

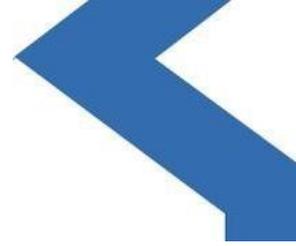
ODISSEA
Organizzare Diversity & Inclusion
per Sostenere Società ed Economie Aperte

Il Modello e Linee Guida



Un'iniziativa di

F **fondirigenti**



Indice

1. Premessa: il frame di riferimento	<i>pag.</i>	3
2. Un modello di partenza per D&I	<i>pag.</i>	7
3. Conclusioni	<i>pag.</i>	32

1. Premessa: il frame di riferimento

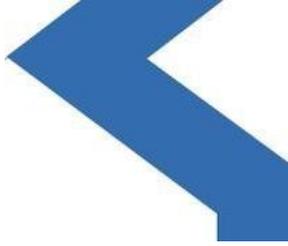
L'attività di modellizzazione e stesura delle Linee guida può definirsi un lavoro di co-progettazione di squadra, essendo stato il frutto dei tanti momenti in cui si è articolato il progetto ODISSEA e delle tante voci che hanno portato un contributo unico. Dai risultati delle survey ai momenti di discussione con rappresentanti delle aziende, dagli approfondimenti realizzati nel corso dei quattro webinar al dialogo alimentato attraverso le round table e l'evento finale; ogni voce possiamo dire abbia dato un proprio contributo unico e distintivo nell'elaborazione di una proposta che, oltre ad accogliere tante suggestioni, ha voluto assumere come frame di riferimento tre iniziative nazionali ed internazionali volte alla valorizzazione delle diversità presenti nei contesti lavorativi:

1. lo standard internazionale **ISO/DIS 30415 Human Resource Management — Diversity and Inclusion**, ad oggi in fase di sviluppo;
2. **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 lavoro¹;
3. 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

¹ L'attuale edizione del GDIB è frutto del pensiero consensuale di 95 esperti di tutto il mondo che hanno messo a disposizione le proprie esperienze e prospettive per mettere a punto uno strumento rilevante a livello globale. Membro di punta del Board of Directors del Centre for Global Inclusion è Lorelei Carobolante, che è anche Project Manager e Responsabile della ISO (qui un'intervista sulla ISO: <https://www.youtube.com/watch?v=Jp7oM9mAIXQ>). Il GDIB fonda indirettamente le proprie basi teoriche e la propria metodologia nel documento *Transforming Our World: The 2030 Agenda for Sustainable Development*, pubblicato a settembre 2015 dai capi di Stato e di Governo delle Nazioni Unite, i cui 17 obiettivi di sviluppo sostenibile menzionano esplicitamente l'inclusione. In linea con questa agenda nell'edizione 2016 del GDIB è stata aggiunta la categoria "Connecting D&I e Sostenibility". In considerazione del quadro internazionale profondamente mutato in seguito alla pandemia Covid-19, il nuovo panel di esperti, che si rinnova ad ogni edizione, si è già insediato, ha introdotto il nuovo sottogruppo di lavoro "New Normal/Pandemic" e sta lavorando a modifiche ed integrazioni che verranno pubblicate nel 2021 affinché le nuove pratiche possano essere funzionali al rilancio dell'economia su scala mondiale. Sebbene il GDIB sia stato sviluppato da una prospettiva occidentale, è stato rivisto, adattato e ampliato quattro volte per incorporare una mentalità globale: l'edizione 2017 aggiorna le precedenti pubblicate nel 2006, 2011, 2014 e 2016. Si veda: J. O'Mara e A. Richter, *The Global Diversity & Inclusion Benchmarks*, ©2017, All rights reserved. <https://centreforglobalinclusion.org/wp-content/uploads/2017/09/GDIB-V.090517.pdf>



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 richiamiamo velocemente:

- Far fronte alle sfide 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.

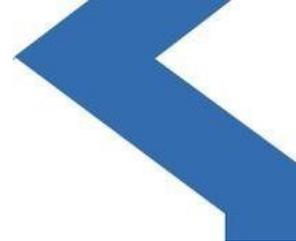
Dal draft della norma che si è potuto visionare, la struttura dello standard offre raccomandazioni applicabili a tutte le organizzazioni, indipendentemente dal livello di maturità D&I in esse presente.

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.

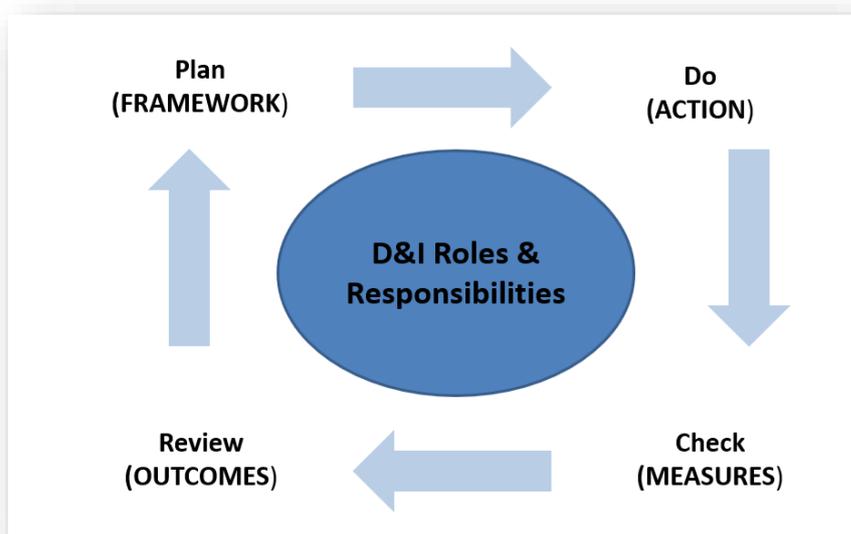
La Carta ha il proprio focus nella valorizzazione del pluralismo e delle pratiche inclusive nel mondo del lavoro da intendersi come leve che contribuiscono al successo e alla competitività delle imprese, riflettendone la capacità di rispondere alle trasformazioni della società e dei mercati. Adottando 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 concrete²:

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

² <https://www.sodalitas.it/fare/lavoro-e-inclusione/carta-per-le-pari-opportunita-e-luguaglianza-sul-lavoro>

- assunzione, formazione e sviluppo di carriera vengano prese unicamente in base alle competenze, all'esperienza, al potenziale professionale delle persone;
5. **Sensibilizzare** e formare adeguatamente tutti i livelli dell'organizzazione sul valore della diversità e sulle modalità di gestione delle stesse;
 6. **Monitorare** periodicamente l'andamento delle pari opportunità e valutarne l'impatto delle buone pratiche;
 7. **Individuare** e fornire strumenti a garanzia della effettiva tutela della parità di trattamento;
 8. **Fornire** strumenti concreti per favorire la conciliazione dei tempi di vita e di lavoro, assicurando una formazione adeguata al rientro dai congedi parentali;
 9. **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;
 10. **Promuovere** la visibilità esterna dell'impegno aziendale, dando testimonianza delle politiche adottate e dei progressi ottenuti in un'ottica di comunità realmente solidale e responsabile.

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 ISO³, con l'obiettivo di delineare uno strumento per il miglioramento continuo dei processi di D&I ed essere garanzia di qualità efficiente e continuativa.



L'approccio proposto dallo standard ISO 30415

³"Adopting a continuous improvement approach should include a cycle of planning, doing, checking and reviewing to support the identification of D&I risks and opportunities and the activities, review measures, and accountabilities required to achieve desired outcomes", in *Draft BS ISO 30415 Human resource management — Diversity and inclusion*, 2019, pag. 16

2. Un modello di partenza per D&I

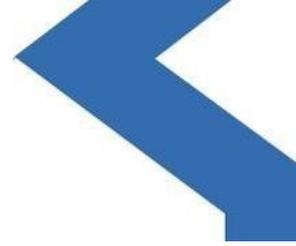
L'obiettivo del Modello è duplice: innanzitutto intende stimolare la riflessione sulla **centralità della D&I** per raggiungere migliori risultati per le persone ma anche in termini economici, di competitività e di immagine; contemporaneamente vuole **fornire principi e Linee Guida concreti** ed operativi per creare un ambiente di lavoro inclusivo, all'interno del quale tutte le lavoratrici e i lavoratori si sentano rispettati e valorizzati, permettendo così di raggiungere livelli di produttività individuale e di gruppo più avanzati.

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 maggiormente rilevanti o critici.



Nella struttura il Modello tiene conto del cosiddetto "Business Case" della diversità attingendo alle fonti più recenti della normativa nazionale ed internazionale; nelle Linee Guida "traduce" gli spunti



e le best practice, ma anche i bisogni e le testimonianze, raccolti nel corso dei webinar, delle Round Table e delle interviste a testimoni aziendali di realtà di eccellenza nel panorama italiano.

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&I⁴. 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 quali⁵:

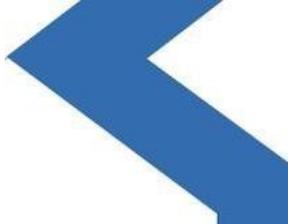
- **D&I leader:** manager responsabile della gestione delle diversità delle persone in azienda;
- **D&I Board o Committee:** gruppi dedicati al tema, che dispongono di un budget di spesa, cui partecipano diversi senior manager guidati dal D&I leader che hanno il compito di discutere e definire le linee 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.

⁴ Lo standard ISO raccomanda: "Create a focus and strategy at the CEO/COO/CHRO level; assigne a top executive the responsibility for leading and sponsoring the diversity and inclusion program". Interessante a questo proposito il caso di Barilla, il cui Board è costituito da un Advisory Board di esperti esterni indipendenti che forniscono consulenza, visione, una prospettiva esterna e linee guida in merito a uguaglianza ed inclusione e da un Operating Committee costituito da dipendenti che formula raccomandazioni in relazione a obiettivi, iniziative e miglioramenti per rafforzare uguaglianza e inclusione all'interno dell'azienda, nonché per monitorarne i progress.

⁵ R. Ricco, "Il Diversity Management nella pratica. Una gestione integrata delle diversità", in *Sviluppo&Organizzazione*, sett.-ott. 2016, pag.59



1. Diversity & Inclusion 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.
- Incontro formale per un confronto sui dati del questionario e intervista al management. Si suggerisce di adottare una traccia di checklist che indaghi anche la cultura di genere all'interno dell'azienda.
- Report compilato in base alle informazioni raccolte sia dall'intervista sia dal questionario.
- Incontro formale con il management per la condivisione dell'analisi (report).

Altri strumenti a supporto del Diversity Audit possono essere:

- Osservazione ambienti, lettura documenti istituzionali;
- Raccolta di informazioni a diversi livelli (soft);
- Focus group con il management e focus group con i collaboratori.

Il focus group rappresenta un momento estremamente importante e utile per fotografare la reale situazione di un'azienda. Tale strumento, proprio per le sue caratteristiche di funzionamento, permette di analizzare a fondo quali sono le regole dichiarate e non dichiarate all'interno di un'azienda, informazioni fondamentali per individuare le scelte di gestione delle diversità.



2. Definizione Vision su D&I

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'organizzazione⁶.

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.

⁶ *Human Resource Management — Diversity and Inclusion, op. cit.,* pagg. 8-9.



3. Formulazione strategia aziendale di D&I

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 compartecipazione.

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.

Ampliare il senso di appartenenza nell'adesione ai progetti: per avere successo, l'azione di cambiamento deve essere il più ampiamente condivisa. Favorire il senso di appartenenza ai progetti riscuote effetti positivi e fa sì che il riassetto organizzativo sia più partecipato, generando benefici anche sul clima e sul senso di co-responsabilità nella decisione di cambiamento.

Non sottovalutare i fattori di resistenza al cambiamento: è importante tenere presente che qualsiasi cambiamento organizzativo può generare paure e timori. Si sta abbandonando una pratica consolidata a favore di qualcosa di nuovo di cui forse non si recepiscono bene i vantaggi; è anche possibile che qualcuno viva un senso di minaccia in questo processo di apertura alla diversità. Nel proporre un cambiamento è utile tenere presente come possano presentarsi alcune resistenze; particolare cura va posta nell'ascoltare le possibili preoccupazioni, senza rinunciare a mostrare quali siano i benefici per l'intera organizzazione.

Prospettare i benefici generali: mostrare quali siano i vantaggi previsti per tutta la "popolazione aziendale". Definire una proiezione dei benefici generali e delle opportunità che il nuovo assetto può offrire a tutta la forza lavoro, non unicamente sul piano operativo, ma anche in termini di clima aziendale, può facilitare il processo di diffusione della strategia di D&I⁷.

Da ultimo si raccomanda di integrare le strategie di D&I in diversi livelli e fasi della vita organizzativa: recruitment, performance management, leadership assessment, training.

⁷ *Ibidem*

4. Formulazione obiettivi aziendali per una politica di D&I

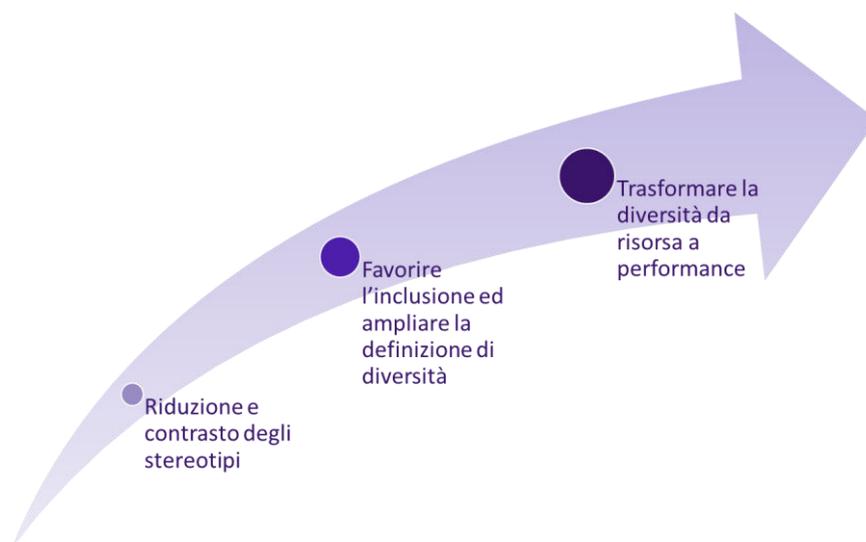
Il top management, con questa quarta azione, dovrebbe definire gli obiettivi globali dell'azienda per quanto riguarda l'applicazione del Diversity Management.

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 dovrebbero⁸:

- 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;
- 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;
- Assicurarci che tutti i membri della forza lavoro comprendano e condividano il raggiungimento degli obiettivi di D&I;
- Assicurarci 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;
- Rivedere le politiche, i processi e le pratiche sottostanti ciascun obiettivo individuato e garantire che siano giusti ed equi e non causino effetti negativi su persone, gruppi o altri stakeholder.

Per arrivare a stabilire gli obiettivi strategici da fissare rispetto alla gestione delle diversità, il top management può trovare un utile supporto nel riprendere e rivedere i motivi chiave che hanno portato l'azienda a interessarsi al Diversity Management. Partendo dalla mission dell'azienda e dalla vision rispetto al Diversity Management, il Comitato dovrà arrivare a stabilire gli obiettivi strategici scelti per il medio periodo che successivamente verranno tradotti in obiettivi specifici di intervento. Per ogni obiettivo che viene individuato, si dovrà identificare almeno una soluzione operativa chiarendo:

- le aree dell'azienda che saranno interessate;
- i risultati attesi;
- le risorse necessarie;
- gli indicatori di risultato scelti per misurare il successo dell'intervento e i metodi di valutazione che dovranno essere utilizzati.

⁸ Si veda il paragrafo VI della ISO "Diversity and Inclusion (D&I) Framework".



5.
Programmazione
di una politica e
progettazione di
interventi mirati
di D&I

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.

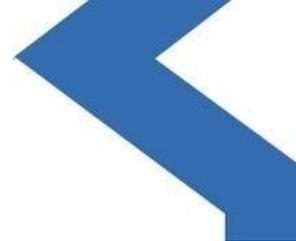
La politica di D&I è supportata e definita:

- 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 delinei 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.

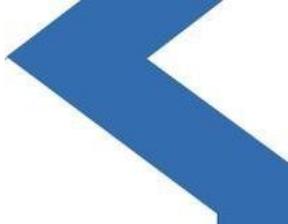
Il principio generale che sottende le politiche di D&I in questa fase è che una presenza di maggiore diversità porti all'organizzazione il contributo di diversi approcci e punti di vista. Questi fattori favoriscono, a loro volta, una maggiore creatività e capacità di innovazione dell'organizzazione stessa.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

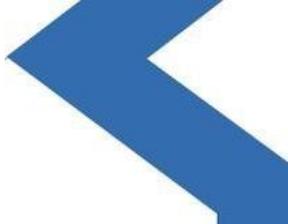
- **Responsabilità del management:** i manager hanno la responsabilità di assicurare che i piani di gestione delle diversità siano applicati all'interno delle loro business unit e di misurare i progressi ottenuti rispetto a questi piani.
- **Talent Management:** la promozione dei valori e dell'impegno 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.
- **Cultura organizzativa inclusiva:** un ambiente inclusivo consente un accesso giusto ed equo a posti di lavoro, carriere, opportunità di apprendimento e sviluppo e promuove un senso di interconnessione e rispetto reciproco. Ciò è rafforzato dalle politiche, dai processi e dalle pratiche di recruitment finalizzate ad attrarre persone con valori, convinzioni, conoscenze simili o diverse abilità e approcci cognitivi⁹.

⁹ In merito alla cultura organizzativa inclusiva, la norma ISO raccomanda: "Inclusive organizational culture is determined by the vision, mission, and strategy set by governance and leadership, and is predominantly influenced by leaders and



In questo processo di formulazione di una politica di D&I e di trasformazione degli obiettivi strategici e programmatici in obiettivi operativi e azioni, occorre anche prendere in considerazione le soluzioni già presenti in azienda che possono essere ricondotte alla gestione delle diversità (per esempio, soluzioni di work life balance; welfare aziendale; percorsi formativi), per creare un approccio comune e integrarle, migliorarle oppure ampliare il bacino di persone a cui applicarle.

their approach to developing a diverse and inclusive organization. It is also influenced by principles, values, beliefs, behaviours, and expression of the lived experience of the people working for, or on behalf of, the organization. An inclusive organization enables fair and equitable access to jobs, careers, learning and development opportunities, and, through its relations with employees and other stakeholders, fosters a sense of connectedness and mutual respect”.



6.
Implementazione
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&I¹⁰;
- **team multifunzionali** o gruppi di lavoro diversificati che permettono di far confrontare fra loro persone con caratteristiche diverse¹¹.

¹⁰ La norma ISO dedica alle iniziative di formazione ampio spazio, come vedremo più approfonditamente nel prosieguo; in particolare raccomanda "Ensure that diverse training needs are met, including orientation to the D&I principles and strategic objectives, specific individual learning and development and progression opportunities, incorporating coaching and mentoring for people in underrepresented groups".

¹¹ La Carta italiana della diversità offre precisi riferimenti indicando che laddove siano rilevate problematiche tra gruppi (donne vs uomini, junior vs senior) lavorare su quanto la diversità sia un valore e una risorsa può essere controproducente poiché rischia di rafforzare le difese già presenti. La strada per superare criticità di questo genere sta nel porre enfasi sugli elementi di somiglianza tra gruppi per ridurre la polarizzazione che ne contraddistingue la relazione. Alcune direzioni proposte sulle quali poter strutturare interventi sono attività di team building e costituzione di gruppi di lavoro misti.

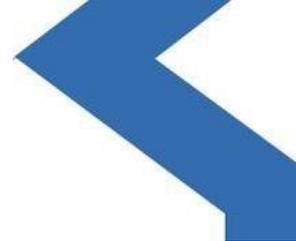
LINEE GUIDA

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**;
- **Hand in hand** (Australia, Asia, Africa): sostiene lo sviluppo delle **donne** per migliorarne la capacità di leadership tramite strumenti quali il mentoring e workshop;
- **Inclusivo** (Canada): mette in evidenza i vantaggi che derivano dal valorizzare tutti gli aspetti della diversità e dell'**inclusione** nei rapporti professionali con dipendenti, clienti e comunità locali.

Il valore del network è una leva strategica per la diffusione dei valori e delle pratiche di D&I anche quando esce dai confini delle organizzazioni e crea rapporti virtuosi tra imprese accomunate da medesimi obiettivi di inclusione. È il caso di Valore D, una rete in costante crescita che promuove l'equilibrio di genere e una cultura più inclusiva per il progresso delle aziende e del Paese. Nata nel 2009 dall'impegno comune di dodici aziende virtuose - AstraZeneca, Enel, GE, Johnson&Johnson, Ikea, Intesa Sanpaolo, Luxottica, McKinsey & Company, Microsoft, Standard&Poor's, UniCredit e Vodafone - oggi conta 168 imprese associate che, a livello aggregato in Italia, rappresentano oltre un milione e mezzo di dipendenti. Valore D utilizza un approccio integrato e orientato ai risultati, mettendo a disposizione degli associati strumenti concreti e indicatori chiari per monitorare ed incrementare il grado di inclusione delle diversità al proprio interno.



Tra questi un **indice di misurazione del gender gap** formulato in collaborazione con il Politecnico di Milano; in una recente intervista rilasciata a *Repubblica*¹², la Presidente Mascaro ha messo a disposizione anche delle aziende non associate l'Index, uno strumento di misurazione che traduce in numeri le disparità di trattamento tra uomo e donna in azienda.

L'indice misura 4 parametri:

- la **governance**, ovvero la presenza delle donne in posizioni di vertice;
- l'**attrattività**, intesa come capacità di attirare talenti;
- lo **sviluppo**, che misura non solo il numero di assunzioni al femminile, ma soprattutto le dinamiche di crescita professionale;
- la **capacità di trattenere** le donne in azienda una volta assunte e formate.

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.

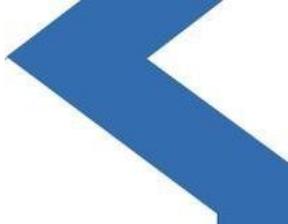
PROGRAMMI DI FORMAZIONE E MENTORING. È lo standard ISO a dare indirizzi precisi, indicando nell'apprendimento un approccio irrinunciabile per aumentare la consapevolezza dei principi di D&I e migliorare conoscenze, abilità e capacità per raggiungere gli obiettivi strategici dei programmi sulla diversità. 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 professionali¹³.

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

¹² “Il gender gap si supera con azioni concrete altrimenti non si fa sul serio”, in *La Repubblica*, 21 ottobre 2020: https://rep.repubblica.it/pwa/intervista/2020/10/21/news/paola_mascaro_il_gender_gap_si_supera_con_azioni_concrete_altrimenti_non_si_fa_sul_serio_-271391687/

¹³ “Effective learning and development results in organizational and managerial awareness and understanding of the importance of the organization’s D&I principles, shared values and strategic objectives. D&I is a core concept integrated into all learning and development programs. Coaching and mentoring relationships are successful, and contribute to increased job satisfaction and improved organizational performance. People feel included, and develop and demonstrate inclusive behaviour”.

- 
- comprensione dei vantaggi che derivano dall'averne 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:

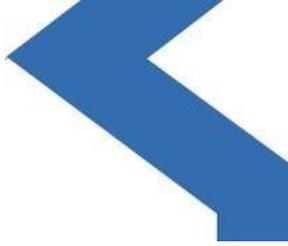
- acquisire consapevolezza rispetto agli stereotipi che sono alla base di molte delle decisioni dei manager o dei recruiters;
- sviluppare competenze nell'interazione costruttiva con le diversità, facendo leva sull'apprendimento;
- integrare e applicare i concetti della diversità in tutti gli aspetti 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 2020¹⁴, 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

¹⁴ *Diversity wins. How inclusion matter* è il terzo rapporto McKinsey e segue *Delivering through diversity* (2018) e *Why diversity matter* (2015) con l'obiettivo di indagare il business case della diversità. Nel 2019 sono stati coinvolti nella ricerca 15 Paesi e oltre 1.000 realtà aziendali. La ricerca è antecedente lo scoppio della pandemia globale, ma riteniamo che questi risultati rimangano molto rilevanti: <https://www.mckinsey.com/featured-insights/diversity-and-inclusion/diversity-wins-how-inclusion-matters>



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.

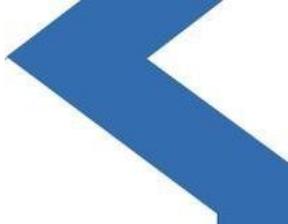
Consentire l'uguaglianza di opportunità attraverso l'equità e la trasparenza. Per avanzare verso una vera meritocrazia, è fondamentale che le aziende garantiscano parità di condizioni di avanzamento e opportunità. Dovrebbero implementare strumenti di analisi per dimostrare che le promozioni, i sistemi 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 qualitativo¹⁵.

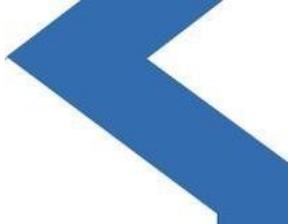
Fra le misure di tipo quantitativo rientrano la distribuzione del personale fatta sulla base di ruoli ricoperti e particolari caratteristiche anagrafiche (sesso, età, nazionalità...), la riduzione del tasso di assenteismo e di quello di turn over, la riduzione dei periodi di congedo parentale, la riduzione 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.

¹⁵ La norma raccomanda "Existing measures should be reviewed to see if they are relevant to supporting the evaluation of progress against D&I objectives in context with the organization's operating environment. Measures of workforce and other stakeholder perceptions of the organization's commitment to D&I can be drawn from focus groups, surveys, interviews and external review findings. Analysis of findings and data should support the identification and assessment of potential adverse effects of the organization's policies and practices on different groups, people or stakeholders".



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

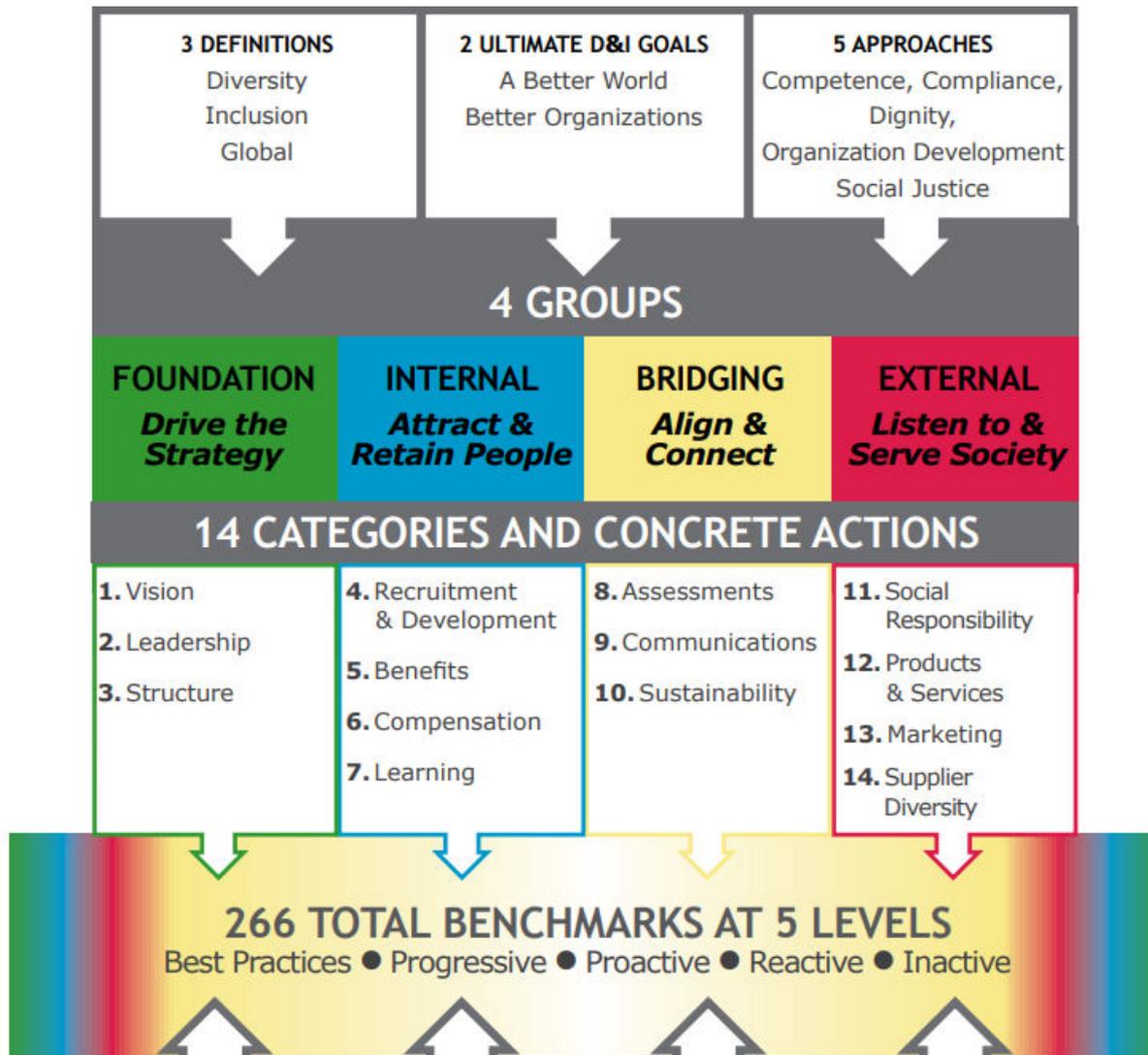
Vogliamo anche in questo caso prendere a riferimento lo standard ISO, che dedica ampio spazio al tema della misurazione dei risultati delle strategie di D&I e offre indicazioni sui principali Kpi da tenere monitorati. La norma raccomanda di osservare e misurare alcuni elementi ritenuti strategici:

- 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;
- Impatti sproporzionati e/o negativi correlati all'implementazione di sistemi, politiche, processi e pratiche di D&I;
- Cambiamenti nella composizione demografica dei vertici dell'organizzazione e della forza lavoro;
- Tracciamento e monitoraggio delle opportunità di inclusione e dei loro impatti e risultati (per esempio, progressione di carriera di persone provenienti da gruppi sottorappresentati, distribuzione delle competenze e dei ruoli);
- Analisi delle pratiche di recruitment introdotte per garantire l'acquisizione e la selezione di una forza lavoro adeguatamente diversificata;
- Variazioni percentuali nel numero e nei livelli di rischio di D&I identificati, inclusi quelli relativi a salute, sicurezza e benessere della forza lavoro e di altre parti interessate;
- Accessibilità delle informazioni ed efficacia dei metodi e dei mezzi di comunicazione;
- Percezione delle persone sull'equità del processo di gestione delle prestazioni.

Al fine di mettere a punto un efficace sistema di misurazione e valutazione è inoltre molto utile fare riferimento al GDIB.

La seguente figura riassume efficacemente il metodo di misurazione qui proposto.

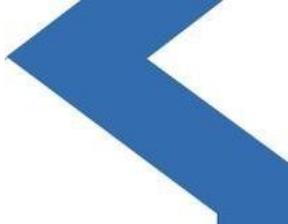
“Global Diversity & Inclusion Benchmarks, ©2017”: una panoramica



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

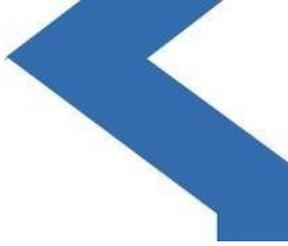
Come si vede, a partire da 5 approcci (Competence, Compliance, Dignity, Organization Development, Social Justice) il Modello è in grado di valutare 14 categorie di azioni finalizzate alla D&I fino ad individuare 266 benchmark, la cui misurazione determina 5 livelli di maturità nelle pratiche di D&I¹⁶:

¹⁶ *The Global Diversity & Inclusion Benchmarks ©2017, op. cit., pag.21*

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

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 diversità¹⁷ 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 Diversity¹⁸, The Best Workplaces for Diversity™¹⁹, il Diversity Brand Award²⁰ e molti altri.

¹⁷ Richiamiamo le azioni 9 e 10 raccomandate nella *Carta delle pari opportunità*:

- “comunicare al personale in modo trasparente gli impegni assunti dall'azienda, le iniziative intraprese, i risultati e i progressi ottenuti in ambito di parità di trattamento, mantenendoli partecipi in questo modo di un percorso che li vede coinvolti in prima linea”;
- “promuovere la visibilità esterna testimoniando le politiche adottate e i successi ottenuti in materia di pari opportunità. In tal modo è possibile trarre giovamento per l'organizzazione in termini d'immagine e innescare un processo che porti anche altre imprese ad impegnarsi sullo stesso fronte”.

¹⁸ <https://www.diversityinc.com/diversityinc-top-companies-global-diversity/>

¹⁹ <https://www.greatplacetowork.com/best-workplaces/diversity/2019>

²⁰ <https://www.diversitylab.it/dba/>

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:

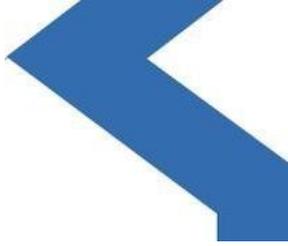
- promozione e diffusione di tools digitali tra la popolazione aziendale (forum, blog di discussione, app sviluppate ad hoc, ecc.);
- sezione intranet dedicata alla valutazione degli interventi di D&I e report periodico su D&I;
- utilizzo dei social media aziendali per incoraggiare la discussione ed 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.

3. 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.

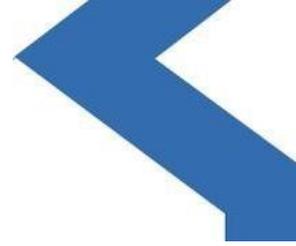
Può essere, e speriamo fortemente sia, un tema del futuro già in atto, in questo mondo da new Covid che sta cambiando molti aspetti della vita delle imprese. In che misura il D&I sarà un tema che si rafforza nel futuro che arriva dipende da vari fattori, ma soprattutto da due elementi di fondo, che proponiamo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