BPHR: Ma Cosa Fa?
#4 Divertiti con la Normativa

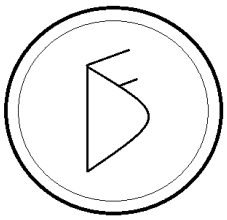
Domenico Famà

HR Business Partner Role Series, e-book 4

Questo è un riassunto (e non un sostituto) della licenza CCPL 3.0 Non Commerciale Italia

HR Business Partner…
Ma cosa fa?

e.book 4: Divertiti con la Normativa



Questo è un riassunto (e non un sostituto) della licenza CCPL 3.0 Non Commerciale Italia

Tu sei libero di:
Condividere — riprodurre, distribuire, comunicare al pubblico, esporre in pubblico, rappresentare, eseguire e recitare questo materiale con qualsiasi mezzo e formato
Modificare — remixare, trasformare il materiale e basarti su di esso per le tue opere. Non puoi usare il materiale per scopi commerciali.

Alle seguenti condizioni:
Attribuzione — Devi riconoscere una menzione di paternità adeguata, fornire un link alla licenza e indicare se sono state effettuate delle modifiche. Puoi fare ciò in qualsiasi maniera ragionevole possibile, ma non con modalità tali da suggerire che il licenziante avalli te o il tuo utilizzo del materiale.
La citazione della fonte (Domenico Famà) e il relativo indirizzo web: www.slideshare.net/domfama è sempre obbligatoria

Introduzione generale e Indice

Questo e.book, il quarto di una serie di cinque, fa seguito ai primi tre pubblicati nel periodo maggio-luglio 2016. Penso sia utile premettere nuovamente l'Introduzione, per rammentare le finalità che mi sono posto e la loro struttura.

Quante volte vi sarete chiesti, o vi avranno chiesto: <<Ma cosa fa un HR Business Partner?>>.

Alle tante opinioni in merito ho deciso di aggiungere anche la mia.

Invece di scrivere un bel trattato sistematico, vi propongo di fare assieme un viaggio attraverso alcuni esempi delle sfide che quotidianamente un HR Business Partner (HRBP) può trovarsi ad affrontare.

Quindi, non si tratta di una mappa completa della "geografia possibile del ruolo di BPHR", ma di una serie di incursioni in quel territorio, in gran parte ancora inesplorato (una grande fortuna che sia inesplorato, per chi ricopre questo ruolo).

Ognuno dei paragrafi in cui si articola l'Indice corrisponde ad un caso reale (una analisi, un approfondimento, uno strumento, …) che ho scelto di affrontare nel corso degli ultimi anni e di cui avevo già pubblicato su slide share i materiali originali.

Devo sottolineare che, nella maggior parte dei casi, i risultati ottenuti sono in buona parte dovuti alla collaborazione con altri colleghi.

Il lavoro di HR Business Partner spesso viene svolto come "contributore individuale", interfacciandosi direttamente coi manager e coi collaboratori dell'unità organizzativa che ci viene assegnata.

Da un punto di vista dello sviluppo professionale. Ci si accorge ben presto che non è la condizione ottimale di lavoro. E' sempre necessario poter attivare un adeguato livello di scambio e confronto con una comunità di persone dello stesso ruolo. Se avete dei collaboratori o dei colleghi, il mio consiglio è di non perdere l'occasione di attivare in modo sistematico questi scambi. Senza trascurare le opportunità che in tal senso offrono oggi i social network (ad esempio i gruppi di discussione in LinkedIn) o le comunità (professionali o di business).

Ogni paragrafo in genere è suddiviso in quattro sezioni:

- *Una breve introduzione al tema trattato*
- *La presentazione di una esperienza concreta*
- *Alcune riflessioni ex post*
- *Quando applicabile, una breve bibliografia/ sitografia dei principali riferimenti che anche io ho utilizzato per approfondire il tema di cui mi stavo occupando*

Spero che la lettura possa essere interessante e che possa fornirvi qualche spunto per proseguire in un percorso professionale che, come limite, ha solo la vostra fantasia (i problemi e le opportunità sono fin troppo numerose).

Prima di cominciare, desidero ringraziare in particolare i quattro collaboratori, anche loro HRBP, con cui ho condiviso una delle stagioni più stimolanti del mio percorso lavorativo, proprio per le sfide e le difficoltà di un periodo di grande incertezza e cambiamento, anche personali: Francesca Bardazzi, Chiara Codecà, Francesca Cuccaro e Alessandro Torresani.

In bocca al lupo a tutti coloro che stanno affrontando sfide similari.

Indice generale

Introduzione generale ed Indice

E.book 1	Progetta il tuo ruolo	1.1	Dimensionamento
		1.2	Darsi gli obiettivi
		1.3	Modello di Servizio
E.book 2	Conosci il tuo cliente	2.1	Realizza un programma “Conosci il tuo cliente interno”
		2.2	Percezione della Employee Value Proposition
		2.3	Aspettative di carriera
E.book 3	Costruisci i tuoi strumenti	3.1	Metodi di Assessment
		3.2	Criticità gestionali
		3.3	Verifiche di coerenza, un esempio
E.book 4	**Divertiti con la normativa**	**4.1**	**Cambio mansione**
		4.2	**Diversity & Inclusion**
		4.3	**Niente lavoro ai brutti?: diversità con ironia**
E.book 5	Riduzioni di organico	5.1	Curve di adesione agli incentivi per uscite consensuali
		5.2	Ristrutturazioni e People risk correlati

Postfazione

4. Divertiti con la normativa

Avere a che fare con leggi, i contratti o le norme, in genere viene visto come mero esercizio di conformità. Nella pratica, in realtà, si viene ben presto a contatto con una situazione più dinamica e persino incerta.

Innanzi tutto, ci sono gli ambiti discrezionali nella interpretazione di norme, contratti e persino leggi. Per questa ragione, ad esempio, nel nostro sistema giuridico riveste particolare importanza la studio delle precedenti interpretazioni, emesse con le sentenze giudiziarie (fra l'altro rispettando il livello di *definitività* dato dal grado della corte giudicante).

Poi ci sono tutti quegli ambiti in cui la norma legislativa, in particolare in ambito *giuslavosristico*, con determinati criteri delega in toto o in parte la definizione della materia ad un eventuale accordo fra le parti (azienda e rappresentanti dei lavoratori).

Infine, ci sono le tendenze al cambiamento delle norme, che in taluni periodi si manifestano con elevata frequenza e portano effettivamente a revisioni, ampliamenti, riforme.

Per orientarsi in questo contesto, solo in apparenza rigido, ma in realtà effervescente, oltre al normale sforzo di aggiornamento, è opportuno impegnarsi in un esercizio di approfondimento, che utilizzi punti di vista molteplici in quanto permettono di acquisire una consapevolezza più del senso e del perché di determinati assetti normativi e della loro evoluzione, piuttosto che del loro minuto dettaglio.

4.1 Cambio mansione

A. Introduzione

Fra le prassi gestite dai BPHR con maggior rischio relativo di contestazione, e di evoluzione della contesa sino alle sedi giudiziarie, c'e' sicuramente quella del cambio mansione.

L'esperienza che viene qui proposta è un esempio di approfondimento del tema del cambio mansione che permetta al professionista HR di uscire da una logica di pura conformità, acquisendo una consapevolezza degli strumenti che applica non solo più robusta, ma in grado di rendere decisamente più efficace la gestione della comunicazione coi clienti interni: collaboratori interessati, e ancor di più manager.

Va tenuto presente che le argomentazioni e le riflessioni presentate sono state sviluppate nel primo semestre del 2013: il necessario aggiornamento, conseguente ai decreti attuativi del Job Act nel 2015 (Rif.6), è commentato nel paragrafo C. Riflessioni ex post.

B. L'esperienza

Negli ultimi mesi [**Nota**: *siamo agli inizi del 2013*], si sta facendo un gran discutere sulle modalità di ripartire gli oneri della crisi in modo più equo, ed in particolare sul come salvaguardare i livelli di occupazione, in parallelo cercando di recuperare il gap di produttività che abbiamo rispetto gli altri paesi sviluppati.

Per quanto riguarda la salvaguardia dei livelli di occupazione, nello specifico si vanno diffondendo accordi di riduzione dei superminimi, sia a livello individuale sia collettivo (aziendale), allo scopo di ridurre il costo del lavoro senza ridurre l'occupazione.

Per quanto riguarda il contributo del fattore Lavoro al recupero di produttività, uno dei temi centrali è quello di un suo utilizzo organizzativo più flessibile, tramite un più diffuso e ampio utilizzo dei cambi di mansione.

Cambi mansione e riduzione dei superminimi: entrambi gli approcci si scontrano tuttavia con lo scoglio costituito dall'art 2103 del Codice Civile il quale, inoltre, vieta esplicitamente lo stabilirsi di patti fra le parti contrari al suo dettato.

Nei fatti, fra le due, l'area di maggiore ambiguità risulta essere quella dei cambi mansione (per alcuni commenti sulla riduzione dei superminimi, saltare invece alla slide 15).

Nel seguito cerco di dare un quadro riassuntivo della situazione attuale caratterizzata da:

- prassi sempre più in deroga all'art 2103,
- orientamento opposto della giurisprudenza
- approcci che si stanno delineando per superare la risultante ambiguità, fra prassi e giurisprudenza

Il problema dell'Art 2103 C.C.

Il prestatore di lavoro deve essere adibito alle mansioni per le quali è stato assunto o a quelle corrispondenti alla categoria superiore che abbia successivamente acquisito ovvero a *mansioni equivalenti* alle ultime effettivamente svolte, senza alcuna diminuzione della retribuzione.

Nel caso di assegnazione a mansioni superiori il prestatore ha diritto al trattamento corrispondente all'attività svolta, e l'assegnazione stessa diviene definitiva, ove la medesima non abbia avuto luogo per sostituzione di lavoratore assente con diritto alla conservazione del posto, dopo un periodo fissato dai contratti collettivi, e comunque non superiore a tre mesi.

Egli non può essere trasferito da una unità produttiva ad un'altra se non per comprovate ragioni tecniche, organizzative e produttive.

Ogni patto contrario è nullo.

Il tema generale è quello dello *Jus Variandi* , in particolare, in caso di cambio mansione: in che misura due mansioni possano essere considerate "*equivalenti*".
Ovvero, variate non in maniera tale da ledere la professionalità acquisita.

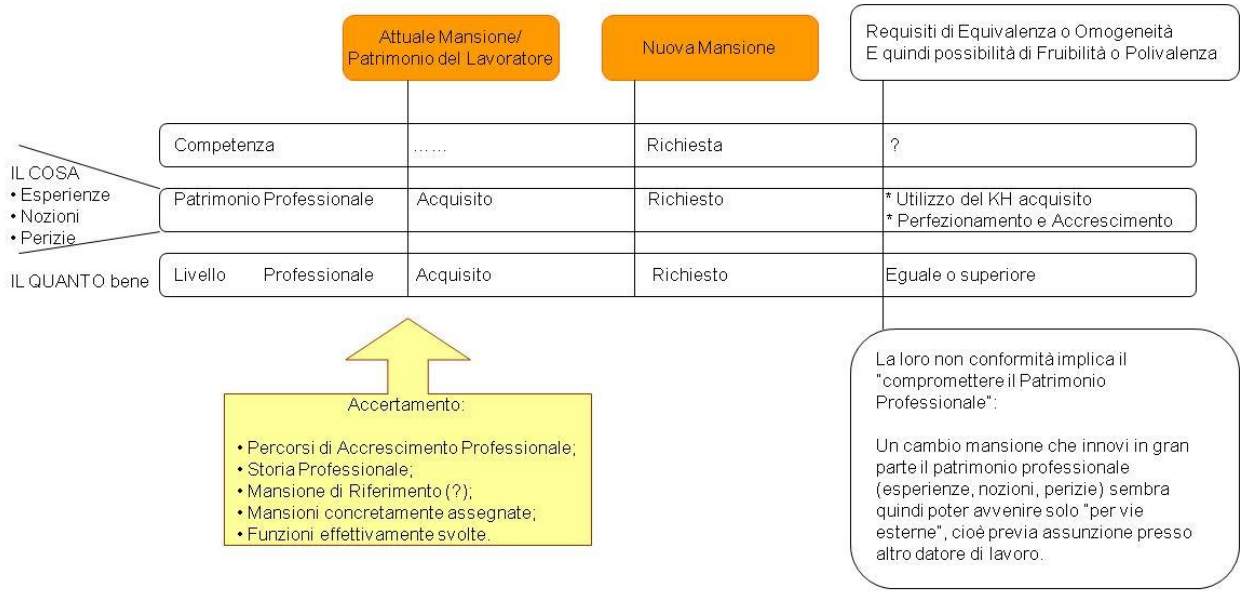
Il tema può essere analizzato sotto diversi punti di vista:
- Giurisprudenziale
- Culturale
- Negoziale

La giurisprudenza si è posta solo in parte il problema di come assicurare il diritto alla salvaguardia della professionalità rispetto ad una crescente dinamica (se non fluidità) delle identità professionali.
Il massimo che sembra essere stato acquisito è una apertura ad una dinamica:
- "verticale" (perfezionamento **e** accrescimento del corredo professionale già posseduto) ;
- "temporanea" (gestione eccezionale di contingenze o rotazione nella mansione di tutti I lavoratori con le medesime qualifiche) (esempio: vedere i riferimenti D1.a e D1.b).

Rimane di potenziale problematica applicazione il cambio mansione con carattere di permanenza e che implichi la transizione fra due profili professionali per cui viene richiesta una significativa "integrazione per differenziazione" delle competenze, se non un deciso salto/ cambio di know how.

Infatti sono da sanzionare i patti contrari (Art 2103, comma 2), eventualmente raggiunti fra le parti
Vedere nella Figura 19 il modello implicito dell'Evoluzione Professionale deducibile dalla lettura di alcune delle sentenze di Cassazione in materia

Figura 19 Modello Implicito di Professionalità e del suo Sviluppo: per quanto deducibile dalla lettura di alcune delle sentenze di Cassazione in materia



(*) Almeno sulla base delle sentenze di Cassazione, essendo le interpretazioni degli altri livelli più differenziate

Lo scoglio culturale da superare, sembra essere quello che vede nel cambio mansione uno svantaggio netto per il lavoratore in quanto: la discontinuità della linea professionale, ponendolo in una posizione di minore seniority (altrimenti detto *livello professionale*), tanto più evidente quanto maggiore è la necessità di apprendere ex novo un ampio insieme di cognizioni (!), farebbe diminuire il valore di mercato del lavoratore [se temporaneamente e per quanto sarebbe poi tutto da approfondire per una gestione concordata del transitorio].

Quanto sopra, infine, come minimo, comporterebbe il consenso del lavoratore al cambio mansione (ad esempio a differenza del trasferimento, per cui invece lo stesso Art.2103 ammette che la azienda proceda unilateralmente sulla base di criteri cogenti).

Le obiezioni datoriali a questa posizione sono molteplici. Una delle più sofisticate afferma che, nell'attuale contesto di liquidità dei contenuti tecnici delle professioni (con conseguente rapida obsolescenza dei saperi, perdita di rilevanza per le organizzazioni e quindi inutile loro salvaguardia), abbia più senso misurare il Valore di una Mansione, e quindi la differenza eventuale fra due mansioni, considerando piuttosto parametri come:

- Complessità
- Autonomia
- Importanza

In ambito **negoziale**, la problematica dello Jus Variandi delle mansioni sembra voglia essere affrontata alla radice nelle "Linee Programmatiche per la crescita della produttività e della competitività in Italia" (note anche come Accordo sulla Produttività, del 16 novembre 2012), in particolare nel paragrafo 7, dove si dichiara la avocazione alla contrattazione collettiva dei temi "dell'equivalenza delle mansioni e dell'integrazione delle competenze".

Nel frattempo la contrattazione collettiva ha già affrontato variamente il tema.
Ad esempio, il contratto collettivo del settore bancario utilizza alcuni interessanti concetti a supporto del cambio mansione (vedere anche la Finestra 1), come quelli chiave di Fungibilità e Sostituzione:

- Fungibilità
- Mobilità come supporto allo Sviluppo
- Facoltà/ diritto alla mobilità
- Sostituzione.

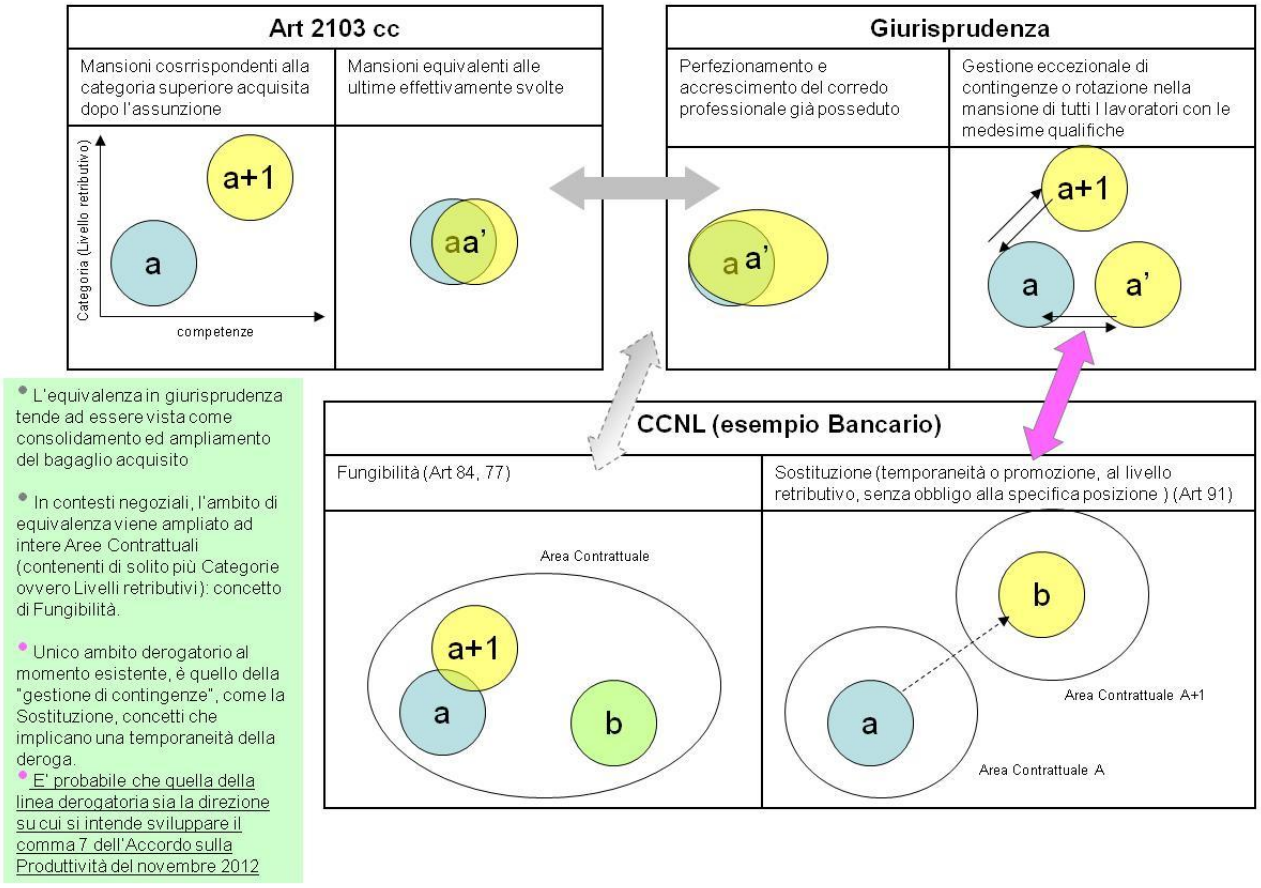
Fungibilità (o Polivalenza) e Mobilità per lo Sviluppo possono essere utilizzate su iniziativa aziendale, all'interno di un perimetro definito rispetto alla categoria contrattuale di appartenenza (in linea di massima coincidente la categoria stessa).

Cosi come la Sostituibilità, anche se questa è accompagnata da un vincolo sulla durata, pena il passaggio di livello retributivo (passaggio al livello retributivo dell'assente, se superiore al proprio, dopo un certo nr di mesi, specificato in una serie di casi)

Facoltà/ diritto alla mobilità, promuove l'uso della mobilità da parte del lavoratore, dopo il permanere nella medesima mansione per un certo numero di anni.

Nella Finestra 1 provo a dare una rappresentazione sintetica dello stato al 2013 nelle tre aree considerate: codice civile, giurisprudenza, accordi collettivi.

Finestra 1



Attualmente [**Nota**: *siamo agli inizi del 2013*], le tendenze tese a far superare l'ambiguità della situazione sono:

Lato legislativo

Modificare l'art 2103 avvicinandolo alla forma già prevista dallo stesso per I trasferimenti (possibili per esigenze tecniche, organizzative, produttive).

Fra l'altro, alcune sentenze relative al datore di lavoro pubblico, già considerano alcuni fattori come legittimi a derogare al 2103, ad esempio:

- la conformazione ai bisogni dell'utenza (in questo caso il *pubblico interesse*);
- i limiti di budget (*compatibilità con le risorse finanziarie*).

Oppure, prevedendo che patti successivi fra le parti siano ritenuti validi (modifica dell'attuale comma 2).
In senso esteso, ci sono anche proposte per una revisione più ampia di tutta la materia giuslavoristica.

Lato interpretazione giurisprudenziale
L'applicazione del criterio giuridico del "male minore", secondo cui un patto si può considerare valido, anche se in disaccordo col 2103, se alla prova dei fatti si presenta come l'unica alternativa al licenziamento

Lato contrattazione
L'allargamento di nr/ tipo delle mansioni comprese in una medesima fascia contrattuale, con una tendenza a demandare al 2^ livello, e solo se necessario, il dettaglio delle specificazioni sulle mansioni.

Il versante della contrattazione è particolarmente interessante, in quanto implica il realizzarsi di un progressivo mutamento culturale, vero ostacolo alla revisione dell'art 2103 (vedere la slide successiva). Mutamento culturale che, a livello di casi individuali, sembra anche documentato dal recente abbassarsi del tasso di litigiosità ex post ad accordi di novazione, probabilmente come forma di consapevolezza/ adattamento rispetto al contesto economico critico che stiamo affrontando.

Il percorso collettivo sembra ben avviato, in particolare, con l'accordo sulla produttività del novembre 2012 e con la presenza consolidata di accordi di settore sempre più numerosi (Bancario, Chimico - farmaceutico, Alimentarista, per citarne alcuni)

In tema di cambi mansione, gli atteggiamenti delle organizzazioni sindacali sono diversificati.
La posizione più possibilista è quella che vede il discorso sulla protezione dal demansionamento come il completamento di un "percorso di garanzia" ben più articolato
Percorso che potrebbe comprendere tre punti progressivi:
- La flessibilità di mansione non va ostacolata ma premiata;
- La flessibilità, soprattutto nelle nuove mansioni, va accompagnata da una adeguata formazione allo sviluppo professionale;
- Una serie di tutele di natura procedurale, ed il consenso dell'interessato, possono portare ad un vero e proprio eventuale demansionamento, da formalizzare in una novazione del contratto di lavoro.

C. Riflessioni ex post

Quanto sopra veniva scritto nel primo semestre del 2013.

In seguito è intervenuto il Job Act con i suoi decreti attuativi (Rif.6) che, fra gli altri interventi, hanno effettivamente portato alla revisione dell'Art 2103 C.C.:

- viene eliminato il principio dell'equivalenza delle mansioni;
- rimane il vincolo generale che le nuove mansioni debbono rientrare nell'ambito del medesimo inquadramento contrattuale;
- che tuttavia può essere parzialmente derogato in caso di processi di ristrutturazione o riorganizzazione aziendale . In questo caso il datore, unilateralmente, può attribuire mansioni di un

livello contrattuale inferiore e comunque sempre se ciò non comporti la retrocessione in una categoria legale inferiore a quella di appartenenza ex art. 2095 c.c. (operai e impiegati; quadri, dirigenti), pur non variando la retribuzione. Le indennità vanno riviste in funzione del confronto fra vecchio e nuovo ruolo;

- tuttavia, esiste anche delega agli accordi fra le parti ad individuare eventuali ulteriori fattispecie per cui derogare al vincolo del cambio mansione di livello inferiore;
- infine, viene ammessa la possibilità di un accordo individuale fra azienda e singolo collaboratore (purchè in "sede protetta"), senza apparente limite ne al numero di livelli inferiori implicati dal cambio ne al livello retributivo (in questi casi, anche la categoria legale può essere variata), purchè al fine di:
    - salvaguardare il posto di lavoro;
    - acquisire una nuova professionalità;
    - perseguire un diverso equilibrio vita- lavoro.

In sintesi, si potrebbe commentare che l'ostacolo culturale è andato progressivamente sbriciolandosi fra il 2013 ed il 2015, tanto da permettere una revisione della situazione direttamente agendo sul dettato normativo (nuovo Art. 2103):

- certamente per acquisire diverse professionalità (accordo individuale in "sede protetta" quando sono soggette a variazione categoria legale, inquadramento o retribuzione);
- riconoscendo che il demansionamento può aver luogo in caso di esigenze tecniche, organizzative, produttive, o di altre fattispecie individuate da eventuali accordi collettivi fra le parti.

C. Riferimenti, Bibliografia/ Sitografia

D1. Riferimenti giurisprudenziali

D1.a Cassazione 24293/08 e Corte Appello di Roma 7160/06

<<Le mansioni di destinazione del lavoratore devono consentire

- l'utilizzazione ovvero
- il perfezionamento e l'accrescimento

del corredo di esperienze, nozioni e perizie
acquisite nella fase pregressa del rapporto>>

D1.b Cassazione 23601/09

<<La fungibilità delle mansioni previste dal CCNL all'interno dell'area di inquadramento è valida solo se serve a:

a) Sopperire a contingenti esigenze aziendali;
b) Ovvero consentire la valorizzazione professionale di tutti I lavoratori provvisti della medesima qualifica, attraverso avvicendamenti.>>

D1.c Cassazione 25897/09 del 14.12.2009

<<……Deve, al riguardo, preliminarmente rammentarsi come, con riferimento alla compatibilità rispetto al precetto cogente dell'art. 2103 cc della clausola di fungibilità prevista nell'art. 46 del CCNL 26.11.1994 per i dipendenti postali, le Sezioni Unite di questa Corte (SU n. 25033/2006) abbiano convincentemente confermato l'indirizzo che,
se ben può la disciplina collettiva prevedere il reinquadramento in una nuova unica qualifica di lavoratori in precedenza inquadrati in qualifiche distinte, con conseguente parificazione del trattamento economico e normativo riferibile alla nuova qualifica, ciò non implica necessariamente che insorga anche un rapporto di equivalenza tra tutte le mansioni rientranti nella qualifica.
L'inderogabilità della disciplina legale si atteggia, infatti, anche a limite per la contrattazione collettiva, sicché l'eventuale accorpamento, da parte della contrattazione collettiva, in un'unica categoria (qualifica o area) di plurime mansioni, anche di diversa professionalità e livello, rende sì applicabile alle stesse la medesima disciplina collettiva che a tale categoria faccia riferimento, ma non è di ostacolo alla operatività della disciplina legale di carattere inderogabile dell'art. 2103, primo comma cc, che preclude la previsione di una indiscriminata fungibilità delle mansioni per il sol fatto di tale accorpamento convenzionale.
Anche tra mansioni appartenenti alla medesima qualifica prevista dalla contrattazione collettiva opera la garanzia dell'art. 2103 cc e, pertanto, il lavoratore addetto a determinate mansioni non può essere assegnato a mansioni nuove e diverse che compromettano la professionalità raggiunta, ancorché rientranti nella medesima qualifica contrattuale. E ferma restando la possibilità per la contrattazione collettiva di individuare meccanismi convenzionali di mobilità orizzontale, prevedendo, con apposita clausola, la fungibilità funzionale fra le mansioni per sopperire a contingenti esigenze aziendali ovvero per consentire la valorizzazione della professionalità potenziale di tutti i lavoratori inquadrati nella qualifica. Il principio di tutela della professionalità acquisita, che resta impregiudicato pur in presenza di un accorpamento convenzionale delle mansioni, per precludere la disciplina legale di carattere inderogabile dell'art. 2103, primo comma cc la previsione di una indiscriminata fungibilità delle mansioni per il sol fatto di tale convenzionale accorpamento, impone al giudice di merito di accertare, alla stregua di tutte le circostanze ritualmente allegate ed acquisite al processo, le esigenze di salvaguardia della professionalità acquisita prospettate dal lavoratore, sulla base dei percorsi di accrescimento professionale dallo stesso evidenziati, ed, in particolare, di individuare, alla luce della sua "storia professionale", quali fossero le mansioni di riferimento per verificare l'osservanza dell'art. 2103 cc, indipendentemente dall'obbligo dallo stesso assunto, al momento dell'avviamento al lavoro, di svolgere tutte le mansioni inerenti alla qualifica di inquadramento>> .

D1.d Un caso nel pubblico impiego

LAVORO - LAVORO SUBORDINATO - CATEGORIE E QUALIFICHE DEI PRESTATORI DI LAVORO - IN GENERE - PUBBLICO IMPIEGO PRIVATIZZATO - OBBLIGO DELLA P.A. DATRICE DI LAVORO DI ATTRIBUZIONE DELLE MANSIONI CORRISPONDENTI A QUELLE PER LE QUALI È AVVENUTA L'ASSUNZIONE OD EQUIVALENTI - NOZIONE FORMALE DI EQUIVALENZA - FONDAMENTO - LIMITE - SOTTRAZIONE PRESSOCHÈ INTEGRALE DELLE FUNZIONI - AMMISSIBILITÀ - ESCLUSIONE. SEZ. L, SENTENZA N. 11835 DEL 21/05/2009
In materia di pubblico impiego privatizzato, l'art. 52, comma 1, del d.lgs. 30 marzo 2001, n. 165, che sancisce il diritto alla adibizione alle mansioni per le quali il dipendente è stato assunto o ad altre equivalenti, ha recepito - attese le perduranti peculiarità relative alla natura pubblica del datore di

lavoro, tuttora condizionato, nell'organizzazione del lavoro, da vincoli strutturali di conformazione al pubblico interesse e di compatibilità finanziaria delle risorse - un concetto di equivalenza "formale", ancorato alle previsioni della contrattazione collettiva (indipendentemente dalla professionalità acquisita) e non sindacabile dal giudice.
Ove, tuttavia, vi sia stato, con la destinazione ad altre mansioni, il sostanziale svuotamento dell'attività lavorativa, la vicenda esula dall'ambito delle problematiche sull'equivalenza delle mansioni, configurandosi la diversa ipotesi della sottrazione pressoché integrale delle funzioni da svolgere, vietata anche nell'ambito del pubblico impiego.

D2 Bibliografia/ Sitografia

Rif.1 Decreto del Presidente del Consiglio dei Ministri su detassazione Salario di Produttività, January 22, 2013, @: http://www.uil.it/contrattazione/detass-salario-prod.pdf

Rif.2 "Linee Programmatiche per la Crescita della Produttività e della Competitività in Italia", November 16°, 2012: Paragrapgh 7, @: http://www.cisl.it/sito.nsf/Documenti/2160E0F3D828C25EC1257AB9005A96D7/$File/Testo-conclusivo-produttivita.pdf

Rif.3 Italian Banking Sector Collective Bargaining Agreement: Art. 76, 77, 80, 84, 90, 91, 92

Rif.4 Mansioni del Lavoratore (disciplina della attribuzione della mansione, del demansionamento, dell'attribuzione di nuovi compiti e responsabilità), Novecento Media, marzo 2010 @: http://www.01net.it/articoli/0,1254,5_ART_106596,00.html

Rif.5 Sul "welfare generativo" vedere: http://www.fondazionezancan.it/en/download/file/839 oppure: http://sociale.regione.emilia-romagna.it/documentazione/pubblicazioni/ricerche-e-statistiche/ricerca-welfare.pdf

Rif.6 Decreto Legislativo n. 81 del 2015, attuativo del Job Act

4.2 Diversity & Inclusion

A. Introduzione

In materia di gestione ed inclusione delle differenze (genere, età, etnia, religione, ecc.), un BPHR, soprattutto se opera in una multinazionale, può trovarsi a dover tener conto di specifiche policy aziendali (ispirate dalla legislazione di riferimento del paese in cui opera l'HQ), oltre che della legislazione del suo paese.

Nuovamente, può essere messo in atto un atteggiamento non esclusivamente focalizzato alla conformità e da questo trarre spunto per andare oltre le policy nelle prassi quotidiane, in modo da caratterizzare in modo progressivo il nostro contributo professionale, anche in questo campo di apparente rigidità.

Il caso che viene presentato (estratto da una pubblicazione della Dott.sa C.Cilona e mia - Rif.1 – del 2009) evidenzia come può essere perseguita una maggior consapevolezza di eventuali forme implicite (*unconscious bias*) di prevenzione dell'inclusione delle differenze.

Nello specifico caso di unconscious bias di genere, si è reso necessario un percorso di verifica, dalla valutazione di alcuni dati quantitativi (*diversity analytics*), dal riesame delle procedure formali ed infine dalle dinamiche relazionali effettive, con cui le procedure vengono applicate, gli elementi informativi vengono raccolti, interpretati ed utilizzati, le decisioni prese.
E' in questa ultima fase che i fattori culturali giocano, a volte "sottopelle", in modo decisivo.

B. L'esperienza

L'azienda
L'azienda è di grandi dimensioni, sede italiana di una multinazionale straniera con HQ in un paese nord europeo.
La legal entity italiana, presente nel nostro paese da decenni, ha un ampio portafoglio di prodotti e servizi, gestito tramite più divisioni di prodotto.

Il profilo funzionale prevalente delle divisioni è commerciale/service, ma in alcune di esse sono presenti anche fasi produttive (tipicamente assemblaggio) o fasi di sviluppo di prodotti/soluzioni (R&D, integrazione ecc.).

Negli ultimi anni, hanno avuto luogo non poche acquisizioni, facendo sperimentare anche i problemi legati all'integrazione di differenti culture aziendali. Il mercato di riferimento è in genere quello italiano, ma è presente anche un certo grado di esposizione all'estero. Infatti, parte dei materiali assemblati è oggetto di interscambio con altre sedi estere della casa madre, alcune divisioni hanno anche un ruolo di coordinamento degli sforzi commerciali a livello regionale europeo, ed una divisione realizza metà del suo fatturato in più paesi esteri.

La legal entity italiana ha responsabilità di profitti e perdite complessivi, perciò tutti i business sono rappresentati nella Direzione, dove ha luogo lo scambio delle rispettive esperienze.
La funzione HR è articolata in ruoli specialistici centralizzati e funzioni di gestione del personale di divisione. Queste ultime collaborano a stretto contatto coi vertici delle divisioni.

La casa madre ha sviluppato e diffuso da diversi anni politiche in tema di pari opportunità, non discriminazione e promozione delle differenze come potenziale fonte d'innovazione per il business.
Le modalità di applicazione di queste politiche sono oggetto di audit di processo periodici (due-tre anni). La casa madre li effettua nei vari paesi, tramite team interfunzionali ed internazionali.

L'esposizione alle differenze
La sede italiana ha una percentuale degli organici impiegatizi di genere femminile pari a circa il 22%. Un'analisi di questa popolazione, approntata poco prima di uno degli audit di processo della casa madre, conferma che essa è distribuita in modo praticamente omogeneo in quasi tutte le funzioni aziendali.
In particolare quelle commerciale, service e R&D.

La verifica dei livelli di scolarità ha riscontato una sostanziale similarità con la distribuzione dei livelli scolari della popolazione di genere maschile (il 49% delle donne è laureata rispetto ad un 53% dei maschi), sia complessivamente, sia per funzione, in particolare nelle aree commerciali e di R&D.

Anche una verifica delle età anagrafiche (correlabili con l'anzianità lavorativa) non ha evidenziato particolari sbilanciamenti fra i due generi per età inferiori ai 40 anni (al di sopra di questa età, le donne laureate sono solo il 17% rispetto al 34% degli uomini: potremmo chiamarla una testimonianza fossile di una precedente epoca, e dell'azienda e della società del paese).

Un sostanziale allineamento è emerso nuovamente nelle aree commerciali e di R&D, a causa della forte crescita dei loro organici negli ultimi anni, grazie ad intense campagne d'assunzione di neolaureati d'indirizzo tecnico ed economico. L'utilizzo di forme contrattuali a tempo limitato (part time) è ridotta (solo un 3% ne fruisce) ed è concentrato nel segmento di genere femminile.

L'esposizione alle differenze di questa azienda non è trascurabile:
- Sono presenti differenze di età significative (lunga presenza in Italia e recenti intense campagne d'assunzione per neolaureati);
- I business presenti sono molto differenziati in quanto a tecnologie, mercati di sbocco, struttura delle divisioni, e si confrontano fra loro nella Direzione;
- C'è una certa esposizione estera e sono state fatte diverse acquisizioni;
- Il tema interculturale (azienda, paese) ha potuto esercitare le sue influenze, sia in termini di rischi che di opportunità (espatriati, rapporti con l'HQ o con altre branch estere);
- La differenza di genere è una delle tante ed alla sua base non presenta disomogeneità di fattori rilevanti (scolarità e tipologia di studi, esperienza lavorativa), ai fini dell'efficacia dell'azione lavorativa delle persone appartenenti ad un genere anziché all'altro.

Forme implicite d'esclusione
Agli inizi degli anni 2000, in quest'azienda il numero delle donne con qualifica di dirigente è pari a 6. Sono in organico principalmente a funzioni centrali (#3) di supporto al business e in aree R&D (#2). Nessuna siede nel Comitato Direttivo, presieduto dall'amministratore delegato.
In termini percentuali, solo l'1% delle donne è dirigente contro il 10% dei maschi.

La situazione a livello di qualifica di quadro appare migliore: il 9% delle donne è quadro contro il 18% dei maschi.

E' interessante un altro elemento: fra le donne quadro, solo il 17% ha una quota di retribuzione variabile legata ad obiettivi di performance. Nel caso dei maschi l'incidenza sale al 41%. Siamo quindi alla presenza di fattori segreganti, sia retributivi sia di tipo verticale (posizioni di responsabilità), non correlabili a fattori oggettivi (età, scolarità tipo e livello, forme contrattuali: vedi commenti precedenti).

La funzione HR decide di impegnarsi in un riesame delle cause della situazione. In una prima fase, sono state evidenziate tutta una serie di aree di possibile intervento: presidio dei processi di gestione del personale, incremento delle modalità di lavoro flessibile accompagnate da interventi di *change management* sui capi, supporto al periodo di post maternità (es. asili nido convenzionati), ed alcune iniziative sono effettivamente partite. In particolare, il monitoraggio del processo di nomina alla dirigenza.

Questo processo prevedeva la raccolta delle candidature presentate dai capi, soddisfacenti alcuni requisiti oggettivi (es.: età massima non superiore ai 40 anni, livello di performance eccellente negli ultimi due anni ecc.), la loro valutazione secondo una metrica costituita da una decina di parametri (livello di scolarità, esperienza internazionale, lingue conosciute, etc.) di peso relativo differenziato.

Fra i parametri era compreso anche il risultato di un assessment di due giorni, effettuato da un soggetto terzo indipendente dall'azienda.

Sulla base di questa metrica, ogni candidatura aveva un punteggio complessivo di valutazione, che serviva per stilare una graduatoria. La graduatoria era presentata al Gruppo Manageriale Ristretto (3 dirigenti di vertice), con compiti fondamentalmente di garanzia, il quale accertava quali candidature non potevano procedere a causa del mancato superamento di una soglia minima per il punteggio complessivo. La graduatoria era presentata al Consiglio di Amministrazione della società che la vagliava considerando il vincolo del numero massimo di nomine fissato per l'anno.

Il processo di screening delle nomine era effettuato di concerto fra HR ed i responsabili delle funzioni proponenti le candidature. La valutazione formale, utilizzando la metrica, era effettuata dalla funzione HR ed era sempre HR che presentava la graduatoria delle candidature al Gruppo Manageriale Ristretto. HR, quindi, era un attore fondamentale e governava buona parte del processo.

Per la questione che qui ci interessa, la fase critica è risultata essere quella di screening delle candidature, prima dell'avvio della loro valutazione formale. In questo momento, oltre ai parametri pertinenti (es la performance), si faceva un gran parlare anche di aspetti collaterali legati alle persone dei candidati: comportamenti, stili, eventi della loro vita privata che loro stessi/e avevano portato a conoscenza dei responsabili.

Due di questi aspetti collaterali sono risultati particolarmente frequenti: il grado di visibilità, in particolare in termini di *face time* (disponibilità indefinita a restare sul luogo di lavoro) e vicende personali legati alla maternità.
Il primo aspetto, in modo del tutto generale risultava favorevole alle candidature maschili.
Il secondo tendeva a svantaggiare quelle femminili.
Nessuna di queste considerazioni trovava spazio nelle fasi successive del processo di nomina, ma in fase di screening, quando un responsabile di linea tendeva a presentare più candidature di quante avesse senso far entrare nel processo formale, quasi inevitabilmente intorno alle candidature femminili si veniva a creare un'aura di dubbio.

Le candidate risultavano essere molto meno propense al face time. Inoltre, in un modo o nell'altro, erano spesso in una qualche fase della maternità: dopo il terzo mese, prossime al periodo di assenza obbligatorio, in assenza obbligatoria, in permesso di maternità, con due figli da gestire, etc.
Anche in considerazione che la soglia di 40 anni portava il range di età utile per la candidatura proprio nella fascia d'età fertile effettiva, di fatto, per donne laureate (30-40 anni).

Di fronte alla scelta di limitare da cinque a due le candidature da mandare oltre, quelle maschili predominavano nettamente (se non esclusivamente).

Inoltre, non era trascurabile il caso che la stessa funzione HR, considerando "il peso dell'assessment e per mettere nelle migliori condizioni la candidata", magari preferiva rimandare ad una sessione di valutazione successiva l'impiegata notoriamente in attesa. Il che si traduceva, in caso di fruizione di permessi di maternità in ritardi anche di due anni, spesso nello scivolamento (se non nella fuoriuscita) dalle liste di priorità delle funzioni di appartenenza (anche a causa di non infrequenti cambi di ruolo al rientro della maternità e quindi di parziale riavvio della carriera).
Talvolta non c'erano rientri, causa l'assenza di supporti alla prole (cui fra l'altro uno stipendio da dirigente almeno in parte avrebbero potuto supplire) e soprattutto i mancati stimoli di carriera.

A questo punto, l'anno successivo, la funzione HR si è imposta un codice di comportamento in maniera tale da evitare, scoraggiare, sminuire, non dare seguito ad ogni tipo di discussione non pertinente coi parametri di valutazione, soprattutto in fase screening.

Al termine del processo di quell'anno, su dieci nomine effettuate 5 erano di genere femminile (portando immediatamente al raddoppio delle donne dirigente), tutte in funzioni di business o R&D, ed una delle neodirigenti era rientrata dalla maternità da appena tre mesi, peraltro avendo sostenuto l'assessment poco prima di entrare nel periodo di assenza previsto per legge.

C. Riflesioni ex post

Mi occupo di differenze e della loro inclusione da quasi in quindicennio. Lavorando sempre in multinazionali con una grande attenzione a questi problemi, effettivamente l'unico challenge che talvolta mi sono trovato ad affrontare era quello degli *unconscious bias*.

Non ci sono ricette, ma gli elementi che suggerirei di mettere in campo per contrastare la loro eventuale presenza sono:

- Verificare se i dati evidenziano differenze relative non spiegabili (ad esempio, le percentuali di dirigenti e quadri per genere);
- Riesaminare i processi e le procedure per individuare situazioni di svantaggio oggettivo (ad esempio, il porre soglie per la dirigenza nei range d'età di maggiore probabilità di maternità);
- Predisporre campagne informative e di consapevolezza sul fenomeno (ad esempio: momenti formativi in fase di integrazione del neo assunto e di assunzione di a responsabilità gestionali, periodico training on line obbligatorio, informativa nelle guideline dei processi di gestione del personale, ecc.);

- Analizzare il linguaggio e gli stereotipi utilizzati dagli attori dei vari processi con impatto sulle persone;
- Ma in ultima analisi, quello che mi è sempre parso maggiormente efficace è una sincera cultura di Diversity & Inclusion, che parte dalla promozione delle differenze dei punti di vista e da un ascolto attivo delle opinioni differenti. Solo in questo modo è presente e continuamente circola il vaccino contro gli *unconscious bias.*

D. Bibliografia/ Sitografia

Rif. 1 C.Cilona, D.Famà, "Diversity: Prospettive e Criticità" in "Persone, Organizzazioni e Lavoro", Franco Angeli 2009, curato dal Prof. A Cocozza della LUISS

Rif.2 "La sfida della mente multiculturale. Nuove forme di convivenza", L.Anolli, 2011, Raffaello Cortina Editore

Rif.3 "Riding the wave of culture. Understanding diversity in global business", F.Trompenaars, C.Hampden-Turner, 1998, McGraw-Hill

Rif.4 "Culture's consequences. Comparing values, behaviors, institutions and organizations across nations", G.Hofstede, 2001, Sage Publications Inc.

Rif.5 "Multiculturalismo. Lotte per il riconoscimento", J.Habermas, C.Taylor, 1998, Feltrinelli

Rif.6 "L'etnicità impossibile", S. Hall (ed originale 1991), 2009, Associazione Culturale Vicino Lontano/ Forum

Rif.7 "Lo Specchio del Non-Sé. Chi siamo, come siamo nel giudizio dell'Altro", M.Delle Donne, 1994, Liguori Editore

Rif.8 "Le Filosofie femministe", A.Cavarero, F.Restaino, 2002, Bruno Mondadori

Rif.9 "Alice in business land. Diventare leader rimanendo donne", M.C.Bombelli, febbraio 2009, Guerini e Associati

Rif.10 "Over 50. Un patrimonio da valorizzare. Un obiettivo primario di FBA", a cura di Pietro Scaedillo, Febbraio 2011, FBA

4.3 Niente Lavoro ai brutti?: diversità con ironia

A. Introduzione

Forse avrete capito che nel mio team abbiamo sempre cercato di interpretare il lavoro, nei momenti in cui era possibile, anche come occasione di divertita esplorazione.

In questi frangenti, non è stata affatto accessoria la possibilità di confrontarsi con professionisti che operano in altre organizzazioni tramite i social network (*in primis* LinkedIn).

Il breve caso che voglio qui presentare è la sintesi di una discussione che è stata condotta on line su più gruppi tematici ed all'interno di un business network (da cui è stato estratto: Rif.6) tramite interviste mirate a manager e professionisti HR.

Il tono è leggermente surreale, ma lo scopo serissimo era quello di provocare un *coming out* delle opinioni più profonde (inconfessabili?) sul tema proposto (nello specifico il peso del bell'aspetto, o del suo contrario, a proposito di scelte/ valutazioni professionali sulle persone).

B. L'esperienza

<<Leggo su qualche giornale che "gli orientamenti al voto dei più giovani, la fascia più colpita e non solo oggi nella ricerca di un lavoro, stanno cambiando a seguito di recenti polemiche su carriera ed aspetto fisico" [**Nota**: in quel periodo, sui giornali si faceva un gran parlare di "feste, festini, nani e ballerine"].

Non m'interessano qui quelle polemiche. Del resto, un recente e molto serio sondaggio effettuato da una delle Associazioni professionali HR italiane, ha voluto verificare un'eventuale correlazione fra altezza e probabilità di carriera.
Mi dicono che ricerche simili sono state condotte anche nei paesi anglosassoni (per un saggio di queste ricerche, vedere Rif. 2, 3, 4).

Mi documento e scopro altre ricerche di questo tipo. Ad esempio: gli obesi con carica di CEO sono sotto rappresentati? Essere una bella donna facilita la carriera nelle grosse aziende?
Sono solo alcune delle tematiche che sono state affrontate in questo tipo di studi.

Infine, personalmente mi è accaduto, in occasione di un colloquio di selezione, di percepire chiaramente uno sguardo di valutazione rivolto alle mie scarpe. Un fantastico paio di mocassini divenuti *vintage* grazie a qualità e robustezza di materiali e fattura.

Insomma, posso permettermi di dubitare che "dove c'e' fumo, non ci sia anche l'arrosto"?
Così ho sollecitato professionisti e colleghi a confrontarsi sul tema, in alcuni gruppi di discussione di un social network, con caratteristiche professionali abbastanza marcate e con elevata presenza di operatori HR.

La domanda che ho posto è stata:
<<secondo le esperienze che avete avuto (dirette o indirette), per posizioni manageriali per cui la competenza tecnica non sia un requisito predominante (diciamo meno del 20% del profilo), quanto hanno contato in percentuale le competenze manageriali rispetto all'aspetto fisico (compreso il "modo di vestire")?>>.

Nessuno ha risposto che l'aspetto fisico non ha alcuna importanza.
Molti hanno borbottato che non dovrebbe averne.
O comunque dovrebbe averne poca, confidando nella professionalità dei selezionatori, ecc, ecc.

Altri si sono spinti a dire che il bel aspetto, sebbene non pertinente coi profili ricercati (salvo lavori particolari ovviamente), tuttavia "non guasta".

Chi si è spinto a quantificare questo "plus-che-non-guasta", ha sparato un 20% (accidenti ! Chissà se fosse stato un fattore rilevante).

Insomma i soliti luoghi comuni.

Il bell'aspetto non è determinante, naturale (?), ma non guasta.

E che male c'e'.
Nelle valutazioni entrano anche fattori inconsci che nulla hanno a che fare con la pura utilità o funzionalità, ma siamo pur sempre uomini e donne, con le nostre debolezze
[**Nota**: vedi il paragrafo 4.2 Diversity & Inclusion, sugli unconscious bias]

Chi non ha mai fatto un'osservazione impertinente e fuor di contesto su candidato/a piacenti e cosi via.
Però tutto questo buon senso e questa tolleranza per le debolezze umane (anche in faccende più serie, ahimè) spesso non ci permette di avvicinarci al cuore del problema, di averne una lucida comprensione.

Forse, nel nostro tipo di cultura, siamo più portati a "giustificare" la fascinazione per il dato esteriore?
Non a caso siamo il paese con la tradizione artistica ed estetica fra le più antiche del mondo!
E' solo un esempio, ma se fosse questo il razionale predominante (<<noi italiani abbiamo una visione del mondo in cui predomina l'estetica sulla funzionalità>>), quante conseguenze utili ed interessanti potremmo trarne, in molti campi.
Potremmo addirittura porci l'obiettivo di aiutare il resto del mondo a comprendere "il limite dell'utile" in una concezione capitalistica veramente moderna, estetica!

Quindi, per carità, giustifichiamo pure. Però sarebbe <<cooosì interessante>> se, chi concorda anche solo in parte con l'affermazione che questo tipo di fascinazione ha un valore di utilità nelle aziende, ci aiutasse a comprenderne i razionali.
E' così è stato, per fortuna. Poco a poco, i misteriosi razionali sono emersi dalla discussione.

Grazie allo sforzo delle community di cui abbiamo detto, possiamo condividere una lista, significativa per quanto preliminare, dei Razionali che sembrano giustificare la predilezione di un interlocutore di bell'aspetto anche in contesti aziendali (scelta di un candidato, promozioni, ecc.):

1. **Il bell'aspetto è uno strumento retorico**, rende più efficace la comunicazione manageriale;
2. **Il bell'aspetto è un complemento d'arredo**, indica una voluta attenzione alla cura del contesto lavorativo, come si fa per arredi, colori e luce, piante, pulizia dei servizi , ecc. A beneficio di tutti coloro che vivono in o interagiscono con l'azienda;
3. **Il bell'aspetto è correlato con lo stato di salute del collaboratore**, quindi aiuta a ridurre i costi aziendali in materia di assistenza sanitaria, assicurazioni, sostituzione per malattia, ecc;
4. **Il bell'aspetto è una misura dell'engagement**, indica che il collaboratore si impegnerà per essere ben valutato;
5. **Il bell'aspetto dei collaboratori contribuisce al benessere del capo**, e qui non c'e' altro da aggiungere;
6. **Il giudizio estetico è soggettivo e quindi alimenta la diversity** (e ciò è intrinsecamente buono);
7. **La simulazione del bell'aspetto è una truffa ai danni dell'azienda**.

A ben guardare, i Razionali individuati sono correlati ad aspetti della disciplina HR di tutto rispetto: Leadership (1), Stakeholder Focus (2), Benefit optimization (assicurazioni ed assist. sanitaria) (3), Engagement (4), Benessere organizzativo (5), Diversity Management (6), Etica e Comportamento Organizzativo (7).

Lasciando alle vostre interpretazioni l'individuazione di altre aree di utilità dei risultati di questa "ricerca", provo ad evidenziare come essa potrebbe portare un certo beneficio alle discipline HR citate sopra.

Ad esempio, i Razionali che sono emersi potrebbero essere utilizzati per un riesame delle prassi in essere e per una più equilibrata considerazione del fattore estetico.

L'approfondimento rimane aperto. Nuovi stimoli e contributi saranno i benvenuti.>>

C. Riflessioni ex post

Malgrado siano passati alcuni anni (il testo è stato scritto nel 2009), non cambierei una parola. Tanto più che le fenomenologie di una società dell'immagine e dell'apparire dilagano (Rif. 1) ed è tutto da dimostrare che il tempio della (presunta) razionalità organizzativa, l'azienda, ne sia indenne (vedi ad esempio il tema dei video CV: Rif.7 e 8).

Per chi fosse interessato ad un ulteriore (e divertito) approfondimento rimando ad un altro mio e.book: "Niente Lavoro ai brutti?", reperibile nel mio spazio slide share (Rif.5).

D. Bibliografia/ Sitografia

Rif. 1 "Pape Satan Aleppe", U.Eco, 2016

Rif.2 "Bellezza. Chi è attraente fa più soldi e carriera. Per i bravi ma brutti una vita in salita", La Repubblica, 22.07.2010 (http://ricerca.repubblica.it/repubblica/archivio/repubblica/2010/07/22/bellezza-chi-attraente-fa-piu-soldi-carriera.html?refresh_ce)

Rif.3 "Beauty and the labor market", D.S.Hamermesh, J.E.Biddle, 2001 (http://www.ux1.eiu.edu/~lsghent/hamerbiddle.pdf)

Rif.4 "Stature and Status: Height, Ability, and Labor Market Outcomes", A.Case, C.Paxson, Journal of Political Economy, Vol 116 nr 3, Princeton, 2008 (https://www.princeton.edu/rpds/papers/Case_Paxson_Stature_and_Status_JPE.pdf)

Rif.5 "Niente lavoro ai brutti?", D.Famà, 2009, www.slideshare.net/domfama

Rif.6 "Niente lavoro ai brutti ?", D.Famà, Luglio 2009, sito di Fiordirisorse (http://news.fiordirisorse.eu/niente-lavoro-ai-brutti-linee-di-approfondimento-di-alcuni-stereotipi/)

Rif.7 "Dal sourcing al casting: quanto vale un videoCV?", D.Famà, Dicembre 2009, sito di Fiordirisorse (http://news.fiordirisorse.eu/redazionale-del-mese-dal-sourcing-al-casting-quanto-vale-un-videocv/)

Rif. 8 **"**Come realizzare un Video-Curriculum vincente", M.Rosa, 2008, massimorosa.com (http://www.massimorosa.com)

L'autore

Domenico Famà è HR Business Partner dal 2004 ed ha ricoperto questo ruolo in diverse aziende multinazionali, dopo aver cominciato a lavorare nella funzione HR nel 2000. In precedenza ha svolto attività tecniche, dopo una laurea in Fisica all'Università di Pisa nel 1986.

Domenico è un utente appassionato di social networks, di cui cerca di esplorare le potenzialità, compatibilmente coi limiti di tempo di una vita sola.

Appassionato dei temi del lavoro nelle organizzazioni e nella società, cerca di seguire affannosamente la sua evoluzione sempre più veloce. In particolare dedicandosi ad alcune tematiche: etica ed innovazione della cultura manageriale; inclusione delle diversità e relazioni interculturali; auto-orientamento nelle transizioni di vita-lavoro.

Con lo scopo di diffondere una cultura manageriale innovativa ed etica, supporta attivamente alcune associazioni no profit, ad esempio l'European Foundation for Quality Management: www.efqm.org, per cui svolge opera volontaria di Assessor per le aziende che desiderano impegnarsi in un percorso per l'Eccellenza.

Sulle tematiche dell'inclusione delle differenze e delle relazioni interculturali, interviene volentieri ad incontri e seminari ed ha pubblicato, con A.Cilona, il capitolo sulla gestione della Diversity ("Diversity: Prospettive e Criticità") in "Persone, Organizzazioni e Lavoro", Franco Angeli 2009, curato dal Prof. A Cocozza della LUISS.

In tema di orientamento nelle transizioni di vita-carriera, per giovani in fase di inserimento nel mondo del lavoro o per profili più senior, ha spesso collaborato in partnership con Fondazioni come quelle di Adecco o ATM, nell'ambito delle attività di Citizenship delle aziende in cui lavora.

Coltiva (nel senso più proprio del termine) un sogno: avviare una attività di trasformazione agroalimentare, sviluppando un piccolo fondo di proprietà seguendo criteri di sostenibilità (ambientale, sociale), di biodiversità (salvaguardia di specie native), di innovazione tecnologica (micro agricoltura) e di accoglienza di eccellenza, dando corpo nel suo piccolo al detto "dalle stelle alle stalle" (dalla fisica all'agricoltura)

Questo è un riassunto (e non un sostituto) della licenza CCPL 3.0 Non Commerciale Italia

Tu sei libero di:
Condividere — riprodurre, distribuire, comunicare al pubblico, esporre in pubblico, rappresentare, eseguire e recitare questo materiale con qualsiasi mezzo e formato
Modificare — remixare, trasformare il materiale e basarti su di esso per le tue opere. Non puoi usare il materiale per scopi commerciali.

Alle seguenti condizioni:
Attribuzione — Devi riconoscere una menzione di paternità adeguata, fornire un link alla licenza e indicare se sono state effettuate delle modifiche. Puoi fare ciò in qualsiasi maniera ragionevole possibile, ma non con modalità tali da suggerire che il licenziante avalli te o il tuo utilizzo del materiale.
La citazione della fonte (Domenico Famà) e il relativo indirizzo web: www.slideshare.net/domfama è sempre obbligatoria