



ODISSEA

ORGANIZZARE DIVERSITY & INCLUSION PER SOSTENERE SOCIETÀ ED ECONOMIE APERTE

Ricerca e analisi sul tema «Diversity & Inclusion»

ODISSEA

**ORGANIZZARE DIVERSITY & INCLUSION
PER SOSTENERE SOCIETÀ ED
ECONOMIE APERTE**

Ricerca e analisi sul tema «Diversity & Inclusion»

1

INTRODUZIONE

MODELLI DI DIVERSITY & INCLUSION:
COGLIAMO SUBITO UN'OCCASIONE, ANZI DUE

● MODELLI DI DIVERSITY & INCLUSION: COGLIAMO SUBITO UN'OCCASIONE, ANZI DUE

Ci sono parole/concetti che diventano di moda, e quelli richiamati in questo titolo sono sicuramente diventati mainstream, o addirittura "cool": Diversity & inclusion vengono visti come realtà cui "conformarsi", cui aderire perché ormai la tendenza delle aziende più avanzate è quella, e non si può restare indietro. Il risultato però è un'adesione di facciata, fatta appena di qualche applicazione cosmetica o di un evento-immagine sotto il quale, come nel titolo di un famoso film di tanti anni fa, si scopre il "niente" o quasi, a livello di prassi aziendali effettive.

Sono le aziende che un importante network americano, il Centre for Global Inclusion, definisce "reactive", e potremmo dire che sono quelle che si accontentano dell'apertura a Modelli di D&I come a una commodity, ma questo è un film già visto: come anni fa l'accedere alla Qualità divenne un'operazione talmente standard da sembrare una procedura dovuta, lo stesso rischio viene oggi corso dalla CSR o dalla Sostenibilità, e allo stesso modo dalla D&I. Se non ci si crede, l'impegno per la D&I è un'etichetta che può far effetto a prima vista, ma non serve nella vita reale di un'azienda.

Con questo progetto Odissea, però, che nasce da un'Iniziativa strategica Fondirigenti affidata nella progettazione/realizzazione a Federmanager Academy, abbiamo conosciuto decine di aziende che sono "proactive", e anzi sono impegnate per far diventare sistematico il percorso verso un vero Modello di D&I, che è UTILE, per almeno due motivi:

- accogliere le diversità e includere è utile per offrire dignità e rispetto alle persone (e già questo sarebbe un ottimo motivo), ma anche per CREARE VALORE, perché la pluralità di approcci e l'accogliere contributi differenti può dar luogo a soluzioni impensate;
- in una fase tellurica come quella che stiamo vivendo, inoltre, questa pluralità di chiavi di lettura è garanzia di visione out of the box, di uscita da quel pensiero unico che come connotato ingannevole porta la autoreferenzialità. Ciò che accadde nell'autunno del 2008 e poi dal 2009 al 2011, quando le chiavi di lettura per uscire dalla crisi sembravano introvabili proprio per la monotematicità degli approcci, oggi rischia di ripetersi: ma quando ci si trova di fronte a un maremoto come quello del post Covid, o del NEW Covid con la nuova ondata, non si possono usare i soliti ripari ma si devono costruire edifici completamente diversi. Ed è proprio questa la seconda ragione per cui D&I non è solo il componente di un modo GIUSTO di fare impresa, ma è anche una via UTILE a una nuova visione di business, più adeguata ai tempi di radicale cambiamento che stiamo vivendo.

Con questo eBook vogliamo darvi una sintesi della bellissima esperienza ODISSEA, il cui acronimo è stato scelto con cura, perché è un mutamento di approccio che Fondirigenti e Federmanager propongono, offrendo prima di tutto ad AZIENDE e MANAGER strumenti concreti, come vedrete col Modello, le Linee Guida e varie storie di imprese che abbiamo voluto raccontarvi. In soli 5 mesi abbiamo avuto un contributo diversificato e ricchissimo:

452 MANAGER

452 Manager hanno risposto a un'ampia Survey sui temi del progetto partendo dalle metafore manageriali di Ulisse (e un numero analogo ha iniziato ma poi si è fermato per il carattere impegnativo e obiettivamente denso di quei quesiti): da notare che fra quei 452 ci sono stati 165 manager under 44 e 162 donne (per loro c'era un questionario aggiuntivo dedicato rispettivamente a Telemaco e Penelope).

400 MANAGER

Circa 400 Manager e altre figure impegnate in aziende hanno partecipato ai 4 webinar proposti, che hanno visto speaker provenienti da aziende come Lamborghini, ABB, Avio Aero (General Electric), Bracco, il più grande gruppo siderurgico del mondo, la cinese Baosteel, e poi CNH, Danone, Zucchetti, Kohler, Isab (Lukoil), ITW, fino a realtà d'impresa della Puglia o a cooperative giovanili della Locride, a un imprenditore di un Paese molto interessante come il Vietnam.

2 GRUPPI

2 gruppi di 50 manager hanno potuto dibattere i temi e il Modello costruito da Federmanager Academy nelle due Round Tables riservate rispettivamente a Giovani e Donne manager.

1 CAMPAGNA

Una campagna web articolata su 6 messaggi e proposta su LinkedIn e Facebook, oltre a uscite su riviste come Harvard Business Review.

6 INTERVISTE

6 interviste mirate e qualificate con storie di aziende con risultati veri, e infine l'evento di chiusura, che fra i relatori ha avuto referenti apicali del Gruppo Marzotto e di Rete Ferroviaria Italiana, ma anche una delle più strette collaboratrici di Papa Francesco sui temi economici e della Parità.

● Per fare tutto ciò Federmanager Academy si è costantemente avvalsa del proprio sistema, che dal Presidente Cuzzilla al Direttore Generale Cardoni, dai coordinatori nazionali di Giovani e Donne Renato Fontana e Renata Tebaldi, e con l'aiuto di Marina Cima insuperabile nel trovare profili di donne con percorsi interessantissimi, ha dato un supporto straordinario, così come vogliamo ringraziare Selda per un'assistenza non solo tecnica ma fatta di suggerimenti proattivi.

● Ora Fondirigenti può offrire tutto questo insieme di strumenti, a partire dal Modello e dalle Linee Guida, con la concretezza che le aziende giustamente richiedono. Per parte nostra non resta che dire grazie a questo che è il più grande Fondo per la formazione manageriale italiano e non solo, e anche per il piacere di lavorare quotidianamente con una struttura di forte professionalità come quella diretta dal Presidente Carlo Poledrini e dalla Direttrice Generale Costanza Patti.

A loro, prima di tutto, va il nostro grazie, per la volontà di aprire una riflessione su temi così impegnativi, e per averci stimolato a trovare soluzioni concrete e praticabili, come speriamo di aver fatto. In una delle testimonianze di un webinar, la Responsabile Diversity di Kohler ha mostrato una foto con una delle titolari di questa multinazionale americana che dà un messaggio preciso, proprio indicando ai propri collaboratori un cartello che porta scritto: "Diversity is a Fact; Innovation is an Act". Questo eBook è un "Act" per aiutare a costruire Inclusione in una delle stagioni più difficili per l'Italia e per il Mondo.

Gianluca Schiavi

Presidente di Federmanager Academy

Federico Mioni

Direttore di Federmanager Academy

2

LE 3 SURVEY: I REPORT

REPORT DIVERSITY ODISSEA



QUESTIONARIO ODISSEA

ULISSE. IL VIAGGIO DI UN/A MANAGER FRA SFIDE, SCONFITTE E DIFFERENTI PERCEZIONI DELLA DIVERSITY

NOTA METODOLOGICA

MODALITÀ DI RILEVAZIONE

Metodologia CAWI (Computer-Assisted Web Interview)

TECNICA DI RILEVAZIONE

Questionario strutturato

PERIODO DI RILEVAZIONE

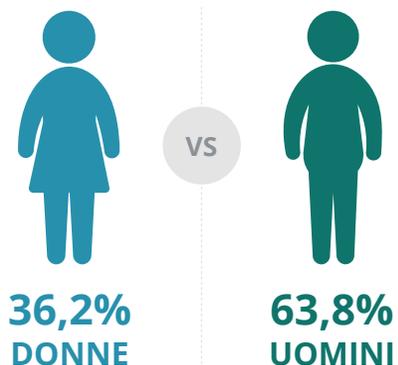
9 lug. - 4 sett. 2020

N. QUESTIONARI COMPLETATI

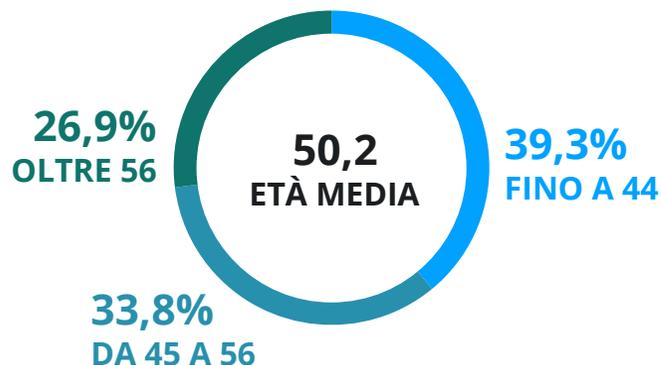
N. 452

CAMPIONE

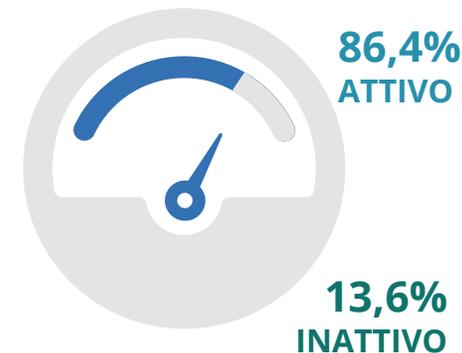
GENERE



FASCE DI ETÀ



OCCUPAZIONE



Il cavallo di Troia, ovvero il colpo di genio di un manager, con una performance che esce dalla norma

Mi sono mai sentito/a un manager come Ulisse?

La maggior parte dei rispondenti (64,4%) dichiara di aver fatto ricorso almeno una volta a **strategie non convenzionali di problem solving**



Avrei potuto essere un/a manager alla Ulisse, ma...

34,0%

Ho avuto spazio, a prescindere dalla mia posizione di genere o anagrafica (ero/sono in un'azienda illuminata, o comunque con una cultura aperta e inclusiva)

30,2%

Non ho avuto preclusioni o limitazioni per motivi di genere o età, ma ugualmente non ho avuto spazio per la cultura interna della mia azienda

18,4%

Ho avuto spazio, nonostante fossi donna o giovane

9,8%

Non ho potuto cogliere questa opportunità per, a mio avviso, motivi di età

7,6%

Non ho potuto cogliere questa opportunità per, a mio avviso, questioni di genere

La maggioranza dei rispondenti (34,0%) dichiara di **aver avuto l'occasione di sviluppare il proprio potenziale**. Gli altri intervistati affermano di essere stati ostacolati a causa della cultura della propria azienda (30,2%), per ragioni di età (9,8%) o di genere (7,6%).

“ Avrei potuto essere un/a manager alla Ulisse, ma...

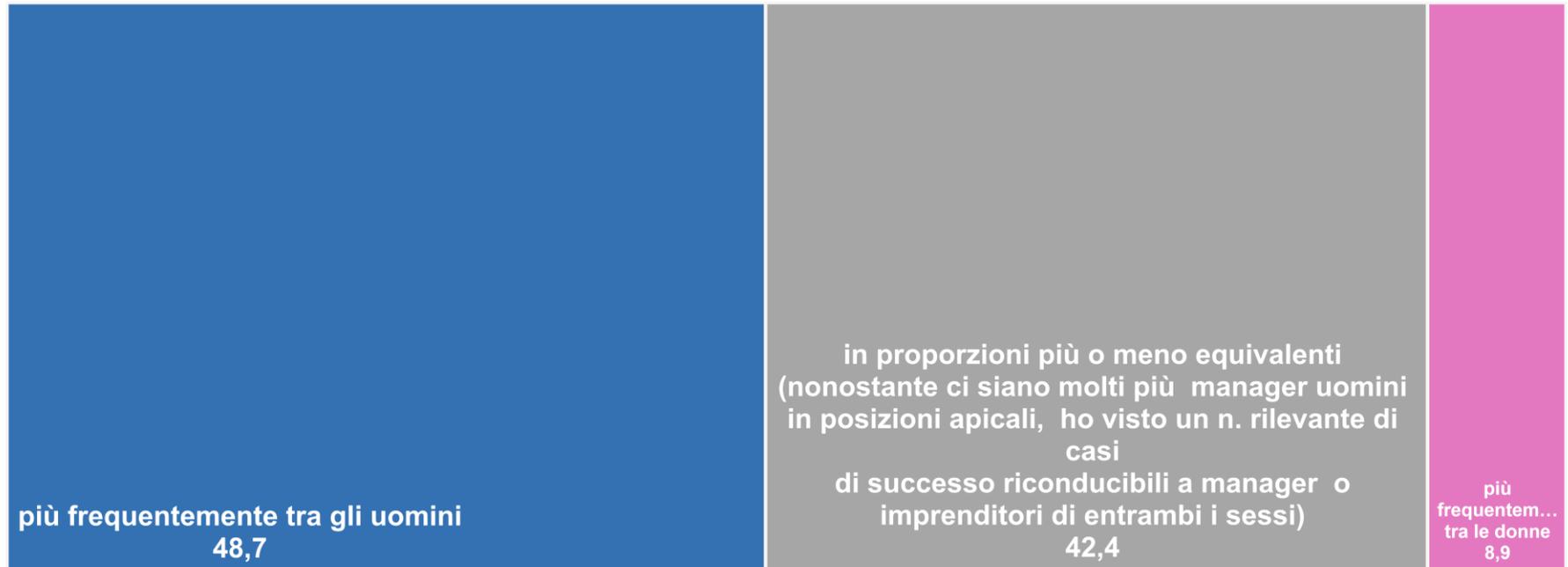


La maggioranza dei rispondenti (34,0%) dichiara di aver avuto l'occasione di sviluppare il proprio potenziale.

%

Gli altri intervistati affermano di essere stati ostacolati a causa della cultura della propria azienda (30,2%), per ragioni di età (9,8%) o di genere (7,6%).

“ Ho visto manager di successo alla Ulisse...



La maggior parte dei rispondenti dichiara di aver incontrato più frequentemente manager di successo tra gli uomini (48,7%).

Tuttavia, il 42,4% dei rispondenti afferma di aver visto manager sia uomini che donne dotati di talento non convenzionale.

“ Ho lavorato a fianco di un manager alla Ulisse, e nel complesso...



La maggior parte dei rispondenti (30,4%) riporta come **positiva** l'esperienza di lavorare a fianco di manager dal talento non convenzionale.

Tuttavia, può rivelarsi una situazione problematica per via di una disparità cognitiva (26,4%) o per via di atteggiamenti poco inclusivi (21,8%).

“” Passiamo a domande riferite ai manager “normali”, che non sono per forza come Ulisse.

Quando con i nostri capi o con l'imprenditore le cose vanno bene (almeno nei rapporti personali) decido...



Il 48,7% degli intervistati ritiene che l'affinità interpersonale sia una ragione sufficiente per rallentare o interrompere un percorso di crescita professionale.

%

Tuttavia, il 28,9% preferisce conservare un positivo rapporto interpersonale anche in caso di insuccesso nel business.



In un momento di scontro durissimo, come con Polifemo, Ulisse prima di tutto vuole studiare e lusingare il proprio “nemico”.

In azienda questa capacità è tipica...

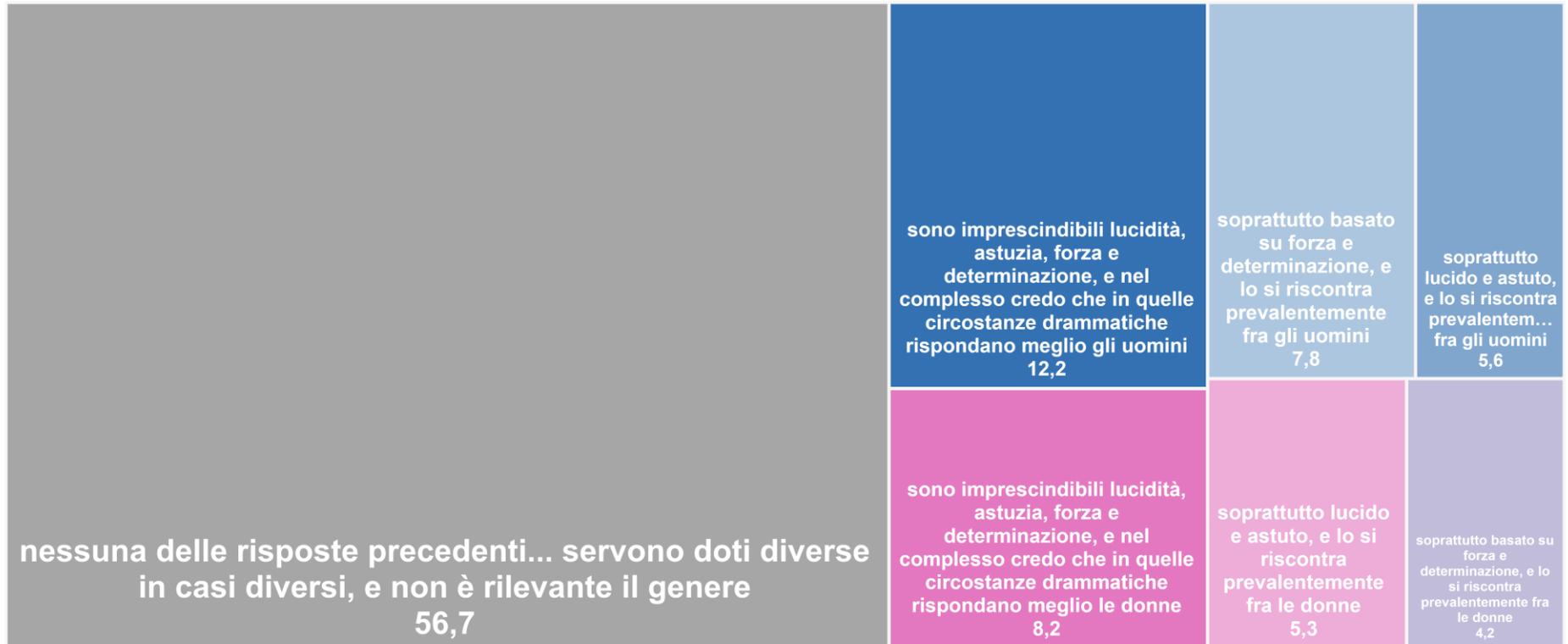


La maggior parte dei rispondenti (51,8%) ritiene che, nei conflitti organizzativi, la gestione «soft» (con mezzi di persuasione) sia caratteristica di ambo i generi.

%



Un piano d'uscita drammatico da una situazione pericolosa (la grotta di Polifemo) richiede uno stile manageriale...



La maggioranza dei rispondenti (56,7%) non ritiene che vi siano caratteristiche esclusivamente maschili o femminili che favoriscano l'impiego di soluzioni non convenzionali nella gestione di una crisi.



Quando è già al sicuro, Ulisse non resiste alla tentazione di urlare il proprio nome, errore di superbia che permetterà a Poseidone di sapere chi ha accecato il figlio Polifemo.

Atteggiamenti di superiorità o a volte di esibizionismo, inutili e spesso pericolosi perché a risultato già acquisito, li riscontro più frequentemente...



La maggioranza dei rispondenti (45,6%) ritiene che atteggiamenti di superiorità, esibizionismo e vanità siano più frequenti negli uomini.

%

Tuttavia, una parte consistente (43,1%) non considera tali atteggiamenti influenzati dalla componente di genere.



Ulisse riceve da Eolo un otre che imprigiona i venti contrari al viaggio verso Itaca, ma i suoi uomini non ascoltano il divieto di aprire quell'otre, e i venti riportano le navi all'isola di Eolo, che stavolta si rifiuta di aiutare ancora Ulisse e lo caccia in malo modo.

Quando ci si sente vicini alla nostra Itaca, ovvero al TRAGUARDO di un obiettivo aziendale, può scattare una minor attenzione alle regole, con la supponenza per cui “ormai siamo arrivati, ormai sappiamo quasi tutto”. Tali atteggiamenti sono più diffusi...



Il 50,4% degli intervistati ritiene che atteggiamenti di tracotanza, presunzione e disprezzo delle regole si presentino senza particolari differenze di genere.

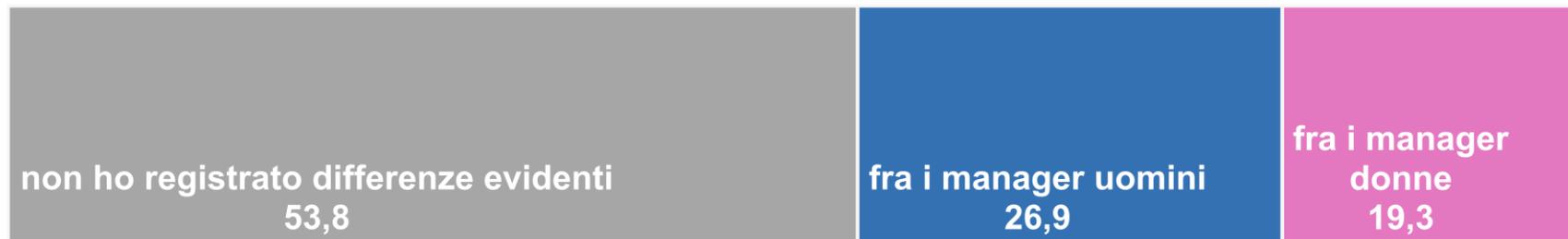
Tuttavia, il 37,8% ritiene tali atteggiamenti più frequenti tra gli uomini.

%



L'idea di “aprire l'otre” può essere dovuto a un altro atteggiamento, ovvero alla “curiosità” di conoscere le decisioni apicali e riservate dell'azienda, di “entrare nella stanza dei bottoni”, anche se sarebbe vietato.

Tali atteggiamenti sono più diffusi...



La maggioranza dei rispondenti (53,8%) ritiene che atteggiamenti di curiosità verso il potere e sensibilità alla gerarchia si presentino senza particolari differenze di genere.

Il 26,9% ritiene tali atteggiamenti più frequenti tra gli uomini.

%



I Lestrigoni distruggono tutte le navi di Ulisse meno una, e divorano molti dei suoi uomini.

Questo è il momento del disastro assoluto di un'azienda, la chiusura o quasi chiusura, con licenziamenti collettivi. Vissuti personalmente o attraverso il racconto di colleghi di altre aziende, hai notato un atteggiamento più proattivo nel difendere i lavoratori...



La maggior parte dei rispondenti (57,1%) non riscontra differenze di genere nella sensibilità alla tutela del lavoratore.

I rimanenti bilanciano il loro giudizio tra una propensione maschile (21,8%) o femminile (21,1%).

%



Con le Sirene, Ulisse vuole accettare la sfida più pericolosa ma mettendo al riparo i propri marinai.

Hai notato una maggior predisposizione ad entrare nel “segreto” di una sfida pericolosa (dunque un’assunzione di rischio maggiore, forse con eccessiva fiducia in se stessi)...



La maggioranza dei rispondenti (45,6%) non riscontra differenze di genere nella propensione al rischio individuale.

Tuttavia, il 43,1% la ritiene una caratteristica specificamente maschile.

%



Ulisse raccomanda ai suoi marinai di indossare tappi di cera nelle orecchie, per neutralizzare il canto delle Sirene.

Hai notato una maggior attenzione a predisporre meccanismi di “tutela” a favore dei propri collaboratori...



La maggioranza dei rispondenti (45,6%) non riscontra differenze di genere negli atteggiamenti di tutela verso i propri collaboratori.

Il 35,1% la ritiene una caratteristica specificamente femminile.

%



I compagni di Ulisse, sfiniti e affamati, uccidono e mangiano le vacche sacre al dio Sole, nonostante l'ordine di Ulisse di non farlo, e per punizione subiscono una tempesta in cui muoiono tutti tranne Ulisse (che arriverà come naufrago all'isola di Calipso).

Questa è la metafora dei casi in cui, quando si è sfiniti e soggetti a dure prove in azienda per tanto tempo, i vincoli dell'attenzione e del rispetto dei divieti si allentano, producendo esiti molto dannosi. Hai notato questi cedimenti in modo prevalente...

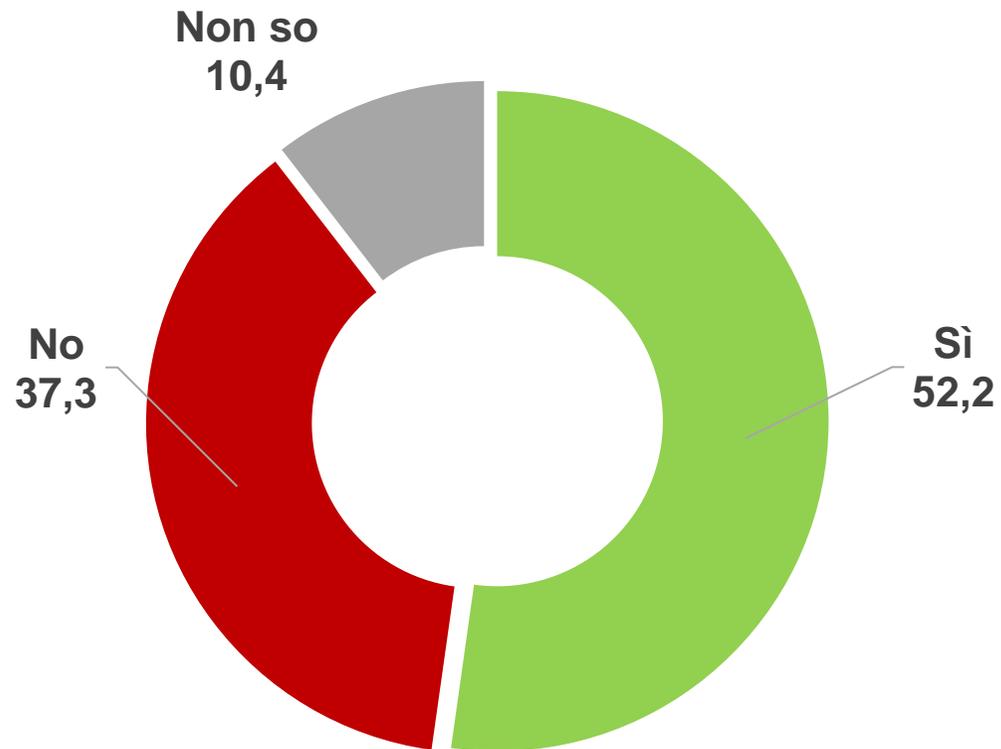


Il 64,9% degli intervistati non riscontra differenze di genere in termini di aderenza alle regole in momenti di crisi o affaticamento.

Tuttavia, il 22,2% ritiene i manager uomini più inclini ad aggirare regole e divieti in momenti di difficoltà.

%

“ Diversità e inclusione sono valori dichiarati della mia organizzazione?



La maggior parte dei rispondenti (52,2%) dichiara di lavorare in una organizzazione i cui valori dichiarati sono Diversità e Inclusione, a fronte di un 37,3% che lo nega.



L'obiettivo principale del programma di diversità e inclusione della mia organizzazione è...

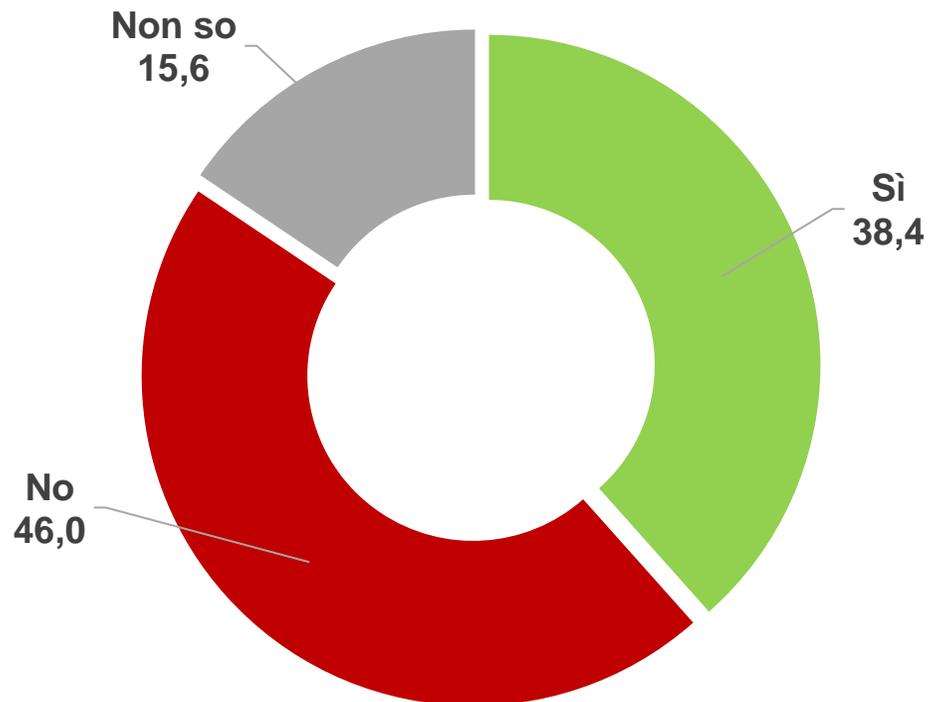


Per la maggior parte dei rispondenti (33,1%) l'obiettivo principale dei programmi di Diversità e Inclusione è quello di aumentare l'efficacia del business.

È parimenti considerato come obiettivo (26,7%) il miglioramento della reputazione e inserire e/o «trattenere» i nuovi talenti.



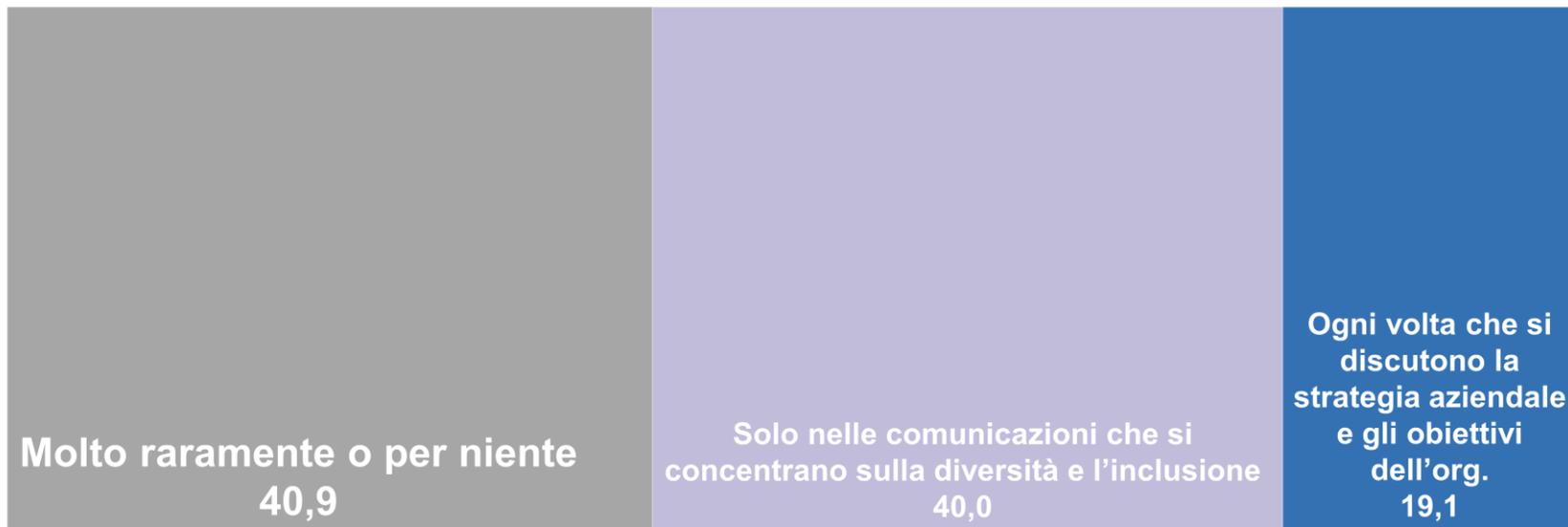
La mia organizzazione comunica all'esterno informazioni sui propri obiettivi di diversità?



La maggioranza dei rispondenti (46,0%) ritiene che la propria organizzazione non comunichi all'esterno informazioni sui propri obiettivi di Diversità e Inclusione.



I leader aziendali e i dirigenti comunicano la diversità...

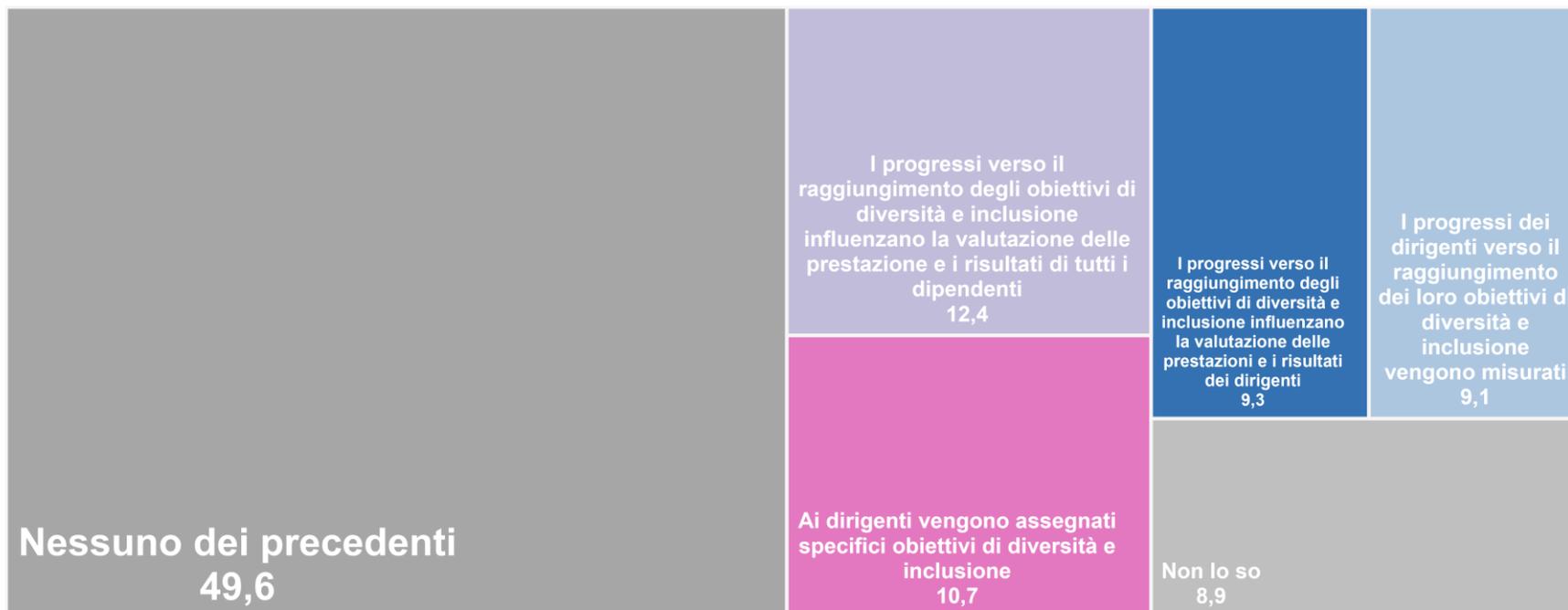


La maggioranza dei rispondenti (40,9%) ritiene che leader e dirigenti della propria organizzazione comunichino la diversità molto raramente o per niente.

%



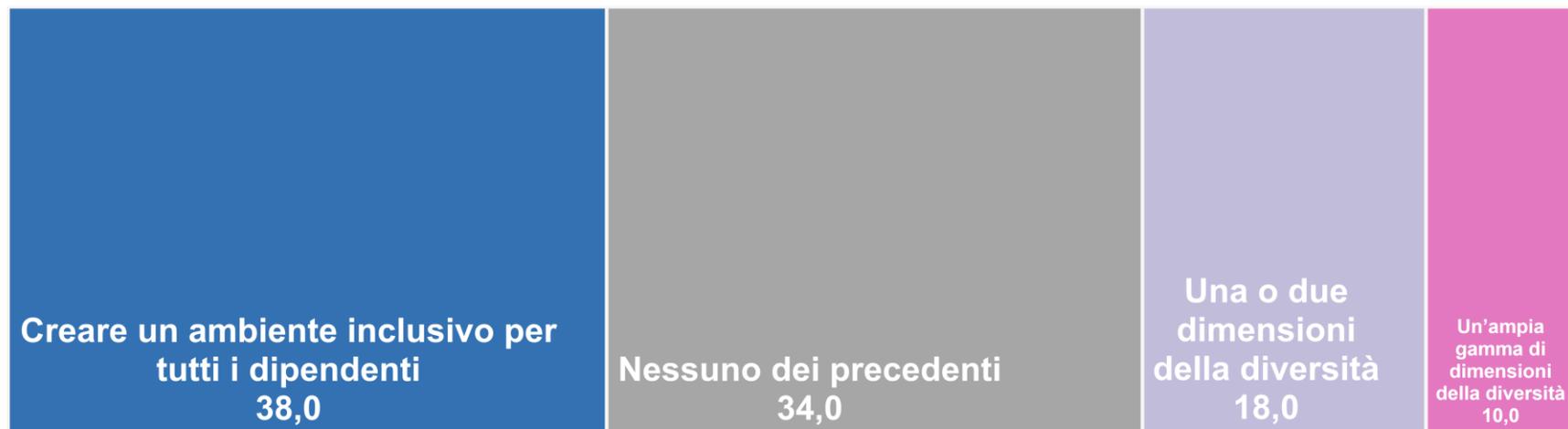
La seguente dichiarazione descrive meglio la responsabilità per la diversità e l'inclusione all'interno della mia organizzazione...



Il 49,6% degli intervistati ritiene che l'impegno della propria organizzazione verso la responsabilità per la Diversità e l'Inclusione non sia confrontabile con alcun modello in particolare, che descriva l'influenza di tale impegno sulle prestazioni di dipendenti e dirigenti.



I programmi di diversità e inclusione nella mia organizzazione si concentrano fortemente su...



Il 38,0% degli intervistati ritiene i programmi di diversità e inclusione nella propria organizzazione siano volti a creare un ambiente inclusivo per tutti i dipendenti.

Il 34,0% ritiene che né il precedente obiettivo né quello di favorire diverse dimensioni della diversità siano il reale focus del programma di Inclusione della propria azienda.

%

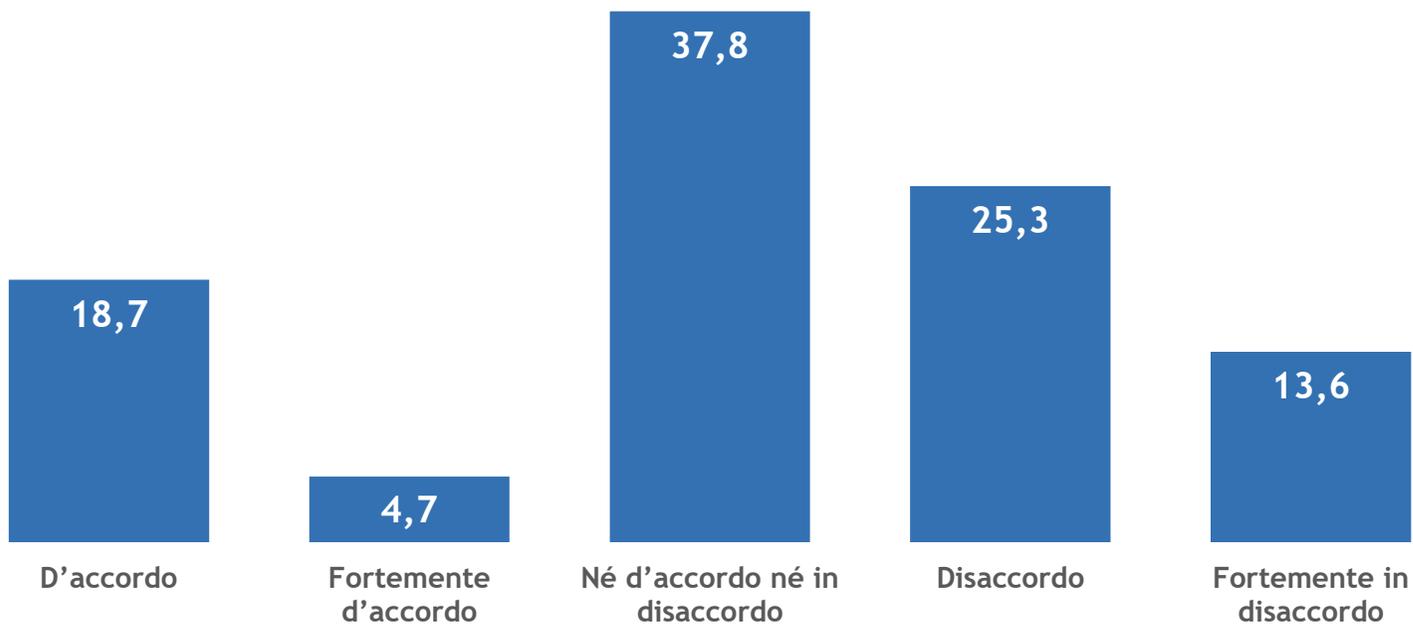
“ La mia organizzazione offre programmi di formazione incentrati su...



I rispondenti dichiarano che tra i principali programmi di formazione presenti in azienda riscontrano principalmente: misure per la conformità normativa aziendale (35,8%), comportamenti inclusivi su diverse attività/prodotti/servizi (22,4%) e l'integrazione e la valorizzazione delle diversità sul lavoro (20,7%).



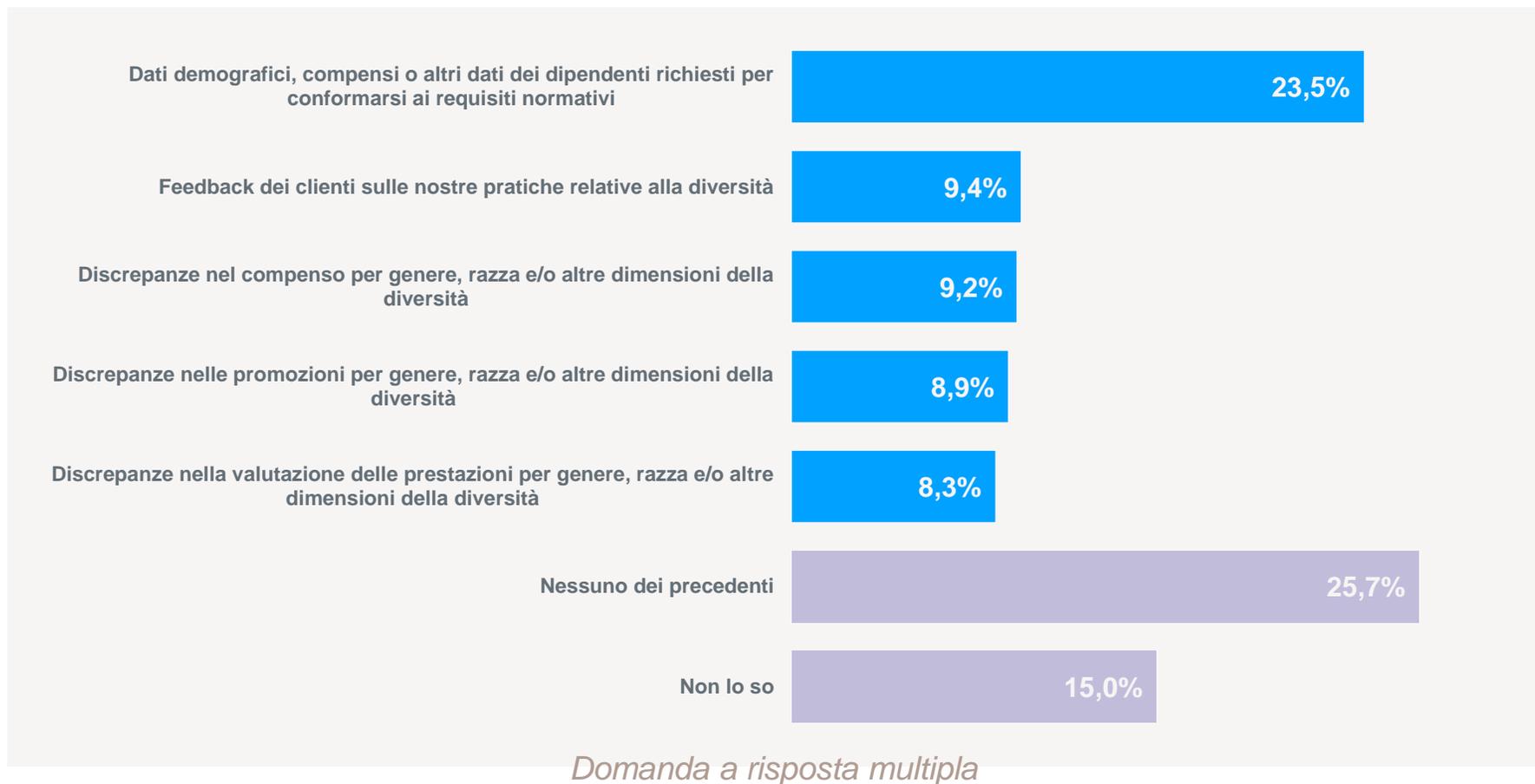
La mia organizzazione mi mette regolarmente a disposizione informazioni su quanto siano diversi i nostri dipendenti e il nostro gruppo dirigente.



La maggior parte dei rispondenti (38,9%) ritiene che la propria organizzazione non metta regolarmente a disposizione informazioni sul grado di diversità dei propri dipendenti.

Tuttavia, il 23,4% afferma il contrario, a fronte del 37,8% che si trova né in accordo né in disaccordo con l'affermazione proposta.

“ La mia organizzazione raccoglie e analizza i seguenti tipi di dati...

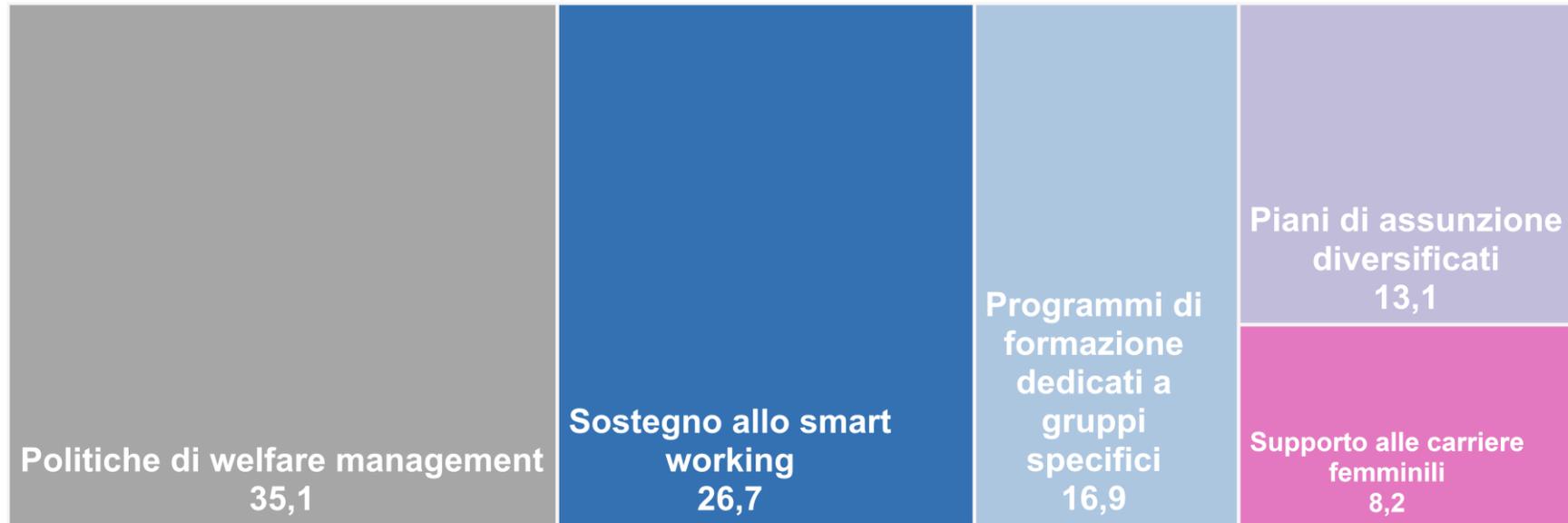


%

Le principali tipologie di dati trattati in azienda risultano: dati anagrafici (23,5%), feedback delle committenze (9,4%) e dati sulle remunerazioni (9,2%).

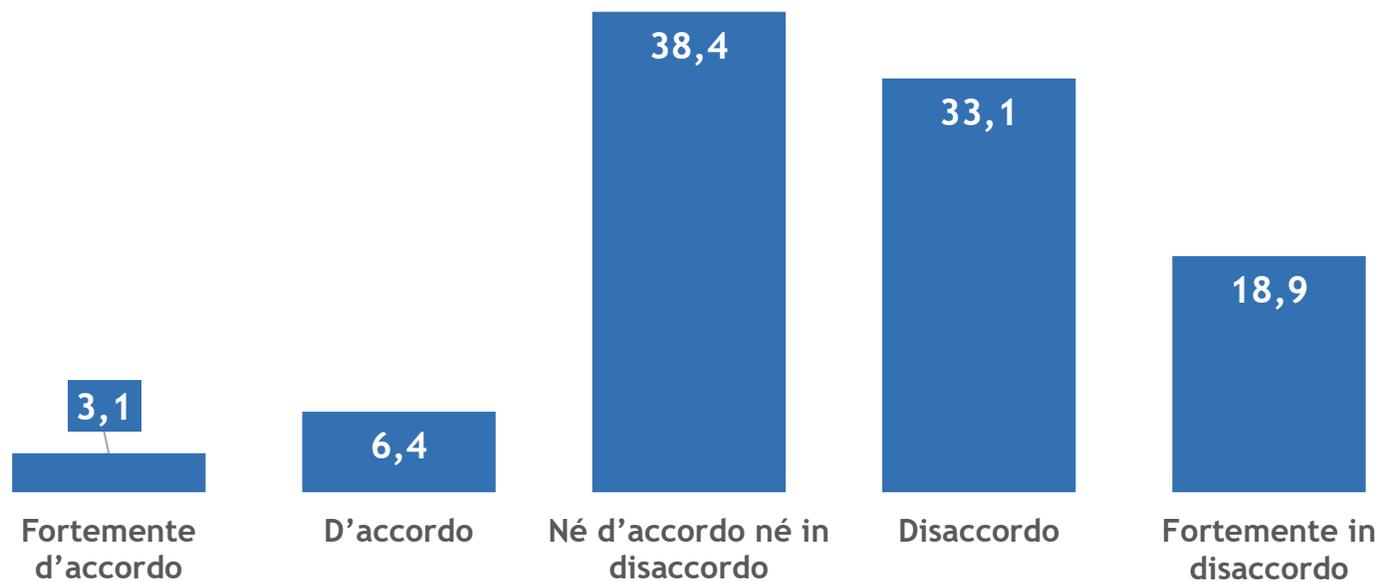


I programmi di diversità e inclusione nella mia organizzazione si concentrano fortemente su...



La maggioranza dei rispondenti ritiene che i programmi di Diversità e Inclusione nella propria azienda si concentrino fortemente su politiche di Welfare Management (35,1%), sul sostegno allo Smart Working (26,7%), su programmi di formazione (16,9%), su piani di assunzione diversificati (13,1%) e sul supporto alle carriere femminili (8,2%).

“ La diversità è un ostacolo alla progressione nella mia organizzazione...



La maggioranza dei rispondenti (52,0%) è concorde nell'affermare che la Diversità non sia di ostacolo allo sviluppo della propria organizzazione. Tuttavia, il 38,4% non si considera né in accordo né in disaccordo.



QUESTIONARIO ODISSEA

**PENELOPE.
DIVERSITÀ E INCLUSIONE
PER LE DONNE MANAGER**

NOTA METODOLOGICA

MODALITÀ DI RILEVAZIONE

Metodologia CAWI (Computer-Assisted Web Interview)

TECNICA DI RILEVAZIONE

Questionario strutturato

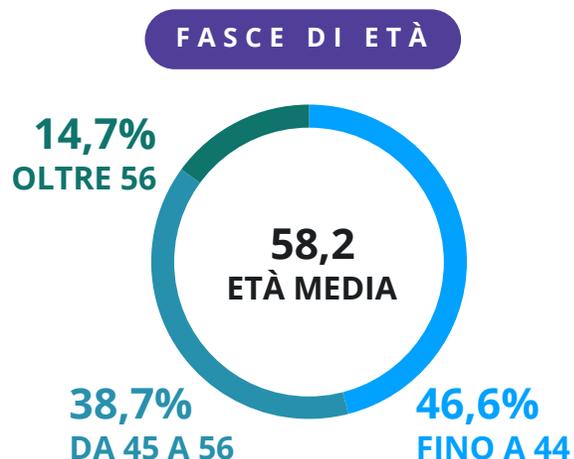
PERIODO DI RILEVAZIONE

9 lug. – 4 sett. 2020

N. QUESTIONARI COMPLETATI

N. 162

CAMPIONE



FOCUS WEBINAR



TALENTO FEMMINILE



IMPREDITORIALITÀ



LEADERSHIP



STRATEGIE INCLUSIVE



L'Odissea inizia con Ulisse ospitato alla corte di Calipso, dove vive per 7 anni, dopo aver passato già una parte delle sue avventure: Ulisse è finalmente tranquillo e servito, e questa situazione è come la comfort zone di un/una manager che ha passato tante dure prove.

Sono stata almeno una volta alla corte di un imprenditore/trice con cui ero perfettamente in sintonia. Ciò è stato dovuto al fatto che fosse...





L'Odissea inizia con Ulisse ospitato alla corte di Calipso, dove vive per 7 anni, dopo aver passato già una parte delle sue avventure: Ulisse è finalmente tranquillo e servito, e questa situazione è come la comfort zone di un/una manager che ha passato tante dure prove.

Sono stata almeno una volta alla corte di un imprenditore/trice con cui ero perfettamente in sintonia. Ciò è stato dovuto al fatto che fosse...

a nessuno di uomo, con un uomo, con una

Per la maggior parte delle rispondenti (34,4%), le dinamiche di genere non sono state determinanti nel costruire una sintonia professionale.

Il rimanente 66% è diviso tra coloro che attribuiscono al sesso un'importanza nella gestione razionale del lavoro (maschile: 22,7%, femminile: 12,9%) e nelle dinamiche di scambio emotivo (maschile: 20,9%, femminile: 9,2%).

%



In riferimento alla sottoscritta, quella particolare sintonia è stata dovuta al fatto che io fossi...

donna, e che mi si
attribuisse la
capacità di
concentrarsi sulla
sostanza senza farsi
condizionare dagli
aspetti personali

43,6

a nessuno di
questi motivi, ma
a condizioni del
business e della
congiuntura
particolarmente
favorevoli

41,7

donna, e che
mi venisse
riconosciuta
una
particolare
sensibilità

14,7

Per maggior parte delle rispondenti (58,3%), il fatto di essere donna è stato determinante nella costruzione della sintonia professionale. In particolare: 43,6% attribuisce tale successo a qualità femminili di gestione razionale dell'incarico, 14,7% a qualità femminili di natura empatica/emotiva. Il 41,7% dei rispondenti attribuisce invece il successo nella costruzione della sintonia professionale a condizioni esterne alle dinamiche di genere.



Nei casi in cui ho registrato una particolare sintonia, ho notato che l'imprenditore o il/la manager mio/a superiore...

aveva atteggiamenti positivi e inclusivi nei confronti di tutti o quasi tutti, a prescindere dal genere

66,9

avevano quelle doti positive soprattutto col personale di sesso femminile

23,3

avevano quelle doti positive soprattutto col personale di sesso maschile

9,8

Secondo l'esperienza della maggior parte delle rispondenti (66,9%) in casi di particolare sintonia professionale, essa era rivolta a tutti, indifferentemente dal genere.

Tuttavia, il 23,3% delle rispondenti riporta l'esperienza professionale in cui tale sintonia era principalmente rivolta al personale femminile. Infine, il 9,8% riporta l'esperienza di una sintonia professionale rivolta principalmente al personale maschile.



Ulisse arriva anche nel regno di Alcino, che assieme alla figlia Nausicaa lo accoglie. Quest'ultima in particolare ne comprende il valore e gli chiede di raccontare tutte le sue avventure. Una manager può arrivare in un regno (un'azienda) in pace, con un sovrano illuminato che accetta uno "straniero", anzi, una manager "straniera".

Quando sono arrivata in una nuova azienda o organizzazione, nella maggior parte delle situazioni mi sono sentita...





Ulisse arriva anche nel regno di Alcino, che assieme alla figlia Nausicaa lo accoglie. Quest'ultima in particolare ne comprende il valore e gli chiede di raccontare tutte le sue avventure. Una manager può arrivare in un regno (un'azienda) in pace, con un sovrano illuminato che accetta uno "straniero", anzi, una manager "straniera".

Quando sono arrivata in una nuova azienda o organizzazione, nella maggior parte delle situazioni mi sono sentita...

La maggior parte delle rispondenti (37,4%) riporta un'esperienza di generale benvenuto e accoglienza in nuove realtà professionali.

Tuttavia, il 19,0% delle rispondenti riporta esperienze positive, ma all'interno di vincoli che limitavano la libertà d'azione mediante atteggiamenti paternalistici e protettivi da parte di colleghi più anziani.

Vi è chi riporta una esperienza negativa legata al modificare equilibri organizzativi preesistenti (29,5%).

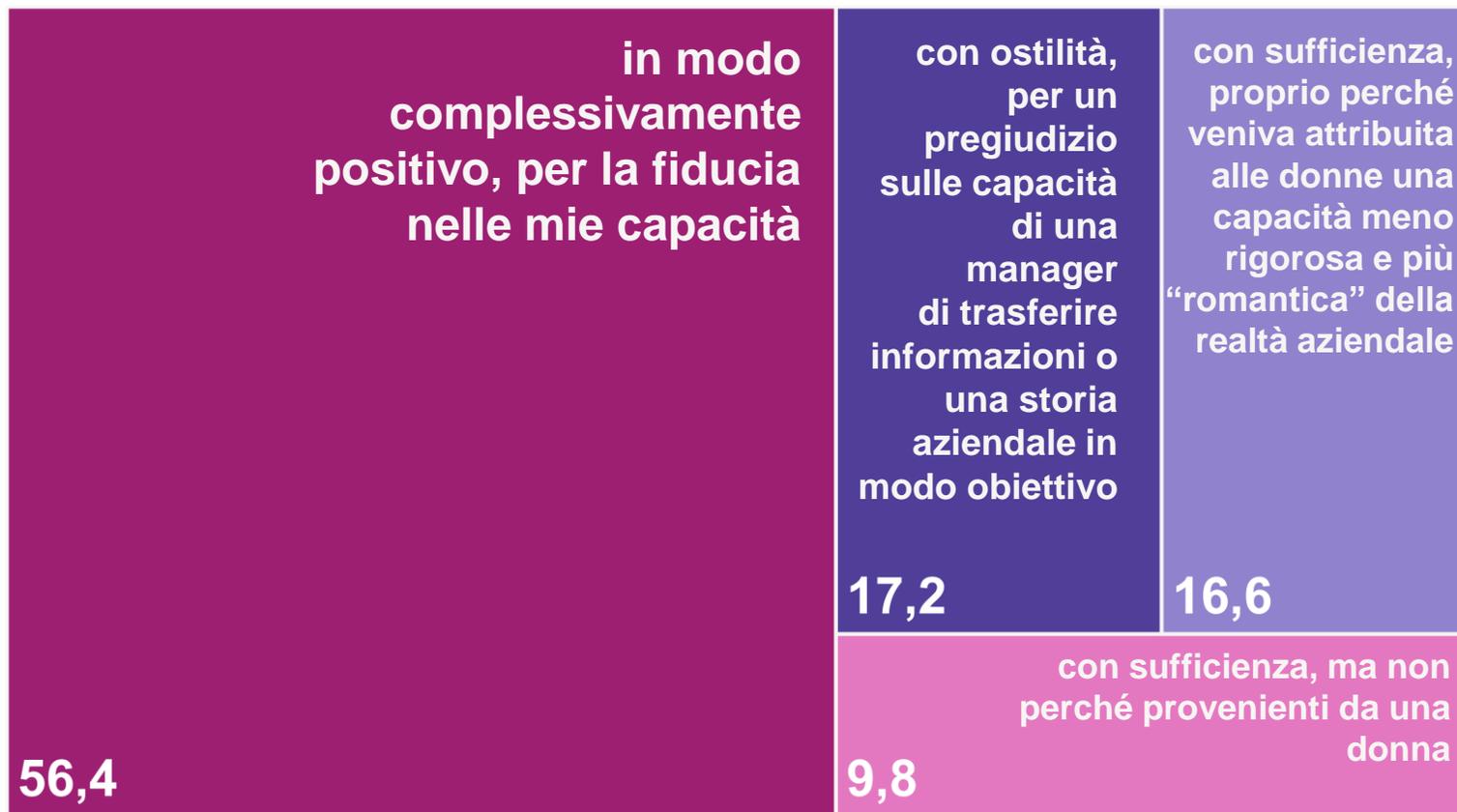
Infine, il 14,1% riporta una esperienza negativa dovuta al solo fatto di essere donna.

%



Sempre presso la corte di Alcinoò, Ulisse riceve da Nausicaa ammirazione e stima per le tante “storie” e avventure. Oggi le storie sono le informazioni rilevanti di un’azienda, ma anche la narrazione di fondo che questa cerca di dare di se stessa.

Come donna manager, il racconto delle tue passate esperienze, o le informazioni che potevi dare del presente dell’azienda in cui ti trovavi, sono state accolte...





Sempre presso la corte di Alcinoò, Ulisse riceve da Nausicaa ammirazione e stima per le tante “storie” e avventure. Oggi le storie sono le informazioni rilevanti di un’azienda, ma anche la narrazione di fondo che questa cerca di dare di se stessa.

Come donna manager, il racconto delle tue passate esperienze, o le informazioni che potevi dare del presente dell’azienda in cui ti trovavi, sono state accolte...

La maggior parte delle rispondenti (56,4%) ritiene di aver trovato il proprio contributo alla gestione dei processi accolto in maniera complessivamente positiva.

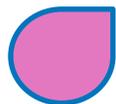
Tuttavia, vi è chi riporta una esperienza caratterizzata da diffidenza per ragioni di genere (16,6%) o contingenti (9,8%). Infine, il 9,8% riporta una esperienza caratterizzata da aperta ostilità dovuta al pregiudizio nei confronti del management femminile.

%



Circe è un personaggio malvagio, ma riconosce subito l'abilità di Ulisse e il suo valore.

Venendo a un confronto tra donne, ti chiediamo: se hai avuto occasioni in cui ti sei dovuta confrontare con una manager o imprenditrice con più potere del tuo, hai registrato...



“ Circe è un personaggio malvagio, ma riconosce subito l'abilità di Ulisse e il suo valore.

Venendo a un confronto tra donne, ti chiediamo: se hai avuto occasioni in cui ti sei dovuta confrontare con una manager o imprenditrice con più potere del tuo, hai registrato...



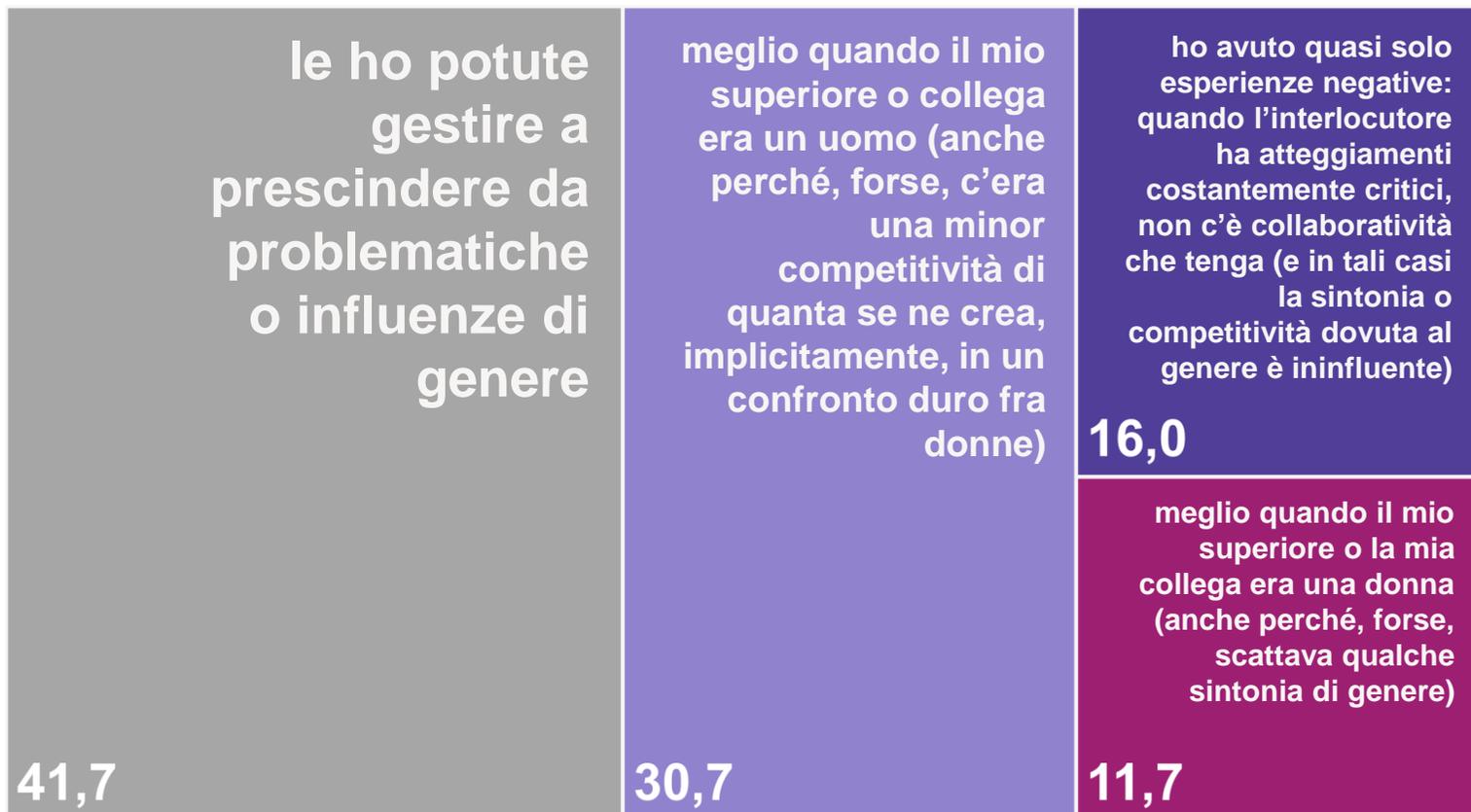
Nel caso del rapporto con figure femminili gerarchicamente superiori, il 36,8% delle rispondenti riporta esperienze positive non legate a ragioni di solidarietà di genere. Tuttavia, il 27% conferma l'importanza della solidarietà di genere nella costruzione della sintonia professionale. Infine, vi è chi riporta di esperienze negative non legate a dinamiche di genere (22,7%) oppure relative proprio a contrasti di genere prodotti dalla diffidenza reciproca tra donne (13,5%).

%



La permanenza di un anno di Ulisse alla corte di Circe dimostra che, anche con i personaggi malvagi, si può costruire una modalità di convivenza sul lavoro: nelle aziende, questo può essere ottenuto de-soggettivizzando il rapporto e puntando, come nelle migliori negoziazioni, sugli elementi obiettivi di comune convenienza.

Pensando al complesso delle situazioni di questo tipo che hai affrontato nella tua carriera, puoi dire di averle gestite...





La permanenza di un anno di Ulisse alla corte di Circe dimostra che, anche con i personaggi malvagi, si può costruire una modalità di convivenza sul lavoro: nelle aziende, questo può essere ottenuto de-soggettivizzando il rapporto e puntando, come nelle migliori negoziazioni, sugli elementi obiettivi di comune convenienza.

Pensando al complesso delle situazioni di questo tipo che hai affrontato nella tua carriera, puoi dire di averle gestite...



La maggior parte delle rispondenti (41,7%) ritiene le dinamiche di genere ininfluenti nel determinare il successo di un rapporto di serena convivenza sul lavoro. Tuttavia, vi è chi ritiene tale successo legato ad un buon rapporto con un collega o superiore uomo (30,7%) o donna (11,7%). Infine, il 16,0% delle rispondenti riporta esperienze quasi esclusivamente negative.

%



Nel piano che porta a fare e disfare la celebre tela, Penelope viene ispirata da Atena.

Quando un superiore o comunque una persona che in una certa situazione ha un ruolo sovraordinato al tuo, ritieni di essere pronta ad accettare questi consigli...

**in modo indifferente
alla componente di
genere: quel che
conta è la stima che
ho in colui o colei
che mi dà
suggerimenti e
spunti**

42,3

**credo in un confronto
manageriale molto
asettico, che
prescinde da concetti
come la stima nella
persona e punta
soprattutto
sull'oggettività di
numeri e strumenti
efficienti, che non si
basa su consigli ma su
regole chiare**

33,1

**in modo forse
inconsapevole,
avverto una
sintonia di
genere e sono
portata ad
accettare
maggiormente i
suggerimenti che
vengono
da una collega
(purché io sia
con essa in
buoni rapporti)**

24,5

“ Nel piano che porta a fare e disfare la celebre tela, Penelope viene ispirata da Atena.

Quando un superiore o comunque una persona che in una certa situazione ha un ruolo sovraordinato al tuo, ritieni di essere pronta ad accettare questi consigli...

La maggior parte delle rispondenti (42,3%) si dichiara pronta ad accettare un consiglio da una figura professionale gerarchicamente superiore a prescindere da influenze di genere.

Tuttavia, il 33,1% ritiene il successo di un rapporto professionale dovuto esclusivamente a principi oggettivi di utilità ed efficienza, e non alla disposizione soggettiva verso gli altri.

Infine, il 24% riconosce l'importanza che la sintonia di genere, anche se inconsapevole, riveste nell'ascolto di una figura femminile di ruolo sovraordinato.

%

“ Penelope sa che Atena è la protettrice di Ulisse, e dunque anche di lei.

Se sei stata fatta oggetto di comportamenti “protettivi” da parte di chi non voleva tu fossi esposta ai passaggi più duri della vita aziendale, hai reagito con...

accettazione, perché ho capito che forse un distanziamento dai problemi più emotivamente caldi era un modo per far lavorare meglio me, e dunque per portare un valore aggiunto alla mia performance per l'azienda

54,6

insofferenza, in quanto una manager deve sapersi difendere da sola

29,4

una quasi gratitudine, per evitare un sovraccarico di problemi evitabili

16,0

“ Penelope sa che Atena è la protettrice di Ulisse, e dunque anche di lei.

Se sei stata fatta oggetto di comportamenti “protettivi” da parte di chi non voleva tu fossi esposta ai passaggi più duri della vita aziendale, hai reagito con...



Di fronte ad atteggiamenti protettivi nei propri confronti, la maggior parte delle rispondenti (54,6%) dichiara di aver reagito con accettazione, riconoscendo l'importanza della divisione delle mansioni per la performance aziendale.

Tuttavia, il 29,4% dichiara di aver reagito con insofferenza, interpretando tali atteggiamenti come una forma di paternalismo.

Infine, il 16,0% riporta di aver reagito quasi con gratitudine.



Dopo aver visto Ulisse e i suoi fedeli che uccidono i Proci, Penelope esita a riconoscerlo, un po' per il suo atteggiamento riflessivo, un po' per non subire una dolorosa disillusione.

Pensi che questo atteggiamento di salutare prudenza, da parte di una manager donna, sia...

questa prudenza non dovrebbe servire, perché una vera azienda vive di piani e soluzioni chiare con i vari commitment altrettanto chiari (un po' di prudenza sì, ma non è al centro della mia attenzione sul lavoro, che è rivolta a obiettivi, strumenti e performance)

49,1

sia giusto ma per motivi obiettivi: i superiori a volte ingannano o strumentalizzano i manager, ma non in base a preferenze di genere o con un particolare accanimento contro le donne

36,8

abbastanza frequente e giusto, perché è soprattutto a svantaggio delle donne che vengono architettati piani che in realtà sono trappole

14,1



Dopo aver visto Ulisse e i suoi fedeli che uccidono i Proci, Penelope esita a riconoscerlo, un po' per il suo atteggiamento riflessivo, un po' per non subire una dolorosa disillusione.

Pensi che questo atteggiamento di salutare prudenza, da parte di una manager donna, sia...

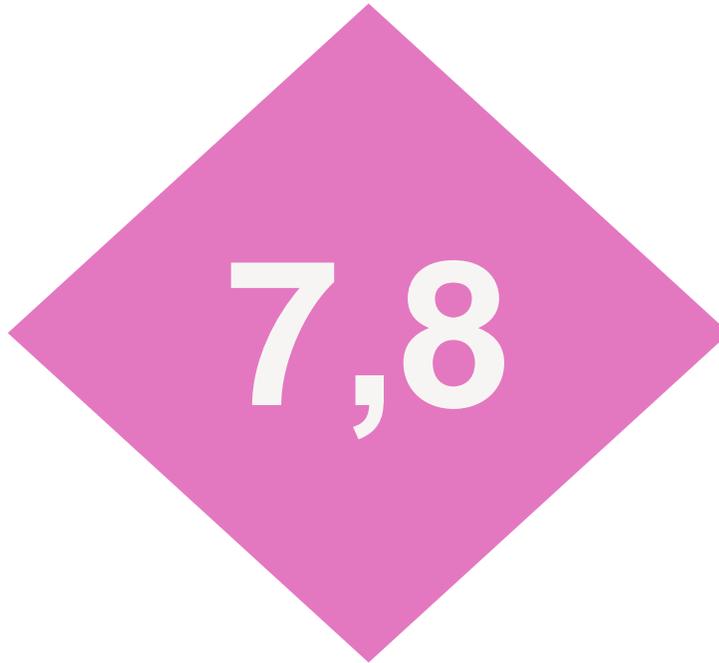
Per la maggior parte delle rispondenti (49,1%) non è giustificato un atteggiamento di particolare prudenza, in quanto rischia di ostacolare la performance aziendale.

Il 36,8% dichiara che una certa dose di prudenza è necessaria, se dovuta a circostanze oggettive, dannosa se legata a dinamiche di sfiducia di genere.

Infine, il 14,1% ritiene che un atteggiamento di particolare prudenza sia vantaggioso per le donne manager, che spesso devono proteggersi da conflitti legati al pregiudizio e alla sfiducia di genere.

“ Fra uomini e donne (in generale, non solo per i manager), non vi è una reale discriminazione (livelli 1 o 2) o vi è una fortissima discriminazione (9-10) in fatto di stipendi e altri benefit economici...

“



*Valore medio
(Scala 1-10)*

%

In media, le rispondenti ritengono che vi sia un elevato livello di discriminazione di genere relativa a fattori economici (7,8 su scala 1-10).

“ *Fra uomini e donne (in generale, non solo per i manager), non vi è una reale discriminazione (livelli 1 o 2) o vi è una fortissima discriminazione (9-10) a livello di riconoscimento sociale del contributo sul lavoro...*



7,3

*Valore medio
(Scala 1-10)*

%

In media, le rispondenti ritengono che vi sia un forte, pari a 7,3 su scala 1-10, livello di discriminazione di genere relativa a fattori sociali e organizzativi.

“ *Fra uomini e donne (in generale, non solo per i manager), non vi è una reale discriminazione (livelli 1 o 2) o vi è una fortissima discriminazione (9-10) a livello di possibilità di organizzare la propria vita extra lavorativa...*

6,8

*Valore medio
(Scala 1-10)*

%

In media, le rispondenti ritengono che via sia un discreto (6,8) livello di discriminazione di genere relativa alla possibilità di organizzare la propria vita extra lavorativa.

uomo, con un atteggiamento distaccato che permetteva di concentrarsi sulla sostanza senza farsi condizionare dagli aspetti personali



QUESTIONARIO ODISSEA

TELEMACO. DIVERSITÀ E INCLUSIONE PER MANAGER UNDER 44

NOTA METODOLOGICA

MODALITÀ DI RILEVAZIONE

Metodologia CAWI
(Computer-Assisted
Web Interview)

TECNICA DI RILEVAZIONE

Questionario
strutturato

PERIODO DI RILEVAZIONE

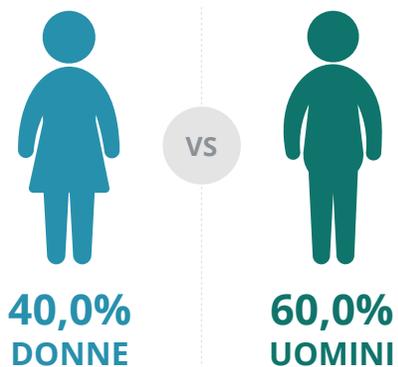
9 lug. – 4 sett. 2020

N. QUESTIONARI COMPLETATI

N. 165

CAMPIONE

GENERE



FASCE DI ETÀ



OCCUPAZIONE

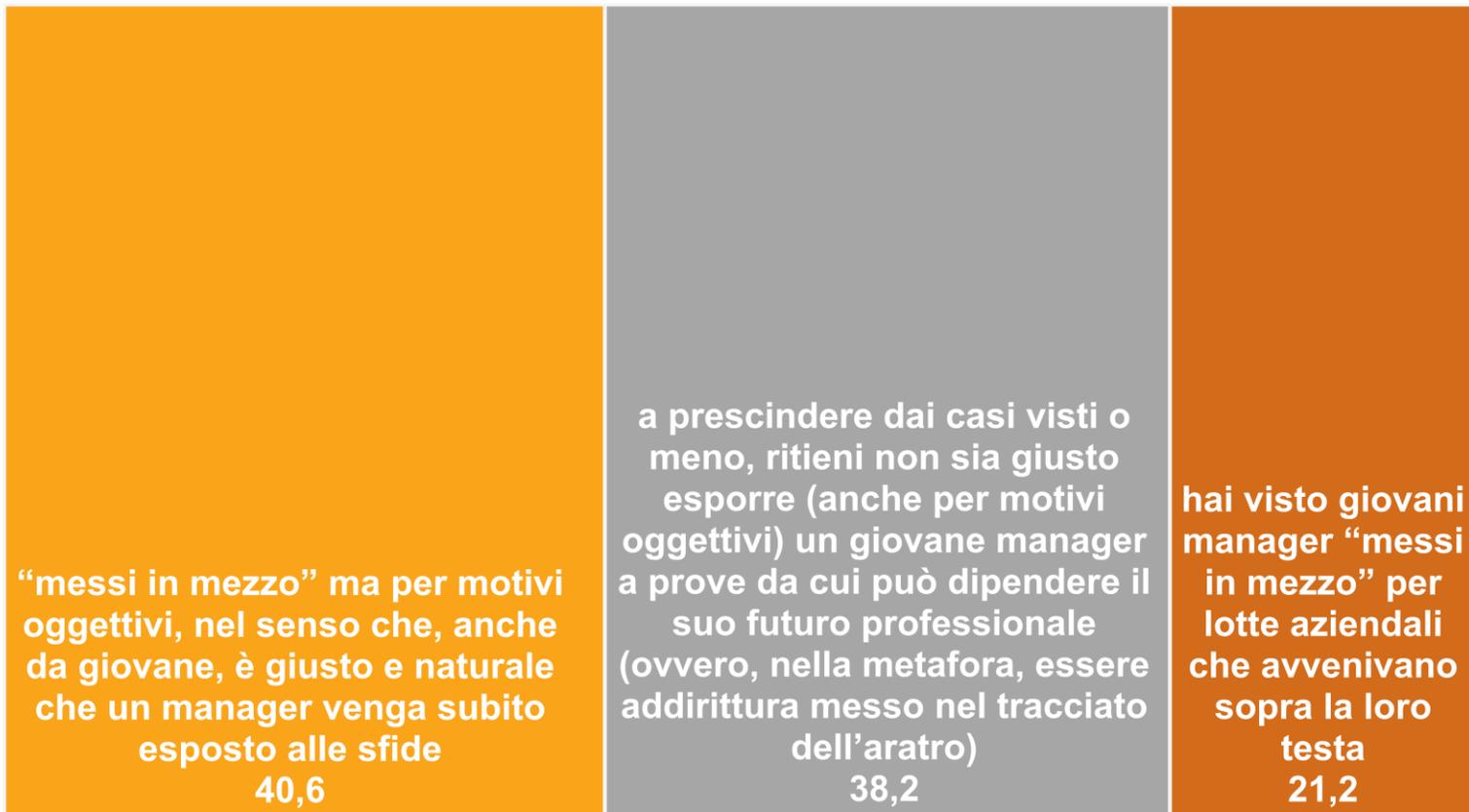




Telemaco, fin da piccolissimo, viene “messo in mezzo” nella storia di Ulisse, che si finge pazzo per non andare alla guerra di Troia e spinge furiosamente l’aratro, ma si deve fermare quando Palamede gli mette in mezzo al solco Telemaco, al che Ulisse si ferma svelando così di non essere uscito di senno.

%

Molti giovani manager vengono “messi in mezzo” a eventi più grandi di loro proprio all’inizio della carriera, e ti chiediamo se nella tua carriera...





Telemaco, fin da piccolissimo, viene “messo in mezzo” nella storia di Ulisse, che si finge pazzo per non andare alla guerra di Troia e spinge furiosamente l’aratro, ma si deve fermare quando Palamede gli mette in mezzo al solco Telemaco, al che Ulisse si ferma svelando così di non essere uscito di senno.

%

Molti giovani manager vengono “messi in mezzo” a eventi più grandi di loro proprio all’inizio della carriera, e ti chiediamo se nella tua carriera...

Per la maggioranza del campione (40,6%) è giusto che un giovane manager, seppur con poca esperienza, si confronti da subito con dinamiche sconosciute.

Tuttavia, il 38,2% ritiene che non sia corretto esporre un manager inesperto a sfide che potrebbero condizionare lo sviluppo della sua carriera.

ff *Telemaco ha la maturità di attendere per un decennio e di non “allargarsi”, nonostante il dubbio sul ritorno del padre diventi sempre più forte.*

%

Se pensi ai tuoi colleghi dirigenti che hai conosciuto o di cui conosci indirettamente la cultura aziendale, ritieni che questa capacità di attendere...





Telemaco ha la maturità di attendere per un decennio e di non “allargarsi”, nonostante il dubbio sul ritorno del padre diventi sempre più forte.

Se pensi ai tuoi colleghi dirigenti che hai conosciuto o di cui conosci indirettamente la cultura aziendale, ritieni che questa capacità di attendere...

%

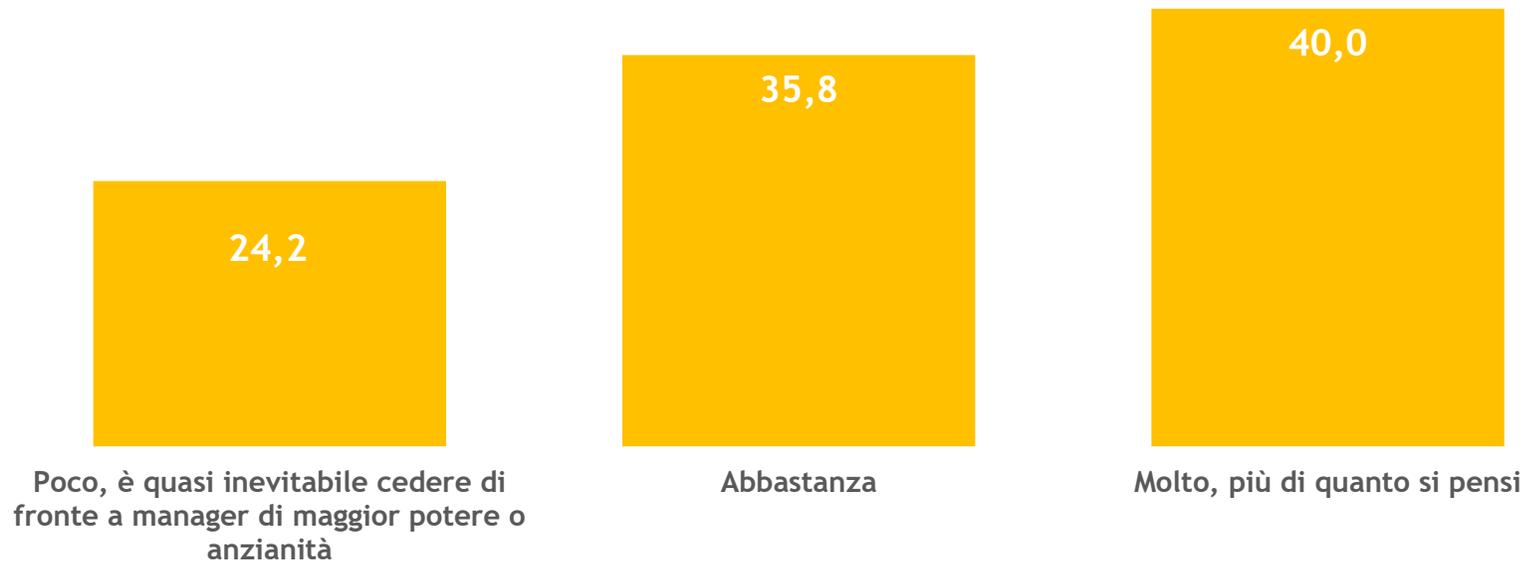
Per il 37,0% dei rispondenti la pazienza non è una virtù diffusa e incoraggiata dalla cultura manageriale.

Tuttavia, il 33,3% ritiene che i giovani manager non abbiano sufficiente autonomia per prendere d’iniziativa.



Telemaco ha la forza di resistere ai pretendenti, e poi ai Proci che addirittura si insediano nel palazzo reale.

Quanto ritieni che mediamente i giovani dirigenti sappiano resistere a pressioni indebite (anche interne all'azienda o al gruppo in cui sono inseriti), soprattutto nelle fasi decisive e critiche...



La maggioranza dei rispondenti (40,0%) ritiene che, mediamente, un giovane dirigente sia in grado di sopportare bene anche un grande carico di pressione

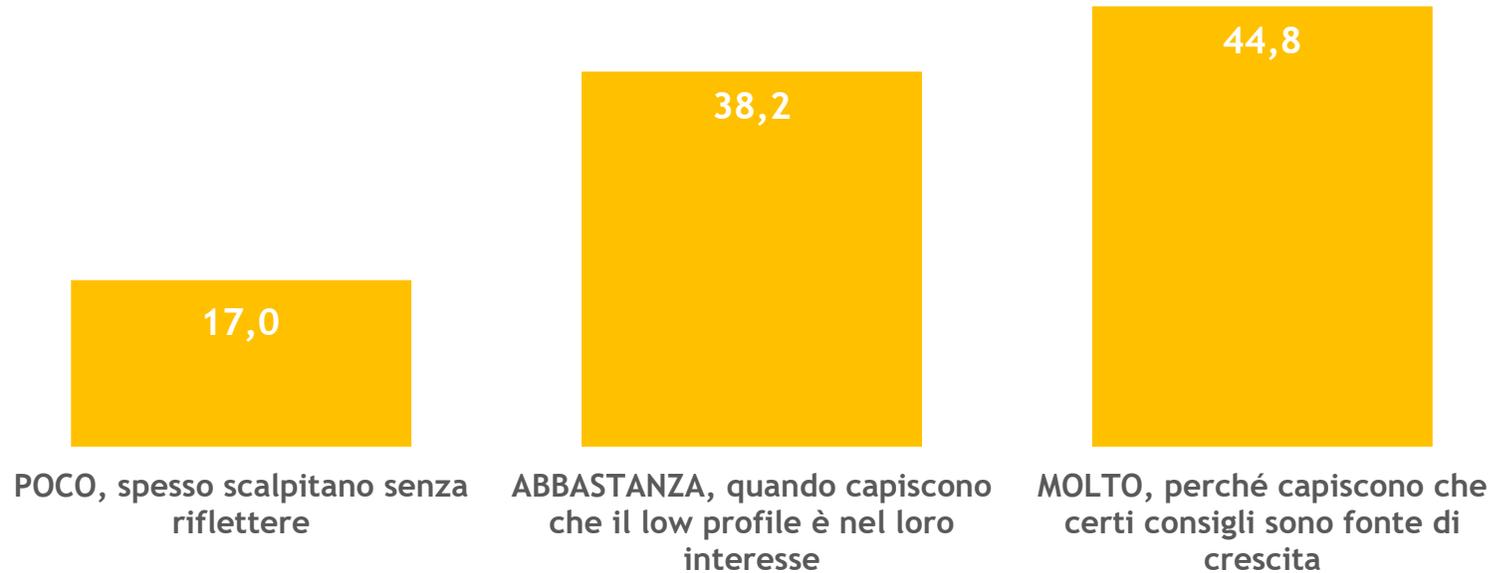
Tuttavia, una minoranza (24,2%) afferma che per un giovane manager è quasi inevitabile cedere di fronte alle pressioni di un dirigente più esperto o anziano.



Telemaco ha l'umiltà di accettare fin da subito il consiglio di Atena, anche se questa gli appare sotto le spoglie di un uomo.

%

Quanto ritieni che i giovani dirigenti italiani abbiano mediamente questa predisposizione all'ascolto e all'apertura nel ricevere consigli e indicazioni?



La maggior parte degli intervistati (44,8%) ritiene che, mediamente, i giovani manager abbiano una spiccata propensione all'ascolto dei consigli.

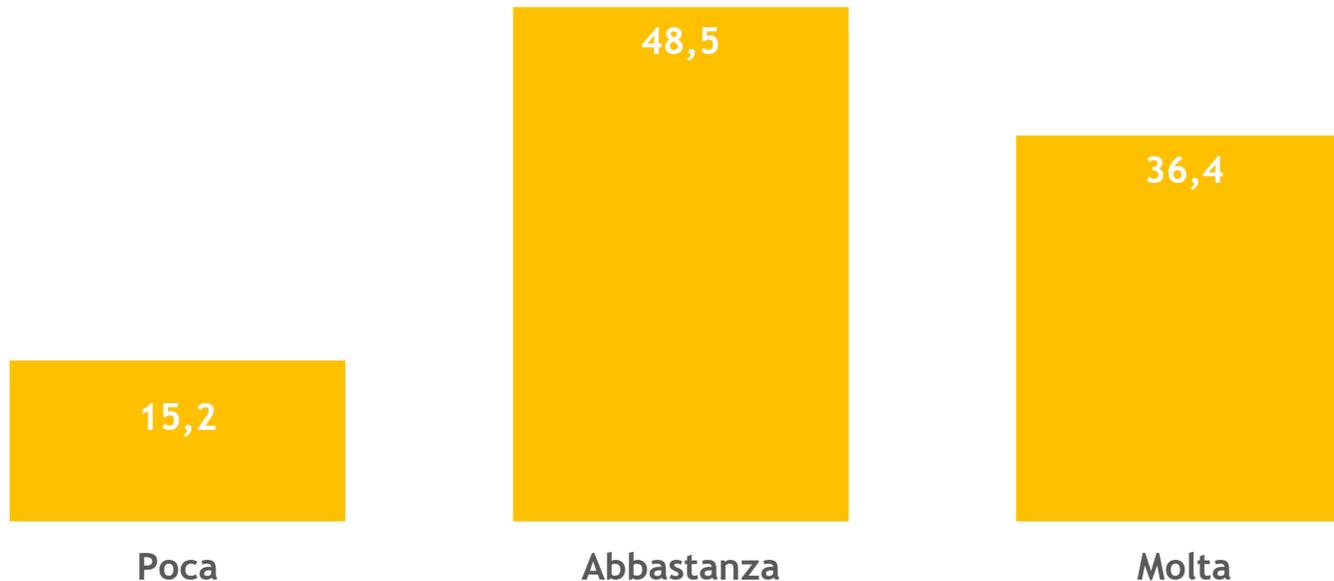
Tuttavia, il 38,2% afferma che tale propensione sia principalmente circoscritta a ragioni di utilità contingente.



Telemaco, seguendo il consiglio di Atena, organizza un viaggio nelle città di Pilo e Sparta, dai re Nestore e Menelao, per chiedere notizie del padre, ma, nonostante questi rispondano di non averne, Telemaco non si scoraggia.

%

Quanta resilienza di fronte all'assenza totale di informazioni pensate abbiano i vostri colleghi under 44?

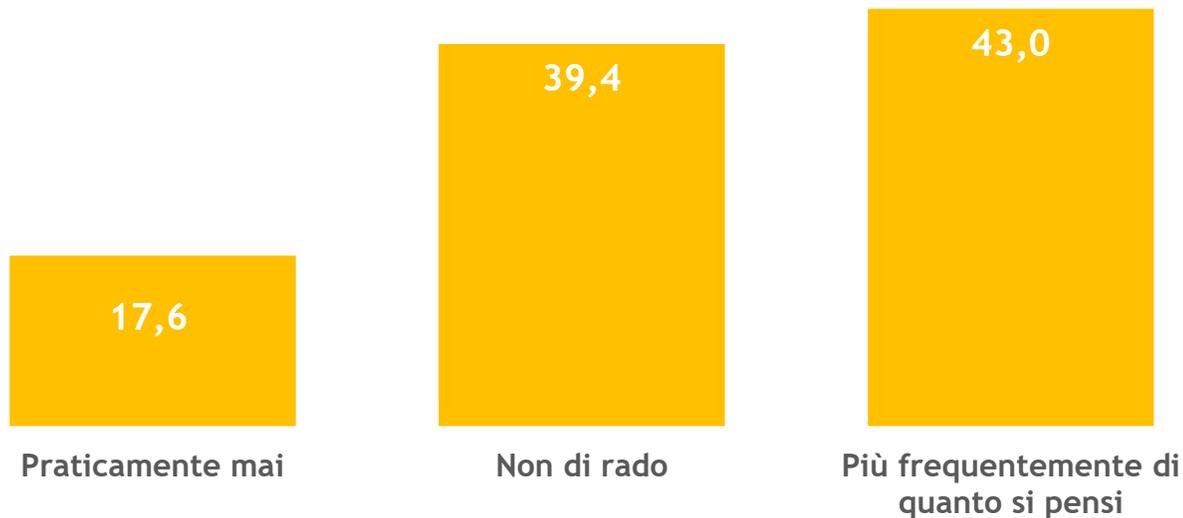


Il 48,5% dei rispondenti ritiene che i giovani manager sviluppino una sufficiente capacità di superare i momenti di fortissima incertezza.



Ulisse, arrivato a Itaca, si traveste da mendico e rivela la propria identità per primo al figlio Telemaco, solo dopo ai suoi vecchi fedelissimi, Eumeo e Filezio.

Questa prova di fiducia assoluta del top manager nei confronti di un giovane manager, che per il suo talento viene messo a parte di un segreto ancor prima di quanto avvenga con manager di anzianità e ruolo superiori e con la persona più vicina (nella metafora, Penelope viene a sapere di Ulisse ben più tardi di Telemaco), ritenete di averla vista nelle aziende di cui avete conoscenza:



La maggioranza dei rispondenti (82,4%) non ritiene raro che un giovane manager conquisti la fiducia di un dirigente più anziano che lo tenga personalmente al corrente di opportunità e situazioni favorevoli.



Telemaco rivela di avere anche la capacità di organizzare, e di farlo con assoluta prudenza e discrezione, creando un incontro di Ulisse coi vecchi fedelissimi Eumeo e Filezio.

%

Pensando ai giovani manager che conoscete, anche per notizie riportate, quanta credete che sia mediamente la capacità di agire senza farsi prendere la mano dalla volontà di apparire e di essere i super coordinatori, agendo invece con discrezione e senza volere uno spazio che sarebbe prematuro prendersi?



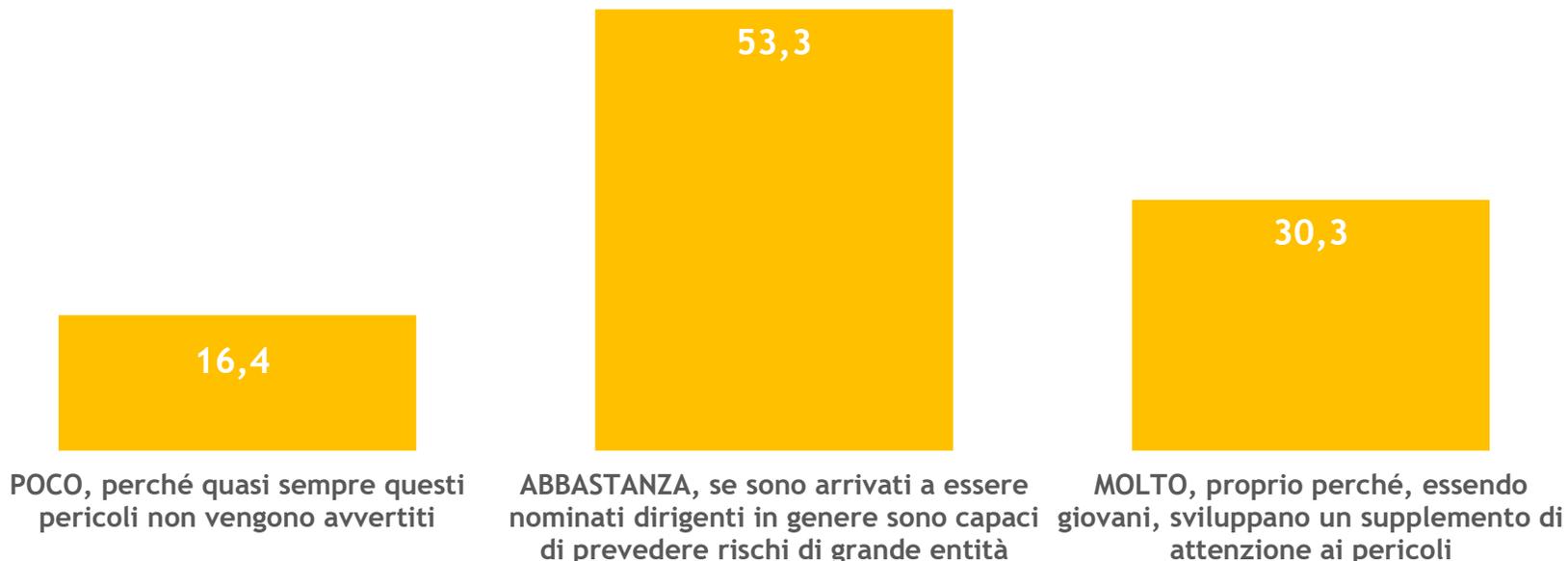
La maggior parte degli intervistati (81,8%) ritiene che, mediamente, un giovane manager sia dotato di sufficiente/molta consapevolezza della misura delle proprie azioni, in modo da agire con discrezione e non per ragioni di vanità o esibizionismo.



Nonostante la giovane età, Telemaco ha la preveggenza di far togliere tutte le armi alle pareti della sala in cui si svolgerà la prova dell'arco.

%

Quanto è diffusa tra i giovani dirigenti la capacità di prevenire i rischi “mortalì” che possono distruggere la strategia della propria azienda?



La maggioranza dei rispondenti (53,3%) ritiene che, mediamente, i giovani dirigenti sono in grado di mettere in atto strategie di prevenzione del rischio organizzativo.

Tuttavia, il 16,4% sottolinea che tale consapevolezza può mancare per ragioni di inesperienza nella prevenzione della crisi.

“ Nel momento in cui dà la possibilità a un mendicante di tentare la prova dell’arco, Telemaco dimostra coraggio e capacità di tenuta di fronte alle proteste dei Proci.

I giovani manager italiani hanno il coraggio di contrapporsi a pregiudizi e regole di fatto, che tutelano e spesso fossilizzano uno status quo, per tentare vie innovative e non rituali?



Il 51,5% ritiene che i giovani manager italiani abbiano sufficiente energia e motivazione a rinnovare o opporsi a dinamiche organizzative vincolate a tradizionali modelli di gestione dell’impresa.



Dopo la riconquista di Itaca ci sono varie leggende, una delle quali vede Telemaco cacciato proprio da Ulisse, che aveva sentito dire da un oracolo che un figlio lo avrebbe ucciso (in realtà sarebbe stato Telegono, avuto come figlio da Circe).

%

Quanto spesso avete visto giovani manager che avevano dato prove brillanti finire vittime di atti di disinformazione, o di giochi di potere creati alle loro spalle, e dunque mandati a cercare una nuova occupazione altrove?



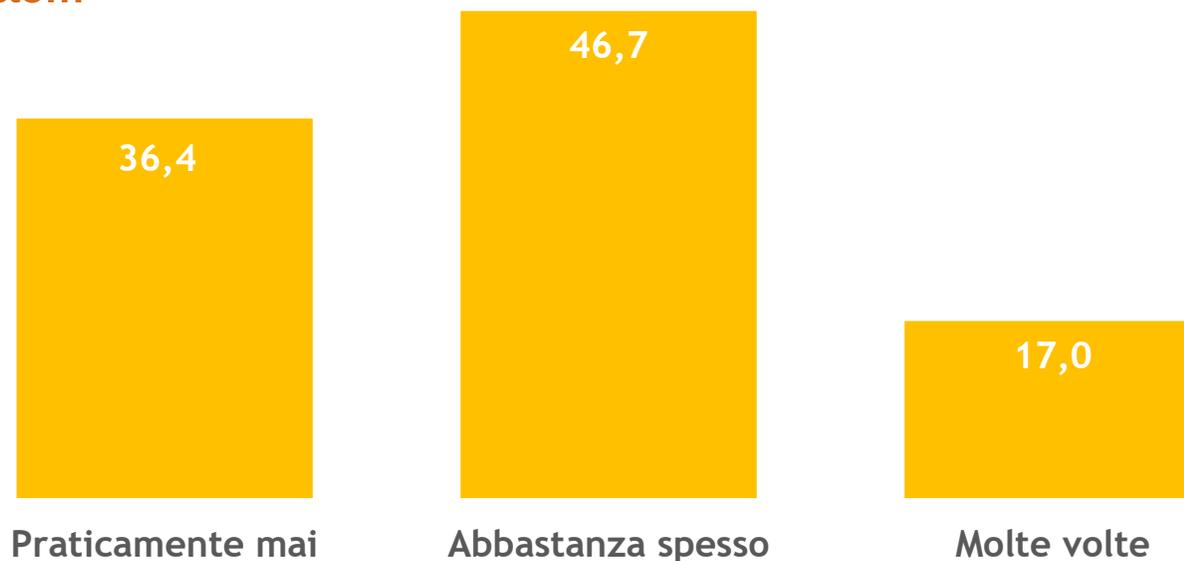
La maggior parte degli intervistati (52,1%) ritiene abbastanza comune, per un giovane manager, essere oggetto di ritorsioni professionali per spiccate capacità dirigenziali.

Invece, il 24,2% non la ritiene una pratica comune, poiché il benessere della collettività organizzativa viene valorizzata dalle competenze individuali espresse sul campo.



Morto Ulisse, Telemaco torna a Itaca per prendersi cura del corpo del padre e onorarlo.

Anche per i giovani dirigenti può venire il momento di un ritorno, in cui rimettono a posto la situazione positiva che era stata alterata dopo il loro allontanamento. Questo è un fenomeno (anche con un ritorno di quei manager non più in età giovane, ma magari richiamati proprio per l'esperienza nel frattempo acquisita) che avete visto...

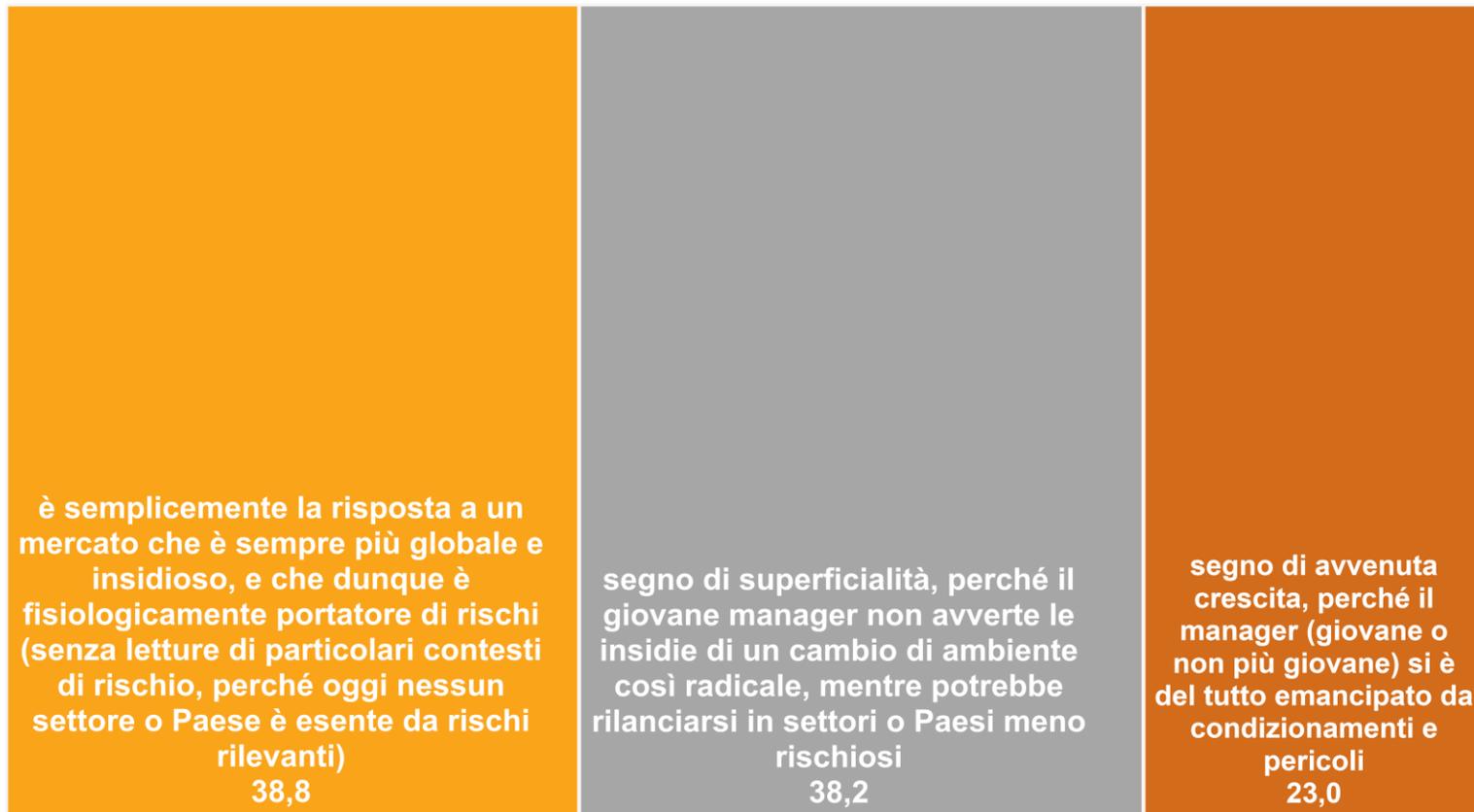


Per la maggioranza dei rispondenti (46,7%) è abbastanza comune che un giovane manager, dopo aver trascorso un'esperienza lontano dalla sua organizzazione, ritorni alla sua realtà professionale per applicare le nuove competenze sviluppate altrove.

Invece, il 36,4% ritiene che tale ritorno si verifichi piuttosto raramente.

“ Secondo una tradizione latina, Telemaco ritorna da Circe e la sposa, avendo da essa un figlio, Latino.

A volte un giovane manager non solo rompe il cordone ombelicale con la realtà in cui era nato e cresciuto professionalmente, ma addirittura va in un contesto che presenta insidie, unendosi a persone che notoriamente sono pericolose. A vostro giudizio questo è un fenomeno:





Secondo una tradizione latina, Telemaco ritorna da Circe e la sposa, avendo da essa un figlio, Latino.

A volte un giovane manager non solo rompe il cordone ombelicale con la realtà in cui era nato e cresciuto professionalmente, ma addirittura va in un contesto che presenta insidie, unendosi a persone che notoriamente sono pericolose. A vostro giudizio questo è un fenomeno:

%

La maggior parte dei rispondenti (38,8%) ritiene fisiologico, nel mercato globalizzato, che un giovane manager possa distanziarsi dalla propria organizzazione, per stringere contatti con realtà professionali sconosciute o rischiose.

Tuttavia, una frazione simile di rispondenti (38,2%) ritiene tale assunzione di rischio come un segno di superficialità e ignoranza delle condizioni economico-sociali.

Infine, per il 23,0% tale emancipazione è considerata segno di significativa crescita personale e assunzione di responsabilità.

ff *Fra giovani e senior (in generale, non solo per i manager), non vi è una reale discriminazione (livelli 1 o 2) o vi è una fortissima discriminazione (9-10) in fatto di stipendi e altri benefit economici.*



7,2

*Valore medio
(Scala 1-10)*

*Tra giovani e senior, è percepita una
discriminazione rilevante (7,2) in
termini economici.*

ff *Fra giovani e senior (in generale, non solo per i manager), non vi è una reale discriminazione (livelli 1 o 2) o vi è una fortissima discriminazione (9-10) a livello di riconoscimento sociale del contributo sul lavoro.*



6,2

*Valore medio
(Scala 1-10)*

Tra giovani e senior, è percepita una discriminazione modesta (6,2) in termini di riconoscimento sociale.

ff *Fra giovani e senior (in generale, non solo per i manager), non vi è una reale discriminazione (livelli 1 o 2) o vi è una fortissima discriminazione (9-10) a livello di possibilità di organizzare la propria vita extra lavorativa.*



4,8

*Valore medio
(Scala 1-10)*

Tra giovani e senior, è percepita una discriminazione bassa (4,8) in termini di possibilità di organizzare la vita extra lavorativa.

3

INDAGINE DESK

RICERCA E ANALISI DELLE COMPETENZE
SUL TEMA "DIVERSITY & INCLUSION"
NELL'AMBITO DEL PROGETTO ODISSEA

INDICE

1. UN'INTRODUZIONE AL DIVERSITY MANAGEMENT

1.1 IL CONCETTO DI DIVERSITÀ

1.2 I FATTORI DI SPINTA DEL DIVERSITY MANAGEMENT

1.3 LE FASI DI MATURAZIONE DEL DIVERSITY

1.4 IL RUOLO DEI BIAS NELLA DINAMICA TRA
APPARTENENZA ED ESCLUSIONE

2. IL DIVERSITY MANAGEMENT E LE AZIENDE

2.1 LE DIMENSIONI AZIENDALI E IL PROCESSO DI
INTEGRAZIONE

3. IL DIVERSITY MANAGEMENT IN ITALIA

3.1 LA SPECIFICITÀ ITALIANA

3.2 LA PARITÀ DI GENERE

3.3 AGEING

4. LA VIA EUROPEA AL DIVERSITY MANAGEMENT E IL CASO ITALIANO

5. LE BEST PRACTICES PER UNA POLITICA DI DIVERSITÀ ED INCLUSIONE

6. IL QUADRO DOPO LA RIAPERTURA

BIBLIOGRAFIA / SITOGRAFIA

1.UN'INTRODUZIONE AL DIVERSITY MANAGEMENT

1.1 Il concetto di diversità

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

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

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

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

L'espressione "Diversity Management", infatti, appare per la prima volta nel 1987 all'interno del rapporto "Workforce 2000: Work and Workers for the 21st century" di William B. Johnston e Arnold E. Packer. La finalità del rapporto era stata quella di anticipare, al popolo americano, i cambiamenti sociali ed economici degli ultimi anni del XX secolo, cambiamenti che avrebbero modificato irreversibilmente il mercato del lavoro ma soprattutto la componente della forza lavoro, rendendola più eterogenea per genere, provenienza geografica, orientamento sessuale ed età.

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

In Europa, le direttive interne ad un percorso antidiscriminatorio generalizzato furono più tardive e rivolte al semplice ambito della parità di genere, e solo con la normativa comunitaria adottata nel 2000 ci si interessò della dimensione razziale. Fare Diversity Management, infatti, non significa semplicemente offrire un elenco di politiche standard e di azioni universali da applicare alla propria realtà, ma dare inizio a un nuovo paradigma nel quale questi strumenti instaurino un rapporto di comunicazione bidirezionale con l'intera struttura organizzativa, con le sue procedure e le sue peculiarità. Non si tratta di azioni casuali, ma di una precisa linea d'intervento manageriale che coinvolge non solo il settore HR, ma tutte le dimensioni dell'istituzione.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

- Recuperare la creatività e la passione messe in "stand by" dal momento in cui si è cominciato a focalizzare l'attenzione sulla patologia Covid-19;

-
-
-
-
-
-
-
-
- Uscire dall'isolamento e alimentare le possibilità di inclusione nel territorio di appartenenza;
- Ampliare i propri confini e collaborare con altre realtà fino a questo momento ritenute estranee, spesso per paura di esserne contaminati;
- Rivedere le organizzazioni rispetto alle nuove norme e parlare di valore aggiunto, di valore sociale prodotto, e di valore economico generato.

1.2 I fattori di spinta del Diversity Management

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

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

Prospettiva esogena

La globalizzazione e lo sviluppo tecnologico hanno inciso sul modo di produrre delle imprese, che si sono orientate sempre più verso la delocalizzazione per migliorare la propria competitività. Si oltrepassano i confini nazionali e non è più importante dove abbia sede l'impresa; l'importante è rispondere alle innumerevoli esigenze della clientela attraverso una gamma di prodotti sempre più differenziata.

Personalizzazione. La relazione con il cliente è interattiva, partecipativa, personalizzata e orientata al medio-lungo periodo. Per essere competitivi e soddisfare adeguatamente la propria clientela non si possono più offrire prodotti e servizi indifferenziati.

- Cambiamento demografico della forza lavoro (la presenza delle donne nel mercato del lavoro, l'invecchiamento della popolazione).
-
- Il passaggio da un'economia industriale ad una di servizi ha importanti ripercussioni sul Diversity Management. I servizi permettono di recuperare il gap spazio-temporale e quali-quantitativo che caratterizza la relazione tra industria e cliente.
-
-
- Normative nazionali ed internazionali. L'Europa, grazie ai poteri conferiti dall'articolo 13 del Trattato di Amsterdam, ha emanato alcune direttive volte a garantire l'uguaglianza dei cittadini degli Stati membri. Tra queste ricordiamo la direttiva 2000/43/CE per la parità di trattamento tra le persone, indipendentemente dalla razza, e la direttiva 2000/78/CE per la parità di trattamento in materia di occupazione, formazione professionale e condizione del lavoro. Altrettanto importante è la direttiva 2006/54/CE, in cui confluiscono sette direttive europee riguardanti la parità di trattamento tra uomini e donne.
-

Prospettiva endogena

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

Adozione di politiche di Diversity Management per apportare modifiche alla cultura e ai modelli gestionali aziendali.

1.3. Le fasi di maturazione del Diversity

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

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

-
-
- - conservare la continuità aziendale gestendo clienti e fornitori;
 - monitorare il flusso di cassa;
 - riorganizzare l'attività interna con strumenti di lavoro flessibile.
-
-
-
-

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

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

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

La diversità è un concetto dalla duplice valenza, perché da una parte si concretizza in nuove modalità di gestione delle HR (potenzia le specificità individuali), dall'altra corrisponde alla necessità di comprendere le varie tipologie di utenza. In entrambi i casi è portatrice di effetti benefici, ed è la sua mancata considerazione e sottovalutazione a produrre effetti svantaggiosi, e in casi estremi addirittura negativi.

- L'impresa moderna, infatti, cambia fisionomia, e dalla "gestione delle risorse umane" si converte alla "gestione consapevole delle diversità delle persone": nasce l'impresa plurima, per la quale l'accettazione e la valorizzazione delle differenze diventano il fondamento per un duraturo e difendibile vantaggio competitivo. Ormai questo è il quadro acquisito a livello di cultura aziendale, e in tale contesto il progetto ODISSEA intende muoversi.
-
-
-
-
-
-

1.4 Il ruolo dei bias nella dinamica tra appartenenza ed esclusione

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

Proprio per questo, dobbiamo partire da un tema ormai classico anche nella cultura manageriale, riassumibile in un'affermazione: nel momento in cui ci creiamo un'opinione su qualcuno o qualcosa, oppure quando dobbiamo prendere decisioni fondamentali, siamo condizionati da bias inconsci. Il bias è una forma di distorsione della valutazione, causata dal pregiudizio, che non è prevedibile e che non ci permette di operare in maniera autonoma: tali credenze, col tempo, conducono a convinzioni rigide e difficili da scardinare.

- Come accade nel singolo, anche le organizzazioni sono colpite da queste distorsioni e le motivazioni sono molteplici, perché, se si considerano gli scenari in cui il processo decisionale coinvolge entità economiche o scelte finanziarie, sono diversi i bias che giocano un ruolo cruciale. La consapevolezza dei bias che risiedono a livello inconscio è, infatti, il primo e il più importante passo per adottare un vero approccio di Diversity & Inclusion all'interno delle aziende, come intende suggerire il progetto ODISSEA.

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

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

I risultati ottenuti da Everis, in realtà, non riguardano una situazione isolata, perché rappresentano un'ulteriore conferma di uno dei trend più diffusi nella cultura aziendale odierna, quello dei pregiudizi di genere.

L'intero comparto industriale e le singole imprese non sempre sono consapevoli del fatto che un team eterogeneo, in cui ognuno possiede il proprio background e i propri punti di forza, crei valore aggiunto, e per questo si rende necessaria l'adozione di strategie e strumenti che consentano una maggiore diversificazione della forza lavoro.

- Se consideriamo il settore HR, uno strumento adottato da molte realtà è quello del Blind recruitment, una tecnica di selezione in cui vengono omesse alcune informazioni dei candidati per eliminare ogni possibile pregiudizio nella scelta. Considerando che il nostro cervello è soggetto a più di 180 bias (percettivi, di memoria, di attenzione, di giudizio, di pensiero), attraverso la strategia del colloquio al buio si garantisce la valutazione oggettiva del singolo.
- Di seguito riportiamo i dieci bias che influiscono maggiormente sulle decisioni finanziarie di un'azienda, che sono un'utile pista per la cultura che stiamo indagando con ODISSEA:
- - Overconfidence: eccessiva fiducia in se stessi e nelle proprie capacità;
 - Confirmation bias: gli individui sopravvalutano il peso delle evidenze che confermano la bontà delle proprie scelte o convinzioni ed ignorano le prove che invece le smentiscono;
 - Hindsight bias: la tendenza che molti hanno di formulare, a seguito di un evento, giudizi a posteriori sovrastimando la possibilità di prevedere l'evento verificatosi;
 - Endowment effect: gli individui tendono a valutare di più un bene che già fa parte della propria dotazione;
 - Disposition effect: la tendenza a vendere i titoli che hanno accumulato valore e, al contrario, a mantenere quei titoli che hanno subito una perdita di valore;
 - Home bias: La principale causa della scarsa diversificazione dei portafogli è l'home bias, cioè la tendenza degli investitori a preferire titoli domestici rispetto a titoli stranieri;
 - Regret/Worry. Tra i fattori legati alla sfera emotiva il più rilevante è il rimpianto (regret);
 - Sunk-cost bias: costi (investimenti, acquisiti, prestiti) che non possono essere recuperati in alcun modo. Secondo la teoria economica classica i costi irrecuperabili in quanto tali non dovrebbero influenzare le decisioni successive;

- -
 -
 -
 -
 -
 -
 -
- Attribution bias. Quando ci si rende conto di aver compiuto una scelta rivelatasi sbagliata, si cerca di trovare cause esterne a cui attribuire la responsabilità di tale scelta;
 - Mental accounting. Le nostre scelte economiche sono governate da un sistema di contabilità mentale attraverso cui le persone tendono a suddividere il denaro;
 - Effetto Framing. Uno dei bias decisionali più forti, oggetto di importanti studi di psicologia cognitiva e neuroscienze. Le preferenze degli individui per un problema di scelta variano a seconda di come il problema stesso viene presentato.

2. IL DIVERSITY MANAGEMENT E LE AZIENDE

2.1 Le dimensioni aziendali e il processo di integrazione

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

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

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

Rendere operativo un processo integrato di Diversity Management è un'operazione molto complessa, che coinvolge l'azienda da un punto di vista strategico, progettuale e operativo.

-
-
- Come già anticipato attraverso il modello di Gardenswartz e Rowe, che analizza il fenomeno dalla prospettiva del manager, le aziende devono ridefinire la loro strategia attraverso il coinvolgimento di attori sociali ed economici, che andranno inclusi e valorizzati nella loro diversità.

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

Dimensione strategica

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

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

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

Dimensione progettuale

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

- -
 -
 -
 -
 -
 -
- i sistemi che rientrano tra le motivazioni estrinseche includono, ad esempio, i reward (incentivi aggiuntivi alla retribuzione in caso di raggiungimento degli obiettivi di Diversity Management);
 - tra le soluzioni intrinseche invece rientrano i processi di allineamento dei valori personali con i valori aziendali di inclusione e integrazione delle diversità.

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

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

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

Le prime dieci pratiche, associate con ogni categoria, sono mostrate nella tabella di seguito riportata.

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

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

I livelli sono:

- Rifiuto: in questo primo livello troviamo le organizzazioni che rifiutano l'applicazione di una cultura organizzativa rispettosa delle diversità;
- Conformità: qui troviamo le organizzazioni che hanno un approccio reattivo all'attuazione di iniziative di equità adempiendo agli obblighi legali o di altro tipo (ad es. contratti collettivi, leggi sul lavoro, contratti, contenzioso).
- Oltre la conformità: le organizzazioni riconoscono il valore e vanno oltre la semplice conformità. Non esiste alcuna pianificazione per integrare la diversità nella più ampia cultura organizzativa.
- Caso aziendale: di questo quarto livello fanno parte le organizzazioni che riconoscono alla diversità un'influenza positiva sull'organizzazione. La diversità è vista come creatrice di un ambiente equo per tutti.
- Equità integrata: le organizzazioni hanno interiorizzato la diversità e l'inclusione come valori fondamentali. L'equità umana è un elemento essenziale del vantaggio competitivo sostenibile e dell'efficacia organizzativa.
- Organizzazione inclusiva ed equa: le organizzazioni hanno raggiunto la creazione di un ambiente di lavoro equo e inclusivo, attraverso la valorizzazione delle differenze individuali, per liberare il massimo potenziale umano. L'equità umana contribuisce a un'economia forte, a beneficio di tutti i partecipanti e dell'organizzazione stessa.

ODISSEA

ORGANIZZARE DIVERSITY & INCLUSION PER SOSTENERE SOCIETÀ ED ECONOMIE APERTE



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

3. IL DIVERSITY MANAGEMENT IN ITALIA

3.1 La specificità italiana

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

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

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

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

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

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

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

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

3.2 La parità di genere

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

- Come SDG, quell'obiettivo rispetta le caratteristiche di universalità, interconnessione e indivisibilità, perché applicabile in tutti i paesi membri dell'ONU. La realizzazione degli SDGs è affidata all'impegno di tutti gli Stati, e la loro attuazione non è circoscritta alla dimensione economica dello sviluppo, ma è affiancata dall'inclusione sociale e alla tutela dell'ambiente.
- Ogni anno, l'Istat predispone il Rapporto sui SDGs attraverso il quale, con un sistema di indicatori, segnala il progresso compiuto globalmente dalla Comunità internazionale rispetto ai 17 traguardi (ambientali, sociali ed economici) da raggiungere entro il 2030.
- La particolarità dell'edizione 2020 è legata ovviamente al fenomeno Covid-19, che ha reso necessario il bisogno di una visione unitaria in grado di elaborare e implementare una strategia appropriata per uno sviluppo economico, sociale e ambientale.
- Il Goal dell'uguaglianza di genere è declinato in nove target, gli ultimi tre dei quali sono riferiti agli strumenti di attuazione:
 - Eliminare ogni forma di discriminazione verso le donne, di qualsiasi età, in ogni parte del mondo;
 - Eliminare ogni forma di violenza sulle donne, di qualsiasi età, nella sfera pubblica e privata, compresi la tratta e qualsiasi forma di sfruttamento, sessuale o di altro tipo;
 - Eliminare ogni pratica dannosa, quali i matrimoni infantili, precoci o forzati e le mutilazioni genitali femminili;
 - Riconoscere e valorizzare il lavoro domestico e quello di cura non retribuiti, fornendo servizi pubblici, infrastrutture e politiche di protezione sociale, e promuovendo la condivisione delle responsabilità all'interno del nucleo familiare, nel rispetto delle consuetudini nazionali;
 - Garantire la piena ed effettiva partecipazione femminile e le pari opportunità di leadership ad ogni livello decisionale nella vita politica, economica e pubblica;

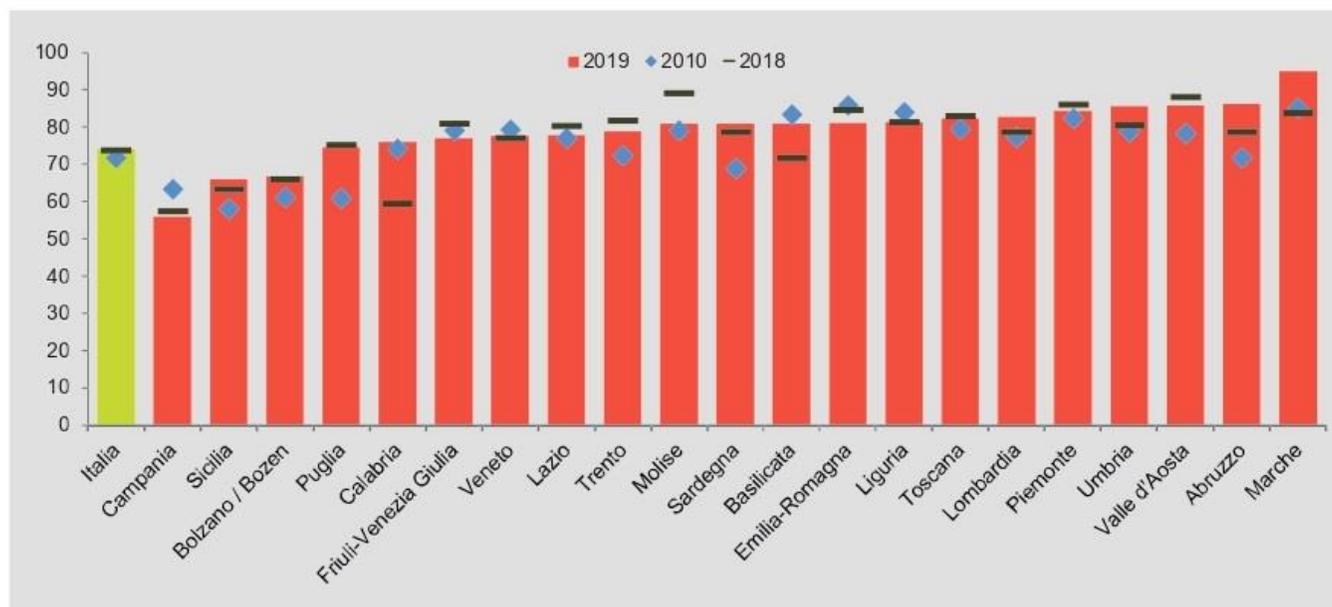
-
-
-
-
-
-
-
- Garantire l'accesso universale alla salute sessuale e riproduttiva e ai diritti in ambito riproduttivo, come concordato in base al Programma d'Azione della Conferenza internazionale su popolazione e sviluppo, alla Piattaforma d'Azione di Pechino e ai documenti prodotti nelle successive conferenze;
- Avviare riforme per dare alle donne pari diritti sulle risorse economiche, accesso effettivo alla proprietà e al controllo della terra e di altre forme di proprietà, ai servizi finanziari, all'eredità e alle risorse naturali, in conformità alle leggi nazionali;
- Accrescere l'uso di tecnologie abilitanti, in particolare le tecnologie dell'informazione e della comunicazione, per promuovere l'empowerment delle donne;
- Adottare e intensificare politiche solide e normative effettivamente applicabili per la promozione della parità di genere e l'empowerment di tutte le donne, a tutti i livelli.

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

Considerando il rapporto tra i due tassi di occupazione, nel 2019 il valore ha registrato una sostanziale stabilità rispetto al 2018 (74,3%, +0,5 punti percentuali). Più significativo il miglioramento se si confronta l'ultimo anno rispetto al 2010 (+2,6 punti percentuali), ma in discesa rispetto al 2015: anno in cui l'occupazione delle donne con figli in età prescolare è stata più vicina a quella senza figli (77,8%).

- La quota più alta si riscontra nel Centro-Nord con oltre l'80%, mentre nel Mezzogiorno il valore scende al 66,8% (era 62% nel 2010 e 73,5% nel 2015). Nell'ultimo anno censito (2019 su 2018) i progressi più accentuati a livello regionale sono stati registrati in Calabria, Marche e Basilicata (rispettivamente 16,5, 11,3 e 9,3 punti percentuali), mentre il Molise ha segnato una decisa contrazione (-8,2 punti percentuali). La situazione è ancora più svantaggiata per le donne straniere: il rapporto fra lavoratrici con figli e lavoratrici senza figli è pari al 45,8%, rispetto al 80% delle italiane (Figura 5.4)

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



Fonte: Istat, Indagine Forze di Lavoro

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

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

Tra le regioni più "rosa" spiccano Molise (26,9%), Sicilia (25,2%) e Lazio (23,2%), seguite da Basilicata (21,4%) e Lombardia (19,6%). A fondo classifica troviamo terzultima la Calabria (11,3%) e addirittura sotto il 10% di peso femminile Abruzzo (8,8%) e Trentino-Alto Adige. Il carattere positivo di questi dati è un vantaggio non solo per le donne, ma per lo sviluppo economico mondiale. In un momento storico come quello che stiamo vivendo il valore della Diversity deve esprimersi a vantaggio della collettività, e anche questa è una delle intuizioni di fondo del progetto ODISSEA.

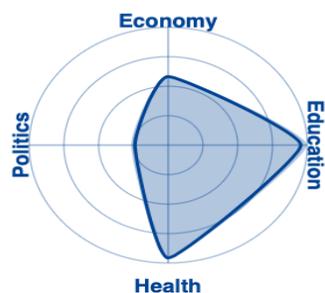
Secondo il Global Gender Gap Report 2020, l'Italia, nella classifica della parità di genere, perde sei posizioni rispetto al 2018 classificandosi al 76° posto su un totale di 153 paesi. Le cause principali di questo dato così negativo sono legate alla scarsa partecipazione femminile alla vita economica,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

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

- Economic participation and opportunity (partecipazione economica)
- Educational attainment (istruzione)

- Health and survival (salute)
- Political empowerment (responsabilizzazione politica).

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



— Italy score
— average score

	2006 score		2020 score	
Global Gender Gap Index	77	0,646	76	0,707
Economic participation and opportunity	87	0,527	117	0,595
Educational attainment	27	0,997	55	0,997
Health and survival	77	0,972	118	0,969
Political empowerment	72	0,087	44	0,267

Fonte: *Global Gender Gap Report 2020*

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

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

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

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

Il diffondersi del Covid-19 ha aumentato il gap uomo-donna e ha evidenziato le vulnerabilità dei sistemi sociali, politici ed economici. A sostegno e integrazione di quanto predisposto nel Rapporto sugli Obiettivi di sviluppo sostenibile 2020 dell’Istat, riportiamo il Policy Brief dell’ONU dedicato all’impatto che il Covid-19 ha avuto e avrà sulle donne. Con questo documento si delineano le misure prioritarie per un intervento di recupero a breve e lungo termine.

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

- Economico;
- Salute;
- Lavoro di cura non retribuito;

- -
 - ●
 -
 -
 -
 -
- Violenza di genere;
 - Contesti di fragilità, conflitto o altre emergenze.

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

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



*Fonte:
elaborazione Censis su dati Istat*

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

Women spend

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

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



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

16%

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



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

Globally,

65% of women

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

72% of men

6 POLICY BRIEF: THE IMPACT OF COVID-19 ON WOMEN

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

3.3 Ageing

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

La "piramide delle età", in ambito lavorativo, sta subendo una repentina trasformazione sulla base di due variabili fondamentali: il basso tasso di natalità ed il contemporaneo aumento della durata della vita. Al vertice di questa piramide non ci sono più i giovani e questo è molto più evidente nei paesi industrializzati e post industrializzati, ma sta diventando evidente anche nei paesi in via di sviluppo. In una prospettiva a lungo termine, gestire e amministrare l'impatto del cambiamento demografico presenta diverse criticità che investono diversi campi come la sanità, i bilanci pubblici e il modo in cui affrontiamo la nostra vita (l'assistenza nella comunità e l'accesso a servizi essenziali).

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

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

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

A sostegno dei temi sopra esposti riportiamo quanto scritto nella relazione della Commissione Europea (giugno 2020) sull'impatto dei cambiamenti demografici. Dalla relazione emerge che l'Europa ha il compito di supportare gli attori dell'economia sociale e le imprese nella promozione di un mercato del lavoro maggiormente inclusivo, a vantaggio dei lavoratori e delle comunità locali.

Disporre di un mercato del lavoro più ampio e inclusivo significa combattere tutte le forme di discriminazione fondate sull'origine etnica, sulla religione, sulle convinzioni personali, sulla disabilità, sull'età e sull'orientamento sessuale.

- Le aziende devono essere in grado di capire e soddisfare le esigenze dei propri lavoratori perché i senior hanno necessità diverse dai più giovani, che sono più istintivi e legati alle possibilità di crescita. I lavoratori più esperti, infatti, costituiscono una solida base per le aziende perché sono responsabili, affidabili, conoscono i “trucchi del mestiere” e hanno familiarità con il contesto operativo e con le problematiche aziendali. Oggi le imprese non possono più trascurare il valore che nasce dalla collaborazione tra generazioni lavorative differenti, ma devono studiare le migliori soluzioni per trattenere l’esperienza dei lavoratori maturi e l’esuberanza delle nuove generazioni.
- Per trovare il giusto equilibrio tra queste due realtà apparentemente distanti è necessario, per l’azienda, predefinire un disegno complessivo e graduale da realizzare nel medio-lungo periodo. Raggiungere la giusta coesione è possibile attraverso la pianificazione di vari interventi che fanno parte di un processo composto di quattro fasi ben distinte:

Prima fase: Mapping

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

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

Seconda fase: Planning

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

Terza fase: Action

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

- Supportare la cooperazione tra le generazioni: incentivare in modo sistematico e costante la cooperazione intergenerazionale. Arricchire la cultura d'impresa ha ritorni positivi sull'immagine dell'azienda e migliora la competitività;
- Job-redesign: la progettazione del lavoro è una funzione fondamentale della gestione delle risorse umane, in particolar modo quando convivono diverse generazioni di manager, ed è correlata alla specificazione di contenuti, metodi e relazioni di lavoro al fine di soddisfare i requisiti tecnologici e organizzativi dell'azienda;
- Creare un ambiente di lavoro flessibile: è necessario introdurre flessibilità su tempi (orari flessibili, part-time o job sharing), luoghi (tecnologie digitali e diffusione di dispositivi mobili) e modalità di lavoro (smart working e telelavoro) per migliorare il bilanciamento con la vita privata;
- Attivare programmi di benessere psicofisico: l'engagement e la produttività dei lavoratori maturi possono essere incentivati con programmi mirati a preservare e accrescere il benessere psicofisico, a partire da interventi per l'ergonomia e il sostegno alla sfera psicologica;

-
-
-
-
-
-
-
-
- Performance & career management: monitorare le prestazioni lavorative può aiutare ad associare il rendimento al sistema premiante;
- Fair employment: è necessario garantire pari opportunità nei processi di recruiting e di selezione per individuare i candidati più adatti a prescindere dall'età;
- Re-employment: la possibilità per i dipendenti, in età pensionabile, di mantenere il proprio posto all'interno dell'organizzazione aiuta le imprese a non disperdere il know-how dei lavoratori senior, impiegandoli come consulenti di alto livello;
- Applicare politiche di retribuzione variabile: un ripensamento del sistema retributivo permette di passare dalla "seniority pay" alla "merit pay" definendo un efficace sistema di performance management per distinguere i meritevoli dai low performer;
- Piani pensionistici e previdenziali: definire i piani di lavoro part-time dopo la pensione e di retention dopo l'età pensionabile.

Quarta fase: Check up

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

Considerando il processo sopra descritto è evidente che per attuare politiche di inclusione aziendale è necessario considerare sia la soggettività del singolo individuo sia l'oggettività del contesto nel quale l'azienda opera e dal quale viene influenzata. Possiamo affermare quindi che non sono solo i fenomeni dinamici come le nuove tecnologie, la globalizzazione e l'innovazione ad impegnare i manager di oggi, senior o junior che siano, ma un ruolo importante lo svolgono anche i conflitti intergenerazionali e i pregiudizi in relazione all'età.

- Il manager moderno deve imparare a gestire una nuova dimensione che nasce dalla difficoltà del far convivere stili di lavoro e attitudini differenti.

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

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

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

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

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

PROSPETTO 1. POPOLAZIONE PER GENERE E CONDIZIONE PROFESSIONALE

Aprile 2020, dati destagionalizzati

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

PROSPETTO 4. POPOLAZIONE PER CLASSI DI ETÀ E CONDIZIONE PROFESSIONALE

Aprile 2020, dati destagionalizzati

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

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

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

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

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

ODISSEA

ORGANIZZARE DIVERSITY & INCLUSION PER SOSTENERE SOCIETÀ ED ECONOMIE APERTE

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

4. LA VIA EUROPEA AL DIVERSITY MANAGEMENT E IL CASO ITALIANO

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

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

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

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

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

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

- Negli anni 2000 (Congresso Mondiale di Parigi) si diffondono espliciti programmi sul concetto di Diversity Management che, seppur nati all'interno di un contesto differente, rispondono agli stessi stimoli statunitensi: cambiamenti demografici, globalizzazione, crescita di mercati differenziati, sviluppo organizzativo. Il Diversity però, nel contesto europeo, subisce un'ulteriore evoluzione rispetto agli USA: le aziende infatti non operano più in maniera isolata e introspettiva, ma fanno parte di un sistema inclusivo in cui collaborano attori istituzionali e non.

Con lo studio *The Business Case for diversity: good practices in the workplace* del 2005, la Commissione Europea ha intrapreso un percorso al fine di incrementare in tutto il settore privato l'interesse verso politiche di Diversity Management, divulgando le buone pratiche sperimentate con successo in alcune realtà aziendali e raccogliendo le opinioni e le criticità al riguardo. Tuttavia, vedendo coinvolte nell'indagine principalmente aziende di grandi dimensioni, lo studio dimostrò una generale riluttanza delle PMI ad affrontare percorsi di cambiamento culturale ed organizzativo, rispetto alle grandi multinazionali. La presenza di un numero limitato di dipendenti, la scarsità di risorse finanziarie, un sistema di produzione strutturato tradizionalmente con attenzione all'economicità, la maggiore insicurezza economica, la mancanza di uno specifico settore dedicato alla gestione delle risorse umane, risultavano essere i principali ostacoli ad un facile consenso delle PMI al Diversity Management.

Partendo da queste considerazioni si sono susseguite iniziative, pubblicazioni di indagini, guide ed opuscoli informativi commissionati dall'Unione Europea sui vantaggi della gestione e valorizzazione della diversità nel generare profitti per qualsiasi realtà organizzativa imprenditoriale.

- Oltre all'adeguamento alla legislazione in materia di lotta alla discriminazione e pari opportunità, si sottolineava la necessità di intervenire con politiche di Diversity Management per affrontare i cambiamenti demografici e di aspettative del personale.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

- La Carta è presentata come uno strumento gestionale, utile alle organizzazioni non solo per ragioni di lotta alle discriminazioni, ma come mezzo per ottenere vantaggi economici migliorando la competitività delle imprese e per affrontare al meglio le trasformazioni della società. Avendo funzione di semplice guida per i soggetti aderenti, nel documento non sono elencate delle precise disposizioni da seguire ma vengono indicate poche azioni da rispettare per tener fede diligentemente al proprio impegno.

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

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

Le finalità dei Tavoli Regionali sono le seguenti:

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

- Individuazione di alcune azioni concrete della Carta di particolare interesse per le politiche attive regionali.

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

L'approccio aziendale al Diversity Management sembra infatti tardare a radicarsi nel panorama imprenditoriale italiano, costellato perlopiù di piccole e medie aziende. La sua applicazione appare ancora distribuita in maniera non omogenea e discontinua, spesso legata a situazioni contingenti. Nell'introdurre una politica aziendale di Diversity Management le imprese sono chiamate ad intervenire sul tradizionale assetto operativo apportando delle novità di approccio alle tradizionali modalità gestionali, dando inizio ad un più ampio processo di cambiamento organizzativo e culturale. La nuova prospettiva consiste nel porre maggiore attenzione alle diverse caratteristiche del personale, considerate un valore aggiunto da sfruttare positivamente per ottenere dei vantaggi produttivi ed economici per l'azienda. Si tratta di intervenire valorizzando il potenziale di ciascun lavoratore tenendo presente le diversità individuali e di promuovere in questo modo un ambiente di lavoro eterogeneo ed inclusivo. Tuttavia, un approccio alla "diversità" individuale intesa come aspetto di unicità del singolo e come stato identitario in perenne mutamento rimane ancora la direzione verso cui tende ad evolversi il Diversity Management, mentre l'atteggiamento di chi affronta questa nuova strategia si mantiene orientato alle differenze su cui si basano le comuni categorie di distinzione sociale, per genere, età, orientamento sessuale, disabilità ed origini etnico-culturali.

Tracciare i contorni dell'esperienza italiana in ambito di Diversity Management significa procedere ad una generalizzazione di un panorama di iniziative isolate che si presenta diversificato per dinamiche territoriali, settore produttivo e dimensioni aziendali ma nel quale è possibile ritrovare delle linee d'azione comuni. Per prima cosa, come anticipato, per quanto riguarda il target verso cui viene orientato l'intervento, nel modello italiano pare essere privilegiata la direzione che guarda alle differenze di genere e di abilità psico-fisiche, concentrando l'attenzione principalmente su donne e disabili.

- -
 -
 -
 -
 -
 -
- Nei confronti di queste due categorie sociali esistono già precisi obblighi di legge per favorirne l'accesso al lavoro, una collocazione mirata e trattamenti paritari, perché viene riconosciuta loro una condizione di svantaggio dovuta alle discriminazioni che subiscono costantemente nel mondo del lavoro. Da tutto ciò se ne deduce che l'azione complessiva intrapresa nell'ambito della gestione delle diversità rimane di fatto ancorata alle già presenti politiche paritarie, nel rispetto della normativa in materia di pari opportunità e di contrasto alle discriminazioni. La stessa cura però non si ritrova nei confronti dei soggetti collocati in altre categorie sociali, tra cui i lavoratori immigrati, che subiscono a loro volta molteplici comportamenti discriminatori nel lavoro ma verso i quali l'interesse rimane ancora debole. L'Italia si conferma essere quindi, anche in questo ambito, un Paese che tende a fare differenze e in cui persistono trattamenti diseguali, nonostante i buoni propositi di cambiamento.

5. LE BEST PRACTICES PER UNA POLITICA DI DIVERSITÀ E INCLUSIONE

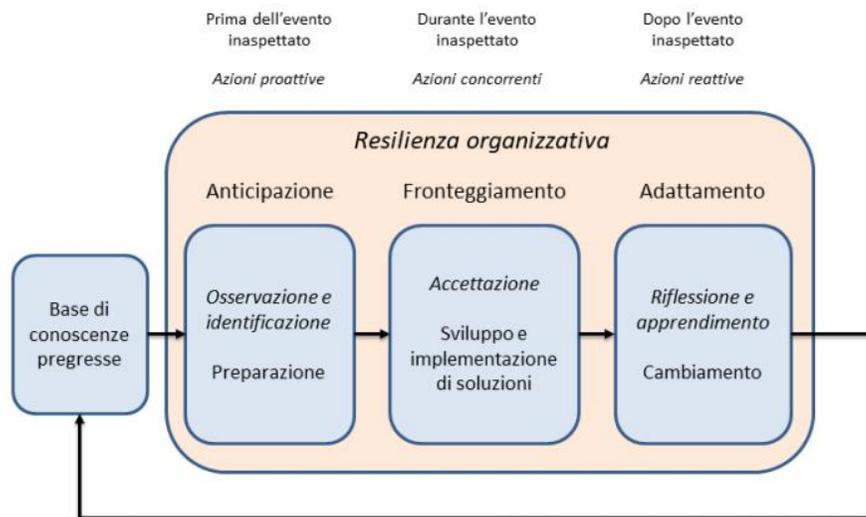
A diversi mesi ormai dalla proclamazione dello stato di emergenza, con una nuova fase in cui il lockdown è finito ma i rischi, sotto tanti profili, non possono dirsi cessati, risulta ormai chiaro come difficilmente si potrà tornare alla vita personale e lavorativa del passato senza adottare nuovi accorgimenti,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

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

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

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

Un modello per la resilienza organizzativa



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

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

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

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

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

Sviluppare una cultura inclusiva

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

Essere connessi con un'organizzazione o con un team, oltre a richiedere un maggiore impegno in ambito lavorativo, è un bisogno psicologico dell'individuo.

-
-
- Per ottenere buoni risultati, il primo passo per un'impresa è quello di analizzare la situazione aziendale e individuare nel personale le categorie più esposte a pregiudizi e discriminazioni. La non univocità dell'approccio rende necessario procedere per categorizzazioni rischiando di enfatizzare le dinamiche sociali produttrici di stereotipi, con l'intenzione di riflettere sul proprio comportamento organizzativo per modificare e superare le pratiche di esclusione adottate e attivare un processo di cambiamento.
-
-
-
-

Superare l'approccio top-down

Quando il top management accentra il potere e sviluppa un controllo complessivo sul gruppo di lavoro, le decisioni progettuali sono influenzate dalle emozioni e dalle opinioni di una sola persona. Nel tempo si è riscontrato che l'approccio top-down può ridurre la produttività e causare colli di bottiglia e strozzature; ecco perché le aziende, per implementare strategie di diversità ed inclusione, seguono strategie miste per ottenere il meglio dai due approcci. Non è possibile delegare la creazione della cultura a un singolo individuo. Il coinvolgimento delle persone permette di beneficiare della ricchezza di diversi punti di vista e diminuisce le resistenze.

Definire un piano di comunicazione inclusiva

L'inclusione è un valore da promuovere anche nella comunicazione e nel marketing. Per comunicazione inclusiva si intende la capacità di far arrivare un messaggio a qualsiasi utente superando disabilità e deficit attraverso un'attenzione specifica ai metodi più appropriati per abbattere eventuali barriere architettoniche e barriere sensoriali. Ci sono ambienti in cui è impossibile definire una "nicchia" a cui rivolgersi, ma è sbagliato utilizzare messaggi di tipo generalista. In questi casi il cosiddetto "target di riferimento" è disomogeneo: per cultura, linguaggio, contesto di appartenenza, esperienze.

- Valutare chi sono i riceventi, e come si esprimono, aiuta a capire cosa potrebbe risultare offensivo o discriminatorio nella comunicazione, aiuta a scegliere le parole giuste e condividere contenuti su misura, pertinenti e appropriati (considerando anche gli strumenti a disposizione).
-
-

Rafforzare la fedeltà al marchio e condividere la mission

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

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

IBM

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

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

ODISSEA

ORGANIZZARE DIVERSITY & INCLUSION PER SOSTENERE SOCIETÀ ED ECONOMIE APERTE

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

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

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

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

ABB

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

ODISSEA

ORGANIZZARE DIVERSITY & INCLUSION PER SOSTENERE SOCIETÀ ED ECONOMIE APERTE

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

IKEA

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

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

Ikea si impegna anche per favorire la work-life balance con strategie diversificate e all’occorrenza personalizzate, che vadano incontro il più possibile alle esigenze del singolo dipendente. Per questo motivo vengono adottate politiche diverse per andare incontro alle esigenze dei collaboratori. Un esempio su tutti è il progetto T.I.M.E. (Trovare Insieme il Miglior Equilibrio), rivolto alle persone che lavorano negli store: un sistema innovativo che per la prima volta in Italia rende protagonisti i dipendenti nella scelta degli orari di lavoro. In questo modo viene garantito un miglior equilibrio tra tempo libero e vita lavorativa, perché il dipendente è messo nelle condizioni di gestire in autonomia i turni in cui preferisce lavorare, in base al fabbisogno e sulla base delle regole comuni.

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

COCA COLA

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

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

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

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

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

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

BARILLA

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

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

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

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

Ad oggi Barilla ha realizzato numerose iniziative:

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

Multiculturalismo, integrazione, uguaglianza di genere, valorizzazione della comunità LGBT, sostegno alle persone con disabilità sono diventati fattore concreti di competitività nelle scelte aziendali.

GENERALI

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

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

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

Il gruppo ha una strategia chiara, supportata da una governance D&I strutturata e crede fermamente nella necessità di adottare misure concrete per raggiungere obiettivi sempre più inclusivi; anche per questo i progressi vengono costantemente monitorati attraverso il Group D&I Index che misura i progressi in ambito D&I con riferimento particolare a genere, generazioni, cultura e inclusione con l'obiettivo di raggiungere il 100% entro il 2021.

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

- Genere: l'obiettivo è aumentare la rappresentanza delle donne nelle posizioni dirigenziali e manageriali e raggiungere la parità di retribuzione tra donne e uomini.
- Generazioni: l'obiettivo è assicurare un migliore equilibrio e la convivenza generazionale a tutti i livelli, nonché attrarre e mantenere i migliori talenti presenti sul mercato.
- Cultura: si vuole favorire e sostenere la trasformazione attraendo e mantenendo persone con differenti background culturali, nuove abilità e mentalità globale.

- -
 -
 -
 -
 -
 -
 -
- Inclusione: si intende promuovere mentalità, comportamenti, processi e pratiche che accolgono le differenze e combattono ogni forma di discriminazione, al fine di assicurare l'effettiva inclusione di tutti gli individui.

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

Molte le iniziative lanciate globalmente:

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

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

Nel 2019 il Gruppo ha rinnovato il suo impegno per contrastare ogni forma di discriminazione e molestie, incluse quelle di natura sessuale, puntando su maggiore trasparenza e comunicazione, tramite la sensibilizzazione sull'utilizzo dell'helpline interna e la pubblicazione di articoli e video dedicati.

ODISSEA

ORGANIZZARE DIVERSITY & INCLUSION PER SOSTENERE SOCIETÀ ED ECONOMIE APERTE

- Il Gruppo e il Comitato Aziendale Europeo hanno sottoscritto la Dichiarazione congiunta in tema di D&I e, per la governance e le azioni implementate, Borsa Italiana ha conferito a Generali il premio “Best D&I employer” nell’ambito del “Women In Finance - Italy Award”.

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

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

GUCCI

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

Alla base della visione creativa di Gucci c’è il desiderio di dare a tutte le persone la possibilità di vivere una vita libera, di auto-espressione, che reinventi le norme, promuova l’innovazione e alimenti l’immaginazione. La diversità in tutte le sue forme guida questa visione. In Gucci si promuovono l’inclusività, la diversità e l’uguaglianza, in modo che tutti nella comunità globale possano esprimere il loro sé autentico, unico e diverso.

- Per avere linee guida, in Gucci è stata implementata una strategia di D&I a lungo termine che tocca ogni parte del business in tutto il mondo. Si promuove attivamente una cultura di equità e rispetto, lavorando al tempo stesso per avere un impatto più ampio sul cambiamento sistemico nel settore della moda, e non solo.
- A inizio 2019 è stato tracciato un nuovo percorso di diversità e inclusione che riconosce realmente il valore dei dipendenti e si propone di migliorare la vita delle persone che lavorano in Gucci, oltre a sostenere le comunità sottorappresentate anche nelle politiche di assunzione. L'azienda crede fermamente che la diversità promuova la creatività e per questo il brand ha lanciato un programma di quattro iniziative:
- - l'assunzione di nuovi direttori globali e regionali per promuovere diversità e inclusione;
 - l'istituzione di borse di studio per studenti nel settore della moda in tutto il mondo;
 - un programma di sensibilizzazione alla diversità e all'inclusione;
 - un programma di scambio globale.

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

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

LGBTI Standards of conduct for Business delle Nazioni Unite

Gucci ha aderito all'iniziativa globale "LGBTI Standards of conduct for Business" delle Nazioni Unite, il nuovo codice di condotta ONU rivolto alle aziende che promuove la tutela dei diritti delle persone LGBTI. Tra i suoi punti figurano l'eliminazione di qualsiasi forma di discriminazione sul posto di lavoro, la garanzia che nelle attività di business non vi siano discriminazioni nei confronti di clienti, fornitori e tutti gli stakeholder, e la collaborazione con partner commerciali per affrontare queste tematiche lungo l'intera catena di fornitura.

Gucci Design Fellowship Program

Attraverso il Design Fellowship Program Gucci è partner di 10 scuole di moda in tutto il mondo, con l'obiettivo di fornire opportunità ai gruppi di talenti sottorappresentati e acquisire esperienza professionale ed esposizione al design di moda di lusso, al fine di creare un luogo di lavoro più diversificato e inclusivo a lungo termine

Parità di genere

Nel 2019, il 63% dei dipendenti globali, il 57% dei manager e il 60% dei manager nel retail erano donne.

6. IL QUADRO DOPO LA RIAPERTURA

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

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

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

Nonostante la situazione sanitaria mondiale resti preoccupante e incerta, in Europa, Cina e Stati Uniti il punto di minimo del ciclo economico è stato superato. La ripresa mondiale non avverrà in tempi rapidi e a farne le spese sarà soprattutto il settore dei servizi, nei comparti che richiedono interazione ravvicinata, come turismo e trasporti. In Italia la risposta di un mix fra interventi diretti a sostegno del reddito e politica fiscale, seppur rilevanti e tempestivi, non sarà comunque sufficiente per riavviare in modo deciso i consumi, e anche per questo saranno decisivi investimenti e altre forme di intervento strutturale come quelli che potrebbero essere finanziati da Recovery Fund e MES.

- Non entriamo ovviamente in queste ampie e complesse tematiche, anche perché soggette a una fluttuazione di dati e trend che rendono deperibile in pochi mesi qualsiasi previsione: ci limitiamo a ricordare che alcuni esperti stimano che, nel nostro paese, il recupero dei livelli di attività pre-Covid avverrà solo nel 2025.

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

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

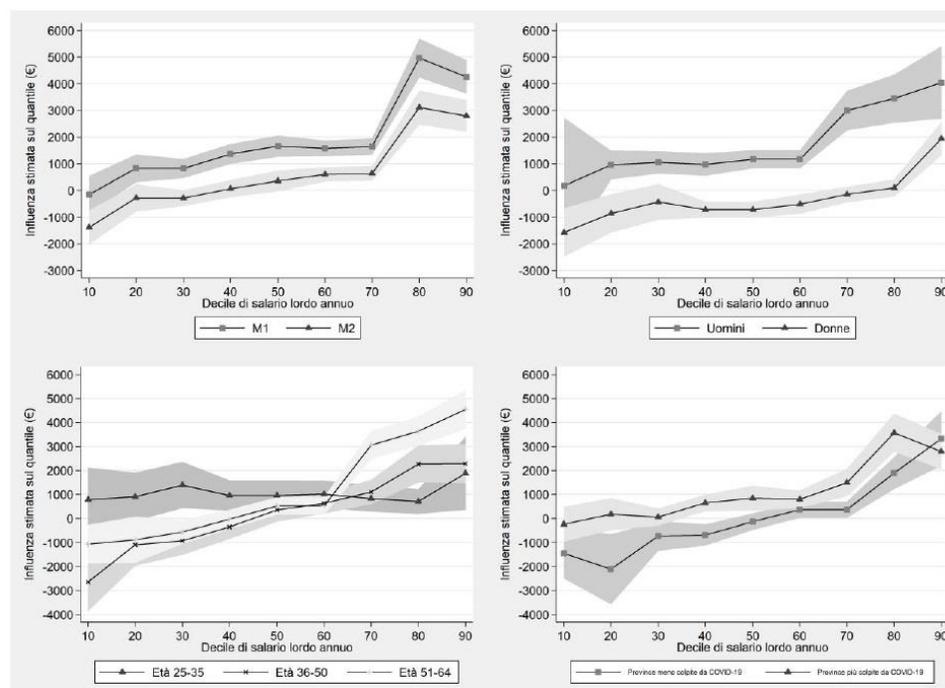
Dallo studio INAPP emerge un'attitudine a lavorare da remoto più elevata nelle professioni generalmente svolte dalle donne), con un alto livello di istruzione e con contratto full-time a tempo indeterminato.

- Sempre in base alla ricerca presentano una maggiore attitudine allo smart working coloro che lavorano nel settore pubblico, chi vive in piccoli nuclei familiari senza minori, chi vive in aree metropolitane, i lavoratori dell'Italia centrale e delle province che hanno riportato, al 5 maggio 2020, un minor contagio Covid-19. Lo smart working inoltre risulta essere più frequente nei settori Finanza e Assicurazioni, Informazione e Comunicazione, Noleggio e agenzie di viaggi, Pubblica Amministrazione e Servizi Professionali.

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

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

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



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

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

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

In merito all'aumento delle misure di sostegno riportiamo l'articolo di Repubblica del 3 luglio, in cui la ministra per le Pari opportunità, Elena Bonetti, a capo del team "Donne per un nuovo Rinascimento", propone la creazione di un indice di inclusione per misurare l'impegno aziendale nel garantire la parità di genere a livello retributivo e di carriera.

- L'indice di inclusione è un primo passo per recuperare una situazione così disastrosa, tanto che il documento insiste sulla creazione di osservatori permanenti e, tra le altre misure, su proposte concrete come l'istituzione di un conto corrente e strumenti finanziari gratuiti per ciascuna donna al compimento dei 18 anni di età.
- Il punto di partenza di questa iniziativa sono i numeri del tasso di occupazione femminile, che hanno caratterizzato il 2018. In quell'anno, in Italia, il tasso di occupazione femminile nella fascia d'età compresa tra i 15 e i 64 anni è stato del 49,5% contro il 67,6% di quello maschile. Anche a livello di salario ci sono stati 10 punti percentuali di differenza a favore dei dipendenti di sesso maschile.
- In Italia la difficoltà delle donne risiede soprattutto nel raggiungimento delle posizioni apicali: la percentuale che le vede ricoprire posizioni manageriali è del 27% del totale dei manager, con differenze di reddito pari a circa il 23%. Qualcosa è cambiato con l'introduzione delle quote di rappresentanza nei consigli di amministrazione e collegi sindacali delle società quotate, dove le donne rappresentano oggi il 37% dei membri, un incremento tra i più significativi in Europa.
- L'adesione all'indice da parte delle aziende, per il momento, è stata considerata volontaria, anche se si sta valutando l'idea di introdurre incentivi finanziari per stimolare e premiare le imprese che lo adotteranno.
- Al di là dell'impatto finanziario della pandemia, vi è evidenza di un cambiamento culturale con la diversità della forza lavoro in aumento nella lista delle priorità di alcuni paesi, e con l'auspicio che tale cambiamento si consolidi vogliamo concludere. Un tale aspetto può essere inquadrato bene da un grafico, che riportiamo perché a nostro avviso è significativo e in certo senso riassuntivo di molte dinamiche. Si tratta del grafico sullo "Spostamento delle attitudini della diversity della forza lavoro", elaborato da Fidelity International:



Fonte: Fidelity International, luglio 2020.

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

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

Bibliografia

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Sitografia

https://www.repubblica.it/esteri/2020/03/20/news/coronavirus_la_pandemia_provochera_25_milioni_di_disocupati-251757174/

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

4

IL PROGRAMMA DEI 4 WEBINAR

WEBINAR SETTEMBRE - NOVEMBRE 2020

DIVERSITY DI GENERE

24 settembre ore 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

Mario Cardoni - Direttore Generale Federmanager

INTRODUZIONE E PRESENTAZIONE PRIMI RISULTATI DELLA RICERCA

Federico Mioni - Direttore Federmanager Academy

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

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 costituiscano 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.

INTRODUZIONE E PRESENTAZIONE DEL WEBINAR

Federico Mioni - Direttore Federmanager Academy

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 di CI MODA (Roma)

Mariarosaria De Vito - Plant manager, Baosteel Tailored Blanks

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. Come discussant, due donne a capo rispettivamente di un'impresa termale importante della Puglia, e di un impianto Oil & Gas in Sicilia.

INTRODUZIONE E PRESENTAZIONE DEL WEBINAR

Federico Mioni - Direttore Federmanager Academy

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 Margherita di Savoia (BT)

Marian Conigliaro - Head of planning ISAB (Gruppo Lukoil)

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).

INTRODUZIONE E PRESENTAZIONE DEL WEBINAR

Federico Mioni - Direttore Federmanager Academy

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

5

IL MODELLO E LE LINEE GUIDA

INDICE

- 1. PREMESSA: IL FRAME DI RIFERIMENTO
- 2. UN MODELLO PER LA DIVERSITY & INCLUSION
- 3. CONCLUSIONI

1. PREMESSA: IL FRAME DI RIFERIMENTO

La modellizzazione qui proposta assume come frame di riferimento tre iniziative nazionali ed internazionali volte alla valorizzazione delle diversità presenti nei contesti lavorativi:

- lo standard internazionale ISO/DIS 30415 Human Resource Management — Diversity and Inclusion, ad oggi in fase di sviluppo;
- The Global Diversity & Inclusion Benchmark ©2017 (GDIB), sviluppato da The Centre for Global Inclusion, un'organizzazione statunitense senza scopo di lucro con cui Federmanager Academy è entrata in contatto ai fini del presente lavoro;
- la Carta per le Pari Opportunità e l'Uguaglianza sul Lavoro introdotta in Italia nel 2009, una dichiarazione di intenti volontaria per la diffusione di una cultura aziendale equa e sostenibile e di politiche inclusive.

Rispetto allo standard internazionale, va detto che ad oggi (dicembre 2020) la norma risulta ferma al draft del 2 dicembre 2019, acquisito per la registrazione in data 24/03/2020. La pandemia Covid 19 ha interrotto le successive fasi di approvazione formale, registrazione e pubblicazione la cui tempistica, ad oggi, non è stata ancora resa nota.

È stato però fondamentale esaminare il documento e confrontarne le linee guida con l'impianto del GDIB, che la stessa ISO prende esplicitamente a riferimento, per trarne spunti ai fini della definizione di uno strumento che supporti le aziende nell'allinearsi agli obiettivi strategici di D&I e ai principi che sono stati delineati nel corso del progetto ODISSEA, che richiama velocemente:

-
-
-
-
-
-
-
- Far fronte alle sfide della D&I per la popolazione dirigenziale in questa fase storica così delicata;
- Contribuire ad abbattere le barriere di genere e dare centralità al merito lasciando emergere il talento femminile;
- Dare valore al fattore età considerato come elemento dei processi gestionali entro i quali si organizzano le strategie di sviluppo delle imprese;
- Fare della D&I uno degli asset per il rilancio economico;
- Contribuire all'implementazione di misure sempre più significative di inclusione e valorizzazione della Diversity in azienda.

Dal draft della norma che si è potuto visionare, la struttura dello standard offre raccomandazioni applicabili a tutte le organizzazioni, indipendentemente dal livello di maturità D&I in esse presente. La norma:

- Focalizza la propria attenzione su come la diversità e l'inclusione debbano essere valutate in ciascuna delle tre fasi attraverso le quali le persone e le organizzazioni interagiscono, vale a dire: (i) Recruitment; (ii) Development; (iii) Retention.
- Raccomanda il dialogo su diversità e inclusione non solo all'interno delle singole organizzazioni, ma tra le organizzazioni ed i loro clienti, le catene di fornitura, gli stakeholder, secondo una logica di network.
- Enfatizza l'impegno del top management e identifica gli stili di leadership necessari per valorizzare la diversità e l'inclusione in tutte le organizzazioni.
- Introduce linee guida, strategie, processi e pratiche di D&I applicabili in diversi contesti, culture e paesi volti a favorire risultati di successo immediati e a lungo termine.
- Fornisce esempi di metriche per l'analisi e la valutazione delle pratiche di D&I con l'obiettivo di individuare i vantaggi e limiti delle azioni di D&I dell'organizzazione.
- Identifica ruoli, responsabilità e relazioni per promuovere una comprensione comune della D&I.

- Lo standard internazionale, che è su base volontaria, è strutturato per essere scalabile rispetto alle esigenze di tutti i tipi di organizzazioni indipendentemente dalle dimensioni, dal settore, dalle attività, dalla fase di crescita, dall'approccio culturale o dalle esigenze specifiche di un paese. Non mira alla certificazione e, quindi, a dimostrare la conformità dei processi e delle pratiche aziendali agli standard internazionali per la gestione della diversità, ma propone una serie di raccomandazioni e linee guida per identificare i requisiti per la realizzazione di un sistema organico di D&I.

- Contestualmente si è assunto come secondo punto di riferimento il lavoro di ricerca di J. O'Mara del Diversity Collegium, attraverso il quale sono state poste le basi per un Global D&I Benchmark, da cui è possibile ricavare una check list per distinguere tra un programma di inclusione (basato più su un atteggiamento reputazionale e comunicativo) ed una strategia di inclusione (focalizzata su valore e vantaggio competitivo). La check list prende in considerazione tutti gli ambiti su cui normalmente un'organizzazione si confronta per costruire la propria visione strategica: dalla centralità del cliente al reclutamento, dalla formazione ai sistemi incentivanti e di avanzamento di carriera, dall'engagement e comunicazione al welfare, con lo scopo di indossare nuove lenti di osservazione per ogni ambito strategico.

Il GDIB è uno strumento che vuole aiutare le organizzazioni a determinare la strategia per promuovere l'inclusione e misurare i progressi nella gestione della diversità, e rappresenta un framework internazionale cui, come accennato, fa riferimento la stessa norma ISO (non a caso, alla guida di entrambe le iniziative vi è la project manager Lorelei Carobolante).

In particolare, il GDIB intende sostenere le organizzazioni di tutto il mondo e di ogni dimensione nel:

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

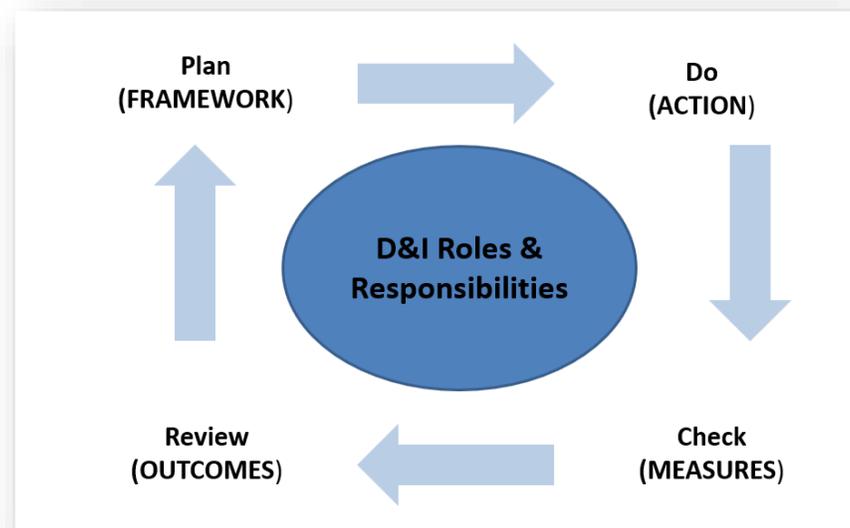
Da ultimo sono stati presi in considerazione i principi espressi dalla Diversity Charter adottata in Italia. La “Carta italiana per le pari opportunità e l’uguaglianza nel lavoro” è sostenuta dal Ministro del Lavoro e dal Ministro delle Pari Opportunità, ed è stata promossa nel 2009 dal Consigliere Nazionale per le Pari Opportunità del Ministero del Lavoro, da Fondazione Sodalitas e da un comitato apposito.

Oggi, aderiscono alla Carta circa 900 tra imprese e Pubbliche Amministrazioni, le quali impiegano più di 700.000 lavoratori.

La Carta ha il proprio focus nella valorizzazione del pluralismo e delle pratiche inclusive nel mondo del lavoro da intendersi come leve che contribuiscono al successo e alla competitività delle imprese, riflettendone la capacità di rispondere alle trasformazioni della società e dei mercati. Adottando questa Carta su base volontaria e gratuita, le imprese dichiarano di voler contribuire alla lotta contro tutte le forme di discriminazione sul luogo di lavoro - genere, età, disabilità, etnia, fede religiosa, orientamento sessuale e altre forme che potrebbero nascere nel tempo - impegnandosi al contempo a valorizzare le diversità all’interno dell’organizzazione aziendale. In virtù di questa Carta l’impegno delle imprese si esplicita in dieci azioni concrete:

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

-
-
-
-
-
-
- Sensibilizzare e formare adeguatamente tutti i livelli dell'organizzazione sul valore della diversità e sulle modalità di gestione delle stesse;
- Monitorare periodicamente l'andamento delle pari opportunità e valutarne l'impatto delle buone pratiche;
- Individuare e fornire strumenti a garanzia della effettiva tutela della parità di trattamento;
- Fornire strumenti concreti per favorire la conciliazione dei tempi di vita e di lavoro, assicurando una formazione adeguata al rientro dai congedi parentali;
- Comunicare al personale l'impegno assunto a favore di una cultura della pari opportunità, informandolo sui progetti intrapresi in tali ambiti e sui risultati pratici conseguiti;
- Promuovere la visibilità esterna dell'impegno aziendale, dando testimonianza delle politiche adottate e dei progressi ottenuti in un'ottica di comunità realmente solidale e responsabile.



L'approccio proposto dallo standard ISO 30415

Tenendo conto di queste indicazioni, sono stati identificati 8 step per il modello di D&I qui proposto, che si richiama fortemente all'approccio Plan-Do-Check-Act proposto dallo standard ISO, con l'obiettivo di delineare uno strumento per il miglioramento continuo dei processi di D&I ed essere garanzia di qualità efficiente e continuativa.

2. UN MODELLO PER DIVERSITY & INCLUSION



Lo schema rappresenta una prima proposta di modellizzazione: nelle pagine che seguono verranno descritti gli 8 gruppi di azioni delineate e, per ciascuno di essi, Linee guida applicative.

Verranno volutamente proposte azioni descritte a livello di “macro-interventi” in quanto le diverse opzioni potranno essere scalabili, integrabili e perfezionabili sulla base delle specifiche caratteristiche di ogni realtà aziendale e degli elementi di diversità ritenuti maggiormente rilevanti o critici.

- Come premessa è importante dire che, in avvio di qualunque attività legata all'applicazione del modello proposto nelle seguenti pagine, è fondamentale che l'azienda istituisca un Tavolo di lavoro / Comitato di coordinamento e pilotaggio D&I. Il top management sarà quindi chiamato a formare un team composto da persone con differenti background, in modo da allargare la prospettiva di intervento. In questa primissima fase del processo l'azienda può decidere di istituire specifici ruoli organizzativi, chiarendo le responsabilità affidate. Si evidenzia come in alcune delle aziende più avanzate rispetto alla gestione delle diversità, siano già state create unità organizzative dedicate o specifici ruoli quali:
 - D&I leader: manager responsabile della gestione delle diversità delle persone in azienda;
 - D&I Board o Committee: gruppi dedicati al tema, che dispongono di un budget di spesa, cui partecipano diversi senior manager guidati dal D&I leader che hanno il compito di discutere e definire le linee di azione che l'azienda deve seguire in ambito di strategia, politica e pratiche di D&I;
 - D&I Steering Committee: gruppi di persone provenienti da tutte le funzioni di business, che hanno la responsabilità di assicurare la traduzione in pratiche operative della politica di D&I;
 - Diversity Champion: persone che promuovono all'interno dell'azienda i valori di D&I, favorendo il cambiamento culturale attraverso i loro comportamenti e le loro azioni quotidiane;
 - Employee Network Group: gruppi di lavoratori auto-definiti a partecipazione volontaria, allineati con la vision e i valori aziendali e aperti a tutti, che vengono organizzati sulla base di specifiche affinità o interessi comuni.

In queste fasi iniziali è utile prevedere sessioni formative sulla diversità e sulla sua gestione, per rendere maggiormente consapevoli i vertici aziendali e il top management delle opportunità e delle criticità a esse connesse e ottenere il loro commitment.

- Riuscire a coinvolgere questi attori è cruciale, visto che spetta a loro agire direttamente in modo da realizzare il cambiamento (per esempio mettendo a disposizione le risorse necessarie) e stimolare la consapevolezza, l'attenzione e il commitment dei lavoratori per guidarli al rispetto, all'inclusione e all'integrazione delle diversità delle persone all'interno dell'azienda.

- Vediamo quindi, per ciascuna fase, una possibile definizione e Linee Guida di attuazione.

1. D&I Audit

Il Diversity Audit non può che essere il primo momento chiave del modello, essendo sostanzialmente uno strumento utile per analizzare la situazione attuale dell'azienda e un processo di lettura delle diversità all'interno dell'organizzazione.

In particolare, per avviare un percorso di miglioramento è decisivo conoscere la cultura manifestata dall'organizzazione; inoltre, gli elementi per una più efficace gestione delle diversità sono spesso già visibili ed evidenti nell'azienda stessa.

Con queste premesse, il Diversity Auditing deve servire innanzitutto all'organizzazione per effettuare un'analisi interna ed acquisire maggior consapevolezza delle proprie potenzialità.

L'introduzione delle logiche di diversità in azienda, a partire da quelle di genere che sono le più evidenti, può inoltre servire per la gestione di altre diversità con cui l'azienda entra in contatto.

Proponiamo quindi in questa sede di prendere in considerazione il Gender Audit, che appartiene alla categoria degli audit qualitativi e ha l'obiettivo di indagare la gestione del genere all'interno dell'impresa, attraverso un coinvolgimento attivo dell'organizzazione.

- Ai nostri fini, tale metodologia risulta di particolare interesse perché, oltre a essere funzionale a una descrizione del funzionamento dell'impresa, permette di identificare le opportunità per migliorarne la performance interna ed esterna a partire da coloro che operano nell'organizzazione e che sono coinvolti in un percorso di autoanalisi.
 -
 -
 - Prodotto del Diversity Auditing è una fotografia dell'azienda, messa a fuoco con il management; vengono fatti più scatti nello stesso momento, a livelli diversi e con strumenti diversi.
 -
 - La parte hard, come vedremo, viene prevalentemente indagata raccogliendo informazioni tramite un questionario quali-quantitativo; la parte soft mediante interviste individuali e di gruppo.
 -
- Bisognerà porsi alcune domande, fra cui: Qual è l'atteggiamento del top management e dei dipendenti verso la diversità? Qual è oggi la cultura aziendale? Quanto sono "inclusivi" processi e strutture? Il risultato del Diversity Audit dovrebbe essere raccolto dal Comitato di coordinamento da un lato per presentare i risultati più importanti sullo status quo a un pubblico più ampio, dall'altro per stabilire un punto di partenza per delineare gli "interventi" appropriati per andare verso l'adozione di un autentico approccio di gestione delle diversità.

LINEE GUIDA

Si consiglia di condurre un check-up organizzativo con strumenti sia quantitativi che qualitativi; i passaggi proposti sono i seguenti:

- Incontro informale tra esperti esterni all'organizzazione e Comitato di coordinamento al fine di condividere gli obiettivi e definire il percorso che si intende svolgere insieme.
- Invio di un questionario quantitativo all'intera popolazione, sottolineandone la valenza positiva come strumento per far emergere gli interventi già attuati all'interno dell'organizzazione.

2. Definizione di una Vision su Diversity & Inclusion

Il secondo aspetto da mettere a fuoco riguarda la vision dell'azienda rispetto alle diversità e al Diversity Management.

Il GDIB raccomanda l'importanza di non sottovalutare questa azione, in quanto qualunque progetto di D&I per avere successo deve vedere allineati vision, strategia e obiettivi dell'organizzazione.

D&I devono essere parte integrante dei valori, della cultura e dei processi dell'organizzazione, e una vision orientata a D&I per la creazione di valore deve avere alcuni obiettivi irrinunciabili:

- sostenere il processo di cambiamento attraverso un commitment esplicito che possa essere percepito da tutti i membri dell'organizzazione;
- promuovere il cambiamento culturale e organizzativo verso il riconoscimento, il rispetto e la valorizzazione delle diversità delle persone nell'azienda nel suo complesso e fra i singoli lavoratori e i gruppi di lavoro;
- integrare D&I nell'organizzazione non come un programma isolato ma come un valore fondamentale, una fonte di innovazione e un mezzo per la crescita e il successo.

Il ruolo del top management, come richiamato dal GDIB, è centrale in quanto i leader aziendali sono responsabili in prima persona della vision D&I dell'organizzazione, e la devono rappresentare all'interno e all'esterno dell'organizzazione come modelli di riferimento.

Il top management ha quindi la responsabilità di sostenere pubblicamente le attività relative alla diversità; queste, sia all'interno che all'esterno dell'azienda, devono essere riconosciute come agenti di cambiamento e modelli di coerenza e impegno.

Nel corso di questa fase possono essere rilevate alcune criticità che è bene tener presente.

-
-
-
-
-
-
-
- Innanzitutto l'azienda dovrà affrontare la resistenza al cambiamento che caratterizza le persone e l'organizzazione nel suo complesso. Per ridurre tale tendenza sarà necessario dimostrare da parte del vertice un forte commitment all'impegno verso il riconoscimento, il rispetto, la valorizzazione e l'integrazione delle diversità e organizzare incontri o sessioni di training per presentare e discutere il tema delle diversità e della loro gestione, esplicitando i motivi che stanno alla base dell'interesse dell'azienda per la D&I.
- In secondo luogo si possono riscontrare una o più criticità nel caso in cui venga creata una vision che risulti essere poco chiara o poco comprensibile a chi non ha partecipato al processo della sua definizione.

LINEE GUIDA

La stessa norma ISO raccomanda che gli obiettivi di D&I individuali, aziendali e di gruppo siano in linea con la vision e la mission dell'organizzazione. È importante che vengano identificati rischi e opportunità strategici e che i valori inclusi nella vision siano rappresentativi delle esigenze della più ampia gamma di persone che fanno parte dell'organizzazione.

Per arrivare a definire la vision dell'azienda rispetto alla D&I si suggerisce di seguire quattro passaggi:

1. Partendo dalla mission aziendale, identificare quali sono gli eventuali valori connessi alle diversità e alla loro gestione riconosciuti dall'azienda, con riferimento al numero più ampio possibile di dimensioni della Diversity.
2. Selezionare i motivi più importanti che hanno spinto, o stanno spingendo, l'azienda ad occuparsi di Diversity Management.
3. Combinare fra loro i valori e i motivi connessi alle diversità e alla D&I che l'azienda ha stabilito di voler inserire nella propria vision.
4. Fondere i valori e i motivi connessi alle diversità con la mission dell'azienda.

- Attraverso questi semplici passaggi sarà possibile ottenere una dichiarazione di valori, motivazioni ed obiettivi di business che mostri, in modo chiaro, la posizione assunta dall'azienda nei confronti delle diversità e della loro gestione e possa essere di ispirazione per le persone, motivandole e stimolandole a condividerla.
-
-
-
- La norma raccomanda inoltre di valutare regolarmente la pertinenza e l'allineamento degli obiettivi di D&I rispetto a quelli della vision dell'organizzazione, al fine di garantire un monitoraggio costante dell'ambiente operativo sia interno che esterno e potere così orientare la cultura organizzativa in una prospettiva di anticipazione del cambiamento.
-
- Per giungere ad una definizione condivisa, può essere d'aiuto partire dall'analisi degli scenari futuri. Il Comitato di coordinamento sulla diversità potrebbe ad esempio organizzare un workshop che coinvolgesse i principali stakeholder e i rappresentanti delle varie unit dell'azienda, per ipotizzare insieme scenari su come il mondo del business dovrebbe evolversi nell'arco di un certo lasso di tempo, evidenziando l'impatto dei fattori legati alla diversità e le loro conseguenze. La vision dell'impresa dovrebbe poi essere stabilita sulla base dello scenario che si è scelto di prendere in considerazione, concentrandosi sui punti di forza e di debolezza, sulle minacce e sulle opportunità che esso comporta.

3. Formulazione di una strategia aziendale di Diversity & Inclusion

Il terzo aspetto riguarda la strategia dell'azienda rispetto alle diversità. In questa fase verranno innanzitutto definite una o più diversità su cui l'azienda vuole focalizzare la propria attenzione e la propria azione, e il top management sarà chiamato a stabilire le linee di azione più appropriate per affrontare ciascuna dimensione di diversità.

Fra le tante distinzioni di linee strategiche possibili, la più semplice da utilizzare è quella che distingue fra la gestione delle diversità per rispettare le normative ed evitare di danneggiare la reputazione dell'azienda (conformità) e quella correlata alle opportunità di creare valore aggiunto per l'impresa (creazione di valore). Per arrivare a stabilire quale logica strategica sia più opportuno adottare per la gestione di ciascuna dimensione di diversità che l'azienda ha deciso di affrontare in modo "mirato", è necessario esplicitare quali siano i problemi e le opportunità che l'azienda riconosce essere connessi a ciascuna dimensione di diversità.

La linea di azione selezionata da un'azienda per affrontare una specifica dimensione di diversità influisce in modo determinante sulla politica e sulle pratiche che vengono adottate. Per far capire meglio il concetto, un'azienda che sceglie di gestire la diversità di genere attraverso la linea del "conformarsi" creerà una politica e definirà pratiche di azione per assicurare che i requisiti normativi siano rispettati e che non ci sia discriminazione di alcun tipo nell'azienda. Al contrario, un'azienda che adotta la linea di azione della "creazione di valore" potrà modificare ruoli e attività lavorative esistenti (adottando uno sguardo e soluzioni più disruptive) per permettere che il contributo attivo al successo dell'azienda possa essere espresso nel suo massimo potenziale.

È importante sottolineare come, in un momento di crisi come quello che stiamo attraversando, attrarre nuovi talenti, rendere concretamente evidente il proprio impegno etico, creare un clima interno in cui tutti si sentano valorizzati e motivati alla crescita dell'organizzazione, siano azioni fondamentali per il rilancio. Uno dei passaggi centrali nella fase di definizione della strategia sarà quindi la definizione dei vantaggi per la propria impresa nell'avviare politiche di Diversity Management e nell'assunzione dei rischi.

- In questo modo si potranno identificare le motivazioni al cambiamento che meglio corrispondono alle specifiche esigenze organizzative, come stimolo per esplorare con i collaboratori quali siano i possibili benefici per i singoli e l'organizzazione.
-
-
-

LINEE GUIDA

- Un percorso di D&I si configura come un processo di cambiamento dinamico che, durante ciascuna fase evolutiva, richiede ampio consenso e partecipazione.
-

È fondamentale allargare il più possibile la condivisione dell'innovazione, affinché la trasformazione ipotizzata in virtù di una nuova prospettiva non rimanga una politica isolata o contrastata. Non si dimentichi che accettare la diversità è un percorso insolito per la maggior parte degli individui e che il cambiamento, anche in senso positivo, si configura come un piccolo "trauma" che richiede un'elaborazione guidata. Per questo motivo, lo sviluppo di strategie di D&I richiede tempo, costanza e una chiara strategia.

Alcune indicazioni, rintracciabili sia nello standard ISO che nella Carta italiana della diversità, suggeriscono alcune azioni in questa specifica fase:

- Allargare la partecipazione: utilizzare i momenti di confronto esistenti, o definirne di nuovi, per creare un clima entro il quale si possano esprimere esigenze, opinioni e pensieri che, trovando la giusta considerazione, potranno favorire la relazione e lo scambio. Offrire un approccio comunicativo non univoco ma improntato al dialogo e all'ascolto del personale permette di ottenere spunti interessanti e visioni diverse, dando inizio ad un processo nel quale i singoli possono apportare valore aggiunto all'organizzazione.

4. Formulazione obiettivi aziendali per una politica di Diversity & Inclusion

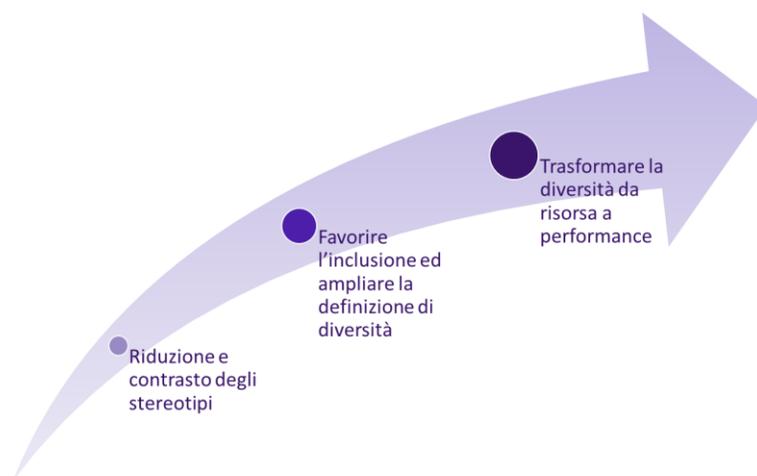
Il top management, con questa quarta azione, dovrebbe definire gli obiettivi globali dell'azienda per quanto riguarda l'applicazione del Diversity Management.

Questi obiettivi dovrebbero essere chiaramente collegati alla strategia formulata in precedenza e assicurare la partecipazione di tutte le divisioni più rilevanti in una strategia complessiva top-to-bottom. Ogni manager dovrebbe essere spinto ad adattare gli obiettivi al proprio contesto e a definire criteri chiari e misurabili per raggiungerli.

Se gli obiettivi prioritari per l'impresa restano principalmente competitività e profitto, il nuovo orientamento alla D&I non intende ostacolare in alcun modo il raggiungimento degli interessi primari; anzi, potrebbe contribuire ad ottenerli percorrendo nuove strade. Si tratta quindi di definire dei limiti al cambiamento che siano accettabili per ciascuna realtà aziendale, in vista del raggiungimento degli obiettivi ultimi. Sicuramente si sta parlando di una strategia che prevede una maggiore attenzione da parte dell'organizzazione nei confronti delle qualità e delle esigenze dei dipendenti, e questo obiettivo rientra nelle buone capacità di un'amministrazione di sfruttare al meglio tutto il potenziale possibile presente nelle risorse di cui dispone.

Il Diversity Management, in questa accezione, si fa strumento strutturale e funzionale alle logiche d'impresa, in cui il riconoscimento della potenzialità del personale viene considerato un elemento fondamentale per il buon andamento dell'organizzazione.

Il processo di cambiamento di un'organizzazione verso una gestione più efficace delle diversità non può quindi avvenire repentinamente ma, come si è visto, richiede una strategia di medio termine. Il modello proposto suggerisce tre stadi di sviluppo da articolare secondo una sequenza scandita nel tempo. I tre momenti pertanto sono concatenati: se il primo non è soddisfatto vi possono essere maggiori resistenze da parte dell'organizzazione nel perseguire l'obiettivo successivo.



LINEE GUIDA

Si suggeriscono a seguire alcune indicazioni molto puntuali dedotte dallo standard ISO in base a cui, per raggiungere gli obiettivi strategici di D&I, le organizzazioni dovrebbero:

- Favorire una sinergia proficua tra bisogni dei lavoratori e bisogni dell'organizzazione e proporre il tema della diversità quale fattore che contraddistingue tutti i lavoratori, non solo quelli appartenenti ad alcune categorie;

- Assicurarsi che tutti i membri della forza lavoro comprendano e condividano il raggiungimento degli obiettivi di D&I;
- Assicurarsi che gli obiettivi di individui, gruppi e dipartimenti siano allineati con gli obiettivi strategici di D&I e che i rischi e le opportunità siano stati esplorati. Le sfide e i vincoli legati alla pianificazione delle azioni da mettere in atto dovrebbero essere documentati, monitorati e misurati per supportare la valutazione dei progressi rispetto agli obiettivi strategici di D&I;
- Garantire che gli obiettivi di D&I siano condivisi e diffusi e che il top management esprima il proprio impegno a sponsorizzare, sviluppare e sostenere un'organizzazione inclusiva;
- Garantire che i principi di D&I e gli obiettivi strategici siano integrati nelle politiche organizzative, nei processi e nelle pratiche;
- Valutare regolarmente la pertinenza e l'allineamento degli obiettivi di D&I rispetto a quelli dell'organizzazione, alla vision, alla mission e all'ambiente operativo esterno e interno;

5. Programmazione di una politica e progettazione di interventi mirati di Diversity & Inclusion

La politica di D&I è espressione formale degli obiettivi e degli indirizzi generali fissati dall'azienda rispetto alle diversità e alla loro gestione che viene definita ed esplicitata dal Comitato di coordinamento d'intesa con i vertici aziendali.

La politica di D&I è supportata e definita:

- dagli obiettivi fondamentali che guidano il business aziendale (mission);
- dai valori che guidano l'azione organizzativa per il raggiungimento degli obiettivi definiti nella mission (vision);
- dagli obiettivi strategici scelti per il medio periodo;
- dalle strategie operative.

In questa fase si entra nel vivo della progettazione degli interventi di gestione delle diversità e le azioni suggerite dal modello sono molteplici:

- definire la politica di D&I alla luce della vision dell'azienda, degli obiettivi strategici, delle diversità che si vogliono gestire in modo mirato, delle logiche strategiche di intervento e tenendo conto dei problemi e delle opportunità connesse a ciascuna diversità su cui l'azienda decide di intervenire;
- verificare la coerenza fra valori, obiettivi e interventi proposti identificando in che modo si collegano alla strategia generale dell'azienda;
- stabilire quali siano gli obiettivi specifici di gestione che si vogliono fissare per ciascuna diversità alla luce della politica di D&I stabilita;

-
-
-
-
-
-
-
- identificare su quali processi organizzativi sia meglio andare a intervenire per raggiungere gli obiettivi fissati;
- identificare per ogni diversità che si vuole gestire in modo più mirato quali siano gli interventi di gestione delle diversità già realizzati in azienda;
- tracciare per ciascuna diversità da gestire una o più proposte di intervento specificando quali siano i risultati attesi, i tempi previsti, le responsabilità da attribuire e le risorse che è necessario destinare;
- tracciare le proposte di intervento garantendo l'equità generale dei processi di gestione delle risorse umane;
- definire se siano necessari interventi formativi sul tema del Diversity Management in modo da promuovere la sua comprensione e favorire così il processo di cambiamento culturale nell'azienda.

In questa fase sarà possibile arrivare a un documento che delinea la politica di D&I aziendale che dovrà essere comunicata sia all'interno dell'azienda, per motivare le risorse e coinvolgerle nella fase di implementazione, che all'esterno di essa, per promuovere un'immagine positiva dell'organizzazione.

In questo lavoro di sintesi il top management dovrà prestare una particolare attenzione al tema della responsabilità, chiarendo a chi sia diretta la politica di D&I e chi sia incaricato di verificarne lo sviluppo e l'applicazione, indicando le soluzioni che l'azienda prevede di adottare qualora i comportamenti delle persone non siano conformi a questa politica di azione.

La presenza di persone con caratteristiche differenti, infatti, non si traduce automaticamente in una maggiore efficacia. La trasformazione della "risorsa diversità" in performance è, infatti, potenziale: l'esperienza di organizzazioni che utilizzano con successo il Diversity Management mostra come tale processo richieda attenzioni costanti per fare in modo che tale patrimonio sia la chiave per il successo dell'organizzazione.

- Il principio generale che sottende le politiche di D&I in questa fase è che una presenza di maggiore diversità porti all'organizzazione il contributo di diversi approcci e punti di vista. Questi fattori favoriscono, a loro volta, una maggiore creatività e capacità di innovazione dell'organizzazione stessa. Qualità, queste, molto ricercate nelle aziende che affrontano momenti di crisi.

LINEE GUIDA

Di seguito si riportano alcune buone prassi che possono fungere da dorsale per una buona politica di D&I.

- **Responsabilità del management:** i manager hanno la responsabilità di assicurare che i piani di gestione delle diversità siano applicati all'interno delle loro business unit e di misurare i progressi ottenuti rispetto a questi piani.
- **Talent Management:** la promozione dei valori e dell'impegno dell'azienda nei confronti del D&I è uno strumento che viene utilizzato per attrarre i migliori talenti; per il reclutamento e il mantenimento di un personale caratterizzato dalla diversità si suggerisce di introdurre cambiamenti negli strumenti HR.
- **Focus sul mercato in mutamento e consapevolezza dei bisogni dei clienti:** la flessibilità, il lavoro di gruppo e la reattività al mercato sono soluzioni di successo. Valorizzare le diversità consente di trovare soluzioni per un mercato eterogeneo e in cambiamento.
- **Focus su competitività, produttività e creatività:** innovazione e creatività provengono dalla combinazione di pensieri diversi espressi all'interno di un ambiente aperto.
- **Sviluppo e formazione:** programmi di sviluppo, formazione, coaching e mentoring mirano ad assicurare che tutte le persone abbiano l'opportunità di crescere ed eccellere.

6. Implementazione di interventi per ciascuna diversità rilevante/critica

Nella fase di implementazione, che permette di tradurre le scelte strategiche in vere e proprie azioni, il Comitato di coordinamento svolge un ruolo fondamentale in quanto supervisiona, guida, accompagna le varie attività e fa da punto di intersezione del processo di coordinamento di tutti i livelli dell'organizzazione.

In questa fase è fondamentale riuscire a coinvolgere sia i manager di linea, in quanto a essi spetta la responsabilità dell'implementazione delle soluzioni organizzative in coerenza con i valori dell'azienda, sia tutte le altre persone che lavorano in azienda, poiché è proprio attraverso i loro comportamenti e le loro azioni che il Diversity Management viene messo in pratica.

Per coinvolgere le persone rispetto alla gestione delle diversità, l'azienda può scegliere di far leva su elementi di motivazione estrinseci o intrinseci. Fra le soluzioni che agiscono sulla motivazione estrinseca troviamo i sistemi di reward e compensation mentre su quella intrinseca prevalgono i sistemi di performance management, che valutano i manager anche su comportamenti o risultati connessi alla gestione delle diversità. In genere si sono rivelate più efficaci le soluzioni che intervengono sulla motivazione intrinseca, che comprendono processi di apprendimento volti ad allineare i valori e i comportamenti personali con i valori aziendali di integrazione e inclusione delle diversità.

Soluzioni efficaci in tal senso possono essere:

- networking: gruppi sia interni che esterni alle imprese che promuovono l'inclusione, il dialogo, l'apprendimento e la condivisione di idee e suggerimenti;
- programmi di formazione, coaching e mentoring: sembrerebbe scontato ma i programmi di formazione in tema di D&I si configurano ancora come iniziative sporadiche ed isolate, malgrado il lifelong learning sia unanimemente ritenuto una delle leve più efficaci nei processi di D&I;
- team multifunzionali o gruppi di lavoro diversificati che permettono di far confrontare fra loro persone con caratteristiche diverse.

LINEE GUIDA

Si offrono di seguito alcune indicazioni su come meglio attuare le tre soluzioni che agiscono sulla motivazione intrinseca, facendo riferimento per ciascuna di esse a elementi normativi e/o best practice.

NETWORKING

I programmi di networking aziendale possono aumentare la densità e la qualità delle reti interne e dei processi che le attraversano ed i gruppi di lavoratori possono contribuire, con le proprie azioni, a perseguire gli obiettivi strategici aziendali in tema di D&I. Una best practice viene da un'eccellenza italiana. Barilla, nell'ambito del proprio programma di Diversity Management, ha creato negli anni i "Barilla Employee Resource Groups" (ERG), gruppi di interesse dei dipendenti e componente fondamentale della strategia di diversità ed inclusione del Gruppo. Sono diversi i network attivi, ed ecco alcuni esempi:

- Balance (Italia, Usa): si adopera per garantire maggiore equilibrio di genere e sviluppa programmi per consentire di conciliare al meglio vita privata e lavorativa;
- Y.O.U.N.G. (Italia): è l'acronimo di Young, Original, Unique, Network, Generation, e facilita la collaborazione tra generazioni e promuove l'inclusione dei nuovi dipendenti per favorire l'impegno comunitario, l'emancipazione professionale e lo sviluppo personale;
- DisAbility (Italia): da diversità a possibilità, aiuta le persone diversamente abili ad esprimere le proprie capacità e a sviluppare appieno il proprio potenziale in Barilla, sostenendo gli obiettivi strategici dell'Azienda;
- WelcHome (Italia): promuove una cultura di impresa aperta e globale e un ambiente lavorativo accogliente e inclusivo che riconosca e apprezzi le identità multiculturali e i diversi interessi di dipendenti, partner e clienti;
- Voce (Italia, Francia, Germania, USA): è il più grande ERG di Barilla; promuove un ambiente di lavoro più aperto, inclusivo e improntato al rispetto reciproco favorendo cambiamenti culturali volti all'inclusione delle persone LGBTIA;

- Un modello semplice ed efficace che punta ad essere uno strumento utile per le aziende e fa riferimento agli standard internazionali sul tema della sostenibilità.
-
-
-

PROGRAMMI DI FORMAZIONE E MENTORING.

- È lo standard ISO a dare indirizzi precisi, indicando nell'apprendimento un approccio irrinunciabile per aumentare la consapevolezza dei principi di D&I e migliorare conoscenze, abilità e capacità per raggiungere gli obiettivi strategici dei programmi sulla diversità. Incentivando sistematicamente l'apprendimento e stimolando opportunità di sviluppo in modo equo, l'organizzazione può favorire un ambiente più inclusivo, aumentare le prestazioni, rafforzare la partecipazione, mitigare i pregiudizi e contribuire ad aumentare soddisfazione sul lavoro. L'apprendimento e lo sviluppo includono programmi di coaching e mentoring, che possono rendere più inclusiva la fase di reclutamento, migliorare le prestazioni e ridurre il turnover. Il coaching e il mentoring vengono raccomandati come strumenti in grado di aiutare le persone a sviluppare il loro pieno potenziale e migliorare le prestazioni personali e professionali.
-
-

Secondo la ISO, per raggiungere gli obiettivi strategici di D&I attraverso l'apprendimento, le organizzazioni dovrebbero:

- rendere l'apprendimento e lo sviluppo disponibili e accessibili a tutti i membri della forza lavoro;
- consentire a tutti di contribuire, partecipare e beneficiare dell'apprendimento;
- assicurarsi che la D&I sia incorporata nei processi di apprendimento e sviluppo in modo che siano messe a disposizione le risorse più adeguate a supportare i programmi di formazione (finanziamenti, professionisti adeguatamente qualificati, luoghi accessibili, piattaforme di apprendimento, ecc.);
- progettare attività di apprendimento centrati su D&I per aumentare la consapevolezza, sviluppare conoscenza, competenze e abilità, mitigare i pregiudizi e promuovere la comprensione dei vantaggi che derivano dall'avere nei luoghi di lavoro un'ampia gamma di prospettive, abilità, valori e convinzioni;

- -
 -
 -
 -
 -
 -
- integrare i concetti di D&I nei programmi generali di apprendimento e sviluppo organizzativo, in modo che la D&I non sia vista come un concetto autonomo ma parte dell'ambiente lavorativo;
 - garantire che i processi di coaching e mentoring siano trasparenti ed equi: coach e mentor dovrebbero essere assegnati ai partecipanti sulla base di criteri di D&I stabiliti;
 - formare, in particolare i manager, sui principi di D&I e sulle pratiche di leadership inclusive.

La formazione all'interno dei programmi di D&I può quindi essere finalizzata a:

- acquisire consapevolezza rispetto agli stereotipi che sono alla base di molte delle decisioni dei manager o dei recruiters;
- sviluppare competenze nell'interazione costruttiva con le diversità, facendo leva sull'apprendimento;
- integrare e applicare i concetti della diversità in tutti gli aspetti della vita organizzativa, come tema connesso con le attività lavorative quotidiane.

TEAM MULTIFUNZIONALI

Il tema dei gruppi di lavoro multifunzionali è diventato rapidamente attuale a causa dell'imporsi del lavoro da remoto e dello Smart Working che, da marzo, rappresenta in tutto il mondo il nuovo normale e che anche i DPCM del 24 ottobre e del 3 novembre 2020, in seguito alla seconda ondata epidemiologica, hanno ulteriormente indicato come modello organizzativo agile da preferire al lavoro in presenza. Gestire e facilitare la collaborazione di team virtuali diventa per l'azienda una condizione indispensabile e non rimandabile per la sopravvivenza e, contemporaneamente, porta alla luce la ricchezza e l'innovazione dei team multifunzionali. È stato dimostrato che team diversificati sono maggiormente in grado di innovare radicalmente e anticipare i cambiamenti nelle esigenze dei consumatori e nei modelli di acquisto.

- Inoltre il passaggio al lavoro remoto, indotto dalla pandemia Covid 19 e abilitato dalla tecnologia, rappresenta un'opportunità per le aziende di accelerare la costruzione di culture inclusive e agili, sfidando ulteriormente le routine di gestione esistenti.

- Lavorare da remoto può trasformarsi in una grande opportunità per la portata innovativa di questi team, che promuovono un approccio multiprospettico e introducono un alto tasso di eterogeneità. Volendo quindi cogliere l'opportunità di questo nuovo modo di lavorare, è possibile individuare nei team multifunzionali virtuali quella eterogeneità che porta alla generazione di risultati innovativi e che, se replicata anche in azienda, può contribuire a valorizzare competenze plurime

A questo proposito, il rapporto McKinsey "Diversity wins", pubblicato a maggio 2020, rileva che le aziende con diversità di genere nei team esecutivi hanno avuto nel 2019 il 25% di probabilità in più di avere una redditività superiore alla media rispetto al 21% del 2017 e al 15% del 2014. Esaminando più da vicino le organizzazioni leader nella diversità, il filo conduttore che le accomuna è un approccio sistematico per rafforzare l'inclusione. Attingendo alle migliori pratiche del campione di aziende esaminato, il rapporto evidenzia cinque aree di azione:

- Garantire la rappresentanza di talenti diversi. Questo è ancora un elemento essenziale dell'inclusione. Le aziende dovrebbero concentrarsi sulla promozione di talenti diversificati in ruoli esecutivi, gestionali, tecnici e di consiglio.
- Rafforzare la responsabilità e le capacità della leadership per D&I. Le aziende dovrebbero porre i propri dirigenti e manager al centro dell'impegno di D&I, al di là della funzione HR. Inoltre, dovrebbero non solo rafforzare le capacità di leadership inclusiva dei loro manager e dirigenti, ma anche chiedere con maggiore enfasi a tutti i leader di rendere conto dei progressi su D&I.
- Consentire l'uguaglianza di opportunità attraverso l'equità e la trasparenza. Per avanzare verso una vera meritocrazia, è fondamentale che le aziende garantiscano parità di condizioni di avanzamento e opportunità. Dovrebbero implementare strumenti di analisi per dimostrare che le promozioni, i sistemi di retribuzione e i criteri sottostanti siano trasparenti ed equi.

-
-
-
-
-
-
-
- Promuovere l'apertura e affrontare le discriminazioni manifeste. Le aziende dovrebbero sostenere una politica che non tolleri minimamente comportamenti discriminatori. Dovrebbero anche stabilire norme per un comportamento aperto e accogliente e chiedere ai leader e ai dipendenti di valutarsi a vicenda su come stanno rispettando questo standard.
- Favorire l'appartenenza attraverso un sostegno inequivocabile alla diversità. Le aziende dovrebbero costruire una cultura in cui tutti i dipendenti sentano di poter esprimere al massimo il proprio potenziale. I manager dovrebbero comunicare e abbracciare visibilmente il loro impegno verso forme multivariate di diversità, creando una connessione con un'ampia gamma di persone e supportando i dipendenti per promuovere un senso di comunità e appartenenza.

Si sono voluti offrire esempi concreti e Linee Guida molto operative per la fase dell'implementazione perché questa rappresenta il momento core di qualunque processo di D&I, che diviene ancora più cruciale in questo momento di ripresa della pandemia. Nella crisi Covid-19, l'inclusione e la diversità contano più che mai e vi sono buoni motivi perché diversità e inclusione rimangano una priorità anche se il contesto cambia.

Per i dirigenti aziendali di tutto il mondo la pandemia Covid-19 si sta rivelando uno dei più grandi test di leadership, e in questo contesto impegnativo la D&I può essere un potente abilitatore delle prestazioni aziendali. È probabile che le aziende i cui leader accolgono talenti diversi e includono prospettive multiple usciranno dalla crisi più forti, ed è ampiamente dimostrato che le aziende diversificate e inclusive abbiano maggiori probabilità di prendere decisioni migliori e più coraggiose, una capacità fondamentale nella crisi. Non da ultimo, è probabile che un impegno visibile nella D&I durante la crisi rafforzi l'immagine complessiva delle aziende e la loro competitività distintiva.

7. Monitoraggio e valutazione dei risultati

Il processo di monitoraggio e valutazione ricopre una grande importanza per consolidare l'impegno dell'azienda, e non avviene solo al termine del processo di implementazione ma è trasversale a qualunque fase. È interesse dell'organizzazione che il cambiamento divenga strutturale, pertanto ogni intervento di Diversity Management deve essere monitorato e misurato con indicatori prestabiliti, sia alla fine del percorso che successivamente. Si tratta in definitiva di attuare un intervento circolare di miglioramento continuo, in cui tendere a obiettivi sempre più inclusivi che si traducano, sul piano della redditività e del ritorno di immagine, in risultati sempre più performanti.

Poiché la gestione delle diversità richiede importanti cambiamenti culturali e organizzativi, i suoi effetti risulteranno evidenti nel medio periodo, ma a cadenza regolare è bene verificare i risultati raggiunti sulla base di indicatori stabiliti in fase progettuale, prevedendo obiettivi incrementali nel tempo.

Per valutare l'impatto e i risultati delle attività di D&I, lo standard ISO raccomanda alle aziende di adottare modalità di misurazione sia di tipo quantitativo che qualitativo.

Fra le misure di tipo quantitativo rientrano la distribuzione del personale fatta sulla base di ruoli ricoperti e particolari caratteristiche anagrafiche (sesso, età, nazionalità...), la riduzione del tasso di assenteismo e di quello di turn over, la riduzione dei periodi di congedo parentale, la riduzione dei reclami e delle denunce per mobbing, molestie o discriminazioni, l'incremento dell'eterogeneità delle persone che ottengono promozioni, ma anche la variazione nei costi di reclutamento, l'aumento del numero di curriculum ricevuti e della loro eterogeneità, l'aumento di nuovi clienti e la riduzione dei tempi di risposta ai clienti.

Fra le misure a carattere qualitativo, rientrano invece gli audit sulla diversità e la sua gestione in azienda, le indagini fatte sui clienti e la valutazione delle attività formative.

Una volta misurati i risultati, la loro valutazione dovrà tener conto non solo dei risultati raggiunti in sé, ma anche dell'effettiva capacità degli interventi di risolvere le criticità per le quali erano stati introdotti e di cogliere le opportunità che erano state identificate in fase progettuale.

- Come vedremo, terminata la valutazione, i risultati andranno comunicati sia all'interno che all'esterno dell'azienda.
-
- Poiché il Diversity Management è il risultato di un continuo processo di miglioramento, è importante rivedere periodicamente il processo nel suo complesso o in alcune specifiche fasi, alla luce dei cambiamenti avvenuti a livello di contesto, strategia aziendale e risultati.
-

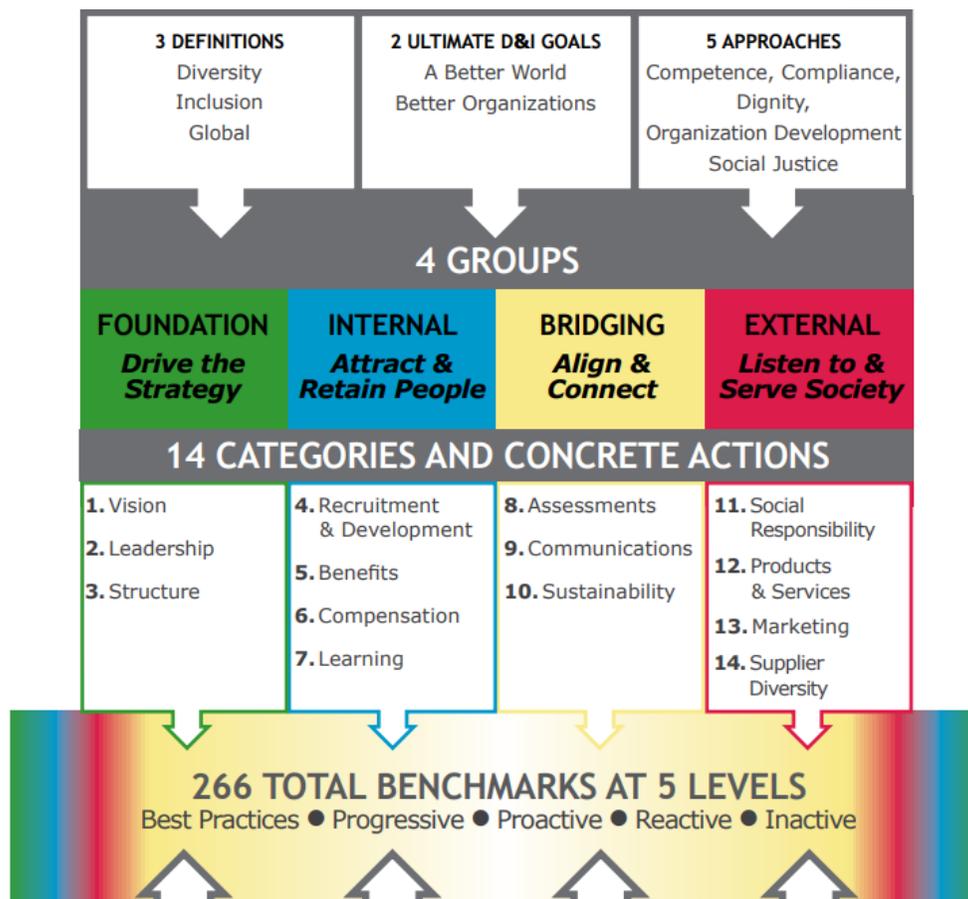
LINEE GUIDA

Vogliamo anche in questo caso prendere a riferimento lo standard ISO, che dedica ampio spazio al tema della misurazione dei risultati delle strategie di D&I e offre indicazioni sui principali Kpi da tenere monitorati. La norma raccomanda di osservare e misurare alcuni elementi ritenuti strategici:

- Efficacia delle azioni intraprese nel raggiungimento degli obiettivi di D&I;
- Percentuale della forza lavoro che afferma, tramite sondaggi o tramite altri metodi di feedback, di sentirsi accolta e inserita nell'organizzazione;
- Efficacia del coinvolgimento organizzativo di tutti gli stakeholder in relazione a D&I;
- Frequenza e numero di attività di formazione che promuovono l'importanza di un comportamento inclusivo, percentuale della forza lavoro partecipante e impatto dell'apprendimento sui comportamenti professionali;
- Numero di opportunità di coaching e mentoring offerte e accettate da persone provenienti da gruppi sottorappresentati;
- Risultati qualitativi, compreso lo sviluppo di conoscenze, abilità e aumento della consapevolezza sui principi e sugli obiettivi strategici di D&I;

ODISSEA

ORGANIZZARE DIVERSITY & INCLUSION PER SOSTENERE SOCIETÀ ED ECONOMIE APERTE



"Global Diversity & Inclusion Benchmarks, ©2017": una panoramica

The Global Diversity & Inclusion Benchmarks: Standards for Organizations Around the World © 2017, J. O'Mara and A. Richter. Used with permission. All Rights Reserved

Come si vede, a partire da 5 approcci (Competence, Compliance, Dignity, Organization Development, Social Justice) il Modello è in grado di valutare 14 categorie di azioni finalizzate alla D&I fino ad individuare 266 benchmark, la cui misurazione determina 5 livelli di maturità nelle pratiche di D&I:

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

Lo strumento è applicabile ad aziende di ogni dimensione e complessità; è possibile combinare anche più di un approccio oppure iniziare un percorso di D&I ispirandosi ad uno solo di essi, come la giustizia sociale o la competenza, per misurare se si stiano raggiungendo i parametri di riferimento o quanto si sia distanti dalle best practice.

Secondo gli autori del GDIB, per giungere alla consapevolezza di avere intrapreso una strategia efficace di D&I, le organizzazioni dovrebbero essere almeno di livello 3 (Proactive) sui seguenti benchmark: vision, strategia, responsabilità della leadership, risorse adeguate e competenze professionali, comunicazione, valutazione e misurazione.

8. Comunicazione interna ed esterna

La centralità della comunicazione è un asset richiamato sia nella Carta italiana della diversità che nello standard ISO.

Comunicare all'interno e all'esterno dell'organizzazione l'effettiva aderenza a progetti che promuovono il rispetto, l'inclusione, l'integrazione e la ricerca di valore dato dalla diversità è senza alcun dubbio strategico: se la comunicazione interna aiuta i team a testare la consistenza della mission e fa conoscere loro le effettive opportunità messe a disposizione, la comunicazione esterna fa crescere la reputazione verso i vari stakeholder, rendendo l'organizzazione, possibilmente, anche un esempio di riferimento per il settore.

Esempi virtuosi vengono da diverse realtà.

Deutsche Bank da diversi anni è impegnata nella diffusione dei principi di D&I attraverso una politica di comunicazione sia interna che esterna in grado di garantire alla propria azienda un clima di reale compartecipazione. Attraverso l'istituzione di veri e propri consigli formati dai dipendenti e attraverso mezzi comunicativi come intranet aziendali e gruppi Facebook, Deutsche Bank assicura un supporto informativo pressoché costante sulle proprie iniziative di D&I.

Sotto il profilo della comunicazione esterna, il caso di Enel è significativo. Il Gruppo ogni anno organizza i Diversity & Inclusion Days, un evento il cui focus nel 2019 è stato dedicato al valore dei comportamenti inclusivi. L'evento si è articolato in una serie di sessioni plenarie e workshop che hanno visto la partecipazione di numerosi ospiti, testimoni esterni e manager Enel che si sono alternati nel tracciare un percorso alla scoperta dei diversi modi in cui l'inclusione crea valore per il business e di come si traduce nei comportamenti concreti.

Negli ultimi anni sono poi cresciute in tutto il mondo soluzioni istituzionalizzate di comunicazione esterna quali lo European Diversity Award, il Diversity Inc. Top 10 Companies for Diversity, The Best Workplaces for Diversity™, il Diversity Brand Award e molti altri.

LINEE GUIDA

La comunicazione sia interna che esterna dei progetti di D&I, delle iniziative e dei risultati delle politiche aziendali è molto cambiata negli ultimi anni e si sta progressivamente spostando da canali tradizionali a canali digitali e social.

Il ruolo della comunicazione interna è duplice in quanto è indispensabile da un lato per dare a ogni singolo una voce e un senso di appartenenza all'interno della propria organizzazione, dall'altro per informare, istruire e supportare tutti i dipendenti nell'adottare atteggiamenti inclusivi in ogni aspetto della loro vita lavorativa.

Gli elementi da ritenersi centrali quando si sviluppa una strategia di comunicazione interna sono trasparenza e utilizzo di un linguaggio inclusivo, e i canali di comunicazione che possono essere utilizzati ai fini della comunicazione interna, anche a supporto fra loro, sono molteplici:

- promozione e diffusione di tools digitali tra la popolazione aziendale (forum, blog di discussione, app sviluppate ad hoc, ecc.);
- sezione intranet dedicata alla valutazione degli interventi di D&I e report periodico su D&I;
- utilizzo dei social media aziendali per incoraggiare la discussione ed il confronto sui temi della diversità;
- utilizzo della newsletter aziendale o altri media per comunicare l'impegno nella D&I;
- meeting ad hoc per la presentazione dei risultati raggiunti su base annuale;
- eventi aziendali creati appositamente (premi, contest, speech, ecc.);
- workshop formativi e sessioni di apprendimento per aumentare le competenze culturali a tutti i livelli dell'organizzazione.

- Per favorire l'engagement delle persone al processo di D&I dovrebbe inoltre essere fornita loro la possibilità di presentare suggerimenti sui possibili miglioramenti da apportare al processo, attraverso riunioni appositamente create, focus group o canali fisici o virtuali che permettano di raccogliere valutazioni e suggerimenti. Si suggerisce di utilizzare più strumenti di comunicazione combinati fra loro, selezionandoli in base ai soggetti e all'obiettivo che l'azienda vuole raggiungere.
- Sotto il profilo della comunicazione esterna si forniscono alcune indicazioni sulle più recenti strategie adottate da alcune aziende che rientrano a pieno titolo tra i Diversity Champions.
- - Supportare gli Employee Resource Group (ERG): molti ERG iniziano come movimenti spontanei interni all'organizzazione e si trasformano in iniziative più ufficiali, sponsorizzate dall'azienda, che comunicano all'esterno in maniera molto potente l'impegno nella D&I. È il caso degli ERG di Barilla descritti nelle pagine precedenti.
 - Diffondere "manifesti" o campagne D&I a sostegno di una o più dimensioni della diversità che comunichino all'esterno l'impegno dell'azienda. Un esempio viene da Danone che, al fine di contrastare lo spreco dei talenti e incoraggiare concretamente la scelta di essere genitori, ha dato vita al "Baby Decalogo", dieci semplici regole che supportano i neo-genitori da un punto di vista economico, organizzativo e culturale. Il Baby Decalogo negli anni si è arricchito: è diventato best practice a livello mondiale in Danone e ha dato vita a una vera e propria "gender-neutral parental policy" per tutti i paesi in cui Danone opera e che tutela la genitorialità in maniera pienamente inclusiva (si rivolge infatti anche ai genitori adottivi o dello stesso sesso).

-
-
-
-
-
-
-
- Organizzare Contest per premiare la diversità. Un esempio viene da un'eccellenza italiana: Lamborghini lo scorso anno ha lanciato un Contest rivolto a giovani donne under 30 di tutto il mondo, il "Future FAB: Innovation & Transformation Award". Le candidate hanno presentato i propri progetti in tre diverse categorie: Tecnologia, Sostenibilità e Arte. Il concorso ha voluto comunicare l'impegno di Lamborghini nel creare un futuro sostenibile spingendo sempre in avanti i limiti della tecnologia e promuovendo il potere creativo dell'arte. Questo premio ha rappresentato anche un'opportunità per conoscere i membri del Lamborghini FAB (Female Advisory Board), una rete tutta al femminile composta da circa 200 donne selezionate a livello internazionale tra le personalità più rappresentative e influenti del mondo degli affari e della cultura.
- Comunicare il proprio impegno nel sociale. Le iniziative aziendali legate a volontariato, beneficenza e impegno sociale sono sicuramente un veicolo forte per raggiungere target estesi di popolazione. "Insieme per ripartire" è stato lo slogan lanciato dal Gruppo Hera per comunicare le misure intraprese a tutela dal Covid e a sostegno del territorio. Per aiutare in maniera concreta le comunità dei territori serviti, il Gruppo Hera ha donato alla Caritas Italiana due euro a fronte di ogni nuova attivazione del servizio di spedizione della bolletta in formato elettronico. Ha inoltre sostenuto le iniziative della Caritas Italiana nelle regioni Emilia-Romagna, Friuli-Venezia Giulia, Veneto e Marche, offrendo pasti ai più bisognosi e dando una mano a superare l'emergenza. L'iniziativa è stata attiva dal 20 aprile al 30 giugno 2020 per tutti i clienti dei servizi di energia elettrica, gas, acqua, teleriscaldamento; durante questo periodo sono pervenute oltre 76.800 richieste di attivazione della bolletta per e-mail, che hanno permesso di donare all'ente fondi utili all'erogazione di più di 38.000 pasti. Un altro caso viene da Kohler-Lombardini: nell'ambito dell'iniziativa "Albero motore", nell'ottobre 2019 è stata avviata la messa dimora di 650 nuove piante autoctone. Il progetto, oltre ai benefici ambientali che può produrre, si è proposto di sensibilizzare la comunità sull'efficacia e l'urgenza di progetti di forestazione urbana, comunicando l'impegno della multinazionale nella sostenibilità ambientale.

- -
 -
 -
 -
 -
 -
 -
- Utilizzare i Podcast per lo storytelling dell'inclusione. È una delle modalità comunicative di più recente ingresso nelle pratiche di D&I e ha come target principalmente i giovani. Di nuovo una best practice viene da Lamborghini che, a ottobre 2020, in concomitanza con il riaccendersi della seconda ondata pandemica, ha lanciato i Lamborghini FAB Talks. L'iniziativa, nello stile del Lamborghini Female Advisory Board, ha messo a disposizione sul sito web FutureFAB e su ogni altra piattaforma le storie di otto donne influenti che hanno rivoluzionato le prospettive e superato tutti gli ostacoli, accomunate dal desiderio di avviare un cambiamento positivo. Donne coraggiose che hanno riconosciuto nel brand di Sant'Agata e nella piattaforma FAB una vera opportunità di empowerment con l'obiettivo non solo di ispirare, ma anche di offrire punti di vista stimolanti, consigli e un supporto concreto per interpretare al meglio i comportamenti resilienti.

CONCLUSIONI

Il tema Diversity & Inclusion è già un tema del presente, essendo nel panorama delle migliori prassi manageriali, come prova il numero e la qualità di esperienze da noi incontrate prima in letteratura e poi nelle ricognizioni attivate con le Survey, i webinar e le Round Table del progetto.

Può essere, e speriamo fortemente sia, un tema del futuro già in atto, in questo mondo da new Covid che sta cambiando molti aspetti della vita delle imprese. In che misura il D&I sarà un tema che si rafforza nel futuro che arriva dipende da vari fattori, ma soprattutto da due elementi di fondo, che proponiamo come importanti conclusioni di questo Modello.

Abbiamo visto come il discrimine fondamentale, nel complesso delle aziende che si pronunciano e si impegnano su questo terreno, sia a livello di profondità della motivazione. Vi sono aziende che si aprono a concetti e anche a sperimentazioni D&I in ottica di “conformità”, ovvero di adeguamento a quello che viene percepito come un tema alla moda, con qualche prassi generica che può “scagionare” preventivamente da possibili critiche o perfino da cause legali per trattamenti discriminatori. In questo caso la motivazione del vertice aziendale non è profonda ma appunto di mera conformità, e mira a dare una riverniciatura D&I che ricorda molto quello che, sul piano delle politiche di sostenibilità, viene chiamato “green washing”.

Vi sono invece aziende e organizzazioni intenzionate ad attivare realmente policies che portino non solo a ridurre o eliminare atteggiamenti discriminatori, ma anche a promuovere un lato positivo e proattivo di esse, convinte che nella D&I vi sia una fonte di “creazione di valore”: un valore aggiunto che in questi tempi è tanto più difficile da individuare nei percorsi standard, quanto più può essere “annidato” in modi di vedere la realtà che abitualmente non vengono considerati, e dunque accessibili da chi vede un quadro di cose o un problema in modo differente. Non c’è bisogno di ripetere quanto è stato già esposto nel Modello: la differenza, molto più che essere un problema, può essere una risorsa e una fonte di creazione di Valore.

-
-
-
-
-
-
-
-

Allo stesso modo l’Inclusione, la quale, oltre ad essere un elemento positivo di politica occupazionale e di rispetto delle persone, è un’opportunità che si apre, una risorsa intellettuale “differente” che entra nel complessivo capitale cognitivo di un’azienda. Questo avviene in aziende coraggiose sul piano etico ma anche visionarie su quello strategico, e fra queste vogliamo citare la testimonianza alla Round Table Donne di Carla Maria Tiburtini, una manager importante di Avio Aero (gruppo General Electric) che propone di invertire l’approccio, chiamandolo Inclusion & Diversity, proprio per stressare ancor più il tema delle politiche “attive inclusive”, e non solo di quelle “difensive” o miranti a una “riparazione”, che si opera dopo aver visto il prodursi di discriminazioni e trattamenti iniqui. Dunque in primo luogo azioni ex ante che “aprano” l’azienda a una logica inclusiva, e non solo interventi per tentare di “raddrizzare” ex post una situazione che nei fatti non è rispettosa delle differenze.

La seconda conclusione che vorremmo enfatizzare riguarda l’idea di andare oltre un approccio che può diventare neolegalistico, e creare una cultura fatta semplicemente di “compliance with” e di smottamento verso una commoditizzazione della D&I (o dell’I&D). Non vorremmo cioè accadesse a questi temi di finire in un quadro livellatore che abbiamo visto negli ultimi due decenni all’opera prima con la Qualità (di cui pian piano si è perso il valore, e si è burocratizzata la verifica annuale dei certificatori), poi con la CSR (vista come attività di “compliance with”, come se la conformità alle norme non fosse già un presupposto per l’attività d’impresa, ma diventasse un “titolo d’onore” o di merito), e da ultimo con la Sostenibilità, che sta diventando spesso uno slogan o una forma di green washing.

Il denominatore comune di queste tendenze non è solo nel far venir meno il valore di azioni che dovrebbero essere sorrette da forti contenuti etico-sociali, ma è anche in una delegittimazione di quelle intuizioni che portano alla commoditizzazione e burocratizzazione di certe policies, facendo della certificazione Qualità non un punto di rigore metodologico monitorato e valutato ma una commodity che “ormai hanno tutti”, o della CSR una dichiarazione di conformità alle leggi e ad altre “norme” che dovrebbe già essere data per scontata, e non esibita come un atto di eroismo nel campo dell’impegno sociale.

- Proprio da quest'ultimo punto si potrebbe trarre spunto per descrivere il "di più" che potrebbe connotare una singola azienda in queste politiche. Nel clima drammatico che stiamo vivendo si sono viste in Italia alcune centinaia di aziende che hanno avviato non una formalistica CSR, ma vere e proprie azioni di Social Commitment: si sono viste aziende (e non serve facciamo esempi) che hanno fatto cose cui non erano tenute in un'ottica di Responsabilità sociale puramente "compliant with" e legalistica, ma hanno fatto tanto di più e tanto a favore di soggetti che non erano minimamente legati a quella organizzazione d'impresa. Questo passaggio da una certa CSR ad un Social Commitment coraggioso e innovativo è la pista su cui forse devono muoversi anche le azioni di D&I, se non vogliono pian piano perdere la loro carica di inclusione vera, e anche in quella di innovazione a favore dell'impresa. In quest'ultimo punto crediamo infatti valga la duplicità di piani di cui si è detto in questo Modello, perché un'organizzazione socialmente "impegnata" è una realtà più aperta all'innovazione, alle giuste assunzioni di rischi ponderati, a forme di altruismo che diventano nicchie di proattività e solidarietà che si allargano a macchia d'olio dentro e fuori l'azienda. Abbiamo bisogno di aziende così, di realtà che si facciano carico anche di problemi e soggetti di cui non sarebbero tenute a farsi carico.

Questa è la carica proattiva di cui oggi in Italia (ma anche in un contesto globale) c'è bisogno di avvertire una risonanza, quella risonanza "attiva" che ci è stata mostrata da una delle discussant intervenute in uno dei webinar del progetto Odissea: la dottoressa Claudia Tondelli di Kohler Engines (che ha un impegno costante su questi temi, essendo anche la responsabile nazionale AIDP sulla D&I), ci ha mostrato la foto di una delle figlie del fondatore Kohler, oggi al vertice del gruppo del Wisconsin, che indica un grande cartello in cui è scritto: "Diversity is a Fact, Inclusion is an ACT".

Ecco la differenza nei modi possibili di occuparsi di differenze: un approccio attivo e proattivo, che inizia da quello che possiamo FARE e non solo da quello che possiamo "normare", "attenuare" o "raddrizzare". Perché un modello sociale d'impresa va fatto vivere in pienezza: e a quel punto, oltre ad essere una giusta garanzia dei diritti, l'impresa sarà un motore di valore sociale, più che mai necessario in questa stagione difficile.

6

LE SCHEDE INTERVISTA

SCHEDE INTERVISTA SU STORIE
DI SUCCESSO (O DI CRITICITÀ)



“

Raccontaci la tua storia
con 6 risposte, la pubblicheremo
nell'e-book del progetto
“Diversity&Inclusion”

”

DANONE (Sonia Malaspina)

Un'azienda leader mondiale nel settore alimentare e delle bevande costruita su quattro attività: prodotti lattiero-caseari essenziali e prodotti vegetali, acque, nutrizione precoce e nutrizione medica. Danone si concentra deliberatamente su categorie ad alta crescita e incentrate sulla salute e si impegna ad operare in modo efficiente, sostenibile e responsabile. Un approccio unico è dimostrato dall'ambizione nel diventare una delle prime multinazionali certificate come B Corp TM, con prodotti venduti in oltre 120 mercati e un portafoglio che comprende marchi presenti in tutto il mondo. Quotata su Euronext Paris e sul mercato OTCQX tramite un programma ADR (American Depositary Receipt), Danone è un titolo componente dei principali indici di responsabilità sociale tra cui Dow Jones Sustainability Indexes, Vigeo, Ethibel Sustainability Index, MSCI Global Sustainability, MSCI Global SRI Indici e indice FTSE4Good.

ITW IWN (Laura Filippi)

ITW (Illinois Tool Works) è un Gruppo industriale statunitense con sede centrale amministrativa a Glenview, Illinois (USA). Un gruppo di dimensioni mondiali, in forte e continua crescita da oltre un decennio. Il gruppo progetta e produce articoli di fissaggio per l'industria automobilistica, l'edilizia e l'elettrotecnica, impianti e consumabili di saldature, prodotti e sistemi per il packaging. Sviluppare ed innovare sono le parole d'ordine e le 7 aree di attività del gruppo lo dimostrano: 600 aziende distribuite in 56 paesi del mondo, in 3 aree geografiche (Nord America, Asia-Pacific, Europa) e 50.000 dipendenti.

Kohler Lombardini (Claudia Tondelli)

Produce motori da oltre 90 anni e, da sempre, ha arricchito la propria gamma di prodotti con l'obiettivo di facilitare e rendere più conveniente la vita degli utilizzatori finali in tutto il mondo. L'azienda reggiana offre una gamma completa di motori diesel, benzina e a gas fino a 140 cavalli – adottati globalmente da costruttori di macchine nei principali settori industriali (costruzioni, movimento terra, agricoltura, generatori e giardinaggio). Parte della multinazionale americana Kohler Co. dal 2007, nel corso degli anni Lombardini ha acquisito un forte know-how, diventando sinonimo di qualità ed affidabilità nel pieno rispetto dell'ambiente, del lavoro e della sicurezza.

SMURFIT KAPPA (Roberta Barba)

Azienda numero uno, in Europa, nella produzione di packaging in cartone ondulato, carta in bobina e bag-in-box ed unici produttori panamericani di carta e packaging in cartone ondulato. Smurfit Kappa è leader del settore, società quotata al London Stock Exchange e parte del FTSE100, con 350 stabilimenti di produzione nel mondo. Gran parte delle materie prime provengono da cartiere di proprietà della Smurfit con la garanzia di una qualità costante e i prodotti sono rinnovabili al 100%. Processi e strumenti che la Smurfit ha implementato producono una gamma di soluzioni innovative di packaging, ciascuna di esse personalizzabile per le specifiche esigenze del cliente.

TERME MARGHERITA DI SAVOIA (Marina Lalli)

Terme Margherita di Savoia è un centro d'avanguardia ai piedi del promontorio del Gargano, che dispone di attrezzature medico-sanitarie moderne per trarre il massimo beneficio dalle materie prime offerte dalle Saline. Le Terme sono accreditate al 1° livello super con il Servizio Sanitario Nazionale e, secondo la classificazione delle acque minerali italiane di Marfori e Messini, le acque termali di Margherita di Savoia sono acque cloruro sodiche forti (acque salso-bromo-solfo-iodiche). Una caratteristica peculiare delle Terme Margherita di Savoia è l'utilizzo di fanghi naturali e mai riciclati. Naturalmente, al servizio termale si aggiunge la struttura per un turismo balneare, essendo le Terme in una splendida cornice che si affaccia sul mare.

ZUCCHETTI (Giovanni Mocchi)

La prima software house italiana presente in oltre 50 paesi del mondo con più di 200 partner che distribuiscono le soluzioni software e hardware integrate per l'automazione, l'identificazione e la sicurezza di ambienti e persone. Zucchetti è protagonista in mercati strategici attraverso proprie società in America, Europa e Asia, un'offerta completa e pensata per il mercato internazionale che spazia dalla gestione delle risorse umane agli ERP (60 partner attivi all'estero hanno realizzato più di 200 installazioni delle soluzioni ERP Zucchetti), dai sistemi di CRM alla robotica, dalla sicurezza e automazione alla gestione della hospitality.

INTERVISTA ROBERTA BARBA – SMURFIT KAPPA

1) In che modo individuate le diversità/criticità aziendali su cui poi andare ad intervenire con azioni ed interventi strategici?

Partiamo sia da analisi quantitative che qualitative. Da un punto di vista quantitativo, prendiamo in considerazione i temi che presentano numeri più rilevanti. Da un punto di vista qualitativo, abbiamo una serie di canali di contatto con i dipendenti per capire quali sono le loro esigenze. Uno dei canali utilizzati è il sondaggio di clima MYVOICE. Inoltre, specificamente in tema D&I, abbiamo organizzato una serie di workshop in tutte le sedi operative, oltre che presso la sede amministrativa, che ci hanno aiutato a capire il vissuto dei dipendenti a livello locale e sulla base di questi definire i progetti.

In questi giorni stiamo definendo una nuova iniziativa sul tema del dialogo continuo con le nostre persone: non possiamo ancora svelarne i dettagli ma solo dire che riguarda l'ascolto.

-
-
-
-
-
-
-
- **2) Valorizzare le differenze oggi è fondamentale per fare business e le aziende sono sempre più alla ricerca di strumenti innovativi per sensibilizzare le persone verso la D&I. Fra gli strumenti in elenco, puoi indicarci se qualcuno rientra tra le vostre azioni di D&I e raccontarci la vostra esperienza o qualche best practice? Networking | ERG | Contest | Attività di formazione | Campagne web | Altro: specificare**

Prima di elencare gli strumenti, è importante sottolineare quanto sia indispensabile il commitment della direzione, a tutti i livelli. Il RISPETTO è uno dei valori principali di Smurfit Kappa che il nostro CEO a livello globale predica ogni giorno e si riflette anche in Italia. È un tema non ancora completamente entrato a far parte della cultura aziendale, per questo è indispensabile identificare nell'organizzazione le persone "giuste" per spingere verso questo cambiamento. Venendo agli strumenti, nell'ambito del nostro progetto di Gruppo EVERYONE, che mira a valorizzare la diversità di tutti noi, eliminando ogni eventuale tipo di discriminazione, abbiamo l'iniziativa #ALLEIAMOCI finalizzata alla tutela delle nostre colleghe donne e alla valorizzazione del personale femminile. A questo fine è stato realizzato un percorso di formazione che ha coinvolto il personale, dai top manager ai responsabili di linea, per costruire una nuova sensibilità in azienda operando a cascata. L'iniziativa è stata promossa con campagne diffuse sulla nostra intranet e attraverso affissioni di poster in azienda sia nei plant che negli uffici.

Altra importante iniziativa riguarda le colleghe (e colleghi) che vogliono diventare genitori. È NATA UNA MAMMA e È NATO UN PAPÀ supportano concretamente le neo-famiglie, offrendo percorsi informativi per chi vuole restare in contatto con la vita aziendale anche durante l'assenza dal lavoro e danno la possibilità di partecipare ai corsi di formazione aziendale.

- -
 -
 -
 -
 -
 -
 -
- Scaduto il periodo di maternità obbligatoria, se la collega decide di proseguire il periodo facoltativo, l'azienda integra l'indennità INPS per poter contribuire alle spese che nei primi mesi sono impegnative. La cifra sarà poi trattenuta mensilmente al momento del regolare ritorno al lavoro. Prima del rientro in azienda, sono previsti colloqui di reinserimento per poter reintegrare più facilmente le neomamme dopo il periodo di assenza, affinché non si sentano penalizzate per aver scelto di creare una famiglia. La segnalazione della nascita permette poi ai dipendenti interessati di ricevere la "card pediatrica" per il pronto reperimento di un pediatra in caso di emergenza, oltre a offrire percorsi di formazione su temi medici e di puericultura per rendere più sereno questo delicato periodo.

3) Quali sono le principali strategie di comunicazione esterna volte a rendere visibili le vostre politiche di D&I?

Pubblichiamo sul nostro sito Internet e su LinkedIn le nostre iniziative e inviamo alle principali testate i comunicati relativi al lancio dei nostri progetti. Contemporaneamente seguiamo con attenzione eventi come quelli organizzati da Federmanager, dove è interessante avere uno scambio delle migliori pratiche in atto su questi temi. Inoltre, partecipiamo a panel e iniziative organizzati dai nostri clienti più all'avanguardia su questi temi, come ad esempio Barilla, dove abbiamo portato la nostra testimonianza.

4) La formazione svolge un ruolo fondamentale nel processo di emancipazione dai pregiudizi: è previsto un programma formativo specifico?

Come detto precedentemente, abbiamo un percorso specifico di Workshops che coinvolge gran parte della popolazione di Smurfit Kappa Italia, dal top management ai responsabili di linea. Fino ad oggi la formazione si è rivolta a circa 300 persone dai manager e ai responsabili in generale, il percorso prevede di raggiungere a cascata tutta la popolazione aziendale.

- -
 -
 -
 -
 -
 -
 -
- 5) In Italia, la figura del Diversity Manager è ancora poco diffusa mentre in Europa è già una realtà. Quali sono i vantaggi che potrebbe apportare/ha apportato il Diversity Manager nella vostra azienda? In generale cosa stanno facendo le aziende italiane per creare un ambiente di lavoro in cui tale figura sia valorizzata?**

Al di là della nuova figura del D&I manager che è certamente importante, in Smurfit Kappa (e non solo da oggi) la valorizzazione della Diversity non è solo un valore ma una vera e propria competenza di leadership e come tale tutti i nostri leader devono possederla. La valorizzazione della Diversità è una delle competenze che richiediamo ai nostri manager all'interno del nostro Modello di Leadership e rientra nel nostro programma OPEN LEADERSHIP di sviluppo della leadership. Inoltre, rientra fra le linee guida "Be The Leader (per cui tutti vorrebbero lavorare)" che abbiamo realizzato per aiutare i nostri manager nella loro attività gestionale giornaliera.

6) Come pensi che possa evolvere lo scenario della D&I nei prossimi anni e in che modo la pandemia ha impattato sulle vostre azioni di D&I?

Le aziende in cui il tema della D&I fa parte della strategia aziendale e rappresenta uno dei suoi valori, le realtà che sapranno valorizzare sempre più pool di talenti eterogenei per cultura, genere, competenze saranno le aziende che faranno la differenza e che sapranno attirare i giovani, sempre più sensibili all'argomento integrazione.

-
-
-
-
-
-
-
-

Il Covid ha senza dubbio portato a una maggiore attenzione da parte dell'azienda alle sue persone e fin dall'inizio della pandemia la nostra preoccupazione è stata quella di salvaguardare la loro salute (fisica e mentale) e la sicurezza loro e dei famigliari anche perché la nostra azienda non si è mai fermata durante l'emergenza. E non si sono nemmeno fermati i nostri workshop sul tema della D&I (anche realizzati in parte da remoto) perché li riteniamo una parte fondamentale della nostra preparazione. Prendendo spunto da queste riflessioni, cioè dal disagio che in ognuno di noi ha creato il Covid sia da un punto di vista personale che professionale, il Gruppo ha deciso di lanciare proprio in questi giorni un nuovo progetto, il PROGRAMMA DI ASSISTENZA AI DIPENDENTI (EAP) dedicato alle risorse di tutta Europa (2.000 solo in Italia). Si tratta di un servizio gratuito e confidenziale a cui rivolgersi in qualsiasi momento per avere supporto nell'affrontare problemi lavorativi, di vita personale o salute, anche dei familiari. È disponibile tramite App, sito web o telefono, 24 ore al giorno, 7 giorni su 7.

Se hai altre informazioni/esperienze da aggiungere o azioni e politiche che vuoi valorizzare e fare conoscere utilizza lo spazio qui sotto, accogliamo volentieri la tua testimonianza. Grazie!

A integrazione di quanto abbiamo raccontato, ci fa piacere sottolineare il nostro commitment a livello di Gruppo e di Italia verso un concetto di pride che abbraccia ogni tipo di diversità. Lo abbiamo comunicato nelle bacheche degli stabilimenti, sulla intranet e sui social network e abbiamo voluto che ogni sede esponesse la bandiera arcobaleno. Inoltre, a maggio, attraverso il Gruppo, abbiamo supportato il Global Accessibility Awareness Day e siamo entrati a far parte dei Valuable 500, le 500 multinazionali con almeno 1.000 dipendenti che inseriscono la diversità nei loro programmi. Venendo all'Italia, attraverso la Fondazione Smurfit Kappa, abbiamo supportato diverse iniziative a favore di bimbi e giovani disabili per favorirne la loro inclusione nella società: tra gli ultimi interventi il Parco di tutti a Mantova con giochi e strutture specifiche per i piccoli disabili e la palestra dell'Anffas a Casale Monferrato, ristrutturata e arricchita di nuove attrezzature per poter dare uno spazio adatto alle necessità degli ospiti affetti da autismo e altri handicap.

INTERVISTA LAURA FILIPPI – ITW IWN

1) In che modo individuate le diversità/criticità aziendali su cui poi andare ad intervenire con azioni ed interventi strategici?

ITW è un conglomerato americano. Il focus sulla diversity and inclusion deriva direttamente dalla Casa Madre che individua le criticità aziendali, pone in essere strategie e dà mandato al leadership team di ciascuna divisione di implementare piani di azione strutturati e misurabili. Esiste un KPI in termini di diversità di genere: obiettivo è il raggiungimento del 30% della forza lavoro femminile entro il 2025. Da evidenziare che ITW è realtà manifatturiera industriale, storicamente appannaggio prevalente della popolazione maschile.

Strumento trasversale di azione è l'ITW Women Network (IWN), team di colleghe che a livello internazionale aiuta a creare una rete di connessione e ad individuare le criticità attraverso momenti di discussione e condivisione. Nonché uno dei diversi ERG – employee resource group che supportano il processo strutturale per il raggiungimento della D&I.

-
-
-
-
-
-
-
- **2) Valorizzare le differenze oggi è fondamentale per fare business e le aziende sono sempre più alla ricerca di strumenti innovativi per sensibilizzare le persone verso la D&I. Fra gli strumenti in elenco, puoi indicarci se qualcuno rientra tra le vostre azioni di D&I e raccontarci la vostra esperienza o qualche best practice? Networking | ERG | Contest | Attività di formazione | Campagne web | Altro: specificare**

Gli strumenti maggiormente utilizzati da ITW sono:

- Networking
- ERG: l'azienda promuove gruppi di collaborazione trasversale tra colleghi a livello internazionale: IWN (ITW Women Network), YPN (Young Professional Network), AAN (African American Network) sono solo alcuni esempi di gruppi di collaborazione per promuovere la D&I all'interno dell'organizzazione.
- Attività di formazione sia interna che esterna: D&I training per i dipendenti (dalla leadership al mid management), sensibilizzazione nelle scuole, soprattutto università.
- In generale ITW non ha una politica attiva di branding verso l'esterno: viene utilizzato Linked In per promuovere le iniziative aziendali.
- Nell'attrazione delle risorse, spesso si utilizza lo strumento del "blind CV" in cui non compaiono genere ed età dei candidati: si valutano unicamente le competenze.

3) Quali sono le principali strategie di comunicazione esterna volte a rendere visibili le vostre politiche di D&I?

Come già indicato sopra, ITW non ha sviluppato vere e proprie politiche di branding all'esterno.

4) La formazione svolge un ruolo fondamentale nel processo di emancipazione dai pregiudizi: è previsto un programma formativo specifico?

La formazione avviene in primis ai vertici aziendali per creare una cultura diffusa di D&I.

Un tema su cui ITW sta promuovendo iniziative è quello degli Unconscious Bias, ossia dei pregiudizi inconsci che ostacolano e sono da fattore inibitore dell'inclusione.

5) In Italia, la figura del Diversity Manager è ancora poco diffusa mentre in Europa è già una realtà. Quali sono i vantaggi che potrebbe apportare/ha apportato il Diversity Manager nella vostra azienda? In generale cosa stanno facendo le aziende italiane per creare un ambiente di lavoro in cui tale figura sia valorizzata?

Il Diversity Manager è colui che promuove una cultura D&I diffusa, per tale motivo il Diversity Manager in ITW è collocato presso la Casa Madre negli Stati Uniti, a stretto contatto con le primissime linee del Leadership Team aziendale.

6) Come pensi che possa evolvere lo scenario della D&I nei prossimi anni e in che modo la pandemia ha impattato sulle vostre azioni di D&I?

La pandemia ha facilitato un maggior coinvolgimento dei dipendenti ITW. Tramite l'utilizzo di piattaforme virtuali, l'accesso ad eventi e riunioni è stato garantito a molti più individui. Per evitare che alcune fasce della popolazione si sentissero isolate, sono stati organizzati dei D&I coffee break: mezz'ora di chiacchierata e presentazione di testimonianze e best practices.

L'auspicio è che lo scenario della D&I sia sempre più diffuso e valorizzato a livello di promozione socio - culturale. Tematiche come la disabilità e l'aging, e i cambiamenti di composizione della società, dovrebbero essere affrontate per una maggiore inclusione a tutti i livelli sociali.

Le risposte sono state condivise col team ITW IWN – Italian Chapter i cui membri sono:

- Laura Filippi: Corporate - CEO ITW Italy Holding e Country Controller Italia ed Est Europa (IWN Italia co-chair)
- Chiara Cascone: Automotive - EU Region Safety Champion (IWN Italia co-chair)
- Federica Bravo: Automotive - HR Manager at ITW Lys Fusion
- Francesca Esile: Food Equipment - Dealer Manager Italy at Avery Berkel
- Eva Pollis: Construction - Divisional HR Director - ITW Construction Products Italy
- Benedetta Savi: Specialty - EU Regional Controller Appliance
- Susanna Zampini: Test and Measurement - Sales Engineer Instron

INTERVISTA MARINA LALLI – TERME MARGHERITA DI SAVOIA

1) In che modo individuate le diversità/criticità aziendali su cui poi andare ad intervenire con azioni ed interventi strategici?

La nostra azienda si trova in un piccolo paese e, soprattutto quando assumiamo persone del luogo, diventa relativamente facile individuare temi specifici di criticità. Questo naturalmente non vuol dire che sia necessariamente anche facile risolverli. Tuttavia, molti di noi lavorano in azienda da oltre 20 anni, se non 30 e quindi sentono il luogo come loro. Ragione per cui c'è una generale aria di inclusione.

2) Valorizzare le differenze oggi è fondamentale per fare business e le aziende sono sempre più alla ricerca di strumenti innovativi per sensibilizzare le persone verso la D&I. Fra gli strumenti in elenco, puoi indicarci se qualcuno rientra tra le vostre azioni di D&I e raccontarci la vostra esperienza o qualche best practice? Networking | ERG | Contest | Attività di formazione | Campagne web | Altro: specificare

In realtà su questo non siamo molto strutturati. Abbiamo un numero di dipendenti a t.i. di poco sotto alle 30 unità e un numero di stagionali che supera le 100 unità (pre-covid). Questo rende le politiche di sensibilizzazione sempre fluide e diverse tra loro, per adattarci ad eventuali nuove esigenze.

-
-
-
-
-
-
-
-

3) Quali sono le principali strategie di comunicazione esterna volte a rendere visibili le vostre politiche di D&I?

Non abbiamo fino ad ora mai sentito la necessità di comunicare all'esterno la nostra attenzione sul tema D&I. L'unica attenzione che dedichiamo è nell'accompagnare ogni pubblicazione di un nuovo annuncio di lavoro con una dichiarazione espressa di azienda che non discrimina sotto nessun punto di vista.

4) La formazione svolge un ruolo fondamentale nel processo di emancipazione dai pregiudizi: è previsto un programma formativo specifico?

No, soltanto piccoli richiami di politica aziendale in corsi di formazione fatti per svariati temi, ma nessuno sul punto specifico.

5) In Italia, la figura del Diversity Manager è ancora poco diffusa mentre in Europa è già una realtà. Quali sono i vantaggi che potrebbe apportare/ha apportato il Diversity Manager nella vostra azienda? In generale cosa stanno facendo le aziende italiane per creare un ambiente di lavoro in cui tale figura sia valorizzata?

La nostra azienda è troppo piccola per avere un Diversity manager. È un compito che viene svolto dal responsabile HR.

- -
 -
 -
 -
 -
 -
 -
- 6) Come pensi che possa evolvere lo scenario della D&I nei prossimi anni e in che modo la pandemia ha impattato sulle vostre azioni di D&I?**
- La mia idea, spero fondata, è che i temi di D&I siano oggi molto più radicati in ognuno di noi, foss'anche in maniera inconsapevole. Il che vuol dire che operiamo determinate scelte non solo perché "politicamente corrette" ma perché le sentiamo effettivamente opportune e necessarie. Quanto alla pandemia, credo che ci abbia resi più attenti alle diversità derivanti dai problemi di salute perché ci siamo scoperti tutti molto vulnerabili sotto quell'aspetto.

INTERVISTA SONIA MALASPINA – DANONE

1) In che modo individuate le diversità/criticità aziendali su cui poi andare ad intervenire con azioni ed interventi strategici?

In Danone Company siamo partiti 10 anni fa da una analisi delle competenze necessarie per sostenere strategie e obiettivi aziendali. Il team HR e la Direzione Aziendale hanno identificato le competenze femminili come cruciali per sostenere la competitività dell'azienda. Questa necessità ha generato una revisione significativa delle policy HR per sostenere l'occupazione e la crescita delle donne in azienda come la parental policy, il welfare, lo smartworking e recentemente la caregiver policy. Accanto alla Gender Diversity - certificata anche da un audit esterno Gender Equality European & International Standard - come fattore di contribuzione di valore abbiamo definito la valorizzazione di tutte le altre Diversità: età, orientamento sessuale, disabilità, etnia. Siamo convinti che la valorizzazione di tutte le diversità vada a influire positivamente sull'ingaggio, la fidelizzazione e produttività delle persone. Inoltre pensiamo che sia funzionale a una più profonda comprensione delle esigenze dei nostri shareholders (dipendenti, consumatori, pazienti, clienti).

-
-
-
-
-
-
- **2) Valorizzare le differenze oggi è fondamentale per fare business e le aziende sono sempre più alla ricerca di strumenti innovativi per sensibilizzare le persone verso la D&I. Fra gli strumenti in elenco, puoi indicarci se qualcuno rientra tra le vostre azioni di D&I e raccontarci la vostra esperienza o qualche best practice? Networking | ERG | Contest | Attività di formazione | Campagne web | Altro: specificare**
-

L'applicazione delle nostre Policy sono gli strumenti più efficaci per far comprendere alle persone la centralità della Diversity & inclusion per uno sviluppo sostenibile dell'azienda. Accanto a questo aderiamo a Valore D e a Parks per dare alle nostre persone l'opportunità di migliorare la loro professionalità attraverso la formazione e lo scambio di esperienze; misuriamo le competenze manageriali attraverso il Master MAAM e Care di Lifeed; promuoviamo: una Inclusive Diversity Week ogni anno invitando Leader in grado di ispirare le persone, un Family Day annuale rivolto a tutti i figli dei dipendenti; un'orientamento per i figli dei dipendenti alla scelta della scuola superiore, università e orientamento al lavoro con Push to Open; partecipiamo da quest'anno a 4 Weeks 4 Diversity con altre aziende italiane interessate a scambiare best practices; abbiamo creato la Community dei Caregiver internamente. Da un punto di vista di governance abbiamo istituito la figura dell'Inclusive Diversity Manager che anima una community di Diversity Champion che sono presenti in tutti i reparti aziendali e monitoriamo costantemente tutti i KPI della Diversity & Inclusion.

-
- **3) Quali sono le principali strategie di comunicazione esterna volte a rendere visibili le vostre politiche di D&I?**

- I nostri dipendenti diventano Ambassador spontanei dopo aver beneficiato delle Policies in tutti i mezzi di comunicazione.
-

-
- **4) La formazione svolge un ruolo fondamentale nel processo di emancipazione dai pregiudizi: è previsto un programma formativo specifico?**

- Il sostegno del Top Management e l'impatto prodotto dalle politiche HR creano lo spazio per la creazione di una cultura aperta. La formazione svolge un ruolo fondamentale per sviluppare autoconsapevolezza e sviluppo.

-
- **5) In Italia, la figura del Diversity Manager è ancora poco diffusa mentre in Europa è già una realtà. Quali sono i vantaggi che potrebbe apportare/ha apportato il Diversity Manager nella vostra azienda? In generale cosa stanno facendo le aziende italiane per creare un ambiente di lavoro in cui tale figura sia valorizzata?**

- Per noi il Diversity Manager svolge un ruolo centrale per sostenere e accrescere l'ingaggio delle persone. Penso che le aziende debbano includere la Diversity & inclusion nelle strategie di business. Se questo avviene il ruolo del Diversity Manager risulta centrale.

- -
 -
 -
 -
 -
 -
 -
- 6) Come pensi che possa evolvere lo scenario della D&I nei prossimi anni e in che modo la pandemia ha impattato sulle vostre azioni di D&I?**
- Penso che la Diversity & Inclusion è e sarà sempre più un elemento essenziale di competitività delle aziende sia al loro interno - per attirare e sviluppare i migliori talenti- e sia all'esterno - per comunicare i propri valori e i propri Brand in una economia sempre più aperta e digitale. La pandemia ha grandemente aumentato la necessità di attuare e migliorare le policy a supporto della Diversità Inclusiva per mantenere alto l'ingaggio e la motivazione delle persone.

INTERVISTA GIOVANNI MOCCHI – GRUPPO ZUCCHETTI

1) In che modo individuate le diversità/criticità aziendali su cui poi andare ad intervenire con azioni ed interventi strategici?

Per ogni team di lavoro viene individuato un coordinatore che ha il compito di gestire i collaboratori e di segnalare all'Ufficio Risorse Umane eventuali azioni correttive da adottare, in caso di criticità nel rapporto tra colleghi e di mancato rispetto dei valori aziendali.

Qualsiasi persona, comunque, può segnalare in qualsiasi momento eventuali problemi senza dover fare riferimento a una struttura gerarchica, proprio per velocizzare gli interventi correttivi da apportare. La filosofia aziendale, che comprende tra i suoi principi la valorizzazione della diversità, viene trasmessa ai neoassunti con diverse iniziative formative e viene continuamente riproposta al personale mediante comunicazioni aziendali, newsletter interna, canali social ecc.

-
-
-
-
-
-
-
-

2) Valorizzare le differenze oggi è fondamentale per fare business e le aziende sono sempre più alla ricerca di strumenti innovativi per sensibilizzare le persone verso la D&I. Fra gli strumenti in elenco, puoi indicarci se qualcuno rientra tra le vostre azioni di D&I e raccontarci la vostra esperienza o qualche best practice? Networking | ERG | Contest | Attività di formazione | Campagne web | Altro: specificare

Oltre a specifici corsi di formazione progettati e gestiti dalla nostra accademia interna, Zucchetti aderisce a programmi specifici per favorire l'ingresso delle donne nel mondo del lavoro (programma "Stemiamoci" di Assolombarda) e si è strutturata al suo interno per tutelare la parità di genere (politiche di retribuzione identiche per donne e uomini, medesime possibilità di carriera ecc).

3) Quali sono le principali strategie di comunicazione esterna volte a rendere visibili le vostre politiche di D&I?

Vengono spesso realizzate delle video interviste nelle quali non solo i manager dell'azienda, ma proprio i dipendenti (in particolare giovani donne) raccontano la personale esperienza in Zucchetti, sottolineando il clima aziendale che hanno trovato e le possibilità di realizzazione personale e professionale che hanno riscontrato in Zucchetti. Tali testimonianze vengono diffuse non solo nelle scuole/università dove è presente l'azienda, ma anche a livello stampa/social e in manifestazioni/cerimonie di premiazione/eventi legati ai temi ESG.

-
-
-
-
-
-
-
-

4) La formazione svolge un ruolo fondamentale nel processo di emancipazione dai pregiudizi: è previsto un programma formativo specifico?

Esiste una formazione generale per tutti i dipendenti sui valori della cultura Zucchetti e una più specifica per i coordinatori dei team di lavoro per trasferire in modo più accurato i concetti di valorizzazione della diversity nella gestione delle persone.

5) In Italia, la figura del Diversity Manager è ancora poco diffusa mentre in Europa è già una realtà. Quali sono i vantaggi che potrebbe apportare/ha apportato il Diversity Manager nella vostra azienda? In generale cosa stanno facendo le aziende italiane per creare un ambiente di lavoro in cui tale figura sia valorizzata?

Il Diversity Manager è una figura di matrice anglosassone che ha una funzione di “garante” del corretto comportamento aziendale nei confronti delle cosiddette minoranze. Crediamo che ce ne sia bisogno laddove manchi una cultura diffusa e “automaticamente riconosciuta” della parità di genere e del rispetto della diversity. In Zucchetti non esiste questa figura perché è un’azienda che da sempre ha una connotazione fortemente femminile (circa il 50% delle persone è donna) e che vede nella diversity un vantaggio competitivo proprio perché, abbandonando ogni pregiudizio in termini di età, sesso, etnia ecc., si privilegiano sempre e solo le idee migliori.

6) Come pensi che possa evolvere lo scenario della D&I nei prossimi anni e in che modo la pandemia ha impattato sulle vostre azioni di D&I?

Sicuramente occorre arrivare a un “worklife balance” che possa permettere a tutti, in particolare alle donne, di conciliare al meglio il proprio sviluppo professionale con gli impegni familiari. È indubbio, infatti, che la pandemia abbia penalizzato in generale le lavoratrici sotto questo punto di vista. Non in Zucchetti, però, proprio perché abbiamo dato a tutti i dipendenti la massima flessibilità da un punto di vista organizzativo e tecnologico per lavorare da casa, gestendo in autonomia la propria attività.

Questo è il vero “smart working”, non lavorare da remoto, ma un nuovo modo di gestire il proprio tempo.

Se hai altre informazioni/esperienze da aggiungere o azioni e politiche che vuoi valorizzare e fare conoscere utilizza lo spazio qui sotto, accogliamo volentieri la tua testimonianza. Grazie!

In Zucchetti abbiamo vinto il premio di ESG lo scorso anno proprio per aver adottato politiche di gestione capaci di coniugare crescita finanziaria e sostenibilità.

INTERVISTA CLAUDIA TONDELLI – KOHLER LOMBARDINI

1) In che modo individuate le diversità/criticità aziendali su cui poi andare ad intervenire con azioni ed interventi strategici?

La modalità che permette di intercettare i bisogni e implementare le politiche inclusive è l'interpretazione dei dati, sia quelli che derivano dalle anagrafiche che quelli di survey mirate ad obiettivi specifici. Conoscere la propria popolazione mettendo in relazione caratteristiche e aspettative è la strada per costruire politiche di successo. La misurazione delle azioni intraprese segue a stretto giro. Annualmente misuriamo la percezione delle politiche di D&I con una survey che prevede domande specifiche sul tema. Anche i KPI aiutano a monitorare il reale impatto di queste azioni. La misurazione è ciò che dà evidenza oggettiva al cambiamento e consente di migliorare la rotta.

-
-
-
-
-
-
- **2) Valorizzare le differenze oggi è fondamentale per fare business e le aziende sono sempre più alla ricerca di strumenti innovativi per sensibilizzare le persone verso la D&I. Fra gli strumenti in elenco, puoi indicarci se qualcuno rientra tra le vostre azioni di D&I e raccontarci la vostra esperienza o qualche best practice? Networking | ERG | Contest | Attività di formazione | Campagne web | Altro: specificare**
-

Il nostro gruppo si sta impegnando molto sulla tema della Diversity, Equity & inclusion (DEI) sia verso l'interno che verso l'esterno.

Il primo passo è stato l'impegno preso dal CEO e dal leadership team sul tipo di azienda inclusiva che si aspettano, il secondo ha previsto più attività come l'attività di sensibilizzazione attraverso l'implementazione di una pagina intranet dedicata, la proposta di un ricco programma formativo e il networking. Quest'ultimo ha la sua espressione più evoluta nei Business Resources Group (BRG): il nome sottolinea quanto il tema DEI non sia di responsabilità sociale ma di business. Questi gruppi coinvolgono persone che hanno interessi e temi comuni come gruppi appartenenti a culture diverse da quella dominante, donne per promuovere un ambiente di lavoro sempre più inclusivo, giovani all'inizio della loro carriera, comunità LGBTQ+, ecc. Anche se i BRG sono portatori di bisogni intrinsecamente diversi, ogni BRG è unito da uno scopo comune: creare un ambiente di lavoro che accolga le diversità e le includa. Infine, sono state promosse campagne web su temi specifici, le ultime focalizzate sul Pride e sul Black Lives Matter.

3) Quali sono le principali strategie di comunicazione esterna volte a rendere visibili le vostre politiche di D&I?

Tra gli obiettivi D&I del gruppo c'è l'incremento del numero di donne in azienda. Per il tipo di prodotto che facciamo, la concorrenza nel reclutare talenti nel territorio e il numero esiguo di ragazze che sceglie di intraprendere la facoltà di ingegneria meccanica o mecatronica si è rivelato un grande problema. La difficoltà nasce già nella fase di recruiting alla presentazione delle short list (dove per policy devono sempre comparire un numero adeguato di donne) dal momento che raramente abbiamo candidature femminili. Questo è il motivo per cui 3 anni fa abbiamo lanciato la campagna *She, Kohler* orientata a conoscere (e farci conoscere) studentesse di ingegneria meccanica e industriale. Abbiamo studiato un format (per due anni in presenza, quest'anno su Instagram) che prevede 3 momenti: una visita aziendale (oggi virtuale), l'HR che illustra il nostro processo di selezione, di sviluppo e di carriera e un incontro con le ingegnere, (sia junior che senior), che raccontano la vita in azienda, in cosa consiste la loro attività, il loro percorso di crescita professionale e come conciliano il lavoro di responsabilità con le varie fasi della vita personale.

Ma questo non ci basta. Riteniamo infatti che il vero seme del cambiamento debba essere piantato molto prima e per questo sosteniamo progetti che avvicinino le bambine e le preadolescenti alle materie STEM. Abbiamo infatti in atto una collaborazione con l'associazione *Bet she can* che consiste nel far realizzare un progetto tecnico ad un gruppo composto da bambine di quarta elementare e studenti di istituti tecnici. È un percorso molto ben strutturato che ha l'obiettivo di sviluppare le potenzialità e scoprire i talenti al di là di stereotipi o pregiudizi.

4) La formazione svolge un ruolo fondamentale nel processo di emancipazione dai pregiudizi: è previsto un programma formativo specifico?

Il nostro programma formativo è strutturato con azioni in presenza (quando possibile) e on line. Abbiamo cominciato il percorso partendo dalla consapevolezza sui bias e pregiudizi per preparare il terreno e proporre alle persone un nuovo modo di guardare la diversità con cui inevitabilmente veniamo a contatto. Il pensiero unico in azienda è pericoloso, soprattutto oggi dove è difficile leggere il mercato ma allo stesso tempo servono soluzioni originali. Il secondo tema su cui ci impegneremo quest'anno, per rispondere ad una esigenza organizzativa, è quello delle diversità culturali. Questo è un tema che ci tocca da vicino dal momento che, essendo un'azienda globale che cerca di integrare sempre di più i propri business, Kohler ha bisogno di comprenderci e creare quelle condizioni all'interno delle quali ognuno possa dare il massimo.

5) In Italia, la figura del Diversity Manager è ancora poco diffusa mentre in Europa è già una realtà. Quali sono i vantaggi che potrebbe apportare/ha apportato il Diversity Manager nella vostra azienda? In generale cosa stanno facendo le aziende italiane per creare un ambiente di lavoro in cui tale figura sia valorizzata?

Il Diversity Manager ha lo scopo di tenere alta l'attenzione su questi temi, sensibilizzare il vertice aziendale stimolando azioni specifiche. Il Diversity Manager non può lavorare da solo, deve essere un facilitatore e, come si dice oggi, un influencer. Ha il compito di mostrare quanto il D&I sia un affare di business e non solo di reputation o di responsabilità sociale. Per questo il Diversity Manager non deve necessariamente essere una figura HR come spesso viene dato per scontato. È una persona che deve conoscere bene il business e avere nell'HR il primo alleato.

-
-
-
-
-
-
-
-

Chiaramente la dimensione dell'azienda fa sì che non sia così semplice per il nostro tessuto imprenditoriale avere una figura dedicata, ma pensare di accorparla in qualsiasi altro ruolo certamente dà maggiori possibilità; l'importante è che questa figura sia formata per farlo. Non ci si improvvisa solo grazie alla sensibilità o all'interesse sul tema, c'è bisogno di studio e preparazione. Infine, ma non ultimo, servono due condizioni fondamentali perché il contesto sia propizio, la sponsorship del vertice aziendale e la formazione a tutti i livelli affinché questo profilo si possa esprimere al meglio, permettendo all'azienda di cogliere tutte le opportunità che l'inclusione e la valorizzazione delle diversità porta con sé.

6) Come pensi che possa evolvere lo scenario della D&I nei prossimi anni e in che modo la pandemia ha impattato sulle vostre azioni di D&I?

Lo scenario è molto complesso e l'avvento della pandemia non aiuta a diffondere e a mantenere attivo l'impegno sul tema. Una pandemia può essere, con tutta la sofferenza che porta, un'opportunità per evolvere, ma anche per oscurare i progressi fatti. Molte aziende a causa di questa condizione hanno completamente azzerato i budget in materia di D&I. Una soluzione a questa impasse è la rete. Gli esempi virtuosi di alcune aziende devono uscire dal loro perimetro per essere messi a sistema e diventare patrimonio anche di altre realtà dello stesso tessuto imprenditoriale. Solo così chi è piccolo o meno preparato non rischia di rimanere fuori da questa trasformazione. Una partnership forte tra imprese, istituzioni e territorio può garantire la sostenibilità e il carattere virtuoso delle azioni di D&I.

7

CAMPAGNE WEB

I TESTI DELLE CAMPAGNE WEB

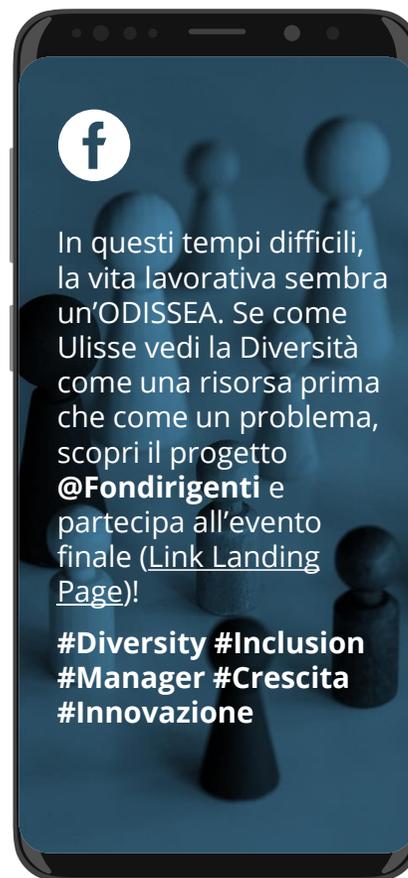
ODISSEA

ORGANIZZARE DIVERSITY & INCLUSION PER SOSTENERE SOCIETÀ ED ECONOMIE APERTE



MESSAGGIO N. 1

Dal 24 novembre al 3 dicembre



ODISSEA

ORGANIZZARE DIVERSITY & INCLUSION PER SOSTENERE SOCIETÀ ED ECONOMIE APERTE



Penelope è una maestra di pazienza e strategia a lungo termine, e per chi deve conciliare lavoro e vita familiare, incrociando problemi di diversità e inclusione, può essere un punto di riferimento. Se vuoi conoscere alcuni consigli che una manager alla Penelope potrebbe darci oggi, scopri il progetto ODISSEA di **@Fondirigenti** ([Link Landing Page](#))!

**#Diversity #Inclusion
#Manager #Crescita
#Innovazione**

Per chi deve conciliare lavoro e vita familiare Penelope è una maestra di pazienza e strategia a lungo termine, e incrociando problemi di diversità e inclusione, può essere un punto di riferimento. Se vuoi conoscere alcuni consigli che una manager alla Penelope potrebbe darci oggi, scopri il progetto ODISSEA di **@Fondirigenti** ([Link Landing Page](#))!

**#Diversity #Inclusion
#Manager #Crescita
#Innovazione**



MESSAGGIO N. 2

Dal 24 novembre al 3 dicembre



MESSAGGIO N. 3

Dal 9 al 13 dicembre



ODISSEA

**ORGANIZZARE DIVERSITY & INCLUSION
PER SOSTENERE SOCIETÀ ED
ECONOMIE APERTE**

Ricerca e analisi sul tema «Diversity & Inclusion»



INDIRIZZO

Via Ravenna, 14
00161 Roma

CONTATTI

Contact Center:
06 44070231

MAIL

info@federmanageracademy.it

SITO WEB

www.federmanageracademy.it

