

**ODISSEA:
Organizzare Diversity & Inclusion per
Sostenere Società ed Economie Aperte**



INDAGINE DESK

Indice

1. Un'introduzione al Diversity Management	pag. 2
1.1 Il concetto di diversità	pag. 2
1.2 I fattori di spinta del Diversity Management	pag. 6
1.3 Le fasi di maturazione del Diversity	pag. 7
1.4 Il ruolo dei bias nella dinamica tra appartenenza ed esclusione	pag. 8
2. Il Diversity Management e le aziende	pag. 11
2.1 Le dimensioni aziendali e il processo di integrazione	pag. 11
3. Il Diversity Management in Italia	pag. 16
3.1 La specificità italiana	pag. 16
3.2 La parità di genere	pag. 17
3.3 Ageing	pag. 23
4. La via europea al Diversity Management e il caso italiano	pag. 30
5. Le Best Practices per una politica di diversità ed inclusione	pag. 35
6. Il quadro dopo la riapertura	pag. 48
<i>Bibliografia</i>	pag. 53
<i>Sitografia</i>	pag. 54

1 Un'introduzione al Diversity Management

1.1 Il concetto di diversità

Parlare di diversità in una società complessa e multietnica come quella attuale può sembrare o scontato o inappropriato, anche se la metafora della liquidità¹, coniata dal sociologo Zygmunt Bauman, fa parte del linguaggio comune per descrivere la modernità nella quale viviamo: una modernità individualizzata, privatizzata, incerta, flessibile, ma soprattutto vulnerabile. La diversità è un qualcosa di relativo, in quanto non è presente un parametro di riferimento, in contrapposizione alla quale si riesca a definire qualcuno o qualcosa come diverso. Specialmente nel caso delle relazioni umane, non esiste un approccio universale, in quanto l'essere umano nei suoi atteggiamenti e nei suoi comportamenti è l'emblema della diversità.

Attualmente, la paura generalizzata verso un'esistenza liquida (senza confini) si sta realizzando attraverso la paura del diverso, ed è necessario intervenire attraverso politiche che favoriscano il confronto e l'integrazione: per quanto ci riguarda, lo faremo nella riflessione sulle dinamiche aziendali per il progetto ODISSEA. In risposta a quella paura, negli ultimi trent'anni sono stati fatti numerosi passi in avanti con le politiche di Diversity Management applicate nelle aziende, anche se resistono tuttora numerosi contesti professionali in cui la discriminazione continua ad essere all'ordine del giorno.

Il Diversity Management è un fenomeno di portata globale, molto dibattuto sia nei contesti aziendali che in quelli, in senso lato, organizzativi: possiamo definirlo come l'insieme strutturale di pratiche innovative di gestione delle risorse umane, in un sistema organizzato, che mira a valorizzare la diversità di ciascuno promuovendo l'inclusione lavorativa ai fini strategici dell'organizzazione.

Quando parliamo di Diversity Management dobbiamo fare molta attenzione a non confondere questo con le politiche per le pari opportunità. Infatti, se queste ultime sono imposte a livello normativo ed hanno lo scopo di favorire l'ingresso nel mercato del lavoro delle minoranze, il Diversity Management è un'iniziativa volontaria dell'azienda che ha lo scopo di promuovere la crescita professionale dei dipendenti attraverso l'integrazione. In questa Indagine Desk del progetto ODISSEA, è soprattutto nella seconda ottica che ci siamo mossi, pur partendo da un inquadramento molto generale, che vogliamo avviare dalle origini di questo dibattito.

L'espressione "Diversity Management", infatti, appare per la prima volta nel 1987 all'interno del rapporto "Workforce 2000: Work and Workers for the 21st century" di William B. Johnston e Arnold

¹ BAUMAN Z. (2002), *Modernità liquida*, Laterza, Roma-Bari.

E. Packer. La finalità del rapporto era stata quella di anticipare, al popolo americano, i cambiamenti sociali ed economici degli ultimi anni del XX secolo, cambiamenti che avrebbero modificato irreversibilmente il mercato del lavoro ma soprattutto la componente della forza lavoro, rendendola più eterogenea per genere, provenienza geografica, orientamento sessuale ed età.

Negli USA, però, l'interesse per le politiche della diversità nasce molto prima della pubblicazione del Rapporto e anticipa di trent'anni l'esperienza europea: infatti, negli anni '60 l'attenzione delle coscienze e delle istituzioni americane era già rivolta ad eliminare le discriminazioni, in particolare sui luoghi di lavoro.

In Europa, le direttive interne ad un percorso antidiscriminatorio generalizzato furono più tardive e rivolte al semplice ambito della parità di genere, e solo con la normativa comunitaria adottata nel 2000² ci si interessò della dimensione razziale. Fare Diversity Management, infatti, non significa semplicemente offrire un elenco di politiche standard e di azioni universali da applicare alla propria realtà, ma dare inizio a un nuovo paradigma nel quale questi strumenti instaurino un rapporto di comunicazione bidirezionale con l'intera struttura organizzativa, con le sue procedure e le sue peculiarità. Non si tratta di azioni casuali, ma di una precisa linea d'intervento manageriale che coinvolge non solo il settore HR, ma tutte le dimensioni dell'istituzione.

La fine del '900 è stata caratterizzata da numerosi fenomeni, come le migrazioni, la crescita demografica, la globalizzazione, la multiculturalità: questi, combinandosi fra loro, hanno dato origine a scenari sempre nuovi. Tale dinamismo ha reso le interrelazioni sociali ed economiche sempre più complesse ed ha alimentato la necessità di implementare, in azienda, nuove strategie contraddistinte da un elemento fino ad oggi sottovalutato: la diversità.

Lo sviluppo del Diversity Management parte, dunque, dall'analisi della cultura organizzativa e dalla considerazione delle peculiarità che ciascun'azienda presenta. Le prassi, i processi decisionali, la dimensione e il settore d'intervento sono i fattori che influiscono sulla cultura e sulla fisionomia di un'azienda: per questo, le strategie di Diversity devono essere fortemente contestualizzate. Non esiste un'unica strategia per la diversità, e una volta deciso di intraprendere questo percorso è necessario rimanere coerenti con sé stessi.

Si sente sempre più spesso parlare del tema dell'inclusione nel mondo del lavoro e non solo, ma in pochi capiscono concretamente il legame tra la valorizzazione delle diversità e la motivazione in azienda a includere le persone. Non si tratta solo dell'attivazione di campagne di sensibilizzazione, ma di progetti concreti da comunicare e promuovere a tutti i livelli. La diversità infatti in un contesto aziendale è importante per vari motivi:

² FERRERO M., PEROCCHI F. (a cura di), *Razzismo al lavoro. Il sistema della discriminazione sul lavoro, la cornice giuridica e gli strumenti di tutela*, Milano, Franco Angeli, 2011, p. 128.

1. stimola l'innovazione e aiuta ad anticipare le esigenze dei clienti finali, ottimizzando le strategie;
2. valorizza i talenti a prescindere dall'età, dal genere e dalla provenienza, orientando l'azienda a un mercato globale variegato;
3. aggiunge valore alle competenze, grazie alla condivisione di esperienze;
4. stimola la diffusione di idee per l'incremento delle performance.

Per studiare il collegamento tra il fenomeno della diversità e quello dell'inclusione è importante partire da un testo fondamentale come il modello a quattro strati di Gardenswartz e Rowe (1994)³. Lo schema pone su differenti livelli, che vanno (dal centro verso la periferia) da un maggiore a un minor grado di stabilità, gli elementi che caratterizzano la diversità individuale. Il modello è composto da quattro strati:

- il primo strato è quello della **personalità**, che racchiude i valori e le credenze di un individuo;
- il secondo strato è composto dalle **dimensioni interne** (le diversità **primarie** come: l'età, il genere e l'etnia). Tali dimensioni non sono sotto il controllo dell'uomo;
- il terzo strato è quello delle **dimensioni esterne**. Diversamente dal livello precedente, le diversità secondarie sono acquisite dall'uomo nel tempo, e sono sotto il suo controllo (lavoro, amicizia, famiglia);
- Il quarto strato, il più esterno, corrisponde alle **dimensioni organizzative**:
 - Livello funzionale - Classificazione
 - Ambito lavorativo – Unità di riferimento
 - Anzianità
 - Luogo di lavoro
 - Iscrizione al sindacato
 - Status manageriale

Gardenswartz e Rowe, oltre ad aver ideato un modello, hanno creato un vero e proprio strumento per monitorare l'impatto della diversità non solo sulle nostre vite, ma anche nelle aziende. Questa struttura, ai fini del progetto ODISSEA, aiuta a capire come il Diversity Management abbia origine dalla combinazione di queste quattro dimensioni, e come si configuri come un approccio plurale e dinamico.

³ GIRELLI L., *Identità e diversità in azienda: io e l'altro*, in Sviluppo & Organizzazione, Gennaio/Febrero 2009, pp. 49-52.

Solitamente si ritiene che sia l'omogeneità a rendere un'organizzazione più competitiva e funzionale, attraverso la creazione di un'immagine coordinata: in tal modo, infatti, si pensa che venga costruita un'identità aziendale affidabile e credibile, il punto di partenza da cui muoversi per valorizzare il brand e conquistare la fiducia dei consumatori. I modelli di comportamento preconfezionati, tuttavia, facilitano l'esistenza di un'azienda, ma la rendono pigra ed impermeabile davanti all'evidenza di alcuni fenomeni: il rischio allora è di non riconoscere il valore di un fenomeno relativamente giovane, come la diversità, che si nasconde a un approccio fatto di stereotipi.

In questo momento di difficile sfida globale e di trasformazione del business, a causa del Covid-19, si ha la sensazione di non avere alcun controllo sulla realtà, e il dover affrontare cambiamenti così repentini e radicali crea insicurezza e sfiducia. Dopo che in molti paesi si è allentata l'emergenza sanitaria scatenata dalla pandemia (almeno, questo è ciò che sembra al momento della revisione definitiva di questa Indagine Desk), siamo in pieno nel momento in cui si affronta quella economica, e i singoli manager e le singole aziende devono ripartire dai propri valori fondanti (primo strato del modello di Gardenswartz e Rowe) per ritrovare la propria identità perduta, o meglio, la propria dimensione organizzativa.

Secondo una prima stima dell'Organizzazione internazionale del Lavoro⁴, la crisi economica e del lavoro causata dal Covid-19 potrebbe incrementare la disoccupazione nel mondo di quasi 25 milioni (dato che si sommerebbe ai 188 milioni di disoccupati a livello globale nel 2019). Sulla base di tali dati, secondo McKinsey bisognerà agire in maniera tempestiva a sostegno dei sistemi di welfare pubblico, per evitare il collasso della società.

Ogni singola unità produttiva sta affrontando un percorso di "riabilitazione" per:

- Recuperare la creatività e la passione messe in "stand by" dal momento in cui si è cominciato a focalizzare l'attenzione sulla patologia Covid-19;
- Uscire dall'isolamento e alimentare le possibilità di inclusione nel territorio di appartenenza;
- Ampliare i propri confini e collaborare con altre realtà fino a questo momento ritenute estranee, spesso per paura di esserne contaminati;
- Rivedere le organizzazioni rispetto alle nuove norme e parlare di valore aggiunto, di valore sociale prodotto, e di valore economico generato.

⁴https://www.repubblica.it/esteri/2020/03/20/news/coronavirus_la_pandemia_provochera_25_milioni_di_disoccupati-251757174/

1.2 I fattori di spinta del Diversity Management

Sono diversi i fattori ai quali si può ricondurre la nascita del Diversity Management, e possiamo suddividerli in due macroaree che rispecchiano le facce di una stessa medaglia:

- Prospettiva esogena: ambiente esterno;
- Prospettiva endogena: strategie aziendali.

Prospettiva esogena

- La globalizzazione e lo sviluppo tecnologico hanno inciso sul modo di produrre delle imprese, che si sono orientate sempre più verso la delocalizzazione per migliorare la propria competitività. Si oltrepassano i confini nazionali e non è più importante dove abbia sede l'impresa; l'importante è rispondere alle innumerevoli esigenze della clientela attraverso una gamma di prodotti sempre più differenziata.
- Personalizzazione. La relazione con il cliente è interattiva, partecipativa, personalizzata e orientata al medio-lungo periodo. Per essere competitivi e soddisfare adeguatamente la propria clientela non si possono più offrire prodotti e servizi indifferenziati.
- Cambiamento demografico della forza lavoro (la presenza delle donne nel mercato del lavoro, l'invecchiamento della popolazione).
- Il passaggio da un'economia industriale ad una di servizi ha importanti ripercussioni sul Diversity Management. I servizi permettono di recuperare il gap spazio-temporale e quali-quantitativo che caratterizza la relazione tra industria e cliente.
- Normative nazionali ed internazionali. L'Europa, grazie ai poteri conferiti dall'articolo 13 del Trattato di Amsterdam, ha emanato alcune direttive volte a garantire l'uguaglianza dei cittadini degli Stati membri. Tra queste ricordiamo la direttiva 2000/43/CE per la parità di trattamento tra le persone, indipendentemente dalla razza, e la direttiva 2000/78/CE per la parità di trattamento in materia di occupazione, formazione professionale e condizione del lavoro. Altrettanto importante è la direttiva 2006/54/CE, in cui confluiscono sette direttive europee riguardanti la parità di trattamento tra uomini e donne.

Prospettiva endogena:

- Attivazione di meccanismi di coordinamento tra i diversi componenti del canale, su tre direttrici fondamentali: integrazione processi logistico-amministrativi, efficacia di mercato e generazione della domanda, rapporti contrattuali-negoziali. Queste tecniche hanno successo solamente se le aziende sono in grado di relazionarsi correttamente ai loro partner, e ciò può verificarsi se ciascuna di esse ha sviluppato al proprio interno una buona cultura della diversità.
- Adozione di politiche di Diversity Management per apportare modifiche alla cultura e ai modelli gestionali aziendali.

1.3 Le fasi di maturazione del Diversity

Per capire bene l'evoluzione del Diversity esistono step evolutivi sequenziali, che possiamo analizzare attraverso lo studio di quattro distinte fasi di maturazione:

- Prima fase (1950-1970). È il periodo del boom economico, negli USA nasce il movimento per i diritti civili degli afroamericani (Civil Rights Movement) che eleva il tema della diversità a questione centrale del dibattito politico. Alla base delle diversità i principali driver analizzati sono l'età, il genere, la religione, la razza e il background professionale. In questa fase, la gestione della diversità mira essenzialmente a garantire una condizione di uguaglianza nel lavoro, obbligando le aziende a trattare tutti i lavoratori nello stesso modo.
- Seconda fase (1970-2000). Se le prime teorizzazioni legate al Diversity hanno privilegiato diversità riconducibili all'appartenenza a gruppi sociali, definiti come minoranze rispetto alle tipologie maggioritarie nella società, le successive hanno cominciato a porre l'accento sulla diversità come patrimonio dell'individuo.
- Terza fase (2000-2019). Sono gli anni in cui si fa strada la convinzione che promuovere la diversità sia un modo per creare un ambiente che aumenti la competitività dell'impresa, la produttività e i profitti. Nel mondo globalizzato possedere una manodopera eterogenea permette alle imprese, impegnate prevalentemente a differenziare i propri prodotti e servizi, di rispondere a bisogni sempre più differenziati dei clienti. In questa fase, collegando le performance aziendali con le questioni di giustizia sociale e inclusione, si tende a tirar fuori il meglio da ogni dipendente, in modo da massimizzare la competitività e potenziare il profitto.
- Quarta fase (in corso). Con l'emergenza Covid-19 alcune delle azioni principali che le imprese devono e dovranno compiere per fronteggiare l'emergenza sono:
 - conservare la continuità aziendale gestendo clienti e fornitori;
 - monitorare il flusso di cassa;
 - riorganizzare l'attività interna con strumenti di lavoro flessibile.

Solo le aziende che riusciranno a rimodellare la strategia e a concentrarsi sulle nuove priorità, in vista delle prospettive future, usciranno dalla crisi, che comunque lascerà un'eredità pesante sul modello organizzativo aziendale.

La necessità di saper coordinare la diversità nasce dal bisogno di un modello di gestione delle risorse umane, che valorizzi le differenze etnico-culturali presenti nelle aziende. Negli anni 70, periodo in cui nella sociologia dominava l'approccio ad una società mondiale, quello della diversità era un fenomeno circoscritto e usato prevalentemente per indicare la presenza delle minoranze etniche e delle donne nel mercato del lavoro. Bisogna aspettare la fine degli anni '80 perché il

multiculturalismo venga considerato come un'opportunità di apprendimento e innovazione per le imprese. Come anticipato, infatti, quelle che un tempo venivano considerate minoranze non erano attraenti per le imprese e per i prodotti che esse offrivano; oggi invece, sempre più spesso, le PMI vendono i propri prodotti/servizi all'estero, oppure localizzano direttamente parte dei propri processi produttivi nei paesi emergenti.

La diversità è un concetto dalla duplice valenza, perché da una parte si concretizza in nuove modalità di gestione delle HR (potenzia le specificità individuali), dall'altra corrisponde alla necessità di comprendere le varie tipologie di utenza. In entrambi i casi è portatrice di effetti benefici, ed è la sua mancata considerazione e sottovalutazione a produrre effetti svantaggiosi, e in casi estremi addirittura negativi. L'impresa moderna, infatti, cambia fisionomia, e dalla "gestione delle risorse umane" si converte alla "gestione consapevole delle diversità delle persone": nasce l'impresa plurima, per la quale l'accettazione e la valorizzazione delle differenze diventano il fondamento per un duraturo e difendibile vantaggio competitivo. Ormai questo è il quadro acquisito a livello di cultura aziendale, e in tale contesto il progetto ODISSEA intende muoversi.

1.4 Il ruolo dei bias nella dinamica tra appartenenza ed esclusione

La psicologia sociale ci insegna che per natura siamo attratti dalle persone simili e le valutiamo positivamente, mentre siamo portati a discriminare coloro che percepiamo come diversi. Il sistema cognitivo umano si adatta alle richieste dell'ambiente esterno sviluppando diverse strategie di ragionamento e di decisione. Come l'essere umano, anche l'azienda comunica con l'ambiente esterno attraverso un sistema di scelte relative alle risorse da impiegare e alle azioni da intraprendere a livello produttivo, commerciale, amministrativo, finanziario e organizzativo. L'azienda è una comunità e al suo interno si produce valore solo se si riescono a superare conflitti e resistenze che minacciano la solidità e l'efficienza del gruppo: è per questo motivo che, in un contesto sociale in cui le risorse umane diventano sempre più variegata ed eterogenea, appaiono ancor più necessari interventi di Diversity Management, ed è in tal senso che si muoverà la nostra Indagine Desk.

Proprio per questo, dobbiamo partire da un tema ormai classico anche nella cultura manageriale, riassumibile in un'affermazione: nel momento in cui ci creiamo un'opinione su qualcuno o qualcosa, oppure quando dobbiamo prendere decisioni fondamentali, siamo condizionati da bias inconsci. Il bias è una forma di distorsione della valutazione, causata dal pregiudizio, che non è prevedibile e che non ci permette di operare in maniera autonoma: tali credenze, col tempo, conducono a convinzioni rigide e difficili da scardinare. Come accade nel singolo, anche le organizzazioni sono colpite da queste distorsioni e le motivazioni sono molteplici, perché, se si considerano gli scenari in cui il processo decisionale coinvolge entità economiche o scelte finanziarie, sono diversi i bias che giocano un ruolo cruciale. La consapevolezza dei bias che risiedono a livello inconscio è, infatti, il

primo e il più importante passo per adottare un vero approccio di Diversity & Inclusion all'interno delle aziende, come intende suggerire il progetto ODISSEA.

In merito a questa tematica riportiamo un articolo apparso su Forbes Italia⁵, che cita un'analisi compiuta da Everis (società di consulenza multinazionale, che ha fatto della diversità la sua caratteristica principale). Tale analisi ha evidenziato, per la sede italiana, i quattro gender bias più diffusi in azienda:

- Valutazione delle prestazioni e attribuzione delle competenze;
- The tight rope, la tendenza delle donne ad assumere qualità maschili mantenendo una certa femminilità;
- La maternità;
- The Gender war (il pregiudizio di genere si manifesta nelle donne nei confronti delle donne stesse).

I risultati ottenuti da Everis, in realtà, non riguardano una situazione isolata, perché rappresentano un'ulteriore conferma di uno dei trend più diffusi nella cultura aziendale odierna, quello dei pregiudizi di genere. L'intero comparto industriale e le singole imprese non sempre sono consapevoli del fatto che un team eterogeneo, in cui ognuno possiede il proprio background e i propri punti di forza, crei valore aggiunto, e per questo si rende necessaria l'adozione di strategie e strumenti che consentano una maggiore diversificazione della forza lavoro.

Se consideriamo il settore HR, uno strumento adottato da molte realtà è quello del Blind recruitment, una tecnica di selezione in cui vengono omesse alcune informazioni dei candidati per eliminare ogni possibile pregiudizio nella scelta. Considerando che il nostro cervello è soggetto a più di 180 bias⁶ (percettivi, di memoria, di attenzione, di giudizio, di pensiero), attraverso la strategia del colloquio al buio si garantisce la valutazione oggettiva del singolo.

Di seguito riportiamo i dieci bias che influiscono maggiormente sulle decisioni finanziarie di un'azienda, che sono un'utile pista per la cultura che stiamo indagando con ODISSEA:

- Overconfidence: eccessiva fiducia in se stessi e nelle proprie capacità;
- Confirmation bias: gli individui sopravvalutano il peso delle evidenze che confermano la bontà delle proprie scelte o convinzioni ed ignorano le prove che invece le smentiscono;
- Hindsight bias: la tendenza che molti hanno di formulare, a seguito di un evento, giudizi a posteriori sovrastimando la possibilità di prevedere l'evento verificatosi;

⁵ <https://valored.it/wp-content/uploads/2020/01/Forbes-La-produttivit%C3%A0-ai-tempi-della-diversity.pdf/>

⁶ <http://dspace.unive.it/bitstream/handle/10579/4238/821332-1174627.pdf>.

- Endowment effect: gli individui tendono a valutare di più un bene che già fa parte della propria dotazione;
- Disposition effect: la tendenza a vendere i titoli che hanno accumulato valore e, al contrario, a mantenere quei titoli che hanno subito una perdita di valore;
- Home bias: La principale causa della scarsa diversificazione dei portafogli è l'home bias, cioè la tendenza degli investitori a preferire titoli domestici rispetto a titoli stranieri;
- Regret/Worry. Tra i fattori legati alla sfera emotiva il più rilevante è il rimpianto (regret);
- Sunk-cost bias: costi (investimenti, acquisiti, prestiti) che non possono essere recuperati in alcun modo. Secondo la teoria economica classica i costi irrecuperabili in quanto tali non dovrebbero influenzare le decisioni successive;
- Attribution bias. Quando ci si rende conto di aver compiuto una scelta rivelatasi sbagliata, si cerca di trovare cause esterne a cui attribuire la responsabilità di tale scelta;
- Mental accounting. Le nostre scelte economiche sono governate da un sistema di contabilità mentale attraverso cui le persone tendono a suddividere il denaro;
- Effetto Framing. Uno dei bias decisionali più forti, oggetto di importanti studi di psicologia cognitiva e neuroscienze. Le preferenze degli individui per un problema di scelta variano a seconda di come il problema stesso viene presentato.

2 Il Diversity Management e le aziende

2.1 Le dimensioni aziendali e il processo di integrazione

Le motivazioni per cui molte aziende implementano una politica di Diversity sono di natura oggettiva, e riguardano la graduale diversificazione della forza lavoro e i profondi cambiamenti in atto nel mercato del lavoro a livello internazionale. I cambiamenti in ambito sociale, demografico, culturale ed economico, che stanno coinvolgendo sempre più i paesi economicamente avanzati, riguardano diverse variabili, e in particolare:

- la multiculturalità e l’inclusività in azienda;
- la gestione della nuova forza lavoro e la cooperazione tra generazioni all’interno del contesto lavorativo;
- la disabilità e la malattia (disability management);
- l’aumento dell’occupazione femminile.

Un aspetto che non può venir meno, in ogni dimensione aziendale, per l’attuazione e il buon fine di un processo di Diversity Management, è la partecipazione dei vertici aziendali. La direzione deve accettare il rischio di procedere ad un cambiamento sostanziale della cultura aziendale, e deve essere disposta a mettere in discussione le linee di pensiero tradizionali a favore della diversità.

Rendere operativo un processo integrato di Diversity Management è un’operazione molto complessa, che coinvolge l’azienda da un punto di vista strategico, progettuale e operativo. Come già anticipato attraverso il modello di Gardenswartz e Rowe, che analizza il fenomeno dalla prospettiva del manager, le aziende devono ridefinire la loro strategia attraverso il coinvolgimento di attori sociali ed economici, che andranno inclusi e valorizzati nella loro diversità.

Di seguito riportiamo le tre dimensioni aziendali coinvolte nel processo d’integrazione:

– Dimensione strategica

Per attivare una politica di D&I è necessario ridefinire la strategia attraverso la revisione degli obiettivi di lungo periodo. I vertici aziendali, per creare una nuova vision e ripartire le risorse necessarie in termini economici-finanziari, tecnologici e umani, devono definire alcuni elementi fondamentali:

- la mission e i valori sottostanti all’organizzazione;
- gli obiettivi da raggiungere per valorizzare la diversità attraverso la diffusione del valore intrinseco oggettivo dell’impresa, e la creazione di valore addizionale.

Con l’identificazione di questi elementi è possibile sottoscrivere le linee guida sulla politica di Diversity Management da adottare, ed operare un deciso salto di qualità passando dalla “gestione delle risorse umane” alla “gestione consapevole delle diversità delle persone”.

– Dimensione progettuale

Oltre a trasformare gli obiettivi stabiliti da strategici a operativi, è necessario accoglierne di nuovi e integrarli con le soluzioni già presenti in azienda. Gli elementi chiave del processo sono:

- gli attori (in Italia l'istituzionalizzazione di un ruolo dedicato alla gestione delle diversità è appannaggio di poche realtà aziendali);
- la definizione delle linee di azione;
- la politica e le pratiche di gestione.

In questa fase bisogna comprendere le tipologie di diversità da conoscere ed effettuare un'analisi dell'ambiente interno (HR Manager e D&I Manager sono le figure che se ne occupano) ed esterno all'azienda (compito dell'HR Manager, supportato dal D&I Manager e dal Marketing Manager).

Dopo aver eseguito l'analisi dell'ambiente, si possono stabilire le linee di azione per decidere se l'azienda dovrà semplicemente conformarsi alle norme D&I, oppure dovrà applicarle come strumento di creazione di valore aziendale. Scelta la linea d'azione, HR Manager e D&I Manager dovranno fornire al top management le informazioni necessarie per selezionare alcuni obiettivi strategici e combinarli alla mission, alla vision e alla strategia generale dell'azienda per formulare la politica di D&I.

Da questa analisi viene redatto il Diversity Annual Report, un documento che riporta la composizione demografica dell'azienda e le linee guida per la gestione da parte dei vertici aziendali. Ciò che emerge dal Rapporto è un nuovo approccio di trasparenza, che illustra come l'azienda si impegni nel creare valore aggiunto e nell'offrire servizi e soluzioni sempre più efficienti ai propri clienti.

– Dimensione operativa

A livello operativo la prassi vuole che l'azienda implementi e comunichi quanto definito a livello strategico. A seguito dell'attivazione di una politica di D&I, in questa fase è necessario analizzare anche la validità della stessa rispetto alle singole persone, ai gruppi e all'organizzazione intera.

Esistono vari metodi per spronare i dipendenti ad adottare le pratiche di Diversity Management:

- i sistemi che rientrano tra le motivazioni estrinseche includono, ad esempio, i reward (incentivi aggiuntivi alla retribuzione in caso di raggiungimento degli obiettivi di Diversity Management);

- tra le soluzioni intrinseche invece rientrano i processi di allineamento dei valori personali con i valori aziendali di inclusione e integrazione delle diversità.

Ognuno dei livelli sopra descritti, data la complessità del percorso, può essere soggetto a diverse difficoltà, e gli ostacoli più comuni⁷ sono:

- Stereotipi e pregiudizi;
- Etnocentrismo;
- Scarsa pianificazione delle carriere;
- Ambiente di lavoro intollerante e ostile;
- Mancanza di sagacia politica (esclusione dalle reti informali dell'organizzazione);
- Difficoltà nel bilanciare lavoro e famiglia;
- Paura di discriminazioni alla rovescia;
- Bassa priorità organizzativa;
- Necessità di ridefinire i sistemi organizzativi di valutazione e ricompensa;
- Resistenza al cambiamento.

Considerando le barriere e le sfide che le organizzazioni incontrano per la gestione della diversità, riportiamo la ricerca svolta da Ann Morrison, esperta di diversità, che ha empiricamente identificato (su un campione di 16 organizzazioni) le iniziative sulla diversità che hanno avuto successo. I risultati hanno portato all'individuazione di 52 pratiche differenti, che sono state classificate in tre macrocategorie: responsabilità, sviluppo e reclutamento/selezione.

Le prime dieci pratiche, associate con ogni categoria, sono mostrate nella tabella di seguito riportata⁸:

⁷ KREITNER R., KINICKI A., Comportamento organizzativo. Dalla teoria all'esperienza, Apogeo, Milano, 2008.

⁸ Ibidem.

Pratiche di responsabilità	Pratiche di sviluppo	Pratiche di reclutamento e selezione
1. Intervento diretto del top management	1. Programmi di formazione alla diversità	1. Assunzioni all'esterno per posizioni non manageriali
2. Gruppi di pressione interni	2. Network e gruppi di sostegno	2. Assunzioni all'esterno per posizioni chiave
3. Enfasi su dati statistici che descrivono la diversità	3. Programmi di sviluppo per tutti i manager a elevato potenziale	3. Ampia esposizione pubblica sul tema della diversità
4. Inclusione della diversità negli obiettivi e nella valutazione delle performance	4. Attività informali per la creazione di network	4. Immagine di azienda progressista o benevola
5. Inclusione della diversità nei criteri e nelle decisioni di promozione	5. Rotazione delle mansioni	5. Partnership con istituzioni educative
6. Inclusione delle diversità nella pianificazione della successione del management	6. Programma formali di mentoring	6. Incentivazione al reclutamento delle diversità
7. Politiche per il lavoro e la vita familiare	7. Programma informali di mentoring	7. Programmi di internship
8. Politiche contro il razzismo e il sessismo	8. Programmi di sviluppo per tutti i nuovi assunti a elevato potenziale	8. Pubblicazioni o iniziative di PR che sottolineano a diversità
9. Audit interni o sondaggi sugli atteggiamenti	9. Formazione interna (ad esempio sicurezza personale o corsi di lingue)	9. Reclutamento mirato per posizioni manageriali
10. Comitati per le pari opportunità	10. Premi, riconoscimenti	10. Partnership con gruppi non tradizionali

Le aziende, nei confronti dell'eterogeneità, possono assumere differenti atteggiamenti che vanno dal completo rifiuto alla completa integrazione. Uno strumento per misurare il livello di "gestione della diversità" è l'Equity Continuum⁹ di Trevor Wilson, basato su sei livelli di cultura organizzativa.

I livelli sono:

- **Rifiuto:** in questo primo livello troviamo le organizzazioni che rifiutano l'applicazione di una cultura organizzativa rispettosa delle diversità;
- **Conformità:** qui troviamo le organizzazioni che hanno un approccio reattivo all'attuazione di iniziative di equità adempiendo agli obblighi legali o di altro tipo (ad es. contratti collettivi, leggi sul lavoro, contratti, contenzioso).
- **Oltre la conformità:** le organizzazioni riconoscono il valore e vanno oltre la semplice conformità. Non esiste alcuna pianificazione per integrare la diversità nella più ampia cultura organizzativa.
- **Caso aziendale:** di questo quarto livello fanno parte le organizzazioni che riconoscono alla diversità un'influenza positiva sull'organizzazione. La diversità è vista come creatrice di un ambiente equo per tutti.

⁹ WILSON T., Diversità al lavoro: il caso aziendale per l'equità, John Wiley & Sons, Pennsylvania, 1997.

- **Equità integrata:** le organizzazioni hanno interiorizzato la diversità e l'inclusione come valori fondamentali. L'equità umana è un elemento essenziale del vantaggio competitivo sostenibile e dell'efficacia organizzativa.
- **Organizzazione inclusiva ed equa:** le organizzazioni hanno raggiunto la creazione di un ambiente di lavoro equo e inclusivo, attraverso la valorizzazione delle differenze individuali, per liberare il massimo potenziale umano. L'equità umana contribuisce a un'economia forte, a beneficio di tutti i partecipanti e dell'organizzazione stessa.



Il modello ci fa capire che l'equità è il mezzo per passare progressivamente da una cultura etnocentrica e rigida ad una cultura flessibile, in cui ci sia forte condivisione di valori quali il riconoscimento, il rispetto reciproco e la piena consapevolezza dell'esistenza delle diversità. La validità di tale approccio dipende dal grado in cui l'organizzazione riesce a gestire la presenza di stereotipi/pregiudizi che possono tradursi in comportamenti irrazionali e ostili.

3 Il Diversity Management in Italia

3.1 La specificità italiana

L'ipotesi di base del Diversity arriva in Europa negli anni '90 e impatta anche il tessuto economico-imprenditoriale italiano costituito, in larga parte, da aziende di piccole e medie dimensioni (spesso a conduzione familiare), che si trovano in serie difficoltà davanti all'adozione di queste nuove politiche aziendali. In Italia, infatti, i primi a domandarsi quali fossero i benefici portati dalle politiche di D&I sono stati i gruppi multinazionali e le grandi imprese.

L'adozione delle nuove politiche si è resa necessaria per tre motivi:

- affiancamento alla responsabilità economica di una responsabilità sociale (RSI);
- l'adeguamento delle condotte aziendali, come richiesto dal quadro normativo, in tema di equità, pari opportunità e sostenibilità;
- l'attesa dei benefici economici derivanti dalla composizione eterogenea della forza lavoro.

Molto spesso, le imprese credono che per adottare politiche di Diversity Management sia sufficiente inserire elementi di diversità nei loro slogan, oppure copiare alcune pratiche dai competitor, senza intervenire sull'intero processo di pianificazione aziendale. Considerando che il cambiamento investe sia l'ambiente esterno dell'impresa (le relazioni produttive e commerciali) che l'ambiente interno (le risorse umane), quello che serve è una sperimentazione di modelli alternativi che garantiscano flessibilità, contaminazione, diversità e una visione dell'organizzazione non più lineare ma multidimensionale e circolare.

Il top management deve essere in possesso di strumenti e metodologie per implementare una politica aziendale inclusiva che sappia rispondere ai nuovi bisogni aziendali in termini etici, normativi ed economici. Gli strumenti e le metodologie però, per essere efficaci, devono essere gestiti al meglio dalla dirigenza, che deve possedere competenze organizzative capaci di:

- accogliere e far sorgere nuovi orizzonti di azione compatibili con i bisogni di business aziendali;
- individuare i limiti oltre ai quali non è conveniente continuare.

Decidere di diffondere una nuova cultura d'azienda, volta a favorire l'apporto innovativo delle diverse prospettive, implica la definizione dei criteri di selezione, oltre che del personale, anche di tutti gli altri portatori d'interesse che gravitano attorno all'azienda.

Di seguito riportiamo alcuni dati significativi sui principali trend che caratterizzano il territorio italiano rispetto alle politiche di D&I. I due trend sui quali ci siamo focalizzati sono la parità di genere e l'ageing.

3.2 La parità di genere

È ancora molto duro da sfondare per le donne il “glass ceiling” che impedisce loro di accedere a posizioni professionali di alto livello, e continuano ad aumentare anche le differenze salariali, a parità di mansioni, rispetto ai colleghi maschi. Oggi l'orientamento della politica comunitaria europea e internazionale è molto chiaro: la parità di genere infatti è diventato il quinto degli Obiettivi per uno Sviluppo Sostenibile (in inglese Sustainable Development Goals o SDGs, che sono il nucleo dell'Agenda 2030 delle Nazioni Unite).

Come SDG, quell'obiettivo rispetta le caratteristiche di universalità, interconnessione e indivisibilità, perché applicabile in tutti i paesi membri dell'ONU. La realizzazione degli SDGs è affidata all'impegno di tutti gli Stati, e la loro attuazione non è circoscritta alla dimensione economica dello sviluppo, ma è affiancata dall'inclusione sociale e alla tutela dell'ambiente.

Ogni anno, l'Istat predispose il Rapporto sui SDGs attraverso il quale, con un sistema di indicatori, segnala il progresso compiuto globalmente dalla Comunità internazionale rispetto ai 17 traguardi (ambientali, sociali ed economici) da raggiungere entro il 2030.

La particolarità dell'edizione 2020 è legata ovviamente al fenomeno Covid-19, che ha reso necessario il bisogno di una visione unitaria in grado di elaborare e implementare una strategia appropriata per uno sviluppo economico, sociale e ambientale.

Il Goal dell'uguaglianza di genere è declinato in nove target¹⁰, gli ultimi tre dei quali sono riferiti agli strumenti di attuazione:

- Eliminare ogni forma di discriminazione verso le donne, di qualsiasi età, in ogni parte del mondo;
- Eliminare ogni forma di violenza sulle donne, di qualsiasi età, nella sfera pubblica e privata, compresi la tratta e qualsiasi forma di sfruttamento, sessuale o di altro tipo;
- Eliminare ogni pratica dannosa, quali i matrimoni infantili, precoci o forzati e le mutilazioni genitali femminili;

¹⁰ https://www.istat.it/it/files//2020/05/SDGs_2020.pdf.

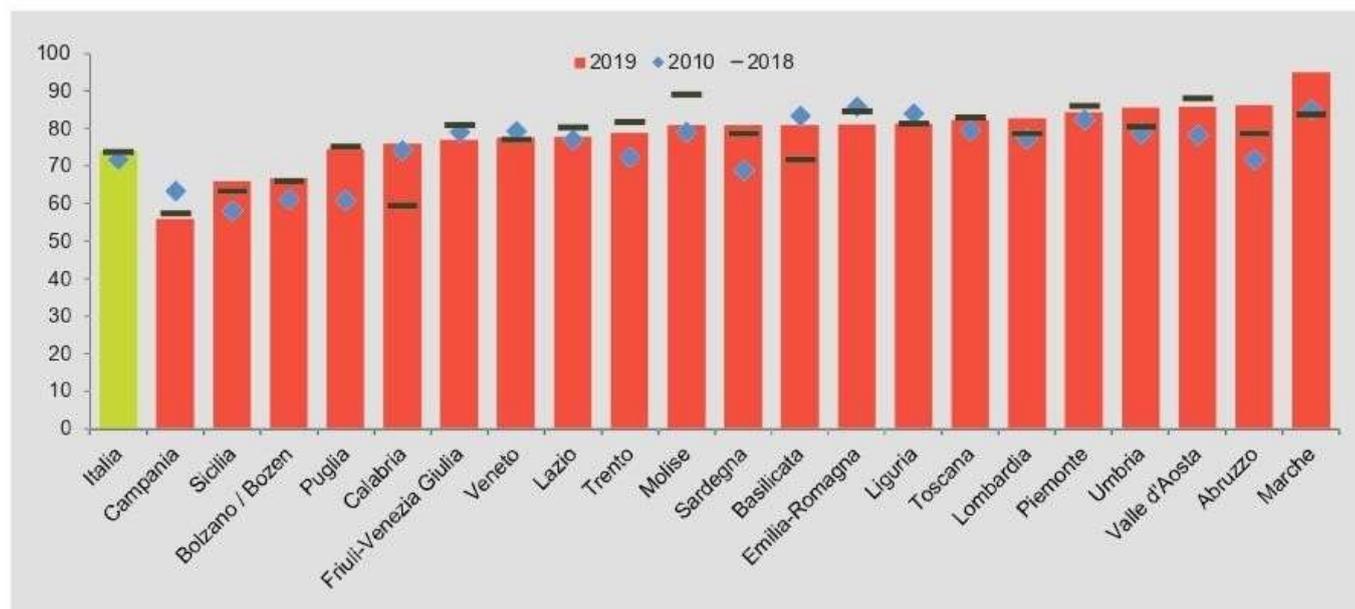
- Riconoscere e valorizzare il lavoro domestico e quello di cura non retribuiti, fornendo servizi pubblici, infrastrutture e politiche di protezione sociale, e promuovendo la condivisione delle responsabilità all'interno del nucleo familiare, nel rispetto delle consuetudini nazionali;
- Garantire la piena ed effettiva partecipazione femminile e le pari opportunità di leadership ad ogni livello decisionale nella vita politica, economica e pubblica;
- Garantire l'accesso universale alla salute sessuale e riproduttiva e ai diritti in ambito riproduttivo, come concordato in base al Programma d'Azione della Conferenza internazionale su popolazione e sviluppo, alla Piattaforma d'Azione di Pechino e ai documenti prodotti nelle successive conferenze;
- Avviare riforme per dare alle donne pari diritti sulle risorse economiche, accesso effettivo alla proprietà e al controllo della terra e di altre forme di proprietà, ai servizi finanziari, all'eredità e alle risorse naturali, in conformità alle leggi nazionali;
- Accrescere l'uso di tecnologie abilitanti, in particolare le tecnologie dell'informazione e della comunicazione, per promuovere l'empowerment delle donne;
- Adottare e intensificare politiche solide e normative effettivamente applicabili per la promozione della parità di genere e l'empowerment di tutte le donne, a tutti i livelli.

Anche i dati Istat confermano questa tendenza: nel 2019, tra le donne di 25-49 anni con figli in età prescolare (0-5 anni), più di una su due era occupata (55,2%), mentre erano occupate tre donne su quattro senza figli (74,3%). Lo svantaggio delle donne occupate con figli rispetto a quelle senza figli è stabile nei confronti del 2018 e in lieve miglioramento rispetto al 2010 (quando era pari a 21,3 punti percentuali). Il miglioramento tra il 2010 e il 2018 è la sintesi tra un leggero aumento della quota di donne occupate con figli piccoli (53,9%, +1,4 punti percentuali rispetto al 2010) e una lieve riduzione della percentuale di donne occupate senza figli (75,2%, -0,9 punti percentuali rispetto al 2010).

Considerando il rapporto tra i due tassi di occupazione, nel 2019 il valore ha registrato una sostanziale stabilità rispetto al 2018 (74,3%, +0,5 punti percentuali). Più significativo il miglioramento se si confronta l'ultimo anno rispetto al 2010 (+2,6 punti percentuali), ma in discesa rispetto al 2015: anno in cui l'occupazione delle donne con figli in età prescolare è stata più vicina a quella senza figli (77,8%). La quota più alta si riscontra nel Centro-Nord con oltre l'80%, mentre nel Mezzogiorno il valore scende al 66,8% (era 62% nel 2010 e 73,5% nel 2015). Nell'ultimo anno censito (2019 su 2018) i progressi più accentuati a livello regionale sono stati registrati in Calabria, Marche e Basilicata (rispettivamente 16,5, 11,3 e 9,3 punti percentuali), mentre il Molise ha segnato una decisa contrazione (-8,2 punti percentuali). La situazione è ancora più svantaggiata per le donne

straniere: il rapporto fra lavoratrici con figli e lavoratrici senza figli è pari al 45,8%, rispetto al 80% delle italiane (Figura 5.4)

Figura 5.4 - Rapporto tra i tassi di occupazione delle donne di 25-49 anni con almeno un figlio in età prescolare e delle donne senza figli per regione. Anni 2010,2018,2019 (valori percentuali)



Fonte: Istat, Indagine Forze di Lavoro

Nel 2019 l'Italia, insieme alla Francia e alla Svezia, si è collocata fra i paesi Ue28 in cui è più alta la quota di donne nei consigli di amministrazione (36,1%). Meno elevata è stata invece l'incidenza femminile negli organi decisionali (18,6%, con un incremento rispetto al 2019 di 1,8 punti percentuali).

Un dato interessante, a sostegno di quanto ha dichiarato l'Istat sul rapporto tra le donne e la loro presenza negli organi decisionali, lo troviamo nell'ultimo Rapporto donne Manageritalia¹¹. Il Rapporto segnala come la rincorsa delle manager "rosa" continua con forza perché il peso che hanno tra i dirigenti under 35 (31,5%) e under 40 (28,1%) le rappresenta in maniera positiva nel prossimo futuro. La crescita, in atto da anni, dimostra che dal 2008 al 2018 i dirigenti privati sono diminuiti del 4,2%, -10,3% gli uomini ma +32,7% le donne.

Tra le regioni più "rosa" spiccano Molise (26,9%), Sicilia (25,2%) e Lazio (23,2%), seguite da Basilicata (21,4%) e Lombardia (19,6%). A fondo classifica troviamo terzultima la Calabria (11,3%) e addirittura sotto il 10% di peso femminile Abruzzo (8,8%) e Trentino-Alto Adige. Il carattere positivo di questi dati è un vantaggio non solo per le donne, ma per lo sviluppo economico mondiale. In un momento

¹¹ <https://www.manageritalia.it/it/lavoro/rapporto-donne-manageritalia-marzo-2019>.

storico come quello che stiamo vivendo il valore della Diversity deve esprimersi a vantaggio della collettività, e anche questa è una delle intuizioni di fondo del progetto ODISSEA.

Secondo il Global Gender Gap Report 2020, l'Italia, nella classifica della parità di genere, perde sei posizioni rispetto al 2018 classificandosi al 76° posto su un totale di 153 paesi. Le cause principali di questo dato così negativo sono legate alla scarsa partecipazione femminile alla vita economica, a cui fa seguito una disparità di trattamento salariale.

Nell'immagine sotto è possibile fare un confronto tra la situazione italiana di oggi e quella del 2006. Gli indici analizzati sono:

- Economic participation and opportunity (partecipazione economica)
- Educational attainment (istruzione)
- Health and survival (salute)
- Political empowerment (responsabilizzazione politica).

Se ci focalizziamo sul livello di istruzione notiamo che più le donne studiano, più aumenta il divario con gli uomini: se un laureato guadagna il 32,6% in più di un diplomato, una laureata guadagna solo il 14,3% in più.



Fonte: Global Gender Gap Report 2020

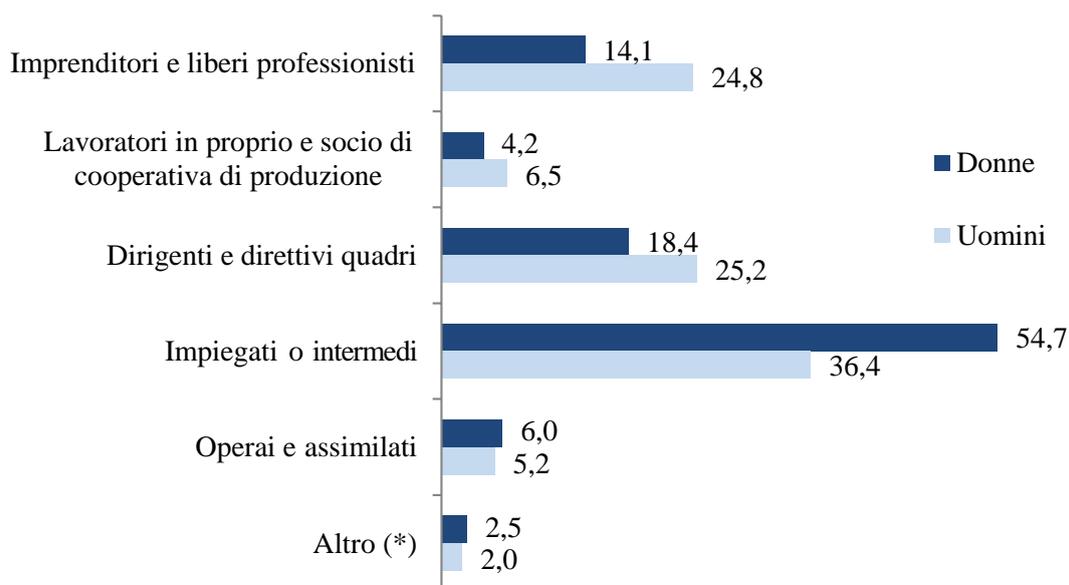
Sempre in riferimento alla parità di genere è importante citare il progetto “RESPECT: Stop violence against women”, realizzato nel 2018 dal Censis con il contributo del Dipartimento per le Pari Opportunità della Presidenza del Consiglio dei Ministri.

Il progetto nasce come una riflessione collettiva sul valore sociale della donna, che aiuti a promuovere un cambiamento nei comportamenti socioculturali, al fine di eliminare pregiudizi basati su stereotipi.

Una parte di questo progetto mette in evidenza il fenomeno dell’**overeducation**: in base ad esso le donne, oltre ad essere sottorappresentate nelle posizioni apicali, anche quando sono occupate svolgono lavori per cui sarebbe sufficiente un titolo di studio più basso di quello posseduto.

Dall’indagine risulta che il 48,2% degli italiani è convinto che le donne per raggiungere gli stessi obiettivi degli uomini debbano studiare di più, e questo spesso non è neppure sufficiente: basti pensare che, su 100 donne laureate che lavorano, 14,1 sono imprenditrici o libere professioniste, e 18,4 sono dirigenti o quadri, mentre per gli uomini la quota è, rispettivamente, del 24,8% e del 25,2%. Anche tra le laureate la maggior parte è occupata con la posizione di impiegata (54,7% del totale, mentre gli uomini sono al 36,4%) (fig. 3).

Fig. 3 - Occupati in possesso di laurea per posizione nella professione e genere, 2018
(val. %)



Fonte: elaborazione Censis su dati Istat

Il diffondersi del Covid-19 ha aumentato il gap uomo–donna e ha evidenziato le vulnerabilità dei sistemi sociali, politici ed economici. A sostegno e integrazione di quanto predisposto nel Rapporto

sugli Obiettivi di sviluppo sostenibile 2020 dell'Istat, riportiamo il Policy Brief¹² dell'ONU dedicato all'impatto che il Covid-19 ha avuto e avrà sulle donne. Con questo documento si delineano le misure prioritarie per un intervento di recupero a breve e lungo termine.

Il Rapporto individua cinque ambiti in cui la pandemia genererà un impatto specifico sulle donne:

- Economico;
- Salute;
- Lavoro di cura non retribuito;
- Violenza di genere;
- Contesti di fragilità, conflitto o altre emergenze.

Secondo il Report, quasi il 60% delle donne in tutto il mondo lavora nell'economia informale, guadagnando di meno (nel mondo il gender pay gap arriva anche al 35% per la stessa mansione), avendo una minore possibilità di risparmiare e con un rischio maggiore di finire sotto la soglia di povertà. Parallelamente alla perdita di un'occupazione retribuita, il lavoro di assistenza non retribuita è aumentato in modo esponenziale.

¹² <https://www.unwomen.org/en/digital-library/publications/2020/04/policy-brief-the-impact-of-covid-19-on-women>.

There will be aggravated impacts of COVID-19 for women already living on the economic margins

Women spend

3x as many hours as men in **unpaid care and domestic work**, limiting their access to decent work.

More men between the ages of 25 to 54 are in the **labour force** than women:



The global **gender pay gap** is stuck at

16% with **women paid up to 35% less than men** in some countries.



740 million women globally work in the **informal economy**.

Globally,

65% of women

had an **account at a financial institution** in 2017, compared to

72% of men

Fonte: report "The impact of COVID-19 on women", ONU, 2020

3.3 Ageing

La crescita o la diminuzione di una popolazione è sempre legata ad una serie di fattori di diversa natura (economici, culturali, sanitari ecc.) che si modificano con il passare del tempo e che portano ad un radicale cambiamento delle caratteristiche demografiche della popolazione stessa.

La "piramide delle età", in ambito lavorativo, sta subendo una repentina trasformazione sulla base di due variabili fondamentali: il basso tasso di natalità ed il contemporaneo aumento della durata della vita. Al vertice di questa piramide non ci sono più i giovani e questo è molto più evidente nei

paesi industrializzati e post industrializzati, ma sta diventando evidente anche nei paesi in via di sviluppo. In una prospettiva a lungo termine, gestire e amministrare l'impatto del cambiamento demografico presenta diverse criticità che investono diversi campi come la sanità, i bilanci pubblici e il modo in cui affrontiamo la nostra vita (l'assistenza nella comunità e l'accesso a servizi essenziali).

Per il mondo intero affrontare tali questioni rappresenta un'opportunità di ripresa e di sviluppo che determinerà la velocità e la misura per ricostruire le reti sociali e le economie all'interno di una società più equa e resiliente.

Età e invecchiamento quindi sono divenuti temi centrali nel dibattito politico, culturale ed istituzionale degli ultimi anni, tanto in relazione agli scenari che potrebbero delinarsi sul versante della sostenibilità del sistema di welfare, quanto su quello delle prospettive di sviluppo del sistema economico e del mercato del lavoro. Tra gli argomenti più dibattuti sul tema troviamo:

- mantenimento dell'occupabilità dei lavoratori maturi, investire nello sviluppo delle competenze dei lavoratori e della loro capacità di adattarsi alle trasformazioni dei sistemi produttivi (work ability);
- il life long learning per prevenire l'obsolescenza funzionale delle competenze;
- sviluppo di sistemi di gestione delle risorse umane, orientati a favorire l'integrazione fra lavoratore ed impresa, e fra lavoratori di generazioni differenti;
- interdipendenza fra le diversità che organizzano il sistema produttivo attraverso il coordinamento dei reciproci mezzi, risorse e competenze.

A sostegno dei temi sopra esposti riportiamo quanto scritto nella relazione¹³ della Commissione Europea (giugno 2020) sull'impatto dei cambiamenti demografici. Dalla relazione emerge che l'Europa ha il compito di supportare gli attori dell'economia sociale e le imprese nella promozione di un mercato del lavoro maggiormente inclusivo, a vantaggio dei lavoratori e delle comunità locali. Disporre di un mercato del lavoro più ampio e inclusivo significa combattere tutte le forme di discriminazione fondate sull'origine etnica, sulla religione, sulle convinzioni personali, sulla disabilità, sull'età e sull'orientamento sessuale.

Le aziende devono essere in grado di capire e soddisfare le esigenze dei propri lavoratori perché i senior hanno necessità diverse dai più giovani, che sono più istintivi e legati alle possibilità di crescita. I lavoratori più esperti, infatti, costituiscono una solida base per le aziende perché sono responsabili, affidabili, conoscono i "trucchi del mestiere" e hanno familiarità con il contesto

¹³ <https://ec.europa.eu/transparency/regdoc/rep/1/2020/IT/COM-2020-241-F1-IT-MAIN-PART-1.PDF>

operativo e con le problematiche aziendali. Oggi le imprese non possono più trascurare il valore che nasce dalla collaborazione tra generazioni lavorative differenti, ma devono studiare le migliori soluzioni per trattenere l'esperienza dei lavoratori maturi e l'esuberanza delle nuove generazioni.

Per trovare il giusto equilibrio tra queste due realtà apparentemente distanti è necessario, per l'azienda, predefinire un disegno complessivo e graduale da realizzare nel medio-lungo periodo. Raggiungere la giusta coesione è possibile attraverso la pianificazione di vari interventi che fanno parte di un processo composto di quattro fasi ben distinte:

Prima fase: Mapping

Come prima operazione l'azienda deve imparare a conoscere la propria "popolazione" attraverso l'uso di strumenti quali-quantitativi:

- l'analisi quantitativa si basa sullo studio della composizione anagrafica e sulla misurazione delle performance dei dipendenti;
- l'analisi qualitativa per indagare l'opinione dei dipendenti può essere svolta con il questionario oppure, se servono info più approfondite e precise, attraverso il focus group.
-

Seconda fase: Planning

Una volta definita e analizzata la popolazione aziendale è necessario stabilire la programmazione, dettagliata e approfondita, degli interventi da effettuare. Le diverse attività sono calendarizzate e assegnate ai settori aziendali di riferimento i quali operano nel rispetto delle politiche di diversità e inclusione che guidano l'azienda.

Terza fase: Action

Come abbiamo già anticipato ci sono diverse azioni che l'azienda può mettere in atto per creare un ambiente coeso e inclusivo, di seguito ne riportiamo alcune:

- **Supportare la cooperazione tra le generazioni:** incentivare in modo sistematico e costante la cooperazione intergenerazionale. Arricchire la cultura d'impresa ha ritorni positivi sull'immagine dell'azienda e migliora la competitività;
- **Job-redesign:** la progettazione del lavoro è una funzione fondamentale della gestione delle risorse umane, in particolar modo quando convivono diverse generazioni di manager, ed è correlata alla specificazione di contenuti, metodi e relazioni di lavoro al fine di soddisfare i requisiti tecnologici e organizzativi dell'azienda;

- **Creare un ambiente di lavoro flessibile:** è necessario introdurre flessibilità su tempi (orari flessibili, part-time o job sharing), luoghi (tecnologie digitali e diffusione di dispositivi mobili) e modalità di lavoro (smart working e telelavoro) per migliorare il bilanciamento con la vita privata;
- **Attivare programmi di benessere psicofisico:** l’engagement e la produttività dei lavoratori maturi possono essere incentivati con programmi mirati a preservare e accrescere il benessere psicofisico, a partire da interventi per l’ergonomia e il sostegno alla sfera psicologica;
- **Performance & career management:** monitorare le prestazioni lavorative può aiutare ad associare il rendimento al sistema premiante;
- **Fair employment:** è necessario garantire pari opportunità nei processi di recruiting e di selezione per individuare i candidati più adatti a prescindere dall’età;
- **Re-employment:** la possibilità per i dipendenti, in età pensionabile, di mantenere il proprio posto all’interno dell’organizzazione aiuta le imprese a non disperdere il know-how dei lavoratori senior, impiegandoli come consulenti di alto livello;
- **Applicare politiche di retribuzione variabile:** un ripensamento del sistema retributivo permette di passare dalla “seniority pay” alla “merit pay” definendo un efficace sistema di performance management per distinguere i meritevoli dai low performer;
- **Piani pensionistici e previdenziali:** definire i piani di lavoro part-time dopo la pensione e di retention dopo l’età pensionabile.

Quarta fase: Chek up

La quarta e ultima fase prevede il check-up delle azioni intraprese con un monitoraggio della situazione in atto, della distanza dagli obiettivi da raggiungere e delle modalità di prosecuzione.

Considerando il processo sopra descritto è evidente che per attuare politiche di inclusione aziendale è necessario considerare sia la soggettività del singolo individuo sia l’oggettività del contesto nel quale l’azienda opera e dal quale viene influenzata. Possiamo affermare quindi che non sono solo i fenomeni dinamici come le nuove tecnologie, la globalizzazione e l’innovazione ad impegnare i manager di oggi, senior o junior che siano, ma un ruolo importante lo svolgono anche i conflitti intergenerazionali e i pregiudizi in relazione all’età. Il manager moderno deve imparare a gestire una nuova dimensione che nasce dalla difficoltà del far convivere stili di lavoro e attitudini differenti.

Un recente studio del Fondo Monetario Internazionale prevede che a fine 2020 un lavoratore su cinque avrà più di 55 anni; di conseguenza, in azienda, potranno essere presenti fino a cinque generazioni diverse, che dovranno interagire e collaborare in modo efficace pur avendo approcci lavorativi e competenze molto diversi.

In Italia, come anticipato in precedenza, ci sono interi settori produttivi caratterizzati dalle PMI le quali, per le loro dimensioni ridotte, hanno difficoltà economiche per implementare strategie di inclusività, ma al contempo operano scegliendo modelli organizzativi nei quali le strategie HR hanno pochi livelli manageriali e sono caratterizzate da un'alta componente soggettiva.

A livello occupazionale le cifre sono in continua evoluzione. Ci limitiamo a citare le tendenze rilevate ad aprile 2020 nel mercato del lavoro, perché rivelatrici del crollo avvenuto. Queste che ora citeremo coinvolgono entrambe le componenti di genere e tutte le classi d'età.

Rispetto al mese di marzo 2020, ad aprile si era registrata una marcata diminuzione dell'occupazione generale (-1,2% pari a -274mila unità): questa ha coinvolto donne (-1,5%, pari a -143mila), uomini (-1,0%, pari a -131mila), dipendenti (-1,1% pari a -205mila), indipendenti (-1,3% pari a -69mila) e tutte le classi d'età, portando il tasso di occupazione al 57,9% (-0,7 punti percentuali).

PROSPETTO 1. POPOLAZIONE PER GENERE E CONDIZIONE PROFESSIONALE

Aprile 2020, dati destagionalizzati

	Valori assoluti (migliaia di unità)	Variazioni congiunturali				Variazioni tendenziali	
		apr20 mar20 (assolute)	apr20 mar20 (percentuali)	feb-apr20 nov19-gen20 (assolute)	feb-apr20 nov19-gen20 (percentuali)	apr20 apr19 (assolute)	apr20 apr19 (percentuali)
MASCHI							
Occupati	13.270	-131	-1,0	-106	-0,8	-211	-1,6
Disoccupati	851	-179	-17,4	-239	-19,0	-542	-38,9
Inattivi 15-64 anni	5.448	+307	+6,0	+324	+6,7	+680	+14,3
FEMMINE							
Occupati	9.611	-143	-1,5	-121	-1,2	-286	-2,9
Disoccupati	692	-305	-30,6	-257	-22,0	-570	-45,2
Inattivi 15-64 anni	9.130	+438	+5,0	+362	+4,3	+782	+9,4
TOTALE							
Occupati	22.881	-274	-1,2	-226	-1,0	-497	-2,1
Disoccupati	1.543	-484	-23,9	-497	-20,4	-1.112	-41,9
Inattivi 15-64 anni	14.578	+746	+5,4	+686	+5,2	+1.462	+11,1

Confrontando il trimestre febbraio-aprile 2020 con quello precedente (novembre 2019 - gennaio 2020), l'occupazione risulta in evidente calo (-1,0%, pari a -226mila unità) per entrambe le componenti di genere. Il netto calo dell'occupazione ha determinato una flessione generale rilevante anche rispetto aprile 2019 (-2,1% pari a -497mila unità), con le sole eccezioni degli over50 e dei dipendenti permanenti (+175mila). Il tasso di occupazione è sceso di 1,1 punti percentuali.

PROSPETTO 4. POPOLAZIONE PER CLASSI DI ETÀ E CONDIZIONE PROFESSIONALE

Aprile 2020, dati destagionalizzati

	Valori assoluti (migliaia di unità)	Variazioni congiunturali				Variazioni tendenziali	
		apr20 mar20 (assolute)	apr20 mar20 (percentuali)	feb-apr20 nov19-gen20 (assolute)	feb-apr20 nov19-gen20 (percentuali)	apr20 apr19 (assolute)	apr20 apr19 (percentuali)
15-24 ANNI							
Occupati	1.005	-35	-3,4	-33	-3,1	-93	-8,5
Disoccupati	255	-119	-31,8	-77	-18,3	-223	-46,7
Inattivi	4.618	+155	+3,5	+112	+2,6	+327	+7,6
25-34 ANNI							
Occupati	3.917	-86	-2,2	-88	-2,2	-158	-3,9
Disoccupati	440	-90	-17,0	-143	-21,3	-303	-40,8
Inattivi	2.128	+172	+8,8	+218	+12,4	+393	+22,7
35-49 ANNI							
Occupati	9.179	-119	-1,3	-116	-1,2	-376	-3,9
Disoccupati	494	-182	-26,9	-187	-22,5	-398	-44,6
Inattivi	2.945	+278	+10,4	+230	+9,2	+470	+19,0
50 ANNI E PIU'							
Occupati	8.780	-34	-0,4	+10	+0,1	+129	+1,5
Disoccupati	354	-93	-20,8	-90	-17,6	-189	-34,8
Inattivi	17.877	+158	+0,9	+175	+1,0	+390	+2,2
Inattivi 50-64 anni	4.887	+140	+3,0	+126	+2,7	+273	+5,9

Il progressivo aumento della longevità, unito a un significativo declino della natalità e all'accelerazione del progresso tecnologico, fa sì che le persone debbano ripensare i propri modelli di riferimento, mentre le organizzazioni devono accogliere la sfida di far leva sulle sinergie prodotte dal capitale umano di generazioni differenti in maniera da assicurare il proprio sviluppo nel corso del tempo.

Sebbene le diversità tra generazioni siano sempre esistite, oggi sono più rilevanti per la velocità esponenziale della digital transformation e l'allungamento della vita media. È la combinazione di questi due fattori che rende obsoleta l'idea tradizionale di staffetta tra generazioni, mentre rende necessario e urgente che gli esponenti delle differenti generazioni al lavoro imparino reciprocamente a riconoscere e valorizzare il proprio sapere distintivo. La diversità generazionale, se gestita opportunamente, mette infatti a disposizione delle imprese un valore aggiunto fatto di capitale intellettuale e sociale frutto della combinazione di patrimoni di esperienze e competenze distintive differenziate.

Questo processo virtuoso, però, non avviene automaticamente. Al contrario, per potere utilizzare profittevolmente le differenze fra generazioni bisogna che siano sviluppate delle politiche attive di gestione delle risorse umane e di formazione mirate a fare sì che le persone di gruppi generazionali differenziati siano motivate e attrezzate per lavorare insieme in maniera sinergica. Si tratta insomma di costruire un "ponte intergenerazionale" che porti gli individui a conoscere e legittimare i punti di vista e il know-how di generazioni differenti.

Un'alleanza tra generazioni basata sulla condivisione delle conoscenze, delle competenze e delle esperienze può trovare preziosi alleati in strumenti di assessment, azioni di senior talent management, processi di mentoring e reverse mentoring. La letteratura e le numerose ricerche svolte¹⁴ suggeriscono inoltre come lo strumento fondamentale per ridurre il gap tra senior e junior resti la formazione continua, perché consente lo scambio di esperienze reciproche stimolando così un confronto produttivo e un trasferimento di conoscenze e competenze.

Si rivela quindi sempre più necessario programmare percorsi formativi mirati che supportino le generazioni a impossessarsi di quelle competenze straordinarie, ma complementari, proprio perché così diverse. Questi percorsi devono necessariamente tener conto dei diversi approcci e delle modalità di apprendimento per colpire nel segno e provocare cambiamenti nei comportamenti. In questo senso il generation gap può rappresentare un'opportunità preziosa per l'organizzazione che ha il non semplice compito di stimolare l'interazione tra le diverse generazioni per trarre valore dalla loro coesistenza in termini di motivazione, rendimento e produttività.

¹⁴ ZEMKE R., RAINES C., FILIPCZAK B., Generations at Work: Managing the Clash of Boomers, Gen Xers, and Gen Yers in the Workplace, AMACOM, 2013;

4 La via europea al Diversity Management e il caso italiano

I motivi che hanno permesso la costruzione di condizioni favorevoli perché le pratiche di Diversity Management potessero svilupparsi in Europa sono:

- l'attuazione di misure di contrasto alle discriminazioni razziali;
- l'influenza della Commissione Europea in direzione di misure di contrasto alle discriminazioni in particolare nel mercato del lavoro;
- l'applicazione del Diversity Management all'interno di alcune realtà internazionali che, sulla spinta americana, hanno orientato la propria amministrazione in quella direzione.

Nel contesto statunitense il Diversity Management si inserisce all'interno di una lunga tradizione in materia di Equal Opportunities, mentre in Europa le politiche orientate alla gestione delle diversità sono molto più recenti e condizionate dalla struttura del tessuto imprenditoriale. Il contesto europeo, infatti, è formato prevalentemente da piccole e medie imprese che hanno difficoltà nel sostenere interventi di revisione delle strategie interne e di adozione di nuovi strumenti gestionali per l'applicazione delle politiche di Diversity. Queste problematiche, unite alla diversa concezione di "diversità" che caratterizza ogni paese membro dell'UE, fanno sì che le stesse PMI rappresentino un vincolo per lo sviluppo delle strategie di inclusività.

In questa logica le imprese, nonostante rimangano il principale attivatore delle politiche di Diversity Management, sono viste come attori funzionali solo se inserite in un sistema di governance più allargato, in cui attori istituzionali e non istituzionali collaborano per sviluppare le politiche di gestione della diversità.

È necessario fare un richiamo al contesto giuridico di riferimento per comprendere meglio l'oggetto d'interesse. In chiave europea tutto è iniziato negli anni '70, quando la CEE ha emanato le prime direttive per la parità di genere in ambito retributivo, per il trattamento lavorativo e di sicurezza sociale (1975/117, 1976/207, 1979/7)¹⁵.

Con il passare del tempo, numerose e fondamentali sono state le tappe che hanno visto ampliarsi l'interesse verso i diritti umani, a garanzia del principio di non discriminazione, nei diversi ambiti della vita quotidiana.

Negli anni 2000 (Congresso Mondiale di Parigi) si diffondono espliciti programmi sul concetto di Diversity Management che, seppur nati all'interno di un contesto differente, rispondono agli stessi stimoli statunitensi: cambiamenti demografici, globalizzazione, crescita di mercati differenziati, sviluppo organizzativo. Il Diversity però, nel contesto europeo, subisce un'ulteriore evoluzione

¹⁵ <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/IT/TXT/?uri=CELEX%3A31976L0207>.

rispetto agli USA: le aziende infatti non operano più in maniera isolata e introspettiva, ma fanno parte di un sistema inclusivo in cui collaborano attori istituzionali e non.

Con lo studio *The Business Case for diversity: good practices in the workplace* del 2005¹⁶, la Commissione Europea ha intrapreso un percorso al fine di incrementare in tutto il settore privato l'interesse verso politiche di Diversity Management, divulgando le buone pratiche sperimentate con successo in alcune realtà aziendali e raccogliendo le opinioni e le criticità al riguardo. Tuttavia, vedendo coinvolte nell'indagine principalmente aziende di grandi dimensioni, lo studio dimostrò una generale riluttanza delle PMI ad affrontare percorsi di cambiamento culturale ed organizzativo, rispetto alle grandi multinazionali. La presenza di un numero limitato di dipendenti, la scarsità di risorse finanziarie, un sistema di produzione strutturato tradizionalmente con attenzione all'economicità, la maggiore insicurezza economica, la mancanza di uno specifico settore dedicato alla gestione delle risorse umane, risultavano essere i principali ostacoli ad un facile consenso delle PMI al Diversity Management.

Partendo da queste considerazioni si sono susseguite iniziative, pubblicazioni di indagini, guide ed opuscoli informativi commissionati dall'Unione Europea sui vantaggi della gestione e valorizzazione della diversità nel generare profitti per qualsiasi realtà organizzativa imprenditoriale. Oltre all'adeguamento alla legislazione in materia di lotta alla discriminazione e pari opportunità, si sottolineava la necessità di intervenire con politiche di Diversity Management per affrontare i cambiamenti demografici e di aspettative del personale.

All'interno di questo clima nascono le Carte della diversità¹⁷ (ad oggi 24), uno strumento redatto dalla legislazione europea e diffuso nei diversi sistemi normativi per costruire un comune framework di riferimento. La prima Carta ad essere lanciata è stata quella francese nel 2004, a seguire la Germania nel 2006 e l'Italia nel 2009 insieme alla Spagna.

A sostegno delle Carte, la Commissione Europea nel 2010 ha creato la European Platform of Diversity Charters, uno strumento di supporto che nasce dal carattere volontaristico dell'adesione e dell'adozione delle Carte: in questo modo c'è la possibilità di ottenere risultati di maggior efficacia in termini di monitoraggio delle politiche di Diversity Management, e dunque anche a questi strumenti guarda con interesse lo svolgersi concreto del progetto ODISSEA.

L'iniziativa della European Platform permette sicuramente di ottenere dei risultati di maggior efficacia in termini di politiche di Diversity Management, superando il limite dovuto alla frammentazione di esperienze nazionali e rendendo così più chiari e realistici gli obiettivi da inseguire. Rimane tuttavia l'opacità collegata al carattere prettamente volontaristico dell'adesione (e dell'adozione statale) alle Carte che, pur rimanendo in linea con le raccomandazioni in stile europeo, non facilita la concreta diffusione di una cultura comunitaria attiva sul fronte della promozione della diversità nei luoghi di lavoro e dà vita a processi talvolta incostanti.

¹⁶ <https://www.europeansources.info/record/the-business-case-for-diversity-good-practices-in-the-workplace/>

¹⁷ BUEMI M., CONTE M., GUAZZO G., *Il Diversity Management per una crescita inclusiva (strategie e strumenti)*, Franco Angeli, Milano, p 49.

Le Carte sono nate per testimoniare il cambio di prospettiva che hanno adottato non solo le singole aziende, ma soprattutto i Paesi che le hanno sottoscritte. Nel decennale della piattaforma il sito della Commissione Europea¹⁸ riporta i numeri raggiunti dal 2010 ad aprile 2020:

- 24 Carte nazionali sulla diversità sottoscritte in tutta l'UE;
- oltre 12.000 firmatari (aziende, istituzioni pubbliche, ONG, università, sindacati);
- oltre 16 milioni di dipendenti rappresentati.

Un'ulteriore indicazione interessante, ricavata dalla rilevazione della Commissione Europea, si riferisce alla tipologia dei gruppi maggiormente interessati dalle iniziative di Diversity Management nelle organizzazioni. Secondo i dati raccolti, il focus principale riguarda interventi relativi alla parità di genere (48%), all'età (46% per i dipendenti più anziani, 45% per i giovani) e alla disabilità (44%), mentre per quanto riguarda le differenti origini culturali (28%), l'orientamento sessuale (16%) e l'identità di genere (15%) la percentuale si abbassa notevolmente.

In Italia la *Carta per le pari opportunità e l'uguaglianza sul lavoro* nasce da un'iniziativa di Fondazione Sodalitas, un'associazione attiva nella promozione della sostenibilità d'impresa, da un comitato di associazioni promotrici e con il supporto del Ministero del Lavoro e delle Pari Opportunità. Con l'intento di favorire la diffusione di politiche antidiscriminatorie nei posti di lavoro in scala locale, l'attenzione italiana sembra volgersi in particolar modo verso la questione della parità tra generi.

Attualmente aderiscono alla Carta per le Pari Opportunità e l'Uguaglianza sul Lavoro circa **900 tra imprese e Pubbliche Amministrazioni**, le quali impiegano più di **700.000 lavoratori**. Per consultare l'elenco completo delle imprese e delle Pubbliche Amministrazioni aderenti si veda all'indirizzo: <https://www.sodalitas.it/fare/lavoro-e-inclusione/le-imprese-aderenti-alla-carta-per-le-pari-opportunita> e <https://www.sodalitas.it/fare/lavoro-e-inclusione/le-pubbliche-amministrazioni-aderenti-alla-carta-per-le-pari-opportunita>.

Similmente agli altri casi europei, la Carta si presenta come una dichiarazione d'intenti volontaria, sottoscrivibile da imprese ed enti pubblici, con il fine di diffondere sul territorio nazionale una cultura organizzativa inclusiva delle differenze negli ambienti professionali, assicurando pari opportunità e pari considerazione delle potenzialità individuali. Per aderire al documento l'iter è molto semplice: serve solo compilare un modulo online per ricevere poi dalla Segreteria Organizzativa una Carta personalizzata, alla quale sarà necessario aggiungere, ai dati già presenti, il nome dell'impresa/ente e la firma convalidante.

La Carta è presentata come uno strumento gestionale, utile alle organizzazioni non solo per ragioni di lotta alle discriminazioni, ma come mezzo per ottenere vantaggi economici migliorando la competitività delle imprese e per affrontare al meglio le trasformazioni della società. Avendo

¹⁸ <https://ec.europa.eu/italy/news/20200429> decennale della piattaforma europea delle carte della diversità it.

funzione di semplice guida per i soggetti aderenti, nel documento non sono elencate delle precise disposizioni da seguire ma vengono indicate poche azioni da rispettare per tener fede diligentemente al proprio impegno.

Una specificità tutta italiana, come si può notare anche soffermandosi semplicemente sulla denominazione scelta per la Carta nazionale, riguarda la particolare attenzione rivolta alle pari opportunità, intendendo con tale espressione, la parità di trattamento tra uomo e donna nel lavoro. La portata d'interesse nei confronti della questione della disparità tra generi ha infatti comportato che comunemente l'espressione "pari opportunità" faccia riferimento a questo tema. Nella Carta italiana viene addirittura specificato il particolare riguardo che deve essere rivolto alle pari opportunità tra generi nel seguire le azioni consigliate. Di qui l'attenzione alle pari opportunità tra donna e uomo, con l'inserimento di 2 punti specifici: superare gli stereotipi di genere e fornire strumenti concreti per favorire la conciliazione dei tempi di vita e di lavoro.

Per diffondere le azioni promosse dalla Carta a livello territoriale, è nata nel 2011 una Rete di Tavoli Regionali, con funzioni di promozione di nuove adesioni, di sensibilizzazione e di scambio di informazioni e di buone prassi.

Le finalità dei Tavoli Regionali sono le seguenti:

- Sensibilizzazione culturale del mondo produttivo sui benefici delle politiche inclusive e di valorizzazione delle diversità;
- Proselitismo di nuove aziende e Pubbliche Amministrazioni sottoscrittrici
- Accompagnamento in percorsi di attuazione delle organizzazioni che hanno già aderito o intendano sottoscrivere la Carta;
- Facilitazione delle PMI nell'interpretazione della Carta alla luce delle loro esigenze di semplificazione;
- Individuazione di alcune azioni concrete della Carta di particolare interesse per le politiche attive regionali.

Nonostante la legislazione europea abbia considerevolmente rafforzato le difese contro la discriminazione, in Italia resta ancora molto da fare, soprattutto in materia di recepimento e applicazione.

L'approccio aziendale al Diversity Management sembra infatti tardare a radicarsi nel panorama imprenditoriale italiano, costellato perlopiù di piccole e medie aziende. La sua applicazione appare ancora distribuita in maniera non omogenea e discontinua, spesso legata a situazioni contingenti. Nell'introdurre una politica aziendale di Diversity Management le imprese sono chiamate ad intervenire sul tradizionale assetto operativo apportando delle novità di approccio alle tradizionali modalità gestionali, dando inizio ad un più ampio processo di cambiamento organizzativo e culturale. La nuova prospettiva consiste nel porre maggiore attenzione alle diverse caratteristiche

del personale, considerate un valore aggiunto da sfruttare positivamente per ottenere dei vantaggi produttivi ed economici per l'azienda. Si tratta di intervenire valorizzando il potenziale di ciascun lavoratore tenendo presente le diversità individuali e di promuovere in questo modo un ambiente di lavoro eterogeneo ed inclusivo. Tuttavia, un approccio alla "diversità" individuale intesa come aspetto di unicità del singolo e come stato identitario in perenne mutamento rimane ancora la direzione verso cui tende ad evolversi il Diversity Management, mentre l'atteggiamento di chi affronta questa nuova strategia si mantiene orientato alle differenze su cui si basano le comuni categorie di distinzione sociale, per genere, età, orientamento sessuale, disabilità ed origini etnico-culturali.

Tracciare i contorni dell'esperienza italiana in ambito di Diversity Management significa procedere ad una generalizzazione di un panorama di iniziative isolate che si presenta diversificato per dinamiche territoriali, settore produttivo e dimensioni aziendali ma nel quale è possibile ritrovare delle linee d'azione comuni. Per prima cosa, come anticipato, per quanto riguarda il target verso cui viene orientato l'intervento, nel modello italiano pare essere privilegiata la direzione che guarda alle differenze di genere e di abilità psico-fisiche, concentrando l'attenzione principalmente su donne e disabili. Nei confronti di queste due categorie sociali esistono già precisi obblighi di legge per favorirne l'accesso al lavoro, una collocazione mirata e trattamenti paritari, perché viene riconosciuta loro una condizione di svantaggio dovuta alle discriminazioni che subiscono costantemente nel mondo del lavoro. Da tutto ciò se ne deduce che l'azione complessiva intrapresa nell'ambito della gestione delle diversità rimane di fatto ancorata alle già presenti politiche paritarie, nel rispetto della normativa in materia di pari opportunità e di contrasto alle discriminazioni. La stessa cura però non si ritrova nei confronti dei soggetti collocati in altre categorie sociali, tra cui i lavoratori immigrati, che subiscono a loro volta molteplici comportamenti discriminatori nel lavoro ma verso i quali l'interesse rimane ancora debole. L'Italia si conferma essere quindi, anche in questo ambito, un Paese che tende a fare differenze e in cui persistono trattamenti diseguali, nonostante i buoni propositi di cambiamento.

5 Le Best Practices per una politica di diversità ed inclusione

A diversi mesi ormai dalla proclamazione dello stato di emergenza, con una nuova fase in cui il lockdown è finito ma i rischi, sotto tanti profili, non possono dirsi cessati, risulta ormai chiaro come difficilmente si potrà tornare alla vita personale e lavorativa del passato senza adottare nuovi accorgimenti, e soprattutto senza nuovi modelli organizzativi.

Una situazione di crisi come è stata quella del Covid-19 possiamo suddividerla in tre macro fasi:

- Reazione alla crisi: l'arco temporale in cui le aziende reagiscono alle sfide di risposta quotidiana e affrontano la gestione dell'operatività contingente in emergenza. Questa prima macro fase possiamo farla coincidere con le misure restrittive che ha adottato il Governo con il decreto dell'11 marzo 2020;
- Ripresa: il periodo durante il quale si identificano i cambiamenti nelle dinamiche operative facendo leva sulle best practices (l'azienda è più preparata e strutturata). Questa seconda macro fase converge con la doppia fase di apertura (18 maggio e 3 giugno) che ha caratterizzato la fase due che si è conclusa il 31 luglio 2020;
- Crescita: la fase di rientro nel "new normal", mettendo a frutto le conoscenze acquisite nelle fasi precedenti. Una normalità diversa che porta all'acquisizione di nuovi protocolli, nuove normative e best practices mai sperimentate in precedenza.

Queste tre macro fasi le ritroviamo nel modello per la resilienza organizzativa, uno dei concetti più citati con la crisi pandemica Covid-19, che prevede azioni di anticipazione, fronteggiamento e adattamento da mettere in atto nel caso del verificarsi dell'evento imprevisto.

Un modello per la resilienza organizzativa



Tradotto e adattato da Duchek S. 'Organizational resilience: a capability-based conceptualization', Business Research, 2019
<https://link.springer.com/article/10.1007/s40685-019-0085-7>

Lo stato di emergenza ha reso inevitabile un cambio di prospettiva e l'intero comparto industriale ha dovuto imparare a valutare nuovi rischi e nuove opportunità e a definire scenari e tempi imprevedibili. In questa circostanza un lato positivo della pandemia, come riferisce l'articolo del Il Sole 24 ore¹⁹ è stato quello di *“portare la consapevolezza di dover investire in nuovi modi di lavorare anche nelle organizzazioni che in passato erano più restie a farlo”*. L'articolo in questione riporta la ricerca 2020 dell'Osservatorio Hr innovation practice del Politecnico di Milano, dove si segnala che ben il 64% delle organizzazioni dice di voler implementare o introdurre lo smart working.

Nei momenti di passaggio, come quello attuale, si presenta l'occasione di imprimere un cambiamento, un sovvertimento dell'ordine che si accompagna a una possibilità di innovazione del sistema intero. Le organizzazioni che desiderano “dare forma” alla propria diversità, con programmi e politiche di inclusione, hanno compreso che rendere la diversità e l'inclusione un imperativo nella propria strategia complessiva offrirà vantaggi competitivi importanti, quali una maggiore motivazione ed efficienza, migliori opportunità di mercato, attrazione delle risorse migliori, incremento della creatività e dell'innovazione, maggiore flessibilità e miglior attitudine al problem

¹⁹ Il Sole 24 ore, “La vera sfida adesso è trasformare il lavoro da remoto in smart”, 20 maggio 2020.

solving, migliore reputazione e immagine aziendale. Come approcciare quindi la creazione di una nuova cultura aziendale?

È necessario innanzitutto definire la visione comune del cambiamento, per poi lasciar spazio alle persone di scegliere un percorso per raggiungerlo. Considerando la non linearità di tali cambiamenti, la correlazione statisticamente positiva tra leadership diversificata e prestazioni finanziarie è dimostrata dall'applicazione aziendale di alcune best practices.

Di seguito riportiamo le principali azioni alla base di una corretta implementazione di politiche di diversity e inclusion e alcune best practices:

– Sviluppare una cultura inclusiva

Il tema della cultura aziendale sta attirando l'attenzione che il contesto richiede, ma non è ancora diventato una priorità per le aziende, nonostante numerosi studi dimostrano che organizzazioni con una buona cultura aziendale performano il 20% meglio di altre. Proprio in questi mesi di smart working diffuso e poco strutturato, migliaia di persone hanno lavorato e si sono formate senza un controllo continuo delle organizzazioni, ma seguendo il loro senso di appartenenza e la loro curiosità.

Essere connessi con un'organizzazione o con un team, oltre a richiedere un maggiore impegno in ambito lavorativo, è un bisogno psicologico dell'individuo. Per ottenere buoni risultati, il primo passo per un'impresa è quello di analizzare la situazione aziendale e individuare nel personale le categorie più esposte a pregiudizi e discriminazioni. La non univocità dell'approccio rende necessario procedere per categorizzazioni rischiando di enfatizzare le dinamiche sociali produttive di stereotipi, con l'intenzione di riflettere sul proprio comportamento organizzativo per modificare e superare le pratiche di esclusione adottate e attivare un processo di cambiamento.

– Superare l'approccio top-down

Quando il top management accentra il potere e sviluppa un controllo complessivo sul gruppo di lavoro, le decisioni progettuali sono influenzate dalle emozioni e dalle opinioni di una sola persona. Nel tempo si è riscontrato che l'approccio top-down può ridurre la produttività e causare colli di bottiglia e strozzature; ecco perché le aziende, per implementare strategie di diversità ed inclusion, seguono strategie miste per ottenere il meglio dai due approcci. Non è possibile delegare la

creazione della cultura a un singolo individuo. Il coinvolgimento delle persone permette di beneficiare della ricchezza di diversi punti di vista e diminuisce le resistenze.

– Definire un piano di comunicazione inclusiva

L'inclusione è un valore da promuovere anche nella comunicazione e nel marketing. Per comunicazione inclusiva si intende la capacità di far arrivare un messaggio a qualsiasi utente superando disabilità e deficit attraverso un'attenzione specifica ai metodi più appropriati per abbattere eventuali barriere architettoniche e barriere sensoriali. Ci sono ambienti in cui è impossibile definire una "nicchia" a cui rivolgersi, ma è sbagliato utilizzare messaggi di tipo generalista. In questi casi il cosiddetto "target di riferimento" è disomogeneo: per cultura, linguaggio, contesto di appartenenza, esperienze. Valutare chi sono i riceventi, e come si esprimono, aiuta a capire cosa potrebbe risultare offensivo o discriminatorio nella comunicazione, aiuta a scegliere le parole giuste e condividere contenuti su misura, pertinenti e appropriati (considerando anche gli strumenti a disposizione).

– Rafforzare la fedeltà al marchio e condividere la mission

Nel viaggio verso la creazione di un'organizzazione più inclusiva è importante considerare la relazione tra ciò che sta accadendo all'interno e all'esterno dell'azienda; questo confronto rispecchia il modo in cui l'intera azienda opera e i singoli modi di lavorare, comunicare, contribuire e anche solo essere nel mondo.

Di seguito riportiamo alcuni esempi di aziende che, attraverso l'attuazione e la personalizzazione delle best practices sopra esposte, hanno migliorato la propria reputazione adottando politiche di diversità e inclusione a favore della promozione dello scambio intergenerazionale, del work-life balance, del superamento del gender gap e della conseguente eliminazione del gender pay gap.

IBM

IBM è una realtà internazionale che si dedica alla Diversity, e la sua attività va ben oltre i confini aziendali, estendendosi alla sfera sociale e, cosa molto importante, al mondo dell'istruzione. L'azienda americana è costantemente alla ricerca di innovazioni capaci di "democratizzare" sempre di più la tecnologia per lo sviluppo di soluzioni che promuovano l'inclusività e la facilità d'uso.

L'adesione ad un approccio di inclusione è da far risalire a fine '800, perché nel 1899 proprio in quella che era la realtà da cui sarebbe nata IBM avviene la prima assunzione di due donne e di un lavoratore di colore; nel 1953 viene pubblicata la prima policy americana sulle pari opportunità in ambito lavorativo e nel 1984 IBM fu una delle prime ad aggiungere l'orientamento sessuale nella propria policy antidiscriminatoria.

Nel 1996 furono istituite, nell'ambito della divisione Human Resources, sei task forces internazionali ognuna dedicata ad uno specifico aspetto della diversità (Gender Diversity, Cultural Diversity, People with Disabilities, GLBT, Work & Life Integration e Generational Diversity) che portarono allo sviluppo di una Diversity 3.0.

Da sempre attenta al problema, IBM si è dotata di un team D&I per la tutela e la valorizzazione della diversità e dell'inclusione. All'interno dell'azienda è stato costituito il Women Leadership Council (WLC) che, supportato dall'azienda, ha creato diverse iniziative volte a valorizzare il ruolo e la crescita della professionalità delle donne. Tra le più importanti ricordiamo:

- il progetto "Le donne parlano alle donne" per rafforzare il network femminile e incoraggiare un maggiore dialogo con il management;
- "Women hiring target" per accrescere il numero delle assunzioni di donne in azienda;
- "Outstanding technology" per lo sviluppo della comunità di donne con professioni tecniche;
- "Elevate Italy", che ha come obiettivo quello di individuare i talenti femminili a cui dare visibilità e opportunità di sviluppo professionale.

Significativo che vi siano anche progetti specifici per i vari Paesi, come l'ultimo qui citato.

ABB

ABB è una società che investe nella diversità ed è anche un forte sostenitore del primo impegno paneuropeo per la diversità e l'inclusione. ABB è stata recentemente una delle oltre 50 tra le più grandi aziende industriali e tecnologiche d'Europa a firmare il primo impegno paneuropeo per la diversità e l'inclusione. Guidato dalla European Round Table of Industrialists (ERT), di cui ABB è membro, l'impegno è stato progettato per promuovere l'inclusione e la diversità nei luoghi di lavoro, tra cui:

- **Una cultura inclusiva:** Creare un ambiente di lavoro aperto e inclusivo in cui i contributi di tutti gli individui siano valutati, le loro voci siano ascoltate e rispettate.
- **Leadership inclusiva:** Stabilire la diversità e l'inclusione come imperativo aziendale strategico a tutti i livelli di un'organizzazione visibilmente guidata dalla "massima leadership", fungendo da modelli di ruolo.
- **Aspirazione e definizione degli obiettivi:** Stabilire e mantenere obiettivi e ambizioni stimolanti ma raggiungibili all'interno dell'organizzazione.
- **Chiara responsabilità:** Garantire che tutti i manager siano responsabili del raggiungimento degli obiettivi e delle ambizioni della diversità, e che dispongano della supervisione adeguata delle strategie e delle iniziative per raggiungerli.
- **Pari opportunità:** Rivedere le politiche, i processi e le pratiche delle persone, inclusi reclutamento, fidelizzazione, sviluppo, remunerazione e pianificazione della carriera per favorire la diversità ed evitare distorsioni.
- **Impegno e responsabilità della società:** Contribuire a colmare il divario di competenze sostenendo lo sviluppo di STEM e materie digitali nel campo dell'istruzione. Concentrarsi sull'apprendistato, sul doppio apprendimento (vale a dire l'apprendimento combinato nelle scuole e sul piano di lavoro) e sui partenariati di educazione aziendale, soprattutto per i gruppi sottorappresentati.

IKEA

Il caso IKEA è particolarmente utile in quanto risalta l'attenzione che offre un'azienda di alto livello nei confronti della figura della donna, proponendosi continuamente di abbattere le barriere della gender diversity e spingere le donne a non abbandonare le proprie ambizioni.

Interessante notare come in Italia, tra gli oltre 6.500 collaboratori diretti di Ikea, le donne siano il 58% e nel top management il 50%, mentre tra manager e responsabili sono il 42%. Le donne rappresentano per Ikea una risorsa importantissima, e per questo motivo vengono valorizzate attraverso politiche di welfare che le supportino nella gestione della vita professionale e privata. Come affermato da Belén Frau, amministratore delegato Ikea Italia, "la cultura nordeuropea dal punto di vista della leadership femminile è sicuramente più avanti e la maternità è considerata un valore aggiunto. Quella del Sud Europa, invece, è molto diversa e in Italia, forse, ho trovato ancora più resistenze. Per questo è fondamentale condividere i nostri esempi concreti per incentivare le donne a non rinunciare alle proprie aspirazioni".

Ikea si impegna anche per favorire la work-life balance con strategie diversificate e all'occorrenza personalizzate, che vadano incontro il più possibile alle esigenze del singolo dipendente. Per questo

motivo vengono adottate politiche diverse per andare incontro alle esigenze dei collaboratori. Un esempio su tutti è il progetto T.I.M.E. (Trovare Insieme il Miglior Equilibrio), rivolto alle persone che lavorano negli store: un sistema innovativo che per la prima volta in Italia rende protagonisti i dipendenti nella scelta degli orari di lavoro. In questo modo viene garantito un miglior equilibrio tra tempo libero e vita lavorativa, perché il dipendente è messo nelle condizioni di gestire in autonomia i turni in cui preferisce lavorare, in base al fabbisogno e sulla base delle regole comuni.

Per tali motivi e per l'impegno profuso nel periodo dell'emergenza, Ikea è stata premiata Top Brand 2020 nell'ambito del Diversity Brand Summit svoltosi a giugno 2020, "Per aver lavorato in maniera impattante e dirompente sulla D&I, manifestando il proprio posizionamento in maniera chiara, decisa e inequivocabile contro l'omofobia. Per aver saputo combinare in store marketing e comunicazione above the line, creando un alto impatto emotivo riconosciuto in maniera trasversale da consumatrici, consumatori, media ed esperti del settore. Per aver compreso che un marchio della sua portata ha un ruolo cruciale nel dire basta alle discriminazioni; per aver saputo trasformare l'espressione discriminatoria "Fatelo a casa vostra!" in un inno all'inclusione per celebrare il diritto di ognuno di sentirsi a casa nella propria pelle, ovunque".

COCA COLA

Inclusione e valorizzazione delle diversità sono da sempre parte dell'identità 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 a un cambiamento.

Anche quest'anno l'impegno di Coca Cola Italia ha ottenuto un riconoscimento nel corso della terza edizione del Diversity Brand Summit che riunisce e premia i 21 brand più inclusivi emersi dal Diversity Brand Index.

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 e per questo 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.

Nel corso del 2019 Coca Cola ha confermato il proprio supporto al Milano Pride per celebrare l'amore universale, quello che unisce chiunque, indipendentemente da pregiudizi ed etichette. Sono stati inoltre sostenuti progetti educativi nelle scuole per affrontare i temi dell'omofobia, del bullismo, della discriminazione di genere e dell'orientamento sessuale anche attraverso il ricavato delle vendite delle t-shirt "Love Unites" in edizione limitata.

Moltissime persone si riconoscono ogni giorno nel marchio, e per l'azienda è importante che possa essere foriero di cambiamenti positivi e nuove opportunità. Per questo con la campagna "A tavola senza confini" Coca Cola ha voluto dimostrare che con un semplice gesto, come mangiare insieme, si possono conciliare i gusti e le differenze culturali.

Più recentemente, a partire dal 1 luglio 2020, Coca-Cola ha sospeso tutte le attività sui canali social per almeno 30 giorni lanciando la campagna "Non c'è posto per il razzismo nel mondo e non c'è posto per il razzismo sui social media". Obiettivo dell'iniziativa è quello di ridefinire le proprie policy pubblicitarie e individuare eventuali revisioni necessarie.

Un periodo di "silenzio social" per definire quali siano gli eventuali nuovi provvedimenti da mettere in atto e rivalutare i propri Responsible Digital Media Principles e le procedure, nel tentativo di costruire un ambiente più sicuro e privo di odio, che permetta ai consumatori di conoscere i brand e prodotti in totale sicurezza.

Coca Cola si è unita così a un elenco crescente di grandi aziende che, preoccupate dall'incitamento all'odio e dalla disinformazione sui social media, hanno sospeso le proprie attività di sponsorizzazione, invitando i social network ad adottare misure più severe per debellare dalle piattaforme digitali ogni forma di odio e di violenza, eliminando i contenuti inappropriati.

A livello di gruppo, The Coca Cola company continuerà inoltre esprimere la propria opinione e far sentire la propria voce all'interno delle principali organizzazioni del settore, tra cui la WFA (World Federation of Advertisers), la Federazione mondiale che riunisce le associazioni nazionali degli investitori in pubblicità e in comunicazione, per fare da guida nella responsabilità delle aziende sulle piattaforme digitali.

BARILLA

Dal 2013 Barilla rappresenta un caso di eccellenza in Italia; come affermato dall'AD di Barilla Group Claudio Colzani "in Barilla il percorso verso la diversità e inclusione inizia con il riconoscere che il supportare diversità e inclusione è la cosa giusta da fare ed è anche la cosa giusta per il business".

Nel documento di strategia dell'azienda, il "Barilla Lighthouse", la diversità è presentata come un obiettivo aziendale a sostegno della strategia di crescita del gruppo. In Barilla è forte la convinzione che una forza lavoro diversa e una cultura inclusiva accrescano l'impegno e tengano conto di una comprensione più profonda della società portando ad un processo decisionale più forte.

Uguaglianza, inclusione e diversità sono da tempo parte integrante della cultura, dei valori e del codice etico Barilla e sono un fattore determinante per il suo modello di crescita e modo di fare business.

Barilla intende sviluppare il potenziale di ogni persona, rispettandone l'integrità fisica, morale e culturale così come il diritto di interagire ed associarsi con altri. Barilla pone attenzione a tutti gli aspetti inerenti la persona e supporta e rispetta i diritti umani nelle proprie attività e sfere di influenza con l'obiettivo di offrire pari opportunità per lo sviluppo delle persone che vi lavorano.

Ad oggi Barilla ha realizzato numerose iniziative:

- avvio di collaborazioni con organizzazione esterne mirate all'ottenimento di risultati specifici;
- adozione di cambiamenti concreti nelle politiche e procedure di recruiting;
- diffusione della consapevolezza della diversità e dell'inclusione come imperativo di business.

Multiculturalismo, integrazione, uguaglianza di genere, valorizzazione della comunità LGBT, sostegno alle persone con disabilità sono diventati fattore concreti di competitività nelle scelte aziendali. Da sei anni Barilla può contare su un Diversity & Inclusion Board e ha fra le figure manageriali anche un Chief Diversity Officer, che riporta direttamente al CEO.

Dal 2015 ha aderito al Global Refugee Program, che forma oltre 50 rifugiati in azienda. Dal 2017 ha lanciato Hackability per realizzare prodotti e confezioni adatti a persone con disabilità. È impegnata a migliorare il "gender balance" sul posto di lavoro: oggi le donne in posizioni di leadership sono il 35% e l'obiettivo è di eliminare il "gender pay gap" - lo squilibrio nei compensi fra uomini e donne - entro il 2020. Ha formato oltre 8 mila dipendenti sul tema della D&I attraverso gli Employees Resource Groups (ERG), che stanno contribuendo al cambiamento culturale "dal basso".

GENERALI

Alla base della strategia di D&I del gruppo assicurativo c'è la valorizzazione del fatto che siamo tutti esseri umani, unici e con differenti background culturali, stili di vita, mentalità e preferenze.

L'impegno di Generali consiste nel far leva su questa diversità per creare valore a lungo termine, per essere innovativi, sostenibili e fare la differenza per i dipendenti, i clienti, i partner e le comunità.

Generali si impegna a promuovere una cultura aziendale in cui la D&I sia parte integrante del modo di lavorare e di fare business ogni giorno. Di qui la mission di creare un ambiente di lavoro inclusivo e accessibile, dove ogni persona senta di potersi assumere delle responsabilità, di combattere i pregiudizi e condurre la trasformazione con un tocco umano.

Il gruppo ha una strategia chiara, supportata da una governance D&I strutturata e crede fermamente nella necessità di adottare misure concrete per raggiungere obiettivi sempre più inclusivi; anche per questo i progressi vengono costantemente monitorati attraverso il Group D&I

Index che misura i progressi in ambito D&I con riferimento particolare a genere, generazioni, cultura e inclusione con l'obiettivo di raggiungere il 100% entro il 2021.

Le principali aree di intervento per il periodo 2019-2021 sono le seguenti:

- **Genere:** l'obiettivo è aumentare la rappresentanza delle donne nelle posizioni dirigenziali e manageriali e raggiungere la parità di retribuzione tra donne e uomini.
- **Generazioni:** l'obiettivo è assicurare un migliore equilibrio e la convivenza generazionale a tutti i livelli, nonché attrarre e mantenere i migliori talenti presenti sul mercato.
- **Cultura:** si vuole favorire e sostenere la trasformazione attraendo e mantenendo persone con differenti background culturali, nuove abilità e mentalità globale.
- **Inclusione:** si intende promuovere mentalità, comportamenti, processi e pratiche che accolgono le differenze e combattono ogni forma di discriminazione, al fine di assicurare l'effettiva inclusione di tutti gli individui.

Generali con questo programma si concentra quindi sulla creazione di un ambiente flessibile dove ognuno si senta rispettato e apprezzato, promuovendo inoltre il rispetto delle persone con disabilità e appartenenti alla comunità LGBT.

Molte le iniziative lanciate globalmente:

- il programma *"From unconscious bias to conscious inclusion"* volto a sensibilizzare i business leader sul tema dei pregiudizi inconsci;
- il *"Lioness Acceleration Program"* per lo sviluppo della pipeline femminile;
- l'analisi sul gender pay gap e relative azioni di mitigazione.

Sono in corso inoltre dei lavori preparatori per riconoscere e valorizzare la comunità LGBT che sfoceranno in azioni concrete nel corso del 2020-2021. Il coinvolgimento delle persone è alla base della creazione della prima D&I Community, che fa leva sull'intelligenza collettiva dei dipendenti per la diffusione e il lancio di nuove iniziative.

Nel 2019 il Gruppo ha rinnovato il suo impegno per contrastare ogni forma di discriminazione e molestie, incluse quelle di natura sessuale, puntando su maggiore trasparenza e comunicazione, tramite la sensibilizzazione sull'utilizzo dell'helpline interna e la pubblicazione di articoli e video dedicati. Il Gruppo e il Comitato Aziendale Europeo hanno sottoscritto la Dichiarazione congiunta in tema di D&I e, per la governance e le azioni implementate, Borsa Italiana ha conferito a Generali il premio "Best D&I employer" nell'ambito del "Women In Finance - Italy Award".

Interessanti le iniziative volte alla valorizzazione dei giovani e dei senior manager; Generali stimola la condivisione e la declinazione locale della strategia di Gruppo e supporta lo sviluppo di leader e talenti globali con percorsi di formazione personalizzati tra cui:

- **Leading the Lifetime Partner transformation - the role of the CEO:** 46 CEO, 3 giorni presso London Business School;
- **Leading the Lifetime Partner transformation:** 38 Senior Leader, 3 giorni presso London Business School;
- **Global Leadership Program - Take Off:** 36 Group Talent Manager, 3 giorni presso Insead e 5 settimane online;
- **Global Mentoring Program:** 41 Senior Leader e 41 Group Talent Manager²⁰.

GUCCI

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.

Alla base della visione creativa di Gucci c'è il desiderio di dare a tutte le persone la possibilità di vivere una vita libera, di auto-espressione, che reinventi le norme, promuova l'innovazione e alimenti l'immaginazione. 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 il loro sé autentico, unico e diverso.

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, e non solo.

A inizio 2019 è stato tracciato un nuovo percorso di diversità e inclusione che riconosce realmente il valore dei dipendenti e si propone di migliorare la vita delle persone che lavorano in Gucci, oltre a sostenere le comunità sottorappresentate anche nelle politiche di assunzione. L'azienda crede fermamente che la diversità promuova la creatività e per questo il brand ha lanciato un programma di quattro iniziative:

- l'assunzione di nuovi direttori globali e regionali per promuovere diversità e inclusione;

²⁰ <https://www.general.com/it/Get-to-know-us/diversity-and-inclusion>.

- l’istituzione di borse di studio per studenti nel settore della moda in tutto il mondo;
- un programma di sensibilizzazione alla diversità e all’inclusione;
- un programma di scambio globale.

Un’ulteriore mossa strategica è stata fatta a luglio 2019, con la nomina di una donna nel ruolo di Global Head of Diversity Equity and Inclusion di Gucci. Renée E. Tirado è stata scelta dopo un processo di selezione che ha vagliato circa 250 candidature. Ma l’aspetto più interessante (e coerente con la scelta del ruolo) è che la sua storia, il suo profilo e le sue esperienze non hanno nulla a che vedere con il mondo del fashion. Anzi, Tirado è abituata a ben altri ambienti, quali la Major League Baseball, comunemente nota come MLB, lega professionistica di baseball nordamericana dove ha ricoperto il ruolo di Chief Diversity & Inclusion Officer piazzando persone di colore e candidati LGBTQ in posizioni operative in diverse divisioni. Per Gucci riporterà direttamente a Bizzarri e farà parte anche del Gucci Changemakers Council, un collettivo esterno di leader di comunità ed esperti di cambiamento sociale impegnati per la promozione della diversità a cui è stata chiamata a partecipare anche la top model Naomi Campbell.

Volendo citare solo alcuni dei programmi che hanno permesso a Gucci di progredire nell’impegno per la diversità, l’inclusione e l’uguaglianza possiamo ricordare i seguenti.

- **LGBTI Standards of conduct for Business delle Nazioni Unite**
Gucci ha aderito all’iniziativa globale “LGBTI Standards of conduct for Business” delle Nazioni Unite, il nuovo codice di condotta ONU rivolto alle aziende che promuove la tutela dei diritti delle persone LGBTI. Tra i suoi punti figurano l’eliminazione di qualsiasi forma di discriminazione sul posto di lavoro, la garanzia che nelle attività di business non vi siano discriminazioni nei confronti di clienti, fornitori e tutti gli stakeholder, e la collaborazione con partner commerciali per affrontare queste tematiche lungo l’intera catena di fornitura.
- **Gucci Design Fellowship Program**
Attraverso il Design Fellowship Program Gucci è partner di 10 scuole di moda in tutto il mondo, con l’obiettivo di fornire opportunità ai gruppi di talenti sottorappresentati e acquisire esperienza professionale ed esposizione al design di moda di lusso, al fine di creare un luogo di lavoro più diversificato e inclusivo a lungo termine
- **Parità di genere**
Nel 2019, il 63% dei dipendenti globali, il 57% dei manager e il 60% dei manager nel retail erano donne.
- **Gap retributivo di genere**
L’azienda ha iniziato ad analizzare il tema del divario retributivo di genere in diversi paesi. Secondo le indicazioni del governo britannico, Gucci ha presentato una relazione contenente informazioni esaustive sul differenziale salariale di genere nel Regno Unito.

– **Chime for Change**

Campagna globale per la parità di genere lanciata nel 2013. Tra le innumerevoli iniziative supportate negli anni, di recente CHIME FOR CHANGE ha unito le forze con la Fondazione Kering per annunciare la campagna *#StandWithWomen* per aumentare i finanziamenti alle ONG che sostengono le donne e le ragazze di tutto il mondo, con particolare attenzione alla violenza di genere durante la pandemia Covid-19.

6 Il quadro dopo la riapertura

Attraverso l'Indagine desk abbiamo monitorato e analizzato il fenomeno della diversità e dell'inclusione all'interno dello scenario sanitario, economico e culturale, in cui versa l'Italia e il mondo intero, a causa del Covid-19.

I dati analizzati hanno dimostrato che il Coronavirus non è stato un fenomeno isolato e senza storia: la quarantena e il distanziamento sociale infatti hanno messo in luce disuguaglianze sociali, economiche e di riconoscimento presenti già da prima nel nostro paese. Queste disparità, messe a nudo dalle conseguenze dell'epidemia, hanno investito l'intera popolazione ma soprattutto categorie già sottoposte a un trattamento non paritario rispetto a diversi fattori come il genere, l'etnia e la nazionalità; tra questi poi è stato rilevato un fattore di disuguaglianza trasversale, che purtroppo solo di rado viene tenuto in reale considerazione: quello generazionale.

Con la prima parte dell'Indagine abbiamo osservato i dati che hanno caratterizzato la fase del lockdown, e qui di seguito invece riporteremo i dati più significativi della Fase 2, aggiornati al 31 luglio, che sembrano documentare un parziale punto d'arresto della crisi causata dall'epidemia.

Nonostante la situazione sanitaria mondiale resti preoccupante e incerta, in Europa, Cina e Stati Uniti il punto di minimo del ciclo economico è stato superato. La ripresa mondiale non avverrà in tempi rapidi e a farne le spese sarà soprattutto il settore dei servizi, nei comparti che richiedono interazione ravvicinata, come turismo e trasporti. In Italia la risposta di un mix fra interventi diretti a sostegno del reddito e politica fiscale, seppur rilevanti e tempestivi, non sarà comunque sufficiente per riavviare in modo deciso i consumi, e anche per questo saranno decisivi investimenti e altre forme di intervento strutturale come quelli che potrebbero essere finanziati da Recovery Fund e MES. Non entriamo ovviamente in queste ampie e complesse tematiche, anche perché soggette a una fluttuazione di dati e trend che rendono deperibile in pochi mesi qualsiasi previsione: ci limitiamo a ricordare che alcuni esperti stimano che, nel nostro paese, il recupero dei livelli di attività pre-Covid avverrà solo nel 2025.

Nel rilevamento dell'Istat, relativo al mese di maggio, si registrano nuovi scenari di lavoro per uomini e donne. Il 72,4% di chi è tornato al lavoro dal 4 maggio è uomo: ciò vuol dire che il lockdown, per le lavoratrici, è durato molto di più; inoltre, degli 84 mila posti di lavoro in meno rispetto al mese precedente, 65 mila (circa l'80%) erano occupati proprio da donne. Allo stesso tempo, però, le donne sono anche quelle che cercano di più un nuovo lavoro: delle 307 mila persone in più che cercano lavoro nel mese di maggio, 227 mila sono di sesso femminile. Sempre secondo le statistiche ufficiali Istat il 2019 è stato un anno che si era chiuso positivamente, con un numero di occupati in Italia al massimo storico, e quindi anche l'anno 2020 è iniziato con un'ondata positiva, ma le misure di contenimento contro il virus hanno creato uno shock che ha coinvolto sia l'offerta, per la sospensione delle attività di molte imprese, sia la domanda, per la contrazione di consumi e redditi. Il futuro delle aziende quindi non è positivo per la maggior parte dei settori, specialmente quello

manfatturiero e dei servizi, e solo grazie agli ammortizzatori sociali si è potuto contenere la situazione.

Da un'indagine dell'INAPP²¹ del 20 luglio (Istituto Nazionale per l'Analisi delle Politiche Pubbliche) durante il blocco delle attività lo smart working ha favorito i lavoratori con reddito alto, accentuando ancora di più le disuguaglianze tra generi e lavoratori. In questa ricerca, che fornisce informazioni sull'ASW (attitudine allo smart working) confluiscono i dati di altre due ricerche INAPP (l'indagine PLUS che conta un campione di circa 45.000 individui in età lavorativa 18-64 anni e l'Indagine Campionaria sulle Professioni che contiene il dettaglio sul contenuto delle 800 occupazioni italiane) e i dati del Dipartimento della Protezione civile aggiornati a 5 maggio 2020.

Dallo studio INAPP emerge un'attitudine a lavorare da remoto più elevata nelle professioni generalmente svolte dalle donne), con un alto livello di istruzione e con contratto full-time a tempo indeterminato. Sempre in base alla ricerca presentano una maggiore attitudine allo smart working coloro che lavorano nel settore pubblico, chi vive in piccoli nuclei familiari senza minori, chi vive in aree metropolitane, i lavoratori dell'Italia centrale e delle province che hanno riportato, al 5 maggio 2020, un minor contagio Covid-19. Lo smart working inoltre risulta essere più frequente nei settori Finanza e Assicurazioni, Informazione e Comunicazione, Noleggio e agenzie di viaggi, Pubblica Amministrazione e Servizi Professionali.

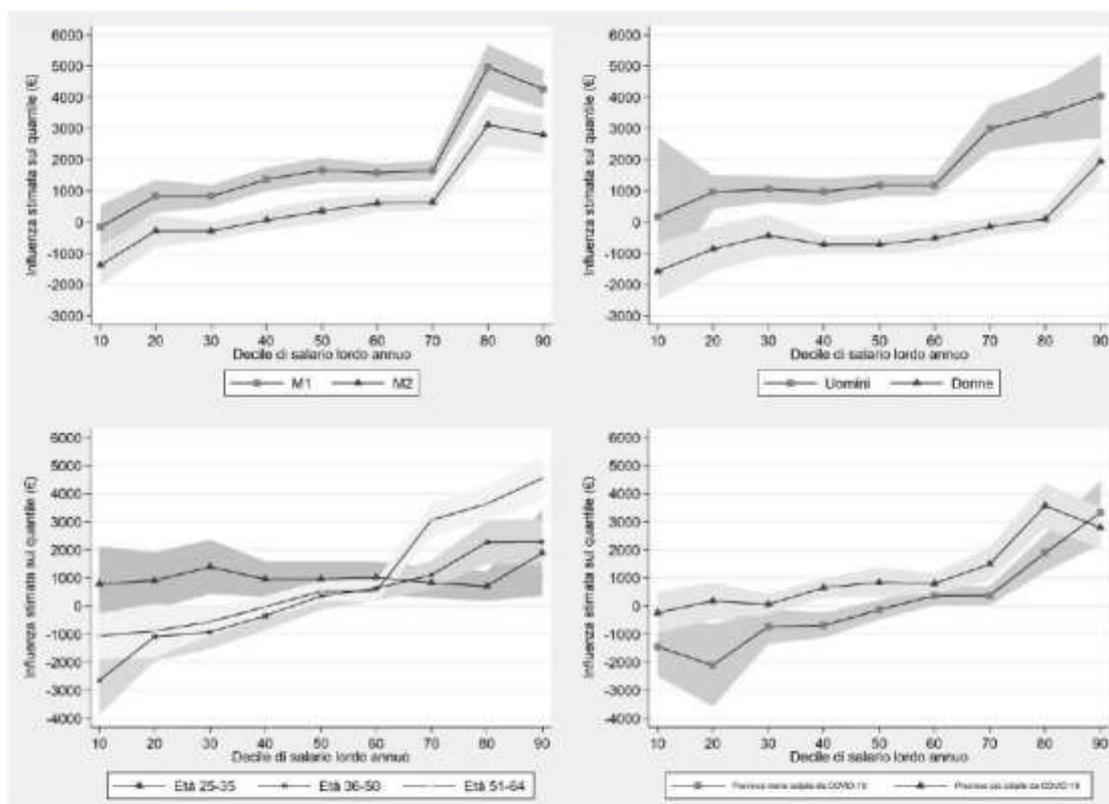
Se prendiamo in considerazione il rapporto tra la propensione allo smart working e il livello salariale, il vantaggio riguarderebbe prevalentemente i maschi (allargando il divario retributivo di genere) e i dipendenti che vivono nelle province più colpite dal Covid-19 (ovvero quelle del nord e più sviluppate). Resterebbero indietro soprattutto le donne e gli adulti compresi nella fascia d'età 51-64, mentre tra i dipendenti di età compresa tra i 25 e i 35 anni si avrebbe un effetto stabile e positivo.

Nel grafico che riportiamo qui sotto si analizza il rapporto tra il reddito e lo smart working in relazione al genere, all'età e al tasso di contagio da Covid-19. Il grafico in alto a destra dimostra come il vantaggio salariale, derivante da un aumento della ASW, sia più vantaggioso per i dipendenti di sesso maschile e come, al contrario, sia penalizzante per il genere femminile (fa eccezione in quest'ultimo caso il decile più alto della distribuzione, sebbene anche qui risulti che le donne riceverebbero un premio inferiore rispetto agli uomini). Nel riquadro in basso a sinistra invece, considerando le diverse fasce d'età, un aumento generale del livello di ASW si riscontra tra i dipendenti di età compresa tra 25 e 35 anni creando un effetto stabile e positivo lungo l'intera distribuzione. Al contrario, tra i dipendenti adulti l'aumento di ASW alimenta la disuguaglianza salariale. In particolare, i dipendenti di età superiore a 50 anni riportano una penalità nei primi tre decili e un premio rilevante dal settimo decile in poi (significativamente più alto rispetto agli altri gruppi). Infine, il riquadro in basso a destra mostra che i dipendenti nelle aree attualmente più contagiate dal Covid-19 trarrebbero maggiori benefici dal miglioramento generale di ASW. Questo è un risultato sicuramente positivo data la maggiore necessità di questi territori di consentire ai

²¹ <https://inapp.org/it/inapp-comunica/sala-stampa/comunicati-stampa/22072020-lavoro-inapp-lo-smart-working-favorisce-i-redditi-alti-e-gli-uomini>.

lavoratori di lavorare da casa, ma l'effetto è ancora superiore nella parte destra della distribuzione contribuendo perciò ad aumentare la disuguaglianza.

Figura 3. Effetti legati all'aumento dell'attitudine allo smart working sulla distribuzione del reddito: effetto generale ed effetti sulla base del sesso, dell'età e del tasso di contagio da Covid-19



Note: gli errori standard sono clusterizzati per provincia. Le aree degli intervalli di confidenza sono al 90%. Le stime complete sono riportate in Bonacini L., Gallo G., Scicchitano S. (2020), *All that glitters is not gold. Effects of working from home on income inequality at the time of Covid-19*, Inapp Working paper n.50.

Fonte: elaborazione degli autori su dati ICP 2013 e Inapp-PLUS 2018

Indipendentemente dal fatto che il lavoro da remoto venga considerato la miglior soluzione per contrastare la pandemia, i risultati sopra esposti suggeriscono che l'effetto di polarizzazione del progresso tecnico in questa direzione richiede l'affiancamento di politiche di riduzione della disuguaglianza, come le misure di sostegno al reddito e le politiche attive in grado di colmare potenziali lacune di conoscenza nel lungo periodo.

In merito all'aumento delle misure di sostegno riportiamo l'articolo di Repubblica²² del 3 luglio, in cui la ministra per le Pari opportunità, Elena Bonetti, a capo del team *"Donne per un nuovo Rinascimento"*, propone la creazione di un indice di inclusione per misurare l'impegno aziendale nel

²² Cristina Nadotti "Parità di genere Un test certificherà le aziende virtuose" La Repubblica 03/07/2020.

garantire la parità di genere a livello retributivo e di carriera. L'indice di inclusione è un primo passo per recuperare una situazione così disastrosa, tanto che il documento insiste sulla creazione di osservatori permanenti e, tra le altre misure, su proposte concrete come l'istituzione di un conto corrente e strumenti finanziari gratuiti per ciascuna donna al compimento dei 18 anni di età.

Il punto di partenza di questa iniziativa sono i numeri del tasso di occupazione femminile, che hanno caratterizzato il 2018. In quell'anno, in Italia, il tasso di occupazione femminile nella fascia d'età compresa tra i 15 e i 64 anni è stato del 49,5% contro il 67,6% di quello maschile. Anche a livello di salario ci sono stati 10 punti percentuali di differenza a favore dei dipendenti di sesso maschile.

In Italia la difficoltà delle donne risiede soprattutto nel raggiungimento delle posizioni apicali: la percentuale che le vede ricoprire posizioni manageriali è del 27% del totale dei manager, con differenze di reddito pari a circa il 23%. Qualcosa è cambiato con l'introduzione delle quote di rappresentanza nei consigli di amministrazione e collegi sindacali delle società quotate, dove le donne rappresentano oggi il 37% dei membri, un incremento tra i più significativi in Europa.

L'adesione all'indice da parte delle aziende, per il momento, è stata considerata volontaria, anche se si sta valutando l'idea di introdurre incentivi finanziari per stimolare e premiare le imprese che lo adotteranno.

Al di là dell'impatto finanziario della pandemia, vi è evidenza di un cambiamento culturale con la diversità della forza lavoro in aumento nella lista delle priorità di alcuni paesi, e con l'auspicio che tale cambiamento si consolidi vogliamo concludere. Un tale aspetto può essere inquadrato bene da un grafico, che riportiamo perché a nostro avviso è significativo e in certo senso riassuntivo di molte dinamiche. Si tratta del grafico sullo "Spostamento delle attitudini della diversity della forza lavoro", elaborato da Fidelity International²³:



Fonte: Fidelity International, luglio 2020.

²³ <https://www.lamiafinanza.it/2020/07/covid-19-sta-creando-divergenze-tra-i-percorsi-di-ripresa-delle-aziende-ma-la-diversity-della-forza-lavoro-rimane-sotto-i-riflettori-per-tutti/>.

Il grafico qui riportato è costruito su un confronto fra l'attitudine a gestire i vari aspetti della Diversity registrato a giugno 2020 e lo stesso indicatore rilevato nel mese successivo: da tale quadro si vede uno scenario diversificato e in movimento, perché queste problematiche stanno diventando sempre più rilevanti, e si pongono in modalità e criticità differenti nelle varie aree del mondo.

In conclusione, vogliamo sottolineare un trend e un rischio: la distanza fisica, sociale ed emotiva alla quale siamo stati obbligati per via del lockdown ha comportato una serie di conseguenze che hanno messo a rischio i progressi raggiunti sulle politiche di inclusione. Dopo sei mesi di comunicazioni e procedure veicolate dalla grande prudenza che spesso ha generato paura, ora che l'emergenza è stata circoscritta ci troviamo davanti ad un momento di passaggio con fratture che non possiamo più ignorare. Proprio in questa nuova fase di apertura dobbiamo intraprendere un percorso strutturale per considerare le minoranze come risorsa, perché la nostra economia non può prescindere dal colmare questo gap. Anche in tale direzione il progetto ODISSEA ha voluto dare un contributo, e per questo speriamo che la nostra Indagine desk abbia offerto spunti e materiali utili a un impegno concreto e non solo in termini di riflessione.

Bibliografia

BAUMAN Z. (2002), *Modernità liquida*, Laterza, Roma-Bari.

BUEMI M., CONTE M., GUAZZO G., *Il Diversity Management per una crescita inclusiva (strategie e strumenti)*, Franco Angeli, Milano, p. 49.

CASADEI C., "La vera sfida adesso è trasformare il lavoro da remoto in smart", *IL SOLE 24 ORE*, 20 maggio 2020.

FERRERO M., PEROCCO F. (a cura di), *Razzismo al lavoro. Il sistema della discriminazione sul lavoro, la cornice giuridica e gli strumenti di tutela*, Milano, Franco Angeli, 2011, p. 128.

GIRELLI L., *Identità e diversità in azienda: io e l'altro*, in *Sviluppo & Organizzazione*, Gennaio/Febbraio 2009, pp. 49-52.

KREITNER R., KINICKI A., *Comportamento organizzativo. Dalla teoria all'esperienza*, Apogeo, Milano, 2008.

NADOTTI C., "Parità di genere Un test certificherà le aziende virtuose", *LA REPUBBLICA*, 3 luglio 2020

WILSON T., *Diversità al lavoro: il caso aziendale per l'equità*, John Wiley & Sons, Pennsylvania, 1997.

ZEMKE R., RAINES C., FILIPCZAK B., *Generations at Work: Managing the Clash of Boomers, Gen Xers, and Gen Yers in the Workplace*, AMACOM, 2013.

Sitografia

https://www.repubblica.it/esteri/2020/03/20/news/coronavirus_la_pandemia_provochera_25_milioni_di_disoccupati-251757174/

<https://valored.it/wp-content/uploads/2020/01/Forbes-La-produttivit%C3%A0-ai-tempi-della-diversity.pdf>

<http://dspace.unive.it/bitstream/handle/10579/4238/821332-1174627.pdf>

https://www.istat.it/it/files//2020/05/SDGs_2020.pdf

<https://www.manageritalia.it/it/lavoro/rapporto-donne-manageritalia-marzo-2019>

<https://www.unwomen.org/en/digital-library/publications/2020/04/policy-brief-the-impact-of-covid-19-on-women>

<https://ec.europa.eu/transparency/regdoc/rep/1/2020/IT/COM-2020-241-F1-IT-MAIN-PART-1.PDF>

<https://eur-lex.europa.eu/legal-content/IT/TXT/?uri=CELEX%3A31976L0207>

<https://www.europeansources.info/record/the-business-case-for-diversity-good-practices-in-the-workplace/>

https://ec.europa.eu/italy/news/20200429_decennale_della_piattaforma_europea_delle_carte_della_diversita_it

<https://www.generali.com/it/Get-to-know-us/diversity-and-inclusion>

<https://inapp.org/it/inapp-comunica/sala-stampa/comunicati-stampa/22072020-lavoro-inapp-lo-smart-working-favorisce-i-redditi-alti-e-gli-uomini>

<https://www.lamiafinanza.it/2020/07/covid-19-sta-creando-divergenze-tra-i-percorsi-di-ripresa-delle-aziende-ma-la-diversity-della-forza-lavoro-rimane-sotto-i-riflettori-per-tutti/>