



Valorizzare la diversità di genere è responsabilità delle imprese

Con la Direttiva Europea n. 95 del 2014 è stato previsto che talune grandi imprese e gruppi debbano effettuare una comunicazione di “informazioni di carattere non finanziario” e di “informazioni relative alla gestione delle diversità”. Più precisamente, la norma approvata (già recepita in diversi Paesi europei) riguarda le società con oltre 500 dipendenti che, nel contempo, non comunicano già in altri report i dati richiesti e che costituiscono ente o società “di interesse pubblico”.

Questi ultimi soggetti devono comunicare i principali rischi della propria gestione, se connessi ad aspetti ambientali e/o sociali, attinenti più specificamente al personale dipendente; ai diritti umani; alla lotta contro la corruzione, attiva e passiva; all’impatto della gestione delle esternalità (prodotti e servizi commerciali con ripercussioni negative sulla comunità locale o su altri stakeholder); alla gestione delle ‘diversità’ del personale dipendente, o che collabora, nelle varie accezioni che si possono conferire al termine ‘diversity’.

Tuttavia la norma assume una portata più ampia e si riverbera anche sulle micro e piccole medie imprese. Molti grandi gruppi hanno, infatti, già cominciato a qualificare i propri fornitori anche sulla base di criteri socio-ambientali e organizzativi o sulla

base del loro approccio nell’ambito dei diritti umani e della gestione delle diversità. Una micro-PMI che non conosce queste tematiche, o che non gestisce la Corporate Social Responsibility (CSR) con appropriatezza e consapevolezza, potrebbe trovarsi esclusa dal parco fornitori di importanti partner; perdere una commes-

formance interne e relazionali, che si possono riverberare a loro volta all’esterno.

Migliori perché diversi

Le organizzazioni che operano in contesti di parità di genere e con una gestione proattiva delle ‘diversità’ ottengono spesso vantaggi come la

Giovanni Lombardo



Docente di Responsabilità Sociale delle Imprese nel corso di Etica Economica presso l’Università di Genova e assegnista di ricerca in Economia e Gestione delle Imprese e in Ingegneria Gestionale, ha pubblicato saggi in materia di finanza, business plan, efficientamento energetico, CSR, modelli organizzativi 231/01, risk assessment e risk management. Svolge attività di formazione e consulenza a PMI, grandi imprese e Pa.

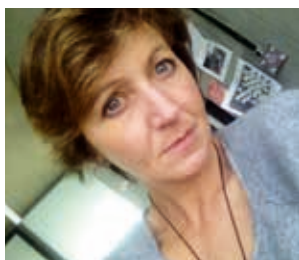
sa; oppure non essere in grado di partecipare alla fornitura di beni e servizi a grandi player della propria filiera.

Comunicare le attività non finanziarie e la gestione delle diversità può peraltro costituire una leva competitiva, nella strategia di differenziazione; specie se si associano questi temi all’innovazione sociale e di processo, puntando a caratterizzare meglio i prodotti made in Italy, a espandere l’export aziendale o a migliorare per-

diminuzione del rischio corruzione e un miglioramento delle performance economico finanziarie.

In dettaglio, il tema è stato trattato ampiamente nella relazione di Cesqui *Donne e legalità*, basata sui dati della S.C. di Cassazione (2013), che collegano le donne in posizioni apicali al concetto di maggiore legalità, in un rapporto direttamente proporzionale: più donne implicano più legalità in politica, più legalità nella PA, più legalità nelle imprese.¹

¹ *Donne e legalità*, studio sui dati 2012 della Cassazione a opera di Elisabetta Maria Cesqui.

**Federica Viganò**

Ricercatrice in Economia Applicata presso la Libera Università di Bolzano, ha un Ph.D. in Filosofia e una successiva specializzazione su temi di Business Ethics e sul Capability Approach rispettivamente presso la Ludwig Maximilian Universitaet di Monaco e la New School (NYC). Ha svolto ricerca in campo socio-economico presso la Fondazione Eni Enrico Mattei e il Centro Euro-

mediterraneo per i cambiamenti climatici occupandosi principalmente di CSR, sviluppo sostenibile e modelli di sviluppo territoriale.

L'ambito dell'anti-corruzione sta riprendendo vigore anche grazie ai provvedimenti dell'Anac (Autorità nazionale anti corruzione) e alla diffusione delle Linee Guida dell'Ocse, gestite in Italia dal Pcn Ocse-Ministero dello Sviluppo Economico. L'approvazione dello standard ISO 37001 in materia di anticorruzione e formazione del personale, a tal proposito, completa gli strumenti a disposizione delle organizzazioni per implementare sistemi di risk assessment e monitoraggio qualitativo da affiancare alle altre

norme tecniche e certificazioni.² Promuovere una responsabilità sociale-CSR in ottica di genere favorisce anche una migliore organizzazione e qualità del lavoro, una migliore produttività, innovazione ed efficacia lavorativa. Azioni di responsabilità sociale e conciliative innescano circoli virtuosi che possono contrastare i fattori che determinano la cosiddetta "segregazione orizzontale e verticale", così come il gender pay gap. È sempre più nota, infatti, la questione legata all'importanza dell'accessibilità ai ruoli dirigenziali da parte

delle donne (*glass ceiling*, o soffitto di cristallo)³ nonché il cambiamento organizzativo positivo che apportano le minoranze quando raggiungono soglie del 30% o – meglio ancora – del 40% (soglia di massa critica)⁴. Ciò risulta anche dalle prime elaborazioni dei dati della piattaforma nazionale del Pcn italiano. Quest'ultimo raggruppa i dati di responsabilità sociale e ambientale delle organizzazioni che in Italia hanno partecipato a bandi e avvisi della programmazione 2007-2013 e 2014-2020, nei quali erano (e sono) previsti criteri premiali nell'aggiudicazione dei fondi europei per le imprese che presentano una gestione caratterizzata da condotte responsabili o CSR.

Altre elaborazioni di dati⁵ riportano che le imprese che in Italia, Francia, Germania e Austria hanno posto in pratica azioni di conciliazione hanno riscontrato una serie di benefici, tra i quali:

- incremento dei profitti;
- maggior produzione di valore materiale e immateriale;
- riduzione dell'assenteismo;



² ISO 9001 (qualità); ISO 14001 (gestione ambientale); ISO 31000 (risk management); Linee Guida Ocse (condotte di impresa responsabile); UNI ISO 26000 (responsabilità sociale delle organizzazioni); GRI-4, quale riferimento di rendicontazione socio-ambientale; SA8000 (certificazione in materia di diritti umani e del lavoro); Global Compact, 17 Sustainable Development Goals-Strategy 2030 e Principi guida su imprese e diritti umani delle Nazioni Unite; convenzioni fondamentali ILO; standard AA1000SES (coinvolgimento degli stakeholder), ecc.

³ Ibarra H., Ely R., Kolb D. (2013), *Le barriere invisibili all'ascesa delle donne*, Harvard Business Review, September, p. 10; Groysberg B., Connolly K. (2013), *I grandi leader che hanno realizzato l'inclusione*, Harvard Business Review, September, p. 20; Benko C., Pellster B. (2013), *Come decidono le donne*, Harvard Business Review, September, p. 30; *Le donne sul posto di lavoro; cosa dicono le ricerche*, Harvard Business Review, September, p. 36.

⁴ Palomba R. (2012), *Sognando parità*, Ponte alle Grazie. Kanter R. M. (1977), *Men and Women of the Corporation*, Basic Books, New York. Cfr. anche la proposta direttiva europea su quote di genere, approvata il 20/11/2013 dal Parlamento Europeo.

⁵ Cfr. gli studi Cerved, McKinsey e Catalyst 2009-2011. ROE (*Return on equity*): le società con la più alta percentuale di donne hanno una performance migliore del 53% rispetto a quelle con una minore presenza femminile; ROS (*Return on sales*): in media la performance è migliore del 42%; ROI (*Return on invested capital*): in media le imprese più "rosa" hanno risultati del 66% più alti di quelle con minore rappresentanza di donne nei board.



Bibliografia

- Adams R., Ferreira D. (2009), *Women in the boardroom and their impact on governance and performance*, Journal of Financial Economics, 94, 291-30.
- Ahern K., Dittmar A. (2012), *The changing of the boards: the impact on firm valuation of mandated female board representation*, Quarterly Journal of Economics, 127 (1), 137-139.
- Beccalli B. (1999) (a cura di), *Donne in quota. È giusto riservare posti alle donne nel lavoro e nella politica?*, Feltrinelli, Milano.
- Bertrand M., Black S., Lleras-Muney A., Jensen S. (2012), *Breaking the glass ceiling: The effect of board quotas on female labor market outcomes in Norway*, Università Bocconi, Milano.
- Casarico A., Profeta P. (2013), *L'impatto economico delle quote per la rappresentanza di genere*, in D'Amico M., Puccio A. (a cura di), *Le quote di genere nei consigli di amministrazione delle imprese*, Milano, Franco Angeli.
- Cesqui E. (2012), *Donne e legalità*, studio sui dati 2012 della Cassazione.
- D'Amico M., Puccio A. (2013) (a cura di), *Le quote di genere nei consigli di amministrazione delle imprese*, Milano, Franco Angeli.
- Del Boca D., Profeta P. (2013), *Le quote di genere due anni dopo*, InGenere.
- Ibarra H., Ely R., Kolb D. (2013), *Le barriere invisibili all'ascesa delle donne*, Harvard Business Review Italia, settembre, 10 e ss.
- Kanter R. M. (1977), *Men and Women of the Corporation*, Basic Books, New York.
- Lombardo G. (2013), *Economia e gestione delle imprese sostenibili. Ricerche sui modelli per l'innovazione e la sostenibilità economica, sociale e ambientale*, McGraw-Hill, Milano.
- Palomba R. (2013), *Sognando parità*, Ponte alle Grazie, Milano, 49 e ss.

- incremento del benessere dei lavoratori e migliore clima aziendale;
- miglioramento dell'immagine aziendale e della reputazione rispetto a clienti e finanziatori;
- aiuto all'impresa nel ricevere supporto dai propri stakeholder;
- contributo al raggiungimento di un vantaggio competitivo;
- aumento del capitale relazionale;
- aiuto all'impresa nel reperire migliori risorse umane;
- strumento assicurativo, in senso di minore rischiosità intrinseca e migliore "rating di Basilea", cal-

colato nell'ambito delle richieste di finanziamento.

Ulteriori riscontri derivano dalla rassegna di Zizza di Banca d'Italia (2015) dalla quale risulta che con una gestione appropriata delle diversità si ottengono guadagni di efficienza e maggiore benessere, con effetti di natura macroeconomica e microeconomica. Quanto ai primi, ci si riferisce all'aumento del Pil e all'espansione del settore dei servizi alla famiglia (moltiplicatore occupazione), al minore rischio di povertà, alla maggiore massa fiscale e contributiva, alla diversa allocazione della spesa pubblica (Chat-

topadhyay e Duflo, 2004; Svaleryd, 2009; Rigon e Tanzi, 2012) e privata (più istruzione e salute), alla minore corruzione (Transparency International, 2010; Brolo e Troiano, 2013). Mentre gli effetti di natura microeconomica consistono nella governance delle imprese più 'severa' e nell'utilizzo di sistemi di controllo più rigorosi (Adams e Raganathan, 2013; Bianco, Ciavarella e Signoretti, 2013; Del Prete e Stefani, 2013); migliore performance (Flabbi, Macis, Oro e Schivardi, 2014); effetto positivo sullo sviluppo cognitivo dei figli (Del Boca e Mancini, 2013).

La diversità al servizio del cambiamento

La dottrina ha analizzato anche i vantaggi dell'attuazione di iniziative socialmente responsabili in ottica di gestione delle diversità, armonizzazione e pari opportunità. Essa è alquanto concorde nel ritenere che le scelte delle singole organizzazioni in materia di valorizzazione delle politiche di genere incidono positivamente sulla gestione delle risorse umane, favorendo il cambiamento organizzativo.

Ciò, a sua volta, determina lo sviluppo di politiche e strumenti orientati alla crescita delle risorse umane e dell'impresa, in un mercato che, sempre più, chiede di rispettare criteri di 'responsabilità' verso i propri stakeholder interni ed esterni.⁶

Il concetto di diversità, peraltro, riguarda ben altre dimensioni, oltre a quella strettamente connessa al genere, in quanto si tratta di considerare:

- la prospettiva organizzativa (ruolo, anzianità di servizio);
- le dimensioni personali acquisite

⁶ Sul miglioramento dell'immagine aziendale (Fombrun e Shanley, 1990); sull'impatto positivo sulla reputazione dell'impresa (Zyglidopoulos, 2002; McWilliams e Siegel, 2001) e sulla corporate identity (Hosmer, 1994); sull'aiuto all'impresa a ricevere supporto dai propri stakeholder (Clarkson, 1995); sul contributo al raggiungimento di un vantaggio competitivo attraverso riduzione dei costi di transazione e di agenzia (Jones, 1995); sull'aumento del capitale relazionale (Barney e Hansen, 1994; Nahapiet e Ghosal, 1998; Waddock e Graves, 1997); sull'aiuto all'impresa a reperire migliori risorse umane (Greening e Turban, 2000) e a valorizzare quelle presenti in azienda; su differenziazione del prodotto (McWilliams e Siegel, 2001); su "strumento assicurativo" per tutelare performance finanziarie (Godfery, Merrill e Hansen, 2009).



(lingua, religione, studi, situazione familiare, provenienza geografica);

- le dimensioni personali più strutturali (età, genere, orientamento sessuale, abilità fisica e disabilità).

Non sono rare le buone prassi nelle quali vengono descritti notevoli aumenti dell'export o del fatturato grazie a un uso più appropriato ed efficace del multiculturalismo e dello scambio di nozioni tra dipendenti di lingua diversa; così come l'aumento delle vendite dovuto a progettazioni più ergonomiche eseguite in collaborazione con dipendenti disabili o con esigenze simili a quelle degli anziani e di altri soggetti che amano comodità e praticità.

La CSR sta quindi conducendo le imprese (anche PMI) verso un cambiamento organizzativo, spendibile nella propria supply chain: a monte e a valle, con tutti i partner della filiera; ma anche nei confronti delle istituzioni finanziarie (banche, fondi di investimento, *private equity*). Questi soggetti, infatti, nelle *due diligence* di valutazione della potenzialità del business delle PMI da acquistare o da finanziare, considerano sempre più i possibili *claim* che possono portare a diminuzioni del *cash flow* o all'abbandono dell'impresa da parte dei propri partner strategici o dei clienti.



Paesaggio di Franco Fontana

La gestione delle persone (dipendenti e altri collaboratori), una migliore organizzazione aziendale e la ripartizione dei compiti (*segregation of duties*) costituiscono indici di abbattimento della rischiosità, in ottica di responsabilità amministrativa degli enti (d.lgs. 231/01), ma anche di migliore rating di Basilea o minore probabilità di default.

Nei confronti dei lavoratori sarà tuttavia fondamentale approcciarsi al tema CSR mediante una preventiva analisi dei bisogni. Ciò per program-

mare azioni di welfare aziendale appropriate, mediante l'uso di strumenti che vadano a mappare (anonimamente) i 'carichi' dei dipendenti, ossia: condizione familiare abitativa; numero di figli a carico; familiari che richiedono cure particolari (minori, malati cronici, persone disabili, anziani); problematiche di tipo psicofisico che limitano lo svolgimento delle attività quotidiane; mobilità lavorativa; tempi di viaggio casa/lavoro; difficoltà a organizzare trasporti/viabilità.

La parola alle imprese...

Sviluppare politiche di diversity management e comunicarle adeguatamente verso l'interno, ai dipendenti, e verso l'esterno, a clienti e fornitori, non risponde soltanto a un obbligo di legge ma anche alla domanda di efficienza necessaria per garantire la sopravvivenza dell'organizzazione nel lungo periodo.

Iniziative di questo tipo, nell'ottica della CSR, contribuiscono a incentivare il cambiamento organizzati-

vo aumentando l'engagement delle persone e migliorando la capacità di competere sul mercato. Ma qual è la percezione che le aziende hanno del tema? Esiste una cultura diffusa della CSR legata alla valorizzazione della diversità di genere? Gli HR fanno abbastanza per comunicare questo tipo di attività?

Il rispetto della diversità è responsabilità dell'impresa

La diversità di genere è di norma riferita al problema del trattamento sociale e culturale della donna nel-





le comunità e, più specificatamente, nelle organizzazioni aziendali. Ma è, secondo il parere di Benedetta Bertellini, HR Specialist di Shenker Corporate Srl, “anche estensibile alle dimensioni personali acquisite (religione, lingua, provenienza geografica) o strutturali (età, orientamento sessuale, disabilità fisica), su cui possono variare le condizioni di lavoro, di retribuzione e di responsabilità delle persone coinvolte. Nell’azienda presso la quale svolge servizio la presenza femminile all’80% sembrerebbe scongiurare ogni problematica legata alla diversità di genere. “In realtà”, riferisce Bertellini, “la valorizzazione della presenza femminile viene attuata dedicando comunque attenzione alle persone nell’organizzazione quotidiana del lavoro, intercettando bisogni di conciliazione con la vita privata e di valorizzazione delle specifiche competenze anche al di fuori dei ruoli prescritti. Altrettanto, il reclutamento di personale ultracinquantenne è stato ritenuto elemento prezioso per iniettare esperienza ed equilibrio in alcune funzioni aziendali strategiche (commerciale, risorse umane, IT)”. L’azienda, quindi, pur in mancanza di procedure specifiche di CSR, sostiene la flessibilità delle risorse per aggregare le persone utili alla realizzazione dei progetti, così da rispondere con tempestività e pienezza alle esigenze dei clienti e dei collaboratori.

“La scelta, ritenuta vincente”, conclude Bertellini, “è quella del rispetto di qualunque tipo di diversità, che ha bisogno di essere mantenuto nella quotidianità e reso credibile, per allineare costantemente i valori dell’azienda con quelli del singolo individuo, chiunque esso sia”.

Per una cultura diffusa della CSR si ascolta la voce dei dipendenti

Subito, azienda che opera nel cam-



po della compravendita online posizionandosi come primo servizio di annunci su web (subito.it), ha iniziato a sviluppare la strategia di CSR da due anni, calcolando l’impatto economico e ambientale dell’economia dell’usato in Italia, che vale 18 miliardi di euro e permette di risparmiare 3,4 milioni di tonnellate di CO2. Parallelamente, l’azienda ha sviluppato progetti sociali *ad hoc*, ad esempio con AiBi – Amici dei Bambini, e continuerà a promuovere iniziative che coinvolgano non solo gli utenti, ma anche i dipendenti. “I progetti”, racconta l’HR Manager Beatrice Taralla, “sono coordinati dall’area Comunicazione & CSR, che sviluppa la cultura diffusa delle pratiche di responsabilità sociale, economica e ambientale”.

Le iniziative sono state implementate gradualmente, fa sapere Taralla che continua: “Da quest’anno dovremmo iniziare a ‘sentire’ una più elevata reputazione in tema CSR. Nell’ottica di creare un maggiore dialogo con gli stakeholder, aderiamo al Salone della CSR e dell’Innovazione Sociale per presentare quanto realizzato fino a oggi e ricercare soluzioni condivise con partner istituzionali e aziendali”.

Quanto alla percezione da parte dei lavoratori, Subito ha scelto di coinvolgere i dipendenti nella progettazione e attuazione delle iniziative di CSR.

“In particolare” riferisce la manager, “ci siamo resi conto di quanto sia cresciuta negli anni la percezione positiva che i dipendenti hanno di Subito, anche grazie a queste politiche: l’indice Net Promoter Score è in crescita costante e ad aprile 2016 si è attestato al 56%”.

All’interno di tali pratiche rientrano tutte quelle iniziative volte a conciliare i tempi di vita privata e professionale e a sostenere il benessere psicofisico dei dipendenti, anche in vista di un maggiore coinvolgimento delle donne nella professione. “Da giugno 2015”, conclude Taralla, “abbiamo avviato lo smart working e messo a disposizione dei collaboratori lezioni di yoga, pilates, massaggi in sede, ecc. Relativamente al lavoro femminile, stiamo impiegando molti sforzi nella ricerca di donne che abbiano competenze tecniche nell’IT e abbiamo deciso di valorizzare la genitorialità per le neomamme”.

Prendersi cura delle differenze per il bene di lavoratori e azienda



In AXA Italia la diversità, in tutte le sue forme, è una fonte di ricchezza ed è uno degli impegni principali di un’impresa che vuole essere



responsabile. Così si interpreta la CSR nell'azienda italiana parte del primo brand assicurativo al mondo. A riferirlo è il Direttore Risorse Umane, Organizzazione e Change Management Maurizio Di Fonzo: "Parliamo di diversità e inclusione perché vogliamo creare un ambiente di lavoro dove ognuno si senta libero di essere se stesso e di esprimere le proprie differenze, condividere idee e nuovi approcci, facendo emergere appieno il proprio potenziale. Per questo esiste un Comitato interno, che rappresenta tutte le Direzioni e le diversità della compagnia, e che ha il compito di promuovere iniziative sul tema". Dal 2014 l'azienda partecipa inoltre a un progetto di mentorship aziendale rivolto alle donne del middle management, durante il quale alcune collaboratrici sono coinvolte in incontri e percorsi di crescita mirati a far emergere il potenziale e ad affermare la leadership.

"Le attività già messe in campo in questi anni hanno avuto un impatto positivo su tutti i nostri stakeholder, interni ed esterni", continua Di Fonzo, "e la diversity può essere una leva positiva di reputazione". In una società che cambia rapidamente, infatti, le scelte delle persone sono sempre più orientate ai valori. Già oggi il 40% dei consumatori UE - 60% degli under 35 - sarebbe disposto a pagare di più per prodotti/servizi di imprese di cui condividono i valori, ed è un trend destinato ad aumentare in futuro.

Anche la percezione presso i collaboratori dimostra che le iniziative di CSR hanno impatti positivi sulle performance: "In questi anni abbiamo coinvolto sia i manager sia lo staff in workshop di formazione su questi temi, con un livello di soddisfazione altissimo", racconta il responsabile del personale deciso a continuare per questa strada. "AXA

Italia è impegnata in un processo di trasformazione e innovazione; per farlo vogliamo garantire ai collaboratori un ambiente di lavoro sempre più moderno e al passo con i tempi. È in quest'ottica che abbiamo introdotto recentemente il concetto di smart working, che prevede una maggiore flessibilità e garantisce il miglioramento dell'equilibrio fra vita lavorativa e vita privata".

Valorizzare la diversità oltre gli obblighi di legge



Quello della diversità di genere è un tema che nella Provincia autonoma di Bolzano è molto sentito. Come spiega la Responsabile dello Sviluppo del Personale Manuela Pierotti "dalla dimensione soggettiva della moralità in capo ai singoli dirigenti occorre passare alla dimensione collettiva dell'etica".

Sviluppare politiche di genere, in mera osservanza degli obblighi legislativi, significa trattare le donne come una 'specie protetta', introducendo azioni che sono di discriminazione al contrario. "Più che di 'protezione' della diversità sarebbe allora meglio parlare di 'inclusione' e 'valorizzazione' delle differenze", chiosa Pierotti.

In questa logica, serve una cultura diffusa della responsabilità sociale d'impresa, che si ottiene innanzitutto

con la formazione: "Sono tantissimi i momenti formativi che promuoviamo nella nostra organizzazione, come per esempio il *Forum Café*, occasione in cui i dirigenti si trovano per discutere di temi etici stimolati da persone esterne. Gli stessi hanno inoltre condiviso l'obiettivo di creare un osservatorio etico nel prossimo futuro, che funga da punto di riferimento sui sistemi valoriali dell'intera organizzazione".

Per quanto riguarda la diversità, la Provincia lavora attualmente sul fronte delle culture, delle età e del genere. "Utilizziamo ricerche e focus group per conoscere i temi caldi e capire quali azioni intraprendere. Per esempio, nel caso dell'age management abbiamo predisposto percorsi di accompagnamento alla pensione dei senior che permettano agli stessi di impiegarsi nuovamente non disperdendo know how nel territorio. Per le donne insistiamo non tanto sulle pratiche di conciliazione, che non mancano, quanto sulla sensibilizzazione e l'autostima. È così che si sostiene la leadership femminile, prevedendo percorsi che agiscano da stimolo alla loro crescita personale e professionale".

La responsabilità è di tutti

In Loison, piccolo laboratorio per la panificazione nato nel vicentino





e diventato in 75 anni un'affermata azienda artigiana i cui prodotti sono richiesti in tutto il mondo, la responsabilità sociale d'impresa si manifesta nell'attenzione al territorio e alle persone che lo abitano. "È nostro compito, approfondisce Dario Loison, l'imprenditore appartenente alla terza generazione della famiglia che diede vita all'azienda, "mettere in circolo la conoscenza e la ricchezza che accumuliamo nel territorio a vantaggio delle persone e dell'impresa". Per farlo, la Loison mette a disposizione delle scuole percorsi formativi rivolti agli studenti, per esempio. O ancora, offre in beneficenza ai più bisognosi i prodotti che escono non perfetti e si prende cura del contesto ambientale in cui opera al fine di restituirlo alle generazioni che verranno.

Quanto alle donne, "il loro ruolo all'interno di Loison è fondamentale". E a esserne portavoce è Sonia Pilla, moglie del signor Loison che si occupa di ideare, progettare e realizzare il design di tutte le confezioni dei prodotti. "In Loison, continua l'imprenditore, "abbiamo un reparto di confezionamento manuale dove le donne sono protagoniste e regine. Con la loro precisione e attenzione ai dettagli si occupano di vestire fisicamente ogni singolo prodotto. La maggioranza sono anche mamme e questo indica una capacità di conciliare lavoro e famiglie sia da parte loro sia da parte dell'azienda, che le sostiene ascoltando le loro esigenze, concedendo flessibilità e offrendo formazione".

Purtroppo queste iniziative non sono sempre percepite come azioni che l'azienda fa per prendersi cura dei propri collaboratori. Spesso, spiega Loison "viene dato tutto per scontato". Si tratta, a detta del general manager, di un

problema politico: "Le istituzioni, che dovrebbero incentivare la produttività delle Pmi e dei territori di riferimento, nei fatti non aiutano e non tutelano l'impresa. In materia di responsabilità etica è il sistema pubblico che dovrebbe dare l'esempio, ma non lo fa; anzi, spesso non esiste presso di questo un'etica del lavoro".

Infine, conclude Loison, il tema dell'etica ha un ulteriore rovescio. "La responsabilità, oltre che dell'impresa, dovrebbe essere anche in capo al singolo dipendente, chiamato a dare un contributo prendendosi cura del proprio lavoro, dello sviluppo e della formazione della propria persona, divenendo, quindi, protagonista. È questo l'elemento imprescindibile per il successo dell'impresa: il valore umano".

Il welfare come pratica di CSR



Gruppo C.M.S. investe da sempre in CSR e *Better Factory Better Life* è il progetto di welfare aziendale che l'azienda ha voluto realizzare per sostenere i propri dipendenti e le loro famiglie. "L'obiettivo", racconta Paola Nanni, Responsabile della Comunicazione, "è creare un circolo virtuoso per il quale solo con dipendenti motivati l'azienda può generare valore aggiunto,

da distribuire poi fra i propri stakeholder". Attraverso questo progetto l'azienda sostiene soprattutto l'aspetto del work life balance dei dipendenti con molteplici iniziative come l'asilo nido aziendale, il centro estivo, la banca ore e un orario personalizzabile in funzione delle necessità familiari o religiose. Migliorare il bilanciamento del tempo casa-lavoro dei dipendenti è, infatti, fondamentale per C.M.S.: "Un buon equilibrio", spiega Nanni, "incrementa l'attenzione e il coinvolgimento nell'attività lavorativa, generando un solido rapporto di fiducia. Questo risultato per noi è il più importante; se poi vogliamo parlare di numeri, abbiamo un indice di assenteismo intorno al 3,2%, molto più basso della media del settore che si attesta sul 6%, e un'anzianità di permanenza in azienda di circa 15 anni".

"Vedere che i nostri dipendenti rimangono in azienda per tanto tempo", prosegue Nanni, "ci riempie di orgoglio ed è segno che le iniziative vengono adeguatamente percepite dalle persone. Certo occorre sempre monitorare l'andamento di questi progetti e porsi in costante ascolto delle esigenze mutevoli dei dipendenti, per esempio con analisi di clima, strumento che permette di realizzare azioni correttive volte a rendere il posto di lavoro sempre migliore".

Quanto alle politiche di 'genere', C.M.S. preferisce parlare di 'persone' e concentrarsi sui loro bisogni. "In azienda abbiamo un 25% di donne, ma il 70% dei nostri servizi welfare viene utilizzato dai papà", esemplifica Nanni, che conclude: "Una comunità migliore è quella che soddisfa le necessità e le aspettative dei dipendenti a prescindere dal genere; l'importante è, come sempre, saper dialogare con tutti i collaboratori".