



SODALITAS



Working Age

La Valorizzazione delle
diverse età in azienda



Indice

Il Laboratorio Working Age di Fondazione Sodalitas: motivazioni ed obiettivi [pag 3](#)

I fenomeni demografici in Europa e in Italia [pag 5](#)

L'impegno delle imprese per valorizzare la age diversity [pag 10](#)

Le esperienze delle aziende per attrarre [pag 11](#)

Le esperienze delle aziende per sviluppare [pag 13](#)

Le esperienze delle aziende per includere [pag 16](#)

Altre esperienze aziendali in tema di diversity [pag 19](#)

Conclusioni [pag 24](#)





Il Laboratorio Working Age di Fondazione Sodalitas: motivazioni ed obiettivi

"Il tema della "diversità" per Accenture si manifesta in molteplici forme: diversità di culture, di generazione, di esperienze educative, religione, abilità e genere. Oltre ai diversi significati che il termine può assumere, anche il contenuto di ciascuno di essi non è mai statico ma si modifica con l'evoluzione del mondo circostante e delle esigenze: un esempio è il tema generazionale, sul quale stiamo lavorando da qualche anno. Per Accenture sta diventando, come per altre importanti aziende, sempre più strategico come conseguenza dei cambiamenti che si stanno concretizzando nella struttura della società. Ecco dunque che partecipare al Laboratorio Working Age ci ha permesso di condividere le iniziative che le varie società stanno avviando per valorizzare gli spunti emersi dall'impegno verso le nostre persone e verso la società, poiché diamo un valore importante al compito sociale che una azienda come la nostra può svolgere in questo senso".

Francesca Patellani, Responsabile Corporate Citizenship di **Accenture** per Italia, Grecia, Russia, Europa dell'Est, Medio Oriente



Banca Popolare di Milano

"La nostra adesione al laboratorio sul Working Age nasce dalla necessità di coniugare il nostro modo di fare impresa, attenta alle diversità e all'unicità delle persone, con il senso di responsabilità sociale volta alla creazione di valore per tutti gli stakeholder, che deriva proprio dal fatto di essere una banca popolare. Il network delle aziende di Sodalitas consente inoltre uno scambio proficuo di esperienze e la condivisione di best practise, che da un lato confortano sulla bontà delle scelte intraprese e dall'altro creano le basi per l'avvio di nuove modalità di sperimentazione nei processi di gestione del personale".

Maurizio Bertolotti, Direttore del Personale di **Banca Popolare di Milano**



"IBM ha una lunga storia di impegno nell'ambito della Diversity & Inclusion e ha percorso spesso la legislazione in materia di uguaglianza. Nell'ambito della Diversity esistono 6 task-forces impegnate in diverse aree, tra cui anche la diversità generazionale. L'obiettivo di queste task-forces è di accrescere la consapevolezza verso alcuni temi specifici e promuovere progetti concreti". IBM è particolarmente lieta di poter partecipare e contribuire insieme ad altre imprese al Laboratorio Working Age di Sodalitas per lo sviluppo di nuove idee e iniziative. Queste collaborazioni possono facilitare il confronto e l'arricchimento reciproco, oltre ad essere un valido aiuto per le aziende che stanno iniziando ad affrontare queste tematiche".

Riccardo Bianchi, Executive Sponsor Cross Generational Diversity di **IBM Italia**



"Assicurarsi il futuro grazie alla diversità" - così recita il nostro Sustainable Development Summary 2010, perché la diversità dei talenti è per il Gruppo L'Oréal fonte di creatività in un business - la Bellezza - fondato sulla comprensione e la soddisfazione di aspirazioni socio-culturali molto diverse. Il nostro obiettivo è di dare ai nostri dipendenti nel mondo opportunità di carriera lungo tutto il loro percorso professionale. Guardiamo ora con grande interesse al Gruppo di lavoro sul Working Age di Sodalitas e vi abbiamo partecipato perché riteniamo molto proficuo lo scambio di esperienze tra aziende con cui condividiamo l'attenzione alle tematiche della Diversity, anche a vantaggio di altre aziende che si affronteranno queste problematiche. Oggi in Italia il mondo del lavoro è caratterizzato soprattutto da un accesso ritardato all'occupazione da parte dei giovani e quindi un allungamento dell'età lavorativa - fattori che impatteranno sulle nostre riflessioni future sull'Age come tematica Diversity".

Cristina Scialino, Direttore Risorse Umane di **L'Oréal Italia**



"Randstad è stata fondata con la convinzione che il valore del lavoro è una forza unificatrice, che plasma la società migliorandola. Fin dagli Anni '60, Randstad è consapevole che il successo dipende dalla società, intesa come un insieme di soggetti che beneficiano degli effetti positivi derivanti dal lavorare insieme per un comune obiettivo. Per questo motivo, la Corporate Social Responsibility (CSR) è un elemento chiave per il modo di lavorare di Randstad.

L'approccio globale di Randstad alla Corporate Social Responsibility si basa sulla vocazione a favorire il dialogo tra tutte le parti interessate: dai processi aziendali, mantenendo ben presenti gli interessi dei soggetti in gioco, dai clienti ai sindacati, dai governi ai lavoratori con un risvolto anche nel fare incontrare la domanda e l'offerta di lavoro.

Partecipare al laboratorio Working Age ha rappresentato per Randstad un'occasione di confronto in termini di CSR e un momento di condivisione di best practices per valorizzare l'age diversity nel contesto professionale".

Valentina Sangiorgi, Italy Hr Manager
Randstad

"La partecipazione ai lavori di questo Laboratorio "presenza e convivenza delle diverse età in azienda" ci ha consentito un importante e costruttivo confronto tra Aziende per formulare, anche alla luce di progetti già in atto, proposte che tengano conto degli apporti delle diverse professionalità, esperienze e realtà operative.

Con i cambiamenti sociali ed economici in atto, oltre al quadro normativo in continua evoluzione, si pone con urgenza il duplice obiettivo di riattivare l'energia e la motivazione di ciascun dipendente consentendogli di ridisegnare il proprio apporto professionale in relazione alle prospettive dei profili necessari nel nuovo contesto e contestualmente di impostare i nuovi percorsi di inserimento e sviluppo per le nuove risorse".

Antonio Migliardi, Responsabile HR&O
di **Telecom Italia**



"Vodafone sia a livello Italia che Gruppo e' impegnata da piu' di 3 anni nello sviluppare iniziative di ricerca sulla Diversity, sui giovani, in particolare neolaureati all'ingresso nel mondo del lavoro. Abbiamo ritenuto utile la partecipazione della nostra azienda a un'importante Fondazione come e' Sodalitas per mettere a fattor comune le nostre esperienze e costruire con le altre aziende partecipanti un laboratorio in grado di identificare i bisogni delle diverse generazioni presenti in azienda e costruire percorsi per integrare le diverse età. Riteniamo che un confronto aperto e costruttivo fra responsabili del personale/ responsabili ICR di aziende di diverse dimensioni e settori merceologici costruisca sempre più un valore, un luogo unico per generare idee e costruire nuovi approcci alla gestione delle risorse umane".

Gianluca Ventura, Direttore Risorse Umane e Organizzazione di **Vodafone Italia**

Le imprese coinvolte spiegano così il perché della loro adesione al Laboratorio Working Age di Fondazione Sodalitas.

Questa esperienza è partita nel 2010 su iniziativa della Fondazione allo scopo di:

- raccogliere **informazioni di scenario** sul tema della gestione delle diverse età in azienda, per costruire una conoscenza diffusa sul tema e comunicarla anche a pubblici diversi;
- **condividere le esperienze** che le singole imprese hanno portato e stanno già portando avanti su queste problematiche, nonché comunicarle e condividerle **per renderle note e replicabili**;
- **avviare sperimentazioni** su specifici ambiti tematici, i cui risultati possano essere trasferiti ad altre imprese ed ai decisori pubblici, da sensibilizzare ed "istruire".

Nello specifico le imprese partecipanti al Laboratorio si sono confrontate sui temi della gestione della Generation Y, della popolazione over 50 e del dialogo intergenerazionale, condividendo l'idea che su questi argomenti sia necessario ed urgente sensibilizzare in prima battuta le funzioni HR e di linea delle aziende – chiamate ad occuparsi operativamente di queste categorie di persone, valorizzandone le competenze e garantendone la soddisfazione professionale – ma anche i lavoratori stessi ed un pubblico più ampio composto da opinion leader e decisori pubblici.

Le imprese partecipanti al Laboratorio Working Age: **Accenture, Banca Popolare di Milano, IBM, Kraft Foods, L'Oreal, Randstad, Telecom Italia, Vodafone.**

Avvio dei lavori, percorso, risultati

L'attività del Laboratorio coordinato da Fondazione Sodalitas è stata avviata a partire dagli stimoli che alcune imprese aderenti hanno deciso di sottoporre all'attenzione della Fondazione. In particolare a metà 2010 Banca Popolare di Milano, L'Oréal Italia ed Accenture si sono incontrate per valutare la fattibilità di un laboratorio sul tema dell'età e della gestione delle generazioni al lavoro, con particolare focus sulla Generation Y, sugli Over 50 e sul dialogo tra generazioni all'interno delle imprese.

L'esperienza, che ha potuto poi contare sul coinvolgimento e la partecipazione di Accenture, Banca Popolare di Milano, IBM, Kraft Foods, L'Oreal, Randstad, Telecom Italia, Vodafone Italia, è partita così, ed ha permesso alle imprese coinvolte di conoscere ed osservare l'evoluzione del mondo del lavoro cui oggi è necessario allinearsi, approfondire i temi della motivazione e della coesistenza di Generation Y ed Over 50 sulla base delle esperienze concrete e già in atto, produrre una documentazione originale e di riferimento per le altre realtà aziendali interessate ad allinearsi a questi trend.



L'impegno di Fondazione Sodalitas a favore della persona e del Lavoro

Nell'ambito della promozione della **Carta per le Pari Opportunità e l'Uguaglianza sul Lavoro** - che le imprese possono sottoscrivere come dichiarazione di principio a cui far seguire iniziative concrete - Fondazione Sodalitas sviluppa con le imprese aderenti percorsi e laboratori per implementare iniziative di pari opportunità nelle proprie realtà aziendali.

Nel 2006-2007 la Fondazione ha coordinato un Laboratorio sulla parità di genere nelle carriere; nel biennio 2008-2009 è stato approfondito in tema della multiculturalità; nel 2010-2011 si è infine deciso di affrontare il tema della gestione delle diverse età in azienda attraverso il Laboratorio Working Age.

Tematiche, queste, rispetto alle quali le imprese che fanno parte di Fondazione Sodalitas sono fortemente impegnate e sensibili.

In particolare tra i capisaldi della Sostenibilità di impresa figurano:

- la **salute e la sicurezza**, rispetto alle quali molte delle imprese di Fondazione Sodalitas hanno adottato sistemi di gestione certificati, secondo il modello OHSAS 18001;
- l'**occupazione femminile**, cui sono dedicati all'interno delle aziende specifici programmi che promuovano la conciliazione famiglia-lavoro attraverso strumenti di flessibilità, asili nido, banca delle ore, servizi alla persona;
- la **parità di genere**, oggetto di monitoraggio sistematico;
- la **multiculturalità**, divenuta imperativo diffuso anche alla luce del fatto che presso le imprese italiane lavorano oggi oltre 2 milioni di persone di origine straniera. L'impegno delle aziende aderenti alla Fondazione su questo fronte ha dimostrato che il dialogo interculturale rappresenta oggi un elemento fondamentale per mantenere la competitività dell'impresa in contesti sempre più globalizzati.

Le diverse età al Lavoro: generazione Y, over 50 e dialogo intergenerazionale. Lo scenario.

Cercare e trovare lavoro, inserirsi ed interagire con l'organizzazione di cui si fa parte, convivere e collaborare con i colleghi, rapportarsi con le gerarchie e le regole da rispettare: dimensioni, propensioni ed attività - queste - che variano sensibilmente a seconda del tempo, del contesto geografico, delle caratteristiche personali.

Può essere comunque utile elaborarne un'analisi macro che consenta poi di inquadrare i micro-contesti di riferimento e spiegarli in modo esaustivo.

Parlare di tendenze in atto nell'ambito del lavoro oggi significa affrontare tematiche quali:

1. i fenomeni demografici in Europa e, in particolare, in Italia;
2. l'andamento dell'economia (il ciclo economico, le trasformazioni della struttura e l'impatto sul mercato del lavoro);
3. le diverse "generazioni" e il loro vissuto del lavoro.

Tematiche care anche ad imprese ed istituzioni, oggi più che mai all'opera per costruire esperienze e buone pratiche di successo.

I fenomeni demografici in Europa e in Italia

Il calo dei tassi di natalità e l'aumento dell'aspettativa di vita riguardano la generalità dei paesi OECD, e in particolare quelli europei.

La quota di popolazione di 65 anni e più potrebbe addirittura raddoppiare entro il 2050, con un aumento del rapporto tra popolazione inattiva e forza lavoro superiore al 100%.

Queste tendenze richiedono un nuovo approccio alla gestione dell'invecchiamento, sia nei luoghi di lavoro, sia in termini di politiche economica e sociale.

In Italia questi dati sono confermati: nel 1980 il **tasso di natalità Italiano** infatti era di 2,1 figli, sceso nel nuovo millennio a 1,24. Parallelamente è salita al 20% la quota della popolazione con più di 65 anni di età. La combinazione tra il processo di invecchiamento della popolazione e la bassa partecipazione al mercato del lavoro delle generazioni più mature determinerà uno scenario - nel prossimo futuro - in cui il cosiddetto "**tasso di dipendenza economica**", cioè il rapporto tra le persone fuori dal mercato del lavoro e coloro che vi partecipano, **diventerà insostenibile**. L'OCSE prevede infatti che in Italia nel 2050 vi sarà un tasso di dipendenza economica pari al 130% (1,3 persone a carico per ciascun lavoratore attivo); all'inizio del secolo questo tasso era del 100%. Numeri che superano le medie europee, che comunque passeranno dal 60% attuale al 75% per il 2050. Questo aumento del peso della previdenza sui bilanci pubblici è oggetto di frequenti sollecitazioni al nostro paese da parte della UE a procedere a riforme della spesa pensionistica, ma anche a prolungare l'età lavorativa. La ricetta dunque suggerita dall'Europa sembra essere quella di una maggiore durata nel mercato del lavoro e del reinserimento dei lavoratori maturi che ne sono stati allontanati.

Ciclo economico, trasformazioni strutturali e impatto sul mercato del lavoro

Le crisi finanziarie che il mercato globale ha conosciuto negli ultimi anni ne hanno evidenziato la disomogeneità e la disorganizzazione.

Uno studio della Comunità Europea del 2009 ha fatto il punto sull'occupazione in Europa ed i **primi effetti della crisi** evidenziandone i più significativi: una reattività dell'occupazione al calo del PIL molto differenziata tra settori economici e tra paesi; un calo immediato di assunzioni e ricerche di personale; una creazione di nuovi posti di lavoro (soprattutto servizi, commercio e turismo) inferiore di 2.5 volte alla cancellazione di posti di lavoro (manifatturiero e auto i settori che hanno maggiormente evidenziato questa tendenza); una riduzione dei contratti temporanei e un aumento del part-time tra i contratti permanenti; una diffusa riduzione delle ore lavorate, usando strumenti diversi da paese a paese (cassa integrazione in Italia) per coprire i costi delle ore non lavorate; una diffusa riduzione dei compensi di fatto erogati ai lavoratori occupati ed una sostanziale moderazione salariale nei rinnovi contrattuali.

La crisi ha colpito in modo diverso i vari segmenti della popolazione europea. In particolare il tasso di occupazione si è ridotto più che proporzionalmente per i maschi, per i giovani (15-24) e per gli adulti (25-54), per i lavoratori meno qualificati, per gli operai dell'industria e per gli immigrati non EU.

L'Italia, pur avendo sofferto di un calo del PIL tra i più elevati, ha registrato un calo dell'occupazione meno significativo degli altri paesi; quello che però sembra differenziare negativamente l'Italia è la lentezza con cui sembra uscire dalla crisi, segno della persistenza di fattori di stagnazione che la crisi non ha sbloccato.

In particolare l'Italia, messa a confronto con gli altri paesi europei, presenta:

- tassi di occupazione più bassi in particolare per i giovani (-13 punti %), per le donne (-12 punti %) e per gli anziani (-13 punti %, -14 punti % per le donne);
- tassi di disoccupazione più alti per i giovani (21% vs. 15%);
- un'incidenza della LTU (disoccupazione lunga) superiore alla media (3,1% vs. 2,6%), molto lontana da paesi come Danimarca, Olanda, Inghilterra (ben sotto il 2%) e con una più forte incidenza di anziani;
- una maggiore incidenza del lavoro autonomo (23.6% vs. 15.7%);
- una minore incidenza del part-time (14.3% vs. 18.2%).

Dati, questi, che descrivono un mercato del lavoro poco efficiente nel mobilitare le risorse, ma soprattutto poco reattivo nell'assorbire le potenzialità e le aspettative delle nuove generazioni. La questione dell'occupazione giovanile – ad esclusione di alcune eccezioni virtuose (Germania, Olanda, Danimarca) – riguarda sicuramente tutta l'Europa, ma in Italia ha raggiunto livelli di gravità estrema, sia per lo squilibrio che caratterizza Nord e Sud sia per le barriere all'ingresso poste da una regolamentazione del lavoro che, per tutelare gli occupati, ha per troppo tempo tenuto fuori i più giovani.

Le Leggi Treu (1997) e Biagi (2003) – varate dopo che nel 1995 era stato toccato il 30,3% di disoccupazione giovanile – hanno ridotto questo picco drammatico di 10 punti percentuali (20,3% nel 2007), ma non hanno affrontato nessuno dei nodi strutturali del mercato del lavoro e della transizione scuola-lavoro alla base di queste pericolose tendenze.

Tendenze che la crisi successiva ha confermato e riportato all'attenzione di istituzioni ed imprese. Queste ultime si stanno rivelando soggetti sensibili al problema e pronti ad impegnarsi in prima persona per trovarne soluzione, ma molto c'è ancora da fare per rendere di sistema azioni che ancora oggi rimangono delle lodevoli eccezioni.

Parlare della questione giovanile non deve però limitare l'attenzione degli addetti ai lavori ma non solo sul persistere di un problema di **sottoutilizzo dei lavoratori anziani che vede l'Italia** al penultimo posto rispetto ai 15 stati membri della comunità europea.

Se poi si considera il tasso di occupazione femminile over 55 (24%) l'Italia diventa il fanalino di coda.

Come mai in Italia succede questo? Molti i fattori probabilmente responsabili di tale andamento:

- La **struttura retributiva** italiana sia del settore pubblico che della maggior parte di quello privato (banche, assicurazioni, servizi, terziario in genere) **premia prevalentemente l'anzianità lavorativa**. Ciò rende i lavoratori anziani più costosi rispetto ai colleghi più giovani, spesso più scolarizzati e più vicini alle nuove tecnologie.
- È estremamente diffuso un vero e proprio **pregiudizio, secondo cui** l'abilità lavorativa degli



Patriarchi



Baby Boomers



Generazione X



Generazione Y

over 50 non sarebbe più in linea con le necessità produttive e le loro capacità, disponibilità e motivazioni verso l'aggiornamento professionale sarebbero limitate. Di qui anche la riluttanza a investire nella loro riqualificazione professionale anche laddove necessaria.

- I grandi processi di **ristrutturazione** e **accorpamento** avvenuti nel mercato del lavoro nel recente passato (anni 80 per l'industria e 90 per il terziario), gestiti con provvedimenti di pensionamento anticipato, mobilità lunga o cassa integrazione, hanno portato alla prematura espulsione di quasi un milione di lavoratori di 50 ma anche di 40 anni. Di questi solo il 35% ha trovato un nuovo lavoro; percentuale che si alza di poco (42%) per quelli tra i 45 e i 50 anni.
- In Italia della popolazione di età compresa tra i 55 e i 64 anni solo **l'8,6% è in possesso di una laurea**. Il 23,2% ha ottenuto un diploma, ma la stragrande maggioranza (68%) non va oltre la scuola dell'obbligo (dati riferiti al 2006). I lavoratori con l'istruzione più elevata lavorano molto più a lungo di quelli con istruzione minore: 67% con laurea, 44% con diploma.
- In Italia i lavoratori **"maturi" con basse qualifiche** o che svolgono **attività ripetitive e faticose** aspirano a lasciare il lavoro appena possibile. D'altronde le ragioni di non lavoro citate dagli anziani vedono prevalere motivi diversi dal ritiro (problemi familiari, di salute, altro) almeno fino ai 60 anni (OECD-2006).

Le diverse "generazioni" e il loro vissuto del lavoro

Il lavoro rappresenta per la gran parte delle persone, una volta concluso il periodo della formazione di base, la principale occasione di relazioni interpersonali e di interazione con la società nella sua articolazione economico-produttiva, nelle sue regole, nelle sue pratiche e nelle sue criticità.

Il posto di lavoro è il luogo in cui, con alta frequenza e continuità, ognuno è chiamato a confrontarsi con persone diverse da sé per sesso, per livello di scolarizzazione, per le abilità o talvolta disabilità, per nazionalità e, ultima ma non ultima, per età.

Dal modo in cui si compongono queste differenze dipendono non solo il "clima" aziendale in generale ma anche e soprattutto il concreto funzionamento dei team di lavoro, nonché il consolidarsi di una cultura aziendale condivisa ed efficace. Poiché spesso la differenza d'età si associa ad una diversa posizione nella gerarchia aziendale, anche l'efficacia delle pratiche di direzione può dipendere da come vengono affrontate e risolte possibili divergenze di fondo tra generazioni.

I ricercatori sociali sembrano condividere la seguente segmentazione della popolazione lavorativa a seconda dell'età:

| Generazione | Anno di nascita | Età attuale (2011) |
|---------------|-----------------|--------------------|
| Patriarchi | 1922-45 | 66-89 |
| Baby Boomers | 1946-64 | 47-65 |
| Generazione X | 1965-79 | 32-46 |
| Generazione Y | 1980+ | <32 |

I **Patriarchi**, nati prima della seconda guerra mondiale e cresciuti durante la grande depressione, il periodo fascista e la guerra sono per la stragrande maggioranza già in pensione. Quelli che ancora lavorano (in Italia in proporzione superiore alla media EU) sono spesso in posizioni di responsabilità e in grado di esercitare un notevole potere (basti pensare in Italia alla politica, alla finanza, alle professioni, all'accademia).

Questa generazione, avendo sofferto sconvolgimenti epocali nella propria vita, reagisce con disagio ai cambiamenti ed è focalizzata sulla stabilità e sulle regole. I valori fondamentali che la caratterizzano sono il duro lavoro, il rispetto dell'autorità, la fedeltà ai datori di lavoro e l'attesa di pari lealtà da parte dell'organizzazione.

I **Baby Boomers**, benché già in parte in pensione, sono tuttora il gruppo più numeroso della forza lavoro nazionale.

Il nome di questa categoria è fa riferimento al "boom" delle nascite seguito alla fine della seconda guerra mondiale negli anni 50 e 60.

Questa generazione, cresciuta in un periodo di prosperità, si è affacciata al lavoro negli anni 70, in tempi cioè attraversati da intensi sconvolgimenti sociali. Resi competitivi dal loro stesso numero, hanno recepito dai genitori la propensione al lavoro, ma non tanto per senso del dovere verso la società quanto a beneficio della propria persona, della carriera e del potere. Sul lavoro questa generazione ha investito tutto, accettando sacrifici nel privato fino a sperimentare situazioni critiche per la stabilità della famiglia inconcepibili per la generazione precedente. I

valori che la caratterizzano sono l'ottimismo, la crescita personale, il lavoro, il fare squadra, l'essere coinvolti, l'attenzione alla salute e al benessere personale, la giovinezza. Da anziani i boomers sono in genere protetti da maggiori garanzie rispetto alle leve successive e rispetto ai loro padri, ma se espulsi dal mercato del lavoro sono in forte difficoltà sia in termini professionali (obsolescenza delle competenze) che personali, dato il forte investimento simbolico nel lavoro.

Figli dei boomers, i membri della **Generazione X** sono cresciuti tra gli anni 80 e il 90, in un periodo socialmente ed economicamente turbolento, caratterizzato da trasformazioni profonde nei modelli di sviluppo e nelle strutture produttive. Cresciuti per lo più da soli - o con la TV - e spesso figli di genitori separati/divorziati, hanno sperimentato presto il cambiamento come modalità prevalente. Sono dunque una generazione caratterizzata da pragmatismo, informalità e tolleranza, ma anche da padronanza tecnologica, capacità di pensare in modo globale, passione per il divertimento e ricerca di un maggiore equilibrio tra lavoro e vita privata.

Gli Xers sono entrati nel mercato del lavoro dopo le prime ondate di ridimensionamento aziendale e dopo l'affermazione di nuovi modelli contrattuali. Secondo la **ricerca SPReW (Social Patterns of Relation to Work)** questa generazione ha avuto subito "*chiara la percezione delle tutele minacciate (o dei privilegi perduti)*" ed appare perciò la più "*arrabbiata o in alternativa rassegnata*" delle generazioni. Per questo la fedeltà posto di lavoro ha perso importanza ed è cresciuta la propensione (o necessità?) a lavorare in autonomia.

In questa generazione gli elementi di competizione, ricerca di sicurezza e preoccupazione si mescolano.

È su questa generazione, più che sulla precedente (vista più come cavia), che si concentrano i ragionamenti, le previsioni e le raccomandazioni del filone Active Ageing.

Fanno parte della **Generazione Y o Millennials** i lavoratori di età inferiore ai 30 anni, che la già citata Ricerca SPReW definisce "*bravi nel lavoro in team, dotati di capacità informatiche, multi-tasking e con buona padronanza delle lingue straniere, ma anche (...) attenti alla dimensione etica. (...) La generazione Y (...) è la più qualificata della storia, ma al tempo stesso sviluppa un approccio aperto e flessibile e forte disponibilità al cambiamento rispetto alle due generazioni precedenti*". Tutto questo "*contrariamente al cliché che li vorrebbe (...) svogliati, privi di vocazione e essenzialmente strumentali nel rapporto con il lavoro*".

Per i giovani il fatto oggettivo di essere esposti alla precarietà nel mercato del lavoro viene in parte controbilanciato dalla consapevolezza di essere padroni delle nuove tecnologie e da una sostanziale familiarità con la flessibilità del lavoro. Il lavoro è vissuto come elemento necessario, ma non sufficiente per la realizzazione di sé.

La **ricerca ISTUD** parte dalla constatazione che l'ingresso nel mondo del lavoro della generazione Y, che presenta forti differenze rispetto alle generazioni che l'hanno preceduta, mette "in difficoltà le tradizionali politiche di gestione del personale", rendendo "evidente il problema della gestione del mix generazionale all'interno dell'organizzazione", rispetto al quale "l'accelerazione dei processi di cambiamento sociale determina un approfondirsi delle differenze di valori, atteggiamenti e comportamenti da parte dei lavoratori appartenenti alle diverse generazioni". Condotta su studenti e neo assunti l'indagine è stata condotta con l'obiettivo di coglierne le aspettative nei confronti del futuro, di individuare i significati attribuiti al lavoro, le visioni e le attese nei confronti delle organizzazioni, nonché le esigenze in termini di orientamento e accompagnamento nella transizione dalla formazione al lavoro.

La ricerca ha restituito l'immagine di una popolazione estremamente omogenea soprattutto per preferenze ed aspettative lavorative: il mito della grande azienda multinazionale che favorisce esperienze e crescita, il sogno di un ambiente di lavoro aperto ed informale, la focalizzazione sul presente come orizzonte nell'ambito del quale prendere le proprie decisioni e l'uso intensivo di nuove tecnologie e mezzi di comunicazione caratterizzano la stragrande maggioranza dei membri di questa generazione, indipendentemente dal sesso e dal percorso formativo seguito.

Ci sono però delle differenze, riconducibili soprattutto alle caratteristiche del contesto familiare e agli stili di vita osservati.

I **genitori** conservano infatti un ruolo centrale nelle scelte e negli approcci della nuova generazione, per i quali restano un modello forse non replicabile - soprattutto alla luce delle mutazioni che il contesto sociale ed economico ha subito nel tempo - ma comunque degno di riconoscenza ed ammirazione.

Ciò che poi fa emergere le differenze e le segmentazioni note è l'ingresso nel mondo del lavoro:



questo importante passaggio rende nuovamente visibili le differenze di genere riscontrabili soprattutto nelle scelte di carriera prevalenti (gli uomini manifestano una crescente aspirazione verso la libera professione o verso l'avvio di una propria attività, mentre le donne rimangono più fedeli al sogno della grande azienda), e ridimensiona il generale ottimismo che caratterizza in partenza buona parte degli Yers.

Le **imprese** devono ripensare i propri tradizionali modelli di gestione e sviluppare un set di risposte adeguate alle caratteristiche e alle aspettative di questa Generazione. Obiettivo di queste azioni: non solo conoscere meglio i giovani ed attrarne i maggiori talenti, ma soprattutto per far sì che i processi di innovazione organizzativa di cui questa categoria sarà per forza di cose protagonista sia efficace e crei valori non solo per l'azienda ma per l'intera comunità. I giovani di oggi sono una risorsa strategica fondamentale per flessibilità, apertura mentale e confidenza con le nuove tecnologie, di cui le imprese hanno urgentemente bisogno.

Alcune realtà organizzative hanno già sperimentato nuove soluzioni gestionali e organizzative, tenendo conto di tali esigenze, ma è necessario sistematizzare l'approccio e renderlo diffuso. La ricerca ISTUD ha permesso di sviluppare un'ipotesi di **Modello di Human Resources Management focalizzato proprio** sulla Generazione Y.

Il modello utilizza i principi propri del marketing del personale partendo dalla considerazione che quanto più elevato è il livello di eterogeneità culturale e generazionale degli organici aziendali, tanto più è necessario segmentare le politiche di gestione HR in base ai target di riferimento. Fare ciò consentirà di massimizzare il valore della relazione tra giovani dipendenti - interessati ad entrare in ambienti lavorativi in linea con le proprie aspettative e più adatti a esaltarne le potenzialità - e le aziende, per le quali è oggi più che mai necessario disporre di strumenti concreti di attrazione e di trattenimento di risorse strategiche per la propria capacità competitiva.

Orientamenti e raccomandazioni a livello EU per la "Gestione attiva dell'invecchiamento"

Sono numerose ed autorevoli le istituzioni pubbliche ed i "think tank" privati che hanno approfondito i temi legati all'**active age management**. Tra questi meritano un cenno: - la **European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions**, che ha prodotto per la Commissione Europea una **AGE MANAGEMENT PRACTICE GUIDE** per le organizzazioni - pubbliche o private - che ne condividano le premesse, e cioè la necessità sociale ed economica di gestire una forza lavoro in cui aumenterà il peso dei più anziani, eliminando le barriere e le discriminazioni a loro sfavore e cercando di trarre dalle differenze di età tutti i vantaggi possibili.

Nella Practice Guide sono descritte le **otto Dimensioni** in cui si articolano le buone pratiche di gestione dell'età: reclutamento; addestramento; sviluppo di carriera; tempo di lavoro flessibile; protezione della salute; redistribuzione degli incarichi; transizione all'uscita dall'occupazione; approccio d'assieme. Gli esempi esaminati dallo studio vengono poi compendati in alcuni **pre-requisiti di successo** della gestione dell'età nell'organizzazione che mettono ai primi posti la consapevolezza dei problemi, la pianificazione accurata e la comunicazione continua. Gli **attori chiave** di questi processi non sono soltanto i datori di lavoro e gli stessi lavoratori, ma anche e soprattutto le parti sociali ed i governi nazionali, regionali e locali;

- la lista di 9 misure per realizzare una politica di **"Benessere permanente sul posto di lavoro"** realizzata da un pool di imprese di **CSR Europe** coinvolte in un Laboratorio sul tema. L'elenco è stato redatto sulla base dell'esperienza maturata dalle imprese stesse, allo scopo di arrivare ad armonizzare un contesto legislativo che promuova e faciliti l'assunzione e l'occupabilità dei cittadini più anziani. L'attuale disparità tra legislazioni nazionali è infatti un concreto ostacolo allo sviluppo di politiche efficaci per le aziende che operano su scala globale o continentale;

- **"Live Longer, Work Longer"**, l'ampio studio che l'**OECD** ha prodotto nel 2006 sul tema dell'invecchiamento e delle politiche per l'occupazione. L'indagine, sulla base di una ricchissima documentazione, analizza in profondità i temi legati all'**active age management** e ne offre un esaustivo quadro complessivo;

- la mozione che il Comitato per l'Occupazione e gli Affari Sociali ha elaborato per proporre al **Parlamento Europeo** di adottare una risoluzione sulla **"Sfida demografica e la solidarietà tra le generazioni"**.

L'impegno delle imprese per valorizzare la age diversity

Le imprese che hanno preso parte al percorso proposto da Fondazione Sodalitas hanno condiviso le iniziative di active age management già in atto al proprio interno, spiegandone obiettivi, caratteristiche ed impatto.

Queste esperienze – che il presente documento raccoglie e descrive – sono state suddivise in tre categorie, sulla base della principale finalità che si prefiggono:

Attrarre → iniziative volte principalmente ad orientare i giovani nel mondo del lavoro e ad attirare in azienda talenti;

Sviluppare → iniziative volte principalmente a "far crescere" le persone in azienda sia in termini formativi che di performance;

Includere → iniziative volte principalmente a favorire una migliore integrazione delle persone in azienda ed a coltivare il senso di appartenenza.

L'impegno delle imprese per Attrarre

Fanno parte di questa categoria le iniziative promosse dalle imprese per:

- ampliare **ampliare i confini aziendali** (ne sono esempio gli Open Day);
- **incontrare i giovani nel loro "ambiente"** attraverso una presenza nelle scuole e nelle università (ne sono esempio i recruiting day di Accenture, IBM e Vodafone; il progetto Vivaio di Banca Popolare di Milano; le campagne di reclutamento "EurOpportunity" di L'Oréal Italia);
- **adattare i linguaggi della comunicazione** d'impresa alle caratteristiche degli interlocutori (ne sono esempio la presenza sui social network per GenY di Accenture e L'Oréal Italia; lo "University Business Games: Reveal" di L'Oréal Italia; i rapporti con associazioni su fasce adulte sperimentato da Randstad)
- **sviluppare iniziative di employer branding** anche interattive (ne sono esempio le attività di Employer Branding di Vodafone, IBM e L'Oréal; il network Scuola e Impresa di Telecom Italia);
- **proporre posizioni costruite sul know how di esperienza**, che rendano l'azienda attrattiva anche per le fasce più senior (ne sono esempio la specializzazione Rentree di Randstad Italia ed il "senior advisor recruiting" di Accenture).

Possono essere considerate efficaci da questo punto di vista le esperienze che rispettino criteri di **attrattività** (in termini di cv spontanei ricevuti, sponsorizzazioni master, ecc), **visibilità** dell'azienda (in termini di stage attivati, interventi nelle scuole, n. contatti, ecc), individuazione di **profili** adeguati (in termini di n. interviste), **valorizzazione delle professionalità** (in termini di persone coinvolte, competenze, ecc).

L'impegno delle imprese per Sviluppare

Fanno parte di questa categoria le iniziative promosse dalle aziende per:

– **valorizzare la "age diversity"** come elemento centrale della cultura d'impresa (ne sono esempio la diversity area che tutte le imprese del laboratorio hanno implementato sulla propria intranet; la

Global Corporate Policy Statement on Workforce Diversity di IBM; la policy di gruppo di IBM; la formazione sulla Diversity di L'Oréal ed IBM; gli induction program di Vodafone ed Accenture; il comitato diversity come strumento di pressione con sponsor nel top management di Telecom ed IBM)

– **attivare iniziative di scambio generazionale** e di cross-fertilization tra giovani e over 50, per dare voce alle diverse età (ne sono esempio il reverse mentoring di IBM; il community meeting di Accenture; la formazione dirigenti d'azienda di BPM; il graduate program di Vodafone).

Possono essere considerate efficaci da questo punto di vista le esperienze che rispettino criteri di **agevolazione dell'orientamento e della crescita** in azienda (in termini di strumenti implementati e a disposizione dei dipendenti quali intranet, e-learning, job posting), di possibilità di auto-espressione (in termini di formazione manageriale, gestione dei team formale/informale, clima), di trasferimento di know how (in termini di gestione piani di successione, organizzazione team lavoro, comunità di pratiche), di employability delle persone (in termini di gestione dei piani di ristrutturazione, lifelong learning), di sviluppo professionale.

L'impegno delle imprese per Includere

Fanno parte di questa categoria le iniziative promosse dalle aziende per:

- **informare i collaboratori** sull'andamento dell'azienda (ne sono un esempio i canali di informazione My news e My Radio di L'Oréal, un canale radio interno al quale possono



accedere tutti dipendenti del Gruppo e che gli informa settimanalmente)

- **attivare strumenti di ascolto** delle esigenze e dei bisogni per il benessere delle diverse fasce aziendali (ne sono esempio il Centro People Caring di Telecom Italia; il supporto Psicologico di BPM)
- **sviluppare strumenti di flessibilità** per rispondere alle esigenze di giovani e over 50 (ne sono esempio il Time saving & Health&Wellness di Kraft ed il Remote Working di Accenture)
- **promuovere il volontariato d'impresa** come strumento per includere ad aumentare motivazione e senso di appartenenza di giovani e over50 (ne sono esempio il Volontariato d'impresa di Accenture, il CitizenDay di L'Oréal ed il Network Impresa e scuola di Telecom e il programma di volontariato di IBM "On Demand Community" rivolto a dipendenti e pensionati dell'azienda).

Possono essere considerate efficaci da questo punto di vista le esperienze che rispettino criteri di **fidelizzazione all'azienda, di qualità del lavoro di team** (in termini di occasioni di incontro tra popolazioni di diverse età, in contesto lavorativo/formativo/extralavorativo), di miglioramento del clima aziendale.



Working Age: Le Esperienze Delle Aziende

PER ATTRARRE

I recruiting day di Accenture e Vodafone

Come procedere per selezionare in modo veloce ed efficace i giovani talenti da inserire in azienda?

Molto efficaci risultano in questo senso i "Recruiting day", durante i quali i neolaureati selezionati attraverso un assessment hanno la possibilità di incontrare i responsabili a capo di progetti di business.

Accenture per promuovere la cultura dell'innovazione e incontrare i migliori studenti e neolaureati, ha sviluppato collaborazioni strategiche con le Università italiane e sponsorizza Master relativi a discipline tecnico-scientifiche ed economiche che rappresentano per Accenture il target preferenziale.

Grazie a queste partnership Accenture realizza ogni anno oltre 100 eventi tra i quali, il **recruiting day** - per consentire ai candidati e ai professionisti coinvolti di concentrare il proprio impegno in un'unica giornata, di accelerare l'iter di selezione e di ottimizzare gli spostamenti (soprattutto per i giovani fuori sede). Vengono inoltre organizzati sempre in ambito recruiting e orientamento, eventi quali:

- career day;
- presentazioni aziendali;
- corsi di orientamento e formazione;
- seminari;
- tavole rotonde;
- business game.

Anche **Vodafone** utilizza questa formula di coinvolgimento, organizzando incontri settimanali di conoscenza specifica e selezione dei profili più significativi. Inoltre, al fine di promuovere la diversity organizza mensilmente giornate di recruiting rivolte esclusivamente al studentesse donne a profili internazionali.

Il progetto Vivaio di Banca Popolare di Milano

BPM – attraverso la società di consulenza che ne cura la selezione del personale – propone agli

studenti di 5^a superiore la possibilità di incontrare il personale dell'azienda e di conoscerne il percorso formativo e professionale, nonché di vivere la realtà BPM attraverso un'esperienza di stage.

Obiettivo del "Progetto Vivaio" è non tanto offrire ai ragazzi il collocamento immediato in azienda, quanto fornire le competenze necessarie per entrare con successo nel mondo del lavoro, rispondendo efficacemente alle esigenze del mercato.

Il Progetto "EurOpportunity" di L'Oréal Italia

Agli studenti più motivati e con il background più adeguato L'Oréal Italia offre l'opportunità di uno stage di 6 mesi presso le principali sedi Europee dell'azienda (Francia, Uk, Spagna, Germania, Portogallo).

Questa possibilità è stata costruita dall'azienda allo scopo di:

- attrarre e reclutare gli studenti migliori;
- valorizzare la dimensione internazionale e sfidante dell'azienda,
- supportare lo sviluppo dei migliori talenti in un contesto altamente formativo, sia sul piano professionale che personale.

La presenza sui Social Network per GenY di Accenture e L'Oréal Italia

Essere sui Social Network può essere di vitale importanza per le aziende interessate a creare canali e spazi di comunicazione efficaci con le nuove generazioni.

Accenture e L'Oréal Italia hanno deciso di sbarcare su Facebook perché consapevoli delle potenzialità di questo strumento, che è informale, economico, user friendly, rapido e dai riscontri facilmente misurabili.

La pagina Facebook dedicata ad "**Accenture in Italia**" è stata realizzata nell'agosto 2009, e viene utilizzata anche per segnalare le posizioni aperte portando traffico sul sito **Careers Italia** (careers.accenture.com) e invitando i giovani con le caratteristiche d'interesse a candidarsi. Lo spazio è presidiato in modo sinergico e congiunto dai team Recruiting e Marketing, che ne costruiscono i contenuti e reagiscono in tempo reale alle sollecitazioni degli utenti.

La pagina "**L'Oréal Italia – Business for beauty**" è nata nel 2008 e a settembre 2011 conta circa 3.200 fans.

In questo spazio l'azienda presenta le iniziative on campus e gli eventi aziendali legati al reclutamento.

Lo spazio è presidiato dal team Recruitment in modo da garantire un flusso di informazioni costante e da interagire con le sollecitazioni degli utenti.

"Reveal", il Business Game online di L'Oréal Italia

Le nuove tecnologie possono rivelarsi un supporto estremamente efficace per costruire possibilità di conoscenza ed interazione virtuosa tra impresa e studenti.

L'Oréal Italia in quest'ottica ha ideato "Reveal", un business game individuale 100% online che consente ai giovani di entrare virtualmente in azienda e di scoprire le diverse funzioni aziendali affrontando sfide e quiz.

L'Oréal Italia ha deciso di utilizzare questo strumento per relazionarsi con i giovani e per adeguarsi al linguaggio e alle tendenze delle nuove generazioni.

Le Employer Branding Activities di IBM

IBM organizza periodicamente – in modo autonomo, in collaborazione con altre aziende o stipulando partnership mirate con le Università – eventi di orientamento e recruitment attraverso cui individuare giovani talenti da inserire nel proprio organico.

Questi appuntamenti vengono comunicati attraverso una pagina web dedicata (www.ibm.com/it/employment) e attraverso i principali Social Network (Facebook, Twitter, LinkedIn), su cui l'azienda è presente e attraverso i siti delle organizzazioni e degli Atenei di volta in volta coinvolti. IBM intende così farsi conoscere ai giovani ed aiutarli ad orientare il proprio percorso di studi verso un approccio coerente col mondo lavorativo.

L'iniziativa è gestita direttamente dal Recruitment Team dell'azienda.

Infine IBM, in occasione del suo centenario, ha organizzato una serie di Lectures nelle università di tutto il mondo durante le quali Senior Vice President dell'azienda hanno realizzato degli interventi per stimolare il dibattito tra i giovani su alcune delle tematiche chiave dei 100 anni di IBM.



La Specializzazione Rentrée di Randstad

A inizio 2010 Randstad ha implementato una nuova linea di specializzazione dedicata all'accompagnamento al lavoro di persone over 50 e sotto ammortizzatori sociali (mobilità, CIG). Obiettivo dell'azione intrapresa dall'azienda: orientare le necessità di assunzioni verso una politica di Diversity Management che porti alla valorizzazione della diversità come miglior rappresentanza delle esigenze di mercato.

La specializzazione costruita da Randstad:

- svolge attività di networking con associazioni rappresentative delle fasce di lavoratori interessate, al fine di intercettare skills ed esperienze peculiari
- si occupa della selezione e dell'orientamento dei candidati
- raccoglie le necessità delle aziende clienti relative a posizioni dove l'esperienza e la responsabilità sono strategiche al fine del successo del business.
- effettua il perfect match.

Questo approccio consente non solo di rispondere alle necessità dell'offerta emerse con la crisi del 2009, ma anche di registrare risparmi importanti sui costi del lavoro utilizzando gli incentivi di legge e – soprattutto – di valorizzare esperienze e percorsi di carriera altrimenti inascoltati.

Working Capital PNI di Telecom Italia

Working Capital – Premio Nazionale Innovazione è il progetto di Telecom Italia e PNICube (l'Associazione degli Incubatori Universitari Italiani) che sostiene, a partire dal 2009, i giovani talenti dell'innovazione italiana attraverso una serie di supporti concreti.

Nel 2011 sono state selezionati i progetti di coloro che hanno presentato un'idea innovativa o un progetto votato al futuro nei seguenti settori di intervento: Internet, Web e ICT, Green, Bio&Nano; Social Innovation.

Nelle sue tre edizioni, Working Capital ha aggregato un'ampia comunità di innovatori, raggiungendo risultati importanti nel sostegno ai giovani talenti ed agli imprenditori italiani. In questi anni le iniziative supportate sono state:

- **37 progetti di ricerca** (sostenuti attraverso contratti di ricerca e il tutoring di TILAB, il centro di ricerca del Gruppo Telecom Italia)
- **13 progetti di impresa** (supportati attraverso contratti di incubazione)
- **36 startup in fase iniziale** (sostenute attraverso slot di pre-incubazione)

Il Tour dei Mille alla ricerca dei nuovi innovatori italiani

In occasione dei 150 anni dell'Unità d'Italia, Telecom Italia e PNICube hanno lanciato il Tour dei Mille, un percorso in 7 tappe attraverso tutto il Paese (Torino, Palermo, Napoli, Firenze, Trieste, Milano e di nuovo Torino) per rintracciare e supportare le menti più brillanti e le idee più innovative. In tantissimi hanno raccolto la sfida dell'innovazione e hanno vestito la casacca da garibaldini dei giorni nostri per rifare l'Italia.

Il Tour dei Mille ha rappresentato un'occasione unica per fare dell'innovazione il punto di forza da cui partire per dare forma al futuro del nostro Paese.

PER SVILUPPARE

La Diversity Area costruita da IBM e Telecom Italia sulla propria Intranet

IBM e Telecom Italia hanno implementato all'interno della propria intranet aziendale uno spazio ad hoc per trattare ed approfondire i temi legati alla Diversity, in modo da sensibilizzare i dipendenti e creare un ambiente di lavoro rispettoso ed inclusivo.

In particolare **IBM** ha predisposto delle pagine dedicate rispettivamente a: Gender, People with disabilities, GLBT (Gay, Lesbian, Bisexual, Transgender) Work & life integration, Cultural, e Generational Diversity.

Ogni pagina contiene non soltanto una descrizione delle modalità con cui l'azienda intende affrontare e gestire ciascun tipo di diversità, ma anche informazioni e link di approfondimento, nonché suggerimenti ed indicazioni utili cui fare riferimento.

Questa diventa un'opportunità fondamentale non solo per condividere informazioni, iniziative e programmi di Diversity ma è anche un ottimo strumento di comunicazione per i messaggi del Diversity Leader e dei Diversity Sponsors.

In IBM vi è una organizzazione internazionale, facente capo alle Risorse Umane, appositamente dedicata al Diversity Management.

Un Diversity Leader, presente in ogni paese, riceve istruzioni dalla Corporation, coordina tutte le iniziative a livello locale, monitorandone i risultati e integrandosi con le attività delle task force europee, composte da persone dedicate e da Diversity Sponsors del top management che

si focalizzano su aspetti specifici di Diversity & Inclusion. (Gender, Generational Diversity, People with disabilities, GLBT (Gay, Lesbian, Bisexual, Transgender) Work & life integration, Cultural Diversity)

La Diversity Area di **Telecom Italia** è gestita ed aggiornata dal People Net, un network di colleghi-volontari particolarmente sensibilizzati sul tema ed interessati a vederlo efficacemente comunicato all'interno dell'azienda.

A questo scopo Telecom Italia propone numerose iniziative, tra cui: meeting interni dedicati a tutto il management HR; una rubrica on line con news e articoli dedicati; Focus Group con colleghi di differenti etnie e diverse fasce di età anagrafica; un Blog per dialogare e confrontarsi; il "Diversity Contest", un test-game aperto a tutti i dipendenti e terminato con la realizzazione di un evento formativo-informativo a Trieste per i 110 colleghi finalisti che hanno risposto esattamente e nel più breve tempo alle domande.

Il progetto "IO Imparo l'Azienda è con TE" di Telecom Italia

Telecom Italia, prima azienda nel Paese, ha promosso un progetto di Corporate Social Responsibility scegliendo di offrire ai dipendenti l'opportunità di iscriversi e di frequentare per l'anno accademico 2010-2011 uno dei corsi di laurea attivati dall'Università Telematica Internazionale Uninettuno

Il progetto è stato condiviso con le principali Organizzazioni sindacali SCL-CGIL, FISTel-CISL, ILCOM-UIL, in linea con i valori che hanno ispirato le intese del 4 agosto 2010 che fanno leva sul **dialogo sociale, la trasparenza e la consapevole volontarietà** delle persone.

Queste le facoltà presso le quali iscriversi:

- Economia e Gestione delle Imprese
- Giurisprudenza
- Ingegneria (Informatica, Gestionale)
- Psicologia
- Comunicazione, Media e Pubblicità
- Lettere

È possibile iscriversi ad interi corsi di laurea o soltanto a singole materie universitarie, con verifica di apprendimento finale.

I posti disponibili sono **600** per i corsi di laurea e **3000** per le singole materie universitarie.

I costi di iscrizione e frequenza sono totalmente a carico dell'azienda e saranno sostenuti per gli anni successivi al primo per chi supera almeno il 50% degli esami previsti dall'Ordine degli Studi, per ciascun anno accademico di riferimento.

I tempi di frequenza universitaria e di studio saranno a totale carico degli interessati.

L'anno Accademico è iniziato l'11 Aprile 2011 **con 3000** iscritti, tra corsi di Laurea e singole Materie e terminerà ad Aprile 2012.

Il progetto "Per chi suona la campanella" di Telecom Italia

Al via un'iniziativa indirizzata a **60 colleghe di Roma, Milano e Torino** che, già in possesso di un diploma di maturità non tecnica, desiderino conseguire anche il diploma di **perito in elettronica e telecomunicazioni**, quale accrescimento personale e professionale in forme riconosciute e ampiamente spendibili. L'Accordo tra Telecom Italia e le Organizzazioni Sindacali del 7 settembre 2011, conferma il valore della Formazione come volano di **crescita personale**; il progetto, per ora sperimentale, è diretto alle colleghe che operano nelle funzioni di Customer Operations e di Staff di Roma e Milano (25 a Roma e 25 a Milano, 10 a Torino), inquadrare fino al **5° livello** del CCLN delle telecomunicazioni.

Nell'ottica di mantenimento di un equilibrio vita-lavoro sostenibile, per facilitare la frequenza dei corsi le donne saranno inserite in turni di **lavoro compatibili** con l'orario delle lezioni; per poter seguire i corsi e studiare in piena serenità verranno attuate, di concerto con gli istituti scolastici, modalità di caring alla persona, tutoring, frequenza online e assistenza agli studi.

Il sostegno economico è a carico di Telecom Italia; le lezioni si terranno presso l'Istituto Tecnico Industriale Statale **Galileo Galilei di Roma**, l'Istituto Tecnico Industriale Statale **Giovanni Giorgi di Milano**, l'**ITIS di Moncalieri (TO)**.

La IBM's Global Corporate Policy Statement on Workforce Diversity

Dal 1953 IBM segue la "IBM's Global Corporate Policy Statement on Workforce Diversity - (Corporate Policy 117)", allo scopo di garantire che le attività di business come l'assunzione, la promozione e il compensation siano condotte senza riguardo alla razza, all'età, alla disabilità,



alla religione, al genere, all'identità di genere o di espressione, di orientamento sessuale o di nazionalità.

Ogni manager IBM deve rispettare questa policy e tutte le leggi vigenti in materia, nonché impegnarsi per assicurare un ambiente di lavoro inclusivo e senza discriminazioni.

Il forte orientamento assunto dall'azienda in questo senso è ribadito sistematicamente da comunicazioni dedicate e veicolate attraverso la intranet aziendale, allo scopo di creare consapevolezza sul tema a tutti i livelli dell'organizzazione.

"L'Oréal FIT" – L'Oréal Italia

Il Follow-up and Integration Track (FIT) è un programma d'integrazione – della durata di 18 mesi – che viene proposto a tutti i neo assunti in L'Oréal e che consiste in una serie di attività, esperienze sul campo e momenti formativi finalizzati a comunicare efficacemente la cultura del Gruppo, nonché a rendere più rapida la presa di ruolo da parte dei nuovi arrivati.

L'inserimento – quando "accompagnato" e graduale – crea da subito un forte senso di appartenenza all'azienda e permette di vedere più efficacemente assimilati gli obiettivi, i valori e la cultura dell'impresa.

"Pepinière" – Graduate Program

Per un periodo di durata compresa tra i 12 e 18 mesi L'Oréal Italia propone ai propri talenti un percorso inter funzionale full time altamente formativo prima di raggiungere la «posizione» finale all'interno dell'azienda.

Parte del programma è dedicato allo «stage route»: un'esperienza sul campo fondamentale per la comprensione del business e del contesto competitivo con cui, una volta inseriti definitivamente, ci si dovrà confrontare.

La responsabilità della gestione dell'iniziativa – tuttora in corso – è affidata agli HR Manager dell'azienda in collaborazione con il Recruitment team.

"Induction program" di Accenture, IBM e Vodafone

Per semplificare il percorso di orientation per i neo assunti, comprenderne il livello di integrazione e soddisfazione e trasmettere i tratti chiave della cultura aziendale, Accenture e Vodafone hanno messo a punto un "Induction program" che consenta di trasmettere efficacemente la complessità organizzativa cui ogni dipendente viene esposto e di accelerarne lo sviluppo della business & customer awareness.

Queste rilevazioni consentono un monitoraggio costante del clima aziendale e permettono di evidenziare tempestivamente problemi o necessità cui dare risposta.

Accenture in particolare propone ai nuovi arrivati – dopo 6 mesi e dopo 12 mesi dall'inserimento – un'intervista di approfondimento ed aggiornamento reciproco.

La funzione HR organizza anche interviste periodiche di gruppo due volte all'anno, coinvolgendo tutti i giovani neo assunti.

IBM ha strutturato un programma di orientamento per i nuovi assunti attraverso cui fornire piani personalizzati di Learning e favorire l'integrazione e la valorizzazione di ciascuna risorsa. L'iniziativa – tuttora in corso – è gestita dal Learning Team Global.

Vodafone ha invece messo a punto un tool on line, interviste con i managers delle differenti Direzioni aziendali, visite nei Call Center e l'assegnazione di un "buddy" che segua l'inserimento di ogni neoassunto e lo supporti in questa fase.

Responsabili dell'implementazione di questi servizi sono le funzioni HR ed i line managers Vodafone, che monitorano costantemente l'andamento di ciascuna attività e ne valutano i risultati.

Il "Reverse Mentoring: rafforzare il confronto e la collaborazione tra le diverse generazioni" di IBM

I dipendenti IBM hanno l'opportunità di usufruire di un programma di mentorship finalizzato a favorire il trasferimento di competenze, esperienze e know-how da una generazione ad un'altra generando ricchezza per l'intera organizzazione.

Il Reverse Mentoring di IBM – che mostra i risultati più efficaci in settori professionali in cui la tecnologia è parte integrante del lavoro – prevede che il mentor sia più giovane del suo mentee

ed abbia un'anzianità aziendale inferiore, ma posseda spiccate abilità tecniche e sia in grado di condividerle.

Per far sì che questa pratica venga gestita efficacemente, il leader Europeo del Cross Generational Diversity di IBM ha creato un "toolkit" ricco di indicazioni ed informazioni utili cui fare riferimento.

Il Diversity & Inclusive Leadership Workshop for Managers di IBM

Il Learning Team di IBM organizza per i propri Managers a livello mondiale dei momenti formativi finalizzati all'approfondimento delle tematiche legate alla diversity, allo scopo di condividere esperienze e punti di vista nonché creare valore per le persone e gli stakeholder.

I "Community meeting" di Accenture

Accenture – allo scopo di diffondere la cultura aziendale, creare networking interno e veicolare contenuti operativi – organizza periodicamente dei "Community meeting" per famiglie professionali che condividono precisi obiettivi di business.

Gli incontri vengono proposti semestralmente e vengono gestiti dall'HR & Business Line; questi appuntamenti consentono di individuare figure di spicco in grado di creare network soprattutto tra i più giovani, i neo assunti e le figure più senior.

La "Formazione dirigenti di agenzia" di Banca Popolare di Milano

Nel 2006 BPM ha integrato il percorso per Titolari di Sportello (Dirigenti agenzie piccole) con una sessione "ad hoc" rivolta alle persone con più di 50 anni tenuta da un docente-collega coetaneo.

Obiettivo dell'iniziativa, che ha già coinvolto 40 professionisti: dare la possibilità a persone con grande esperienza in azienda di raccontare il proprio percorso, di comunicare attraverso di esso i valori e la cultura BPM e ricoprire un ruolo nuovo che valorizzi il vissuto personale e ne sia "celebrazione".

Il "Graduate program" di Vodafone

Il programma di inserimento dei neo-assunti costruito da Vodafone prevede che i neoassunti non ricoprano fin da subito l'area funzionale per la quale sono stati selezionati, ma che seguano un percorso di 12 mesi finalizzati ad una conoscenza approfondita e trasversale dell'azienda. Questa, in sintesi, l'esperienza che viene prospettata ai nuovi assunti:

- il primo giorno è un "welcome day" di presentazione e conoscenza reciproca;
- nelle due settimane successive ciascun candidato vive un'esperienza presso il call center e presso la funzione vendite dell'azienda con una formazione specifica, un affiancamento ad attività operative ed un meeting con managers;
- seguono a questo passaggio un mese di lavoro presso un negozio e due esperienze di 5 mesi ciascuna in funzioni diverse da quella di destinazione finale.

Questo tipo di approccio – introdotto in azienda nel 2009 e tuttora in uso – consente ai giovani neo-assunti di sperimentare tutte le esperienze professionali che l'azienda rende possibili e di favorire una maggiore inclusione delle persone. Con questo programma inseriamo a tempo indeterminato circa 50 laureandi e laureati per anno.

PER INCLUDERE

Il Centro People Caring di Telecom Italia

Il "Centro People Caring" di Telecom Italia costituisce un punto di ascolto e comprensione delle esigenze dei dipendenti nel contesto lavorativo, con particolare riferimento a quelle derivanti da disagio e discriminazione.

Un professionista di counseling telefonico effettua una prima valutazione della richiesta e fissa un appuntamento con un counselor esperto, che approfondisce il problema e definisce le modalità di intervento in risposta allo stesso.

L'azienda ha deciso di dotarsi di questo strumento – che è in fase di sperimentazione nelle sedi aziendali di 4 province italiane – per diminuire la "distanza" tra vertice e lavoratore o tra capo e collaboratore, per monitorare le aree del disagio relazionale e per rispondere alle esigenze normative del Decreto Legislativo 81/08.

La sperimentazione del servizio, avviata dall'Azienda a novembre 2010 e terminata a luglio 2011, ha interessato 4 regioni



Liguria (1118 dipendenti), Friuli Venezia Giulia (865), Sicilia (3380) e Lazio (13117), per un totale di 18.480 persone.

In questi mesi l'home page del sito intranet Centro People Caring ha ricevuto 39.331 accessi. I colleghi che hanno contattato il Centro, chiamando il numero verde o scrivendo una email, sono stati 141.

Dal prossimo mese di ottobre il servizio sarà esteso a tutti i colleghi di Telecom Italia SpA.

Il "Servizio Supporto Psicologico" di Banca Popolare di Milano

BPM ha integrato nel proprio organico 2 psicologhe del lavoro, chiamate ad offrire ai dipendenti dell'azienda un servizio di ascolto e comprensione in risposta a situazioni di disagio lavorativo. Il servizio, attivo da 10 anni all'interno della Direzione del Personale, viene attivato su richiesta ed è associato anche ad un numero verde e ad una casella e-mail cui fare sempre riferimento. Banca Popolare di Milano ha deciso di offrire questo servizio ai propri dipendenti allo scopo di:

- sostenere le persone in difficoltà in coerenza con i valori aziendali di natura cooperativa
- aiutare i responsabili delle unità organizzative nella gestione delle risorse umane per favorire i processi di integrazione
- valorizzare le diversità
- promuovere azioni che favoriscano il benessere organizzativo.

I "Programmi time saving e valorizzazione dell'Health & Wellness" di Kraft Foods

È ormai diffusissima e trasversale la richiesta di flessibilità e di servizi time saving e di Health&Wellness: essa proviene infatti non solo dalla Generazione Y, ma anche dagli over 50 e dalle donne.

Kraft Foods ha deciso di rispondere a queste esigenze in modo sistemico attivando numerosi servizi a disposizione di tutti i dipendenti (posta, lavanderia, farmacia, consulenza finanziaria, take away, bar), richiedendo una sola timbratura al giorno indipendentemente dal ruolo ricoperto e dal livello dello stesso e promuovendo il benessere (centro fitness, messaggi cervicali, indicazioni caloriche nel menu in mensa).

Il "Remote Working" di Accenture

Secondo Accenture favorire il lavoro da remoto significa non solo mettere a disposizione soluzioni lavorative più in linea con le esigenze familiari e personali di ciascuno, ma soprattutto costruire una realtà aziendale sostenibile e in grado di veicolare una cultura green d'impatto. Per questi motivi l'azienda ha deciso di dotarsi di strumenti di collaboration in grado di consentire e facilitare il remote working, per 2 giorni alla settimana, allargandolo anche alle funzioni aziendali che tradizionalmente operano in modo stanziale come il Legal, il Marketing, il Finance e le Human Resources come modalità complementare al tradizionale lavoro in ufficio.

La Work&Life Integration – Flessibilità di IBM

IBM propone ai propri dipendenti svariate soluzioni e servizi pensati per facilitare un maggior equilibrio tra vita lavorativa e vita privata: alcuni più strettamente legati al contratto di lavoro (flessibilità, part-time, periodo sabbatico, tele-lavoro) ed altri più vicini alla dimensione di vita privata (convenzioni, pratiche personali).

Questi programmi, gestiti dalla funzione Human Resources, favoriscono la creazione di un ambiente di lavoro stimolante, gratificante e partecipato.

Inoltre ogni tre anni viene effettuata la "Global Work Life Survey" che aiuta l'azienda a capire quali sono le esigenze dei dipendenti nell'ambito del Work & Life Integration.

La "Generational Diversity Quickview" di IBM

Nella intranet di IBM è disponibile una sezione specifica con informazioni e risorse dedicate anche ai Manager sull'argomento Generational Diversity, allo scopo di vedere gestiti in modo efficace i team composti da persone di diverse età.

Il Generational Diversity Quickview si basa sulla consapevolezza che essere attenti alla diversità generazionale e dotarsi dei giusti strumenti per valorizzare questa eterogeneità può creare valore per l'intera organizzazione.

Questa sezione viene aggiornata periodicamente a livello worldwide.

La "Formazione-Generational Diversity" di IBM

IBM ha realizzato per i propri dipendenti due corsi – on line e via web conference – sul tema della diversità generazionale per vederne approfondite ed assimilate le peculiarità e le implicazioni.

Attualmente i corsi disponibili sono:

- "Introduction to Generational Diversity at IBM", contenente un'introduzione sul tema, la possibilità di creare business case per la diversità generazionale e la definizione di un piano di azione per individui e team;
- "Generational Diversity Insights Module", che consente ai dipendenti di esplorare le questioni e le implicazioni della diversità generazionale attraverso informazioni teoriche ed esempi pratici.

Queste applicazioni sono disponibili sulla intranet aziendale e vengono riviste periodicamente per rispondere all'evoluzione e all'attualità del tema trattato.

I "Focus Group Europei sulla Generational Diversity" di IBM

L'European Cross Generational Leader di IBM organizza periodicamente dei focus group a livello europeo per riflettere sulle peculiarità, le aspettative e le esigenze delle 4 generazioni presenti in IBM:

- Matures (nati prima del 1946)
- Baby Boomers (nati tra il 1946 e il 1964)
- Generation X (nati tra il 1965 e il 1980)
- Gen Y (nati tra il 1981 e il 1994)

Questi incontri vengono proposti a tutti i dipendenti IBM per favorire l'inclusione e il confronto tra differenti generazioni, e rappresentano un momento di condivisione di idee, problematiche e best practices estremamente utile e arricchente.

Anche per questo, successivamente all'avvio dei focus groups è stato creato anche un forum online per portare avanti le riflessioni condivise durante gli incontri.

Il "Network Scuola Impresa" di Telecom Italia

In collaborazione con il Consorzio Elis Telecom Italia ha deciso di impegnarsi per la costruzione e l'alimentazione di una rete di scuole all'interno delle quali portare l'esperienza imprenditoriale e metterla a servizio dei ragazzi IV e V anno di Istituti Tecnici (ITIS).

L'azienda ha avviato questo percorso nel 2008 ed ha affiancato ai docenti delle 22 scuole fino ad ora raggiunte dei "Maestri di Mestieri" - colleghi della struttura Open Access - con particolari competenze tecniche qualificate che hanno trasmesso agli studenti il proprio know-how.

Sono stati dunque proposti lavori di gruppo, stage in azienda, visite alle centrali ed attività in aula allo scopo di valorizzare i talenti migliori, allineare i programmi scolastici con le esigenze aziendali e dare visibilità alle professionalità aziendali e del corpo docente.

L'iniziativa, patrocinata dal MIUR, vede l'adesione - oltre a Telecom - di Ferrovie dello Stato, Eni, Acea Distribuzione ed EFM.

La prima edizione del progetto "Network Scuola Impresa" (2008 -2009) ha raggiunto 11 Scuole, 323 studenti, 11 docenti e 11 MdM; la seconda edizione è stata proposta a 22 Scuole, circa 700 studenti, 22 docenti e 22 MdM (13 dei quali over 50).

La terza edizione del progetto, ha visto coinvolti 22 Istituti Tecnici (intero territorio nazionale), 22 docenti, 350 allievi di classe IV e 22 Maestri di Mestiere (13 over 50).

I migliori studenti della prima edizione hanno partecipato ad un "Summer Camp" a Roma presso un college; i talenti della seconda edizione hanno frequentato un Summer Camp ed hanno effettuato uno stage presso le strutture territoriali di Open Access (settembre-dicembre 2010); i ragazzi della terza edizione hanno frequentato un Summer Camp presso strutture Elis ed un agriturismo attrezzato nei pressi di Roma.

Le "Women in Technology" School Activities di IBM

Le attività che IBM ha proposto e propone ai giovani per incoraggiarne lo studio e la carriera negli ambiti tecnici sono numerose ed estremamente varie. Tra queste vanno ricordate:

- "Mission on Mars", per portare la robotica nelle scuole
- "Problem solving", per affrontare e cercare di dare risposta con i ragazzi ad un problema di logica
- "Help kids go green", per creare consapevolezza e sensibilità sul "problema rifiuti"
- "Internet e sicurezza", per indagare con genitori e studenti le potenzialità e i pericoli del web

Queste iniziative vengono presentate e comunicate attraverso la Intranet aziendale e spesso vengono gestite dall'azienda in collaborazione con le Scuole e Università italiane.



Altre esperienze aziendali in tema di diversity

"Youniversity" - Vodafone

"Youniversity" è una community web esclusiva che opera come canale di comunicazione tra l'azienda e gli studenti neolaureati individuati dalle Università partner di Vodafone. Obiettivo dell'iniziativa – avviata nell'aprile 2010 e tuttora in corso – è creare uno spazio di condivisione e dialogo che sia web oriented e "a misura" del target di riferimento. Il canale è gestito e controllato sistematicamente da parte dei neoassunti di Vodafone, che fanno anche da moderatori nelle discussioni, e consente ai giovani interessati all'azienda di avvicinarla gradualmente e di conoscerne fin da subito interessi e priorità. Questa modalità favorisce una maggior inclusione tra le persone.

Virtual Career Fair - Vodafone

Si tratta di una piattaforma online integrata che, superando i confini logistici dei tradizionali career day, permette agli studenti e ai neolaureati selezionati di entrare in contatto con Vodafone. Lo studente universitario viene invitato a partecipare ad un career day interamente virtuale e dopo essersi registrato sulla piattaforma entrerà in una home page in cui troverà un ambiente virtualizzato in 3D. Qui potrà spostarsi con un click del mouse nelle varie "stanze" che lo compongono.

In ogni stanza sarà presente un video in cui viene illustrato in modo coinvolgente l'area che lo studente ha prescelto (dagli Staff al Business) ed una chat in cui in tempo reale potrà fare delle domande ad alcuni nostri colleghi. Alla fine del "tour" potrà inviare il suo cv per la funzione ed il ruolo a cui è più interessato.

Youniversity Contest - Vodafone

Consiste in una competizione tramite cui gli studenti si mettono in gioco, risolvendo casi reali, su tematiche aziendali dal marketing, finance, controllo di gestione. L'obiettivo è quello di creare un'occasione unica per gli studenti di mettersi in gioco e dare voce alle proprie idee, di conoscere l'azienda e di farsi conoscere dai manager Vodafone attraverso la presentazione dei risultati del loro impegno.

A fine gara i migliori position paper vengono premiati.

"Manager@L'Oréal" - L'Oréal Italia

Dal mese di agosto 2010 nella pagina Facebook dell'azienda – «L'Oréal Italia – Business for beauty» – vengono periodicamente pubblicate le testimonianze di giovani manager dell'azienda che descrivono il proprio percorso e la propria attività quotidiana, ed invitano gli utenti a candidarsi per posizioni di stage aperte all'interno del proprio ambito funzionale.

"Career counseling program" - Accenture

Il "Career counseling program" è il programma con il quale da oltre 10 anni Accenture assegna a ciascun dipendente una persona di riferimento con maggiore anzianità aziendale (almeno 5/6 anni) come guida competente, autorevole e qualificata per gestire con successo lo sviluppo della carriera.

Questa figura, chiamata Career Counselor, facilita l'orientamento in azienda, favorisce la comprensione delle dinamiche e della cultura aziendale e permette di monitorare il clima interno e i percorsi professionali delle persone, valorizzandone produttività e risultati. Il "Career Counseling program" prevede inoltre dei momenti formali d'incontro con i counselee in occasione del processo di Performance Management, che rappresenta il momento principale nella crescita professionale di ogni dipendente.

"Leading a Diverse Workforce Workshop" - Accenture

Accenture coinvolge annualmente tutti i propri dipendenti a livello globale nella "Global Employee Survey", per valutarne il grado di soddisfazione.

I risultati di questa indagine sono – dal 2009 – la base di partenza del "Leading a Diverse Workforce Workshop", il seminario che viene proposto periodicamente al top management dell'azienda per riflettere sul tema della valorizzazione della diversity (genere, generazione, nazionalità) nei gruppi di lavoro.

Questi appuntamenti sono riservati ai dirigenti di gruppi di lavoro numerosi (200+ persone) e vengono erogati dal team Human Capital & Diversity nato nel 2006 con l'obiettivo di collaborare con tutte le funzioni aziendali per favorire la creazione di un ambiente di lavoro inclusivo e rispettoso, nonché coerente con i valori aziendali.

Viene organizzato un seminario ogni due anni, e nel corso dell'incontro i partecipanti sono chiamati a collaborare alla costruzione di piano di azione annuale per favorire una migliore gestione e integrazione delle diversità nei gruppi di lavoro più partecipati. Una volta definito, questo action plan viene monitorato attraverso incontri periodici di aggiornamento.

"Gen Y Workshop" – Accenture

Nella consapevolezza che i giovani – se inseriti e presenti in azienda – non devono essere solo un target cui fornire contenuti ma anche una categoria con caratteristiche ed esigenze peculiari da rispettare, Accenture propone dal 2009 un percorso di formazione volto a favorire una migliore inclusione della Generation Y (i giovani nati dopo il 1980), di cui analizzare valori, aspettative e priorità.

I workshop sono rivolti ai professionisti che svolgono un ruolo chiave nella gestione delle persone in azienda, e si basano su analisi del target di riferimento effettuate da sociologi ed esperti in materie legate alle dinamiche relazionali.

Questi appuntamenti – di periodicità annuale – vengono erogati dalla funzione Human Capital & Diversity, nata nel 2006 con l'obiettivo di collaborare con tutte le funzioni aziendali per favorire la creazione di un ambiente di lavoro inclusivo e rispettoso, nonché coerente con i valori aziendali.

Le indicazioni fornite durante i seminari sono oggetto di monitoraggio periodico, allo scopo di verificarne l'applicazione nella quotidianità aziendale.

L'azienda non esclude la possibilità che questo patrimonio di informazioni ed esperienze possa costituire la base per la costruzione di un Osservatorio continuo sulla Gen Y.

"Code of Business Ethics" – Accenture

Il "Code of Business Ethics" ed i 6 "Core values" di Accenture sono oggetto di comunicazioni dedicate e sistematiche indirizzate a tutte le popolazioni dell'azienda.

Accenture con queste azioni intende non soltanto promuovere i propri principi fondanti, ma soprattutto renderli patrimonio comune e condiviso, indipendentemente dalla posizione gerarchica ricoperta da ciascuno.

La Human Capital & Diversity Function gestisce direttamente la comunicazione dei valori aziendali attraverso il portale on-line e promuovendo campagne di comunicazione annuali ad hoc.

"Probono e Volunteering" – Accenture

Accenture promuove al proprio interno progetti "probono" verso associazioni nonprofit e fondazioni, allo scopo di:

- contribuire allo sviluppo economico e al benessere degli individui con iniziative sociali
- posizionare Accenture nel terzo settore come interlocutore sensibile e di qualità cui fare riferimento
- valorizzare il know-how aziendale e creare coesione e motivazione attorno a priorità collettive ritenute importanti e urgenti.

A gestire i rapporti con le Onp di volta in volta supportate è la Human Capital & Diversity – Corporate Citizenship function.

I riscontri di queste azioni vengono monitorati a livello globale tramite strumenti dedicati di reporting e all'interno del Bilancio Annuale. Accenture con il programma **"Skills to Succeed"** ha come obiettivo entro il 2015, di dotare nel mondo, almeno 250.000 persone di competenze utili per trovare un lavoro o per diventare imprenditori, favorendo così lo sviluppo dell'economia e la creazione di opportunità di benessere.

Nel 2003 Accenture ha lanciato il programma internazionale di volontariato **Accenture Development Partnerships** (ADP) in cui i dipendenti Accenture mettono a disposizione le loro competenze per organizzazioni non profit.

Dal suo lancio, sono stati impegnati più di 700 dipendenti completando circa 350 progetti in 65 paesi in via di sviluppo.

Anche in Italia l'impegno è concreto. I partecipanti possono dare il loro contributo presso una organizzazione non profit in un headquarter o in un Paese in via di sviluppo per un periodo che va da 3 a 6 mesi.

I valori IBM e il centenario

Seppure con alcune sfumature diverse nel corso degli anni, IBM fa da sempre riferimento ad alcuni principi: "Dedizione al successo di ogni cliente", "Fiducia e responsabilità personale in



ogni relazione" e "Innovazione che conta, per la nostra compagnia e per il mondo". Tutto ciò è diventato patrimonio comune di tutti i dipendenti: fin dagli anni '60 tutti i dipendenti devono sottoscrivere ogni anno una "Guida al comportamento negli affari", un documento che proprio a partire dai tre principi di riferimento definisce gli aspetti fondamentali per lo svolgimento della propria attività lavorativa e per la gestione delle relazioni con i clienti, i fornitori, gli investitori, i colleghi e la comunità in cui operano.

Una cultura aziendale fortemente basata sui valori è indispensabile per la sostenibilità nel lungo periodo di una impresa. Il 16 giugno 2011 si è celebrato il centenario della fondazione di IBM, che festeggia l'anniversario con diverse iniziative durante il corso di tutto l'anno, coinvolgendo le comunità locali e i leader di pensiero di tutto il mondo sul tema del cambiamento e di come il mondo funziona.

La Fondazione IBM Italia

In Italia opera dal gennaio 1991 la Fondazione IBM Italia un'organizzazione non profit costituita dall'omonima società informatica al fine di consolidare in una struttura istituzionale l'impegno dell'azienda nei campi sociale e culturale.

La Fondazione IBM Italia realizza direttamente studi, ricerche e progetti sperimentali, e sostiene attività a favore di altri enti operativi in campo sociale, assistenziale, culturale. Lo spirito che la caratterizza è la volontà di operare con un orientamento sperimentale, ricercando soluzioni e modi di intervento innovativi che risultino casi di riferimento.

L'attività svolta si concentra in quattro differenti aree: Scuola, Cultura, Lavoro, Sociale.

IBM On Demand Community

L'On Demand Community (ODC) è un programma promosso dalla IBM a livello mondiale per sostenere l'impegno dei propri dipendenti e pensionati nelle attività di volontariato fornendo loro idee, strumenti e facilitazioni. Il programma continua la tradizione di responsabilità sociale propria della IBM, che da sempre contribuisce, con le proprie competenze e tecnologie, alla vita e al benessere della comunità in cui opera. L'ODC è volto a formare una vera e propria Community di professionisti IBM che, attraverso l'attività di volontariato, condividono esperienze, valori e conoscenze.

Il Programma IBM Corporate Service Corps

All'inizio del 2008 IBM ha promosso a livello mondiale un importante programma chiamato Corporate Service Corps, che prevede l'assegnazione temporanea di personale IBM ad Organizzazioni non profit che si occupino di risolvere o che trattino questioni di interesse mondiale.

I professionisti IBM selezionati vengono coinvolti in progetti sociali a favore della comunità, per un periodo di un mese, in alcuni paesi emergenti ed in via di sviluppo tra cui l'Africa, l'Asia, l'Europa dell'Est. I team, formati da dipendenti IBM di diverse età e nazioni e provenienti da business units differenti, prima di affrontare questa esperienza si preparano e si documentano in particolare sul business e la situazione economica e politica di questi paesi.

"Mailbuzz "Cross Generational Diversity – Working Together Across Generations" – IBM

Sulla intranet aziendale di IBM è disponibile "Mailbuzz", un ebook che fornisce una overview del Cross Generational framework allo scopo di creare all'interno dei membri dell'organizzazione maggiore consapevolezza sul tema.

La pubblicazione è stata curata dal Diversity Europeo ed è a disposizione di tutti i dipendenti.

IBM e la collaborazione con le università

Per la IBM la collaborazione con il mondo accademico è un impegno prioritario che nasce da due principi fondamentali a cui la società ispira la propria cultura e su cui orienta le proprie strategie.

Il primo è che le università sono il partner preferenziale con cui tradurre in progetti concreti le attività di ricerca e sviluppo in cui la IBM investe oltre un terzo del suo utile operativo.

Il secondo, che la sinergia tra atenei e industria sul fronte dell'innovazione e dello sviluppo delle competenze professionali rappresenta una delle chiavi di successo nell'economia globalizzata.

Una specifica direzione - denominata **University Relations** - progetta e promuove, grazie anche a una articolata organizzazione territoriale, programmi e iniziative a sostegno della ricerca e a supporto della formazione (finanziamenti in prodotti hardware, software e servizi, borse di studio per studenti, docenze di professionisti IBM e Master).

"Benchmarking" – Banca Popolare di Milano

Il "Benchmarking" - implementato nel 2009 da BPM in collaborazione con l'Osservatorio sul

Diversity Management della SDA Bocconi – è un indicatore di posizionamento e redditività sui temi della diversità.

L'iniziativa è stata promossa dall'azienda sulla base di un questionario on line che ha raggiunto una quota rappresentativa di popolazione aziendale, e permette di fornire indicazioni sulle policy da perseguire nonché di verificare l'impatto delle azioni svolte.

"Progetto neo assunti" – Banca Popolare di Milano

BPM propone alle persone chiamate a ricoprire un ruolo di front office un corso di formazione ed addestramento dedicato.

Nell'ambito di questa iniziativa – finalizzata a coinvolgere, motivare e diffondere consapevolezza sulle attività e sull'identità dell'azienda – vengono somministrati anche due questionari informativi:

- l'Assessment questionnaire, che raffronta i comportamenti agiti con quelli attesi per stabilire eventuali gap rispetto al ruolo atteso;
- il Big five, che permette di indagare i tratti della personalità di ciascun rispondente.

Ad un anno dall'inserimento, poi, la Direzione Centrale incontra i colleghi per illustrarne i possibili percorsi di sviluppo durante un momento celebrativo che coincide con la premiazione dei dipendenti con 25–30 anni di servizio.

"Employer Branding" – Kraft Foods

Job fairs, presentazioni in università, case history, attività di orientamento, momenti di incontro informale con studenti e neolaureati: questi i momenti che la funzione HR di Kraft Foods organizza periodicamente per valorizzare l'esperienza dei propri manager e favorire il confronto generazionale.

Si tratta di appuntamenti in cui viene stimolato il dialogo tra le persone di diversa età e provenienza, ed in cui i ragazzi possono acquisire informazioni preziose per orientare la propria carriera in modo consapevole.

"Being delicious in Kraft"

Kraft ha ideato un induction program che ha lo scopo di favorire l'inserimento delle nuove risorse all'interno dell'organizzazione. Questo programma è costituito da un insieme di attività che mirano a mettere in contatto la persona jr con le figure chiave dell'azienda, e si compone di:

- dialogue with directors
- visite agli stabilimenti
- affiancamento alla forza vendita e mini job rotation in altri dipartimenti
- assegnazione di un tutor o affiancamento ad una risorsa con esperienza
- messa a disposizione del "kraft- WIKI", il glossario sugli acronimi più utilizzati in Kraft.

La funzione HR dell'azienda intende così fare in modo che i nuovi dipendenti Kraft possano avvicinare da subito la cultura e i valori dell'azienda, conoscerne rapidamente i processi e le funzioni fondamentali, confrontarsi ed interagire con i director ed i colleghi più senior, assimilare il linguaggio aziendale e costruire il proprio network di relazioni.

"Career week" – Kraft Foods

La career week è una settimana che Kraft organizza a livello europeo per riflettere sui temi dello sviluppo professionale attraverso presentazioni, tavole rotonde e interviste nelle varie sedi locali.

L'organizzazione di questo appuntamento – proposto nel 2008 e nel 2009 a tutti i dipendenti dell'azienda – ha permesso a ciascuna persona (e alle new entry in particolare) di ascoltare leader e manager dell'azienda e di confrontarsi con loro in un clima di trasparenza e di confronto reciproco.

"We delight in performing...together!" – Kraft Foods

Kraft che Saiwa – acquisita e integrata nell'azienda – hanno organizzato il "we delight in performing.. together!" per approfondire con dirigenti e manager delle aziende i temi dei valori e della cultura dell'azienda.

Attraverso la costituzione di sotto-gruppi si è lavorato per capire quali azioni intraprendere per diffondere e trasmettere questi valori anche alle nuove generazioni, nonché per supportare i managers ad affrontare al meglio il cambiamento (in termini di valori, cultura, approccio al business).

"Policy internazionale contro tutte le forme di discriminazione" – Kraft Foods

Kraft Foods ha ribadito anche attraverso una **policy internazionale** di essere contro ogni forma



di discriminazione (tra cui quella legata all'età, cui viene fatto esplicito riferimento nel testo) sia in fase di assunzione che nel trattamento delle persone già all'interno dell'azienda.

"Community" – Kraft Foods

Per favorire la conoscenza tra i dipendenti e l'affiatamento dei gruppi di lavoro, Kraft Foods ha deciso di finanziare la creazione di communities interne – cross funzionali e cross generazionali – dedicate ad hobbies od argomenti di interesse: si sono costituiti così il gruppo degli amanti della montagna, il gruppo degli amanti dello jogging, il gruppo degli amanti del canto, il gruppo degli amanti della motocicletta.

Iniziativa, queste, che hanno permesso di registrare un'adesione massiccia sia tra i giovani che tra gli over 40/50.

"The Day Before" – Telecom Italia

Il progetto di Alto Apprendistato "The Day Before" è stato avviato da Telecom Italia a seguito dell'Accordo tra il Gruppo e le Organizzazioni Sindacali del 1° dicembre 2011 per favorire l'inclusione dei giovani nella realtà del lavoro in Italia.

L'iniziativa – destinata a 200 laureandi degli Atenei delle Regioni del Sud Italia (Napoli, Salerno, Cosenza, Reggio Calabria, Enna, Catania, Palermo) – si propone di qualificare le conoscenze dei giovani laureandi che intendono inserirsi nel mercato dell'ITC.

I laureandi saranno selezionati tra gli studenti iscritti non oltre il 1° anno fuori corso presso la Facoltà di Ingegneria e saranno assunti con Contratto di Apprendistato (art. 50, D.lgs 10 settembre 2003 n.276) a tempo parziale al 50%, per consentire il conseguimento del titolo di studio.

Gli apprendisti saranno inseriti nelle sedi di Napoli, Catanzaro e Caltanissetta di Telecontact Center (società del Gruppo Telecom Italia) ed in una Business Unit dedicata ai mercati terzi per svolgere attività di assistenza e gestione della clientela.

50 di queste risorse verranno poi assunte a tempo indeterminato, selezionandole in base ai risultati accademici conseguiti ed alle capacità espresse durante il periodo di apprendistato, in programma dal 1° giugno 2011 al 31 dicembre 2012.

"Master Innovation 15" – Telecom Italia

La continua evoluzione del mercato nel settore delle comunicazioni e dell'informazione, in uno scenario sociale e di mercato sempre più competitivo, spinge le aziende all'adozione di modelli organizzativi che offrano ai propri clienti servizi integrati, anche grazie alla convergenza tecnologica. Il Master nasce dalla partnership di Telecom Italia con il Politecnico di Torino ed è rivolto a giovani neolaureati specialistici in Ingegneria (TLC, Informatica, Elettronica) ed Informatica, con obiettivo di sostenere l'innovazione e supportare lo sviluppo delle professionalità che da un lato abbiano competenze tecnologiche specifiche, dall'altro competenze economiche e gestionali trasversali che permettano loro di "fare innovazione". Proprio a tal fine il Master prevede una forte integrazione fra ore di aula, laboratori e stage in azienda.

Il Master – nella cui progettazione sono coinvolti anche professionisti di Telecom Italia – ha la durata di un anno e prevede un impegno a tempo pieno che prevede lezioni, esercitazioni ed uno stage di 6 mesi presso strutture di Telecom Italia a livello nazionale. Durante lo stage, gli studenti hanno modo di sperimentarsi in un contesto reale e di elaborare un progetto applicativo.

L'iniziativa è stata promossa per formare figure professionali complete, già a conoscenza del mondo aziendale e con le competenze necessarie per lo sviluppo dell'innovazione all'interno dell'azienda.

"Campus 10" – Telecom Italia

Promosso dal Centro Elis, il programma Campus è uno strumento di formazione attraverso cui Telecom Italia ha selezionato, a partire dal 2009, i migliori laureandi e neolaureati (Laurea di I livello) in Economia od Ingegneria di tutta Italia, ma soprattutto del sud.

Obiettivo finale dell'iniziativa: avvicinare alla realtà aziendale 8 giovani meritevoli attraverso un percorso di formazione strutturato in tre anni e su steps di graduale difficoltà, ma anche veicolare all'esterno un'immagine aziendale professionale, competente ed "attraente" anche per i giovani.

Il Programma Campus è stato sviluppato con il coinvolgimento delle strutture di Direzione Market Operation e attraverso l'assegnazione di due project works sul tema dell'IPTV e sul tema MTV Mobile.

Dall'avvio del progetto sono stati selezionati oltre 160 giovani, che nel corso del 2010 hanno seguito due sessioni di training on the job sui temi del Marketing ed hanno potuto osservare da vicino il lavoro dei professionisti Telecom attraverso due giornate di job session all'interno del Call Center di Roma (Via Oriolo Romano).

Lo sviluppo dei 2 project work ha dato spunti "giovani" e preziosi di miglioramento dei prodotti.

"Leader del Futuro" – Telecom Italia

Telecom Italia sponsorizza 5 Borse di merito e sviluppo nell'ambito di "The European House-Ambrosetti", allo scopo di fornire ai giovani meritevoli un concreto aiuto per perseguire efficacemente un futuro di successo.

I giovani selezionati seguono, nell'arco di dodici mesi, il percorso "Leader del Futuro" nonché svariate attività di sviluppo e formazione, complementari e sinergiche per lo sviluppo della loro personalità e della professionalità.

L'iniziativa consente all'azienda di entrare in contatto con alcuni fra i più brillanti giovani al termine del proprio percorso formativo.



Conclusioni

Partecipare al Laboratorio Working Age di Fondazione Sodalitas ha permesso a tutte le imprese coinvolte di entrare in contatto con una pluralità di esperienze di qualità sul tema dell'intergenerazionalità in azienda, cui fare riferimento e da cui partire per implementarne di simili nel proprio contesto di riferimento.

Tutti gli interlocutori del Laboratorio hanno espresso ampia soddisfazione per il lavoro svolto, per la rete di contatti creata e per il patrimonio di informazioni condiviso.

Il valore aggiunto dell'esperienza appena conclusa ha spinto le imprese partecipanti a dichiararsi naturalmente disponibili a fornire informazioni, consigli e raccomandazioni a tutte le realtà – grandi o piccole, imprenditoriali e non – che decideranno di affrontare queste problematiche al proprio interno.

L'impegno del Laboratorio proseguirà dunque su alcune, prioritarie direttive:

- L'intenzione di vedere elevati a livello nazionale i progetti già avviati o portati a termine, allo scopo di rendere l'esperienza del Laboratorio un ambito di condivisione d'avanguardia di questi temi e di queste urgenze;
- l'interesse a sviluppare un confronto attivo anche con gli interlocutori istituzionali che vogliano – da un lato – sperimentare nei propri contesti di riferimento iniziative a favore di una migliore gestione interna delle età, e – dall'altro – essere disponibili a rivedere le proprie normative affinché queste azioni possano essere implementate più efficacemente anche presso le aziende;
- la condivisione e l'integrazione delle esperienze eccellenti con il mondo della scuola, da sempre interlocutore privilegiato per l'avvio di programmi di alternanza, di stage formativi e career day ma spesso incapace di intercettare le reali necessità – in termini di competenze e di professionalità – del mondo dell'impresa.

Fondazione Sodalitas auspica dunque che il Laboratorio possa proseguire la propria attività coinvolgendo un numero sempre crescente di aziende, nonché interlocutori di diversa natura con cui sviluppare un dialogo ed un confronto trasversali.

Hanno contribuito alla realizzazione del presente documento:

Daniela Arghetti (Banca Popolare di Milano)
Mariella Bruno (Randstad)
Erika Dalle Carbonare (Kraft Foods)
Maddalena Cassuoli (Fondazione Sodalitas)
Monica Galeone (Vodafone)
Fabio Galluccio (Telecom Italia)
Danielle Norrenberg (L'Oreal Italia)
Francesca Patellani (Accenture)
Carlo Pescetti (Fondazione Sodalitas)
Elisa Rotta (Fondazione Sodalitas)
Rossella Spinelli (Telecom Italia)
Giulia Tedesco (IBM)

Documento concluso nell'Ottobre 2011.

Uno speciale ringraziamento ad Accenture per la realizzazione del progetto grafico e web.

Per informazioni:

Fondazione Sodalitas
Via Pantano 2, 20122 Milano
02-86460236; www.sodalitas.it; sodalitas@sodalitas.it