

FEDERMANAGER
ACADEMY



Un'iniziativa

fondirigenti

Quasi
ITAKA

*Inclusione e Talenti per
Accompagnare nella
Crescita le Aziende*

Playbook





AGENDA

1. Perché un Playbook
2. Le principali iniziative D&I di Fondirigenti
3. Da «ODISSEA» a «Quasi ITACA»
4. I temi prioritari in Italia e la Carta per le Pari Opportunità e l'Uguaglianza sul Lavoro
5. La norma internazionale UNI ISO 30415:2021 "Gestione delle risorse umane - Diversità e inclusione"
6. Le priorità del PNRR e i lavori del G20: divari di genere, generazionali e territoriali
7. Le tappe del nostro progetto
 - ❖ L'Indagine Desk
 - ❖ La survey: questionario e highlights
 - ❖ I 4 webinar
8. Le associazioni più attive in Italia
9. Alcune best practice Made in Italy

1. Perché un Playbook / 1

Sensibilizzare al tema Diversity & Inclusion, diffondere i risultati del progetto ODISSEA, dare visibilità alla nuova iniziativa Fondirigenti che Federmanager Academy, in continuità, ha voluto chiamare «**Quasi ITACA**», accompagnare i nostri manager e fare crescere le aziende nel viaggio verso l'inclusione di tutte le diversità, a sostegno dell'engagement interno e dell'innovazione aziendale.

Questo **Playbook**, sempre in aggiornamento, nasce per tutti questi motivi e non solo. Abbiamo voluto realizzare un documento di preparazione, guida e stimolo che trovasse spazio e interesse in più momenti del ciclo di vita di questo progetto, con più obiettivi:

- 📖 raggiungere attraverso tutti i canali comunicativi i target più ampi di popolazione possibile e diffondere i risultati delle varie tappe del progetto;
- 📖 essere una mappa per orientarsi tra gli eventi webinar e i loro ospiti, conoscere le iniziative presenti e future, focalizzare i temi attraverso la presentazione di alcune prime best practice (queste ultime presentate in numero maggiore nell'Indagine Desk che sarà diffusa da dicembre 2021).

1. Perché un Playbook / 2

Dopo l'evento finale, questo documento confluirà in un e-book di respiro più ampio, in cui verranno raccolte e diffuse tutte le tappe del nostro viaggio.

Troverai informazioni sulle principali iniziative di Fondirigenti in tema D&I, aggiornamenti sulla norma UNI ISO 30415:2021 «Diversità e Inclusione», approfondimenti sui temi caldi in Italia, le iniziative del PNRR, il G20, alcune prime best practice e le principali associazioni D&I in Italia.

La parte centrale del Playbook sarà interamente dedicata all'iniziativa «Quasi ITACA», con gli highlights dell'Indagine Desk e della Survey online.

Uno sguardo a 360 gradi su D&I che si arricchirà nel corso dei mesi attraverso i risultati dei diversi step della ricerca e le novità a livello nazionale ed internazionale.

Sali a bordo con noi, buona lettura!

2. Le principali iniziative D&I di Fondirigenti / 1

“Donne manager e performance aziendali”

L'indagine, realizzata nel 2021 in collaborazione con le Università di Trento e Bolzano, si è focalizzata sul legame tra **formazione**, presenza di **donne manager** e **performance** delle imprese.

L'indagine dimostra che la **formazione** manageriale ha un **impatto positivo** sulla **produttività** delle imprese e che esiste un **differenziale** di produttività fra chi rivolge la formazione solo agli **uomini** e chi invece la fa anche alle **donne**.

I principali risultati sono stati presentati nel **workshop** del 19 ottobre 2021, con la partecipazione del Ministro per le pari opportunità Elena Bonetti, del Presidente di Fondirigenti Carlo Poledrini, del Direttore generale di Confindustria Francesca Mariotti, e commentati da manager, esperti e rappresentanti dei sistemi associativi.

<https://www.fondirigenti.it/donne-manager-e-performance-aziendali>

2. Le principali iniziative D&I di Fondirigenti / 2

Premio di laurea “Giuseppe Taliercio”

Nell’ambito delle iniziative commemorative del quarantesimo anniversario dalla scomparsa dell’Ing. Giuseppe Taliercio, intendendo promuovere il ricordo e la figura del manager a cui la Fondazione è intitolata, è stata recentemente lanciata un’iniziativa tesa a promuovere i valori della managerialità nelle **nuove generazioni**. Il concorso prevede l’assegnazione di tre premi per tesi di laurea, per un importo di tremila euro ciascuno, sui temi che riguardano la **transizione digitale**, la **sostenibilità**, l’**inclusione** e la **diversità di genere** e le nuove forme di **lavoro agile**.

<https://www.fondirigenti.it/bando-giuseppe-taliercio>

2. Le principali iniziative D&I di Fondirigenti / 3

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

L’iniziativa strategica di Fondirigenti, realizzata nel 2020 da Federmanager Academy, ha inteso costruire un modello di riferimento per una strategia di D&I focalizzandosi, in particolare, su due aspetti: il tema del **gender gap** per sostenere lo sviluppo delle carriere e quello delle **età/generazioni** per valorizzare i giovani, ingaggiare i senior, promuovere lo scambio intergenerazionale.

<http://www.federmanageracademy.it/progetto-odissea/>

3. Da «ODISSEA» a «Quasi ITACA»

Federmanager Academy vuole rileggere ed aggiornare il Modello proposto con il progetto «ODISSEA», realizzato nel 2020, per fornire un nuovo quadro di analisi e sviluppo strategico relativo al tema **D&I**, con l'obiettivo di trovare nuovi spazi di azione e fornire a manager e aziende **modelli aggiornati** a fronte del nuovo contesto nazionale e internazionale che il **Covid-19** ha delineato.

Innanzitutto, insieme ai manager, vogliamo analizzare il ruolo che il **nuovo standard UNI ISO 30415 «Diversità e Inclusione»** può avere nel diffondere in maniera rapida e più strutturata pratiche virtuose di D&I.

Su un secondo versante vogliamo superare il concetto di diversità ed abbracciare quello di **molteplicità delle differenze**, ovvero la valorizzazione dei **Talenti come nuovo modo di leggere e interpretare D&I**.

Riconoscere e **dare valore alla diversità, ai diversi talenti** ed esperienze che caratterizzano ogni individuo vuol dire azzerare le barriere che distinguono per nazionalità, abilità, orientamento sessuale, genere e opinioni creando così **innovazione, sinergie e collaborazioni** efficaci.

3. Da «ODISSEA» a «Quasi ITACA»

«**Quasi ITACA**» (Inclusione e Talenti per Accompagnare nella Crescita le Aziende), riprendendo la metafora omerica, suggerisce un percorso verso la compiutezza del viaggio nella Diversity realizzato nel 2020 ed un allargamento dell'orizzonte di ricerca e sperimentazione.

Quasi ITACA, sia perché molte aziende e realtà hanno fatto rilevanti progressi su questo terreno, sia perché altre vogliono approdare a una Itaca metafora di un'organizzazione che abbia fatto passi concreti e sistematici per includere le diversità, come riconoscimento dei diritti del singolo ma anche come driver per portare valore all'azienda.

Con questo progetto Fondirigenti e Federmanager Academy si impegnano anche per gli **Obiettivi di sviluppo sostenibile delle Nazioni Unite**: l'iniziativa contribuisce all'**obiettivo 5** sulla parità di genere, all'**obiettivo 8** sul lavoro dignitoso e la crescita economica, e all'**obiettivo 10** sulla riduzione delle disuguaglianze.



***4. I temi prioritari
in Italia e la
Carta per le Pari
Opportunità e
l'Uguaglianza sul
Lavoro***

Parità di genere e She – cession

Dati Istat pubblicati lo scorso febbraio indicano che su 101mila nuovi disoccupati, 99mila sono **donne**.

A maggio 2021 un'indagine di WeWorld effettuata sul finire del primo lockdown segnalava che 1 donna su 2 aveva rinunciato ad almeno un progetto a causa del Covid e il 31% ha annullato o posticipato la ricerca di lavoro.

La **disparità** tra le donne occupate e gli uomini occupati va oltre la pandemia. È endemica ed è legata soprattutto alla genitorialità.



Parità di genere e She – cession

I dati raccontano che 1 donna su 2 ha visto peggiorare la propria situazione economica, sia al Nord che al Centro e Sud. La percentuale sale al 63% tra le 25-34enni e al 60% tra le 45-54enni.

Non solo. Una donna su 2 si dice più instabile economicamente e teme di perdere il lavoro. E poi 3 donne su 10 non occupate con figli a causa del Covid rinunciano a cercare lavoro.

Per concludere, WeWorld ci dice che il 38% delle donne dichiara di non poter sostenere una spesa imprevista, quota che sale al 46% tra le madri con figli.



SOS giovani e il nodo competenze

A dicembre 2020, ultimo dato Istat, la **disoccupazione giovanile** è tornata a sfiorare il 30%; siamo al 29,7%, in aumento di 1,3 punti su dicembre 2019 (poco prima che scattasse l'emergenza coronavirus). Peggio di noi solo Spagna e Grecia. Anche l'occupazione per gli under 25 è critica: confrontando dicembre 2020 su dicembre 2019 il relativo tasso è sceso di 2,4 punti. È diminuito anche il tasso di occupazione della fascia d'età 25-34 anni di 1,8 punti. Numeri scoraggianti anche per quanto riguarda l'incentivo alle **assunzioni giovanili**: a ottobre (ultimo dato Inps) ne hanno beneficiato in 67.731.



SOS giovani e il nodo competenze

Nelle **materie STEM**, quelle tecnico-scientifiche, l'Italia è da anni fanalino di coda con una bassa quota di laureati tra i 25 e i 34 anni in queste discipline (24,6%) e un forte **gap di genere** (le donne sono un'esigua minoranza).

C'è da far decollare formazione professionalizzante, Its, apprendistato. Anche qui l'obiettivo deve essere ambizioso: creare un sistema stabile di incentivi per un percorso di filiera con un link stretto con le aziende, a cui riconoscere un solido ruolo educativo. Negli altri Paesi tutto ciò è realtà strutturata da anni, in Italia ancora no.



Disabilità e occupazione

In Italia ci sono circa un milione di persone **disabili disoccupate** o in cerca del primo impiego e, su 100 persone di 15-64 anni abili al lavoro, pur avendo limitazioni nelle funzioni motorie e/o sensoriali oppure disturbi intellettivi o del comportamento, solo il 35,8% sono occupati.

Il tasso medio Ue di occupazione delle persone disabili è invece superiore al 50%, quasi 20 punti in più.

Se si guarda al sesso, le **donne** risultano fortemente svantaggiate rispetto agli uomini (quasi il 40% rispetto al 60%).



Disabilità e occupazione

Se si osserva l'area geografica, lo squilibrio è ancora più grande: la Lombardia da sola occupa tante persone con disabilità quanto l'intera macro area Sud- Isole. Infine, se si prende in considerazione il livello di invalidità, la maggior parte di coloro che sono riusciti a trovare un impiego presenta livelli ridotti di invalidità.

Nella **Missione 5 C1 del PNRR**:

“Attenzione specifica sarà dedicata all’inserimento lavorativo delle persone con disabilità”. Parole che sembrano delineare una particolare cura al tema ma non vengono però indicate le risorse da utilizzare con il rischio di non passare alla fase attuativa più concreta.



Il divario nord-sud Italia

Secondo una ricerca del *Sole 24 Ore* e il centro studi Tagliacarne, ci sarebbero 20 punti nei quali il Sud è carente rispetto al resto d'Italia. Tra questi, Pil pro capite, pubblica amministrazione, **occupazione** (con attenzione a **donne, giovani** e addetti di imprese extra agricole), **laureati**, **digitalizzazione** delle aziende e internet veloce, spesa sociale e sommerso, reddito e consumi, turismo, giustizia, asili nido, export e start up.

Una questione che nasce già dai numeri occupazionali: basti pensare al fatto che **solo 3 donne su 10 lavorano** nel Mezzogiorno contro le 6 del Centro Nord.



Il divario nord-sud Italia

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

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



LGBT+ e lavoro

Ilga Europe, una delle maggiori associazioni **LGBT+** internazionali, ha diffuso un report sullo **stato dei diritti** delle persone omosessuali, transgender, intersessuali e queer in Europa. Il nostro Paese ha un tasso di intolleranza più alto della media ed è ancora lontano dagli standard europei per quanto riguarda la discriminazione nei confronti degli omosessuali. Una questione da tempo all'attenzione degli studiosi e ora del Parlamento italiano, con la proposta molto discussa del Ddl Zan bloccato dal Senato a fine ottobre 2021.



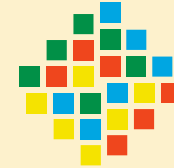
LGBT+ e lavoro

Il 76% dei cittadini europei conviene che le persone LGBT+ dovrebbero avere gli stessi diritti degli eterosessuali. In Italia, solamente il 68% degli italiani intervistati si dichiara favorevole in materia, rimanendo ben al di sotto della media europea, quando i paesi più aperti sono la Svezia, Olanda e Spagna (dove circa il 90% degli intervistati ha risposto positivamente).

Se in Olanda, Gran Bretagna e nelle regioni scandinave le discriminazioni sono minime, in Italia gay e lesbiche nel 60% delle volte hanno subito discriminazioni sessuali sul luogo di lavoro. E parliamo di laureati con già una piccola carriera alle spalle.



La Carta per le Pari Opportunità e l'Uguaglianza sul Lavoro / 1

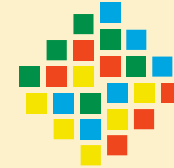


Carta per le
pari opportunità
e l'uguaglianza
lavoro

La **Carta per le Pari Opportunità e l'Uguaglianza sul Lavoro**, introdotta nel 2009 dal Consigliere Nazionale per le Pari Opportunità del Ministero del Lavoro e Fondazione Sodalitas, è una dichiarazione di intenti **volontaria** per la diffusione di una **cultura aziendale equa e sostenibile** e di politiche inclusive.

Oggi, aderiscono alla Carta circa 900 tra imprese e Pubbliche Amministrazioni, le quali impiegano più di **700.000 lavoratori**. La Carta ha il proprio focus nella **valorizzazione del pluralismo** e delle **pratiche inclusive** nel mondo del lavoro da intendersi come leve che contribuiscono al successo e alla competitività delle imprese, riflettendone la capacità di rispondere alle trasformazioni della società e dei mercati.

La Carta per le Pari Opportunità e l'Uguaglianza sul Lavoro / 2

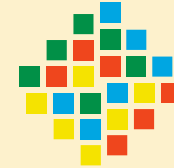


Carta per le
pari opportunità
e l'uguaglianza
lavoro

Adottando questa Carta su base **volontaria** e **gratuita**, le imprese dichiarano di volere contribuire alla lotta contro tutte le forme di discriminazione sul luogo di lavoro - **genere, età, disabilità, etnia, fede religiosa, orientamento sessuale** e altre forme che potrebbero nascere nel tempo – impegnandosi al contempo a valorizzare le diversità all'interno dell'organizzazione aziendale.

Con la Carta per le Pari Opportunità, Fondazione Sodalitas insieme alle imprese firmatarie costituisce la delegazione italiana all'interno della **Piattaforma Europea delle Diversity Charters**, promossa dalla Commissione Europea per contribuire concretamente a combattere la discriminazione sul luogo di lavoro.

La Carta per le Pari Opportunità e l'Uguaglianza sul Lavoro / 3

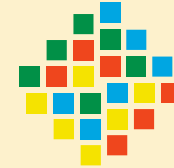


Carta per le
pari opportunità
e l'uguaglianza
lavoro

Sottoscrivendola, le aziende contribuiscono al raggiungimento degli **Sustainable Development Goals** delle Nazioni Unite n. 5 (5.1 e 5.5), n.8 (8.5, 8.7 e 8.8) e 10 (10.2 e 10.3) e valorizzano gli impegni presi come elementi utili alla rendicontazione non finanziaria di alcune aree del D.lgs 254 quali **Diritti Umani, Genere e Personale** (GRI 102-22, 102-24, 405-1, 405-2, 404-3).

La Carta fornisce con il suo **decalogo** un insieme organico di azioni concrete, un semplice quadro di riferimento programmatico per guidare nella sua applicazione le imprese aderenti di ogni dimensione.

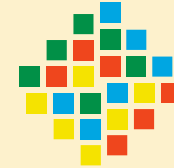
La Carta per le Pari Opportunità e l'Uguaglianza sul Lavoro / 4



Carta per le
pari opportunità
e l'uguaglianza
sul lavoro

1. **Definire** e attuare politiche aziendali che, a partire dal vertice, coinvolgano tutti i livelli dell'organizzazione nel rispetto del principio della **pari dignità** e trattamento sul lavoro.
2. **Individuare** funzioni aziendali alle quali attribuire chiare **responsabilità** in materia di **pari opportunità**.
3. **Superare gli stereotipi di genere**, attraverso adeguate politiche aziendali, **formazione** e sensibilizzazione, anche promuovendo i percorsi di carriera.
4. **Integrare** il principio di **parità di trattamento** nei processi che regolano tutte le fasi della vita professionale e della valorizzazione delle **risorse umane**, affinché le decisioni relative ad **assunzione**, **formazione** e **sviluppo** di carriera vengano prese unicamente in base alle **competenze**, all'**esperienza**, al **potenziale** professionale delle persone.

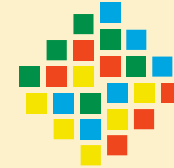
La Carta per le Pari Opportunità e l'Uguaglianza sul Lavoro / 5



Carta per le
pari opportunità
e l'uguaglianza
sul lavoro

5. **Sensibilizzare** e **formare** adeguatamente tutti i livelli dell'organizzazione sul valore della diversità e sulle modalità di gestione delle stesse.
6. **Monitorare** periodicamente l'andamento delle pari opportunità e valutarne l'**impatto** delle buone pratiche.
7. **Individuare** e fornire al personale strumenti interni a garanzia della effettiva tutela della **parità** di trattamento.
8. **Fornire** strumenti concreti per favorire la **conciliazione dei tempi di vita e di lavoro** favorendo l'incontro tra domanda e offerta di **flessibilità** aziendale e delle persone, anche con adeguate politiche aziendali e contrattuali, in collaborazione con il territorio e la convenzione con i servizi pubblici e privati integrati, assicurando una formazione adeguata al rientro dei congedi parentali.

La Carta per le Pari Opportunità e l'Uguaglianza sul Lavoro / 6



Carta per le
pari opportunità
e l'uguaglianza
sul lavoro

9. **Comunicare** al personale, con le modalità più opportune, l'impegno assunto a favore di una cultura aziendale della pari opportunità, informandolo sui progetti intrapresi in tali ambiti e sui risultati pratici conseguiti.

10. **Promuovere** la **visibilità** esterna dell'impegno aziendale, dando **testimonianza** delle politiche adottate e dei progressi ottenuti in un'ottica di comunità realmente solidale e responsabile.

sodalitas.it

The background features several stylized hands of various colors (yellow, pink, purple, blue, green) raised in the air, rendered in a low-poly, geometric style. A large, irregular yellow shape with a rough, brush-like edge is positioned on the left side, containing the text.

***5. La norma
internazionale UNI
ISO 30415:2021
“Gestione delle
risorse umane -
Diversità e
inclusione”***

Dalla ISO alla UNI ISO 30415:2021

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

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

I lavori del comitato tecnico ISO/TC 260 si sono interfacciati a livello nazionale con la **Commissione UNI/CT 038 «Responsabilità Sociale delle Organizzazioni»**, il cui campo di attività riguarda i principi, i temi chiave e le linee guida per la responsabilità sociale delle organizzazioni, per la sostenibilità e per le pari opportunità.

Per questo motivo **UNI** (Ente Italiano di Normazione) ha giudicato la norma ISO rispondente, da un punto di vista tecnico, alle esigenze nazionali, l'ha tradotta in italiano e l'ha ratificata. Dal 29 luglio 2021 la norma è entrata a far parte del **corpo normativo nazionale** come **UNI ISO 30415:2021 «Gestione delle risorse umane - Diversità e inclusione»**.

Le radici della UNI ISO 30415 / 1

La norma, di **stampo americano** e principalmente **orientata alle Risorse Umane**, affonda le radici in **due pilastri**.



UNI EN ISO 26000:2020 «Guida alla responsabilità sociale»

SDGs (Sustainable Development Goals) dell'ONU

Le radici della UNI ISO 30415/2

UNI EN ISO 26000:2020 «Guida alla responsabilità sociale»

Recepita dal CEN (su iniziativa UNI) e adottata dai 34 Paesi membri dell'Europa, è diventata il documento di riferimento unico in materia di responsabilità sociale.

La rilevanza a livello europeo della UNI EN ISO 26000 è data dalla citazione della stessa nella Strategia Europea per la Responsabilità Sociale delle Organizzazioni e dall'inserimento nell'elenco degli strumenti utili a supporto delle organizzazioni di grandi dimensioni per adempiere agli obblighi di cui alla Direttiva 2014/95/EU, in merito alle comunicazioni di informazioni di carattere non finanziario.

Le radici della UNI ISO 30415 / 3

SDGs (Sustainable Development Goals) dell'ONU

Rispetto ai 17 obiettivi delle Nazioni Unite, la norma, come la Carta per le Pari Opportunità e l'Uguaglianza sul Lavoro, intercetta i principi n.5, sulla **parità di genere**, il n.8, **lavoro dignitoso e crescita economica**, ed il n. 10, riferito alla **riduzione delle disuguaglianze**.



Le finalità della norma

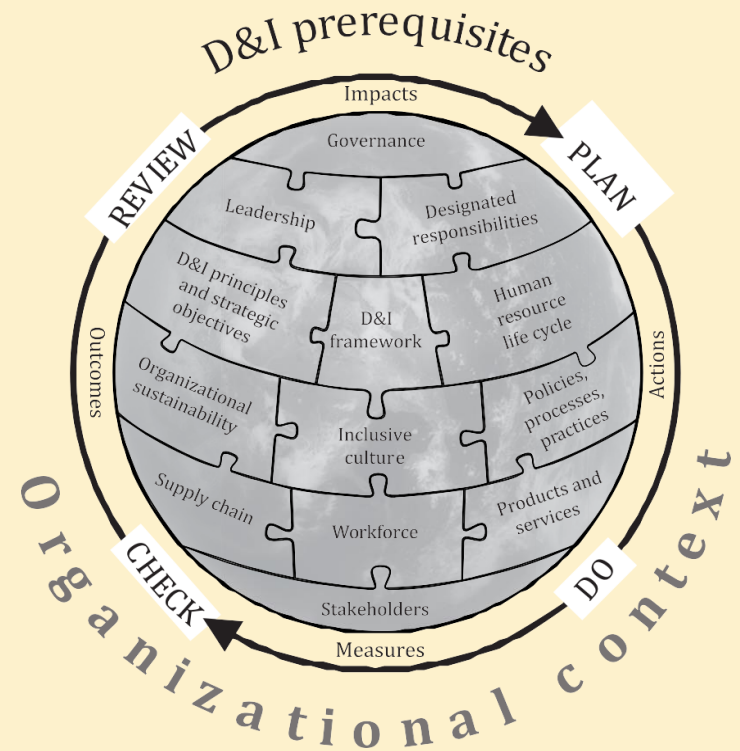
Le 3 finalità della UNI ISO sono rintracciabili nel scopo della norma: «1) **fornire** buone prassi 2) per **fare** progetti di D&I 3) e **dimostrare** che quanto realizzato è conforme sia alla norma che agli obiettivi dell'organizzazione che la adotta».

I **suggerimenti** che la norma indica alle organizzazioni che vogliono essere davvero inclusive coprono un vasto campo di azione: **riconoscere** il valore della diversità, **governarla** in maniera efficace attraverso politiche, pratiche, processi inclusivi, **agire** in modo etico e responsabile, **lavorare** in un ambiente di lavoro accessibile e rispettoso, **comunicare** in modo inclusivo, **promuovere** e **sostenere** in maniera attiva i principi D&I.

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

Il framework di riferimento / 1

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



Il framework di riferimento / 2

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

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

I processi presidiati e l'accountability / 1

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

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

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

I processi presidiati e l'accountability / 2

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

L'**accountability** è centrale nella UNI ISO e la **responsabilità** di rendere conto dello sviluppo e degli obiettivi di D&I è affidata all'**organo di governo** dell'organizzazione e all'**alta dirigenza**.

La **responsabilità** di realizzare i principi di D&I e di stabilire e mantenere una cultura inclusiva nel lavoro è affidata a **tutte le risorse** dell'organizzazione.

I benefici

Lo standard UNI ISO 30415 aiuta a raggiungere la **trasparenza** a livello di organizzazione e a migliorare le esperienze personali dei collaboratori.

Misurandoti sulla ISO puoi:

- ⌘ Ampliare il tuo pool di **talenti**;
- ⌘ Superare le **aspettative etiche** degli stakeholder;
- ⌘ Abbracciare e imparare da **nuove prospettive**;
- ⌘ Migliorare la **reputazione** e il **vantaggio competitivo**;
- ⌘ Aumentare il **coinvolgimento**, la **fiducia** e la **fidelizzazione** dei dipendenti;
- ⌘ Creare un **ambiente di lavoro** più **armonioso** e **produttivo**;
- ⌘ Sviluppare e fare evolvere le funzioni con **competenze**, **talenti** e **potenzialità** diverse;
- ⌘ Dare l'**esempio** nel tuo settore;
- ⌘ Sviluppare comportamenti di **leadership** incentrati sui dipendenti.

La check list di self assessment / 1

La **check list** proposta dalla UNI ISO in Appendice alla norma fornisce alle organizzazioni una lista di controllo per **valutare** internamente il proprio stato attuale rispetto alle **azioni di D&I** raccomandate.

Le organizzazioni che si **misurano** sulla check list devono anche identificare i mezzi con cui **comprovare** il raggiungimento di tali azioni, in base al proprio **contesto** e **dimensioni**.

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

La check list di self assessment / 2

La **check list** presidia i seguenti **asset organizzativi**, proponendo per ciascuno di essi standard di riferimento:

1. **RESPONSABILITÀ E ACCOUNTABILITY** (*Governance, Leadership, Responsabilità dell'organizzazione e individuali*);
2. **FRAMEWORK DI D&I;**
3. **CULTURA INCLUSIVA;**
4. **CICLO DI VITA DELLE RISORSE UMANE:**
 - ❖ Pianificazione della forza lavoro;
 - ❖ Recruitment e assunzione;
 - ❖ Remunerazione;
 - ❖ Inserimento;
 - ❖ Apprendimento e sviluppo;
 - ❖ Performance management;
 - ❖ Mobilità della forza lavoro;
 - ❖ Cessazione del rapporto;
5. **PRODOTTI E SERVIZI** (Progettazione, sviluppo e fornitura);
6. **SUPPLY CHAIN;**
7. **RELAZIONI CON GLI STAKEHOLDER ESTERNI.**

Un esempio tratto dalla check list

5.3 Leadership/1

Clause 5 - Accountabilities and responsibilities						
5.3. Leadership						
Requisiti	Conforme	Non Conforme	Parzialmente C.	N/A	Evidenze	KPI
La leadership ha stabilito dei principi e obiettivi relativi a D&I nonché una struttura di supporto che ne permette il conseguimento.						
La leadership agevola una cultura aziendale inclusiva stabilendo aspettative e responsabilità di D&I, comunicandole a tutti gli stakeholder e promuovendo relazioni inclusive e valori condivisi con loro.						
La leadership dimostra il proprio impegno mediante modelli di comportamento inclusivo, fissando aspettative comportamentali per il personale, prendendo provvedimenti per comportamenti inappropriati e riconoscendo e premiando pratiche e comportamenti inclusivi di D&I.						
La leadership assegna delle responsabilità per il conseguimento degli obiettivi di D&I ai responsabili delle aree aziendali.						

Un esempio tratto dalla check list

5.3 Leadership/2

Clause 5 - Accountabilities and responsibilities

5.3. Leadership

Requisiti	Conforme	Non Conforme	Parzialmente C.	N/A	Evidenze	KPI
La leadership si assicura che i sistemi, le politiche, i processi e le procedure in tutte le aree funzionali dell'organizzazione siano allineate con i propri principi e obiettivi di D&I.						
La leadership alloca le risorse necessarie per conseguire gli obiettivi di D&I (iniziative di sponsorizzazione, ERG e comitati direttivi, compresa l'assegnazione di tempo e supporto per la partecipazione e il contributo al raggiungimento degli obiettivi di D&I).						
La leadership esegue un riesame dei risultati e dell'impatto dei propri prodotti e servizi sui segmenti di mercato e sulla più ampia gamma di stakeholder.						
La leadership include nel report annuale una chiara descrizione delle opportunità, dei rischi e dei progressi connessi a D&I supportata da evidenze e dati sul personale.						

Iter di attestazione ISO 30415:2021

L'iter di attestazione, che può variare a seconda dell'ente terzo di certificazione, mediamente prevede i seguenti passaggi:

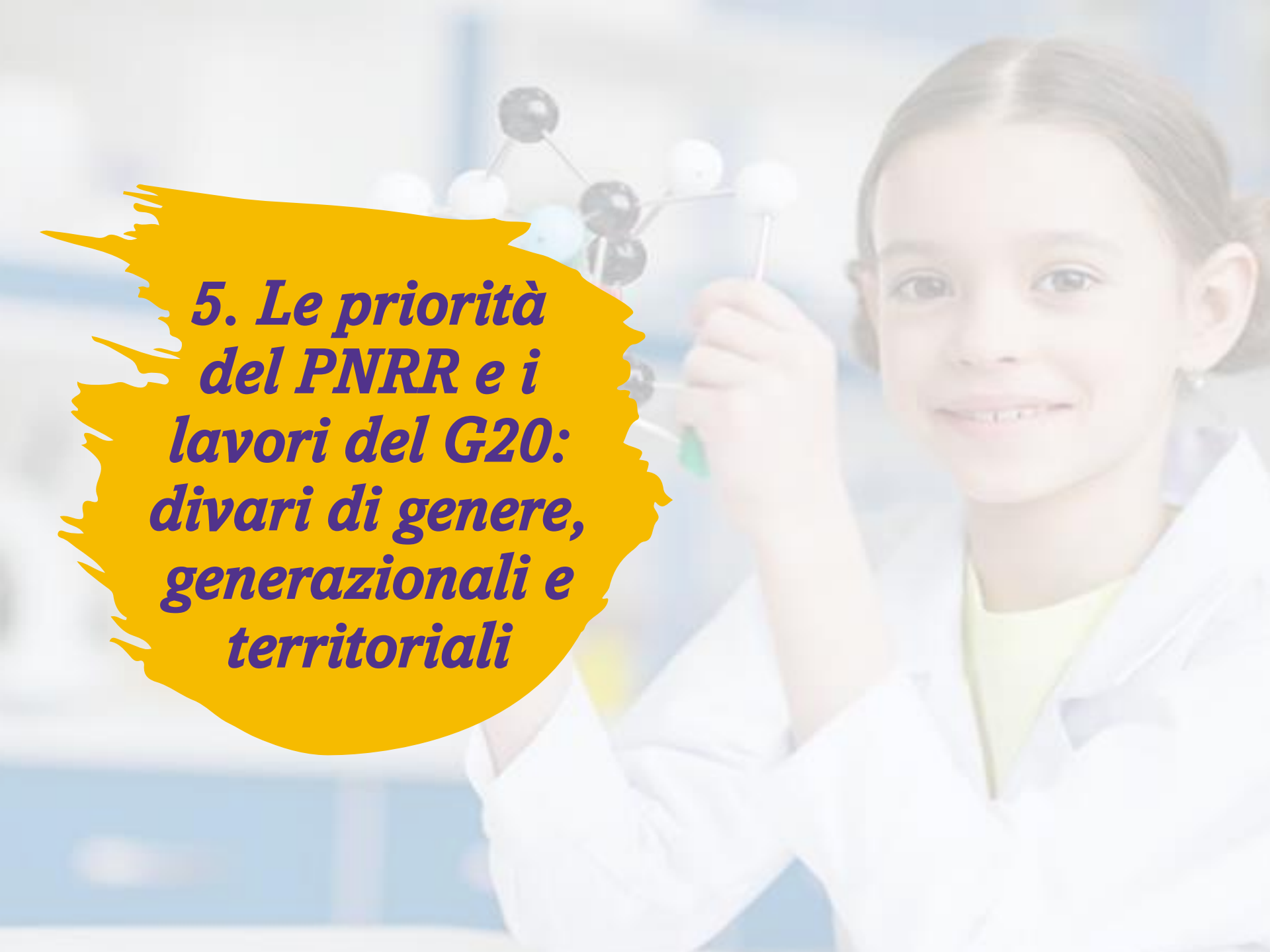
1. compilazione di un **questionario informativo/checklist**;
2. svolgimento attività di **audit** (on-site e/o off-site) e relativo rilascio di report finale;
3. in caso di buon esito delle fasi precedenti, viene valutata l'**emissione dell'attestato** da parte di un Decision Maker indipendente;
4. in caso di buon esito delle fasi precedenti, viene emesso l'**attestato di conformità**;
5. in seguito al rilascio dell'attestato, a **cadenza annuale** dalla data di prima attestazione dovranno essere effettuate le **verifiche di sorveglianza**. La durata dell'attestazione ISO 30415 è generalmente pari a 3 anni, rinnovabile al termine del triennio.

I vantaggi dell'attestazione

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

Promuovere una cultura organizzativa diversificata e inclusiva può consentire a individui e team di prosperare e fare del proprio meglio in condizioni che consentono una **collaborazione** e una **partecipazione** efficaci. Costruire organizzazioni più **eque**, più **inclusive** e **socialmente responsabili** può aiutare le persone, indipendentemente dall'identità, dal background o dalle circostanze, ad **accedere al lavoro** e a **sviluppare conoscenze** e **abilità** fondamentali per il loro sviluppo personale e il loro **benessere**.

Un'organizzazione che sceglie di adottare un modello di gestione della diversità nelle sue procedure è in grado di **differenziarsi dalla concorrenza** meno qualificata e accrescere la propria visibilità e competitività.

A young girl with brown hair, wearing a white lab coat over a yellow shirt, is smiling and holding a molecular model. The model consists of black, white, and blue spheres connected by thin rods. The background is a blurred laboratory setting with blue shelves. A large, yellow, torn-edge graphic is overlaid on the left side of the image, containing the text.

***5. Le priorità
del PNRR e i
lavori del G20:
divari di genere,
generazionali e
territoriali***

Le indicazioni del PNRR / 1

«Inclusione e coesione» è uno dei temi chiave del PNRR varato ad aprile 2021.

Il ministro dell'Economia e delle finanze **Daniele Franco**, presentando il PNRR, ha dichiarato: «**Solo se chiudiamo i divari di genere, generazionali e regionali, possiamo raggiungere una crescita robusta e sostenibile nel medio termine**».

A sua volta **Jim Lewis**, presidente del comitato tecnico ISO che ha sviluppato lo standard, ha affermato che «**L'accesso equo a posti di lavoro e percorsi di carriera, nonché l'opportunità per ogni dipendente di essere ascoltato e rispettato, implica molto più delle semplici buone intenzioni, ovvero l'integrazione profonda dei principi di D&I nelle politiche e nelle pratiche di un'organizzazione**».

In questo scenario, la **UNI ISO 30415** può rappresentare un **modello** e un acceleratore per avviare anche in Italia un processo di **miglioramento continuo delle capacità inclusive e di valorizzazione delle diversità**.

Le indicazioni del PNRR / 2

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

Le indicazioni del PNRR / 3

L'attenzione alle **pari opportunità generazionali**, di **genere** e **territoriali** è una delle priorità trasversali strategiche comune alle sei missioni del PNRR, oggetto del resto anche di raccomandazioni specifiche formulate dalla Commissione Europea all'Italia per il 2019 e 2020.

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

Per perseguire le finalità relative alle pari opportunità, generazionali e di genere, saranno in particolare inserite **previsioni** dirette a condizionare l'esecuzione dei progetti all'assunzione di giovani e donne.

Per l'Italia il programma Next Generation EU non rappresenta quindi solo l'occasione per realizzare una piena transizione ecologica e digitale, ma anche per recuperare i ritardi che penalizzano storicamente il Paese e che riguardano le persone con **disabilità**, i **giovani**, le **donne** e il **Sud**.

Le indicazioni del PNRR/4

La **Missione 5** ha un ruolo di grande rilievo nel perseguimento degli obiettivi trasversali a tutto il PNRR di contrasto alle discriminazioni di genere, di incremento delle prospettive occupazionali dei giovani, di riequilibrio territoriale e sviluppo del Mezzogiorno e delle aree interne.

MISSIONE 5: INCLUSIONE E COESIONE

COMPONENTI E RISORSE (MILIARDI DI EURO):



19,81

Totale

M 5C1 - POLITICHE PER IL LAVORO

6,66

**M 5C2 - INFRASTRUTTURE SOCIALI, FAMIGLIE,
COMUNITÀ E TERZO SETTORE**

11,17

**M 5C3 - INTERVENTI SPECIALI PER LA COESIONE
TERRITORIALE**

1,98

Le indicazioni del PNRR/5

QUADRO DELLE MISURE E RISORSE (MILIARDI DI EURO):

6,66
Mld

Totale

Ambiti di intervento/Misure	Totale
1. Politiche attive del lavoro e sostegno all'occupazione	6,01
Riforma 1.1: Politiche attive del lavoro e formazione	4,40
Riforma 1.2: Piano nazionale per la lotta al lavoro sommerso	-
Investimento 1.1: Potenziamento dei Centri per l'Impiego	0,60
Investimento 1.2: Creazione di imprese femminili	0,40
Investimento 1.3: Sistema di certificazione della parità di genere	0,01
Investimento 1.4: Sistema duale	0,60
2. Servizio civile universale	0,65
Investimento 2.1: Servizio civile universale	0,65

Le indicazioni del PNRR/6

M5C2: INFRASTRUTTURE SOCIALI, FAMIGLIE, COMUNITÀ E TERZO SETTORE

QUADRO DELLE MISURE E RISORSE (MILIARDI DI EURO):

11,17

Mld

Totale

Ambiti di intervento/Misure	Totale
1. Servizi sociali, disabilità e marginalità sociale	1,45
Investimento 1.1: Sostegno alle persone vulnerabili e prevenzione dell'istituzionalizzazione degli anziani non autosufficienti	0,50
Investimento 1.2: Percorsi di autonomia per persone con disabilità	0,50
Investimento 1.3: <i>Housing</i> temporaneo e stazioni di posta	0,45
Riforma 1.1: Legge quadro per le disabilità	-
Riforma 1.2: Sistema degli interventi in favore degli anziani non autosufficienti	-
2. Rigenerazione urbana e <i>housing sociale</i>	9,02
Investimento 2.1: Investimenti in progetti di rigenerazione urbana, volti a ridurre situazioni di emarginazione e degrado sociale	3,30
Investimento 2.2: Piani Urbani Integrati	2,92
Investimento 2.3: Programma innovativo della qualità dell'abitare	2,80
Riforma 2.1: Superamento degli insediamenti abusivi per il contrasto al caporalato e allo sfruttamento dei lavoratori	-
3. Sport e inclusione sociale	0,70
Investimento 3.1 Sport e inclusione sociale	0,70

Le indicazioni del PNRR / 7

M5C3: INTERVENTI SPECIALI PER LA COESIONE TERRITORIALE

QUADRO DELLE MISURE E RISORSE (MILIARDI DI EURO):

1,98

Mld

Totale

Ambiti di intervento/Misure

Riforma 1: Rafforzamento delle Zone Economiche Speciali (ZES)

Investimento 1: Strategia nazionale per le aree interne

Investimento 2: Valorizzazione dei beni confiscati alle mafie

Investimento 3: Interventi socio-educativi strutturati per combattere la povertà educativa nel Mezzogiorno a sostegno del Terzo Settore

Investimento 4: Interventi per Zone Economiche Speciali (ZES)

Totale

-

0,83

0,30

0,22

0,63

Le politiche per i giovani / 1

I **giovani** sono tra le categorie più colpite dalle ricadute sociali ed economiche dell'epidemia Covid-19. Stando ai dati Istat di febbraio 2021, il tasso di occupazione tra i 15-25enni è diminuito di 14,7 punti percentuali in un anno, oltre tre volte il valore medio nazionale. I 25-34enni hanno perso complessivamente 258 mila posti di lavoro dal febbraio 2020 (-6,4 %) su un totale di 945 mila.

Sono aumentati anche i giovani che non lavorano e non sono iscritti a nessun corso di studio o di formazione (Not in Education, Employment or Training - **NEET**). Se prima della pandemia i NEET erano circa 2.003.000, al quarto trimestre del 2020, erano saliti a 2.066.000.

Le azioni del Piano sono volte a recuperare il **potenziale** delle **nuove generazioni** e a costruire un ambiente istituzionale e di impresa in grado di favorire il loro **sviluppo** e il loro **protagonismo** all'interno della società.

Le politiche per i giovani / 2

La **Missione 5**, in linea con le raccomandazioni specifiche della Commissione Europea sull'Italia, vuole assicurare un'**integrazione efficace** tra le **politiche attive del mercato del lavoro** e le **politiche sociali**, anche attraverso forti investimenti nelle politiche di **istruzione e formazione** (apprendistato duale).

Intende quindi promuovere l'acquisizione di **nuove competenze** da parte delle nuove generazioni e **favorire il matching** tra il sistema di **istruzione e formazione** e il **mercato del lavoro** mediante il rafforzamento del «Sistema duale» e dell'istituto dell'apprendistato

Il potenziamento del «**servizio civile universale**», inoltre, intende incrementare il numero di giovani interessati. L'aumento del numero di giovani che possono accedere al servizio civile si accompagna, inoltre, a un innalzamento della **qualità dei programmi e progetti** in cui i giovani vengono impegnati.

Il G20 e il comunicato finale Y20 / 1

Nell'ambito del summit del **sottogruppo di lavoro giovani (Young20)**, svolto virtualmente dal 19 al 23 luglio 2021, sono state individuate **tre priorità** principali:

1. **innovazione, digitalizzazione e futuro del lavoro;**
2. **sostenibilità, energia e cambiamenti climatici;**
3. **INCLUSIONE E PARI OPPORTUNITÀ.**



Y20

ITALIA
2021



Il G20 e il comunicato finale Y20/2

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

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



Y20

ITALIA
2021



Le pari opportunità di genere / 1

La **parità di genere** è una delle priorità principali del PNRR in tema di **inclusione sociale**: il documento insiste in particolare sulla necessità di **ridurre il divario** tra donne e uomini sul fronte della **parità salariale**, delle **opportunità di carriera**, della tutela della **maternità**.

Il PNRR, inoltre, attraverso il Dipartimento per le Pari Opportunità, intende lanciare una **Strategia nazionale per la parità di genere 2021 – 2026** con **cinque priorità** definite (**lavoro, reddito, competenze, tempo e potere**) ed evidenzia, per ogni missione del Piano, quale potrà essere il contributo alla riduzione dei divari di genere.

Con particolare riferimento alle politiche finalizzate alle **pari opportunità di genere**, il PNRR analizza lucidamente le radici storiche delle molteplici discriminazioni che tuttora persistono e che collocano il nostro Paese in una situazione di forte ritardo rispetto al resto dell'Europa. Molti studi mostrano, per esempio, che sono poche le donne iscritte alle facoltà **STEM**, nonostante ci siano più donne laureate che uomini.

Le pari opportunità di genere / 2

Importante è l'**investimento 1.2** della **Missione 5 «Creazione di imprese femminili»**, che si prefigge di innalzare i livelli di partecipazione delle donne nel mercato del lavoro attraverso un progetto volto a:

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

Le pari opportunità di genere / 3

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

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

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

Le pari opportunità di genere / 4

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

CERTIFICAZIONE DI GENERE

COSA CERTIFICA?



Parità salariale



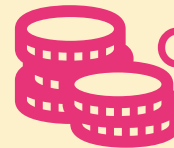
Gestione differenze di genere



Opportunità di carriera



Tutela maternità



QUANTE RISORSE?

10 MILIONI



QUANDO?

DA APRILE 2022

Le pari opportunità di genere / 5

Dopo l'unanimità della Camera, il 27 ottobre 2021 è stato approvato anche dal Senato il testo della **Legge sulla parità salariale tra i generi**, che andrà a integrare il preesistente Codice delle pari opportunità in vigore dal 2006.

La legge prevede l'estensione dell'**obbligo di redazione del rapporto sulla situazione del personale** anche alle aziende, sia pubbliche che private, che abbiano **più di 50 dipendenti** (oggi è prevista solo per chi ne ha più di 100). Inoltre si estende alle aziende pubbliche la normativa sulle «quote rosa» negli organi collegiali di amministrazione delle società quotate in Borsa.

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

Nel mirino i trattamenti che «in ragione del sesso, dell'età anagrafica, delle esigenze di cura personale o familiare, dello stato di gravidanza nonché di maternità o paternità, anche adottive», pongono o possono porre la lavoratrice in «posizione di svantaggio», generano «limitazione delle opportunità di partecipazione» e creano ostacoli alla carriera.

Il G20 e il manifesto «Women 20» / 1

La centralità della parità di genere è stata anche al centro della **Conferenza G20** sull'**empowerment femminile** che ha permesso di identificare le **quattro priorità** riportate nel manifesto comune «**Women 20**», condiviso durante la conferenza ministeriale del 26 agosto in vista del vertice del 30 e 31 ottobre a Roma:

- ⌘ **Discipline STEM** e alfabetizzazione finanziaria;
- ⌘ Strategie per favorire la **leadership femminile**;
- ⌘ Criticità del **lavoro agile**;
- ⌘ Approccio sistemico al **gender gap**.



Il G20 e il manifesto «Women 20» / 2

1) Discipline STEM e alfabetizzazione finanziaria

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



Il G20 e il manifesto «Women 20» / 3

2) Le strategie per favorire la leadership femminile

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



Il G20 e il manifesto «Women 20» / 4

3) Le criticità del lavoro agile

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



Il G20 e il manifesto «Women 20» / 5

4) Approccio sistemico al gender gap

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

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



I divari territoriali di cittadinanza / 1

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

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

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

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

I divari territoriali di cittadinanza / 2

Nella **Missione 5**, le misure intendono rafforzare i **servizi essenziali** e incidere sul **divario di connettività** e **digitalizzazione** nelle aree marginali.

Tali misure sono dirette ad aumentare l'**attrattività** dei territori a maggior rischio di spopolamento, migliorare i **servizi socio-sanitari**, affermare il **diritto a restare** per le **nuove generazioni** e migliorare le condizioni di **occupabilità delle donne**.

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

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

I divari territoriali di cittadinanza / 3

Gli **effetti della Missione 5** comporteranno un miglioramento dei seguenti **indicatori di impatto**:

- ⌘ Dotazione di **servizi pubblici essenziali** nelle aree marginalizzate;
- ⌘ Investimenti in **ricerca e sviluppo** nel Mezzogiorno;
- ⌘ Divari territoriali dei **tassi di occupazione** e di **disoccupazione**;
- ⌘ Tasso di **occupazione femminile**;
- ⌘ Gap nel tasso di occupazione fra donne di 25-49 anni con **figli** in età prescolare e donne senza figli;
- ⌘ Tasso di **disoccupazione giovanile**;
- ⌘ Incidenza dei **NEET** (Not in Education, Employment or Training) fra i **giovani**;
- ⌘ Tasso di **occupazione al Sud**;
- ⌘ **Saldo migratorio** netto dal Sud (negli ultimi 20 anni è stato di circa 1 milione di persone);
- ⌘ La quota di 18-24enni italiani che possiede al più un **titolo secondario inferiore** ed è già fuori dal sistema di istruzione e formazione ad oggi al 13,5 %, un valore più elevato del benchmark europeo fissato al 10 %.

7. Le tappe del nostro progetto

Settembre 2021:
avvio Indagine Desk

Ottobre/Dicembre 2021: realizzazione di 4 web workshop e prima diffusione Playbook

Febbraio-marzo 2022: evento di chiusura, rapporto finale, diffusione e-book, definizione impianto Survey di follow up/impatto

Survey online

Highlights Survey

Indagine Desk

Web workshop

Evento finale

Ottobre 2021:
avvio della Survey online «Quasi ITACA»

Novembre 2021:
Primi Highlights della ricerca

L'Indagine Desk / 1

Studiando il nostro Paese e una letteratura interna e internazionale ormai molto ampia, abbiamo visto che cominciano a essere tante le aziende che hanno compiuto sul terreno D&I un percorso serio e sistematico, con procedure ed elementi di traino che hanno reso visibile una cultura dell'**Inclusione** da un lato, e della conversione della **Diversità in Valore** dall'altro.

Per questo ci sentiamo di dire che Itaca per un certo numero di aziende è già stata raggiunta o quasi raggiunta, anche se molte di più sono quelle in viaggio verso questa isola metafora di compimento, di visione ispiratrice.

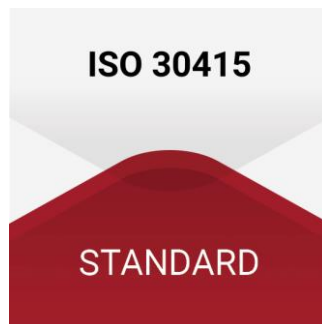
Il cammino del progetto di quest'anno è analogo a quello dell'anno scorso nella struttura, ma ovviamente con tutti i prodotti visti in un'ottica 2021/2022. Ecco perché, fra le altre cose, è stato importante avviare una **nuova Indagine Desk** che recepisce innanzitutto le più recenti tendenze nazionali ed internazionali attraverso l'analisi di studi, ricerche e, non da ultimo, le **best practice nazionali e internazionali** più in linea con le raccomandazioni contenute nella UNI ISO 30415.

L'Indagine Desk / 2

L'Indagine è servita da stimolo sia per delineare una sorta di “stato dell’arte” nel nostro Paese che per iniziare a costruire un programma di diversità e inclusione in grado di attrarre e trattenere i **Talenti**, consentire una maggiore innovazione, rafforzare le prestazioni finanziarie e accelerare altri obiettivi aziendali.

L'Indagine Desk ha compiuto una **rilettura critica del Modello ODISSEA**, a distanza di circa un anno dalla prima stesura, introducendo due importanti novità che riflettono come il contesto economico e sociale sia cambiato dall’inizio della pandemia.

UNI ISO 30415:2021 «Diversità e
Inclusione»



Global Diversity & Inclusion
Benchmark©2021



L'Indagine Desk / 3

Innanzitutto la pubblicazione definitiva, avvenuta a maggio 2021, della **UNI ISO 30415:2021 «Diversità e Inclusione»**, lo standard internazionale che va a coprire un vuoto normativo e a fare chiarezza nel settore della D&I per offrire un modello che consenta alle organizzazioni di innescare un processo di miglioramento continuo delle capacità inclusive e di valorizzazione delle diversità.

Su un secondo versante, che allarga il respiro internazionale dell'attenzione alla D&I, sono stati analizzati i lavori di aggiornamento del **Global Diversity & Inclusion Benchmark©2021 (GDEIB)**, presentato solo un mese prima rispetto alla pubblicazione della UNI ISO (aprile 2021).

Abbiamo allora operato il necessario confronto tra le azioni che si erano delineate nel Modello ODISSEA e le relative Linee guida con quanto indicato nella UNI ISO 30415 e nel GDEIB 2021, per **rileggere la leva della diversità** in una società in cui convivono relazioni tra le persone in un contesto che è ancora di distanziamento e virtualità.

L'Indagine Desk / 4

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

Facciamo chiarezza sui termini: D&I sono spesso usate in modo intercambiabile, ma rappresentano due visioni autonome.

Quando parliamo di **diversità** sul posto di lavoro ci riferiamo a un ambiente diversificato, fluido, connesso, in un qualche modo sovrapponibile al mondo che ci circonda, di cui è il riflesso. Il questo senso il termine Diversity si riferisce a categorie specifiche legate alle differenze di genere, linguistiche, culturali, religiose, di orientamento sessuale, ma anche al cosiddetto aging.

L'Indagine Desk / 5

Volendo andare oltre questa definizione per certi versi stigmatizzante, in cui la parola **diversità** assume la connotazione negativa del “divergere”, preferiamo assumerne il tratto distintivo della **molteplicità di differenze e somiglianze** che esistono fra le persone.

L'**inclusione**, d'altro canto, evidenzia la necessità di inserire persone diverse in un ambiente unico in cui siano rispettate e apprezzate: se la diversità/molteplicità si concentra sulle differenze, l'inclusione si concentra sul **coinvolgimento** e la **valorizzazione** di tutte queste differenze.

La specificità dell'inclusione risiede quindi nell'incoraggiare la **partecipazione** di tutti gli individui, nel soddisfarne le esigenze consentendo loro di raggiungere il massimo **potenziale**.

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

L'Indagine Desk / 6

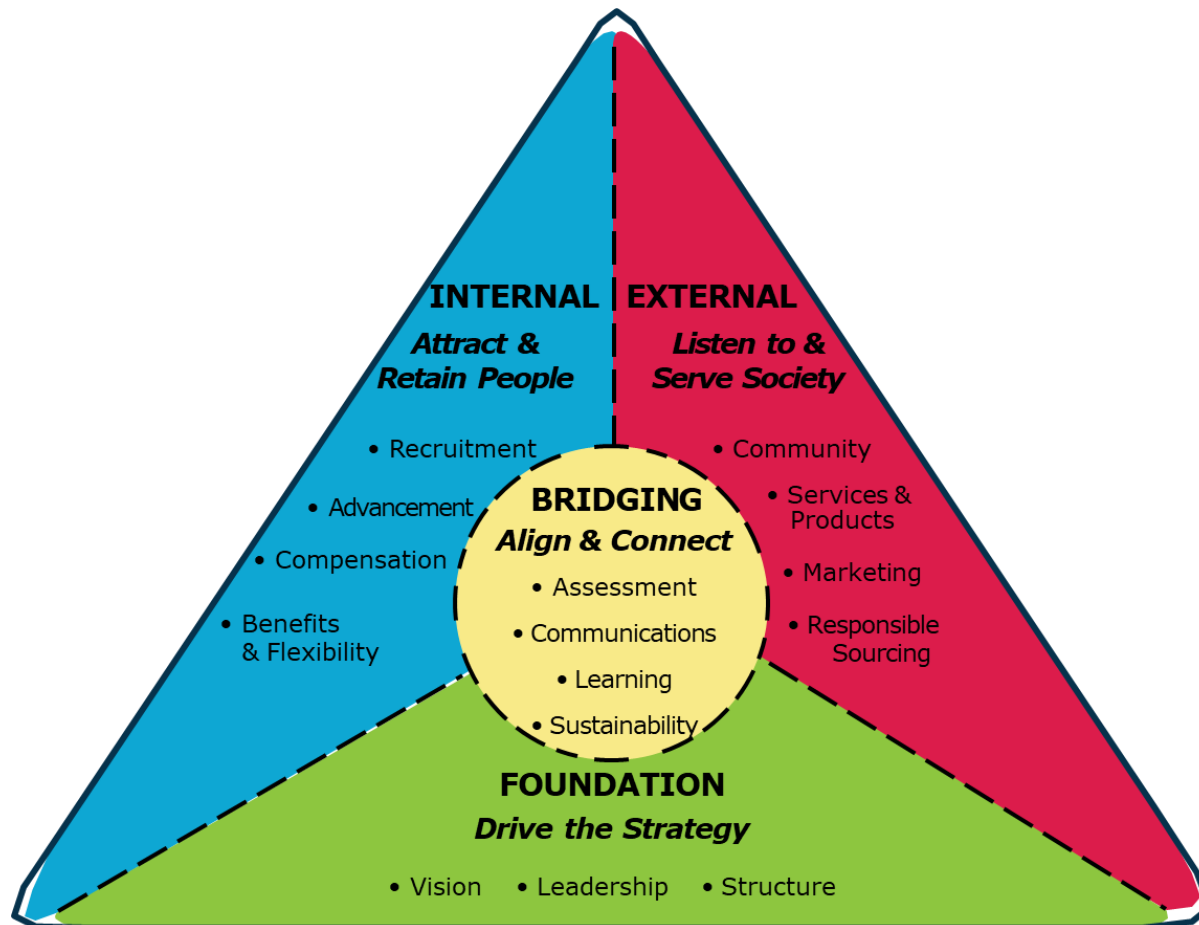
Secondo una definizione del **GDEIB** che ci sentiamo di abbracciare, **equità** significa **garantire a tutti le stesse opportunità** tenendo conto delle particolarità e delle differenze e **valorizzando le unicità** di ciascuno.

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

In questo senso la molteplicità delle differenze rappresenta una ricchezza da valorizzare a beneficio dell'azienda per ripensare il presente ed il futuro dei modelli organizzativi tra flessibilità, tecnologia e nuove forme di leadership integrate in un **ecosistema collaborativo, inclusivo e sostenibile**.

L'Indagine Desk / 7

Il Modello DE&I 2021 proposto dal Centre for Global Inclusion©



L'Indagine Desk / 8

A partire da 5 approcci (**Competence, Compliance, Dignity, Organization Development, Social Justice**) il **Modello GDEIB©2021** è in grado di valutare **15 categorie di azioni** finalizzate alla DE&I fino ad individuare **275 benchmark** da intendersi come standard organizzativi la cui misurazione determina **5 livelli di maturità** nelle pratiche di D&I:

1. **Best practice:** raggiunge ed è in grado di dimostrare le migliori pratiche di DE&I e rappresenta un modello da replicare per altre organizzazioni a livello globale;
2. **Progressive:** implementa nuove azioni di DE&I sistematicamente, mostrando risultati incrementali di inclusione;
3. **Proactive:** possiede una chiara consapevolezza del valore della DE&I e ha iniziato a implementare azioni di DE&I in modo sistematico;
4. **Reactive:** utilizza le pratiche di DE&I in funzione della conformità; le azioni vengono intraprese principalmente per conformarsi alle leggi e alle pressioni sociali;
5. **Inactive:** la diversità e la cultura dell'inclusione non fanno parte degli obiettivi organizzativi.

L'Indagine Desk / 9

Assessment GDEIB© 2021 e Assessment ISO 30415 a confronto

Asset organizzativi GDEIB 2021	Asset organizzativi UNI ISO 30415:2021
Vision, mission e strategia DE&I	Cultura inclusiva
Leadership e responsabilità	Responsabilità e accountability (Leadership)
Struttura	Framework di D&I
Recruitment e assunzione	Ciclo di vita HR (Recruitment e assunzione)
Retention (Talent development, Performance Management)	Ciclo di vita HR (Onboarding, Performance & Talent management)
Job design, remunerazione	Ciclo di vita HR (Pianificazione forza lavoro, remunerazione)
Work-life balance e flessibilità	-

L'Indagine Desk / 10

Assessment GDEIB 2021 e Assessment ISO a confronto

Valutazione e misurazione dei risultati	Responsabilità e accountability (Governance Responsabilità dell'organizzazione e individuali)
Comunicazione e linguaggio	-
Sviluppo e apprendimento	Ciclo di vita HR (Sviluppo e apprendimento)
Sostenibilità e inclusione	-
Comunità, territori, relazioni sociali	Relazioni con gli stakeholder esterni-
Sviluppo di prodotti e servizi	Prodotti e servizi (progettazione e sviluppo)
Marketing e servizio clienti	Prodotti e servizi (progettazione e sviluppo)
Approvvigionamento responsabile	Supply chain

L'Indagine Desk / 11

Elementi chiave del Modello ODISSEA, nella norma ISO e nel GDEIB© 2021 per il contesto post pandemico:

1. *Governance*
2. *Cultura organizzativa;*
3. *Leadership inclusiva;*
4. *Reskilling inclusivo;*
5. *Work-life balance, agilità e flessibilità;*
6. *Comunicazione e linguaggio inclusivi;*
7. *Sostenibilità;*
8. *Talento.*

L'Indagine Desk / 12

1. Governance

Focus del Modello **ODISSEA**: **mindset inclusivo**, cambio di **paradigma culturale**, definizione strategie di **resilienza**, **impegno** contro le **barriere culturali** interne e le **resistenze al cambiamento**.

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

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

L'Indagine Desk / 13

2. Cultura organizzativa

Per la **ISO** la cultura organizzativa inclusiva è determinata dalla **vision**, dalla **mission** e dalla strategia impostata dalla **governance** e dalla **leadership** ed è prevalentemente **influenzata dai manager** e dal loro approccio allo sviluppo di un'organizzazione diversificata e inclusiva. È inoltre ispirata dai principi, dai valori, dalle credenze e dai comportamenti vissuti dalle persone che lavorano per o per conto dell'organizzazione.

Da notare come nel **GDEIB** non esista una categoria specifica di analisi e misurazione della cultura organizzativa. Il panel di esperti definisce la **cultura organizzativa** come un **concetto fluido**, un sistema di credenze, valori, norme e abitudini condivise che influenzano l'ambiente dell'organizzazione e influenzano il comportamento delle persone al suo interno. Il gruppo di esperti ha concluso che sarebbe fuorviante e troppo prescrittivo sviluppare una categoria sulla cultura inclusiva con parametri di riferimento universalmente validi.

L'Indagine Desk / 14

3. Leadership inclusiva

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

ISO 30415 e **GDEIB 2021** indicano nella leadership inclusiva la base per sfruttare le diverse capacità ed esperienze della forza lavoro per guidare le organizzazioni. Il fondamento della leadership inclusiva è l'**autoconsapevolezza dei pregiudizi** che possono ostacolare il senso di appartenenza dei dipendenti.

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

L'Indagine Desk / 15

4. Reskilling inclusivo

Focus del Modello **ODISSEA**: **age and digital divide**; **competenze, merito e talento**, creazione di **innovazione**, pari accesso alle opportunità di **apprendimento**; promozione della **cultura del rispetto**; sviluppo di **competenze su D&I**; formazione per **l'empowerment**; **apprendimento collaborativo, mentoring, coaching e reverse mentoring**; servizi di **career coaching** accessibili e scalabili.

ISO 30415 e **GDEIB 2021** individuano nell'**inclusione** un principio fondamentale di tutti i processi di **sviluppo** e **apprendimento**. Offrire opportunità di crescita in modo equo può aumentare la partecipazione, mitigare i pregiudizi e la discriminazione e migliorare il potenziale individuale. Per favorire comportamenti inclusivi, l'apprendimento e lo sviluppo focalizzati su D&I dovrebbero **sensibilizzare** sui principi e gli obiettivi D&I dell'organizzazione. L'**approccio formale e informale** può includere la partecipazione a un **mix di metodologie formative**: individuale, di gruppo, on the job, coaching, mentoring, in presenza e online.

L'Indagine Desk / 16

5. Work-life balance, agilità e flessibilità

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

Solo il **GDEIB** assume questa categoria come asset organizzativo dotato di autonomia e centralità strategica; si tratta di un gruppo di azioni specifiche inserite nella versione 2021 dal sottogruppo di lavoro «**New normal/Pandemic**», a sostegno ed incoraggiamento della **flessibilità**, dell'**agilità** e dell'**integrazione** tra **vita professionale** e **vita privata**.

La norma **ISO** ne fa una rapida menzione limitatamente alla fase onboarding della gestione delle risorse umane.

L'Indagine Desk / 17

6. Comunicazione e linguaggio

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

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

La **comunicazione organizzativa**, secondo gli autori del GDEIB, dovrebbe essere **accessibile**, **multidirezionale** e utilizzare un **linguaggio**, **immagini** e **simboli** esplicitamente e implicitamente **inclusivi**, una varietà di approcci e mezzi che riconoscano che le persone capiscono e si esprimono in modi diversi.

L'Indagine Desk / 18

7. Sostenibilità e inclusione

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

Il tema della **sostenibilità** è la terza categoria non esplicitamente contemplata nella ISO ma presente nel **GDEIB 2021**. È pertanto interessante la **definizione** proposta: «la sostenibilità è il processo di perseguire contemporaneamente:

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

Sostenibilità e inclusione in questa accezione sono le facce di una stessa medaglia: la sostenibilità può ridurre le disuguaglianze e accrescere l'inclusione sociale; contemporaneamente scegliere l'inclusione conduce a un processo virtuoso in cui aziende sostenibili erogano prodotti e servizi pensati per tutti.

L'Indagine Desk / 19

8. Talento

È l'elemento trasversale forse di maggiore novità sui cui questa ricerca intende insistere e che abbiamo ritrovato nella disamina delle più recenti indagini nazionali ed internazionali sul tema D&I, nei framework e nelle best practice che più rispondono allo standard UNI ISO 30415 e a modelli quali il GDEIB 2021 ma anche agli output del G20 e al lavoro di riesame critico del Modello ODISSEA .

Perché il Talento? Perché in un momento come quello attuale, in cui si parla di DE&I come leva strategica per il rilancio economico mondiale, emerge in maniera forte il concetto di **inclusione globale** come pratica tesa a costruire un contesto in cui la **molteplicità delle differenze** viene accolta cosicché i Talenti, i contributi e le idee di tutti siano messi a sistema e valorizzati. In una logica che superi la categorizzazione delle diversità, in questa sede proponiamo allora un **nuovo approccio a D&I** da intendersi come l'insieme delle pratiche tese al **sostegno della creatività**, dell'**innovazione**, del valore competitivo e strategico della **valorizzazione del Talento**.



***La Survey:
questionario e
Highlights***

La Survey online: il questionario / 1

La Survey «Quasi ITACA», ha voluto essere un momento di verifica della prima modellizzazione proposta con il progetto «ODISSEA», per l'**implementazione di azioni concrete di D&I**. Oggi queste azioni possono giungere a piena maturità grazie alla norma **UNI ISO 30415:2021**.

Ecco perché con questa nuova Survey si sono specificati alcuni aspetti chiave che l'uscita della UNI ISO ha posto al centro del dibattito su D&I. In questo modo abbiamo potuto verificare la presenza in Italia di realtà che ad Itaca sono già arrivate (hanno un modello riconosciuto e validato di D&I), di altre che sono pronte per l'ultima parte del viaggio, e di alcune che sono ancora lontane dalla meta.



La Survey online: il questionario / 2

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

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

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

Nelle pagine che seguono daremo evidenza dei principali highlights, rimandando al Report complessivo di ricerca e all'e-book finale per i risultati quantitativi e le conclusioni, cui sarà possibile pervenire nelle successive fasi della ricerca.

Highlights: conoscenza della ISO / 1

1. CERTIFICAZIONE ISO 30415:2021 – DIVERSITY & INCLUSION

Da maggio 2021 le organizzazioni hanno a disposizione la nuova UNI ISO 30415 – «Diversity & Inclusion», per certificare le proprie capacità inclusive e ottenere la prima, unica e imparziale Certificazione riconosciuta a livello internazionale; ciò può rappresentare l'acquisizione di un importante vantaggio competitivo sul mercato.

Sei a conoscenza di questa opportunità? **Sì** **No**

Highlights: conoscenza della ISO/2

Dai risultati della Survey possiamo notare che la prima norma ISO sulla Diversity, la ISO 30415:2021 - Human Resource Management Diversity and Inclusion, è conosciuta solamente dal **37,09%** del target intervistato.

L'impegno sociale e civico delle aziende ha una ricaduta economica ben precisa ma nonostante questo da maggio (data della pubblicazione della norma) ancora in pochi conoscono questo standard internazionale che consente di implementare, valutare, mantenere e migliorare un framework atto ad orientare e sviluppare percorsi aziendali caratterizzati da una maggiore inclusività e sostenibilità.

Anche se, negli ultimi anni, la capacità inclusiva delle aziende sia sotto i riflettori per motivi etici, organizzativi e di business ancora il **62,55%** degli intervistati non la conosce.

Highlights: Governance organizzativa

2. GOVERNANCE ORGANIZZATIVA

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

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

Company readiness

Dal punto di vista della **Governance Organizzativa**, in merito ai risultati raccolti, alcune aziende sono disposte a sostenere lo sviluppo di una cultura inclusiva.

Su una scala di valutazione da 1 a 4, infatti, rispettivamente il **34,18%** e il **28,73%** dei rispondenti si è posizionato sui valori centrali, riconoscendo all'azienda di provenienza la capacità di favorire e promuovere relazioni inclusive e valori condivisi.

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

Country readiness

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

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

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

Highlights: Leadership

3. LEADERSHIP

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

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

Company readiness

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

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

Country readiness

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

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

Highlights: Cultura inclusiva

4. CULTURA INCLUSIVA

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

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

Company readiness

Il **36%** dei rispondenti trova l'azienda di riferimento **pronta** per promuovere una Cultura Inclusiva che risponda ad una precisa strategia, basata su due pilastri:

- ❖ **l'equilibrio di genere;**
- ❖ **il confronto intergenerazionale.**

È importante segnalare anche il **26,18%** di coloro che trovano l'azienda poco pronta e il **23,64%** che la trovano molto pronta: questi ultimi vedono nel nuovo paradigma la **conditio sine qua non** per la creazione di una cultura inclusiva all'interno del tessuto sociale.

Country readiness

Anche sul tema della **Cultura Inclusiva** la **country readiness** riporta un risultato più netto rispetto alla company readiness: il **54,18%** dei rispondenti, infatti, sostiene che il paese è **poco pronto** ad accettare una cultura inclusiva.

Solo il **6,91%** ritiene che il Paese dia priorità e promuova i principi e gli obiettivi di D&I.

Highlights: Cultura inclusiva

5. RESPONSABILITÀ INDIVIDUALI

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

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

Company readiness

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

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

Country readiness

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

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

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

Highlights: Selezione e reclutamento

6. SELEZIONE E RECLUTAMENTO

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

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

Company readiness

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

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

Country readiness

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

Questo significa che le aziende non si sentono supportate nel cercare di migliorare le procedure di recruitment a seconda delle varie esigenze, in modo da poter garantire il rispetto della diversità.

Molto spesso le aziende non sono nemmeno consapevoli del punto preciso in cui la Diversity «viene soffocata»: nel loro processo di selezione, infatti, solo l'**8,73%** dei rispondenti riconosce la prontezza del Paese.

Highlights: Politiche retributive

7. POLITICHE RETRIBUTIVE

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

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

Company readiness

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

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

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

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

Country readiness

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

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

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

Highlights: Gestione risorse umane

8. GESTIONE DELLE RISORSE UMANE

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

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

Company readiness

Per la **Gestione delle Risorse Umane** i risultati della Survey si concentrano nei due valori centrali della scala di valutazione (**37,09%** azienda **pronta** e **29,82%** **poco pronta**).

Tale risultato significa che molte aziende iniziano ad impegnarsi in una gestione HR diversificata che offre:

- ❖ Strumenti di **conciliazione dei tempi vita-lavoro** per facilitare la **flessibilità** lavorativa e per supportare gli impegni familiari bilanciandoli con quelli lavorativi;
- ❖ Politiche di **welfare aziendale** che offrono alcuni servizi di supporto e adeguano le decisioni aziendali tenendo conto dei bisogni dei lavoratori.

Country readiness

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

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

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

Highlights: Talent management

9. TALENT MANAGEMENT

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

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

Company readiness

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

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

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

Country readiness

Uno dei problemi che incide di più sull'equilibrio e sulle prestazioni complessive dell'azienda è la **fidelizzazione dei collaboratori**.

Tale difficoltà è rappresentata dal **49,82%** dei rispondenti, che considera il tessuto imprenditoriale italiano **poco pronto** nella valorizzazione del Talento.

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

Highlights: Promozione delle differenze

10. PROMOZIONE DELLE DIFFERENZE

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

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

Company readiness

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

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

Country readiness

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

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

Highlights: Formazione e sviluppo

11. FORMAZIONE E SVILUPPO

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

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

Company readiness

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

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

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

Country readiness

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

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

Highlights: Strategie di marketing

12. STRATEGIE DI MARKETING

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

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

Company readiness

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

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

Country readiness

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

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

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

Highlights: Comunicazione e linguaggio

13. COMUNICAZIONE E LINGUAGGIO

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

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

Company readiness

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

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

Country readiness

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

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

Solo il 6,18% ha dichiarato il contrario.

Highlights: Idee per Fondirigenti / 1

14. IDEE PER FONDIRIGENTI

Qual è la tua opinione riguardo al ruolo di Fondirigenti nel promuovere iniziative volte a studiare e diffondere politiche di inclusione delle diversità nel tessuto imprenditoriale italiano e nella popolazione manageriale? Hai idee o suggerimenti per rendere l'azione di diffusione più efficace e capillare?

Highlights: Idee per Fondirigenti / 2

- ❖ Avere un'influenza maggiore sulle **politiche del lavoro** attraverso una «promozione dell'inclusione» nelle aziende **con programmi finanziati**;
- ❖ Molte aziende, per tipologia di struttura e scarsa informazione da parte della direzione, non hanno alcuna idea delle possibilità esistenti sul tema. Una **comunicazione diretta e capillare** a tutta la popolazione dirigenziale, non solo per gli iscritti Fondirigenti, potrebbe portare a conoscenza delle varie opportunità;
- ❖ È sicuramente utile la **formazione** e la **diffusione**, da parte di Fondirigenti, a favore di una cultura nuova che abbia l'inclusione come priorità. Tale attività dovrebbe portare all'inserimento obbligatorio, nel **bilancio aziendale**, di **indicatori di inclusione**;

Highlights: Idee per Fondirigenti / 3

- ❖ Fondirigenti può essere il promotore per **fare rete** con soggetti della società civile impegnati in questo ambito;
- ❖ La **formazione** proposta da Fondirigenti dovrebbe essere **specifica** per il contesto in cui viene erogata: ogni azienda è un'entità a sé ed è fondamentale che questo tipo di formazione riconosca i bisogni specifici in materia di diversità, uguaglianza e inclusione e che le sfide identificate siano aderenti alla filosofia aziendale;
- ❖ Fondirigenti potrebbe riservare delle **risorse** per le aziende che desiderino fare una valutazione, preliminare, sulle politiche interne. In questo modo sarebbe possibile evidenziare eventuali comportamenti o atteggiamenti discriminatori, e rimodellare gli schemi esistenti per creare un ambiente di lavoro più equo;

Highlights: Idee per Fondirigenti / 4

- ❖ Operare per **stimolare** l'attivazione di processi organizzativi e comunicativi in grado di far emergere le risorse cognitive, creative e relazionali nei gruppi di lavoro caratterizzati dalla diversità, al fine di creare superfici d'intervento sufficientemente permeabili all'eterogeneità degli approcci e delle culture;
- ❖ Fondirigenti può studiare la D&I attraverso l'analisi e il confronto di alcune realtà aziendali, in questo modo può creare **Linee Guida per il management** con **indicazioni operative** e **parametri di riferimento**.



Highlights: il ruolo di Federmanager / 1

15. LA ISO E UN SUPPORTO DA FEDERMANAGER PER LA CERTIFICAZIONE

La norma UNI ISO 30415:2021 consente a un'azienda di scegliere su quale tipo di diversità "misurarsi" ed essere certificata. Per cogliere quanto raccomandato anche dal PNRR, per esempio, se ci si vuole certificare a partire dalla parità di genere è possibile farlo senza preoccuparsi degli standard che un'azienda possiede su altri tipi di diversità. Pensi che Federmanager potrebbe essere un valido referente per avviare una gap analysis rispetto ai requisiti della norma, e aiutarti a implementare le azioni per colmare i gap in funzione di un audit di certificazione realizzabile da un Organismo terzo accreditato? Se sì, in che modo?

Highlights: il ruolo di Federmanager / 2

- ❖ Federmanager, per il ruolo che ricopre, ha la possibilità di essere vigile sulle necessità di Inclusione da parte delle Aziende e può farsi promotrice di azioni di **coordinamento**;
- ❖ Federmanager può svolgere un ruolo proattivo sul tema della **certificazione** dell'inclusione. Potrebbe promuovere l'adozione di un **Diversity&Inclusion Officer** all'interno delle imprese;
- ❖ Federmanager potrebbe essere un valido referente per avviare una **gap analysis** rispetto ai requisiti della norma. Potrebbe sostenere le aziende che vogliono certificare la **Gender Equality** del proprio contesto organizzativo, aspetto che risulta particolarmente interessante alla luce di quanto previsto dal **PNRR**, ovvero la definizione di un Sistema Nazionale di certificazione per incentivare le imprese ad adottare policy adeguate a ridurre il divario di genere;

Highlights: il ruolo di Federmanager / 3

- ❖ Prima di parlare di certificazione, Federmanager dovrebbe fare azioni di **diffusione** per far comprendere che l'inclusione può veramente essere un valore aggiunto per le aziende e per il territorio. Solo dopo aver compreso questo le certificazioni potranno avere una maggiore concretezza, perché terranno conto di tutte le diversità, e non solo di alcune;
- ❖ Garantire un continuo **dialogo** con le aziende del territorio, in particolare quelle del **Mezzogiorno**, affinché queste si sentano spinte ad adeguarsi agli standard internazionali e quindi a certificare i propri dipendenti in maniera equa;

Highlights: il ruolo di Federmanager / 4

- ❖ Per generare un maggiore impatto sul tema, Federmanager dovrebbe impostare una **strategia D&I** con **approccio sistemico** in linea con la **mission del sistema** (la sua identità e i suoi valori). In questo modo saremmo di fronte ad una vera e propria produzione di efficienza che andrebbe a nutrire l'intero sistema sul tema D&I;
- ❖ Federmanager potrebbe promuovere i concetti di D&I attraverso la **formazione dei dirigenti** in servizio, che a loro volta potrebbero promuovere tali strategie all'interno dell'organizzazione in cui operano. Sarebbe un **approccio bottom-up** innovativo per questa tipologia di problematiche, soprattutto se applicato alle **PMI** che nella media sono meno sensibili a queste problematiche.

***I webinar di
diffusione***



I 4 web workshop di diffusione

La diversità e le azioni di inclusione sono un **problema** o una **risorsa**? Certamente a volte portano alcuni problemi, ma sempre più si vede come siano un **Valore** aggiunto che i manager possono avere nella gestione dei processi organizzativi, nelle intuizioni per capire il mercato, nella comunicazione per rafforzare un brand, e in molti altri modi.

Abbiamo scelto alcuni **temi chiave**, che ricorrono sia nello standard UNI ISO che nel Modello ODISSEA, e a confrontarci su essi abbiamo raccolto voci di donne e uomini provenienti dal mondo delle aziende, della consulenza, della ricerca, delle professioni e dell'associazionismo sia italiane che internazionali.

Ci confronteremo su **leadership inclusiva**, attrazione e sviluppo dei **Talenti**, **parità di genere**, competenze **STEM**, Diversity come **diritto** e come **risorsa**; argomenti «caldi» e urgenti per il nostro Paese, al centro dell'agenda del **PNRR** e del principio alla base dell'Unione Europea «**United in Diversity**».

I nostri ospiti



Paolo Perani

Responsabile
Sostenibilità per la
multinazionale ABB



Eliana Grossi

Membro della Giunta
nazionale Federmanager
con delega alla formazione



Gianmarco Montanari

Direttore Generale
dell'Istituto Italiano di
Tecnologia (Genova)



Mario Gibertoni

Presidente di Studio Base
(Milano-Brescia-Amsterdam)
e consulente di esperienza
internazionale

I nostri ospiti



Alessandro Bossi

Hays Executive
Director, sede di
Milano



Paola Martinelli

VP HR Italian Subsidiaries
Coordination, Gruppo
Fincantieri



Renato Fontana

Coordinatore nazionale
Federmanager Giovani
Dirigenti



Angela Marchese

Professore in Public affairs e
lobbying presso l'Università
La Sapienza di Roma

I nostri ospiti



Chiara Ferretti

Equity Partner - People
Advisory Services EY



Gianpiero Tufilli

HR Director di Thales
Italia Group, già con ruoli
apicali HR in Leonardo,
FCA Group, ZTE.



Maria Grazia Mazzone

Executive Director
Product & Portfolio
Development di SIFI
Group (Catania)



Charles Bernardini

Partner di Nixon
Peabody Law Firm
(Chicago – New York –
Los Angeles)

I nostri ospiti



Giulia Giuffrè

Board Member, Direttore
Marketing e Sustainability
Ambassador del Gruppo
Irritec (Messina)



Gabriela Terminelli

Presidente
dell'associazione
Women Corporate
Directors Latam



Anna Lanzani

Consulente di
marketing, innovazione
e vendite in America
Latina, co founder
dell'agenzia Connectar



Mario Mirabile

Coordinatore di
Rete Presidi di
comunità e
Vicepresidente di
South Working

«**LEADERSHIP INCLUSIVA e NUOVA UNI ISO 30415**»

mercoledì 27 ottobre, ore 17,00-18,30

Perché l'inclusione generi risultati tangibili servono **leader** che consentano a ciascuna persona di essere valorizzata e di poter sviluppare un autentico **senso di appartenenza** nei confronti dell'organizzazione.

I **manager**, gli **executive** e in generale i **leader** con visibilità di ogni tipo, hanno un **ruolo chiave** in tal senso. La **leadership inclusiva** si basa sulla creazione di un gruppo ad alto livello di condivisione che comprenda diverse età, formazioni, etnie, livelli di preparazione, culture e generi.

Il **leader inclusivo** considera la Diversity come un'opportunità di crescita non solo per il gruppo ma per tutta l'azienda e, come suggerisce la **UNI ISO 30415**, dimostra un **impegno concreto** e finalizzato alla realizzazione di piani sul lungo periodo, mettendosi in gioco quotidianamente per garantire il meglio in ogni progetto.

Una figura di **leader "campione" di D&I**, con responsabilità diretta nello stabilire principi e obiettivi di D&I, facilitare una **cultura organizzativa inclusiva** stabilendo **aspettative e responsabilità D&I**, comunicandole a tutti gli stakeholder e promuovendo relazioni inclusive e valori condivisi.

«*LEADERSHIP INCLUSIVA e NUOVA UNI ISO 30415*»

Agenda dei lavori

Saluti e introduzione:


Massimo Sabatini, Direttore generale Fondirigenti, e **Renata Tebaldi**, Coordinatrice nazionale Minerva Federmanager e HR Director & CEO di Opacmare (Torino)

Interventi di:

- ⌘ **Mario Gibertoni**, Presidente di Studio Base (Milano-Brescia-Amsterdam) e consulente di esperienza internazionale
- ⌘ **Renato Fontana**, Coordinatore nazionale Giovani Dirigenti e autore del recentissimo libro *HIRE*
- ⌘ **Paola Martinelli**, VP HR Italian Subsidiaries Coordination, Gruppo Fincantieri
- ⌘ **Paolo Perani**, Responsabile Sostenibilità per la multinazionale ABB, coordinatore per la Sostenibilità di 32.000 dipendenti e 117 degli oltre 400 siti ABB

Il webinar in sintesi: parole chiave

- **IMPEGNO VISIBILE**
- Consapevolezza dei propri pregiudizi
 - **CURIOSITÀ VERSO GLI ALTRI**
 - **Intelligenza culturale**
 - **UMILTÀ**
 - **Collaborazione Effettiva**
- **Performance Management**
- **AGIRE LA LEADERSHIP**
- **CELEBRARE LE DIFFERENZE**



*“Leadership è l'arte
di riuscire a far fare
a qualcuno quello
che tu vuoi perché lui
lo desidera.”*

*(Dwight David
Eisenhower)*

«I TALENTI, OVVERO LA DIVERSITÀ DELLE COMPETENZE CHE FA CRESCERE UN'AZIENDA»

mercoledì 10 novembre, ore 17,00-18,30

In una logica che superi la categorizzazione delle diversità, un nuovo approccio a D&I può essere reinterpretato come l'insieme delle pratiche tese al sostegno della **creatività**, dell'**innovazione**, del valore competitivo e strategico della **valorizzazione del Talento** e della **molteplicità delle competenze** in mercati e contesti sempre più complessi.

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

«I TALENTI, OVVERO LA DIVERSITÀ DELLE COMPETENZE CHE FA CRESCERE UN'AZIENDA»


Agenda dei lavori

Interventi di:

- ⌘ **Alessandro Bossi**, Hays Executive Director, sede di Milano
- ⌘ **Gianmarco Montanari**, Direttore generale dell'Istituto Italiano di Tecnologia (Genova)
- ⌘ **Giulia Giuffrè**, Board Member, Direttore Marketing e Sustainability Ambassador del Gruppo Irritec, tecnologie di Precision Agriculture (Capo d'Orlando, Messina), nominata fra i dieci "SDGs Pioneer" a livello mondiale dalle Nazioni Unite a giugno 2021
- ⌘ **Gianpiero Tufilli**, HR Director di Thales Italia Group, già con ruoli apicali HR in Leonardo, FCA Group, ZTE

Il webinar in sintesi: parole chiave

- **Valorizzazione del merito**
 - Sviluppo e formazione
 - EMPLOYABILITY & CAREER SERVICE
- **CULTURA DELL'EQUALITY DI GENERE**
 - **Training sui bias inconsapevoli**
 - EMPLOYEE EXPERIENCE
 - **Counseling e supporto psicologico**
- **EQUA COMPOSIZIONE DI GENERE DEI PANEL DI VALUTAZIONE**
 - **Well being & Work life Balance per la retention**

A person with a beard and long hair, wearing a light-colored t-shirt and dark pants, is sitting on a large, light-colored rock formation. They are looking out over a vast, hazy mountain range under a bright blue sky with some light clouds. The scene is captured from a slightly elevated angle, showing the person's profile as they sit on the edge of the cliff.

*“Chiunque ha talento.
Ciò che è raro è il
coraggio di seguire
quel talento nel luogo
oscuro a cui conduce”*

(Erika Jong)

«DONNE, COMPETENZE E PARITÀ DI GENERE: OPPORTUNITÀ DEL PNRR E AREE STEM»

23 novembre, ore 17,00-18,30

La **disparità di genere** continua a rappresentare la prima criticità in molti ambiti del nostro Paese e il Covid-19 ha contribuito ad accrescere ancora di più il **gender gap**. Per questo il **PNRR** ha deciso di affrontare le diseguaglianze di genere dando centralità alla qualità del **lavoro femminile**, alle politiche per la **valorizzazione del talento** e della **leadership delle donne**.

La scarsa partecipazione femminile nelle **discipline STEM**, inoltre, evidenzia l'urgenza di ridurre le barriere per l'accesso delle donne e delle ragazze nelle imprese dei settori più tradizionalmente maschili. Centrale diviene allora il richiamo della norma UNI ISO al tema della **formazione**, dell'**apprendimento** e dello **sviluppo**, di cui l'inclusione deve essere un principio fondamentale.

«DONNE, COMPETENZE E PARITÀ DI GENERE: OPPORTUNITÀ DEL PNRR E AREE STEM

Agenda dei lavori

Interventi di:

- ⌘ **Angela Marchese**, professionista presso Onion Communications, presidente ad interim de Il Chiostro - associazione per la trasparenza e professionalità delle lobby, professore in Public affairs e lobbying presso l'Università La Sapienza di Roma
- ⌘ **Gianmarco Montanari**, Direttore Generale dell'Istituto Italiano di Tecnologia (Genova)
- ⌘ **Maria Grazia Mazzone**, Executive Director Product & Portfolio Development di SIFI Group (Catania), azienda oftalmologica di recente sbarcata con joint venture in Cina, e mentor del progetto YEP (100 ragazze STEM di regioni del Sud, con 100 dirigenti donna ad accompagnarle)
- ⌘ **Eliana Grossi**, membro della Giunta nazionale Federmanager con delega alla formazione, già manager nell'ambito dell'ingegneria meccanica e coinvolta in progetti sulle competenze STEM

Il webinar in sintesi: parole chiave / 1

- **GENDER PAY GAP**
 - Gender Balance
- **AGILE WORKING E SMART WORKING**
- **Migliorare l'employer branding, favorire la talent attraction**
 - **Focus su ITS e discipline STEM per favorire l'attraction di talenti femminili**
 - **orientamento verso percorsi di studio STEM**

Il webinar in sintesi: parole chiave / 2

- **TALENT MANAGEMENT FEMMINILE**
 - **Fondo impresa donna e imprenditoria femminile**
- **CENTRALITÀ DELLA SCUOLA, A PARTIRE DALL'ISTRUZIONE PRIMARIA**
 - **Parità salariale**

A group of four diverse young women are shown from the chest up, hugging each other and smiling warmly. They are positioned in a line, with the woman on the far left having her arm around the second woman, who has her arm around the third woman, who in turn has her arm around the woman on the far right. The background is a soft-focus outdoor setting with a large, arched stone structure. The overall mood is joyful and inclusive.

*“La diversità è l’unica
cosa che tutti noi
abbiamo veramente in
comune: festeggiamola
tutti i giorni”*

(Winston Churchill)

«PROMUOVERE LE DIFFERENZE COME DIRITTI E COME RISORSA: ALCUNE BEST PRACTICES INTERNAZIONALI

16 dicembre, ore 17,00-18,30

La diversità, per essere pensata come **risorsa** e come **diritto**, presuppone un modello che individua uno spazio lavorativo abitato da etnie, religioni e culture differenti, con identità proprie che collaborano, convivono e si arricchiscono reciprocamente.

In questo senso, il traguardo non è la semplice accoglienza, bensì la creazione di una **cultura** realmente **inclusiva** che nasce dal confronto reciproco, dal dialogo e dall'incontro.

Alcune **best practice** internazionali ci insegnano che il rispetto del diritto alla diversità sa attivare atteggiamenti di ascolto e conoscenza nei quali ci si confronta, si cresce, facendo emergere la **Diversity** come **risorsa**.

L'incontro sarà anche un'occasione per confrontare le best practice con lo standard UNI ISO al fine di comprendere quanto alcune realtà con prassi consolidate e riconosciute siano allineate con le raccomandazioni e le azioni suggerite.

«*PROMUOVERE LE DIFFERENZE COME DIRITTI E COME RISORSA: ALCUNE BEST PRACTICES INTERNAZIONALI*»

Agenda dei lavori

Interventi di:


- ⌘ **Chiara Ferretti**, Equity Partner - People Advisory Services EY, presentazione best practice con evidenze worldwide di DE&I
- ⌘ **Charles Bernardini**, partner di Nixon Peabody Law Firm (Chicago – New York – Los Angeles), studio premiato a livello nazionale USA per un modello di Diversity articolato e approfondito
- ⌘ **Gabriela Terminelli**, Presidente dell'associazione Women Corporate Directors Latam, manager argentina e prima donna a sedere nel Board della Borsa Agricola di Buenos Aires, con **Anna Lanzani**, consulente Mkg e innovazione in America Latina, fondatrice di Connectar
- ⌘ **Mario Mirabile**, Coordinatore di Rete Presidi di comunità e Vicepresidente di South Working – Lavorare dal Sud

Il webinar in sintesi: parole chiave / 1

- **Shift dal D&I al DEI**
 - Focus su uncounscious bias
 - **LEADERSHIP INCLUSIVA**
- **WORKFORCE TRANSFORMATION**
 - **DIVERSE EXECUTIVE TEAM**
 - **D&I SCORECARD**
 - **oltre i programmi di training**
 - **EDUCATION & FLEXIBILITY**
 - **Mentorship and Sponsorship Programs**

Il webinar in sintesi: parole chiave / 2

- **Diversity Recruiting Initiative**
 - **RESOURCE GROUPS**
- **Advocacy e movimento dal basso**
 - **CREAZIONE DI RETI
MULTISTAKEHOLDER
PRESIDI DI COMUNITÀ**
- **Agile Working e divari territoriali**



*“Diversity è essere invitati
a una festa, Inclusione è
essere invitati
a ballare”*

(Vernā Myers)



***8. Le associazioni
più attive in Italia***

Fondazione Sodalitas



Fondazione Sodalitas nasce nel 1995 su iniziativa di Assolombarda e un gruppo di imprese e manager volontari, affermandosi come la prima organizzazione in Italia a promuovere la **Responsabilità Sociale d'Impresa**.

Tra i numerosi obiettivi al centro della mission della Fondazione emergono l'impegno e le azioni concrete per **rafforzare inclusione** e qualità del lavoro e **valorizzare le diversità**, in particolare nella dimensione di **genere**. Fondazione Sodalitas offre alle imprese l'opportunità di dare concretezza ed efficacia alle proprie strategie di Diversity Management favorendo il **networking** con le aziende impegnate su questo tema, con lo sguardo sempre rivolto al **contesto europeo**.

Sulla scia delle Diversity Charters promosse a livello europeo, nel **2009** Fondazione Sodalitas ha deciso di lanciare la **Carta per le Pari Opportunità e l'Uguaglianza sul Lavoro**, senza tuttavia tralasciare le altre forme di discriminazione. L'adesione del Ministro del Lavoro e del Ministro per le Pari Opportunità ha assicurato il patrocinio istituzionale a questa iniziativa. Oggi, aderiscono alla Carta circa 800 tra imprese e Pubbliche Amministrazioni, le quali impiegano più di 700.000 lavoratori.

La **Carta per le Pari Opportunità e l'Uguaglianza sul Lavoro** è una **dichiarazione di intenti** per la diffusione di una cultura aziendale e di **politiche delle risorse umane inclusive**, capaci di **valorizzare i talenti** in tutta la loro peculiarità. Sottoscritta **volontariamente** da imprese di tutte le dimensioni, la Carta fornisce un **quadro di riferimento valoriale** per guidare le imprese aderenti nella sua applicazione.

Ulteriori iniziative che la Fondazione sostiene sono:

«**DEPLOY YOUR TALENTS - Stepping up the STEM Agenda for Europe**», la campagna europea per rilanciare gli studi delle discipline tecnico-scientifiche e **superare gli stereotipi di genere**, costruendo partnership tra scuole e imprese.

«**WORK4INTEGRATION – EUROPE**», il progetto che mira ad aumentare l'**inclusione lavorativa** e a migliorare le condizioni di lavoro dei **migranti**.

Fondata nel **2013**, **Diversity** è una no profit impegnata nel diffondere la cultura dell'inclusione, favorendo una visione del mondo che consideri la molteplicità e le differenze come valori e risorse preziose per le persone e le aziende. Comunicazione, ricerca, monitoraggio, formazione, consulenza e advocacy sono le principali attività svolte da Diversity, in collaborazione con un'ampia gamma di partner, tra cui università, istituti di ricerca, istituzioni, aziende e organizzazioni non governative nazionali e internazionali.

I progetti di Diversity nascono dall'assunto che in ogni organizzazione il benessere interno debba allinearsi con il valore percepito del brand, la fiducia che esso genera e il modo in cui riesce a parlare a tutte e a tutti.

Nasce così il **Diversity Brand Index**, indice che non mira a realizzare indagini di clima interno, valutazioni sulle politiche HR delle aziende, assessment verticali su una singola forma di diversità ma intende **promuovere un approccio olistico alla diversità**, integrato con una prospettiva di marketing e branding.

Diversity

DIVERSITY

Ecco i principali obiettivi:

- ⌘ Comprendere il vissuto del mercato finale in merito alle azioni di D&I poste in essere dai brand e rilevare il **Diversity Brand Awareness Index**;
- ⌘ **Misurare l'impatto** delle percezioni delle consumatrici e dei consumatori in materia di inclusione sulla fedeltà ad un brand;
- ⌘ **Sensibilizzare le aziende sul loro ruolo sociale**, centrale nella creazione e nello sviluppo di una cultura volta all'inclusione, non solo all'interno, ma anche a livello consumer.

I risultati della ricerca vengono comunicati nel corso del **Diversity Brand Summit**, nel corso del quale viene anche premiata con il Diversity Brand Award l'azienda più inclusiva per il mercato finale, realmente impegnata sui temi della Diversity & Inclusion.

Valore D

Valore D è la prima **associazione di imprese** in Italia – oltre 270 ad oggi, per un totale di più di due milioni di dipendenti e un giro d'affari aggregato di oltre 500 miliardi di euro – che da oltre dieci anni si impegna per l'**equilibrio di genere** e per una cultura inclusiva nelle organizzazioni e nel nostro Paese.

L'associazione è nata nel **2009** dall'incontro tra dodici manager di altrettante **aziende virtuose**: AstraZeneca, Enel, General Electric, Johnson&Johnson, IKEA, Intesa Sanpaolo, Luxottica, McKinsey & Company, Microsoft, Standard&Poor's, UniCredit e Vodafone.

L'approccio integrato di Valore D è vincente per la capacità di fornire alle imprese strumenti efficaci e confronto interaziendale e con le Istituzioni.

Non a caso, i dati dimostrano che il confronto tra le aziende favorisce la crescita reciproca e la **valorizzazione del potenziale dei collaboratori**.

Valore D

Il 50% delle manager che ha partecipato ai **programmi di mentorship** di Valore D, ha avuto un **avanzamento di carriera** entro i 18 mesi; l'87% delle aziende associate ha attivato **piani di welfare** aziendale per il benessere dei collaboratori e dei loro familiari. Il 74%, inoltre, ha riconosciuto il ruolo fondamentale di Valore D nel realizzare, al proprio interno, un **piano efficace di inclusione**.

I progetti come il **Manifesto per l'Occupazione Femminile**, **InspirinGirls**, **#NoPayGap** e **InTheBoardroom** stanno contribuendo all'innovazione sociale in Italia, alla condivisione di best practice e a fare networking.

Nel 2019 Valore D ha messo a punto l'**Inclusion Impact Index**[®], uno strumento digitale semplice ed interattivo che consente ad ogni azienda di **mappare** le proprie politiche di diversità e inclusione in maniera integrata e di misurarne il reale **impatto organizzativo** in quattro macro-aree: **governance**, **capacità di attrarre**, **sviluppare** e **valorizzare** nel tempo i **talenti al femminile**.

«**South Working - Lavorare dal Sud**» è un progetto nato nel **2020** da un'iniziativa di Global Shapers Palermo Hub, il network che mira a coinvolgere i **giovani** che vogliono mettere il proprio **talento** e determinazione al servizio del **territorio**, ponendo particolare attenzione alle questioni di inclusione sociale, imprenditorialità e multiculturalismo.

Il team di South Working, composto da **giovani under 35 altamente qualificati**, dà voce a molte persone costrette a lasciare la loro terra alla ricerca di offerte lavorative attinenti al loro percorso di studi. Questo ambizioso progetto mette in discussione la cosiddetta «fuga di cervelli» e ricerca soluzioni sostenibili e di maggiore **coesione sociale** con l'obiettivo di ridurre i **divari territoriali**.

Il progetto nasce dall'esperienza vissuta durante il periodo di lockdown e si basa sull'idea che nel periodo post-Covid sia possibile per lavori qualificati afferenti soprattutto al terziario avanzato, immaginare scenari di **lavoro agile**, che permettano a lavoratori e lavoratrici di operare dal luogo in cui preferiscono risiedere, offrendo la possibilità di coniugare più facilmente **lavoro e vita privata**.

Il progetto si sta sviluppando in tre fasi.

1. Nel corso della prima, si è costituito un osservatorio di raccolta e analisi dati per studiare il fenomeno dello **smart working** localizzato in una sede diversa da quella del datore di lavoro, in particolare dal Sud Italia, con l'obiettivo di formulare delle proposte di policy in questo campo.
2. Contemporaneamente si stanno svolgendo **incontri con le aziende** "remote-friendly" interessate al progetto, mentre la fase successiva sarà improntata sull'**advocacy** che potrà contribuire al miglioramento degli effetti negativi derivanti dall'emigrazione di massa dai paesi del Sud verso quelli del Nord.
3. L'obiettivo di lungo termine è quello di **stimolare l'economia del Sud**, concretizzare un **work-life balance sostenibile**, aumentare la coesione territoriale tra le varie regioni d'Italia e d'Europa e creare un terreno fertile per la **crescita al Sud**.

STEM by Women



STEM by Women è un'associazione di aziende, organizzazioni e persone che promuove gli **studi e le carriere femminili in area STEM** con l'obiettivo di abbattere quei pregiudizi di genere che, impropriamente, restringono la cerchia di coloro che possono contribuire al progresso della società in tema di trasformazione culturale, innovazione e sviluppo tecnologico.

L'associazione si impegna in attività di **sensibilizzazione, ricerca, formazione e sviluppo di competenze STEM**, tutte finalizzate alla valorizzazione del ruolo delle **donne** nell'ambito delle professioni ad alto contenuto scientifico e tecnologico.

L'associazione persegue specifiche finalità: promuovere ed **anticipare i trend** industriali; incentivare la **partecipazione femminile** agli studi; **valorizzare** le iniziative di attrazione e sviluppo delle professionalità femminili STEM nell'industria; realizzare azioni positive volte a **favorire la trasformazione culturale** nel sistema aziendale e nel sistema Paese attraverso la condivisione di buone pratiche; diffondere politiche di **inclusione e partecipazione** come strumento per aumentare la competitività industriale della nazione.

«**IO SCELGO STEM**» è il progetto di sensibilizzazione di STEM by Women che pone al centro il **valore della** scelta; un'iniziativa di innovazione culturale che punta a creare un futuro in cui la **partecipazione attiva** diventi un elemento strategico di attrattività per i territori e in cui le persone siano protagoniste dello sviluppo e della competitività del nostro Paese. L'iniziativa prevede la raccolta e divulgazione di **storie** esemplari di **role model femminili** in area STEM in cui le studentesse possano identificarsi.

Accanto a queste iniziative, l'associazione promuove il **dialogo** con le **scuole** e le **Università** e politiche di **inclusione** e **partecipazione** all'interno delle **aziende** e delle organizzazioni in cui scienza e tecnologia sono fattori-chiave, puntando alla diffusione di buone pratiche.

#InclusioneDonna

#InclusioneDonna

#InclusioneDonna nasce a maggio **2018** da un'idea di un gruppo ristretto di donne raccolte intorno al duplice obiettivo di promuovere la **parità di genere** sia nel mondo del **lavoro** che in quello della **rappresentanza**. Di #InclusioneDonna fanno parte oggi 60 tra Associazioni, Consulte e Fondazioni rappresentanti di 40mila donne, cui si aggiungono anche 20 Ambassador che hanno deciso, pur non appartenendo a nessuna aggregazione, di entrarvi a far parte in qualità di libere cittadine.

Alla guida di #InclusioneDonna c'è un Comitato di coordinamento formato da **17 donne**: professioniste, manager, imprenditrici, impiegate, ricercatrici, lavoratrici, studentesse appartenenti a diversi settori del mondo del lavoro, dal Nord al Sud Italia, di ogni età ed estrazione sociale, tutte unite dall'obiettivo di sensibilizzare Istituzioni e settore privato a rimuovere i pesanti ostacoli che impediscono la realizzazione di una piena parità di genere.

#InclusioneDonna

#InclusioneDonna

Perseguire e sostenere, in maniera unitaria, obiettivi concreti di **occupazione** e di **rappresentanza femminile** è la mission di #InclusioneDonna, che li ritiene essenziali per stimolare la crescita del Paese e superare le disparità di potere e di opportunità. L'iniziativa ha perciò anche l'intento di offrire alle Istituzioni un interlocutore rappresentativo per le questioni relative ad un più equo **bilanciamento di genere** rispetto all'attuale **disparità contributiva**, ai **bassi livelli occupazionali** e alle difficoltà di accesso alle **cariche elettive e decisionali**.

#InclusioneDonna, attraverso una consultazione che ha coinvolto tutte le Associazioni che aderiscono al network, ha individuato **dieci istanze**, di cui sette in ambito **Occupazione** e tre in ambito **Rappresentanza**, che possono essere tradotte in **azioni concrete** per ridurre significativamente il gender gap nel nostro Paese e produrre un impatto positivo in termini socio-economici e reputazionali nel sistema Italia.

Fondazione ASPHI



La **Fondazione ASPHI** è una organizzazione non lucrativa di utilità sociale che si occupa da quasi 40 anni di **tecnologie digitali per la disabilità**.

La sua mission è quella di promuovere l'inclusione delle persone con disabilità nella scuola, nel lavoro e nella società attraverso l'uso delle **tecnologie digitali**.

ASPHI ha inizio con una scommessa: credere che **giovani non vedenti**, addestrati come programmatori di computer, potessero essere inseriti produttivamente nel mondo del lavoro. Nel **1979** si trattava di una iniziativa rivoluzionaria, di una vera sfida i cui promotori furono IBM Italia SpA, Istituto dei Ciechi "Francesco Cavazza", Fondazione Don Carlo Gnocchi onlus, Carlo Orlandini, Carlo Gulminelli, Marina Vrizz, Luigi Rossi, Piero Cecchini.

L'intuizione fondamentale da cui tutto è partito è che l'informatica potesse essere un mezzo potente per dare più autonomia e quindi più libertà. Un'intuizione di Giovanni Zanichelli che, a buon diritto, è considerato il fondatore di ASPHI. Da allora ASPHI ha continuato a cogliere sfide, da un lato facendo leva sulle continue innovazioni tecnologiche, dall'altro agendo per un progressivo **cambiamento culturale**.

Oggi la nuova frontiera è l'uso della tecnologia digitale come elemento fondamentale per l'inclusione e il miglioramento della qualità della vita delle persone affette da deficit di qualunque natura, spaziando dalle **disabilità sensoriali e motorie**, a quelle **psichiche e mentali**, alla **perdita di autonomia** e abilità determinata dall'**invecchiamento**, allo **svantaggio** di essere **migrante**.

CoorDown



Il **Coordinamento delle associazioni delle persone con sindrome di Down** nasce nel **1987** con lo scopo di promuovere **azioni di comunicazione** condivise tra le diverse organizzazioni italiane impegnate nella tutela e nella **promozione dei diritti delle persone con sindrome di Down** ed è oggi l'organismo ufficiale di confronto con tutte le Istituzioni.

Le associazioni aderenti sono attualmente 59, rappresentando 3100 persone trisomiche in tutta Italia.

Ogni seconda domenica di ottobre CoorDown promuove la **Giornata Nazionale delle persone con sindrome di Down** e, il 21 marzo di ogni anno, il **World Down Syndrome Day**, anche attraverso la produzione di campagne internazionali di comunicazione che in questi anni hanno collezionato un totale di ben 22 leoni, di cui 9 d'oro, al Festival Internazionale della Creatività di Cannes.

In occasione della Giornata Nazionale delle persone con sindrome di Down, il 10 ottobre 2021, CoorDown ha lanciato la **campagna** di sensibilizzazione **«Più ci assumi, più ci assumeranno»** con l'obiettivo di diffondere una cultura dell'inclusione e di alimentare nuove opportunità per i giovani con sindrome di Down.

Come mostrato nel video musicale **«The Hiring Chain»** interpretato da Sting, più persone con disabilità intellettiva vengono viste al lavoro dimostrando le loro capacità e competenze, più verranno riconosciute come dipendenti di valore, più si apriranno nuove opportunità per molti altri.

Sono oltre 900 le aziende da tutto il mondo che hanno contattato le associazioni e deciso di seguire l'invito lanciato dal video «The Hiring Chain», che ha già ottenuto 5,8 milioni di visualizzazioni online. Sono 60mila le persone che hanno visitato la piattaforma www.hiringchain.org, lo strumento di connessione tra datori di lavoro e organizzazioni nazionali e solo **in Italia** sono **15 i tirocini** e le **assunzioni** di persone con sindrome di Down in via di definizione.



Arcigay

Arcigay è la principale associazione **LGBT+** italiana senza scopo di lucro e la più grande per numero di volontari e attivisti su tutto il territorio nazionale. Dal **1985** si batte per la **parità dei diritti**, l'autodeterminazione, il **superamento di stereotipi e pregiudizi** e contro ogni forma di **discriminazione** nei confronti delle persone **LGBT+**. Opera su tutto il territorio attraverso **71** comitati mobilitati per dare concretezza agli obiettivi e alle attività dell'associazione.

Arcigay si batte per il **cambiamento politico, normativo, culturale e sociale** attraverso attività di lobbying, advocacy, campagne di sensibilizzazione e informazione, contributo alle politiche pubbliche di settore, iniziative, programmi, progetti, presenza nel dibattito pubblico e capacità di aggregazione e mobilitazione.

Arcigay

Più specificatamente, Arcigay mira a:

- ⌘ ottenere **pari e pieni diritti** per le persone LGBT+, incluso in particolare il **matrimonio egualitario** e il riconoscimento della **genitorialità LGBT**;
- ⌘ ottenere **protezione legale** contro la violenza e la discriminazione verso le persone LGBT+ e il definitivo consolidamento di una società e di una **cultura non omo-bi-transfobica** e non sessista;
- ⌘ promuovere il **benessere della comunità e delle persone LGBT+** direttamente tramite servizi sul territorio o indirettamente tramite il cambiamento sociale e culturale.

Forte è l'impegno verso gli under 28 proprio perché nella popolazione LGBT più giovane vi è un rischio di esclusione specifico, dovuto al difficile rapporto tra autonomia e integrazione sociale, alla fragile transizione dalla scuola al lavoro e alla ridotta partecipazione come cittadini attivi.

Parks – Liberi e Uguali



Parks – Liberi e Uguali è un'associazione senza scopo di lucro costituita nell'aprile del **2010** da Citi, Consoft, Eli Lilly, Ikea, Johnson&Johnson, Linklaters, Telecom Italia. L'associazione, che ha tra i suoi soci esclusivamente datori di lavoro, è stata creata per aiutare le aziende socie a comprendere e realizzare al massimo le potenzialità di business legate allo **sviluppo di strategie e buone pratiche rispettose della diversità**.

Parks nasce per aiutare le aziende a costruire una **cultura di inclusione e rispetto** e ha come idea fondante che valorizzare le differenze e incoraggiare l'inclusione nei luoghi di lavoro costituisca un'enorme opportunità e un **vantaggio competitivo** per il business.

Il focus prevalente sull'area del Diversity Management è quello culturalmente più sfidante, ovvero l'**orientamento sessuale** e all'**identità di genere**.

Parks – Liberi e Uguali



Parks offre formazione e training, comunicazione interna ed esterna, consulenza sulle politiche retributive e di benefit che rispecchiano le necessità dei lavoratori LGBT.

Le attività prevedono in particolare le seguenti aree di intervento:

- ⌘ Consulenza organizzativa;
- ⌘ Formazione;
- ⌘ Survey interne;
- ⌘ Organizzazione di eventi;
- ⌘ Knowledge sharing.

A background image showing several black graduation caps with blue tassels floating in the air against a light blue sky. In the bottom right corner, the hands and arms of graduates in blue gowns are visible, some holding rolled-up diplomas.

***9. Alcune best
practice
Made in Italy***

Una selezione di best practice/ 1

Le best practice che abbiamo selezionato offrono importanti insegnamenti da diffondere e replicare, in linea con quanto raccomandato dalla UNI ISO 30415:

- ❖ **Impegno e responsabilità del management:** dai CEO ai manager in prima linea, le aziende di successo si impegnano attivamente;
- ❖ **Impostazione di KPI, misurazione e accountability:** i casi di successo raccolgono costantemente dati sulle proprie azioni, fissando obiettivi quantificabili e valutabili;
- ❖ **Relazioni costanti con tutti gli stakeholders:** le aziende più virtuose comunicano costantemente con tutte le parti interessate e utilizzano il feedback;
- ❖ **Combinazione di approcci hard e soft:** un approccio “misto” di iniziative strategiche soft e hard favorisce lo sviluppo e l’implementazione di politiche inclusive efficaci.
- ❖ **Promozione pubblica e trasparente del cambiamento inclusivo:** le realtà più virtuose si espongono pubblicamente contro gli stereotipi, sponsorizzano iniziative inclusive e si schierano in maniera trasparente a favore dei diritti delle minoranze.

Una selezione di best practice/2

Ai fini della nostra Indagine Desk ne abbiamo prese in esame più di 150 in tutto il mondo, selezionando i 20 business case più significativi ai fini della nostra ricerca.

Qui riportiamo 7 storie italiane che si sono distinte, in questi ultimi due anni difficili, per avere investito su:

- ⌘ **Equità di genere;**
- ⌘ **Leadership femminile;**
- ⌘ **Merito e Talento;**
- ⌘ **Divari generazionali;**
- ⌘ **Disabilità;**
- ⌘ **Work life balance, flessibilità e smart working.**

L'e-book finale conterrà tutte le best practice prese in esame.

enel

Poste italiane

PT

 **FERROVIE**
DELLO STATO
ITALIANE


vodafone

Techyon 



Salvatore Ferragamo

ENEL: «MaCro@Work Caring Program»/ 1

*Parole chiave UNI ISO: **disabilità, parità di genere***

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

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

ENEL: «MaCro@Work Caring Program»/2

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

Numerose e importanti le iniziative dedicate alle **disabilità**: facilitazioni per gli spostamenti lavorativi dei colleghi con difficoltà motorie, punti di ristoro riprogettati per migliorarne l'accessibilità, attività per favorire lo sviluppo professionale di tutti.

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

ENEL: «MaCro@Work Caring Program»/3

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

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

ENEL: «MaCro@Work Caring Program»/4

Best Practice 2020/2021

In Italia, nel 2021 Enel ha lanciato un progetto specifico di **caring** per migliorare il benessere sul posto di lavoro in caso di malattia cronica, il «**MaCro@Work Caring Program**»: una rete di People Business Partner di Enel che hanno aderito volontariamente al programma e hanno ricevuto una formazione, i “**Gestori di Cuore**”, offrono supporto pratico ed empatico con l’obiettivo di rendere l’ambiente di lavoro più inclusivo per tutti, indipendentemente dalle condizioni di salute.

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

Il programma è l’espressione di una **nuova cultura aziendale** che fa dell’**inclusione della disabilità** una priorità assoluta e pone al centro l’empatia e la **cura** delle persone per vivere un contesto lavorativo positivo, costruttivo e inclusivo che permetta la valorizzazione del **talento** di ognuno.

FERRARI: «Girls on Track - Rising Stars»/ 1

*Parole chiave UNI ISO: **talento, parità di genere, age***

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

Centrale nella politica di D&I è il **talento**: Ferrari punta ad attrarre talenti, offrire continue opportunità di sviluppo, riconoscere le performance, garantire un ambiente di lavoro sicuro.

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

FERRARI: «Girls on Track - Rising Stars»/2

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

Ferrari si impegna attivamente nel promuovere questi due asset, sia al momento della costituzione del rapporto di lavoro che in qualsiasi fase del suo sviluppo. Inoltre, in Ferrari, la base per il reclutamento, lo sviluppo, la formazione e la carriera è data dalle **qualifiche**, dal **merito**, dal **rendimento**, dalle **abilità** e dall'esperienza.

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

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

FERRARI: «Girls on Track - Rising Stars»/3

Best Practice 2020/2021

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

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

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

FERRARI: «Girls on Track - Rising Stars»/4

Le migliori venti ragazze sono state selezionate e invitate ad un test comparativo che si è svolto al Circuit Paul Ricard presso la Winfield Racing School, una delle istituzioni più celebri e longeve specializzata nell'allevare talenti del motorsport.

Per le migliori **dodici ragazze** il programma è proseguito con un nuovo test comparativo che le ha viste misurarsi sia con i kart che con le monoposto di Formula 4.

Le **migliori quattro ragazze** di questo shoot-out hanno così avuto accesso a Maranello, dove per una settimana hanno sperimentato cosa significhi essere parte della FDA sotto tutti gli aspetti, dalla preparazione fisica a quella tecnico-regolamentare, dalla gestione dei media alla conoscenza delle lingue.

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

FERROVIE DELLO STATO: «#LePersoneEilFare» / 1

*Parole chiave UNI ISO: **talento, parità di genere, discipline STEM, leadership, generazioni***

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

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

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

FERROVIE DELLO STATO: «#LePersoneEilFare» / 2

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

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

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

FERROVIE DELLO STATO: «#LePersoneEilFare» / 3

Best Practice 2020/2021

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

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

FERROVIE DELLO STATO: «#LePersoneEilFare» / 4

«#LePersoneEilFare» si è concretizzato in 21 storie di 21 giovani protagonisti che lavorano in FS Italiane; le video testimonianze sono state veicolate lungo tutto il 2020 su RailPost, un nuovo blog di racconti, esperienze, progetti, e sui canali ufficiali Facebook, Instagram, YouTube e LinkedIn Gruppo Ferrovie dello Stato.

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

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

POSTE ITALIANE: «4Weeks4Inclusion» / 1

*Parole chiave UNI ISO: **genere, generazioni, disabilità, interculturalità, talento***

Genere, generazioni, disabilità e interculturalità: sono le quattro dimensioni della diversità individuate da Poste Italiane nella **Policy Diversity and Inclusion** adottata dal febbraio 2020 con l'obiettivo di delineare un approccio chiaro in termini di missione, strategia e pratiche, in grado di generare valore sociale all'interno degli ambienti di lavoro e, al tempo stesso, per il proprio business.

Il percorso intrapreso mira ad evolvere le modalità di presidio delle tematiche legate alla diversità, passando da un approccio volto alla tutela ed integrazione della Diversity a una **strategia proattiva** per il superamento di ogni stereotipo culturale e per identificare e risolvere i fattori che impediscono alle persone l'inclusione lavorativa.

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

POSTE ITALIANE: «4Weeks4Inclusion» / 2

Per affermare l'impegno del Gruppo l'azienda si è dotata di meccanismi di partecipazione attiva quali:

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

Manifesto per l'occupazione femminile: il documento, sottoscritto da Poste, costituisce una guida per identificare obiettivi e dare valore alla diversità; gli **indicatori** presenti nel Bilancio Integrato di Poste Italiane, inoltre, supportano la **rendicontazione** delle performance non finanziarie.

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

POSTE ITALIANE: «4Weeks4Inclusion» / 3

Best Practice 2020/2021

Nel 2020 Poste Italiane ha aderito a «**4 Weeks4Inclusion**», il programma intercompany che ha messo in rete 27 aziende e quattro settimane di **eventi digitali** condivisi tra webinar, digital labs e gruppi creativi dedicati all'**inclusione** e alla valorizzazione delle **diversità** per i dipendenti. L'obiettivo è stato **creare consapevolezza** e condividere le pratiche di inclusione adottate dalle varie aziende, legate alle dimensioni di **genere, generazionali, disabilità, vulnerabilità e interculturalità**.

Poste Italiane ha fornito il proprio contributo all'iniziativa realizzando un **seminario sul welfare** sociale con la finalità di approfondire come le iniziative di volontariato aziendale e l'apertura alle realtà sociali e al territorio possano innescare virtuosi processi inclusivi. Poste ha inoltre proposto un webinar sulle **molestie nei luoghi di lavoro** il cui focus è stato sugli approcci e modelli volti a favorire l'inclusione lavorativa e sull'utilizzo di **linguaggi e stili di relazione** da adottare nei contesti professionali, per prevenire eventuali impatti sull'organizzazione aziendale.

POSTE ITALIANE: «4Weeks4Inclusion» / 4

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

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

SALVATORE FERRAGAMO: «*The Hiring Chain*» / 1

*Parole chiave UNI ISO: **talento, disabilità, multiculturalità, pari opportunità, merito, talento, formazione***

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

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

Inoltre, la Policy si pone l'obiettivo di promuovere la **meritocrazia** e l'**equità di trattamento** a tutti i livelli professionali, favorendo lo sviluppo, l'espressione e la valorizzazione delle potenzialità delle singole persone e impegnandosi ad **attrarre nuovi talenti** e premiare chi, con passione, contribuisce ogni giorno al successo del brand.

SALVATORE FERRAGAMO: «*The Hiring Chain*» / 2

È in particolare il **talento femminile** ad essere oggetto di attenzione per il Gruppo: le donne costituiscono circa il 70% della popolazione aziendale e occupano circa il 65% dei livelli organizzativi più elevati.

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

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

A conferma dell'impegno assunto in termini di inclusione e diversità, l'azienda nel 2020 ha aderito a «**Valore D**», prima associazione di imprese in Italia impegnata a costruire un mondo professionale in cui l'uguaglianza di genere e la cultura dell'inclusione supportano la crescita dell'organizzazione stessa.

SALVATORE FERRAGAMO: «*The Hiring Chain*» / 3

Best Practice 2021

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

L'azienda è stata seguita da CoorDown, tramite l'associazione Trisomia 21 di Firenze, per l'affiancamento formativo e il tutoraggio finalizzati all'inserimento presso una delle sedi fiorentina e il 5 ottobre 2021 il percorso si è ufficialmente concluso con l'assunzione di Francesco.

L'inclusione lavorativa, secondo Ferragamo, non è solo un **diritto** da garantire per ogni persona, ma porta **benefici** nel contesto lavorativo che diviene così un **luogo di arricchimento** in cui la **diversità** rappresenta un **valore** fondamentale.

SALVATORE FERRAGAMO: «*The Hiring Chain*» / 4

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

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

TECHYON: «*Techyon Camp e Techyon Exchange*» / 1

*Parole chiave UNI ISO: **work-life balance, smart working, genere, merito, talento, leadership femminile***

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

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

- ⊗ più del **90%** della forza lavoro è ricoperto da **donne** e nelle **posizioni manageriali** le quote rose rappresentano il **70%** (risultato di una politica di **selezione** totalmente volta a premiare il **Talento**);
- ⊗ l'adozione della modalità di lavoro in **smart working** favorisce l'equilibrio vita lavorativa/vita privata: Techyon ha scelto di adottare lo smart working per 3 giorni alla settimana fin dalla sua fondazione;
- ⊗ l'orientamento aziendale volto al raggiungimento degli obiettivi supporta ulteriormente il **work-life balance**.

TECHYON: «*Techyon Camp e Techyon Exchange*» / 2

In Techyon si valorizza uno stile di **leadership** basato sul lavoro di **team**, sulla **condivisione**, sulla **collaborazione**, sull'**ascolto** e sull'**empatia**.

Un approccio innovativo improntato anche sulla **flessibilità**, sia in termini di orari che di luoghi di lavoro, e su un ambiente di lavoro positivo e rilassato.

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

Individuata dalla Fondazione Marisa Bellisario come una delle imprese maggiormente rappresentative dei valori del programma «**Women Value Company 2021**», Techyon si è distinta nel campo della **parità di genere** attuando **politiche e strategie concrete e innovative** per garantire a uomini e donne pari opportunità e riconoscimenti di carriera.

TECHYON: «*Techyon Camp e Techyon Exchange*» / 3

Best Practice 2020/2021

Fermi sostenitori dello **smart working**, i fondatori di Techyon sono convinti che la **produttività** aumenti con il **benessere** della persona: per questo è nato «**Techyon Camp**», il programma che permette a tutti i collaboratori di lavorare da remoto, per un periodo che va da un minimo di due a un massimo di quattro settimane, anche più volte all'anno, direttamente dall'isola di Gran Canaria, nell'Oceano Atlantico.

Fiducia nei dipendenti e nel loro impegno, ma anche desiderio di rafforzare i **legami interni** e favorire la **contaminazione** delle idee. È per questo che a Techyon Camp si unisce «**Techyon Exchange**», un programma di **interscambio** pensato per permettere ai collaboratori di trascorrere un periodo presso le sedi estere dell'azienda.

Tra gli obiettivi di questi progetti c'è quello di fornire ai collaboratori occasioni di **scambio interculturale** che possano favorire il team building e l'acquisizione di nuove **skills**.

VODAFONE ITALIA: «Bright Sky» / 1

*Parole chiave UNI ISO: **genere, generazioni, LGBT, multiculturalità, merito, talento, leadership, formazione***

Vodafone Italia è stata una delle aziende apripista nel nostro Paese a considerare la diversità un valore chiave ed un punto di forza. Attraverso la Fondazione Vodafone, l'azienda si impegna ogni giorno per promuovere e valorizzare la creazione di un ambiente di lavoro inclusivo, in cui la parità di trattamento delle persone si concretizza nel garantire, a partire dalla fase di selezione, la **non discriminazione** lungo le **quattro aree di inclusione** identificate quali prioritarie da Vodafone Italia: **Gender, Generation, LGBT+ e Background** .

Già dal 2016 Vodafone ha definito la propria **agenda dell'inclusione** dotandosi di un **Inclusion commitment** che riconosce la diversità e la valorizza come un fattore positivo di cambiamento, un modo per interpretare meglio i bisogni dei clienti, un incentivo per valutare le persone in base al **merito** e far emergere così diversi **stili di leadership**.

VODAFONE ITALIA: «Bright Sky» / 2

La scelta di attuare piani aziendali all'insegna dell'inclusione significa per Vodafone favorire lo scambio di conoscenze reciproche tra **generazioni** diverse (con il progetto «**Digital Ninja**», per esempio, nativi digitali affiancano colleghi più senior per aggiornarli nella continua evoluzione dell'ecosistema digitale), promuovere la valorizzazione delle diverse **culture** interne all'azienda attraverso percorsi dedicati ai neoassunti ed investire nella **attraction dei talenti** e nel loro sviluppo attraverso numerosi **piani formativi**.

Per l'alto livello di **occupazione femminile** (il 58% del totale) e una **popolazione manageriale** composta per il 35% da **donne**, Vodafone si è storicamente distinta per le numerose iniziative a **sostegno della maternità** e per l'impegno nella valorizzazione della **leadership femminile**.

Per le sue iniziative a favore dell'inclusione, Vodafone è stata nominata tra i **Top Global Employers 2020** da Stonewall, l'associazione che valuta e premia le aziende capaci di creare luoghi di lavoro inclusivi per la comunità LGBTQ+, e riconosciuta come miglior datore di lavoro per la D&I con il premio **HR Team dell'Anno Diversity & Inclusion**, conseguito sempre nel 2020.

VODAFONE ITALIA: «Bright Sky» / 3

Best Practice 2020/2021

Vodafone è stata selezionata e premiata dal Diversity Brand Index 2021 grazie al suo impegno nel contrastare ogni forma **di violenza sulle donne**. Il progetto preso in esame e riconosciuto è infatti «**Bright Sky**», l'**app** di Fondazione Vodafone che mette a disposizione della comunità un sostegno concreto grazie alla tecnologia .

Sviluppata in collaborazione con CADMI – Casa delle Donne Maltrattate e Polizia di Stato, Bright Sky è un'app gratuita che fornisce risorse e strumenti concreti alle **donne che subiscono violenze** e maltrattamenti, tra cui la mappatura dei servizi di supporto su tutto il territorio nazionale, la chiamata rapida al 112 attivabile con un singolo tocco su ogni pagina dell'app, oltre a questionari per valutare il rischio di una relazione e per sfatare stereotipi e luoghi comuni sul fenomeno della violenza.

VODAFONE ITALIA: «*Bright Sky*» / 4

Ad essere riconosciuta anche la **campagna di sensibilizzazione** che Vodafone e la sua Fondazione hanno messo in campo per promuovere l'uso dell'app e una sempre maggiore consapevolezza sul tema della **violenza di genere**.

In occasione della Giornata Internazionale per l'eliminazione della violenza contro le donne, celebrata il 25 novembre 2020, Fondazione Vodafone ha infatti lanciato il **video-manifesto** del progetto **#ChiedoPerUnAmica**.

La campagna ricalca una delle espressioni più utilizzate ironicamente sui social per porre domande imbarazzanti ma inverte il suo senso comune per creare un legame più confidenziale e sensibilizzare il pubblico sul tema della violenza di genere.

A questa campagna ha fatto seguito l'iniziativa **#ScrivoPerUnAmica**. Lanciata l'8 marzo scorso, in occasione della Giornata Internazionale della donna, **#ScrivoPerUnAmica** ha portato alla pubblicazione di una raccolta di storie dedicate alle diverse forme di violenza di genere raccolte in un e-book scaricabile gratuitamente sulla homepage del sito della Fondazione.

***Il modo più semplice
per iniziare
è smettere di parlare
e cominciare a lavorare.***

Walt Disney