



**SODEXO:  
IL SUCCESSO  
GRAZIE  
ALL'EQUILIBRIO  
DI GENERE**

A PAGINA 2



**ARGINARE  
"IL TUBO  
CHE PERDE"**

A PAGINA 3



**EQUILIBRIO  
DI GENERE:  
COSA NE  
PENSANO  
GLI UOMINI**

A PAGINA 4

# B **EQUILIBRIO DI GENERE** Business News

## EQUILIBRIO DI GENERE: UNA CHIAVE PER MIGLIORARE LE PERFORMANCE

**sodexo**  
QUALITY OF LIFE SERVICES

### ► RECENTI STUDI E RICERCHE

dimostrano che le aziende dove l'equilibrio di genere è presente hanno prestazioni migliori e maggiore capacità di innovazione rispetto alle altre.

### ► SODEXO: IL SUCCESSO PASSA ANCHE DALL'EQUILIBRIO DI GENERE.

La dirigenza di Sodexo spiega cosa significa mettere l'equilibrio di genere al centro della strategia e delle prestazioni del Gruppo.

A pagina 2

### LE DONNE NELL'ECONOMIA E NEL LAVORO

60%



dei laureati in Europa<sup>1</sup>

70%



dei decisori che influenzano i consumi<sup>2</sup>

**\$20.000 miliardi**

di potere d'acquisto annuo nel mondo<sup>3</sup>

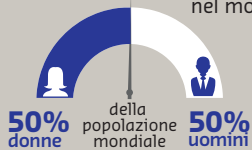


12.5%

dei posti di lavoro a termine sono occupati da donne nei Paesi OCSE<sup>4</sup>

40%

della forza lavoro nel mondo<sup>5</sup>



1-OCSE 2012

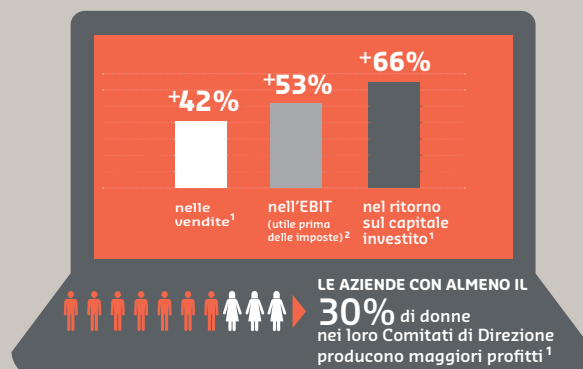
2-McKinsey

3-Silverstein and Sayre (2009) 'The Female Economy', HBR

4-OCSE - Employment Database 2011

5-World Development Report on Gender Equality and Development 2011

### DALLA STANZA DEI BOTTONI AL FRONT-LINE



### IN TUTTO IL MONDO



Studi dimostrano che, sia nei Paesi cosiddetti emergenti sia in quelli a economia più sviluppata, le aziende più equilibrate in termini di rappresentanza di genere ottengono risultati migliori.

50%

Le squadre più equilibrate dimostrano di avere migliori prestazioni<sup>3</sup> e tasso di impegno



+14% fatturato nei punti vendita e nei ristoranti che hanno un forte mix di uomini e donne<sup>4</sup>

1-Catalyst, 2011  
2-McKinsey, Women Matter 2009  
3-London School of Economics, 2008  
4-Gallup, 2014

### OPINIONI

## Donne: per riuscire occorre cambiare il modo di vedere le cose

Sophie Bellon, Vice Presidente del Gruppo Sodexo, Consigliere speciale per Ricerca, Sviluppo e Innovazione



**"CHIARAMENTE BISOGNA LOTTARE CONTRO GLI STEREOTIPI"**

un senso di colpa anche quando andiamo in vacanza: senso di colpa per trascurare progetti e collaboratori. Quando ho assunto il mio primo incarico importante, negli anni '90, c'erano pochissime donne manager. Per chi ricopra posizioni di alta responsabilità, la questione dell'equilibrio lavoro/famiglia semplicemente non esisteva. Poi,

circa 10 anni fa, Michel Landel (attuale Direttore Generale di Sodexo), arrivò dagli Stati Uniti, dove favorire l'equilibrio di genere nelle aziende era un fatto normale. Il primo meeting che organizzò su questo aspetto fu una mossa davvero rivoluzionaria. In Francia e in Europa noi donne eravamo abituate a gestire in silenzio la nostra "doppia vita". Chiaramente è una lotta anche contro gli stereotipi. 5 anni fa, quando sono stata nominata alla Direzione di un'importante filiale Sodexo in Francia, mi sono trovata - io, "la figlia del capo" - circondata da 20 uomini. Di fronte al mio stupore per il fatto che non ci fossero donne all'interno del Comitato di Direzione né come Direttore Regionale, la risposta è stata "Non è un lavoro per donne!" Questa frase mi ha molto colpita, perciò mi sono impegnata con decisione in una politica per la crescita delle donne. Per ogni posizione vacante volevo una rosa di candidature con almeno il 50% di donne. E non è così

Continua a pagina 3

**SODEXO È IMPEGNATA A SOSTENERE, NEL MONDO, LO SVILUPPO, LA PRESA DI COSCIENZA E LA DETERMINAZIONE DELLE DONNE**

Nel 2014 parteciperà a numerosi eventi e forum di grande importanza, fra cui:

\_le giornate del Women Corporate Directors Global Institute - New York, USA, 14-15 Maggio

\_il Women's Forum Meeting, San Paolo, Brasile, 26-27 maggio

\_il Global Summit of Women, Parigi, Francia, 5-7 giugno

\_the Women's Forum Global Meeting, Deauville, Francia, 15-17 ottobre





# EQUILIBRIO DI GENERE: STRUMENTO DI PERFORMANCE

**C**'è un argomento convincente per spingere le aziende, grandi e piccole, a favorire un equilibrio di genere tra i propri collaboratori. In poche parole, l'equilibrio di genere a tutti i livelli di un'organizzazione, dal top management al magazzino, crea un clima più favorevole a migliori prestazioni e all'innovazione.

## EQUILIBRIO: DALLA STANZA DEI BOTTONI...

Un recente studio del Credit Suisse Research Institute sull'andamento dei titoli ha evidenziato che le aziende con donne nel consiglio di amministrazione fanno registrare migliori prestazioni delle altre. Condotta su un campione di 2.400 società, la ricerca mette in luce come le azioni delle aziende con almeno una donna nel CdA hanno avuto, nei 6 anni precedenti al 2012, prestazioni migliori del 26% rispetto alle altre. Insomma è più probabile che abbiano performance più marcate, dimostrino doti di leadership più forti, abbiano accesso a un bacino di talenti più ampio, siano in grado di anticipare le preferenze dei consumatori e conseguano migliori risultati nella governance aziendale e sociale.

Risultati, questi, che confermano le conclusioni di molti altri studi: con le donne ai massimi livelli dirigenziali, gli affari vanno meglio. Catalyst, l'organizzazione no-profit che ha la



Gli studi dimostrano che i risultati ottenuti da team disomogenei sono migliori di quelli ottenuti da gruppi omogenei.

missione di ampliare le opportunità per le donne nelle imprese, ha dimostrato che anche solo un 10% in più di donne nel CdA porta ad un aumento della presenza femminile in posizioni dirigenziali del 21%. E questo, a sua volta, porta un ritorno sul patrimonio netto, sull'utile derivato dalle vendite e sul capitale investito.

## ... AL FRONT-LINE

Un'argomentazione convincente a dimostrazione dell'importanza dell'equilibrio di genere è stata rivelata da un recente sondaggio di Gallup, che ha studiato il mix tra i sessi e i risultati finanziari di circa 800 tra rivenditori di materiale elettronico e ristoranti degli Stati Uniti. Esaminando vari

**“COLMARE IL DIVARIO DI GENERE È IMPORTANTE AI MASSIMI LIVELLI COME AI PIÙ BASSI”**

fattori, tra cui ubicazione geografica e periodo di attività, la ricerca ha evidenziato che gli esercizi commerciali con un miglior mix tra i sessi realizzano migliori performance finanziarie. I negozi di articoli elettronici con un miglior equilibrio tra uomini e donne, a parità di attività, hanno generato una crescita dei ricavi del 14% in più

rispetto agli altri. Allo stesso modo, i ristoranti con squadre più equilibrate hanno registrato ricavi netti trimestrali, a parità di ubicazione, superiori del 19%. Sangeeta Badal, autore dello studio e consulente senior del Gallup Research Institute, sostiene che raggiungere un equilibrio dei sessi tra i dipendenti è importante a tutti i livelli. Troppo spesso, continua Badal, il modo in cui i dipendenti ai livelli più bassi percepiscono il posto di lavoro "non è visto come influente sulle prestazioni finanziarie dell'azienda. Io penso invece che tra i due fattori ci sia un legame più stretto di quanto ci si renda conto".

## MIGLIORARE LE PRESTAZIONI COLLETTIVAMENTE

Ma, in sintesi, cos'è che rende l'equilibrio tra i sessi una risorsa tanto preziosa? Una ricerca dell'Harvard Business Review del 2011 mette in evidenza il "fattore femminile": se il numero di donne in azienda cresce, aumenta di pari passo l'intelligenza collettiva. I ricercatori, guidati da Anita Woolley, professoressa al Carnegie Mellon, e Thomas Malone, professore al MIT, hanno riscontrato come la diversità di genere sia non solo importante per il funzionamento e i risultati di un gruppo, ma come il contributo delle donne sia direttamente responsabile del miglioramento della performance collettiva del gruppo. Una ricerca condotta dalla professoressa Katherine Phillips della Columbia

## 5 Indicatori di Performance

Un'azienda con un equilibrio di genere nel CdA e tra i dirigenti ha più probabilità di:

1. avere performance più marcate
2. manifestare diverse doti di leadership
3. accedere a un bacino più vasto di talenti
4. anticipare in modo più efficace le preferenze dei consumatori
5. diventare più innovativa

University ha evidenziato che i gruppi di maggioranza diventano tanto più innovativi quanto più aumenta il coinvolgimento delle minoranze, generando in media migliori risultati nei più diversi ambienti. Spiega la Philips: "Abbiamo rilevato che chi appartiene a un gruppo sociale maggioritario comincia a considerare in modo molto più critico i problemi di cui si occupa se si trova in un gruppo disomogeneo. In un ambiente inclusivo e non omogeneo, gli individui si aspettano di trovare differenti punti di vista, ne riconoscono la dignità e lavorano più duramente per assimilare idee diverse. In media, i nostri studi dimostrano che i risultati generati da team disomogenei sono migliori rispetto a quelli di gruppi omogenei." ■

## Sodexo: il successo grazie all'equilibrio di genere

**D**alla sua fondazione, circa 50 anni fa, Sodexo è sempre stata guidata dalla convinzione che, per creare un valore duraturo, le organizzazioni e le collettività debbano porre gli individui al centro e che in un'azienda le donne e gli uomini siano i reali beneficiari dei suoi successi. Questa convinzione è la pietra angolare della strategia di equilibrio di genere di Sodexo. Attingendo al pieno potenziale di entrambi i sessi, l'azienda è più forte, più innovativa e offre un servizio migliore ai suoi 75 milioni di consumatori in tutto il mondo.

**“ATINGENDO AL POTENZIALE DI ENTRAMBI I SESSI, SODEXO È PIÙ INNOVATIVA”**

“Uno dei momenti fondamentali della vita di Sodexo è stato quello in cui abbiamo legato l'equilibrio di genere alla crescita stessa dell'azienda”, commenta Michel Landel, Direttore Generale di Sodexo. Landel ha così approfondito la strategia di Sodexo al Global Meeting 2013 del Women's Forum svoltosi a Deauville, Francia: “il profilo dei nostri consumatori sta cambiando e a questo ci dobbiamo conformare”, ha evidenziato. “Sappiamo che le donne contano per il 70% nelle decisioni sulle



Michel Landel al Global Meeting del Women's Forum nel 2012.

spese di consumo. Dunque la composizione dei nostri team deve riflettere la diversità delle popolazioni a cui rivolgiamo i nostri servizi. Inoltre, poiché il 60% dei laureati è costituito da donne, dobbiamo essere in grado di attirare, trattenere e motivare il meglio di questi talenti se vogliamo realizzare i nostri obiettivi di sviluppo”. Per promuovere l'equilibrio di genere, nel 2009 è stato costituito **SWIFT**

(Sodexo Women's International Forum for Talent). Ad oggi, 2014, sono stati fatti passi avanti molto significativi: le donne occupano il 43% delle posizioni nel Comitato Esecutivo del Gruppo, il 38% nel Comitato di Direzione, il 23% nei 300 top manager del Gruppo, è l'obiettivo di raggiungere il 25% nel 2015. “Siamo orgogliosi delle nostre iniziative globali a favore del progresso delle donne”, dice Rohini Anand, Senior

Vice President Sodexo e Direttore Diversità del Gruppo. “Abbiamo fatto grandi progressi ma sappiamo bene che c'è ancora molto lavoro da fare perché l'impatto abbia effetti su tutti i 428.000 collaboratori Sodexo negli oltre 80 Paesi del mondo”.

“Il nostro essere un'azienda aperta alle diversità e attenta all'inclusione si è rivelato un forte vantaggio competitivo” osserva Sylvia Metayer, Direttore Generale per i Servizi Corporate Sodexo a livello mondiale. “Numerosi clienti hanno citato le politiche e i programmi Sodexo in ambito Diversità & Inclusione come uno dei fattori chiave che hanno influenzato la loro decisione di sceglierci come partner. Diversità & Inclusione significa anche poter costruire offerte solide e poter offrire soluzioni possibili solo grazie a team ricchi di culture, funzioni, prospettive ed esperienze diverse”.

Oggi Sodexo riceve richieste da parte di clienti e altre aziende di condividere la propria esperienza in ambito Diversità e supportare progetti e lanci di strategie simili.

“Sappiamo che se ci muoviamo bene su questa strada avremo team più forti”, spiega Sunil Nayak, Direttore Generale Sodexo India On-site Services. E aggiunge che l'equilibrio di genere ha aumentato la capacità innovativa del Comitato di Direzione. Le iniziative adottate da Sodexo India in ambito Diversità & Inclusione comprendono

anche la decisione di fissare obiettivi specifici che riguardano la presenza delle donne e delle minoranze nelle posizioni di responsabilità. Nel 2011 le donne in posizioni manageriali erano il 13%, la quota è salita al 17% nel 2013.

**“SAPPIAMO CHE SE AGIAMO BENE SU QUESTA STRADA, AVREMO SQUADRE PIÙ FORTI”**

Sodexo ha ricevuto numerosi premi e riconoscimenti per i risultati raggiunti a favore delle pari opportunità, della diversità e dell'equilibrio di genere. In India, per esempio, nel 2012, ha ottenuto il premio WILL Forum – Best Employer for Women Award and Distinction. Nello stesso anno in Nord America ha ricevuto il premio Catalyst, che viene assegnato ad iniziative aziendali particolarmente significative per il progresso delle donne nel mondo del lavoro. E l'anno seguente DiversityInc ha collocato Sodexo al primo posto nella classifica 2013 “Top 50 Companies for Diversity”.

Oggi Sodexo è riconosciuta a livello globale come modello e riferimento culturale in tema di diversità e il suo impegno in questo ambito è al centro della propria mission. ■



# Arginare "il tubo che perde"

Le aziende desiderose di migliorare l'equilibrio tra i sessi e promuovere l'avanzamento femminile devono spesso fare i conti con un atteggiamento di opposizione alla presenza di donne nella leadership aziendale: più si sale nella scala gerarchica, meno donne si trovano. I ricercatori hanno ribattezzato questo fenomeno il "tubo che perde" (Leaky Pipeline) e spiegano che il problema non è tanto far arrivare le donne in posizioni di comando, quanto creare una cultura inclusiva, senza pregiudizi, che consenta a ciascuno di raggiungere il proprio potenziale, fornendo gli strumenti che permettano alle donne di dare il meglio a ogni livello della loro carriera.

Fin dall'inizio, confrontarsi e risolvere questo problema è stata una priorità per Sodexo. Il Women's International Forum for Talent (SWIFT) di Sodexo va dritto al cuore della questione. "L'idea alla base di SWIFT," spiega Michel Landel, CEO di Sodexo, "è accelerare l'implementazione dell'equilibrio tra i sessi all'interno dell'azienda, attraverso l'impegno personale dei suoi massimi dirigenti."

Nel 2009, Landel nomina Rohini Anand, Senior Vice-President e Global Chief Diversity Officer, a capo di SWIFT, per progettare, sviluppare e implementare una strategia dedicata. Anand è ancora oggi co-presidente di SWIFT, insieme a Sophie Bellon.

Due volte all'anno, 34 dirigenti senior in rappresentanza di 15 nazionalità diverse si incontrano per identificare azioni specifiche e risultati al fine di



Da sinistra a destra: Alberto Ortega, Director of Community Relation Sodexo, Rohini Anand, Senior Vice-President and Global Chief Diversity Officer, Jennifer Charles, Catering Manager Sodexo, Diana Stefany Mendoza, Consultant.

**“L'OBBIETTIVO È CREARE UNA CULTURA INCLUSIVA LIBERA DA PREGIUDIZI”**

progredire nel raggiungimento di un equilibrio tra i sessi, rendendo il processo sostenibile attraverso tutte le componenti di un'azienda presente in aree geografiche molto diverse. Inoltre, un comitato direttivo composto da 6 membri si occupa della gestione quotidiana e della concreta implementazione delle azioni. Tra gli obiettivi primari di SWIFT vi è il raggiungimento del 25% di presenza femminile tra i

300 top manager della società entro il 2015 (dal 17% del 2009), con un focus sulle donne in ruoli operativi con responsabilità sul risultato economico. Le iniziative SWIFT hanno generato progressi tangibili per Sodexo, promuovendo e sostenendo un equilibrio dei sessi tra i manager della società. Quando è stato fondato SWIFT, solo 260 donne avevano preso parte a programmi di mentoring sulla leadership. Nel 2013 il numero era triplicato, raggiungendo quota 660. Nel 2009 solo il 10% dei ruoli operativi era occupato da donne. Nel 2013 la percentuale era salita al 17%. Inoltre, a livello di manager regionali, il tasso di impegno delle donne è cresciuto dal 51% del 2009 al 64% del 2013. Nello stesso periodo, la soddisfazione di queste donne rispetto all'equilibrio tra i sessi è cresciuta dal 52% al 58%.

Un altro obiettivo di SWIFT è sviluppare dei veri e propri network dedicati all'equilibrio tra i sessi, per generare una cultura di inclusione e diversità, e facilitare l'avanzamento femminile a ogni livello aziendale. Ancora una volta, i progressi sono evidenti se si osservano le cifre. Mentre nel 2009 esisteva solo un network dedicato, nel 2014 ce ne sono 13, con decine di gruppi di lavoro, che collaborano a un dialogo globale. ■

Fonte: Sodexo Employee Engagement Survey.

## OPINIONI



Sophie Bellon, da pagina 1

facile trovarle all'interno dei consueti percorsi di carriera: occorre cercarle altrove. Mi è stato detto più volte che questo approccio è rischioso: ma quale assunzione o promozione non comportano una parte di rischio?

Vedersi affidare un'importante responsabilità è sempre una sfida – anche per un uomo. Oggi sono orgogliosa di dire che su 13 Direttori Regionali in quella filiale che ho diretto, 5 sono donne.

Le donne non devono aver paura di rifiutare il modello prevalente e di fare scelte diverse, perché questo non è un rischio, è una ricchezza. Una donna, anche se manager, può tranquillamente ammettere di non capire qualcosa: Dire "Non so - voi siete più esperti di me in questo campo" può stupire e destabilizzare, soprattutto quando si tratta di collaboratori abituati ad un approccio tradizionale, gerarchico. Ma l'esperienza mi ha dimostrato che è infinitamente più costruttivo. Occorre procedere con cautela anche nel confrontare lo stile maschile con

**“SI TRATTA DI CREARE VALORE AGGIUNTO PER L'AZIENDA”**

quello femminile. Il confronto si basa infatti su generalizzazioni e da qui agli stereotipi il passo è breve. Se alle donne viene attribuito uno stile più caldo e umano, non è detto che sia per genetica. Semplicemente, quando arrivano in una nuova posizione senza modelli precisi di riferimento, forse le donne sono più propense a informarsi sulle abitudini in uso. Inoltre avere uno stile caldo e umano non impedisce affatto di essere efficaci! Assumere e promuovere donne sono azioni che vanno ben oltre le convinzioni personali: significa creare valore aggiunto per l'azienda.

In sintesi le donne devono imparare a progettare il loro successo, a esprimersi

con autorevolezza e fiducia in se stesse, in modo da essere considerate alla pari quando si tratta di promozioni, di aumenti ma anche nelle relazioni quotidiane. Spesso, nelle riunioni, quando una donna parla, si sforza di dare alla sua voce lo stesso peso dei suoi colleghi maschi. Capita anche che, quando una donna si sente dire "Stiamo pensando a te per questa promozione", la sua prima reazione sia di estrema sorpresa: a momenti cade dalla sedia! Beh, in parte ciò è frutto di un'educazione e di schemi ormai consolidati ma, più in generale, si tratta di una vera e propria questione sociale che riguarda anche gli uomini. Se gli uomini in posizioni manageriali non si sentono coinvolti dalla parità di genere, se non sono convinti che stiamo parlando di un aspetto strategico per l'azienda, non cambierà mai nulla. In realtà, siamo al centro di una profon-

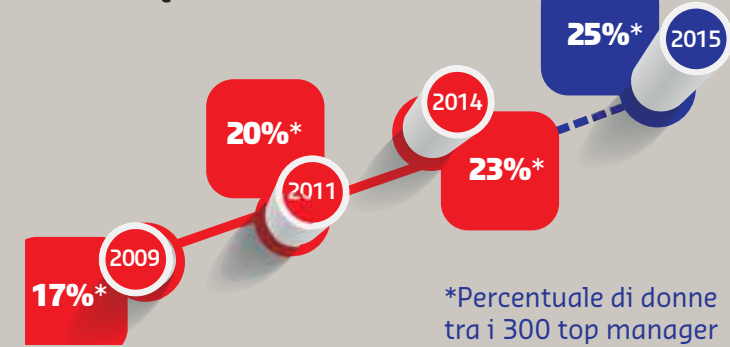
**“È UN TEMA CHE RIGUARDA ANCHE GLI UOMINI”**

da trasformazione, che supera perfino le questioni di genere e che, secondo me, diventerà un modello per altre forme di diversità. Le donne che oggi si sforzano di conciliare la loro vita professionale con quella personale stanno costruendo un nuovo, più inclusivo e sostenibile concetto stesso di successo. Molte soluzioni, nate da una specifica richiesta delle donne – telelavoro, orario flessibile, congedo parentale, un miglior equilibrio vita/lavoro... – oggi sono un vantaggio anche per gli uomini, che possono beneficiarne ma mai avrebbero pensato di combattere per ottenerle. Voglio dire alle donne di oggi che le posizioni di leader sono anche alla loro portata. Nessuna donna – così come nessun uomo – dovrebbe essere costretta/o a scegliere tra il lavoro e la vita privata. La mia esperienza mi ha insegnato che, quando le donne arrivano in posizioni manageriali sono capaci di gestire la responsabilità e la pressione altrettanto bene quanto gli uomini.

Le aziende devono sposare fino in fondo quest'idea. La diversità di genere non è solo fonte di equilibrio, è il futuro del management. E le aziende, come tutte le organizzazioni sociali, non possono garantirsi una crescita sostenibile e durevole se discriminano metà del genere umano. ■

Originariamente pubblicato in francese su Huffingtonpost.fr

## IL VIAGGIO DI SODEXO VERSO L'EQUILIBRIO DI GENERE



**43%**

del Comitato Esecutivo DEL GRUPPO SODEXO è costituito da donne

## INDIA/ SODEXO NOMINATA TRA I MIGLIORI DATORI DI LAVORO PER LE DONNE

Sodexo India si è guadagnata il riconoscimento per l'eccellenza delle pratiche, dei processi e dei programmi di mentoring volti a migliorare la condizione delle donne in azienda. "Questo premio è un riconoscimento al modo in cui abbiamo realizzato le politiche di inclusione e diversità nella nostra azienda," ha affermato Sunil Nayak, CEO di Sodexo India On-site Services.

## NEL MONDO/ CREIAMO UN POSTO DI LAVORO INCLUSIVO

I network Sodexo per l'equilibrio di genere giocano un ruolo chiave per promuovere la diversità e la cultura dell'inclusione. Danno l'opportunità di lavorare in rete per rafforzare la consapevolezza, condividere best practice, sostenere la crescita personale e professionale. Attualmente esistono 13 network nel mondo, tra cui "Go-Gender" in Australia, "Network" in Cile, "Unis-Vers" in Francia, "Wing" negli USA e "Women Work" in UK e Irlanda.

## ITALIA/LE DONNE IN SODEXO: QUALCHE CIFRA

% di donne nel 2013 sul totale della popolazione aziendale, nelle diverse categorie

Categoria	% in Sodexo Italia
Nel Senior Management (posizioni di Direzione)	24%
Nel Middle Management (capi intermedi, Operations & Staff)	45%
Nei Site Managers (Responsabili di Unità ed equivalenti)	66%
Nei Front line Employees (Personale delle Unità)	86%
Sul TOTALE della popolazione aziendale	85%

## CINA/ IL PROGRAMMA DI MENTORING PER FAVORIRE LA CRESCITA DI NUOVI TALENTI FEMMINILI

Il programma di mentoring Sodexo lanciato in Cina coinvolge dieci senior leader (mentor) e dieci donne

(mentee), con l'obiettivo di promuovere l'avanzamento femminile e dare impulso alla diversità di genere a livello manageriale. Le coppie lavorano insieme per un periodo di 12 mesi allo scopo di raggiungere gli obiettivi individuati per ciascun mentee.

## EUROPA/ 11 DONNE CEO IN SODEXO





# Equilibrio di genere: cosa ne pensano gli uomini



**DIDIER SANDOZ, EUROPA**  
Europe Area President,  
Benefits & Rewards Services

“SONO SEMPRE STATO SENSIBILE ALLA QUESTIONE DELL'AVANZAMENTO FEMMINILE IN AMBITO AZIENDALE. Quando mi hanno invitato a

diventare membro del Women's International Forum for Talent di Sodexo, un'organizzazione di uomini e donne dirigenti che lavorano per promuovere l'equilibrio tra i sessi, ho pensato potesse essere gratificante. L'esperienza maturata in SWIFT, dove gli uomini sono in minoranza, mi ha aiutato a comprendere come si possa sentire una donna in una riunione piena di uomini. Sei obbligato a essere più aperto e reattivo. Ho spesso osservato che sul lavoro le donne pongono più domande, offrono prospettive diverse e mettono in discussione lo status quo. Trovo che questo sia più costruttivo per un team, piuttosto che cercare sempre il consenso immediato.

Nel corso dei miei 30 anni in Sodexo ho potuto verificare un reale progresso, con una presenza sempre maggiore di donne nei nostri team dirigenziali. Ma ancora oggi, più in alto si sale nella scala gerarchica, meno candidate donne troviamo. Penso sia importante assicurarsi un ugual numero di candidati tra donne e uomini. E renderlo possibile è un sfida che dobbiamo vincere, specialmente noi uomini, ma dobbiamo anche incoraggiare le donne a farsi avanti per occupare le posizioni di leadership che si meritano. In quanto padre, inoltre, incentivare questo atteggiamento nelle mie figlie è una questione che mi sta molto a cuore”. ■



**ERIK KOCKEN WENNERHOLM, SVEZIA**  
Director, Head of Large Accounts

“CREDO FERMAMENTE CHE L'EQUILIBRIO TRA I SESSI SIA UN BENE PER GLI AFFARI.

Il mio team dirigenziale nell'ambito dei Servizi Corporate, la Divisione Large Accounts, è perfettamente equilibrato a questo proposito.

La diversità ci offre punti di vista diversi e incrementa l'energia e lo spirito creativo. Ciò a sua volta favorisce la coesione e la collaborazione all'interno del team.

Una delle ragioni per cui sono sponsor di Sodexo Sweden Female Network è

semplicemente perché fa bene agli affari. Promuovere un ambiente di lavoro inclusivo, in grado di sfruttare i nostri diversi punti di forza, ci consente di avere un deciso vantaggio competitivo sul mercato. Le reti ci aiutano anche a generare i contatti giusti e a mantenere la dinamicità di cui abbiamo bisogno per avere successo. Inoltre, dobbiamo superare l'idea secondo cui c'è un unico modo di essere leader. Se fossimo tutti uguali, con lo stesso background e le stesse esperienze, il progresso sarebbe impossibile.

Vedo un grande valore nei team caratterizzati dall'equilibrio tra uomini e donne: il mondo stesso è così, e in particolare lo sono i nostri clienti e i nostri consumatori.

L'equilibrio tra i sessi è diventato un fattore diffuso in Sodexo. Ovviamente assumiamo le persone in base alla loro esperienza e alle loro competenze, responsabilizziamo i nostri manager e diamo promozioni sulla base delle prestazioni, a prescindere dal sesso”. ■

“AVERE UNA FORZA LAVORO EQUILIBRATA PER COMPOSIZIONE È FONDAMENTALE PER IL SUCCESSO DI SODEXO. Avere una forza lavoro più bilanciata tra i sessi ci aiuta a creare un team dirigenziale a sua volta più equilibrato, in grado di trasmettere i nostri valori ai clienti.

Attualmente seguo cinque candidate nella formazione per occupare posizioni più elevate. Il programma consiste in sessioni di mentoring con il vicepresidente regionale per discutere di opportunità professionali e di programmi di training adatti a sviluppare le loro competenze. Trovo estremamente gratificante verificare la crescita professionale e di fiducia



**RONALD GREGORY, STATI UNITI**  
Region Vice President, Facilities  
Management, Campus division

in loro stesse di queste allieve. Il programma di mentoring mi ha insegnato che uomini e donne hanno

esigenze diverse. Gli obiettivi di crescita di ciascuno dipendono da quanto desidera salire di livello in ambito aziendale. Sono diventato più consapevole delle varie problematiche di genere osservando i dipendenti nel loro percorso per raggiungere gli obiettivi stabiliti.

La sfida maggiore che devo affrontare oggi è identificare una serie di candidati diversificati per genere interessati al settore delle infrastrutture. Questo settore è ancora dominato prevalentemente da uomini, che vi lavorano da sempre. Dobbiamo continuare a cercare nuovi talenti, sia all'interno che all'esterno della società, e farli crescere per trasformarli nei nostri leader di domani”.



**ROBERTO DELPINO, ITALIA**  
Chief Financial Officer,  
Benefits & Rewards Services

“LA DIVERSITÀ DONA RICCHEZZA AL POSTO DI LAVORO. Un team diversificato consente di osservare

un problema da ogni lato e responsabilizza tutti a prendere la decisione giusta.

Gestisco un team equilibrato tra donne e uomini, focalizzandomi su principi basilari, facilmente condivisibili e comprensibili: know-how, reattività, integrità, trasparenza e raggiungimento degli obiettivi. E tutte le volte che posso, verifico con il team che il mio stesso comportamento si attenga a tali principi.

Tutti i membri del mio gruppo, uomini e donne, lavorano bene assieme, grazie a fiducia e rispetto reciproci. Per mantenere l'armonia e la concentrazione

sugli obiettivi aziendali, i ruoli sono assegnati sulla base di merito e competenze. Merito e competenze non hanno sesso: l'anno scorso ho promosso tre nuovi manager che incarnavano al meglio questi principi guida, e tutti e tre erano donne. Sebbene i pregiudizi sulle donne continuano a persistere sul posto di lavoro, per esempio per quanto riguarda la maternità, nell'ambito del mio team non mi sono mai trovato di fronte a grossi problemi. Come manager è mio compito comprendere le necessità di tutti i dipendenti e trovare soluzioni efficaci”. ■

## INTERVISTA

### DOPPIO MISTO: UN TEAM VINCENTE

Roland Garros, Tour de France, Coppa Davis e molto altro: Isabelle Langolf e Laurent Hétet gestiscono eventi di fama mondiale per Sodexo. La coppia ci racconta come ha trasformato le differenze in punti di forza.

**Pensate che lavorare con un partner del sesso opposto sia un valore aggiunto?**

♦ **IL:** Sì, decisamente, se ti prendi il tempo necessario per conoscere e comprendere l'altro. A parte essere di sesso diverso, anche la nostra provenienza e le nostre esperienze precedenti sono molto diverse.

♦ **LH:** Sì, è stato un vantaggio, perché abbiamo imparato velocemente a capirci e rispettarci, e a trarre il massimo dalla combinazione dei nostri yin e yang. Lavoro in Sodexo da oltre 25 anni

e provengo da un reparto diverso, la cucina. Isabelle ha una grande esperienza nella logistica e nella gestione amministrativa.

**Qual è il vostro maggiore punto di forza come team?**

♦ **IL:** Il modo in cui ci completiamo a vicenda. I nostri diversi punti di vista, personalità e background ci consentono di poter affrontare i problemi in modi diversi. Oggi è la nostra forza: siamo molto uniti e quando prendiamo una decisione, ci assicuriamo sempre di essere d'accordo.

♦ **LH:** Quando incontriamo un fornitore per l'acquisto di un servizio, per esempio, sappiamo negoziare in modo efficace, proprio grazie alle nostre doti complementari. E ci scambiamo sempre idee, così da non rimanere mai impantanati nella routine.

**Qual è il risultato di cui andate più fieri finora?**

♦ **LH:** I nostri clienti sono molto soddisfatti. Anche loro apprezzano i nostri diversi punti di vista.

♦ **IL:** Quando si lavora su eventi di alto profilo, come la Coppa Davis, è importante rimanere umili. Ci rendiamo conto di non poter influenzare direttamente il livello di partecipazione a queste grandi manifestazioni. Ma quando si tratta di prendersi cura di spettatori, VIP e giocatori, sappiamo che insieme facciamo la differenza. ■

**MICHEL LANDEL, CEO DEL GRUPPO SODEXO, E ALTRI LEADER DI FAMA MONDIALE CONDIVIDONO LA LORO VISIONE SULL'EQUILIBRIO DI GENERE.**



“SONO ORGOGLIOSO DEL LAVORO REALIZZATO IN SODEXO. Sono convinto che la parità di genere in azienda potrà contribuire a cambiare la mentalità, i comportamenti e i metodi di lavoro. E ciò ci permetterà di offrire un miglior ambiente di lavoro e di migliorare le nostre performance. Certamente, si tratta di un processo che richiederà tempo, ma dobbiamo essere determinati e continuare a impegnarci per raggiungere questo obiettivo.”

**QUALITY OF LIFE OBSERVER**

Collegati al Quality of Life Observer, il portale web di Sodexo che dà voce a esperti e organizzazioni che si impegnano per migliorare la Qualità della Vita.

<http://qualityoflifeobserver.com>

Comitato di redazione: Rohini Anand, Jean-Michel Monnot, Satu Chauvin, Sophie Delaval, James Minnett  
Redattore capo: Dalila Elluin  
Ricerca, redazione, grafica, impaginazione: BABEL  
Foto: Women's Forum, Zuno, DR, Thinkstock,  
Designed In February 2014  
[www.sodexo.com](http://www.sodexo.com)