



ODISSEA

Organizzare Diversity & Inclusion  
per Sostenere Società  
ed Economie Aperte



**Dossier**  
**«Diversity & Inclusion  
materiali co-progettati con aziende eccellenti»**

Un'iniziativa di



**fondirigenti**

## Dossier Diversity & Inclusion: materiali co-progettati con aziende eccellenti

Il Dossier Diversity & Inclusion di seguito proposto è stato costruito da Federmanager Academy insieme ad alcuni professionisti provenienti da aziende di eccellenza che hanno partecipato al progetto “ODISSEA: Organizzare Diversity & Inclusion per Sostenere Società ed Economie Aperte”: questo confronto, portato avanti in parallelo e spesso in preparazione dei vari webinar e Round Table, ha arricchito gli incontri con testimonianze delle varie realtà, con esperienze e best practices.

Realizzato con la finalità di raccogliere quanto mostrato nel corso degli appuntamenti, il Dossier non si presenta come una mera raccolta di slide, ma quanto riportato è frutto di una specifica metodologia di co-progettazione che ha visto lo sviluppo di una sorta di team working costituito da tutti i manager ospiti, i quali hanno interagito in modo attivo nella strutturazione dei contenuti e delle presentazioni.

Tramite incontri online preliminari avvenuti sia one-to-one che in gruppo, anche grazie a momenti di brainstorming, è stato possibile connettere in modo armonico e di interscambio realtà molto diverse tra loro ma, allo stesso tempo, unite da una forte propensione al riconoscimento del valore dell'inclusione e della diversità.

In ogni incontro si è partiti focalizzando il tema principale del progetto e l'argomento del webinar e, anche tenendo conto dei risultati dei tre questionari (Ulisse, Penelope e Telemaco), ogni presente è intervenuto per stabilire insieme agli altri come e cosa raccontare della propria azienda, esperienza o attività in un'ottica non solo descrittiva, con prodotti standard o riscontrabili andando ad esempio sui siti, ma in un'ottica di personalizzazione in base agli obiettivi di ODISSEA.

Ogni relatore ha avuto la possibilità di scegliere come presentare al meglio i propri contenuti: se alcuni hanno preferito non utilizzare slide per concentrarsi su quanto emerso dalle survey e sui temi della propria esperienza, altri hanno impostato i materiali confrontando il modello aziendale con quello Diversity, altri individuando e selezionando le prassi interne più idonee e tra le tante da inserire, per venire anche a casi in cui il tema del progetto ha prevalso completamente rispetto alle stesse prassi aziendali. Molto spesso le testimonianze si sono poste in una metodologia di interscambio e confronto che ha permesso di ottenere materiali non standardizzati, molto diversi tra loro, non ripetitivi e, allo stesso tempo, fortemente interconnessi e originali.

Il Dossier realizzato è un'importante raccolta di esperienze e testimonianze di eccellenza dedicata alla Diversity & Inclusion, ed è il riflesso di quanto una collaborazione creativa tra le imprese sia in grado di far emergere il meglio delle proprie best practices in un'ottica di condivisione e diffusione delle attività e dei risultati.

# DIVERSITY DI GENERE

24 settembre

17,00-19,00

L'incontro ha l'obiettivo di analizzare l'importanza di strategie aziendali e azioni finalizzate alla valorizzazione del potenziale insito nelle diversità di genere, da intendersi come fonte di vantaggio competitivo per l'azienda e per la società.

Fra i focus principali vi sono la valorizzazione del talento femminile, imprenditorialità, leadership, strategie inclusive per diffondere ed accrescere la cultura di D&I promossa da Fondirigenti attraverso questa iniziativa.

Saluti di apertura: **Costanza Patti**, Direttore Generale Fondirigenti e **Mario Cardoni**, Direttore Generale Federmanager.

**Federico Mioni**, Direttore Federmanager Academy, introduzione e presentazione primi risultati della ricerca.

Main speaker:

**Katia Bassi**, General Mkg Director e membro del Board **Lamborghini**;

**Francesca Gervasoni**, Responsabile **ABB** per le politiche di Diversity presso il plant di Dalmine (Bg).

Discussant:

**Laura Filippi**, Presidente e AD della sede torinese della multinazionale americana **ITW**;

**Marta Nappo**, **CNH Industrial Financial Services** EMEA Marketing Director.

STRICTLY CONFIDENTIAL

---

SEPTEMBER, 24<sup>TH</sup> FRANCESCA GERVASONI

# Diversity@ABB

Federmanager conference



---

# Diversity @ ABB

## Let's write the future of diversity. Together.

At ABB, we are committed to solving some of the biggest global challenges of our time. This is only possible through our exceptional people who work, every day, for a better future. Building a culture of diversity and inclusion is critical to our success and makes each of us stronger; a culture where individual differences are welcomed and we all unite to write the future together.

## What does Diversity&Inclusion mean at ABB?

At ABB, diversity means difference: the differences that give each of us our unique combination of talent, skill and potential. Inclusion means a workplace where difference is welcomed, a culture where everyone has the opportunity to develop skills and talents consistent with our values and business objectives.

## Why is it important?

Each year, more research (see after) is published showing that diverse teams perform better – not just financially, but also in innovation, compliance, health and safety. To capitalize on these opportunities and develop stronger relationships with our suppliers and customers, ABB has been working to improve diversity.

# Diversity & Inclusion allow better business outcomes



Sales Growth

**53%** Better return on sales for companies with higher female representation on their boards of directors.

Source: <http://www.catalyst.org/media/companies-more-women-board-directors-experience-higher-financial-performance-according-latest>.



Market Expansion

**70%** More likely for firms with diverse employees to capture a new market.

Source: <https://hbr.org/2013/12/how-diversity-can-drive-innovation>.

**45%** More likely for firms with diverse employees to report a growth in market share.

Source: <https://hbr.org/2013/12/how-diversity-can-drive-innovation>.



Overall Financial Performance

**24%** Higher year-over-year revenue growth on average for workplaces recognized for their commitment to D&I.

Source: <http://fortune.com/2016/12/05/diversity-inclusion-workplaces/>.

**35%** More likely for companies with high levels of racial and ethnic diversity to report above average financial returns.

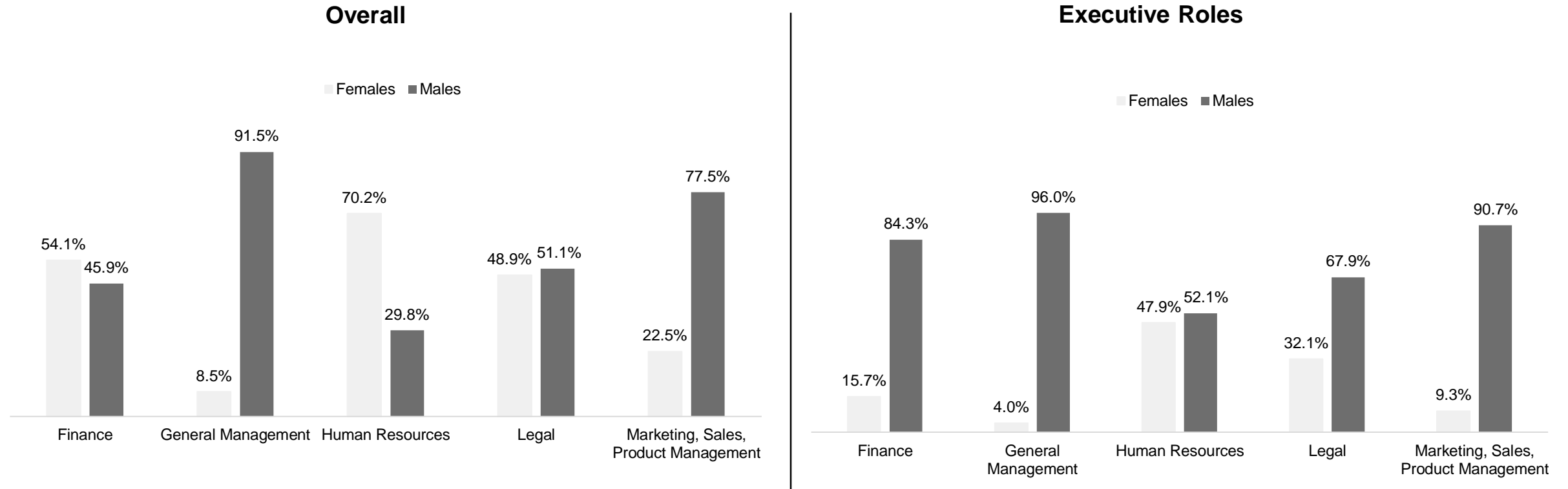
Source: <http://www.mckinsey.com/business-functions/organization/our-insights/why-diversity-matters>.



# Gender parity is unequal at leadership level

## Gender Diversity Dashboard

### Gender Ratio of Functional Area



# Targeting the pyramid: The 1-5-30 principle

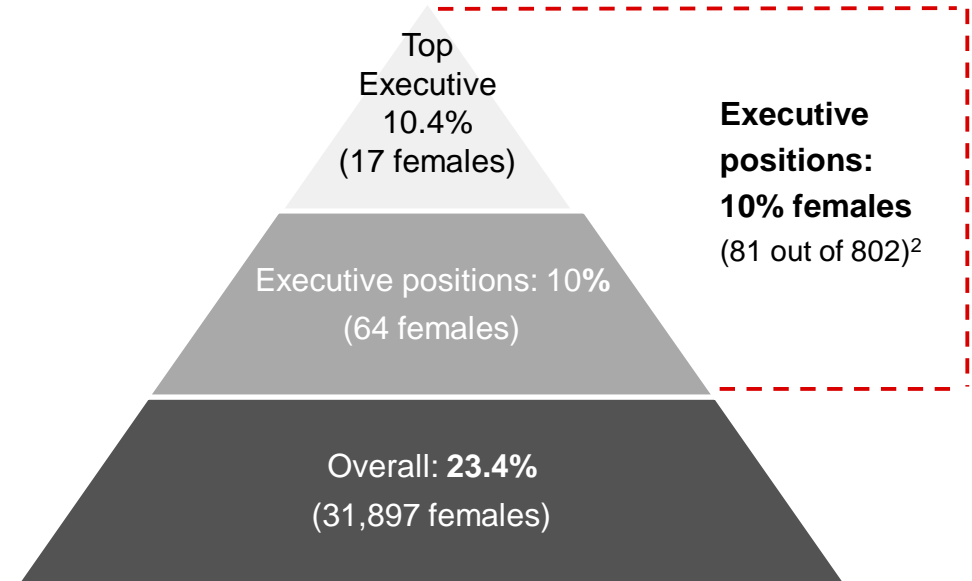
## Gender Diversity Ambitions

As of Dec 2020

- 1** Leadership Appointments:  
13% females in Executive Positions by 2020  
- Results in +3% from 2017  
- Appoint 1 woman per Division / Region / Functions<sup>1</sup> a year
- 2** Build Business Leadership Succession Pool:  
Develop 100 women for realistic succession for Executive positions in business / functions  
- 20 BU's = Nurture & develop ~5 women  
- Coach, training program nomination, stretch roles
- 3** Early Talent pool:  
30% of university hires are female by 2020

**4** Enable a Culture of Inclusion  
'Unconscious Bias': All Leaders in Executive Positions to complete workshop on 'Unconscious Bias' by 2020  
Integration of career-life cycle through flexibility: Increase retention and encourage strong performers by providing career and work flexibility options

As of July 2017



---

# Global D&I Initiatives

## Flexible Work Practices

Working flexibly enables us to make better use of our time so we can be more effective and more productive in all aspects of our lives, both at work and at home. Common Flexible Work Practices (FWP) include Flextime, Compressed Work Week, Remote Work, Telecommuting, Part Time and Job Share.

## Unconscious Bias Workshop

In partnership with Catalyst to embed inclusive leadership behaviors into our organization and create a culture that nurtures and brings together our differences.

## Global Female Mentoring Program

To leverage gender diversity and develop female talent pool for senior business management positions



---

# D&I Commitment

## Women in STEM

In celebration of the UN International Day of Women and Girls in Science, February 11, 2020, we kickoff our own Women in Science campaign, profiling talented ABB employees with science, technology, engineering and mathematics (STEM) educations. The campaign will run through to the UN International Women's Day on March 8, bridging those two annual days that are a tribute to women around the world ([LINK](#))



[Peter Voser – Catalyst CEO Champion for Change](#)

**ABB**



# ILLINOIS TOOL WORKS COMPANY OVERVIEW



## ABOUT ITW

ITW is a Fortune 200 global industrial manufacturer. Our products and solutions are at work all over the world, in deep-sea oil rigs, aerospace technology, bridges and wind turbines, healthcare, the spaces in which we live and work, the cars we drive, and the mobile devices we rely on.



**FOUNDED IN 1912**

**HEADQUARTERED IN  
GLENVIEW, ILLINOIS**

**18,000+ GRANTED OR  
PENDING PATENTS**

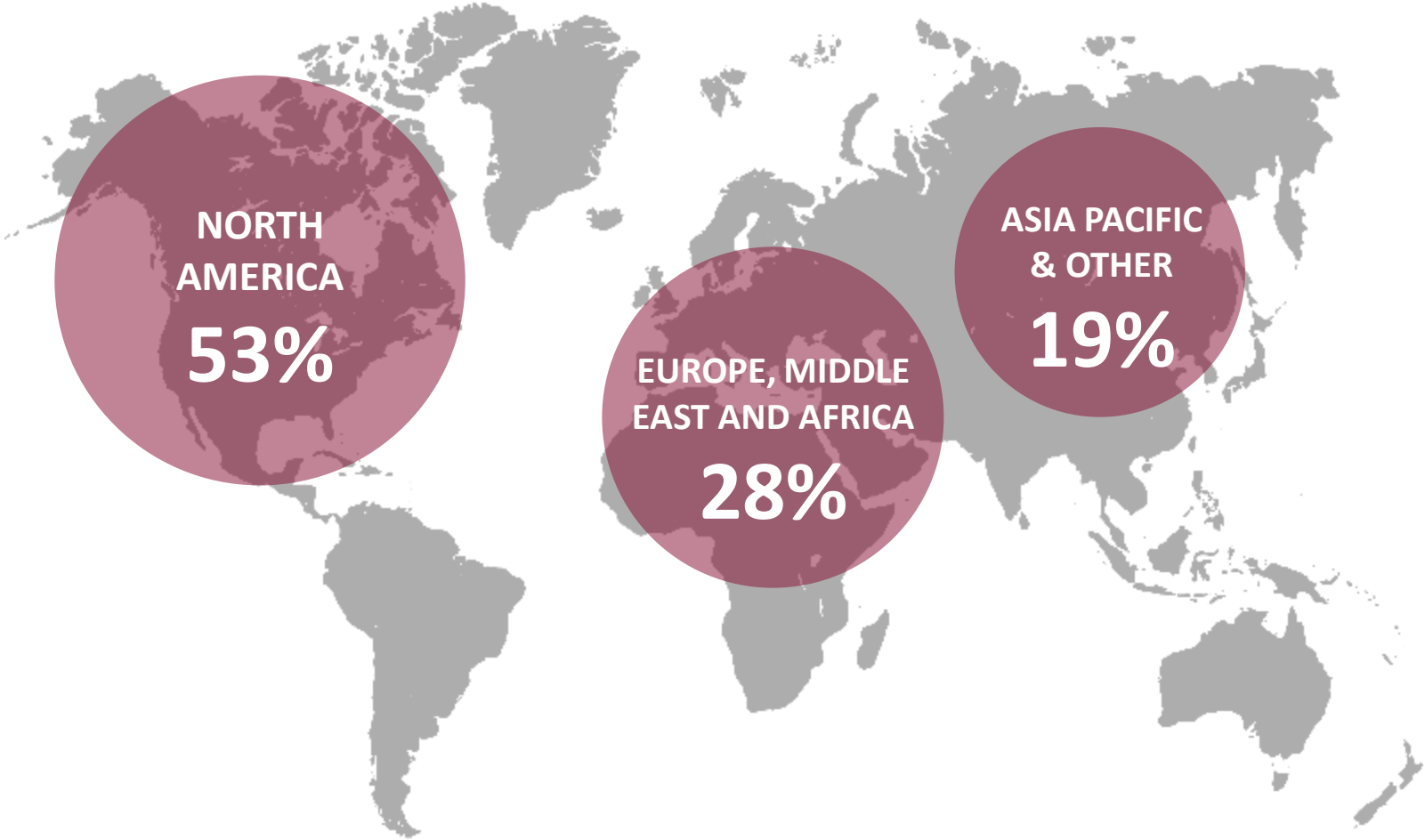
**NYSE: ITW**

## 2019 Revenue by Geography

2019 Total Revenue  
**\$14.1**  
BILLION

**~45,000**  
EMPLOYEES

**53**  
COUNTRIES







## ITW'S SEVEN SEGMENTS

1

AUTOMOTIVE OEM

2

FOOD EQUIPMENT

3

TEST & MEASUREMENT AND ELECTRONICS

4

WELDING

5

POLYMERS & FLUIDS

6

CONSTRUCTION PRODUCTS

7

SPECIALTY PRODUCTS

ITW's businesses operate  
in global, high-value,  
niche markets where our  
expertise and innovation  
capabilities provide  
differentiated solutions  
for customers



# DIVERSITY & INCLUSION AT ITW

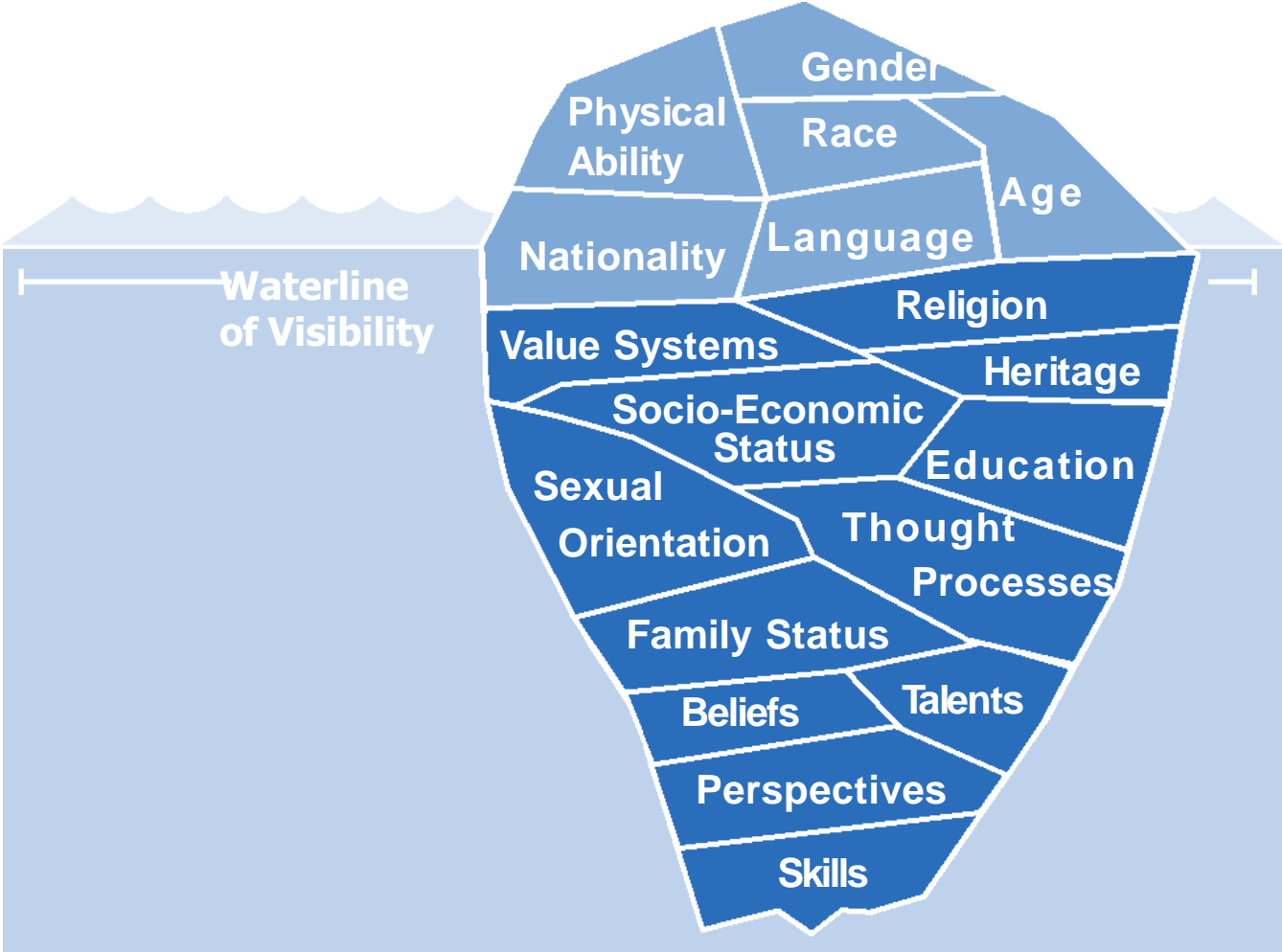


Privileged & Confidential. For internal use only, not to be disclosed or used outside of ITW.

# WHAT IS DIVERSITY & INCLUSION?

# DIVERSITY...

... is the many ways in which people identify and are similar and different from one another in both **VISIBLE** and **INVISIBLE** characteristics.



# UNDERSTANDING INCLUSION



The perception that you are both similar to (feeling of belonging) and distinct from (feeling of uniqueness) other members of the group.

Belonging has a strong correlation to commitment and motivation at the workplace, directly translating to employee retention, pride, and motivation.

**DIVERSITY AND INCLUSION:**

**A CRITICAL ENABLER OF THE ITW  
ENTERPRISE STRATEGY AND  
FULL- POTENTIAL PERFORMANCE**

**WE BELIEVE  
WE ARE AT OUR BEST  
WHEN WE CREATE AN  
ENVIRONMENT WHERE PEOPLE ARE  
HEARD, VALUED AND ENGAGED.**

# ITW'S ENTERPRISE STRATEGY

## FULL POTENTIAL =

POSITION ITW AS ONE OF THE WORLD'S  
BEST-PERFORMING, HIGHEST-QUALITY, AND  
MOST-RESPECTED INDUSTRIAL COMPANIES.



**DIVERSITY & INCLUSION IS A CRITICAL  
ENABLER TO REACH OUR FULL POTENTIAL.**



# D&I CRITICAL ENABLERS OF FULL-POTENTIAL PERFORMANCE

- We need to **ATTRACT** and **RETAIN** the **BEST PEOPLE POSSIBLE** in order to leverage the ITW Business Model to its full potential.
- The ITW Business Model is applied through frameworks. **DIVERSITY OF BUSINESS CONTEXT** requires **DIVERSITY OF APPLICATION**.
- **DIVERSE PERSPECTIVES AND EXPERIENCES** greatly enhance both the quality and pace of the ITW Business Model evolution.



## DIVERSITY & INCLUSION AT ITW

- Foundational to our ability to reach our full potential...  
**TO BE THE BEST ITW THAT WE CAN BE.**
- **DIVERSITY WITHOUT INCLUSION** only changes our employee census statistics.
- Diversity **PLUS** inclusion fundamentally changes our long-term performance potential **AND** our ability to fully access the capabilities of our people.

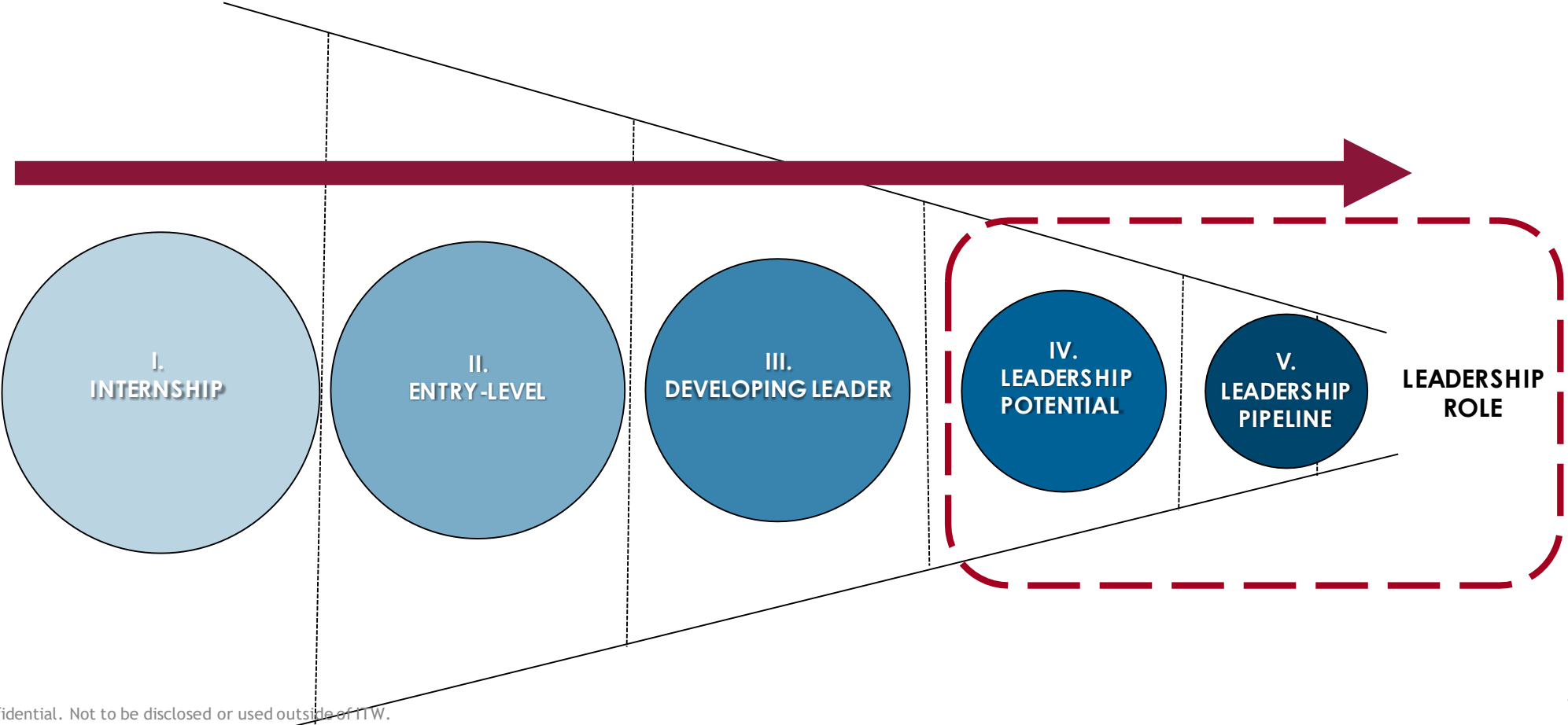
**DIVERSITY & INCLUSION:  
CRITICAL COMPONENT OF OUR  
ENTERPRISE TALENT STRATEGY,  
STRONG LEADERSHIP AND  
EMPLOYEE ENGAGEMENT**

# BUILDING A LONG-TERM SUSTAINABLE TALENT PIPELINE

**BUILD GREATER DEPTH & DIVERSITY EARLIER**

**GROW & RETAIN OUR HIGH POTENTIAL TALENT**

**FOSTER INCLUSIVE WORKPLACES**



# THE VALUE PROPOSITION FOR ITW

*“Reaching our full potential and delivering sustained, differentiated performance is directly enabled by the quality, depth and diversity of our talent. Having the right skills and capabilities is essential to support our business growth and drive innovation and creativity.”*

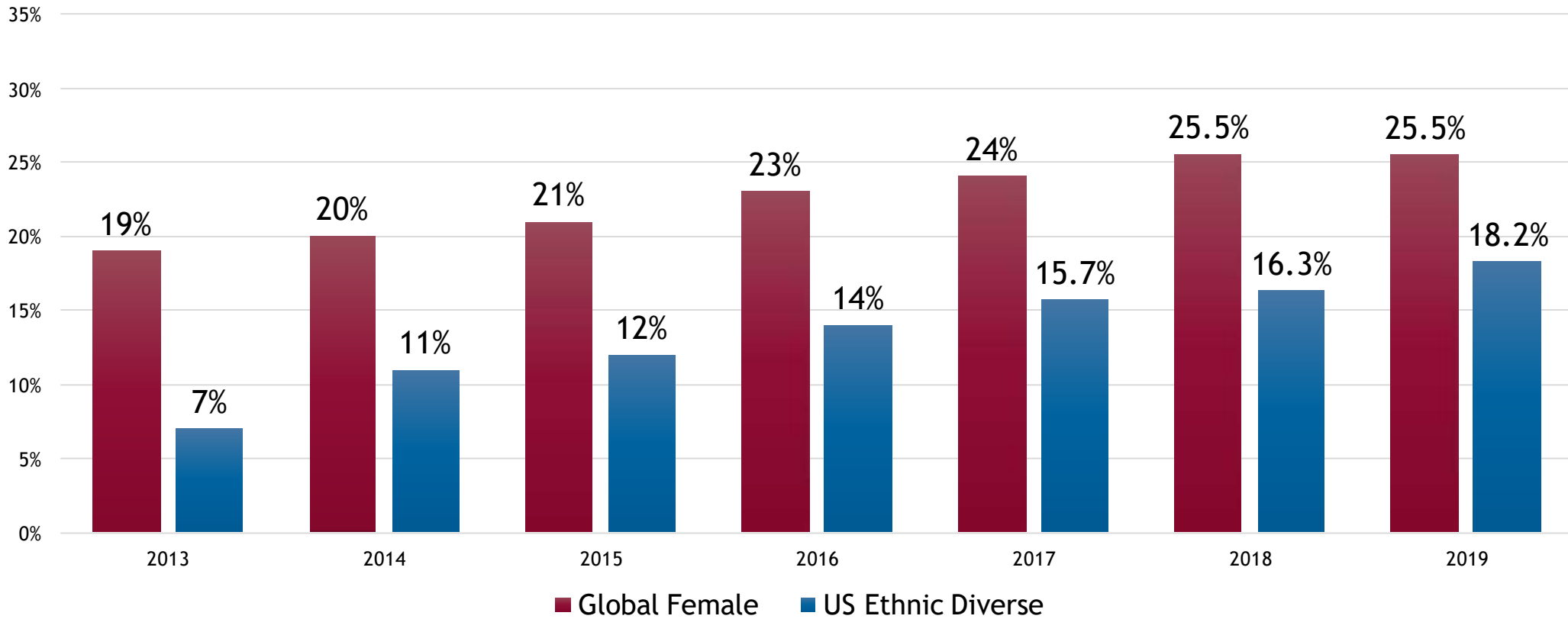
*A Great ITW Leader is expected to continuously focus on improving his or her capabilities by building a diverse pipeline, and promoting a culture that encourages collaboration and reflects ITW’s values.”*



**Scott Santi**  
Chairman and CEO

# PROGRESS TO 2020 GOALS

## Diversity - Top 1000 Progress to Date





## YOUR ROLE: INCLUSION EVERY DAY

1

Live and embody ITW culture and core values.

2

Ensure every voice at the table is heard.

3

Seek out the perspectives of others that are different from you.

4

Challenge bias and stereotyping in the workplace.

5

Demonstrate cultural humility and allow yourself to be vulnerable during diversity and inclusion discussions.



**THANK YOU**



# My Practises & ▶ Experiences

Marta Nappo - EMEA CNH Industrial Financial Services  
Marketing Director

# Questionario *Odissea*\_ PENELOPE

## DICOTOMIA

▶ PARTE PRIMA: DINAMICHE AZIENDALI

**DIVERSITA DI GENERE**

**NO**

▶ PARTE PRIMA: DISCRMINAZIONE  
ECONOMICA E ORGANIZZATIVA/SOCIALE

**DIVERSITA DI GENERE**

**SI'**

## PENELOPE: DINAMICHE AZIENDALI

- ▶ **Quale stile di leadership** ha permesso alle donne del campione di affermarsi?
- ▶ **In quale fase della carriera** si trovano? Donne quadro o di alta professionalità avrebbero risposto allo stesso modo?
- ▶ **Caratteristiche del genere femminile** difficilmente alienabili: **non LA ma UNA DELLE** caratteristiche che determina l'evoluzione di carrier
- **Necessità di interrogarsi** sul perchè siano ancora necessarie la legge Golfo-Mosca e le quote rosa nei CDA o azioni mirate di un'azienda per garantire un'equa rappresentatività



# Benchmarking verso il genere maschile

Come colmare il gap  
economico (7,3) e  
organizzativo sociale (6,8)  
percepito?

Cosa sanno fare meglio di noi  
donne?



Valorizzarsi, Promuoversi,  
Parlare bene di sè (e la prima  
persona da persuadere siamo  
noi stesse)

Fare Network è fondamentale  
e non una perdita di tempo



# Alcuni strumenti utili...

▶ MENTORING in azienda e in associazione

▶ VALORIZZARE RISVOLTI POSITIVI ANCHE DAL PUNTO DI VISTA DEL LAVORO DI ESPERIENZE PRETTAMENTE FEMMINILI



1. CNH classificata tra le prime 100 nell'indice 2020 Diversity & Inclusion di Refinitiv e 14° sull'indice legato ai Diversity Leaders
2. Corsi Compliance&Ethics obbligatori su questo tema
3. “Mom back to work” workshop

▶ FARE NETWORK TRA DONNE

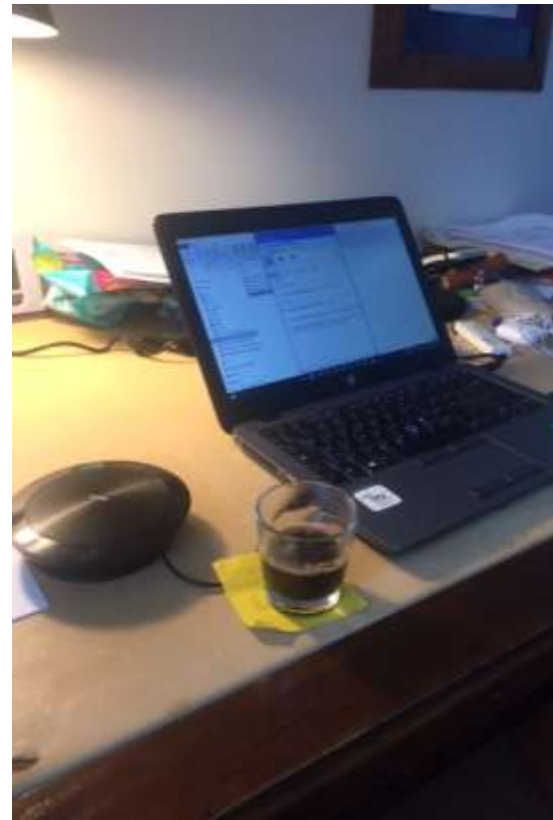


▶ NON AVER PAURA DI OSARE

# SMART WORKING & COVID-19 IMPACT



# Gestione del tempo in funzione dei nuovi task giornalieri



- ▶ PAUSA CAFFE' VIRTUALE CON IL TEAM
- ▶ ORGANIZZAZIONE DELL'AGENDA RISPETTANDO I TEMPI DEI FIGLI STUDENTI

N.B. Per coloro che hanno potuto usufruire di supporti a vario titolo è stato sicuramente più facile e meno penalizzante lavorativamente che per le altre

# Diversity & Inclusion

● This article is more than 2 months old

## Global 'catastrophe' looms as Covid-19 fuels inequality

Job losses, homelessness, school closures and acute hunger set to rise dramatically without urgent support, Christian Aid warns



**COVID 19  
COME  
AMPLIFICATORE DELLE DISUGUAGLIANZE SOCIALI**



# Ricapitolando....

*La strada è ancora lunga ma una buona fetta la abbiamo già percorsa; quanto in là ci spingeremo lungo questa strada dipende da noi in grossa parte, da quanto oseremo, da come educeremo le nuove generazioni, da quali esempi daremo in azienda alle giovani donne, ai colleghi, ai nostri figli, a quanto sapremo fare lobbying sulle istituzioni perchè tengano in maggior conto certe istanze.*

*Si può fare. Si deve fare.*

**IL SOFFITTO DI CRISTALLO DA QUALCUNO E' STATO INFRANTO**

*Thank You*



# DIVERSITY GEOCULTURALE

19 ottobre  
ore 15,00-17,00

Se osserviamo le regioni del mondo non limitandoci alla lente economica, vediamo che la globalizzazione ha aumentato le disuguaglianze ma ha anche accresciuto le diversità, un aspetto questo che riteniamo costituire un Valore. L'incontro sarà l'occasione per cogliere due importanti punti di vista per interpretare gli scenari internazionali, attraverso l'intervento di main speaker che operano in contesti profondamente diversi:

- un top manager che offrirà un codice di interpretazione con cui relazionarsi con imprenditori e altri interlocutori cinesi;
- una figura imprenditoriale proveniente da un paese emergente di grande interesse, con un intervento focalizzato sulle condizioni da costruire per lavorare fra Italia e Vietnam.

**Federico Mioni**, Direttore Federmanager Academy, introduzione ai lavori.

Main speaker:

**Valtero Canepa**, CEO di **Bracco Sine** (la presenza di Bracco in Cina);

**Pham Van Hong**, imprenditore vietnamita in Italia (Carpi, settore Accessori moda) e Vicepresidente della **Camera di Commercio italo-vietnamita**, Torino.

Discussant:

**Patrizia Perciabosco**, General Manager e CI **MODA** (Roma);

**Mariarosaria De Vito**, Plant manager, **Baosteel Tailored Blanks**

# GEO-CULTURAL DIFFERENCES

Valtero Canepa

# LET ME INTRODUCE MYSELF

I LEAVE IN CHINA SINCE JAN 2013 WHERE I MANAGE THE LOCAL OPERATIONS OF THE **BRACCO GROUP**. ABOUT 400 PEOPLE, 2 ITALIANS, 1 CHINESE WITH ITALIAN PASSPORT

VICE-CHAIRMAN OF THE ITALIAN CHAMBER OF COMMERCE IN CHINA

FOUNDER OF THE SLOW FOOD SHANGHAI CONVIVIAM AND OF THE SHANGHAI “EARTH MARKET”

GEO-CULTURAL DIFFERENCES

ARE THEY SO IMPORTANT?

# WHY GEO-CULTURAL DIFFERENCES ARE SO IMPORTANT?

*“PERHAPS THE MOST IRRATIONAL  
ASSUMPTION  
WE CAN MAKE IS ASSUMING THAT PEOPLE  
SHOULD BEHAVE RATIONALLY AND  
UNEMOTIONALLY”*

DEAN TVOSJOLD



# OUR BEHAVIOR IS STRONGLY INFLUENCED BY OUR CULTURE

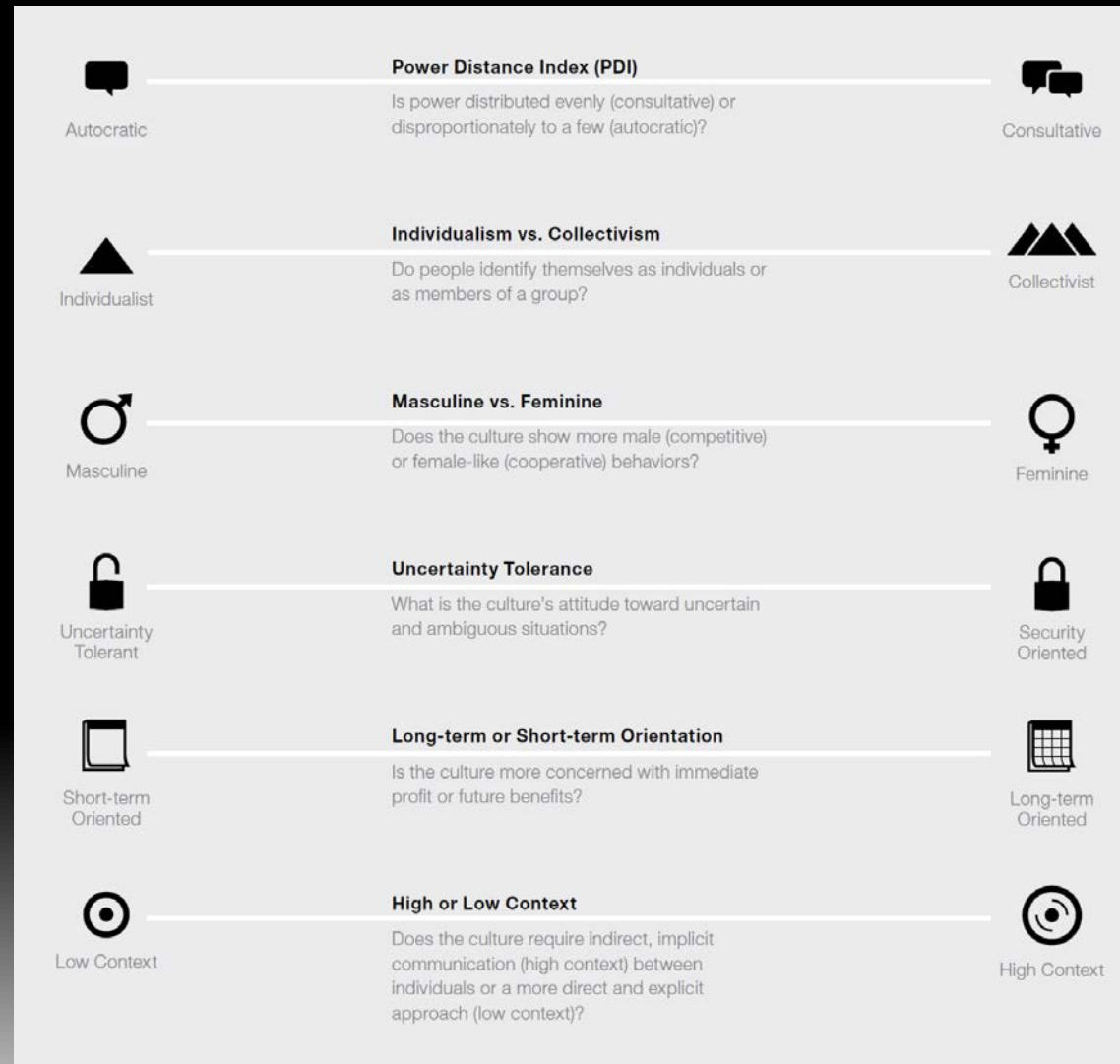


# CULTURAL DIFFERENCES IMPACT MANY ASPECT OF WORK

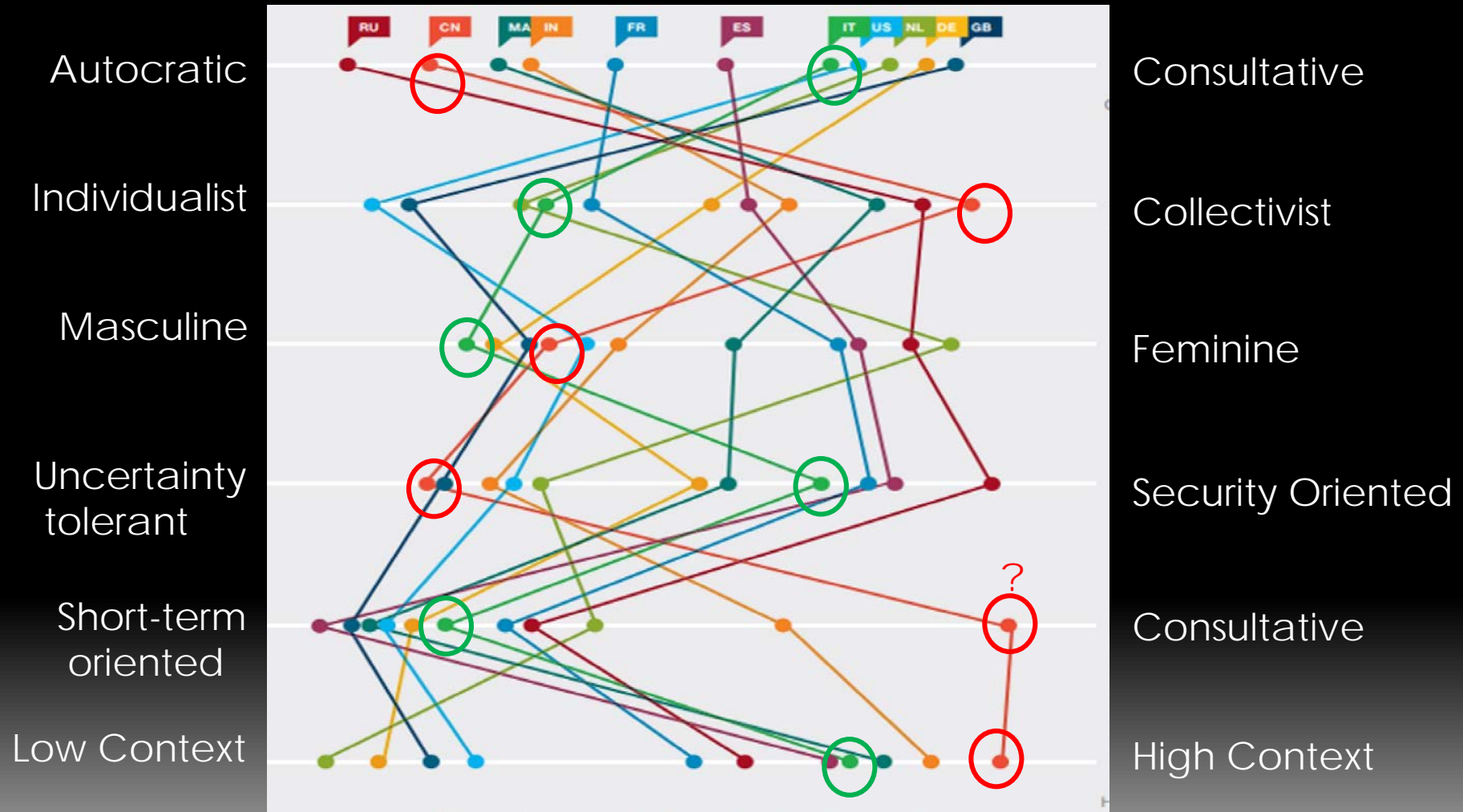
- BEING HIRED
- SELF DEVELOPMENT
- LEARNING & DEVELOPMENT
- STRESS MANAGEMENT
- SELF-MOTIVATION
- GETTING PROMOTED
- RECRUITING
- PERFORMANCE MANAGEMENT
- COACHING/MENTORING/TEACHING
- TALENTS RETENTION
- TEAMBUILDING
- LEADERSHIP DEVELOPMENT
- CHANGE MANAGEMENT
- RESTRUCTURING & REALIGNMENT



# THE 6 DIMENSIONS OF CULTURE



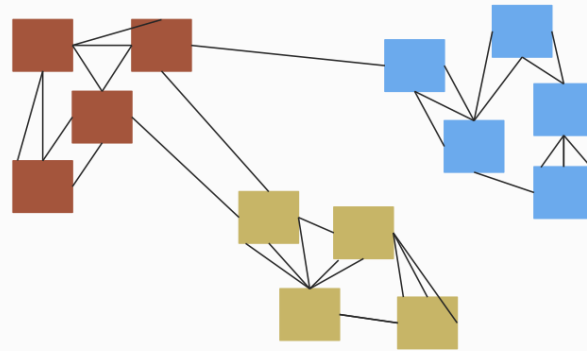
# DIFFERENCES AND SIMILARITIES



# GEO-CULTURAL DIFFERENCES: THE ROLE OF CONTEXT

## HIGH-CONTEXT CULTURES VS. LOW-CONTEXT CULTURES

### HIGH-CONTEXT CULTURE

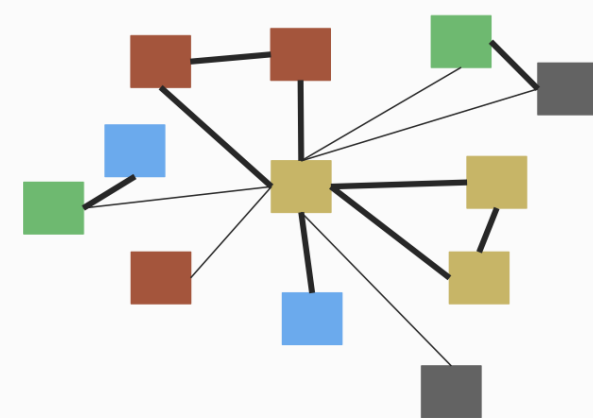


- Internalized understanding of what is communicated
- Long term relationships
- Knowledge is situational, relational
- Multiple cross-cutting ties and intersections with others

SOURCE: CULTURE AT WORK

JANA

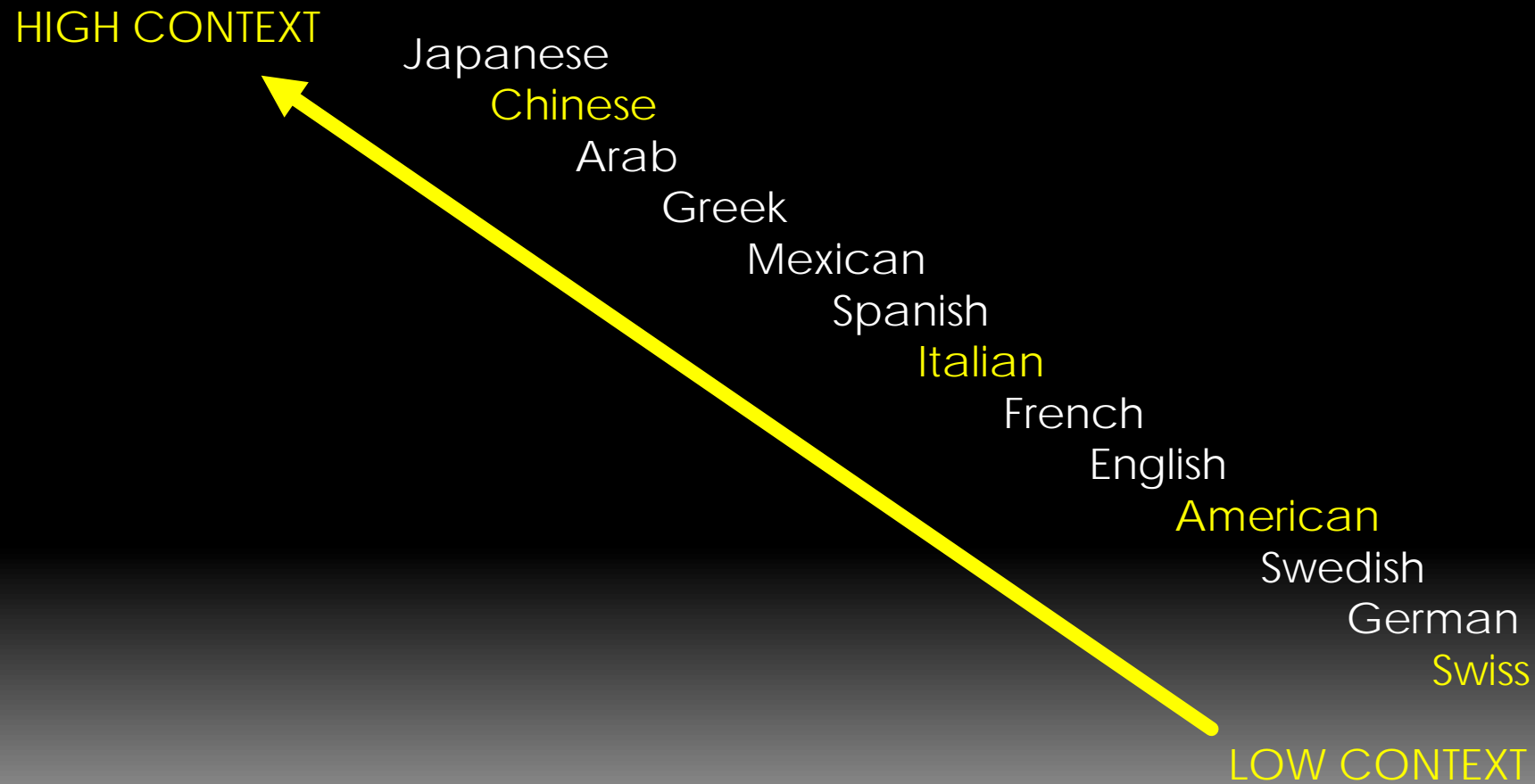
### LOW-CONTEXT CULTURE



- Knowledge is public, external, accessible
- Short term interpersonal connections
- Knowledge is transferable
- Sequential separation of time, space, activities, and relationships

BLOG.JANA.COM

# HIGH CONTEXT VERSUS LOW CONTEXT



# CULTURES CHANGE

China 2015

China 2025

China 1970

China 1920



The more you look at the world,  
the more you recognise  
people's different values.

[www.hsbc.com](http://www.hsbc.com)

**HSBC**   
The world's local bank

# THE LOSS OF IMPLICIT

**WHEN COMPANIES BEGIN TO EXPAND INTERNATIONALLY, IMPLICIT COMMUNICATION STOPS WORKING.**

*IF YOU DON'T TELL ME YOU NEED A BUDGET BREAKDOWN, I WON'T SEND ONE.*

*IF YOU SAY YES EVEN THOUGH YOU MEAN NO, I'LL THINK THAT YOU AGREED.*

*BECAUSE WE AREN'T IN THE SAME PLACE, WE CAN'T READ ONE ANOTHER'S BODY LANGUAGE—AND BECAUSE WE'RE FROM DIFFERENT CULTURES, WE PROBABLY COULDN'T READ IT ACCURATELY EVEN IF WE WERE WITHIN ARM'S LENGTH.*

**THE MORE WE WORK WITH PEOPLE FROM OTHER CULTURES IN FAR-FLUNG LOCATIONS, THE LESS WE PICK UP ON SUBTLE MEANING AND THE MORE WE FALL VICTIM TO MISUNDERSTANDING AND INEFFICIENCY.**

HBR, October 2015 issue (pp.66–72)

# EVEN WHEN LANGUAGE IS NOT A PROBLEM, INTERPRETATION IS LIKELY A SERIOUS PROBLEM

FIGURE 2.1. ANGLO-DUTCH TRANSLATION GUIDE

What the British say	What the British mean	What the Dutch understand
With all due respect...	I think you are wrong.	He is listening to me.
Perhaps you would think about...I would suggest...	This is an order. Do it or be prepared to justify yourself.	Think about this idea and do it if you like.
Oh, by the way...	The following criticism is the purpose of this discussion.	This is not very important.
I was a bit disappointed that...	I am very upset and angry that...	It doesn't really matter.
Very interesting...	I don't like it.	He is impressed.
Could you consider some other options?	Your idea is not a good one.	He has not yet decided.
Please think about that some more.	It's a bad idea. Don't do it.	It's a good idea. Keep developing it.
I'm sure it's my fault.	It's not my fault.	It's his fault.
That is an original point of view.	Your idea is stupid.	He likes my idea!

What the Chinese understands  
(if the foreigner is his/her boss)

This laowai is a nice guy

He doesn't know the Chinese market. He cannot suggest me anything

Is this important?

He is very unhappy of me

Maybe I can convince him

He does not like my idea

He really dislike it

His fault? A boss should never admit to be wrong

I don't want to be original. I want to be the best

# COFFEE DURING A MEETING

Germany



*Ok. Let me order it*

Italy



*I already got it but I  
will accompany you*

China

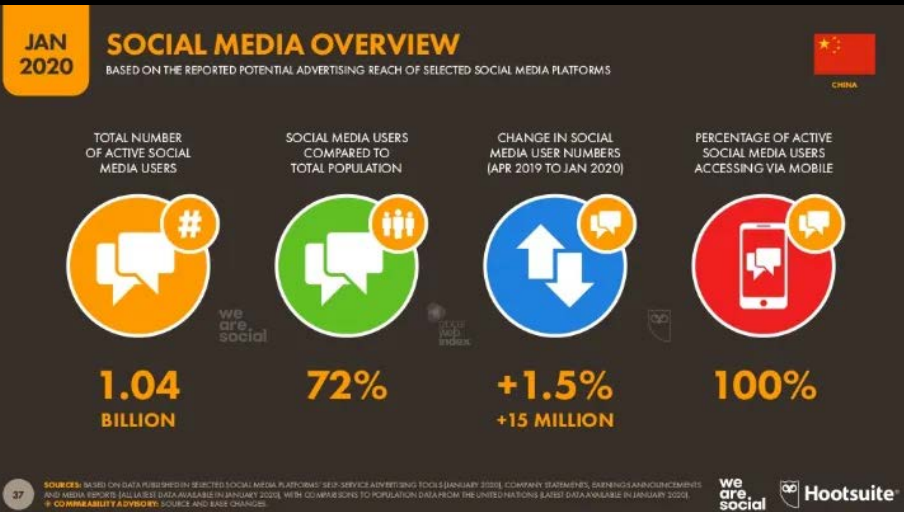


*I go to Starbucks*



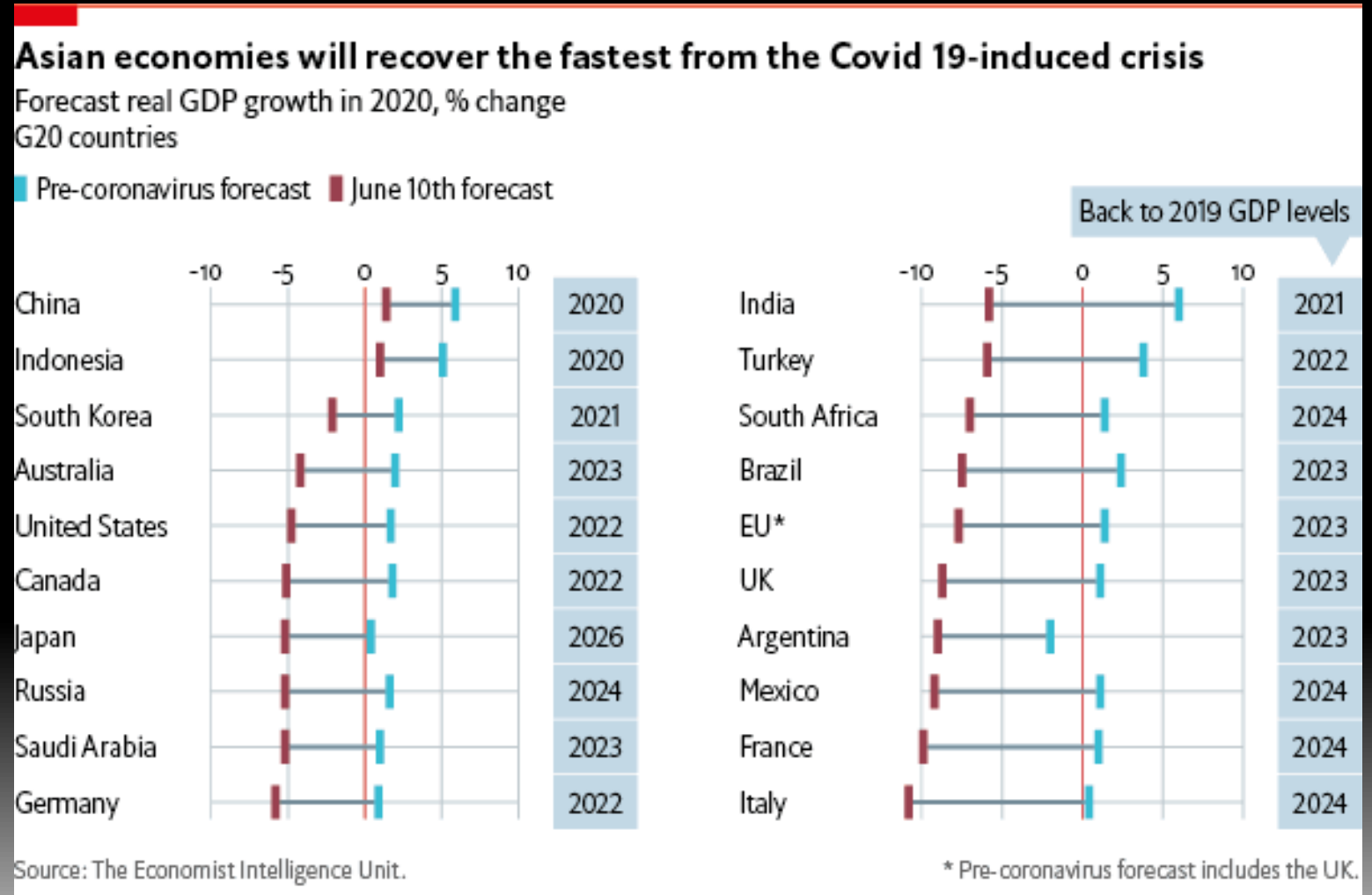


# THE INFLUENCE OF DIFFERENT SOCIAL MEDIA (AND OTHER INTERNET DIFFERENCES) ON THE CHINESE CULTURE



- Alibaba group (Weibo, Alipay, Taobao, Tmall, Taobao live, fliggy)
- Tencent (Wechat, QQ, wechat pay, JD, tencent video, Pinduoduo, Mafengwo)
- Baidu (Baidu search engine, iQiYi)
- Byte Dance (Douyin, Toutiao)

# THE INFLUENCE OF THE ECONOMICAL SITUATION



# ARE WE READY TO MANAGE THESE EMPLOYEES?

How do you expect your salary/rate of pay to change in 2019?

13%

Nil

23%

Up to 3%

25%

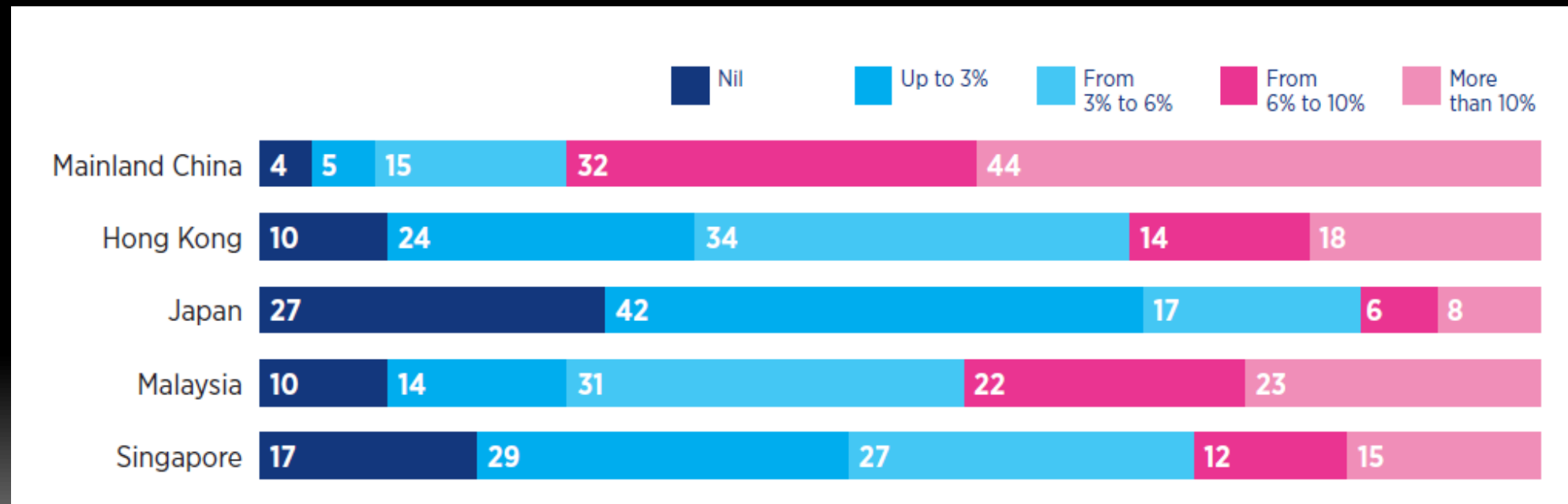
From 3% to 6%

17%

From 6% to 10%

22%

More than 10%



# WHY THEY LEAVE (OR NOT ACCEPT) THE JOB?

## SOME INTERESTING QUOTES:

*“ I like the company but I really don't like the fact the rest of the colleagues in my team are all women” (quality specialist, male, 30)*

*“this company is going through a big change. I like stability” (GM assistant candidate, female, 34, previously working in a German company)*




















*“this company is too Chinese, I like companies with many expats” (Quality Director, female, 42, previously working in the Chinese affiliate of an American company)*

*“ I like the job and the people I met but I really don't like the quality of the office. If the company doesn't pay attention to the office, it doesn't pay attention to people” (finance manager female candidate, 35 year old)*

THE GENERATIONAL DIFFERENCES  
ARE INFLUENCED  
BY THE GEO-CULTURAL DIFFERENCES

# DIFFERENT GENERATIONS, DIFFERENT CULTURES

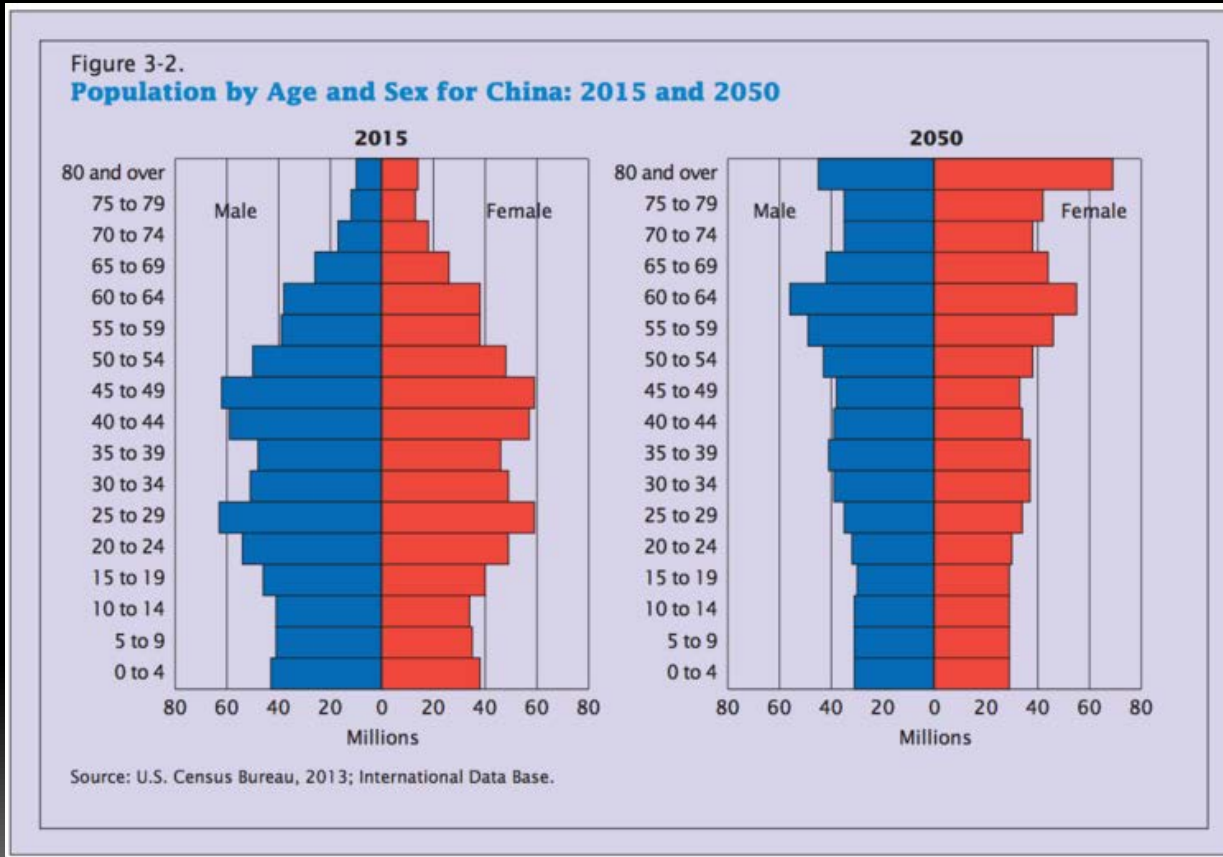
Chart 1: An overview of the working generations

Characteristics	Maturists (pre-1945)	Baby Boomers (1945-1960)	Generation X (1961-1980)	Generation Y (1981-1995)	Generation Z (Born after 1995)
Formative experiences	Second World War Rationing Fixed-gender roles Rock 'n' Roll Nuclear families Defined gender roles — particularly for women	Cold War Post-War boom "Swinging Sixties" Apollo Moon landings Youth culture Woodstock Family-orientated Rise of the teenager	End of Cold War Fall of Berlin Wall Reagan / Gorbachev Thatcherism Live Aid Introduction of first PC Early mobile technology Latch-key kids; rising levels of divorce	9/11 terrorist attacks PlayStation Social media Invasion of Iraq Reality TV Google Earth Glastonbury	Economic downturn Global warming Global focus Mobile devices Energy crisis Arab Spring Produce own media Cloud computing Wiki-leaks
Percentage in U.K. workforce*	3%	33%	35%	29%	Currently employed in either part-time jobs or new apprenticeships
Aspiration	Home ownership	Job security	Work-life balance	Freedom and flexibility	Security and stability
Attitude toward technology	Largely disengaged	Early information technology (IT) adaptors	Digital Immigrants	Digital Natives	"Technoholics" — entirely dependent on IT; limited grasp of alternatives
Attitude toward career	Jobs are for life	Organisational — careers are defined by employers	Early "portfolio" careers — loyal to profession, not necessarily to employer	Digital entrepreneurs — work "with" organisations not "for"	Career multitaskers — will move seamlessly between organisations and "pop-up" businesses
Signature product	 Automobile	 Television	 Personal Computer	 Tablet/Smart Phone	Google glass, graphene, nano-computing, 3-D printing, driverless cars
Communication media	 Formal letter	 Telephone	 E-mail and text message	 Text or social media	 Hand-held (or integrated into clothing) communication devices
Communication preference	 Face-to-face	 Face-to-face ideally, but telephone or e-mail if required	 Text messaging or e-mail	 Online and mobile (text messaging)	 Facetime
Preference when making financial decisions	 Face-to-face meetings	 Face-to-face ideally, but increasingly will go online	 Online — would prefer face-to-face if time permitting	 Face-to-face	 Solutions will be digitally crowd-sourced

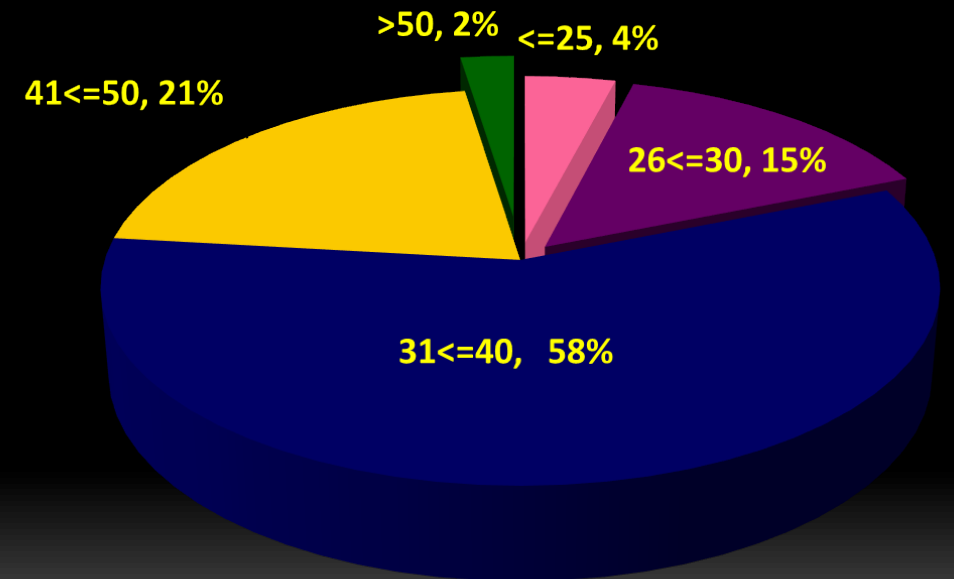
\*Percentages are approximate at the time of publication.

Source: <http://fourhooks.com/marketing/the-generation-guide-millennials-gen-x-y-z-and-baby-boomers-art5910718593/>

# CHINA IS STILL A YOUNG COUNTRY

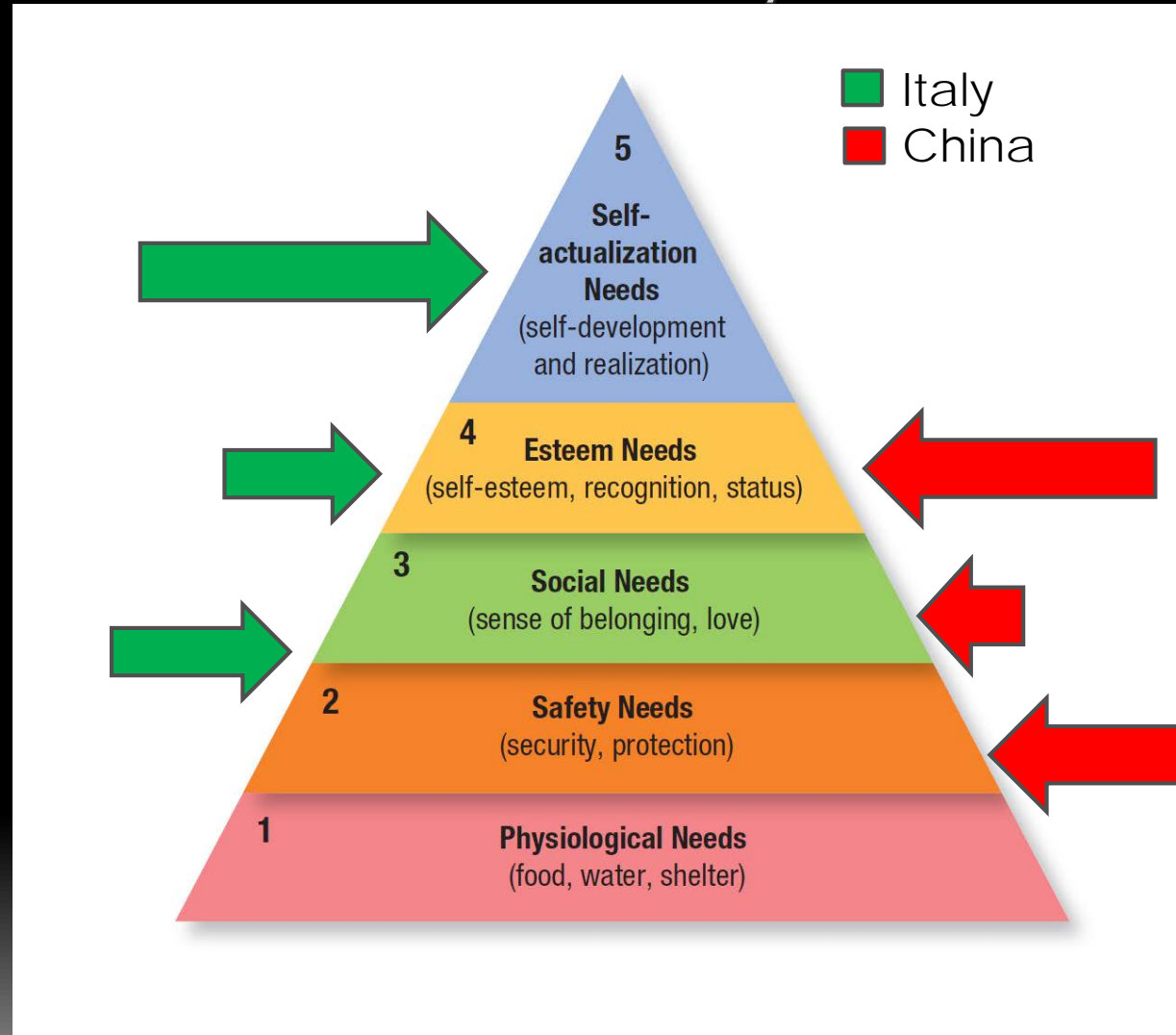


Our company population



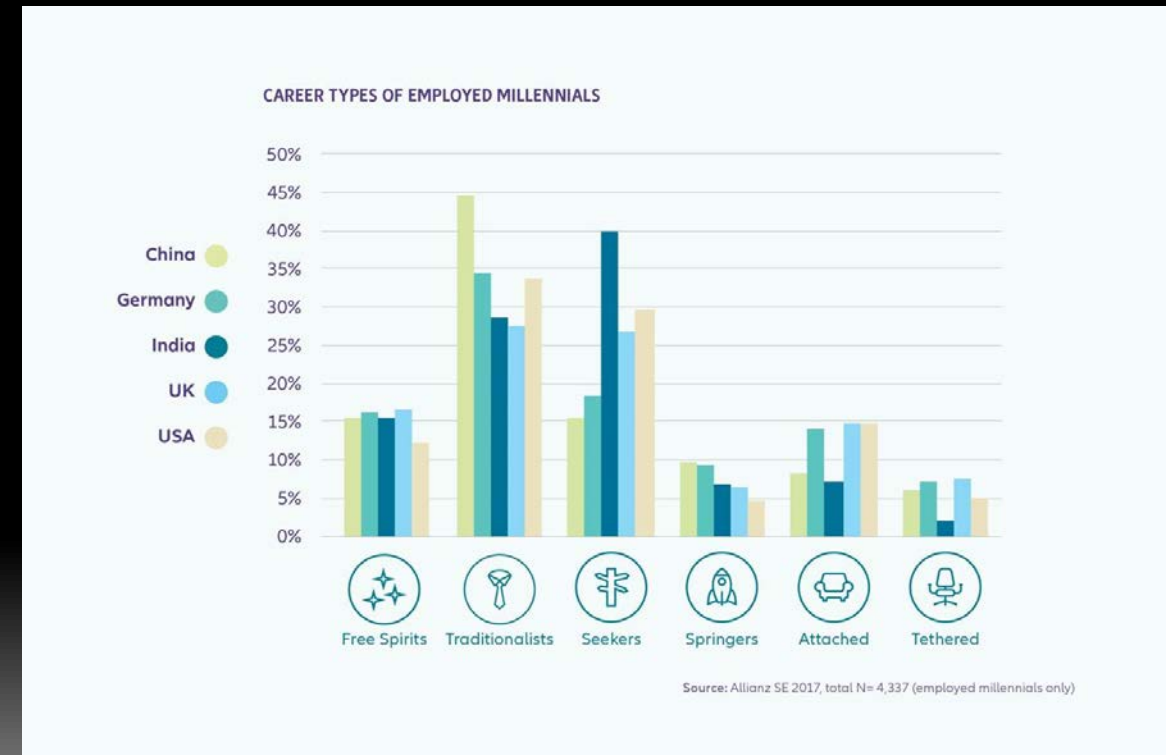


# MASLOW'S HIERARCHY OF NEEDS (CHINESE AND ITALIAN GEN X WITH SAME ANNUAL INCOME)

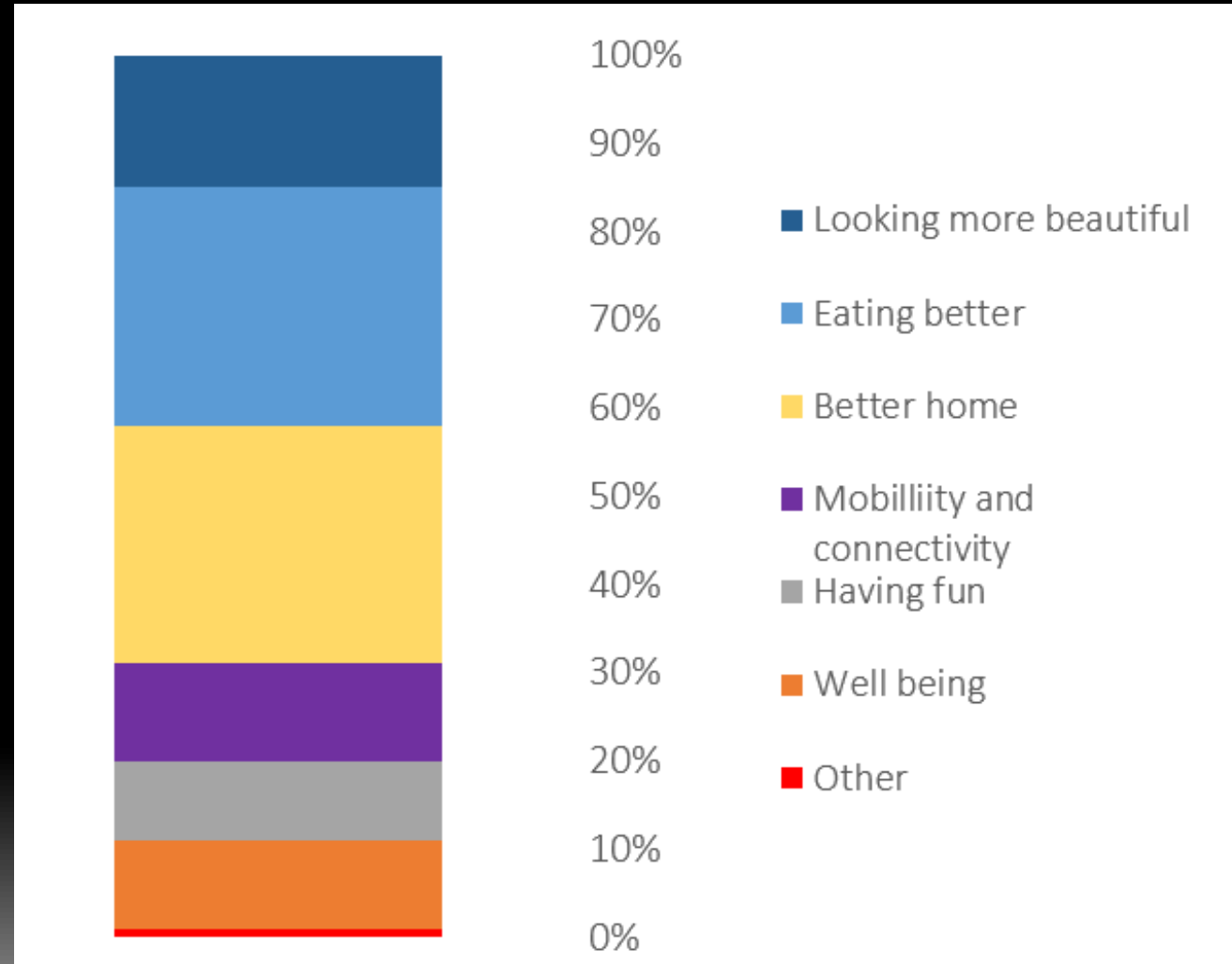


# ARE MILLENNIALS IN CHINA SIMILAR TO THE SAME AGE PEOPLE IN OTHER COUNTRIES?

Chinese Millennials are traditionalist and not very happy

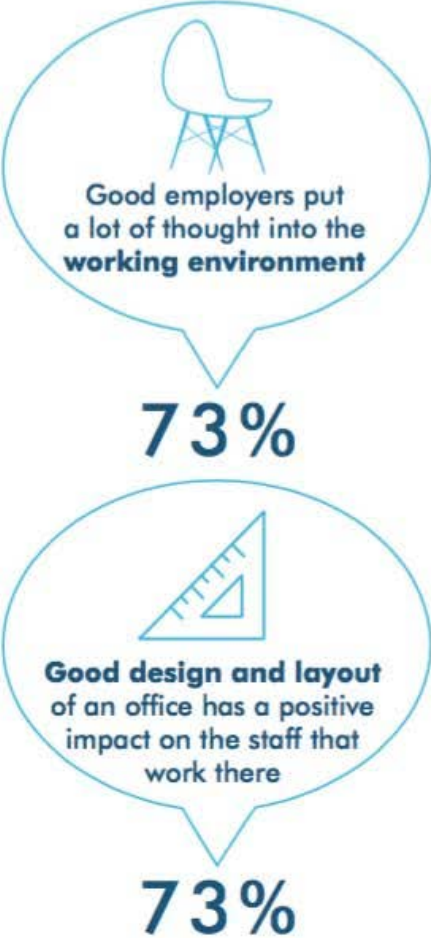


# PRIORITIES FOR MILLENNIALS IN CHINA



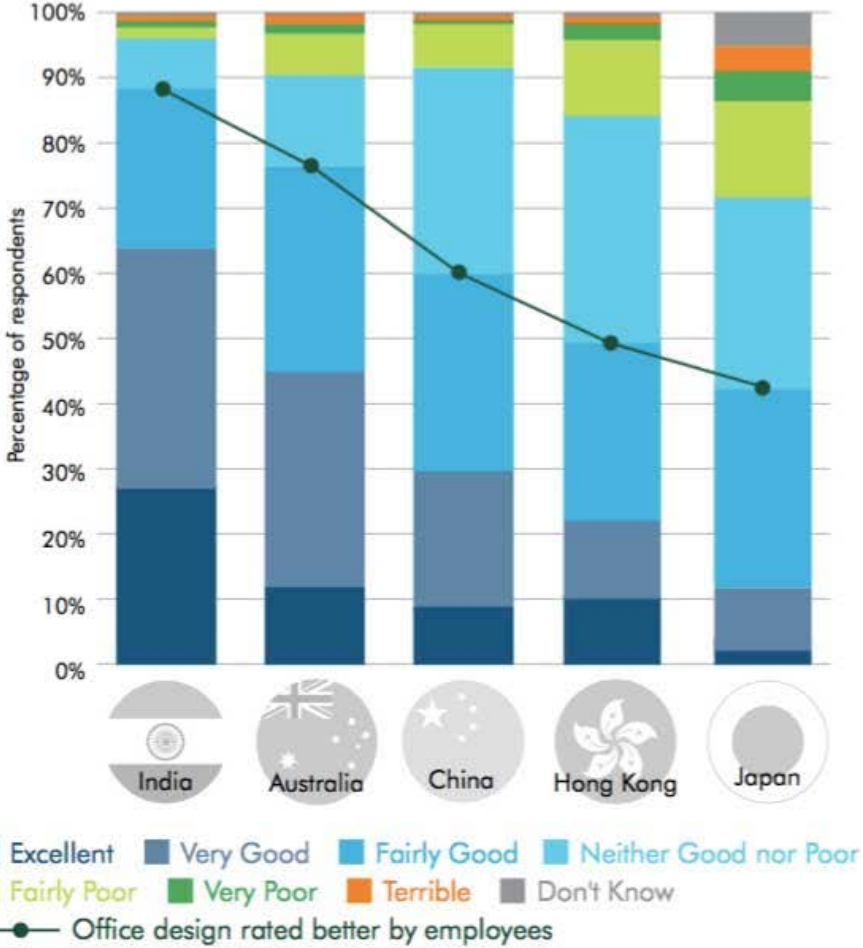
# PRIORITIES FOR MILLENNIALS IN CHINA

FIGURE 16: THINKING ABOUT THE WORKPLACE AND YOUR CAREER...



Source: CBRE Research, October 2016.

FIGURE 17: MILLENNIALS' SATISFACTION WITH THEIR OFFICE DESIGN AND LAYOUT



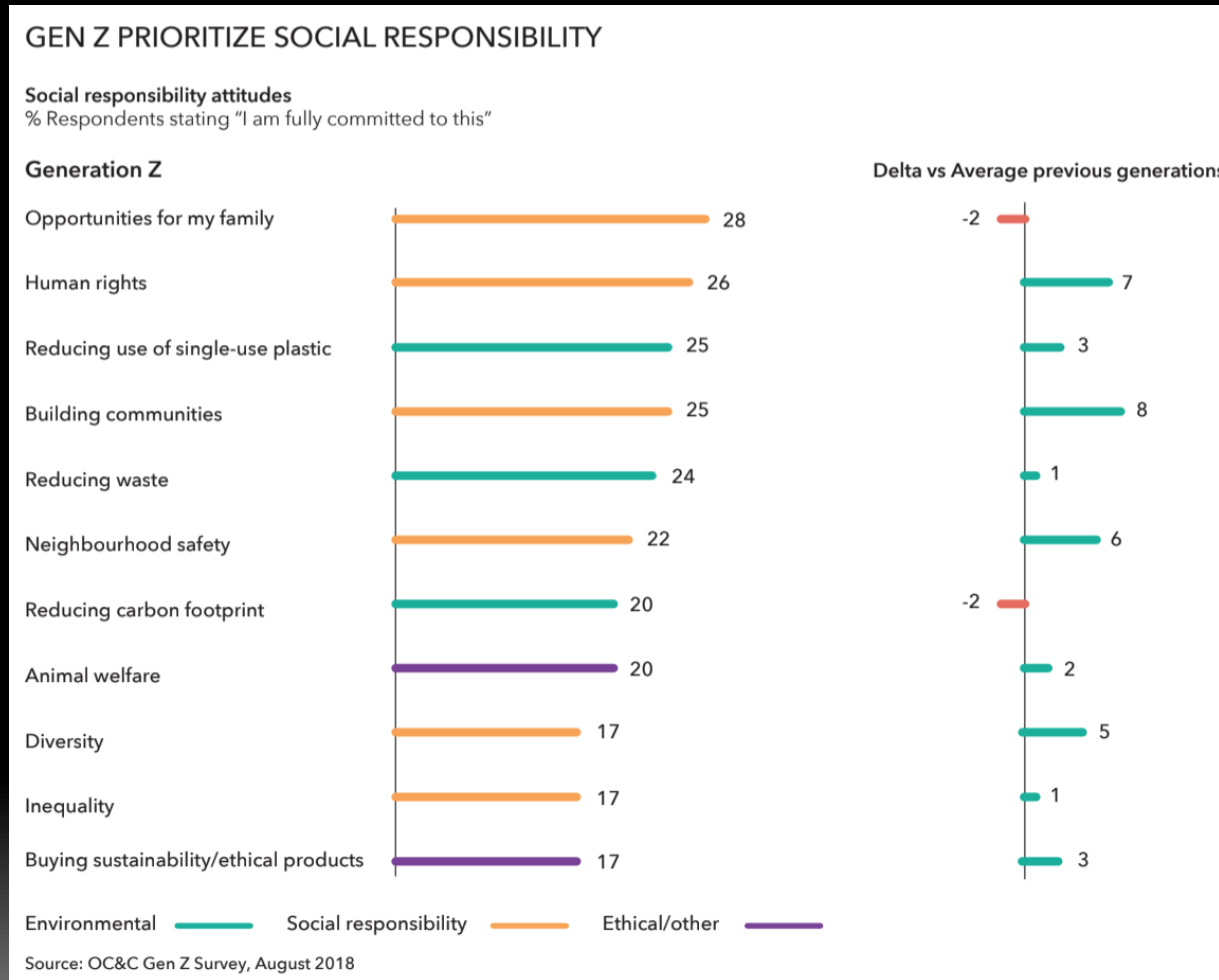
Source: CBRE Research, October 2016.

# GENERATION Z IN ITALY

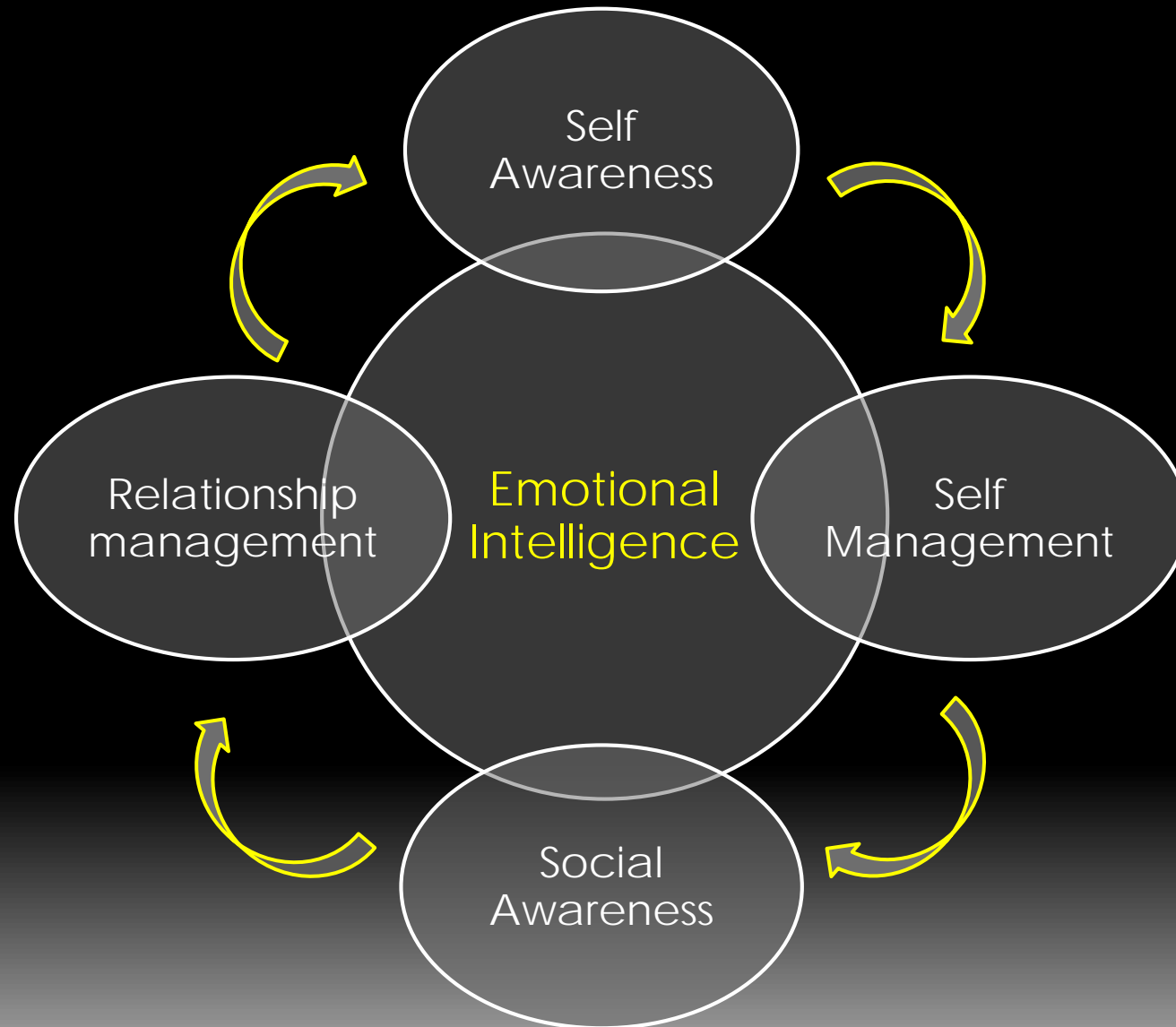


Source: BNP Paribas 2019

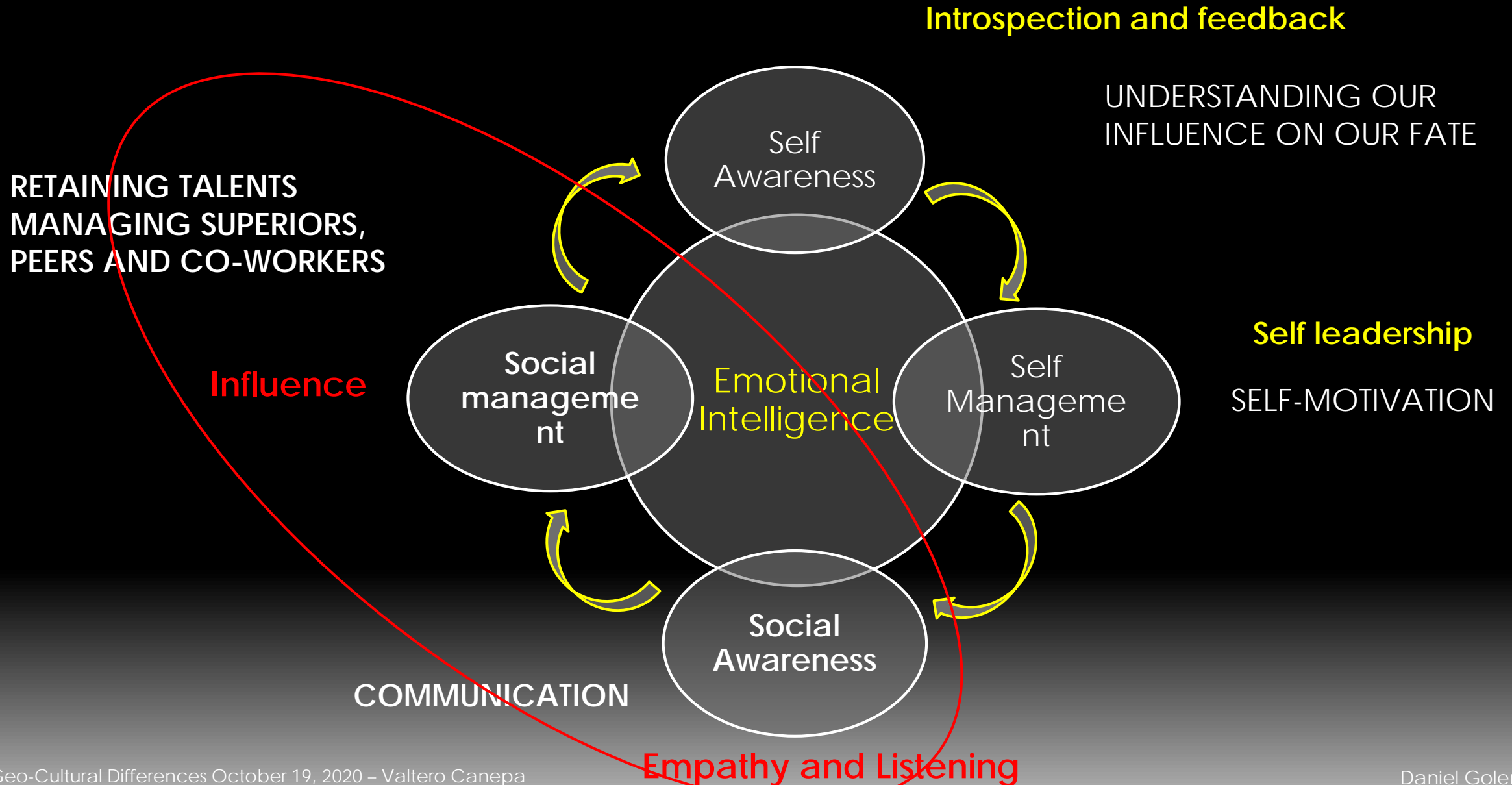
# GENERATION Z IN CHINA



# GEO- CULTURAL DIFFERENCES AND EMOTIONAL INTELLIGENCE

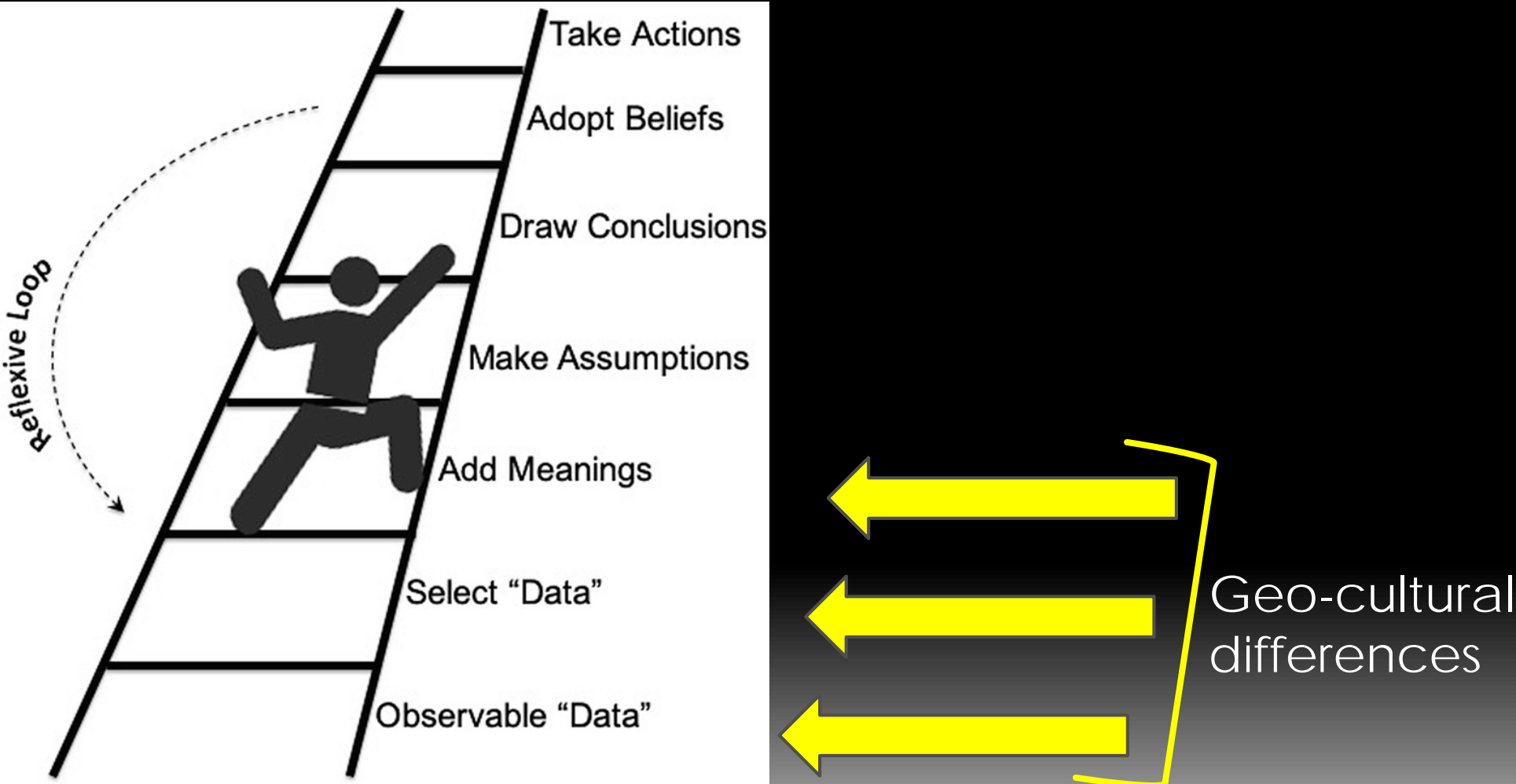


# GEO-CULTURAL DIFFERENCES AND EMOTIONAL INTELLIGENCE





# BE CAREFUL ABOUT THE LADDER OF INTERFERENCE



# AN EXAMPLE



Cooking and eating together

Accepting Sichuan spicy sauce on "Spaghetti allo scoglio"

# SUGGESTED READING



# MY CONTACT INFO

[VALTERO.CANEPA@BRACCO.COM](mailto:VALTERO.CANEPA@BRACCO.COM)

**LINKEDIN:** [HTTPS://WWW.LINKEDIN.COM/IN/VALTERO-CANEPА-76B9BA/](https://www.linkedin.com/in/valtero-caneпа-76b9ba/)

**WECHAT: VALTEROKANG**

# DIVERSITY GENERAZIONALE E DI CRITICITÀ DI UN TERRITORIO

9 novembre  
ore 17,00-19,00

Valorizzare i giovani talenti, dare spazio alle donne, includere la diversità e andare oltre la crisi: è questo il focus del terzo webinar che racconta il presente di una software house italiana nella top list delle aziende best place to work in Italia, e che illustrerà le politiche di selezione e retention dei talenti e le migliori soluzioni per fare lavorare insieme generazioni diverse di collaboratori.

Su un secondo versante avremo la testimonianza del manager che guida GOEL, gruppo di cooperative e imprese sociali della Calabria. Una rete operativa di giovani, donne e disabili che operano su un territorio con forti criticità e che è riuscita ad oltrepassare, in alcuni settori, i confini italiani, lavorando per realtà della moda e del food a livello internazionale. Un laboratorio di diverse sensibilità e approcci che sta producendo Valore proprio utilizzando una leva in termini di Diversity & Inclusion.

**Federico Mioni**, Direttore Federmanager Academy, introduzione ai lavori.

Main speaker:

**Giovanni Mocchi**, Vicepresidente **Zucchetti** e **Matilde Grecchi**, Head of Data Science **Zucchetti**;  
**Vincenzo Linarello**, Presidente di **Goel**, Gruppo Cooperativo.

Discussant:

**Marina Lalli**, AD delle **Terme di Margherita di Savoia** (BT);  
**Marian Conigliaro**, Head of planning **ISAB**.

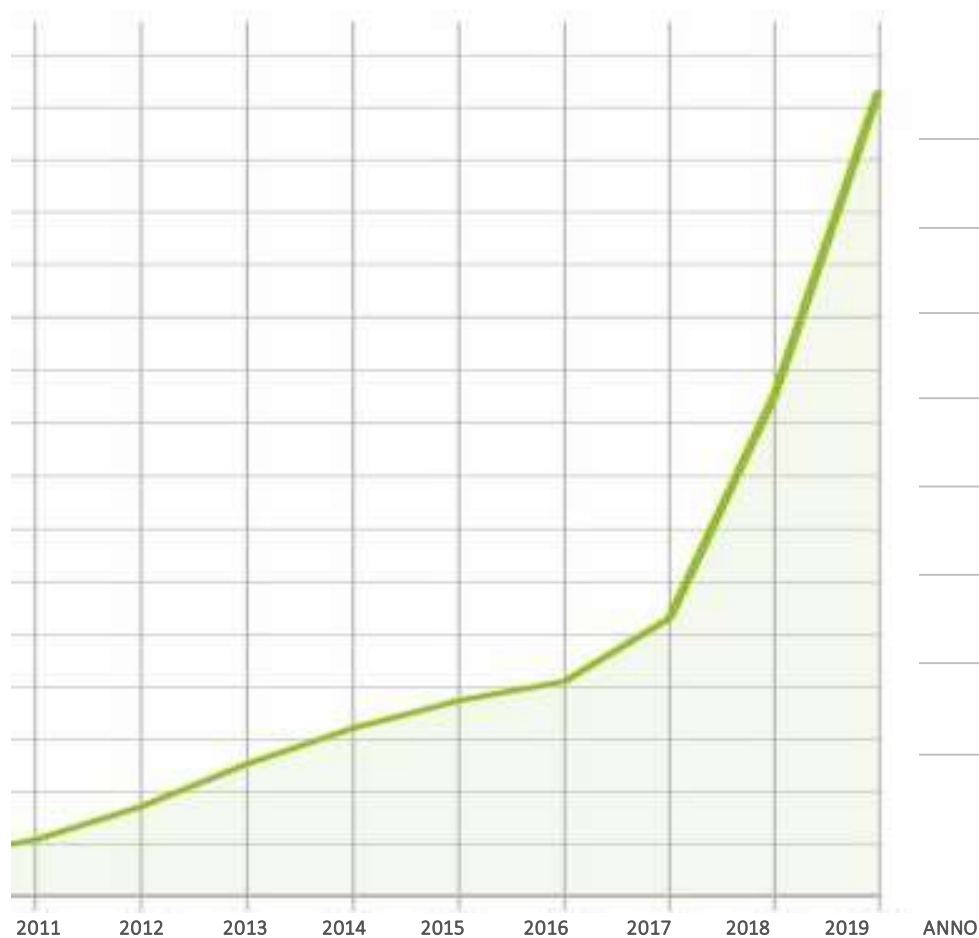
# Odissea: organizzare Diversity e Inclusion per sostenere una società e economia aperta



## DIVERSITA' DI TERRITORIO E GENERAZIONALE

Giovanni Mocchi e Matilde Grecchi

# TOTAL ZUCCHETTI GROUP TURNOVER AND KEY FACTORS



6.000 PERSONE

1.500 R&D

600.000 CLIENTI

1.650 PARTNER ITALIA

350 PARTNER MONDO

45% DONNE 55% UOMINI

ETA' MEDIA 35 ANNI

300 PERSONE DI MEDIA ASSUNTE OGNI ANNO

# SUSTAINABLE BUSINESS MODEL

## Best performance Award ESG

---

This acknowledgment recognizes the sustainable management model implemented by Zucchetti, which has achieved:

- excellent results in terms of economic-financial KPIs (Turnover, EBITDA ecc.).
- ESG policies
- (Environmental, Social and Governance).
  
- **Sustainable Growth**





# PRESENTI, EFFICIENTI, AL TUO SERVIZIO IN ITALIA CON 36 SEDI

E IN 11 PAESI INTERNAZIONALI

---

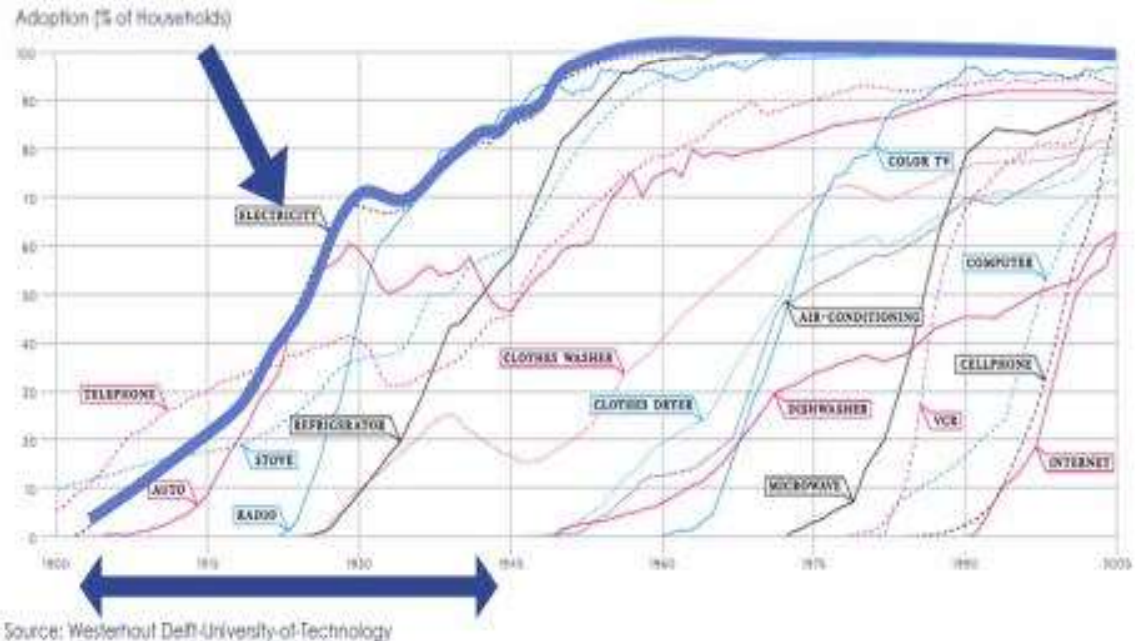
Torino  
Genova  
Milano  
Monza Brianza  
Como  
Pavia  
Lodi  
Mantova  
Bergamo  
Brescia  
Trento  
Padova

Verona  
Treviso  
Venezia  
Rovigo  
Udine  
Piacenza  
Parma  
Modena  
Bologna  
Reggio Emilia  
Ravenna  
Rimini

Ancona  
Chieti  
Massa Carrara  
Firenze  
Lucca  
Arezzo  
Roma  
Napoli  
Bari  
Lecce  
Catania  
Ragusa



# Technology adoption

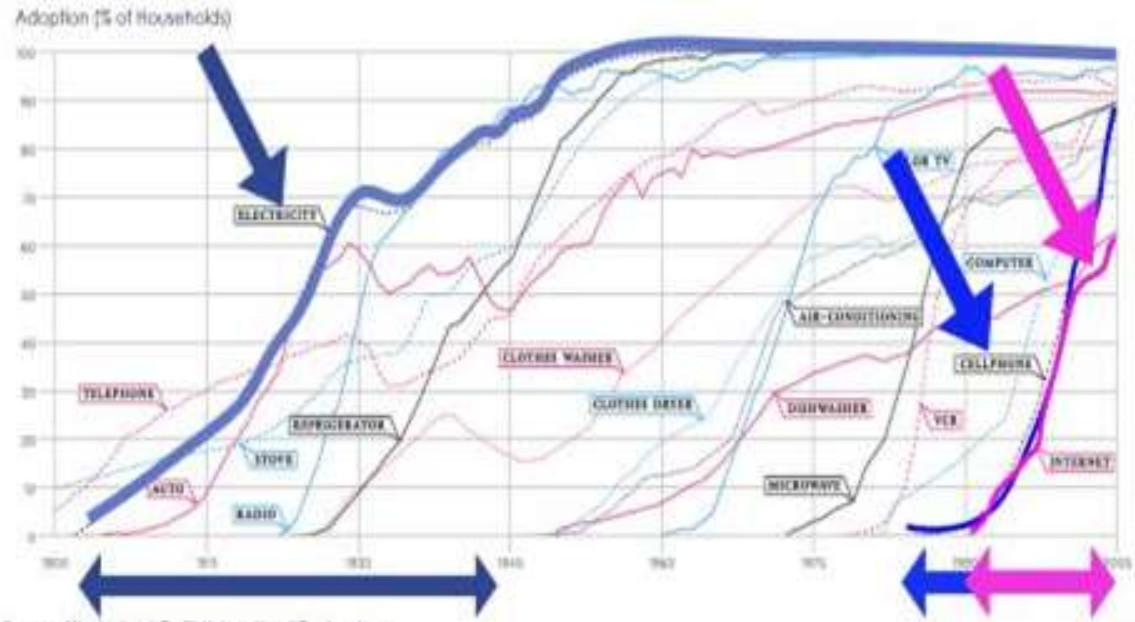


## SPEED OF CHANGE

The innovation rate has increased greatly

Electricity took 50 Years to become global

# Technology adoption



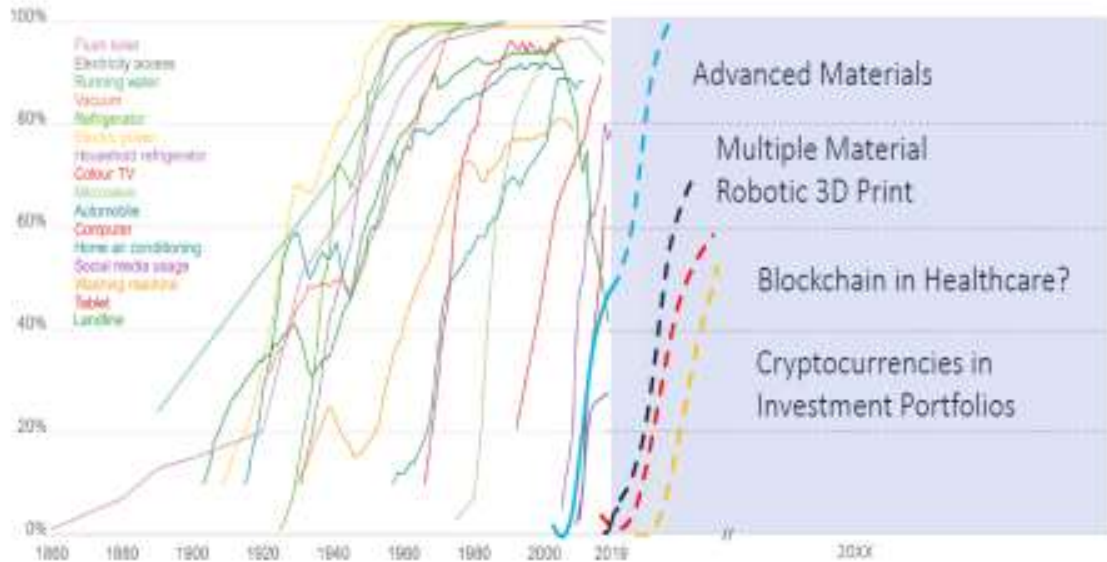
## SPEED OF CHANGE

The innovation rate has increased greatly

Electricity took 50 Years to become global

Internet and Mobile took 15 Years to become Global

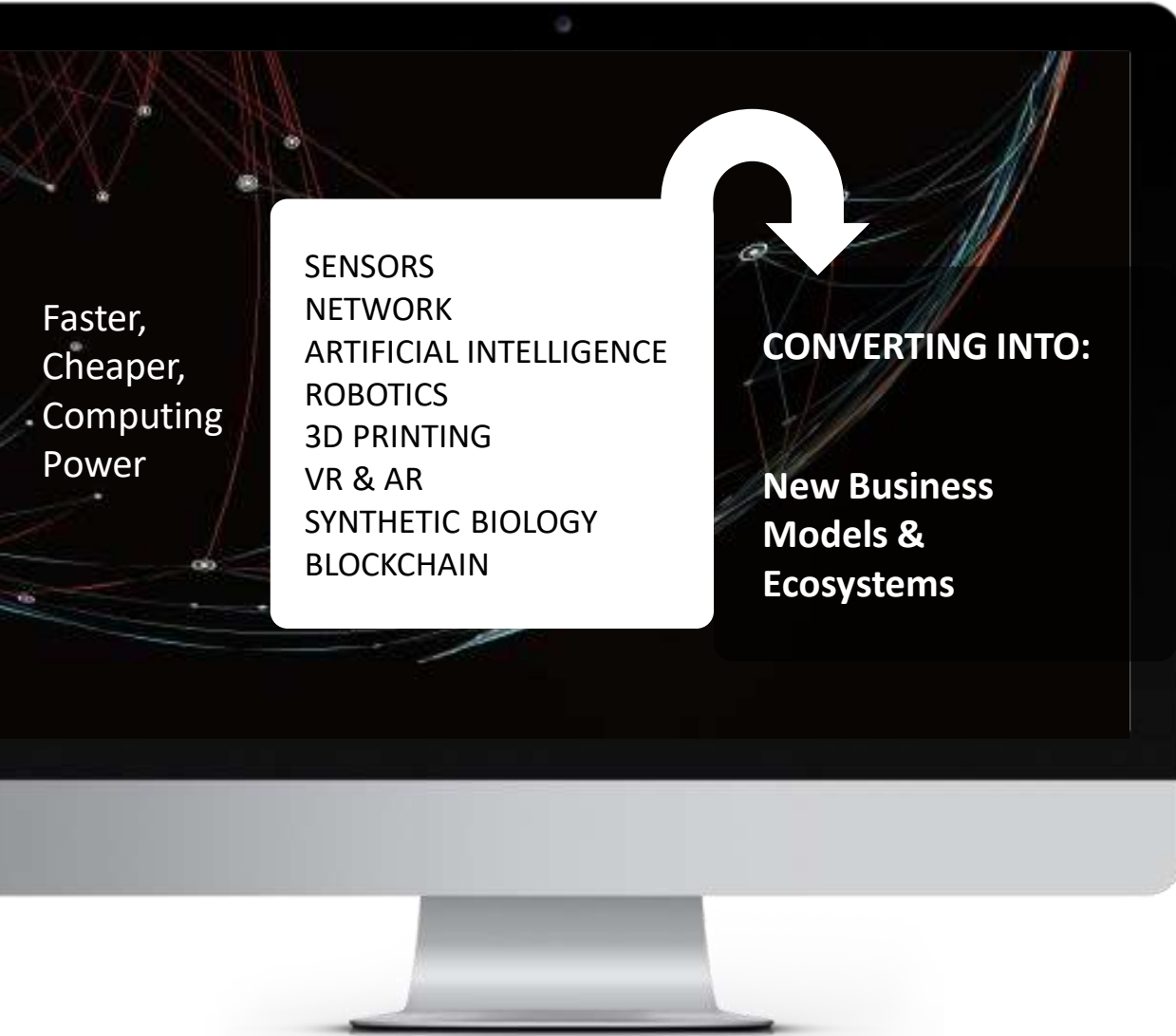
# Technology adoption



## FORECAST

The adoption of new technologies will happen at the same speed.

# Convergence of New Technology



## BUSINESS MODELS

New technologies are becoming cheaper and cheaper and more powerful.

The convergence of different technology will redefine new business models.

# Convergence of New Technology



## BUSINESS MODELS

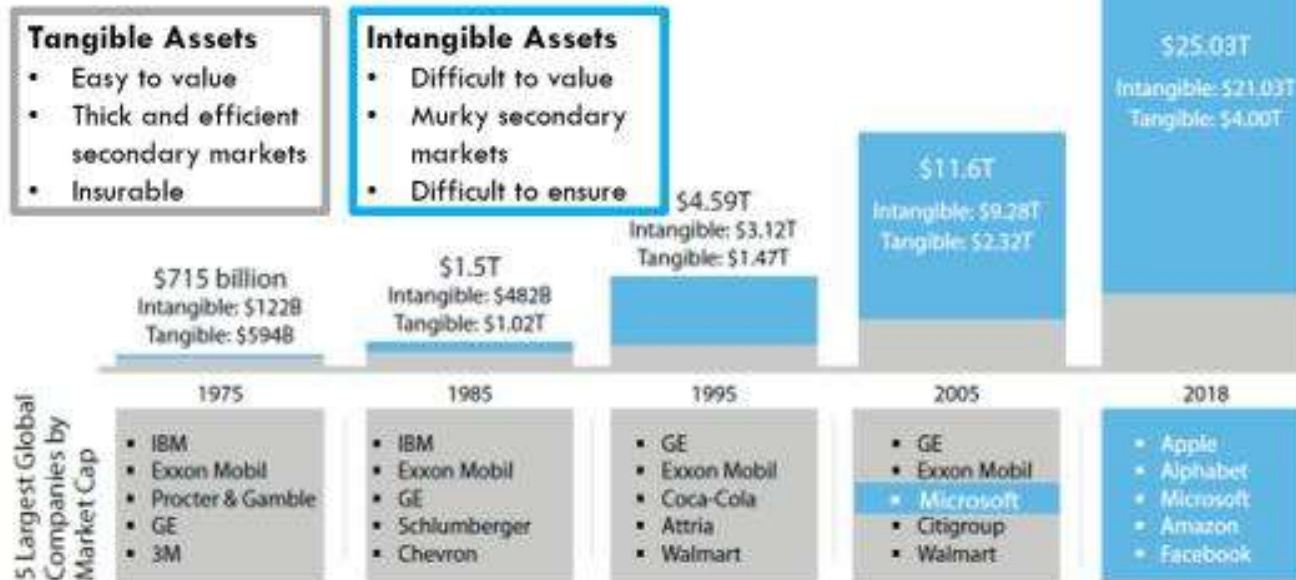
In 2007 we had the convergence of the technology needed to create smartphone

Google and Apple disrupted the old business model

Smartphone evolution also disrupted other industries making them shift from tangible to intangible

# New Economy

**Tangible Assets vs. Intangible Assets for S & P 500 Companies (1975 – 2018)**



## TANGIBLE VS INTANGIBLE

Since 2018 the first 5 companies in the S&P index are technological

The total value of intangible assets has increased exponentially

To embrace and manage new technologies for the company's success.



# INDIVIDUAL IMPLICATION

---

Generate value at every level of our organization, anticipate problems, and improve processes.

To reinvent and reskill ourselves continuously.

In the past:

- We studied first 30 years of our lives, and we were able to work for 40 years with minimal changes.
- We had a more stable working environment and we would rarely change employer.

To see changes as opportunities. This is primarily an individual's issue not only a company issue.





# IN THE PAST COMPANY IMPLICATION NOW



THE SW PROCESS

VERY LONG AND  
COMPLICATED  
WITH LITTLE CUSTOMER  
ENGAGEMENT



THE CUSTOMER

GUIDES THE ONGOING  
DEVELOPMENT PROCESS



### Non essere rigido

sulle Tue posizioni e **fai sempre il massimo**, in qualsiasi occasione, **per cercare di capire e valutare le idee degli altri**. Però **battiti ogni volta**, con grande energia, **contro chiunque**, affinché da noi non **passino mai le idee soltanto perché sono dei "capi"**, ma **sempre e solo** perché sono **le idee migliori** !



## INDIVIDUAL IMPLICATION

Zucchetti invests in the new generations:

- 50% of the latest recruits were graduates;
- Digital Lab managed By Matilde Grecchi and other young employees, all with STEM degrees, is developing: Object Detection, Recommendation System, Forecast Model, Text Analysis, Chatbot, Data Lake, etc.



# IL RUOLO DELLA FORMAZIONE

---

**ESPERIENZA PORTATA IN ZUCCHETTI,  
MATURATA NEL CORSO DI 10 ANNI NEL  
MONDO DELLA DATA SCIENCE**

Percorso naturale legato alla carriera accademica e  
professionale pregressa



# IL RUOLO DELL' INNOVATION LAB



---

**PORTARE INNOVAZIONE ALL'INTERNO DI  
ZUCCHETTI ATTRAVERSO L'INTRODUZIONE  
DI NUOVI APPROCCI TECNOLOGICI E  
MODELLISTICI**

Fare innovazione in un contesto dove l'Information Technology svolge un ruolo centrale nel sostenere i nuovi scenari, è molto lusinghiero



# IL VALORE DEL TEAM

---

**UN GIUSTO MIX DI COMPETENZE, LA  
CHIAVE VINCENTE DEL NOSTRO  
SUCCESSO**

Il risultato del lavoro di squadra è migliore della  
somma delle singole skills



# L'ACCOGLIENZA E LE CARATTERISTICHE DI ZUCCHETTI

## ATTENZIONE AI GIOVANI TALENTI

---

Mentorship

Formazione continua,  
learning by doing

## CULTURA DELL'INNOVAZIONE

---

Migliorare continuamente

Nulla è permanente,  
eccetto il cambiamento

## APERTURA E LIBERTA' DI AGIRE

---

Valorizzare le differenze

Libertà dei singoli come  
valore di crescita aziendale



# IL VALORE DELLA MENTORSHIP

---

**RUOLO CHIAVE NEL PROCESSO DI  
CRESCITA E MATURAZIONE  
PROFESSIONALE**

in cui ho ritrovato gli aspetti salienti della Filosofia Aziendale Zucchetti, le cosiddette «Carte Vincenti»





# IL RUOLO DELLE DONNE IN AZIENDA

---

**CULTURA PREVALENTE IN CUI LE DONNE  
DEVONO SEMPRE DIMOSTRARE  
QUALCOSA IN PIU'**

Gestire un gruppo così strategico come l'Innovation Lab, testimonia la grande attenzione che Zucchetti ha nei confronti delle donne



# DIVERSITY & INCLUSION: VERSO LA NUOVA ISO

19 novembre  
ore 17,00-19,00

È previsto entro dicembre 2020 il rilascio della norma “ISO/DIS 30415 Human Resource Management — Diversity and Inclusion”; lo standard internazionale fornirà linee guida alle organizzazioni su diversità e inclusione, principi, pratiche, approcci, metodi e meccanismi di D&I, per consentire e supportare equità, uguaglianza e accessibilità nei contesti lavorativi.

Ne parleremo con attori di spicco e con la testimonianza di un'azienda in cui lavorano e crescono persone con diverse origini, cultura ed età, il cui impegno in termini di Inclusive Diversity ha portato a conseguire la Certificazione GEEIS Diversity (Gender Equality European & International Standard).

**Federico Mioni**, Direttore Federmanager Academy, introduzione ai lavori.

Main speaker:

**Franco Fontana**, membro del **Comitato nazionale UNI**;

**Sonia Malaspina**, HR Director **Danone South Europe**.

Discussant:

**Raffaele Ferragina**, General Manager di **Profexa** (Bologna);

**Claudia Tondelli**, HR Department **Kohler** e Resp. Naz. **AIDP** per politiche di Diversity.



# NETWORK GLOBALE



Presenza globale nel settore ATIC (Assurance Testing Inspection Certification) con oltre **43.000 dipendenti diretti**

Leader a livello globale per i servizi di Assurance

Leader a livello globale nei servizi TIC

3.000 valutatori

1.000+ laboratori e uffici

100.000 audits

100+ paesi

# Diversità e inclusione in Intertek

... seguendo la linea della ricerca fatta da Federmanager Academy e Fondirigenti ...

.... date le nostre dimensioni e la nostra distribuzione e il fatto di essere quotati in borsa a Londra...

... le diversità di genere, geopolitica e territoriale ma anche generazionale sono uno stato di fatto nel nostro modello organizzativo e strategico

intertek sustainability

Operational Sustainability Solutions Corporate Sustainability Certification Login

Contact Us | Intertek.com | About Intertek

**TOTAL SUSTAINABILITY. ASSURED.**  
The complete solution to Independently verify and certify your company's end-to-end commitment to sustainability.

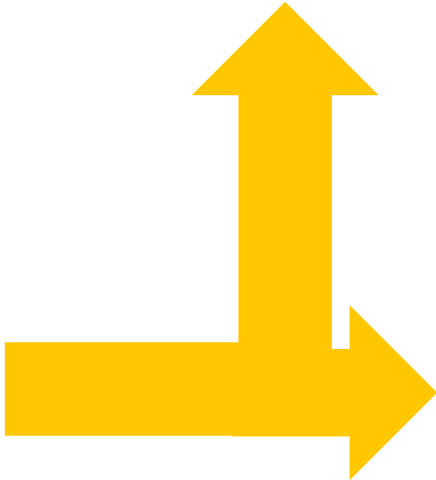
[FIND OUT MORE](#)

Need help or have a question?  
**+1 800 810 1195**

[SEND US A REQUEST](#)

### Total Sustainability Assurance

A tipping point has been reached in the world of sustainability, with organisations facing increasing challenges from growing complexities across their value chains, as well as consumer expectations of corporate responsibility.



LEAD  
**EDGE**  
CERTIFIED

The leading global assessment and business certification for **gender equality**



## Total Quality. Assured.

- È l'unico partner per la certificazione delle professioni di Confassociazioni ai sensi della legge 4/2013
- Siamo soci UNI e seguiamo tutti i gruppi di lavoro UNI relative alle professioni
- Siamo accreditati Accredia ISO 17024 per la certificazione delle professioni



PRS N° 111C

Membro degli Accordi di Mutuo Riconoscimento EA, IAF e ILAC

Signatory of EA, IAF and ILAC Mutual Recognition Agreements



**CONFASSOCIAZIONI**<sup>®</sup>  
Confederazione Associazioni Professionali



**ENTE ITALIANO  
DI NORMAZIONE**



**HR DEPARTMENT**



DO  
YOU  
KNOW ?

Gli Enti di normazione hanno sempre sviluppato norme di qualsiasi natura in qualsiasi ambito:

- Norme per la certificazione dei sistemi come la ISO 9001, la ISO 14001, la ISO 45001, la ISO 27001, ISO 37001, ISO 39001 ...
- Norme per la certificazione dei prodotti o dei servizi UNI 11601 servizio di coaching, UNI EN 16636 servizi di disinfestazione, UNI TS 11348 servizio PFP .....
- Norme per la certificazione delle persone ISO 22222 PFP, UNI/Pdr 17 figure professionali ambito HR, UNI 11697 DPO .....

.... ma ultimamente a livello ISO si sono attivati gruppi di lavoro normativi legati all'ambito delle risorse umane ....





Una piccola informativa su quanto sta avvenendo a livello di normazione partendo da quello che è già pubblicato a quello che è in fase di sviluppo.

Tutti i riferimenti sono pubblici e quindi potete approfondire direttamente sul sito dell'Ente di normazione UNI o ISO.





ISO 10015:2019 Quality management -- Guidelines for competence management and people development

ISO 10018:2020 Quality Management systems – Guidelines on people engagement



- ❑ ISO 30400:2016 Human Resource Management Vocabulary
- ❑ ISO 30405:2016 Human resource management -- Guidelines on recruitment
- ❑ ISO/TR 30406:2017 Human resource management -- Sustainable employability management for organizations
- ❑ ISO/TS 30407:2017 Human resource management -- Cost-Per-Hire
- ❑ ISO 30408:2016 Human resource management -- Guidelines on human governance
- ❑ ISO 30409:2016 Human resource management -- Workforce planning
- ❑ ISO/TS 30410:2018 Human resource management -- Impact of hire metric
- ❑ ISO/TS 30411:2018 Human resource management -- Quality of hire metric
- ❑ ISO 30414:2018 Guidelines Human Capital Reporting for Internal and external stakeholders



- ❑ ISO CD 23326 [Under development] Human Resource Management -- employee engagement – guidelines
- ❑ ISO CD TS 23378 [Under development] Human Resource Management: Turnover and Retention Technical Specification
- ❑ ISO CD 30416 [Under development] Human resource management -- Workforce management
- ❑ ISO/AWI 30419 [Under development] Guidelines for ensuring a positive candidate experience during the recruitment process – **delated**
- ❑ ISO DIS 30415 [Under development] Diversity and inclusion
- ❑ ISO/AWI 23595 [Under development] Learning and Development



- ❑ ISO 10667-1:2020 Assessment service delivery -- Procedures and methods to assess people in work and organizational settings -- Part 1: **Requirements** for the client
- ❑ ISO 10667-2:2020 Assessment service delivery -- Procedures and methods to assess people in work and organizational settings -- Part 2: **Requirements** for service providers
  
- ❑ ISO/TS 22330:2020 Security and resilience -- Business continuity management systems -- Guidelines for people aspects of business continuity
  
- ❑ ISO 19600:2014 Compliance management systems – Guidelines
  
- ❑ ISO 30401:2018 Knowledge management systems – **Requirements**
  
- ❑ ISO 27500: 2016 The human-centred organization – Rationale and general principles
  
- ❑ ISO 37001:2016 Anti-bribery management systems – **Requirements** with guidance for use



- ❑ ISO/AWI 37000 Guidance for the governance of organizations
- ❑ ISO DIS 37002 Whistleblowing management systems – Guidelines
- ❑ ISO 27501 The human-centred organization – guidance for managers

ISO/CD 56000 Innovation management -- Fundamentals and vocabulary

ISO/DIS 56002 Innovation management -- Innovation management system – Guidance

ISO/FDIS 56003 [Under development] Innovation management -- Tools and methods for innovation partnership – Guidance

ISO/PRF TR 56004 [Under development] Innovation management -- Assessment – Guidance

ISO/AWI 56005 [Under development] Innovation management -- Intellectual property management

ISO/AWI 56006 [Under development] Innovation management -- Strategic intelligence management guidance

ISO/AWI 56007 [Under development] Innovation management -idea management

# PER I PROVIDER DELLA FORMAZIONE



- ❑ ISO 29990:2010 Learning services for non-formal education and training -- Basic requirements for service providers **RITIRATA E SOSTITUITA DALLA ISO 21001**
- ❑ ISO 21001:2018 Educational organizations -- Management systems for educational organizations -- Requirements with guidance for use
- ❑ ISO 29991:2014 Language learning services outside formal education – Requirements
- ❑ ISO 29993:2017 Learning services outside formal education -- Service requirements
- ❑ ISO DIS 29995 [Under development] Learning services outside formal education – Terminology
- ❑ ISO DIS 29994 [Under development] Learning services outside formal education -- Additional requirements for distance learning
- ❑ ISO 29992:2018 Assessment of outcomes of learning services – Guidance



# UNI/PdR 17:2016

## Profili Professionali della Funzione Risorse Umane



### PRASSI DI RIFERIMENTO

UNI/PdR 17:2016

#### **Profili professionali della funzione Risorse Umane delle organizzazioni - Definizione dei requisiti di conoscenza, abilità e competenza e indirizzi operativi per la valutazione della conformità**

---

*Job profiles of the Human Resources division in organizations - Definition of knowledge, skill and competence requirements and operational guidelines for conformity assessment*

---

La prassi di riferimento definisce i requisiti relativi ai profili professionali della funzione Risorse Umane delle organizzazioni, individuandone attività-responsabilità e relative conoscenze, abilità e competenze, definite sulla base dei criteri del Quadro europeo delle qualifiche (EQF).

Il documento fornisce, inoltre, gli indirizzi operativi per la valutazione della conformità delle persone ai requisiti di conoscenza, abilità e competenza definiti per i profili professionali.



## Contesto legislativo

- Legge 4:2013
- Dlgs 13:2013
- Regolamento Europeo 765/2008
- D.Lgs 231

## Attori Istituzionali coinvolti



*Ministero dello Sviluppo Economico*



**INAPP**  
PUBLIC POLICY INNOVATION





## Profili professionali della funzione Risorse Umane delle organizzazioni

### UNI/Pdr 17:2016

HR Director	Training Professional
HR Business Partner	Training & Development Specialist
HR Manager	Organizational Development Professional
HR Generalist	Organizational Development Specialist
Recruiting Professional	HR Administration Professional
Recruiting Specialist	Industrial Relation Professional
HR Performance & Development Professional	HR Administration Specialist

The Intertek logo features the word "intertek" in a bold, lowercase, sans-serif font. A small white dot is positioned above the letter 'i'.

Total Quality. Assured.



Working progress Intertek in collaborazione con UNI, Confassociazioni e CSR Network sta sviluppando una prassi di riferimento per:

- Sustainability (CSR) manager
- Sustainability practitioner
- Sustainability & CSR auditor
- SDG Action Manager
- SDG User

In arrivo norma mitata, utile per dare un framework commune data la presenza di innumerevoli modelli



Standards About us News Taking part **Store** EN MENU

**ISO**

ICS > 03 > 03.100 > 03.100.30

# ISO/DIS 30415

## Human resource management – Diversity and inclusion

**GENERAL INFORMATION** [PREVIEW](#)

Status : Under development

Edition : 1 Number of pages : 25

Technical Committee : [ISO/TC 260](#) Human resource management

ICS : [03.100.30](#) Management of human resources

### BUY THIS STANDARD

FORMAT	LANGUAGE
<input checked="" type="checkbox"/> PDF	English
PAPER	English

CHF **58** [BUY](#)

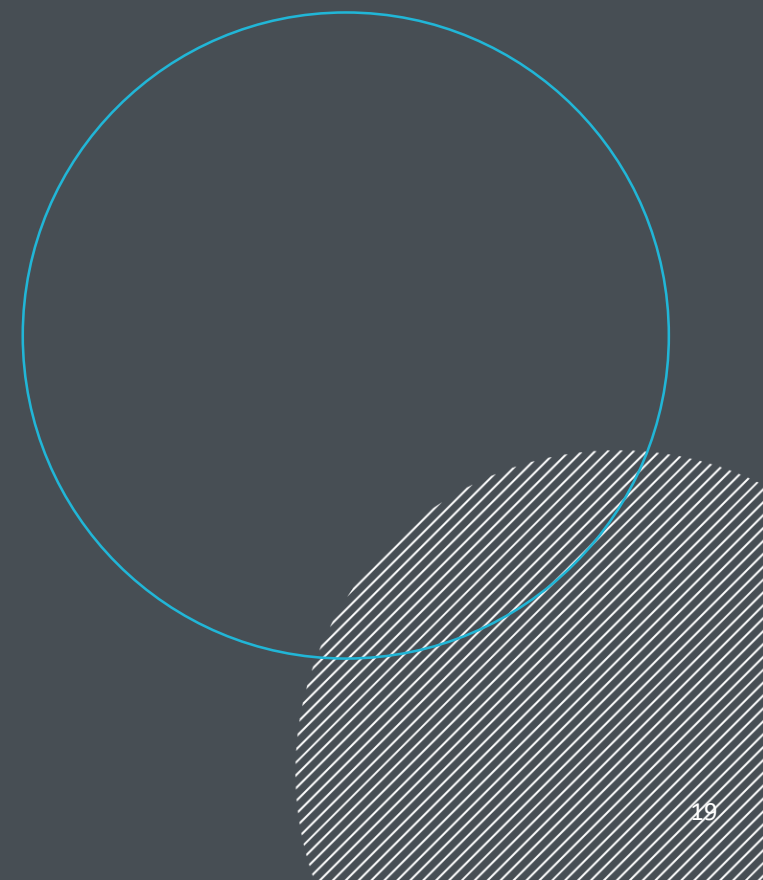
# Dove si inserisce la ISO 30415?



- Dichiarazione Consolidata Non Finanziaria (DCNF)
- **EDGE-CERT Gender -Equality** →
- GRI Global Reporting
- SA 8000 Social Accountability
- ISO 26000 Social Responsibility
- **SDGs Obiettivi di sviluppo sostenibile**



THE GLOBAL BUSINESS CERTIFICATION  
STANDARD FOR GENDER EQUALITY





## ISO 30415 . Human resource management – guidelines on diversity and inclusion

### Indice della norma

- Introduzione
- Scopo
- Normative di riferimento
- Termini e definizioni
- Principi
- Diversity & Inclusion framework
- Implementazione del D&I framework
- Leadership
- Cultura sul lavoro
- Ciclo di vita della gestione delle persone
- Prodotti e Servizi
- Approvvigionamento e diversità dei fornitori
- Altri stakeholder dell'organizzazione

## Introduzione



Questo standard è progettato per:

- ❑ Fornire indicazioni alle organizzazioni, ai loro organi di governance, ai leader e ai rappresentanti, inclusi i manager e i team sulle loro relazioni con la forza lavoro, i fornitori, i clienti e altre parti interessate. Ciò include, ma non è limitato a, la diversità, inclusione, il patrimonio netto, equità, diritti umani, uguaglianza, accessibilità, senso di appartenenza e sviluppo sostenibile.
- ❑ Presenta una serie di principi che dimostrano l'impegno costante a valorizzare la diversità e l'inclusione (D&I) che dovrebbero essere promossi dalla leadership e dalla governance delle organizzazioni. Questi principi sono applicabili alle organizzazioni a tutti i livelli di maturità D&I.





Questo standard è progettato per:

- ❑ introdurre linee guida e approcci a breve e a lungo termine per le organizzazioni per identificare fattori di successo immediati e *a lungo termine*; *Attività*; *Metriche*; e *Ruoli, Responsabilità e Relazioni*. Inoltre, sviluppare, comunicare e implementare strategie per affrontare le linee guida e standardizzare processi e pratiche che possono essere applicati in diversi contesti, culture e paesi.
- ❑ Fornire esempi di *fattori di successo* (ad esempio, vantaggi per i business case) derivanti dalla valorizzare la diversità attraverso l'inclusione, che può migliorare la resilienza e l'efficacia dell'organizzazione, attraverso un aumento del coinvolgimento della forza lavoro, della creatività, dell'innovazione, della produttività e di altri fattori nei cambiamenti dei luoghi di lavoro e degli ambienti di mercato



Questo standard è progettato per:

- ❑ Introdurre le strategie di diversità e inclusione ("D&I") e le relative *attività per* affrontare la leadership, la cultura organizzativa e i programmi di diversità e inclusione e utilizzare un approccio plan-do-check-act per promuovere il miglioramento continuo in tutta l'organizzazione.
- ❑ Fornire esempi di metriche *per* l'analisi e la valutazione interne per identificare le lacune nelle iniziative organizzative, nei programmi, nei sistemi, nei processi e nelle pratiche, ridurre i pregiudizi e contribuire allo sviluppo di soluzioni
- ❑ Identificare *ruoli, responsabilità e relazioni* per promuovere una comprensione comune della D&I, tra cui essere rispettoso e inclusivo delle differenze individuali per consentire a ogni persona di sviluppare il proprio potenziale o competenze e la prevenzione della discriminazione diretta e indiretta
- ❑ Promuovere la coerenza e la coerenza nelle pratiche D&I per qualsiasi scopo (compresa la terminologia), che potrebbero anche beneficiare i futuri standard ISO/TC 260 Human resource management e processi di sviluppo di documenti di specifiche tecniche.





Questo standard internazionale fornisce indicazioni sulla diversità e sulle strategie di inclusione per le organizzazioni. È inteso ad essere scalabile alle esigenze di tutti i tipi di organizzazioni in diversi settori (sia in organizzazioni pubbliche, private, governative o non governative ("ONG")), indipendentemente dalle dimensioni, dal tipo, dall'attività, dall'industria o dal settore, dalla fase di crescita, dall'approccio culturale o dalle esigenze specifiche del paese.

Questo standard identifica una serie di principi, pratiche, approcci, metodi e meccanismi per consentire un sostegno efficace alla diversità e all'inclusione nei contesti del luogo di lavoro. Riconosce che ogni organizzazione è diversa e che i responsabili delle decisioni devono determinare l'approccio più appropriato in base al contesto dell'organizzazione.

Questo standard intenzionale volontario non si adegua agli aspetti specifici delle relazioni labour con i sindacati, i consigli di lavoro, la conformità specifica del paese o i requisiti legali o contenziosi.

## Riferimenti normativi

Riferimento diretto alla ISO 30400

In alcune parti della norma vi sono riferimenti diretti ad altre norme ISO 26000, ISO 10667, BSI PAS 3000 Smart Working, ISO 30409, ISO 30414

The screenshot shows the ISO website page for ISO 30400:2016 Human resource management – Vocabulary. The page includes a navigation bar with links for Standards, About us, News, Taking part, Store, and a search icon. The main content area features the ISO logo, the standard title, and a 'BUY THIS STANDARD' section. The 'BUY THIS STANDARD' section has a 'FORMAT' dropdown set to 'PDF' and a 'LANGUAGE' dropdown set to 'English'. The price is listed as CHF 38 with a 'BUY' button. Below this, there is an 'ABSTRACT' section with a 'PREVIEW' button, a 'GENERAL INFORMATION' section with details like 'Status: Published', 'Publication date: 2016-09', 'Edition: 1', and 'Number of pages: 13'. A 'LIFE CYCLE' section indicates that the standard is reviewed every 5 years, with a progress bar showing the current review cycle from 00 to 95. At the bottom, there is a 'REVISIONS / CORRIGENDA' section.



25

## Termini e definizioni

Elenco molto dettagliato di termini e definizioni, svariate pagine che vanno a chiarire termini che sono di uso comune all'interno del documento normativo ma anche nelle attività aziendali quotidiane.

25



D&I è un imperativo per le organizzazioni che sono lungimiranti, che desiderano rimanere competitive, adattabili e si impegnano a sviluppare un ambiente di lavoro inclusivo. Dal momento che le organizzazioni di oggi sono diverse e in diversi stati di maturità D&I, lo sviluppo di un ambiente di lavoro inclusivo è essenziale e richiede un impegno costante. Ciò include l'affrontare i pregiudizi nei sistemi e nelle pratiche organizzative, nonché i pregiudizi coscienti e inconsci degli individui.

I seguenti principi, nel loro insieme, sono fondamentali a queste linee guida e, se applicati, dimostrano l'impegno a valorizzare la diversità e l'inclusione:

- ❑ **Capitale umano:** Valorizzare le persone nelle organizzazioni e riconoscerne il valore intrinseco, individualmente e collettivamente, oltre a qualsiasi protezione ai sensi della legge, della regolamentazione e/o del protocollo organizzativo
- ❑ **Intersezionalità:** Riconoscere e apprezzare diverse dimensioni della diversità sul posto di lavoro e il modo in cui si interconnettono. 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, le religioni, le opinioni, lo status socio-economico), l'interrelazione di questi, e come sono dimostrati e misurati



- ❑ **Governance**: Esemplicare e promuovere l'impegno verso la D&I attraverso pratiche e operazioni dei sistemi di governance organizzativa. A questo proposito, una governance efficace comprende la prevenzione delle molestie e delle ritorsioni, l'etica, la leadership, l'integrità, la trasparenza, l'equità, l'uguaglianza, la valutazione, la rendicontazione e la convalida indipendente, ove opportuno
- ❑ **Comunicazione inclusiva e diversificata**: La comunicazione organizzativa dovrebbe essere accessibile, multidirezionale e utilizzare un linguaggio, immagini e simboli espliciti e impliciti inclusivi, una varietà di approcci e mezzi che riconoscano che le persone capiscono ed si esprimono in modi diversi. Tale approccio incoraggia la civiltà, compreso il dialogo e il comportamento rispettoso, tra la forza lavoro e le altre parti interessate, che possono sfruttare prospettive complementari e concorrenti
- ❑ **Ambiente di lavoro**. La composizione della forza lavoro dovrebbe riflettere la comunità in cui l'organizzazione opera e serve. Creare un ambiente di lavoro accessibile e rispettoso che favorisca l'inclusione e il senso di appartenenza per consentire alle persone di partecipare e portare tutto loro al lavoro. Ciò include l'accesso a posti di lavoro, carriere e opportunità di coinvolgimento, comunicazioni, infrastrutture e spazi di lavoro, che consente di realizzare i benefici della diversità da parte di tutte le parti interessate
- ❑ **Influenze**: Riconoscere, valorizzare e considerare gli impatti della diversità e dell'inclusione nelle operazioni organizzative e le sue relazioni con i clienti, fornitori e comunità, e l'influenza delle identità e delle prospettive che le persone portano al lavoro
- ❑ **Integrazione**: Allineamento e supporto dei risultati e degli impatti organizzativi, finanziari e di gestione delle persone.
- ❑ **Responsabilità delle azioni**. Per l'organizzazione, la responsabilità di rispettare il suo contratto sociale e operare in un modo che è sostenibile per se stesso, le sue comunità e società. Per i membri della forza lavoro, essere un cittadino organizzato e responsabile in una modalità che sia rispettosa di se stessi e degli altri

# intertek

Total Quality. Assured.

Franco Fontana



+39 345 6025291



franco.fontana@intertek.com



[www.intertek.it](http://www.intertek.it)

<http://certificationofpersons.intertek.com/>





**DANONE**  
ONE PLANET. ONE HEALTH



**Il Valore della Diversità e dell'Inclusione**  
**Sonia Malaspina Direttore HR Sud Europa Danone SN**

**DIVERSITY & INCLUSION: VERSO LA NUOVA ISO**  
**FEDERMANAGER ACADDEMY**  
**19 Novembre 2020**



**DANONE**  
ONE PLANET. ONE HEALTH

# LE AZIENDE di DANONE IN ITALIA

**Mellin**

**NUTRICIA**  
LIFE-TRANSFORMING NUTRITION

**DANONE**



**ACTIVA**



**DANONE Danette alpro**

**Actimèl**



**DANONE HiPRO Provamel 19 83**

## LA NOSTRA STORIA: IL DOPPIO PROGETTO ECONOMICO E SOCIALE



**ANTOINE RIBOUD**  
Co-founder, CEO 1973-96

DOPPIO PROGETTO

“I confini di una fabbrica non si fermano ai suoi cancelli” (1972)



**FRANCK RIBOUD**  
CEO 1996-2014

SALUTE

“Abbiamo scelto di focalizzare i nostri business su categorie con rilevanza per la salute delle persone”



**EMMANUEL FABER**  
CEO 2014-attuale

ONE PLANET. ONE HEALTH

“Ogni volta che mangiamo e beviamo votiamo per il mondo nel quale vogliamo vivere”

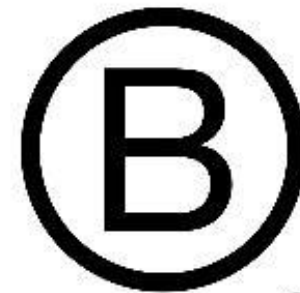




**DANONE**  
ONE PLANET. ONE HEALTH

**LE AZIENDE di DANONE IN ITALIA  
sono diventate SOCIETA' BENEFIT  
CERTIFICATE B CORP nel 2020**

**Certified**



**Corporation**

**mellin**

**NUTRICIA**  
LIFE-TRANSFORMING NUTRITION

**DANONE**





**DANONE**  
ONE PLANET. ONE HEALTH

**SIGNIFICA AVERE A CUORE  
LA CURA DEL PIANETA E  
LA CURA DELLE PERSONE  
#NONCEFUTUROSENZACURA**

<https://corporate.danone.it/>



# Il Decalogo Bebé Danone



## 1 COMUNICARE

alla futura mamma tutto ciò che riguarda i suoi diritti e doveri legati alla maternità:

- I diritti della mamma lavoratrice: permessi retribuiti, congedo, ecc.
- Misure di sicurezza nei confronti delle lavoratrici madri
- Procedure legate all'astensione obbligatoria/facoltativa
- Aspetti legislativi, amministrativi ed economici
- Aspetti retributivi
- Riferimenti normativi

## 2 INFORMARE

offrire la possibilità di affidarsi al CentrePsicheDonna della P.O.M. Melloni dell'azienda Ospedaliera Fatebenefratelli di Milano per corsi di formazione/informazione per futuri mamme e papà sugli aspetti psicologici legati alla gravidanza e al puerperio e saper riconoscere segnali di esordio di un disagio psicologico.

## 3 FORMALIZZARE

un canale di comunicazione durante l'assenza concordato preventivamente per condividere informazioni circa:

- Evoluzioni aziendali (riorganizzazioni, cambiamenti vari)
- Informazioni legate al business
- Nuovi progetti

## 4 PREVEDERE

un corso di Educazione all'Alimentazione per accompagnare la mamma, durante e dopo la gravidanza, in un momento delicato dal punto di vista fisiologico attraverso 5 incontri: alimentazione in gravidanza, allattamento al seno, prevenzione disagi legati al cibo, dieta equilibrata e bilanciata, incontro di confronto e bilancio.

## 5 INTEGRARE

con un contributo economico il periodo di maternità facoltativa portando la retribuzione dal 30% al 60% (raddoppiando il contributo previsto dall'INPS).

## 10 SOSTENERE

le famiglie attraverso un supporto per la cura e la formazione dei propri figli (progetto Welfare).

## 9 ASCOLTARE

i bisogni delle mamme e valorizzare il contributo che possono offrire all'azienda accompagnandole nella fase di cambiamento che vivono offrendo un colloquio con il Direttore HR al rientro legato a questa delicata fase.

## 8 ACCRESCERE

la flessibilità dell'orario di lavoro in occasione dell'inserimento dei figli nell'asilo nido e aumentando l'aspettativa da 8 a 10 giorni di congedo per malattia dei figli fino ai suoi 13 anni di età.

## 7 GARANTIRE

anche al papà 10 giorni di paternità retribuita consentendogli di essere presente nei primi momenti importanti nella vita del bambino.

## 6 OFFRIRE

alla famiglia un pacco mamma annuale contenente prodotti Mellin per il bambino fino ai 3 anni di età per nutrirlo e accompagnarlo nella sua crescita.



# IL NOSTRO VIAGGIO NELL'INCLUSIONE DELLE DIVERSITA' INIZIA CON IL SUPPORTO ALLA MATERNITA'/PATERNITA'



# L'IMPATTO SOCIALE ED ECONOMICO DEL SUPPORTO ALLA GENITORIALITÀ



**100%** mamme rientra al lavoro dopo il congedo

**+7,5%** nuovi nati in Danone Italia dal 2011 (vs -4% tasso nascite 2019)

**45%** donne sono manager

**40%** promozioni interessa donne (mamme)

**100%** papà beneficia dei 10 giorni di paternità

**85%** dice che ha adottato allattamento al seno

**0.7%** tasso di assenteismo (vs 5.4% Italia)



## COMPETENZE MANAGERIALI MISURATE PRIMA E DOPO IL CONGEDO/ESPERIENZA di MATERNITA'/PATERNITA' (misurazione Lifeed)

**+35%**

Delegating

**+31%**

Time management

**+25%**

Communication

**+23%**

Networking

**+22%**

Decision making

**+19%**

Emotional intelligence

**+16%**

Managing complexity

**+15%**

Strategic Vision

**+14%**

Creativity

**+10%**

Intellectual Agility

**+5%**

Listening

**+6%**

Collaboration

# IL NOSTRO VIAGGIO A SUPPORTO DELLA GENITORIALITÀ

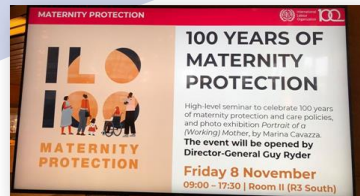


2019

2020

Danone è l'unica azienda che partecipa alla celebrazione del ventesimo anniversario dell'adozione della Convenzione per la Protezione della Maternità promossa dall'International Labour Organization e da UN WOMEN a Ginevra

E' stato pubblicato l'articolo da UNITED NATIONS WOMEN sul nostro percorso a sostegno della genitorialità e sui nostri KPIs



OPINION  
**LAURA ADDATI**  
ILO

**Opinion:** To mark the 20th anniversary of the adoption of the **ILO Maternity Protection Convention, 2000 (No. 183)** in 2020, Laura Addati, Maternity Protection and Work Family Specialist of ILO makes a call to all organizations to commit to guarantee paid leave to all parents in every workplace and company.



INTERVIEW  
**SONIA MALASPINA**  
DANONE

**Interview:** Danone Italy created an inclusive and customized childcare support programme for its employees. Sonia Malaspina, Human Resources Director Specialized Nutrition South Europe, Danone explains how they achieved it and created a real impact on its employees through improved jobs and skills-related outcomes.

# IL NOSTRO VIAGGIO DI CURA DEI BAMBINI...

2011

Il Decalogo

Bebé Mellin



- NASCE IL BABY DECALOGO: 10 SEMPLICI REGOLE PER SUPPORTARE I NEO-CENITORI

I PILASTRI DELLA DANONE PARENTAL POLICY  
#noncefuturosenzacura

1

## PSICO-AFFETTIVO

- LA COMPANY SUPPORTA UN LUOGO DI LAVORO INCLUSIVO ED È VICINA ALLE ESIGENZE DELLE MAMME E DEI PAPÀ SOSTENENDOLI NEL LORO VIAGGIO GENITORIALE DI CUI SI RICONOSCE IL PROFONDO VALORE E L'IMPATTO SOCIALE

- L'HR DIRECTOR INCONTRA OGNI MAMMA AL RIENTRO DAL CONGEDO PER COMPRENDERE LE SUE SPECIFICHE NECESSITÀ E ANCHE OGNI PAPÀ

3

## ORGANIZZATIVO

- ASCOLTARE TUTTE LE MAMME E I PAPÀ AL RIENTRO
- LAVORARE PER OBIETTIVI SMART E FLEX WORKING

2

## CULTURALE

- VALORIZZARE LA MATERNITÀ E LA PATERNITÀ COME ESPERIENZE CHE ACCRESCONO LA PROFESSIONALITÀ (MAAM Mternity as a Master)

- INCORAGGIARE LA LEADERSHIP FEMMINILE E PROMUOVERE UNA CULTURA MERITOCRATICA

4

## ECONOMICO

- WELFARE PER SUPPORTARE LE FAMIGLIE
- CONGEDO DI MATERNITÀ FACOLTATIVO AL 60%
- 10 GIORNI DI PATERNITÀ RETRIBUITI

2017

- IL BABY DECALOGO ISPIRA LA NASCITA DELLA DANONE GLOBAL PARENTAL POLICY,

L'ITALIA ISPIRA LA PARENTAL POLICY GLOBAL E LA SUPPORTA CON STRAORDINARI KPIs, OVVERO IL 100% DELLE MAMME RIENTRA AL LAVORO,

IL 40% DELLE PROMOZIONI E' ANDATO A MAMME AL RIENTRO DAL CONGEDO, IL 100% DEI PAPÀ USUFRUISCE DEI 10 GIORNI DI PATERNITÀ, IL TASSO DI NATALITÀ INTERNO E' AL 7,5%

2018

- LA MATERNITÀ E LA PATERNITÀ DIVENTANO UNO STRUMENTO DI FORMAZIONE GRAZIE A MAAM-Maternity As A Master,

UN PROGRAMMA A-LEARNINC CHE TRASFORMA LE COMPETENZE ALLENATE IN MANIERA NATURALE DURANTE E DOPO LA CRAVIDANZA, IN SKILLS UTILISSIME NEL RIENTRO AL LAVORO. IL 76% DEI NOSTRI GENITORI STA SECUENDO IL MASTER



- VIENE LANCIATO PARTO E RIPARTO

IL LOCO E LA CAMPAGNA CHE CELEBRANO I RISULTATI OTTENUTI IN QUESTI ANNI A SUPPORTO DEI NEO-CENITORI E INIZIA LA COLLABORAZIONE CON LE ISTITUZIONI ITALIANE



2019

- NELL'IMPACT ANNUAL REPORT HEFORSHE 2019, IL CASO DANONE VIENE CITATO PER IL SUO SUPPORTO ALLA GENITORIALITÀ



[https://www.heforshe.org/sites/default/files/2019-09/HeForShe%202019%20IMPACT%20Report\\_Full.pdf](https://www.heforshe.org/sites/default/files/2019-09/HeForShe%202019%20IMPACT%20Report_Full.pdf)

- UNITED NATIONS WOMEN

DEDICA UN ARTICOLO AL NOSTRO SOSTEGNO DELLA GENITORIALITÀ E AI NOSTRI KPIs;



<https://www.empowerwomen.org/en/community/stories/2020/01/leading-the-way-for-employer-supported-childcare-solutions>

- DANONE IN ITALIA OTTIENE LA CERTIFICAZIONE GENDER EQUALITY EUROPEAN & INTERNATIONAL STANDARD

RICONOSCIUTA DALLA COMMISSIONE EUROPEA



- DANONE PARTECIPA AL 20° ANNIVERSARIO DELL'ADOZIONE DELLA CONVENZIONE PER LA PROTEZIONE DELLA MATERNITÀ

PROMOSSA DALL'INTERNATIONAL LABOUR ORGANIZATION E DA UN WOMEN A CINEVRA.

2020

- ATTRAVERSO LA PIATTAFORMA PARTO E RIPARTO

VIENE OFFERTO UN SUPPORTO DI NATURA CIUSLAVORISTICA A TUTTI I GENITORI IN ITALIA.

<https://www.partoeriparto.mellin.it/>  
COMMUNICATION ON PACK





# I CAREGIVER IN ITALIA

8 Millions

1 su 3 persone in azienda

25% cura anziani + figli



# ...E DELLE PERSONE FRAGILI

CON LA COLLABORAZIONE DI UN FOCUS GROUP  
COMPOSTO DA 50 CARECIVERS DANONE

1

## PSICO-AFFETTIVO

- LA COMPANY SUPPORTA UN LUOGO DI LAVORO INCLUSIVO ED È VICINA ALLE NECESSITÀ DEI CARECIVERS PERCHÉ NE RICONOSCE IL VALORE E L'UNICITÀ E NE VALORIZZA L'IMPATTO SOCIALE

- RISERVIAMO UN SUPPORTO PSICOLOGICO AD HOC AI NOSTRI CARECIVERS (A CURA DI JOINTLY)



2

## CULTURALE

- LA FRAGILITÀ HA UN VALORE ECONOMICO, UMANO E SOCIALE

- LE ATTIVITÀ DI CURA RESTITUISCONO ALLE IMPRESE PROFESSIONISTI MIGLIORI COME DIMOSTRA IL MASTER CARE DI LIFEED CHE ABBIAMO LANCIATO COME PRIMA AZIENDA DA GENNAIO 2020



- CELEBRIAMO I NOSTRI CARECIVERS CON UNA GIORNATA A LORO DEDICATA

3

## ORGANIZZATIVO

- SMART & FLEX WORKING GIORNATE RETRIBUITE PER I CARECIVERS COME DA ACCORDO SINDACALE DI SECONDO LIVELLO

- CARECIVERS BOOK PRODOTTO DA FONDAZIONE ISTITUTO DANONE (on going)

- GUIDA PRATICA E CERTIFICATA A LIVELLO BUROCRATICO SULLA GESTIONE DELL'ANZIANO A CURA DI JOINTLY

4

## ECONOMICO

- WELFARE AD HOC PER I NOSTRI CARECIVERS FRAGILITÀ A CURA DI JOINTLY

- CONGEDO FACOLTATIVO PER UN PERIODO DI TEMPO DEFINITO DOPO UNA VALUTAZIONE FATTA DA HR

- SCONTO SUI NOSTRI PRODOTTI (E-COMMERCE) PER I NOSTRI DANONERS E LE LORO FAMIGLIE



# DOPO GOOGLE DANONE E' L'AZIENDA IN ITALIA PIU' ATTRATTIVA PER DIVERSITY E INCLUSIONE VOTATA DA 36.000 STUDENTI UNIVERSITARI

Giugno 2020



**Most Attractive Employer**

**Danone**

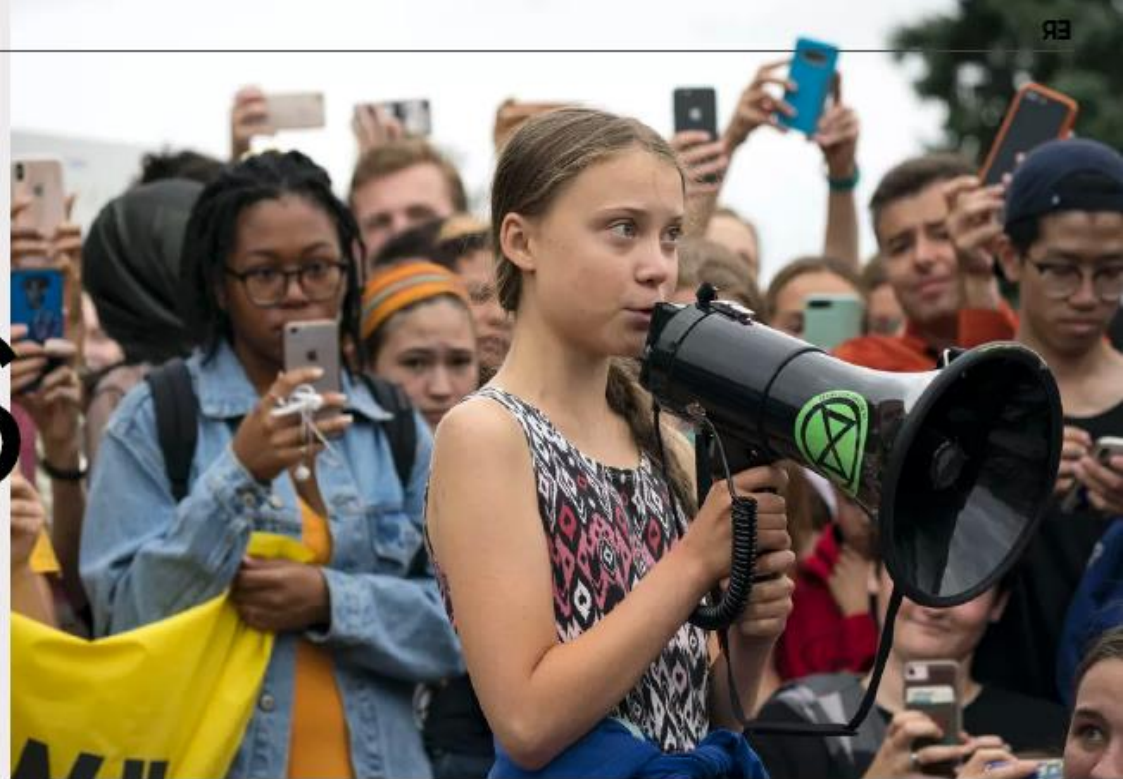
Universum Student Survey 2020

# IL BRAND MELLIN RICONOSCIUTO FRA I TOP 20 BRAND PER DIVERSITY & INCLUSION

Giugno 2020



# APPEAL TO A GENERATION'S ZEAL



## THE NEXT CONSUMER

If you want proof that purpose is here to stay, look not further than the next wave of consumers, Generation Z. At 2.5 billion, they're the largest group on the planet. And in a few years, they'll make up the majority of the world's consumers. Often dubbed the socially conscious generation, soon their beliefs and causes will dictate how company's engage with them.

## ACTIVISTS AT HEART

We only need to look at the lineup of Gen Z poster kids, all united by a desire to change the world, to see the power of youth activism. As consumers, they put their money where their values are, with 68% expecting brands to contribute to society, and 84% stating that they are more likely to buy from a brand that supports a social cause.



## FIGHT FOR THEIR FUTURE

The climate crisis is the defining issue of their time, and as a generation they've resolved to fight for their future. But in the absence of government action, they expect companies to join the good fight, with 90% believing brands must drive action on environmental issues. The businesses who offer real solutions - beyond simply offsetting their footprint - will surely secure their legacy for a generation.



FIRMA L'APPELLO [WWW.SANTEGIDIO.ORG](http://WWW.SANTEGIDIO.ORG)



**SENZA ANZIANI  
NON C'È FUTURO**

# SENZA ANZIANI NON C'E' FUTURO

## Appello per ri-umanizzare le nostre società. No a una sanità selettiva

Nella pandemia del Covid-19 gli anziani sono in pericolo in molti Paesi europei come altrove. Le drammatiche cifre delle morti in istituto fanno rabbrivire.

Molto ci sarà da rivedere nei sistemi della sanità pubblica e nelle buone pratiche necessarie per raggiungere e curare con efficacia tutti, per superare l'istituzionalizzazione. Siamo preoccupati dalle tristi storie delle stragi di anziani in istituto. Sta prendendo piede l'idea che sia possibile sacrificare le loro vite in favore di altre. Papa Francesco ne parla come "cultura dello scarto": toglie agli anziani il diritto a essere considerati persone, lasciando che siano solo un numero e in certi casi nemmeno quello.

In numerosi Paesi, di fronte all'esigenza della cura, sta emergendo un modello pericoloso che privilegia una "sanità selettiva", che considera residuale la vita degli anziani. La loro maggiore vulnerabilità, l'avanzare degli anni, le possibili altre patologie di cui sono portatori, giustificerebbe una forma di "scelta" in favore dei più giovani e dei più sani.

Rassegnarsi a tale esito è umanamente e giuridicamente inaccettabile. Lo è anche in una visione religiosa della vita, ma pure nella logica dei diritti dell'uomo e nella deontologia medica. Non può essere avallato alcuno "stato di necessità" che legittimi o codifichi deroghe a tali principi. La tesi che una più breve speranza di vita comporti una diminuzione "legale" del suo valore è, da un punto di vista giuridico, una barbarie. Che ciò avvenga mediante un'imposizione (dello Stato o delle autorità sanitarie) esterna alla volontà della persona, rappresenta un'ulteriore intollerabile espropriazione dei diritti dell'individuo.

L'apporto degli anziani continua a essere oggetto di importanti riflessioni in tutte le civiltà. Ed è fondamentale nella trama sociale della solidarietà tra generazioni. Non si può lasciar morire la generazione che ha lottato contro le dittature, faticato per la ricostruzione dopo la guerra ed edificato l'Europa.

Crediamo che sia necessario ribadire con forza i principi della parità di trattamento e del diritto universale alle cure, conquistati nel corso dei secoli. È ora di dedicare tutte le necessarie risorse alla salvaguardia del più gran numero di vite e umanizzare l'accesso alle cure per tutti. Il valore della vita rimanga uguale per tutti. Chi deprezza quella fragile e debole dei più anziani, si prepara a svalutarle tutte.

Con questo appello esprimiamo il dolore e la preoccupazione per le troppe morti di anziani di questi mesi e auspichiamo una rivolta morale perché si cambi direzione nella cura degli anziani, perché soprattutto i più vulnerabili non siano mai considerati un peso o, peggio, inutili.

per aderire scrivere a: [eventi@santegidio.org](mailto:eventi@santegidio.org)

Grazie

Sonia Malaspina

[sonia.malaspina@danone.com](mailto:sonia.malaspina@danone.com)

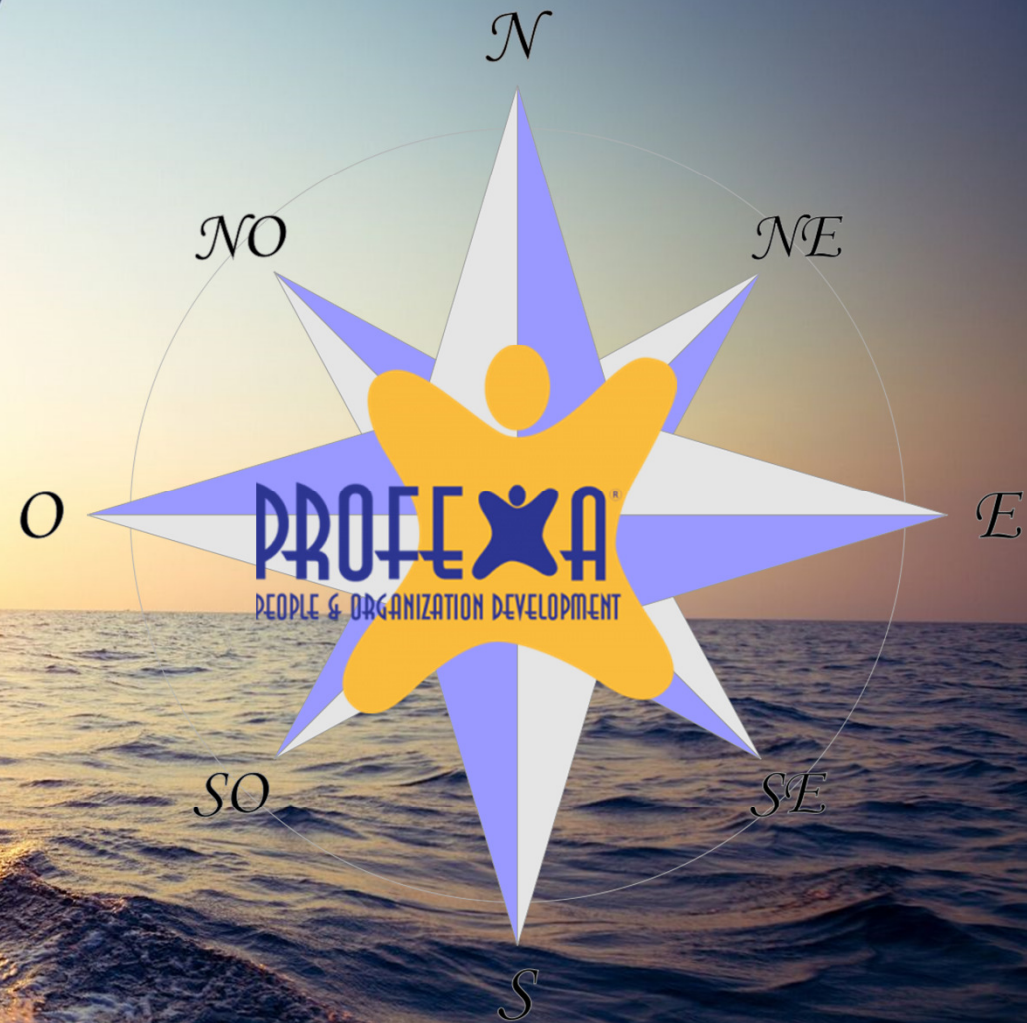


**DANONE**  
ONE PLANET. ONE HEALTH

SIGNIFICA AVERE A CUORE  
LA CURA DEL PIANETA E  
LA CURA DELLE PERSONE  
#NONCEFUTUROSENZACURA

<https://corporate.danone.it/>

**LEADERSHIP  
PIANIFICAZIONE  
VISIONE  
ISTINTO  
AUTOANALISI  
MOTIVAZIONE  
COLLABORAZIONE  
CAMBIAMENTO**





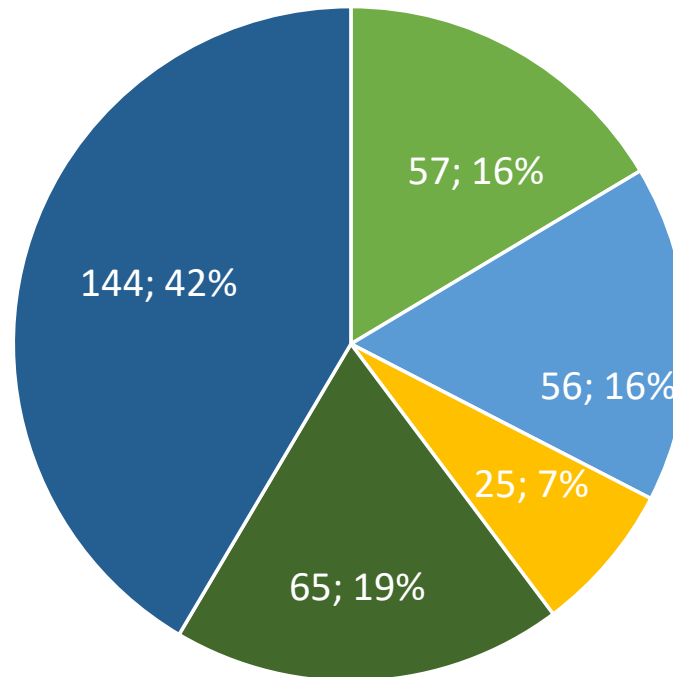
# LEGENDA DELLE VARIABILI



- **LEADERSHIP:** stile coinvolgente, assertivo, che indirizza verso i risultati con forza e incisività.
- **PIANIFICAZIONE:** stile portato alla pianificazione delle attività, centra i propri risultati sul metodo e sull'organizzazione.
- **VISIONE:** stile "visionario", portato a sognare mete e obiettivi di lungo periodo e far sognare chi ha intorno
- **ISTINTO:** stile portato a prendere decisioni utilizzando il "fiuto" , la "pancia" e le sensazioni che prova nell'affrontare le situazioni
- **AUTOANALISI:** stile basato su una forte capacità di analizzare il proprio percorso, i propri risultati e agire di conseguenza per un miglioramento personale
- **MOTIVAZIONE:** stile basato su una forte "carica" emotiva, ottimista, energico, convince gli altri con l'esempio in prima persona.
- **COLLABORAZIONE:** stile basato sulla ricerca del lavoro in team, sul coinvolgimento attivo degli altri, sulla partecipazione diffusa.
- **CAMBIAMENTO:** stile basato sulla capacità di gestire e governare i cambiamenti, di accettarli e di ricercarli se necessario.



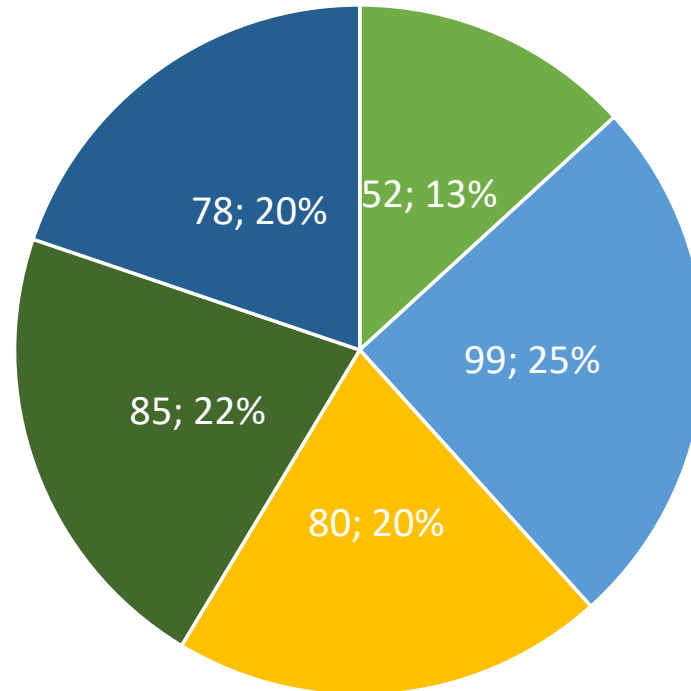
## Dimensioni Azienda Leadership HR



Totale Risposte: 417

- Nessuna risposta
- Meno di 10
- Meno di 50
- Meno di 250
- Più di 250

## Dimensioni Azienda Leadership Imprenditori



Totale Risposte:469

■ Nessuna risposta

■ Meno di 10

■ Meno di 50

■ Meno di 250

■ Più di 250

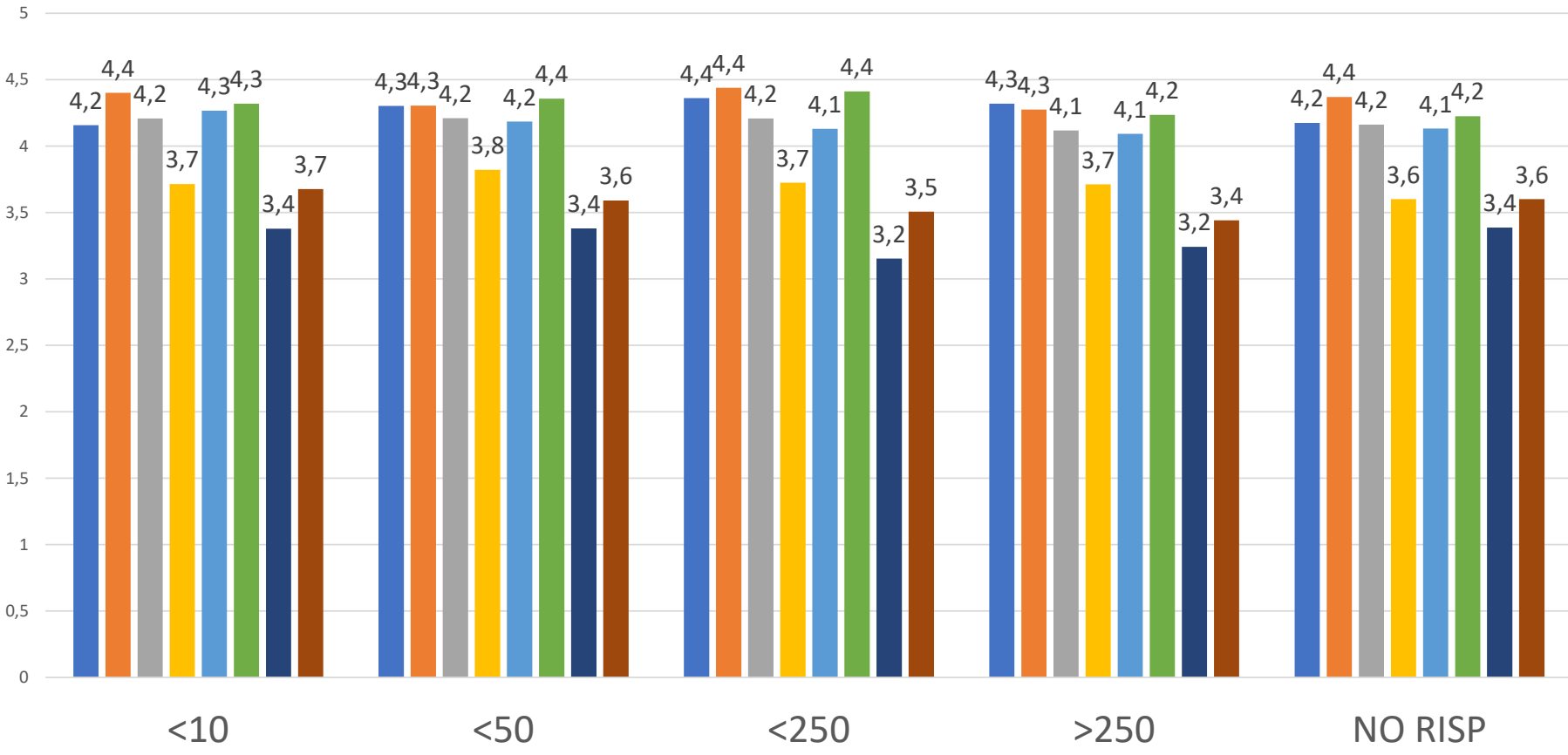
# GRAFICI MEDI



**CERTIFICATA UNI EN ISO 9001:2015** Profexa Consulting - *People & Organization Development*

Via dello Scalo 1 EFG e 3/2, 40131, Bologna, Tel. 051 4211020, Fax 051 4210957, P.Iva 01920151204, [www.profexa.it](http://www.profexa.it), [info@profexa.it](mailto:info@profexa.it)

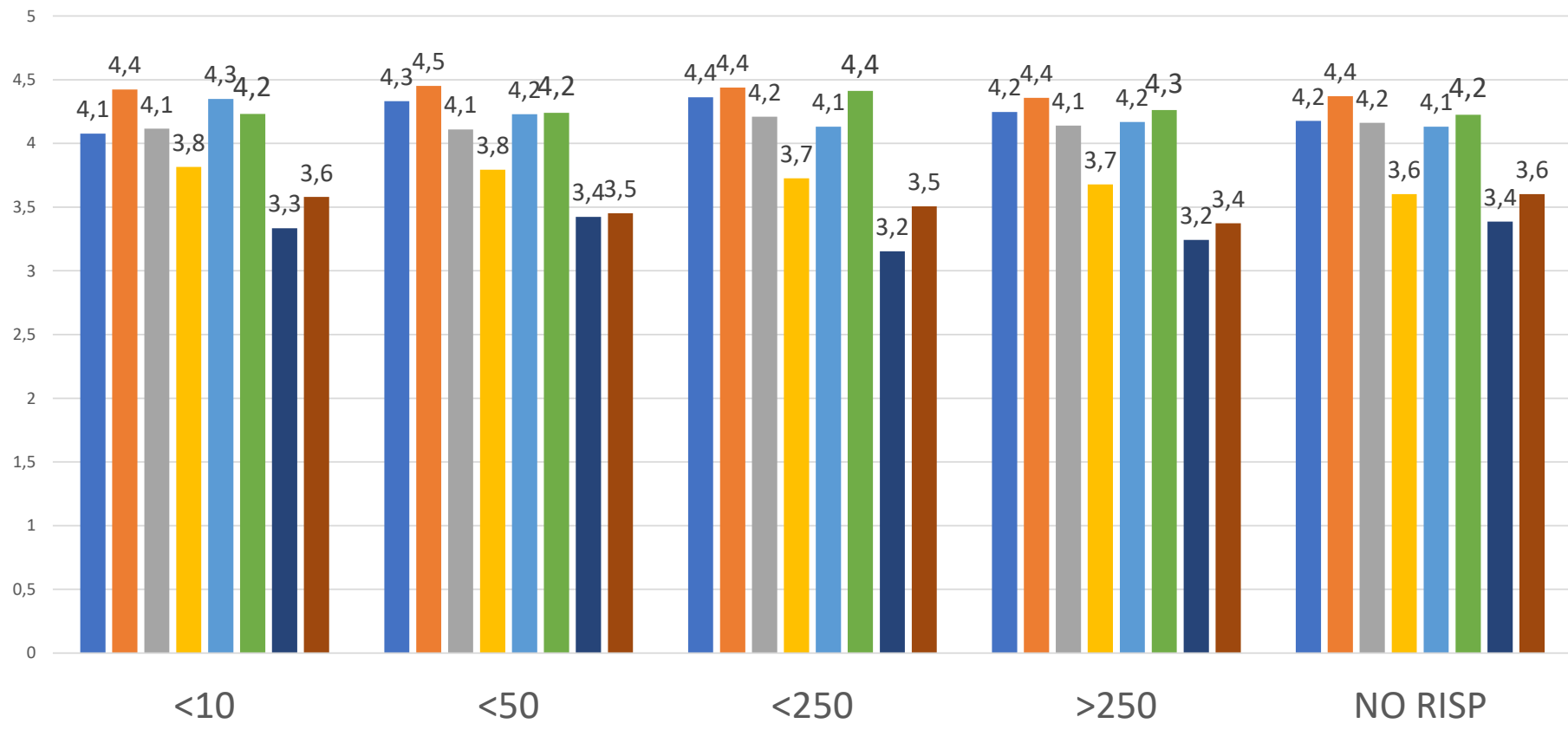
### Grafici Leadership Medi Imprenditori



- Leadership
- Collaborazione
- Cambiamento
- Pianificazione
- Autoanalisi
- Motivazione
- Istinto
- Visione



### Grafici Leadership Medi HR



- Leadership
- Collaborazione
- Cambiamento
- Pianificazione
- Autoanalisi
- Motivazione
- Istinto
- Visione

**KOHLER®**  
**IN POWER. SINCE 1920.**

# KOHLER, A GLOBAL COMPANY

- Founded in 1873
- Headquartered in Kohler, WI – USA
- Over 30,000 talented Associates making their mark on 6 Continents
- More than 50 manufacturing locations Worldwide
- A stable, privately held company managed by the founding family



# KOHLER. DIVERSITY, EQUITY, & INCLUSION



company's firm position against all acts of racism and discriminatory behaviors of any kind

# KOHLER. DIVERSITY, EQUITY, & INCLUSION

Diversity, Equity and Inclusion Council, formed in 2015

Strong sponsorship by CEO & Leadership Team

Actions around the globe

- **Listening Sessions**
- **Education and Training**
- **Recruiting and Retention**
- **Increase Diverse Storytelling and Content**
- **Partnership Opportunities**
- **Business Resource Groups (BRG)**

# KOHLER. DIVERSITY, EQUITY, & INCLUSION

## What's about EMEA



### Internally

Training

Survey

Worklife balance focus



### Gender focus



### Cultural focus

Globe smart assessment

Specific training

Intercultural team view

# Perché *She, Kohler?*

Alcuni numeri in ENGINES EMEA...



**83%**



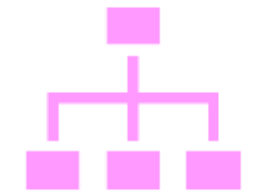
**17%**



**82% ricoprono posizioni di responsabilità**



**82% di Laureati in Ingegneria**



**18% ricoprono posizioni di responsabilità**

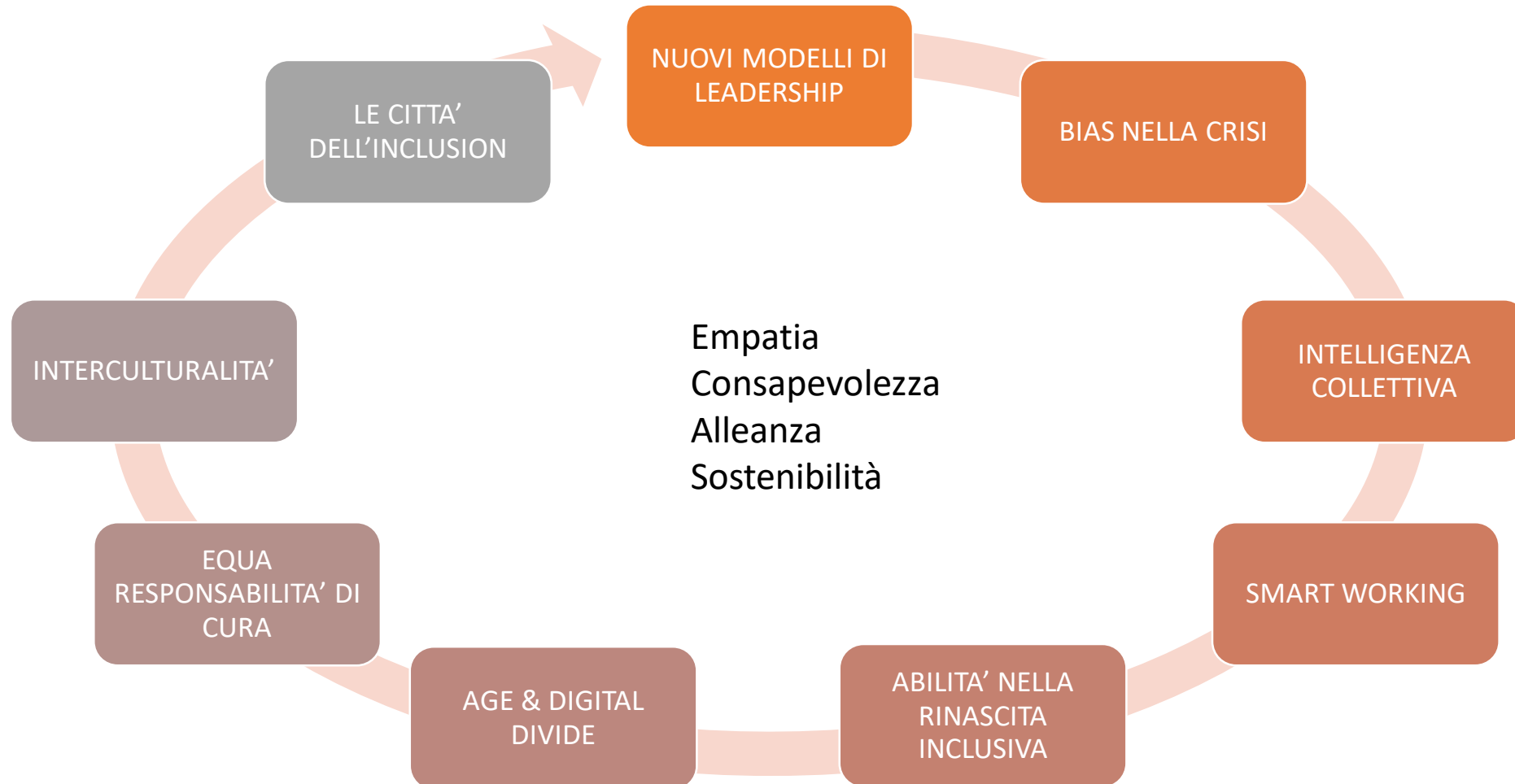


**18% di Laureate in Ingegneria**



- 18 h streaming
- 900 participants
- 60 panelist
- 4 visual desigers
- 9 facilitators

## AIDP @ Global Inclusion 2020



### LEADERSHIP INCLUSIVA

TRARRE IL MEGLIO  
Imparare CON GLI ALTRI  
TUTTI CI POSSIAMO ALLENARE

**JORIANA DE SENECACTIS**  
FAR FIORIRE  
UMANIZZARE IL NOSTRO LUOGO DI LAVORO  
ABBANDONARE LE BARRIERE

### LEADERSHIP DEL CUORE

IL CUORE  
RISULTATI DI CHI GLI STA ACCANTO  
DEVE AVERE LA STESSA MAGNANIMITA' DI CHI GLI STA VICINO

**LUCA MAZZUCHELLI**  
NUOVA ERA  
CREARE VALORE  
SPORZO EMOTIVO  
CORAGGIO IN PRESSIONE DECISIONI

### LEADERSHIP FEMMINILE

ATTENZIONE A NON CADERE NEGLI STEREOTIPI

**ORILE ROBOTTI**  
+ DEMOCRATICHE E COINVOLGENTI  
+ AUTOCRATICO  
+ TRANSAZIONALE (premio-penizioni)  
ella come INCLUSIONE  
non c'è un giusto o sbagliato  
Le donne sono MENO ABILI NEL TRASMETTERE LA loro VISIONE

### LEADERSHIP ISPIRATIVA

SPARTITO ACCORDATURA E' INDISPENSABILE

**FRANCO MARZO**  
ARTE DI TRASMETTERE IDEE & ISPIRAZIONI  
MEGLIO EMOZIONI  
SPARTITO percorso direzione  
far vibrare le PERSONE

### LEADERSHIP FEMMINA

ACCELERAZIONE TRAMITI esclusi  
NUOVE competenze  
Leadership DIFFERENTI  
Ispirativa

**SILVIA ZANELLA**  
NON SI PUO' TORNERE A QUELLO CHE ERA PRIMA  
SOSPENDE IL GIUDIZIO ED ESSERE accogliente

### LEADERSHIP UMANISTA

EDUCARSI ALL'ASCOLTO DELL'ALTRO  
ENTRA IN RISONANZA  
WELFARE  
SENTITO ASCOLTATO  
PROBLEMI entrano in ALLINEA

**AURELIO LUGLIO**  
ANNI 2000 HA ISPIRATO Leadership coinvolgente  
POWER DISTANCE

### SERVANT LEADERSHIP

AMBIENTE Equivoale  
ENTRA IN CONTATTO CON GLI ALTRI

**RICCARDO PROCACCI**  
360°  
EMILIA  
EMPATIA  
COACH  
CONFRONTO

### PRENDERSI CURA

modello di business IN GRADO DI RISPONDERE ALLE EMERGENZE  
CAPITALE UMANO  
CREATIVITA' VELOCITA'  
COMPORIMENTI CAPACITA' VISIONE DI LUNGO PERIODO  
CONNESSIONE  
ESSERE CONNESSI CON GLI ALTRI  
ESSERE APERTI AL NUOVO

**ELISA CASO**

### NUOVI MODELLI DI LEADERSHIP

Global Inclusion

**GIUSEPPE DANIELLA**  
leader PAVIMENTA  
GLI OBIETTIVI SI RAGGIUNGONO CAMMINANDO  
LEADER OGGI  
COSA POSSIAMO PORTARCI NEL FUTURO

**2020**

ANTICIPARE  
SENSIBILITA'  
CONCRETEZZA  
VISIONE SISTEMICA  
SENSO significato  
FIDUCIA  
FEMMINA  
COERENZA  
VALORI  
CORAGGIO  
CONNESSI intellettualmente emotivamente  
ALLENARSI  
EVOLVERE  
LEADERSHIP INCLUSIVA  
ENERGIA  
RESTARTABILITY  
SENSO

# BIAS NELLA CRISI

È IL MOMENTO DEL FARE!

GLOBAL INCLUSION  
10 / 09 / 20

IMPEGNO COMUNE

METTERE  
TERRA

**CORAGGIO!**

POTERE

CULTURA INCLUSIVA

LEADERSHIP

INCLUSIONE

EQUITÀ

CONSAPEVOLEZZA

FIDUCIA

DIVERSITÀ

OPPORTUNITÀ

CREATIVITÀ

MIGLIORI PERFORMANCE & BUSINESS

DISTINGUERE PREFERENZE

GENUINE

STEREOTIPATE

DISTORSIONE IRRAZIONALE

SPRECO DI TALENTO

NON TOLLERARE PIÙ RILANCIANDO SBAGLIATI

AZIENDE DIVULGARE DIVERSITÀ

PREGIUDIZI NELLA COMUNICAZIONE

CORPO = OGGETTO

VENIRE E COMPARE SENSUALMENTE

SCAMBIO

IL SUPPORTO

CRESCITA

SERVE UN NUOVO PERCORSO

FUTURO A.I.

NOVE GENERAZIONI

"DEGIOVANIMENTO"

BENESSERE NON ADEGUATO

PAROLA COLLETTIVITÀ

CREAZIONE

SArà SEMPRE COSÌ?!

SEMPRE UN NUOVO PERCORSO

DEGIOVANIMENTO

NECESSITÀ DI UN PERCORSO

SCENZA

TEST DI LOGICA

LEGITTIMAZIONE COMPETENZE

SOCIETÀ

IL CONCETTO DI GENTILEZZA

EMPATIA

ISOLARE IL PREGIUDIZIO SESSISTA

L'IMPEGNO INDIVIDUALE DELL'UOMO

CULTURA

NECESSITÀ DI UN PERCORSO

INCLUSIONE DEL PENSIERO

APPROFONDIMENTO, STORIA, MEMORIA

POLICY

PIANO GOVERNATIVO

RECRUITMENT

VALORIZZAZIONE

CONGEDO DI PATERNITÀ

CAMBIAMENTO CULTURALE

CURA FAMIGLIA

SEMPRE MASCHILI

RUOLI DI POTERE

CULTURA INCLUSIVA

LEADERSHIP

PRENDERSI CURA GLI UNO DEGLI ALTRI

LINGUAGGIO

LOGOS

PAROLA COLLETTIVITÀ

POLICY

PIANO GOVERNATIVO

RECRUITMENT

VALORIZZAZIONE

CONGEDO DI PATERNITÀ

CAMBIAMENTO CULTURALE

CURA FAMIGLIA

SOCIETÀ

IL CONCETTO DI GENTILEZZA

EMPATIA

ISOLARE IL PREGIUDIZIO SESSISTA

L'IMPEGNO INDIVIDUALE DELL'UOMO

CULTURA

NECESSITÀ DI UN PERCORSO

INCLUSIONE DEL PENSIERO

APPROFONDIMENTO, STORIA, MEMORIA

SCENZA

TEST DI LOGICA

LEGITTIMAZIONE COMPETENZE

PRIORITÀ

SCUOLE dell' INFANZIA

CONSAPEVOLEZZA delle DIFFERENZE

ACCELERAZIONE e UNIONE

ROLE MODEL & FORMAZIONE

ALLEANZA GOVERNO-IMPRESA

AUMENTO OCCUPAZIONE FEMMINILE

MISURAZIONE d'IMPATTO

NUOVI MODELLI di LEADERSHIP

EDUCAZIONE AL LINGUAGGIO

VEICOLARE il MESSAGGIO x GIOVANI e ADULTI

STOP AI COMPROMESSI

Housatonic WE MAKE IT EASY

AIDP

ASSOCIAZIONE ITALIANA PER LA DIREZIONE DEL PERSONALE

**NEWTON**  
**ALESSANDRA CATTANI**  
 \* ATTUALITA' !!  
 \* DINAMICHE COLLABORATIVE IN AZIENDA  
 \* E GESTIONE CRISI NUOVE MODALITA' LAVORO

INCLUSION & DIVERSITY LEADER  
**AVIO AERO**  
**CARLAMARIA TIBURTINI**

AIDP  
 POTENZIALE INESPRESSO AZIENDE  
 NETWORK AZIENDALI  
 UNA MENTE PIU' GRANDE  
 RISORSA  
 TEMPI DIFFICILI e CAMBIAMENTO

PENSARE IN TEAM  
 INVESTIMENTO SICURO SUL DOMANI  
 FLESSIBILITA'  
 MODELLO ORIZZONTALE

Global Inclusion

INNOVAZIONE SOCIALE  
**NESTA ITALIA**  
**MARCO ZAPPALORTO**  
 STRUMENTO MAGGIORE CAPACITA'  
 CONDIVISIONE INFO  
 BIG MIND  
 G. MULGAN  
 POCO EMPATICA  
 I.C. + A.I. ...

INTELLIGENZA SOCIALE  
**DELOITTE NETWORK**  
**SILVANA PERFETTI**  
 PURPOSE MAKE AN IMPACT LEVA THAT MATTERS  
 ALL IN CULTURA INCLUSIVA  
 CHALLENGE INTERNA 400 IDEE  
 COLLETTIVITA'  
 LAVORARE SU LEADERSHIP  
 LEADER & SICUREZZA EMOTIVA  
 ADVISORY BOARD

2020 "L'INTELLIGENZA E' UNA SCELTA"  
 G. MULGAN  
 NELLA COMPLESSITA' BISOGNO DI DIVERSITA'

**LEADERSHIP ADVISOR**  
**ROSE CARTOLARI**  
 PERCHE' COLLABORARE?  
 RESILIENZA  
 CRESCERE CON FEEDBACK  
 MIND SET NECESSARIO  
 NON E' ANCORA BRAVA IN MATEMATICA  
 ASCOLTO e COLLABORAZIONE  
 PAZIENZA e CALMA  
 VELOCITA' STRATEGICA  
 IMPARA TUTTO (NON SAPERE TUTTO)  
 LAVORARE SU SE' STESSI  
 TUTTO INIZIA DA ME

**INTELLIGENZA COLLETTIVA**  
 COME COSTRUIRE IL PENSIERO COLLETTIVO SISTEMICO  
 LA SOMMA FA IL TOTALE  
 UMILTA'  
 CURIOSITA' VERSO IL DIVERSO  
 OSTACOLI  
 INSICUREZZA  
 FRETTA  
 PRESUNZIONE  
 BUROCRAZIA  
 MIOPIA GESTIONE PERSONE  
 IDEE POSSONO VENIRE ANCHE A ME?  
 NON VALORIZZARE PENSIERO ALTERNATIVO  
 IN AZIENDA  
 PENSIERO ALTERNATIVO

**SUMMANAGER**  
**UNIPOL**  
**GIUSEPPE SANTELLA**  
 UN OBIETTIVO CHIARO  
 PASSIONE  
 PARTNERSHIP CON AZIENDE  
 BRINDI UN PUNTO DI VISTA DIVERSO  
 COLLABORARE CON COMUNI

'COLLETTIVO' ... PAROLA NOTA  
 PARCELLIZZAZIONE  
 AUMENTO COMPLESSITA'  
**UNIONE INDUSTRIALE TORINO**  
**MASSIMO RICHETTI**  
 IMPORTANZA DI UNO SGUARDO +  
 SINTESI VALORE AGGIUNTO  
 RIGIDITA' RELAZIONI DA SUPERARE  
 PREVENIRE CONFLITTI e CHIAREZZA  
 DIMENSIONE IMPRESE  
 FRAMMENTAZIONE SINDACATO  
 MENO CONFLITTO PIU' PARTECIPAZIONE  
 PARTECIPAZIONE RESPONSABILITA' RICONOSCIMENTO  
 CONTRATTAZ COLLETTIVA ONLINE?  
 CONDIVISIONE IDEE

**TUTTO IL CONFLITTO**  
 PERSONA AL PRIMO POSTO  
 FORD  
 IL MODELLO  
 TOYOTA  
 VALUTAZIONE COLLETTIVA BENEFICI  
 ENEL  
 ENI  
 PROGETTO TRIDE  
 RICERCA NUOVI MODELLI  
 RIVOLUZIONE DIGITALE E OPPORTUNITA' PARTECIPAZIONE  
 RITARDI CULTURALI E FORMATIVI  
 INNOVAZIONE

**TERZO SETTORE**  
**FONDAZIONE SNAM**  
**SOFIA MAROUDIA**  
 TEMPESTA PERFETTA  
 SNAM CONTATTI VENTILATORI  
 FORMAZIONE TAXI A METANO  
 TUTTI VOLEVANO FARE QC  
 CONDIVISIONE IDEE





COSTRUIRE UNA CONCRETA CORRESPONSABILITÀ DI DONNE E UOMINI NELLA CURA DEI FIGLI DELLE PERSONE DIVERSAMENTE ABILI E DEI PARENTI ANZIANI

**ANPAL**  
POLITICHE LAVORO  
**VALERIA VIALE**

DEBOLEZZA STRUTTURALE 66.5%  
MERCATO LAVORO  
**GENITORIALITÀ**  
PATERNITÀ: EFFETTO OPPOSTO SU TASSO OCCUPAZIONE  
FRANCA & ASIENIDO INNOVAZIONE E TRASPARENZA BUONE PRATICHE  
CURA E DONNA: MIGLIORARE PROSPETTIVE STABILITÀ  
MODERNIZZAZIONE LEGISLATIVA E CULTURALE  
CONGEDI PER CURA REGIONI E CONCILIAZIONE PER TUTTI!  
VANTAGGI COMBINATI!

**DELOITTE**  
**ANTONELLA GRANALDI**

EMPOWERMENT FORMAZIONE @BARS  
FARE CULTURA INCLUSIONE  
POLICY PER MAMME  
SPORTELLO  
ALLENZA  
IDENTITÀ COME SFIDA

DELOITTE E "GOMME"  
PARENTS @DELOITTE  
COMMUNITY  
LUOGO DI EMERSIONE MODELLI DISRUPTIVE  
COMUNICAZIONE  
1. LEADERSHIP  
2. ORIZZONTALE  
LAVORO ANCHE NELLE SCUOLE

**UNIPOL**  
**SABINA TAROZZI**

CARTA VINCENTE  
LAVORO SU CULTURA  
ATTIVITÀ DI CURA COMANDE TUTTI  
GENITORIALITÀ MASTER MUM (MASTER DAD)  
ALLENARE COMPETENZE TRASVERSALI  
CAREGIVER CONTACT CENTER FRAGILITÀ  
RESTRIBUIRE CARICO

**BISOGNO LEGITTIMITAZIONE**  
NON SIAMO A SILOS  
NUOVI MODELLI ORGANIZZATIVI  
AUMENTO PRODUTTIVITÀ  
GORE!!

# LA CULTURA OLTRE LA POLICY

**EQUALITY & INCLUSION**  
**P&G**  
**STEFANO MICHELAZZI**

✓ PATERNITY POLICY PER TUTTI  
TOWN HALL  
ESEMPIO LEADERSHIP  
RACCONTARE LA PROPRIA STORIA  
TOP MANAGER NELLE SCUOLE  
FARE CULTURA  
LA SFIDA - CARRIERE MODULABILI

**AVIVA**  
**ENRICO GAMBARDELLA**

FARE CULTURA: LINGUAGGIO EMPOWERMENT COMMUNITY PORTALE CHILD DIVERSITY  
INTEGRAZIONE RETRIBUZIONE  
BABYSITTER DISABILI BORSE STUDIO POLIZZA SANITARIA WELFARE CONTRIBUTI  
PART TIME 172 SCHEMI ORARI  
PERMESSI FLESSIBILITÀ  
BANCA SOLIDARIETÀ  
PROTOCOLLO INCLUSIVO GENITORIALITÀ SOCIALE  
DIFFUSIONE INIZIATIVE

DIVERSITY & INCLUSION PERTE ASSUNDA  
PER PASSIONE CULTURA DIFFUSA A BENEFICIO DI TUTTI  
COMMUNITY @AVIVA  
PARENTAL LEAVE PER TUTTI PARI PROBLEMI  
CARE GIVER NON SI DELEGA  
PAY GAP CREARE TRASPARENZA NUMERI  
PERFORMANCE & AMBIENTE ECCEZIONALE  
NON SI FINISCE DI IMPARARE

**FINDOMESTIC**  
**SIMONA PIVA**

INVESTIMENTO SU CULTURA PER EVOLUZIONE ORGANIZZAZIONE  
OLTRE LE DIFFERENZE INCLUSIONE  
GENITORIALITÀ I PAPA', IL RIENTRO 'SEMPRE IN CONTATTO'  
REGOLE SMART WORK  
EVOLUZIONE NEL TEMPO  
CARE GIVER  
PRIDE PARTE DEL MICROSOFT  
ANGELA PAPANONE  
MODELLI CULTURALI DI ESEMPIO

**EQUA**  
RESPONSABILITÀ DI CURA  
2020  
Global Inclusion  
**MASSIMILIANO NUCCI**  
**JACOPO BENEDETTI**

AZIENDE ITALIANE LA CURA RICADE SULLE DONNE  
RIEQUILIBRARE E' POSSIBILE?  
DIRITTI FRUIBILI DA TUTTI  
BEST PRACTICES COME DIFFONDERLE?

**LATTE CREATIVE**  
**ISABELLA BORRELLI**

LOCKDOWN & LAVORO DELLE DONNE E IL CARICO DELLA CURA ANCHE MENTALE  
ASSENZA STRUMENTI PER SMART WORKING  
FRAZIONARE CONGEDO  
AZIENDE ESEMPIO OLTRE I DPCM  
PROPOSTA EMENDAMENTO  
BONUS PREVIDENZIALE

**PARKS**  
**IGOR SURAN**

MESSA A SISTEMA INCLUSIONE  
UN'IMMERSA BELLEZZA  
MA TANTI ANCORA NON TENGONO MA SIAMO NEL GIUSTO  
IL DIRITTO ALLA CURA UN PROCESSO DI CAMBIAMENTO  
CAMBIAMENTO CONSAPEVOLEZZA MA ANCORA PROBLEMA CON I FIGLI  
CONCETTO LIMITATO DI FAMIGLIA  
MA AZIENDE ESEMPIO

SFIDE, OPPORTUNITÀ E BEST PRACTICES PER UNA RIDISTRIBUZIONE PIÙ EQUA DELLA CURA E PER GARANTIRE L'ACCESSO DEI DIRITTI A TUTTE LE COPPIE

ERIKA SAMISA SKETCHNOTE

# RESPONSABILIZZAZIONE

PORTA LA TRASFORMAZIONE

UN NUOVO UMANESIMO

RELAZIONI DINAMICHE ASIMMETRICHE

UPPER MIDDLE CLASS

CULTURA DEL TITOLO  
CRESCE  
CULTURA DEL TITOLO  
CRESCE

ELOSISTEMA

WHY? DIGITAL DIVIDE

UN GRANDE AVVICINAMENTO

GRANDI POSSIBILITÀ DI SVILUPPO

EMPATIA  
DECISIONI

LEADER INCLUSIVE

ASSENZA DI RUOLI E GERARCHIE

REPIENSARE L'ORGANIZZAZIONE

DEMOCRATIA DIGITAL DIVIDE

IL WEB UNIVERSE

SOCIAL MEDIA

LE EMOZIONI SONO ALLEATE

VALORIZZANO DIVERSITÀ  
STIMOLANO DIALOGO

SENSIBILITÀ  
ASPIRAZIONI  
VALORI  
BISOGNI

RECIPROCA COMPAGNIA

AGE DIGITAL DIVIDE

DIGITALE TECNOLOGIA

IL COVID 19  
HA RIPORTATO IL DIGITALE AL CENTRO

IMPORTANZA DELLE COMPETENZE

ACCELERATORE DI PENSIERO

GAP GENERAZIONALE

MULTI GENERAZIONE

Global Inclusion

CONTAMINAZIONE

SPERANZA

FINANZA

COLLABORAZIONE  
CONSAPIENZA BIAS

ORGANIZZAZIONE FLESSIBILE E PARTECIPATIVA

STEREOTIPI

Global Inclusion

DIGITALE

APPRENDIMENTO CONNETTIVISMO

ACADEMY UNIPOL

CHANGE MANAGEMENT

STEREOTIPI

EMOZIONI

Global Inclusion

ACADEMY UNIPOL

APPRENDIMENTO CONNETTIVISMO

ACADEMY UNIPOL

INCLUSIVAMENTE

INCLUSIVAMENTE

EMOZIONI

Global Inclusion

ACADEMY UNIPOL

APPRENDIMENTO CONNETTIVISMO

ACADEMY UNIPOL

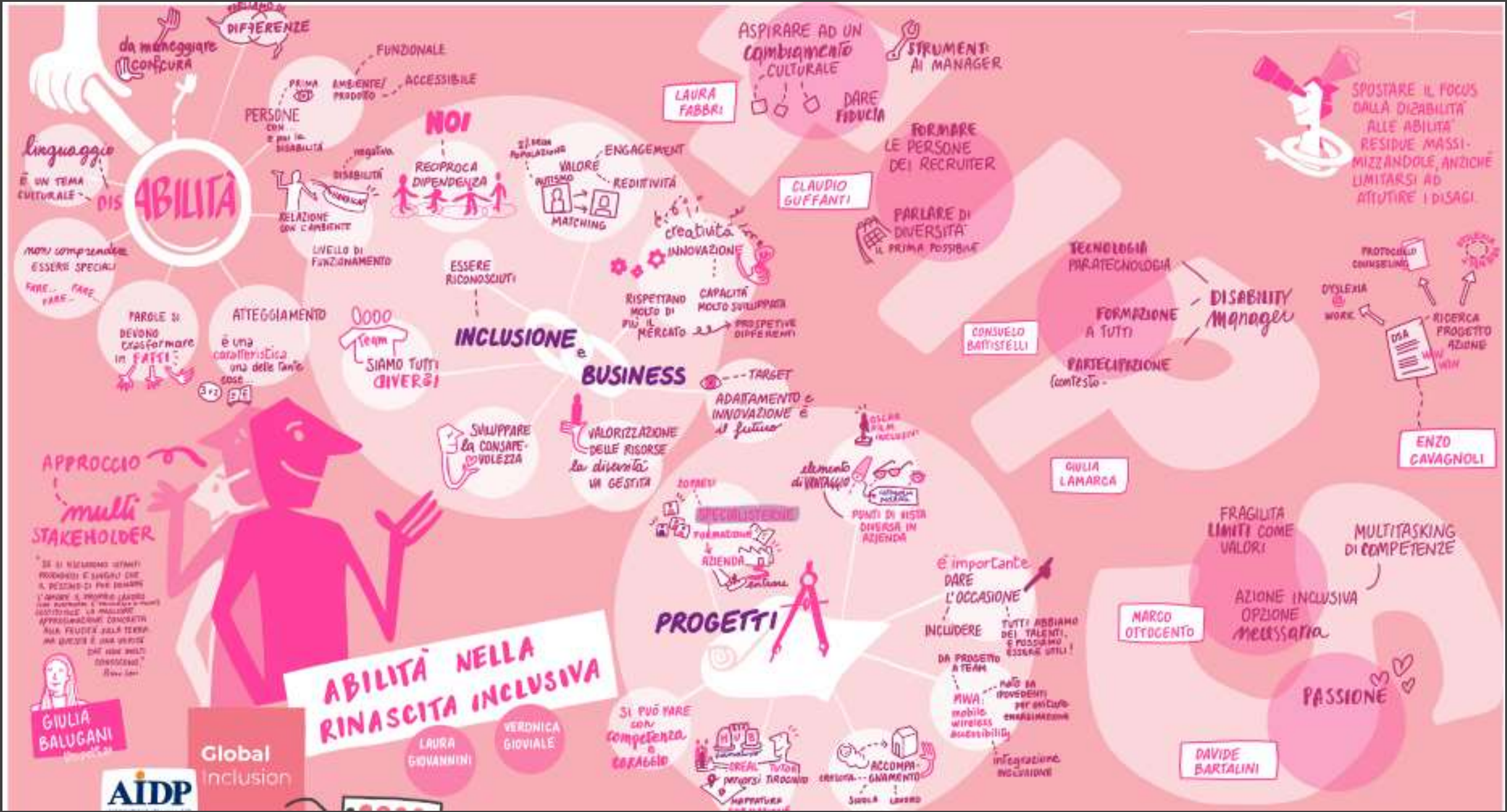
ENGAGEMENT

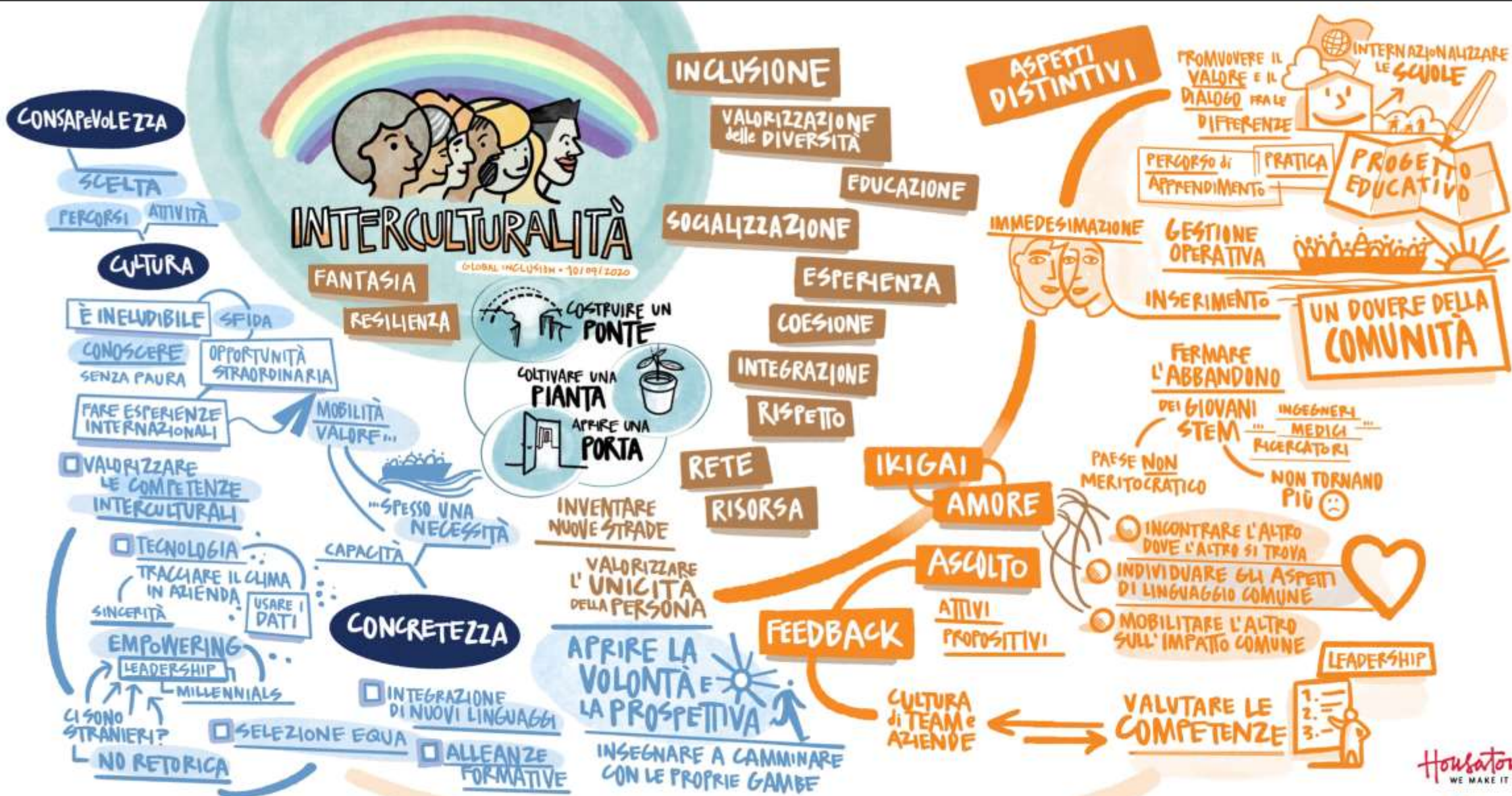
INCLUSIONE

INTELLIGENZA EMOTIVA

TRASFORMAZIONE

L'AZIENDA DEVE ESSERE EMOTIVAMENTE INTELLIGENTE







## ODISSEA

Organizzare Diversity & Inclusion  
per Sostenere Società  
ed Economie Aperte



[www.federmanageracademy.it](http://www.federmanageracademy.it)

Un'iniziativa di

 **fondirigenti**