



Global Compact  
Network Italia

# COME SVILUPPARE UNA POLICY DIVERSITY, EQUITY & INCLUSION

Le Linee Guida dell'Osservatorio D&I  
di UN Global Compact Network Italia



## **COME SVILUPPARE UNA POLICY DIVERSITY, EQUITY & INCLUSION**

LE LINEE GUIDA DELL'OSSERVATORIO D&I DI UN GLOBAL COMPACT NETWORK ITALIA



Network Italia

### **UN GLOBAL COMPACT NETWORK ITALIA**

Marco Frey, Presidente

Daniela Bernacchi, Executive Director

Stella Sigillò, Programme & Engagement Manager e Project Coordinator

### **PARTNER**

Organizzazione Internazionale del Lavoro (OIL)



**Organizzazione  
Internazionale  
del Lavoro**

Ufficio per l'Italia Associazione Italiana Direzione Personale (AIDP)



### **GRAPHIC DESIGNER**

Alessandro Casanova

## CONTATTI

### **UN GLOBAL COMPACT NETWORK ITALIA**

E-mail: [info@globalcompactnetwork.org](mailto:info@globalcompactnetwork.org)

Sito web: [www.globalcompactnetwork.org](http://www.globalcompactnetwork.org)

Twitter: [@FondazioneGCNI](https://twitter.com/FondazioneGCNI)

Linkedin: Global Compact Network Italia

Youtube: Global Compact Network Italia

Servizio Newsletter

## DOVE SIAMO

### **MILANO**

**Sede legale e operativa**

Via Sardegna, 11 - 20146

### **ROMA**

**Sede operativa**

Via degli Etruschi, 7 - 00185



# INDICE

<b>1. Introduzione: il metodo di lavoro dell'Osservatorio D&amp;I di UN Global Compact Network Italia</b>	<b>5</b>
<b>2. Policy DE&amp;I: cosa rappresenta</b>	<b>8</b>
2.1. Significato di una <i>policy</i> DE&I	8
2.2. Forma di una <i>policy</i> DE&I	8
2.3. Integrazione della DE&I nella cultura aziendale	11
<b>3. Ratio: perché adottare una politica DE&amp;I</b>	<b>13</b>
3.1. Attrazione e fidelizzazione dei talenti e promozione di un clima positivo	13
3.2. Innovazione e miglioramento delle prestazioni aziendali	14
3.3. <i>Compliance</i> e rispetto dei requisiti normativi e legali	15
3.4. Gestione efficace del rischio aziendale	15
3.5. <i>Performance</i> finanziaria	16
3.6. Impatto sulle comunità	16
<b>4. Elementi chiave/contenuto</b>	<b>19</b>
4.1. Visione, missione e obiettivi	19
4.2. Definizioni di DE&I	19
4.3. Principi guida, strumenti e normativa internazionale e nazionale	20
4.4. I <i>target</i> specifici	23
4.5. Strategia DE&I	27
<b>5. Il processo di adozione</b>	<b>31</b>
5.1. Revisione delle <i>policy</i> in vigore	31
5.2. Analisi interne e <i>benchmarking</i> esterno	34
5.3. Coinvolgimento delle diverse funzioni e di <i>stakeholder</i> e composizione del gruppo di lavoro	37
<b>6. Implementazione della <i>policy</i></b>	<b>41</b>
6.1. Aree di applicazione	41
6.2. Monitoraggio, misurazione dei KPI e <i>reporting</i> periodico	43
6.3. I meccanismi di segnalazione e reclamo e il <i>remedy</i>	44
6.4. La revisione periodica	47
<b>7. Ruoli e responsabilità</b>	<b>50</b>
<b>8. Formazione e comunicazione</b>	<b>54</b>
<b>9. Link alle <i>policy</i> DE&amp;I delle aziende partecipanti all'Osservatorio D&amp;I</b>	<b>57</b>





# 1. Introduzione: il metodo di lavoro dell'Osservatorio D&I di UN Global Compact Network Italia

Negli ultimi anni, lo sviluppo della *Diversity, Equity & Inclusion* (DE&I) si è posto anche in Italia come leva essenziale per la crescita delle imprese e la promozione di efficienza e competitività. Nel percorso verso la realizzazione degli Obiettivi di Sviluppo Sostenibile dell'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 – non lasciare nessuno indietro**".

Oltre all'**Obiettivo 10 di Sviluppo Sostenibile** che chiede a governi, imprese e *stakeholder* di impegnarsi per la riduzione delle disuguaglianze, il **Principio 6 del Global Compact delle Nazioni Unite** si rivolge specificamente al settore privato, chiedendo un'azione proattiva per l'eliminazione di ogni forma di discriminazione sul luogo di lavoro. Tali principi, uniti a studi e ricerche che hanno evidenziato il **business case** a dimostrazione del miglioramento del clima e delle *performance* aziendali e finanziarie grazie a politiche e strategie di DE&I, hanno ispirato nel 2021 la nascita dell'**Osservatorio D&I**, coordinato da UN Global Compact Network Italia in partnership con l'**OIL (Organizzazione Internazionale del Lavoro)** e **AIDP (Associazione Italiana Direzione Personale)**. Istituito con l'obiettivo di fornire una piattaforma di confronto per il settore privato, di analisi dei *trend* nazionali e internazionali e incubatrice di modelli, strumenti condivisi e buone prassi, l'Osservatorio ha prodotto nel proprio ambito come primo *output* le "[Linee Guida Diversity & Inclusion in azienda](#)".

Il lavoro dell'Osservatorio è proseguito anche nel corso del **2023**, ampliandosi e coinvolgendo **circa 20 aziende leader di diversi settori**, da quello bancario, dei trasporti, energetico e *multi-utility*, a quello agro-alimentare e tecnologico, con referenti ed esperti provenienti da funzioni di HR, Sustainability, CSR e DE&I, che hanno attivamente contribuito tramite i propri *input* alla redazione del presente lavoro. Al fine di favorire una sempre maggiore rappresentanza delle imprese aderenti al Global Compact delle Nazioni Unite e seguendo **l'approccio multistakeholder** ispiratore dell'iniziativa, sono state inoltre incluse due piccole medie imprese (PMI) e un'organizzazione non-business, che hanno ulteriormente arricchito la discussione e fornito prospettive differenti.

L'obiettivo dell'Osservatorio per l'anno in corso è stato la stesura del presente documento in una logica partecipata, tramite un confronto svoltosi durante **quattro incontri**, per redigere delle linee guida volte alla redazione e adozione di politiche aziendali sulla *Diversity, Equity & Inclusion*. Il fine del lavoro è duplice: da un lato ambisce ad accompagnare le imprese che ancora non hanno sancito il proprio *commitment* di DE&I all'interno di un documento ad allineare le proprie politiche; dall'altro, a fornire alle aziende multinazionali, il cui processo di adozione di una simile politica è *in itinere*, la possibilità di valutare ed eventualmente integrare le proprie politiche e processi, per poter ispirare sempre più realtà a lavorare in modo sinergico nel rispetto e nella promozione dei diritti umani afferenti ai principi di *Diversity, Equity & Inclusion*.

Sulla base delle esperienze condivise, è stato possibile tracciare alcune **tendenze positive** sul tema delle politiche DE&I, rappresentative delle aziende italiane aderenti a UN Global Compact:

- da un'analisi interna all'Osservatorio, è emerso che **più del 50% delle aziende partecipanti al**



## INTRODUZIONE

**tavolo di lavoro ha già adottato una *policy* DE&I, mentre il 40% è in fase di adozione di una *policy* dedicata;**

- l'adozione di *policy* specifiche afferenti alla DE&I è un fenomeno di recente sviluppo: la maggior parte delle *policy* DE&I in oggetto in Italia sono state **prevalentemente adottate nel 2022**, soprattutto a livello di gruppo, riflettendo quanto tali temi risultino prioritari e necessitino di essere sanciti e formalizzati;
- una ridotta percentuale di aziende dell'Osservatorio ha adottato, in luogo o in aggiunta a una *policy* DE&I, **politiche DE&I tematiche** soprattutto relative al **genere** e alle **disabilità**, presentando una maggiore attenzione ai gruppi di dipendenti vulnerabili per i quali la normativa prevede tutele particolari;
- **non** è ravvisabile nella stesura di tali *policy* un **approccio one size fits all**, variando sensibilmente le forme adottate: in alcuni casi si tratta di documenti programmatici più snelli, in altri casi di documenti più specifici, che includono altresì la strategia operativa e la componente di comunicazione, spesso correlati da procedure interne operative a corollario;
- alcune delle politiche in essere includono anche il tema della **catena di fornitura** e della **catena del valore**, dimostrando un sempre maggiore interesse e impegno delle aziende, in linea con i *trend* europei, alla promozione e gestione della diversità e inclusione non solo in azienda, ma con l'ambizione di raggiungere fornitori, *stakeholder*, partner e consumatori.

Il presente documento include inoltre una serie di **buone prassi** raccolte dalle aziende partecipanti all'Osservatorio, con riferimento sia alle proprie *policy* DE&I, sia alle strategie e progetti di *Diversity, Equity & Inclusion*, per rafforzare il ruolo di *leadership* e ispirazione che rivestono le aziende aderenti a UN Global Compact.

Il processo di stesura, adozione e implementazione di una *policy* sulla *Diversity, Equity & Inclusion* può dunque rivelarsi per le aziende di tutte le dimensioni e settori un'opportunità per rafforzare il correlato *business case* della DE&I, da un lato offrendo l'occasione per analizzare internamente e rivedere le proprie politiche e processi e avviare un percorso di autodiagnosi, dall'altro riconoscendo e amplificando la propria influenza positiva non solo sul luogo di lavoro e lungo le catene di fornitura, ma nei confronti dell'intera comunità.

Ottobre 2023

Marco Frey  
Presidente UNGCN Italia



Daniela Bernacchi  
Executive Director UNGCN Italia





2



## 2. Policy DE&I: cosa rappresenta

### ASPETTI CHIAVE

- Una politica DE&I aiuta le aziende ad assumere un **impegno formale e possibilmente pubblico** nei confronti della DE&I, riflettendo i valori dell'organizzazione.
- In linea con gli obiettivi della Tassonomia Sociale, una politica DE&I estende il proprio impatto positivo non solo sui **lavoratori/lavoratrici**, ma anche verso **clienti, fornitori, partner e comunità**.
- Esistono **forme e strutture diverse** per una politica DE&I, pertanto è necessaria una **personalizzazione**.
- Una politica DE&I può essere un punto di partenza e di formalizzazione anche per le **PMI**, che dovrebbero nel frattempo adottare politiche informali e includere la DE&I nei documenti di *governance*.

### 2.1. Significato di una policy DE&I

L'obiettivo principale di una *policy* sulla *Diversity, Equity & Inclusion* (DE&I) è quello di creare un ambiente di lavoro in cui tutte le persone si sentano rispettate, valorizzate e abbiano pari opportunità di crescita e sviluppo. Tale *policy* mira a promuovere la diversità in tutte le sue forme, a contrastare le discriminazioni e a garantire un trattamento equo per tutto il personale dipendente, con l'obiettivo ultimo di creare un clima di lavoro inclusivo, in cui le diverse idee e prospettive vengono valorizzate e incoraggiate per stimolare l'innovazione e la creatività.

**Una *policy* DE&I rappresenta dunque la dichiarazione dell'impegno formale, solitamente pubblico, da parte dell'azienda per promuovere e sostenere un ambiente di lavoro inclusivo e rispettoso per le persone di ogni *background*. Oltre a fornire una dichiarazione chiara della *mission* e della *vision*, e pertanto dei valori e dei principi aziendali relativi alla diversità, all'equità e all'inclusione, una politica è altresì fondamentale per definire le linee guida per l'adozione di pratiche e strategie che favoriscano e valorizzino la diversità e l'inclusione all'interno dell'organizzazione stessa.**

L'impatto positivo di tale politica va oltre la popolazione aziendale, estendendosi a clienti, fornitori, e alle comunità nelle quali le aziende operano.

### 2.2. Forma di una policy DE&I

La forma di tale *policy* può variare da un'azienda all'altra, poiché ogni organizzazione ha esigenze, obiettivi e contesti specifici, soprattutto con riferimento alle dimensioni e al settore merceologico di riferimento. **È importante ricordare infatti che le politiche di diversità e inclusione necessitano di personalizzazione in base alle specificità di ciascuna realtà**, nonché di attenzione ai contesti normativi dei Paesi in cui le aziende operano.

Sono comunque ravvisabili alcuni **elementi chiave** che dovrebbero essere considerati in fase di creazione di una *policy* di DE&I efficace ed inclusiva, che verranno esplorati e delineati successivamente nel capitolo 4.



Nello stabilire tale forma, è possibile tenere presente 3 possibili approcci:

1. **Statement di diversità, equità e inclusione:** Le aziende, solitamente medio-grandi, possono adottare **un impegno globale**, come uno *statement*, che espone i valori e gli obiettivi aziendali relativi alla diversità, equità e inclusione e che può essere comunicato a personale dipendente, clienti e *stakeholder* per dimostrare l'impegno dell'azienda verso tali principi. In questo caso, il documento che costituisce la *policy* risulta solitamente più snello, permettendo alle imprese di adottare eventuali linee guida operative successive e separate.

### Esempi di *statement* di aziende partecipanti all'Osservatorio D&I:

*"Diversity, equity and inclusion are fundamental values of kdc/one and relate and contribute directly to the Company's success. These values not only reflect our mission and ethos as a company, they contribute to our business success through increased innovation, collegiality, productivity, and a better understanding of the diverse marketplace we serve. We celebrate the diversity of our employees, our consumers and our communities."*

#### **KDC/One (Zobe Group)**

*"We celebrate diversity because we know that our differences are our strength, Kohler is more innovative, our teams are stronger, and we are better human beings when we nurture inclusion. We encourage all associates to discover just where they belong, whether it's participating in a local club or social group, volunteering with a social impact team or connecting with one of our Business Resource Groups. You are uniquely you. And there's a place for you at Kohler"*

#### **Kohler<sup>1</sup>**

2. Le **realità delle imprese multinazionali**, con la propria presenza globale, *team* diversificati e differenti legislazioni nazionali di riferimento, spesso adottano politiche di diversità, equità e inclusione più elaborate e articolate, **a livello di gruppo**, per garantire l'armonizzazione e il rispetto minimo dei diritti umani connessi alla DE&I. In tali casi, è sovente inoltre prevista l'approvazione del *board*, per garantire la piena adesione della *governance*, anche internazionale, ai temi della DE&I.
3. Le **Piccole e Medie Imprese italiane (PMI)**, sebbene abbiano risorse limitate rispetto alle multinazionali, possono comunque dotarsi di politiche formali di diversità e inclusione, più snelle e adatte alle loro dimensioni. Nel caso una politica formale fosse inizialmente troppo complessa, esistono diverse soluzioni per avvicinarsi al tema e dotarsi di strumenti operativi che favoriscano la diversità e l'inclusione, quali:
  - **Politiche informali:** Le PMI possono iniziare con politiche informali, come creare un ambiente di lavoro aperto e accogliente che promuova la diversità, l'equità e l'inclusione, sviluppando progetti nell'ottica della promozione del rispetto reciproco, dell'equità e della valorizzazione delle differenze individuali. Anche all'interno dell'Osservatorio coordinato da

1. Kohler Workplace Diversity, Equity & Inclusion, [Link](#)



UN Global Compact Network Italia è stato rilevato che spesso le piccole realtà si affidano ad altri documenti che assorbono i riferimenti alla DE&I (ad esempio il codice etico e procedure HR e qualità);

- **Collaborazione con organizzazioni di rappresentanza e associazioni locali:** Le aziende di piccole dimensioni possono avvalersi del supporto delle organizzazioni datoriali che rappresentano la loro categoria e avviare collaborazioni con associazioni locali che si occupano di diversità, equità e inclusione per ottenere supporto e consulenza. Queste organizzazioni e associazioni possono offrire risorse o formazione per aiutare l'azienda a sviluppare una cultura aziendale più inclusiva;
- **Politiche di reclutamento inclusive:** Le PMI possono adottare politiche di assunzione che mirano a garantire la diversità all'interno dell'organizzazione, per esempio promuovendo attivamente l'assunzione di persone provenienti da diverse origini culturali o con abilità e *background* diversi.

## BEST PRACTICE 1

### DIVERSITY, EQUITY & INCLUSION PER LE PMI



#### Settore: Trasporto internazionale di merci

Vector Spa è una Società Benefit specializzata nel trasporto internazionale di merci dal 1978 e rientra nella categoria delle PMI italiane. Vector ha iniziato ad approfondire i temi legati alla D&I nel 2015, dopo una presa di consapevolezza dell'amministrazione su quanto fosse importante per la sostenibilità della vita aziendale, occuparsi del benessere delle proprie persone e della valorizzazione delle loro differenze e talenti. Fare inclusione significa *in primis* lavorare sul contesto aziendale, per fare in modo che ogni individuo si senta libero, sereno e messo nelle condizioni di esprimere tutto il proprio potenziale.

L'azienda ha agito da subito su due direttive:

- **Top Down**, prendendo in mano il regolamento aziendale e agendo su flessibilità, inclusione e regole etiche;
- **Bottom Up**, istituendo un Comitato di D&I che ha il compito di analizzare il contesto, proporre al CdA azioni migliorative e promuovere eventi di formazione a tutta la popolazione aziendale.

Da allora l'azienda ha approfondito diverse tematiche quali:

- Pregiudizi inconsapevoli
- Omosessualità
- Transessualità
- Disabilità visibili e invisibili
- Genitorialità



- Differenti origini ed etnie
- Migranti
- Violenza di genere

Negli anni si sono formati altri **comitati**, specifici su alcune tematiche che riguardano la D&I, come ad esempio il *Team MUMS&DADS* che si occupa di genitorialità.

L'azienda, nonostante il settore di competenza, vanta un bilanciamento di assunzioni di genere, un *gender pay gap* pari a zero, una popolazione aziendale sempre in crescita, un basso tasso di *turnover*, molte ore di formazione investite.

Ha ricevuto premi e riconoscimenti nazionali su queste tematiche dal 2016 in poi.

Nel 2023 sta ottenendo la Certificazione per la Parità di Genere DR UNI 125:2022 e, sempre nel 2023, si è dotata di una **Politica di D&I formalizzata e pubblica sul sito**.

### **2.3. Integrazione della DE&I nella cultura aziendale**

**Una policy DE&I non può limitarsi a essere solo un documento formale, ma deve essere integrata nella cultura aziendale e nei processi decisionali.** È importante che l'azienda dimostri un impegno attivo nell'implementazione della politica e che promuova la consapevolezza e la sensibilizzazione del personale. La *leadership* aziendale riveste dunque un ruolo fondamentale nel sostenere e promuovere una cultura di diversità, equità e inclusione e deve essere orientata al continuo sviluppo di competenze sul tema.



3



## 3. *Ratio*: perché adottare una politica DE&I

### ASPETTI CHIAVE

- Lavorare sui temi di *Diversity, Equity & Inclusion* significa rispondere all'appello "**Leave No One Behind**" dell'Agenda 2030 per lo Sviluppo Sostenibile e ai **Principi del Global Compact delle Nazioni Unite**, in particolare quelli da 1 a 6 afferenti ai diritti umani e ai diritti dei lavoratori e lavoratrici.
- Investire nella DE&I, anche tramite una politica dedicata, **augmenta la competitività**, attraendo, fidelizzando e valorizzando talenti, attraendo investitori, favorendo l'innovazione, come dimostrato da numerosi recenti studi internazionali.
- La diversità, se valorizzata, genera benefici per il governo societario e la **gestione del rischio**, al punto che sempre più aziende integrano la DE&I nei processi di valutazione dei rischi.
- Tramite una politica DE&I, le aziende possono essere **agenti promotori del cambiamento**, influenzando positivamente il contesto sociale e normativo.

Oggi le aziende, non solo con riferimento alle imprese multinazionali ma anche alle piccole e medie imprese che costituiscono gran parte del tessuto imprenditoriale italiano, operano in un ambiente sempre più complesso e competitivo, caratterizzato da una società globalizzata e da una maggiore attenzione all'importanza della diversità, dell'equità e dell'inclusione. **L'investimento nella DE&I rappresenta dunque non solo un imperativo etico, ma anche un fattore chiave per aumentare la competitività, attrarre nuovi talenti e investitori, trattenere e valorizzare le risorse interne, nonché per la gestione del rischio aziendale.**

Nella consapevolezza che costruire il *business case* per una *policy* DE&I contribuisce a fornire una base solida per lo sviluppo e l'implementazione della politica stessa, **l'adozione di una *policy* in questa direzione raffigura un passo concreto per sancire internamente ed esternamente il proprio impegno e le strategie correlate alla DE&I, stabilire ruoli e procedure, portando numerosi benefici per l'azienda, tra cui il generale miglioramento della *performance*, della reputazione e dell'immagine.**

### 3.1. Attrazione e fidelizzazione dei talenti e promozione di un clima positivo

Da un lato, le aziende che abbracciano la diversità, l'equità e l'inclusione si posizionano come datori di lavoro attrattivi per i migliori talenti, in considerazione del fatto che lavoratori/trici e professionisti/e di oggi cercano ambienti di lavoro inclusivi, in cui possano sentirsi valorizzati/e e avere opportunità di crescita e sviluppo. Uno studio condotto da **Deloitte** ha evidenziato che il **69% dei Millennials e della Gen Z** considera la diversità e l'inclusione come un fattore cruciale nella scelta del datore di lavoro<sup>2</sup>.

In termini di politiche di management incentrate sulle persone, l'adozione di una politica di DE&I promuove

2. "2023 Gen Z and Millennial Survey", Deloitte, 2023, [Link](#)



## RATIO: PERCHÉ ADOTTARE UNA POLITICA DE&I

ve un ambiente di lavoro inclusivo, in cui tutte le persone si sentono rispettate e in grado di esprimere il proprio potenziale; una politica dedicata può contribuire alla creazione di un clima di lavoro positivo, essenziale per il benessere e la soddisfazione del personale, per ridurre lo stress, incrementare l'impegno e la motivazione e promuovere un'atmosfera di collaborazione e cooperazione. Per l'azienda, tale politica si può tradurre nella **riduzione dei tassi di assenteismo e del turnover dello staff**, generando un impatto positivo sulla gestione delle persone.

### 3.2. Innovazione e miglioramento delle prestazioni aziendali

La diversità è un fattore chiave per l'innovazione aziendale, in quanto avere un *team* di lavoro diversificato in termini di *background*, esperienze e prospettive consente di stimolare la creatività e la generazione di idee innovative. Un rapporto di **Boston Consulting Group (BCG)** ha rivelato che le aziende con una maggiore **diversità di genere nei team di innovazione** generano **ricavi mediamente superiori del 19%** rispetto alle aziende che presentano *team* caratterizzati da minor diversità<sup>3</sup>.

In questo senso, l'adozione di una politica di DE&I favorisce la diversità di prospettive, esperienze e competenze, creando un ambiente stimolante in cui le persone si sentono valorizzate e incoraggiate a contribuire al massimo delle loro capacità. **Oltre a migliorare l'innovazione, un ambiente di lavoro diverso, equo e inclusivo favorisce migliori prestazioni aziendali e una maggiore produttività.**

#### BEST PRACTICE 2

### DE&I: COMPETENZA PROFESSIONALE E DI RUOLO



#### SETTORE: Trasporti

Perché la DE&I porti ad un miglioramento delle prestazioni aziendali è necessario che diventi una competenza professionale e di ruolo. L'abilitazione all'inclusione delle persone del Gruppo FS è un processo rivolto tanto alle **Risorse Umane** quanto, soprattutto, alle **Linee di Business**.

Fare DE&I significa fornire a tutte le persone del Gruppo conoscenze specifiche e competenze professionali distintive che permettano a ogni professionista, nell'ambito del proprio ruolo, di realizzare processi e creare sistemi accessibili e realizzati secondo i principi di progettazione universale.

Si tratta di una costruzione che richiede tempi di realizzazione più lunghi rispetto alla singola iniziativa di sensibilizzazione. Gli interventi devono essere strutturali e continuativi per poter arrivare e abilitare tutta l'organizzazione e richiedono un approccio "integrato" in cui l'impresa costruisce le competenze interne in sinergia con le principali associazioni che sono *owner* dei contenuti.

La DE&I, in questo modo, diventa un elemento su cui costruire una nuova cultura ma anche, e soprattutto, un fattore differenziale nella **qualità delle prestazioni dell'Impresa**.

3. "How Diverse Leadership Teams Boost Innovation", Boston Consulting Group, 2018, [Link](#)



In questo quadro si iscrivono le iniziative che il Gruppo FS ha avviato tra il 2022 e il 2023:

- [abilitazione di oltre 5000 capitreno](#) alla gestione del passeggero con disabilità visiva, motoria, uditiva e cognitiva, in collaborazione FISH e FAND;
- realizzazione progetti di alternanza scuola-lavoro con ragazzi/e con disabilità cognitive in aree di business e di *line* tra le più critiche (biglietterie e manutenzione), abilitando colleghi/e che hanno accompagnato i percorsi;
- avvio progettazione con Seltis Hub di una formazione dedicata al personale che si occupa di progettazione (Stazioni, Infrastrutture, Interfacce, Sistemai) sulla progettazione universale; di moduli formativi dedicati agli HR di Gruppo sugli accomodamenti ragionevoli; di moduli *ad hoc* a responsabili e *team* di strutture che curano l'*onboarding* di colleghi/e con disabilità.

### 3.3. Compliance e rispetto dei requisiti normativi e legali

Le aziende operano in contesti caratterizzati da legislazione internazionale e nazionale in continua evoluzione in materia di imprese e diritti umani. **L'adozione di una politica aziendale sulla DE&I consente di sviluppare un approccio strategico coerente e completo che combina le disposizioni normative con la cultura aziendale, evitando controversie legali e danni reputazionali.** Una politica di DE&I può contribuire a comunicare esplicitamente e diffondere l'impegno per la parità di trattamento e non discriminazione tra tutti coloro che operano all'interno dell'azienda o che intrattengono rapporti con essa.

Grazie a *policy* più inclusive, inoltre, le aziende si trovano ad operare come agente promotore del cambiamento, contribuendo attivamente all'allargamento della base dei diritti e andando oltre la *compliance* normativa. Tale effetto positivo si verifica soprattutto nella possibilità di anticipare tendenze legislative, influenzando positivamente il contesto normativo: **l'aver regole omogenee, infatti, consente di adottare soluzioni avanzate anche nei Paesi che non sono dotati di una legislazione che tuteli adeguatamente la DE&I.**

### 3.4. Gestione efficace del rischio aziendale

L'analisi del rischio è un elemento cruciale della gestione aziendale. Si possono ravvisare diversi modi in cui una politica DE&I contribuisce ad un efficace processo di *risk management*, prendendo in considerazione il **rischio della non inclusione delle persone** da diversi punti di vista:

- Riduzione del rischio di discriminazione e controversie:** Una politica DE&I fornisce linee guida chiare per prevenire e gestire situazioni di discriminazione, di molestie e di comportamenti non inclusivi, riducendo il rischio di controversie legali, danni reputazionali e perdite finanziarie derivanti da tali circostanze. Soprattutto con riferimento a Paesi in cui alcuni temi connessi alla *diversity* sono considerati reato (si pensi ad esempio ai diritti LGBTQIA+), è fondamentale che l'analisi del rischio prenda in considerazione le tematiche di DE&I;
- Attrazione e fidelizzazione del personale e dei talenti:** Aiutando, come visto, ad attrarre e trattenere personale e talenti diversi e creando un ambiente di lavoro inclusivo in cui tutte le persone si sentano accolte e valorizzate, una politica DE&I può ridurre i costi associati alla rotazione del personale e il rischio di perdita di talenti chiave;


**RATIO: PERCHÉ ADOTTARE UNA POLITICA DE&I**

- c) Miglioramento delle relazioni con i clienti e gli stakeholder:** Una politica DE&I esplicita l'impegno a rispettare e comprendere le esigenze di clienti e *stakeholder* diversificati, contribuendo a migliorare le relazioni con gli stessi, ad ampliare la base di clienti e ad accrescere la fiducia e la lealtà degli *stakeholder*;
- d) Rischio della non inclusione e *upskilling/reskilling*:** La mancanza di un ambiente inclusivo può compromettere il coinvolgimento e la produttività del personale dipendente, influenzando negativamente il benessere e la motivazione. In particolare, è fondamentale riconoscere il rischio derivante dalla mancata inclusione e formazione della categoria *senior* in merito alla digitalizzazione: ignorare l'*upskilling* e il *reskilling* del personale *senior* potrebbe infatti portare a una carenza di competenze chiave, minacciando la capacità dell'organizzazione di adattarsi e innovare.

### 3.5. Performance finanziaria

Numerose ricerche e studi hanno dimostrato una **forte correlazione tra la diversità di genere ed etnica nei consigli di amministrazione e nei team di leadership con la performance finanziaria delle aziende**. McKinsey & Company, attraverso una serie di studi, ha fornito dati significativi a supporto del *business case* per la DE&I: ad esempio, il rapporto "*Delivering through Diversity*"<sup>4</sup> del **2018** ha messo in luce il fatto che le aziende con una diversità etnica più ampia nel *top management* sono il 36% più propense a ottenere risultati finanziari sopra la media. Un'indagine del **2019** ha rilevato che le aziende con un *leadership team* altamente diversificato hanno maggiori probabilità di ottenere rendimenti finanziari superiori rispetto alle aziende meno diverse, mentre lo studio "*Diversity Wins*"<sup>5</sup> del **2020** ha mostrato che le aziende nel quartile superiore per la diversità di genere sul piano esecutivo hanno il 25% in più di probabilità di avere rendimenti finanziari superiori alla media del loro settore.

### 3.6. Impatto sulle comunità

Una *policy* di diversità, equità e inclusione non solo beneficia l'azienda e le persone impiegate, ma può anche avere un impatto significativo sugli **ecosistemi** in cui l'azienda stessa opera, promuovendo il benessere sociale e contribuendo allo sviluppo della Dimensione S della sostenibilità, in linea con uno degli obiettivi principali della Tassonomia Sociale (Promozione di comunità e società inclusive).

- **Ruolo di cambiamento sociale:** Laddove particolarmente attento e impegnato, il settore privato può, anche tramite le proprie politiche, rivestire un vero e proprio ruolo proattivo nei confronti della società, agendo come promotore di diritti al di là della coerenza normativa, ad esempio tramite l'estensione del congedo di paternità, l'ampliamento dei congedi parentali a famiglie omogenitoriali o ancora l'equiparazione dei congedi matrimoniali per le persone LGBTQIA+;
- **Creazione di opportunità economiche:** Una *policy* DE&I può aiutare a creare opportunità economiche per le comunità in cui l'azienda opera. Attraverso l'adozione di politiche di reclutamento e selezione che promuovono l'uguaglianza, le pari opportunità e la parità di trattamento, l'azienda può infatti offrire lavoro e carriere accessibili a persone provenienti da diverse fasce sociali ed economiche, favorendo la crescita economica, riducendo le disuguaglianze e contribuendo allo sviluppo delle comunità locali;

4. "Delivering Through Diversity", Mc Kinsey, 2018, [Link](#),

5. "Diversity Wins: How Inclusion Matters", Mc Kinsey, 2020, [Link](#)

**RATIO: PERCHÉ ADOTTARE UNA POLITICA DE&I**

- **Collaborazione con fornitori e imprese locali:** L'azienda può adottare politiche di *procurement* tali da favorire la diversità e l'inclusione, dando priorità a fornitori che promuovono la parità di genere, l'integrazione delle persone con disabilità o la diversità etnica, stimolando l'occupazione e lo sviluppo delle imprese locali;
- **Coinvolgimento nella responsabilità sociale:** Una *policy* DE&I può favorire l'adozione di pratiche di responsabilità sociale che supportano le comunità. L'azienda può impegnarsi in iniziative di volontariato, sponsorizzazioni o donazioni che promuovono la diversità e l'inclusione, collaborando ad esempio con autorità governative, il mondo dell'associazionismo e le organizzazioni no profit, promuovendo la diversità culturale attraverso eventi o sostenendo progetti educativi che favoriscono l'accesso a opportunità per tutte le persone;
- **Promozione del dialogo e della consapevolezza:** Una *policy* DE&I può promuovere il dialogo e la consapevolezza sulla diversità, l'equità e l'inclusione all'interno e all'esterno dell'azienda. Attraverso la comunicazione interna ed esterna, l'organizzazione può condividere le proprie politiche e iniziative DE&I, stimolando la discussione e promuovendo una maggiore attenzione nelle comunità.



4.



## 4. Elementi chiave/contenuto

### ASPETTI CHIAVE

Pur non sussistendo un approccio universale nella redazione di un documento di *policy* DE&I, occorre includere alcuni elementi fondamentali, tra cui:

- **visione, missione** e obiettivi in tema di DE&I
- **definizioni** personalizzate di Diversità, Equità e Inclusione
- i **principi guida** internazionali e la normativa europea e italiana di riferimento
- un **approccio intersezionale**, rispetto agli aspetti della diversità tutelati dalla *policy*, come **genere, orientamento sessuale e affettivo e identità di genere, genitorialità, disabilità, condizione clinica, età, background migratorio, multiculturalità e interculturalità, etc.**
- un riferimento alla **strategia DE&I**, ad esempio tramite **infografiche**

### 4.1. Visione, missione e obiettivi

Un documento di *policy* di DE&I dovrebbe iniziare con una dichiarazione chiara della **visione, missione e degli obiettivi dell'azienda in materia di diversità, equità e inclusione**. Tale sezione dovrebbe definire l'ambizione dell'azienda nel creare un ambiente di lavoro equo, inclusivo e rispettoso, declinare gli obiettivi specifici che l'azienda si propone di raggiungere nonché esplicitarne i valori fondamentali: **il riferimento può essere, ad esempio, al rispetto per tutte le persone, all'equità, alle pari opportunità, alla parità di trattamento, alla promozione della diversità e alla creazione di un ambiente di lavoro inclusivo. La visione, la missione e gli obiettivi dovrebbero essere allineati con i valori e la strategia aziendale complessiva, rappresentando la cultura globale dell'azienda.**

### 4.2. Definizioni di DE&I

La definizione di diversità, equità e inclusione è una componente fondamentale da inserire in una *policy* DE&I efficace, rappresentandone uno degli elementi fondanti, volto ad enunciare cosa rappresentino per l'impresa i termini chiave nell'ambito dei quali la politica stessa si muove.

**Nella consapevolezza che ogni azienda ha una visione, mission e contesto unico, è importante che l'organizzazione personalizzi tali definizioni, in modo da rispecchiare i valori e gli obiettivi specifici della stessa; è consigliabile, da questo punto di vista, coinvolgere il personale dipendente e le parti interessate anche nel processo di definizione della terminologia, garantendo la rappresentatività delle diverse voci all'interno dell'azienda stessa.**

In seno dell'Osservatorio coordinato da UN Global Compact Network Italia sono state elaborate **3 definizioni di diversità, inclusione ed equità**, da cui è possibile trarre ispirazione per adattarle alle necessità della propria organizzazione.<sup>6</sup>

La **DIVERSITÀ** in senso generale si riferisce a tutte le differenze tra gruppi e individui e configura le per-

6. Per un approfondimento sulle definizioni di Diversità e Inclusione, si rimanda al documento "Linee Guida Diversity & Inclusion in azienda: l'esperienza dell'Osservatorio D&I di UN Global Compact Network Italia", UNGCNI, 2021, [Link](#)



## ELEMENTI CHIAVE/CONTENUTO

sone 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.

Il concetto di **INCLUSIONE** comprende 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.

**L'EQUITÀ o EQUITY** implica l'assicurazione di pari trattamento, fornendo risorse od opportunità che possano rispondere a esigenze o situazioni specifiche di una determinata persona o di un determinato gruppo, affrontando le diseguaglianze sistemiche, riducendo la disparità e assicurando così uno risultato equo.

## APPROFONDIMENTO

### EQUALITY E BELONGING:

Alcune aziende hanno deciso di inserire, in aggiunta o in sostituzione al termine di equità, il concetto di **PARITÀ o EQUALITY**, il quale implica la creazione di un ambiente in cui tutto il personale abbia gli stessi diritti, opportunità e accesso alle risorse. La parità è orientata verso l'obiettivo di un trattamento e di un riconoscimento uguali per tutte le persone, indipendentemente da differenze di genere, razza, religione o altre caratteristiche personali, mirando a superare gli ostacoli che impediscono il raggiungimento di una piena uguaglianza in termini di ruoli, retribuzione e avanzamento professionale.

Recentemente, molte realtà hanno altresì adottato il concetto di **APPARTENENZA o BELONGING** (tramite l'acronimo DEIB – *Diversity, Equity, Inclusion and Belonging*), il quale si riferisce a un ambiente di lavoro in cui ogni persona si sente accettata, rispettata e in cui può autenticamente esprimere se stessa senza paura di discriminazione o giudizio. L'appartenenza va oltre la semplice presenza fisica, implicando un senso di connessione emotiva, di fiducia e di inclusione, poiché quando le persone sviluppano un senso di appartenenza possono contribuire pienamente, dare il massimo delle loro capacità e raggiungere il loro pieno potenziale. Riconoscere e affrontare le barriere che possono ostacolare l'appartenenza è fondamentale: ciò può includere la sensibilizzazione sulle dinamiche di potere, la promozione dell'empatia e della comprensione reciproca, nonché l'eliminazione di stereotipi, pregiudizi e discriminazioni che potrebbero minare il senso di appartenenza.

**Personalizzando le presenti definizioni, l'azienda può adattare al proprio contesto e creare un ambiente lavorativo che promuova l'accettazione, la collaborazione e l'uguaglianza. È importante ricordare che la *policy* DE&I dovrebbe, inoltre, essere un documento dinamico che evolve nel tempo, e che tale evoluzione potrebbe toccare anche la terminologia in oggetto, riflettendo i cambiamenti sociali e le esigenze dell'impresa, al fine di garantire continuamente un ambiente di lavoro equo, inclusivo e rispettoso<sup>7</sup>.**

### 4.3. Principi guida, strumenti e normativa internazionale e nazionale

La redazione di una *policy* DE&I deve in secondo luogo tener conto dei **principi guida universalmente**

7. Per un maggiore approfondimento dei concetti di discriminazione (diretta e indiretta), si rimanda alle Linee Guida di OIL (Organizzazione Internazionale del Lavoro) sulla legislazione del lavoro, reperibili al presente [link](#)



**riconosciuti e della normativa internazionale e italiana vigente, per garantire l'aderenza ai diritti fondamentali e promuovere l'uguaglianza di opportunità e il trattamento equo. Risulta importante, a tal proposito, mantenere la politica sempre aggiornata in conformità con eventuali modifiche o aggiornamenti delle leggi e delle normative esistenti.** È inoltre rilevante riportare in questa sede i riferimenti normativi interni all'azienda, facendo riferimento alle politiche già presenti che possono essere toccate.

I **principi guida internazionali** alla base delle politiche afferenti ai Diritti Umani e alla *Diversity, Equity & Inclusion*, a cui le stesse dovrebbero essere ispirate e allineate, e che dovrebbero pertanto essere esplicitati nel documento in oggetto, comprendono:

- La **Dichiarazione Universale dei Diritti Umani delle Nazioni Unite del 1948**, che sancisce il principio fondamentale dell'uguaglianza di tutti gli individui, senza discriminazione di alcun tipo, inclusi il genere, l'origine etnica, la religione, l'età, l'orientamento sessuale, la disabilità, etc;
- La **Dichiarazione sui Principi e i Diritti Fondamentali nel Lavoro e le dieci Convenzioni fondamentali dell'Organizzazione Internazionale del Lavoro**, che promuovono l'uguaglianza, le pari opportunità e la parità di trattamento in ambito lavorativo e che includono l'eliminazione della discriminazione in materia di impiego e professione, la parità di retribuzione per lavoro di equal valore e la promozione di un ambiente di lavoro sicuro e salubre;
- La **Convenzione delle Nazioni Unite sull'eliminazione di tutte le forme di discriminazione contro le donne**, la **Convenzione internazionale sull'eliminazione di ogni forma di discriminazione razziale**, la **Convenzione sui diritti dell'infanzia e dell'adolescenza**, la **Convenzione sui diritti delle persone con disabilità** e la **Convenzione sui diritti dei lavoratori migranti e dei membri delle loro famiglie**;
- La **Convenzione OIL n. 190 del 2019** sull'eliminazione della violenza e delle molestie nel mondo del lavoro, che mira a realizzare un ambiente di lavoro armonioso, produttivo e collaborativo attraverso la prevenzione e il contrasto alla violenza e alle molestie nel mondo del lavoro, inclusa la violenza e le molestie fondate sul sesso o genere;
- I **Principi di UN Global Compact**, con particolare riferimento ai Principi da 1 a 6 che promuovono il rispetto dei Diritti Umani e dei Diritti del Lavoro;
- I **Principi Guida delle Nazioni Unite su Imprese e Diritti Umani (UNGP)** e le correlate **Dimensioni di Genere**<sup>8</sup>, che definiscono i doveri e le responsabilità degli Stati e delle imprese per "proteggere, rispettare e rimediare" attraverso l'identificazione e la mitigazione dei rischi di violazione dei diritti umani nell'ambito delle attività commerciali;
- L'**Agenda 2030 per lo Sviluppo Sostenibile**, i cui Obiettivi sono strettamente collegati alla promozione della diversità, dell'equità e dell'inclusione, con particolare riferimento all'**Obiettivo 5** sulla parità di genere, all'**Obiettivo 8** sul lavoro dignitoso e crescita economica e all'**Obiettivo 10** sulla riduzione delle disuguaglianze;
- La **Dichiarazione tripartita di principi sulle imprese multinazionali e la politica sociale**

8. "Gender Dimensions on the Guiding Principles on Business and Human Rights", 2019, [Link](#)


**ELEMENTI CHIAVE/CONTENUTO**

**dell'OIL**, che mira a incoraggiare le imprese multinazionali a contribuire positivamente al progresso economico e sociale e al raggiungimento del lavoro dignitoso per tutti, nonché a ridurre al minimo e a risolvere le difficoltà che le loro diverse attività possono generare;

- I **Women's Empowerment Principles**, promossi da UN Women e da UN Global Compact come *pledge* per la parità di genere nel settore privato.

Può essere inoltre utile fare riferimento a recenti direttive europee, non ancora ratificate dal nostro Paese, rilevanti in tema di DE&I:

- **Direttiva UE 2023/970** volta a rafforzare l'applicazione del principio della parità di retribuzione tra uomini e donne per uno stesso lavoro o per un lavoro di pari valore attraverso la trasparenza retributiva e i relativi meccanismi di applicazione;
- **Direttiva UE 2022/2464**, nota come Direttiva sulla rendicontazione societaria di sostenibilità (CSRD), che introduce obblighi di rendicontazione non finanziaria, garantendo che grandi imprese e PMI quotate siano tenute a comunicare informazioni in merito alle questioni di sostenibilità, tra cui i diritti umani, sociali e i fattori di *governance*.

Al livello nazionale, la **normativa italiana** a cui fare riferimento può comprendere<sup>9</sup>:

- **Costituzione italiana**, che riconosce e protegge i diritti fondamentali dei cittadini, tra cui il principio di uguaglianza (Articolo 3) che vieta la discriminazione basata su sesso, razza, lingua, religione, opinioni politiche, ecc. Una *policy* DE&I deve rispettare e promuovere tali principi costituzionali;
- **Legge 300/1970** (Statuto dei Lavoratori), che stabilisce i principi fondamentali dei diritti dei lavoratori e include disposizioni sulla non discriminazione in ambito occupazionale, inclusa la parità di trattamento e opportunità per uomini e donne;
- **Decreto legislativo 216/2003** (Codice delle pari opportunità tra uomo e donna), che recepisce le direttive europee in materia di parità di genere e stabilisce le misure per promuovere la parità di opportunità e il trattamento equo tra uomini e donne nell'occupazione e nella formazione professionale;
- **Decreto legislativo 81/2008** (Testo unico sulla salute e sicurezza sul lavoro), che disciplina la salute e la sicurezza sul lavoro in Italia, sottolineando l'importanza di garantire un ambiente di lavoro inclusivo, sicuro e privo di discriminazioni;
- **Legge 68/1999** (Norme per il diritto al lavoro dei disabili), insieme al d.lgs n. 151/2015 che l'ha riformata, i quali promuovono l'inserimento e l'integrazione delle persone con disabilità nel mondo del lavoro attraverso il "collocamento mirato";
- **Legge 162/2021** sulla parità di genere, che rafforza la tutela delle differenze di genere in ambito lavorativo, e la correlata **Prassi di Riferimento UNI/PdR 125:2022**, che definisce i parametri minimi da rispettare per l'ottenimento della certificazione della parità di genere.

9. Per un approfondimento della normativa internazionale e nazionale applicabile, è possibile consultare il documento "Linee Guida Diversity & Inclusion in azienda: l'esperienza dell'Osservatorio D&I di UN Global Compact Network Italia", UNGCNI, 2021, [Link](#)

**ELEMENTI CHIAVE/CONTENUTO**

A livello di riferimenti normativi interni, occorrerebbe citare nella propria *policy* inoltre gli **strumenti e le politiche interne**, tra cui:

- **policy pre-esistenti (Diritti Umani, Non Discriminazione, etc.)**
- **codici etici e di condotta**
- **modelli di governance**
- **regolamento del personale**

#### **4.4. I target specifici**

Nell'analisi della popolazione a cui si rivolge, **un'efficace politica DE&I dovrebbe prendere in considerazione e prevedere un paragrafo *ad hoc* per le molteplici dimensioni della diversità, con uno sguardo alle persone e ai gruppi più vulnerabili e pertanto potenzialmente esposti al rischio di discriminazione.**

In generale, non è possibile isolare singole identità o caratteristiche personali in quanto la stessa persona può cumulare diverse di queste caratteristiche. Al fine di tenere conto di queste intersezionalità, di non categorizzare le persone e di permettere l'inclusione di tutte le diversità nella propria *policy*, alcune *best practices* suggeriscono di mantenere definizioni e *target* ampi. Le caratteristiche emerse dagli incontri del gruppo di lavoro dell'Osservatorio di UN Global Compact Network Italia di seguito riportate sono da intendersi come non esaustive delle differenze e dell'intersezionalità, ma come meramente rappresentative di alcuni gruppi maggiormente esposti al rischio della non inclusione.

- **Genere.** La politica DE&I dovrebbe impegnarsi a promuovere l'uguaglianza e l'equilibrio tra persone di ogni genere in tutti i livelli dell'organizzazione. Ciò implica la creazione di un ambiente di lavoro che supporti l'avanzamento professionale delle donne e che elimini pregiudizi e *bias*; obiettivi specifici da questo punto di vista possono includere l'aumento della diversità di genere in ruoli di *leadership*, l'eliminazione del *gender pay gap*, e l'implementazione di programmi di *mentoring* e sviluppo che privilegino il genere meno rappresentato.
- **Orientamento sessuale e affettivo e identità di genere.** L'obiettivo della creazione di un ambiente di lavoro sicuro, accogliente e privo di discriminazioni per il personale LGBTQIA+ può essere realizzato attraverso l'adozione di politiche non discriminatorie, programmi di formazione sull'identità di genere e orientamento sessuale e affettivo che sfidino gli stereotipi e promuovano l'utilizzo di un linguaggio inclusivo, l'incoraggiamento alla formazione di reti di sostegno interne, come gruppi di risorse (ERG) per le persone LGBTQIA+ e l'inclusione di benefici non solo per il personale, ma anche per le loro famiglie, andando spesso oltre la *compliance* normativa.
- **Genitorialità e caregiving.** Una politica DE&I può supportare l'azienda anche nell'evidenziare il proprio impegno sui temi della genitorialità e responsabilità di *caregiving*, le quali possono influenzare la partecipazione piena ed equa al lavoro. L'azienda, nel definire il proprio sostegno a genitori e *caregiver*, dovrebbe offrire orari di lavoro e politiche di congedo parentale flessibili indipendentemente dal genere di appartenenza del genitore. Si potrebbero inoltre prevedere servizi di assistenza all'infanzia *in loco* o risorse per il *caregiving*, al fine di garantire un equilibrio sano tra



vita lavorativa e familiare, stimolando la consapevolezza sui *bias* di genere legati alla genitorialità e sottolineando l'importanza dell'equità.

**BEST PRACTICE 3**
**MISURE A SOSTEGNO DELLA GENITORIALITÀ**

**SETTORE: Energia**

Enel promuove da sempre misure a sostegno della genitorialità e, in particolare, la genitorialità condivisa, ossia una visione che vede la cura da parte di entrambi i genitori, ribadendo l'importanza della *gender equality* all'interno e all'esterno degli ambienti lavorativi. Per questo, Enel ha firmato un accordo sindacale attraverso cui, a decorrere dal 1° gennaio 2023, ha introdotto importanti misure a sostegno della genitorialità e della condivisione dei compiti di cura nei confronti dei figli.

In particolare, in aggiunta ai 10 giorni di congedo obbligatorio per i lavoratori padri previsti dalla legge, sono riconosciuti ai papà ulteriori 10 giorni di permesso retribuito a carico dell'azienda. Significative novità inoltre sono previste per il congedo parentale:

- per la durata massima di 1 mese, alla madre o al padre, in alternativa tra loro, sarà riconosciuta un'indennità pari al 90% fino al sesto anno di vita del bambino, nei casi in cui la legge prevede un'indennità pari all'80%;
- per i 3 mesi o i restanti 2 (in caso di fruizione del mese al 90%), non trasferibili, spettanti rispettivamente alla madre e al padre fino al dodicesimo anno di vita del bambino, in Enel sarà prevista un'indennità pari al 60%;
- per gli ulteriori 3 mesi cui i genitori hanno diritto in alternativa tra loro fino al dodicesimo anno di vita del bambino in Enel sarà prevista un'indennità pari al 45%.

Tali indennità sono comprensive delle misure previste dalla legge e del relativo trattamento integrativo aziendale. Un'attenzione particolare per le malattie dei figli di età compresa tra i 3 e i 12 anni: a decorrere dal 1° gennaio 2023 saranno riconosciuti 10 giorni di permesso non retribuito all'anno, comprensivi dei giorni previsti dalla legge e dal CCNL elettrici.

Un ulteriore intervento a favore della genitorialità: a decorrere dal 1° giugno 2023, per i colleghi che iscrivano a Fopen i figli fiscalmente a carico entro i primi 3 anni di vita, l'azienda verserà, in forma una tantum sulla posizione di ciascun figlio, un importo pari a euro 200,00.

Queste azioni di miglioramento verso i genitori sono state estese alle coppie omogenitoriali unite civilmente. In generale, la "Guida sulle misure a sostegno della Maternità e Paternità" e la "Guida alle Unioni Civili" rappresentano uno strumento prezioso per garantire una corretta gestione dei diritti e delle responsabilità dei genitori lavoratori in Italia.

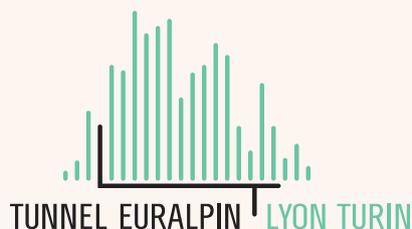


**ELEMENTI CHIAVE/CONTENUTO**

- Disabilità.** Con riferimento all'inclusione delle persone con disabilità, le aziende sono chiamate ad andare anche oltre i requisiti e le modalità legali per garantire un ambiente lavorativo equo e accessibile. Tra le strategie adottabili figurano la rimozione delle barriere fisiche e l'implementazione di misure di accessibilità, anche digitale, quale l'uso di *software* e tecnologie accessibili; l'adattamento dei processi di reclutamento e sviluppo; la generale offerta di accomodamenti ragionevoli, con attenzione anche alle disabilità invisibili e alle neurodivergenze e la presenza di *disability manager*. È fondamentale, infine, promuovere la sensibilizzazione e l'educazione di tutta la popolazione aziendale sull'importanza dell'inclusione delle persone con disabilità, anche tramite l'organizzazione di sessioni di formazione sulle questioni legate alle disabilità, nella consapevolezza che promuovere l'inclusione delle persone con disabilità non solo rappresenta un dovere etico, ma anche un'opportunità per arricchire la diversità di prospettive e competenze all'interno dell'organizzazione.

**BEST PRACTICE 4**

**INTERCULTURALISMO COME DRIVER DELLA POLICY DIVERSITÀ**



**SETTORE: Costruzioni**

TELT è il promotore pubblico binazionale della nuova linea Torino-Lione; a partire dalle migliori istanze della regolamentazione francese e italiana, tra il 2021 e il 2023 ha creato un gruppo di lavoro italo-francese che ha ragionato sui **cinque pilastri** della selezione e dell'**inclusione delle persone in situazione di handicap**: ovvero informazione, sensibilizzazione e formazione del personale TELT sul concetto di disabilità, l'assunzione di persone disabili, il mantenimento e l'adeguamento dell'ambiente di lavoro, le **partnership** con i maggiori attori del settore.

Dal gruppo di lavoro è emersa la necessità di una **diagnostica della società** che ha incluso un'analisi dei principali indicatori di risorse umane (età, genere, posizioni) secondo gli standard GRI. La bassa "anzianità" dell'azienda, dovuta al naturale *turnover* degli ultimi anni per il pensionamento delle figure *senior*, è ritenuto un indicatore positivo della capacità dell'azienda di recepire una nuova *policy* dedicata alla disabilità.

La politica di TELT oggi racchiude tutte le migliori pratiche dei due Paesi e i principi condivisi dall'OIL e dal Global Compact ONU nell'ambito dell'Osservatorio D&I. Come precisato sulla *career page* di TELT, nel corso delle selezioni, «tutti i candidati vengono presi in considerazione indipendentemente dalla loro età, etnia, religione, sesso, orientamento sessuale, identità di genere o disabilità». In TELT, infatti, pluralità e inclusione sono sia valori fondanti che opportunità per l'innovazione e il miglioramento continuo. Il personale di TELT è invitato a contribuire alla vita della Società non solo con la propria competenza professionale, ma anche con il proprio *background* culturale e personale.



## ELEMENTI CHIAVE/CONTENUTO

- Condizione clinica.** Tra i *target* prioritari da tenere in considerazione e citare nella propria politica, l'azienda dovrebbe includere anche le persone con condizioni cliniche e malattie croniche, estendendo il tema della diversità, equità e inclusione anche allo stato di salute, fornendo adeguati supporti in termini di permessi, flessibilità e accomodamenti ragionevoli e garantendo pari opportunità e accesso a tutte le risorse e benefici offerti dell'azienda.
- Età.** Un altro aspetto che la politica DE&I dovrebbe valorizzare e rispettare riguarda la diversità di età tra il personale dipendente: per creare un ambiente lavorativo che accoglie e valorizza le prospettive e le competenze di tutte le generazioni, dai giovani ai *senior*, le imprese possono dotarsi di politiche aziendali di lavoro flessibili, quali il lavoro da remoto e l'orario flessibile, che consentano di gestire le proprie responsabilità lavorative in modo adeguato alle esigenze personali e familiari. Sono inoltre consigliabili programmi di *mentoring* e *shadowing* intergenerazionale, per favorire lo scambio di conoscenze, esperienze e competenze tra il personale di diverse età, valorizzando il trasferimento delle competenze da una generazione all'altra e promuovendo l'apprendimento continuo di entrambi i *target*.

### BEST PRACTICE 5

## IL VALORE INTERGENERAZIONALE IN EDISON



### SETTORE: Energia

Oggi in azienda convivono **quattro generazioni diverse**. Età, sistemi di valori, concezioni del lavoro, linguaggi e obiettivi così diversi e distanti da rappresentare una delle più grandi e cruciali sfide per le organizzazioni.

Per trasmettere il patrimonio culturale e valoriale di Edison e far conoscere ai colleghi le peculiarità delle nuove generazioni, è stato ideato il **Cross Generations Bridge**, un progetto di scambio che sta coinvolgendo oltre 80 dipendenti delle due *Community* aziendali: la *Young Community*, giovani con 0-3 anni di esperienza professionale e i *Seniores*, dipendenti con più di vent'anni di anzianità nel Gruppo Edison.

L'obiettivo è di avvicinare le generazioni attraverso momenti di dialogo informale, semplice ed autentico, su temi come la carriera, la visione del lavoro, la motivazione, i valori.

Lo scambio generazionale avviene anche all'interno della **Young Community**: grazie alla nomina di 4 *Re-pycs* (rappresentanti "*Empower Program Young Community*"), ovvero degli YCer's *senior*, i neoassunti sono formati sull'utilizzo del cruscotto informatico chiamato *Empower Young Community* (EpYC) – portale che permette di creare dei comportamenti virtuosi attraverso un sistema di punteggi: collabori ad un progetto? 50 punti! partecipi ad un corso? 20 punti! – e si avvia così un processo di formazione comportamentale sulla *mentorship*.


**ELEMENTI CHIAVE/CONTENUTO**

Sempre rivolta alle nuove generazioni, in ottica di sviluppo delle competenze e per consolidare la propria vocazione territoriale, Edison, insieme ad Aforisma School of Management, ha dato vita alla **Scuola dei Mestieri dell'Energia** in Puglia, un'iniziativa volta a creare opportunità di formazione e lavoro per i giovani che vogliono acquisire una qualifica di formazione professionale riconosciuta e spendibile nel mercato dell'energia. Il percorso didattico prevede una parte di studio teorico da alternarsi al lavoro, in stage e in apprendistato professionalizzante, grazie a Edison e alle sue aziende partner.

- **Background migratorio.** Le organizzazioni dovrebbero promuovere nella propria politica DE&I l'inclusione di dipendenti provenienti da diverse culture, etnie e paesi, realizzabili attraverso programmi dedicati all'integrazione del personale di origine straniera tramite *mentoring*, *reverse mentoring*, la promozione della diversità linguistica delle persone migranti e la sensibilizzazione verso le sfide specifiche di dipendenti con *background* migratorio, quali il riconoscimento delle qualifiche ottenute all'estero o il sostegno nelle pratiche amministrative.
- **Multiculturalità e interculturalità.** La promozione dell'interculturalità all'interno di una politica DE&I e dell'azienda stessa richiede l'adozione di strategie specifiche per riconoscere, celebrare e valorizzare la diversità delle tradizioni culturali, delle credenze e delle esperienze del personale. In particolare, una *policy* DE&I dovrebbe tenere in considerazione l'orientamento religioso, sancendo il rispetto della libertà di culto del personale dipendente, fornendo linee guida per l'accomodamento delle pratiche religiose e stabilendo politiche di ferie o congedi speciali per le festività religiose.

La creazione di una politica di DE&I efficace richiede un impegno costante e continuo da parte dell'organizzazione. I *target* delineati in questo capitolo – genere e identità di genere, orientamento sessuale e affettivo, disabilità, condizioni cliniche, età, *background* migratorio, multiculturalità e interculturalità – rappresentano infatti solo alcuni degli aspetti fondamentali che dovrebbero essere considerati nell'ambito di una politica completa, specialmente in considerazione del fatto che diversità e inclusione non sono obiettivi statici, ma processi dinamici che richiedono un impegno costante e un'evoluzione continua. **Nella considerazione del rischio della non inclusione e discriminazione è utile infatti utilizzare la lente analitica dell'intersezionalità, considerando le interconnessioni tra le sfaccettate dimensioni della diversità e garantendo che le politiche e pratiche siano inclusive nei confronti di chi può sperimentare molteplici forme di discriminazione, al fine di promuovere un ambiente dove ciascun individuo è sostenuto nella sua unicità. Le organizzazioni devono pertanto adottare un approccio olistico e integrato per affrontare la complessità delle diverse identità ed esperienze del personale, richiedendo un impegno costante anche della *leadership*.**

## 4.5. Strategia DE&I

La citazione di una strategia all'interno delle *policy* DE&I può rivelarsi utile per garantire un approccio sistematico e coerente all'inclusione, alla diversità e all'equità all'interno dell'organizzazione e per trasformare i principi e i valori in azioni concrete, in quanto la *policy* deve essere declinata coerentemente con la strategia previamente definita.



ELEMENTI CHIAVE/CONTENUTO

## APPROFONDIMENTO

### LA STRATEGIA DE&I:

La strategia DE&I è una *roadmap* che definisce gli obiettivi, le azioni e le misure che l'organizzazione intende realizzare per promuovere la diversità, l'equità e l'inclusione, fornendo una direzione esplicita, dei *target* misurabili e un piano di attuazione per la promozione di un ambiente di lavoro inclusivo. Anteriormente all'introduzione della stessa all'interno della *policy*, è essenziale dunque stabilire una visione chiara e definire gli obiettivi strategici che l'organizzazione desidera raggiungere nel campo della DE&I.

L'inserimento della strategia all'interno della *policy* può avere diverse forme e servire differenti funzioni:

- **trasformare i principi in azioni operative:** la strategia DE&I funge da bussola per guidare le decisioni, le politiche e le pratiche aziendali, fornendo una base solida per l'implementazione di iniziative che favoriscono la diversità e l'inclusione;
- **coinvolgere e sensibilizzare il personale dipendente:** l'inclusione di una strategia nella *policy* DE&I consente di coinvolgere i dipendenti a tutti i livelli dell'organizzazione, poiché una strategia ben comunicata fornisce una visione chiara dei cambiamenti e degli obiettivi che l'azienda si propone di raggiungere. Coinvolgere il personale nel processo decisionale e nell'implementazione delle iniziative DE&I, inoltre, favorisce un senso di appartenenza e responsabilità condivisa, potenziando l'efficacia delle azioni intraprese;
- **comunicare in modo efficace:** le **infografiche** sono in questo senso un valido strumento per comunicare in modo chiaro ed efficace i concetti complessi relativi alla strategia DE&I, rappresentando un mezzo visivo che trasmette informazioni in modo sintetico, attrattivo e facilmente comprensibile. Le stesse possono essere utilizzate per illustrare gli obiettivi della strategia DE&I, facilitando la comprensione e l'assimilazione delle informazioni da parte del personale e aumentando l'efficacia della comunicazione della strategia in oggetto.

### BEST PRACTICE 6

## toDEI: IL PERCORSO VERSO LA DIVERSITÀ, L'EQUITÀ E L'INCLUSIONE

GRUPPO  
MEDIOBANCA

### SETTORE: Finanza

Per comunicare in modo efficace la propria strategia in tema DE&I, il Gruppo Mediobanca ha impostato una **campagna di comunicazione** finalizzata a rendere visibile e condivisibile il *commitment* e le azioni, definendo un *naming* appropriato, impostando una *roadmap* chiara con KPI rendicontabili e una reportistica trasparente.

Con riferimento al *naming*, in particolare, è stato individuato un nome e un logo finalizzato ad esprimere il senso del percorso, dell'orientamento al risultato, del desiderio di agire in modo concreto e celere.

**ELEMENTI CHIAVE/CONTENUTO**

È stato quindi coniato “toDEI”, laddove la preposizione “to” indica proprio la direzione da intraprendere per creare un mondo lavorativo ancora più inclusivo. Il focus è stato quindi posto sul risultato e sugli obiettivi concreti che le azioni individuate nell’ambito del percorso avrebbero consentito di ottenere. “toDEI” esprime inoltre la consapevolezza che il percorso intrapreso non è breve ma che ogni giorno ognuno è responsabile di diffondere i principi e i valori dell’inclusività.

Al tempo stesso, “toDEI”, riprendendo sotto il profilo fonetico il termine inglese, “oggi”, esprime il senso dell’urgenza, dà l’idea di dovere intraprendere al più presto il percorso perché raggiungere la meta, ovvero la creazione di una realtà in cui ognuno possa sentirsi valorizzato nella propria unicità, è di prioritaria importanza per i singoli e l’intera comunità.



5



## 5. Il processo di adozione

Gli **step** consigliati dall'Osservatorio per la redazione di un documento di *policy* DE&I:

1. condurre una **revisione delle *policy* in vigore** (selezione e reclutamento, sviluppo risorse umane, promozione e avanzamento, comunicazione, etc.) per valutare che siano idonee e allineate ai principi in materia di DE&I, nonché con la politica DE&I stessa;
2. coinvolgere sin dalle prime fasi il **personale dipendente**, tramite indagini e sondaggi, per effettuare una diagnosi iniziale;
3. svolgere **consultazioni multistakeholder interne**, includendo *Employee Resource Groups, communities* e *management*, ed **esterne** su *stakeholder* selezionati;
4. effettuare un **benchmarking esterno** sulle *policy* DE&I dei *peer* identificati;
5. comporre un **gruppo di lavoro diversificato** in termini di funzioni, livelli e *background*, stabilendo responsabilità e ruoli definiti.

### 5.1. Revisione delle *policy* in vigore

Come primo passo nel processo di redazione di una *policy* di DE&I, **è importante mappare, considerare e rivedere alcuni riferimenti normativi e procedurali esistenti all'interno dell'organizzazione, che possono influenzare l'ambiente lavorativo e avere un impatto sull'efficacia e coerenza della *policy* DE&I. L'obiettivo è quello di valutare l'idoneità delle politiche pre-esistenti e la permeabilità dei concetti afferenti alla DE&I all'interno di tutti i documenti strategici dell'azienda, per garantire che gli eventuali gruppi a rischio di discriminazione siano adeguatamente inclusi e supportati.** Considerare attentamente tali documenti durante la stesura della *policy* DE&I contribuirà infatti a creare un *framework* completo e coerente per garantire un approccio olistico alla promozione di una cultura aziendale inclusiva.

Anche il presente processo di revisione dovrebbe essere basato sul dialogo sociale con il personale dipendente e i rappresentanti sindacali.

Tra le altre, è consigliabile in particolare considerare ed eventualmente citare nel proprio documento di *policy* le seguenti politiche eventualmente già adottate.

1. **Politiche di selezione e reclutamento del personale**, fondamentali per garantire un processo equo ed equilibrato che promuova la diversità, l'equità e l'inclusione. Si potrebbero considerare ad esempio:
  - **Descrizione dei requisiti minimi di accesso al lavoro**, per garantire che siano pertinenti, imparziali e non discriminatori;
  - **Annunci di offerte di lavoro**, assicurandosi che siano inclusive e non contengano linguaggio o requisiti che possano scoraggiare candidati/e qualificati/e di diverse origini o genere;
  - **Processo di selezione**, al fine di valutare e rivedere i criteri e modalità di selezione utilizzati nel processo di assunzione, per evitare il rischio di discriminazione.
2. **Politiche per lo sviluppo delle risorse umane e per la formazione del personale (*people development*)**, che ricoprono un ruolo chiave nel promuovere la diversità, l'equità e l'inclusione



## IL PROCESSO DI ADOZIONE

nell'organizzazione. In questo senso è utile considerare:

- **Piani di sviluppo delle carriere**, valutando che siano accessibili e offrano opportunità di crescita a tutto il personale, indipendentemente dal *background* o dalle caratteristiche personali;
- **Programmi di formazione**, tenendo presente la necessità di sviluppare programmi specifici sulla diversità, l'equità e l'inclusione per migliorare la consapevolezza e le competenze dei lavoratori e delle lavoratrici, rendendoli disponibili a tutta la popolazione aziendale;
- **Politiche di mentoring, shadowing e coaching**, esaminando che le politiche esistenti siano aperte a tutte le persone dipendenti e che promuovano la diversità nella selezione di mentori e *coach*.

**3. Politiche di promozione e avanzamento delle carriere**, le quali devono essere valutate per garantire l'equità delle opportunità di crescita professionale. Si potrebbe dunque considerare:

- **Processo di valutazione delle performance**, per assicurarsi che sia obiettivo, equo e privo di pregiudizi o stereotipi, con l'eventuale definizione di criteri di valutazione chiari e misurabili per promuovere l'equità e prevenire la discriminazione;
- **Politiche di promozione del personale**, da esaminare per garantire che siano ispirate ai principi di equità e offrano opportunità di avanzamento a tutto il personale, indipendentemente dalle caratteristiche individuali;
- **Successione e pianificazione delle carriere**, per promuovere la diversità nella successione e nella pianificazione delle carriere, garantendo che ci sia una rappresentanza equilibrata di talenti diversi nei piani di successione aziendale.

**4. Politiche di compensazione salariali**, con particolare attenzione al divario retributivo di genere, da rivedere e tenere presenti non solo nelle fasi dell'assunzione, ma anche con riferimento alle promozioni. Nella consigliata analisi preliminare occorre infatti includere un'eventuale *policy* che affronti l'equità retributiva, per garantire che le retribuzioni siano eque, basate sulle competenze ed esperienze e sul contributo del personale, indipendentemente da identità come genere, etnia o *background*. Una valutazione in questo senso permette ad esempio di stabilire criteri trasparenti e oggettivi per la determinazione delle retribuzioni e monitorare costantemente le disparità salariali.

**5. Politiche di welfare aziendale**, integrandole per garantire che tutte le persone siano supportate attraverso programmi di benessere fisico e mentale.

**6. Politiche di accessibilità digitale**, componente chiave dell'inclusione, che permette a individui con diversi livelli di abilità di partecipare appieno alle risorse e opportunità digitali, incluse le piattaforme aziendali. Una *policy* DE&I dovrebbe in quest'ottica garantire che i sistemi digitali aziendali siano progettati e implementati secondo criteri di accessibilità.

**7. Politiche di comunicazione**, che possono consistere in:

- **politiche di comunicazione interna**, da esaminarsi per garantire che promuovano la diversità e l'inclusione, inclusa la diffusione di informazioni sulla *policy* DE&I e sulle iniziative aziendali correlate;



## IL PROCESSO DI ADOZIONE

- **politiche di comunicazione esterna**, quali la presentazione dell'azienda e il *marketing*, per proiettare anche all'esterno un'immagine inclusiva e rispettosa, connessa alla *reputation* dell'azienda stessa.

**8. Politiche per i Corporate Bodies**, relative alla costituzione e al funzionamento degli organi aziendali, come il consiglio di amministrazione, che dovrebbero riflettere l'impegno dell'azienda verso la diversità e l'equità. È fondamentale considerare di includere l'obiettivo di rappresentanza diversificata all'interno di questi organi, promuovendo la partecipazione di individui di diverse identità e prospettive.

**9. Politica di Corporate Governance**, la quale dovrebbe riflettere l'impegno dell'azienda verso la DE&I a livello di decisioni aziendali chiave, incorporando i principi afferenti alla diversità e inclusione nei processi decisionali strategici e includendo rappresentanza diversificata nei comitati e nelle decisioni che riguardano l'allocazione delle risorse.

**10. Accordi di Secondo Livello Migliorativi e Trattamenti di Miglior Favore**, i quali possono essere mirati a gruppi sottorappresentati all'interno dell'azienda, da sviluppare e implementare in conformità con il principio dell'equità e volti politiche specifiche di diversità e inclusione in determinate divisioni o reparti. Ad esempio, si possono sviluppare accordi di secondo livello per promuovere la partecipazione di gruppi sottorappresentati in posizioni di *leadership* o per creare programmi di *mentorship* dedicati.

Può essere utile valutare inoltre i trattamenti di miglior favore, misure proattive per affrontare le disuguaglianze strutturali e garantire l'accesso equo alle opportunità, comunicando in modo trasparente i motivi e gli obiettivi di questi trattamenti al personale, dimostrando come si allineano agli sforzi aziendali di promuovere la diversità e l'inclusione nonché alla *policy* DE&I stessa.

**11. Global Framework Agreement (GFA)**, negoziati tra aziende multinazionali e organizzazioni sindacali a livello internazionale, finalizzati a promuovere i diritti e le norme del lavoro nonché l'equità nelle operazioni aziendali. Nell'elaborazione di una solida *policy* DE&I, le multinazionali dovrebbero dunque riconoscere l'importanza cruciale di valutare anche i GFA e armonizzarli in ottica DE&I, al fine di estendere i principi fondamentali delle politiche DE&I anche lungo le *supply chains* globali, promuovendo un impatto positivo anche tra i fornitori e le filiali.

Occorre ricordare, infine, che la politica DE&I deve essere parte di una cultura aziendale coesa e coerente. Considerare il **Codice Etico**, la **Carta DE&I Valori** e ulteriori *policy* interne durante la mappatura iniziale volta al documento in oggetto permette dunque, da un lato, di garantire che le iniziative e le azioni promosse siano in linea con gli standard etici e i valori dell'azienda, promuovendo una cultura coesa e congruente; dall'altro, di evitare contraddizioni o conflitti tra i diversi strumenti aziendali, contribuendo a garantire l'efficacia della politica DE&I. Inoltre, l'allineamento rappresenta un esempio di *leadership* e dimostra il costante impegno dell'azienda verso la diversità, l'equità e l'inclusione, stimolando una maggiore adesione e adozione della politica stessa da parte del personale.



## 5.2. Analisi interne e benchmarking esterno

Poiché l'efficacia di una politica DE&I ha molto a che fare con la conoscenza e l'*ownership* delle persone a cui si rivolge, è utile programmarne il coinvolgimento sin dalle prime fasi di redazione e costruzione della *policy*. **Nella fase preliminare alla redazione (e conseguentemente alla revisione) della *policy*, un passaggio fondamentale può dunque risiedere in una diagnosi approfondita della popolazione aziendale, includendo anche il *management* e prevedendo inoltre il coinvolgimento di *stakeholder* chiave nella consultazione iniziale.** La raccolta di informazioni dettagliate e il coinvolgimento dei vari portatori di interesse consentono, infatti, di sviluppare una *policy* basata su dati concreti e voci autorevoli, aumentando l'adesione e l'impatto della *policy* stessa.

1. **Diagnosi della popolazione aziendale.** La diagnosi della popolazione aziendale consiste in un processo di raccolta di dati e informazioni sullo stato attuale della diversità, equità e inclusione nell'organizzazione, finalizzata alla conoscenza delle persone e dei *target* di riferimento. Vi sono alcuni strumenti che, in questa fase, possono aiutare a individuare aree di forza e di miglioramento: da un lato, è possibile includere ***analytics*** volti a raccogliere e analizzare dati demografici interni sull'età, il genere, l'etnia, la disabilità e altre dimensioni rilevanti per mappare la popolazione, identificare eventuali disuguaglianze o disparità di rappresentanza all'interno dell'azienda. Allo stesso modo possono essere create **indagini** e **sondaggi**, al fine di raccogliere le opinioni, le percezioni e le esperienze del personale dipendente in merito alla cultura aziendale, alla diversità e all'inclusione. In alcuni casi, le aziende dell'Osservatorio di UN Global Compact Network Italia hanno coinvolto il personale anche nella fase di ideazione e redazione dei questionari, al fine di valutare l'utilizzo di un linguaggio inclusivo e di domande pertinenti già dai primi passi<sup>10</sup>.
2. **Consultazione *multistakeholder*.** Coinvolgere una vasta gamma di *stakeholder* nell'elaborazione della *policy* DE&I garantisce una prospettiva più completa e inclusiva. In questo senso, alcuni *stakeholder* chiave da coinvolgere anche nella fase preliminare possono includere:
  - **Personale dipendente e rappresentanti:** Organizzare sessioni di consultazione, gruppi di discussione o interviste con dipendenti e rappresentanti all'interno dell'azienda per raccogliere prospettive, esperienze e suggerimenti su diversità, equità e inclusione in azienda. È importante coinvolgere persone di diversi livelli gerarchici, funzioni e *background* per garantire una rappresentanza equa;
  - **Employee Resource Groups e Communities:** È fondamentale consultare dipendenti impegnati su fronti comuni, quali genere, etnia o disabilità, per consentire discussioni più approfondite sulle questioni specifiche che possono influenzare la diversità, l'equità e l'inclusione;
  - **Management e leader senior:** Coinvolgere i *leader* aziendali in sessioni di consultazione dedicate per ottenere il loro sostegno e l'approvazione delle strategie DE&I è importante affinché comprendano l'importanza della diversità, equità e inclusione e siano impegnati nel promuovere un ambiente di lavoro equo e inclusivo;
  - **Organizzazioni esterne:** È consigliabile infine collaborare con organizzazioni esterne, come

10. Per approfondire il tema di indagini e sondaggi, si invita a consultare le seguenti fonti dell'OIL:

- Rapporto OIL "Transforming Enterprises through Diversity and Inclusion", Annesso II (*survey questionnaire*), 2022, pp. 98 e ss, [link](#)
- Strumento di autoanalisi per le aziende sull'assunzione di persone con disabilità, [link](#)
- "Experiences of violence and harassment at work. A global first survey", OIL, 2022, [link](#)



## IL PROCESSO DI ADOZIONE

consulenti DE&I, associazioni professionali o organizzazioni comunitarie, per ottenere *input* e condividere *best practice* nella redazione della *policy* DE&I.

**3. Benchmarking esterno.** L'effettuare un *benchmarking* esterno sulle *policy* di diversità, equità e inclusione con i propri *peer* nazionali e internazionali, nonché attuare una revisione della letteratura pre-esistente, si rivela un approccio prezioso per confrontarsi con le migliori pratiche, le politiche innovative e gli obiettivi ambiziosi nel campo della DE&I e per adattarle successivamente alle proprie esigenze. Per procedere, è utile considerare i seguenti passaggi:

- **Identificazione dei *peer* nazionali ed internazionali:** La prima fase per effettuare un *benchmarking* esterno è identificare i *peer*, ovvero le organizzazioni che sono considerate *leader* nel campo della DE&I, che possono operare sia nello stesso settore che in settori correlati. È possibile considerare ad esempio organizzazioni multinazionali, aziende con una reputazione solida in materia di DE&I o organizzazioni che hanno ricevuto riconoscimenti per le loro politiche sul tema;
- **Ricerca e raccolta di informazioni:** Una volta identificati i *peer*, è importante condurre una ricerca accurata e raccogliere informazioni sulle loro politiche DE&I, attraverso diverse fonti quali siti web, rapporti annuali, pubblicazioni, studi di caso o contatti diretti con i responsabili della *Diversity, Equity & Inclusion* delle organizzazioni;
- **Analisi delle politiche dei *peer* e identificazione delle *best practice*:** Occorre focalizzarsi successivamente su elementi chiave come l'assunzione e la selezione del personale, lo sviluppo e la formazione del personale dipendente, la promozione e l'avanzamento di carriera, la compensazione e i *benefit*, la comunicazione interna ed esterna, nonché altre politiche che possono essere rilevanti per la propria organizzazione;
- **Adattamento alle esigenze della propria organizzazione:** In seguito all'identificazione delle *best practice*, occorre adattarle alle specificità della propria azienda, tenendo conto delle risorse disponibili, delle priorità e dello specifico contesto aziendale. È rilevante ad esempio considerare le esigenze e le caratteristiche delle diverse popolazioni di dipendenti, così come le dinamiche del proprio settore e delle comunità di riferimento.

**4. Analisi e integrazione delle informazioni.** Dopo aver condotto la diagnosi sulla popolazione aziendale, la consultazione *multistakeholder* e il *benchmarking* esterno, è necessario analizzare e integrare le informazioni raccolte per informare la redazione della *policy* DE&I. Alcuni passaggi chiave possono includere:

- **Analisi dei dati:** Analizzare i dati raccolti durante la fase di diagnosi per identificare i punti di forza, le sfide e le opportunità di miglioramento relativi alla diversità e all'inclusione nell'azienda;
- **Identificazione delle esigenze e degli obiettivi:** Basandosi sui risultati della diagnosi e delle consultazioni, identificare le principali esigenze, sfide e obiettivi specifici da affrontare nella *policy* DE&I;
- **Sviluppo di obiettivi e strategie:** Definire obiettivi chiari e misurabili per la *policy* DE&I e sviluppare strategie mirate per raggiungerli. Le strategie dovrebbero affrontare le aree di miglioramento identificate e incorporare le *best practice*;



- **Considerazioni legali e normative:** Assicurarsi che la *policy* DE&I sia conforme alle leggi e alle normative vigenti in materia di diversità, equità e inclusione nel mondo del lavoro.

**BEST PRACTICE 7**
**GRUPPO AMBASSADOR D&I**

**SETTORE: Industria siderurgica**

Nel 2020, Feralpi Group si è dotata di una **policy D&I**, basata su **quattro aree di azione**: cultura globale (integrazione di *background* culturali differenti), *leadership* inclusiva (capacità di includere le persone nella loro unicità), equilibrio di genere (parità di opportunità tra i generi) e responsabilità collettiva (partnership col territorio per accrescere i valori di inclusione). L'anno seguente, sulla scia delle attività di sviluppo dei temi di inclusione, si è attivato un **Gruppo di Ambassadors D&I**, coinvolgendo circa 30 persone e rappresentando tutti gli stabilimenti italiani e internazionali. Il gruppo di lavoro è guidato dalla funzione DEI & Welfare, costituita a gennaio 2023, con capofila la Direzione Risorse Umane e la Direzione Relazioni Esterne e Sostenibilità.

Il Gruppo Ambassadors D&I risponde alla necessità di coinvolgere e attivare persone di Feralpi formate e sensibilizzate sul tema dell'inclusione, che possano a loro volta stimolare tutta l'organizzazione. Il Gruppo condivide il valore della diversità, per comunicarne le esperienze, promuovendo e sostenendo attivamente i principi D&I all'interno del proprio ambiente lavorativo. Nel corso del tempo il Gruppo ha proposto una serie di attività, per coinvolgere i colleghi e le colleghe nei temi di inclusione, tra cui l'iniziativa della mensa multiculturale e la newsletter mensile sull'inclusione.

La prima parte dal cibo come elemento aggregante, per esplorare le diverse culture presenti in Feralpi Group, non da ultime quelle dei diversi siti esteri che rappresentano l'azienda, e per narrarne i loro usi e costumi, in chiave aggregativa.

La newsletter mensile dell'inclusione parte dal decalogo di dieci suggerimenti per un luogo di lavoro inclusivo, dato dagli Ambassadors, che comprende diverse sfere:

1) mostrare rispetto attraverso il comportamento e uso del linguaggio; 2) essere accoglienti; 3) usare l'intelligenza emotiva; 4) creare momenti e luoghi di condivisione; 5) aumentare la consapevolezza dei propri pregiudizi; 6) informarsi e formarsi; 7) garantire la libertà di espressione; 8) accogliere il cambiamento con l'ascolto; 9) utilizzare l'umorismo; 10) essere umili e chiedere scusa. La newsletter si appoggia alla narrazione di un film famoso che ne evidenzia i valori più profondi dell'inclusione.



### 5.3. Coinvolgimento delle diverse funzioni e di *stakeholder* e composizione del gruppo di lavoro

Una *policy* di diversità, equità e inclusione (DE&I) coinvolge necessariamente differenti funzioni aziendali e *stakeholder* interni ed esterni, che rivestono un ruolo chiave nel processo di redazione. Tale coinvolgimento è fondamentale per garantire l'adozione, l'efficacia e l'impatto positivo della stessa: lavorare insieme come un **team multidisciplinare** e coinvolgere le prospettive del personale e delle parti interessate esterne contribuisce a creare una *policy* DE&I inclusiva, coerente, condivisa e sostenibile che rispecchia i valori e gli obiettivi dell'azienda.

Idealmente, **il Gruppo di Lavoro dedicato alla *policy* DE&I dovrebbe includere dipendenti e rappresentanti provenienti da diversi livelli gerarchici, dipartimenti e *background* culturali: è importante dunque assicurarsi che sia diversificato in termini di etnia, genere, età, abilità, orientamento sessuale e altri fattori rilevanti per la diversità.** Questa differenza di prospettive aiuterà a garantire che la *policy* DE&I rifletta le esigenze e le esperienze di tutto il personale dipendente.

Occorre ricordare che ogni azienda presenta differenze sostanziali per dimensioni, organizzazione e struttura interna. Essendo necessario identificare i ruoli di chi potrebbe comporre il Gruppo di Lavoro dedicato e rappresentativo delle diverse funzioni e persone coinvolte, l'Osservatorio D&I di UN Global Compact Network Italia ha proposto un **elenco indicativo e non esaustivo di funzioni e *stakeholder* interni ed esterni** che andrebbero coinvolti o nella fase iniziale o nella composizione stessa del Gruppo di Lavoro, affinché ogni azienda possa declinare il *team* secondo le proprie esigenze e strutture.

- **Risorse umane (HR).** Si tratta della funzione che solitamente guida il processo di redazione e implementazione della *policy* DE&I, avendo una conoscenza approfondita delle politiche aziendali e delle pratiche di gestione del personale. Il *team* HR sarà responsabile dell'integrazione della *policy* DE&I con altre politiche HR esistenti e dell'allineamento con i processi di assunzione, valutazione delle *performance* e sviluppo dei dipendenti, oltre che dell'indicazione di input sulla progettazione di programmi di formazione DE&I, sulla revisione delle politiche di selezione del personale, e sulla promozione di un ambiente di lavoro inclusivo. Potrebbe essere utile inoltre includere anche il ruolo dell'HR *analytics*, che fornisce dati empirici fondamentali per misurare i progressi e identificare le aree in cui le iniziative DE&I possono avere il maggiore impatto.
- **Diversità e inclusione.** L'intera funzione DE&I (se presente) può parimenti svolgere un ruolo di coordinamento e guida nella redazione della *policy*, fornendo consigli strategici e *best practice* per la redazione della stessa.
- **Sostenibilità.** Riveste un ruolo fondamentale, offrendo un contributo costante e collaborando nella redazione della *policy* DE&I per garantire l'allineamento delle sue strategie operative con gli obiettivi di sostenibilità aziendale. Tale collaborazione può includere l'integrazione di aspetti ambientali, sociali e di governance (ESG) nella *policy* DE&I, ad esempio considerando l'impatto sociale delle politiche di diversità, equità e inclusione e collegando queste ultime alle iniziative di responsabilità sociale dell'impresa.



## IL PROCESSO DI ADOZIONE

- **Legale.** Il coinvolgimento del *team* legale è essenziale per garantire che la *policy* DE&I sia pienamente conforme alle leggi e alle normative vigenti. Il *team* legale offre infatti consulenza sulla legislazione relativa alla diversità e discriminazione, garantendo che la *policy* sia in linea con le leggi attualmente in vigore, offrendo inoltre un contributo fondamentale per proteggere l'organizzazione da potenziali rischi legali legati alle questioni di diversità, equità e inclusione. Nelle realtà in cui non sia presente un dipartimento legale, è possibile coinvolgere in alternativa nel gruppo di lavoro il collegio sindacale.
- **CFO.** Il *Chief Financial Officer* porta un'analisi finanziaria critica per la valutazione dell'impatto delle iniziative DE&I sul bilancio aziendale, assicurando l'allocazione adeguata delle risorse.
- **Relazioni industriali.** La funzione delle Relazioni Industriali svolge un ruolo chiave nel coinvolgimento e nella collaborazione tra il *management* e i rappresentanti sindacali dei lavoratori e delle lavoratrici. Operando a stretto contatto con i rappresentanti dei dipendenti, la stessa può infatti garantire che la *policy* DE&I tenga conto delle esigenze del personale, nonché degli aspetti sindacali, promuovendo un dialogo sociale costruttivo, la condivisione della politica e la partecipazione attiva nella sua attuazione.
- **Comunicazione interna.** Il dipartimento Comunicazione ricopre un ruolo attivo soprattutto diffusione della *policy* DE&I all'organizzazione. Collaborando con il Gruppo di Lavoro DE&I, tale funzione può infatti sviluppare un piano di comunicazione efficace che coinvolga tutto il personale e sensibilizzi sull'importanza della diversità, equità e inclusione, oltre a creare materiali informativi, gestire canali di comunicazione interna e supportare l'organizzazione di eventi e attività di sensibilizzazione.
- **Work Organization.** Si intende in questo senso una macrocategoria di dipartimenti deputati all'organizzazione del lavoro, che include ad esempio:
  - a. **Funzione Salute, Sicurezza e Ambiente (HSE),** che può considerare gli aspetti di sicurezza e salute legati alla diversità quali l'identificazione e la mitigazione di rischi specifici per gruppi di dipendenti vulnerabili, l'accessibilità di spazi e risorse per persone con abilità diverse e l'integrazione di pratiche di lavoro sicure e inclusive per tutto il personale;
  - b. **Team Digital e Real Estate,** responsabili dell'accessibilità e inclusività non solo degli ambienti, ma anche dei sistemi informativi e dei programmi.
- **Procurement.** La funzione degli Acquisti può svolgere un ruolo significativo nella promozione della diversità e inclusione all'interno dell'organizzazione, potendo collaborare con i fornitori per incoraggiare la diversità nella catena di approvvigionamento e nella selezione di partner commerciali. La stessa può, inoltre, sviluppare criteri di valutazione dei fornitori che includano metriche DE&I e supportare l'acquisto di beni e servizi da fornitori che abbracciano la diversità.
- **Top Management.** Il coinvolgimento del *Top Management* nella redazione della *policy* DE&I invia un segnale forte e chiaro sull'impegno dell'organizzazione nei confronti della diversità e inclusione.



## IL PROCESSO DI ADOZIONE

Quando i dirigenti di alto livello si impegnano attivamente nella redazione della *policy*, dimostrano che la diversità e l'inclusione sono priorità strategiche dell'azienda. Questo sostegno dall'alto crea un ambiente in cui la *policy* DE&I è presa sul serio e ha maggiori possibilità di essere attuata con successo. Oltre alla possibilità di definire una visione strategica, tale contributo garantisce sin dal principio il sostegno finanziario e l'allocazione delle risorse necessarie per implementare la politica.

- **Personale dipendente.** Come già visto nella fase diagnostica, rappresenta un fondamentale *stakeholder* già nel processo di redazione della *policy* DE&I, che è necessario coinvolgere al fine di garantire la rappresentanza delle diverse prospettive e per aumentare l'adesione e l'accettazione della *policy*. In particolare, potrebbe essere utile inserire nel gruppo di lavoro dedicato alla *policy* DE&I rappresentanti di *Employee Resource Groups* (ERG) e *Communities*, che, in qualità di portavoce delle diverse comunità di dipendenti all'interno dell'organizzazione, possono fornire prospettive e *feedback* preziosi per garantire che la *policy* risponda alle loro specifiche esigenze e sfide. Gli stessi possono, inoltre, svolgere un ruolo attivo nella promozione della diversità e inclusione attraverso iniziative e programmi interni, garantendo sin dall'inizio il coinvolgimento della popolazione aziendale a tutti i livelli.
- **Parti interessate esterne.** Oltre alle funzioni aziendali e al personale dipendente, coinvolgere parti interessate esterne può arricchire il processo di redazione della *policy* DE&I. Alcuni *stakeholder* esterni che potrebbero essere coinvolti includono, a titolo esemplificativo:
  - a. **Clienti e fornitori**, per comprendere le loro aspettative in materia di DE&I e per allineare la *policy* aziendale alle loro necessità e valori;
  - b. **Organizzazioni e comunità**, per ottenere *input*, supporto e condividere le *best practice*;
  - c. **Consulenti esterni**: nel caso in cui l'azienda abbia bisogno di supporto specializzato nella redazione della *policy* DE&I, potrebbe essere utile coinvolgere consulenti o esperti esterni che abbiano competenze specifiche nel campo della diversità e dell'inclusione.

**Ogni membro del Gruppo di Lavoro dovrebbe avere chiare responsabilità e ruoli definiti:** ciò può includere la ricerca e l'analisi delle *best practice* in materia di DE&I, la raccolta e l'analisi dei dati sull'organizzazione, l'elaborazione di raccomandazioni e l'assistenza nella stesura della *policy* DE&I. È importante incoraggiare una cultura di collaborazione e partecipazione attiva all'interno del Gruppo di Lavoro, in modo che tutti i membri possano contribuire con le proprie competenze e prospettive.

**Il Gruppo di Lavoro dovrebbe infine pianificare le attività e le tappe chiave per l'elaborazione della *policy* DE&I, stabilendo scadenze e obiettivi intermedi. È importante stabilire un sistema di monitoraggio per valutare l'efficacia delle iniziative intraprese e apportare eventuali aggiustamenti durante il processo.**



6



## 6. Implementazione della *policy*

### ASPETTI CHIAVE

- La politica DE&I dovrebbe indicare le **aree di applicazione** della stessa, sia **internamente** (tra cui il reclutamento, selezione e assunzione, processi HR, percorsi di formazione, etc.), sia esternamente, coinvolgendo le **catene di fornitura** e la **catena del valore**.
- È fondamentale stabilire **KPIs**, anche coinvolgendo gli ERG, e **sistemi di monitoraggio**, per verificare l'efficacia della politica DE&I, nonché effettuare un *reporting* periodico al *senior management*.
- Oltre a prevedere **sistemi di segnalazione e reclamo**, occorre includerne i riferimenti all'interno della politica DE&I, al fine di permetterne l'accesso a tutto il personale e ai *ri-gholders*.
- La politica DE&I dovrebbe includere il **periodo di revisione periodica** (annuale o biennale), legato anche ad eventuali cambiamenti culturali e normativi.

### 6.1. Aree di applicazione

La *policy* DE&I comporta un approccio trasversale che impatta diverse aree dell'organizzazione, garantendo l'integrazione di pratiche inclusive ed equità in tutti gli aspetti del lavoro. **Dal recruitment alla valutazione della performance, dai percorsi di carriera alla promozione del linguaggio inclusivo, e lungo le catene di fornitura e del valore, la policy DE&I assicura un'impronta sociale positiva che favorisce l'uguaglianza, la diversità e l'inclusione in tutta l'organizzazione.**

Le **aree** che dovrebbero essere attraversate e inserite nel documento di *policy*, e che verranno poi implementate al livello di processi e procedure interne, sono molteplici:

- **Reclutamento, Selezione e Assunzione.** Alla luce dell'impatto significativo di una *policy* DE&I sulle pratiche di *recruitment*, selezione e assunzione dell'organizzazione, si incoraggia l'adozione di strategie volte a garantire una maggiore diversità nel *pool* di candidati/e, come l'ampia diffusione delle offerte di lavoro, e l'adozione di pratiche di selezione neutre e basate sull'equità e merito. L'obiettivo è attrarre e reclutare candidati qualificati provenienti da diverse sfere della vita e garantire un processo di selezione equo ed inclusivo.
- **Processi HR.** La *policy* DE&I deve essere integrata nei processi HR e lungo l'arco della vita lavorativa dei/delle dipendenti, includendo l'orientamento e l'accoglienza di nuove persone, la formazione continua, la gestione delle *performance* e delle carriere, i programmi di transizione o di ritiro. Integrando la dimensione DE&I in questi processi, si promuove un ambiente di lavoro inclusivo e si favorisce un approccio coerente e sostenibile lungo tutto il percorso professionale.
- **Valutazione della Performance.** La *policy* in oggetto dovrebbe influenzare la valutazione della *performance* DE&I del personale, incoraggiando criteri di valutazione obiettivi e basati sulle competenze, evitando pregiudizi o discriminazioni. In aggiunta, la diversità e l'inclusione possono essere considerate come criteri di valutazione, premiando il contributo alla promozione di un ambiente di lavoro inclusivo e collaborativo, anche tramite l'introduzione di sistemi di incentivazione variabili.



## IMPLEMENTAZIONE DELLA POLICY

- Percorsi di Carriera e Sviluppo Professionale.** La *policy* DE&I dovrebbe promuovere la creazione di percorsi di carriera e sviluppo professionale equi ed accessibili ad ogni persona. Si incentivano programmi di *mentoring*, *job rotation*, *training* e sviluppo delle competenze per garantire che ciascun dipendente abbia opportunità di crescita e progressione professionale. La diversità è valorizzata come risorsa, e si incoraggia la promozione interna e l'accesso a ruoli di *leadership* per tutti.
- Compensazione e Remunerazione.** La *policy* DE&I dovrebbe sottolineare l'importanza di garantire una compensazione e remunerazione equa per ogni dipendente, senza discriminazioni basate su caratteristiche personali. Si promuove la trasparenza e l'equità salariale, prevenendo la disparità di retribuzione tra dipendenti per un lavoro di equal valore che richiede uguale competenza e responsabilità. L'obiettivo è garantire che il personale sia remunerato in modo equo, indipendentemente dalle caratteristiche personali ravvisabili.
- Piani di Successione.** Un'adeguata *policy* DE&I dovrebbe includere anche i piani di successione, considerati un elemento cruciale per garantire la continuità e lo sviluppo a lungo termine di un'organizzazione. L'integrazione dei principi di *Diversity, Equity & Inclusion* in tali piani non solo può riflettere un impegno verso la diversificazione del personale, ma offre anche opportunità per individuare, coltivare e promuovere talenti provenienti da una vasta gamma di *background*, permettendo all'azienda di abbracciare la molteplicità di prospettive presenti nella società e di beneficiare della ricchezza di competenze e idee che ne derivano.
- Promozione di un linguaggio inclusivo.** A livello trasversale, la *policy* DE&I si estende alla promozione di un linguaggio inclusivo in tutti gli aspetti dell'organizzazione. È importante a tal proposito valutare l'adozione di un linguaggio neutro dal punto di vista di genere, l'evitare terminologie o linguaggio offensivi o escludenti, e promuovere una comunicazione rispettosa ed inclusiva tra colleghi, manager, clienti, fornitori e comunità.
- Catene di fornitura.** La *policy* DE&I può inoltre influenzare positivamente le catene di fornitura dell'organizzazione, promuovendo la collaborazione con fornitori che condividono gli stessi valori di diversità, equità e inclusione e relazioni commerciali che rispettano i diritti umani, l'equità e le opportunità per tutte le parti coinvolte. L'obiettivo è creare una catena di fornitura responsabile e sostenibile, che applichi i principi DE&I.
- Coinvolgimento di consumatori, partner e stakeholder.** La *policy* DE&I può coinvolgere, infine, anche i consumatori e i partner dell'organizzazione, promuovendo la sensibilizzazione e l'inclusione dei consumatori attraverso pratiche di marketing e di comunicazione che riflettano e rispettino la diversità, l'equità e l'inclusione. È da incoraggiare, dunque, l'instaurazione di partenariati con organizzazioni e *stakeholder* che promuovono la diversità e l'inclusione, lavorando insieme per creare un impatto sociale positivo lungo tutta la catena del valore.



## BEST PRACTICE 8

### LINGUAGGIO INCLUSIVO



#### SETTORE: Energia

A maggio 2022, A2A ha lanciato una **survey sulle tematiche DE&I** per dare ascolto ai bisogni delle persone raccogliendo il contributo di tutti e per essere sempre più inclusiva. Il questionario anonimo aveva l'obiettivo di:

- rilevare il livello di conoscenza in merito alle tematiche Diversità, Equità e Inclusione;
- conoscere i bisogni della popolazione aziendale rispetto a tematiche specifiche;
- avere una fotografia della situazione per ogni ambito, per indirizzare le future azioni.

Dalle evidenze della *Survey*, è emersa la percezione di utilizzo di un linguaggio poco inclusivo. Per questo motivo, nei mesi successivi, sono state realizzate diverse iniziative sul tema del linguaggio inclusivo, grazie al lavoro dell'*Inclusion Team*: un gruppo di lavoro formato da oltre 70 colleghe e colleghi del Gruppo rappresentativi delle diverse *Business Unit*, *background*, *seniority*, generazioni, genere, abilità e ruoli aziendali, coadiuvati, per ogni tematica (Genere, Generazioni, Orientamento sessuale e identità di genere, Cultura, Disabilità), da HR Guida e Sponsor identificati nel Comitato di Direzione. L'*Inclusion Team* ha l'obiettivo di definire strategia, obiettivi e azioni in ambito DE&I. Le iniziative realizzate in questo ambito sono state:

1. le **buone prassi sul linguaggio inclusivo**, uno strumento pratico e di facile consultazione, con suggerimenti concreti su come utilizzare un linguaggio inclusivo e rispettoso delle diversità;
2. il "**Manifesto del Linguaggio Inclusivo**", un'azione prioritaria del piano di azioni dell'*Inclusion Team*. Il manifesto racconta i 5 principi utili a migliorare la comunicazione e vuole essere un impegno di responsabilità condivisa per favorire linguaggio e comportamenti rispettosi;
3. **Podcast DE&I**, veloci con tante rubriche e interviste, sui temi di Diversità, Equità e Inclusione e una particolare attenzione al linguaggio inclusivo;
4. **Webinar "Stavo solo scherzando"**, dedicato al linguaggio inclusivo in occasione dell'iniziativa "4 Weeks 4 Inclusion", maratona interaziendale dedicata ai temi della DE&I.

## 6.2. Monitoraggio, misurazione dei KPIs e reporting periodico

Nella consapevolezza della difficile misurazione degli aspetti della DE&I, un'azienda dovrebbe comunque prevedere un sistema di valutazione e monitoraggio delle iniziative adottate, citato nella *policy* e costituente un elemento fondamentale per valutare l'efficacia e il progresso della politica stessa.

È utile a tal proposito considerare di:

- **Definire dei Key Performance Indicators (KPI)**. È importante definire una serie di KPI che ri-



## IMPLEMENTAZIONE DELLA POLICY

flettano gli obiettivi e le sfide specifiche dell'organizzazione in materia di DE&I, siano essi **di natura quantitativa o qualitativa**. Ad esempio, i primi possono includere la percentuale di personale dipendente proveniente da gruppi sottorappresentati, la rappresentatività di tali gruppi in posizioni di *leadership*, e il tasso di assunzione e di mantenimento di dipendenti diversi. I KPI qualitativi possono invece misurare la valutazione della soddisfazione del personale in relazione all'ambiente di lavoro inclusivo e la percezione dell'uguaglianza di opportunità.

- **Effettuare Survey Periodiche e Coinvolgimento degli ERG.** Le *survey* periodiche possono rappresentare uno strumento prezioso per raccogliere dati e *feedback* dai dipendenti sull'efficacia della *policy* DE&I. Esse possono, infatti, includere domande specifiche sulle esperienze di inclusione, la percezione dell'uguaglianza di opportunità, l'accesso alle risorse e il supporto fornito. È anche importante coinvolgere attivamente gli *Employee Resource Groups* (ERG) e le rappresentanze sindacali (RSA) nella progettazione e nell'analisi delle *survey* stesse, in quanto rappresentano una voce importante e autentica della popolazione aziendale dipendente appartenente a gruppi sottorappresentati.
- **Utilizzare una Dashboard ESG per i KPI su DE&I.** L'implementazione di una *dashboard* ESG può fornire una panoramica visiva e intuitiva dei KPI relativi alla DE&I, potendo includere indicatori chiave come la rappresentanza dei gruppi sottorappresentati in varie posizioni aziendali, l'andamento dei tassi di assunzione e mantenimento di dipendenti diversi, l'avanzamento dei programmi di formazione sulla DE&I, nonché i risultati delle *survey* periodiche. La *dashboard* ESG può essere in aggiunta un prezioso strumento di comunicazione per il *Senior Management*, facilitando la comprensione dei progressi e delle sfide della DE&I all'interno dell'organizzazione.
- **Effettuare un reporting periodico al Senior Management.** Il *reporting* periodico (sia esso annuale o semestrale) al *Senior Management* è essenziale per informare le decisioni strategiche e la *governance* della DE&I. Il *report* dovrebbe includere i risultati dei KPI, le tendenze rilevate, le sfide individuate e le azioni intraprese per affrontarle, in quanto è importante fornire al *Senior Management* una visione chiara dei progressi compiuti e delle aree di miglioramento, al fine di promuovere un impegno continuo e sostenuto verso l'obiettivo di una maggiore diversità, equità e inclusione.

### 6.3. I meccanismi di segnalazione e reclamo e il *remedy*

**I meccanismi di segnalazione e rimedio sono strumenti essenziali per garantire che la *policy* DE&I sia implementata in modo efficace e per affrontare eventuali violazioni o controversie. Essi sono un elemento fondamentale della *policy* stessa e presentano svariati benefici per le organizzazioni, tra cui il miglioramento della cultura aziendale basata sulla trasparenza e sulla collaborazione nella risoluzione costruttiva dei conflitti, nonché l'aumento della fiducia del personale dipendente.**



## APPROFONDIMENTO

### GRIEVANCE E REMEDY:

È importante comprendere il **significato di grievance e rimedio all'interno del contesto della DE&I**. Una *grievance* si riferisce a un'insoddisfazione o un reclamo sollevato da un dipendente in relazione a un'azione, una politica o un comportamento che è percepito come ingiusto, discriminatorio o contrario alla politica DE&I; il *remedy*, invece, si riferisce alle azioni intraprese dall'azienda per risolvere la questione sollevata dalla *grievance* e per prevenire future violazioni.

Un meccanismo chiave per affrontare le *grievance* in materia di DE&I è stabilire, nel documento stesso di *policy* DE&I, dei **canali di segnalazione chiari e accessibili**, che possono includere la designazione di un punto di contatto dedicato (come un responsabile della DE&I o un *team* specifico o ancora il/la Consigliere/a di fiducia), la creazione di linee telefoniche o caselle di posta elettronica dedicate e confidenziali, o l'implementazione di un sistema di segnalazione confidenziale online. È importante che il personale sia informato su questi canali e che si senta sicuro nel segnalare qualsiasi preoccupazione relativa alla DE&I. **L'accesso a tali canali, e dunque ai sistemi di reclamo dovrebbe essere garantito, oltre che all'interno dell'azienda, anche ai rightholders che non siano parte della popolazione aziendale.**

Tra i meccanismi di segnalazione e reclamo rilevati all'interno dell'Osservatorio di UN Global Compact Network Italia che potrebbero essere identificati e inclusi nella propria *policy* è opportuno citare:

- 1. Whistleblowing.** Il *whistleblowing* è un meccanismo che consente ai dipendenti di segnalare violazioni, discriminazioni o comportamenti inappropriati in modo confidenziale e sicuro. La *policy* DE&I dovrebbe chiarire il ruolo del *whistleblowing* come strumento per identificare e affrontare il mancato rispetto dei principi di diversità, equità e inclusione all'interno dell'azienda; dovrebbero essere forniti a tal proposito canali di segnalazione confidenziali e una protezione contro le ritorsioni per coloro che segnalano in buona fede.
- 2. Ethics Officer.** L'*Ethics Officer* è una figura incaricata di promuovere comportamenti etici e rispettosi all'interno dell'organizzazione. Nell'ambito della *policy* DE&I, può svolgere un ruolo chiave nel gestire le segnalazioni di violazioni correlate, fornendo consulenza, supporto e facilitando le indagini interne in risposta alle segnalazioni ricevute, con la garanzia della riservatezza e dell'obiettività del processo.
- 3. Consigliere/a di fiducia.** Tale figura, sempre più sovente presente in azienda, può costituire un canale deputato a ricevere segnalazioni e reclami relativi a comportamenti inappropriati quali molestie, *mobbing* e altre forme di discriminazione, al fine di guidare il/la dipendente attraverso il processo di segnalazione e risoluzione.
- 4. Helpline o Piattaforme Gestite da Esterni.** Le *helpline* sono canali di comunicazione indipendenti che consentono alle persone di segnalare violazioni della *policy* DE&I in modo anonimo e sicuro. Possono essere gestiti da fornitori esterni specializzati, garantendo un ambiente confidenziale in cui i dipendenti possono esprimere preoccupazioni o segnalare comportamenti inappropriati. L'organizzazione deve assicurarsi che tali canali siano facilmente accessibili e promuovere la consapevolezza della loro esistenza.

Contestualmente alla designazione dei canali di reclamo, è utile **citare all'interno della *policy* i tempi di risposta, facendo riferimento alle procedure di gestione e risoluzione delle *grievance***. Ciò può essere garantito con un processo chiaro e strutturato esterno alla politica.



## APPROFONDIMENTO

### GRIEVANCE MECHANISM:

- **Documentazione delle segnalazioni:** I dipendenti o *rightholders* che presentano una *grievance* dovrebbero essere incoraggiati a fornire una documentazione dettagliata del proprio reclamo, comprese le date, i luoghi, le persone coinvolte e altre informazioni rilevanti.
- **Riservatezza:** Assicurare che il processo di gestione delle *grievance* sia condotto in modo riservato, proteggendo l'identità della persona che ha presentato la segnalazione, nella misura consentita dalla legge e dalle politiche aziendali.
- **Indagine interna:** L'azienda dovrebbe condurre un'indagine interna completa e imparziale per raccogliere tutte le informazioni pertinenti sulla questione sollevata dalla *grievance*. Ciò può comportare interviste con le parti coinvolte e la raccolta di prove documentali.
- **Decisione e rimedio:** Sulla base delle prove raccolte, l'azienda dovrebbe prendere una decisione giustificata e, se appropriato, applicare un rimedio per risolvere la questione. **Le misure di rimedio possono includere azioni correttive, come formazione aggiuntiva, sanzioni disciplinari o modifiche alle politiche o alle procedure aziendali.**
- **Comunicazione:** Informare il dipendente che ha presentato la segnalazione sui risultati dell'indagine e sulle azioni intraprese. È importante mantenere una comunicazione aperta e trasparente per costruire la fiducia e dimostrare l'impegno dell'azienda verso la risoluzione delle *grievance*.
- Nel caso in cui i meccanismi di *grievance* interni non producano un risultato soddisfacente per le parti coinvolte, occorre garantire il ricorso a canali esterni come **l'accesso alla giustizia**.

Sempre lo stesso processo di gestione della *grievance* dovrebbe includere clausole, citate nella *policy*, quali:

- **Protezione da ritorsioni**, includendo disposizioni chiare per proteggere le persone che presentano una segnalazione da qualsiasi forma di ritorsione. Questo può includere la garanzia di non subire discriminazioni, rappresaglie, sanzioni disciplinari o trattamenti negativi come conseguenza della *grievance*.
- **Monitoraggio e revisione.** È fondamentale monitorare l'efficacia dei meccanismi di segnalazione e rimedio e apportare eventuali miglioramenti necessari, realizzabile attraverso il monitoraggio dei casi sollevati, la valutazione della soddisfazione del personale dipendente con il processo di gestione delle segnalazioni e l'analisi dei *trend* nel tempo. I risultati del monitoraggio dovrebbero essere utilizzati per migliorare continuamente la politica DE&I e il processo di gestione.
- **L'accesso al remedy**, ossia la possibilità di ottenere una soluzione o un risarcimento per le violazioni subite, che può consistere in azioni correttive, compensazioni o misure disciplinari<sup>11</sup>.

11. Per approfondire alcuni esempi di azioni di rimedio correlate al principio di non discriminazione, si può consultare il [Business Human Rights Navigator di UN Global Compact](#).



## BEST PRACTICE 9

### MECCANISMI DI SEGNALAZIONE E RIMEDIO



#### SETTORE: Homecare products

kdc/one always welcomes suggestions from employees about how we can be more inclusive and address and improve diversity issues. If you have any comments, concerns, or suggestions, please contact your HR Department.

Figura 1 - DEI Policy Abstract - Il ruolo delle risorse umane nell'accogliere segnalazioni

La *policy* DEI kdc/one promuove per tutti i dipendenti la possibilità di rivolgersi al proprio HR di riferimento per condividere qualsiasi segnalazione inerente ai temi DEI e proibisce qualsiasi meccanismo di ritorsione.

kdc/one prohibits retaliation against employees for making good faith suggestions or complaints regarding these diversity and inclusion efforts.

Figura 2 - DEI Policy Abstract - Difesa del diritto di segnalazione

Inoltre, al livello globale, è stato istituito lo strumento dell'**Ethics Point**, una piattaforma indipendente di raccolta e gestione delle segnalazioni inerenti alla generalità delle problematiche che tutti gli *stakeholder* (dipendenti, fornitori, istituzioni, etc.) possono incontrare nelle collaborazioni aziendali.

Ethics Point è promosso all'interno del Codice Etico aziendale e nel sito del gruppo e, internamente, attraverso campagne informative. Le segnalazioni raccolte attraverso Ethics Point vengono gestite attraverso un processo strutturato con l'obiettivo di valutare ogni singolo caso ed attuare eventuali azioni correttive, fornire un riscontro al segnalante. Lo stesso processo di gestione viene garantito anche per le segnalazioni raccolte da HR. [EthicsPoint - KDC](#)

## 6.4. La revisione periodica

Una *policy* di DE&I dovrebbe prevedere una revisione costante, al fine di garantire la propria rilevanza ed efficacia nel tempo e per assicurare che l'organizzazione rimanga all'avanguardia nella promozione di un ambiente di lavoro inclusivo. Questo processo dovrebbe includere una valutazione delle nuove sfide e opportunità in materia di DE&I, nonché la revisione delle azioni e delle iniziative per adattarle alle esigenze e alle evoluzioni dell'azienda.

Seppure non sia semplice identificare una tempistica universale, soprattutto in ragione delle diverse strutture e procedure di approvazione che alcune realtà comportano, **è fondamentale prevedere una revisione del documento di *policy* DE&I almeno ogni due anni, laddove non sia possibile con cadenza annuale. Tale cadenza periodica permette infatti di attivare un processo cruciale per**

**IMPLEMENTAZIONE DELLA POLICY**

**garantire che la politica sia allineata ai cambiamenti culturali, normativi e alle esigenze in continua evoluzione dell'organizzazione.**

- **Periodicità della Revisione.** La periodicità della revisione della *policy* DE&I deve essere definita in base ai bisogni e alla dinamica dell'organizzazione. È consigliabile stabilire una revisione temporale regolare, ad esempio **ogni anno o ogni due anni**, per assicurarsi che la politica sia aggiornata e in linea con i cambiamenti culturali, normativi e organizzativi. Tuttavia, è importante considerare anche l'adozione di revisioni straordinarie in caso di eventi significativi che richiedono un adeguamento tempestivo della *policy*.
- **Cambiamenti Culturali e Normativi.** I cambiamenti culturali e normativi possono influenzare notevolmente la politica DE&I di un'organizzazione. È fondamentale monitorare attentamente gli sviluppi culturali e i cambiamenti legislativi relativi alla diversità e all'inclusione, al fine di garantire che la *policy* sia in linea con le nuove esigenze e aspettative della società. La revisione periodica permette di adattare la *policy* ai progressi sociali e alle nuove sfide, assicurando che l'organizzazione rimanga all'avanguardia nella promozione di un ambiente di lavoro inclusivo.
- **Coinvolgimento degli Employee Resource Groups (ERG).** Gli ERG sono un'importante risorsa da coinvolgere nella revisione della *policy* DE&I, rappresentando voci autentiche del personale dipendente appartenente a gruppi sottorappresentati e potendo fornire un *insight* prezioso sulle sfide e le opportunità di miglioramento. Coinvolgendo gli ERG anche nel processo di revisione, si garantisce che la *policy* tenga conto delle diverse prospettive del personale e risponda alle loro esigenze specifiche.
- **Approccio Inclusivo alla Revisione.** Durante il processo di revisione, è importante adottare un approccio inclusivo che coinvolga diverse parti interessate. Oltre agli ERG, è possibile coinvolgere le persone che hanno partecipato alla redazione della stessa (personale, *manager*, responsabili HR e rappresentanti sindacali, se presenti). L'obiettivo è di raccogliere una molteplicità di opinioni e prospettive per garantire che la *policy* DE&I rifletta costantemente le esigenze dell'intera organizzazione.
- **Valutazione dei Risultati e delle Raccomandazioni.** Durante la revisione, è importante infine valutare i risultati e le raccomandazioni provenienti dalle diverse parti interessate. Si dovrebbero considerare i *feedback* raccolti, i dati relativi ai KPI e i risultati delle *survey* periodiche. Sulla base di queste informazioni, possono essere proposte modifiche, integrazioni o aggiornamenti alla *policy* DE&I al fine di migliorare l'efficacia e l'impatto.





## 7. Ruoli e responsabilità

### ASPETTI CHIAVE

La politica DE&I dovrebbe definire al proprio interno i ruoli e le responsabilità di tutte le persone e funzioni deputate alla **promozione della diversità, equità e inclusione** e al **monitoraggio** del rispetto della *policy* stessa, tra cui:

- **Popolazione aziendale**
- **Comitato DE&I**
- **People leaders**
- **Top Management e Amministratore Delegato**

**Una *policy* di DE&I dovrebbe chiarire al proprio interno le responsabilità e i ruoli delle diverse parti interessate all'interno dell'azienda, definendo le responsabilità dei leader aziendali, dei manager, del personale dipendente e dei suoi rappresentanti nonché di altre figure chiave che contribuiscono all'implementazione della politica. Dovrebbe essere chiaro chi è responsabile di garantire il rispetto e l'applicazione della *policy* di DE&I e come le responsabilità vengono assegnate e comunicate all'interno dell'organizzazione.**

La definizione chiara dei ruoli e delle responsabilità è fondamentale per l'implementazione e il successo di una *policy* DE&I all'interno dell'organizzazione.

- **Popolazione Aziendale.** La responsabilità primaria del rispetto della politica DE&I risiede nella popolazione aziendale. È responsabilità di ogni individuo, infatti, rispettare i principi di non discriminazione, promuovere un ambiente di lavoro inclusivo e armonioso, partecipare a programmi di formazione sulla DE&I e contribuire attivamente alla creazione di un clima di rispetto reciproco. Ogni dipendente ha inoltre il dovere di segnalare eventuali violazioni o comportamenti inadeguati in linea con la *policy* in oggetto. Alcune delle responsabilità individuali del personale possono includere:
  - a. Partecipare alle iniziative di sensibilizzazione, come sessioni di formazione e *workshop*, per approfondire la comprensione dei concetti di DE&I.
  - b. Fornire *feedback* e suggerimenti al comitato di DE&I e ai gruppi di lavoro tematici durante il processo di redazione e revisione della *policy*.
  - c. Integrare i principi DE&I nelle proprie attività lavorative, dimostrando comportamenti inclusivi e rispettosi verso colleghi di diverse origini, identità e abilità.
- **Comitato DE&I.** Il Comitato DE&I, composto da rappresentanti di diverse funzioni e livelli gerarchici, sarà responsabile della supervisione e della gestione del processo di redazione della *policy*. Tra le sue responsabilità si possono annoverare:
  - a. La definizione dell'obiettivo e della visione della *policy* DE&I.
  - b. L'identificazione e il coinvolgimento delle parti chiave interessate, come il *management*, i/le dipendenti e i/le loro rappresentanti e le organizzazioni esterne, per garantire un'ampia prospettiva e inclusività nelle decisioni.
  - c. Il coordinamento e la direzione dei gruppi di lavoro dedicati alla redazione della *policy*.



## RUOLI E RESPONSABILITÀ

- d. Il monitoraggio dei progressi, per garantire che la *policy* DE&I sia allineata con gli obiettivi strategici dell'azienda.
  - e. La valutazione della *policy* nel tempo per affrontare le sfide emergenti e le opportunità di miglioramento.
- **People Leaders.** I *People Leaders*, compresi i *manager* e i *supervisor*, hanno un ruolo chiave nell'implementazione della *policy* DE&I. È loro responsabilità creare un ambiente di lavoro inclusivo, garantire l'applicazione dei principi di DE&I nelle decisioni di reclutamento, selezione, valutazione della *performance* e sviluppo professionale, dovendo anche promuovere la consapevolezza della DE&I tra i membri del proprio *team*, fornire supporto ai dipendenti e rispondere prontamente a segnalazioni di violazioni o discriminazioni. Le responsabilità del *management* includono:
    - a. Fornire una visione e un impegno chiari in materia di DE&I, integrando la *policy* all'interno della strategia aziendale globale.
    - b. Assegnare risorse finanziarie e umane per supportare l'attuazione della *policy*.
    - c. Integrare gli obiettivi DE&I nelle valutazioni delle *performance* del personale e promuovere la responsabilità individuale per la promozione della diversità e dell'inclusione.
    - d. Assumere un ruolo attivo nella comunicazione e nella diffusione dei valori DE&I all'interno dell'azienda.
    - e. Collaborare con il Comitato di DE&I per fornire supporto e risorse ai gruppi di lavoro tematici.
  - **Amministratore Delegato.** Il *top management*, e in particolare l'Amministratore Delegato, rivestono un ruolo fondamentale nel fornire un forte sostegno e *leadership* nella promozione della diversità e inclusione. Alcune aziende prevedono inoltre un membro del Consiglio Direttivo incaricato dei temi di DE&I, con l'obbligo di rendicontare periodicamente. È responsabilità dell'AD e del *top management* mostrare l'esempio, comunicare l'importanza della DE&I, assegnare risorse e budget adeguati all'implementazione delle iniziative correlate e assicurarsi che le decisioni strategiche siano allineate ai principi di diversità, equità e inclusione.
  - **Altre Funzioni (Sustainability, HR, Comunicazione, etc.).** Le diverse funzioni all'interno dell'organizzazione, come *Sustainability*, HR e Comunicazione, hanno un ruolo importante nella promozione e nell'implementazione della *policy* DE&I. La funzione di *Sustainability* può integrare la DE&I all'interno delle strategie di sostenibilità aziendale, mentre l'HR può svolgere un ruolo centrale nel fornire supporto e risorse per le iniziative di DE&I, sviluppare programmi di formazione e sensibilizzazione, e garantire la conformità legale. La funzione di Comunicazione ha il compito infine di promuovere la DE&I internamente ed esternamente, utilizzando canali di comunicazione appropriati per diffondere i messaggi di diversità e inclusione.



**BEST PRACTICE 10:**

**LA GOVERNANCE COME ELEMENTO STRATEGICO DI DIVERSITÀ, EQUITÀ ED INCLUSIONE (DE&I)**



**SETTORE: Bancario**

Per UniCredit, una strategia di *Diversity, Equity and Inclusion* (DE&I) vincente deve pervadere tutti i livelli dell'organizzazione.

È stata definita all'interno della DE&I *Global Policy* del Gruppo una **governance DE&I** che superi il concetto dei comitati e porti i temi di DE&I nel cuore del business, a tutti i livelli.

- **14 DE&I Accountable Executive**, Senior leader CEO-2 level nominati da ciascun *Group Executive Committee Member* nella propria area di responsabilità, promuovono l'applicazione della *Global Policy*, agendo da *role model* e garantendo che i temi DE&I siano al centro dell'agenda di business, riportando periodicamente i progressi per ciascuna area. Si tratta di una responsabilità addizionale rispetto a quella di business, per la quale i 14 *DE&I Accountable Executive* possono contare su "Unlocking DE&I Opportunity", un programma di sviluppo professionale e un percorso di *coaching* dedicati che fornisce strumenti e risorse utili per agire il loro ruolo in modo efficace e innovativo, in linea con la strategia DE&I.
- Oltre **20 DE&I Manager locali**, provenienti da tutte le aree del business, sono responsabili della definizione e dell'attuazione, in collaborazione con il *Group DE&I Manager* e il *DE&I Accountable Executive* di riferimento, del piano d'azione DE&I al livello locale in linea con la strategia DE&I di Gruppo. I DE&I Manager aziendali sono i catalizzatori dei temi DE&I sul territorio, e fanno parte di un network all'interno del quale condividere idee e *best practice*.
- Gli **UniCredit Employee Network**, reti di colleghi sostenuti dall'azienda e nati spontaneamente attorno a temi specifici di diversità (LGBTQIA+, Genere, STEM, Disabilità, Diversità Culturale, Generazioni, *Caregiving*), contano ad oggi oltre 1.000 membri. Contribuiscono attivamente a numerose iniziative orientate ad un ambiente di lavoro inclusivo e privo di discriminazioni: partecipazione alla definizione di *Policy* e processi di Gruppo quali linee guida su transizione di genere, linguaggio inclusivo e processo di selezione inclusivo; introduzione dei pronomi preferiti nella firma elettronica e delle icone inclusive nelle presentazioni di gruppo; celebrazione dei momenti chiave DE&I tra i quali *DE&I Week*, Giornate Internazionali dedicate a Donne, Visibilità *Transgender*, Persone con disabilità, il mese del *Pride* e molti altri.



8



## 8. Formazione e comunicazione

### ASPETTI CHIAVE

- La politica DE&I dovrebbe declinare come il contenuto della stessa verrà **comunicato e diffuso**.
- Nelle attività di comunicazione occorre tenere presente sia la **dimensione interna** dell'azienda che l'**ecosistema** in cui opera, ambendo alla sensibilizzazione anche della catena del valore.
- È fondamentale prevedere **attività di formazione specifiche** sulla politica DE&I che coinvolgano sia la popolazione aziendale che i responsabili dei dipartimenti.

La comunicazione efficace della *policy* DE&I, la sua diffusione e la correlata formazione interna ed esterna sono elementi essenziali per garantire che tutti i membri dell'organizzazione e gli *stakeholder* comprendano appieno gli obiettivi, i principi e le aspettative legate alla DE&I, in modo da sentirsi pienamente coinvolti.

- **Comunicazione Interna della Policy DE&I.** La comunicazione interna della *policy* DE&I è fondamentale per assicurarsi che tutti i dipendenti siano consapevoli degli obiettivi, dei principi e delle aspettative correlate. È importante utilizzare **diversi canali di comunicazione interna, come intranet, newsletter, riunioni e incontri**, per diffondere informazioni sulla *policy* DE&I in modo chiaro e accessibile. La comunicazione dovrebbe spiegare l'importanza della DE&I per l'organizzazione, evidenziare gli obiettivi strategici e fornire esempi concreti di comportamenti inclusivi; è consigliabile a tal proposito creare materiali di supporto, come **infografiche**, che spieghino la politica di diversità e inclusione, i suoi principi fondamentali, i vantaggi e le aspettative.
- **Comunicazione Esterna della Policy DE&I.** La comunicazione esterna della *policy* in oggetto permette all'organizzazione di condividere i propri valori e impegni con i clienti, i partner commerciali e il pubblico esterno. È importante comunicare in modo chiaro e trasparente la visione e gli obiettivi della DE&I, illustrando le azioni intraprese per promuovere la diversità e l'inclusione. La comunicazione esterna può avvenire attraverso il **sito web aziendale, i rapporti di sostenibilità, gli eventi pubblici e le partnership con organizzazioni DE&I**, al fine di renderla disponibile a tutti gli *stakeholder* e includendo partner, collaboratori e fornitori.
- **Formazione ampia, frequente e interattiva.** È opportuno organizzare sessioni di formazione specifiche per i dipendenti sulla politica di DE&I. Tali sessioni possono essere condotte da esperti interni o esterni e coprire argomenti come **la comprensione delle diverse identità, la consapevolezza dei pregiudizi inconsci, la promozione di comportamenti inclusivi e l'affronto dei comportamenti discriminatori**. La formazione sulla DE&I non dovrebbe inoltre essere un evento isolato, ma un processo continuo e frequente. Si potrebbero prevedere delle sessioni di formazione con cadenza annuale attraverso l'applicazione di tecniche di formazione interattiva e partecipativa, al fine di **coinvolgere tutti i dipendenti** (per esempio, utilizzo di tecniche di formazione di adulti come il *role-play*, i *case studies* e le discussioni di gruppo) che consentano il confronto, la discussione e la condivisione di esperienze. Questo approccio aiuta a mantenere viva l'attenzione sulla DE&I e supporta il coinvolgimento attivo delle persone nel promuovere una cultura inclusiva, favorendo l'*ownership* e incoraggiando la popolazione aziendale a portare avanti l'agenda DE&I nel proprio quotidiano.



## FORMAZIONE E COMUNICAZIONE

- **Formazione *ad hoc* per Dirigenti, Quadri e Capi Unità.** La formazione si rivela essenziale per garantire che i dirigenti e i responsabili dei dipartimenti comprendano appieno la *policy* DE&I e i suoi impatti. I dirigenti e tutti coloro che gestiscono risorse umane dovrebbero ricevere una formazione specifica sulle proprie responsabilità nel promuovere la diversità, l'equità e l'inclusione, comprendendo le pratiche di reclutamento equo, la gestione delle *performance* e la creazione di un ambiente di lavoro inclusivo.
- **Sensibilizzazione e Formazione Esterna.** Una volta comunicata all'esterno la *policy* DE&I, è cruciale estendere la formazione agli *stakeholder* quali clienti, partner commerciali o fornitori, per massimizzare il proprio impatto positivo e per creare consapevolezza, coinvolgimento e adesione anche all'esterno.

### BEST PRACTICE 11

## SUSTAINABLE TRANSFORMATION OF BUSINESS



### SETTORE: Aerospazio, difesa e sicurezza

Nell'ambito del programma Leonardo di **Higher Education**, e in collaborazione con l'UO *Chief Technology & Innovation Officer*, Leonardo ha avviato un'importante iniziativa dedicata al **management** (Dirigenti).

Il programma **"Sustainable Transformation of Business"**, è stato progettato in partnership con UCL (University College London, una prestigiosa università con sede nella capitale britannica) e SDA Bocconi School of Management e risponde alle esigenze strategiche di Leonardo relative alla trasformazione sostenibile. Leonardo punta ad integrare la sostenibilità lungo l'intera catena del valore, facendo leva sull'innovazione tecnologica, la transizione ecologica, la digitalizzazione e l'integrazione di tutte le informazioni di business, finanziarie e non.

Le tematiche:

- *Equality, Diversity & Inclusion*
- Gestione del rischio ESG (importante anche per affrontare la pressione degli stakeholder)
- Valore commerciale (licenza di operare; opportunità di business associate all'economia circolare; nuovi prodotti e servizi e innovazione del modello di business)
- Efficienza dei costi (operazioni sostenibili; decarbonizzazione economica del business)
- Reputazione aziendale (la trasformazione sostenibile è oggi un fattore chiave in tal senso)
- La *performance* ESG come *driver* della *performance* finanziaria



9



## 9. Link alle *policy* DE&I delle aziende partecipanti all'Osservatorio D&I

- **A2A:**  
[https://www.gruppoa2a.it/sites/default/files/2022-07/2021%2012%2007%20Dichiarazione%20di%20impegno%20DE&I%20DEF\\_2\\_IT.pdf](https://www.gruppoa2a.it/sites/default/files/2022-07/2021%2012%2007%20Dichiarazione%20di%20impegno%20DE&I%20DEF_2_IT.pdf)
- **Acea:**  
<https://www.gruppo.acea.it/content/dam/acea-corporate/acea-foundation/pdf/it/gruppo/carriere/politica-equality-diversity-inclusion-acea.pdf>
- **Feralpi Group:**  
[https://www.feralpigroup.com/sites/default/files/media/documents/2021-09/Politica%20Diversit%C3%A0%20e%20inclusione\\_ITA%20%281%29.pdf](https://www.feralpigroup.com/sites/default/files/media/documents/2021-09/Politica%20Diversit%C3%A0%20e%20inclusione_ITA%20%281%29.pdf)
- **Ferrovie dello Stato:**  
<https://www.fsitaliane.it/content/dam/fsitaliane/Documents/sostenibilit%C3%A0/persona/disposizione-gruppo-fs-diversity.pdf>
- **Kdc/one (Zobe Group)\*:**  
<https://www.kdc-one.com/en/articles/environmental-social-governance-report>
- **Maire Tecnimont:**  
[https://www.mairetecnimont.com/media/filer\\_public/53/49/5349291a-8b73-4065-8cf2-eb-4905db8af6/mairetecnimont\\_dei\\_policy\\_ita.pdf](https://www.mairetecnimont.com/media/filer_public/53/49/5349291a-8b73-4065-8cf2-eb-4905db8af6/mairetecnimont_dei_policy_ita.pdf)
- **Mediobanca**  
[https://www.mediobanca.com/static/upload\\_new/cod/codice-sui-principi-DE&I-gruppo-mediobanca.pdf](https://www.mediobanca.com/static/upload_new/cod/codice-sui-principi-DE&I-gruppo-mediobanca.pdf)
- **Saipem:**  
<https://www.saipem.com/it/carriere/le-nostre-persone>
- **Telt:**  
[https://www.telt.eu/wp-content/uploads/2023/07/TELT\\_Disabilita%CC%80\\_Handicap\\_0723.pdf](https://www.telt.eu/wp-content/uploads/2023/07/TELT_Disabilita%CC%80_Handicap_0723.pdf)
- **Vector:**  
[https://www.vectorspa.it/spedizioni\\_internazionali/sites/default/files/documenti/Allegato%20%20Policy%20De%26I%20REVO.pdf](https://www.vectorspa.it/spedizioni_internazionali/sites/default/files/documenti/Allegato%20%20Policy%20De%26I%20REVO.pdf)
- **UniCredit\*:**  
[https://www.unicreditgroup.eu/content/unicreditgroup-eu/en/one-unicredit/commitments/2022/march/giving-value-to-individual-differences/\\_jcr\\_content/first-parsys/text\\_image/image.img.png/1646726794268.png](https://www.unicreditgroup.eu/content/unicreditgroup-eu/en/one-unicredit/commitments/2022/march/giving-value-to-individual-differences/_jcr_content/first-parsys/text_image/image.img.png/1646726794268.png)

*\*Politiche non disponibili pubblicamente nella loro interezza; i link qui inseriti rimandano a infografiche o a report di sostenibilità che richiamano la politica DE&I.*



**Si ringraziano le organizzazioni e aziende partecipanti all'Osservatorio D&I:**

<b>Organizzazioni non-business:</b>	 <p><b>OXFAM</b> Italia</p>
-------------------------------------	--

<b>Aziende:</b>				
				
				
				



Network Italia