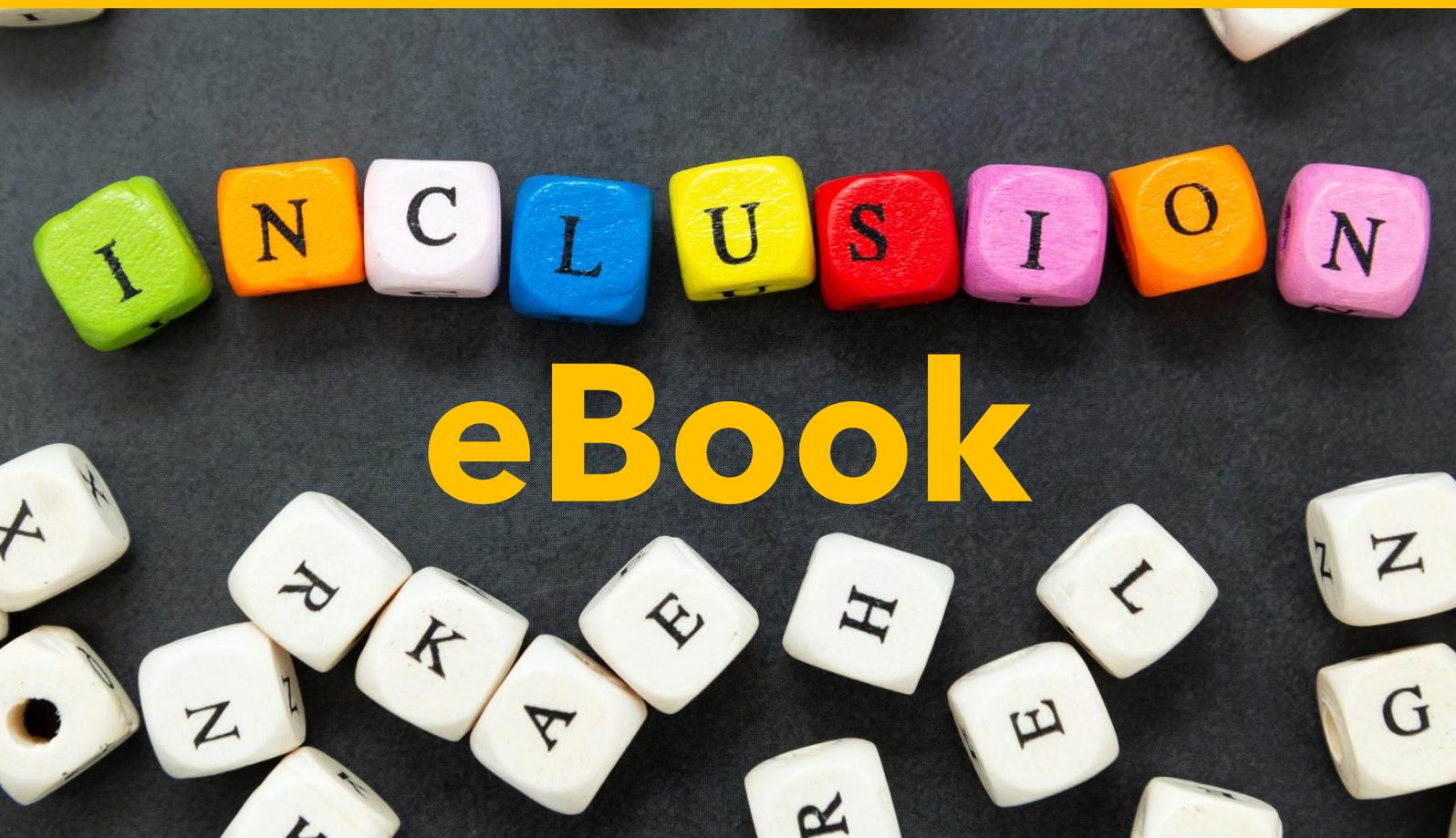


Quasi

ITAKA

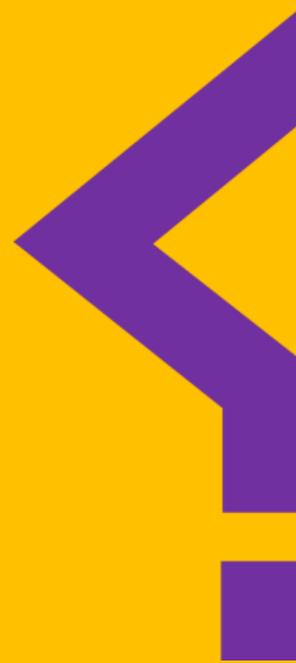
Inclusione e Talenti per Accompagnare
nella Crescita le Aziende



eBook

Indice dei contenuti

§ 1 - Introduzione	pag.	4
§ 2 - I temi prioritari in Italia	pag.	6
§ 3 - Il frame di riferimento del Progetto	pag.	19
§ 3.1 - Il quadro italiano, il PNRR e i lavori del G20	pag.	20
§ 3.2 - La ISO 30415:2021 Diversity & Inclusion	pag.	32
§ 3.3 - La visione internazionale del Global Diversity, Equity&Inclusion Benchmark[©]	pag.	37
§ 4 – Modello ODISSEA, ISO 30415 e GDEIB 2021 a confronto	pag.	44



§ 5 - La Survey “Quasi Itaca”: highlights della ricerca pag. 59

**§ 6 - Per ampliare il modello DE&I: focus di
attenzione e 9 messaggi per agire** pag. 76

§ 7 - Best practice nazionali e internazionali pag. 88

Appendice 1 - Infografica Survey pag. 131

Appendice 2 - Le principali associazioni in Italia pag. 148

§ 1 - Introduzione

Spesso è una realtà problematica, ma con altrettanta certezza è una fonte di Valore per i singoli e l'azienda: questo si può dire in estrema sintesi della cosiddetta D&I, ovvero del tema della Diversity e dei percorsi di Inclusione. Si tratta di un tema che si sta diffondendo, ma a differenza di altri è più difficile che diventi un tema trendy, perché le tensioni che nascono in molti contesti aziendali a causa di disparità di trattamento, o anche solo da "differenze" che si collocano alla base delle dinamiche lavorative, impediscono che si possa trattare o gestire un problema D&I in modo semplice e indolore. In altri termini, nonostante alcuni movimenti in Europa e Nordamerica abbiano reso centrale questo tema, non è agevole che si verifichino su tale terreno dinamiche analoghe al green washing che si registra riguardo alla Sostenibilità: non è facile costruire un Diversity washing, e ancor più difficile è costruire vere politiche di Inclusione, in quanto queste o sono reali o cadono immediatamente alla prima verifica.

Fondirigenti, il più grande fondo italiano per la formazione finanziata dei dirigenti, già nel 2020 ha affidato a Federmanager Academy un progetto che portasse ad analisi approfondite e a strumenti concreti per la diffusione di **buone pratiche di D&I** e la management school di Federmanager lo ha fatto ricorrendo al nome/metafora **ODISSEA**, in quanto evocativa già in sé di un percorso impegnativo ma sorretto da una visione, e

anche perché acronimo di "Organizzare Diversity & Inclusion per Sostenere Società ed Economie Aperte".

Nell'autunno 2021 Fondirigenti ha promosso una nuova iniziativa, che abbiamo chiamato **Quasi ITACA** (Inclusione e Talenti per Accompagnare nella Crescita le Aziende), sia perché molte aziende e realtà hanno fatto rilevanti progressi su questo terreno, sia perché altre vogliono approdare a una Itaca metafora di un'organizzazione che abbia fatto passi concreti e sistematici per includere le Diversità, come riconoscimento dei diritti del singolo ma anche come driver per portare valore all'azienda. Studiando il nostro Paese e una letteratura interna e internazionale ormai molto ampia, abbiamo visto che cominciano a essere tante le aziende che hanno compiuto sul terreno D&I un percorso serio e sistematico, con procedure ed elementi ideali di traino che hanno reso visibile una cultura dell'Inclusione da un lato, e della conversione della Diversità in Valore dall'altro.

Per questo ci sentiamo di dire che Itaca per un certo numero di aziende è già stata raggiunta o quasi raggiunta, anche se molte di più sono quelle in viaggio verso questa isola metafora di compimento, di visione ispiratrice. Il cammino del progetto di quest'anno è stato analogo a quello dell'anno scorso nella struttura, ma ovviamente con tutti i prodotti visti in un'ottica di autunno 2021 e di azioni per il 2022. Ecco perché, fra le altre cose, è stato importante avviare una nuova

Survey online, una nuova Indagine Desk, organizzare momenti di diffusione e di riflessione attraverso la realizzazione di webinar, mettere a disposizione dei manager i primi risultati nel Playbook ampliato in più release per giungere infine a questo eBook divulgativo delle diverse

fasi di progetto, per accompagnare i manager nel creare un posto di lavoro più equo, inclusivo ed eterogeneo e per tenere vivo il dialogo su questi temi con Fondirigenti e con Federmanager Academy.



Tutti i cittadini hanno pari dignità sociale e sono eguali davanti alla legge, senza distinzione di sesso, di razza, di lingua, di religione, di opinioni politiche, di condizioni personali e sociali.

Art. 3, della Costituzione italiana

§2 - I temi prioritari in Itali

Nel momento in cui il Paese si stava riprendendo dalla grande crisi finanziaria avvenuta alla fine del primo decennio degli anni 2000, con le imprese occupate a gestire una fase di disallineamento tra domanda e offerta di lavoro e una conseguente difficoltà nel reclutamento e reperimento di molti profili professionali, l'irrompere del Covid-19 ha portato un radicale cambio di prospettiva. Da un problema di skill mismatch tra domanda e offerta di competenze, che da anni affligge il mondo del lavoro italiano si è passati ad uno di disemployability, ovvero la difficoltà strutturale di inserimento/reinserimento sul mercato, che rischia di concentrarsi soprattutto sui giovani e sulle categorie più deboli. Il tutto è nato a causa degli impatti settoriali della crisi e dei processi di lungo periodo di

polarizzazione asimmetrica del mercato italiano, che creava molti più posti di lavoro a bassa qualifica che occupazioni qualificate.

Il Covid-19 si è rivelato un **moltiplicatore di disuguaglianze** non solo nelle modalità di diffusione del contagio ma anche da un punto di vista economico e sociale; nell'Indagine Desk che abbiamo condotto nell'autunno 2021 abbiamo analizzato le più recenti ricerche nazionali ed internazionali raccogliendo, sistematizzando, analizzando e rielaborando dati ed evidenze contenuti nelle fonti ufficiali istituzionali. Riprendiamo quindi i temi "caldi" per rimetterli al centro del dibattito e offrire, nell'ultimo paragrafo dell'eBook, alcune prime linee di azione.

#Parità di genere e Shecession

Secondo il report dell'Istat in collaborazione con il Ministero del lavoro e delle politiche sociali, Inps, Inail e Anpal dal titolo "Il mercato del lavoro. Una lettura integrata (Il trimestre 2021)" (ISTAT, 2021) sono il 67% gli occupati uomini mentre solo il 49,3% le donne. Ed è anche l'Organizzazione Internazionale del Lavoro ad evidenziare, in occasione della prima Giornata internazionale per la parità di retribuzione, come il gender pay

gap, cioè la differenza salariale tra donne e uomini, sia una delle maggiori ingiustizie dell'attuale mercato del lavoro.

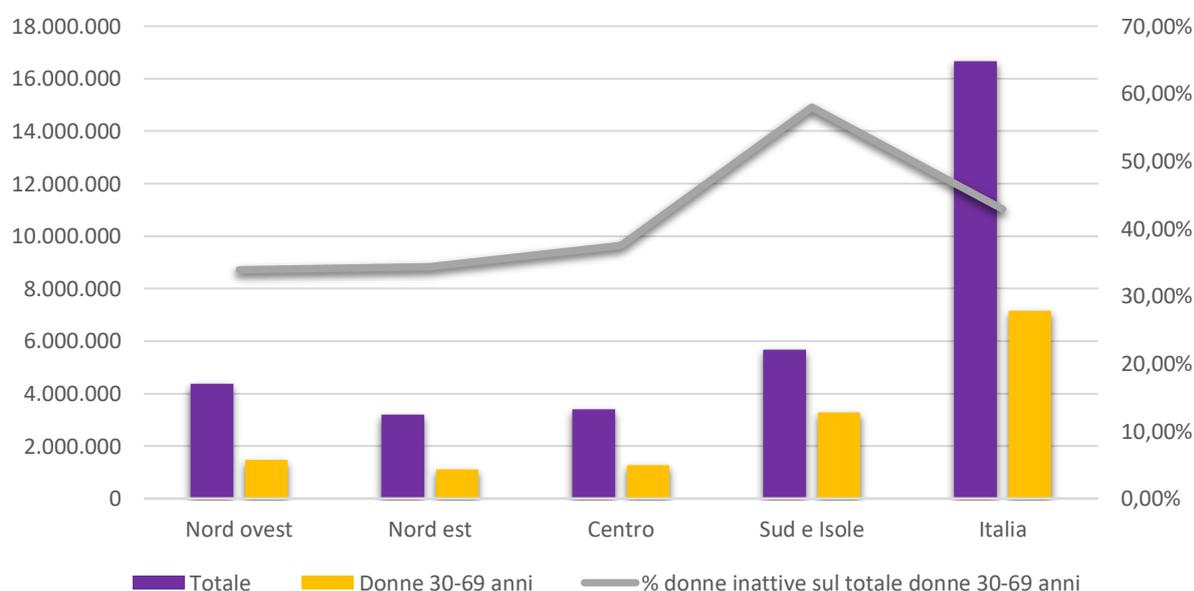
Un recentissimo rapporto pubblicato a gennaio 2022 da Randstad Research, "Le isole delle donne inattive" (RANDSTAD, 2021), ha inoltre tracciato un profilo delle donne non occupate, analizzandone le cause e immaginando il futuro possibile. Sono oltre **7 milioni le donne inattive tra i**

30 e i 69 anni in Italia. Un dato decisamente elevato, se consideriamo che rappresentano il **43% delle donne italiane** in questa fascia d'età, mentre nella media europea coloro che non lavorano né sono in cerca di occupazione sono il 32%, in Germania il 24% mentre in Svezia appena il 19%. Troppe se rapportate al numero di poco più di 20 milioni di occupati. Un fenomeno apparentemente immutabile, se si considera che a livello aggregato il tasso di attività è rimasto fermo dal 1990 ad oggi, e **colpisce soprattutto il Sud e le isole**, dove più di una donna su due, nello specifico il 58% è inattiva, mentre al Nord

tre su dieci. Nella fascia di età 30-69 anni le donne inattive sono principalmente casalinghe a tempo pieno (4,5 milioni), per scelta o "obbligate", come conseguenza di scoraggiamento per le barriere all'ingresso e al reingresso nel mercato del lavoro. E poi pensionate (2,5 milioni, tra pensioni di anzianità, sociali e di invalidità), con una prospettiva della terza età più incerta degli uomini, a causa di pensioni inferiori, raggiunte in età più giovane. Il tasso di inattività femminile è fortemente legato all'età: dal 70,6% delle donne attive tra i 35 e i 44 anni si scende al 47,4% tra i 55 e i 64.

Figura 1 - Donne 30-69 anni inattive in Italia e percentuale sul totale della popolazione femminile 30-69 anni

	Totale	Donne 30-69 anni	% donne inattive sul totale donne 30-69 anni
Nord ovest	4.380.155	1.483.358	33,90%
Nord est	3.206.231	1.103.984	34,40%
Centro	3.401.012	1.275.197	37,50%
Sud e Isole	5.670.587	3.288.963	58,00%
Italia	16.657.984	7.151.502	42,90%



Elaborazione su dati Randstad, Rapporto "Le isole delle donne inattive tra i 30 e i 69 anni", gennaio 2022



Nel 2021 l'indagine "La condizione economica femminile in epoca di Covid-19" (IPSOS, 2021) realizzata da Ipsos per WeWorld evidenzia che 1 donna su 2 ha rinunciato ad almeno un progetto a causa del Covid e il 31% ha annullato o posticipato la ricerca di lavoro. I dati rilevano una situazione allarmante, una situazione di esclusione delle donne con radici profonde e divenuta drammatica con la pandemia, soprattutto se si guarda alle aree più marginali e alle periferie, da Nord a Sud Italia. Alcuni highlights:

- Principali vittime economiche della pandemia sono le donne, soprattutto se con figli e senza lavoro, che si sono trovate a far fronte a un enorme carico economico, psicologico e di cura. Secondo l'indagine Ipsos per WeWorld, 1 donna su 2 ha visto peggiorare la propria situazione economica, sia al Nord che al Centro e Sud; la quota sale al 63% tra le 25-34enni e al 60% tra le 45-54enni. 1 donna su 2 si dice più instabile economicamente e teme di perdere il lavoro.
- Il 60% delle donne non occupate con figli dichiara di aver avuto durante la pandemia una riduzione almeno del 20% delle proprie entrate economiche, che implica spesso un'aumentata e preoccupante dipendenza: il 51% (1 su 2) sostiene infatti di dipendere maggiormente da famiglia e partner rispetto al passato. La pandemia, inoltre, ha avuto un forte impatto anche sul

lavoro sommerso, soprattutto di cura/assistenza domestica.

- 3 donne su 10 non occupate con figli a causa del Covid rinunciano a cercare lavoro.
- Il 38% delle donne dichiara di non poter sostenere una spesa imprevista, quota che sale al 46% tra le madri con figli.
- Per quanto riguarda il carico familiare, il lavoro di cura è quasi interamente sulle spalle delle donne: nonostante gli aiuti familiari, ripartiti dopo il primo lockdown, ancora il 38% delle donne (2 su 5) dichiara di farsi carico da sole di persone non autonome (anziani o bambini): dato che sale al 47% tra le donne tra i 25-34 anni, concentrate sui figli minori, e al 42% nella fascia 45-54 anni, che curano soprattutto gli anziani.

Decisamente interessanti anche i risultati del Rapporto annuale dell'Osservatorio mercato del lavoro e competenze manageriali di 4.Manager presentato a Connexx a dicembre 2021 durante l'incontro dal titolo "Nuovi orizzonti manageriali superare il gender gap: facciamo goal per ripartire" (4.MANAGER, 2021). Ne emerge un quadro complesso e ricco di suggestioni: nei ruoli manageriali su 605 mila posizioni solo il 28% è affidato a figure femminili, quota che si riduce al 18% se consideriamo le posizioni regolate da un contratto da dirigente, sostanzialmente ferme

(0,3%) da 10 anni. L'analisi condotta dall'Osservatorio su un campione di circa 17mila imprese italiane indica che l'83,5% è a conduzione maschile, il 12,2% è a conduzione femminile e il restante 4,3% è a conduzione paritaria. Le imprese dove la guida femminile è più diffusa sono PMI e microimprese e si concentrano soprattutto al Sud e nelle Isole e, per quanto riguarda i settori, quelle Manifatturiere (52,9%) e quelle operanti nella Sanità e nell'Assistenza Sociale (29,8%).

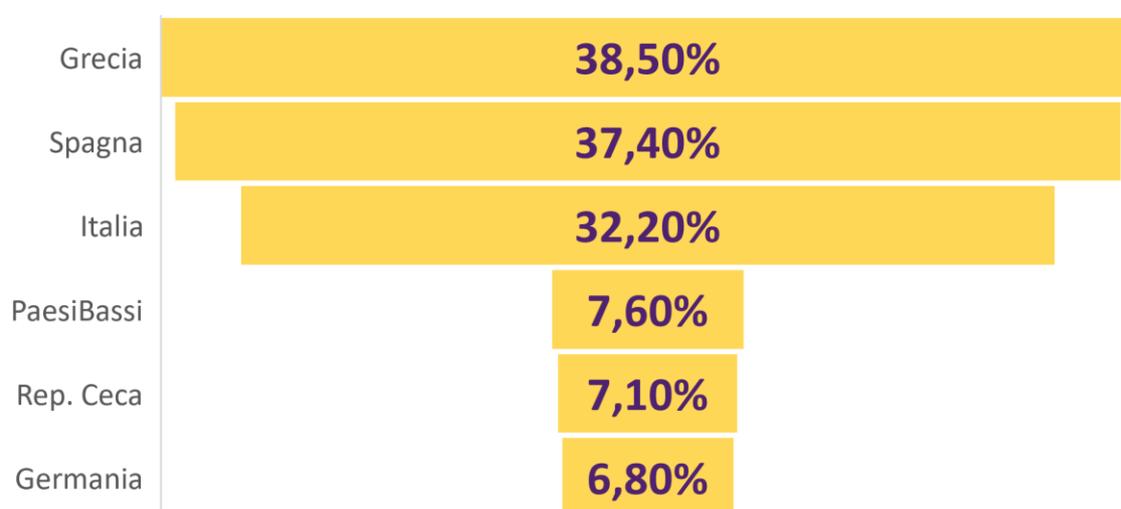
Inoltre si evidenzia che degli oltre 44mila consiglieri solo il 19% sono donne; la carica di Presidente e di

Amministratore delegato è affidata a una donna solo nel 12% dei casi. Per l'Amministratore unico, la percentuale femminile sale al 22,5% ed è legata a una più ridotta dimensione aziendale.

Per gli imprenditori e i manager, donne e uomini intervistati, contrastare la disparità di genere significa soprattutto affrontare "Gli stereotipi di genere" (69,6%), "Il gap retributivo" (58,9%) e "Il basso numero di donne nelle posizioni di potere" (57,4%). Le leve aziendali suggerite per mitigare il gap di genere sono: lo stile di leadership, il modello organizzativo; il people management; il welfare aziendale.

#SOS giovani e il nodo competenze

Figura 2 – Tasso di disoccupazione giovanile in alcuni Paesi d'Europa (15-24 anni)



Elaborazione su dati Istat 2021



In Italia **un giovane su tre è disoccupato**: nel secondo trimestre del 2021, secondo gli ultimi dati Istat, il nostro Paese ha registrato una **disoccupazione giovanile** pari al **32,2%** (il dato si riferisce a ragazze e ragazzi tra i 15 e i 24 anni). Confrontando i dati con la situazione europea, solo Grecia e Spagna registrano numeri peggiori, rispettivamente con livelli di disoccupazione giovanile pari al 38,5% e al 37,4% contro una media europea del 17,7%.

Dall'altra parte della classifica, la nazione dell'Unione Europea con il tasso di disoccupazione giovanile più basso è la Germania che ha una percentuale del 6,8%, ben cinque volte più bassa di quella italiana. Tra i Paesi più virtuosi troviamo poi la Repubblica Ceca, con una disoccupazione tra i giovani pari al 7,1%, e il Paesi Bassi con il 7,6%.

Osservando i dati Istat disaggregati, emerge come le categorie che già partivano da una situazione occupazionale di svantaggio – donne e giovani – facciano sempre più fatica a trovare un impiego.

Con il Covid si è sostanzialmente esacerbato un problema annoso: numeri scoraggianti anche per quanto riguarda l'incentivo alle **assunzioni giovanili**: a ottobre 2021 (ultimo dato Inps) ne hanno beneficiato in 67.731.

Nelle **materie STEM**, quelle tecnico-scientifiche, l'Italia è poi da anni fanalino di coda con una bassa quota di laureati tra i 25 e i 34 anni (24,6%) e un forte gap di genere (le donne sono un'esigua minoranza). Il tessuto economico del Nord crea inoltre prospettive nettamente

diverse rispetto al Centro-Sud come vedremo a proposito dei divari territoriali.

Durante questi due anni di pandemia, inoltre, è nettamente aumentato il numero dei cosiddetti **NEET**, Neither in Employment or in Education or Training. L'ultimo report Eurostat (EUROSTAT, 2021) indica che più di 1 su 6 (17,6 %) dei giovani europei di età compresa tra 20 e 34 anni nel 2020 non studiava o lavorava (era quindi un NEET in piena regola); si evince quindi un aumento di 1,2 punti percentuali rispetto al 2019.

Tutti e 3 i gruppi di età considerati hanno registrato un aumento nel 2020 rispetto al 2019:

- 15,7 % per le persone di età compresa tra 20 e 24 anni (in aumento di 1,2 punti percentuali),
- 18,6 % per le persone di età compresa tra 25 e 29 anni (in aumento di 1,4 punti percentuali),
- 18,2 % per la fascia di età 30-34 anni (in aumento di 0,8 pp).

Il dato più rilevante è che la maggior parte dei **NEET**, oggi, è composto da quelle **donne che hanno un tasso di istruzione più elevato** ma risultano **più inattive**. Tra le persone di età compresa tra 20 e 34 anni, più di 1 giovane donna su 5 (21,5%) è una NEET, a fronte di meno di 1 uomo su 7 (13,8%), con differenze tra Stato e Stato. Tra questi, la differenza tra i sessi è stata compresa tra 10,5-14,7 pp in Bulgaria, Italia, Estonia e Polonia, salendo a 17,5-24,2 pp in Romania, Slovacchia, Ungheria e Repubblica Ceca. I divari di genere più bassi si riscontrano in Portogallo (0,6 pp), Lituania (1,0 pp),

Lussemburgo (1,6 pp) e Svezia (1,8 pp). L'Italia ha un triste primato: possiede i tassi più elevati di NEET d'Europa sia di uomini (24%) che di donne (35%). Servono allora delle politiche ad hoc per tutti i giovani e per le giovani donne; c'è da far decollare formazione professionalizzante, ITS, apprendistato. Anche qui l'obiettivo

deve essere ambizioso: creare un sistema stabile di incentivi per un percorso di filiera con un link stretto con le aziende, a cui riconoscere un solido ruolo educativo. Negli altri Paesi tutto ciò è realtà strutturata da anni, in Italia ancora no.

#Disabilità e occupazione

Figura 3 - Condizione occupazionale delle persone diversamente abili di 15-64 anni per sesso, classe di età, titolo di studio e ripartizione geografica (val. %)

	Occupato	In cerca di occupazione	In altra condizione
Genere			
Uomini	43,3	25,1	31,6
Donne	29,4	16,6	53,9
Classe d'età			
15-24 anni	17,0	17,8	65,2
25-44 anni	43,7	31,2	25,0
45-64 anni	34,6	16,8	48,6
Titolo di studio			
Laurea o più	63,4	11,2	25,4
Diploma superiore	46,5	21,8	31,8
Fino alla licenza media	23,5	21,9	54,6
Area geografica			
Nord	41,8	17,5	40,8
Centro	45,7	18,1	36,3
Sud e isole	22,9	26,2	51,0
Totale	35,8	20,7	43,5

Elaborazione su dati Fondazione Studi Consulenti del Lavoro, 2019



L'elaborazione condotta dalla Fondazione Studi dei Consulenti del Lavoro sui dati resi per la prima volta disponibili nel 2019 dal Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali, ha consentito di tracciare un profilo tanto inedito quanto puntuale degli occupati con disabilità dipendenti presso le aziende italiane. Secondo il rapporto "L'inclusione lavorativa delle persone con disabilità in Italia" (Fondazione Studi dei Consulenti del Lavoro, 2019), nel nostro Paese ci sono circa **un milione di persone disabili disoccupate** o in cerca del primo impiego e, su 100 persone di 15-64 anni abili al lavoro, pur avendo limitazioni nelle funzioni motorie e/o sensoriali oppure disturbi intellettivi o del comportamento, solo il 35,8% sono occupati. Il tasso medio Ue di occupazione delle persone disabili è invece superiore al 50%, quasi 20 punti in più.

Se si guarda al sesso, le **donne** risultano fortemente svantaggiate rispetto agli uomini (quasi il 40% rispetto al 60%). Se si osserva l'**area geografica**, lo squilibrio è ancora più grande: la Lombardia da sola occupa tante persone con disabilità quanto l'intera macro area Sud- Isole. Infine, se si prende in considerazione il livello di invalidità, la maggior parte di coloro che sono riusciti a trovare un impiego presenta livelli ridotti di invalidità.

Tra gli elementi distintivi che emergono dall'analisi vanno segnalati i seguenti:

- lo sbilanciamento dell'occupazione in forza presso le aziende verso le **classi d'età più adulte**: ben il 53,7% degli occupati ha superato i 50 anni e il 14,3% ne ha più di 60, mentre risulta estremamente ridotta la quota di quanti hanno meno di 40 anni (17,5%). Si tratta

di una tendenza che chiama in causa molteplici ragioni, dalle maggiori difficoltà che le persone con disabilità incontrano nell'ingresso al lavoro al meccanismo normativo che tende, per motivi diversi, a sovradimensionare la componente più adulta (si pensi ad esempio alla computazione di quanti sono entrati nel mercato ai tempi dell'approvazione della legge o degli occupati già in forza nelle aziende per i quali subentra una situazione di disabilità);

- la pervasività del **lavoro standard a tempo indeterminato**, che interessa il 93,7% degli occupati, sebbene tra i giovani l'incidenza delle forme di lavoro temporaneo stia crescendo significativamente, interessando ormai il 27,9% degli occupati con meno di 30 anni e l'11,5% di quanti hanno tra i 30 e 39 anni. Lavoro a tempo indeterminato, ma ad alta incidenza di part time, più di un terzo (34,3%) degli occupati con disabilità lavora secondo tale modalità, ma tra i giovani la quota è più elevata, interessando il 37,1% dei 40-49enni per arrivare al 49,3% degli under 30;
- l'elevata **articolazione dei profili professionali**: contrariamente alla rappresentazione spesso fornita dai media, la collocazione professionale delle persone con disabilità è molto differenziata, infatti se il 36,2% ricopre un ruolo impiegatizio nel lavoro d'ufficio, il 14,5 % esercita una professione

tecnica ad elevata specializzazione mentre solo il **5,3%** svolge una **professione intellettuale o dirigenziale**;

- la netta **caratterizzazione del lavoro pubblico rispetto al privato**, sia da un punto di vista socio-demografico (il 49,9% delle persone con disabilità occupate nel pubblico sono donne e il 70% ha più di 50 anni) che professionale (il lavoro nel pubblico impiego è mediamente più qualificato) e, soprattutto, territoriale. Se su 100 occupati con disabilità 24 lavorano nel pubblico impiego, nel Sud Italia la percentuale sale al 34,3% (in Sardegna al 50,5%) contro il 26,6% del Centro, il 21% del Nord Est e il 18,7% del Nord Ovest.

Complice la pandemia, si tratta di numeri destinati a peggiorare a fronte di un sistema sempre più in affanno, incapace dai dare risposta ad una offerta di lavoro che solo nel 30% dei casi riesce a collocarsi; e quando ciò avviene, si tratta per lo più di inserimenti occupazionali che rischiano di vanificarsi nel giro di pochi mesi. Insomma, un meccanismo che rischia sempre più di girare a vuoto finendo per penalizzare quella componente del lavoro - giovani e giovanissimi - che già risulta così residuale nell'occupazione in forza nelle aziende. Da questo punto di vista, anche i dati rilasciati dall'Istat a fine 2021 lascerebbero pochi spazi di interpretazione: è nella fascia d'età **tra i 25 e 44 anni** che si concentra il maggiore **"disagio occupazionale"** delle persone con disabilità, con una quota di quanti

sono in cerca di un'occupazione pari al 31,2%, quasi doppia rispetto alla fascia dei 45-64enni, dove la stessa scende al 16,8%.

Nella **Missione 5 del PNRR**, come vedremo diffusamente, "Attenzione specifica sarà dedicata all'inserimento

lavorativo delle persone con disabilità". Parole che sembrano delineare una particolare cura al tema ma non vengono però indicate le risorse da utilizzare con il rischio di non passare alla fase attuativa più concreta.

#Il divario nord-sud Italia



Secondo una ricerca condotta nel 2021 da Il Sole 24 Ore e il Centro studi Tagliacarne ci sarebbero 20 punti nei quali il Sud è carente rispetto al resto d'Italia (IL SOLE 24 ORE, 2021). Tra questi, Pil pro capite,

pubblica amministrazione, **occupazione** (con attenzione a **donne, giovani** e addetti di imprese extra agricole), **laureati**, **digitalizzazione** delle aziende e internet veloce, spesa sociale e sommerso, reddito

e consumi, turismo, giustizia, asili nido, export e start up.

Una questione che nasce già dai numeri occupazionali: basti pensare al fatto che **solo 3 donne su 10 lavorano** nel Mezzogiorno contro le 6 del Centro Nord. Nel **reddito disponibile** delle famiglie il **divario territoriale tocca il 38%** e la spesa sociale dei Comuni al Sud è pari a 78 euro pro capite rispetto ai 147 nel resto del Paese. Nemmeno l'irrompere del coronavirus ha livellato questi squilibri: **le disuguaglianze strutturali stanno accentuando i divari sociali** e la crisi non ha fatto che allargare molte distanze, dall'istruzione alla sanità, dal calo delle nascite alla mancanza di prospettive dei giovani.

Secondo l'indagine **il divario è triplice**:

- c'è innanzitutto un'**asimmetria settoriale**: la ripresa economica post pandemia è partita dall'industria dei beni mostrando i primi segnali nella manifattura, mentre continuano a soffrire soprattutto i servizi e il Sud, è il più penalizzato;
- c'è poi una **asimmetria sociale**: l'indice di povertà assoluta al Sud in alcuni territori registra picchi pari all'11% della popolazione residente, con un'incidenza media per il 2020 del 9,3% (contro una media nazionale del 7,7 per cento). Vi sono poi fragilità storiche e ormai endemiche al Sud: il nanismo imprenditoriale delle imprese extra agricole che contano 2,9 addetti contro i 3,9 del Centro nord, la quota di export in media

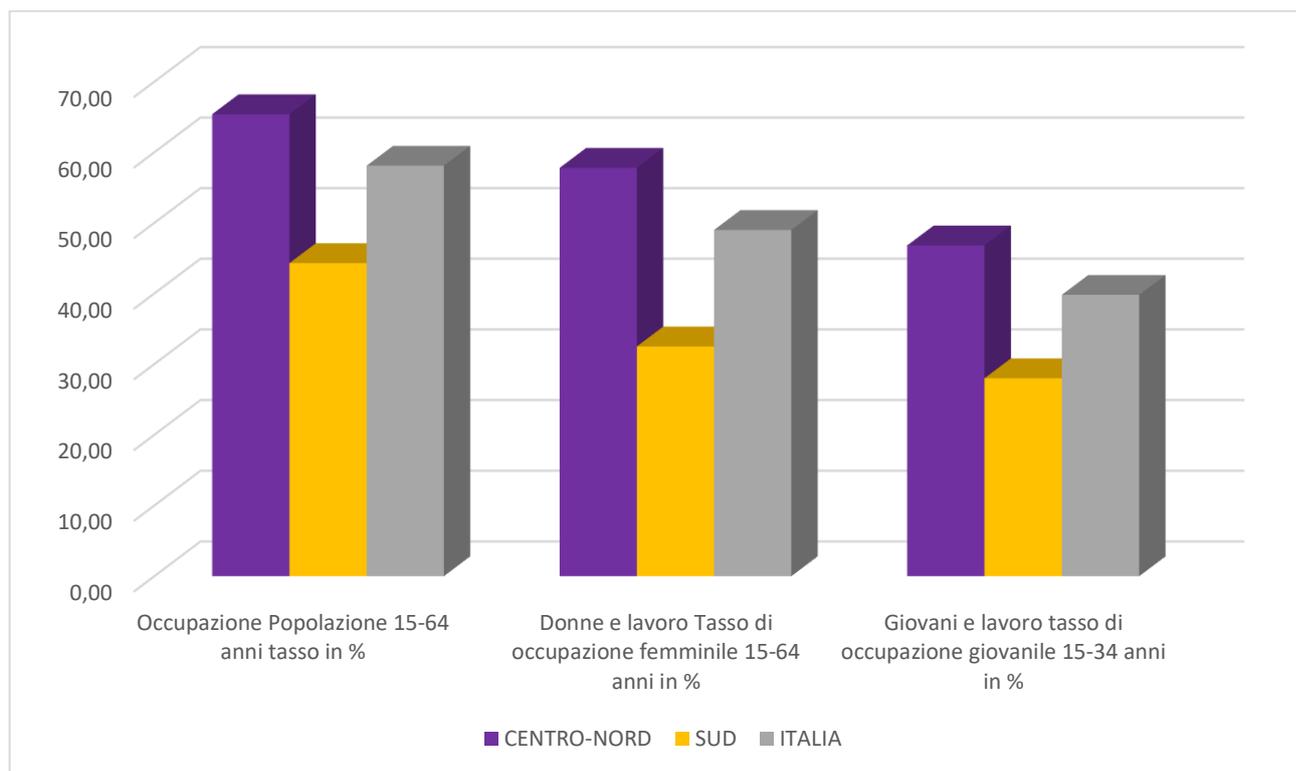
del 12% contro il 31% registrato altrove, la scarsa digitalizzazione delle imprese (solo il 60% delle imprese al Sud ha un sito internet);

- infine, una terza asimmetria riguarda la **forbice tra aree interne e agglomerati urbani**. Anche se le grandi città, sono state le più colpite dai contagi da Covid-19, nel Mezzogiorno ci sono grandi zone meno urbanizzate sulla cui crescita, però, pesano gravi carenze infrastrutturali quali il digital divide, che si concretizza in meno del 27% degli edifici coperti dalla rete fissa per l'accesso ultra veloce a internet. E l'alta velocità ferroviaria, completamente inesistente in alcune regioni del Sud, si estende per appena 0,9 km ogni 100mila abitanti.

Dalla persistenza dei divari territoriali derivano **scarse opportunità lavorative** e la crescita dell'**emigrazione**, in particolare **giovanile e qualificata**, verso le aree più ricche del Paese e verso l'estero. Questo genera un ulteriore **impoverimento del capitale umano** residente al Sud e riduce le possibilità di uno sviluppo autonomo dell'area.

Un compito essenziale del **PNRR** sarà proprio quello di accompagnare una nuova stagione di convergenza tra Sud e Centro-Nord, per affrontare un nodo storico dello sviluppo del Paese. Nel pianificare e realizzare la transizione, il Governo intende assicurarsi che questa avvenga **in modo equo e inclusivo**, contribuisca a ridurre il divario Nord-Sud e sia supportata da adeguate **politiche di formazione**.

Figura 4 – Divari territoriali Centro-Nord e Sud sui tassi di occupazione 15-64 anni totale, femminile e giovanile (val. %)



Elaborazione su dati Il Sole24 Ore, 2021



Come fonte di scambio, innovazione e creatività, la diversità culturale è necessaria per l'umanità quanto la biodiversità lo è per la natura.

Art. 1, Dichiarazione Universale UNESCO sulla Diversità Culturale

§ 3 – Il frame di riferimento del progetto

Il progetto **Quasi ITACA**, come anticipato, ha inteso fornire un nuovo quadro di analisi e sviluppo strategico relativo al tema della Diversity, Equity & Inclusion (**DE&I**, e vedremo più avanti come l'introduzione della "E" nell'acronimo abbia motivazioni rilevanti) con la finalità di trovare nuovi spazi di azione e fornire a manager e aziende modelli aggiornati a fronte del nuovo contesto nazionale (e anche internazionale) che il Covid-19 ha delineato. Il progetto ha preso le mosse dagli output e dal Modello sviluppato grazie al progetto ODISSEA, per rileggerlo alla luce di tre documenti che riflettono come il contesto economico e sociale sia cambiato dall'inizio della pandemia e costituiscono il frame intorno al quale daremo, nell'ultima parte dell'eBook, indicazioni operative per agire sulle leve che, nel nostro Paese, è possibile attivare già da ora.

- i. Innanzitutto la pubblicazione definitiva, avvenuta a maggio 2021, della **UNI ISO 30415:2021 Diversity and Inclusion**, (Technical Committee ISO/TC 260, 2021) lo

standard internazionale che va a coprire un vuoto normativo e a fare chiarezza nel settore della D&I per offrire un modello che consenta alle organizzazioni di innescare un processo di miglioramento continuo delle capacità inclusive e di valorizzazione delle Diversità.

- ii. Il contributo che gli interventi previsti nel **PNRR** possono apportare per ridurre i divari nei tre ambiti individuati come prioritari nel nostro Paese: di **genere**, **generazionali** e **territoriali**. (Presidenza del Consiglio dei Ministri, 2021)
- iii. Su un terzo versante, che allarga il respiro internazionale dell'attenzione alla DE&I, sono stati analizzati i lavori di aggiornamento del **Global Diversity Equity & Inclusion Benchmark© 2021 (GDEIB)** (Nene Molefi, 2021), presentato solo un mese prima rispetto alla pubblicazione della UNI ISO (aprile 2021).

Figura 5 – Il frame di riferimento del progetto Quasi ITACA



Non meno importanti come linee guida per il nostro lavoro le principali suggestioni emerse nel corso della **Presidenza italiana del G20** che ha posto in cima all'agenda dei lavori gli effetti che la pandemia ha avuto sugli equilibri economici e sociali del mondo.

L'obiettivo del G20 è stato quello di proporre soluzioni per ridurre le disuguaglianze globali rese ancora più evidenti dalla crisi sanitaria, cercando vie per tutelare le fasce di popolazione più vulnerabili - donne, giovani e lavoratori precari - lavorando su temi come l'accesso all'istruzione e le disparità di opportunità e condizioni di vita nei diversi Paesi del mondo. Ne sono scaturiti documenti finali, come vedremo, che hanno ulteriormente contribuito a dare un indirizzo concreto all'allargamento del nostro Modello D&I, a partire dal **manifesto delle donne Women20** e del **comunicato finale dei giovani Y20**.

Con ODISSEA si era giunti ad una prima modellizzazione e questa aveva consentito, in alcune realtà che avevano partecipato al progetto, di sviluppare

un'attenzione verso le tematiche D&I e di sviluppare alcune prime azioni. Il bisogno di continuare a dialogare su questi temi, di trovare ad essi una collocazione rilevante nelle scelte politiche, sociali ed economiche che riguardano il Paese è oggi ancora più evidente. La sostenibilità di un cambiamento che abbia come obiettivo la ripresa ed il rilancio inclusivo richiede una **visione** a lungo termine, **competenze** per dare autorevolezza a queste tematiche e **reti** per garantire la sostenibilità dei cambiamenti.

Le buone pratiche sperimentate e diventate policy, perlopiù all'interno di grandi aziende, sono esperienze da cui trarre ispirazione; ma il nostro obiettivo è comprendere i contesti, portare quelle policies al di fuori del solito perimetro, se è necessario adattarle e renderle parte di un nuovo impulso. È allora giunto il momento di guardare ad Itaca come un viaggio che si avvii verso il pieno compimento; un viaggio che, reggendosi su questi pilastri divenga in grado di dare ai temi della Diversità, Equità e Inclusione un rinnovato vigore.

§ 3.1 - Il quadro italiano e il PNRR

Per la ripresa post-Covid, tra gli strumenti messi a disposizione dal Governo, è fondamentale fare riferimento al **Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza (PNRR)**, approvato ad aprile 2021. La **Missione 5**, alla quale sono destinati **19,81 miliardi di euro**, è quella dedicata in maniera specifica al tema dell'Inclusione: si

muoverà su più fronti perché cercherà di sostenere l'**empowerment femminile**, contrastare le discriminazioni di genere, favorire l'incremento delle prospettive occupazionali dei **giovani**, sostenere il **riequilibrio territoriale** e lo **sviluppo del Mezzogiorno** e delle aree interne. Tali fondi serviranno per far crescere la classe

manageriale italiana attraverso attività di upskilling, reskilling e life-long learning che stimoleranno la produttività e la competitività del nostro tessuto imprenditoriale. L'attenzione alle **pari opportunità generazionali**, di **genere** e **territoriali** è inoltre una delle **priorità**

trasversali strategiche comune alle sei missioni del PNRR, oggetto del resto anche di raccomandazioni specifiche formulate dalla Commissione Europea all'Italia per il 2019 e 2020.

Figura 6 – Il PNRR: una visione di insieme

Classificazione nel PNRR	Contenuto	Fonte
6 Missioni (in linea con i 6 Pilastri)	1. Digitalizzazione, innovazione, competitività, cultura e turismo; 2. Rivoluzione verde e transizione ecologica; 3. Infrastrutture per una mobilità sostenibile; 4. Istruzione e ricerca; 5. Inclusione e coesione ; 6. Salute	PNRR Italia
3 Assi strategici	Digitalizzazione e innovazione; Transizione ecologica; Inclusione sociale	PNRR Italia
3 Tipologie di riforme	Orizzontali o di contesto; Abilitanti; Settoriali	PNRR Italia
3 Priorità trasversali	Le politiche per i giovani ; Le politiche per le donne ; I divari territoriali	PNRR Italia

Le Riforme e le Missioni sono valutate sulla base dell'impatto che avranno nel recupero del potenziale dei **giovani**, delle **donne** e dei **territori**, e nelle opportunità fornite a tutti, senza alcuna discriminazione.

Per perseguire le finalità relative alle pari opportunità di genere e generazionali, saranno in particolare inserite previsioni

dirette a condizionare l'esecuzione dei progetti all'assunzione di giovani e donne. Per l'Italia il programma #NextGeneration EU non rappresenta quindi solo l'occasione per realizzare una piena transizione ecologica e digitale, ma anche per recuperare i ritardi che penalizzano storicamente il Paese e che riguardano le persone con **disabilità**, i **giovani**, le **donne** e il **Sud**.

Partiamo dalla **parità di genere** che il PNRR definisce una delle priorità principali in tema di **Inclusione** sociale, insieme alla necessità da parte delle imprese di **ridurre il divario** tra donne e uomini sul fronte della **parità salariale**, delle **opportunità di carriera**, della tutela della **maternità**.

Un'iniziativa precisa è quella di introdurre una **Certificazione della parità di genere** che «accompagna e incentiva le imprese ad adottare policy adeguate a ridurre il gap di genere in tutte le aree maggiormente critiche».

Si tratta di un progetto per cui sono stati stanziati **10 milioni di €** (dei 19,8 miliardi dedicati all'intera missione) e che individua **tre step**:

- Definizione del sistema e del **meccanismo premiante** a partire dall'istituzione di un **tavolo di lavoro** sulla Certificazione di genere delle imprese, presso il dipartimento Pari Opportunità;
- Creazione di una **piattaforma di raccolta di dati disaggregati per genere**, di informazioni sulla **certificazione** e dell'**albo** enti accreditati;
- Attivazione del **sistema di certificazione sulla parità di genere** a partire dal **secondo trimestre 2022**.

Potranno acquisire la certificazione della parità di genere tutte le imprese: grandi, medie, piccole e micro. Un sostegno particolare sarà dato – nel corso della fase sperimentale che durerà fino a metà 2026 – proprio a queste ultime realtà.

Importante è l'**investimento 1.2** della **Missione 5** “**Creazione di imprese**

femminili”, che si prefigge di innalzare i livelli di partecipazione delle donne nel mercato del lavoro attraverso un progetto volto a:

- promuovere l'**imprenditorialità femminile** sistematizzando e ridisegnando gli attuali strumenti di sostegno rispetto ad una visione più aderente ai fabbisogni delle donne;
- sostenere la realizzazione di **progetti aziendali innovativi** per imprese già costituite ed operanti a conduzione femminile o prevalente partecipazione femminile;
- sostenere l'avvio di **attività imprenditoriali femminili** attraverso la definizione di un'offerta che possa soddisfare in modo più puntuale le necessità delle donne (mentoring, supporto tecnico-gestionale, misure per la conciliazione vita-lavoro);
- creare un **clima culturale favorevole** ed emulativo attraverso azioni di comunicazione mirate che valorizzino l'imprenditorialità femminile, in particolare presso **scuole e università**.

Sono infatti proprio le **differenze di genere** a continuare a rappresentare una **criticità spiccata** in molti ambiti del nostro Paese (il mercato del lavoro e l'occupazione femminile, la salute e l'istruzione) e il Covid-19, abbiamo visto, ha contribuito ad accrescerle aumentando ancora di più il gender gap.

Queste disuguaglianze hanno ripercussioni sulle opportunità degli individui e conseguentemente limitano la crescita economica del Paese. Per questo,

in discontinuità con il passato, il PNRR ha deciso di affrontare le diseguaglianze di genere in maniera trasversale.

La centralità della parità di genere su cui insiste il PNRR è stata infatti al centro della Conferenza **G20 EMPOWER** svoltasi il 26 agosto 2021 a Santa Margherita Ligure sull'**empowerment femminile** nel settore privato. È stata la prima volta che in ambito G20 si è realizzato un evento sull'empowerment delle donne dando centralità alla qualità del lavoro femminile, alle politiche per la valorizzazione del **Talento** e della **leadership** delle donne, all'affermazione e alla tutela dei loro diritti e al contrasto alla violenza di genere.

L'alleanza del G20 sta continuando a lavorare per sostenere e promuovere l'empowerment femminile lungo tre dimensioni strategiche:

- **KPI e misurazione**, ovvero la definizione di obiettivi concreti e la misurazione dei progressi fatti per promuovere la leadership femminile;
- **Sviluppo di una talent pipeline** per rimuovere le barriere che limitano l'avanzamento professionale delle donne, accelerando Inclusione, Diversità ed Equità;
- **Educazione, formazione e sviluppo** per ripensare il modello di leadership e attuare dei programmi che promuovano le competenze necessarie per supportare l'empowerment femminile.

L'impegno a far partire il processo di cambiamento a favore della leadership femminile è il motore che sta guidando le azioni quotidiane dei leader del settore

privato nei paesi del G20 e l'obiettivo del lavoro dell'Alleanza è stato quello di alimentare il dibattito sui temi chiave e identificare le **quattro priorità** riportate nel **comunicato finale** "Women 20" (W20, 2021), condiviso durante la conferenza ministeriale di agosto in vista del vertice realizzato lo scorso 30 e 31 ottobre a Roma.

1) Discipline STEM e alfabetizzazione finanziaria.

Il focus del manifesto «Women 20» punta innanzitutto su **STEM, alfabetizzazione finanziaria e digitale, ambiente e sostenibilità** per favorire l'empowerment e contrastare il **gender gap** nel mercato del lavoro, accesso alla **leadership** e **salario**.

2) Strategie per favorire la LEADERSHIP femminile.

Quanto a **lavoro, empowerment economico ed armonizzazione dei tempi di vita** il manifesto insiste sulla necessità di rafforzare gli impegni e le azioni politiche volti a colmare i **divari di genere** nel mercato del lavoro e in particolare la **disparità salariale**, a rimuovere tutti gli ostacoli che di fatto impediscono l'accesso delle donne a **ruoli di leadership** e, infine, a sostenere l'**imprenditorialità femminile**.

3) Approccio sistemico al GENDER GAP.

Sulla base degli sforzi precedentemente compiuti, la Conferenza è riuscita nel suo obiettivo originario di raccogliere input diversi per **favorire un approccio sistemico**, strutturato e **trasversale** al tema dell'**empowerment** delle donne.

4) Criticità del LAVORO AGILE

Riguardo il **lavoro agile**, se ne evidenziano le criticità in termini di salute e benessere fisico e mentale, di sicurezza (compreso il rischio di violenze domestiche), di orario lavorativo e di parità di trattamento e opportunità tra chi lavora da remoto e chi invece svolge il proprio lavoro all'interno dei locali aziendali. È infatti essenziale promuovere misure e politiche tese ad evitare che il lavoro da remoto possa acuire la segmentazione del mercato del lavoro a discapito delle donne, conducendo a **nuove forme di disuguaglianza**.

Fra le tematiche strategiche affrontate dal sottogruppo di lavoro Women20, anche la **medicina di genere**, la **promozione della salute**, il **digital empowerment**, la **lotta alla violenza**, gli **stereotipi** di genere e l'**inserimento** delle donne nei settori a prevalenza maschile.

Accanto a questo strumento politico, l'Alleanza ha lavorato in parallelo con la sua rete di oltre 400 sostenitori, ovvero amministratori delegati, capi di fondazioni/associazioni e organizzazioni in tutti i paesi ospiti, raccogliendo informazioni concrete su ciò che le **aziende private** stanno facendo per guidare questo cambiamento. Il prodotto finale, molto importante anche come bussola del nostro lavoro, consiste nel "**G20 EMPOWER Best Practice Playbook**", un documento pragmatico unico nel suo genere, realizzato in collaborazione con Boston Consulting Group (scaricabile a questo link https://www.g20.org/wp-content/uploads/2021/09/Empower-Playbook-2021-complete_September-20_compressed.pdf).

Il documento, pubblicato a ottobre 2021, raggruppa oltre **150 case study** e individua **139 best practice** provenienti da **23 paesi**, fornendo esempi di politiche e azioni adottate dal **settore privato** per rafforzare gli impegni e le prestazioni delle aziende sui **tre assi di lavoro** sopra citati (G20 EMPOWER, 2021).

Il documento si pone due obiettivi molto concreti: **diffondere a livello globale** le best practice già implementate da alcune **aziende private** per consentire a tutti di acquisire idee e strumenti che possano essere adottati e adattati ai diversi contesti e **permettere ai governi dei paesi del G20** di utilizzarle come fonte d'ispirazione per la realizzazione di politiche pubbliche.

Tra le best practice già adottate da alcune realtà italiane di diversi settori si distinguono politiche per attrarre e promuovere **Talenti femminili**, politiche di **lavoro flessibile** e di eliminazione del **divario salariale**, iniziative per aumentare la consapevolezza del **valore della Diversità**, attività per lo sviluppo e la **mentorship** di donne dall'elevato potenziale, progetti per la **crescita professionale** e della **leadership**, affinché a loro volta le donne in posizioni apicali diventino modelli di riferimento.

Dal documento emerge chiaramente che non esiste una sola regola e iniziativa valida per tutti i contesti e i Paesi; è quindi fondamentale definire un **portafoglio di iniziative di D&I** che tengano conto degli obiettivi che si vogliono raggiungere e, allo stesso tempo, misurare i risultati ottenuti.

In questo senso, è indispensabile individuare gli indicatori da monitorare nel tempo: **obiettivi, KPI e monitoraggio risultati** sono, dunque, gli ingredienti essenziali da non dimenticare per poter progredire nel percorso di miglioramento continuo.

L'attenzione ai **divari di genere** è stata proprio recentemente al centro del dibattito politico italiano: Dopo l'unanimità della Camera, il 27 ottobre 2021 è stato approvato anche dal Senato il testo della **Legge sulla parità salariale tra i generi**, che andrà a integrare il preesistente Codice delle pari opportunità in vigore dal 2006.

La legge prevede l'estensione dell'**obbligo di redazione del rapporto sulla situazione del personale** anche alle aziende, sia pubbliche che private, che abbiano **più di 50 dipendenti**.

Inoltre si estende alle aziende pubbliche la normativa sulle "**quote rosa**" negli organi collegiali di amministrazione delle società quotate in Borsa.

La disciplina integra la nozione di **discriminazione diretta e indiretta**, includendo gli atti di "**natura organizzativa, o oraria**" che sfavoriscono le donne.

Nel mirino i trattamenti che "in ragione del sesso, dell'età anagrafica, delle esigenze di cura personale o familiare, dello stato di gravidanza nonché di maternità o paternità, anche adottive", pongono o possono porre la lavoratrice in "posizione di svantaggio", generano "limitazione delle opportunità di

partecipazione" e creano ostacoli alla carriera.

Fino ad oggi il Codice delle pari opportunità prevedeva che le imprese con più di cento dipendenti stilassero ogni due anni un rapporto sulla situazione del personale maschile e femminile in termini di occupazione e retribuzione. Con la modifica la soglia dell'obbligo scende alle aziende con 50 dipendenti. Si amplia così il bacino di interesse della normativa: dalle 13 mila imprese circa con più di 100 dipendenti a 31 mila con più di 50 dipendenti. Il provvedimento punta a ridurre il "**gender pay gap**" e a far emergere ulteriori discriminazioni in ambito lavorativo.

Secondo i dati Eurostat, infatti, la **differenza nella retribuzione oraria lorda** tra uomini e donne in Italia si attesta al **4,7 %** (terzi nell'Ue dopo Romania e Lussemburgo), ben al di sotto del 14,1 % della media europea. La percentuale però cambia di molto se si considera il divario retributivo di genere complessivo, cioè lo scarto tra il salario annuale medio percepito da donne e uomini, che tiene conto di diversi elementi, tra cui il fatto che gli uomini lavorano in media più ore all'anno rispetto alle donne. In questo caso la differenza sale al 43 %, terzo divario più alto dopo Paesi Bassi e Austria.

Accanto alle disparità di genere, il PNRR punta i riflettori sui **giovani**, che rappresentano in Italia una delle categorie più colpite dalle ricadute sociali ed economiche della pandemia.

Le azioni del Piano sono quindi volte a recuperare il potenziale delle **nuove generazioni** e a costruire un ambiente istituzionale e di impresa in grado di

favorire il loro sviluppo e il loro protagonismo all'interno della società.

La Missione 5, in linea con le raccomandazioni specifiche della Commissione Europea sull'Italia, intende quindi promuovere l'acquisizione di **nuove competenze** da parte delle nuove

generazioni e favorire il **matching** tra il sistema di **istruzione e formazione e il mercato del lavoro** mediante il rafforzamento del "Sistema Duale" e dell'istituto dell'apprendistato.

“

I giovani sono portatori della loro originalità, della loro libertà. Sono diversi da chi li ha preceduti. Alle nuove generazioni sento di dover dire: non fermatevi, non scoraggiatevi.

Dal discorso di fine anno del Presidente della Repubblica Sergio Mattarella, 31 dicembre 2021



Nell'ambito del G20 e del summit del **sottogruppo di lavoro giovani (Young20)**, che si è tenuto dal 19 al 23 luglio 2021, sono state individuate tre priorità principali per sostenere le nuove generazioni:

- a) **innovazione, digitalizzazione e futuro del lavoro;**
- b) **sostenibilità, energia e cambiamenti climatici;**
- c) **Inclusione e pari opportunità.**

Nell'ambito di questa terza priorità, il **comunicato finale** insiste su alcuni temi centrali per una **crescita inclusiva dei giovani** (Y20, 2021):

- Salute mentale;
- Accesso all'istruzione;
- Accesso dei giovani all'occupazione;
- Parità nel mercato del lavoro;
- Servizi di base;
- Inclusione finanziaria;
- Empowerment dei giovani;
- Diritti umani, società civile e coesione sociale.

Un terzo obiettivo strategico del PNRR è accompagnare una nuova stagione di **convergenza tra Sud e Centro-Nord**, per affrontare un nodo storico dello sviluppo del Paese.

L'attuale crisi ha pesantemente colpito il Mezzogiorno, toccando settori centrali per l'area come il **turismo** e i **servizi** e incidendo pesantemente sull'occupazione femminile e giovanile.

Al Sud vive un terzo degli italiani, ma vi si produce soltanto un quarto del prodotto nazionale lordo. Ad oggi, è il territorio arretrato più esteso e popoloso dell'area euro. Il suo rilancio non è solo un tema

italiano, è una questione europea perché dalla persistenza dei **divari territoriali** derivano scarse opportunità lavorative e la crescita dell'emigrazione, in particolare giovanile e qualificata, verso le aree più ricche del Paese e verso l'estero. Questo genera un ulteriore impoverimento del capitale umano residente al Sud e riduce le possibilità di uno sviluppo autonomo dell'area.

Nella Missione 5, le misure intendono rafforzare i **servizi essenziali** e incidere sul **divario di connettività e digitalizzazione** nelle aree marginali. Tali misure sono dirette ad aumentare l'**attrattività** dei territori a maggior rischio di spopolamento, migliorare i **servizi socio-sanitari**, affermare il **diritto a restare** per le **nuove generazioni** e migliorare le condizioni di **occupabilità delle donne**.

Sono previsti interventi socio-educativi strutturati per combattere la **povertà educativa** delle Regioni del Sud attraverso il potenziamento dei servizi socio-educativi a favore dei minori, con specifico riferimento ai servizi di contrasto alla **dispersione scolastica** e di miglioramento dell'**offerta educativa** nella fascia 5-10 e 11-17 anni.

Valorizzare i beni confiscati alle mafie con il contributo del terzo settore, inoltre, potrà contribuire alla creazione di una nuova **consapevolezza sociale** sui temi del **contrasto alla criminalità organizzata**.

Gli **effetti della Missione 5** comporteranno un miglioramento dei seguenti **indicatori di impatto** relativi ai **divari territoriali**:

- Dotazione di **servizi pubblici essenziali** nelle aree marginalizzate;

- Investimenti in **ricerca e sviluppo** nel Mezzogiorno;
- Divari territoriali dei **tassi di occupazione e di disoccupazione**;
- Tasso di **occupazione femminile**;
- Gap nel tasso di occupazione fra donne di 25-49 anni con figli in età prescolare e donne senza figli;
- Tasso di **disoccupazione giovanile**;
- Incidenza dei **NEET** fra i giovani;
- Tasso di occupazione al Sud;
- **Saldo migratorio** netto dal Sud (negli ultimi 20 anni è stato di circa 1 milione di persone);
- La quota di 18-24enni italiani che possiede al più un titolo secondario inferiore ed è già fuori dal sistema di istruzione e formazione ad oggi al 13,5 %, un valore più elevato del benchmark europeo fissato al 10 %.

In linea con la priorità del PNRR volta a favorire il riequilibrio dei **divari territoriali** è **“South Working - Lavorare dal Sud”**, un progetto di Global Shapers Palermo Hub, il network che mira a coinvolgere i giovani che vogliono mettere il proprio Talento e determinazione al servizio del proprio territorio, ponendo particolare attenzione alle questioni di legalità, Inclusione sociale, istruzione, imprenditorialità e multiculturalismo.

Il team di **“South Working”**, composto da giovani under 35 altamente qualificati, dà voce a molte persone costrette a lasciare la loro terra alla ricerca di offerte lavorative attinenti al loro percorso di studi. Questo ambizioso progetto mette in discussione la cosiddetta **“fuga di cervelli”** e, analizzando il rapporto tra territorio, imprese e comunità, ricerca soluzioni sostenibili e di maggiore coesione sociale.

Il progetto nasce dall’esperienza vissuta durante il periodo di lockdown e si basa sull’idea che nel periodo post-Covid sia possibile per lavori qualificati afferenti soprattutto al terziario avanzato, immaginare scenari di lavoro agile, che permettano a lavoratori e lavoratrici di operare dal luogo in cui preferiscono risiedere, offrendo la possibilità di coniugare più facilmente lavoro e vita privata. Il progetto si sta sviluppando in tre fasi. Nel corso della prima, si è costituito un osservatorio di raccolta e analisi dati per studiare il fenomeno dello smart working localizzato in una sede diversa da quella del datore di lavoro, in particolare dal Sud Italia, con l’obiettivo di formulare delle proposte di policy in questo campo. Contemporaneamente si stanno svolgendo incontri con le aziende **“remote-friendly”** interessate al progetto, mentre la fase successiva sarà improntata sull’advocacy che potrà contribuire al miglioramento degli effetti negativi derivanti dall’emigrazione di massa di paesi del Sud verso quelli del Nord.

Da una ricerca realizzata da SVIMEZ in collaborazione con South Working, basata su un campione di circa duemila lavoratori, è infatti emerso che l’85,3% delle persone se potesse vivrebbe al Sud mantenendo la propria occupazione in smart working (SVIMEZ, 2020). L’80% ha età compresa tra venticinque e quarant’anni con titoli di studio principalmente in Economia, Giurisprudenza e Ingegneria e il 63% dei casi dispone di un contratto di lavoro a tempo indeterminato (http://lnx.svimez.info/svimez/wp-content/uploads/2020/11/2020_11_16_south_working_com.pdf)



Dall'indagine emerge inoltre che per i lavoratori i **benefici della pratica del south working** sono riconducibili a:

- costo della vita inferiore rispetto ai grandi centri urbani del Centro o Nord;
- soluzioni abitative a prezzi più contenuti.

Oltre a ciò, il south working consente di avere indubbiamente **vantaggi** anche a livello di vita privata, come per esempio la possibilità di lavorare in un contesto più vicino alla propria famiglia.

Tuttavia **non mancano gli svantaggi**, evidenziati nella ricerca:

- 80% servizio sanitario di livello inferiore rispetto ai centri del Centro – Nord;
- 75% maggiori difficoltà legate ai trasporti;
- 72% ridotta offerta di servizi alla famiglia (asili nido, servizi per gli anziani);
- 70% meno opportunità di carriera;
- 67% qualità del sistema scolastico.

Al di là dei benefici per lavoratori e aziende, il south working tuttavia può avere un impatto più ampio in termini di sostenibilità territoriale. Può infatti rappresentare una leva di rilancio per il

Sud Italia, con il fine di ridurre la disparità di natura economica e sociale tra le regioni meridionali e il Centro – Nord Italia. Permettere a lavoratori qualificati di svolgere nelle loro regioni di origine il lavoro che fanno per grandi aziende consentirebbe infatti di ridurre il fenomeno dell'emigrazione e di stimolare l'economia del Sud, anche a livello di indotto. Soprattutto, migliorerebbe i livelli occupazionali in alcune regioni e consentirebbe la creazione di reti territoriali utili per accelerare l'innovazione, con benefici per tutto il Paese.

Secondo l'associazione, sarebbe utile perseguire lo scopo di riportare al Sud laureati tra i 25 e i 34 anni, originari delle regioni meridionali e occupati in quelle del Centro e Nord: basandosi su dati Istat relativi alla forza lavoro e l'inserimento professionale degli italiani in possesso della laurea, si ritiene che gli interessati sarebbero circa sessantamila.

Tuttavia, non è possibile demandare solo alle aziende il compito di gestire questo rilancio attraverso il south working dei propri dipendenti. Per stimolare il fenomeno e favorire le ricadute benefiche, servono politiche ad hoc che incentivino il ricorso a questa modalità di

lavoro. Servono spinte per rendere attraente per le grandi imprese l'ipotesi di poter lavorare in south working, puntando su incentivi di natura fiscale, investimenti relativamente all'erogazione dei servizi (per esempio sanitari e alla famiglia), ma anche sulle infrastrutture.

Tra le buone pratiche che il Vice Presidente di South Working, Mario Mirabile ha portato all'attenzione nel corso di uno dei webinar di diffusione del progetto Quasi ITACA ricordiamo le più significative:

- sostegno alle organizzazioni private e pubbliche per idee e progetti di sviluppo sostenibile;
- creazione di partenariato per attivare spazi sottoutilizzati o dismessi nelle città e nei piccoli centri per realizzare spazi di aggregazione sociale;
- scambio di buone pratiche tra aziende early adopters del lavoro agile;

- formazione attraverso soggetti terzi;
- creazione della Rete dei Comuni e dei Presidi di Comunità per il South Working.;

L'obiettivo di lungo termine è quello di stimolare l'economia del Sud, concretizzare la possibilità di ristabilire un "work-life balance" sostenibile, aumentare la coesione territoriale tra le varie regioni d'Italia e d'Europa e creare un terreno fertile per le innovazioni e la crescita al Sud.

La centralità che il PNRR assegna a tutti questi temi pone l'accento sull'urgenza di sostenere e diffondere il più possibile l'impegno attivo, anche attraverso questa iniziativa promossa da Fondirigenti, per dar vita a un mondo in cui le differenze siano premiate, le Diversità facciano da collante tra le persone e le opportunità siano poste sullo stesso piano, aumentando la performance delle aziende e la competitività dei contesti lavorativi.

“Il Sud è da intendersi come un concetto relativo, perché siamo tutti il Sud di qualcun altro”.

Dalla carta del South Working®,2020

§ 3.2 - La ISO 30415:2021 Diversity & Inclusion

La norma **ISO 30415:2021 Diversity & Inclusion** è stata messa a punto in sede internazionale nell'ambito del comitato tecnico ISO/TC 260 «Human resource management» (Working group WG 8 «Diversity and Inclusion»).

È la prima norma ISO che consente di implementare, valutare e migliorare un **framework D&I** atto ad orientare e sviluppare percorsi aziendali caratterizzati da una maggiore inclusività.

I lavori del comitato tecnico **ISO/TC 260 HR Management** si sono interfacciati a livello nazionale con la **Commissione UNI/CT 038 Responsabilità Sociale delle Organizzazioni** il cui campo di attività riguarda i principi, i temi chiave e le linee guida per la responsabilità sociale delle organizzazioni, per la sostenibilità e per le pari opportunità. Per questo motivo **UNI** (Ente Italiano di Normazione) ha giudicato la norma ISO rispondente, da un punto di vista tecnico, alle esigenze nazionali, l'ha tradotta in italiano e l'ha ratificata. Dal 29 luglio 2021, pertanto, la norma è entrata a far parte del **corpo normativo nazionale** come **UNI ISO 30415:2021** "Gestione delle risorse umane - Diversità e Inclusione".

Una seconda novità, che segna l'urgenza di dotarsi di standard sempre più precisi e

di un impianto di misurazione e valutazione condiviso, riguarda l'avvio dei lavori per la definizione della **ISO/AWI TS 30436 Human Resource Management — Diversity and Inclusion Metrics Technical Specification**, la cui proposta di progetto è stata approvata il 25 ottobre 2021 dal comitato tecnico ISO/TC 260 HR Management e si trova oggi in fase di sviluppo.

Appartenendo alla grande "famiglia" degli standard che guidano le risorse umane, la ISO 30415 si focalizza in primis sui **processi HR** ma si rivolge anche all'azienda nel suo complesso prevedendo che l'impresa monitori, per esempio, anche i processi di business, procurement e relazioni esterne.

La norma, di **stampo americano**, affonda le radici in **due pilastri**: la **ISO 26000 Social Responsibility**, dedicata alle aziende e organizzazioni impegnate a operare in modo socialmente responsabile, e i **Sustainable Development Goals (SDG)** definiti dalle Nazioni Unite come strategia "per ottenere un futuro migliore e più sostenibile per tutti" (Agenda 2030).

Figura 7 – Le radici della ISO 30415:2021



Recepita dal CEN (su iniziativa UNI) e adottata dai 34 Paesi membri dell'Europa, la UNI EN ISO 26000:2020 «Guida alla responsabilità sociale» è diventata il documento di riferimento unico in materia di responsabilità sociale. La sua rilevanza a livello europeo è data dalla citazione della stessa nella Strategia Europea per la Responsabilità Sociale delle Organizzazioni e dall'inserimento nell'elenco degli strumenti utili a supporto

delle organizzazioni di grandi dimensioni per adempiere agli obblighi di cui alla Direttiva 2014/95/EU, in merito alle comunicazioni di informazioni di carattere non finanziario.

Rispetto ai 17 SDGs (Sustainable Development Goals) dell'ONU, la norma intercetta i principi n.5, sulla **parità di genere**, il n.8, **lavoro dignitoso e crescita economica**, ed il n. 10, riferito alla **riduzione delle disuguaglianze**.

Figura 8 – I Sustainable Development Goals alla base della ISO 30415



Le 3 finalità della UNI ISO 30415 sono rintracciabili nello stesso scopo della norma:

- 1) **fornire** buone prassi
- 2) per **fare** progetti di D&I
- 3) e **dimostrare** che quanto realizzato è conforme sia alla norma che agli obiettivi dell'organizzazione che la adotta.

La UNI ISO 30415 si propone di favorire un **cambiamento interno** alle organizzazioni, guidandole sia nella definizione di obiettivi strategici maggiormente **sostenibili** sul piano sociale, sia nella costruzione di un rapporto diverso con i propri stakeholder interni ed esterni.

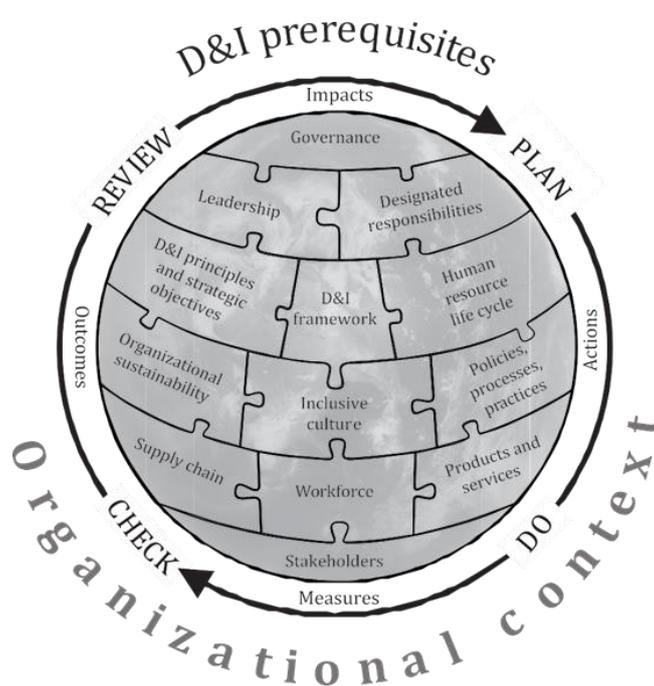
I **suggerimenti** che la norma indica alle organizzazioni che vogliono essere davvero inclusive coprono un vasto campo di azione: **riconoscere** il valore della

Diversità, **governarla** in maniera efficace attraverso politiche, pratiche, processi inclusivi, **agire** in modo etico e responsabile, **lavorare** in un ambiente di lavoro accessibile e rispettoso, **comunicare** in modo inclusivo, **promuovere** e **sostenere** in maniera attiva i principi D&I.

In questo contesto gli stakeholder, sia interni che esterni all'organizzazione, rivestono un ruolo fondamentale nella promozione della Diversità e dell'Inclusione.

La ISO 30415 è stata concepita per **ampliare l'obiettivo** della Diversità e dell'Inclusione. Il suo **framework D&I** è quindi una struttura di componenti interconnessi che supporta le organizzazioni nell'incorporare D&I nei luoghi di lavoro in modo strategico ed interfunzionale.

Figura 9 – I Sustainable Development Goals alla base della ISO 30415



Il **framework** fornisce **indicazioni** e **metodi** su:

- i. **prerequisiti** per dimostrare l'impegno costante nei confronti di D&I;
- ii. **principi e obiettivi** di D&I;
- iii. **responsabilità** per D&I e **accountability**;
- iv. **azioni** per la valorizzazione della Diversità e la promozione dello sviluppo di un luogo di lavoro inclusivo;
- v. **indicatori, risultati e potenziali impatti** di D&I su diversi portatori di interesse.

La UNI ISO 30415 ha come obiettivo quello di monitorare i **KPI** e di incoraggiare le organizzazioni a adottare un **piano di miglioramento continuo**, aiutandole a raggiungere gli obiettivi che si sono prefissate.

Oltre al **ciclo di vita delle risorse umane**, considerato dalla UNI ISO in ogni suo aspetto, il **framework** presidia altri tre processi:

- la **supply chain** (approvvigionamento e rapporto con i fornitori);
- lo sviluppo di **prodotti e servizi**;
- le **relazioni con gli stakeholders**.

Per ogni perimetro di azione sono indicate le **azioni consigliate** per raggiungere gli obiettivi di D&I, oltre agli esempi di **misurazione** e ai **risultati attesi**.

L'**accountability** è centrale nella UNI ISO e la **responsabilità** di rendere conto dello

sviluppo e degli obiettivi di D&I è affidata all'**organo di governo** dell'organizzazione e all'**alta dirigenza**. La **responsabilità** di realizzare i principi di D&I e di stabilire e mantenere una cultura inclusiva nel lavoro è affidata a **tutte le risorse** dell'organizzazione.

Come anticipato, al fine di non costringere le organizzazioni all'interno di un framework rigido, lo standard internazionale è strutturato per essere scalabile rispetto alle esigenze di tutti i tipi di realtà, indipendentemente dalle dimensioni, dal settore, dalle attività, dalla fase di crescita, dall'approccio culturale o dalle esigenze specifiche di un Paese. La UNI ISO 30415 non va vista solo come un'utile guida per orientarsi nel panorama D&I ma anche come uno **strumento di self-assessment** per valutare il grado di maturità dell'organizzazione e, da lì, partire per migliorarsi e diventare sempre più inclusivi. L'iter di attestazione, che può variare a seconda dell'ente terzo di certificazione, mediamente prevede i seguenti passaggi:

- compilazione di un questionario informativo/checklist;
- svolgimento attività di audit (on-site e/o off-site) e relativo rilascio di report finale;
- in caso di buon esito delle fasi precedenti, viene valutata l'emissione dell'attestato da parte di un Decision Maker indipendente;
- in caso di buon esito delle fasi precedenti, viene emesso l'attestato di conformità;

- in seguito al rilascio dell’attestato, a cadenza annuale dalla data di prima attestazione dovranno essere effettuate le verifiche di sorveglianza. La durata dell’attestazione ISO 30415 è generalmente pari a 3 anni, rinnovabile al termine del triennio.

I vantaggi dell’attestazione ISO 30415 consistono nell’ottenimento di un **documento** emesso da un Organismo indipendente, **ufficialmente riconosciuto**, che testimonia l’effettiva rispondenza del sistema dell’impresa ai **requisiti previsti dallo standard** di riferimento.

Promuovere una cultura organizzativa diversificata e inclusiva, infatti, può consentire a individui e team di prosperare e fare del proprio meglio in condizioni che consentono una **collaborazione** e una **partecipazione** efficaci.

Costruire organizzazioni più **eque**, più **inclusive** e **socialmente responsabili** può aiutare le persone, indipendentemente dall’identità, dal background o dalle circostanze, ad **accedere al lavoro** e a **sviluppare conoscenze** e **abilità** fondamentali per il loro sviluppo personale e il loro **benessere**. In più, un’organizzazione che sceglie di adottare un modello di gestione della Diversità nelle sue procedure è in grado di **differenziarsi dalla concorrenza** meno qualificata e accrescere la propria visibilità e competitività.

La **check list** proposta dalla UNI ISO in Appendice alla norma fornisce alle organizzazioni una lista di controllo per **valutare** internamente il proprio stato

attuale rispetto alle **azioni di D&I** raccomandate. Le organizzazioni che si **misurano** sulla check list devono anche identificare i mezzi con cui **comprovare** il raggiungimento di tali azioni in base al proprio **contesto** e **dimensioni**.

Nel suo complesso la check list può aiutare a identificare le **opportunità** e i **rischi** di D&I, il modo in cui possono essere ottimizzati o mitigati e lo sviluppo delle **strategie** di eliminazione dei divari.

La **check list di self assessment** è allora utile per distinguere tra un **programma di Inclusione** (basato più su un atteggiamento reputazionale e comunicativo) ed una **strategia di Inclusione** (focalizzata su valore e vantaggio competitivo), e prende in considerazione i principali ambiti su cui normalmente un’organizzazione si confronta per costruire la propria visione strategica: dal reclutamento alla formazione, dai sistemi incentivanti e di avanzamento di carriera all’engagement, con lo scopo di indossare nuove lenti di osservazione per ogni ambito strategico.

La **check list** presidia i medesimi **asset organizzativi** che abbiamo richiamato come **standard di misurazione e valutazione**, proponendo per ciascuno di essi benchmark di riferimento:

1. **RESPONSABILITÀ E ACCOUNTABILITY**
(Governance, Leadership, Responsabilità dell’organizzazione e individuali);
2. **FRAMEWORK DI D&I;**
3. **CULTURA INCLUSIVA;**
4. **CICLO DI VITA DELLE RISORSE UMANE:**

- Pianificazione della forza lavoro;
- Recruitment e assunzione;
- Remunerazione;
- Inserimento;
- Apprendimento e sviluppo;
- Performance management;
- Mobilità della forza lavoro;
- Cessazione del rapporto;

5. **PRODOTTI E SERVIZI** (Progettazione, sviluppo e fornitura);

6. **SUPPLY CHAIN**;

7. **RELAZIONI CON GLI STAKEHOLDER ESTERNI.**

I benefici ottenibili attraverso una misurazione sui parametri della ISO sono ben evidenziati e molto concreti:

- Ampliare il **pool di Talenti**;
- Superare le aspettative etiche degli **stakeholder**;
- Abbracciare e imparare da **nuove prospettive**;
- Migliorare la **reputazione** e il **vantaggio competitivo**;

- Aumentare il **coinvolgimento**, la **fiducia** e la **fidelizzazione** dei dipendenti;
- Creare un ambiente di **lavoro** più **armonioso e produttivo**;
- Sviluppare e fare evolvere le funzioni con **competenze, Talenti e potenzialità** diverse;
- Dare l'**esempio** nel proprio settore;
- Sviluppare comportamenti di **leadership** incentrati sui dipendenti.

Da una lettura analitica della norma UNI ISO vi è da evidenziare un elemento che funge da filo conduttore: valorizzare il fattore umano per una nuova "cittadinanza" nel mondo del lavoro significa oggi **andare oltre le categorie verticali** con cui sono state interpretate fino ad oggi le idee di Diversità e Inclusione.

Facciamo allora chiarezza sui termini, anche grazie al contributo del terzo fondamentale contributo che concorre alla rilettura del nostro Modello.

§ 3.3 - La visione internazionale del Global Diversity, Equity&Inclusion Benchmark[©]

D&I sono spesso usate in modo intercambiabile, ma rappresentano due visioni autonome.

Quando parliamo di **Diversità** sul posto di lavoro ci riferiamo a un ambiente diversificato, fluido, connesso, in un

qualche modo sovrapponibile al mondo che ci circonda, di cui è il riflesso. Il questo senso il termine Diversity si riferisce a categorie specifiche legate alle differenze di genere, linguistiche, culturali, religiose, di orientamento sessuale, ma anche al

cosiddetto aging, ossia alla presenza contemporanea di diverse generazioni all'interno della stessa azienda (*i.e.* millennial e nativi digitali), incluse le persone meno abituate alla diffusione, sempre più rapida e pervasiva, della tecnologia. Ma volendo andare oltre questa definizione per certi versi stigmatizzante, in cui la parola Diversità assume la connotazione negativa del "divergere", preferiamo assumerne il tratto distintivo della **molteplicità** di differenze e somiglianze che esistono fra le persone.

L'**Inclusione**, d'altro canto, evidenzia la necessità di inserire persone diverse in un ambiente unico in cui siano rispettate e apprezzate: se la Diversità/molteplicità si concentra sulle differenze, l'Inclusione si concentra sul coinvolgimento e la valorizzazione di tutte queste differenze (*in-* «dentro» e *cludere* «chiudere», contenere in sé). La specificità dell'Inclusione risiede quindi nell'incoraggiare la partecipazione di tutti gli individui, nel soddisfarne le esigenze consentendo loro di raggiungere il massimo potenziale.

Non si tratta di una mera questione terminologica o interpretativa, ma di un **cambio di prospettiva** nella gestione della Diversità che va oltre il tentativo di includere specifiche categorie per **fare leva su una caratteristica orizzontale**, trasversale alle categorie stesse, ovvero il **Talento** come **nuovo modo di interpretare la D&I**.

Il rischio di una strategia di D&I limitata a singoli ambiti di intervento è infatti quello di escludere alcune categorie di persone (*ex-* «fuori» e *cludere* «chiudere», lasciar

fuori, non accogliere insieme con altri); le caratteristiche di unicità di ognuno di noi estendono invece il concetto di D&I per valorizzare le competenze e i Talenti che le persone esprimono in tutti i loro ruoli di vita.

In questo senso la Diversità rappresenta una ricchezza da valorizzare a beneficio dell'azienda per ripensare il presente ed il futuro dei modelli organizzativi tra flessibilità, tecnologia e nuove forme di leadership integrate in un ecosistema collaborativo, inclusivo e sostenibile, in cui le persone si sentano legittimate a portare tutte le proprie dimensioni identitarie e a usarle per migliorare le performance individuali e organizzative.

C'è una terza parola chiave che la norma ISO sottende implicitamente e che rappresenta un elemento cardine della versione 2021 del **GDEIB: l'Equità**.

L'edizione 2021 è stata infatti la prima a adottare il nuovo nome GDEIB (Global Diversity, **Equity** & Inclusion Benchmarks) ed è il frutto del lavoro di sottogruppi di lavoro incentrati su dimensioni, categorie o problemi specifici legati a D&I (da qui in avanti DE&I):

- Sostenibilità;
- New normal/effetti della pandemia;
- Tecnologie del futuro/Intelligenza Artificiale;
- Abilità/disabilità;
- Inclusione globale in tutti gli aspetti (genere, sesso, identità di genere, transgender, LGBTQ+, razza, identità razziale, terminologie e linguaggi correlati, religione);

- Equità;
- Differenze generazionali;
- Classe socio-economica.

Occorre sottolineare la differenza tra uguaglianza ed Equità che il GDEIB a sua volta rimarca. Sebbene entrambi i termini promuovano l'Equità, l'**uguaglianza** raggiunge questo obiettivo trattando tutti allo stesso modo, indipendentemente dal bisogno e dalle circostanze.

L'**Equità** raggiunge questo obiettivo trattando le persone in modo diverso a seconda del bisogno, delle circostanze e delle iniquità storiche e sistemiche. Il concetto di uguaglianza in molti contesti lascia quindi il passo al concetto di Equità, che mira a garantire a tutti le stesse **opportunità** tenendo conto delle particolarità e delle differenze.

Uguaglianza si focalizza sul punto di partenza, ovvero sui diritti e doveri, Equità, secondo una definizione del GDEIB che ci sentiamo di abbracciare, approda ad un potenziale punto di arrivo considerando le opportunità offerte dalla **valorizzazione delle unicità**.

Non è un caso che il simbolo del modello DE&I del GDEIB sia un triangolo equilatero, che richiama l'uguaglianza, la simmetria e la stabilità, e le linee che separano i quattro raggruppamenti di categorie siano trattini di dimensioni diverse che simboleggiano la permeabilità e l'interconnessione della natura sistemica della DE&I.

Lo strumento è applicabile ad aziende di ogni dimensione e complessità; è possibile combinare anche più di un approccio oppure iniziare un percorso di D&I ispirandosi ad uno solo di essi, come la

giustizia sociale o la competenza, per misurare se si stiano raggiungendo i parametri di riferimento o quanto si sia distanti dalle best practice.

Il GDIB 2021 intende in questomodo sostenere le organizzazioni di tutto il mondo e di ogni dimensione nel:

- Realizzare pratiche di D&I in maniera integrata;
- Valutare lo stato attuale di D&I;
- Determinare la strategia più adatta di D&I;
- Misurare i progressi nella gestione della Diversità e nella promozione dell'Inclusione.

Come si vede dalla Figura 10, a partire da **5 approcci** (Competence, Compliance, Dignity, Organization Development, Social Justice) il Modello GDEIB è in grado di valutare **15 categorie di azioni** finalizzate alla DE&I fino ad individuare **275 benchmark** da intendersi come **standard organizzativi** la cui misurazione determina **5 livelli di maturità** nelle pratiche di D&I:

1. **Best practice:** raggiunge ed è in grado di dimostrare le migliori pratiche di D&I e rappresenta un modello da replicare per altre organizzazioni a livello globale;
2. **Progressive:** implementa nuove azioni di D&I sistematicamente, mostrando risultati incrementali di Inclusione;
3. **Proactive:** possiede una chiara consapevolezza del valore della D&I e ha iniziato a implementare azioni di D&I in modo sistematico;
4. **Reactive:** utilizza le pratiche di D&I in funzione della conformità; le azioni vengono intraprese

principalmente per conformarsi alle leggi e alle pressioni sociali;

5. **Inactive**: la Diversità e la cultura dell’Inclusione non fanno parte obiettivi organizzativi.

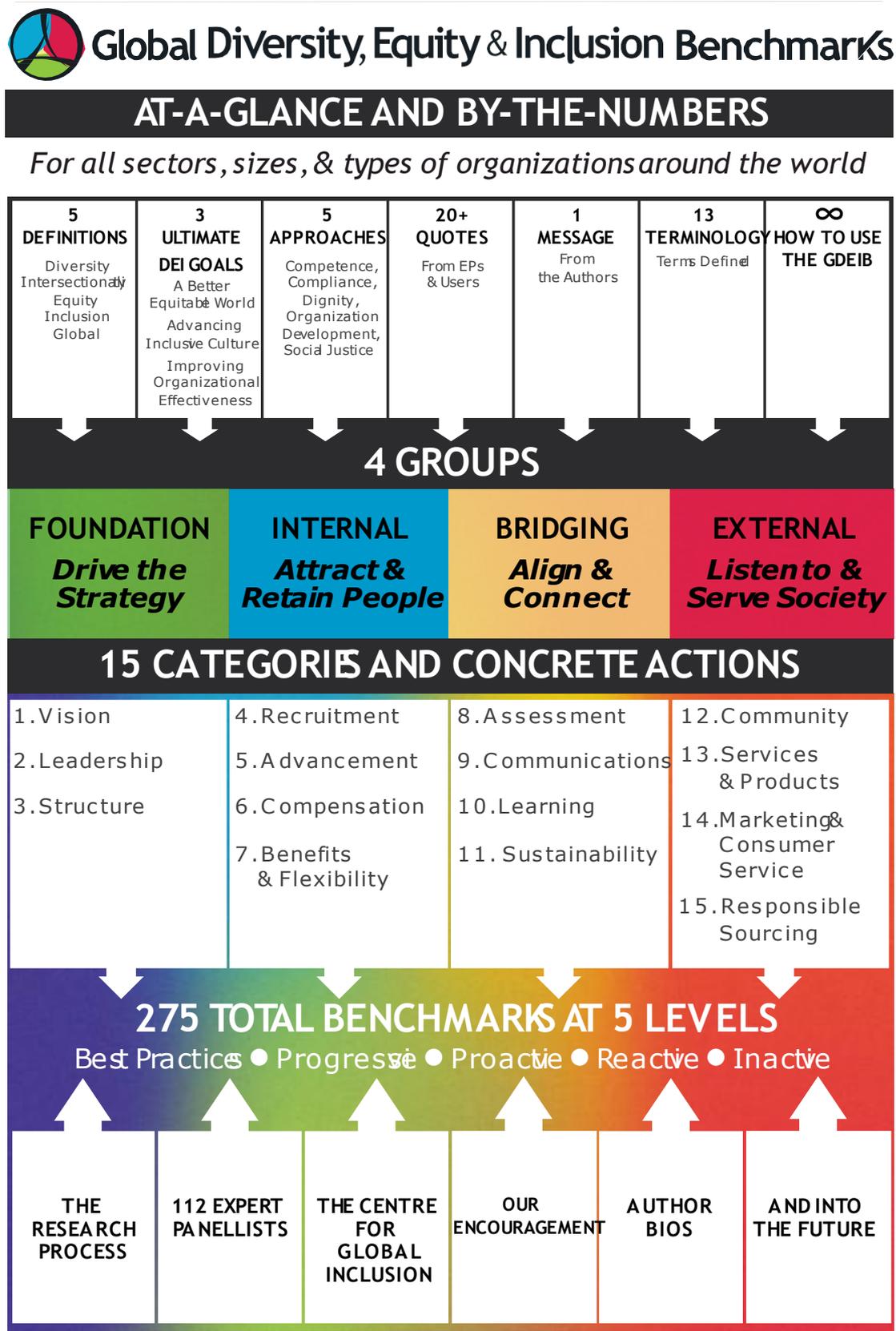
Figura 10 – Il modello GDEIB[®] 2021 proposto dal Global Centre for Inclusion



Global Diversity, Equity & Inclusion Benchmarks

Come la ISO, anche il GDEIB 2021 individua 15 gruppi di asset organizzativi, raccomandando altrettante azioni; vediamoli a confronto con quanto è oggetto di attenzione nella UNI ISO:

Figura 11 –5 approcci e 15 categorie nel modello GDEIB[®] 2021



©2021 Nene Molefi, Julie O'Mara, Alan Richter. All Rights Reserved. Permission to use required.

Figura 12 – GDEIB[©] 2021 e ISO 30415:2021 a confronto

Asset organizzativi GDEIB 2021	Asset organizzativi UNI ISO 30415:2021
Vision, mission e strategia DE&I	Cultura inclusiva
Leadership e responsabilità	Responsabilità e accountability (Leadership)
Struttura	Framework di D&I
Recruitment e assunzione	Ciclo di vita HR (Recruitment e assunzione)
Retention (Talent development, Performance Management)	Ciclo di vita HR (Onboarding, Performance & Talent management)
Job design, remunerazione	Ciclo di vita HR (Pianificazione forza lavoro, remunerazione)
Work-life balance e flessibilità	nc
Valutazione e misurazione dei risultati	Responsabilità e accountability (Governance Responsabilità dell'organizzazione e individuali)
Comunicazione e linguaggio	nc
Sviluppo e apprendimento	Ciclo di vita HR (Sviluppo e apprendimento)
Sostenibilità e Inclusione	nc
Comunità, territori, relazioni sociali	Relazioni con gli stakeholder esterni-
Sviluppo di prodotti e servizi	Prodotti e servizi (progettazione e sviluppo)
Marketing e servizio clienti	Prodotti e servizi (progettazione e sviluppo)
Approvvigionamento responsabile	Supply chain

Elaborazione sui documenti GDEIB 2021 e ISO 30415

Si nota una fortissima **simmetria** tra le categorie individuate dai due strumenti, sebbene la norma ISO resti fortemente sbilanciata sulle risorse umane e faccia qualche riferimento isolato a tre temi che riteniamo invece centrali proprio nel contesto pandemico e post pandemico (vedi infra):

1. Work-life balance e flessibilità;

- 2. Comunicazione e linguaggio inclusivi;**
- 3. Sostenibilità.**

L'accostamento e la forte interrelazione esistenti tra la norma UNI ISO 30415 e il GDEIB 2021 risiedono in alcuni elementi non trascurabili. Entrambi fondano indirettamente le proprie basi teoriche e la propria metodologia nel documento Transforming Our World: The 2030

Agenda for Sustainable Development, pubblicato a settembre 2015 dai capi di Stato e di Governo delle Nazioni Unite, i cui 17 obiettivi di sviluppo sostenibile menzionano esplicitamente l'Inclusione.

Sia la ISO 30415 che il GDIB 2021 sono infatti coerenti rispetto i seguenti obiettivi di sviluppo sostenibile delle Nazioni Unite: (5) parità di genere; (8) lavoro dignitoso e crescita economica e (10) riduzione delle disuguaglianze, e sono guidati dai principi dei diritti umani sul lavoro.

Nella composizione delle rispettive Commissioni di esperti il trait d'union è rappresentato da Lorelei Carobolante,

membro di punta del Board of Directors del Centre for Global Inclusion e Project Manager e Responsabile della ISO 30415.

Non si può infine non menzionare l'evidente collegamento tra i due documenti e la ISO 30408:2016 Human Resource Management — Guidelines on human governance, che fornisce linee guida su strumenti, processi e pratiche da mettere in atto per stabilire, mantenere e migliorare continuamente una governance umana efficace all'interno delle organizzazioni.



L'accesso equo a posti di lavoro e percorsi di carriera, implica molto più delle semplici buone intenzioni, ma l'integrazione profonda dei principi di D&I nelle politiche e nelle pratiche di un'organizzazione.

Dal discorso di presentazione della ISO 30415 di Jim Lewis, Presidente del comitato tecnico ISO

§ 4 - Modello ODISSEA, ISO 30415 e GDEIB 2021 a confronto

Veniamo quindi al Modello ODISSEA e a una rilettura di alcune elementi chiave in base a quanto finora detto e, soprattutto, quanto concretamente indicato nella ISO 30415.

Senza ripercorrere in questa le **8 fasi** implementative delineate nel Modello (Federmanager Academy, 2020), che rimangono valide e per le quali si rimanda al documento pubblicato sui siti di Fondirigenti e Federmanager Academy e diffuso attraverso un ampio numero di canali digitali e social, si è ritenuto utile recuperare gli elementi chiave del

Modello stesso e le Linee guida ad essi collegate, come riportato in Figura 13, e richiamarne gli obiettivi:

- riconoscere il valore della Diversità;
- governarla in maniera efficace attraverso politiche, pratiche, processi inclusivi;
- agire in modo etico e responsabile;
- creare un ambiente di lavoro accessibile e rispettoso;
- comunicare in modo inclusivo;
- promuovere e sostenere in maniera attiva i principi D&I.

Figura 13 - Elementi chiave del Modello ODISSEA D&I e Linee guida: una sintesi

<i>Elementi chiave</i>	<i>Linee guida ODISSEA D&I</i>
Governance inclusiva	Focus su mindset inclusivo; cambio di paradigma culturale; promozione di iniziative di formazione; definizione strategie di resilienza; impegno contro le barriere culturali interne e le resistenze al cambiamento
Nuovi modelli di leadership	Diffusione del paradigma dell'autonomia condivisa; attenzione e cura per le culture differenti; focus su collaborazione e cultura del feedback per far crescere tutti gli elementi del team; cultura dell'engagement; valutazione delle performance per obiettivi e risultati; modello della "leadership ispirazionale" non gerarchica, flessibile e partecipativa.
Smart working	Smart Working come supporto alla Diversity attraverso l'adozione di tecnologie abilitanti e accessibili gestite da adeguate politiche

	aziendali e organizzative; Work-life balance; supporto alla genitorialità e al caregiving; implementazione di strategie innovative e utilizzo di strumenti tecnologicamente performanti per modificare i tradizionali approcci al lavoro; passaggio da una valutazione del lavoro basata sul tempo e sulla presenza a una focalizzata sui risultati della prestazione lavorativa.
Reskilling inclusivo	Focus su age and digital divide; pari accesso alle opportunità di apprendimento; promozione della cultura del rispetto; sviluppo di competenze su D&I; formazione per l'empowerment; apprendimento collaborativo, mentoring, coaching e reverse mentoring; servizi di career coaching accessibili e scalabili.
Linguaggio inclusivo	Focus su unconscious bias (stereotipi, cliché, allusioni); Azioni comunicative di employer branding; scelta delle parole, rispetto dei tempi, il valore dell'ascolto; focus sul valore del linguaggio nella costruzione di un'impresa inclusiva.
Intersezionalità	Sviluppo di team intergenerazionali e interculturali; network di team interfunzionali; intersezionalità come evoluzione del focus sulle singole Diversità; dalla singola Diversity al concetto di "Multiple Diversities".
Organizzazione Agile	Velocità e adattabilità vs. stabilità ed efficienza; attenzione alle dinamiche esterne (sviluppi macroeconomici, politici e culturali; nuove richieste del mercato, dei clienti e dei consumatori) e interne (ottimizzazione rete, budget, supporto IT, rischio disengagement); cultura della fiducia per team collaborativi ed efficienti; adattamento fluido al futuro; atteggiamento collettivo orientato a soluzioni, risultati e miglioramento continuo; utilizzo di WorkFlow Analytics per "leggere" l'agilità aziendale.
Sostenibilità e crescita inclusiva	Focus su creazione di valore; accesso equo a risorse e opportunità; riduzione delle disuguaglianze di opportunità; promozione dell'emancipazione e delle pari opportunità; pari dignità per tutte le forme di Diversità; qualità della vita lavorativa di tutti; prodotti e servizi inclusivi e sostenibili.

Questa breve sintesi del Modello ODISSEA D&I ci è stata utile per individuare i principi alla base della UNI ISO 30415 che, nel loro insieme, integrano le Linee guida e, se applicati, sono utili a dimostrare l'impegno nel valorizzare la Diversità e l'Inclusione. È interessante notare come questi stessi principi siano coerenti anche con lo standard europeo **Gender Equality European & International Standard (GEEIS)**, sostenuto dalla **Gender Equality Strategy 2020-2025**.

Lo standard GEEIS – Diversity, il primo standard europeo per la parità nel luogo di lavoro certificato da Bureau Veritas ha l'obiettivo di valorizzare l'impegno delle organizzazioni, valutando l'adesione a ciascun requisito dello standard in riferimento a cinque diversi livelli:

- 1) L'assunzione di un **impegno** formale;
- 2) L'attuazione di **azioni concrete** sui temi dell'uguaglianza di **genere**;
- 3) La **valutazione** dell'efficacia delle azioni implementate;
- 4) L'impegno al **miglioramento continuo** attraverso lo sviluppo di buone pratiche;
- 5) La misurazione dell'**impatto** delle buone pratiche sui loro beneficiari.

Anche la coerenza tra lo standard europeo e la UNI ISO 30415 si muove quindi nella direzione di una univocità del frame di riferimento che porti non solo a prendere coscienza della Diversità in azienda, ma soprattutto ad avviare un processo di Inclusione strutturato e riconoscibile sia all'interno che all'esterno, promuovendo lo sviluppo e il consolidamento di strumenti e buone prassi per la valorizzazione delle Diversità in un bilanciamento armonico.

Alcuni elementi del Modello ODISSEA, inoltre, incrociano in maniera ancora più simmetrica i medesimi adottati dal GDEIB 2021, quali la flessibilità, il lavoro agile, i linguaggi inclusivi.

A livello internazionale si può quindi dire di essere giunti ad una standardizzazione che può fungere da guida ai numerosi modelli D&I oggi presenti in tutti i Paesi e, cogliendo tutti i suggerimenti e le suggestioni fino a qui esposte, perché un'organizzazione possa dirsi allineata con la UNI ISO ed i principali standard di riferimento europeo e internazionali dovrebbe complessivamente adeguare ed avere sotto controllo i seguenti elementi, **comuni a ISO 30415, GDEIB 2021** e già presenti nel Modello ODISSEA che vediamo nel dettaglio:

- 1) **Governance**;
- 2) **Leadership organizzativa**;
- 3) **Cultura organizzativa**;
- 4) **Ciclo di vita delle risorse umane** con specifica attenzione alla valorizzazione del **Talento** (Capitale umano, reclutamento e selezione; inserimento, remunerazione, formazione e sviluppo, mobilità e cessazione del rapporto di lavoro, Talent & Performance management)
- 5) **Supply chain**;
- 6) **Sviluppo prodotti e servizi**

1) Governance

Focus del Modello **ODISSEA**: **mindset inclusivo**, cambio di **paradigma culturale**, definizione strategie di **resilienza**,

impegno contro le **barriere culturali** interne e le **resistenze al cambiamento**.

La norma **UNI ISO** suggerisce di semplificare e promuovere l'impegno verso la D&I attraverso una governance efficace che comprenda la **leadership**, l'**integrità**, la **trasparenza**, l'**Equità**, l'**uguaglianza**, la **valutazione** e la **rendicontazione** dei risultati di D&I.

I **dirigenti** sono quindi chiamati in prima persona a stabilire i principi e gli obiettivi relativi a DE&I e allocare le risorse per raggiungerli, dimostrando allo stesso tempo l'**impegno** per DE&I («**Diversity Champions**»). Altrettanto importante è la **responsabilità del management** nei processi di valutazione delle opportunità e dei rischi connessi a D&I; di qui la centralità della revisione delle prestazioni, dei progressi nel raggiungimento degli obiettivi di D&I e dell'impatto dei loro risultati.

2) Leadership inclusiva

Focus del Modello **ODISSEA**: diffusione del **paradigma dell'autonomia condivisa**; attenzione e cura per le **culture differenti**; **collaborazione** e **cultura del feedback** per far crescere tutti gli elementi del team; cultura dell'**engagement**; valutazione delle performance per **obiettivi** e **risultati**; modello di «**leadership ispirazionale**» non gerarchica, **flessibile** e **partecipativa**.

Secondo la **UNI ISO**, i leader dell'organizzazione dovrebbero essere sostenitori attivi e "campioni" di D&I e avere responsabilità diretta nello stabilire principi e obiettivi di D&I, facilitare una cultura organizzativa inclusiva stabilendo

aspettative e responsabilità di D&I, comunicandole a tutti gli stakeholder e promuovendo con essi relazioni inclusive e valori condivisi. L'impegno deve essere continuamente dimostrato modellando un comportamento inclusivo, stabilendo aspettative comportamentali per la forza lavoro, affrontando comportamenti inappropriati e riconoscendo e premiando pratiche e comportamenti inclusivi.

In maniera coerente, anche il **GDEIB 2021** indica nella leadership inclusiva la base per sfruttare le diverse capacità ed esperienze della forza lavoro per guidare le organizzazioni. Il fondamento della leadership inclusiva è l'autoconsapevolezza dei pregiudizi, abitudini e fattori scatenanti che possono ostacolare il senso di appartenenza dei dipendenti.

Le chiavi per una leadership inclusiva risiedono allora nella capacità di dare priorità alla collaborazione e all'apertura mentale sul controllo e consentire ad altri di contribuire attivamente al successo dell'organizzazione.

Ciò favorisce un ambiente di sicurezza psicologica che offre a tutti l'opportunità di portare la propria autentica unicità ed identità al lavoro. Valorizzare le differenze per sviluppare Talenti all'interno di un progetto professionale virtuoso, cogliere maggiori opportunità di business, sviluppare benessere organizzativo e introdurre processi lavorativi flessibili.

Se questo valeva in tempi ordinari, è ancora più rilevante in situazioni di emergenza, come sperimentato durante il lockdown.



La nuova leadership deve essere capace innanzitutto di sviluppare **reti inclusive**, sia all'interno dei team per alleggerire le difficoltà e sostenere i legami sociali e professionali, sia nelle relazioni che i team hanno con i propri stakeholder interni ed esterni, per esempio i clienti. Uno stile di leadership inclusivo diventa quindi utile a valorizzare e promuovere le Diversità e i contributi individuali, facendo leva su **innovazione** e **performance** per ottenere valore e vantaggio competitivo.

3. Cultura organizzativa

È l'insieme di valori, credenze e pratiche che influenzano la condotta e il comportamento di persone e organizzazioni, includendo e valorizzando le prospettive e i contributi della più ampia gamma di stakeholder.

Per la **ISO** la cultura organizzativa inclusiva è determinata dalla **vision**, dalla **mission** e dalla **strategia** impostata dalla governance e dalla leadership ed è prevalentemente influenzata dai manager e dal loro approccio allo sviluppo di un'organizzazione diversificata e inclusiva. È inoltre influenzata dai principi, dai valori, dalle credenze e dai comportamenti vissuti dalle persone che lavorano per o per conto dell'organizzazione. Un'organizzazione inclusiva consente un accesso equo a posti di lavoro, carriere, opportunità di apprendimento e sviluppo e promuove un senso di connessione e rispetto reciproco.

Da notare come nel **GDEIB** non esista una categoria specifica di analisi e misurazione della cultura organizzativa. Il panel di esperti definisce la cultura organizzativa

come un **concetto fluido**, un sistema di credenze, valori, norme e abitudini condivise che influenzano l'ambiente dell'organizzazione e influenzano il comportamento delle persone al suo interno.

Gli autori e i membri del gruppo di esperti hanno concluso che sarebbe difficile e anche **fuorviante** sviluppare una categoria sulla cultura con parametri di riferimento che definiscano come dovrebbe essere la cultura di un'organizzazione inclusiva. Sarebbe troppo **prescrittivo** per ciò che si sta cercando di realizzare con il GDEIB, che vuole essere uno strumento applicabile in organizzazioni di varie dimensioni, settori e approcci e utile in una varietà di culture organizzative.

Inoltre, aggiungono gli autori, alcuni aspetti delle culture organizzative possono sostenere o ostacolare l'attuazione delle iniziative DE&I e proprio questi aspetti della cultura organizzativa dovrebbero essere presi in considerazione quando si intraprende qualsiasi iniziativa o strategia DE&I.

4. Ciclo di vita delle risorse umane *(Capitale umano, reclutamento e selezione; inserimento, remunerazione, formazione e sviluppo, mobilità e cessazione del rapporto di lavoro, Talent & Performance management)*

Secondo la terminologia **UNI ISO** il capitale umano è "il valore delle conoscenze, delle competenze e delle capacità collettive del personale di un'organizzazione".

Valorizzare le persone nelle organizzazioni e riconoscerne il valore intrinseco, individualmente e collettivamente, è alla base sia della **UNI ISO 30415** che del **GDEIB 2021**. In un mondo sempre più globalizzato ogni organizzazione deve saper valorizzare le persone, il loro Talento, le esperienze, tenendo conto di diverse culture, paesi, lingue, differenze di genere, differenze di abilità, orientamento sessuale, religioni e opinioni in modo da creare innovazione.

Valorizzare e incoraggiare l'Inclusione tra persone diverse con culture diverse aiuta infatti a costruire un ambiente di lavoro migliore, perché la Diversità porta ricchezza e la piena collaborazione tra persone differenti è un elemento di successo per il raggiungimento di obiettivi comuni.

Un'organizzazione inclusiva dovrebbe utilizzare **canali di reclutamento** diversificati e accessibili e attività di sensibilizzazione per ampliare il proprio pool di candidati e fornire un'esperienza di reclutamento positiva. Per raggiungere gli obiettivi di D&I, dovrebbero essere offerte varie forme di opportunità di lavoro (tempo pieno, part-time, flessibile, incarichi temporanei, apprendistati e tirocini).

Per attirare una forza lavoro diversificata, soddisfare esigenze diverse e affrontare le difficoltà socioeconomiche, le organizzazioni dovrebbero anche offrire opportunità ai gruppi demograficamente sottorappresentati e alle persone che cercano di reinserirsi nel mondo del lavoro dopo periodi di inoccupazione.

Le organizzazioni dovrebbero sviluppare e utilizzare pratiche e strumenti trasparenti, equi e non discriminatori, come gli HR Analytics, ed essere consapevoli del potenziale di distorsione esistente anche negli algoritmi e nei programmi di machine learning utilizzati nei sistemi HR automatizzati. La composizione della forza lavoro dovrebbe riflettere la comunità in cui l'organizzazione opera e presta servizio. L'ambiente di lavoro dovrebbe essere accessibile, rispettoso e aperto all'Inclusione per consentire alle persone di sviluppare il senso di appartenenza e partecipazione. Ciò include un equo accesso a posti di lavoro, carriere e opportunità.

Le organizzazioni che si sforzano di promuovere un luogo di lavoro inclusivo dovrebbero riconoscere e affrontare le anomalie e le disparità retributive e implementare politiche, processi e pratiche retributive in modo equo e trasparente. È altrettanto importante comunicare informazioni su retribuzioni e benefici in modo accessibile, inclusivo e trasparente e raccogliere dati sui livelli di soddisfazione o insoddisfazione nei confronti di retribuzione e benefit per rivedere e segnalare regolarmente i risultati delle politiche e dei processi retributivi, e per identificare differenziali nella retribuzione legati alla Diversità.

Le **attività di formazione**, apprendimento e sviluppo organizzativo si concentrano sul miglioramento delle prestazioni individuali, di squadra e organizzative attraverso il miglioramento delle conoscenze, delle competenze e delle capacità. L'Inclusione dovrebbe essere un principio fondamentale di tutto l'apprendimento e lo sviluppo. Offrire

opportunità di sviluppo in modo equo può aumentare la partecipazione, mitigare i pregiudizi e la discriminazione e migliorare il potenziale individuale. Per favorire comportamenti inclusivi, l'apprendimento e lo sviluppo focalizzati su D&I dovrebbero sensibilizzare sui principi e gli obiettivi D&I dell'organizzazione. L'approccio formale e informale può includere la partecipazione a un mix di formazione: individuale, di gruppo, on the job, coaching, mentoring, in presenza e online.

È necessario infine promuovere il senso di appartenenza, passare dalla gestione della Diversità alla valorizzazione dell'unicità con focus su competenze, merito e creazione di innovazione. Gli obiettivi chiave da perseguire dovrebbero essere:

- impegno nell'Equità di genere;
- valorizzazione del Talento;
- promozione del Talento femminile negli ambiti STEM;
- impegno di Equità di genere nelle assunzioni, nelle promozioni ai ruoli manageriali e nell'accesso ai ruoli di top management;
- programmi di sviluppo rivolto a risorse ad alto potenziale.

5. Sviluppo prodotti e servizi

La **UNI ISO** suggerisce che, attraverso una gestione efficace delle risorse umane, le persone coinvolte in tutte le fasi di progettazione, sviluppo e fornitura di prodotti e servizi dovrebbero sperimentare un lavoro dignitoso, condizioni di lavoro sicure e un trattamento equo e rispettoso. Sfruttando

prospettive diverse, infatti, i prodotti e i servizi possono essere più inclusivi e innovativi e soddisfare le esigenze di una base più ampia di clienti e utenti. A loro volta, anche la promozione, il marketing e la pubblicità dei prodotti e dei servizi dovrebbero allinearsi ai principi D&I dell'organizzazione cui appartengono, ad esempio utilizzando formulazioni e immagini inclusive. Inoltre, in risposta all'evoluzione demografica, all'evoluzione della domanda, nonché ai progressi della scienza e della tecnologia le organizzazioni dovrebbero adottare un approccio di miglioramento continuo alla progettazione, allo sviluppo e alla fornitura di prodotti e servizi. Questo approccio inclusivo, secondo la norma, oltre a sviluppare e migliorare le opportunità di sostenibilità inclusiva, può aumentare la Diversità dei clienti e supportare l'espansione in nuovi mercati.

Le stesse raccomandazioni sono espresse dal **GDEIB**: prodotti e servizi inclusivi devono tenere conto in tutte le fasi del processo di sviluppo e vendita della Diversità di cui è costituita l'umanità, perché sono pensati per permettere a tutti di riconoscersi, identificarsi e sentirsi presi in causa. Non si tratta solo di sensibilità ma di business perché è ormai noto che le aziende che adottano pratiche e modelli organizzativi atti a favorire l'Inclusione dentro e fuori le proprie strutture, giungono sempre alla constatazione che la Diversità genera anche un valore economico.

6. Supply chain

Norma ISO e GDEIB sono unanimi nel riconoscere l'importanza di una catena di fornitura inclusiva. La Diversità dei fornitori è infatti indicata come una strategia aziendale utilizzata per ampliare la gamma di fornitori e migliorare la resilienza organizzativa. A loro volta, i partner della catena di approvvigionamento dovrebbero dimostrare un impegno costante nei confronti di D&I e delle loro pratiche di gestione delle risorse umane per garantire la fornitura di lavoro dignitoso, condizioni di lavoro sicure e un trattamento rispettoso delle persone.

Per raggiungere gli obiettivi D&I nella supply chain le organizzazioni dovrebbero innanzitutto integrare e comunicare i propri principi, obiettivi e aspettative di D&I in ogni fase del processo di approvvigionamento e impegnarsi in attività di sensibilizzazione per identificare una varietà di potenziali fornitori.

L'approvvigionamento responsabile ed etico si riferisce anche all'impegno ad acquistare una percentuale significativa di beni e servizi da organizzazioni impegnate in standard elevati di D&I e a sviluppare collaborazioni con gruppi di fornitori sottorappresentati con l'obiettivo finale di creare società sostenibili e di successo.

A questo set minimo di categorie di attenzione, aggiungiamo **tre ulteriori asset** che, come anticipato, abbiamo ritrovato in maniera autonoma e dettagliata solo nel **GDEIB 2021** e nel nostro **Modello ODISSEA**:

- a) **Bilanciamento tra vita privata e lavorativa**, con focus su flessibilità del lavoro e **agile working**;
- b) Focus sulla **comunicazione inclusiva** e sui linguaggi;
- c) **Sviluppo sostenibile** inclusivo.

a) Lavoro agile, flessibile e bilanciamento famiglia lavoro

Focus del Modello **ODISSEA**: **Work-life balance**; supporto al **caregiving**; nuovi approcci al lavoro; passaggio da una **valutazione** del lavoro basata sul tempo e sulla presenza a una focalizzata sui **risultati della prestazione**, velocità e **adattabilità, cultura della fiducia**.

Si tratta di una categoria specifica che **solo il GDEIB** prende in considerazione come asset organizzativo dotato di autonomia e centralità strategica. La norma ISO, come anticipato, ne fa una rapida menzione solo nell'ambito della gestione delle risorse umane (nella fase onboarding) dedicandovi un breve riferimento che, dal nostro punto di vista, alla luce della rivoluzione che la pandemia ha portato nei modelli organizzativi non può che avere un'attenzione dedicata.

Per il GDEIB questa categoria rappresenta un gruppo di azioni specifiche inserite nella versione 2021 proprio dal sottogruppo di lavoro "New normal/Pandemic", a sostegno ed incoraggiamento della flessibilità, dell'agilità e dell'integrazione tra vita professionale e vita privata. Per gli autori si tratta di nuovi aspetti della vita organizzativa e lavorativa che vanno attivamente promossi e riconosciuti come

fattori di miglioramento della produttività che non devono limitare la carriera ma, anzi, andare incontro alle esigenze delle diverse popolazioni che grazie al lavoro agile e flessibile possono migliorare le proprie prestazioni lavorative.

Gli autori portano specifici esempi di tali popolazioni abbracciando il concetto inclusivo di famiglia multiculturale e non patriarcale: non si tratta solo di donne o situazioni legate alla maternità, ma anche di chi si occupa di anziani o persone con disabilità, familiari ammalati o persone in condizioni di emergenza. Dare dignità alla flessibilità nella progettazione dei propri obiettivi di lavoro e promuovere la sicurezza e il benessere dei dipendenti significa allora valorizzare al massimo la capacità produttiva individuale di ogni persona gestendo in maniera efficace ed efficiente l'Inclusione lavorativa.

b) Comunicazione inclusiva e diversificata

Focus del Modello **ODISSEA**: **unconscious bias** (stereotipi, cliché, allusioni); azioni comunicative di **employer branding**; scelta delle **parole**, rispetto dei **tempi**, valore dell'**ascolto**; valore del linguaggio nella costruzione di un'impresa inclusiva; **accessibilità**; **reputazione**.

Anche la comunicazione, come la flessibilità lavorativa e il work-life balance, è una categoria e un gruppo di azioni cui il GDEIB attribuisce un'autonomia propria ed una serie di benchmark, mentre la ISO ne sottolinea l'importanza quasi esclusivamente con riguardo alle relazioni

esterne con gli stakeholder e in ambito di sviluppo di prodotto.

La **comunicazione** organizzativa, secondo gli autori del GDEIB, dovrebbe essere **accessibile, multidirezionale** e utilizzare un linguaggio, immagini e simboli esplicitamente e implicitamente inclusivi, una **varietà di approcci** e mezzi che riconoscano che le persone capiscono e si esprimono in modi diversi. L'organizzazione dovrà quindi dare priorità e promuovere i principi e gli obiettivi di D&I attraverso la comunicazione, il coinvolgimento e le attività di sensibilizzazione coinvolgendo tutti gli stakeholder, sia interni che esterni.

La comunicazione inclusiva è incentrata sulla capacità di far arrivare un messaggio a un bacino ampio di utenti, supera ostacoli come disabilità e deficit e contribuisce a una maggiore reputazione per l'organizzazione. Il principio su cui questa si fonda è quello dell'accessibilità ed è fondamentale in ogni settore perché mette al centro la persona e la soggettività andando oltre le Diversità e i pregiudizi sociali e culturali.

La comunicazione inclusiva mette al centro l'individuo con tutte le caratteristiche che lo definiscono puntando all'importanza di ogni soggetto in quanto persona. L'utilizzo della comunicazione inclusiva spinge il modo di esprimersi a un livello più profondo e ha una funzione di abbattimento dei pregiudizi e delle barriere sociali; proprio per questo serve moltissimo anche a chi la utilizza perché aiuta ad ampliare i propri punti di vista mettendosi al posto di altre soggettività.



c) Integrazione tra sostenibilità e Inclusione

Focus del Modello **ODISSEA**: **creazione di valore, accesso equo** a risorse e opportunità, promozione dell'**emancipazione** e delle **pari opportunità; pari dignità** per tutte le forme di Diversità; **qualità della vita lavorativa** di tutti

Il tema attualissimo della sostenibilità è la terza categoria non esplicitamente contemplata nella ISO ma presente nel GDEIB 2021. A partire dagli obiettivi di sviluppo delle Nazioni Unite, gli autori del GDEIB suggeriscono l'importanza di collegare e allineare le iniziative DE&I aziendali con quelle di sostenibilità poiché le strategie per ciascuna iniziativa sostengono l'altra e le opportunità di collaborazione rafforzano entrambe le iniziative. È pertanto interessante la definizione di sostenibilità proposta dal GDEIB: "la **sostenibilità** è il processo di perseguire contemporaneamente:

- **Equità** sociale;
- **Inclusione** sul posto di lavoro;
- **prosperità** economica;
- **salute ambientale** a lungo termine.

Lo **sviluppo sostenibile inclusivo** è quindi il principio secondo cui i benefici della crescita economica devono essere condivisi ampiamente, senza lasciare indietro nessuno e soddisfacendo i bisogni del presente senza compromettere le generazioni future. Per questo anche per le aziende è importante garantire l'adozione di una strategia di crescita sostenibile che segua i principi di non

discriminazione, pari opportunità e pari dignità per tutte le forme di Diversità.

La crescita inclusiva e lo sviluppo sostenibile sono fondamentali per raggiungere i 17 Obiettivi di sviluppo sostenibile delle Nazioni Unite, che includono concetti chiave come energia pulita e accessibile per tutti, riduzione delle disuguaglianze e città e comunità sostenibili.

Sostenibilità e Inclusione in questa accezione sono le due facce di una stessa medaglia: la sostenibilità può ridurre le disuguaglianze e accrescere l'Inclusione sociale; contemporaneamente scegliere l'Inclusione conduce a un processo virtuoso in cui aziende sostenibili erogano prodotti e servizi pensati per tutti. Ecco allora che i due concetti si sposano e l'idea di realizzare prodotti e servizi accessibili e fruibili da tutti, comprese le persone con disabilità e le persone socialmente o economicamente svantaggiate, diviene sinonimo di **generazione di valore per tutti**.

Oltre a questi tre elementi, che valorizzeremo nella rilettura del Modello ODISSEA, ci preme ancora una volta evidenziare l'elemento trasversale forse di maggiore novità sui cui questa ricerca intende insistere e che abbiamo ritrovato nella disamina delle più recenti indagini nazionali ed internazionali sul tema D&I, nei framework internazionali e nelle best practice di cui diremo nei prossimi paragrafi, ovvero il **Talento**.

Perché il Talento? Perché in un momento come quello attuale, in cui si parla di D&I come leva strategica per il rilancio economico mondiale, emerge in maniera

forte il concetto di **Inclusione globale** come pratica tesa a costruire un contesto in cui la molteplicità delle differenze viene accolta cosicché i Talenti, i contributi e le idee di tutti siano messi a sistema e valorizzati. In una logica che superi la categorizzazione delle Diversità, in questa sede proponiamo allora **un nuovo approccio a D&I** da intendersi come l'insieme delle **pratiche tese al sostegno della creatività, dell'innovazione, del valore competitivo e strategico della valorizzazione del Talento.**

Il progetto "Quasi Itaca" ha voluto quindi andare oltre il concetto di Diversity per sottolineare un nuovo binomio utile per rilanciare le economie e crescere a livello globale: "**Inclusione e innovazione**" della molteplicità. La pandemia ci ha insegnato che la Diversity non può più essere intesa come un semplice tema di pari opportunità, ma come una vera e propria **business strategy**. I numeri citati e le best practice esaminate parlano chiaro: le

imprese che hanno compreso che il rispetto e la ricerca delle differenze favoriscono il business sono premiate dal mercato, hanno team più creativi, un ambiente di lavoro più fertile e competono liberando il Talento nelle sue forme più originali. Solo riconoscendo il valore del Talento come primo fattore da valorizzare sarà allora possibile, a livello di politiche e di strategie, concentrarsi sulle "categorie" verticali su cui investire. Ci saranno quindi aziende più inclini a sostenere le donne in modo che possano crescere e raggiungere ruoli di leadership, altre pronte a individuare maggiori opportunità di sviluppo investendo in team giovani, altre ancora ad affrontare l'area culturalmente più sfidante nel nostro Paese, ovvero quella legata all'orientamento sessuale e all'identità di genere.



La sfida reale per i datori di lavoro deve però andare oltre il generico impegno a garantire pari condizioni di accesso, e consiste nel creare un ambiente realmente capace di assicurare a tutti rispetto, accettazione e un'autentica possibilità di realizzare il proprio potenziale di crescita professionale al di là delle differenze.

Questo significa costruire un posto in cui il successo di ciascuno si fonda esclusivamente sul proprio **Talento**, sulla **capacità** e sulla **qualità** delle prestazioni lavorative, sul **merito** e la **competenza**; in questo modo l'Inclusione può divenire una visione che colloca la persona al centro dell'organizzazione e che riconosce nei fatti il valore determinante del Talento come fattore insostituibile di successo, anche economico.

Occorre quindi stimolare nel management italiano autentiche **politiche del merito**, tese a mobilitare il Talento e lasciarlo esprimere perché, nel nuovo normale, è divenuto ancora più evidente come il vero limite dei gruppi troppo omogenei risieda

nella scarsa capacità di adattarsi a un ambiente mutevole.

In questo ci insegnano gli Stati Uniti che, dopo la grande crisi del 2008, hanno capito che per superare i modelli autoreferenziali era necessario incidere sulla composizione dei gruppi di lavoro. In questa direzione si sono mosse le grandi imprese globali per superare lo stereotipo di un solo modello di leadership, di un solo modello di Talento, di un solo modello di organizzazione.

L'importante è non confondere la strategia competitiva della valorizzazione e Inclusione del Talento con la reputazione, o peggio, con il proposito inconfessabile di conformarsi a un tema divenuto rilevante, perché in un mondo di cambiamenti continui, in cui la non prevedibilità sembra essere diventata la regola, la varietà delle caratteristiche personali e professionali può fare la differenza ed essere la forza per il rilancio dell'economia e la competitività dei singoli e delle organizzazioni.



Solo se chiudiamo i divari di genere, generazionali e regionali, possiamo raggiungere una crescita robusta e sostenibile nel medio termine.

Dal discorso di presentazione del PNRR del Ministro Daniele Franco, aprile 2021



§ 5 - La Survey “Quasi Itaca”: highlights della ricerca

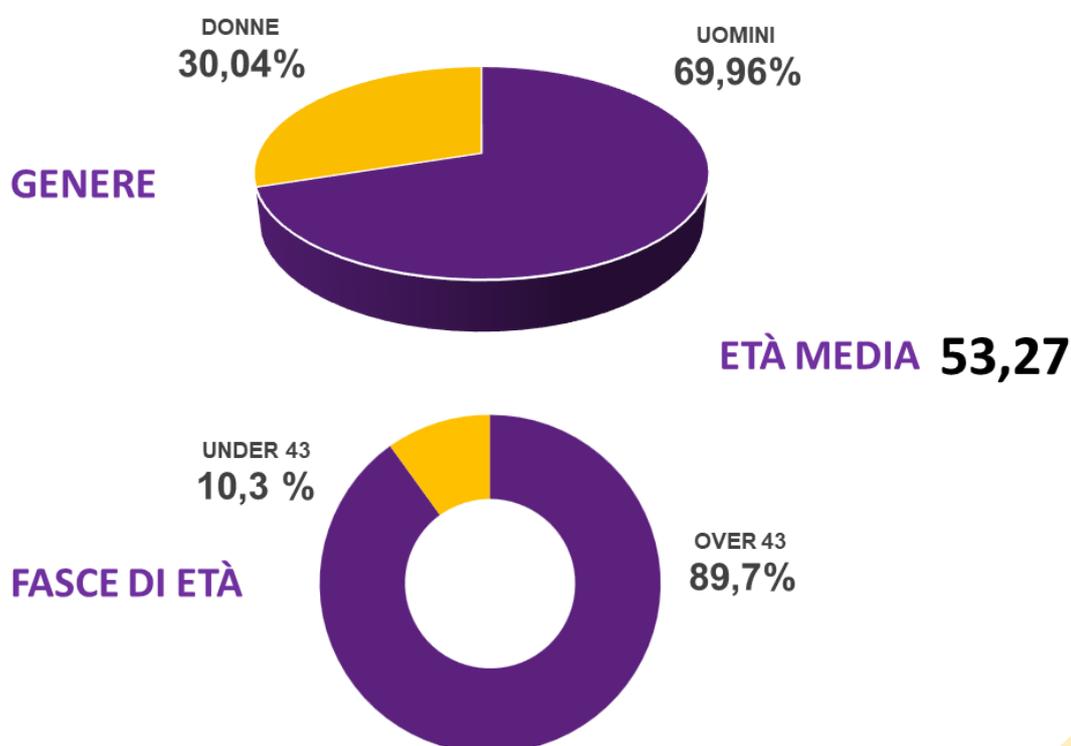
La Survey «**Quasi ITACA**», lo ricordiamo, ha voluto essere un momento di verifica della prima modellizzazione proposta con il progetto ODISSEA per la **diffusione di azioni concrete di D&I**. Poiché oggi queste azioni possono giungere a piena maturità grazie alla norma **UNI ISO 30415:2021**, con questa nuova Survey si sono specificati alcuni aspetti chiave che l'uscita dello standard ha posto al centro del dibattito su D&I.

La Survey, lanciata a fine ottobre, è rimasta aperta 2 settimane ed ha raccolto 402 rispondenti.

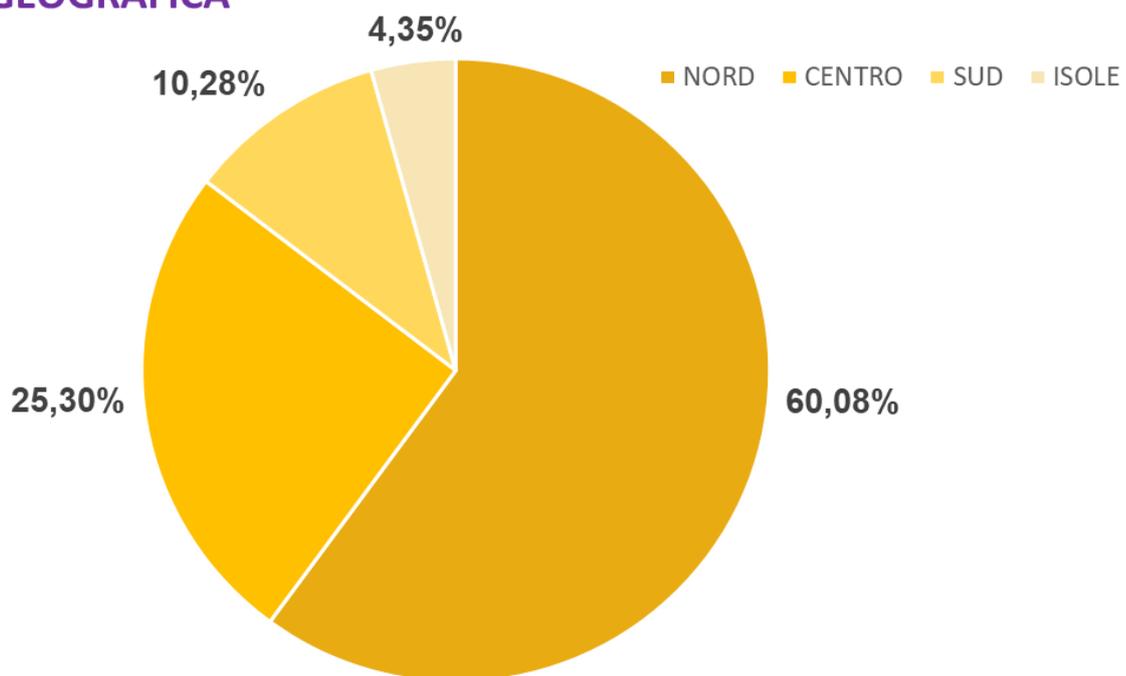
Nella Survey ci siamo concentrati sul livello di prontezza (**readiness**) e abbiamo chiesto ai nostri manager una valutazione scala 1- 4 su:

1. la **COMPANY READINESS**, ovvero la prontezza dell'azienda nell'intraprendere un progetto significativo di D&I;
2. la **COUNTRY READINESS**, vale a dire la prontezza che, secondo il rispondente, il tessuto imprenditoriale italiano ha nei confronti dei temi proposti.

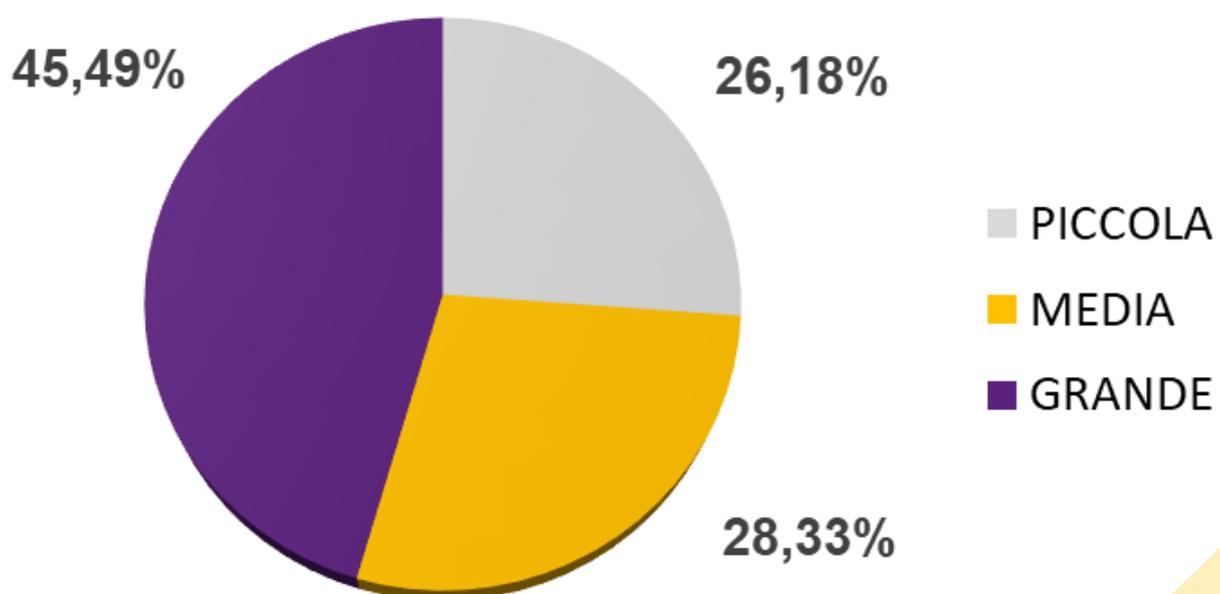
Figura 14 – Il campione dei rispondenti alla survey



AREA GEOGRAFICA



DIMENSIONE AZIENDALE



La Survey restituisce un dato molto netto: l'Italia non è (ancora) un paese per donne e per giovani, mentre i divari territoriali continuano a vedere il Nord sempre più staccato da Centro-Sud.

Ce lo dice già il campione, come si osserva in Figura 14, con **tre numeri molto significativi**:

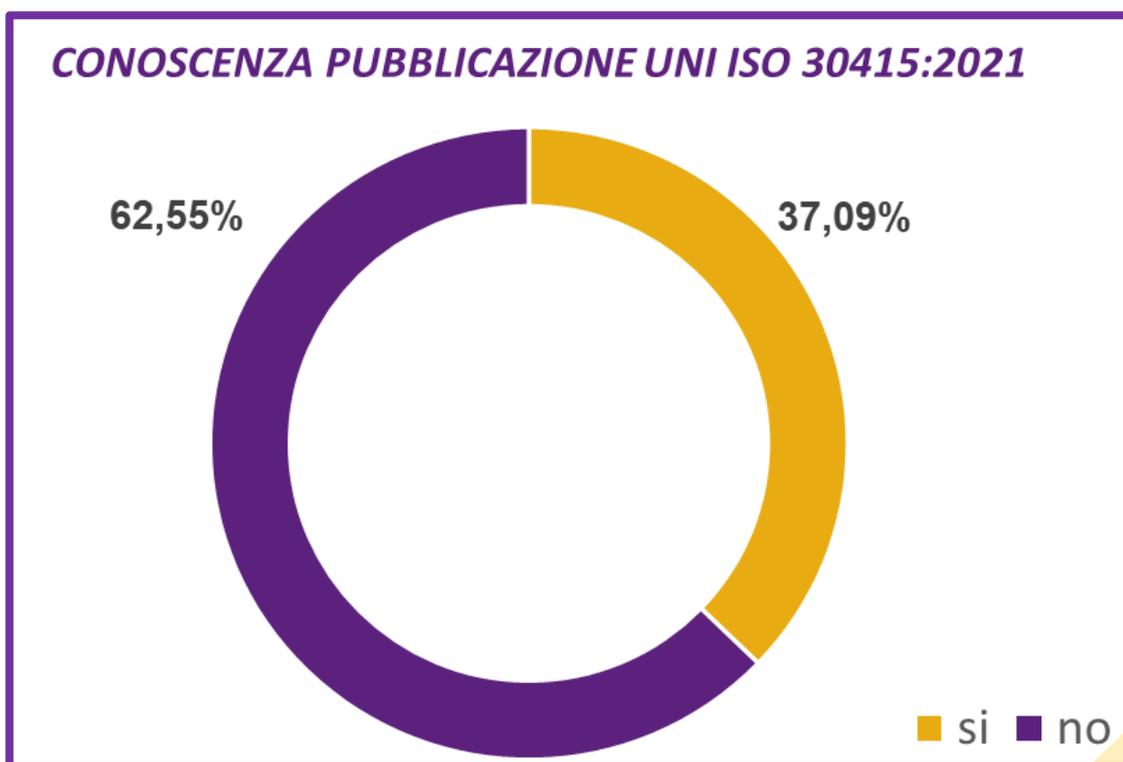
- il **70%** dei rispondenti è **uomo**;
- l'**89%** ha **più di 43 anni** (e l'età media dei rispondenti è di 53 anni);
- il **60,08%** ha risposto dal **Nord**, il 25,30% dal Centro e solo il 10,28 ed il 4,35% rispettivamente dal Sud e dalle Isole.

Un dato incoraggiante ci viene dai manager che dichiarano di essere al corrente dell'**uscita della norma UNI ISO 30415**, il **62,55%** dei rispondenti. Lo standard è molto recente e ancora poco diffuso e commentato in Italia; pertanto,

riteniamo che l'attenzione verso il tema possa costituire terreno fertile per aprire la strada e colmare il gap nelle organizzazioni.

Nelle pagine che seguono diamo allora conto di quanto emerso a livello "**company**" e a livello "**country**" attraverso un'infografica ed i principali highlights, per poi approfondire, nel prossimo paragrafo, la situazione che emerge a livello Paese.

Portando a valore tutte le evidenze fin qui raccolte concluderemo offrendo indicazioni pratiche riassumibili in **9 messaggi** che **integrano e perfezionano il Modello ODISSEA**. I messaggi saranno volti non solo a rileggere il Modello alla luce del quadro pandemico tuttora in evoluzione, ma soprattutto ad allinearli in modo molto concreto alla fotografia emersa dalla Survey e alle indicazioni nazionali ed internazionali che abbiamo passato in rassegna.



Highlights: Governance organizzativa

2. GOVERNANCE ORGANIZZATIVA

Il top management e i vertici aziendali favoriscono una cultura inclusiva stabilendo aspettative e responsabilità di D&I, le comunicano a tutti gli stakeholder e promuovono relazioni inclusive e valori condivisi.

1A company readiness	1	2	3	4
1B country readiness	1	2	3	4

Company readiness

Dal punto di vista della **Governance Organizzativa**, in merito ai risultati raccolti, alcune aziende sono disposte a sostenere lo sviluppo di una cultura inclusiva. Su una scala di valutazione da 1 a 4, infatti, rispettivamente il **34,18%** e il **28,73%** dei rispondenti si è posizionato sui valori centrali, riconoscendo all'azienda di provenienza la capacità di favorire e promuovere relazioni inclusive e valori condivisi.

Anche se, ad oggi, non è ancora chiaro il modo con cui le aziende possano (o debbano) dare concretezza a questo diritto fondamentale, la Diversità rappresenta una grande risorsa di business, che può trasformarsi nella chiave del successo a patto che sia valorizzata al meglio.

Country readiness

Sebbene oggi tutti si dichiarino a favore dell'Inclusione, i risultati della **country readiness** dal punto di vista della **Governance Organizzativa**, sembrerebbero dimostrare il contrario.

I risultati raccolti, infatti, riportano un **60,73%** dei rispondenti che vede il tessuto manageriale e imprenditoriale italiano ancora **"non pronto"** ad accettare tale paradigma.

Per essere pilastri efficaci e duraturi, la Diversità e l'Inclusione della forza lavoro devono essere radicate nella cultura del paese. Non è sufficiente adottare un approccio a compartimenti stagni, che porti cambiamenti solo a livello di reparto o team aziendale.

Highlights: Leadership

3. LEADERSHIP

Il management stabilisce principi e obiettivi relativi a D&I e dimostra il proprio impegno mediante modelli di comportamento di tipo inclusivo, fissando regole per i collaboratori, prendendo provvedimenti per comportamenti inappropriati e riconoscendo/premiando pratiche e stili di D&I.

1A company readiness	1	2	3	4
1B country readiness	1	2	3	4

Company readiness

Sul tema della **Leadership** i risultati ci confermano che un numero crescente di aziende sta iniziando ad investire tempo e risorse, per trasformare le squadre di lavoro. Gli obiettivi sono quelli tipici della leadership inclusiva e dell'approccio multidisciplinare (contando su punti di vista sempre diversi e non solo di genere ma anche di provenienza e d'età).

A tale proposito il **30,91%** e il **33,82%** dei rispondenti hanno scelto le due posizioni centrali sulla scala di valutazione (2-poco pronta e 3-pronta). Agli estremi della scala invece, con percentuali più basse troviamo il **15,64%** (per nulla pronta) e il **18,91%** (molto pronta).

Country readiness

Dal punto di vista della **country readiness**, sul tema della **Leadership**, il **52,36%** dei rispondenti si è concentrato sul secondo valore della scala (**2-poco pronta**). Tale risultato dimostra che il tessuto imprenditoriale italiano viene visto, anche in questo caso, "**non pronto**" nel dimostrare il proprio impegno nell'adottare modelli di comportamento inclusivi.

Solo il **4,36%** dei rispondenti vede la società italiana allineata ai Paesi che hanno saputo lavorare sull'Inclusione anche per migliorare la politica dei Talenti.

Highlights: Cultura inclusiva

4. CULTURA INCLUSIVA

L'organizzazione dà priorità e promuove i principi e gli obiettivi di D&I: la mission e la strategia impostata dalla governance e dalla leadership consentono un accesso equo a posti di lavoro, carriere, opportunità di apprendimento e sviluppo, e promuovono un senso di connessione e rispetto reciproco.

1A company readiness	1	2	3	4
1B country readiness	1	2	3	4

Company readiness

Il **41,45%** (**3-pronta**) dei rispondenti ritiene che in azienda vengano messi in atto comportamenti inclusivi verso i singoli individui. Sviluppare quindi un forte senso di appartenenza all'azienda, in queste realtà, fa la differenza, sia in termini di benessere personale, sia in termini di crescita dell'impresa.

Al secondo posto troviamo il **28%** dei rispondenti che considera l'azienda di riferimento **molto pronta** in termini di **responsabilità individuali**.

Country readiness

Anche nel campo delle **Responsabilità individuali** la **country readiness** riporta dei risultati molto differenti dalla company readiness.

In questo caso per il **53,82%** dei rispondenti l'imprenditoria italiana non è in grado di coltivare il senso di appartenenza, segno che c'è ancora molta **resistenza al cambiamento**.

Solo il **34,91%** (28,36% sul 3-pronta, e 6,55% sul 4-molto pronta) riconosce l'impegno del paese in tal senso.

Highlights: Responsabilità individuali

5. RESPONSABILITÀ INDIVIDUALI

I colleghi, i clienti, i fornitori e gli altri soggetti interessati sono trattati con rispetto e correttezza; vengono messi in atto comportamenti inclusivi e le singole persone promuovono attivamente la fiducia e il senso di appartenenza.

1A company readiness	1	2	3	4
1B country readiness	1	2	3	4

Company readiness

Il **41,45%** (**3-pronta**) dei rispondenti ritiene che in azienda vengano messi in atto comportamenti inclusivi verso i singoli individui. Sviluppare quindi un forte senso di appartenenza all'azienda, in queste realtà, fa la differenza, sia in termini di benessere personale, sia in termini di crescita dell'impresa.

Al secondo posto troviamo il **28%** dei rispondenti che considera l'azienda di riferimento **molto pronta** in termini di **responsabilità individuali**.

Country readiness

Anche nel campo delle **Responsabilità individuali** la **country readiness** riporta dei risultati molto differenti dalla company readiness.

In questo caso per il **53,82%** dei rispondenti l'imprenditoria italiana non è in grado di coltivare il senso di appartenenza, segno che c'è ancora molta **resistenza al cambiamento**.

Solo il **34,91%** (28,36% sul 3-pronta, e 6,55% sul 4-molto pronta) riconosce l'impegno del paese in tal senso.

Highlights: Selezione e reclutamento

6. SELEZIONE E RECLUTAMENTO

L'organizzazione si impegna perché le attività di selezione e reclutamento siano in linea con i principi di D&I; sviluppa pratiche e strumenti trasparenti e non discriminatori (per esempio algoritmi automatizzati e HR Analytics) nei processi di assunzione, e utilizza canali di assunzione diversificati e accessibili per incoraggiare l'interesse del più ampio numero di persone.

1A company readiness	1	2	3	4
1B country readiness	1	2	3	4

Company readiness

Il **32%** dei rispondenti alla Survey, sul tema **Selezione e Reclutamento**, vede le aziende ben **predisposte** a mettere la Diversità e l'Inclusione al centro delle attività di recruitment e gestione della forza lavoro. Oltre a essere importante da un punto di vista morale ed etico, la creazione di team diversificati è fondamentale per il benessere delle Risorse Umane, la produttività e le prestazioni aziendali.

Significativo è anche il **27,27%** di coloro che, in tal senso, le vedono **molto pronte**. Tali numeri mettono in evidenza il fatto che una parte dell'evoluzione aziendale include la ridefinizione dei valori e della cultura aziendale per adattarsi alle differenti realtà.

Country readiness

Ancora si conferma il trend messo in evidenza nelle sezioni precedenti: nonostante le singole aziende stiano cercando di abbracciare il paradigma dell'inclusività, secondo i dati raccolti dalla Survey il terreno in cui esse operano **non è ancora pronto** a supportarle nel cambiamento (**52%**).

Questo significa che le aziende non si sentono supportate nel cercare di migliorare le procedure di recruitment a seconda delle varie esigenze, in modo da poter garantire il rispetto della Diversità. Molto spesso le aziende non sono nemmeno consapevoli del punto preciso in cui la Diversity «viene soffocata»: nel loro processo di selezione, infatti, solo l'**8,73%** dei rispondenti riconosce la prontezza del Paese.

Highlights: Politiche retributive

7. POLITICHE RETRIBUTIVE

Le decisioni sulle retribuzioni e i benefit sono prese in modo giusto, inclusivo e trasparente; l'organizzazione incorpora i principi e gli obiettivi di D&I nelle politiche e pratiche retributive e raccoglie dati sui livelli di soddisfazione o insoddisfazione nei confronti di retribuzione e benefit.

1A company readiness	1	2	3	4
1B country readiness	1	2	3	4

Company readiness

Nel campo delle **Politiche Retributive** i rispondenti si dividono tra i due valori centrali della scala di valutazione:

- ❖ il **35,64%** considera le aziende **poco pronte**;
- ❖ il **31,27%** le considera **pronte**.

Tali numeri testimoniano il reale impegno delle aziende nell'iniziare a gestire retribuzioni e benefit in modo giusto, inclusivo e trasparente.

Solo il **13,45%** considera l'azienda **per nulla pronta** ad una gestione inclusiva delle Politiche retributive.

Country readiness

Nel nostro Paese non è ancora diffusa una cultura della trasparenza sui temi delle retribuzioni: il **49,45%** infatti considera il paese **poco pronto** e il **23,64%** lo ritiene **per nulla pronto**.

In più va anche ricordato che un basso divario retributivo non indica necessariamente una maggiore uguaglianza di genere, perché può essere una conseguenza della minore partecipazione delle donne al mercato del lavoro.

Nonostante l'alta percentuale negativa, c'è un **7,27%** dei rispondenti che considera il Paese **molto pronto** sul tema.

Highlights: Gestione risorse umane

8. GESTIONE DELLE RISORSE UMANE

Il piano di gestione HR comprende i principi e gli obiettivi di D&I e garantisce il pieno engagement indipendentemente dall'anzianità, dal ruolo, dal genere o da altre peculiarità, perché tutti possano capire l'importanza della Diversity ed essere consapevoli delle aspettative, dei valori e dei comportamenti in un'ottica di rispetto reciproco e accettazione.

1A company readiness	1	2	3	4
1B country readiness	1	2	3	4

Company readiness

Per la **Gestione delle Risorse Umane** i risultati della Survey si concentrano nei due valori centrali della scala di valutazione (**37,09%** azienda **pronta** e **29,82%** **poco pronta**). Tale risultato significa che molte aziende iniziano ad impegnarsi in una gestione HR diversificata che offre:

- Strumenti di **conciliazione dei tempi vita-lavoro** per facilitare la **flessibilità lavorativa**;
- Politiche di **welfare aziendale** che offrono alcuni servizi di supporto e adeguano le decisioni aziendali tenendo conto dei bisogni dei lavoratori.

Country readiness

Il risultato più significativo si concentra sul secondo valore della scala di valutazione: il **54,18%** trova il territorio italiano **poco pronto** al cambiamento.

Adattare a tutte le realtà lo stesso modello aziendale, quando ci sono esigenze specifiche molto diverse, può non essere la scelta giusta e va contro l'Inclusione.

Ogni azienda dovrebbe ragionare sulla propria strategia aziendale, tenendo presente l'indubbio sforzo che un cambiamento culturale e organizzativo richiede per riconoscere, gestire e trattenere Talenti diversi.

Highlights: Talent management

9. TALENT MANAGEMENT

L'organizzazione attiva processi organizzativi e comunicativi in grado di far emergere il potenziale cognitivo, creativo e relazionale insito nel concetto di talento. La gestione della diversità come valorizzazione del talento è volta a realizzare un ambiente di lavoro più partecipativo e inclusivo, caratterizzato da confronto, scambio di esperienze, flessibilità, condivisione ed empowerment di ogni singolo individuo che entra a contatto con il sistema.

1A company readiness	1	2	3	4
1B country readiness	1	2	3	4

Company readiness

È la gestione attenta del **Talento** una delle armi di business fondamentali per raggiungere gli obiettivi aziendali: lo conferma il **38,91%** dei rispondenti che considerano **pronta** l'azienda di provenienza.

Il Talent management richiede la capacità di saper individuare collaboratori in grado di esprimere abilità con tratti eccezionali, ma il processo di gestione non è una scienza esatta e, per quanto complesso da attuare, è possibile implementarlo con efficacia.

Il segnale di tale possibilità è il **18,18%** di coloro che considerano l'azienda di riferimento **molto pronta**.

Country readiness

Uno dei problemi che incide di più sull'equilibrio e sulle prestazioni complessive dell'azienda è la **fidelizzazione dei collaboratori**. Tale difficoltà è rappresentata dal **49,82%** dei rispondenti, che considera il tessuto imprenditoriale italiano **poco pronto** nella valorizzazione del Talento.

La gestione della Diversità e la valorizzazione del Talento sono gli elementi base di un ambiente di lavoro più partecipativo e inclusivo, ma solo il **5,2%** dei rispondenti trova il paese pronto. Trovare persone di Talento non è semplice, così come non lo è creare un'organizzazione capace di valorizzarne le qualità.

Highlights: Promozione delle differenze

10. PROMOZIONE DELLE DIFFERENZE

Le molteplici dimensioni della diversità sul posto di lavoro e le modalità con cui si interconnettono sono riconosciute ed apprezzate. Ciò include una varietà di caratteristiche demografiche e di altro tipo come l'etnia, il colore della pelle, il sesso, l'identità di genere, l'orientamento sessuale, l'età, la disabilità, le credenze religiose e le opinioni, lo status socio-economico.

1A company readiness	1	2	3	4
1B country readiness	1	2	3	4

Company readiness

Per il **37,45%** le molteplici dimensioni della Diversità sono considerate sul posto di lavoro. Queste aziende sono **pronte** ad includere una varietà di caratteristiche che, se sottovalutate, comportano perdite di patrimonio intangibile.

Ad incrementare la positività del risultato troviamo anche il **18,18%** che giudica l'azienda di provenienza molto pronta ad ascoltare i bisogni delle persone, anche quelli non legati direttamente alla posizione lavorativa.

Country readiness

Non conoscere la propria cultura e non interrogarsi su di essa può portare alla sottovalutazione di alcune conflittualità interne, con l'emergere di fenomeni di esclusione. Tale considerazione rispecchia il **49,09%** di coloro che considerano la società italiana **non ancora pronta** alla promozione delle differenze.

Solamente per il **5,82%** il vertice di una tipica azienda dimostra impegno e coinvolgimento nella comprensione della quantità di Diversità presenti sul mercato, e di come queste possano ostacolare il business oppure costituire un'occasione di cambiamento.

Highlights: Formazione e sviluppo

11. FORMAZIONE E SVILUPPO

L'apprendimento e lo sviluppo sono accessibili a tutto il personale e soddisfano anche specifiche richieste individuali con attività di coaching/mentoring. Le priorità di D&I sono integrate nelle politiche, nei processi e nei programmi di apprendimento e sviluppo rivolti a tutti i collaboratori.

1A company readiness	1	2	3	4
1B country readiness	1	2	3	4

Company readiness

Il **35,64%** dei rispondenti sostiene che la **formazione e lo sviluppo** delle competenze in azienda siano una pratica accessibile al personale.

Quando i leader o i coordinatori dei team valorizzano l'apprendimento infondono maggiore sicurezza nei collaboratori, veicolando il messaggio che tutti hanno la possibilità di acquisire competenze, migliorare nel tempo e avere successo.

Per il **20,72%** le aziende sarebbero in grado di porre l'accento sull'apprendimento sul posto di lavoro come un'ottima **leva per valorizzare le Diversità**.

Country readiness

Negli ultimi anni, in Italia, la **formazione** sull'importanza della Diversità ha rappresentato spesso una moda, come sottolineato dal **54,55%** di rispondenti che vede il Paese **poco pronto**.

Questo significa che non si fa formazione per convinzione o perché si intende realmente cambiare comportamenti e/o atteggiamenti, ma per conformarsi a quanto fanno altre imprese o per rispondere, velocemente e a costi bassi, alle richieste degli stakeholder (solo il **5,82%** crede che il Paese sia **pronto**).

Highlights: Strategie di marketing

12. STRATEGIE DI MARKETING

Le strategie di marketing si fondano sui principi di D&I, promuovono campagne che abbracciano la diversità anche attraverso l'utilizzo di immagini positive di persone di differente estrazione e incentrano la strategia su temi etici e di responsabilità sociale, utilizzando un linguaggio inclusivo nella comunicazione pubblicitaria.

1A company readiness	1	2	3	4
1B country readiness	1	2	3	4

Company readiness

Le aziende oggi sono chiamate a ripensare messaggi, immagini e valori proposti ai consumatori, rispondendo adeguatamente alle necessità di rappresentanza di tutti i propri clienti, in particolar modo coloro che, appartenendo a minoranze, non si riconoscono in una comunicazione canonica (il **30,91%** trova le aziende **pronte** e il **29,09%** trova le aziende **quasi pronte**).

Si distribuiscono non troppo lontano da questi due riferimenti anche coloro che trovano le aziende **non pronte (17,09%)** e **molto pronte (21,09%)**.

Country readiness

Nel campo delle **Strategie di marketing** abbiamo trovato molto equilibrate le percentuali sulla company readiness, ma la stessa cosa non vale per la country readiness.

Il **44%** dei rispondenti trova il Paese non allineato a un impegno reale ed autentico che le aziende stanno iniziando ad assumere. Essere promotori di messaggi e istanze molto sentite vieta di esporsi con superficialità.

Solo il **5,82%** trova il territorio pronto a credere nel valore della differenza e nella bellezza dell'imperfezione.

Highlights: Comunicazione e linguaggio

13. COMUNICAZIONE E LINGUAGGIO

La comunicazione organizzativa sia interna che esterna è accessibile e multidirezionale; utilizza un linguaggio, immagini e simboli esplicitamente e implicitamente inclusivi, con una varietà di approcci e mezzi che riconoscono che le persone comprendono e si esprimono in modi diversi.

1A company readiness	1	2	3	4
1B country readiness	1	2	3	4

Company readiness

Il **linguaggio inclusivo** è un percorso di ascolto e apprendimento costante. È delicato, certo, e si può sbagliare nella scelta delle parole per rivolgerci a un singolo individuo o a una comunità ma, dalla Survey, risulta che le aziende che iniziano a capirne l'importanza sono in leggera prevalenza (**33,82% pronte** e **28,36% poco pronte**).

In questo campo troviamo infatti una buona percentuale di coloro che considerano le aziende molto pronte nell'adozione di un linguaggio inclusivo (**23,64%**).

Country readiness

Anche in questo caso la differenza tra company e country readiness è netta: dalla Survey risulta che il tessuto imprenditoriale italiano **non adotta un linguaggio inclusivo** per il **49,45%** dei rispondenti.

Il linguaggio rispecchia i rapporti di forza all'interno di una società e, per questo, il rischio è quello di appiattirlo su una sola dimensione.

Solo il 6,18% ha dichiarato il contrario.

Due ultime domande riguardavano un'opinione dei rispondenti sul **ruolo di Fondirigenti** nel promuovere iniziative volte a studiare e diffondere politiche di Inclusione delle Diversità nel tessuto imprenditoriale italiano e su quello di **Federmanager** nell'eventuale ruolo di referente per avviare una gap analysis

rispetto ai requisiti della norma ISO 30415 e supporto per colmare i gap in funzione di un audit di certificazione realizzabile da un Organismo terzo accreditato. Riportiamo nei due box le testimonianze più significative giunte dal campione di manager.

BOX 1 – IL RUOLO DI FONDIRIGENTI

- I. Avere un'influenza maggiore sulle **politiche del lavoro** attraverso una «promozione dell'inclusione» nelle aziende con **programmi finanziati**;
- II. Molte aziende, per tipologia di struttura e scarsa informazione da parte della direzione, non hanno alcuna idea delle possibilità esistenti sul tema. Una **comunicazione diretta e capillare a tutta la popolazione dirigenziale**, non solo per gli iscritti Fondirigenti, potrebbe portare a conoscenza delle varie opportunità;
- III. È sicuramente utile la **formazione e la diffusione**, da parte di Fondirigenti, a favore di una cultura nuova che abbia l'inclusione come priorità. Tale attività dovrebbe portare all'inserimento obbligatorio, nel **bilancio aziendale**, di **indicatori di inclusione**;
- IV. Fondirigenti può essere il promotore per **fare rete** con soggetti della società civile impegnati in questo ambito;
- V. La **formazione** proposta da Fondirigenti dovrebbe essere **specifico** per il contesto in cui viene erogata: ogni azienda è un'entità a sé ed è fondamentale che questo tipo di formazione riconosca i bisogni specifici in materia di diversità, uguaglianza e inclusione e che le sfide identificate siano aderenti alla filosofia aziendale;
- VI. Fondirigenti potrebbe **riservare risorse per le aziende** che desiderino fare una valutazione, preliminare, sulle politiche interne. In questo modo sarebbe possibile evidenziare eventuali comportamenti o atteggiamenti discriminatori, e rimodellare gli schemi esistenti per creare un ambiente di lavoro più equo;
- VII. Operare per **stimolare l'attivazione di processi organizzativi e comunicativi** in grado di far emergere le risorse cognitive, creative e relazionali nei gruppi di lavoro caratterizzati dalla diversità, al fine di creare superfici d'intervento sufficientemente permeabili all'eterogeneità degli approcci e delle culture;
- VIII. Fondirigenti può studiare la D&I attraverso l'analisi e il confronto di alcune realtà aziendali, in questo modo può creare **Linee Guida per il management** con indicazioni operative e parametri di riferimento.

BOX 2 - IL RUOLO DI FEDERMANAGER

- I. Federmanager, per il ruolo che ricopre, ha la possibilità di essere vigile sulle necessità di Inclusione da parte delle Aziende e può farsi promotrice di azioni di **coordinamento**;
- II. Federmanager può svolgere un ruolo proattivo sul tema della **certificazione** dell'inclusione. Potrebbe promuovere l'adozione di un **Diversity&Inclusion Officer** all'interno delle imprese;
- III. Federmanager potrebbe essere un valido referente per avviare una **gap analysis** rispetto ai requisiti della norma. Potrebbe sostenere le aziende che vogliono certificare la **Gender Equality** del proprio contesto organizzativo, aspetto che risulta particolarmente interessante alla luce di quanto previsto dal **PNRR**, ovvero la definizione di un Sistema Nazionale di certificazione per incentivare le imprese a adottare policy adeguate a ridurre il divario di genere;
- IV. Prima di parlare di certificazione, Federmanager dovrebbe fare **azioni di diffusione** per far comprendere che l'inclusione può veramente essere un valore aggiunto per le aziende e per il territorio. Solo dopo aver compreso questo le certificazioni potranno avere una maggiore concretezza, perché terranno conto di tutte le diversità, e non solo di alcune;
- V. Garantire un continuo **dialogo** con le aziende del territorio, in particolare quelle del **Mezzogiorno**, affinché queste si sentano spinte ad adeguarsi agli standard internazionali e quindi a certificare i propri dipendenti in maniera equa;
- VI. Per generare un maggiore impatto sul tema, Federmanager dovrebbe impostare una **strategia D&I** con **approccio sistemico** in linea con la **mission del sistema** (la sua identità e i suoi valori). In questo modo saremmo di fronte ad una vera e propria produzione di efficienza che andrebbe a nutrire l'intero sistema sul tema D&I;
- VII. Federmanager potrebbe promuovere i concetti di D&I attraverso la **formazione dei dirigenti** in servizio, che a loro volta potrebbero promuovere tali strategie all'interno dell'organizzazione in cui operano. Sarebbe un **approccio bottom-up** innovativo per questa tipologia di problematiche, soprattutto se applicato alle **PMI** che nella media sono meno sensibili a queste problematiche.

§ 6 - Per ampliare il modello DE&I: focus di attenzione e 9 messaggi per agire

Grazie a tutte le evidenze emerse possiamo trarre alcune prime conclusioni che si configurano già come indicazioni e focus di attenzione utili sia per rileggere il Modello ODISSEA che per indirizzare l'azione di manager e imprenditori.

Riflettendo soprattutto sui risultati a livello Paese ed incrociandoli con quanto riscontrato nel corso dell'Indagine Desk a livello di politiche e strategie nazionali (con riguardo naturalmente al PNRR) e con i trend internazionali (e qui la nostra voce di riferimento è quella della ISO e del GDEIB), le principali **sfide** ricalcano sicuramente i 3 macro temi oggetto della

Missione 5 (quindi **donne, giovani, divari territoriali**) e si arricchiscono di alcune **traiettorie** che possono guidare il superamento delle barriere all'Inclusione e alla valorizzazione di queste tre evidenti criticità italiane.

Sono traiettorie che ci hanno suggerito proprio i risultati della Survey, ma anche i numerosi spunti emersi dai webinar di diffusione e vogliono essere, in questa sede, l'occasione per sintetizzare e mettere a valore il vastissimo materiale raccolto in questi mesi di ricerca attraverso **9 messaggi chiave**.



#Utilizzare la bussola dell'Equità per orientare le strategie di D&I in ogni fase della vita professionale delle persone.

Lo abbiamo anticipato nei paragrafi precedenti e lo ribadiamo in sede di conclusioni: **Equità** è il termine che il GDEIB introduce per la prima volta a perfezionare l'acronimo DE&I ed è la parola chiave che ricorre più frequentemente nelle best practice che abbiamo analizzato. È quindi il principio guida che deve servire a distinguere politiche generiche di valorizzazione della Diversità da una cultura organizzativa fondata sul principio che comporta il trattamento di ogni individuo in base alle sue esigenze. Deve essere allora sempre più diffusa e pervasiva l'idea che l'**unicità** sia al centro di ciò che riguarda la

Diversità e l'Inclusione. Trattare ogni risorsa come unica evidenza anche la differenza tra uguaglianza ed Equità. L'**Equità** implica la comprensione che il terreno su cui le persone vengono messe alla prova non sia identico per tutti; le risorse di un'azienda equa sono atleti ai blocchi di partenza poiché non partono tutti dallo stesso punto, eppure hanno le stesse opportunità di tagliare il traguardo. L'uguaglianza invece tende ad offuscare le differenze, a livellarle; rischia di appiattire verso il basso, esclude per definizione un'attenzione personalizzata ai bisogni che guidi verso il successo individuale e organizzativo.

DIVERSITÀ

RAPPRESENTARE

EQUITÀ

**PARI
OPPORTUNITÀ**

INCLUSIONE

APPARTENERE

#Disegnare l'identikit del Talento aziendale come competenza organizzativa di tipo collettivo, non come semplice somma dei Talenti individuali.

In questo senso dobbiamo immaginare l'azienda come l'espressione di un unico Talento distintivo che crea valore economico e sociale (ma non solo) grazie all'incontro tra persone con Talenti diversi e complementari che la fanno crescere ed espandere (in figura uno dei numerosi modelli di **9-Box Grid**, che consente di visualizzare in modo molto chiaro ed efficace la più frequente suddivisione in gruppi dei Talenti aziendali).

È un'indicazione importante, questa, perché insiste sul concetto di Inclusione non come semplice integrazione: l'**Inclusione** non va vista come un modo di "normalizzare il diverso", ma **un modo per ripensare i nostri ambienti di lavoro** in modo che ci sia continua **espansione** e arricchimento e che si riesca a promuovere il benessere di tutti, considerato un obiettivo fondamentale dell'azienda inclusiva.

La sola **integrazione** ha infatti un approccio compensatorio, **guarda al singolo** e tende a riguardare un ambito di **intervento circoscritto**, limitato a poche iniziative. L'**Inclusione** si configura invece come un processo che interviene prima sul contesto, quindi sulla **cultura organizzativa**, poi sui singoli soggetti e favorisce l'espansione e la **diffusione del Talento** inteso anche come espressione

collettiva di quella stessa cultura aziendale.

Costruire una forza lavoro includendo l'unicità e il Talento richiede allora coraggio, perché significa sfidarsi a fare e pensare in modo diverso e mettere in team persone che potrebbero non assomigliarsi.

Ma i vantaggi superano i rischi perché forze di lavoro diversificate sono forze di lavoro vincenti, che portano più **innovazione** e **moltiplicano il valore**: singolarmente sono persone uniche, insieme sono molto più della somma delle loro parti.

Vi è infatti da aggiungere che nei **contesti incerti** e ad alta complessità come quello che stiamo vivendo, reso fluido non solo dalla pandemia ma dalle profonde trasformazioni che investono il lavoro, **scommettere sul Talento** per fare in modo che si espanda diventa un punto cruciale delle **nuove strategie organizzative e gestionali** e una dinamica chiave in tutti i processi di **innovazione**, uno stimolo per rivoluzionare l'approccio all'organizzazione aziendale.

Nella complessità il protagonista è quindi il "**Talento agito**": per questo non si tratta solo di valorizzazione del Talento, ma di una sua "**espansione**".

Figura 15 – Una Box Grid del Talento

POTENZIALE



PERFORMANCE

#Responsabilizzare i manager, e in generale i leader con visibilità di ogni tipo, sull'importanza di agire l'Inclusione

Il supporto attivo dei manager è fondamentale se si vuole perseguire un cambiamento duraturo e sostenibile. Anche per questo, se l'impegno dei manager è visibile, per executive e colleghi sarà più naturale innescare la miccia dell'Inclusione come valore organizzativo e non solo personale. Serve allora una **leadership** realmente **agita**, come emerso frequentemente dal confronto nel corso delle attività di diffusione. Una leadership fondata sull'impegno visibile, sull'intelligenza culturale, sull'umiltà, la consapevolezza e la collaborazione effettiva.

È responsabilità dei manager agire come **modelli**, **mentor** e **sponsor** di DE&I promuovendo il coinvolgimento per sviluppare ulteriormente Diversità, pari opportunità ed Inclusione.

Vale allora la pena allora recuperare la lezione di Goleman (Goleman, 2002) e identificare nel **leader inclusivo** che agisce il proprio ruolo gli stili di leadership associati a **leader risonanti**: **visionari**, **allenatori**, **affiliati** e **democratici** sono stati indicati come tipi di leader risonanti.

I **visionari** sono spesso conosciuti come leader carismatici o **trasformazionali**.

Usano le qualità personali per ispirare i dipendenti verso un obiettivo comune.

I **coach** utilizzano un approccio stretto e di mentoring con i dipendenti. Gli **affiliati** tendono soprattutto all'armonia di gruppo, utile nello sviluppo di un ambiente di squadra. I leader **democratici** utilizzano varie forme di leadership partecipativa e cercano attivamente input o feedback dei dipendenti.

Più recentemente, nel libro *La Leadership Risonante*, Boyatzis e McKee spiegano come sia possibile essere leader risonanti attraverso tre elementi chiave: la piena **consapevolezza** della propria interiorità e del mondo intorno a sé; la **speranza**, ovvero uno sguardo positivo verso il futuro; la **compassione**, intesa come la capacità di comprendere gli altri (Richard E. Boyatzis, 2006).

Aldilà delle definizioni, in tutte le realtà, anche quelle meno strutturate, ciò che è importante è che DE&I divenga una responsabilità e un valore in cui tutte le risorse si riconoscono: ciò implica che tutti, indipendentemente dal loro titolo professionale, abbiano un ruolo da svolgere nella creazione di una cultura di appartenenza in cui ogni individuo si possa sentire accolto e ascoltato.

#Incoraggiare una leadership diffusa che sostenga l'Equità e demolisca i bias che favoriscono l'esclusione.

Il cambio di paradigma nell'esercizio della leadership abbiamo visto essere un tema centrale sia nella ricognizione della letteratura nazionale e internazionale che nella ISO 30415. Anche la Survey ha restituito la stessa centralità che ci spinge a sottolineare come l'attenzione che i leader devono avere per anticipare e rispondere all'inevitabile cambiamento degli scenari economici mondiali trovi una delle risposte più urgenti nell'abbracciare pienamente l'inclusività. I risultati dimostrano come la valenza strategica dei contesti inclusivi all'interno delle organizzazioni sia in grado di massimizzare una serie di valori fondamentali, quali:

- una maggiore **capacità creativa** e di **innovazione**;
- una più elevata **attrattività**;
- la capacità di produrre un **maggior valore economico**.

I futuri programmi di sviluppo della leadership devono allora fornire idee e strumenti insieme a un impulso al **cambiamento**; ma soprattutto devono configurare un processo di crescita che abbracci l'intera carriera e faccia parte di una sfida di Inclusione molto più ampia.

Il primo obiettivo è affrontare un percorso di **consapevolezza personale** che parta proprio dal top management

Le organizzazioni devono infatti riconoscere un unico imperativo e un'opportunità per costruire l'Inclusione a tutti i livelli nell'adozione di un approccio globale a ogni fase del ciclo di gestione delle proprie persone, per sapere **riconoscere e valorizzare il Talento** come chiave per il rilancio del Paese e delle loro imprese, di qualunque dimensione esse siano.

Allo stesso tempo, l'Inclusione è una **responsabilità personale**: spetta a ciascun leader valutare dove si trovi nel proprio percorso di Inclusione e considerare il valore di intraprendere ulteriori passi nella direzione delle strategie di DE&I per la propria crescita individuale, per quella delle proprie risorse e per il business. Il passo successivo che ogni leader potrà intraprendere sarà quello di identificare e impegnarsi in **atti quotidiani di Inclusione** che allarghino la cerchia del "noi" verso quell'idea di **Talento organizzativo** in continua **espansione** che abbiamo indicato nei messaggi precedenti.

#Misurare, valutare, premiare e celebrare il merito e i risultati dei contributi individuali e collettivi.

Che misurazione e valutazione siano un pilastro imprescindibile di ogni strategia di DE&I è un elemento ormai assodato, soprattutto in quell'ottica di miglioramento continuo basato sull'applicazione del ciclo di Deming Plan-Do-Check-Act (PDCA) indicato dalla ISO 30415 e di rendicontazione/certificazione ottenibile da parte terza.

Non altrettanto scontato è **premiare il merito** e **celebrare pubblicamente il Talento** che nasce dalla Diversità al fine di sottolineare l'impegno dell'azienda e delle persone per l'Inclusione.

Si tratta a nostro avviso di azioni estremamente significative che possono avere un effetto moltiplicatore delle best practice ed incoraggiare modelli di comportamento sempre più virtuosi. grandi leader invece rendono onore ai loro collaboratori e celebrano il loro successo.

I grandi leader capiscono che la leva principale della motivazione è il riconoscimento, la consapevolezza di contribuire al raggiungimento di un

obiettivo, il sentirsi utili, la crescita personale. I leader inclusivi sanno correggere in privato ed elogiare in pubblico e trovano il modo di apprezzare la crescita in loro stessi e negli altri.

Creare e cogliere queste opportunità di celebrazione dei successi in azienda aiuta a creare un clima positivo, rafforza il funzionamento dei team di lavoro, aumenta il senso di appartenenza, rende chiari vision, obiettivi e aspettative.

La celebrazione delle vittorie è uno strumento di motivazione molto potente, un moltiplicatore di successo che porta nell'azienda una carica positiva.

Abbiamo infatti visto proprio dalle migliori aziende selezionate come la celebrazione dei propri successi sia una costante utile per **comunicare internamente ed esternamente** i propri progressi e creare un forte engagement affinché le persone divengano i primi **ambasciatori di DE&I** agendo da **modelli di riferimento**.

#Mettere al centro l'azione formativa come cardine dello sviluppo dei collaboratori, non come evento isolato.

Una formazione specifica sulle Diversità aiuta i dipendenti a comprendere perché la molteplicità delle differenze possa influire sul modo in cui le persone lavorano e interagiscono sul posto di lavoro.

Ecco perché sviluppare un **programma di formazione strategico**, non generico né episodico ma **specifico** per il contesto in cui viene erogato, è una leva potente per impostare una strategia DE&I fruttuosa, a patto si rispettino alcune condizioni.

Un programma formativo non è costituito da eventi unici o sporadici, ma inquadrata in un arco temporale a lungo termine, per questo si parla di **lifelong learning**.

Fondamentale risulta l'Inclusione della formazione sulla Diversità tra le strategie aziendali, con il conseguente coinvolgimento di tutto il personale a partire dal top management.

Non basta, inoltre, dedicare alcuni interventi – per esempio quelli di empowerment – a persone appartenenti alle minoranze, perché il processo d'Inclusione riguarda l'intera organizzazione.

Ogni azienda, inoltre, è un'entità a sé ed è fondamentale che questo tipo di

formazione identifichi i propri **bisogni specifici** in materia di Diversità, Equità e Inclusione e che le sfide identificate siano aderenti alla filosofia aziendale.

È poi fondamentale comunicare chiaramente la motivazione che ha spinto l'azienda ad investire in questo tipo di formazione, così che tutti si sentano parte del progetto ed è utile che i dipendenti abbiano chiari i **problemi** che si vogliono risolvere e le **aspettative**: ciò contribuirà a far sì che chi partecipa a questi progetti sia realmente motivato e quanto appreso venga poi declinato negli obiettivi aziendali.

Quando i leader o i coordinatori dei team valorizzano l'apprendimento, infondono maggiore sicurezza nei collaboratori e veicolano il messaggio che tutti hanno la possibilità di acquisire competenze, migliorare nel tempo e avere successo.

In sostanza bisogna agire per **apprendere l'Inclusione**, attraverso un percorso lento e progressivo che tenga sempre presente quali sono le caratteristiche dell'apprendimento degli adulti oggi, quali sono le situazioni formali e informali in cui si formano le convinzioni e come è possibile integrarle e modificarle.

#Mettere al primo posto la curiosità e la capacità di sperimentare per imparare sempre qualcosa di nuovo al di fuori dell'esperienza personale.

Anche questa è una **forma di apprendimento** importante quanto la precedente perché nella complessità l'execution deve lasciare il posto alla passione, alla capacità di esplorare e di muoversi su più strade e più opportunità per scrivere nuove traiettorie.

Fare attività di **benchmarking**, informarsi, fare riferimento ad altri leader e aziende inclusivi, partecipare a contest ed eventi: sono tutte occasioni di condivisione delle esperienze che invitano all'analisi e alla sfida, per imparare dall'esperienza dei migliori e diventare a propria volta punti di riferimento.

Nessuna organizzazione ha la risposta giusta che vada bene per tutti: mettere in comune le esperienze diventa allora un'occasione di apprendimento collettivo, nella consapevolezza che le idee migliori nascono quando la conversazione si arricchisce di tante voci.

Queste attività vanno tutte nella direzione di contribuire anche a modificare il

proprio stile di leadership arricchendolo dei significati che oggi definiscono la cosiddetta **leadership risonante**.

Conoscere le dinamiche dei gruppi, quali motivazioni animino i singoli a coltivare il senso di appartenenza e come accrescere il buon clima relazionale per ottenere il massimo dai team sono aspetti decisivi della leadership risonante.

Infondere nel team il desiderio e il piacere di condividere un percorso, ispirare i collaboratori, motivarli sono i passaggi attraverso i quali si costruisce una realtà capace di valorizzare ogni membro del team per il suo reale Talento e fare crescere costantemente il desiderio di seguire chi li guida.

Sono quindi da incentivare le occasioni di approfondimento, di descrizione e di testimonianza che aiutino i manager a costruire un vocabolario dell'Inclusione e a esplorare nuove soluzioni per Agire e **sviluppare azioni** non solo contingenti ma **durature** e che si pongano il problema di **trasformare davvero la cultura aziendale**.

In termini di strategie ESG, l’Inclusione è la chiave di volta in grado di raccogliere consenso da parte di investitori e consumatori.

Il fatto che la Diversità rappresenti una grande risorsa di business, in grado di trasformarsi nella chiave del successo di un’azienda è ormai un dato, per quanto ancora poco diffuso in Italia.

Bisogna allora, soprattutto nel nostro Paese, investire in particolar modo sulla “S” dell’acronimo ESG: coniugare **sostenibilità, strategie ESG** e Inclusione, lo abbiamo visto anche dalle best practice riportate, significa per le imprese farsi carico di una **responsabilità sociale** e perseguire **benefici collettivi** che vanno oltre le logiche utilitaristiche del profitto di mercato:

- benefici di carattere sociale;
- produzione responsabile e prodotti di valore;
- welfare aziendale.

L’impegno primario dovrà allora essere quello di creare un ambiente caratterizzato da **pluralità**, in cui ciascuno possa manifestare la propria natura e **autenticità** senza alcuna forma di disagio.

Focus anche sulla realizzazione di ambienti aperti, sull’**accessibilità** e la **contaminazione** tra le diverse generazioni professionali per uno scambio ricco e proficuo di conoscenze e sensibilità.

Tutti impegni indirizzati a riconoscere e valorizzare il Talento di ogni persona, assicurando al contempo l’implementazione di politiche retributive volte a riconoscere il **merito** e le **performance** ispirate a principi di **Equità**.

A garanzia che DE&I non rimanga uno slogan ma diventi un asse portante della strategia ESG delle aziende italiane, assume un ruolo centrale il **bilancio sociale** come strumento di rendicontazione e comunicazione con il quale l’organizzazione comunicherà periodicamente agli stakeholder gli esiti della attività, non limitandosi ai soli aspetti finanziari e contabili, ma comprendendo anche le politiche ambientali e sociali in cui dovranno auspicabilmente trovare spazio crescente anche quelle di DE&I.

Organizzazione flessibile, lavoro agile e Diversity management: la strada per colmare i divari.

Sembra retorico ribadirlo, ma in questo momento storico ancora caratterizzato dall'emergenza sanitaria, l'organizzazione del lavoro e la valorizzazione delle differenze diventano temi cruciali per il rilancio delle imprese e dell'occupazione.

Abbiamo più volte detto che donne, giovani e divari territoriali sono le tre grosse criticità che il nostro Paese si trova ancora oggi ad affrontare ma contemporaneamente le tre inestimabili risorse (per non dire riserve) ad oggi sottostimate.

Lo smart working che abbiamo sperimentato massicciamente nelle prime fasi pandemiche e che continua ad essere una modalità molto diffusa in molti ambienti di lavoro può divenire la risposta

per la costruzione di organizzazioni inclusive e diversificate, per migliorare le prestazioni aziendali, la salute, l'ambiente e per attrarre i migliori Talenti?

In parte la risposta non può che essere affermativa; come sottolineato anche all'interno del PNRR, le misure dedicate allo smart working potranno contribuire a ridurre le diseguaglianze a patto che siano accompagnate da **modelli organizzativi** adeguati e **competenze digitali** potenziate a garanzia di pari opportunità.

Perché in futuro sarà importante guardare oltre la pandemia, con modelli di smart working che andranno consolidati e bilanciati per cercare di andare oltre una logica di welfare, cambiando policy, tecnologie, spazi e modelli di leadership.

In conclusione,

le politiche di DE&I sono derivate della cultura aziendale e come tale hanno bisogno di un profondo e radicato cambiamento interno per essere efficaci. Questo perché qualunque politica varata da un'azienda in tale campo necessita di un solo, imprescindibile, requisito: **essere credibile**. Non basta un enunciato, un comunicato od anche un piano strutturato di comunicazione a rendere un'azienda inclusiva e capace di trarre vantaggio dalle

Diversità interne se, nella vita quotidiana, nel vissuto relazionale interno i principi dichiarati non trovano applicazione su larga scala e magari in assenza di interventi correttivi. Il cambiamento culturale che rende di successo queste politiche funziona se:

- **parte dall'alto**: il top management deve essere il maggiore sponsor di tale cambiamento facendosi

garante, nelle parole ma soprattutto nelle azioni, della sua effettività attraverso l'esempio;

- è **tangibile e concreto**, tale da rimuovere quegli ostacoli (pratiche, policy, ecc.) che ne impediscono la piena realizzazione;
- **passa attraverso un percorso di education** della popolazione

aziendale che crea un ambiente lavorativo dove tutti possano, e soprattutto siano messi in condizioni di esprimersi.

Questi sono i passaggi fondamentali che spesso molte aziende, soprattutto in Italia, fanno fatica ad intraprendere e che costituiscono il percorso irrinunciabile per diventare realmente diverse e inclusive



Il concetto di “Ubuntu”, che letteralmente significa “io sono perché siamo”, combina i valori di rispetto, dignità, integrità e comunità che ci permettono tutti di lottare per l’inclusione sostenibile.

Dal messaggio degli autori del GDEIB® 2021 Nene Molefi, Julie O'Mara e Alan Richter, aprile 2021

§ 7 - Best practice nazionali e internazionali

Dalla ricognizione dello stato dell'arte in Italia e a livello internazionale, dallo studio dello standard UNI ISO 30415 e dal suo confronto con altri modelli internazionali quali il GDEIB 2021, dall'analisi degli output del G20 e da un lavoro di riesame critico del modello ODISSEA sono emerse suggestioni ed indicazioni molto concrete e pragmatiche che abbiamo cercato di ritrovare in alcune realtà aziendali italiane di cui riportiamo le principali best practice, con particolare riguardo alle attività poste in essere nel biennio 2020/2021.

Una panoramica su quanto in alcune aziende italiane si sta realizzando, soprattutto in seguito alla pandemia, e sulle migliori best practice internazionali, può allora essere fonte di stimolo e ispirazione nel nostro Paese che per iniziare a costruire un programma di Diversità e Inclusione in grado di attrarre e trattenere i Talenti, accelerare l'innovazione e rafforzare le prestazioni finanziarie.

I principali insegnamenti delle best practice che abbiamo selezionato includono:

- **Impegno e responsabilità** del management: dai CEO ai manager in prima linea, le aziende di successo si impegnano a creare un ambiente di lavoro veramente diversificato e inclusivo collegando la visione e gli scopi aziendali alla strategia di D&I, allocando risorse e allineando le politiche;
- **Impostazione di KPI** e attenzione alla **misurazione** e all'**accountability**: i casi di successo raccolgono costantemente dati sulle proprie azioni, sugli obiettivi e sui risultati delle iniziative di D&I, fissando obiettivi quantificabili e valutabili anche attraverso l'utilizzo di Analytics;
- **Relazioni** costanti con tutti gli **stakeholders**: le aziende più virtuose comunicano costantemente con tutte le parti interessate e utilizzano il feedback concordare iniziative e condividere i progressi ed i successi;
- **Combinazione di approcci hard e soft**: un approccio "misto" di iniziative strategiche soft e hard favorisce lo sviluppo e l'implementazione di politiche aziendali atte a garantire a tutti pari opportunità di crescita, a promuovere il cambiamento culturale per superare i pregiudizi, a investire nello sviluppo delle capacità di **leadership** e a supportare ogni persona con programmi di mentoring.
- **Ridefinizione e aggiornamento continuo delle pratiche consolidate**: a causa della pandemia, ma anche del rapido evolversi degli scenari economici e sociali, le aziende più strutturate in tema di D&I dimostrano di sapere applicare la lente

dell’Inclusione per ridefinire e aggiornare le pratiche più consolidate, quali le politiche di **recruitment**, la **valutazione** e **promozione**, la **formazione**, le **modalità di lavoro flessibili** e il **bilanciamento** famiglia-lavoro, la valorizzazione del **Talento**.

- **Promozione pubblica** e trasparente del cambiamento inclusivo: le realtà più virtuose si espongono pubblicamente contro gli stereotipi, sponsorizzano iniziative inclusive e si schierano in maniera trasparente a favore dei diritti delle minoranze.

Abbiamo voluto dedicare spazio alle migliori **best practice** premiate in diversi contesti nel corso del **2020 e 2021** proprio con l’auspicio di offrire esempi virtuosi per rimodellare le organizzazioni nella direzione di una cultura veramente diversificata, equa e inclusiva e contribuire a un’economia più sostenibile e umanistica



AMAZON

L'impegno in D&I

In Amazon il concetto di D&I si fonda su 3 pilastri: Diversity, **Equity** & Inclusion (DE&I) ed è rafforzato da 16 principi di **leadership**, che funzionano come una bussola per guidare l'attività quotidiana e le decisioni di ogni dipendente.

Uno degli obiettivi cruciali della strategia inclusiva di Amazon è quello di attrarre e trattenere Talenti diversificati, a partire dall'attività di **selezione**. Il concetto di **Talento** in Amazon è più calzante di candidato, in quanto contiene in sé il concetto di **capacità**: durante il processo di selezione l'obiettivo è quindi capire il potenziale di ognuno.

Si tratta di un processo molto approfondito, in cui ogni Talento partecipa ad una serie di colloqui con diverse figure professionali dell'azienda. Un aspetto peculiare del processo di selezione è il programma "**Bar Raiser**" (letteralmente, "alzatore di asticella"). In Amazon, un Bar Raiser è un intervistatore che partecipa al processo di selezione come terza parte oggettiva. Si tratta di una persona che non fa parte del team in cui è aperta la posizione: ciò consente di prendere decisioni a lungo termine e garantire che l'azienda sia sempre in grado di soddisfare, sorprendere e innovare per i clienti. I **Talenti** oggetto del processo di selezione, inoltre, non sono in competizione tra loro, ma con chi è già in

azienda; per questo il Bar Raiser ha il compito di assicurarsi che venga selezionato una risorsa che sia migliore del 50% delle persone che già lavorano in Amazon.

L'attenzione ai **Talenti** si traduce inoltre in numerose iniziative finalizzate alla crescita delle risorse attraverso programmi di **formazione, coaching e mentoring** rivolti ad ampi target della popolazione. Non mancano progetti pilota di sviluppo delle competenze quali il programma di sviluppo della leadership esecutiva BEN (Black Employee Network), che prevede una formazione mirata e specializzata per favorire i percorsi di carriera dei manager di colore.

Amazon nel 2021 è stata nominata come uno dei posti migliori in cui lavorare dal *Human Rights Campaign's Corporate Equality Index* e da *LinkedIn's Top Companies*. È stata inoltre riconosciuta nel *NAACP Equity, Inclusion, and Empowerment Index*, nel *Disability Equality Index* e ha ricevuto l'*American Foundation for the Blind Helen Keller Achievement Award* nel 2019.

In Italia, nell'edizione 2021 del *Diversity Brand Index*, è stata selezionata tra le prime 20 aziende a livello mondiale per posizionamento e attività di Diversità e Inclusione.

Best Practice 2021: “Technovation Girls”

Amazon Italia anche nel 2021 ha rinnovato il suo supporto a favore della **formazione al femminile** lanciando, per il terzo anno consecutivo, “Technovation Girls”, un programma imprenditoriale Tech per ragazze promosso da Technovation, associazione no profit dedicata all’educazione in ambito **STEM**, che mira a rendere consapevoli le studentesse di tutto il mondo delle loro potenzialità in tema di innovazione attraverso l’accesso a nuove competenze informatiche.

Il progetto, concluso ad agosto 2021, ha visto Amazon ospitare momenti di incontro e presentazione rivolti a studentesse, dai 10 ai 18 anni, interessate alla tecnologia anche senza una precedente formazione informatica, mettendole alla prova nella creazione di un’App di rilievo sociale, ambientale o sanitario.

A tutte le ragazze iscritte al programma (circa 6.000 in tutto il mondo distribuite in

65 Paesi), Amazon ha messo a disposizione circa 3.000 mentor, che hanno accompagnato le partecipanti lungo tutto il percorso di ideazione del progetto: la **mentorship** si è sviluppata nel corso di lezioni online, dallo sviluppo dell’App, fino alla costruzione di un business plan efficace e della presentazione del progetto stesso, tenuto davanti ad un comitato di valutazione internazionale.

Si è aggiudicata il primo posto una squadra di giovanissime statunitensi con l’App **CO2 Sensei** che consente il monitoraggio dei livelli di anidride carbonica, e quindi il controllo della ventilazione, negli ambienti non areati. Un’App, quindi, appositamente progettata come misura di monitoraggio anti contagio Covid-19 che si rivolge alle scuole, alle aziende e a tutte le attività al chiuso.



Technovation Girls
terza edizione del programma
tech per ragazze

 **TECHNOVATION**
Girls

CARREFOUR

L'impegno in D&I

Per Carrefour l'impegno in D&I non significa solo un approccio politically correct, ma azioni che generano impatti reali e positivi sia sull'azienda che sul tessuto sociale all'interno del quale opera. Carrefour Italia è da tempo attiva in questa direzione, crede fermamente che sia i punti vendita in tutto il Paese che gli uffici possano e debbano avere un ruolo proattivo diventando luoghi di confronto aperti sui temi della Diversità. Tale direzione, infatti, viene declinata in progetti sugli stili di **linguaggio**, le **pari opportunità**, le **generazioni** a confronto, la **disabilità** e la **multiculturalità**.

Carrefour Italia crede che valorizzare la Diversità voglia dire accogliere e apprezzare l'autenticità di ognuno, siano essi prodotti, fornitori, collaboratori, consumatori. È impegnata, da anni, sul tema della Diversità e dell'Inclusione attraverso il sostegno a numerose iniziative di organizzazioni che operano a favore dell'inserimento sociale e professionale di persone affette da **disabilità**, o provenienti da situazioni di **svantaggio** sociale.

A partire dal 2020, ad esempio, tutti gli ipermercati sul territorio nazionale hanno adottato settimanalmente "L'ora quieta", momento grazie al quale si creano le condizioni ideali di comfort visivo e acustico, per consentire alle famiglie con

bambini e ragazzi con lo spettro **autistico** di fare la spesa in tranquillità e con una cassa dedicata. Il progetto, realizzato originariamente negli ipermercati di Nichelino e Tavagnacco nel 2018 e riconosciuto a livello internazionale, ha consentito già ad oltre 200 famiglie di vivere l'esperienza di spesa in un ambiente favorevole e protetto da suoni e luci ad alta intensità.

L'obiettivo della strategia di D&I di Carrefour Italia è quello di sottolineare l'impegno dell'azienda nella creazione di un ambiente sempre più inclusivo, che adotti politiche a favore della valorizzazione del **Talento** che nasce dalla molteplicità di **generi**, **etnie**, **culture** e **generazioni**. A tal proposito la Diversity in Carrefour si rispecchia in un organico che conta 666 addetti non nati in Italia, 5.894 dipendenti over 50, 605 persone diversamente abili, il 5% di dipendenti under 30 con una suddivisione di genere di 61% donne e 39% uomini.

È interessante anche l'impegno di Carrefour Italia in difesa della **bioDiversità alimentare**, patrimonio genetico da difendere dal processo di omologazione tecnologica avvenuto negli ultimi decenni, che oltre a garantire la tutela dell'ambiente deve rappresentare uno strumento d'integrazione e di crescita culturale.

Best Practice 2020/2021: “Servizio spesa a casa accessibile”

Carrefour Italia, per prima nella grande distribuzione, ha confermato la volontà di valorizzare le **risorse** e i **Talenti**, presenti a vari livelli nella sua organizzazione, attraverso piani di **orientamento** e nuove opportunità di **carriera** anche per i più giovani.

Nel 2018, in occasione della giornata della Diversity, Carrefour Italia ha firmato un protocollo quinquennale, con l’Ente Nazionale per la protezione e l’assistenza dei Sordi onlus (ENS), che ha previsto attività di sensibilizzazione e formazione, a partire dal personale dell’ipermercato Carrefour di Collegno (TO), nella Lingua dei Segni Italiana.

Per tale realtà, infatti, **Talento** e **Diversità** sono due facce della stessa medaglia e nel maggio 2020, in collaborazione ENS, ha avviato un nuovo servizio di spesa telefonica con consegna a domicilio per i clienti non udenti, dimostrando il continuo impegno a supporto della comunità e delle persone più fragili per una spesa

inclusiva. Tale servizio ha dato la possibilità ai **non udenti** di inviare un ordine tramite app di messaggistica oppure attraverso l’utilizzo del servizio “Comunic@ENS”, un call center che tutti i sordi d’Italia utilizzano per i rapporti con gli udenti.

Per spiegare l’iniziativa e fornire le istruzioni del servizio è stato diffuso e messo a disposizione anche attraverso i canali social un video realizzato nella lingua dei segni.

Porre attenzione alle specifiche esigenze di ogni cliente, in questo caso i non udenti, secondo Carrefour fortifica il legame con il territorio e aumenta l’inclusività. L’iniziativa, infatti, nata dall’esperienza dell’Iper Carrefour di Grugliasco (TO) si pone l’obiettivo di ampliare il più possibile la rete di punti vendita aderenti (attualmente aderiscono circa 60 negozi su tutto il territorio nazionale).



Il dialogo alimentare può e deve rappresentare uno strumento di comunicazione culturale e interculturale, uno strumento d’integrazione, armonizzazione, crescita e costruzione identitaria

Carrefour Italia, 2020

L'impegno in D&I

Inclusione e valorizzazione delle Diversità sono da sempre parte dell'identità globale di Coca Cola, che si impegna quotidianamente a promuovere e a sostenere tali valori consapevole del ruolo fondamentale che la D&I riveste nel dar vita al cambiamento.

In Coca Cola il perno della strategia adottata ruota intorno alla convinzione che la Diversità e l'Inclusione siano motore di energie e **cambiamenti positivi**. Per questo motivo, la scelta adottata si è focalizzata su **strategie di comunicazione** mirate e su numerosi progetti che vengono promossi e sostenuti al fine di favorire il diritto di tutti a essere parte integrante della società attraverso lo sport, la formazione, il divertimento e il lavoro.

In Italia i presupposti per **reclutamento, assunzione, sviluppo, formazione, retribuzione e avanzamento** delle oltre 2.000 persone che lavorano in Coca Cola, tra uffici, stabilimenti e forza vendita, sono solamente le **competenze, i risultati, le prestazioni e la qualità**.

Già prima dell'approvazione della legge Cirinnà, alle persone che lavorano in Coca Cola erano riconosciuti quei diritti capaci di creare un ambiente di lavoro accogliente, dove ognuno possa esprimere liberamente la propria unicità (per esempio, l'estensione

dell'**assicurazione sanitaria** anche ai partner dello stesso sesso). In un'ottica di miglioramento continuo, l'anno scorso Coca Cola Italia ha aderito a "Parks – Liberi e Uguali", associazione che si batte per migliorare le politiche di gestione delle risorse umane. Nel 2019 Coca Cola Italia ha ottenuto per il quarto anno consecutivo la certificazione Top Employers Italia ed è stata riconosciuta tra le aziende più inclusive in Italia dal *Brand Diversity Index*.

Il brand sviluppa continuamente politiche, principi e processi per garantire che i **diritti umani** siano promossi e rispettati, oltre a lavorare per identificare e colmare eventuali lacune in ogni ambito della propria attività e lungo la catena di distribuzione, dagli operai che raffinano lo zucchero, ai piccoli agricoltori che coltivano i raccolti. La **Policy per i diritti umani**, di cui l'azienda si è dotata dal 2014 a livello globale, manifesta un saldo impegno per le **pari opportunità** e la lotta alla discriminazione di **razza, sesso, colore, origine nazionale o sociale, etnia, religione, età, disabilità, sesso, orientamento, identità** o espressione di **genere**.

La Policy, tradotta in 17 lingue diverse, si basa sulla Dichiarazione universale dei Diritti Umani, sulla Dichiarazione dell'Organizzazione Internazionale del Lavoro sui Principi e sui Diritti

Fondamentali nel Lavoro e sul *Global Compact* delle Nazioni Unite. È un documento costantemente revisionato e aggiornato frutto delle costanti consultazioni con gruppi della società

civile, sindacati ed esperti per garantire che la Policy soddisfi le aspettative e offra risposte alle preoccupazioni e alle richieste delle parti interessate sui principali rischi per i diritti umani.

Best Practice 2021: “Pride not prejudice”

Nel 2021 Coca Cola ha confermato per il terzo anno consecutivo il proprio supporto al Milano Pride per celebrare l'amore universale che riflette l'idea di democrazia rappresentata dalla bevanda, apprezzata da chiunque proprio perché facilmente accessibile e uguale per tutti. Insieme ad una youtuber (MurielXo) sono stati raccolti dubbi e domande sui diritti **LGBTQI+** attraverso i canali social della marca e le domande hanno trovato risposta durante un talk virtuale con MurielXo e Arcigay.

Con l'evento di Milano Coca-Cola ha sostenuto anche il *Rainbow Social Fund*, il fondo istituito dal CIG Arcigay Milano per sostenere progetti di **solidarietà** in ambito sociale.

Coca-Cola ha sfilato alla consueta parata del giugno scorso con i propri dipendenti, familiari e amici e ha sostenuto, anche attraverso il ricavato delle vendite delle t-

shirt **Love Unites** in edizione limitata, **progetti educativi** nelle scuole per affrontare i temi dell'**omofobia**, del **bullismo**, della **discriminazione di genere** e dell'**orientamento sessuale**.

Questa partnership è solo l'ultima delle iniziative in tema di Inclusione che Coca Cola porta avanti in Italia, forte nella volontà di diffondere il messaggio che la Diversità sia un valore ed un elemento scatenante di energie positive e opportunità.

Il messaggio a sostegno delle associazioni LGBTQI+ italiane ha voluto anche essere una celebrazione senza confini; Coca Cola Italia è stata infatti sostenitrice del World Pride 2021 di Copenhagen tenutosi ad agosto.

L'impegno in D&I

Promuovere la Diversità in Danone Company significa creare le condizioni affinché ogni persona sia orgogliosa della propria **unicità** e si senta incoraggiata ad esprimerla, pronta ad accogliere ciò che è diverso e unico negli altri.

Danone ritiene che l'Inclusione sia un prerequisito per la gestione delle Diversità di ciascuno al fine di avere un impatto positivo sul business e, attraverso l'Inclusione, mira a creare un ambiente in cui tutti i dipendenti sentano di poter portare i loro diversi punti di vista, le loro prospettive e la loro unicità.

I 2 pilastri della *Inclusive Diversity Policy* di cui Danone si è dotata sono **equilibrio di genere** e **multiculturalità** (come somma di culture, nazionalità e provenienza geografica); due obiettivi cui l'azienda tende già dalla fase di **recruitment** con lo scopo di attrarre, trattenere e sviluppare i migliori **Talenti** per contribuire alla crescita del business e delle persone.

Danone valorizza la **genitorialità** da un punto di vista psicologico, culturale, organizzativo ed economico. La *Parental Policy* adottata dal 2011 aiuta i genitori a conciliare vita professionale e familiare (per esempio il congedo facoltativo della mamma viene retribuito al 60%; c'è flessibilità in entrata e uscita nella fase di inserimento al nido o alla scuola materna)

e a giugno 2020 è stata lanciata la *Caregivers Policy* a sostegno di coloro che si prendono cura di un familiare fragile. In Danone si è infatti convinti che le attività di cura restituiscano professionisti migliori alle imprese e che queste Policy riscrivano il contratto che lega le persone e le aziende facendo venire meno il concetto di dipendente per fare posto al concetto di persona.

I numeri testimoniano l'impegno di Danone in D&I:

- il 20% delle promozioni negli ultimi 3 anni è andato a mamme rientrate dal congedo;
- il 71% delle promozioni nel 2020 è andato a donne;
- il 45% della popolazione femminile è manager;
- il 100% dei papà sceglie di usufruire dei 10 giorni di paternità retribuiti;
- il tasso di assenteismo è pari allo 0,7% con un engagement del 90%;
- il pay gap è pari allo 0%.

Da luglio 2020 Danone è **certificata B Corp** come azienda che coniuga la creazione del valore economico con la realizzazione del bene collettivo e ha aderito al Manifesto **#equalpanel**, promosso da EWMD Italia, che promuove verso la società un patto per la **parità di genere** con lo scopo di garantirne l'equilibrio e la Diversità.

Best Practice 2020/2021: “Caregiver Policy”

Prendersi cura degli altri ci arricchisce non solo come persone a supporto di altre persone, ma anche come professionisti che ogni giorno al lavoro mettono in campo le proprie migliori competenze manageriali. A partire da questo presupposto Danone ha deciso di dar forma a una *Caregivers Policy* con l’obiettivo di supportare i dipendenti che si prendono cura dei propri familiari, che siano essi **anziani**, persone con **disabilità**, **malate** o in **difficoltà**, creando i presupposti perché possano lavorare nelle migliori condizioni possibili.

Per giungere alla definizione dei quattro pilastri della Policy, in Danone si è iniziato ascoltando le effettive esigenze, le idee, gli spunti dei collaboratori che vivono la condizione di caregiver. Il Talent team si è poi avvalso della collaborazione di LIFEED (Life Feeds Education) per sviluppare l’approccio culturale e psicologico al tema e di Jointly, per svilupparne l’aspetto economico e organizzativo. La *Policy* si fonda su quattro principi:

1. pilastro **psicoaffettivo**: a supporto dei caregivers sono previste specifiche misure e percorsi di sostegno psicologico al fine di aiutare ad affrontare il tema dell’accettazione, della conoscenza e dell’attivazione delle risorse. In particolare, viene messa a disposizione dei caregivers la piattaforma FRAGIBILITA’ ovvero un consulente dedicato che ascolta, aiuta e indica la soluzione migliore per gestire al meglio le necessità legate alla cura;
2. pilastro **economico**: sono state introdotte specifiche misure di sostegno economico, come un congedo facoltativo che prevede una parziale integrazione della retribuzione, e la possibilità di usufruire di voucher per servizi socio-assistenziali offerti da partner a tariffe agevolate.;
3. pilastro **organizzativo**: flessibilità oraria, smart working, possibilità di richieste di lavoro part-time sono alcuni degli strumenti per conciliare meglio il lavoro con la gestione del familiare non autosufficiente. Ciò significa anche migliorare la possibilità di svolgere proficuamente e con soddisfazione il proprio lavoro.
4. pilastro **culturale**: attraverso il supporto di Life Based Value, Danone ha diffuso e lanciato il Master CARE, un percorso di e-learning rivolto a chi lavora e al contempo si prende cura di un familiare non autosufficiente. Il Master nasce dall’idea che sia la vita e non l’aula – soprattutto nei più importanti momenti di transizione – la miglior palestra per sviluppare competenze soft.

Fare entrare la valorizzazione delle esperienze di cura nel linguaggio aziendale, specie quando si parla di indicatori di performance, rappresenta un esempio di eccellenza da replicare nella gestione delle risorse umane improntata a D&I. Ancora una volta Danone ha scelto di tracciare la strada e dare l’esempio, auspicando che questo nuovo modo di fare business serva al Paese.

L'impegno in D&I

Il percorso di Enel nella D&I è iniziato nel 2013 con la pubblicazione della **Policy sui Diritti Umani** ed è proseguito nel 2015 con l'adesione ai principi del **WEP** (*Women's Empowerment Principles*) e l'emissione nello stesso anno della **Policy Diversità e Inclusione**, un documento che traduce in principi la filosofia Enel di Inclusione e valorizzazione delle Diversità definendo un set di azioni specifiche che toccano in particolare le Diversità di **genere, età, nazionalità e disabilità** e la cultura dell'Inclusione a tutti i livelli e in tutti i contesti organizzativi.

Inoltre, dal 2016, è stata istituita l'unità globale **People Care and Diversity Management** che svolge il ruolo di indirizzo e supervisione dell'adozione della Policy, promuovendo iniziative e progetti con un budget specifico.

Per le **pari opportunità** legate al **genere** Enel è impegnata nel rimuovere gli ostacoli lavorativi legati alla **maternità** con programmi specifici e attività di **formazione** per i neogenitori, in modo da favorire un giusto **equilibrio tra vita privata e professionale**. Enel collabora inoltre con le scuole e le università per promuovere le **carriere tecniche e scientifiche** delle **ragazze** con iniziative come **Women in Tech**, con l'obiettivo di garantire un'equa rappresentazione dei generi nei **processi di selezione** interna ed esterna.

Per quanto riguarda le differenze di **età** le **iniziative** sono **bidirezionali**: da un lato sono stati lanciati programmi di **tutoraggio** per i nuovi assunti, dall'altro vengono organizzate attività di **knowledge sharing** per la condivisione delle **competenze digitali** e delle conoscenze organizzative tra colleghi di diverse generazioni. Altri programmi di inserimento sono previsti per chi si trasferisce a lavorare in un altro Paese all'interno del Gruppo, in modo da facilitare il **contatto interculturale** e valorizzare le differenze di nazionalità.

Numerose e importanti le iniziative dedicate alle **disabilità**: facilitazioni per gli spostamenti lavorativi dei colleghi con difficoltà motorie, punti di ristoro riprogettati per migliorarne l'accessibilità, attività per favorire lo sviluppo professionale di tutti, tecnologie di riconoscimento e sintesi vocale per facilitare la comunicazione alle persone sorde e l'uso sempre più esteso di audiodescrizioni per ciechi o ipovedenti, di sottotitoli e traduzioni nella lingua dei segni.

Le iniziative pratiche sono accompagnate da una **cultura diffusa** sulla Diversità e l'Inclusione: Enel si impegna costantemente nel sostenere un'opera di **sensibilizzazione** in tutti i contesti organizzativi, anche grazie all'**impegno del management** aziendale.

La valorizzazione delle Diversità e l’Inclusione rappresentano per Enel un’opportunità per **creare valore** e si risolvono in un vantaggio anche economico: innanzitutto capitalizzano il valore che c’è in ognuno e contribuiscono a creare un ambiente di lavoro più sereno e produttivo. Inoltre, la presenza di punti di vista diversi rappresenta un motore di innovazione che, a sua volta, genera altro valore. Infine, l’attenzione a Diversità e

Inclusione tende a calamitare il **Talento** e rende Enel più attrattiva verso l’esterno.

Anche nel 2021 Enel è stata riconfermata nel **Diversity and Inclusion Index 2021** di Refinitiv posizionandosi al settimo posto a livello globale nella Top 100 per Diversità e Inclusione e al primo posto tra le società italiane. Inoltre Enel guida, per il secondo anno consecutivo, il raggruppamento industriale “Electric Utilities & IPPs” del Diversity and Inclusion Index.

Best Practice 2020-2021: “MaCro@Work Caring Program”

Tra le numerose iniziative messe in atto, nel 2020 Enel ha lanciato il progetto globale “**Value for disability**” al fine di promuovere un nuovo approccio alla disabilità e creare servizi e prodotti inclusivi per colleghi e clienti. Inoltre, in Italia, nel 2021 Enel ha lanciato un progetto specifico di caring per migliorare il benessere sul posto di lavoro in caso di malattia cronica, il “**MaCro@Work Caring Program**”: una rete di People Business Partner di Enel che hanno aderito volontariamente al programma e hanno ricevuto una formazione, i cosiddetti “Gestori di Cuore”, offrono supporto pratico ed empatico con l’obiettivo di rendere l’ambiente di lavoro più inclusivo per tutti, indipendentemente dalle condizioni di salute.

Il programma, che prende spunto dai risultati di una ricerca interaziendale cui Enel ha aderito e di una survey che ha interessato oltre 6mila persone in azienda coinvolte, direttamente o indirettamente, da una malattia cronica nasce dalla consapevolezza della rilevanza etica e

sociale che la salute riveste nei contesti di lavoro e dalla crescente attenzione del Gruppo verso i temi della D&I.

Il Gestore di Cuore, infatti, è un “facilitatore” rispetto ad aspetti normativi, accesso a servizi e attivazione di azioni gestionali che affiancherà nel tempo i colleghi che decideranno di usufruire di questo servizio per supportarli al meglio nel riadattare la situazione lavorativa in base all’evoluzione delle loro condizioni di salute.

Il programma è per ora attivo per i dipendenti di Enel in Italia, con una rete di 15 Gestori di Cuore, e si prevede la prossima estensione anche agli altri paesi in cui il Gruppo opera.

È stato lo stesso Guido Stratta, Direttore People and Organization di Enel a indicare in questo programma l’espressione di una **nuova cultura aziendale** che pone al centro l’empatia e la **cura** delle persone per vivere un contesto lavorativo positivo, costruttivo e inclusivo che permetta la **valorizzazione del Talento** di ognuno.

Inoltre, Enel fa parte del “**Valuable 500**”, un movimento globale che richiede la partecipazione di 500 aziende private con l’obiettivo di liberare il valore di business, sociale ed economico delle persone che vivono con disabilità in tutto il mondo. Il Gruppo, tutte le sue linee di business e i

suoi top manager sono impegnati a promuovere i diritti umani, la non discriminazione, le pari opportunità e la Diversità, ovunque Enel operi, facendo dell’**Inclusione della disabilità** una priorità assoluta.

“

La soddisfazione di sviluppare imprese che con gentilezza vedono le vocazioni degli altri rende le imprese non replicabili: prodotti e servizi si copiano, le emozioni, le energie, la motivazione delle persone non si copiano.

Guido Stratta, Direttore People and Organization del Gruppo Enel, 2021

L'impegno in D&I

Il rispetto dei diritti umani rappresenta un valore fondamentale del Gruppo Ferrari che si concretizza attraverso l'adozione di un Codice di condotta e di una *Human Rights Practice* che costituisce una parte centrale della mission, della cultura e del patrimonio aziendale.

Centrale nella politica di D&I è ancora una volta il concetto di **Talento**: Ferrari punta ad attrarre Talenti, offrire continue opportunità di sviluppo, riconoscere le **performance**, garantire un ambiente di lavoro sicuro ed eccellenti condizioni lavorative nonché promuovere la salute ed il benessere dei dipendenti, credendo che la Diversità sia un valore da coltivare continuamente.

Il modello di D&I è attento a un approccio inclusivo in cui tutte le differenze siano considerate e valutate, affinché a tutti sia data l'opportunità di esprimere la propria personalità. A tale riguardo è esplicito l'impegno a diffondere all'interno di Ferrari la cultura dell'uguaglianza, garantendo **pari opportunità** a tutti i livelli dell'organizzazione.

Il focus è particolarmente centrato su due elementi: la valorizzazione del **Talento** e la difesa della parità di **genere** in tutti i ruoli e a tutti i livelli gerarchici.

Ferrari si impegna attivamente nel promuovere questi due asset, sia al

momento della costituzione del rapporto di lavoro che in qualsiasi fase del suo sviluppo. Inoltre, in Ferrari, la base per il **reclutamento**, **l'assunzione**, il **collocamento**, lo **sviluppo**, la **formazione**, gli **emolumenti** e la **carriera** è data dalle **qualifiche**, dal **merito**, dal **rendimento**, dalle **abilità** e dall'**esperienza**.

In base a questi presupposti Ferrari nel 2020 è stata la prima azienda italiana ad ottenere il certificato di **parità salariale** per la parità di retribuzione tra uomini e donne con le stesse qualifiche e posizioni nella società.

La parità retributiva e di opportunità non riguarda solo un principio di Equità, ma per Ferrari è un pilastro fondamentale per attrarre, trattenere e sviluppare i migliori **Talenti** e stimolare così l'innovazione e la crescita nel lungo periodo.

La certificazione di parità salariale è solo l'ultimo grande riconoscimento ottenuto in ordine di tempo dall'azienda di Maranello. Nel 2020, oltre ad aver garantito il suo sostegno nella lotta al Covid-19, Ferrari ha infatti ottenuto per il secondo anno consecutivo il titolo di brand più solido al mondo secondo la *Brand Strength Analysis* del *Global 500 Report 2020*.

Best Practice 2020/2021: “Girls on Track - Rising Stars”

Per sostenere la **parità di genere** la Ferrari Driver Academy (FDA) ha dato vita ad una partnership con la Federazione Internazionale dell’Automobile (FIA) e la sua commissione “*Women in Motorsport*” lanciando nel giugno 2020 “**FIA Girls on Track – Rising Stars**”.

Si tratta di un innovativo progetto che mira ad individuare e a supportare le **giovani** di maggior Talento tra i 12 ed i 16 anni nella loro scalata al vertice dell’automobilismo sportivo, aiutandole a perseguire una carriera professionistica nel motorsport. L’iniziativa punta a **scardinare lo stereotipo** che vede l’automobilismo generalmente legato al mondo **maschile**.

Il programma è iniziato con il coinvolgimento di 145 federazioni automobilistiche che hanno indicato le giovani più promettenti, sia che avessero esperienza di gare internazionali sia coinvolte solo in competizioni nazionali.

Le migliori venti ragazze sono state selezionate e invitate ad un test comparativo che si è svolto al *Circuit Paul Ricard* presso la *Winfield Racing School*, una delle istituzioni più celebri e longeve specializzata nell’allevare Talenti del motorsport. Per le migliori dodici ragazze il programma è proseguito con un nuovo test comparativo che le ha viste misurarsi sia con i kart che con le monoposto di Formula 4. Le migliori quattro ragazze di questo *shoot-out* hanno così avuto accesso a Maranello, dove per una settimana hanno sperimentato cosa significhi essere parte della FDA sotto tutti gli aspetti, dalla preparazione fisica a quella tecnico-regolamentare, dalla gestione dei media alla conoscenza delle lingue.

La tappa di valutazione finale si è svolta a gennaio 2021 e ha individuato nella sedicenne olandese Maya Weug la **prima donna pilota** ad entrare a far parte della FDA.



La parità retributiva e di opportunità non riguarda solo un principio di equità. È un pilastro fondamentale per attrarre, trattenere e sviluppare i migliori talenti.

Louis Camilleri, Amministratore Delegato di Ferrari, 2020

FERROVIE DELLO STATO

L'impegno in D&I

Anche il Gruppo Ferrovie dello Stato Italiane punta la propria strategia di D&I principalmente sulla valorizzazione delle **donne**, senza trascurare il tema del dibattito intergenerazionale con un'attenzione particolare ai **giovani**.

Già da alcuni anni il Gruppo si impegna nel promuovere un approccio organizzativo basato sulla comprensione, il rispetto e la **valorizzazione delle differenze** di ogni natura in ottica di condivisione e ampliamento dei punti di vista, nonché di sviluppo delle **competenze**, del **Talento** e delle energie fisiche e intellettuali.

Il Codice Etico adottato nel 2018 attribuisce al D&I management il fine di "valorizzare e utilizzare appieno il contributo che ciascuna persona può portare al raggiungimento degli obiettivi aziendali e attrezzare al meglio l'organizzazione di fronte alle sfide e all'incertezza provenienti dal mercato globale".

In linea con le strategie di valorizzazione delle Diversità e, in particolare, di sostegno della **leadership femminile**, il Gruppo FS ha intrapreso diverse iniziative per favorire l'Inclusione di categorie più tipicamente esposte ai pregiudizi inconsci e supportarle in percorsi di **empowerment** e di inserimento in posizioni organizzative più sfidanti. Ne è un esempio "**Obiettivo % donne manager**", progetto con cui FS Italiane si impegna nella promozione di una

maggiore presenza femminile nelle posizioni manageriali dell'azienda.

A questo si aggiunge il progetto "**Women in Motion**", con l'obiettivo di promuovere la carriera delle donne nelle aree tecniche e nei settori lavorativi che fino ad oggi sono stati ricoperti prevalentemente da uomini.

Il Gruppo, inoltre, con il supporto di donne impiegate nelle aree tecniche, entra nelle scuole medie, superiori fino alle Università, per raccontare i mestieri tecnici di FS, informare le studentesse sulle relative prospettive lavorative e fornire loro gli strumenti necessari per fare scelte consapevoli ed esprimere al meglio il potenziale e Talento.

Per sensibilizzare all'empowerment di genere il Gruppo FS organizza **seminari tematici sul Talento femminile**, con l'obiettivo di accompagnare le donne in un viaggio di scoperta e osservazione delle caratteristiche distintive dei modelli femminili, e percorsi di **mentoring** interno per donne middle manager per aiutarle ad assumere una diretta responsabilità sulla propria carriera imparando a gestirla positivamente.

A Marzo 2020, il Gruppo ha formalmente aderito ai WEPs (*Women's empowerment principles*) istituiti dalla *United Nations Entity for Gender Equality and the Empowerment of WOMEN (UN Women)*, attraverso i quali l'Azienda si prefigge di

valorizzare e promuovere la presenza e le pari opportunità delle donne rispetto al luogo di lavoro, il mercato e la comunità. Gli empowerment principles sono 7 e riguardano sia il raggiungimento di **obiettivi quantitativi** (aumento della presenza femminile nelle leadership pipeline) che qualitativi (promuovere la formazione e lo sviluppo delle competenze delle donne, supportare i

diritti umani, adottare approcci ad es. di marketing che trasmettano **empowerment** alle donne, supportare iniziative di advocacy e comunicazione sul tema dell'empowerment femminile).

Il Gruppo FS è inoltre impegnato in campagne di sensibilizzazione interna, **percorsi digital** e **HR training** sui temi dell'Inclusione.

Best Practice 2020/2021: “#LePersoneEilFare”

A sostegno del proprio impegno nel sostenere i **giovani** e il **Talento**, il Gruppo Ferrovie nel 2020 ha dato vita a un progetto digital che racconta, tramite video, articoli e post social, le diverse professioni attraverso le voci di **giovani donne e uomini** delle numerose società del Gruppo FS. Un progetto che mette in evidenza come la **Diversità di Talenti** renda possibile l'**innovazione**.

Ascolto, interlocuzione e condivisione di obiettivi sono alla base dell'approccio che il Gruppo FS Italiane intende veicolare parlando ai giovani talentuosi di discontinuità, approccio sistemico e pensiero laterale ma soprattutto di passione, mirato alla formazione di una nuova generazione di **green manager del futuro**.

#LePersoneEilFare si è concretizzato in 21 storie di 21 giovani protagonisti che lavorano in FS Italiane; le video testimonianze sono state veicolate lungo

tutto il 2020 su RailPost, un nuovo blog di racconti, esperienze, progetti, e sui canali ufficiali Facebook, Instagram, YouTube e LinkedIn Gruppo Ferrovie dello Stato.

Il format ha scelto di andare in una direzione di cambiamento sostanziale: dallo story telling, che punta semplicemente ad attrarre e a vendere, allo **story doing**, che vede protagonista chi fa, guadagnando oltre 15 milioni di visualizzazioni.

Le keyword di ciascuno degli ambassador condensano i principi cardine del **nuovo modello di business** di FS, attraverso il paradigma dello **shared value**: osmosi delle idee, sostenibilità, passione, made in Italy, grandi opere, innovazione, internazionalizzazione, lavoro di squadra, orgoglio. Non solo parole ma i tasselli su cui, giorno dopo giorno, le persone del Gruppo intendono costruire il futuro del Paese.

L'impegno in D&I

Nel corso del 2019 il brand Garofalo, leader italiano nella produzione di pasta, ha avviato un percorso di approfondimento e adesione ai temi legati alla responsabilità sociale di impresa, redigendo il primo **bilancio di sostenibilità** le cui parole chiave sono innovazione, trasparenza, qualità, passione e rispetto della Diversità. Quest'ultima, in particolare, rappresenta una tappa molto importante del percorso dell'azienda, una sfida resa ancora più difficile dal momento che stiamo vivendo.

Garofalo crede nel valore imprescindibile e prezioso rappresentato dalle persone. Lo **sviluppo professionale** dei dipendenti permette a ciascuno di comprendere e fare propri i valori che sin dalle origini hanno guidato l'azienda, esprimendo allo stesso tempo il proprio **potenziale** per garantire una continua evoluzione e un costante miglioramento.

Il **benessere personale** per Garofalo è altrettanto importante: per questo sono state adottate tutte le misure necessarie per promuovere un ambiente inclusivo e favorire la **conciliazione vita-lavoro**. Inoltre, in ogni fase del percorso professionale dei dipendenti, dal processo di selezione alle opportunità di crescita, fino alla conclusione del rapporto lavorativo, l'azienda garantisce il rispetto della Diversità e delle **pari opportunità**, prevenendo ogni tipo di discriminazione.

La passione e ricerca dell'eccellenza, che sono alla base del lavoro in Garofalo, si riflettono anche nelle **politiche di selezione del personale** che pongono al centro il **Talento** come tratto essenziale in fase di assunzione.

I due obiettivi della strategia D&I di Garofalo riguardano il raggiungimento di un livello sempre maggiore di **equilibrio tra i generi**, premiando l'identità e i valori di ciascuno, e l'integrazione delle **nuove generazioni** nell'ambiente di lavoro. La presenza di persone con profili personali molto diversi consente all'azienda di raggiungere una comprensione più profonda della società grazie all'adozione di differenti punti di vista e rappresenta una continua fonte di ispirazione.

A conferma dell'impegno per una gestione responsabile del personale, fin dal 2010 l'azienda ha ottenuto la **certificazione SA8000**, lo standard che certifica importanti aspetti della gestione aziendale relativi alla responsabilità sociale d'impresa e, in particolare, il rispetto dei diritti umani, dei diritti dei lavoratori, la tutela contro lo sfruttamento dei minori e le garanzie di salute e sicurezza sul luogo di lavoro. A testimonianza della sensibilità di Garofalo verso i temi di D&I sia nel 2019 che nel 2020 Garofalo è stata tra i 20 finalisti del premio italiano *Diversity Brand Index*.

Best Practice 2020/2021: “The World Is Our Sauce”

Garofalo e MammaPack, piattaforma di e-commerce che migliora la vita degli italiani all'estero proponendo la spesa online dall'Italia a un prezzo accessibile, in occasione dello scorso Natale ha ideato la più grande tombola virtuale mai organizzata, dedicata a tutti gli **expat** che non hanno potuto rientrare in Italia per le festività di fine anno.

Il brand, integrando le emozioni del gioco familiare con l'impatto sociale, ha voluto dimostrare la vicinanza al mercato e ai clienti più lontani con lo scopo di offrire un aiuto concreto alle famiglie maggiormente colpite dalla crisi: il montepremi della tombolata virtuale, infatti, è stato devoluto in beneficenza grazie alla partnership con SpesaSospesa.org, progetto di solidarietà

circolare ideato e promosso da Comitato Lab00 Onlus.

Per dare continuità all'iniziativa, è stata in seguito lanciata la nuova campagna internazionale **“The World Is Our Sauce”**, ovvero le storie di 5 giovani italiani che hanno lasciato il paese d'origine per seguire l'amore, il lavoro o le proprie passioni. Un viaggio che li ha portati a scoprire nuove culture e nuovi sapori che li hanno ispirati nella creazione e diffusione di ricette originali con pasta Garofalo, mixati ad ingredienti locali e ad un “ingrediente speciale” che rappresenta il tocco personale di ognuno di loro. Un'ulteriore dimostrazione dell'attenzione di Garofalo verso il segmento di clientela expat, indipendentemente da genere, razza, età, cultura, religione e orientamento sessuale.



L'impegno in D&I

Dal 2015 Marco Bizzarri e Alessandro Michele (rispettivamente amministratore delegato e direttore creativo Gucci) hanno cercato di proporre una nuova cultura aziendale basata sulla libertà di espressione e Inclusione.

La Diversità in tutte le sue forme guida questa visione: in Gucci si promuovono l'inclusività, la Diversità e l'uguaglianza, in modo che tutti nella comunità globale possano esprimere la propria **identità** ed **autenticità**.

Per avere linee guida, in Gucci è stata implementata una strategia di D&I a lungo termine che tocca ogni parte del business in tutto il mondo. Si promuove attivamente una cultura di Equità e rispetto, lavorando al tempo stesso per avere un impatto più ampio sul cambiamento sistemico nel settore della moda. Per Gucci la **Diversità è qualsiasi dimensione**, visibile o non visibile, che permetta di differenziare tra di loro i gruppi e le persone. Inclusione per Gucci significa creare e garantire un senso di appartenenza: ogni individuo è valorizzato e trattato in modo equo e può contribuire, esprimersi liberamente e crescere professionalmente con la propria personalità.

Nel 2019 Gucci si è impegnata a realizzare un piano d'azione per incrementare ulteriormente la Diversità e l'Inclusione nel proprio organico, con particolare attenzione ai ruoli manageriali,

continuando a sviluppare una solida base di **Diversità di genere** e **leadership femminile**.

Proseguendo in un impegno a livello globale, la strategia D&I di Gucci si concentra sui seguenti obiettivi:

- assicurare un posto di lavoro inclusivo per tutti, fornendo programmi continui di **formazione**, opportunità di apprendimento, gruppi di risorse e dialogo aperto, al fine di migliorare la comunicazione, la comprensione e l'empatia;
- aumentare la Diversità a **livello manageriale** sia nel settore corporate sia retail, con obiettivi specifici per ogni regione globale;
- colmare il **divario retributivo di genere** per posizioni equivalenti all'interno dell'organizzazione entro il 2025;
- creare maggiori opportunità sul posto di lavoro per le persone con **disabilità**;
- adottare un **linguaggio** non binario ed espansivo per quanto riguarda il genere per favorire l'auto-identificazione interna ed esterna.

La strategia rivolta alle persone, implementata dal team globale *People* in ogni regione del mondo, si fonda inoltre su tre pilastri centrali.

- **Attrarre, reclutare e selezionare Talenti**

Gucci presta attenzione alle pratiche inclusive già a partire dal processo di reclutamento, promuovendo la **leadership** della Diversità e sostiene **Talenti** diversi ed emergenti con il *Design Fellowship Program*, che offre un'esperienza professionale e di apprendimento ai **giovani** stilisti sottorappresentati.

- **Sviluppare, coinvolgere e fidelizzare i dipendenti**

Più di 5.300 dipendenti in tutto il mondo hanno frequentato il programma di **formazione** sulla Diversità e sull'Inclusione per riconoscere e affrontare i pregiudizi inconsci, per un totale superiore a 10.000 ore di formazione.

- **Parità retributiva di genere**

Al fine di raggiungere l'obiettivo stabilito per il 2025, Gucci ha iniziato l'analisi della parità retributiva di genere in numerosi paesi.

Best Practice 2020/2021: “Campagna Gucci mascara L’Obscur”

Nel giugno 2020 Gucci, per il lancio del mascara L’Obscur, ha deciso di infrangere il tabù della **disabilità** scegliendo come testimonial della sua nuova campagna beauty una modella 18enne con **sindrome di Down**. Si tratta di Ellie Goldstein, che è stata individuata come nuovo volto comunicativo di Gucci al termine di un progetto di scouting lanciato su Instagram nel 2019 da Gucci Beauty e Vogue Italia nell’abito del Photo Vogue Festival.

Le immagini di Ellie, che da quattro anni lavora con l’agenzia di modelli Zebedee Management, che rappresenta persone con disabilità, sono state postate sugli account Instagram della maison e hanno raccolto un feedback estremamente positivo (quasi 800 mila “like”), dimostrando come Inclusione, Diversità come valore, complessità e differenze siano risorse preziose per il consumatore.

La tutela della Diversità come responsabilità sociale, il migliorare la vita delle persone **generando valore** è uno dei trend forti del brand Gucci che, con questa e numerose altre campagne, ha preso una posizione netta e sposato una nuova concezione della **bellezza** che, non solo è destinata a rimanere, ma si evolverà ulteriormente. Abbracciare la Diversity per Gucci significa allora essere aperti e proattivi nell’Inclusione delle molteplicità, ma anche fare un passo in più: prepararsi ad accogliere e rispondere in modo rapido a quelle che saranno le istanze di una nuova generazione di individui che si sta affacciando al mondo, la **generazione Alpha**. Figli dei Millennials, genitori consapevoli e attenti ai temi sociali, sono in alcuni casi espressione essi stessi della Diversity e la vivono in modo fluido e naturale perché parte del mondo con cui interagiscono.

L'impegno in D&I

La svedese H&M nasce nel 1947 come marchio di abbigliamento il cui obiettivo primario è quello di rendere la moda accessibile a tutti, democratizzando quello che in precedenza era stato un privilegio di pochi. Da sempre H&M abbraccia il tema della Diversità e dell'Inclusione sostenendo i festival e le campagne **Pride** in tutto il mondo (Atene Pride festival, il London Pride festival e il World Pride negli Stati Uniti) e collaborando con organizzazioni che si battono per l'uguaglianza di **genere**, i diritti delle **donne** e la **body positive**.

Con oltre 179.000 dipendenti divisi tra 74 mercati differenti, H&M è una azienda che fa dell'**eterogeneità** il suo successo: il 70% della forza lavorativa è costituita da **donne** che sono rappresentate in pari misura anche tra i **leader** aziendali.

Nel 2019 H&M ha lanciato una campagna finalizzata all'inclusività, "**Sweet Summer Escape**", dove ha scelto come testimonial delle modelle molto vicine a ragazze comuni, abbandonando i modelli femminili irraggiungibili che la moda impone, omaggiando le forme in cui tante donne si sentono a disagio. Tale

campagna è stata voluta fortemente dal vertice aziendale per mettere in discussione gli stereotipi ancorati al passato e rinnovare il significato di crescita, il tutto mantenendo sempre al centro dell'attività le persone e i loro **Talenti**.

Non sono solo i materiali e i processi che cambiano, ma anche i modelli di business e come le persone vivono la moda e il design. A tal proposito H&M ridisegna continuamente processi critici e politiche aziendali per promuovere intenzionalmente la Diversità e l'Inclusione: in questo modo si fa garante di un ambiente in cui tutti possono contribuire, con il proprio **Talento**, alla crescita aziendale.

Le politiche di D&I, in H&M, fanno sì che le differenze siano il carburante aziendale per poter affrontare le sfide di ogni giorno; la Diversità stimola la creatività e permette di poter prendere decisioni aziendali realmente innovative perché in un ambiente inclusivo e diversificato tutti possano contribuire a ottimizzare il processo decisionale.

Best Practice 2020/2021: “Elle Active”

Dal 1947 il business concept di H&M (offrire una moda accessibile a tutti) è rimasto lo stesso ma con il passare degli anni è cresciuta l’attenzione e l’impegno per una moda più inclusiva, rispettosa delle persone e sostenibile.

L’iniziativa “Elle Active” si inserisce all’interno di un contesto Paese dove 37.000 donne sono costrette a lasciare il posto di lavoro dopo il primo figlio perché considerate un costo. La pandemia inoltre ha fatto scendere ulteriormente il tasso d’occupazione femminile italiano, già ai minimi d’Europa, dal 49,9% al 48,4% contro il 67% della media continentale.

Per dare un aiuto concreto alle donne, H&M ha scelto di unirsi alla quarta edizione di “Elle Active!” (forum di Elle Italia), un momento di incontro per la prima volta in digitale, ed entrare così a far parte dell’industria della moda che offre posti di lavoro equi e parità di trattamento per tutti, sostenendo la

Diversità in tutta la catena di approvvigionamento. L’iniziativa ha avuto il compito di indagare molti degli aspetti della valorizzazione **femminile**:

- il **bilanciamento** tra vita privata e professionale;
- la gestione del tempo;
- la costruzione di un percorso sicuro che valorizzi il **Talento**, a cui si aggiunge la possibilità di fare rete.

La moda si è trovata ad avere a che fare con una nuova, vera e propria rivoluzione culturale, che chiede a gran voce di abbracciare tutti i tipi di Diversità. Inclusione significa allora creare abiti e campagne pubblicitarie (e di conseguenza un immaginario) che rispecchino tutti, con proporzioni armoniche o totalmente asimmetriche. Per H&M la moda non deve corrispondere ad una visione univoca ma deve proporre un immaginario davvero inclusivo, che rompa gli schemi e vada oltre il confine della sola perfezione.



L'impegno in D&I

Valorizzare i **Talenti** e mettere in condivisione le loro esperienze, competenze e idee al fine di stimolare comportamenti cooperativi e migliorare le **performance**. È questa la strategia D&I del Gruppo Hera, la prima realtà italiana di aggregazione di aziende municipalizzate che gestisce la fornitura di servizi energetici e ambientali. Per favorire lo sviluppo e la diffusione di una politica inclusiva Hera già nel 2011 ha introdotto la figura del **Diversity Manager** con l'obiettivo di favorire l'attuazione di una politica aziendale in materia di **pari opportunità** e valorizzazione delle Diversità.

La mission del Diversity team di Hera, un gruppo di lavoro con competenze trasversali alle funzioni aziendali, si sintetizza in tre obiettivi:

- diffusione della cultura dell'Inclusione tra pubblico, privato e società civile, e condivisione delle migliori pratiche con istituzioni e aziende del territorio per rinforzare la rete sociale;
- supporto alle altre risorse interne nella gestione e valorizzazione delle pluralità in azienda;
- rafforzamento del ruolo del Gruppo in ambito di sviluppo della cultura di valorizzazione delle differenze e della conciliazione vita-lavoro.

La diffusione di una cultura della Diversità, l'introduzione di progetti salva-tempo orientati alla conciliazione tra vita quotidiana e lavoro, la salute, il benessere e l'**empowerment** hanno costituito temi centrali nel percorso svolto fino a ora. Gli obiettivi attuali e futuri riguardano la realizzazione di workshop e attività interne su tematiche di **digitalizzazione** e **Inclusione** e azioni di diffusione e valorizzazione delle tematiche **STEM** a supporto della **parità di genere**.

Nella classifica internazionale di *Refinitiv Diversity & Inclusion Index 2020* Hera ha raggiunto il secondo posto in Italia e il dodicesimo nel mondo. Con oltre 7.000 aziende quotate prese in esame a livello globale, l'analisi si è focalizzata su quattro aree: Diversità, Inclusione, sviluppo delle persone e controversie legate all'esposizione sui media.

Per il secondo anno consecutivo, inoltre, il Gruppo Hera è stato inserito nel *Bloomberg Gender-Equality Index 2021*, l'indice sulla parità di genere, la tutela della Diversità e dell'Inclusione che prende in esame 11.700 imprese nel mondo impegnate per la promozione e creazione di luoghi di lavoro equi ed inclusivi. La conferma della presenza di Hera nel *Gender-Equality Index di Bloomberg* - con risultati di rilievo anche rispetto alla media del settore utility - testimonia la bontà di un percorso che,

nel tempo, è andato arricchendosi di contenuti e dimensioni nuove. Il Gruppo Hera si è distinto, in particolare, per la trasparenza nella divulgazione di informazioni sul tema e per le politiche di **prevenzione** e **sanzione** delle **molestie**.

Sempre nel 2021 Hera è stata valutata per la dodicesima volta *Top Employer Italia 2021* grazie agli investimenti realizzati su **welfare**, **formazione** e **Diversity**. Il riconoscimento è stato conferito dall'ente olandese *Top Employer Institute*, che elabora una ricerca sulla qualità della

gestione delle risorse umane prendendo in esame più di 1.600 imprese.

Il Gruppo si è distinto anche per modalità organizzative che promuovono l'**agilità** del lavoro e la **digitalizzazione**, con un progetto di **smart working** avviato già dal 2017 che ha gettato le basi per affrontare efficacemente l'emergenza che ha interessato il Paese, mantenendo inalterata la qualità e l'efficienza dei servizi e tutelando al tempo stesso la salute e la sicurezza di dipendenti e clienti.

Best Practice 2020/2021: “Do you speak Diversity”

Oggi, troppo spesso, le parole vengono scelte e adoperate in modo inconsapevole, impreciso, casuale e non meditato. Attraverso incontri, workshop e webinar il Gruppo ha approfondito il ruolo del **linguaggio** come elemento cardine per raggiungere un'Inclusione efficace, sottolineando l'incidenza che le parole rivestono nelle relazioni quotidiane sia all'interno che all'esterno dell'azienda e l'attenzione per utilizzarle correttamente nel **rispetto** di tutte e tutti.

In Hera non si può avere **Inclusione** prescindere dal linguaggio poiché un linguaggio non appropriato o non inclusivo, crea divisione. Il linguaggio inclusivo di Hera vuole allora essere fatto di parole che permettono di arrivare ad un pubblico più ampio, in vari contesti e nel totale rispetto delle Diversità. Linguaggio inclusivo vuol dire anche e soprattutto

fare in modo che tutte le persone a cui Hera parla si sentano rispettate e accettate.

Il linguaggio è inoltre centrale nelle fasi di **attraction/selection**: sapere utilizzare un linguaggio inclusivo consente di attrarre i **Talenti femminili** e selezionarli sfruttando la leva dell'Inclusione, della valorizzazione della presenza femminile in posizioni apicali e della **retention** delle donne nelle posizioni di maggiore responsabilità.

La comunicazione inclusiva non è quindi solo un atto “politico” o una tendenza per Hera, ma vuole diventare una strategia efficace per mostrarsi all'esterno come brand pronto ad accogliere la società del presente e del futuro, comunicando una maggiore attenzione rispetto alla rappresentazione del **genere femminile**, evitando di cadere in facili stereotipi o, peggio ancora, in forme di esclusione.

L'impegno in D&I

La valorizzazione delle persone, delle loro Diversità e le politiche di Inclusione costituiscono un ingrediente essenziale della people strategy di Intesa San Paolo, nonché un ingrediente essenziale della strategia ESG.

Il Gruppo è da anni impegnato nella valorizzazione delle Diversità e nella promozione dell'Inclusione come componenti essenziali per la crescita. La **Struttura Diversity & Inclusion** a diretto riporto del Chief Operating Officer, presidia la strategia D&I e tutte le iniziative D&I. La politica di Inclusione di Intesa Sanpaolo è esplicitata all'interno di una **Policy**, che ha come valori basilari il **rispetto**, la **meritocrazia** e le **pari opportunità**.

La Policy, inoltre, individua impegni concreti che Intesa Sanpaolo si assume nella promozione di un ambiente inclusivo e definisce i comportamenti attesi da parte di ognuno. Una specifica sezione è dedicata agli impegni sull'**Equità di genere**, finalizzati a garantire **eguali opportunità** nei processi di **assunzione**, **promozione** a ruoli di responsabilità, nomine alla **dirigenza** e nel **piano di successione** per i ruoli apicali.

Nel 2018 è stato inoltre istituito il team **Disability Management**, un gruppo di lavoro interfunzionale con oltre 50 collaboratori e coordinato dalla Funzione

welfare che rappresenta il punto di riferimento per tutte le tematiche legate al mondo della disabilità e della malattia in azienda. Trai suoi obiettivi: promuovere la cultura dell'Inclusione, avviare campagne di **sensibilizzazione** e **formazione**, valorizzare capacità, **meriti** e **attitudini** di colleghi con disabilità e garantire l'inserimento indipendentemente da fattori limitanti.

In Intesa Sanpaolo sono state sviluppate numerose iniziative che rappresentano una vera e propria rete di supporto e socialità per tutti i colleghi che appartengono alle categorie tutelate.

Alcuni esempi:

I colleghi non vedenti e **ipovedenti** dispongono di una piattaforma tecnologica dedicata al supporto delle loro attività, che consente di accedere autonomamente alla posta elettronica, di navigare sul web e utilizzare i prodotti di office automation;

Sono previsti inserimenti in tirocinio per persone con **sindrome di Down**;

Nella sede di Milano è attivo **Nuvole di Solidarietà**, un gruppo di collaboratori che, a titolo volontario, supportano quotidianamente una persona con difficoltà motorie nella fase di accesso al lavoro e di uscita.

Intesa Sanpaolo è stata la prima Banca in Italia e tra le prime in Europa a ricevere la **Gender Equality European & International Standard (GEEIS-Diversity)**, la certificazione internazionale rilasciata tramite Bureau Veritas, finalizzata a valutare e valorizzare l'impegno delle

organizzazioni in materia di Diversità e Inclusione.

Intesa Sanpaolo è inoltre l'unica Banca italiana inserita nel **Diversity & Inclusion Index** di **Refinitiv**, classificandosi al 50° posto della classifica nel 2021 rispetto al 76° posto del 2020.

Best Practice 2020/2021: “Women Value Company 2021”

Il premio **Women Value Company** – **Intesa Sanpaolo** vuole coinvolgere il mondo della piccola e media imprenditoria in un percorso di **empowerment femminile**, dando visibilità alle pratiche virtuose e innovative che eliminano il **gender gap** e mettono le donne al centro del loro percorso di crescita e sviluppo. Il messaggio è chiaro: la **valorizzazione del Talento** femminile e della parità di genere è una **leva strategica** per imprese competitive.

A partecipare al concorso sono tutte le **PMI**, sia pubbliche che private, che si siano distinte nella valorizzazione del lavoro femminile e di gestione della **gender Diversity**, attraverso i seguenti **strumenti**:

- servizi di **conciliazione** famiglia/lavoro;
- iniziative a favore della serena **gestione del tempo libero** (benefit, voucher, asili nido interni);
- **politiche flessibili** di organizzazione del lavoro;
- **politiche retributive di merito** non discriminatorie;

- piani di sviluppi e valorizzazione delle competenze e **carriere femminili**;

L'impegno di Intesa Sanpaolo per valorizzare il ruolo della donna nel contesto socio-economico si concretizza anche attraverso iniziative volte a potenziare l'**imprenditoria femminile**: da **Business Gemma**, finanziamento a medio e lungo termine dedicato a imprese femminili e lavoratrici autonome per conciliare l'attività imprenditoriale con le necessità della vita privata, e **mamma@work**, che risponde al bisogno di finanziamento delle mamme lavoratrici, anche autonome, nella gestione dei figli nei primi anni di vita.

Infine, il Gruppo Intesa Sanpaolo mette a disposizione, in collaborazione con Intesa Sanpaolo Formazione, la **Women Skills Academy**: un percorso di alta formazione focalizzato sulla **leadership al femminile** e specificatamente dedicato alle imprese guidate da donne, per sostenerle nel percorso di rafforzamento strutturale e orientarle su settori a sempre maggior contenuto innovativo.

L'impegno in D&I

Prendersi cura delle persone è al primo posto nella vision e nella mission di IKEA, che crede e investe nella creazione di un ambiente di lavoro in cui tutti i collaboratori si sentano accolti, rispettati, supportati e apprezzati, perché l'unicità di ogni individuo renda l'azienda un posto migliore, anche sotto il profilo del business.

Sono due in particolare gli obiettivi dell'approccio D&I di IKEA.

1. Costruire un business paritario di genere

IKEA si impegna a raggiungere la vera uguaglianza di genere perché tutti hanno il diritto di essere trattati in modo equo e di avere pari opportunità, ed è proprio un maggiore equilibrio di genere che crea valore a vantaggio di tutti. Ciò significa garantire pari opportunità sia per le donne che per gli uomini e raggiungere un equilibrio di genere "50/50" in tutti i Paesi, livelli e posizioni. Con l'impegno "50/50", IKEA si concentra sull'aver più donne in ruoli prevalentemente maschili, così come più uomini in ruoli prevalentemente femminili. IKEA, inoltre, è membro della *Equal Pay International Coalition* (EPIC) e si impegna a garantire la parità retributiva di genere in tutto il Gruppo.

2. Contribuire all'Inclusione LGBT+

IKEA sostiene il diritto dei colleghi LGBT+ (lesbiche, gay, bisessuali, transgender + tutti gli altri

orientamenti sessuali e identità di genere) di essere se stessi. L'obiettivo è creare un ambiente di lavoro pienamente inclusivo e fornire pari opportunità a tutti, contribuendo a un cambiamento positivo in tutte le aree della propria attività.

È su questo secondo versante che IKEA è particolarmente attiva e per garantire che tutta l'azienda crei un luogo di lavoro e un ambiente che accolga persone di ogni orientamento sessuale e identità di genere, è stata creata una **Policy globale di Inclusione LGBT+**. Tra le azioni più significative messe in atto:

- IKEA ha contribuito alla creazione e approvazione degli standard di condotta delle Nazioni Unite sulla lotta alla discriminazione contro le persone LGBT+ sul posto di lavoro e nella comunità;
- l'azienda è membro di *Workplace Pride Foundation* e *Stonewall*, due organizzazioni focalizzate sull'Inclusione LGBT+ sul posto di lavoro.
- dal 2019 sono state vendute oltre 3,5 milioni di borse arcobaleno in 26 paesi, con una parte dei profitti destinata alle organizzazioni LGBT+;
- nel 2021 è stata supportata e adottata la *Progress Flag*, che simboleggia la necessità di includere le molte identità all'interno della comunità LGBT+.

In Italia IKEA è membro fondatore di “Parks-Liberi e Uguali”, un’associazione di imprese che aiuta le aziende ad implementare politiche di Inclusione per tutti i dipendenti, con un focus particolare verso le persone LGBT+. Come effetto di questa nuova Policy, in Ikea i trattamenti aziendali applicati ai dipendenti coniugati sono stati estesi ai dipendenti LGBT+ in situazione di coppia di fatto: permesso per nascita di figlio del partner; permessi legati a emergenze famigliari e lutti del

partner; estensione al partner della tutela sanitaria prevista per i dirigenti; congedo matrimoniale (per chi contrae matrimonio all’estero).

A dimostrazione dell’impegno a favore dell’Inclusione LGBT+, il 17 maggio di ogni anno IKEA celebra la “Giornata internazionale contro l’omofobia, la bifobia e la transfobia” per difendere i diritti delle persone di ogni orientamento sessuale e identità di genere.

Best Practice 2020/2021: “#Be Someone’s Home”

Se il lockdown ha insegnato quanto la casa sia un luogo sicuro dove amare e sentirsi amati, per i membri della comunità LGBT+ trovare un posto dove sentirsi accolti e a casa non è stato così facile. In molti casi la quarantena è stata sinonimo di solitudine, abbandono e discriminazione. Le limitazioni che hanno caratterizzato questo ultimo anno e mezzo, implicando una prolungata condivisione degli spazi con i conviventi, hanno fatto in modo che per alcuni la casa abbia rappresentato isolamento, emarginazione, stigmatizzazione con un conseguente aumento e recrudescenza degli episodi di violenza.

Con la campagna “#Be Someone’s Home 2020”, lanciata a maggio 2020 in occasione della Giornata internazionale contro l’omofobia, la transfobia e la bifobia, IKEA ha voluto riconoscere questa

realtà e invitare collaboratori e clienti ad essere un rifugio per chi è discriminato. La diffusione di questo messaggio globale di accettazione e sostegno alla comunità **LGBT+** è avvenuta in 25 dei 30 mercati in cui opera Ikea.

L’iniziativa ha permesso ad IKEA di manifestare il proprio posizionamento impattante e dirompente sulla D&I: nel video, la combinazione di *in-store communication* e comunicazione *above the line* ha creato un alto impatto emotivo, riconosciuto in maniera trasversale da consumatrici, consumatori, media ed esperti del settore.

Nell’ambito della campagna “#BeSomeonesHome 2020” IKEA ha inoltre indirettamente supportato le organizzazioni LGBT+ incentivando le vendite della borsa arcobaleno.

L'impegno in D&I

La mission di L'Oréal Paris è essere il leader della bellezza più inclusivo e contribuire a una società in cui tutti possano vivere in sicurezza, in pace e allo stesso modo.

Da diversi anni L'Oréal ha messo in atto una politica ambiziosa sull'Equità di genere e, al fine di misurare e valutare le diverse azioni messe in atto, dal 2011 ha attivato nei Paesi europei in cui opera processi di **certificazione GEEIS** (*Gender Equality European and International Standard*).

La strategia L'Oréal in ambito D&I non si limita alla parità di genere ma poggia su 4 pilastri.

Gender e LGBT+

L'Oréal è impegnata a raggiungere l'uguaglianza di genere a tutti i livelli e all'interno di tutte le funzioni dell'azienda, a contribuire alla creazione di contesti più inclusivi a favore della comunità **LGBT+** ovunque nel mondo e a contrastare qualunque tipo di molestia o violenza, in particolare le molestie sessuali e le violenze di genere.

Disabilità

Il Gruppo si impegna per accelerare l'Inclusione delle persone con **disabilità** stabilendo target minimi per tutti i paesi. Il Gruppo adotta inoltre un approccio

inclusivo verso i consumatori, i fornitori e tutti gli stakeholder.

Età e generazioni

Un terzo obiettivo è promuovere il dialogo e la cooperazione tra i collaboratori di diverse **generazioni**, siano essi senior o neolaureati.

Origini socio-economiche e multiculturali

Da ultimo L'Oréal valorizza la Diversità delle **origini socio-economiche e culturali** nei team del Gruppo. Particolare attenzione è rivolta alla diversificazione dei bacini di assunzione, alla garanzia di pari opportunità in termini di sviluppo professionale e alla sensibilizzazione dei dipendenti e del management in materia.

Le numerose iniziative D&I in tutto il mondo vengono misurate attraverso un rigoroso sistema di **monitoraggio** che raccoglie dati sui seguenti **indicatori**:

- Indicatori di **genere** (popolazione femminile impiegata, donne al vertice, analisi sviluppo di carriera);
- analisi del **divario retributivo** di genere;
- **congedo** parentale;
- **certificazioni** sull'Equità di genere;
- impiego di persone con **disabilità**;
- nazionalità e origini **multiculturali**
- People **Engagement**.

Best Practice 2020/2021: “Dona le tue rughe”

“Dona le tue rughe” è la campagna dal forte impatto sociale di L’Oréal Paris, ideata da McCann Worldgroup Italia insieme a Fondazione Umberto Veronesi, lanciata nel 2020 e proseguita nel 2021.

Il Gruppo fonda le proprie radici nella ricerca scientifica e, con questa iniziativa, ha voluto omaggiare il tema delle **donne**, della **malattia**, del **coraggio** e della bellezza contribuendo con un **impegno** concreto a sostegno di tutte le donne.

Il progetto prende spunto dal fatto che nella società moderna per molte donne non è facile accettare i cambiamenti del passare del tempo mentre per molte altre, che hanno combattuto o stanno combattendo un male che potrebbe non farle invecchiare, significano guardare al futuro con speranza e coraggio accogliendo i segni dell’età.

L’importante messaggio veicolato dalla campagna è l’impegno di L’Oréal nel sostenere la **ricerca scientifica** contro il cancro con un semplice gesto: per sei mesi l’azienda ha devoluto, per ogni prodotto antirughe acquistato, 50 centesimi a favore di Fondazione Umberto Veronesi che nel 2021/22 finanzia una borsa di ricerca annuale rivolta ad una **giovane ricercatrice** di altissimo profilo impegnata nella cura dei tumori femminili.

I temi sottesi all’iniziativa di L’Oréal sono tanti e tutti di grande rilievo: la **donna**, la sensibilizzazione alla **malattia**, la **solidarietà**, il superamento dello **stereotipo** di una bellezza femminile che non sfiorisce con l’età, il **Talento**, i **giovani** e il **merito**.



L'impegno in D&I

Negli ultimi anni molti brand di giocattoli hanno proposto collezioni e prodotti che andassero verso l'inclusività e il superamento delle barriere architettoniche perché anche il gioco può contribuire a cambiare la percezione nei confronti della Diversità di **genere**, sociale e della **disabilità**.

Mattel, una delle più grandi aziende di giocattoli a livello mondiale, da molti anni è impegnata nel coltivare un ambiente di lavoro che promuova l'uguaglianza, l'Inclusione e l'empowerment. La missione del gruppo è creare prodotti ed esperienze innovativi che ispirino, intrattengano e sviluppino i bambini attraverso il gioco, consentendo alle nuove generazioni di esplorare la meraviglia dell'infanzia e raggiungere il loro pieno **potenziale**.

I più recenti obiettivi di D&I, lanciati nel 2020 a sostegno della propria strategia, sono stati indirizzati al raggiungimento del 100% di **Equità retributiva** per tutti i dipendenti che svolgono lavori simili a livello globale e l'aumento della rappresentanza di **donne** e dipendenti **eticamente diversi** a tutti i livelli dell'organizzazione.

Il primo ambizioso obiettivo è stato raggiunto nel 2021 e rispetto al secondo oggi le **donne** costituiscono la maggior parte della forza lavoro in Mattel (tale

maggioranza è cresciuta del 2% nel 2021 fino a raggiungere il 58% dell'intera forza lavoro). Le donne hanno inoltre rappresentato il 58% di tutte le promozioni nell'ultimo anno e, ai livelli apicali, il 50% delle nuove assunzioni ha occupato donne.

Sul fronte della molteplicità **multi-etnica**, negli Stati Uniti i dipendenti etnicamente diversi costituiscono il 42% della base di dipendenti, il 43% delle promozioni dello scorso anno (incluso il 33% di tutte le posizioni dirigenziali) e il 46% di tutte le nuove assunzioni.

D&I sono saldamente difesi da tutti i brand del Gruppo. Fisher-Price, il brand del settore infanzia e prescolare di proprietà della Mattel dal 1993, ha alle spalle una ricca storia di innovazione e Inclusione. L'azienda, nata nel 1930, in passato si è spesa molto per supportare la comunità; possiamo risalire addirittura al 1940 quando, durante la Seconda Guerra Mondiale e dopo solo 10 anni di attività, l'azienda ha modificato la propria linea di produzione per realizzare cassette di forniture mediche e altro materiale di supporto.

Ottanta anni dopo questa vocazione si è rivelata ancora strategica; la riconversione produttiva è avvenuta infatti anche nel periodo della pandemia perché, per offrire soluzioni alla lotta contro il Covid-

19, la Fisher-Price ha realizzato un'edizione speciale della linea di Action Figures e Little People Community Champions chiamata “#ThankYouHeroes”, i cui ricavati di vendita sono andati in beneficenza.

È così che Mattel, per il secondo anno consecutivo è entrata a fare parte della Top 20 aziende del *Diversity Brand Index*.

Best Practice 2020/2021: “Thank you heroes”

L'edizione 2020 “#ThankYouHeroes” è stata realizzata per celebrare e rendere omaggio al personale sanitario e per portare ulteriori donazioni a supporto degli operatori di primo soccorso. L'obiettivo è stato quello di utilizzare i giocattoli Fisher-Price come riconoscimento per chi ha combattuto in prima linea il Covid-19, in questo modo si è potuto dimostrare che il gioco in generale può rendere i periodi di difficoltà più semplici sia per i bambini che per gli adulti.

Il brand, infatti, ha introdotto una serie di personaggi collezionabili (Action Figures) che rappresentano operatori sanitari (paramedici, infermieri e dottori) e addetti ai beni di prima necessità (delivery boys e commessi) per rendere omaggio a chi ha combattuto in prima linea il virus Covid-19. I personaggi della linea italiana #ThankYouHeroes, contenuti in un pack speciale con i colori della bandiera

nazionale, hanno anche l'obiettivo di scardinare **stereotipi** nell'attribuzione di ruoli e professioni di genere; per questo sono stati creati He-Man come addetto alle consegne di generi alimentari e Barbie come scienziata.

L'iniziativa benefica è stata lanciata in occasione del novantesimo compleanno della Fisher-Price che, in partnership con LuisaViaRoma (piattaforma e-commerce di luxury brand per uomo, donna, casa, beauty e bambino), ha donato tutto il ricavato ad UNICEF ITALIA. Sulla piattaforma digitale di LuisaViaRoma è stato possibile acquistare, in esclusiva per l'Italia, la serie di Little People “#Thank you Heroes” che più si sono impegnate nella lotta contro la pandemia. La linea “#ThankYouHeroes” di Little People è stata disponibile, in numero limitato, dal 26 ottobre 2020 e la collezione di personaggi era acquistabile al prezzo di 30 €.



POSTE ITALIANE

L'impegno in D&I

Genere, generazioni, disabilità e interculturalità: sono le quattro dimensioni della Diversità individuate da Poste Italiane nella *Policy Diversity and Inclusion* adottata dal febbraio 2020 con l'obiettivo di delineare un approccio chiaro in termini di missione, strategia e pratiche, in grado di generare valore sociale all'interno degli ambienti di lavoro e, al tempo stesso, per il proprio business. Il percorso intrapreso mira ad evolvere le modalità di presidio delle tematiche legate alla Diversità, passando da un approccio volto alla tutela ed integrazione della Diversity a una **strategia proattiva** per il superamento di ogni stereotipo culturale e per identificare e risolvere i fattori che impediscono alle persone l'Inclusione lavorativa.

La Policy, a garanzia di una declinazione operativa dei contenuti stessi, ha determinato la costituzione di gruppi di lavoro interfunzionali per ciascuna dimensione individuata, il cui compito è sviluppare un piano strutturato di iniziative, associate ad indicatori di performance in linea con gli obiettivi strategici di riferimento.

Le quattro dimensioni su cui Poste insiste, supportate da una solida **strategia per i Talenti**, sono valori da rafforzare e diffondere con azioni concrete e pervasive in grado di incidere prioritariamente sulla sensibilizzazione culturale interna, anche attraverso piani formativi dedicati. Tra questi, ad esempio, i programmi avviati

sugli **unconscious bias**, la gestione delle **fragilità** e delle **emozioni** in chiave **intergenerazionale**.

Le tematiche legate alla Diversità e all'Inclusione sono gestite dalla funzione *People Care & Diversity Management*, introdotta nel 2019 in ambito Risorse Umane e Organizzazione che, in coordinamento con la funzione Governo dei Rischi di Gruppo, opera come attivatore e promotore del cambiamento culturale e organizzativo.

Per affermare l'impegno del Gruppo l'azienda si è dotata nel tempo di protocolli d'intesa e meccanismi di partecipazione attiva quali:

Carta per le pari opportunità: attraverso la sottoscrizione di tale Carta l'azienda contribuisce alla lotta contro tutte le forme di discriminazione sul luogo di lavoro (genere, età, disabilità, etnia, fede religiosa, orientamento sessuale) e valorizza le Diversità all'interno dell'organizzazione aziendale.

Manifesto per l'occupazione femminile: il documento, sottoscritto da Poste, costituisce una guida per identificare obiettivi e dare valore alla Diversità, in linea con gli indicatori del *Global Reporting Initiative (GRI)*, presenti nel Bilancio Integrato di Poste Italiane per supportare la rendicontazione delle performance non finanziarie.

L'azienda mantiene attiva la partecipazione a tavoli di lavoro interaziendali su tali tematiche valorizzando le collaborazioni con associazioni di settore. Inoltre, per garantire un allineamento ai trend e alle best practice di mercato, è stato istituito il

Centro Studi HR anche ai fini della condivisione, socializzazione di esperienze e introduzione di approcci innovativi a sostegno della cultura inclusiva. Il Centro Studi si confronta con altre aziende, associazioni ed istituzioni per verificare l'evoluzione delle migliori pratiche.

Best Practice 2020/2021: “4Weeks4Inclusion”

Nel 2020 Poste Italiane ha aderito a “4 Weeks 4 Inclusion”, il programma intercompany che ha messo in rete 27 aziende e quattro settimane di eventi digitali condivisi tra webinar, digital labs e gruppi creativi dedicati all'Inclusione e alla valorizzazione delle Diversità per i dipendenti. L'obiettivo è stato creare consapevolezza e condividere le pratiche di Inclusione adottate dalle varie aziende, legate alle dimensioni di **genere**, **generazionali**, **disabilità**, **vulnerabilità** e **interculturalità**.

Poste Italiane ha fornito il proprio contributo all'iniziativa realizzando un seminario sul **welfare sociale** con la finalità di approfondire come le iniziative di **volontariato** aziendale e l'apertura alle realtà sociali e al territorio possano innescare virtuosi processi inclusivi. Poste ha inoltre proposto un webinar sulle **molestie** nei luoghi di lavoro il cui focus è

stato sugli approcci e modelli volti a favorire l'Inclusione lavorativa e sull'utilizzo di **linguaggi** e stili di relazione da adottare nei contesti professionali, per prevenire eventuali impatti sull'organizzazione aziendale.

Numerosi gli appuntamenti che hanno spaziato dal **confronto intergenerazionale**, alla valorizzazione del **contributo femminile**, all'orientamento sessuale e **identità di genere**, all'**etnia**, alla **religione** e alla **disabilità**.

L'attenzione di Poste al tema della **disabilità** si è inoltre concretizzato, nel 2021, nell'attivazione di alcuni sportelli sperimentali con personale non udente che offrono servizi nella lingua dei segni ad altre persone con ridotte capacità uditive. Inoltre, per agevolare tutti i dipendenti con difficoltà uditive, le iniziative formative prevedono i sottotitoli e dispense scaricabili.

SALVATORE FERRAGAMO

L'impegno in D&I

Sin dalle origini, il Gruppo Salvatore Ferragamo, una delle aziende simbolo della moda italiana, ha fatto della sostenibilità un modello comportamentale da seguire ed una componente inscindibile del proprio processo decisionale.

Garantire alle proprie persone la possibilità di crescere in un ambiente lavorativo dove la **Diversità** è considerata un **valore** è un ulteriore obiettivo prioritario per il Gruppo che ha avviato numerose iniziative in questa direzione. La **Inclusion Policy**, formalmente adottata nel 2019, si propone di sostenere il **multiculturalismo**, considerato fondamentale per lo sviluppo di elementi innovativi e distintivi in grado di accrescere la competitività del Gruppo, e promuovere l'**uguaglianza** e le **pari opportunità**, contrastando ogni tipo di discriminazione e condannando qualsiasi forma di molestia.

Inoltre, la Policy si pone l'obiettivo di promuovere la **meritocrazia** e l'Equità di trattamento a tutti i livelli professionali, favorendo lo sviluppo, l'espressione e la valorizzazione delle **potenzialità** delle singole persone e impegnandosi ad attrarre nuovi **Talenti** e premiare chi, con passione, contribuisce ogni giorno al successo del brand. È in particolare il **Talento femminile** ad essere oggetto di attenzione per il Gruppo: le donne costituiscono circa il 70% della

popolazione aziendale e occupano circa il 65% dei livelli organizzativi più elevati.

La **formazione** è un ulteriore pilastro della strategia D&I di Ferragamo; sono numerosi i percorsi in atto per promuovere e sensibilizzare tutti i dipendenti del Gruppo alla cultura dell'Inclusione.

Al fine di rafforzare il proprio impegno in ambito di diritti umani e pari opportunità, nel 2019 l'Azienda ha adottato gli **Women's Empowerment Principles**, promossi da *UN Women* e dal *Global Compact* delle Nazioni Unite, che intendono fornire alle aziende una guida su come promuovere la parità di genere e l'empowerment femminile sul luogo di lavoro e nelle comunità.

Nel 2019 Salvatore Ferragamo ha ottenuto la certificazione di responsabilità sociale **SA8000**, la certificazione internazionale che incoraggia le organizzazioni a sviluppare, mantenere e applicare pratiche che prevedano il **rispetto dei diritti umani**, dei lavoratori, la tutela contro lo sfruttamento dei minori, le garanzie di sicurezza e salubrità sul posto di lavoro.

A conferma dell'impegno assunto in termini di Inclusione e Diversità, l'azienda nel 2020 ha aderito a "Valore D", prima associazione di imprese in Italia impegnata a costruire un mondo professionale senza discriminazioni, in cui

l'uguaglianza di genere e la cultura dell'Inclusione supportano la crescita

dell'organizzazione stessa.

Best Practice 2021: "The Hiring Chain"

Salvatore Ferragamo ha aderito alla campagna globale "The Hiring Chain", lanciata da CoorDown lo scorso 21 marzo in occasione della Giornata mondiale sulla sindrome di Down per promuovere l'Inclusione lavorativa e, a poco più di un mese dall'avvio dell'iniziativa, ha compiuto un'azione concreta decidendo di assumere per la prima volta una persona con **sindrome di Down**.

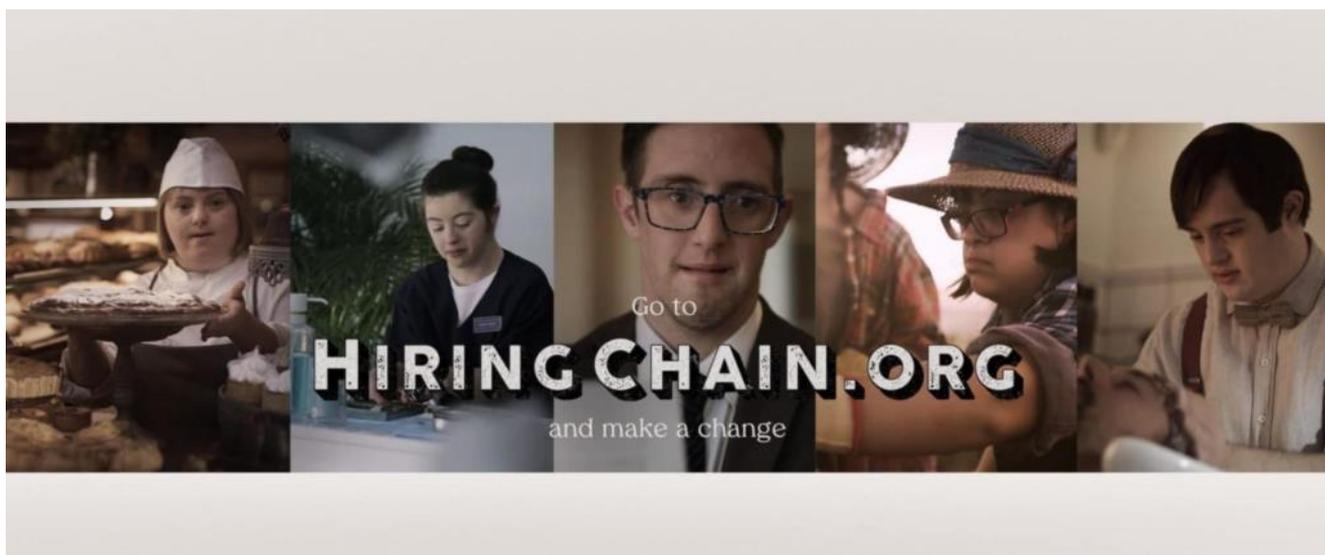
L'azienda verrà seguita da CoorDown, tramite l'associazione Trisomia 21 di Firenze, per l'affiancamento formativo e il tutoraggio di fondamentale importanza per l'inserimento adeguato sul posto di lavoro presso una delle sedi fiorentina del marchio.

L'Inclusione lavorativa, secondo Ferragamo, non è solo un diritto da garantire per ogni persona, ma porta benefici nel contesto lavorativo che diviene così un luogo di arricchimento in

cui la Diversità rappresenta un valore fondamentale.

L'esempio virtuoso di Salvatore Ferragamo mira a sensibilizzare sull'importanza di offrire un'occasione ad adulti con **disabilità** intellettiva e a dimostrare che quanto più le persone con sindrome di Down vengono viste al lavoro, tanto più sono riconosciute come dipendenti e persone di valore, sfatando pregiudizi e stereotipi.

Dall'inizio della campagna, sono oltre 900 le aziende da tutto il mondo che hanno deciso di seguire l'invito lanciato da "The Hiring Chain" che ha ricevuto supporto anche da LinkedIn: la più grande piattaforma professionale del mondo ha promosso l'iniziativa verso i suoi 15 milioni di follower coinvolgendone direttamente 2 milioni, ha pubblicato articoli sul tema e ha trasmesso in streaming una diretta live sull'importanza dell'Inclusione sui luoghi di lavoro.



L'impegno in D&I

Le eccellenze non si rintracciano solo nel panorama dei grandi Gruppi e delle Multinazionali: Techyon è una start up nata nel 2018 ed è il primo head hunter italiano esclusivamente specializzato nella ricerca di professionisti e manager dell'information technology.

Techyon si distingue per una cultura aziendale volta alla promozione della **parità di genere** e alla **premiatura del merito**:

- più del **90%** della **forza lavoro** è ricoperto da **donne** e nelle **posizioni manageriali** le quote rose rappresentano il **70%** (risultato di una **politica di selezione** totalmente volta a premiare il **Talento**);
- l'adozione della modalità di lavoro in **smart working** favorisce l'equilibrio vita lavorativa/vita privata: Techyon ha scelto di adottare lo smart working per 3 giorni alla settimana fin dalla sua fondazione (al momento dell'assunzione viene offerto un welcome pack che comprende tutto ciò di cui uno smart worker necessita per lavorare - PC, telefono, cuffie);
- l'**orientamento** aziendale volto al raggiungimento degli **obiettivi**

Techyon, inoltre, finanzia **master** e **corsi di formazione** ad hoc per tutti i collaboratori e garantisce ogni anno un **credito welfare** da utilizzare su una piattaforma che offre più di 110.000 servizi utili all'anno.

supporta ulteriormente il **work life balance**.

In Techyon si valorizza uno **stile di leadership** basato sul **lavoro di team**, sulla **condivisione**, sulla **collaborazione**, sull'**ascolto** e sull'**empatia**. Un approccio innovativo improntato anche sulla **flessibilità**, sia in termini di orari che di luoghi di lavoro, e su un **ambiente di lavoro positivo** e rilassato.

Gli uffici sono composti da ampi spazi di **coworking**: i dipendenti possono scegliere la postazione che rispecchia il proprio interessi e avere sempre nuovi colleghi di scrivania. Anche gli animali sono ben accetti: l'azienda accoglie gli animali dei collaboratori in ufficio, ogni giorno.

La start up è inoltre dotata di una sala **relax** in cui vengono messi a disposizione dei dipendenti cibo e bevande da consumare gratuitamente in qualsiasi momento della giornata. È possibile giocare alla PlayStation o fare un momento di pausa davanti alla TV, sfidare i colleghi a ping-pong o organizzare un torneo di calcio balilla tra team, fare sport nella palestra attrezzata o decidere di concludere la giornata con un allenamento all'aria aperta.

Best Practice 2020/2021: “Techyon Camp e Techyon Exchange”

Fermi sostenitori dell'**Agile working**, i fondatori di Techyon sono convinti che la **produttività** aumenti con il **benessere** della persona: per questo è nato **Techyon Camp**, il programma che permette a tutti i collaboratori di **lavorare da remoto**, per un periodo che va da un minimo di due a un massimo di quattro settimane, anche più volte all'anno, direttamente dall'isola di Gran Canaria, nell'Oceano Atlantico. **Fiducia**, quindi, nei dipendenti e nel loro impegno, ma anche desiderio di rafforzare i legami interni e favorire la **contaminazione** delle idee. È per questo che a Techyon Camp si unisce **Techyon Exchange**, un programma di interscambio promosso dall'azienda e pensato per permettere ai collaboratori di trascorrere un periodo presso le sedi estere dell'azienda, tra cui l'headquarter di Barcellona.

Tra gli obiettivi di questi progetti c'è quello di fornire ai collaboratori occasioni di scambio interculturale che possano favorire il team building e l'acquisizione di nuove skills. Ne consegue una migliore gestione del tempo, sia lavorativo che personale e familiare, con la diminuzione del carico di stress e l'aumento della qualità.

Individuata dalla Fondazione Marisa Bellisario come una delle imprese maggiormente rappresentative dei valori del programma “**Women Value Company 2021 – Inclusione, Talento femminile e parità di genere: risorse strategiche per la crescita e l'innovazione aziendale**”, Techyon si è distinta nel campo della parità di genere, attuando politiche e strategie concrete e innovative, per garantire a uomini e donne pari opportunità e riconoscimenti di carriera.



In Techyon si lavora per obiettivi e non per ore lavorate, andando ad instaurare con i dipendenti un rapporto di fiducia e non di controllo, basato su autonomia e responsabilità.

Valentina Alfarano, People & Organization Manager, Techyon, 2020

L'impegno in D&I

TIM Spa dal 2009 ha messo in atto un percorso di D&I che ha l'obiettivo di:

- incoraggiare l'innovazione e anticipare le esigenze dei clienti finali ottimizzando le strategie;
- valorizzare i **Talenti** a prescindere dall'**età**, dal **genere** e dalla **provenienza**, orientando l'azienda a un mercato globale variegato;
- aggiungere valore alle competenze, grazie alla **condivisione** di esperienze;
- stimolare la diffusione di idee per l'incremento delle **performance**.

L'impegno di questa realtà italiana, dal 2009 ad oggi, è stato costantemente riconosciuto: solo nel 2020 TIM è stata inclusa nel *Diversity & Inclusion Index* elaborato da Refinitiv, è entrata nel *Gender Equality Index* di Bloomberg ed è entrata nella Top 20 dei Brand più inclusivi premiati nel corso dei *Diversity Brand Awards*. Sempre nel 2020, simbolicamente l'8 marzo, TIM è riuscita ad avviare il "Progetto Donna, un'iniziativa di Inclusione per tutti" con un Manifesto, che sancisce un impegno preciso dell'azienda, e un piano di miglioramento, nato da una fase di ascolto che ha evidenziato le aree di intervento prioritario:

- riconoscere il valore paritetico del contributo delle **donne** come risorsa chiave per la produzione, l'innovazione e la crescita;

- migliorare l'occupazione e la crescita professionale **femminile**;
- favorire un piano di incremento della presenza **femminile** nei diversi layer organizzativi;
- garantire la presenza bilanciata di entrambe i **generi**;
- monitorare le **pari opportunità** analizzando i principali indicatori numerici e retributivi.

Il programma di Inclusion Management Tim è molto complesso perché comprende progetti di volontariato, attività per la valorizzazione della Diversità, iniziative per il bilanciamento fra vita e lavoro. L'obiettivo è migliorare la qualità del lavoro e mettere il singolo in condizione di valorizzare al meglio le proprie capacità e il proprio **Talento**.

Nel 2018 l'azienda ha partecipato alla validazione di un modello di analisi sui temi dell'Inclusione, con l'Università La Sapienza, da cui è emerso che le persone che si sentono incluse e che posseggono maggiori competenze di Inclusione sono quelle con più alta soddisfazione ed **engagement**. Questa evidenza è stata confermata anche dall'Engagement Survey, realizzata a settembre/ottobre 2020, da cui emerso che l'**Inclusione** è uno dei principali **driver di attivazione dell'engagement** delle persone che lavorano in TIM. Sempre all'interno dell'Engagement Survey 2020, è stato rilevato il valore medio della soddisfazione delle persone TIM che, in

scala da 1 a 5, è stato 4; la percentuale di dipendenti pienamente soddisfatti è stata del 72%.

TIM è anche socio sostenitore dal 2010 di “Valore D” e in azienda è attiva “NoiD”,

l’associazione al femminile nata con l’obiettivo di valorizzare le **donne TIM**, promuovendo uno stile di management inclusivo e orientato al **merito**.

Best Practice 2020/2021: “Operazione Risorgimento Digitale”

Operazione Risorgimento Digitale, progetto TIM per lo sviluppo digitale del Paese lanciato nel 2019, è un hub in grado di offrire, gratuitamente, diverse tipologie di contenuti divulgativi e formativi rivolti a quattro target specifici: persone, imprese, PA e giovani.

Tale programma, nato dalla collaborazione con più di quaranta partner, tra associazioni di categoria, terzo settore e importanti attori nel campo dell’innovazione e fruibile online, è stato sviluppato per cercare di far uscire l’Italia dalle retrovie del processo di **digitalizzazione**. Rispetto alla media UE, l’Italia registra infatti livelli di competenze digitali di base e avanzate molto basse. Nonostante il lockdown abbia portato ad un incremento della volontà/obbligo dei cittadini di digitalizzarsi, sia per necessità lavorative che personali, il divario digitale del Paese non si è ancora colmato. Per l’edizione 2020 dell’indice europeo di digitalizzazione dell’economia e della società (DESI) l’Italia si colloca al 25° posto fra i 28 Stati membri. Queste carenze, in termini di competenze digitali, si

riflettono nel modesto utilizzo dei servizi online, compresi i servizi pubblici digitali.

Il progetto in questione è partito l’11 novembre 2020 da Marsala e ha previsto quattro settimane di corsi con la finalità di fornire ai dipendenti pubblici le competenze necessarie ad affrontare la trasformazione digitale.

Dal 24 febbraio 2021, inoltre, TIM ha aumentato il proprio impegno e “Operazione Risorgimento Digitale” ha raggiunto simultaneamente tre città di regioni diverse. In questo modo, mentre il progetto ha continuato a svilupparsi nelle regioni del Sud Italia, sono iniziate contemporaneamente le attività formative nei territori del Nord Est (Friuli-Venezia Giulia) e del Nord Ovest (Liguria), imprimendo così una forte accelerazione alla realizzazione del progetto. Operazione Risorgimento Digitale ha assunto in questo modo una valenza ancora più strategica e di sistema, con l’obiettivo di dare ulteriore impulso al processo di digitalizzazione ed utilizzo delle risorse offerte dalla rete.

L'impegno in D&I

Vodafone Italia è stata una delle aziende apripista nel nostro Paese a considerare la Diversità un valore chiave ed un punto di forza. Attraverso la Fondazione Vodafone, l'azienda si impegna ogni giorno per promuovere e valorizzare la creazione di un ambiente di lavoro inclusivo, in cui la parità di trattamento delle persone si concretizza nel garantire, a partire dalla fase di selezione, la non discriminazione lungo le quattro aree di Inclusione identificate quali prioritarie da Vodafone Italia: **Gender, Generation, LGBT+** e **Background**.

Già dal 2016 Vodafone ha definito la propria agenda dell'Inclusione dotandosi di un **"Inclusion commitment"** che riconosce la Diversità e la valorizza come un fattore positivo di cambiamento, un modo per interpretare meglio i bisogni dei clienti, un incentivo per valutare le persone in base al **merito** e far emergere così diversi **stili di leadership**.

La scelta di attuare piani aziendali all'insegna dell'Inclusione significa per Vodafone favorire lo scambio di conoscenze reciproche tra **generazioni** diverse (con il progetto "Digital Ninja", per esempio, nativi digitali affiancano colleghi più senior per aggiornarli nella continua evoluzione dell'ecosistema digitale), promuovere la valorizzazione delle diverse **culture** interne all'azienda attraverso percorsi dedicati ai **neoassunti** ed investire nella **attraction dei Talenti** e nel loro sviluppo attraverso numerosi piani

formativi articolati in diverse aree (formazione comportamentale, digitale, Technology, commerciale). Nel 2020 il modello di valutazione delle competenze si è arricchito con lo **skill assessment** e un percorso formativo dedicato ai team in **agile working**.

Per l'alto livello di **occupazione femminile** (il 58% del totale) e una popolazione manageriale composta per il 35% da figure femminili, Vodafone si è storicamente distinta per le numerose iniziative a sostegno della **maternità** e per l'impegno nella valorizzazione della **leadership femminile**: la maternità in Vodafone è retribuita a stipendio pieno per 9 mesi e mezzo, mentre viene sempre garantita la presenza di almeno una donna nella rosa di candidati per una promozione o un'assunzione. Dal 2018 è inoltre attiva una **"paternity policy"** che prevede due settimane retribuite al 100% per i dipendenti che hanno diritto al congedo di paternità e per i bimbi ci sono gli **asili nido aziendali** nelle sedi di Milano, Padova e Napoli.

Per le sue iniziative a favore dell'Inclusione, Vodafone è stata nominata tra i *Top Global Employers 2020* da Stonewall, l'associazione che valuta e premia le aziende capaci di creare luoghi di lavoro inclusivi per la comunità **LGBT+**, e riconosciuta come miglior datore di lavoro per la D&I con il premio "HR Team dell'Anno Diversity & Inclusion", conseguito sempre nel 2020.

Best Practice 2020/2021: “Bright Sky”

Vodafone è stata selezionata e premiata dal *Diversity Brand Index 2021* grazie al suo impegno nel contrastare ogni forma di **violenza sulle donne**. Il progetto preso in esame e riconosciuto è infatti Bright Sky, l'app di Fondazione Vodafone che mette a disposizione della comunità un sostegno concreto grazie alla tecnologia.

Sviluppata in collaborazione con CADMI – Casa delle Donne Maltrattate e Polizia di Stato, Bright Sky è un'app gratuita che fornisce risorse e strumenti concreti alle donne che subiscono violenze e maltrattamenti, tra cui la mappatura dei servizi di supporto su tutto il territorio nazionale, la chiamata rapida al 112 attivabile con un singolo tocco su ogni pagina dell'app, oltre a questionari per valutare il rischio di una relazione e per sfatare stereotipi e luoghi comuni sul fenomeno della violenza.

Ad essere riconosciuta anche la campagna di sensibilizzazione che Vodafone e la sua Fondazione hanno messo in campo per

sempre maggiore consapevolezza sul tema della violenza di genere. In occasione della Giornata Internazionale per l'eliminazione della violenza contro le donne, celebrata il 25 novembre 2020, Fondazione Vodafone ha infatti lanciato il video-manifesto del progetto **#ChiedoPerUnAmica**. La campagna ricalca una delle espressioni più utilizzate ironicamente sui social per porre domande imbarazzanti ma inverte il suo senso comune per creare un legame più confidenziale e sensibilizzare il pubblico sul tema della **violenza di genere**. A questa campagna ha fatto seguito l'iniziativa **#ScrivoPerUnAmica**. Lanciata l'8 marzo scorso, in occasione della Giornata Internazionale della donna, **#ScrivoPerUnAmica** ha portato alla pubblicazione di una raccolta di storie dedicate alle diverse forme di violenza di genere raccolte in un ebook scaricabile gratuitamente sulla homepage del sito della Fondazione.



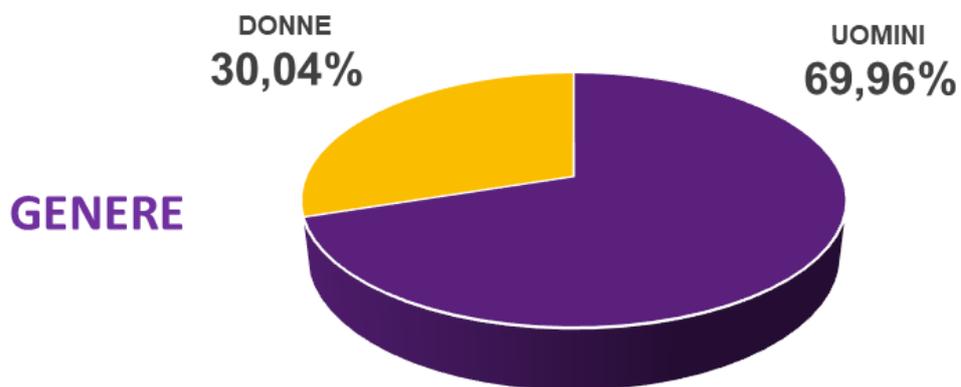


Appendice 1

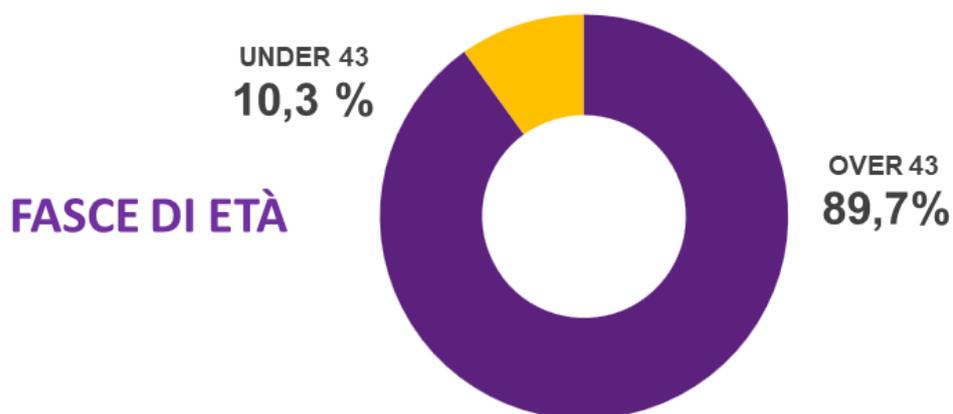
Infografica

Survey

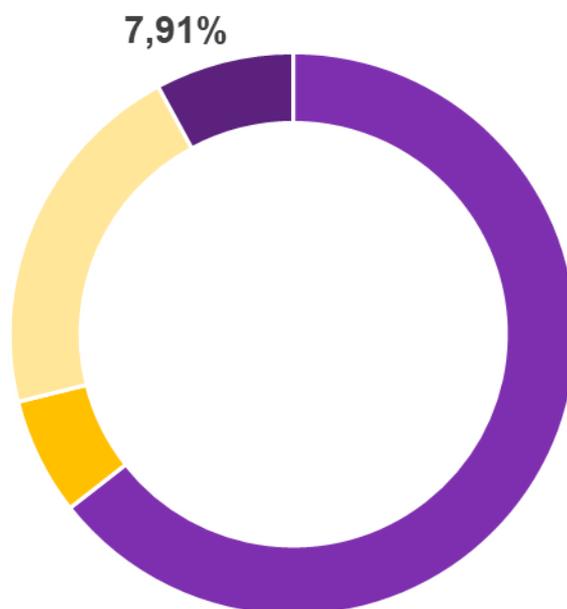
IL CAMPIONE



ETÀ MEDIA 53,27

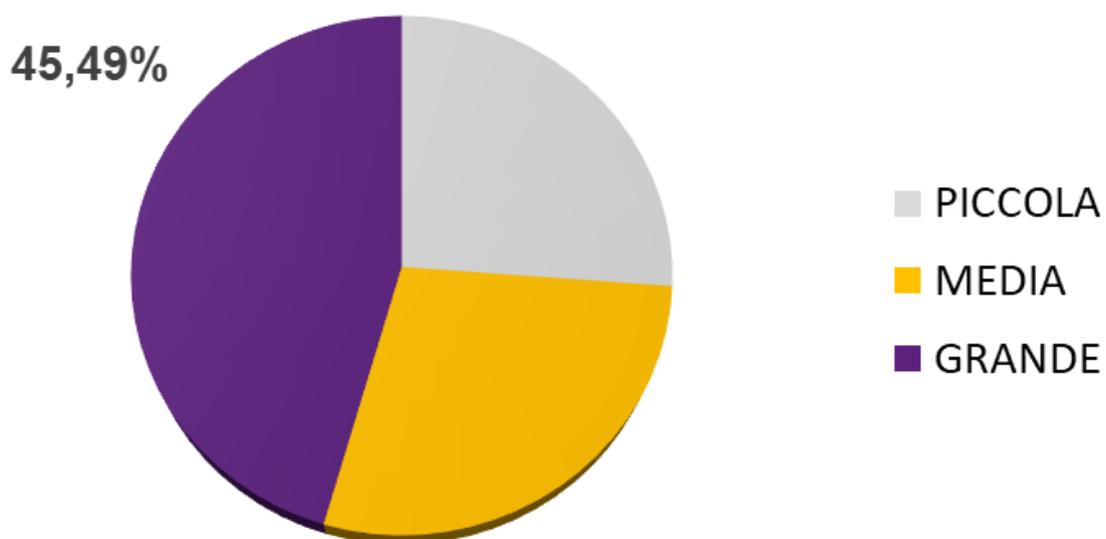


STATO OCCUPAZIONALE

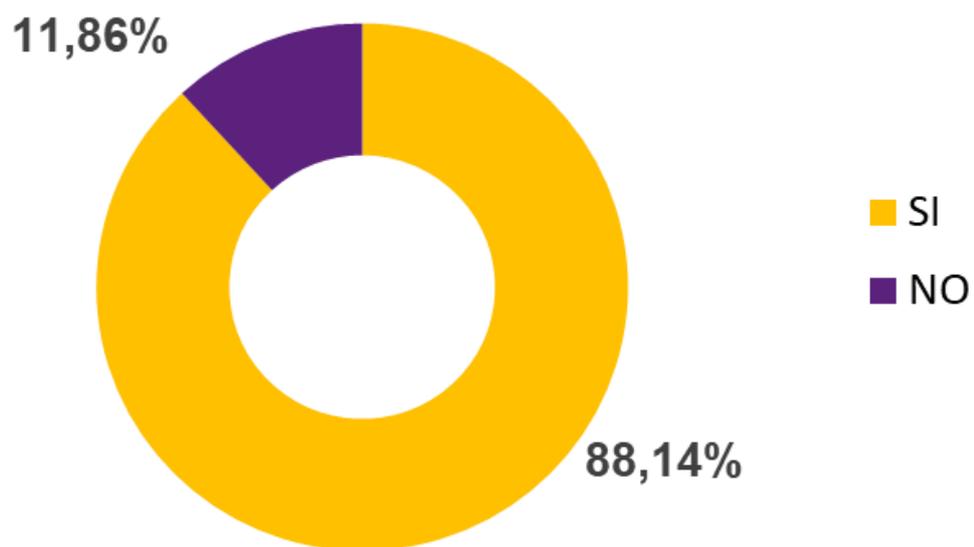


■ Dirigente ■ Imprenditore ■ Altre Professionalità ■ Inoccupati

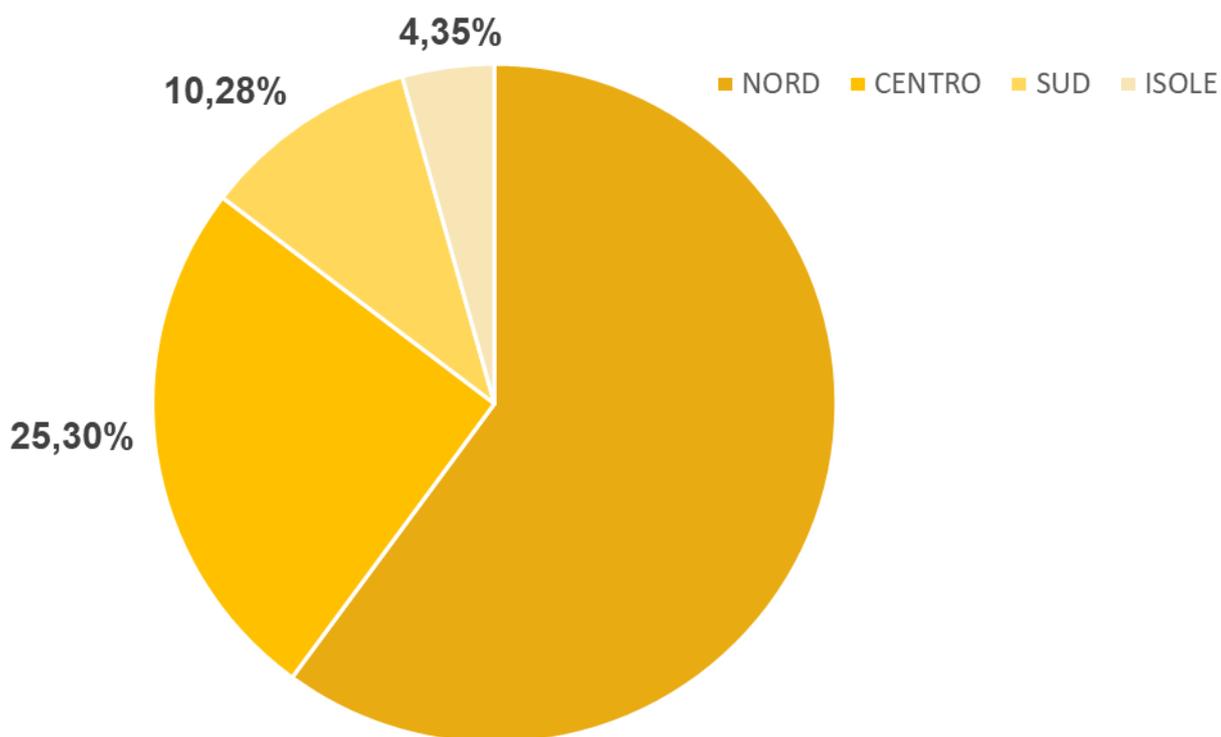
DIMENSIONE AZIENDALE



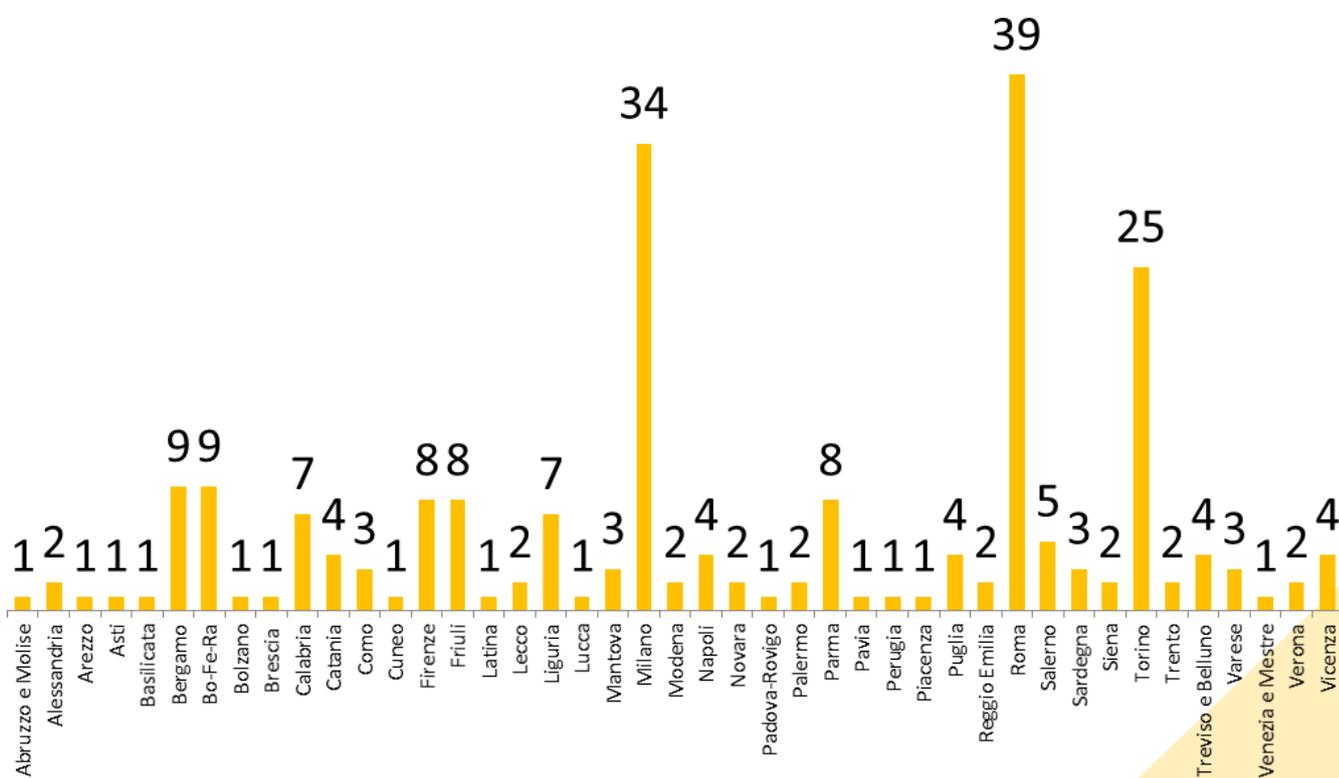
ISCRIZIONE FEDERMANAGER



AREA GEOGRAFICA

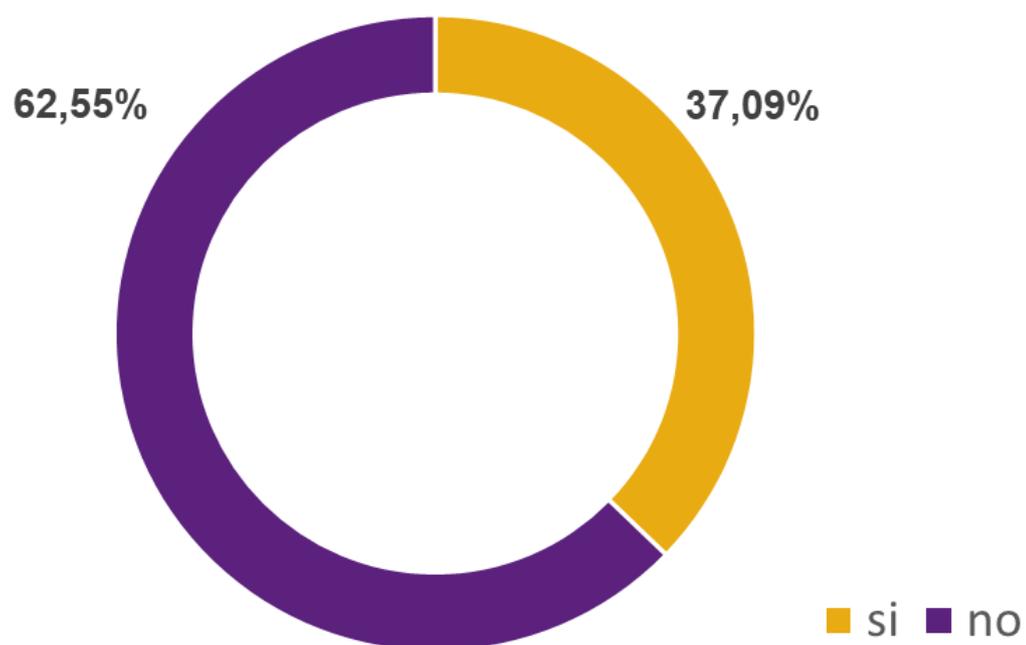


FEDERMANAGER DI RIFERIMENTO



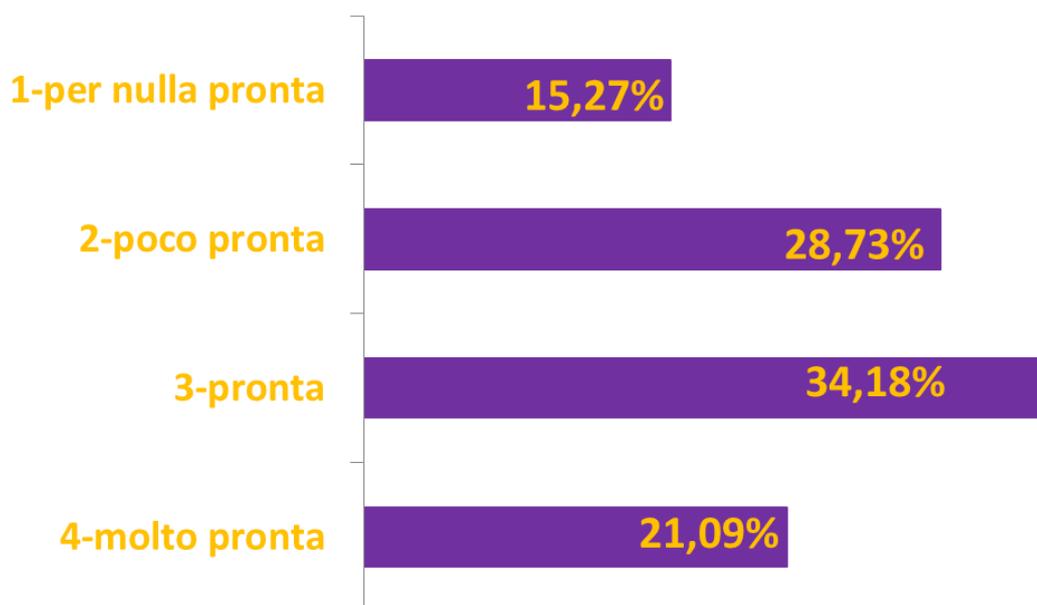
LA SURVEY

CONOSCENZA PUBBLICAZIONE UNI ISO 30415:2021

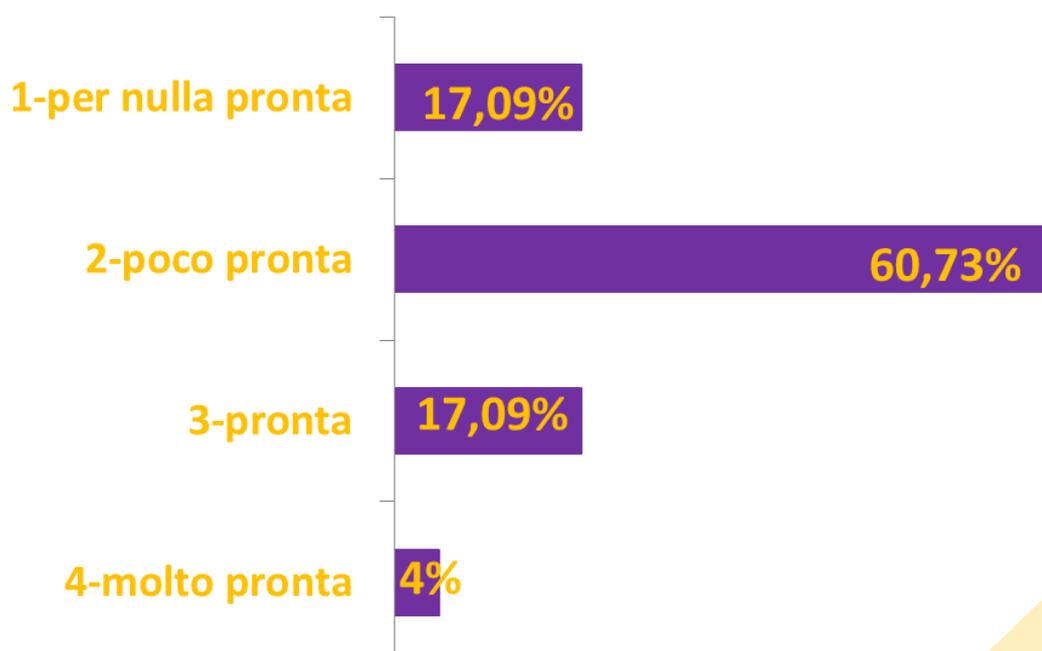


“ GOVERNANCE ORGANIZZATIVA – COMPANY READINESS

Il top management e i vertici aziendali favoriscono una cultura inclusiva stabilendo aspettative e responsabilità di D&I, le comunicano a tutti gli stakeholder e promuovono relazioni inclusive e valori condivisi. [1A company readiness]

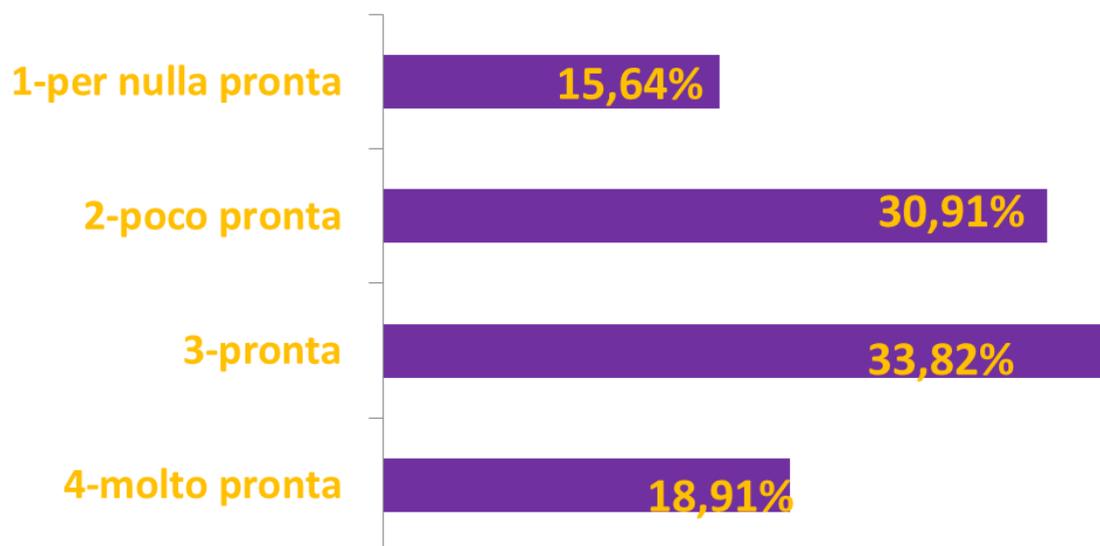


“ GOVERNANCE ORGANIZZATIVA/2 – COUNTRY READINESS

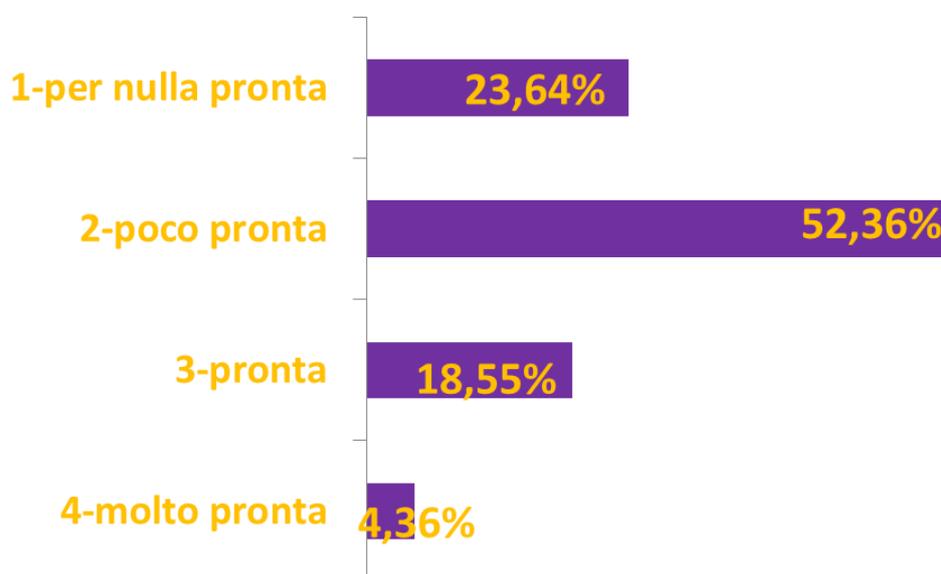


“ LEADERSHIP - COMPANY READINESS

Il management stabilisce principi e obiettivi relativi a D&I e dimostra il proprio impegno mediante modelli di comportamento di tipo inclusivo, fissando regole per i collaboratori, prendendo provvedimenti per comportamenti inappropriati e riconoscendo/premiando pratiche e stili di D&I. [1A company readiness]

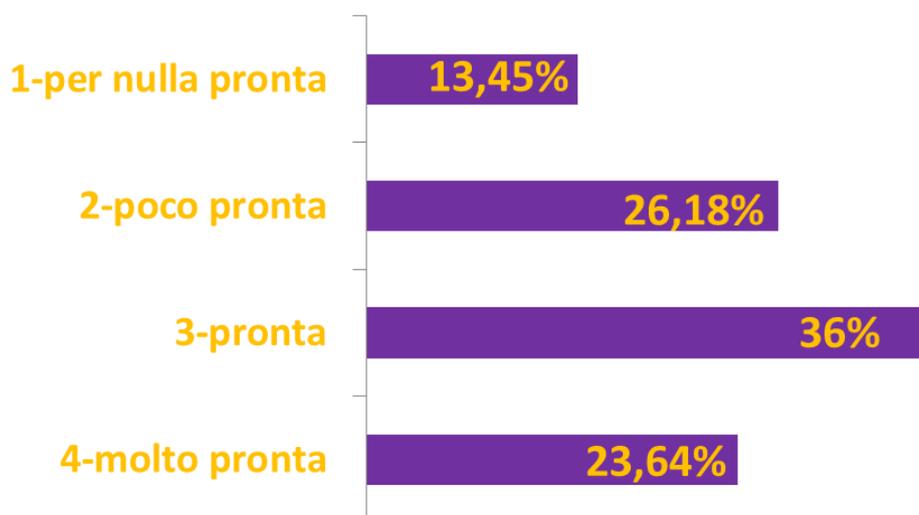


“ LEADERSHIP/2 - COUNTRY READINESS

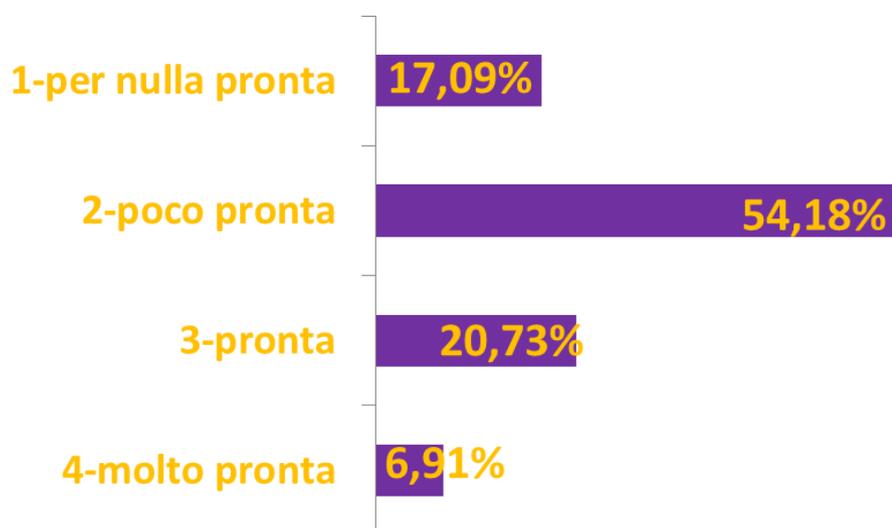


“ **CULTURA INCLUSIVA – COMPANY READINESS**

L'organizzazione dà priorità e promuove i principi e gli obiettivi di D&I: la mission e la strategia impostata dalla governance e dalla leadership consentono un accesso equo a posti di lavoro, carriere, opportunità di apprendimento e sviluppo, e promuovono un senso di connessione e rispetto reciproco. [1A company readiness]

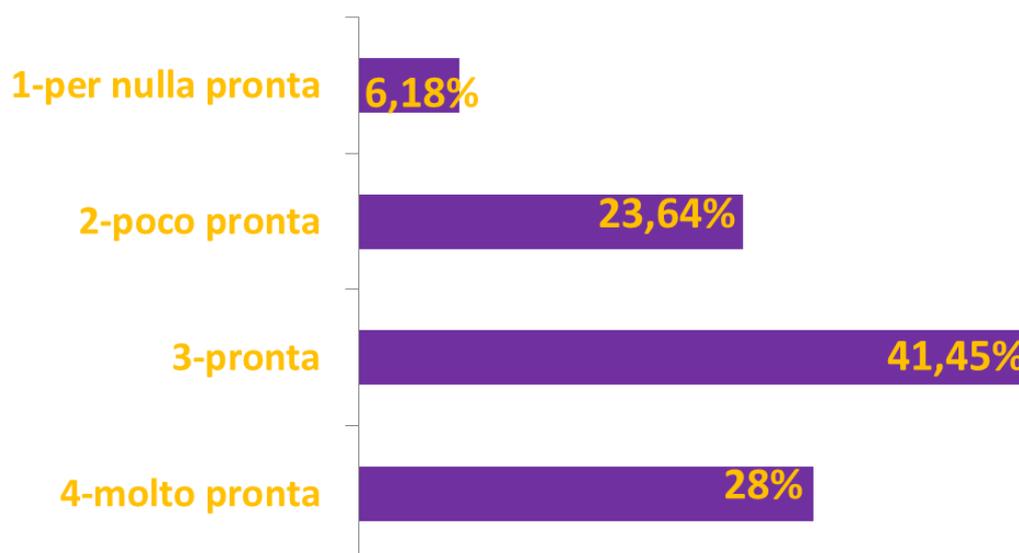


“ **CULTURA INCLUSIVA/2 – COUNTRY READINESS**

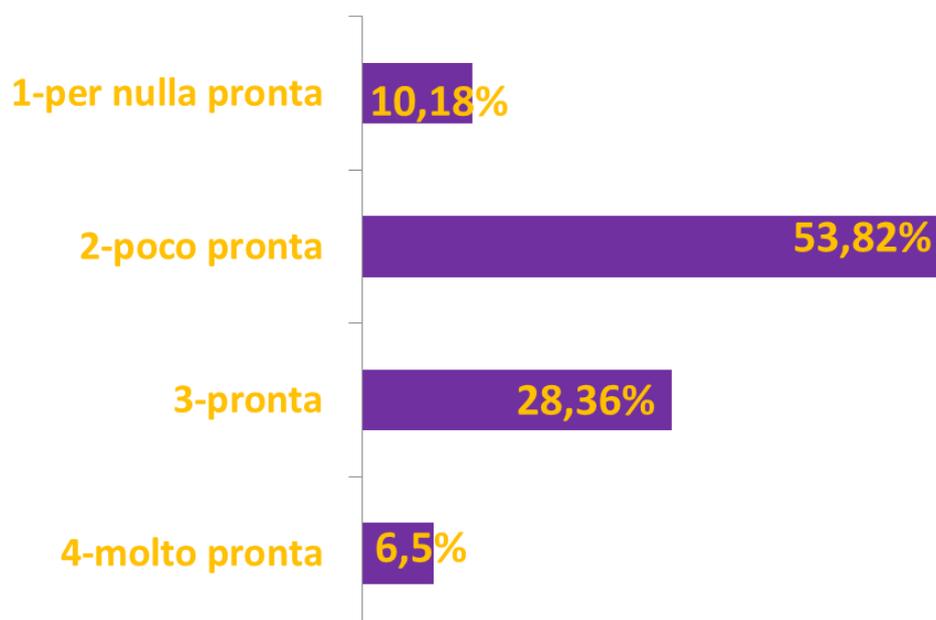


“ **RESPONSABILITÀ INDIVIDUALI – COMPANY READINESS**

I colleghi, i clienti, i fornitori e gli altri soggetti interessati sono trattati con rispetto e correttezza; vengono messi in atto comportamenti inclusivi e le singole persone promuovono attivamente la fiducia e il senso di appartenenza. [1A company readiness]



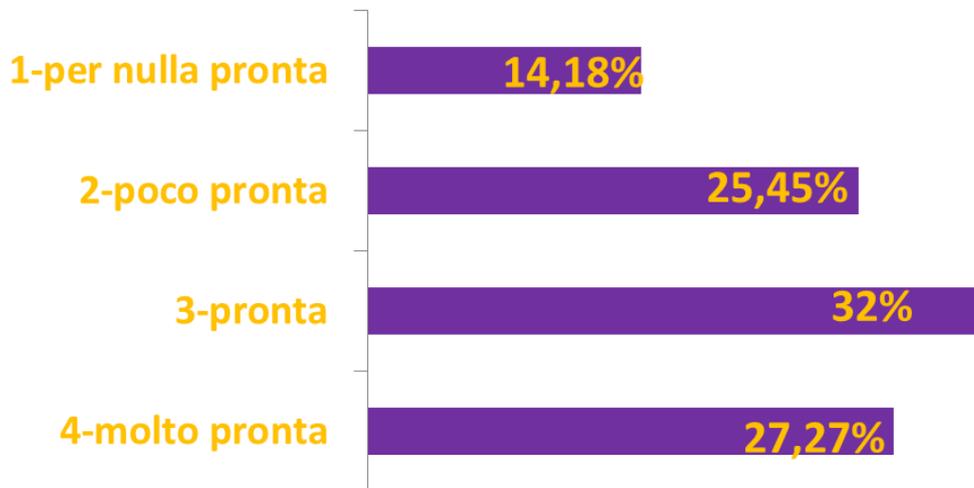
“ **RESPONSABILITÀ INDIVIDUALI/2 – COUNTRY READINESS**



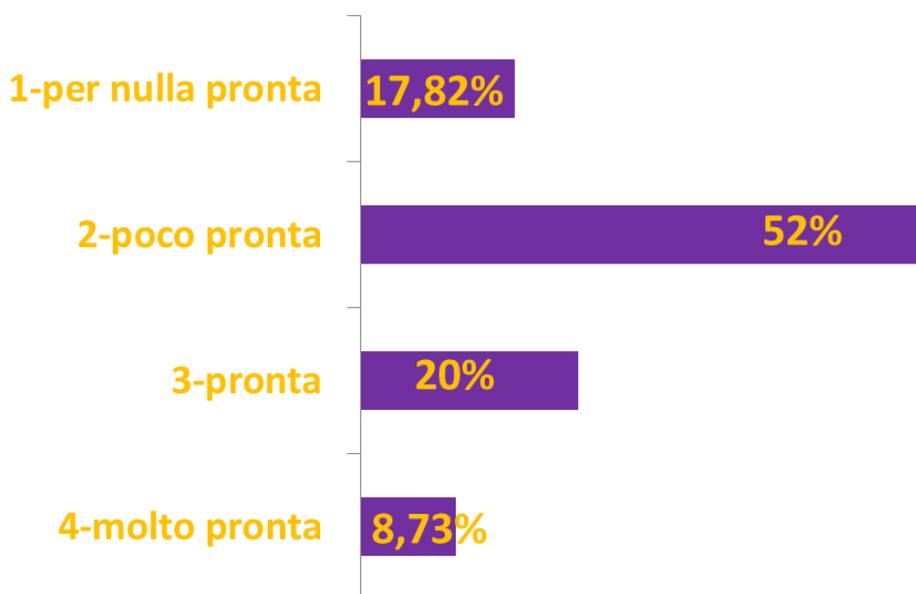


SELEZIONE E RECLUTAMENTO – COMPANY READINESS

L'organizzazione si impegna perché le attività di selezione e reclutamento siano in linea con i principi di D&I; sviluppa pratiche e strumenti trasparenti e non discriminatori (per esempio algoritmi automatizzati e HR Analytics) nei processi di assunzione, e utilizza canali di assunzione diversificati e accessibili per incoraggiare l'interesse del più ampio numero di persone. [1A company readiness]



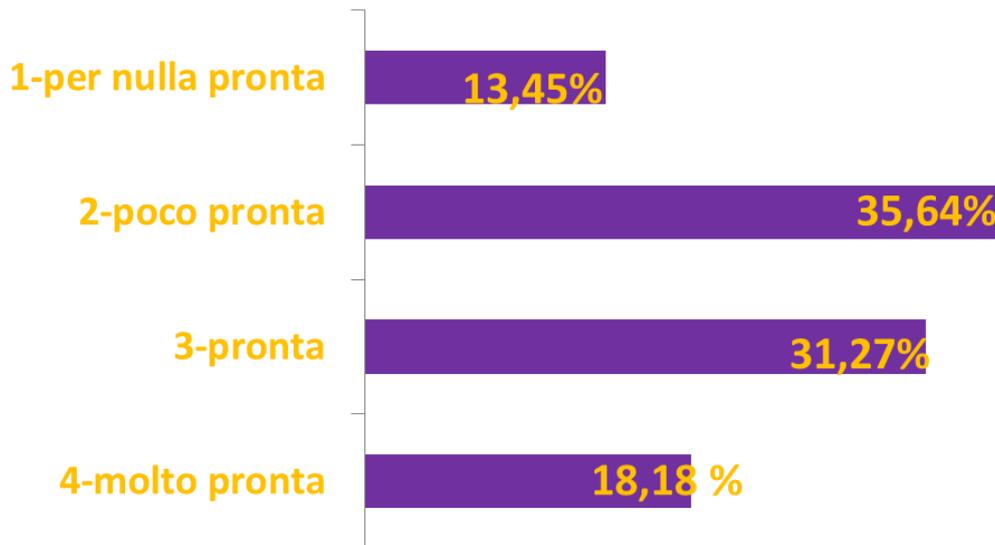
SELEZIONE E RECLUTAMENTO/2 – COUNTRY READINESS



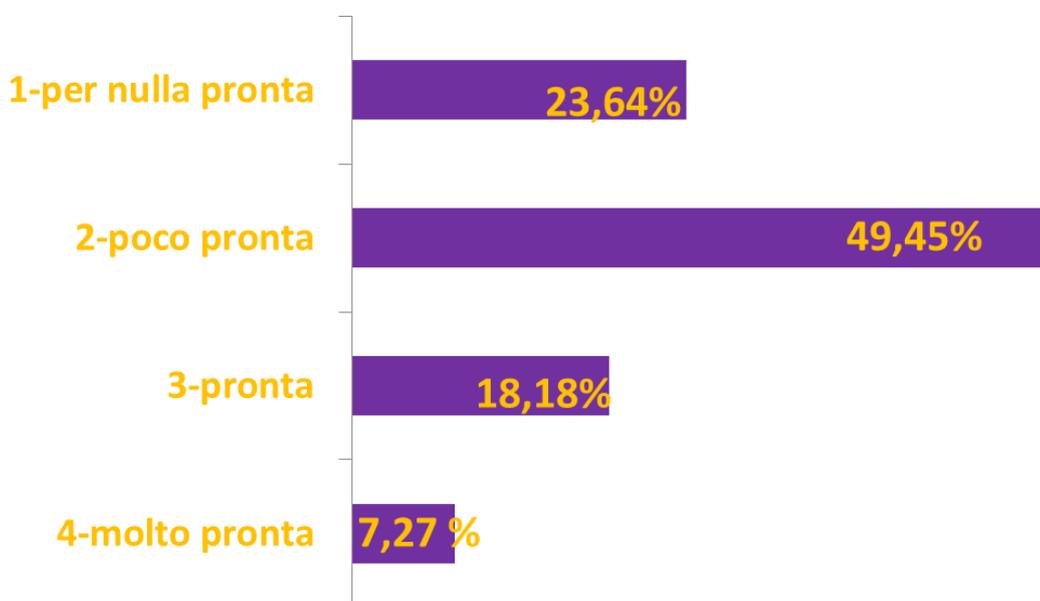


POLITICHE RETRIBUTIVE – COMPANY READINESS

Le decisioni sulle retribuzioni e i benefit sono prese in modo giusto, inclusivo e trasparente; l'organizzazione incorpora i principi e gli obiettivi di D&I nelle politiche e pratiche retributive e raccoglie dati sui livelli di soddisfazione o insoddisfazione nei confronti di retribuzione e benefit. [1A company readiness]

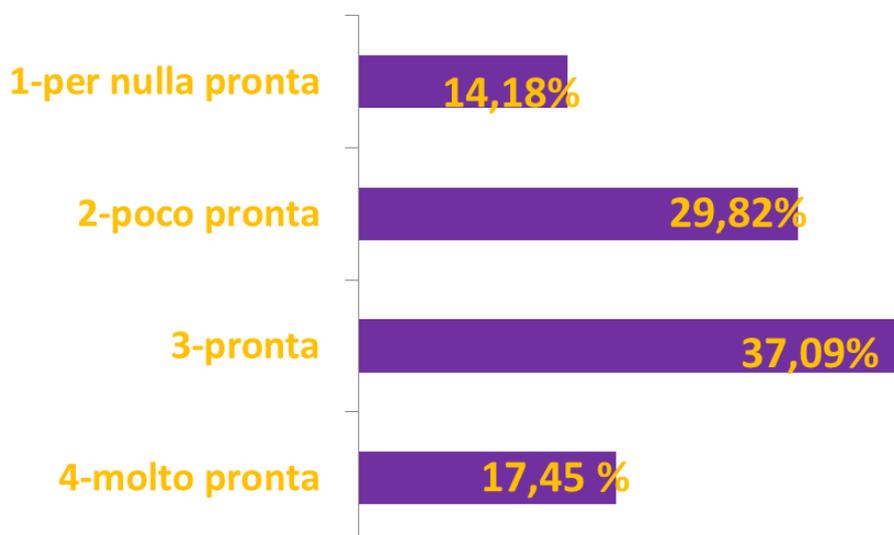


POLITICHE RETRIBUTIVE/2 – COUNTRY READINESS

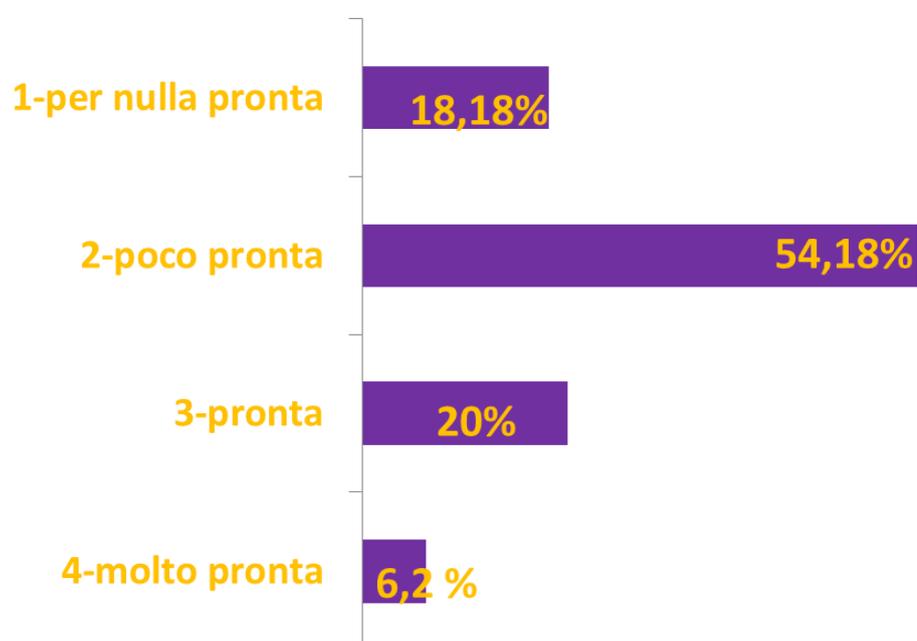


“ **GESTIONE DELLE RISORSE UMANE– COMPANY READINESS**

Il piano di gestione HR comprende i principi e gli obiettivi di D&I e garantisce il pieno engagement indipendentemente dall'anzianità, dal ruolo, dal genere o da altre peculiarità, perché tutti possano capire l'importanza della Diversity ed essere consapevoli delle aspettative, dei valori e dei comportamenti in un'ottica di rispetto reciproco e accettazione. [1A company readiness]

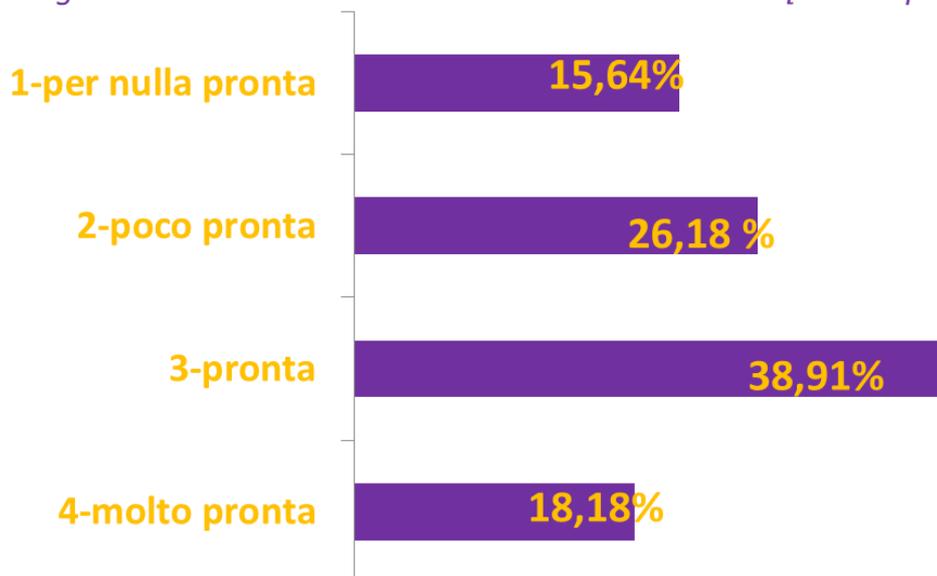


“ **GESTIONE DELLE RISORSE UMANE/2– COUNTRY READINESS**

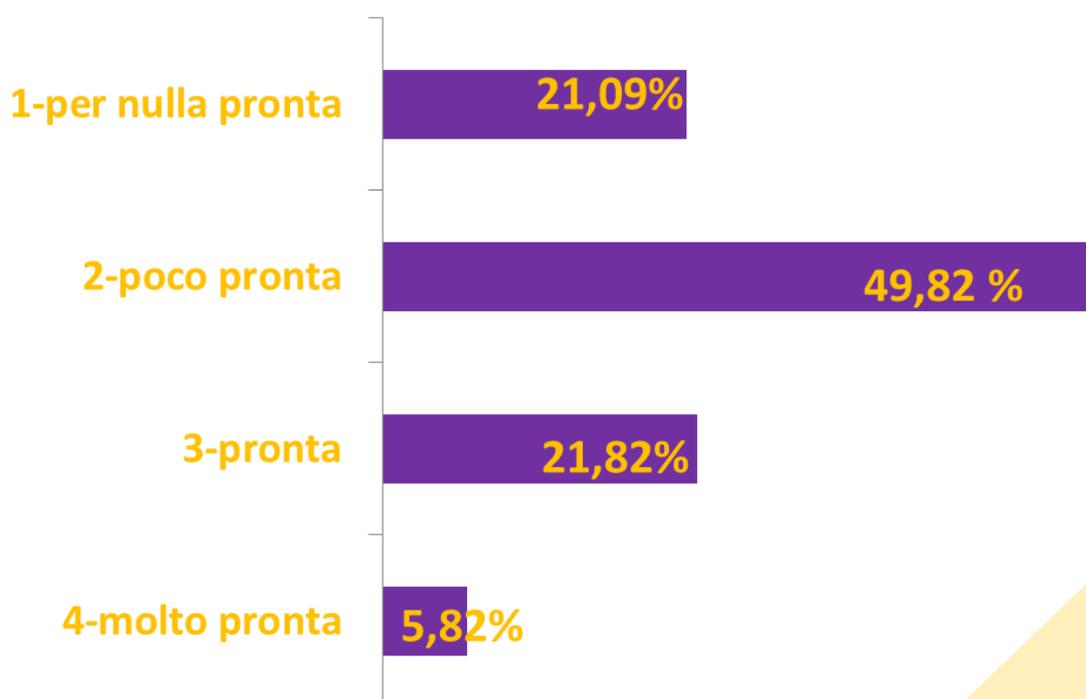


“ TALENT MANAGEMENT – COMPANY READINESS

L'organizzazione attiva processi organizzativi e comunicativi in grado di far emergere il potenziale cognitivo, creativo e relazionale insito nel concetto di talento. La gestione della diversità come valorizzazione del talento è volta a realizzare un ambiente di lavoro più partecipativo e inclusivo, caratterizzato da confronto, scambio di esperienze, flessibilità, condivisione ed empowerment di ogni singolo individuo che entra a contatto con il sistema. [1A company readiness]

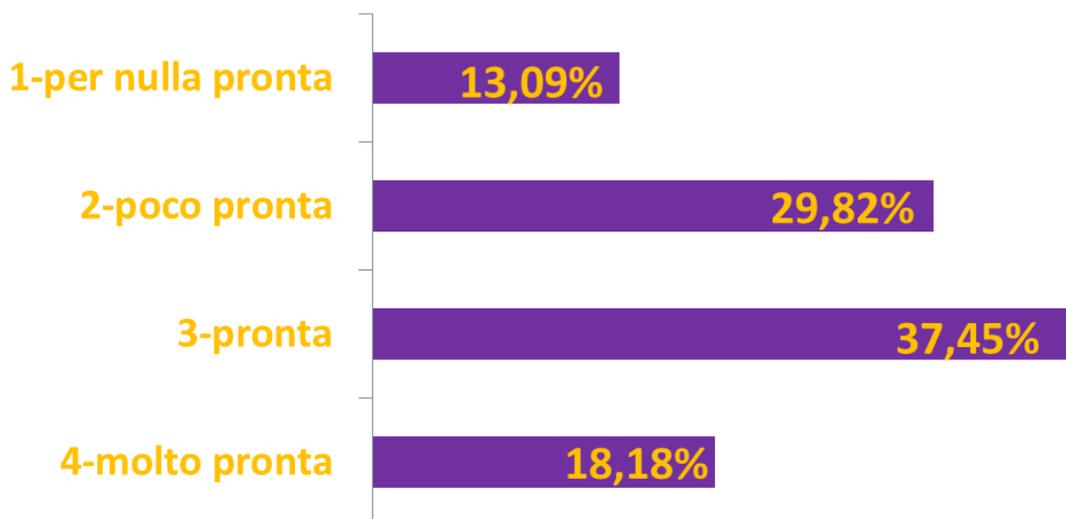


“ TALENT MANAGEMENT/2 – COUNTRY READINESS

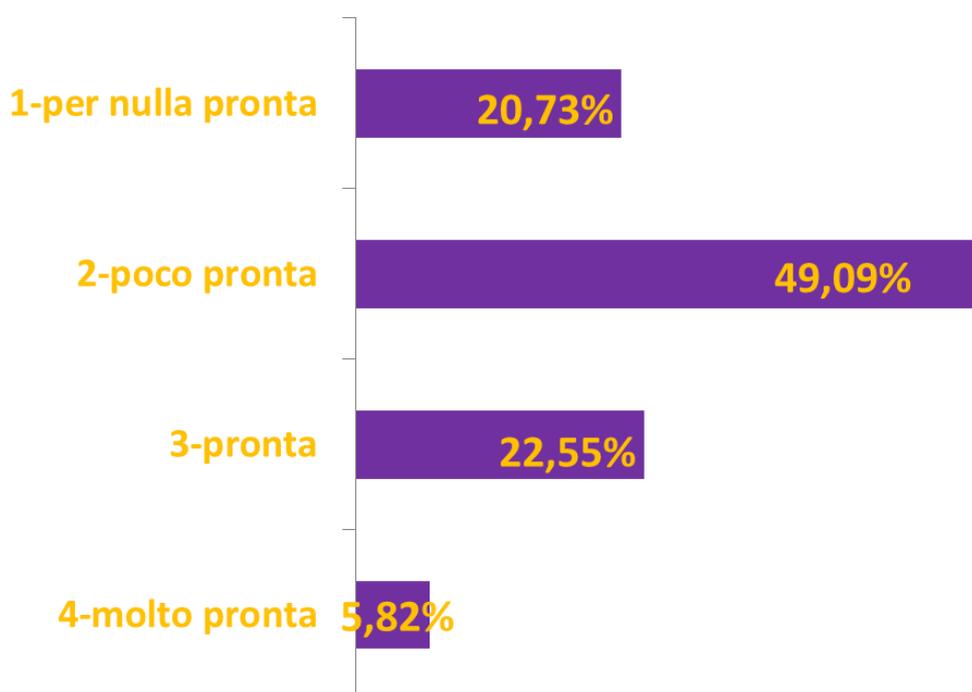


“ **PROMOZIONE DELLE DIFFERENZE – COMPANY READINESS**

Le molteplici dimensioni della diversità sul posto di lavoro e Le modalità con cui si interconnettono sono riconosciute ed apprezzate. Ciò include una varietà di caratteristiche demografiche e di altro tipo come l'etnia, il colore della pelle, il sesso, l'identità di genere, l'orientamento sessuale, l'età, la disabilità, le credenze religiose e le opinioni, lo status socio-economico. [1A company readiness]

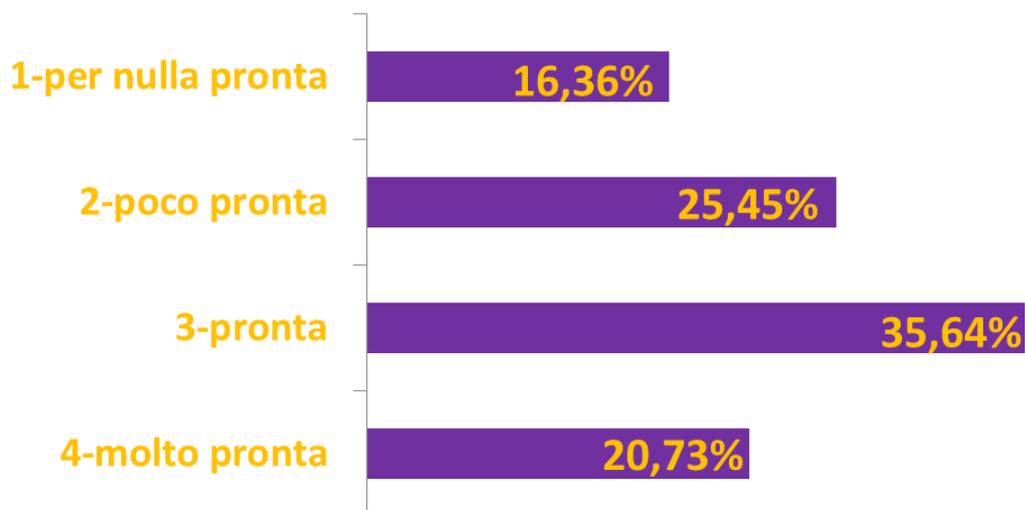


“ **PROMOZIONE DELLE DIFFERENZE/2 – COUNTRY READINESS**

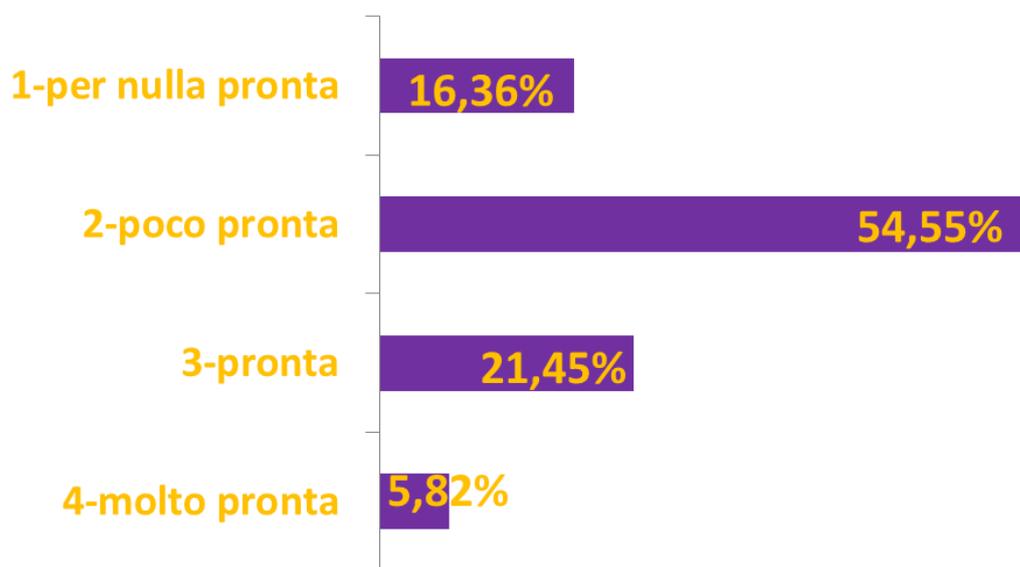


“ **FORMAZIONE E SVILUPPO – COMPANY READINESS**

L'apprendimento e lo sviluppo sono accessibili a tutto il personale e soddisfano anche specifiche richieste individuali con attività di coaching/mentoring. Le priorità di D&I sono integrate nelle politiche, nei processi e nei programmi di apprendimento e sviluppo rivolti a tutti i collaboratori. [1A company readiness]

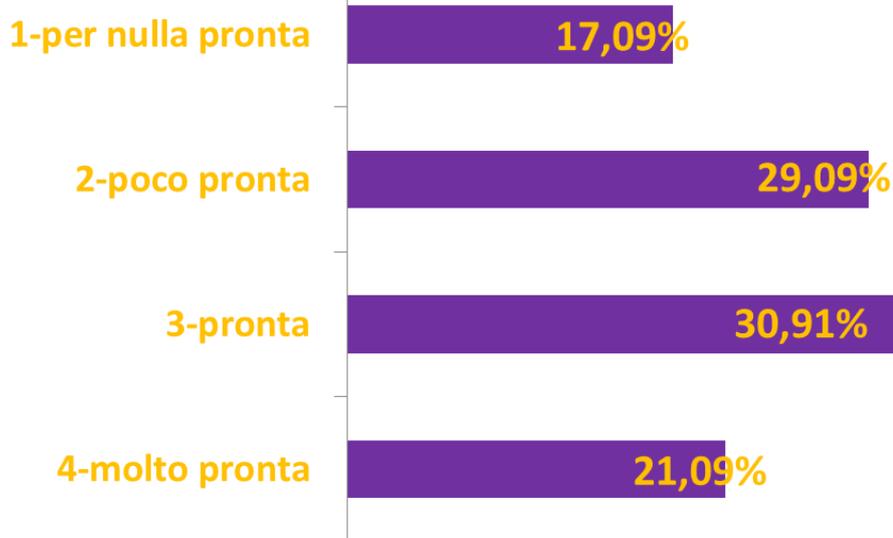


“ **FORMAZIONE E SVILUPPO/2 – COUNTRY READINESS**

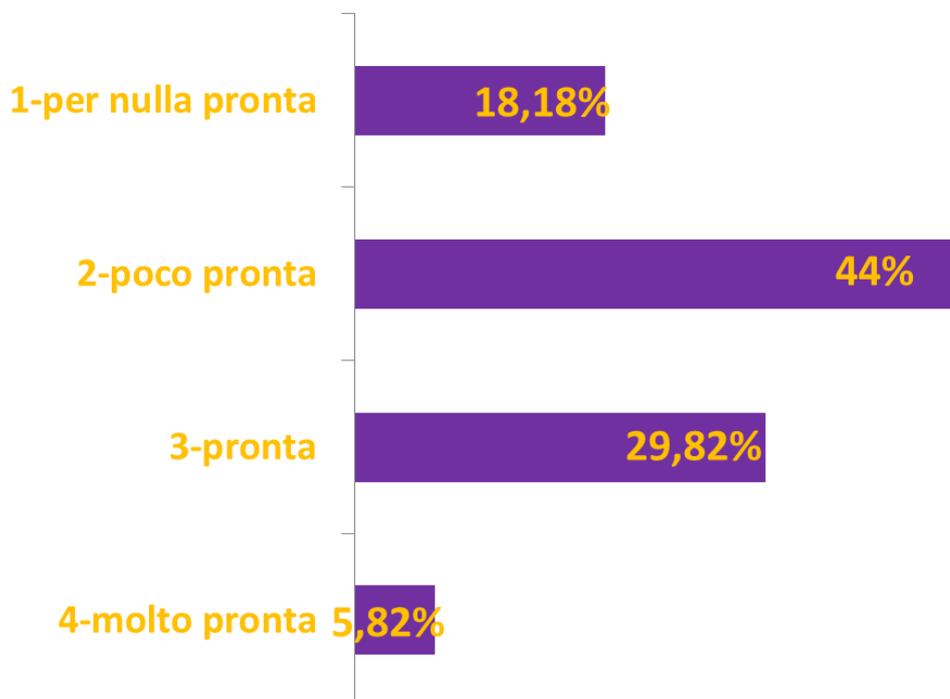


“ STRATEGIE DI MARKETING – COMPANY READINESS

Le strategie di marketing si fondano sui principi di D&I, promuovono campagne che abbracciano la diversità anche attraverso l'utilizzo di immagini positive di persone di differente estrazione e incentrano la strategia su temi etici e di responsabilità sociale, utilizzando un linguaggio inclusivo nella comunicazione pubblicitaria. [1A company readiness]

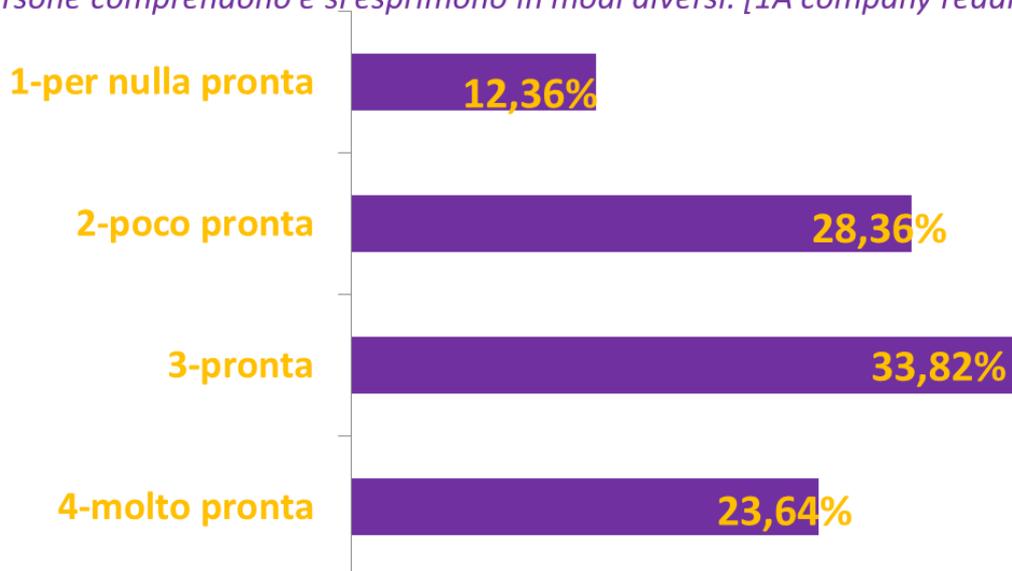


“ STRATEGIE DI MARKETING/2 – COUNTRY READINESS

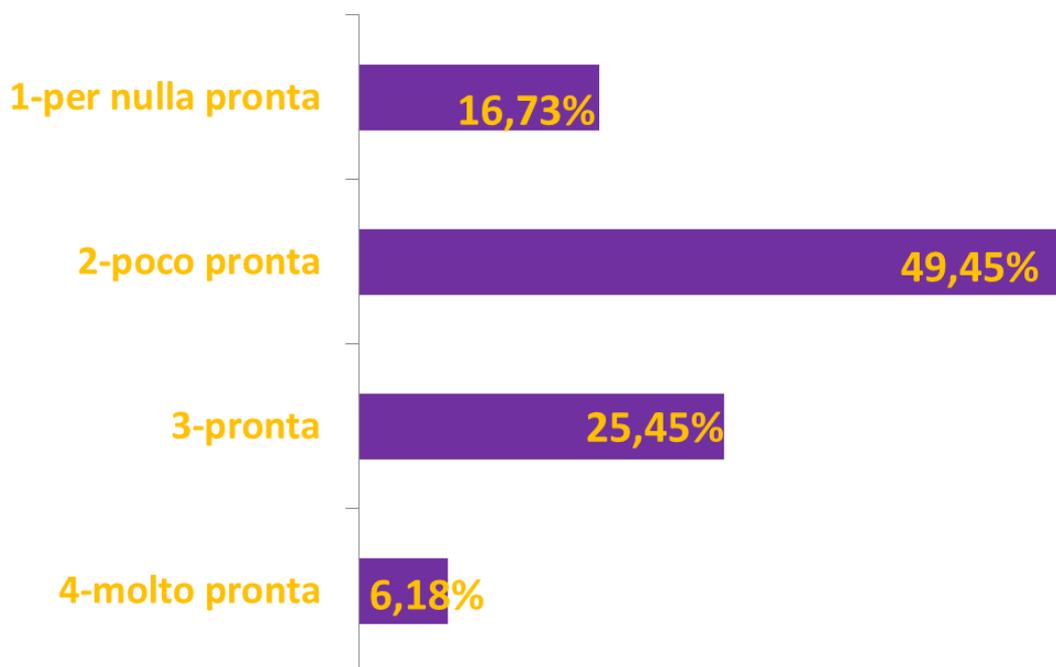


“ COMUNICAZIONE E LINGUAGGIO – COMPANY READINESS

La comunicazione organizzativa sia interna che esterna è accessibile e multidirezionale; utilizza un linguaggio, immagini e simboli esplicitamente e implicitamente inclusivi, con una varietà di approcci e mezzi che riconoscono che le persone comprendono e si esprimono in modi diversi. [1A company readiness]



“ COMUNICAZIONE E LINGUAGGIO/2 – COUNTRY READINESS





Appendice 2

Le principali associazioni in Italia

ARCIGAY

Arcigay è la principale associazione **LGBT+** italiana senza scopo di lucro e la più grande per numero di volontari e attivisti su tutto il territorio nazionale. Dal **1985** si batte per la **parità dei diritti**, l'autodeterminazione, il **superamento di stereotipi e pregiudizi** e contro ogni forma di **discriminazione** nei confronti delle persone **LGBT+**.

Opera su tutto il territorio attraverso 71 comitati mobilitati per dare concretezza agli obiettivi e alle attività dell'associazione.

Arcigay si batte per il **cambiamento politico, normativo, culturale e sociale** attraverso attività di lobbying, advocacy, campagne di sensibilizzazione e informazione, contributo alle politiche pubbliche di settore, iniziative, programmi, progetti, presenza nel dibattito pubblico e capacità di aggregazione e mobilitazione.

Più specificatamente, Arcigay mira a:

- ottenere **pari e pieni diritti** per le persone **LGBT+**, incluso in particolare il **matrimonio egualitario** e il riconoscimento della **genitorialità LGBT**;
- ottenere **protezione legale** contro la violenza e la discriminazione verso le persone **LGBT+** e il definitivo consolidamento di una società e di una **cultura non omobi-transfobica** e non sessista;
- promuovere il **benessere della comunità e delle persone LGBT+** direttamente tramite servizi sul territorio o indirettamente tramite il cambiamento sociale e culturale.

Forte è l'impegno verso gli under 28 proprio perché nella popolazione **LGBT+** più giovane vi è un rischio di esclusione specifico, dovuto al difficile rapporto tra autonomia e integrazione sociale, alla fragile transizione dalla scuola al lavoro e alla ridotta partecipazione come cittadini attivi.

COORDOWN

Il **Coordinamento delle associazioni delle persone con sindrome di Down** nasce nel **1987** con lo scopo di promuovere **azioni di comunicazione** condivise tra le diverse organizzazioni italiane impegnate nella tutela e nella **promozione dei diritti delle persone con sindrome di Down** ed è oggi l'organismo ufficiale di confronto con tutte le Istituzioni.

Le associazioni aderenti sono attualmente 59, rappresentando 3100 persone trisomiche in tutta Italia.

Ogni seconda domenica di ottobre **CoorDown** promuove la **Giornata Nazionale delle persone con sindrome di Down** e, il 21 marzo di ogni anno, il **World Down Syndrome Day**, anche attraverso la produzione di campagne internazionali di comunicazione che in questi anni hanno collezionato un totale di ben 22 leoni, di cui 9 d'oro, al Festival Internazionale della Creatività di Cannes.

In occasione della Giornata Nazionale delle persone con sindrome di Down, il 10 ottobre 2021, **CoorDown** ha lanciato la **campagna** di sensibilizzazione **«Più ci**

assumi, più ci assumeranno» con l'obiettivo di diffondere una cultura dell'Inclusione e di alimentare nuove opportunità per i giovani con sindrome di Down.

Come mostrato nel video musicale **«The Hiring Chain»** interpretato da Sting, più persone con disabilità intellettiva vengono viste al lavoro dimostrando le loro capacità e competenze, più verranno riconosciute come dipendenti di valore, più si apriranno nuove opportunità per molti altri.

Sono oltre 900 le aziende da tutto il mondo che hanno contattato le associazioni e deciso di seguire l'invito lanciato dal video **«The Hiring Chain»**, che ha già ottenuto 5,8 milioni di visualizzazioni online. Sono 60mila le persone che hanno visitato la piattaforma **www.hiringchain.org**, lo strumento di connessione tra datori di lavoro e organizzazioni nazionali e solo **in Italia** sono **15** i **tirocini** e le **assunzioni** di persone con sindrome di Down in via di definizione.

DIVERSITY

Fondata nel **2013**, **Diversity** è una no profit impegnata nel diffondere la cultura dell'Inclusione, favorendo una visione del mondo che consideri la molteplicità e le differenze come valori e risorse preziose per le persone e le aziende. Comunicazione, ricerca, monitoraggio, formazione, consulenza e advocacy sono le principali attività svolte da Diversity, in collaborazione con un'ampia gamma di partner, tra cui università, istituti di ricerca, istituzioni, aziende e organizzazioni non governative nazionali e internazionali.

I progetti di Diversity nascono dall'assunto che in ogni organizzazione il benessere interno debba allinearsi con il valore percepito del brand, la fiducia che esso genera e il modo in cui riesce a parlare a tutte e a tutti.

Nasce così il **Diversity Brand Index**, indice che non mira a realizzare indagini di clima interno, valutazioni sulle politiche HR delle aziende, assessment verticali su una singola forma di Diversità ma intende **promuovere un approccio olistico alla Diversità**, integrato con una prospettiva di marketing e branding.

Ecco i principali obiettivi:

- Comprendere il vissuto del mercato finale in merito alle azioni di D&I poste in essere dai brand e rilevare il **Diversity Brand Awareness Index**;
- **Misurare l'impatto** delle percezioni delle consumatrici e dei consumatori in materia di Inclusione sulla fedeltà ad un brand;
- **Sensibilizzare le aziende sul loro ruolo sociale**, centrale nella creazione e nello sviluppo di una cultura volta all'Inclusione, non solo all'interno, ma anche a livello consumer.

I risultati della ricerca vengono comunicati nel corso del **Diversity Brand Summit**, nel corso del quale viene anche premiata con il Diversity Brand Award l'azienda più inclusiva per il mercato finale, realmente impegnata sui temi della Diversity & Inclusion.

FONDAZIONE SODALITAS

Fondazione Sodalitas nasce nel 1995 su iniziativa di Assolombarda e un gruppo di imprese e manager volontari, affermandosi come la prima organizzazione in Italia a promuovere la **Responsabilità Sociale d'Impresa**.

Tra i numerosi obiettivi al centro della mission della Fondazione emergono l'impegno e le azioni concrete per **rafforzare Inclusione** e qualità del lavoro e **valorizzare le Diversità**, in particolare nella dimensione di **genere**. Fondazione Sodalitas offre alle imprese l'opportunità di dare concretezza ed efficacia alle proprie strategie di Diversity Management favorendo il **networking** con le aziende impegnate su questo tema, con lo sguardo sempre rivolto al **contesto europeo**.

Sulla scia delle Diversity Charters promosse a livello europeo, nel **2009** Fondazione Sodalitas ha deciso di lanciare la **Carta per le Pari Opportunità e l'Uguaglianza sul Lavoro**, senza tuttavia trascurare le altre forme di discriminazione. L'adesione del Ministro del Lavoro e del Ministro per le Pari Opportunità ha assicurato il patrocinio istituzionale a questa iniziativa. Oggi,

aderiscono alla Carta circa 800 tra imprese e Pubbliche Amministrazioni, le quali impiegano più di 700.000 lavoratori.

La **Carta per le Pari Opportunità e l'Uguaglianza sul Lavoro** è una **dichiarazione di intenti** per la diffusione di una cultura aziendale e di **politiche delle risorse umane inclusive**, capaci di **valorizzare i Talenti** in tutta la loro peculiarità. Sottoscritta **volontariamente** da imprese di tutte le dimensioni, la Carta fornisce un **quadro di riferimento valoriale** per guidare le imprese aderenti nella sua applicazione.

Ulteriori iniziative che la Fondazione sostiene sono:

«**DEPLOY YOUR TALENTS - Stepping up the STEM Agenda for Europe**», la campagna europea per rilanciare gli studi delle discipline tecnico-scientifiche e **superare gli stereotipi di genere**, costruendo partnership tra scuole e imprese.

«**WORK4INTEGRATION – EUROPE**», il progetto che mira ad aumentare l'**Inclusione lavorativa** e a migliorare le condizioni di lavoro dei **migranti**.

#INCLUSIONEDONNA

#InclusioneDonna nasce a maggio **2018** da un'idea di un gruppo ristretto di donne raccolte intorno al duplice obiettivo di promuovere la **parità di genere** sia nel mondo del **lavoro** che in quello della **rappresentanza**. Di #InclusioneDonna fanno parte oggi 60 tra Associazioni, Consulte e Fondazioni rappresentanti di 40mila donne, cui si aggiungono anche 20 Ambassador che hanno deciso, pur non appartenendo a nessuna aggregazione, di entrarvi a far parte in qualità di libere cittadine.

Alla guida di #InclusioneDonna c'è un Comitato di coordinamento formato da **17 donne**: professioniste, manager, imprenditrici, impiegate, ricercatrici, lavoratrici, studentesse appartenenti a diversi settori del mondo del lavoro, dal Nord al Sud Italia, di ogni età ed estrazione sociale, tutte unite dall'obiettivo di sensibilizzare Istituzioni e settore privato a rimuovere i pesanti ostacoli che impediscono la realizzazione di una piena parità di genere.

Perseguire e sostenere, in maniera unitaria, obiettivi concreti di **occupazione** e di **rappresentanza femminile** è la mission di #InclusioneDonna, che li ritiene essenziali per stimolare la crescita del Paese e superare le disparità di potere e di opportunità. L'iniziativa ha perciò anche l'intento di offrire alle Istituzioni un interlocutore rappresentativo per le questioni relative ad un più equo **bilanciamento di genere** rispetto all'attuale **disparità contributiva**, ai **bassi livelli occupazionali** e alle difficoltà di accesso alle **cariche elettive e decisionali**.

#InclusioneDonna, attraverso una consultazione che ha coinvolto tutte le Associazioni che aderiscono al network, ha individuato **dieci istanze**, di cui sette in ambito **Occupazione** e tre in ambito **Rappresentanza**, che possono essere tradotte in **azioni concrete** per ridurre significativamente il gender gap nel nostro Paese e produrre un impatto positivo in termini socio-economici e reputazionali nel sistema Italia.

L'IMPRONTA

L'Impronta è nata dall'esperienza di un gruppo di volontariato, dedicato alla **disabilità**, legato alla Parrocchia di San Barnaba nella periferia sud di Milano. Questa esperienza carica di emotività, passione ed altruismo è cresciuta negli anni sino a strutturarsi in un'associazione riconosciuta. In breve tempo le attività si sono estese dal quartiere Gratosoglio a buona parte della periferia Sud di Milano e ad alcuni comuni dell'hinterland limitrofo.

Al momento di costituire l'associazione L'Impronta, nel settembre del 1999, il gruppo dei soci fondatori cercò di comprendere nell'oggetto sociale del suo statuto sia le attività che già da tempo stava realizzando il gruppo dei volontari storici, sia alcuni progetti che costituivano il presupposto di sviluppo da gruppo ad associazione. Oggi, quegli stessi progetti sono diventati esperienze concrete e generato nuove progettualità evolute e complesse dedicate alle persone più fragili.

Nel 2004, a fianco delle attività sociali di cura, educazione ed assistenza dei più deboli, sono state avviate le prime nuove progettualità per l'inserimento lavorativo di persone disabili e fragili con la nascita della cooperativa sociale **Via Libera** a cui sono seguite negli anni nuove cooperative (**Agrivis**, **For-te**) che hanno dato vita a diverse imprese sociali (**Gustop**, **Micrò**, **Gustolab**, **Altrostampo**).

Oggi L'Impronta è diventata un vero e proprio Gruppo, composto da più **enti del terzo settore** (l'Impronta associazione Onlus, Via Libera cooperativa sociale, Argivis cooperativa sociale agricola e For-Te cooperativa sociale) che gestisce, diverse sedi e servizi operando in partnership con enti pubblici e privati, in particolare del privato sociale.

Con l'obiettivo di spostare ancora il confine ed entrare nel mondo della Tecnologia informatica nel settembre 2021 è nata nuova cooperativa a responsabilità limitata **inTEC**, la cui **mission** è quella di costituire un'impresa sociale che opera nel settore dell'Information Technology e della trasformazione digitale capace di erogare servizi e consulenza di qualità attraverso una organizzazione basata sull'**Inclusione lavorativa di disabili e persone fragili** e sulla partecipazione alla gestione dell'impresa di tutti i lavoratori. Il progetto ha lo scopo favorire l'inserimento lavorativo di giovani diplomati o laureati che includeranno:

- Persone con disabilità psichica o fisico-sensoriale
- Donne
- Giovani che rischiano di alimentare il fenomeno dei NEET
- Laureati in discipline non STEM che trovano difficoltà ad entrare nel mondo del lavoro.

PARKS – LIBERI E UGUALI

Parks – Liberi e Uguali è un'associazione senza scopo di lucro costituita nell'aprile del **2010** da Citi, Consoft, Eli Lilly, Ikea, Johnson&Johnson, Linklaters, Telecom Italia. L'associazione, che ha tra i suoi soci esclusivamente datori di lavoro, è stata creata per aiutare le aziende socie a comprendere e realizzare al massimo le potenzialità di business legate allo **sviluppo di strategie e buone pratiche rispettose della Diversità**.

Parks nasce per aiutare le aziende a costruire una **cultura di Inclusione e rispetto** e ha come idea fondante che valorizzare le differenze e incoraggiare l'Inclusione nei luoghi di lavoro costituisca un'enorme opportunità e un **vantaggio competitivo** per il business.

Il focus prevalente sull'area del Diversity Management è quello culturalmente più

sfidante, ovvero l'**orientamento sessuale** e all'**identità di genere**.

Parks offre formazione e training, comunicazione interna ed esterna, consulenza sulle politiche retributive e di benefit che rispecchiano le necessità dei lavoratori LGBT.

Le attività prevedono in particolare le seguenti aree di intervento:

- Consulenza organizzativa;
- Formazione;
- Survey interne;
- Organizzazione di eventi;
- Knowledge sharing.

STEM by Women

STEM by Women è un'associazione di aziende, organizzazioni e persone che promuove gli **studi e le carriere femminili in area STEM** con l'obiettivo di abbattere quei pregiudizi di genere che, impropriamente, restringono la cerchia di coloro che possono contribuire al progresso della società in tema di trasformazione culturale, innovazione e sviluppo tecnologico.

L'associazione si impegna in attività di **sensibilizzazione, ricerca, formazione e sviluppo di competenze STEM**, tutte finalizzate alla valorizzazione del ruolo delle **donne** nell'ambito delle professioni ad alto contenuto scientifico e tecnologico.

L'associazione persegue specifiche finalità: promuovere ed **anticipare i trend** industriali; incentivare la **partecipazione femminile** agli studi; · **valorizzare** le iniziative di attrazione e sviluppo delle professionalità femminili STEM nell'industria; realizzare azioni positive volte a **favorire la trasformazione culturale** nel sistema aziendale e nel

sistema Paese attraverso la condivisione di buone pratiche; ·diffondere politiche di **Inclusione** e **partecipazione** come strumento per aumentare la competitività industriale della nazione.

«**IO SCELGO STEM**» è il progetto di sensibilizzazione di STEM by Women che pone al centro il **valore della scelta**; un'iniziativa di innovazione culturale che punta a creare un futuro in cui la **partecipazione attiva** diventi un elemento strategico di attrattività per i territori e in cui le persone siano protagoniste dello sviluppo e della competitività del nostro Paese. L'iniziativa prevede la raccolta e divulgazione di **storie** esemplari di **role model femminili** in area STEM in cui le studentesse possano identificarsi.

Accanto a queste iniziative, l'associazione promuove il **dialogo** con le **scuole** e le **Università** e politiche di **Inclusione** e **partecipazione** all'interno delle **aziende** e delle organizzazioni in cui scienza e tecnologia sono fattori-chiave, puntando alla diffusione di buone pratiche.

Valore D

Valore D è la prima **associazione di imprese** in Italia – oltre 270 ad oggi, per un totale di più di due milioni di dipendenti e un giro d'affari aggregato di oltre 500 miliardi di euro – che da oltre dieci anni si impegna per l'**equilibrio di genere** e per una cultura inclusiva nelle organizzazioni e nel nostro Paese.

L'associazione è nata nel **2009** dall'incontro tra dodici manager di altrettante **aziende virtuose**: AstraZeneca, Enel, General Electric, Johnson&Johnson, IKEA, Intesa Sanpaolo, Luxottica, McKinsey & Company, Microsoft, Standard&Poor's, UniCredit e Vodafone.

L'approccio integrato di Valore D è vincente per la capacità di fornire alle imprese strumenti efficaci e confronto interaziendale e con le Istituzioni.

Non a caso, i dati dimostrano che il confronto tra le aziende favorisce la crescita reciproca e la **valorizzazione del potenziale dei collaboratori**.

Il 50% delle manager che ha partecipato ai **programmi di mentorship** di Valore D, ha

avuto un **avanzamento di carriera** entro i 18 mesi; l'87% delle aziende associate ha attivato **piani di welfare** aziendale per il benessere dei collaboratori e dei loro familiari. Il 74%, inoltre, ha riconosciuto il ruolo fondamentale di Valore D nel realizzare, al proprio interno, un **piano efficace di Inclusione**.

I progetti come il **Manifesto per l'Occupazione Femminile**, **InspirinGirls**, **#NoPayGap** e **InTheBoardroom** stanno contribuendo all'innovazione sociale in Italia, alla condivisione di best practice e a fare networking.

Nel 2019 Valore D ha messo a punto l'**Inclusion Impact Index®**, uno strumento digitale semplice ed interattivo che consente ad ogni azienda di **mappare** le proprie politiche di Diversità e Inclusione in maniera integrata e di misurarne il reale **impatto organizzativo** in quattro macro-aree: **governance**, **capacità di attrarre**, **sviluppare** e **valorizzare** nel tempo i **Talenti al femminile**.

RIFERIMENTI

- 4.MANAGER. (2021). *Nuovi orizzonti manageriali superare il gender gap: facciamo goal per ripartire*. Tratto da <https://www.4manager.org/osservatorio/nuovi-orizzonti-manageriali-superare-il-gender-gap-facciamo-goal-per-ripartire/>.
- Bolognesi, S. (2022, Febbraio 2). Orlando: per giovani e donne quote di assunzioni riservate in tutti gli appalti pubblici. *la Repubblica*, p. 3.
- EUROSTAT. (2021). Tratto da http://appsso.eurostat.ec.europa.eu/nui/show.do?dataset=edat_lfse_20.
- Federmanager Academy. (2020). *ODISSEA, Organizzare Diversity & Inclusion per Sostenere Società ed Economie Aperte - E-Book finale*. Tratto da http://www.federmanageracademy.it/wp-content/uploads/2021/02/Ebook_Diversity_DEF.pdf.
- Fondazione Studi dei Consulenti del Lavoro . (2019). *L'inclusione lavorativa delle persone con disabilità in Italia*. Tratto da <https://www.disabili.com/images/pdf/Dossier-lavoro-disabili.pdf>.
- G20 EMPOWER. (2021). *EMPOWERING WOMEN TO LEAD THE "NEW NORMAL" WORLD*. Tratto da <https://web-assets.bcg.com/3a/dd/7260ea064d2ba1fb307e6d318fe3/empower-playbook-2021.pdf>.
- Goleman, D. (2002). In D. Goleman, *Essere leader*. Milano: Rizzoli.
- IL SOLE 24 ORE. (2021). *Dai redditi al turismo i 20 divari del Sud da superare con il PNRR*. Tratto da https://www.tagliacarne.it/news/il_sole_24_ore_dai_redditi_al_turismo_i_20_divari_del_sud_da_superare_con_il_pnrr-2520/.
- IPSOS. (2021, Marzo). *La condizione economica femminile in epoca di Covid-19*. Tratto da <https://www.weworld.it/news-e-storie/news/la-condizione-economica-femminile-in-epoca-di-covid-19>.
- ISTAT. (2021). *Il mercato del lavoro. Una lettura integrata - Il trimestre 2021*. Tratto da https://www.istat.it/it/files//2021/12/Mercato-del-lavoro-III-trim_2021.pdf.
- Luise, C. (2022, Gennaio 28). Disparità di genere. *La Stampa*, p. 38.
- Marro, E. (2022, Gennaio 20). La crisi ha penalizzato soprattutto le donne: occupazione sotto il 50%. *Corriere della Sera*, p. 27.

- Monticelli, L. (2022, Gennaio 19). *Il Covid affossa le donne al lavoro: in due milioni costrette al part time. Dati e divario con gli uomini*. Tratto da La Stampa:
https://www.lastampa.it/politica/2022/01/19/news/il_covid_affossa_le_donne_nel_lavoro_in_due_milioni_costrette_al_part_time_-2835814/
- Nene Molefi, J. O. (2021). *Global Diversity, Equity and Inclusion 2021*. Tratto da
<https://centreforglobalinclusion.org/gdib/>.
- Presidenza del Consiglio dei Ministri. (2021, Aprile). *Piano Nazionale Ripresa e Resilienza*.
Tratto da <https://www.governo.it/sites/governo.it/files/PNRR.pdf>.
- Profeta, P. (2022, Febbraio 11). Gli stereotipi di genere tra le ragazze e i lavori del futuro. *Il Sole 24 Ore*, p. 12.
- RANDSTAD. (2021). *Le isole delle donne inattive*. Tratto da
<https://research.randstad.it/rapporti/le-isole-delle-donne-inattive-tra-i-30-e-i-69-anni.pdf>.
- Richard E. Boyatzis, A. M. (2006). In A. M. Richard E. Boyatzis, *La leadership risonante. Intelligenza emotiva in azione*. Milano: Rizzoli.
- Sabbadini, L. L. (2022, Febbraio 12). Tutti uguali saremo più forti. *la Repubblica*, p. 1.
- Sacchi, M. S. (2022, Febbraio 13). Donne manager e borse di studio Bocconi, patto con Rosso. *Corriere della Sera*, p. 29.
- SVIMEZ. (2020). *Ricerca sul numero dei South Workers*. Tratto da
http://lnx.svimez.info/svimez/wp-content/uploads/2020/11/2020_11_16_south_working_com.pdf.
- Technical Committee ISO/TC 260. (2021, Maggio). *ISO 30415:2021 Diversity and Inclusion*.
Tratto da <https://www.iso.org/obp/ui/#iso:std:iso:30415:ed-1:v1:en>.
- W20. (2021). *WOMEN20 HANDBOOK*. Tratto da <https://w20italia.it/wp-content/uploads/2022/01/Handbook-W20-Italy.pdf>.
- Y20. (2021). *Y20 2021 COMMUNIQUÉ*. Tratto da
https://www.youngambassadorssociety.it/Y20_2021_Communique.pdf.



FEDERMANAGER
ACADEMY

Via Ravenna 14

00161 Roma

06 44070231

www.federmanageracademy.it

info@federmanageracademy.it