

*Il progetto di inclusione di Prysmian group declinato su genere, età e cultura*

# Paese che vai, diversity che trovi

## Piani di azione tarati sui fabbisogni delle singole realtà

DI FRANCA FLORIS

**P**aese che vai, diversity che trovi. Che si tratti di tutela della genitorialità o di rispetto dei culti religiosi o ancora della convivenza in azienda di diverse generazioni, la sfida dell'inclusione richiede interventi mirati e ancorati alle singole realtà. Soprattutto nelle imprese globali, presenti in mercati e contesti culturali diversificati e spesso non omogenei, che nella scelta delle policy aziendali devono tenere conto delle differenze. «Le politiche di diversity & inclusion non sono un lusso, ma una necessità. Quando sei un gruppo che lavora in 50 mercati diversi, con clienti, stakeholder, risorse umane differenti da te e tra loro, non puoi pensare di essere efficace se non hai gettato il seme dell'inclusione al tuo interno. Devi essere inclusivo, per essere percepito ovunque come un player locale. E aggiungere diversità arricchisce di idee e di capacità di innovare. Quanto più mescoli persone differenti, maggiori sono le probabilità che si sia più innovativi nel risolvere i problemi e far crescere la società». A parlare è Fabrizio Rutschmann, chief Hr officer di Prysmian Group, public company leader globale nel settore dei cavi e sistemi energia e delle telecomunicazioni, attiva in oltre 50 Paesi, con 112 stabilimenti produttivi, 25 centri di ricerca e sviluppo e più di 29 mila dipendenti. Rutschmann si è fatto promotore nel 2016 del progetto di diversity & inclusion del gruppo, cresciuto negli ultimi tre anni tanto da portare nello scorso febbraio alla creazione di un'area ad hoc, affidata ad Angela Amodio. «Il primo passo è stato studiare, tantissimo», spiega la manager. «Abbiamo analizzato le best practices nel mondo, quello che aziende industriali di perimetro globale come le nostre avevano già fatto. Uno degli aspetti comuni era la creazione di una figura dedicata, ed è stata questa anche la nostra scelta. Non solo. In Prysmian è presente anche un comitato composto da una

quindicina di executive e top manager, di genere, provenienza, formazione e nazionalità diverse che supporta le scelte del programma, le sponsorizza internamente e aiuta anche a prendere decisioni strategiche. Nelle altre aziende di solito il comitato è formato da sole figure del team Hr. Noi abbiamo invece voluto legare il progetto alle sfide di business, optando per un comitato di linea».

Il programma di inclusione si è dapprima focalizzato sul genere. «Il progetto doveva essere globale», chiarisce Amodio, «e la diversità di genere era sia quella più percepibile in tutti i paesi, sia quella più urgente in quel momento considerato il gap evidente nei numeri in un'azienda industriale e di background ingegneristico. Inoltre Prysmian è inclusa in diversi indici di sostenibilità all'interno dei quali la diversity è fondamentale, ma monitorata quasi esclusivamente in termini di genere. Portando il progetto nelle diverse aree del mondo però ci siamo accorti che non era sufficiente, e che c'erano anche altri temi, per esempio l'age e la cultural diversity, ritenuti, a volte, anche più urgenti». L'età in particolare si presenta come fattore critico, in un'azienda storica dove convivono generazioni diverse. «Anche per fattori esogeni», sottolinea lo chief Hr officer: «da una parte, in particolare in Italia, la progressiva diminuzione delle nascite, dall'altra l'aumento dell'aspettativa di vita che allontana sempre di più l'uscita dal mondo del lavoro, ma allo stesso tempo rallenta l'ingresso dei giovani. Se una volta le generazioni da gestire erano due, adesso sono almeno tre».

All'età è dunque dedicato uno dei pilastri su cui si regge il progetto diversity e inclusion di Prysmian (chiamato Side by Side), accanto al genere e agli aspetti culturali. Le azioni si dividono a loro volta in tre capitoli: recruiting, awareness and career e comunicazione. Per quanto riguarda la selezione, la società ha pubblicato a marzo la Global diversity recruitment policy, linee guida rivolte a tutti i paesi

che prevedono tra l'altro una metodologia standardizzata diretta a garantire pari opportunità in ogni fase della selezione. Quanto più i criteri e i metodi di recruiting sono oggettivi, maggiori saranno le possibilità che le assunzioni siano di qualità e meritocratiche. L'obiettivo di Prysmian è in questo caso l'equilibrio di genere, puntando al 40% di donne sul totale delle assunzioni, comprese operaie nella massima misura possibile. Il secondo fronte di intervento riguarda la formazione, a livello globale e locale, per sviluppare la consapevolezza. «Perché il progetto di inclusione possa realizzarsi», precisa Amodio, «è necessario che i manager siano preparati, spesso non sono consapevoli che determinate scelte possono rendere l'azienda più inclusiva. Stiamo facendo uno sforzo importante per la formazione, articolata su più livelli con messaggi diversi. Il cambiamento interessa tutta l'organizzazione, dal top management all'executive, ma alcuni interventi devono riguardare tutta la popolazione aziendale. L'obiettivo di queste azioni, tra gli altri, è di raggiungere un buon equilibrio di genere, anche a livello executive e top management dove abbiamo un target rispettivamente del 15% e del 10%. Un percorso che sta dando già buoni risultati: nel 2016 il top management al femminile era pari allo 0%, oggi siamo al 2,5%. Ancora meglio la nostra popolazione executive passata dal 6% di donne nel 2016 al 12,3% attuale».

Infine la comunicazione interna, la diffusione tra le proprie persone delle informazioni sul progetto: «abbiamo rivisto il modello di leadership che è anche quello che guida le performance», aggiunge Fabrizio Rutschmann, «per affermare che Prysmian riconosce come un plus la capacità di valorizzare le diversità».

Tutte le iniziative della società sono pensate a livello globale, nel rispetto delle specificità, e a volte notevoli differenze, esistenti a livello globale. Tra i prossimi obiettivi di Prysmian, per esempio, c'è l'introduzione



di una global parental policy a tutela della genitorialità, ambito in cui tra le varie regioni si registrano livelli di protezione molto distanti tra loro. Se la maternità in Italia è sufficientemente garantita, altrettanto non può dirsi per altri paesi in cui la società è presente, come gli Stati Uniti, dove l'astensione dal lavoro è prevista al massimo per 6/8 settimane. «Quello che vogliamo fare è garantire un livello minimo di tutele per tutti, fissare un'asticella al di sotto della quale non si può scendere», spiega Amodio. «Per far sì che tra globale e regionale ci sia un bilanciamento degli interessi, stiamo spingendo le regioni a costituire dei piccoli comitati che siano più vicini alle esigenze dei singoli paesi e che su queste definiscano un proprio action plan. Per restare agli Stati Uniti, per esempio, abbiamo un comitato che ha deciso di realizzare una survey tra i dipendenti per raccoglierne fabbisogni ed esigenze, sulla base dei quali è stato poi programmato un piano di azione su misura».

—© Riproduzione riservata—■



**Fabrizio Rutschmann**



**Angela Amodio**