



Network Italia

LINEE GUIDA DIVERSITY & INCLUSION IN AZIENDA

L'esperienza dell'Osservatorio D&I
di UN Global Compact Network Italia



LINEE GUIDA

DIVERSITY & INCLUSION IN AZIENDA

L'esperienza dell'Osservatorio D&I di UN Global Compact Network Italia

UN GLOBAL COMPACT NETWORK ITALIA

Marco Frey, Presidente

Daniela Bernacchi, Segretario Generale

Stella Sigillo', Programme & Engagement Manager e Project Coordinator

Partner

Organizzazione Internazionale del Lavoro (OIL), Ufficio per l'Italia

Associazione Italiana Direzione Personale (AIDP)

Graphic Designer

Alessandro Casanova



Network Italia

CONTATTI

UN GLOBAL COMPACT NETWORK ITALIA

E-mail: info@globalcompactnetwork.org

Sito web: www.globalcompactnetwork.org

Twitter: @FondazioneGCNI

Linkedin: Global Compact Network Italia

Youtube: Global Compact Network Italia

Servizio Newsletter

DOVE SIAMO

ROMA

Sede legale

c/o Amref Italia

Via degli Scialoja, 3 - 00196

Sede operativa

c/o Fondazione Enel

Via Vincenzo Bellini, 24 - 00198

MILANO

Sede operativa

Via Sardegna, 11

20146



INDICE

Introduzione	4
1. La definizione di D&I	7
2. La leadership inclusiva	11
3. Pari trattamento e pari opportunità	21
4. Tematiche D&I: Disabilità	29
Il panorama normativo	30
La mappatura dei bisogni	31
<i>Policy</i> e buone pratiche	32
Il <i>reporting</i> e la misurazione	34
Criticità	34
Raccomandazioni UN Global Compact Network Italia	35
<i>Business cases</i>	36
5. Tematiche D&I: Migranti	40
Il panorama normativo	41
La mappatura dei bisogni	43
<i>Policy</i> e buone pratiche	44
Il <i>reporting</i> e la misurazione	44
Criticità	45
Raccomandazioni UN Global Compact Network Italia	46
<i>Business cases</i>	47
6. Tematiche D&I: Genere/donne	49
Il panorama normativo	50
La mappatura dei bisogni	51
<i>Policy</i> e buone pratiche	52
Il <i>reporting</i> e la misurazione	54
Criticità	55
Raccomandazioni UN Global Compact Network Italia	55
<i>Business cases</i>	57
7. Tematiche D&I: Giovani	64
Il panorama normativo	65
La mappatura dei bisogni	66
<i>Policy</i> e buone pratiche	66
Il <i>reporting</i> e la misurazione	67
Criticità	68
Raccomandazioni UN Global Compact Network Italia	68
<i>Business cases</i>	70



INTRODUZIO



Introduzione

Negli ultimi anni, lo sviluppo della *Diversity & Inclusion* si è posto anche in Italia come condizione essenziale per la crescita delle imprese e la promozione di efficienza e competitività. Nel percorso verso l'Agenda 2030 e una transizione giusta non si può infatti prescindere dall'attenzione alle persone e dalla valorizzazione delle diversità, a cui sono chiamati governi e imprese tramite l'appello "Leave No One Behind".

Per il settore privato è chiaro il *business case*: a fronte di una società e di contesti lavorativi in continua evoluzione e con sempre maggiore attenzione alla diversità e alle eventuali vulnerabilità, risulta cruciale adattare la struttura e la cultura aziendale al fine di rendere l'ambiente lavorativo aperto a tutte le risorse. L'eterogeneità, infatti, accompagnata da un processo di inclusione, permette di migliorare le *performance* aziendali e, di conseguenza, la *performance* finanziaria. Non solo buone pratiche di D&I attraggono talenti, investitori e consumatori, ma coadiuvano i processi innovativi e creativi, migliorano il clima interno, valorizzano l'*equity* di marca e la reputazione dell'azienda.

Tale percorso di D&I, che affonda le radici nei diritti umani fondamentali ed è in molti casi previsto e regolato dalla normativa italiana ed internazionale, non sempre tuttavia risulta di facile implementazione. La situazione è stata poi esacerbata dalla pandemia COVID-19, che ha peggiorato alcune differenze e acuito talune diseguaglianze già presenti nel nostro assetto lavorativo.

Da queste considerazioni e ispirandosi anche al principio n.6 dell'UN Global Compact che promuove l'eliminazione di ogni forma di discriminazione in materia di impiego e professione è nata, in seno

alla V Edizione dell'Italian Business & SDGs Annual Forum del 2020, l'idea di creare nel 2021 un Osservatorio dedicato alla D&I, che potesse raccogliere l'esperienza di aziende leader in diversi settori. Sono state coinvolte 17 aziende tra il settore bancario, energetico e *multi-utility*, agro-alimentare, tecnologico, con referenti provenienti da funzioni di HR, Sustainability, CSR e D&I. Il gruppo di lavoro è stato coordinato da UN Global Compact Network Italia ed integrato con i contributi fondamentali di attori sovranazionali (Organizzazione Internazionale del Lavoro - OIL) e Associazioni nazionali (Associazione Italiana Direzione Personale - AIDP), con il fine di fornire panoramiche normative locali e linee guida dal punto di vista delle Convenzioni internazionali.

L'obiettivo del tavolo di lavoro è stato quello di riflettere e condividere il senso profondo dei concetti di diversità ed inclusione, passando dal ruolo della leadership, unanimemente riconosciuta come il punto di partenza delle iniziative D&I, e dalle differenze più comunemente riscontrate sul luogo di lavoro: disabilità, etnia, genere, età.

Il coordinamento del gruppo, durato 8 mesi, ha preso avvio a marzo 2021 e si è concluso ad ottobre, prevedendo incontri a cadenza mensile. Ad un momento iniziale di *kick-off*, sono seguiti un incontro dedicato alla leadership inclusiva e 4 focus tematici. Oggetto della discussione e del confronto sono stati l'inquadramento normativo, modalità di mappatura dei bisogni delle persone e di raccolta dati, percorsi e progetti dei partecipanti, certificazioni e strumenti per misurare e comunicare la trasparenza non solo verso gli *stakeholder*, ma anche all'interno dell'azienda. Le linee guida così definite nel presente documento sono infine state arricchite



INTRODUZIONE

te dalle testimonianze aziendali sui temi oggetto delle sessioni.

Il risultato emerge in questo *paper*, che raccoglie non solo *best practices* e riflessioni, ma altresì sfide e criticità emerse attorno al tavolo di lavoro, guidate da spunti iniziali forniti da UN Global Compact Network Italia, OIL e AIDP, nella consapevolezza che il percorso si può costruire in un'ottica di collaborazione, reciproca ispirazione e *peer learning*.

L'auspicio è che il presente lavoro possa guidare le aziende a superare non solo pregiudizi inconsci

e stereotipi, ma anche ad andare oltre le maglie degli obblighi di legge, oltre la mera *compliance* e il principio di non discriminazione. È essenziale riconoscere il valore umano che buone pratiche di inclusione possono portare, implementando diritti umani ispirati ai principi di giustizia e di inclusione, valorizzando le risorse umane nella propria arricchente diversità e producendo infine un effetto positivo per l'economia e la società intera.

Dicembre 2021

Daniela Bernacchi
Segretario Generale UNGCN Italia



Marco Frey
Presidente UNGCN Italia



DEFI

MINIO

NYE

D&I





1. Definizione D&I

1. Definizione D&I

L'esigenza di riflettere sui temi di Diversità e Inclusione sorge dalla consapevolezza che le imprese hanno molto da guadagnare da economie più inclusive, attraverso l'accesso a nuovi mercati, il rilascio di più innovazione e una maggiore stabilità sociale; al contrario, il business ha molto da perdere da un'economia che non riesce a sfruttare appieno il capitale umano.

La diversità e l'inclusione sono difatti concetti strettamente correlati e interdipendenti: la prima come espressione delle caratteristiche che configurano le persone, la seconda come scelta aziendale di tenerle adeguatamente presenti e valorizzarle.

All'interno del tavolo di lavoro dell'Osservatorio è stata dunque discussa ed elaborata come primo compito dei partecipanti una definizione dei due concetti, che tenesse conto sia delle Convenzioni internazionali che delle *policy* e dei programmi adottati dalle diverse aziende nei differenti settori coinvolti.

La **diversità** in senso generale si riferisce a tutte le differenze tra gruppi e individui e configura le persone come identità distinte l'una dall'altra. In questo senso, rientra nella definizione di diversità tutto ciò che ci rende unici e ineguagliabili, inclusi **etnia, età, stile, genere, personalità, convinzioni religiose e politiche, esperienze, orientamento sessuale e affettivo, differenze psicologiche, cognitive, fisiche e sociali proprie di ogni individuo** e molto altro ancora.

Le *policy* e le pratiche aziendali per la gestione delle diversità offrono a questo proposito indicazioni per eliminare le discriminazioni e assicurare equità

di opportunità e trattamento a tutti i lavoratori e le lavoratrici.

D'altro canto, il concetto di **inclusione** ricomprende **il riconoscimento, la comprensione e la valorizzazione delle diversità come risorse** nonché l'utilizzo delle stesse in modo positivo, creando un ambiente fisico e sociale equo e accogliente. **L'inclusione consapevole crea dunque valore concreto dalla diversità.**

La percezione di sentirsi inclusa al lavoro da parte di una persona è collegata alla sua identità, al comportamento proprio e delle altre persone e all'ambiente circostante. Creare un ambito lavorativo inclusivo, inteso come cultura e spazio fisico, offre quindi la possibilità ai dipendenti con diversità di potenziarsi e di influenzare la *performance* aziendale.

Nonostante oramai sia riconosciuta l'importanza della diversità e dell'inclusione, le organizzazioni fanno fatica a realizzare il cambiamento al proprio interno, spesso in quanto è necessario uno sforzo importante nel ripensare le consuetudini organizzative e nell'affrontare i pregiudizi inconsci. Emerge pertanto la necessità di promuovere nuovi obiettivi, *policy* e pratiche, ma anche in modo più ampio di favorire una vera e propria cultura inclusiva.

Pur registrando miglioramenti in tutto il mondo nell'area dei diritti umani, le donne, i migranti, le persone con disabilità e i giovani sperimentano ancora situazioni di pesante esclusione nel mercato del lavoro e nella società in generale. Ciò costituisce un grosso rischio economico e sociale sia per le aziende che per tutta la società.



1. Definizione D&I

I principi e valori cardine per rafforzare la cultura sulla *Diversity & Inclusion* in azienda, ispirati e correlati ai diritti umani, si concretizzano in:

- Uguaglianza
- Valorizzazione delle risorse umane
- Cultura interna inclusiva
- Creazione di valore per l'impresa

L'uguaglianza è una componente imprescindibile per la realizzazione dell'Agenda 2030 e quindi per il raggiungimento di un mondo più prospero per tutti, anche per il settore privato. **La prevenzione della discriminazione e l'istituzione dell'uguaglianza nei luoghi di lavoro e nelle catene del valore** sono, prima di tutto, una responsabilità etica delle aziende, una questione di equità.

L'equità è il processo volto a garantire che processi e programmi siano imparziali, che forniscano risultati uguali per ogni individuo.

Fondamentale è sottolineare che l'inclusione e la non discriminazione, prima di essere questioni sociali ed economiche, sono una questione di diritti umani. La Dichiarazione Universale dei Diritti dell'Uomo li definisce diritti per tutte le persone come "universali, indivisibili, inalienabili, interdipendenti e interrelati". Lo stesso principio di non discriminazione e di pari opportunità sul luogo di lavoro viene riconosciuto e tutelato dalle Convenzioni 111 e 100 e dalla Dichiarazione dell'ILO sui principi e diritti fondamentali del lavoro del 1998 e sancito da tutti gli strumenti internazionali che disciplinano la condotta responsabile del business – dai Dieci Principi dell'UN Global Compact¹ alla Dichiarazione tripartita di principi sulle imprese multinazionali e la politica sociale², alle Linee Guida dell'OCSE³.

1. Si veda "The Ten Principles of the UN Global Compact", [Link](#)

2. Dichiarazione tripartita di principi sulle imprese multinazionali e la politica sociale, 2017, [Link](#)

3. Linee Guida OCSE destinate alle imprese multinazionali, 2011, [Link](#)

Il Consiglio dei Diritti Umani delle Nazioni Unite ha inoltre pubblicato nel 2011 i "Guiding Human Rights Principles for Businesses in the Framework of Protect, Respect and Remedy".

Questi principi guida definiscono i seguenti compiti per tutte le aziende e in particolare per le multinazionali:

- rispettare le norme internazionali sui diritti umani;
- astenersi da violazioni dei diritti umani;
- gestire gli effetti negativi degli investimenti e delle attività aziendali che causano violazioni dei diritti umani (*remedy*).

Le aziende sono chiamate a effettuare una valutazione dei rischi completa che includa gli effetti negativi della propria azienda ma anche della propria catena di fornitura sui diritti umani, nonché gli effetti negativi sui diritti umani delle altre organizzazioni con cui collaborano e degli Stati in cui operano.

Il business gioca un ruolo fondamentale potendo attuare strategie e pratiche, al proprio interno e lungo la propria catena di fornitura, per includere chi nella società viene escluso. Discriminazione e problemi di accesso a cui alcuni gruppi di persone sono sottoposti causano gravi distorsioni del mercato del lavoro e minacciano l'armonia sociale. Le pratiche di successo dell'inclusione non si limitano a impiego di persone di diversi gruppi, ma includono anche sforzi per gestirle in modo appropriato. È il processo di inclusione che trasmette alle persone la sensazione di essere necessarie per il successo dell'organizzazione: quando le persone si sentono apprezzate e fanno parte di un'organizzazione, lavoreranno con piena capacità, pertanto la **valorizzazione delle risorse umane** tutte gioca un ruolo chiave in questa sfida.



1. Definizione D&I

Per tutti questi motivi, legati all'equità e alle *performance*, garantire la diversità e l'inclusione sul posto di lavoro non dovrebbe essere solo un'area di competenza delle risorse umane, ma dovrebbe rientrare in una più ampia strategia aziendale, di cui i vertici si fanno promotori. Solo così ci può essere il vero cambiamento necessario e si può fare innovazione, poiché non si tratta solo di promuovere nuovi obiettivi, *policy* e pratiche, ma anche in modo più ampio di abbracciare una vera e propria **cultura inclusiva**. Per riuscirci è necessario uno sforzo importante nel ripensare le modalità organizzative consuetudinarie e nell'affrontare i pregiudizi inconsci.

L'inclusione apre la strada alle aziende per attingere a un grande potenziale. Le organizzazioni hanno bisogno sia della diversità che dell'inclusione per avere successo. È noto che le aziende che abbracciano la diversità e la partecipazione, che rispettano e riconoscono ciò che rende le persone diverse, che si tratti di età, sesso, radici etniche, religione, disabilità, orientamento sessuale, istruzione o origine nazionale, hanno *performance* migliori delle altre, **generando** quindi **valore per l'impresa**.



LEADERSHIP
INCORPORATING
US
IN



2. Leadership inclusiva

2. Leadership inclusiva

Il coinvolgimento della *leadership* aziendale in tema di *Diversity & Inclusion* è essenziale per garantire che le politiche e pratiche adottate in questo ambito vengano concretamente applicate e tradotte in valori condivisi. **Risulta fondamentale che l'attitudine del leader inclusivo sia rispettosa delle diversità e venga in particolare dimostrata nei momenti di pubblica visibilità**; questo rafforza l'impegno dell'azienda e ha un impatto positivo sulla condivisione interna dei valori e di conseguenza sulla loro affermazione nella cultura dell'organizzazione.

Gli strumenti che la *leadership* aziendale ha a disposizione per attuare un concreto impegno sui temi di diversità ed inclusione possono essere:

- la stesura, adozione e sottoscrizione a tutti i livelli di una *policy* di inclusione delle diversità
- meccanismi di applicazione e monitoraggio della *policy* di inclusione delle diversità
- azioni per plasmare la cultura aziendale verso l'inclusività.

Ciò che contraddistingue come caratteristiche la *leadership* inclusiva sono l'impegno, il confronto trasparente, la consapevolezza e la misurazione dell'impatto.

L'impegno nasce dalla coscienza che l'inclusione richiede spirito d'iniziativa e investimento in tempo dedicato: un approccio convinto è quindi la base per realizzare gli interventi su misura per promuoverla. L'influenza positiva della *leadership* sui temi della diversità e inclusione rivestono un ruolo di promotore nella rimozione di stereotipi e pregiudizi, concretizzandosi nel potenziare i talenti diversi attraverso il trattamento equo e rispettoso e lo stimolo della partecipazione di tutte le persone.

La capacità aziendale di inclusione deve essere valutata e validata dagli *stakeholder* di riferimento (ad esempio dipendenti, fornitori, società di *rating*, sindacati, ecc.) in un **confronto trasparente**, in quanto le dichiarazioni autoreferenziali non possono essere sufficienti per confermare l'inclusività. La trasparenza si deve infatti registrare in tutti i processi aziendali, dal *job posting*, al *recruitment*, all'*onboarding* ecc.

La *leadership* aziendale deve dimostrare **consapevolezza** della responsabilità dell'inclusione, non demandando questo tema unicamente al dipartimento delle risorse umane, sapendo anche riconoscere i propri *bias* cognitivi in modo da prendere decisioni eque e basate su merito e contributo, seguendo processi che siano *bias free*, per garantire che le decisioni prese non siano influenzate da pregiudizi. Per una *leadership* inclusiva, difatti, il concetto di scelta è determinante in quanto implica la volontà cosciente di mettersi al servizio del team per far emergere i talenti, dimostrando conoscenza del tema con un approccio umile e aperto.

Considerando che l'inclusione è un processo profondo con ripercussioni positive nel lungo termine, facendo sentire accolte le diversità all'interno dell'organizzazione, **la leadership deve rivestire un ruolo di guida per l'inclusività inserita in una strategia solida, basata su strumenti adeguati che ne garantiscano l'impatto**. Fondamentale è quindi il ruolo della **misurazione** e del **monitoraggio degli indicatori** per gli obiettivi prefissati, al fine di raggiungere la massima inclusività.

La/il leader inclusiva/o presenta i seguenti tratti distintivi:



2. Leadership inclusiva

- capacità di ascolto
- consapevolezza dei propri *bias*
- curiosità
- intelligenza culturale ed emotiva
- propensione alla collaborazione
- determinazione
- coraggio

Essere leader inclusivi significa essere leader efficaci di per sé perché migliora la *performance* di team e dell'azienda stessa; questo tema rappresenta quindi anche una forte leva formativa della *leadership* con l'obiettivo di rafforzarne l'approccio inclusivo.

La meritocrazia inclusiva dovrebbe dunque rappresentare il riferimento gestionale, al fine di evitare di incorrere nel rischio di discriminare caratteristiche **non ravvisate come diversità** in base alla sensibilità individuale e soggettiva.

La predisposizione di un ambiente aziendale in un'ottica di *leadership* inclusiva dovrebbe basarsi sui seguenti pilastri:

- garantire la sicurezza emotiva, che permette alla persona di sentirsi accolta e di potersi esprimere liberamente
- un accesso equo alle informazioni e alle risorse, tarato sulle capacità delle persone
- la rimozione degli ostacoli alla piena collaborazione da parte delle persone
- il/la leader inclusivo/a si mette al servizio influenzando tutte le componenti e i processi aziendali
- utilizzo di un linguaggio inclusivo

BIBLIOGRAFIA

- Diversity and Inclusion Guide for Business, Global Compact Network Turkey, 2020 | [Link](#)
- Business Leadership for an inclusive economy: a framework for collaboration and impact, Bsr, 2015 | [Link](#)
- 7 Condizioni per essere leader inclusivi, Manager Italia, 11 Mar 2020 | [Link](#)
- The six signature traits of Inclusive Leadership, Deloitte University Press, 2016 | [Link](#)
- The Diversity And Inclusion revolution, Deloitte Review, Issue 22 Jan 2018 | [Link](#)

2. Leadership inclusiva

BUSINESS CASE 1

IL LEADER DI DOMANI



MEDIOBANCA

Settore: Finanziario

Ambito D&I: Leadership inclusiva

Nell'ambito di un progetto di *Diversity, Equity & Inclusion* lanciato nel novembre 2020, il Gruppo Mediobanca ha definito un piano di azione puntuale sulle attività da implementare per il prossimo biennio e che toccheranno diverse tematiche, dalla *governance*, alla selezione e gestione delle risorse umane, alla rilevazione e monitoraggio di KPI specifici.

In particolare, in tema di formazione, riprendendo gli obiettivi di un progetto multidisciplinare concluso nel 2020, chiamato "Smart Collaboration", si intende proseguire su percorsi di training e sviluppo personale finalizzati a migliorare le competenze necessarie per lavorare in modo efficace ed inclusivo.

L'obiettivo primario è quindi quello di diffondere un nuovo modo di lavorare e una cultura basata su uno stile di leadership che valorizzi le diversità individuali, il lavoro per obiettivi e che tenga conto di una maggiore condivisione delle responsabilità e della partecipazione efficace di tutto il team.

La strategia di implementazione prevede in primo luogo un'intensa attività di comunicazione interna finalizzata a veicolare di messaggi chiave della strategia di DE&I del Gruppo Mediobanca e creare consapevolezza sull'importanza di una leadership inclusiva.

Si procederà quindi a:

- a. coinvolgere i Leader del Gruppo Mediobanca in iniziative dedicate di formazione su:
 - significato di DE&I; valutazione di alcuni business case; definizione di un vocabolario comune e delle caratteristiche distintive di un leader inclusivo;
 - *unconscious bias*, attraverso laboratori esperienziali con focus sui comportamenti personali;
- b. identificare un network di persone che supporti la diffusione dei valori DE&I nell'organizzazione ("*ambassador* DE&I");
- c. lanciare iniziative di formazione e sviluppo per tutta la popolazione aziendale basate sulla costruzione di comportamenti di leadership inclusivi come coraggio, consapevolezza ed eliminazione dei pregiudizi, gestione per obiettivi per sostituire la cultura del presenteismo con una leadership basata su fiducia e rispetto.

Il progetto verrà realizzato in più fasi, prevedendo dapprima la formazione ed il coinvolgimento del top management e poi, successivamente alla costruzione di una rete di *ambassador* interni supportiva, la



2. Leadership inclusiva

realizzazione di un piano di formazione più capillare.

Sulla base della Mission DE&I e delle priorità chiave, verranno definiti dei KPI su cui l'organizzazione vuole impegnarsi per lavorare sulle priorità:

- creazione di una Dashboard DE&I per monitorare regolarmente i KPI (es. rappresentanza femminile nella leadership, tasso di promozione femminile, genere delle assunzioni, età e background, turnover, risultati delle survey di DE&I / *Engagement*, indice di inclusività, ecc.);
- organizzazione di momenti regolari per rivedere il Dashboard DE&I e valutare i fine-tuning e le modifiche nel piano d'azione DE&I;
- erogazione di survey periodiche per raccogliere le esigenze puntuali della popolazione aziendale e adeguare la *road map*.

La filosofia di Mediobanca è promuovere quindi una cultura collaborativa e inclusiva basata su fiducia, rispetto e integrità, considerato che il nostro modello di business si basa sulla convinzione che condividere idee e prospettive diverse porti a soluzioni migliori per i clienti.

BUSINESS CASE 2

DIVERSITÀ & INCLUSIONE, LEVE DI TRASFORMAZIONE IN EDISON



Settore: Energy

Ambito D&I: Leadership inclusiva

Buona pratica rispetto al tema della *Diversity e Inclusion* e obiettivi definiti

Nel 2016, con una nuova strategia orientata alla transizione energetica, una nuova organizzazione e una rinnovata *brand identity*, Edison vive un momento di forte trasformazione; per guidare l'organizzazione verso un nuovo modello operativo che accompagni l'azienda alla trasformazione anche con progetti interfunzionali e cooperativi, viene lanciato il **Transformation Team**.

Uno dei cantieri del progetto è proprio legato a **Pluralità e Inclusione** e finalizzato a proporre soluzioni efficaci e concrete di valorizzazione della diversità definendo linee guida e action plan di promozione dell'inclusione e della pluralità a breve e lungo termine.



2. Leadership inclusiva

Modalità di implementazione (strategia, processi, attività)

Allo scopo di definire il programma, il Team ha condotto **un'indagine interna** per individuare le priorità su cui concentrare le azioni. La Survey ha coinvolto più di 2.300 collaboratori, ottenendo un importante tasso di risposta (circa 50%), e da essa ne sono risultati quattro assi di lavoro:

- Genere: valorizzazione della professionalità e della **managerialità femminile**
- Valorizzazione ed età: rapporto tra **diverse generazioni** e valorizzazione delle risorse in base al merito
- Flessibilità e conciliazione: aumentare **l'efficacia delle prestazioni** e promuovere la **conciliazione vita professionale e privata**
- Sedi e territori: favorire la **vicinanza tra sedi territoriali e l'headquarter** promuovendo conoscenza e sinergia tra colleghi con mestieri e localizzazione geografica molto diverse.

Le azioni sviluppate per rafforzare consapevolezza, cultura manageriale e comportamenti diffusi sul tema, per integrare colleghi di diversi contesti aziendali e territoriali nonché per promuovere empowerment e valorizzazione dei mestieri anche in logica STEM, hanno portato a diversi progetti tra cui: *Mentorship* di genere, The Lab - laboratori di leadership inclusiva, Network Inspiring Ambassador, implementazione di nuovi rituali organizzativi, Connecting Edison, D&I day con storie di leadership e di inclusione, eventi "a pranzo con l'AD".

Gli stakeholder coinvolti

L'individuazione delle tematiche di rilevanza è stata effettuata attraverso il **panel degli stakeholder di sostenibilità di Edison**, a cui si sono aggiunti alcuni **esperti e colleghi**.

Monitoraggio e KPIs

Fondamentale è stata poi la definizione di un sistema di monitoraggio attraverso una *dashboard* con indicatori specifici (affidenti a genere, riconoscimenti e promozioni, *job rotation*, flessibilità, fruizione welfare aziendale, scambio competenze interfunzionali, ...) per monitorare il profilo di inclusione dell'azienda rispetto alle dimensioni prioritarie emerse nella *survey*, ponendo attenzione a significatività, misurabilità e facilità di monitoraggio; naturalmente la dimensione del genere è tra le più rilevanti.

Questo strumento, caratterizzato da aggiornamento annuale, si è dimostrato utile per valutare il percorso sin qui fatto, le aree di miglioramento e per identificare le azioni più opportune per la promozione dell'inclusione.

Risultati e impatto: valore per l'azienda e valore condiviso

Inclusione e genere sono entrati negli obiettivi di sostenibilità di Edison, resi pubblici con impegni concreti, nel 2018.



2. Leadership inclusiva

Le azioni messe in atto hanno coinvolto, tra il 2018 e il 2020, più di 2.000 colleghi.

Il principale risultato è certamente una maggiore e diffusa consapevolezza di come accogliere e valorizzare le diversità all'interno dell'impresa, e cosa veramente significhi: oltre a mettere la persona al centro, arricchirsi di stimoli, punti di vista differenti e conoscenze indispensabili per affrontare il nuovo mercato così da offrire risposte diversificate e innovative ai clienti; le politiche di inclusione, infatti, producono efficienza e competitività.

BUSINESS CASE 3

LE PERSONE AL CENTRO

INWIT

Settore: Telco – Tower Company

Ambito D&I: Leadership inclusiva

Buona pratica rispetto al tema della Diversity e Inclusion e obiettivi definiti

Nel percorso verso un modello di business sostenibile e nell'ottica di promuovere il benessere e lo sviluppo delle nostre persone, a partire dalla fine del 2020 abbiamo iniziato a lavorare sul tema della D&I, attraverso la costituzione di un team interno dedicato e la realizzazione di una survey rivolta a tutta la popolazione aziendale finalizzata a comprendere le percezioni e le esigenze delle persone sui temi dell'inclusività.

Lo scorso luglio il CDA ha approvato la Policy D&I, che individua le azioni e i comportamenti in cui INWIT si identifica nella lotta alla discriminazione, all'emarginazione sociale e al pregiudizio in generale.

L'obiettivo è rendere il luogo di lavoro un ambiente inclusivo e plurale, in cui lo scambio di idee e la contaminazione di individualità possano generare valore per l'Azienda.

Modalità di implementazione (strategia, processi, attività)

Per promuovere piena consapevolezza sul valore della persona e sulla sua unicità, ci impegniamo a diffondere una strategia di gestione e sviluppo delle risorse umane che contribuisca a rendere l'inclusione il paradigma culturale di riferimento, anche attraverso la promozione di azioni concrete e mirate.



2. Leadership inclusiva

Con il Piano di Sostenibilità abbiamo fissato, ad esempio, specifici obiettivi per coinvolgere tutti i dipendenti in iniziative di sviluppo delle competenze e per garantire l'equilibrio di genere in selezione (50% di candidate donne).

Per rafforzare il nostro impegno in termini di inclusione, abbiamo sottoscritto i Women's Empowerment Principles promossi da UN Global Compact e UN Women.

Gli stakeholder coinvolti

Riteniamo che la cultura dell'inclusione debba essere innanzitutto acquisita all'interno della propria organizzazione, per questo abbiamo iniziato dalle nostre persone.

La policy D&I si applica anche a clienti e fornitori. Per aumentare la consapevolezza su questi temi, nel nostro primo *Stakeholder Forum*, abbiamo voluto porre l'accento anche sulla necessità di accelerare sulla parità di genere.

Monitoraggio e KPIs

Al fine di monitorare la corretta implementazione delle politiche di D&I, la verifica di eventuali condotte inappropriate è affidato alle strutture di controllo interno e gestione dei rischi e alla funzione HR, che può arrivare a sanzionare comportamenti non in linea con i principi di D&I.

Contestualmente sono stati definiti una serie di indicatori quantitativi e qualitativi, rendicontati all'interno del Report Integrato, volti a misurare l'efficacia delle iniziative assunte e il raggiungimento di obiettivi specifici.

Risultati e impatto: valore per l'azienda e valore condiviso

L'impegno e la determinazione con cui stiamo portando avanti la campagna di sensibilizzazione all'interno dell'Azienda hanno un riscontro molto positivo dalla maggioranza dei dipendenti, in quanto fortemente orientati a far convivere l'etica con il business, contrastando la discriminazione sui luoghi di lavoro e generando valore per l'Azienda con effetti positivi sulla produttività.

2. Leadership inclusiva

BUSINESS CASE 4

LA LEADERSHIP INCLUSIVA



Settore: Energia e servizi

Ambito D&I: Leadership inclusiva

Buona pratica rispetto al tema della Diversity e Inclusion e obiettivi definiti

Dal 2010 il Gruppo Hera si è dotato di un Modello di leadership, un importante strumento, che, a partire dalle sfide strategiche, descrive i comportamenti chiave che ogni dipendente deve adottare per far vivere nella quotidianità la mission e i valori aziendali.

Il modello è caratterizzato da 4 dimensioni (io, noi; oggi, domani), 4 aree di obiettivi (dare forma ai risultati, fondare un terreno comune, aggiungere valore, costruire il futuro), 8 competenze (due per ogni area di obiettivi).

Avere un modello di leadership significa stabilire alcuni standard comportamentali su cui tutti devono allinearsi per garantire risultati e indirizzare al meglio le *performance* aziendali, significa inoltre valorizzare le competenze professionali delle persone piuttosto che quelle personali.

Modalità di implementazione (strategia, processi, attività)

Nel corso del 2016, è stato avviato un percorso di revisione del modello in modo da individuare le competenze chiave e i comportamenti di eccellenza che possano aiutare l'Azienda a realizzare gli obiettivi futuri e affrontare il nuovo contesto competitivo.

Sono stati valorizzati i comportamenti del leader che include, che valorizza le persone e la diversità e che non è direttivo.

Questo percorso di revisione del modello di leadership ha visto il coinvolgimento di circa 700 persone (tra vertice, direttori, dirigenti, quadri, impiegati) per individuare le competenze chiave e i comportamenti di eccellenza necessari per realizzare il piano industriale e affrontare le sfide future.

Il modello precedente si basava sul concetto di leadership esemplare, elemento che è stato tenuto come stile distintivo anche dell'attuale modello ed è stato inserito il concetto di agilità in modo che possa essere un approccio pervasivo di tutti i comportamenti di leadership.

Questo modello è stato inserito in tutti i processi di sviluppo e valorizzazione del personale, dalla selezione alla mobilità interna, dalla formazione al *performance* management e per questo motivo rappresenta l'indirizzo quotidiano delle attività di ogni persona in Azienda.



2. Leadership inclusiva

Monitoraggio e KPIs

Il modello di leadership pervade tutti i processi aziendali impattando su tutte le persone. Per consolidare le competenze descritte dal modello sono stati creati dei percorsi formativi estensivi erogati su una piattaforma e-learning rivolta a tutti gli impiegati inoltre per i dirigenti e i quadri sono previste ogni anno delle aule formative.

Inoltre l'Azienda si è dotata di un sistema di sviluppo che pone al centro del suo funzionamento il processo di valutazione delle *performance* che integra dimensioni quantitative (obiettivi di business) e qualitative (leadership/comportamenti).

Annualmente viene monitorato l'andamento delle *performance* ma anche l'adesione al modello di leadership

Risultati e impatto: valore per l'azienda e valore condiviso

Il modello si rivolge ad ogni dipendente del Gruppo, mette alla prova le persone e le invita a investire su loro stessi per crescere, acquisire o rafforzare delle competenze, dotarle di nuove guide comportamentali; l'obiettivo è quello di fornire ulteriore "energia" alle persone, spingerle sempre più a collaborare, a far circolare le informazioni rilevanti, innovare attività e processi per il raggiungimento degli obiettivi aziendali.



PARI

TRATTA

MENTO

E PARI

OPPOR

TUNITÀ



3. Pari trattamento e pari opportunità

3. Pari trattamento e pari opportunità

L'equità in ambito lavorativo è determinata dall'impegno per assicurare che a tutte le persone vengano offerte **pari opportunità e riconoscimento economico** e che tutte le diversità siano ben accette. Si concretizza attraverso la creazione di un ambiente lavorativo inclusivo e favorevole in cui le persone possano sentirsi sicure e a loro agio, garantendo che tutte le situazioni di discriminazione sul posto di lavoro vengano rimosse.

Pari opportunità e pari trattamento sono positivi per il business in quanto migliorano la gestione delle risorse umane e incrementano la capacità di resilienza e competitività dell'impresa. Gli effetti sono dunque benefici sia all'esterno dell'azienda nei confronti degli **stakeholder**, che all'interno rispetto alla soddisfazione dei **dipendenti**. Se infatti da un lato permettono l'ampliamento del panorama dei candidati qualificati, potenziando quindi la selezione del personale, dall'altro rafforzano l'impegno e lo stato d'animo della popolazione aziendale. Il risultato è un miglioramento del clima percepito, dell'immagine e della reputazione del *brand*.

Attraverso una **gestione equa delle risorse umane**, le aziende apportano un rilevante contributo per rendere l'ambito economico esterno più inclusivo, acquisendo un ruolo di **role model e di influencing** non solo **sulla comunità esterna, ma altresì su tutta la catena di fornitura**.

La **promozione dell'inclusione** e la **mitigazione dell'esclusione** sono difatti investimenti essenziali per supportare un efficiente, produttivo e stabile ambiente operativo e sociale.

Per rendere effettive le pari opportunità e il pari

trattamento servono tuttavia azioni concrete nei vari ambiti aziendali. Per un'azione diretta a influenzare l'ecosistema aziendale, alle imprese è consigliato dapprima di effettuare **un'analisi preventiva** dell'inclusione della diversità in azienda per individuare *gap* e bisogni, con conseguente stesura di una **policy** in merito a diversità e inclusione sulla base di un dialogo aperto con gli *stakeholder* di riferimento. **Contestualmente all'adozione di politiche adeguate, si rivela fondamentale definire dei meccanismi di protezione delle diversità che implicino procedure di segnalazione e reclamo, anche in ottemperanza ai UN Guiding Principles on Business & Human Rights.**

È opportuno in seguito lavorare su una visione aziendale inclusiva che passi necessariamente dalla *leadership*, con la previsione della **formazione dei vertici**, eventualmente collegando le remunerazioni dei *manager* agli obiettivi di inclusione, e **sensibilizzare costantemente le risorse umane** attraverso la comunicazione e la formazione. In generale, l'indicazione è quella di investire sulla cultura aziendale, a cui si contribuisce partendo dalla realizzazione di **indagini interne sugli stereotipi** per definire attività coerenti, stimolando la partecipazione dei dipendenti a **gruppi di lavoro sulla D&I** e creando un comitato interno dedicato alla gestione dell'inclusione, a cui partecipino non solo membri interni, ma altresì rappresentanti degli *stakeholder* più significativi.

Le risorse umane possono poi applicare i principi di D&I sia alla fase di *recruitment* che alle opportunità di formazione e carriera: da un lato è utile focalizzarsi sulla selezione di nuovi candidati tenendo conto delle diversità, dall'altro prendere in



3. Pari trattamento e pari opportunità

considerazione la rappresentatività delle diversità nella valutazione per gli avanzamenti di carriera.

L'obiettivo è quello di sostituire la preferenza della familiarità con un approccio che incoraggia nuove prospettive, affrontando i pregiudizi inconsapevoli. Le aziende più virtuose hanno in questo senso inserito sessioni educative per le risorse umane con ruolo genitoriale mirate a stimolare un nuovo

modo di gestire la relazione educativa con i/le figli/e, così che si possa trasformare in un approccio che vada al di là dello stereotipo anche in ambito lavorativo.

È fondamentale infine l'attenzione alla **trasparenza**, sia interna che esterna, onde riportare i progressi registrati sul tema: le aziende possono in questo senso utilizzare per la misurazione stru-

Raccomandazioni UN Global Compact Network Italia

Vale la pena ricordare come le discriminazioni possano incorrere purtroppo in molte attività lavorative: selezione, remunerazione, orario lavorativo, ferie, maternità, garanzia occupazionale, incarico, formazione, valutazione di *performance*, avanzamento di carriera e salariale, sicurezza e salute, conclusione dell'impiego.

Di seguito vengono presentati alcuni suggerimenti pratici per gestire questo rischio e per strutturare un percorso completo di inclusività in tutte le fasi del percorso professionale di un dipendente:

In fase di **recruitment /selezione**:

- Selezione trasparente con annuncio di ricerca di personale pubblico
- *Blind recruitment*, la cancellazione volontaria di info personali del candidato dal CV per evitare di essere influenzati
- Indicazione nella *vacancy* dell'accoglimento di richieste di bisogni specifici dei candidati e adeguamento del setting del colloquio
- Eventi *in house con role model*, per creare un ambiente attrattivo per le diversità

In fase di **training/formazione**:

- Previsione di adeguata preparazione alla gestione delle diversità con coaching & mentoring (attraverso anche percorsi di Training of Trainers) individuando anche forme di *cross-mentorship* e *inspiring ambassador*
- Monitoraggio della formazione disaggregato per target (gender, età, etc.)

In fase di **career opportunities/avanzamento di carriera**:

- Adeguamento delle opportunità di promozione alle caratteristiche del/della dipendente (trasferte, orari, etc.)
- Monitoraggio e report annuo delle promozioni disaggregate per target
- Equità di remunerazione su *seniority* della persona e *seniority* nel ruolo per tutti i target
- Rafforzamento dell'oggettività delle valutazioni con integrazione del feedback top down con i feedback di pari livello, non solo interni ma anche esterni all'azienda, con una mappatura di flussi di processo tra le persone e dove possibile inserire anche feedback bottom up
- Bilanciamento delle candidature per le posizioni manageriali

In fase di **job retention & return to work / fedeltà lavorativa e reinserimento**:

- Introduzione di regole di flessibilità di orario e piani di conciliazione vita-lavoro
- Creazione di un comitato D&I
- Indagini di clima interno da cui ricavare piani di intervento rispetto alle evidenze emerse



3. Pari trattamento e pari opportunità

menti di *people analytics*, con la consapevolezza però che attraverso l'Intelligenza Artificiale ci può essere il rischio di rinforzare alcuni stereotipi. Misurare le tematiche di diversità si rivela infatti cruciale per individuare i gap, le criticità e i punti di forza e per indirizzare efficacemente le attività al fine di rimuovere gli ostacoli all'inclusione.

BIBLIOGRAFIA

- Promoting Equity - Ethnic Diversity in The Workplace: A Step-Bystep Guide, ILO, 2014 | [Link](#)
- Managing Equality in The Workplace, Practical Guidelines For Employers for Promoting Equality and Preventing Discrimination at Work in Indonesia, ILO,2013 | [Link](#)

BUSINESS CASE 1

PARITÀ DI TRATTAMENTO E NON DISCRIMINAZIONE NEI REGOLAMENTI AZIENDALI TPER



Settore: Trasporto persone, *utilities*

Ambito D&I: Pari trattamento e pari opportunità

Buona pratica rispetto al tema della Diversity e Inclusion e obiettivi definiti

Per le aziende di trasporto come Tper le persone hanno un ruolo cruciale, considerando che si tratta di un servizio human intensive. Per questo le politiche di Tper sono sempre state incentrate sul ruolo delle risorse umane.

In passato gli obiettivi principali riguardavano la possibilità di garantire un'occupazione stabile, accompagnata da rilevanti progetti formativi.

Col tempo sono state adottate politiche di inclusione per categorie meno rappresentate in azienda, ad esempio il personale femminile. Infatti a fine anni '90 e per alcuni anni sono state riservate alle donne delle quote di accesso alle prove di selezione, anche in assenza delle abilitazioni necessarie per la guida.

Oggi i temi diversity e inclusion sono ritenuti talmente importanti da essere inseriti nel regolamento aziendale per le assunzioni.



3. Pari trattamento e pari opportunità

Modalità di implementazione (strategia, processi, attività)

Tper ha adottato un proprio regolamento per le assunzioni, ispirato ai principi di inclusione, parità di trattamento, non discriminazione e trasparenza. Le nuove assunzioni si basano esclusivamente su capacità e caratteristiche professionali, in alcun modo viene operata una distinzione di sesso, razza, identità di genere, orientamento religioso, etc. Tper destina una quota di assunzioni a lavoratori disabili in modo da garantire la non esclusione dal mercato del lavoro. Adotta inoltre una politica di ricollocazione del personale non più idoneo alla guida.

TPER aderisce a CapoD, una Rete di imprese che promuove iniziative volte a contrastare il gender gap nelle scelte formative delle giovani generazioni e nelle realtà lavorative.

Gli stakeholder coinvolti

Le scelte in merito al personale sono state definite anche coinvolgendo le rappresentanze sindacali.

Monitoraggio e KPIs

Annualmente Tper monitora la stabilità dell'occupazione, la ripartizione dei dipendenti per fascia di età e genere, i livelli di *turnover*, le retribuzioni uomo/donna, i livelli di formazione, l'utilizzo di congedi parentali, dandone conto nella Dichiarazione non finanziaria.

Risultati e impatto: valore per l'azienda e valore condiviso

Tper non ha un elevato tasso di *turnover*, a dimostrazione della stabilità dell'occupazione. Per il reintegro delle funzioni aziendali negli ultimi anni è stato assunto prioritariamente personale di età inferiore a 29 anni, prevedendo specifici percorsi di formazione e inserimento (pari a circa il 60% della formazione complessiva).

Il sistema di remunerazione e la struttura di premi e incentivi sono omogenei per tutti i dipendenti e si basano su accordi collettivi di contrattazione di I e II livello. A parità di ruolo e anzianità non ci sono quindi differenze di retribuzione fra uomini e donne, né criteri diversi per definire o assegnare i premi aziendali.

Le misure di welfare di tutti i lavoratori tengono conto di famiglia, figli, salute, tempo libero, cercando di realizzare una diversificazione dei trattamenti, sia sul piano normativo, che organizzativo, ad esempio attraverso la scelta del part time o la gestione ottimale dei turni di lavoro.

Il congedo parentale (*maternity/paternity leave*) è garantito a tutti i dipendenti. A causa dell'emergenza sanitaria derivante dal virus Covid19 sono state implementate anche iniziative straordinarie, come il sostegno alla genitorialità, una maggiore flessibilità di scelta sui turni, una maggiore diffusione del part time facoltativo.

3. Pari trattamento e pari opportunità
BUSINESS CASE 3

PARI OPPORTUNITÀ: INCORAGGIARE LA DIVERSITÀ PER CREARE VALORE



Settore: *Babycare & Wellbeing*

Ambito D&I: Pari trattamento e pari opportunità

Buona pratica rispetto al tema della Diversity e Inclusion e obiettivi definiti

Come riportato all'interno del Report di Sostenibilità, Artsana Group ha scelto di allineare i propri obiettivi con gli Obiettivi di Sviluppo Sostenibile delle Nazioni Unite (UN SDGs), con la volontà di contribuire trasversalmente a tutta l'agenda 2030 secondo i principi UNGC.

In particolare, il Gruppo si impegna a garantire pari opportunità e a combattere ogni forma di discriminazione (es: genere, religione, orientamento politico, nazionalità...), focalizzandosi maggiormente su due specifici SDGs, assai vicini alla nostra mission:

1. Garantire una vita sana e promuovere il benessere per tutti a tutte le età: guidata da valori forti e condivisi, Artsana ha da sempre a cuore la salute e il benessere della persona e vede la sostenibilità come una promessa quotidiana per nutrire bambini, famiglie e persone.
2. Garantire un'istruzione di qualità inclusiva ed equa e promuovere opportunità di apprendimento permanente per tutti: Artsana è da 60 anni attiva nel mondo della cura del bambino e continua ad investire e costruire su questa esperienza, con l'obiettivo di comprendere e supportare bambini e genitori in ogni fase della crescita, con professionalità, passione attiva e dedizione.

Questi SDGs sono inclusi anche all'interno della "Materiality Matrix 2020", una matrice che racchiude tutti i temi di rilevanza aziendale dal punto di vista interno e degli stakeholder coinvolti: essa viene utilizzata per realizzare una serie di analisi (es: studio di settore, analisi di *benchmark*, *media review*...) e verificare l'importanza di ciascun *topic* dal punto di vista interno ed esterno. In particolare, "Rispetto per i diritti umani" e "Diversity & Pari Opportunità" risultano di pari rilevanza per Artsana Group e gli *stakeholder* coinvolti, un dato che sottolinea quanto questi temi siano requisiti essenziali per entrambe le parti.



3. Pari trattamento e pari opportunità

Modalità di implementazione (strategia, processi, attività)

Le persone che ricoprono ruoli-chiave all'interno dell'organizzazione incoraggiano lo sviluppo dei singoli favorendo comportamenti a sostegno delle pari opportunità e monitorando costantemente gli scambi e le relazioni, affinché si possano prevenire ed affrontare eventuali dissonanze e conflittualità, mediante l'ascolto ed il confronto costruttivo.

Per supportare lo sviluppo continuo delle persone abbiamo ideato un programma di valutazione interna rivolta a tutti i dipendenti: **Wave - We are the Value of the Enterprise**.

Si tratta di un processo di *assessment* a 180° (autovalutazione, valutazione del capo e valutazione dei clienti/fornitori interni) fondato sui valori aziendali e sui comportamenti osservabili, a cui fa seguito un piano di sviluppo individuale, sulla base del quale ogni Persona può essere valorizzata in funzione del proprio contributo individuale all'azienda.

Inoltre, guidati da un'analisi sistematica dei fabbisogni formativi rispondenti alle esigenze delle persone, proponiamo proattivamente **Formazione** a tutti i livelli dell'organizzazione, con l'obiettivo di arricchire le competenze del singolo. Durante le sessioni formative viene inoltre favorito lo scambio tra le diverse professionalità presenti in Azienda.

Infine, Artsana gestisce i processi di **Selezione** nel pieno rispetto delle Pari Opportunità: vogliamo rendere la *candidate experience* un momento in cui tutti gli aspiranti candidati si possono sentire a loro agio, con l'obiettivo di selezionare le Persone solo sulla base delle loro competenze e del valore aggiunto che possono portare in Azienda.

Durante le ricerche del personale, Artsana Group utilizza un approccio basato su equità, meritocrazia e trasparenza: promuoviamo l'inclusività e la diversità in tutte le sue forme, contro ogni tipo di discriminazione, poiché riteniamo che la diversità possa favorire il rispetto reciproco, la creatività e la produttività.

Ci impegniamo ad individuare persone di talento, valorizzando la motivazione, le competenze e l'esperienza adatte per crescere nel nostro contesto dinamico e complesso: il nostro obiettivo è selezionare e trattenere i migliori talenti, offrendo le medesime opportunità a tutti i candidati, senza alcuna differenziazione di età, etnia, nazionalità, religione, genere, disabilità, orientamento sessuale, appartenenza politica, stato civile e socioeconomico.

I candidati ritenuti idonei vengono contattati per iniziare il percorso di selezione.

Seppur con qualche variazione a seconda della seniority ricercata, la selezione viene condotta attraverso alcuni step, propedeutici gli uni agli altri:

- Primo contatto telefonico
- Colloquio conoscitivo iniziale con HR
- Comunicazione di un primo feedback
- Colloquio tecnico-professionale con i Manager di Linea e HR
- Comunicazione del feedback finale
- Eventuale assunzione



3. Pari trattamento e pari opportunità

In aggiunta, ci assicuriamo che tutte le persone presenti in azienda abbiano le stesse opportunità professionali, attraverso la costruzione di un percorso di crescita mediante il processo di valutazione Wave, la formazione a tutti i livelli e la condivisione interna attraverso *job posting*.

Tutti i processi di ricerca e selezione sono gestiti dalla Direzione HR che ne scandisce le fasi, dalla raccolta dei bisogni della linea, fino all'inserimento della nuova risorsa, tenendo in considerazione sia le esigenze dell'Azienda sia quelle dei candidati.

Risultati e impatto: valore per l'azienda e valore condiviso

Artsana Group mira al miglioramento continuo del clima interno e del rapporto con i propri dipendenti, al fine di offrire a tutti loro pari opportunità sul lavoro. Crediamo che formare e sensibilizzare i lavoratori sul tema sia essenziale ai fini di creare una cultura aziendale condivisa, a supporto delle azioni di gestione della diversità.

Vogliamo rendere la valorizzazione delle pari opportunità un elemento distintivo di Artsana Group, al fine di promuovere un'organizzazione socialmente consapevole e responsabile, caratteristiche che, come dimostrato, influenzano positivamente la competitività e il successo del business.



DIS

ABLI

TEXT



4. Tematiche D&I: Disabilità

4. Tematiche D&I: Disabilità

Il panorama normativo

Il tema della disabilità ha assunto nell'ultimo decennio un ruolo preponderante all'interno del dibattito sui diritti umani e sull'inclusione sociale. Saldamente legato ai principi di non discriminazione e di piena ed effettiva partecipazione alla vita sociale, esso trova riconoscimento nel diritto fondamentale delle persone con disabilità ad un lavoro dignitoso, quale indicatore sostanziale di un *welfare* moderno ed inclusivo.

Da qui prende spunto la nostra riflessione come Osservatorio: oltre all'impegno delle istituzioni e della società civile, qual è il ruolo del settore privato nel rispondere ai bisogni delle persone con disabilità e nel garantire loro non solo l'accesso al mondo del lavoro, ma anche un percorso formativo e la possibilità di avanzamento di carriera? Quali progetti, servizi e tecnologie sono stati sviluppati e possono essere condivisi in modo che tale impegno costituisca anche un *business case* per le aziende?

Da un lato, la connessione fondamentale tra disabilità e lavoro era già stata sancita nel 2006 dalla **Convenzione ONU sui diritti delle persone con disabilità**¹, che rappresenta la cornice internazionale sia legale che filosofica sul tema. All'**art.27** viene infatti riconosciuto "il diritto al lavoro [...], su base di uguaglianza con altri, ossia il diritto di potersi mantenere attraverso un lavoro liberamente scelto o accettato in un mercato del lavoro e in un ambiente lavorativo aperto, che favorisca l'inclusione e l'accessibilità delle persone con disabilità". La Convenzione in oggetto, adottata nel 2008 e firmata da 180 Paesi, tra cui l'Italia, tutti i Paesi dell'Unione Europea e anche l'Unione Europea stessa,

include i diritti fondamentali generalmente riconosciuti ed accettati, visti attraverso una *disability lens*; fornisce inoltre linee guida sia a governi che ad individui al fine di garantire pari opportunità al *target* specifico nei vari ambiti della sfera socio-lavorativa. È importante segnalare come l'Organizzazione Internazionale per il Lavoro (OIL) avesse già previsto nel 1983 una specifica **Convenzione sull'inclusione delle persone con disabilità**², dalla quale tuttavia la concezione del soggetto è radicalmente cambiata. Tale strumento (Convenzione 159 e Raccomandazione 168), inerente al reinserimento professionale all'occupazione delle persone con disabilità, si era tuttavia rilevato idoneo per l'importanza attribuita alla formazione e al reintegro sociale del *target*.

Se il tema dei diritti delle persone con disabilità fino ad allora era rimasto in secondo piano, con la Convenzione del 2006 trova un ruolo di rilievo al centro del programma sui diritti umani. È in questo contesto che si inizia a parlare di **modello sociale della disabilità**, che impone una modifica rispetto alla prospettiva sinora adottata: il problema non attiene infatti all'individuo, quanto alla società che si trova impreparata ad affrontare i diversi tipi di fragilità. Si riconosce in questa sede che è l'ambiente circostante a doversi adattare alle persone con disabilità e non l'opposto, come dichiarato dagli standard internazionali di classificazione di salute e disabilità stabiliti dall'Organizzazione Mondiale della Sanità. Si sviluppa inoltre il concetto che le soluzioni inclusive vadano applicate ad ogni area della vita della persona, dall'educazione alla formazione professionale, all'accesso al mondo del lavoro. Viene introdotto a questo proposito il con-

1. Convenzione ONU sui diritti delle persone con disabilità, ratificata in Italia con la legge n. 18 del 3 marzo 2009

2. C159, Convenzione sul reinserimento professionale e l'occupazione (persone disabili), 1983, [link](#)



4. Tematiche D&I: Disabilità

retto di **accomodamento ragionevole**, secondo il quale le persone con disabilità necessitano, oltre di un ambiente accessibile, di un'attenzione specifica alla vulnerabilità.

Dall'altro lato, il tema della disabilità, contrariamente all'orientamento dei Millennium Development Goals in cui era invisibile, è largamente presente nei target e negli indicatori dell'Agenda 2030 e trasversale a molti **Obiettivi dello Sviluppo Sostenibile**: è infatti citato ben 11 volte nell'Agenda 2030 ed esplicitamente incluso in 5 SDGs³. Gli ambiti toccati passano dall'educazione (obiettivo n.4), al lavoro dignitoso e crescita economica (n.8), alla riduzione delle disuguaglianze e alle pari opportunità nell'accesso ai servizi e alla vita sociale (n.10), a città e comunità sostenibili (n.11), al valore delle partnership verso l'inclusione (n.17). Si incardina e va ad integrare tali obiettivi il principio n.6 del Global Compact, che prevede l'eliminazione di ogni forma di discriminazione in materia di impiego e professione.

In ambito internazionale è rilevante infine citare la **Convenzione 190/2019 di OIL** su violenza di genere e molestie sessuali nei luoghi di lavoro, che indica le persone con disabilità come maggiormente vulnerabili ed esposte al rischio di violenza e pertanto titolari di una protezione e attenzione speciale.

Quanto alle legislazioni nazionali, circa 100 Paesi si sono dotati di una normativa *ad hoc*, che prevede obblighi di assunzione di percentuali di lavoratori e lavoratrici con disabilità per aziende che registrino più di 25, 50 o 100 dipendenti. L'ordinamento italiano tutela il diritto al lavoro delle persone con disabilità tramite la **legge 68/1999**⁴, che, con le successive modifiche del 2015, disciplina le modalità di assunzione obbligatoria, gli incentivi per il settore privato e le penalità in caso di non rispetto

della normativa. I soggetti interessati dalla legge comprendono una vasta gamma tra cui persone con riduzione della capacità lavorativa superiore al 45%, invalidi di guerra, persone non vedenti o sordomute, titolari di assegni di invalidità, etc. Quanto alle imprese coinvolte dall'obbligo, i numeri cambiano in base alle dimensioni: aziende da 15 a 35 dipendenti hanno infatti l'obbligo di inserire almeno un lavoratore con disabilità, che diventano 2 nel caso delle aziende fino a 50 dipendenti e si trasforma percentualmente (7% dei lavoratori occupati) nel caso delle aziende con più di 50 dipendenti.

La normativa e il *business case* sono chiari: **“Promuovere i diritti delle persone con disabilità e includerle nella società come manager, impiegati, fornitori e consumatori, è una tripla vittoria: ci guadagnano le persone con disabilità, il business e la società in generale”**⁵. Non occorre dunque capire perché includere le persone con disabilità, bensì è essenziale comprendere come attuare tale processo.

Mappatura dei bisogni

Secondo l'Organizzazione Mondiale della Sanità, il 15% della popolazione mondiale ha una disabilità riconosciuta. In Italia. Dati ISTAT recenti dimostrano che il numero di persone con disabilità ammonta a 3.150.000, di cui 1,5 milioni non in età lavorativa; della fascia 15-64 anni, solo il 32% risulta inserito lavorativamente (meno di mezzo milione di persone). In base ad un'indagine realizzata nel 2020 da IREF su commissione di FISH⁶, il 40% delle risorse disabili in età lavorativa è laureato, ma il livello di impiego è spesso inferiore alla qualifica, ponendo un problema di **overqualification**, come

3. Sustainable Development Goals and Disability, UN, Department of Economic and Social Affairs Disability, [link](#)

4. Legge 12 marzo 1999, n.68 "Norme per il diritto al lavoro dei disabili"

5. Guide for Business on the Rights of Persons with Disabilities, UNGC & ILO, 2017, [link](#)

6. Indagine realizzata da febbraio ad aprile 2020 da IREF su commissione di FISH (Federazione Italiana per il superamento dell'handicap), [link](#)



4. Tematiche D&I: Disabilità

denunciato da 1/3 degli intervistati, in possesso di credenziali superiori alla mansione. Un dato preoccupante è inoltre rappresentato dal numero di **inoccupati**: 1/3 degli occupati disabili ha infatti smesso di lavorare⁷.

Per quanto l'impatto della pandemia non sia ancora misurabile a causa della mancanza di relazioni strutturate, le conseguenze sui lavoratori con disabilità sono facilmente intuibili, anche in considerazione della **sospensione dell'obbligo di inserimento di categorie protette istituito con la Circolare 21 dicembre 2020 del Ministero del Lavoro**⁸, che ha posto un freno alle assunzioni. Gli ultimi dati a disposizione sono riferiti al triennio 2016-2018. Pur registrando una crescita degli iscritti al collocamento mirato, si denota una spaccatura importante rispetto alla collocazione geografica: solo il 15% della forza lavoro disabile è in effetti impiegato al sud.

Oltre al complesso accesso al lavoro e al fenomeno dell'overqualification, spesso connesso al mancato riconoscimento di un'adeguata retribuzione, resta per i lavoratori con disabilità **un'oggettiva difficoltà culturale legata a pregiudizi e rischio di discriminazione**. Non poche sono dunque le sfide che si presentano, ancor prima che a livello individuale, a livello sociale, per vedere garantita la piena inclusione, il godimento dei diritti fondamentali, l'abbattimento delle barriere culturali e la partecipazione alla vita quotidiana a cui chiamano anche gli Obiettivi dello Sviluppo Sostenibile.

Dall'esperienza condivisa all'interno dell'Osservatorio, il settore privato sta investendo sulla rimozione delle barriere, non solo fisiche ma anche culturali, che ancora impediscono la piena partecipazione delle persone con disabilità.

7. Nona relazione al Parlamento sullo stato di attuazione della legge 12 marzo 1999, n. 68 "norme per il diritto al lavoro dei disabili", 2021, [link](#)

8. Circolare 21 dicembre 2020 del Ministero del Lavoro, Sospensione obblighi di assunzione di lavoratori con disabilità, [link](#)

A livello di mappatura dei bisogni all'interno del contesto lavorativo, le aziende hanno implementato **strumenti e gruppi di lavoro misti**, che coinvolgono dipendenti con disabilità e non, aggiunte ad indagini esterne, al fine di raccogliere dati rilevanti per la strategia aziendale.

Tra gli strumenti più diffusi:

- **Employee resource group**, che tengono in considerazione l'eterogeneità delle disabilità fisiche ed intellettive;
- **Osservatorio paritetico sull'inclusione delle risorse con disabilità**, ispirato all'esperienza dell'Osservatorio disabilità del Ministero del Lavoro;
- **Questionari all'ingresso** con la risorsa ed interviste periodiche di verifica. Utilizzo di **survey** con *customer satisfaction* per valutare il livello di soddisfazione dei dipendenti con disabilità;
- **Gruppi interni misti di monitoraggio**;
- **Indagini triennali di clima**;
- **Comitato D&I** come organo trasversale e come luogo di ascolto e di raccolta delle segnalazioni.

Policy e buone pratiche

In termini di *workplace disability management*, la figura preposta di cui le più grandi aziende anche all'interno dell'Osservatorio si sono dotate è la funzione del **disability manager**, quale punto di riferimento della persona con disabilità per tutto il ciclo di vita lavorativo, dall'ingresso o dall'emersione della disabilità. Tale figura riveste un ruolo non meramente organizzativo, ricoprendo competenze trasversali a cavallo tra risorse umane, conoscenza della normativa, gestione del rapporto con colleghi e con *stakeholder*.



4. Tematiche D&I: Disabilità

Per coloro che non hanno nominato un *disability manager* resta comunque l'obbligo di adottare provvedimenti conformi all'**accomodamento ragionevole**, definito come "le modifiche e gli adattamenti necessari ed appropriati che non impongano un onere sproporzionato o eccessivo adottati, ove ve ne sia necessità in casi particolari, per garantire alle persone con disabilità il godimento e l'esercizio, su base di uguaglianza con gli altri, di tutti i diritti umani e delle libertà fondamentali"⁹. In senso lato, **l'accomodamento ragionevole racchiude dunque non solo interventi di carattere strutturale e tecnico-materiale quali l'accesso fisico al luogo di lavoro e l'allestimento di una postazione adeguata, ma anche interventi di carattere organizzativo, quali la concessione di flessibilità oraria, di *smartworking* o di teleformazione o ancora accordi individuali di miglior favore.** È emerso in questa sede come l'impegno di molte aziende si estenda all'accessibilità non solo intesa come fisica, ma altresì digitale e tecnologica, prevendendo sistemi informatici fruibili e specifiche tecnologie correlate alla disabilità (ad esempio *reader* per ipovedenti). **La digitalizzazione è in effetti considerata come un elemento chiave della strategia di D&I, che non può prescindere dall'inclusione delle persone con disabilità nell'economia digitale.**

L'adozione di **policy** rappresenta il punto di partenza per la maggior parte delle aziende, redatte come *stand-alone* sul tema della non discriminazione e pari opportunità oppure integrate nel codice etico.

Un punto in comune è inoltre rappresentato dall'attenzione alla formazione delle **Risorse Umane** volta all'identificazione delle potenzialità e dei bisogni dei candidati, già a partire dalla fase di *recruitment*, fondamentale per una corretta valutazione delle loro capacità. L'accomodamento ragionevole si può declinare in quest'ambito in un adeguamen-

to del *setting* del colloquio, sia fisico che organizzativo e nell'eventuale previsione di tempo *extra* nello svolgimento di prove scritte. **In un caso è stata inoltre creata una certificazione ad hoc per valutatori e selezionatori di gruppo finalizzata alla gestione e valorizzazione dei candidati con disabilità.** Infine, è fondamentale prestare attenzione alla *vacancy*, sia in termini di linguaggio inclusivo, sia in termini di diffusione dell'annuncio sul territorio.

La progettualità di parte dei partecipanti all'Osservatorio si estende inoltre a due tipi di disabilità, includendo sia le **neurodiversità** pertinenti allo spettro autistico che la **disabilità di riflesso**, ossia quella che impatta il *caregiver*, tra le situazioni meritevoli di tutela e attenzione con programmi di supporto specifici.

Infine, sempre di più il mondo del lavoro crede fermamente che l'inclusione delle molteplicità sia un valore sociale inestimabile; da questa consapevolezza sono nati diversi progetti tra cui tavoli di lavoro che stimolano il continuo confronto tra *competitor* e realtà di altri settori in un'ottica di *peer learning*. Oltre al presente gruppo di lavoro coordinato da UN Global Compact Network Italia, si segnalano a tal proposito:

- l'iniziativa di **OIL "Business & Disability Network"**, che coinvolge decine di aziende in diversi settori a livello globale, aggregate con le proprie *subsidiaries*, con la finalità di favorire l'inclusione delle persone con disabilità, accrescendo il livello di consapevolezza del settore privato ed evidenziando sia buone pratiche che relazioni positive tra il business e l'inclusività;
- Il tavolo di lavoro di **AIDP "Abilitiamo la disabilità"**, volto a promuovere la cultura dell'inclusione delle persone con disabilità nel mondo del lavoro, proponendosi obiettivi di riforma ambiziosi. Tale progetto vede convergere le imprese, le istituzioni e le organizzazioni non

9. Art. 2, comma 4, Convenzione ONU sui Diritti delle Persone con Disabilità



4. Tematiche D&I: Disabilità

profit in un confronto costruttivo, al fine di abilitare un processo di trasformazione del modo di intendere la disabilità. Rappresenta dunque un'occasione di crescita e di costruzione di valore condiviso, con la sfida e l'ambizione di trovare un punto di incontro tra l'obbligo di assunzione, il valore sociale dell'inclusione delle persone con disabilità e le esigenze delle aziende.

Reporting e misurazione

A livello di monitoraggio e *reporting*, la disabilità rappresenta uno dei temi su cui il settore privato ha compiuto maggiori progressi negli ultimi anni, nella consapevolezza che trasparenza e comunicazione permettono alle aziende di migliorare la propria *performance* e reputazione.

Il **Global Reporting Initiative** include la tematica in buona parte dei propri *standard*, che rappresentano gli indicatori più diffusi sulla sostenibilità.

Lo standard preposto a *diversity and equal opportunity* è il n. 405 su, che prevede la raccolta di dati sulla popolazione aziendale disaggregati per disabilità, genere ed età.

A livello generale, altri *standard* prevedono la *disclosure* sulla disabilità con riferimento a *policy* e procedure, agli episodi di discriminazione, alle operazioni di *training* e sensibilizzazione attivate.

GRI standard inerenti alle persone con disabilità:

- **102: General disclosures.** Iniziative esterne sottoscritte, valori, principi aziendali e codice etico legati alla disabilità
- **103: Management approach.** Policies, processi aziendali e azioni specifiche di contrasto alla discriminazione
- **406: Non discriminazione.** Meccanismo di *reporting* e risposta ai casi di discriminazione segnalati

- **412: Human rights assessment.** Ore dedicate alla formazione del personale sul tema della disabilità

Criticità

Dalle riflessioni raccolte attorno al tavolo emergono criticità su temi *cross-cutting* largamente condivisi. Prioritario è il **riconoscimento e l'inclusione delle disabilità invisibili (spettro neurodiversità, disturbi dell'apprendimento, malattie croniche, fragilità temporanee)**, accompagnato dalla necessità di fornire un'adeguata risposta e un supporto specifico sia nella fase di selezione che nell'avanzamento di carriera.

Non meno importante è il tema del ruolo del **care-giver**, che impone al settore privato una maggiore sensibilizzazione e la previsione di agevolazioni e flessibilità al fine di permettere un miglioramento della *work-life balance*.

Occorre infine menzionare l'attenzione posta al **linguaggio inclusivo**, che ancora non trova definizioni condivise nel settore privato. La raccomandazione è quella di seguire le indicazioni delle Convenzioni internazionali, parlando di "persona con disabilità", espressione altamente supportata anche dalle stesse associazioni di promozione dei diritti del *target* in oggetto. L'anteposizione della parola persona alla vulnerabilità di cui è portatrice significa infatti mettere il soggetto al centro ed includerlo in tutto il percorso di inclusione, laddove il termine "diversità funzionale" risulta invece connotato più da un'accezione più socio-sanitaria che non lavorativa.



4. Tematiche D&I: Disabilità

Raccomandazioni UN Global Compact Network Italia

Disability Manager & Comitato D&I

- E' fondamentale per le grandi aziende prevedere una figura di riferimento **con competenze trasversali** per tutto il percorso lavorativo della persona con disabilità, con l'obiettivo di conciliare il diritto al lavoro e all'inclusione lavorativa dell'interessato/a con le esigenze dell'azienda
- Al fine di attuare percorsi e progetti produttivi, occorre favorire il più possibile il **coinvolgimento dei soggetti interessati** nelle politiche che li riguardano. A questo proposito, si auspica la creazione di un Comitato D&I a cui aderiscano persone con differenti disabilità fisiche ed intellettive, insieme alla partecipazione a *survey* e gruppi di lavoro misti

Soddisfazione lavorativa

- Tra le sfide maggiori della società e del settore privato risiede il **superamento dei bias cognitivi** nei confronti delle persone con disabilità. E' opportuno dunque non solo promuovere misure volte a favorire l'incremento dell'occupazione delle persone con disabilità, ma anche rendere tale inserimento lavorativo facilitato e produttivo, valorizzando le effettive competenze dei lavoratori e delle lavoratrici e non sottovalutando il fenomeno dell'**overqualification**
- E' utile considerare come la soddisfazione lavorativa dei lavoratori e delle lavoratrici con disabilità sia strettamente connessa non solo a **fattori ergonomici** di accessibilità ai luoghi di lavoro, ma anche **economici e relazionali**. L'inserimento della persona con disabilità è effettivo e produttivo laddove sia corrisposto uno stipendio adeguato al ruolo e alle competenze e laddove colleghi e superiori rispettino tempi e ritmi di lavoro e coinvolgano il lavoratore

Linguaggio inclusivo

- Dalle Convenzioni internazionali e dalle Associazioni del territorio provengono chiare indicazioni in merito alla tipologia di linguaggio da utilizzare nella comunicazione anche aziendale. Il termine "**persona con disabilità**" si rivela adeguato in quanto mette l'individuo al centro, mentre è consigliato evitare espressioni ed etichette mediche, che tendono a rafforzare stereotipi e stigma

BIBLIOGRAFIA:

- Guide for Business on the Right of Persons with Disabilities, UNGC & ILO, 2017, [Link](#)
- Disability in Sustainability Reporting, Global Reporting Initiative, 2019, [Link](#)
- Sustainable Development Goals and Disability, UN, Department of Economic and Social Affairs | [Link](#)
- Disability in Sustainability Reporting, Global Reporting Initiative, 2019 | [Link](#)
- La figura del *Disability Manager* tra buone prassi e prospettive, Fish Onlus e Media Labour, 2020 | [Link](#)



4. Tematiche D&I: Disabilità

BUSINESS CASE 1

CORSO ON LINE INTRODUZIONE ALLA LINGUA DEI SEGNI E LABIOLETTURA



Settore: Banche e Assicurazioni

Ambito D&I: *Disability Management*

Buona pratica rispetto al tema della Diversity & Inclusion e obiettivi definiti

In UniCredit la diversità, l'equità e l'inclusione sono *asset* strategici per il nostro business, per la crescita, per l'innovazione e la performance e sono parte integrante della nostra cultura aziendale. Questo contribuisce anche a garantire uno sviluppo costante e nuove opportunità di business, una forte spinta all'innovazione e alla creatività, così come un miglioramento generale dell'ambiente di lavoro, con un impatto positivo su produttività, *wellbeing* e coinvolgimento delle nostre persone.

L'impegno di UniCredit sui temi della Disabilità, rafforzato dal 2018 con la nomina del Disability Manager, è centrale all'interno della nostra agenda su Diversità, Equità e Inclusione. Continuiamo a impegnarci fortemente nel promuovere un ambiente inclusivo verso ogni tipo di disabilità e libero da barriere, a beneficio delle nostre persone e dei nostri clienti.

La buona pratica scelta è il corso on line "Introduzione alla lingua dei segni e labiolettura", con l'obiettivo di costruire il miglior posto dove lavorare basato sul rispetto dei colleghi e dei loro bisogni evitando ogni forma di discriminazione.

Modalità di implementazione (strategia, processi, attività)

L'ideazione del corso nasce da una proposta dei colleghi sordi del gruppo di lavoro sull'inclusione, per coinvolgere e avvicinare i dipendenti UniCredit alla lingua usata dai sordi. Il disegno del modulo formativo è stato co-creato con il supporto di 4 colleghi sordi, 2 oralisti e 2 segnanti, protagonisti del corso. Insieme è stato realizzato un piano di lavoro scegliendo alcune tematiche di vita comune e lavorativa per poi passare a esaminare la struttura della frase in LIS e la sua logica di costruzione, diversa rispetto all'italiano. Ai partecipanti sono state indicate la tecnica della labiolettura, quale abilità a riconoscere le parole dette dall'interlocutore interpretandole dai movimenti dell'apparato labiale e buccale, e l'importanza dell'esplorazione compiuta dagli occhi per i colleghi sordi che sono a conoscenza della lingua nella sua strutturazione grammaticale. Questa iniziativa è esemplare in quanto per la prima volta sono stati colleghi con disabilità a includere, a fare un passo avanti, per aiutare i colleghi del team a capire qual era il loro modo di comunicare.



4. Tematiche D&I: Disabilità

Gli stakeholder coinvolti

Disability manager, Learning Functions, Retail Sales Functions

Monitoraggio e KPIs

Al fine di monitorare l'efficacia di questa iniziativa e misurare concretamente gli impatti, sono stati presi in considerazione i seguenti KPI:

- *People satisfaction index*
- Numero di fruizioni
- *People survey*

Risultati e impatto: valore per l'azienda e valore condiviso

La conoscenza delle modalità di comunicazione delle persone sorde ha favorito ulteriormente il loro inserimento lavorativo, valorizzandone appieno il talento e le competenze, abbattendo barriere culturali, sensoriali e fisiche. Questo specifico progetto ha contribuito al miglioramento delle relazioni a lavoro, all'incremento della produttività e a una conseguente riduzione dell'assenteismo, generando un risparmio in termini di costi aziendali e personali. Questo *loop* virtuoso di benessere ha consentito ai colleghi sordi di sentirsi integrati e ha concorso a migliorare il loro *work life balance* con un beneficio sia per le loro famiglie che per le comunità in cui vivono. In UniCredit, continuiamo a lavorare per costruire e agevolare costantemente l'inclusione della disabilità, impegnandoci a gestire le diverse esigenze attraverso adeguate strutture di supporto e iniziative mirate.

4. Tematiche D&I: Disabilità

BUSINESS CASE 2

THINK OUT OF THE CHAIR



Settore: Energia e Servizi

Ambito D&I: Disabilità

Il progetto THINK OUT OF THE CHAIR si inserisce nell'ambito delle attività e delle iniziative che si stanno realizzando all'interno del più ampio progetto di respiro Globale, *Value for disability*.

L'iniziativa è stata erogata da maggio a luglio del 2021 ed ha coinvolto tutta la popolazione Enel Italia con l'obiettivo di sensibilizzare la cultura aziendale sulla tematica Disabilità con lo scopo di "accendere" una riflessione attiva sul mondo della disabilità in termini più ampi di quelli solitamente stereotipati.

Non tutte le disabilità sono visibili e non tutte sono da trattare allo stesso modo. Disabilità vuol dire tante cose, e spesso la parola disabile viene associata a malattia e questo causa il radicamento di stereotipi e pregiudizi che al contempo penalizzano la persona disabile e l'ecosistema azienda.

Il progetto è costituito da un ciclo di 3 incontri della durata di 90 minuti ciascuno:

1. "Disabilità una nuova narrativa"

Partendo dal linguaggio e dall'analisi delle parole "disabile" e "disabilità" è stata definita una nuova narrativa fatta di descrittori positivi che diffondono una cultura inclusiva premiante per tutte le persone che costituiscono l'ecosistema aziendale.

Si è riflettuto insieme su come il linguaggio che usiamo è capace di costruire e modificare la realtà e su come le parole possano cambiare il destino delle persone.

Si è successivamente affrontato il tema del significato di disabilità riprendendo ed evolvendo il concetto da due fondamentali enunciati:

l'OMS afferma che la disabilità, può essere definita come la condizione personale di chi, in seguito ad una o più menomazioni, ha una ridotta capacità d'interazione con l'ambiente sociale rispetto a ciò che è considerata la norma, pertanto è meno autonomo nello svolgere le attività quotidiane e spesso in condizioni di svantaggio nel partecipare alla vita sociale;

dall' Agenda ONU 2030 che fa suo il credo «Leave no one behind» (non lasciare indietro nessuno), ovvero la disabilità volta all'inserimento lavorativo, e quindi passare alla progettazione inclusiva e all'accessibilità sia fisica in un'ottica di *Design for All* che a quella digitale, Digital Accessibility.



4. Tematiche D&I: Disabilità

2. “Disabilità e *bias*”

Si è analizzata la natura dello stereotipo. Gli stereotipi rappresentano l'aspetto cognitivo delle nostre relazioni, in particolare gli stereotipi sono le convinzioni che nutriamo rispetto alle caratteristiche che gli altri potrebbero avere solo perché appartengono ad una determinata categoria di persone.

Partendo da questa riflessione generica si è passati ad un affondo sul tema dei pregiudizi sulla disabilità.

In questa seconda fase si sono definiti i pregiudizi più comuni e gli *unconscious bias* sulla disabilità e come questi rappresentino un freno all'inclusione all'interno delle organizzazioni. La disabilità è in realtà un valore in azienda.

Attraverso video e *storytelling* si è riflettuto su Case Histories che testimoniavano *best practice* nel momento dell'assunzione dell'inserimento e dello sviluppo delle persone con disabilità per il superamento del solo concetto di collocamento obbligatorio.

3. “Disabilità invisibili”

Si è affrontato nel dettaglio quali sono le malattie/disabilità invisibili e in che modo impattano in azienda.

La disabilità invisibile si riferisce ad un tipo di disabilità che non può essere facilmente riconosciuta o individuata.

Spesso viene sottovalutata e non rispettata.

Le persone con disabilità invisibili sono viste dalla società come persone «capaci», cioè non disabili. Per questo ricevono critiche frequenti sul loro stato di disabilità da familiari, amici, colleghi e comunità.

La paura del disprezzo da parte della comunità fa loro preferire di non parlare del proprio stato.

Alcune persone con disabilità invisibili spesso preferiscono non parlare con i loro datori di lavoro dei propri bisogni, temendone i pregiudizi.

Nascondere le loro disabilità per paura dello stigma può anche creare ulteriore ansia: lo stress dato dal nascondere una disabilità sia in ambienti sociali che lavorativi può influire su salute e benessere.

Il target di questi webinar, in tutto 18, replicati sul territorio nazionale, è stato, come già detto, tutti i colleghi Enel Italia (circa 29.000 persone).

La metodologia usata ha previsto l'uso di *instant pool* che hanno coinvolto attivamente il pubblico. Elevato il numero di partecipanti che ha preso parte all'iniziativa, resa interattiva grazie all'utilizzo della *gamification*.

I colleghi con disabilità hanno potuto seguire, numerosi, i webinar ed intervenire grazie anche alla presenza in tutti gli incontri di interpreti LIS.

Il progetto ha contribuito attivamente a diffondere la cultura della sensibilizzazione ai temi dell'inclusione, temi che l'azienda da sempre persegue, e rientra tra le iniziative del più vasto progetto **Value for Disability**, dedicato appunto alla disabilità.



MIGRANT



5. Tematiche D&I: Migranti

5. Tematiche D&I: Migranti

Il panorama normativo

Il **quadro normativo internazionale** relativo alle migrazioni e al lavoro è articolato in una serie di Convenzioni, le quali tengono conto del complesso e storico fenomeno migratorio e riconoscono il diritto al lavoro della popolazione migrante, che si interseca con le necessità del settore privato nazionale. Secondo indagini recenti, il tessuto economico e produttivo delle imprese italiane si dimostra in effetti positivo verso l'accoglimento delle domande di lavoro qualificato delle persone con background migratorio¹.

La **correlazione tra migrazioni e diritti umani** è evidente; il panorama normativo in tema di migrazione e lavoro affonda infatti le radici nella **Dichiarazione Universale dei Diritti Umani del 1948** (art. 13: Libertà di movimento; art. 14: Diritto di cercare asilo in un altro Paese; art. 23: Diritto al lavoro e a giuste soddisfacenti condizioni di lavoro), nonché **nell'art. 1 della Convenzione di Ginevra del 1951**, che dà la definizione di rifugiato e ne tutela i diritti.

È rilevante notare come tutte le norme internazionali del lavoro si applichino ai lavoratori migranti (orario lavoro, salari, congedo, ferie, salute e sicurezza, etc.). In considerazione della maggiore vulnerabilità dei lavoratori migranti, anche a causa della mobilità tra il Paese d'origine e quello di destinazione e la potenziale esposizione a fenomeni di tratta e sfruttamento, sono state inoltre emanate specifiche Convenzioni OIL, ratificate anche dall'Italia. Tali strumenti rafforzano i principi di parità e non discriminazione, chiarezza delle re-

1. Diversity & Inclusion, Difficoltà e opportunità d'inclusione degli stranieri in azienda - indagine commissionata da UNGCNI in occasione del Business&SDG Forum, IPSOS, ottobre 2021, [link](#)

gole del reclutamento e accesso ai diritti collettivi (associazioni sindacali), con un focus specifico sul mondo del lavoro:

- 1) **Convenzione n.97/49 sui lavoratori migranti** (diritti)
- 2) **Convenzione n.143/75 sui lavoratori migranti** (disposizioni complementari – occupazione)

Entrambi gli strumenti rientrano nella **Convenzione internazionale ONU sulla protezione dei diritti dei lavoratori migranti e dei membri delle loro famiglie** del 1990 – non ancora ratificata dal nostro Paese.

Vi sono inoltre convenzioni generali che prevedono comunque disposizioni specifiche sui lavoratori migranti:

- 1) **Convenzione n. 181/97 sulle agenzie private per l'impiego**: adottata alla luce della delicatezza del reclutamento (si pensi al fenomeno del caporalato) e al fine di contrastare le forme illecite di intermediazione privata, prevede che spese per il reclutamento non possano essere imputate al lavoratore. Tutti coloro che operano intermediazioni sono inoltre soggetti alla registrazione e al monitoraggio nazionale;
- 2) **Convenzione n. 189/2011 sul lavoro dignitoso per le lavoratrici e i lavoratori domestici**, che tutela i lavoratori stranieri appartenenti alla categoria e ne ribadisce i pari diritti e il pari trattamento.

La migrazione è inoltre un tema trasversale agli obiettivi dell'**Agenda 2030**. In particolare, l'inclusività e l'eliminazione delle disuguaglianze socia-



5. Tematiche D&I: Migranti

li, economiche e di accesso risultano un principio cardine all'interno dell'agenda, ribadito dall'appello al settore business e ai governi "**Leave No One Behind**". I migranti devono infatti essere considerati nell'applicazione dei **Sustainable Development Goals** non solo in quanto **categoria vulnerabile**, spesso caratterizzata dall'**intersezionalità**, ma anche come **risorsa arricchente per la diversità dell'azienda e della società intera**. Secondo il *migration data portal* di IOM, la tematica è esplicitamente riportata in **10 goal**, nonché in alcuni dei 169 target dell'Agenda 2030. In tema di intersecazione tra migrazione e lavoro, occorre focalizzarsi in particolare sull'obiettivo **n. 8, Lavoro dignitoso e crescita economica**, come impegno a cui sono chiamate le aziende nel proteggere il diritto al lavoro anche dei lavoratori migranti e delle donne migranti, e sul **n. 10, ridurre le disuguaglianze**, che chiama i governi a promuovere l'inclusione socio-lavorativa senza discriminazione alcuna con riguardo all'etnia.

Tra le strategie più recenti delle Nazioni Unite per rendere operativa l'agenda 2030 rientrano inoltre i principi dell'**Agenda Migrazioni Eque di OIL**. Come tutti gli strumenti internazionali sul tema, anche quest'ultima promuove flussi sicuri, ordinati e regolari, onde evitare situazioni di pericolo che possano sfociare nella tratta di esseri umani e nello sfruttamento lavorativo.

A livello nazionale, la migrazione è riconosciuta come un principio costituzionale: la posizione giuridica dello straniero è di fatti tutelata da diversi **principi costituzionali** (Artt. 10, 1 e 4, 3 e 36). Il Testo Unico sull'Immigrazione, inoltre, equipara i diritti dei lavoratori stranieri regolarmente soggiornanti sul territorio a quelli dei cittadini italiani. Per accedere al lavoro vi sono, in base alla normativa vigente, 2 possibilità:

- 1) **Visto** (anche per motivi di lavoro), durata massima di 3 mesi; oppure
- 2) **Permesso di soggiorno**: attribuisce il di-

ritto a risiedere nel territorio e varia a seconda della tipologia di permesso (annuale, quinquennale, etc.)

Per quanto riguarda la condizione giuridica dello straniero in Italia, è rilevante poi chiarire la differenza semantica e giuridica che intercorre tra le definizioni di rifugiato - ossia il titolare di protezione internazionale - richiedente asilo e migrante (economico), in quanto le categorie sono titolari di diversi permessi di soggiorno, i quali permettono tutti di svolgere attività lavorativa.

- **RIFUGIATO** (art. 1 Convenzione Ginevra): Colui che ha ottenuto lo status tramite la procedura di richiesta di asilo internazionale. Lo *status* viene rilasciato dalla Commissione Territoriale per il Riconoscimento dello Status di Rifugiato per 5 motivi convenzionali (fondato timore di persecuzione per razza, religione, nazionalità, appartenenza a un particolare gruppo sociale, opinione politica). Il correlato permesso di soggiorno dura 5 anni, è rinnovabile ed equipara i diritti del rifugiato a quelli del cittadino italiano;
- **RICHIEDENTE ASILO** (Testo Unico Immigrazione; art. 10 Costituzione): colui che ha avviato la procedura di richiesta di asilo. Il permesso di soggiorno viene rilasciato dopo la deposizione del modulo C3 in Questura e dà diritto a lavorare trascorsi 60 giorni;
- **MIGRANTE (ECONOMICO)** Secondo la definizione di OIM, Organizzazione Internazionale per le Migrazioni: chiunque attraversi un confine internazionale, indipendentemente dal proprio status legale, dal fatto che il movimento sia volontario o meno, da quali siano le cause e la durata della migrazione.

Trattando il tema di migrazione e lavoro, non si può prescindere dal citare infine il fenomeno dello **sfruttamento lavorativo e del lavoro forzato**, che si verifica in assenza del meccanismo virtuoso delle migrazioni regolari e ordinate correlate alla



5. Tematiche D&I: Migranti

ricerca lavorativa. L'Italia in questi ultimi anni si è spesso focalizzata sull'accoglienza, tralasciando i percorsi di integrazione socio-lavorativa dei migranti. Questo vuoto, unito al peso della migrazione irregolare, ha prodotto anche nel nostro Paese fenomeni di sfruttamento lavorativo – caratterizzato dall' approfittarsi dello stato di bisogno e da indicatori quali l'intermediazione e le condizioni di lavoro e di vita (es. in agricoltura).

Mappatura dei bisogni

Prendendo in considerazione l'ultimo **Rapporto Mondiale sulle Migrazioni Internazionali per lavoro di OIL²**, le tendenze riportano che le migrazioni sono in costante aumento, sia per motivi politici, sia per motivi di lavoro: ad oggi, 2,5 milioni di lavoratori stranieri sono attivamente impegnati nel mondo del lavoro in Italia³. Anche i *trend* anagrafici e di istruzione risultano positivi. L'età media della popolazione migrante registrata nei paesi dell'UE è di 23,9 anni e il livello di istruzione è medio – seppur con considerevoli divari a seconda dei contesti di provenienza.

In generale, il tasso di occupazione della popolazione con background migratorio è in peggioramento, con maggiori ricadute sulle donne. Gli **ambiti di occupazione** più ricoperti riguardano perlopiù professioni non qualificate per gli uomini, mentre le donne, occupate per meno del 50%, sono spesso impiegate in attività commerciali e servizi (42%).

Con riferimento ai settori di occupazione, si conferma una polarizzazione tra impieghi a bassa qualifica e il fenomeno dell'**overqualification**. La maggior parte dei lavoratori stranieri regolari è infatti occupata prevalentemente nelle professioni meno qualificate, seppure il 12% dei migranti siano

laureati. L'80% del lavoro domestico nel nostro paese è poi svolto da lavoratrici straniere e, tra queste, oltre la metà delle donne filippine occupate in servizi alla persona risulta in possesso di laurea in una professione sanitaria⁴. **Oltre ad un rischio di esclusione sociale, esiste dunque un problema di qualifiche, legato anche al mancato riconoscimento dei titoli di studio e delle formazioni conseguiti nei paesi d'origine o di transito.** A questo proposito, è da segnalare come molte università si stiano dotando di sistemi di riconoscimento dei titoli di studio, anche conseguiti in Paesi terzi. In questo scenario e nel continuo processo di inclusione, risulta dunque fondamentale il ruolo delle aziende come attori della coesione sociale, affinché lavorino anche in *partnership* con le università per la certificazione del sapere e l'inclusione lavorativa.

L'intervento del settore privato interessa anche la **tipologia di contratti** offerti alla popolazione con background migratorio, solitamente più precari, più brevi e con un periodo di messa in prova più lungo.

Per quanto riguarda la **retribuzione**, spesso si verifica inoltre un *pay gap* nei confronti del lavoratore migrante a parità di funzione, poiché il mercato del lavoro può sottopagare nella convinzione che lo stato di necessità porti ad accettare condizioni negoziali al ribasso.

In termini di **mapping e monitoring**, il percorso di inclusione prevede:

- un *assessment* all'ingresso della risorsa, per valutarne i reali bisogni socio-lavorativi e familiari;
- *check up* intermedi e analisi di clima interno con *line manager* e colleghi;
- piani formativi dedicati;
- comitati D&I come luoghi di ascolto e segnalazione di reclami.

2. ILO Global Estimates on International Migrant Workers, 30 giugno 2021, [link](#)

3. Rapporti 2020 sulle comunità migranti in Italia, Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali, 2021, [link](#)

4. Gli immigrati nell'economia italiana: tra necessità e opportunità, ricerca di Laboratorio Futuro dell'Istituto Toniolo, 2021, [link](#)



5. Tematiche D&I: Migranti

Policy e buone pratiche

Per le aziende è importante intervenire a partire dai momenti chiave nella vita del lavoratore, concentrandosi soprattutto su una **selezione del personale attenta alla diversità culturale e a strumenti e policy che possano mantenere alta la loyalty dei lavoratori**.

È da notare come manchino nell'ottica dell'attrazione delle risorse con background migratorio politiche di sistema istituzionali e strutturate volte alla mappatura di competenze. Esistono a livello europeo strumenti operativi: la Comunità Europea ha infatti elaborato uno **skills profile** sotto forma di questionario da somministrare ai lavoratori migranti, anche se manca una raccolta sistematica al momento dell'ingresso e sussiste precarietà di accesso ai dati.

Nemmeno in Italia vengono raccolti i dati inerenti alle competenze della persona migrante, di cui viene registrato nei moduli specifici all'ingresso esclusivamente il titolo di studio. In ottemperanza alla legislazione in tema di *privacy*, inoltre, tali dati non possono essere messi a disposizione del pubblico, impedendo di fatto di mettere in relazione i bisogni delle aziende con le competenze dei lavoratori e delle lavoratrici.

Il vuoto istituzionale in Italia è stato negli anni colmato sia dal settore privato, tramite grandi agenzie di intermediazione che si occupano di mappatura delle competenze, sia da servizi del **terzo settore** che fanno da collante per il mondo del lavoro eseguendo bilanci di competenze, seppur in modo disomogeneo. È buona prassi dunque per le aziende lavorare in sinergia con attori del terzo settore per effettuare *assessment* e valorizzare, anche attraverso il supporto di mediatori culturali, i punti di forza della risorsa migrante.

Con riguardo alla **selezione inclusiva** e attenta alla *diversity* del candidato occorrerebbe promuovere:

- canali di *recruitment* alternativi;
- sezione di D&I sui siti aziendali e comitati dedicati;
- accettazione di modalità miste per verificare competenze dei candidati (es: video candidature);
- training a HR per il reclutamento e la selezione di persone con background migratorio.

Per quanto riguarda il percorso di carriera e **job maintenance**, si auspica:

- Organizzazione di corsi aziendali di lingua italiana L2;
- Percorsi di *reverse mentoring* con la previsione di seminari sull'integrazione della persona rifugiata nel contesto di lavoro;
- formazione manageriale e di tutti i team;
- programma specifico di *mentoring* e *tutoring* per nuovi assunti, anche da dipendenti con background migratorio.

Reporting e misurazione

Il **reporting** e la **comunicazione trasparente** risultano cruciali sia ai fini dell'attrazione di talenti attenti alla diversità, sia per il miglioramento degli indici ESG delle aziende. A tal proposito, si segnala nuovamente il **GRI n. 405**, riferimento utile per migrazioni, *Diversity & Inclusion*. È da notare come la richiesta di **dati disaggregati**, che tengano conto sia delle assunzioni che delle promozioni di lavoratori migranti, sia sempre più cogente nel settore privato. **In ottemperanza alle indicazioni dell'SDG n. 17**, target 18, le aziende sono infatti esplicitamente chiamate alla raccolta di **dati disaggregati** per genere, età, **razza, etnia, status migratorio**.



5. Tematiche D&I: Migranti

Risulta utile infine approfondire i **KPIs** come spunto per le aziende per promuovere il *reporting*. In assenza di obbligatorietà, si tratta tuttavia di dati statistici e oggettivi per fotografare un *trend* pluriennale dal momento della selezione al pensionamento di risorse straniere.

Tra i KPIs più rilevanti:

- Numero assunzioni disaggregate per provenienza (UE e extra UE);
- Numero promozioni disaggregate in base a etnia;
- Quanti assunti a livello manageriale;
- *Turnover* come indicatore di *loyalty*;
- Anzianità media in azienda;
- *Lead* di comitati specifici interfunzionali;
- Posizione ricoperta (e pesata) in base al titolo di studio nel Paese d'origine

Criticità

Le criticità rilevate in fase di discussione di assunzione di stranieri toccano diversi ambiti; i punti di equilibrio sono sicuramente difficili da trovare per tenere insieme le diversità linguistiche, culturali e religiose che la migrazione porta e per comprendere come la **multiculturalità** possa essere un arricchimento in quanto portatrice di nuovi paradigmi e nuovi punti di vista.

Tra le aziende partecipanti, sono emerse domande soprattutto in merito agli strumenti istituzionali di **mappatura delle competenze** dei lavoratori migranti, agli **indicatori di risultato** che le aziende potrebbero adottare per un'efficace raccolta dati e alla problematica del monitoraggio lungo la **catena del valore** – che rappresentano le priorità su cui investire a livello istituzionale e privato.

In generale, si concorda sul fatto che manchi la fotografia delle competenze dei lavoratori, da incro-

ciare alle necessità delle imprese. Il tema è fondamentale in quanto tocca sia l'allocazione delle risorse umane nel lavoro, sia il riconoscimento delle competenze acquisite altrove e rappresenta uno dei punti critici e delle priorità su cui lavorare.

Con riferimento alla **catena di fornitura**, si segnala infine che numerose multinazionali hanno sviluppato consapevolezza ed esperienza sulle maggiori criticità correlate alle migrazioni, quali il reclutamento illecito e le condizioni di lavoro non dignitose. Una delle priorità del settore privato è dunque quella di stabilire **standard** anche lungo tutta la catena di approvvigionamento. Gli *standard* sinora sviluppati riguardano soprattutto l'utilizzo dei lavoratori migranti lungo la filiera e la definizione di quali sono le condizioni di impiego (lavoro volontario, no lavoro minorile, favorire il lavoro dignitoso anche per i migranti), con l'obiettivo finale di poter controllare e monitorare meglio la **filiera**. Il tema della valorizzazione delle risorse umane straniere è infatti all'attenzione di diversi Paesi e rientra anche nella proposta di direttiva europea sulla **due diligence**. La non discriminazione dei migranti e l'assicurazione di condizioni di lavoro dignitose lungo tutta la filiera si pongono come obiettivi fondamentali, oltre a essere un dovere morale, per evitare alle imprese italiane ricadute negative sull'immagine dell'azienda, difficoltà a stringere *partnership* di valore, minor interesse da parte di investitori istituzionali e clienti sempre più attenti a criteri ESG.



5. Tematiche D&I: Migranti

Raccomandazioni UN Global Compact Network Italia

Overqualification e valorizzazione

- E' essenziale valutare le reali **competenze** della popolazione migrante impiegata in azienda al fine di evitare il diffuso fenomeno dell'*overqualification*. A tal proposito è importante partire da indagini e mappatura, raccogliendo **dati disaggregati** che tengano conto anche delle posizioni ricoperte nei Paesi d'origine e di transito
- E' utile inoltre prevedere **collaborazioni con il mondo accademico** al fine di riconoscere più agevolmente i titoli di studio conseguiti

Selezione e carriera inclusiva

- Alle aziende è consigliata **l'inclusione all'interno di Comitati D&I** delle risorse straniere impiegate, anche al fine di far emergere pienamente le competenze eventualmente sottosviluppate
- Sono consigliati a tal proposito percorsi di selezione che tengano conto della diversità culturale, con adattamento del *setting*, e la previsione di **corsi di lingua italiana L2** per facilitare l'integrazione socio-lavorativa del lavoratore straniero
- E' infine opportuno prevedere, oltre a percorsi di *coaching* e *mentoring*, progetti di **reverse mentoring** tesi a valorizzare le *soft skills* del *target*

BIBLIOGRAFIA

- Diversity & Inclusion, difficoltà e opportunità d'inclusione degli stranieri in azienda, IPSOS, ricerca commissionata da UNGC Network Italia, ottobre 2021, [link](#)
- Guida alle imprese per l'inserimento lavorativo dei rifugiati, UNHCR, marzo 2020, [link](#)
- Includere e valorizzare le competenze dei migranti, Fondazione ISMU – Iniziative e Studi sulla MultienticITÀ, 2021, [link](#)

5. Tematiche D&I: Migranti
BUSINESS CASE 1

SOSTENIAMOCI, IL PROGETTO D'INTEGRAZIONE PROMOSSO DA BREMBO E DALLA FONDAZIONE CESVI



Settore Merceologico: *Automotive*

Ambito D&I: Migranti

Buona pratica rispetto al tema della *Diversity & Inclusion* e obiettivi definiti

Sosteniamoci (o SOS-teniamoci) è un programma di sviluppo, progresso e condivisione avviato nel 2016 con l'obiettivo di affiancare giovani minori stranieri non accompagnati residenti nel territorio di Bergamo nella realizzazione dei loro progetti di vita e di portarli con un programma di inserimento lavorativo verso l'integrazione sociale e l'autonomia economica. I ragazzi che arrivano in Italia sono spesso esclusi da percorsi formativi di qualità che possono individuare e valorizzare i talenti, costringendoli così a vivere in una condizione di costante svantaggio rispetto ai loro coetanei. Grazie a questo progetto, i giovani vengono supportati dal punto di vista psicologico e linguistico, sono orientati attraverso percorsi formativi ad hoc e accompagnati nell'inserimento nel modo del lavoro tenendo conto delle loro attitudini e aspirazioni.

Modalità di implementazione (strategia, processi, attività)

I ragazzi frequentano percorsi di studio che prevedono la partecipazione a corsi di formazione svolti in agenzie formative o scuole del territorio e attività professionalizzanti o laboratori, seguiti da periodi di tirocinio presso realtà imprenditoriali della provincia bergamasca. Tutti i partecipanti al progetto hanno firmato un "patto educativo di Responsabilità" in cui si impegnano a portare a termine il percorso biennale con serietà e impegno costante. I ragazzi coinvolti vengono selezionati sulla base della motivazione di costruirsi una vita in Italia e di potersi in seguito ricongiungere alla famiglia. Le loro caratteristiche attitudinali e personali vengono valutate attraverso un bilancio delle competenze che permette di determinare i percorsi da intraprendere nell'ambito del progetto.

Gli stakeholder coinvolti

Sosteniamoci è frutto della collaborazione di Brembo con la Fondazione Cesvi, organizzazione umanitaria fondata a Bergamo nel 1985, l'AFP Patronato San Vincenzo, associazione che svolge attività di formazione professionale, di educazione, di assistenza e di promozione sociale, e il servizio Minori e



5. Tematiche D&I: Migranti

Famiglia in ambito territoriale 1 di Bergamo. Fondamentale per il programma è inoltre la cooperazione con gli assistenti sociali, le comunità di accoglienza, le associazioni e i ragazzi stessi.

Monitoraggio e KPIs

La prima e la seconda edizione del progetto hanno coinvolto un totale di 41 giovani minori stranieri non accompagnati che hanno ricevuto i diplomi attestanti i traguardi raggiunti durante il loro percorso di formazione.

Risultati e impatto: valore per l'azienda e valore condiviso

Per SOSteniamoci, il 21 marzo 2019 Brembo è stata premiata nel quadro del progetto "Welcome. Working for refugee integration", riconoscimento che UNHCR, l'Agenzia ONU per i Rifugiati, assegna alle aziende che si sono distinte nel favorire l'inserimento professionale dei rifugiati e nel sostenere il loro processo d'integrazione in Italia.

SOSteniamoci è stato inoltre raccontato attraverso "NumerUomini", un cortometraggio di circa 12 minuti, del regista Gianfranco Ferraro, che documenta il percorso di vita dei giovani dalla fuga dalle terre d'origine all'arrivo in Italia e all'inserimento nel progetto. "NumerUomini" ha ricevuto una menzione speciale durante la Cerimonia di Premiazione dei Globi D'oro della Stampa Estera il 13 giugno 2018 a Roma.

Per Brembo, azienda che opera in 15 Paesi di tre continenti avvalendosi della collaborazione di oltre 11.000 persone, incentivare la multiculturalità e valorizzare le differenze è fondamentale. In questo senso, il progetto SOSteniamoci rappresenta un caso esemplare, avendo coinvolto nelle due edizioni giovani provenienti da Albania, Bangladesh, Costa d'Avorio, Egitto, Gambia, Guinea, Kosovo, Mali, Marocco, Nigeria, Pakistan, e Senegal.

GENERE DO MIN FEM

A woman with long, wavy brown hair is sitting at a desk in a dimly lit office. She is wearing a dark blazer over a light-colored top and denim jeans. Her arms are crossed, and she is looking directly at the camera with a slight smile. The background is dark with some blurred lights, suggesting an office environment. Large, semi-transparent text is overlaid on the image, reading "GENERE DO MIN FEM" in a bold, sans-serif font.



6. Tematiche D&I: Genere

6. Tematiche D&I: Genere

Il panorama normativo

“I diritti delle donne sono diritti umani”, veniva dichiarato nel 1995 alla IV Conferenza Mondiale sulle Donne a Pechino ed è un motto che giova ricordare in questa sede. L'uguaglianza tra uomini e donne trova in effetti espressione e tutela nelle principali fonti internazionali in tema di diritti umani: dalla Carta delle Nazioni Unite del 1945 alla Dichiarazione Universale sui Diritti Umani del 1948 viene ribadito il piano paritetico di interlocuzione tra i generi. La Convenzione sull'Eliminazione di tutte le forme di discriminazione (CEDAW)¹ del 1979 fornisce inoltre una definizione di discriminazione contro le donne, che copre tutti gli ambiti e i settori della vita sociale, culturale, politica e lavorativa.

Un passo avanti nel legame tra discriminazione di genere e business è stato compiuto nel 2019, in occasione dell'emanazione di un'appendice ai UN Guiding Principles on Human Rights and Business². Tali raccomandazioni invitano Paesi e settore privato ad adottare una **gender lens** nella prevenzione e risposta agli abusi contro i diritti umani causati dal business, tenendo in considerazione che donne e ragazze sono esposte ad un maggiore rischio di vulnerabilità e marginalizzazione.

Vi sono inoltre consolidati strumenti internazionali emanati dall'Organizzazione Internazionale del Lavoro sulla parità di genere in ambito lavorativo. In generale, tutti gli standard OIL si applicano equamente a uomini e donne, con esclusione delle previsioni esclusivamente inerenti alla maternità.

1. Convention on the Elimination of All Forms of Discrimination against Women, UNGA, 1979, [link](#)

2. The Gender Lens to the UN Guiding Principles on Business & Human Rights, 2019, [link](#)

Quasi tutte le Convenzioni in oggetto sono state in seguito ratificate dall'Italia; tuttavia, anche laddove il singolo Paese non abbia adottato una legge di ratifica, le imprese possono aderire spontaneamente ed includere la normativa nelle proprie *policy*.

Tra le più importanti e aggiornate convenzioni a tutela delle donne vanno annoverate:

- Convenzione sull'uguaglianza di retribuzione, 1951 n.100 e Raccomandazione n.90;
- Convenzione sulla discriminazione (impiego e professione), 1958 n.111 e Raccomandazione n.111;
- Convenzione sui lavoratori con responsabilità familiari, 1981 n.156;
- Convenzione sulla protezione della maternità, 2000 n.183 e Raccomandazione n.183;
- Convenzione sulla violenza e sulle molestie, 2019, n.190 e Raccomandazione n.206.

Oltre al pari trattamento e pari opportunità, temi cardine delle Convenzioni in oggetto sono la promozione e la tutela della maternità nel mondo del lavoro, che include la previsione di congedi e permessi correlati e il diritto al reintegro lavorativo senza demansionamento, nonché la salute femminile in senso ampio, intesa anche come libertà dalla violenza di genere sul luogo di lavoro.

Gli stessi temi - **pari remunerazione, pari opportunità, libertà dalla violenza di genere, leadership, benefit per childcare** - sono al centro del **gender mainstreaming dell'Agenda 2030**. In particolare **l'Obiettivo 5** fornisce una guida all'impegno delle aziende nel porre fine a discriminazioni contro donne e ragazze an-



6. Tematiche D&I: Genere

che nel contesto lavorativo (target 5.1), ad eliminare le forme di violenza nei loro confronti (target 5.2) e a garantire piena ed effettiva partecipazione femminile e pari opportunità di leadership (target 5.5).

A livello di normativa italiana, **la nostra Costituzione** ha consolidato il tema della parità di genere in ambito lavorativo, dichiarando all'**art. 37** che la donna lavoratrice ha gli stessi diritti e, a parità di lavoro, le stesse retribuzioni che spettano all'omologo uomo. Egualmente alle Convenzioni internazionali, viene inoltre riconosciuto nello stesso articolo il diritto all'adempimento dell'essenziale funzione familiare.

Recentemente, la parità di genere è stata inclusa nel Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza (PNRR) come una delle priorità in termini di inclusione sociale, al fine di rilanciare lo sviluppo nazionale in seguito alla pandemia³. La Strategia quinquennale per la parità di genere 2021-2026 ivi adottata ha l'obiettivo concreto di incrementare di almeno 5 punti il punteggio della classifica dell'Indice sull'uguaglianza di genere (EIGE), che attualmente posiziona l'Italia al 14° posto a 63,8 punti, 4 in meno rispetto alla media europea⁴. Le misure della Strategia riguardano in larga parte la promozione dell'occupazione e dell'imprenditoria femminile, tramite incentivi per l'assunzione di giovani e donne e l'inserimento di clausole *ad hoc* nei progetti finanziati dal PNRR.

A conferma di questa crescente attenzione, sempre a ottobre 2021 è stata approvata la **legge sulla parità salariale⁵**. Il provvedimento prevede incentivi all'assunzione di personale femminile e sgravi fiscali fino a 50mila euro per chi adotta politiche utili a conciliare tempi di vita e di lavoro delle lavoratrici, ma non solo.

3. Parità di genere, Camera dei Deputati, maggio 2021, [link](#)

4. Si veda Gender Equality Index, European Institute for Gender Equality, Index Score for Italy, 2021, [link](#)

5. DDL 13 ottobre 2021 n.2418, [link](#)

Per aumentare la trasparenza, le aziende che vedono impiegati dai 50 dipendenti in su (laddove prima era solo per le imprese con più di 100 dipendenti) avranno **l'obbligo di presentare un documento pubblico periodico**, su cui dovranno riportare la situazione del personale maschile e femminile e le proprie politiche a favore del *gender pay gap*, dai salari agli inquadramenti ai congedi e al reclutamento.

La novità è che il rapporto delle aziende verrà reso pubblico, con multe per quelle meno virtuose che non redigeranno il documento o inseriranno dati non veritieri. Dal 1 gennaio 2022 verrà introdotta la certificazione della parità di genere, una sorta di bollino di qualità per le aziende che opereranno per ridurre il divario di genere.

Mappatura dei bisogni

Nonostante adeguate, seppur migliorabili, prescrizioni legislative nazionali e sovranazionali, il *gap* di genere in Italia tocca ancora oggi tutti i settori, dal civile, al politico, all'economico, sociale e culturale.

A livello globale, il **Global Gender Gap Report** del World Economic Forum del 2021 ci posiziona al 63° posto su 156 Paesi, evidenziando il lavoro ancora da compiere nell'ambito della sfera politica ed economica. La situazione è sicuramente peggiorata per effetto della pandemia, in seguito alla quale è stato stimato che occorreranno 136,5 anni per raggiungere la parità di genere, 37 in più rispetto a quanto dichiarato nel 2020⁶.

Secondo recenti dati ISTAT⁷, il 70% delle persone che hanno perso un lavoro nell'ultimo anno sono donne; la ragione è da addebitarsi al peso della cura e del lavoro domestico e alla larga diffusione di contratti precari, a tempo determinato e part-time.

L'Italia risulta ultima in Europa per tasso di occu-

6. Global Gender Gap Report, World Economic Forum, aprile 2021, [link](#)

7. Dati ISTAT, 2021



6. Tematiche D&I: Genere

pazione femminile: solo il 48% delle donne tra i 15 e i 64 anni in età lavorativa è infatti impiegata, rispetto al 67% della controparte maschile; la percentuale femminile è sempre più alta non solo per disoccupazione (10%) ma anche per inattività (45.3%)⁸.

Tra i fattori che impattano sul godimento di pari opportunità lavorative, la maternità è uno dei primi: le donne con figli non solo hanno meno possibilità di assunzione e carriera, ma solitamente guadagnano meno a parità di lavoro svolto (c.d. *employment penalty, leadership penalty e wage penalty*). Occorre poi considerare lo scarso accesso femminile alle **professioni** afferenti alle materie **STEM** (*Science, Technology, Engineering & Math*) e agli impieghi del futuro quali *cloud computing* e *artificial intelligence*, in cui gli stipendi sono generalmente più alti. Oltre a garantire l'accesso al mercato del lavoro, è prioritario dunque risolvere la differenza salariale e la mancata possibilità di carriera.

È fondamentale infine investire in due direzioni: da un lato rendere effettiva la **normativa contro la violenza di genere sui luoghi di lavoro**, considerando che solo 130 Paesi si sono dotati di leggi *ad hoc*. Dall'altro occorre **favorire il bilanciamento vita-lavoro**, in ottemperanza alla recente Direttiva europea⁹ che incentiva, tra le altre misure, il congedo di paternità paritario, portandolo a minimo 10 giorni. Nonostante i recenti sforzi dell'Italia, che ha ratificato ad ottobre 2021 la Convenzione n. 190 del 2019 contro la violenza di genere e che ha con la legge di bilancio 2021 aumentato i giorni del congedo di paternità, il percorso verso la parità di genere e verso la sensibilizzazione culturale è ancora in salita, soprattutto nel confronto con altri Paesi europei.

Come si muove in questo senso il settore privato, a partire dalla mappatura dei bisogni delle donne?

8. Dati OIL, Labour statistics on women, ILOSTAT [link](#)

9. Direttiva work-life balance 2019/1158, [link](#)

Le aziende coinvolte nell'Osservatorio dimostrano grande attenzione alla fase di raccolta dati, fondamentale anche per partecipare alla valutazione di indici di *performance* (es: Bloomberg) a cui sempre più imprese fanno riferimento. **I parametri di valutazione di tali indici ruotano attorno a *leadership femminile e programmi di sviluppo per talenti, uguaglianza retributiva e parità retributiva di genere, cultura inclusiva e politiche contro le molestie sessuali*.**

In questa direzione, alcune aziende hanno elaborato **surveys e indagini di clima** rivolte a tutta la popolazione aziendale sul tema della *diversity*, adottando una *gender lens* e permettendo di raccogliere i *desiderata* dei lavoratori e delle lavoratrici sul tema.

Ai sondaggi interni, si affiancano spesso *feedback* annuali con approccio *bottom up* e indagini triennali di clima, sempre affiancate al Comitato permanente di D&I e a gruppi di lavoro dedicati.

Policy e buone pratiche

Il livello di attenzione e consapevolezza del settore privato verso la parità di genere risulta sicuramente più alto negli ultimi anni e piuttosto avanzato soprattutto dal punto di vista delle **policy** e della *governance*. Molte aziende hanno già adottato **policy di non discriminazione e pari opportunità, insieme a previsioni di zero tollerance contro la violenza di genere sul luogo di lavoro e all'incentivazione del congedo di maternità e paternità**. È auspicabile proseguire l'impegno instaurato, integrando le politiche aziendali al fine di assicurare una minima percentuale di partecipazione femminile a tutti i livelli e in tutti i settori, insieme al dovere di mettere in atto una *due diligence* e di istituire rimedi per identificare e contrastare violazioni e discriminazioni di genere, anche con riferimento al *gender pay gap*.

Nonostante l'implementazione pluriennale di



6. Tematiche D&I: Genere

politiche volte alla parità, tuttavia, in larga parte dei settori di pertinenza delle aziende partecipanti all'Osservatorio, per lo più afferenti alle aree STEM, si riconosce il forte divario tra generi e la difficoltà ad attirare risorse femminili. In particolare alcune imprese del settore bancario, tecnologico ed energetico hanno previsto progetti specifici volti alla delicata fase della **selezione**. **Adottare un approccio di diversità di genere nel recruitment ha in questi casi previsto un investimento nella formazione specifica delle risorse umane per la ricerca e l'assunzione di donne, prevedendo l'eliminazione di bias cognitivi e l'adozione di sistemi oggettivi di valutazione delle performance.** Buone prassi si sono inoltre rivelate sia nella pubblicazione delle **vacancies**, in cui si richiede l'utilizzo di un linguaggio *gender neutral*, sia nella garanzia di panel *gender-balanced* per la valutazione delle candidate che infine nell'attenzione in fase di colloquio ad evitare domande personali non attinenti. Interessante è poi il lavoro di molte aziende in due direzioni: formazione della classe dirigente tramite training sulla leadership inclusiva e promozione di progetti di sensibilizzazione delle giovani interessate alle materie STEM. In quest'ultimo caso, **le aziende coinvolte stanno collaborando con il territorio per la promozione di role models già a partire dalla scuola secondaria di primo grado, ritenuta il bacino di utenti più interessante per ispirare le nuove generazioni e formarle negli ambiti tecnico-scientifici.**

A livello di **job maintainance**, tutti gli attori coinvolti hanno adottato progetti per favorire la crescita professionale delle lavoratrici e pari opportunità di carriera. In quest'ottica, grande attenzione è stata posta a programmi di *mentoring* e *leadership coaching* con specifico supporto alle donne.

Il tema della **work-life balance** risulta prioritario per lo sviluppo della carriera, e si realizza soprattutto nel garantire alle lavoratrici fles-

sibilità lavorativa e supporto durante e dopo la maternità. Oltre al congedo e al contributo garantito anche per i mesi di maternità non obbligatori, **sono diffusi programmi di supporto alla neo-genitorialità e al reintegro lavorativo**, soprattutto tramite l'utilizzo di piattaforme dedicate all'interazione con la comunità aziendale di neo-genitori e alla mappatura e valorizzazione delle proprie competenze. Contestualmente, numerose realtà stanno lavorando per garantire un **congedo paritario di paternità** di almeno 10 giorni e sulla sensibilizzazione dei neo-padri ad usufruirne, per alleggerire il carico sulle donne e combattere i frequenti stereotipi di genere. Per quanto riguarda le madri lavoratrici, buone prassi delle grandi aziende in tema di *welfare* coinvolgono **l'istituzione di asili nido e centri ludici** per colmare il *gap* di strumenti e servizi statali per le famiglie e il territorio; queste soluzioni potrebbero tuttavia dover essere riviste in seguito alla flessibilità lavorativa in costanza di pandemia, in quanto potenzialmente non più funzionali alla realtà ibrida che si è creata. Il tavolo di lavoro si auspica dunque la creazione futura di nuove soluzioni condivise che tengano in considerazione il dialogo del settore privato con il settore pubblico, come il caso di asili nido condivisi tra più realtà lavorative.

In tema di molestie sul luogo di lavoro, infine, si segnalano progetti virtuosi relativamente alla sensibilizzazione in azienda tramite corsi obbligatori per dipendenti su molestie e violenza di genere, come previsto dalla Convenzione OIL n.190, campagne di comunicazione per rendere note le *policy* adottate e la creazione di centri di ascolto dedicati alla segnalazione di eventuali casi e di supporto psicologico.

Le buone prassi in azienda in tema di donne e genere

Leadership e pari opportunità:

- Programmi di *mentoring* e *leadership coaching*



6. Tematiche D&I: Genere

- Offerta di opportunità di formazione femminile, *upskilling* e *reskilling*
- Adozione di *policy* e procedure per assicurare l'impegno della leadership
- Garanzia di almeno il 30% della partecipazione femminile a tutti i livelli in tutti i settori

Parità salariale per lavoro di pari valore:

- Dialogo sociale e contrattazioni collettive
- *Pay equity policy* (raccolta dati disaggregati sugli stipendi, comitato di *pay equity*)
- Valutazione del *gender pay gap*
- Trasparenza nello stipendio e nel *reporting*

Prevenzione della violenza di genere sui luoghi di lavoro:

- Approccio di *zero tolerance*
- *Policy* su violenza di genere sul luogo di lavoro
- Attività di sensibilizzazione e di formazione tese a migliorare la cultura aziendale
- Mitigare l'impatto della violenza di genere (misure per supportare vittime e includere la violenza domestica nell'*assessment* dei rischi connessi ai luoghi di lavoro)

Conciliazione vita-lavoro:

- Prevenzione della discriminazione diretta ed indiretta contro donne incinta e lavoratori con responsabilità familiari
- *Paid paternity leave*
- Ritorno al lavoro dopo la gravidanza
- Allattamento sul luogo di lavoro (previsione di luoghi adeguati e permessi per allattamento)
- Asili in ufficio o nelle vicinanze
- Flessibilità lavorativa

Reporting e misurazione

In termini di trasparenza, il 7° principio dei *Women's Empowerment Principles* invita le imprese a misurare i propri progressi tramite indicatori comuni e a darne evidenza annualmente. **La trasparenza sul tema della parità di genere aiuta infatti a sviluppare un *action plan*, identificare eventuali falle nelle *policy* e procedure in vigore, misurare la propria *performance* nei confronti dei *competitor* ed infine dimostrare l'impegno a tutti gli *stakeholder* (investitori, ONG, impiegati, sindacati), coinvolgendoli al fine di comprendere e integrare la loro percezione sulla parità.**

Anche il **Gender Gap Analysis Tool**, lo strumento di autovalutazione elaborato dal UN Global Compact e collegato ai WEPs, supporta le aziende nello stabilire una *baseline*.

Altro strumento fondamentale di *reporting* sono gli Standards GRI (*Global Reporting Initiative*) definiti in partnership con UNGC. In particolare lo **standard n. 405** su *Diversity & Inclusion* domanda al settore privato la raccolta e analisi della maggior parte dei dati (numero di assunzioni, numero di promozioni e stipendi) disaggregati per genere.

Recentemente, da maggio 2021, è stata altresì introdotta la certificazione ISO 30415:2021 su *Diversity & Inclusion*, che permette, tramite un *audit* con un Organismo di Certificazione accreditato, di accertare a livello internazionale le proprie capacità inclusive, con una forte componente dedicata al genere.

L'indicazione generale è dunque quella di tenere una reportistica il più possibile accurata e di dare *disclosure* delle evidenze raccolte, anche laddove i dati non fossero completi (si pensi ad esempio a multinazionali con numerose *subsidiaries* in Paesi differenti e con dati differenti) o le tematiche fossero particolarmente sensibili, come nel caso dei dati relativi al *gender pay gap* o alla violenza di genere.



6. Tematiche D&I: Genere

Criticità

Oltre alle criticità già evidenziate a proposito del monitoraggio e della trasparenza, tra le difficoltà raccolte dai partecipanti all'Osservatorio, sicuramente emerge l'attrazione di ragazze in giovane età verso le professioni STEM, un'area su cui le aziende sono chiamate a una decisa inversione di tendenza.

A livello di bilanciamento vita-lavoro, invece, è interessante notare come lo *smartworking* forzato

durante la pandemia abbia alterato equilibri e progetti pre-esistenti a favore di donne e neo-madri, oggi spesso tramutati dalle aziende in aiuto economico. Si richiede dunque un ripensamento della *work-life balance* che tenga conto di come il luogo di lavoro coincida sempre più spesso con l'abitazione.

Raccomandazioni UN Global Compact Network Italia

Trasparenza

- La trasparenza deve ispirare il *reporting* tramite la **raccolta dati disaggregata** e costante a cavallo di tutte le aree, per permettere di comunicare alle nuove risorse e agli *stakeholder* il proprio impegno verso la parità di genere. Ci si può avvalere a tal fine anche di certificazioni ed indici internazionali
- Tale principio tocca il delicato tema della **violenza di genere sul luogo di lavoro**, verso il quale occorre mantenere posizioni di **zero tolerance** ed è opportuno effettuare *disclosure* di dati e di procedure in atto

STEM

- Il *business case* per le aziende consiste nell'investire nei settori scientifici e tecnologici del futuro. E' necessario a tal proposito attivare progetti sul territorio, sia con **università** che già **dalla scuola secondaria di primo e secondo grado**, per operare cambiamenti culturali e attirare sempre più giovani talenti femminili nelle aree di interesse

Work-life balance

- La normativa europea è chiara nell'indicare che il percorso di inclusione di genere passa da un buon livello di flessibilità lavorativa (in termini di tempo e luogo) e dall'adozione di politiche che permettano un **paritario congedo di paternità**. *Policy* e progetti dovrebbero non solo tendere alla non discriminazione delle madri lavoratrici, ma favorire il **reintegro lavorativo**, l'allattamento e la conciliazione dei ritmi vita-lavoro tramite attività di *welfare*

Bias cognitivi

- Il settore privato deve tendere all'eliminazione dei *bias* cognitivi in tutte le fasi della vita aziendale delle lavoratrici, ispirandosi al principio di non discriminazione: **dall'assunzione, alle opportunità di carriera**, passando necessariamente per la **pari remunerazione** - tenendo anche conto della recente normativa italiana adottata in tema di parità salariale
- È utile in questo senso prevedere **formazione in azienda ad hoc per tutta la popolazione**, partendo dai vertici e dalle risorse umane, sul tema della D&I e degli *unconscious biases*



6. Tematiche D&I: Genere

BIBLIOGRAFIA:

- The Gender Lens to the UN Guiding Principles on Business & Human Rights, 2019, [Link](#)
- Global Gender Gap Report, World Economic Forum, aprile 2021, [link](#)
- Gender Equality Index, European Institute for Gender Equality, Index Score for Italy, 2021, [link](#)
- Women's empowerment and business: 2020 trends and opportunities, United Nations Global Compact, 2020, [link](#)
- ILO Resource Guide on gender equality in the world of work, [link](#)

6. Tematiche D&I: Genere

BUSINESS CASE 1

COMPETITIVITÀ INCLUSIVA IN LEONARDO: DONNE & STEM



Settore: Aerospazio, Difesa & Sicurezza

Ambito D&I: Genere

In un progresso sostenibile, la parità di genere è un tema centrale. Per Leonardo è un fattore di competitività, attrazione dei talenti e valorizzazione del capitale umano nella catena del valore. È un elemento chiave nel nuovo approccio del Piano di Sostenibilità di Leonardo, che prevede azioni e progetti mirati alla promozione della parità di genere nel Gruppo; queste iniziative si articolano in un percorso supportato dall'impegno del top management e esplicitato nei target di sostenibilità e relativi KPI collegati: 32% di donne sul totale assunzioni (2022), 20% di donne nei livelli dirigenziali (2025) e 30% di donne sul totale delle assunzioni con laurea STEM (2025).

Il tema di genere si lega alle competenze del futuro, coniugando inclusione, formazione e crescita: in un'industria ad alto livello tecnologico come l'Aerospazio, Difesa & Sicurezza è particolarmente importante la partecipazione femminile alle attività scientifiche. Leonardo perciò si è impegnata a sostenere le proprie politiche di genere introducendo una remunerazione di lungo periodo per Amministratore Delegato e top management che prevede come criterio la percentuale di assunzioni di donne con laurea STEM.

Per guidare la strategia di *gender equality*, Leonardo si avvale di una robusta attività di analisi dati sul proprio capitale umano, associata alla massima trasparenza sul tema verso i propri *stakeholder*. Tra le iniziative specifiche, Leonardo, collaborando con Valore D, ha partecipato alla prima ricerca sul tema delle donne STEM condotta sulle aziende in Italia; l'indagine ha rappresentato l'occasione per approfondire un identikit delle lavoratrici del Gruppo in ambito STEM, con i risultati condivisi alla popolazione aziendale per aumentare la consapevolezza sul tema. Tra i dati più significativi: per il 70% delle donne STEM in Leonardo, l'interesse per il mondo STEM è maturato già alle medie o alle superiori.

È necessaria inoltre un'evoluzione culturale che rafforzi il legame tra genere e STEM non solo all'interno dell'azienda, ma anche nell'ecosistema – formativo e professionale - che la circonda; per questo motivo Leonardo è impegnata - in contesti di divulgazione scientifica o legati al sistema educativo - a valorizzare la presenza di donne nei percorsi di studio e di carriera STEM, anche attraverso le testimonianze di *Role Model* formate internamente all'azienda. Le *Role model* STEM sono protagoniste di interviste sui canali web e social del Gruppo, per promuovere la consapevolezza sul tema anche rispetto alla attrazione di talenti delle nuove generazioni.

6. Tematiche D&I: Genere

Infine, l'approccio inclusivo di Leonardo viene rafforzato attraverso iniziative di ascolto, *mentorship* e *coaching*, formazione sui *gender bias*, programmi di sviluppo rivolti a manager e collaboratori per diffondere una leadership inclusiva.

Riassumendo, è una visione che vede una forte sinergia tra obiettivi, impegno manageriale e promozione culturale. Sono aspetti fondamentali nel promuovere la parità di genere in un'azienda tecnologica, per rafforzare competitività, il valore del capitale umano e il posizionamento internazionale dell'azienda, confermato nel 2021 da riconoscimenti a livello globale come l'inclusione nel Gender Equality Index di Bloomberg.

BUSINESS CASE 2

L'IMPEGNO DI SNAM CHE RAFFORZA IL RUOLO DELLE DONNE, DALLA SCUOLA AL LAVORO



Settore: Energia

Ambito D&I: Genere

Snam inquadra la tematica di genere come un impegno che nasce dalla società, dai banchi di scuola, e arriva alla quotidianità lavorativa. L'impegno di Snam nell'ampliare e rafforzare il ruolo delle donne parte da una solida consapevolezza che guarda al passato, al presente e al futuro. La necessità nata del passato del Gruppo che, come il suo intero settore di appartenenza, è storicamente caratterizzato da una forte presenza maschile, di ridurre sempre più il *gender gap*, al risultato del presente, che vede una crescente presenza di donne in Snam, professioniste il cui ruolo viene valorizzato in posizioni di responsabilità che trovano riscontro in azioni concrete e in obiettivi precisi.

Questo è l'obiettivo perseguito dai massimi organi direttivi. Infatti, è stato modificato lo statuto del Gruppo, inserendo un criterio di *gender balance* che riserva al genere meno rappresentato almeno il 40% dei componenti del Consiglio di Amministrazione.

Snam aderisce inoltre alla Campagna *Equal by 30*, un impegno pubblico delle organizzazioni del settore pubblico e privato per lavorare verso la parità di retribuzione, la parità di leadership e le pari opportunità per le donne nel settore dell'energia entro il 2030.

All'interno dell'azienda sono state implementate nel 2020 una [policy di genere](#) e una [policy di diversity](#)



6. Tematiche D&I: Genere

recruiting con l'obiettivo di offrire linee guida da implementare attraverso prassi e processi HRO per la creazione di un ambiente di lavoro con pari opportunità di genere nell'intero ciclo di selezione, gestione, sviluppo e carriera delle persone.

La presenza femminile in posizioni manageriali, pari al 21,75% del totale nel 2021, dovrà crescere progressivamente fino al 25% nel 2023. Nei piani di successione della prima, seconda linea e posizioni chiave, le donne, che nel 2021 sono pari al 25%, saranno il 27% nel 2023.

Per raggiungere questi obiettivi, tra i nuovi assunti la presenza femminile è già stata portata al 31%, percentuale che sale al 42% nelle funzioni di staff. La crescita della componente femminile è anche uno degli elementi che pesano nella parte variabile della remunerazione del top management: il 10% del piano di lungo termine è infatti correlato alla crescente quota di assunzione di donne in posizione di leadership.

Prima del lavoro, però, bisogna partire dalla scuola. Ed è importante che anche le ragazze puntino sulle materie STEM, quattro ambiti di studio fondamentali per aprire le porte del mondo del lavoro: *Science, Technology, Engineering, Mathematics*. Oggi, in queste materie le ragazze a scuola hanno risultati almeno pari se non migliori a quelli dei loro compagni maschi, ma quando si tratta di iscriversi all'Università tendono a scegliere materie umanistiche (solo il 5% delle ragazze 15enni ha intenzione di intraprendere un percorso STEM e solo il 16% dei laureati STEM è donna), con effetti negativi sulla loro occupazione e retribuzione. Snam ha scelto di impegnarsi a fondo per incoraggiarle a seguire questi corsi, anche finanziando borse di studio per studentesse di ingegneria come ha fatto con i Politecnici di Milano e Bari.

BUSINESS CASE 3

LIFEED



Settore: *Innovation food*

Ambito D&I: Genere

Buona pratica rispetto al tema della *Diversity e Inclusion* e obiettivi definiti

LIFEED è la piattaforma di formazione digitale *life-based* che trasforma le transizioni di vita, come di-



6. Tematiche D&I: Genere

ventare genitori, in efficaci palestre per la formazione delle competenze *soft*.

Andriani, in collaborazione con Lifeed, ha definito un progetto dedicato alla genitorialità e in particolar modo alle madri lavoratrici per:

- favorire la riduzione dello stress: le persone si raccontano, condividono e mettono a fuoco emozioni, paure, incertezze e desideri, trovando nuovi punti di riferimento dentro di sé (SDG 3) e scoprendo competenze ed energie inaspettate, mentre l'azienda ha l'opportunità di migliorare i processi e di innovare (SDG 4);
- realizzare un intervento di welfare in ottica di responsabilità sociale e di *change management* e sviluppo delle risorse umane (SDG 8);
- mettere tutta la popolazione aziendale in condizione di apprendere nuove competenze chiave e di co-creare una nuova cultura aziendale: ogni collaboratore si trova al centro del processo e si trasforma in motore di cambiamento (SDG 10).

L'iniziativa si inserisce in un progetto afferente alle tematiche di *Diversity & Inclusion* più ampio e a lungo termine, che l'azienda sta portando avanti proprio per implementare una cultura aziendale sempre più inclusiva, che valorizza le carriere femminili: il percorso aiuta le mamme a trasformare gli insegnamenti acquisiti dalla cura dei figli in competenze professionali da mettere in pratica sul lavoro.

Modalità di implementazione strategia, processi, attività

Il percorso si basa su un metodo di apprendimento *life-based* che permette di imparare come portare sul lavoro ciò che si apprende dall'esperienza genitoriale (e viceversa), e si articola in moduli digitali di *micro-learning*, contenuti multimediali e interattivi per riflettere, interrogarsi, narrare, fare esercizio e sperimentare le competenze *soft*.

Attraverso moduli digitali dedicati all'autoriflessione, accompagnati da missioni *real-life* e dallo strumento di autoconsapevolezza MultiMe (basato su tecnologia proprietaria Lifeed e su un algoritmo della Kellogg School of Management), le persone possono esprimere ed esplorare le proprie dimensioni identitarie, identificandone i tratti caratteriali e acquisendo consapevolezza di come queste dimensioni si arricchiscano a vicenda e cambino nel tempo.

Da un'indagine Lifeed (*Annual Survey 2020* condotta su più di 1.000 partecipanti ai percorsi formativi Lifeed) emerge che per le mamme, la principale scoperta riguarda se stesse: il 56% si riconosce più forte di quanto credesse (+79% rispetto ai papà); una percezione che nel caso delle neo mamme è ancora più elevata: 62% (+82% rispetto ai neo papà). 89% delle mamme si sente più consapevole e il 74% delle neo mamme riconosce un miglioramento nelle proprie competenze di leadership.

Gli stakeholder coinvolti

Tutte le risorse umane di Andriani legate alla tematica della neo genitorialità e genitorialità fino al compimento della maggiore età dei propri figli.



6. Tematiche D&I: Genere

Monitoraggio e KPIs

Gli stimoli contestualizzati e le riflessioni scritte dai partecipanti sono parte integrante del *Life Based Learning*[®] e hanno un duplice scopo:

1. rappresentano un beneficio per i partecipanti, che attraverso l'autonarrazione diventano più consapevoli, abbassano i livelli di stress e si sentono ascoltati.
2. diventano poi una fonte di *insight* per l'azienda con cui conoscere in modo esteso le sue persone e porre in essere piani di crescita, di benessere e di engagement personalizzati e più efficaci.

Dall'analisi delle riflessioni è infatti possibile guardare le persone al di là della loro veste professionale, cogliendo aspetti più profondi e soggettivi come le emozioni, i bisogni e i livelli di efficacia che manifestano in tutti i ruoli della loro vita, personali e professionali. Come è possibile ottenere questa conoscenza?

Grazie all'analisi - con tecniche quali-quantitative e l'utilizzo di strumenti di Intelligenza Artificiale - di dati complessi e densi di significato come le riflessioni che i partecipanti generano in risposta a "stimoli contestualizzati" presenti durante l'esperienza formativa Lifeed.

Dal lancio del progetto a maggio 2021, 17 genitori Andriani (71% donne, 24% uomini, 5% preferisco non dirlo) hanno già aderito a Lifeed, il 77% del target potenziale di genitori in Andriani. Il 38% dei partecipanti ha indicato di avere un ruolo manageriale, di questi il 23% è donna. I partecipanti hanno generato complessivamente 290 riflessioni all'interno del percorso, allenando competenze relazionali, organizzative e di innovazione. Le mamme iscritte al percorso in Andriani hanno allenato alcune *soft skills* con livelli più alti rispetto alla media dei partecipanti delle aziende che aderiscono ai programmi Lifeed: analisi e *problem solving*, innovazione, intelligenza emotiva, flessibilità e gestione del cambiamento.

Risultati e impatto: valore per l'azienda e valore condiviso

- scoperta di avere talenti che non sapevano da potere utilizzare sul lavoro
- diminuzione del senso di stress nella gestione lavoro - casa
- maggiore energia e consapevolezza: benessere generale che si esprime chiaramente anche nei rapporti con i colleghi.



6. Tematiche D&I: Genere

BUSINESS CASE 4

SHE, KOHLER



Settore Merceologico: Industriale

Ambito D&I: Pari opportunità di carriera per le giovani donne neolaureate in ingegneria industriale

Buona pratica rispetto al tema della *Diversity e Inclusion* e obiettivi definiti

Nell'ambito delle buone pratiche, "She, Kohler" rientra nel macro-tema D&I. L'azienda ha cominciato un percorso concreto in materia di Diversity & Inclusion e ha individuato dei KPI specifici relativi al numero di donne presenti in azienda per i prossimi 5 anni. L'obiettivo di questo programma è di incrementare il numero delle candidature femminili nelle nostre *short list* per arrivare ad avere, in un futuro non troppo lontano, donne in posizioni di responsabilità all'interno dell'azienda. Inoltre, "She, Kohler" è un'opportunità per fare conoscere la nostra realtà all'esterno e fare da ponte con il mondo accademico italiano che alle volte risulta essere molto lontano dalla realtà lavorativa, portando incertezze e paure nelle giovani generazioni che si trovano a non conoscere dal punto di vista pratico gli sbocchi lavorativi che possono avere.

Modalità di implementazione (strategia, processi, attività)

Il progetto "She, Kohler", arrivato alla sua quarta edizione è diventato per noi un progetto consolidato per le finalità che ha. Nello specifico, il nostro target principale, condiviso con il management, è l'incremento della percentuale di ingressi femminili in azienda ed il *commitment* e supporto concreto alle diverse iniziative e progetti di inclusione e sviluppo del capitale umano promosse in azienda: *role modeling* femminile, formazione sulla popolazione aziendale in materia e in particolare ai/alle managers ed iniziative di comunicazione D&I.

Quest'anno l'evento She, Kohler si svolgerà il 12 novembre in modalità online (a causa della situazione d'emergenza sanitaria attuale) ed è la quarta edizione del progetto. In termini numerici, agli eventi She, Kohler partecipano tra le 40 e 50 persone. In seguito all'evento, le partecipanti vengono coinvolte nel mondo Kohler in quanto vengono inserite in una newsletter dedicata che ha lo scopo di tenerle aggiornate sulla nostra realtà aziendale. Le partecipanti, dunque, costituiscono un bacino fondamentale di potenziali candidate al quale facciamo riferimento anche in seguito all'evento She Kohler.

Dal punto di vista delle tempistiche, la costruzione del progetto ha inizio nei mesi di maggio/giugno per una pianificazione generale. Da quel momento, si fissano delle sessioni di feedback settimanali in



6. Tematiche D&I: Genere

cui si monitora l'avanzamento e si apportano eventuali modifiche alla progettazione. Una volta definiti il target, le tempistiche dell'evento, la modalità di realizzazione ed i vari *stakeholders* coinvolti, nel mese di settembre, si procede con la comunicazione e sponsorizzazione dell'evento alle università. Alla data odierna, le università che hanno attivamente partecipato sono: Università degli studi di Modena e Reggio Emilia, Università degli studi di Bologna, Politecnico di Torino, Università degli studi di Napoli Federico II ed Università della Calabria. Sono previste anche due e-mail di "reminder" tra settembre e novembre per ingaggiare gli *stakeholder* all'evento. Perciò, si manda una mail sia alle partecipanti che hanno mandato il CV (registrandosi all'evento) sia alle università dalle quali non abbiamo ricevuto CV.

L'evento di quest'anno, similmente alle edizioni precedenti, ha inizio con una presentazione del profilo aziendale e degli obiettivi del progetto, successivamente le ingegnere che all'interno dell'azienda ricoprono ruoli in enti diversi e con livelli di *seniority* diverse raccontano di sé, della propria esperienza e del proprio percorso di carriera. Successivamente, si apre la possibilità alle partecipanti di entrare in un processo di selezione che porterà una di loro a vincere, attraverso un piccolo contest, uno stage in azienda.

Gli stakeholder coinvolti

Gli *stakeholder* interni coinvolti sono il team delle risorse umane, della comunicazione e marketing ed un gruppo di ingegnere che lavorano in diversi enti dell'azienda. Mentre gli *stakeholder* esterni sono le università che hanno aderito al progetto facendosi promotori dell'evento pubblicizzandolo sulle proprie bacheche e/o profili social l'evento stesso e le laureande o neolaureate (triennale e magistrale) in Ingegneria industriale di tutta Italia che si sono iscritte all'evento virtuale mandando il proprio CV.

Monitoraggio e KPIs

I KPIs che consideriamo sono: il numero dei partecipanti all'evento, il numero di partnership con le università e il numero di feedback ricevuti dalle partecipanti in seguito all'evento, quante persone nel tempo risultano potenziali candidate per le nostre selezioni e quante sfociano in una assunzione

Risultati e impatto: valore per l'azienda e valore condiviso

Dalle edizioni precedenti, i risultati si sono concretizzati nell'inserimento delle neolaureate e laureande in azienda che oggi fungono da Sponsor del progetto e ci permettono di parlare concretamente dei temi relativi alla valorizzazione delle diversità e di come essere inclusivi.

Attraverso progetti come questo celebriamo la diversità veicolando il messaggio che le nostre differenze rafforzano i team di lavoro, rendono più inclusive le comunità e soprattutto che fanno bene al business. Infine, attraverso progetti come questo, ci sforziamo di creare un ambiente in cui le opinioni siano incoraggiate, apprezzate e rispettate; un ambiente in cui ci sia la libertà di essere chi vogliamo essere. Il nostro impegno per creare un ambiente privo di discriminazioni inizia con la valorizzazione ed il rispetto delle persone che trasmettiamo anche durante gli eventi come She, Kohler.



GI

OV

A

NI



7. Tematiche D&I: Giovani

6. Tematiche D&I: Giovani

Il panorama normativo

Nella definizione di giovani si fa rientrare convenzionalmente la fascia di età dai 15 ai 24 anni, anche se tale dato tende a variare a seconda del Paese di riferimento. In Italia, ad esempio, la popolazione considerata dall'ISTAT all'interno del *target* raggiunge i 34 anni.

A livello internazionale, pur non esistendo Convenzioni *ad hoc* dedicate ai giovani in ambito lavorativo, molte sono quelle che si applicano anche alla categoria in oggetto. Tra queste la **Dichiarazione OIL sui principi e i diritti fondamentali del lavoro**, adottata nel 1998 e portatrice di 4 fondamentali diritti e principi:

- 1) Libertà di associazione e riconoscimento del diritto alla contrattazione collettiva;
- 2) Eliminazione di tutte le forme di lavoro forzato;
- 3) Eliminazione del lavoro minorile;
- 4) Eliminazione di ogni forma di discriminazione occupazionale.

In generale, gli standard lavorativi riconosciuti nella presente e in altre Convenzioni pongono l'enfasi sui diritti fondamentali dei giovani e sulla necessità di tutelarli. Non è sufficiente in questo caso promuoverli, ma occorre altresì renderne i titolari consapevoli, per quanto riguarda non solo l'accesso al lavoro, ma anche alla garanzia di condizioni minime con riferimento alla sicurezza e alla dignità. **Sono numerosi infatti i rischi di un impiego sottopagato o nell'economia informale per chi si appropria per la prima volta al mercato del lavoro, anche a causa del basso potere negoziale in capo al *target* in esame.**

All'interno dell'**Agenda 2030**, i giovani sono nuovamente una tematica toccata e meritevole di attenzione speciale. In particolare **l'Obiettivo 4**, che prescrive un'istruzione di qualità, chiede ai governi di aumentare entro il 2030 i giovani e gli adulti che abbiano le competenze necessarie ai fini dell'occupazione. **L'obiettivo 8** inerente al lavoro dignitoso, inoltre, approfondisce al target 8.5 ulteriori prescrizioni specifiche: l'indicazione è quella di garantire un'occupazione piena e produttiva e un lavoro dignitoso per uomini e donne, compresi i giovani e le persone con disabilità, nonché un'equa remunerazione per lavori di equo valore.

A livello nazionale giuslavoristico, le forme più diffuse per l'avvio lavorativo dei giovani sono rappresentate da alternanza scuola lavoro, tirocinio e apprendistato, le quali presentano *target*, caratteristiche e limitazioni diverse.

- Per quanto riguarda **l'alternanza scuola lavoro**, si tratta dell'opzione che permette alle aziende di introdurre un'ampia platea di studenti al mondo del lavoro. Se l'obiettivo è quello di fornire loro competenze trasversali e orientamento, tuttavia, giova ricordare che il beneficio è di tutta l'azienda e della popolazione aziendale, per cui gli studenti introdotti costituiscono spesso un elemento di novità;
- Il **tirocinio**, introdotto nel 1997, è invece rivolto ad una fascia più adulta e può distinguersi in curricolare, senza obbligatoria retribuzione e legato a crediti universitari, oppure extra-curricolare, nel quale è previsto un minimo compenso lordo che varia dai 300 ai 600 euro. Si tratta di uno strumento



7. Tematiche D&I: Giovani

adeguato all'introduzione al mondo del lavoro, anche se presenta il rischio di essere strumentalizzato come contratto di prova;

- L'**apprendistato**, introdotto nel 2003, si divide in 3 tipologie, che determinano diverse categorie di retribuzione. È rivolto principalmente ai giovani fino a 29 anni, pur prevedendo anche altre formule. I vantaggi sono svariati sia per l'apprendista che per l'azienda: il primo gode infatti di un piano formativo preciso e di tutele equiparate a quelle degli altri lavoratori; dal punto di vista dell'azienda sono invece previsti sgravi fiscali, che portano il settore privato a prediligere questa forma contrattuale.

Mappatura dei bisogni

Nonostante il riconoscimento del bisogno di tutela dei giovani, i numeri che registrano l'impatto economico della pandemia sono sconcertanti e hanno sospeso i progressi compiuti, soprattutto verso le giovani donne.

A livello globale si registrano oggi 74 milioni di disoccupati. Il tasso di impiego è infatti sceso globalmente dell'8.7% nel 2020¹, trasformando la disoccupazione in inattività, considerato un fenomeno peggiore in quanto spesso caratterizzato da ansia, depressione ed effetti sulla salute mentale. I dati dimostrano che il rischio di conseguenze psico-sociali raddoppia nel caso dei **NEET – not in education, employment not training** – laddove mancano i riferimenti e le speranze educative e lavorative.

In **Italia**, in particolare, recenti dati ISTAT² dimostrano che da febbraio 2020 ad agosto 2021 sono stati persi 390.000 posti di lavoro, soprattutto a discapito di under 35 e donne, spesso con contratti a tempo determinato. A livello per-

centuale, l'incidenza della disoccupazione sale fino al 30,6%, rispetto alla media europea, che è al 17%, posizionandoci quartultimi in Europa. Tale dato è ulteriormente peggiorato dalla crescita degli inattivi: l'Italia detiene infatti il primato europeo per numero di NEET, che ammontano a 12 milioni.

Inoccupazione, disoccupazione e inattività rappresentano dunque la grande sfida in questo campo. Se da un lato è opportuno investire sulle competenze tecnologiche, lavorando sul forte *mismatch* tra domanda e offerta al fine di rendere i giovani competitivi e adatti a ricoprire profili tecnici, dall'altro il settore privato dovrebbe garantire un concreto impegno sulla stabilità contrattuale e sul contrasto alla precarietà lavorativa.

Le aziende dell'Osservatorio si dimostrano impegnate sul tema e attente alla raccolta dei bisogni del *target*. **Le pratiche più diffuse riguardano l'inserimento di giovani all'interno di comitati D&I, survey al momento dell'onboarding, indagini di clima e focus group divise per fasce di età e l'utilizzo della gamification (ad esempio video selfie) per scoprire talenti.**

Policy e buone pratiche

Le *best practices* sul tema giovani assumono molte sfaccettature e invitano le aziende a lavorare in più direzioni, a partire dall'investimento in settori che possano creare opportunità lavorative, quali il digitale e il *green*.

Quanto alle **forme contrattuali idonee**, inoltre, le aziende partecipanti confermano che **l'apprendistato** si rivela lo strumento più opportuno per investire sulle giovani risorse. Il **tirocinio**, infatti, pur rivelandosi diffuso, deve essere utilizzato propriamente: non dunque nell'ottica di colmare la carenza del personale, quanto piuttosto come opportunità di formazione e di reciproca valutazione.

1. Dati OIL, An update on the youth labour market impact of the COVID-19 crisis, 2021, [Link](#)

2. Statistiche occupati e disoccupati, ISTAT, agosto 2021, [Link](#)



7. Tematiche D&I: Giovani

Secondo un'ottica di *policy*, è utile includere anche politiche che permettano assunzioni dirette senza passare dallo *stage* o che comunque fissino obiettivi di assunzione post-stage. Fondamentali per il *target* sono poi politiche che promuovano la **wor-klife balance e il welfare aziendale**, insieme alla flessibilità spazio-temporale, caratteristiche lavorative fortemente considerate dai *millennials*.

Soprattutto alla luce dei dati sull'inattività e sulla salute mentale della categoria in oggetto, è inoltre importante per il settore privato, oltre che per il pubblico, prevedere misure volte **all'inclusione di giovani con particolari vulnerabilità** (minoranze etniche, donne, etc.): auspicabili in questo senso sono la previsione di un adeguato supporto psicologico, la protezione dei diritti e la modernizzazione dei servizi per l'impiego.

Tra le aziende dell'Osservatorio, buone pratiche comuni vanno soprattutto in due direzioni: **da un lato il *reverse mentoring*, teso a valorizzare le competenze e le capacità di innovazione di cui i giovani sono portatori, sviluppando contestualmente nuove competenze nei colleghi della fascia 40-50 anni; dall'altro la *gamification* volta ad attrarre i *millennials* e utilizzata non solo nei processi di *recruitment*, ma anche in alcuni programmi di integrazione specifica per nuovi assunti e in percorsi di formazione.**

Si rivela infine essenziale la richiesta di *feedback* costanti ai *line manager* per la valutazione e l'accrescimento sia delle *hard* che delle *soft skills*, insieme alla partecipazione a progetti multifunzionali che permettano, per quanto possibile, la *job rotation* all'interno dell'azienda.

Best practices Recruiting & hiring

- Investire in tirocini professionalizzanti
- Migliorare il collegamento tra scuola, accademia e lavoro (*open house events, workshop* universitari)

- Premiare il merito
- Favorire candidature e colloqui da remoto tramite l'uso di tecnologia, *gamification* e *social media recruiting*

Job maintainance

- Programmi di *coaching* e *mentoring* dedicati ai giovani
- Programmi di *reverse mentoring*
- Agevolare la *job rotation* e la crescita delle competenze

Reporting e misurazione

In tema di *reporting*, le indicazioni sono quelle di rendere i dati trasparenti e darne visibilità tramite Dichiarazione Non Finanziaria o bilancio di missione, al fine di migliorare il tasso di attrazione e di *retention* dei giovani, soprattutto *millennials*, attenti alle procedure e ai valori legati alla D&I.

La raccolta di indicatori e dati disaggregati che tengano conto, oltre che del genere, anche dell'età, è fondamentale. I giovani sono difatti inclusi anche dalla *Global Reporting Initiative* tra i gruppi vulnerabili, ossia particolarmente a rischio di subire le conseguenze di disparità socio-economiche. All'interno del **GRI n.405**, ad esempio, si invitano le aziende a dare *disclosure*, oltre del numero totale di lavoratori, anche della percentuale di individui che partecipano ad organi di governo aziendali divisi per età, con focus particolare sulla **fascia under 30**.

Giova infine menzionare anche in questa sede i sempre più diffusi **Sustainability Index**, che tengono conto dell'approccio aziendale verso i giovani, nonché la recente certificazione **ISO diversity 30415:21**, che possono aiutare concretamente le aziende nel loro percorso di trasparenza e comunicazione del proprio *commitment* verso il *target*.



7. Tematiche D&I: Giovani

Esempio di KPIs:

- Quanti stage si trasformano in rapporto di lavoro
- Tasso di *turnover* giovanile
- % di giovani che partecipa a comitati tecnici interni e gruppi di lavoro interfunzionali
- Quanti assunti under 30
- Quante promozioni under 30
- % under 30 presenti in organi decisionali

Criticità

Nei settori toccati dall'Osservatorio sul tema giovani, emerge come le *best practices* superino le problematiche rilevate, in quanto le aziende partecipanti sono concordi nell'adozione di programmi e procedure che attraggano sempre più giovani talenti.

Tra le aree di sviluppo su cui continuare ad inve-

stire, da un lato si pone la difficoltà di permettere ai giovani di effettuare esperienze trasversali che consentano di avere visione di tutto il gruppo, laddove l'esperienza spesso offerta è più verticale. Dall'altro vi è il riconoscimento della larga e diversa fascia dei *millennials* e dei continui adattamenti da effettuare per comprendere qual è la loro richiesta e come si può investire per essere sempre più *appealing*.

Infine, permane la criticità dell'intersezione tra giovani e donne, ponendo la categoria delle ragazze come particolarmente attenzionata e destinataria di progetti specifici per includere sempre di più la categoria, specialmente in settori ancora distanti. A questo scopo, il collegamento tra le aziende e le università e la promozione dello studio delle materie STEM potrebbe ridurre il divario fra giovani uomini e giovani donne.

Raccomandazioni UN Global Compact Network Italia

Innovazione

- Le aziende sono chiamate a continuare ad innovarsi per essere *appealing* per i giovani, soprattutto per i *millennials*, i cui bisogni e desideri sono in costante evoluzione e che presentano un tasso di fedeltà aziendale inferiore rispetto al passato. Le strategie passano da ***policies ad hoc***, al continuo ingaggio del target tramite ***surveys*** e ***feedback costanti***, all'ideazione di ***canali di recruitment alternativi*** e infine ***all'uso della gamification***
- I giovani possono poi essere un grande *driver* di innovazione per le aziende, portando nuovi paradigmi e proposte innovative soprattutto se inseriti in gruppi di lavoro e *taskforce* interdisciplinari

Valorizzazione

- Occorre riconoscere il valore di cui sono portatori i giovani, prevenendo ***forme contrattuali adeguate, stipendi minimi e opportunità di prospettive a medio-lungo termine***. In tema di *employee retention*, si confermano validi i programmi di ***coaching*** e formazione in diverse aree aziendali, così come di ***reverse mentoring***, che possano andare a beneficio di tutta la popolazione aziendale



7. Tematiche D&I: Giovani

BIBLIOGRAFIA:

- Guide to International Labour Standards and Rights at Work concerning Young People, ILO, 2017, [Link](#)
- Youth & COVID 19: impact on jobs, education, rights and mental well-being, ILO, 2020, [Link](#)
- Creating opportunities for Economic Empowerment and Employment for Young Women, UNGC, 2017, [Link](#)

7. Tematiche D&I: Giovani
BUSINESS CASE 1

PRENDERSI CURA DEI TALENTI PER PROMUOVERE L'INNOVAZIONE



Settore: *Babycare&Wellbeing*

Ambito D&I: *Youth employment*

Mappatura dei bisogni

La ricerca dei Giovani Talenti e il loro ingaggio in Azienda sono oggi due aspetti fondamentali per lo sviluppo del Business. In un mondo che evolve rapidamente, con disparità tra vissuti ed abilità di generazioni diverse, avvalersi di professionisti *Junior* consente da un lato di apportare innovazione e nuove idee all'interno dell'azienda, dall'altro di trasmettere il prezioso *know-how* maturato dai *Senior* presenti nell'organizzazione. Artsana Group dedica attenzione e impegno alla valorizzazione delle proprie persone, sviluppando processi tesi al miglioramento continuo dell'intera organizzazione: facendosi guidare dai valori aziendali, identificati grazie al contributo degli stessi dipendenti, si trovano spazi per l'inserimento di Giovani Talenti, considerati come un'opportunità di arricchimento per l'intera organizzazione. Osservando la generazione dei Millennials (coloro che hanno un'età compresa tra i 25 e i 34 anni) e della generazione Z (tra i 18 e i 24 anni), durante i processi di selezione degli ultimi anni, Artsana Group ha rilevato un crescente interesse verso le politiche di Welfare aziendale, le opportunità di Formazione, i valori e la *value proposition* del Gruppo. Non è quindi più sufficiente pubblicare annunci di lavoro dai toni attrattivi per catturare l'attenzione di coloro che stanno compiendo i primi passi nel mondo del lavoro.

Policy e buone pratiche

"Prendersi cura delle persone" è l'impegno che da sempre contraddistingue Artsana, non solo in riferimento ai clienti, ma anche e soprattutto ai propri dipendenti.

Alla fine del 2020, la forza lavoro totale era pari a 3853 dipendenti, di cui il 12,3% di età inferiore a 30 anni; nonostante l'emergenza pandemica, l'azienda ha continuato a perseguire il proprio impegno, valorizzando le competenze e il potenziale dei Young Talents presenti nell'organizzazione, grazie alla digitalizzazione e agli strumenti tecnologici a disposizione. Il Gruppo ha continuato a pianificare una serie di meeting tra gli impiegati più giovani e il CEO: lo scopo di questa iniziativa, dedicata agli under 30 di tutte le aree aziendali, riguardava la discussione e il confronto rispetto a differenti *topic* tra cui Sostenibilità, *Diversity&Inclusion*, Responsabilità, Welfare, Comunicazione ed Evoluzione Digitale. Inoltre, i *meeting* hanno rappresentato un momento di condivisione affinché ciascuno potesse raccontare la



7. Tematiche D&I: Giovani

propria esperienza in azienda, traendo spunti di riflessione e miglioramento, in un contesto informale e spontaneo. Per favorire la crescita all'interno dell'organizzazione, Artsana promuove programmi personalizzati e specifici Training dedicati alle figure Junior, arricchiti da contatti con colleghi internazionali e incontri tra persone di funzioni e *business units* diverse. Il percorso in azienda spesso inizia con uno stage, un momento formativo importante dove i giovani neolaureati hanno modo di mettere in gioco le abilità acquisite durante il percorso di studi, affiancando proattivamente il tutor di riferimento nelle attività e nelle sfide quotidiane. Lo sviluppo del *know-how*, la condivisione di esperienze e l'integrazione all'interno del team, rappresentano gli obiettivi primari e vengono promossi per l'intera durata dell'esperienza. Successivamente, le figure Junior vengono coinvolte in un percorso triennale pianificato in collaborazione con partner esterni certificati: ciascuna annualità prevede l'esercizio e il consolidamento di importanti soft skills, tra cui autonomia, capacità di pianificazione, *problem-solving*, project management, attraverso lezioni in aula e momenti di training on the job, in affiancamento al proprio responsabile. Responsabilizzare gradualmente i più giovani e coinvolgerli nei processi decisionali, rappresenta per il nostro Gruppo l'opportunità di innovarsi continuamente e promuovere lo sviluppo organizzativo, avvicinando generazioni diverse e migliorando la soddisfazione reciproca.

Reporting e misurazione

In un contesto complesso come quello che caratterizza la nostra azienda, saper riconoscere, gestire e sviluppare il patrimonio di competenze di ciascuno, è fondamentale per l'innovazione e la crescita. La valutazione delle persone passa per l'analisi di diversi aspetti: non solo la prestazione, ma anche il potenziale e la capacità di perseguire gli obiettivi coerentemente con i valori aziendali. Per questo motivo, anche i dipendenti più giovani vengono coinvolti nel nostro programma di valutazione interna: *Wave - We are the Value of the Enterprise*. Il processo viene ripetuto annualmente e prevede un *assessment* fondato sui valori aziendali e sui comportamenti individuali osservabili, a cui fanno seguito momenti di feedback strutturati, ed un piano di sviluppo individuale, orientato a consolidare i punti di forza della persona e lavorare sulle aree di miglioramento.

Criticità in azienda

La sfida organizzativa per Artsana, come per tutte le altre aziende, è di rispondere in modo efficace e coerente all'evoluzione dei contesti socio culturali in cui opera e ai bisogni emergenti delle nuove generazioni, offrendo un contesto sempre attrattivo e stimolante attento sia alle esigenze della collettività aziendale ma anche ai bisogni individuali di ciascuno.

7. Tematiche D&I: Giovani

BUSINESS CASE 2

ENERGIA IN MOVIMENTO



Settore: Finanziario

Ambito D&I: *Youth employment*

Il Gruppo Bancario Crédit Agricole Italia, ha sempre dimostrato grande attenzione nei confronti dei colleghi più giovani con progettualità dedicate e volte ad accelerarne il processo di crescita e sviluppo.

Nel mese di Agosto 2021 ha preso avvio "Energia in Movimento" che coinvolge 430 colleghi di tutto il Gruppo, under 32, con anzianità aziendale di massimo 3 anni.

L'obiettivo del progetto, della durata di circa 1 anno, è quello di rafforzare la visione d'insieme e il senso di appartenenza dei colleghi, contestualizzando la strategia e valorizzando i temi di Sostenibilità e Inclusione.

La strada di Energia in Movimento è stata pensata come un percorso a tappe: partito con una *survey* aziendale su tutta la popolazione *target*, per conoscere meglio i colleghi in termini di aspettative e ambizioni, è proseguito con l'organizzazione di uno Smart Meeting di circa due ore, durante il quale, con la partecipazione delle direzioni strategiche dell'azienda e di ospiti esterni, ai colleghi è stata data l'opportunità di ascoltare esperienze trasversali, di diversità e di inclusione, nonché lo stimolo ad adattarsi ai cambiamenti del contesto e più in generale della vita professionale.

Le prossime iniziative prevedono la registrazione di un video-selfie in cui i partecipanti al progetto potranno raccontare i propri talenti, successivamente l'attivazione di percorsi di *reverse-mentoring* con figure senior che non ricoprano ruoli di responsabilità, con la logica di promuovere lo scambio e la condivisione tra *target* diversi tra loro e l'organizzazione di un *hackathon* aziendale, nella primavera del 2022 che permetterà a HR un'individuazione delle figure di potenziale delle quali accelerare il percorso di Sviluppo.

Invece, un acceleratore dell'acquisizione di competenze e di visione strategica si concretizzerà con esperienze trasversali per quota parte del bacino dei partecipanti.

Tutte le iniziative previste nel progetto sono ad adesione volontaria.



Network Italia