



VALORIZZARE LE DIFFERENZE IN AZIENDA

La ricerca per diffondere le Best Practice e favorire
il Networking tra le persone che si occupano di DE&I in Italia



IL REPORT DELLE INTERVISTE



MIDA People transforming business



UNIVERSITÀ
CATTOLICA
del Sacro Cuore

INSIEME PER COSTRUIRE INCLUSIONE

Un ringraziamento speciale alle 50 organizzazioni che hanno contribuito partecipando alle interviste del progetto di ricerca, tra cui:

SIAMO TUTTI
PEZZI UNICI

La sfida? Che nessuno in azienda
si senta fuori posto per ciò che è



AZIENDA TRASPORTI MILANESI S.p.A.



RISPARMIARE È FACILE



PHILIPS

axians

contē.it
assicurazioni



READ US IN YOUR SOCIAL FEED!

Lagardère

SIEMENS

BELRON

coop
Alleanza 3.0



Signature
AVIATION

bofrost*

coop
Novacoop



Manpower*

Venchi
1878

Capgemini

coop
Lombardia



ENGIE

iren

Mondelēz
International



TeaPak s.r.l. 58 - Imola

COKE
GO

eni

IG Italgas

AMARO
MONTENEGRO
1885

Zambon
1905

I 4 PILASTRI DELL'APPROCCIO MIDA ALL'INCLUSION

01.

Inclusion (e non diversity) management

Crediamo che la DE&I si promuova attraverso la valorizzazione di tutte le diversità, nessuna esclusa. L'inclusione non è una conseguenza naturale di un ecosistema "diverso": è un processo di cambiamento.

02.

L'**inclusione** si misura

Interveniamo su tutte le variabili che generano un impatto reale sul sistema organizzativo e sugli obiettivi di sviluppo sostenibile, e lo facciamo misurando l'impatto sul business.

03.

Il **cambiamento** è un processo sistemico

Aiutiamo i nostri clienti a generare un ecosistema inclusivo perché è l'unica garanzia di vero cambiamento.

04.

La **ricerca** guida l'innovazione

Facciamo parte di un ecosistema costituito da università, aziende e associazioni per favorire la contaminazione e l'aggiornamento continuo dei nostri modelli di intervento.

Scopri di più su:
inclusion.mida.biz

Valorizzare le differenze in azienda è un progetto di ricerca innovativo, esplorativo e multi-metodo avviato nel 2021.

Nasce dalla collaborazione tra Mida e l'università Cattolica per **supportare le funzioni HR, CSR, Sustainability nello sviluppo di un approccio alla DE&I distintivo, sistemico e ancorato ai risultati.**

La ricerca coinvolge le aziende e le figure che promuovono l'inclusione e la valorizzazione delle differenze all'interno del territorio italiano.

In questa cornice si colloca la collaborazione tra la Tribe Inclusion di Mida e l'Università Cattolica del Sacro Cuore: uno sguardo comune sulle tematiche di DE&I, una forte sinergia relativa ai modelli teorici, e una visione integrata: coniugare realtà accademica, strategia di business e operatività aziendale in un unico grande progetto.



Laura Pieralisi,
Managing Partner Mida

INDICE

1. INTRODUZIONE	5
1.1. Il progetto di ricerca	6
1.2. La roadmap di progetto	7
1.3. Il team	8
1.4. La metodologia	9
2. LA DIFFERENZA IN AZIENDA	11
2.1. La rappresentazione della differenza	12
2.2. Differenza vs inclusione	14
2.3. Lo spazio per il Conflitto	16
3. LA STRATEGIA DI D.E.&I.	18
3.1. Le pressioni e due possibili risposte	19
3.2. I livelli di intervento	22
• Azioni trasversali	23
• Azioni per categorie	30
4. LE PRIORITÀ STRATEGICHE PER IL FUTURO	36
5. CONCLUSIONI: LE 5 BUSSOLE	41
5.1. Collegare le azioni di DE&I alle strategie di business	44
5.2. Identificare sistemi di misura coerenti con le specificità della propria realtà aziendale	46
5.3. Dialogare con le persone, il business e con i diversi livelli gerarchici	48
5.4. Costruire una strategia di intervento sistemica	50
5.5. Costruire alleanze per avere più forza e visibilità	52



1. INTRODUZIONE

IL PROGETTO DI RICERCA

GLI OBIETTIVI DEL PROGETTO

- **Esplorare** le rappresentazioni e le possibilità che le aziende associano al tema della **differenza nel contesto italiano**.
- **Mappare** le **variabili organizzative** che supportano maggiormente la valorizzazione della differenza e dell'*inclusion* per progettare interventi mirati.
- **Identificare** le **migliori pratiche** di valorizzazione della differenza per promuovere un confronto tra **vari stakeholder**.
- **Creare** una **rete** tra funzioni aziendali che si occupano di DE&I per **facilitare lo scambio di buone pratiche**.

Scopri di più
sul **PROGETTO DI RICERCA**

GLI STRUMENTI DI RICERCA

- Un'**intervista individuale** rivolta a chi si occupa di DE&I in azienda.
- Un **questionario anonimo** da proporre ai dipendenti della propria azienda.

LA ROADMAP DEL PROGETTO

GIUGNO-LUGLIO 2021 | INTERVISTE

Intervista di 1 ora a figure che si occupano di inclusione e valorizzazione delle differenze in azienda

OTTOBRE 2021 | RESTITUZIONE REPORT E PRESENTAZIONE QUESTIONARIO

Evento dedicato ai partecipanti per:

- Restituire i risultati delle interviste in forma aggregata
- Promuovere *networking* tra le figure che si occupano di DE&I in azienda
- Presentare il questionario da proporre ai dipendenti a partire da Ottobre

DICEMBRE 2021 | ANALISI DATI

Analisi statistica (QT) dei dati emersi dal questionario e progettazione di

- Report individuale con le analisi in forma aggregata specifico per ogni azienda
- Report complessivo del progetto di ricerca

SETTEMBRE 2021 | ANALISI INTERVISTE

Analisi dati, progettazione del report e prima interpretazione con l'Inclusion Advisory Board

OTTOBRE - NOVEMBRE 2021 | QUESTIONARIO

Rilascio del questionario da proporre ai dipendenti

FEBBRAIO 2022 | RESTITUZIONE RISULTATI

One to one per la restituzione del report individuale e evento di restituzione del report complessivo

IL TEAM

TEAM DIRETTIVO DI PROGETTO

MIDA
Tribe inclusion



COMITATO SCIENTIFICO

**Università Cattolica
del Sacro Cuore**



INCLUSION ADVISORY BOARD

BNL: Mauro Bombacigno, Head of Engagement

Capgemini: Alessandra Miata, CSR Head Italy

Engie: Sara Callegari, HR, HSE, Procurement Director

ENI: Marwa El Hakim, Head of Diversity & Inclusion e Chiara Paola Monticelli, D&I PMO

Groupama: Carla Bellavia, Direttore Risorse Umane e Organizzazione

IKEA: Cinzia Marzano, Equality, Diversity & Inclusion Manager

Mondelez International: Roberta Candileno, HR People Lead Italy & Greece

Pirelli: Eleonora Pessina, Group Sustainability Officer

Freda Media: Allyn Potts, International HR Strategy & Projects Lead

Scopri di più sull'**ADVISORY BOARD**

METODOLOGIA

**50
PROFESSIONISTI
COINVOLTI**



Manager e Director che si occupano di DE&I all'interno della propria azienda:

35: HR
3: CSR/Sustainability
3: DE&I
2: altre funzioni

**INTERVISTE
SEMI-STRUTTURATE**



L'intervista è stata guidata a partire da una traccia composta da domande aperte, con l'obiettivo di costruire un dialogo in profondità ed ha avuto una durata tra i 50 e i 90 minuti. Ogni intervista è stata successivamente trascritta letteralmente in forma anonima.

**ANALISI TRASVERSALE
BOTTOM-UP E
TOP-DOWN
DELLE INTERVISTE**



Le analisi sono state condotte secondo i costrutti indagati durante le interviste (differenza, conflitto, policy e azioni), successivamente le risposte sono state clusterizzate secondo queste macro-categorie.

COME LEGGERE IL REPORT

Il report non ha finalità diagnostica ma descrittiva.

Le interviste hanno indagato la rappresentazione e il percepito della persona intervistata. Per questo la loro analisi non pretende di essere esaustiva e/o rappresentativa dello stato dell'arte di tutta l'azienda.

Ogni analisi dell'intervista comprende due sezioni:

IL DATO

Una breve spiegazione dei risultati emersi

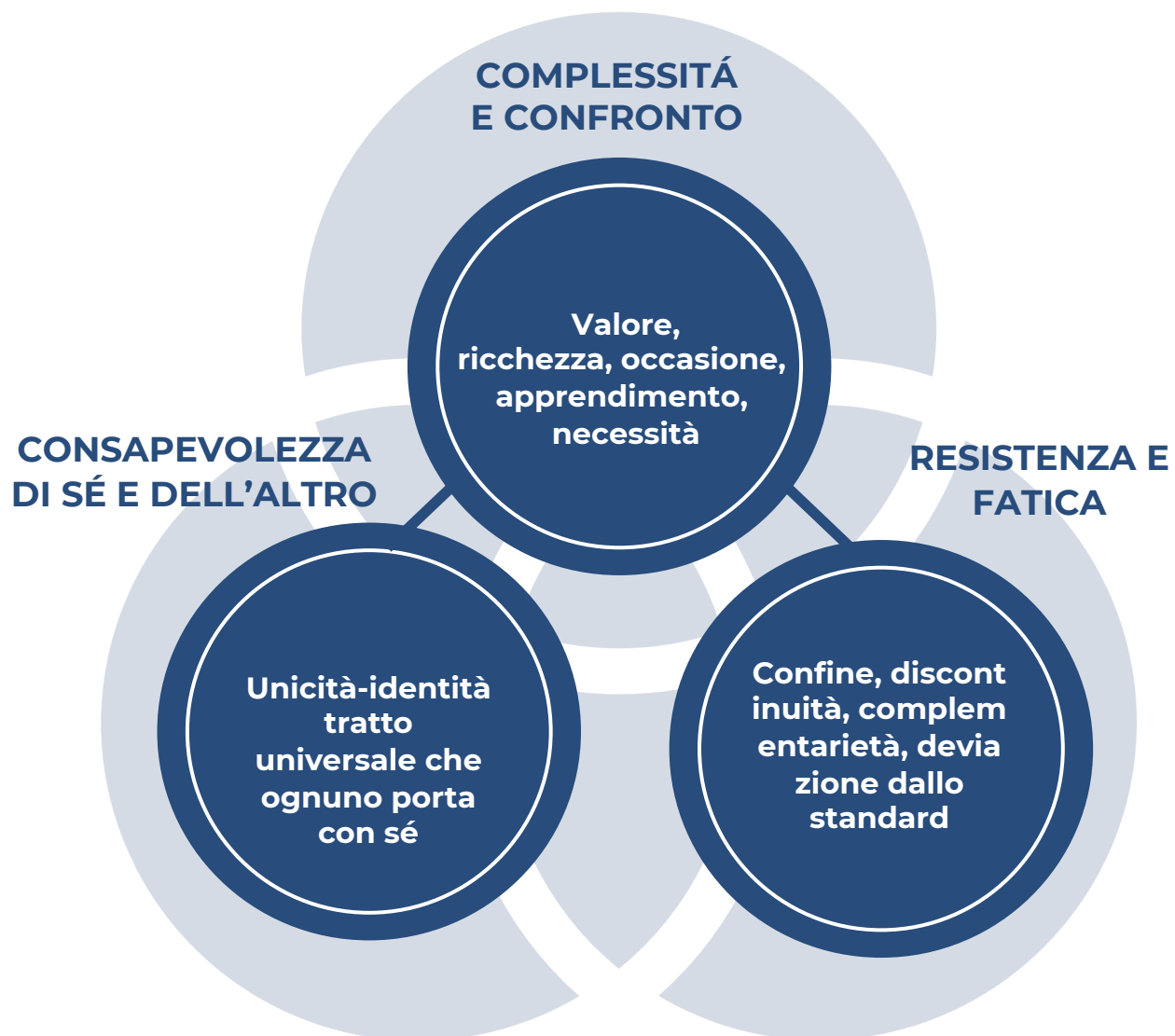
L'ANALISI

Una interpretazione delle possibili implicazioni

2. LA DIFFERENZA IN AZIENDA

UNA DIFFERENZA: TRE PERCEZIONI

LA PERCEZIONE DELLA
DIFFERENZA È
RAPPRESENTATA CON TRE
DIVERSE CONNOTAZIONI



IL DATO

2.1. DIFFERENZA IN AZIENDA: LA RAPPRESENTAZIONE

IL RISCHIO DI POSIZIONARSI SU DUE POLARITÀ

La differenza in quanto tale rischia spesso di essere **idealizzata** (quando è intesa esclusivamente come consapevolezza di sé e dell'altro) e/o **stigmatizzata** (quando è intesa esclusivamente come un elemento di fatica).

NON TUTTI INDOSSANO GLI STESSI OCCHIALI

È fondamentale prendere consapevolezza delle rappresentazioni che nella propria realtà sono attribuite al termine differenza (all'interno di una stessa azienda spesso sono presenti, a seconda della funzione e dell'interlocuzione, molteplici rappresentazioni).

COMPORAMENTI INVECE DI CATEGORIE

Lavorare su comportamenti e *mindset* in grado di valorizzare, riconoscere e legittimare la differenza in tutte le sue sfaccettature è un approccio vincente.



OCCUPARSI DI DIFFERENZA O DI INCLUSIONE?

LE DUE FACCE DELLA MEDAGLIA

La relazione tra differenza e inclusione, indagata tramite una domanda cognitiva «Quale relazione è presente nella sua realtà tra differenza e inclusione» e una domanda personale «Se dovesse raccontare inclusione e differenza con un'immagine..» ha fatto emergere due sguardi distinti.



DIFFERENZA



INCLUSIONE

LA DIFFERENZA È IL PRESUPPOSTO PER L'INCLUSIONE

Partire dal riconoscimento delle differenze attraverso interventi rivolti a categorie di minoranza



INCLUSIONE



DIFFERENZA

L'INCLUSIONE È IL PRESUPPOSTO PER LEGITTIMARE LA DIFFERENZA

Partire dalla gestione non discriminatoria, di cura e di merito a priori e per tutti

IL DATO

2.2. DIFFERENZA IN AZIENDA: DIFFERENZA VS INCLUSIONE

La rappresentazione scelta dall'azienda, in entrambi i casi, **influenza in modo evidente le strategie e le azioni di DE&I.**

Per coniugare l'attenzione alle specificità e lo sviluppo di un mindset inclusivo, è importante che i due stili di intervento siano co-presenti.

STRATEGIA

Definire la strategia di intervento e le azioni a seconda della tipologia di business e del contesto in cui si opera.

COMUNICAZIONE

Comunicare con coerenza e attenzione le iniziative di DE&I, chiarendo bene proposta di valore e mission delle azioni specifiche rivolte a categorie di minoranza.

SISTEMI DI ASCOLTO

Attivare dei sistemi di ascolto strutturati per conoscere le specificità della propria realtà.



PARTIRE DALLA DIFFERENZA

Nasce dal presupposto per cui l'organizzazione, in quanto parte forte, è colei che dà il permesso alla parte debole (solitamente la minoranza) di accedere e/o crescere. Questo squilibrio di potere può generare una maggiore percezione del gap tra i gruppi e rinforzare le resistenze al cambiamento.



PARTIRE DALL'INCLUSIONE

Lavorare, a prescindere, su tutta la popolazione aziendale, può depotenziare i sistemi di ascolto relativi alle esigenze individuali e alle unicità, senza legittimare le condizioni di fatica che la valorizzazione della differenza comporta.

IL CONFLITTO

Il **conflitto generativo**, in letteratura, è considerato una **dimensione fondamentale per valorizzare la differenza e generare inclusione**. Il conflitto stimola la condivisione di diversi punti di vista, mette in dialogo sguardi eterogenei ed è uno degli abilitatori dell'innovazione.



Conflitto dal latino “CON-FLIGERE” [urtare una cosa con un'altra] composto da CON=CUM [insieme] – FLIGERE [percuotere, onde] implica attraversare l'incontro/scontro tra le soggettività che entrano nel processo e per questo ha una natura intrinsecamente relazionale.



CONFLITTO COME FALLIMENTO

Il conflitto trova difficilmente la possibilità di manifestarsi ed emergere, in quanto viene percepito come minaccia o fallimento.

CONFLITTO COME PERDITA DI TEMPO

Il conflitto è da evitare in quanto percepito come poco generativo: piuttosto è meglio parlarne in termini di confronto e collaborazione.

ALLA DOMANDA «QUALE SPAZIO TROVA IL CONFLITTO NELLA SUA AZIENDA?» EMERGONO DUE SGUARDI RICORRENTI.

IL DATO

CHI HA PAURA DEL CONFLITTO?

Il conflitto viene solitamente associato ad una sensazione di rifiuto o di paura. Entrambe le situazioni comportano dei rischi.

RIFIUTO (conflitto come fallimento):

il rischio è quello di favorire sguardi omogenei e di conseguenza perdere spazi di innovazione e confronto.

PAURA (conflitto come poco generativo):

guardare al conflitto come confronto e collaborazione rischia di indurre un'eccessiva razionalizzazione e perdita della dimensione emotiva, fondamentale per fronteggiare il conflitto.

IL PUNTO DELL'ADVISORY BOARD: PROMUOVERE LA CULTURA DEL CONFLITTO IN 5 AZIONI CHIAVE

1. LEGITTIMARE IL CONFLITTO

relativo all'oggetto di lavoro e la sua funzione.

2. PROMUOVERE E PREMIARE COMPORTAMENTI DIVERGENTI

3. CREARE LE PREMESSE

perché le persone possano convergere su obiettivi comuni e lavorare insieme in termini di condivisione.

4. PROMUOVERE E POTENZIARE LA CULTURA DELL'ERRORE

coinvolgendo tutti i livelli organizzativi.

5. PROMUOVERE E POTENZIARE LA FIDUCIA

verso l'altro e verso l'azienda.

3. LA STRATEGIA DI DE&I

GLI OPPOSTI SI ATTRAGGONO

PRESSIONI ESTERNE

- società
- stakeholder/investitori

DIFFERENZA HOT TOPIC

Le ragioni che guidano le organizzazioni a occuparsi di DE&I sono strettamente legate a **obiettivi strategici**.

Le spinte e motivazioni si muovono lungo un continuum, il quale vede alcune aziende incentivate da pressioni esterne, altre da pressioni interne, altre da entrambe.

PRESSIONI INTERNE

- employer attraction
- talent retention
- valori

DUE RISPOSTE ALLE PRESSIONI

La rilevanza attribuita alle pressioni interne ed esterne dipende da una serie di motivazioni che, nelle interviste, risultano orientarsi lungo un continuum eterogeneo.



PRESSIONI ESTERNE

- Tema di cui è eticamente giusto parlare
- Retaggio culturale non solo a livello micro (azienda) ma anche a livello macro (società)

LA DIFFERENZA PER PROMUOVERE UNA IMMAGINE POSITIVA (all'interno e all'esterno)

PRESSIONI INTERNE

- **Dato di realtà ineludibile di cui è eticamente necessario prendere atto**
- Asset che genera valore perché richiede a tutti i ruoli di portare contributi e pensiero critico
- La natura del business espone/impone la differenza come parte della strategia aziendale

LA DIFFERENZA IN QUANTO FATTORE INTRINSECO ALLA VISIONE E AI VALORI AZIENDALI PERMEA LA GESTIONE TRASVERSALE DELLE RISORSE UMANE E DELLE STRATEGIE DI BUSINESS

PRESSIONI E STRATEGIE: LE PAROLE CHIAVE



A fronte di una generale adesione a livello di dichiarato, emerge un **panorama eterogeneo** in termini di **commitment** e di **implementazione di strategie** e azioni realmente connaturato e con un effettivo impatto sulla quotidianità della vita organizzativa.

COERENZA TRA DICHIARATO E AGITO

Per generare un impatto concreto all'interno del sistema organizzativo e rispondere realmente ai bisogni, è necessario focalizzare e ri-focalizzare la strategia secondo gli interessi e le spinte di tutti gli stakeholder: sia interni che esterni. Cercare l'area in cui spinte interne ed esterne si sovrappongono e si confrontano.



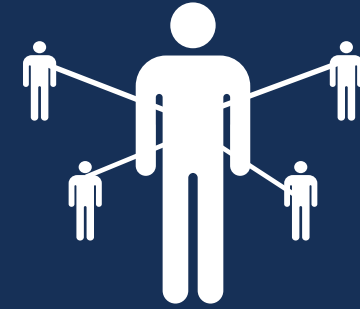
In contesti omogenei per storia, la differenza è imprevedibile e può essere vissuta come un **elemento di rottura**. Per questo può generare timore e necessità di una grande proattività (spesso dovuta a spinte esterne) per essere introdotta.

TUTTI GLI INGREDIENTI

È necessario un approccio contestualizzato e definire una progettualità coerente e sostenibile, in grado di coniugare etica, pari opportunità e business (quindi sia le spinte interne che quelle esterne, con equilibrio).

TANTE DIVERSITÀ 2 APPROCCI

Gli interventi attivati dalle aziende si concretizzano in **due diverse prospettive di lavoro**



AZIONI TRASVERSALI

Cercano di valorizzare le **unicità in termini di identità e competenze** acquisite nel corso delle esperienze di vita e lavorative



AZIONI PER «CATEGORIE»

Cercano di dare risposta al bisogno di tutela di determinati **gruppi sociali**, con l'obiettivo di:

- creare le condizioni di accesso e crescita al mondo professionale
- assolvere ad adempimenti normativi

DALLA STRATEGIA

L'esplorazione delle azioni e policy implementate dalle organizzazioni ha fatto emergere due prospettive di lavoro: Interventi trasversali, rivolti a tutta la popolazione aziendale e Interventi indirizzati a specifiche categorie. Tali prospettive, si declinano ulteriormente su tre diversi livelli:



ALL'AZIONE



LIVELLO INDIVIDUALE

FA RIFERIMENTO A INTERVENTI PER PROMUOVERE BENESSERE, INCLUSIONE E VALORIZZAZIONE DELLA DIFFERENZA DEL SINGOLO.

- Far sentire la persona riconosciuta ed ascoltata
- Valorizzare le singole categorie di diversity
- Stimolare la consapevolezza individuale
- Promuovere le pari opportunità

AZIONI

EMPOWERMENT

- Mentorship
- Coaching

ASCOLTO E SUPPORTO

- Sportello di ascolto psicologico
- Onboarding inclusivo

CORSI E FORMAZIONE

Temi trattati:

- Competenze di comunicazione
- Competenze di intelligenza emotiva
- Laboratori creativi per attivare sentimento empatico
- Maggiore consapevolezza dei Bias, propri e altrui
- Supporto ai *caregiver*
- Meditazione
- Linguaggio inclusivo
- Webinar dedicati a tematiche di attualità/rilevanti



LIVELLO RELAZIONALE

FA RIFERIMENTO A INTERVENTI VOLTI A PROMUOVERE IL
TEAM WORK E UNA CULTURA DELLA RELAZIONE
INCLUSIVA

- Entrare in contatto con la differenza e viverla
- Favorire lo Scambio
- Assumere responsabilità reciproca

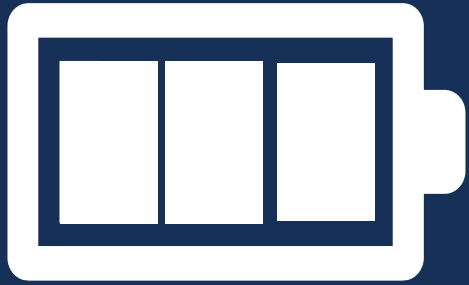
AZIONI

COMMUNITY VOLONTARIE DI DISCUSSIONE

- Tavoli di lavoro per riflettere sulla differenza e sull'employee journey
- Focus group
- Incontri digitali per favorire momenti di conoscenza e condivisione extra-professionale

GRUPPI STABILI DI DISCUSSIONE

- Comitato creato all'interno delle risorse umane: gruppo di Ambassador rappresentato interamente dalle risorse umane
- Ambassador DE&I: gruppo di dipendenti composto bottom up (ad adesione volontaria)
- DE&I week: settimana di sensibilizzazione alle tematiche DE&I



LIVELLO

ORGANIZZATIVO 1/2

FA RIFERIMENTO A INTERVENTI VOLTI A INTERVENTI VOLTI PROMUOVERE UNA CULTURA DELL'INCLUSIONE ATTRAVERSO I PROCESSI E LE POLITICHE

- Costruire cultura e cambiamento organizzativo
- Monitorare vissuti e percezioni delle risorse umane
- Conoscere le proprie persone
- Rispondere al presente e creare premesse per il futuro
- Favorire network e generatività nel territorio

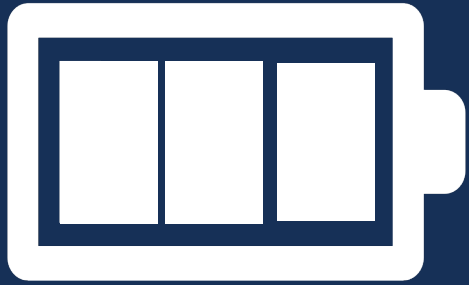
AZIONI *PER COSTRUIRE IL MINDSET*

STATEMENT E POSIZIONAMENTI AZIENDALI

- Carte per le pari opportunità e bilanci sociali
- Dichiarazioni di impatti generati sul business
- Statuti con regole di funzionamento sulla DE&I
- Sviluppo di simboli di appartenenza (es. logo per la DE&I)

RUOLI E FUNZIONI AD HOC

- DE&I Global e Country Manager: responsabile global, che ha un leader in ogni paese
- DE&I business leader: figura ad hoc (HRBP) che dialoga con le figure di business
- DE&I Officer
 - Nella funzione HR, Human Capital, People & Culture: A volte riporta all'HR Director, a volte inserita all'interno di una specifica funzione (Employer Branding, Training, etc.)
 - Nella funzione DE&I: C-Level che coordina una funzione ad hoc e riporta direttamente all'Amministratore Delegato
 - Nella funzione CSR o Sustainability : definisce e guida la strategia hard e dialoga con le risorse umane
- DE&I role model: non c'è un ruolo ad hoc, ma la figura del CEO o del founder è role model nel promuovere inclusion



LIVELLO ORGANIZZATIVO 2/2

FA RIFERIMENTO A INTERVENTI VOLTI A INTERVENTI
VOLTI PROMUOVERE UNA CULTURA DELL'INCLUSIONE
ATTRAVERSO I PROCESSI E LE POLITICHE

- Costruire cultura e cambiamento organizzativo
- Monitorare vissuti e percezioni delle risorse umane
- Conoscere le proprie persone
- Rispondere al presente e creare premesse per il futuro
- Favorire network e generatività nel territorio

AZIONI *PER SUPPORTARE IL MINDSET*

MONITORAGGIO

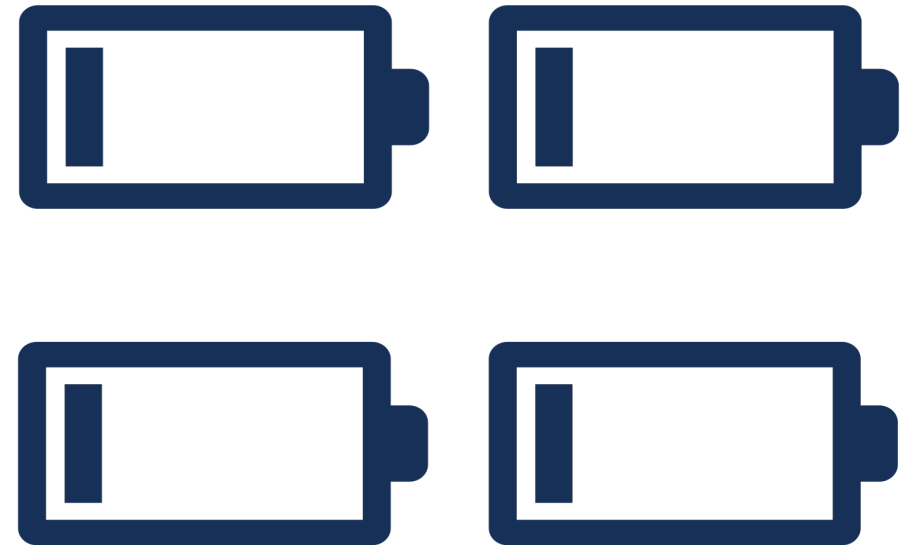
- Sistemi di ascolto
- Audit di segnalazione di discriminazioni (in partnership con terzi)
- Survey globale (variabili indagate: percezione dei dipendenti di essere rispettati, libertà di denunciare discriminazioni...) e analisi di clima
- Analisi delle esigenze dei dipendenti (es. supporto sanitario, economico e psicologico)
- Mappatura delle categorie di diversità e delle iniziative attivate

COMUNICAZIONE INTERNA

- Storytelling delle iniziative tramite campagne di comunicazione
- Call to action per aderire alle iniziative (ambassador community, survey, ecc..)

TANTE AZIONI SPOT POCO SGUARDO SYSTEMICO

Gli interventi trasversali risultano essere molto **eterogenei**, frutto prevalentemente di **azioni iniziali di sensibilizzazione**, monitoraggio e strutturazione organizzativa della DE&I all'interno dei processi aziendali. Nella maggior parte dei casi si tratta di azioni «spot» dettate da urgenze o risoluzione di problemi.



COME GARANTIRE CONTINUITÀ?

IL PUNTO
DELL'INCLUSION
ADVISORY BOARD

COMUNICAZIONE

Trovare un **equilibrio nelle azioni e nella comunicazione** in modo che le diverse iniziative in ambito DE&I non generino una percezione di mancanza di equità nei confronti delle categorie di «maggioranza».

COMMITMENT

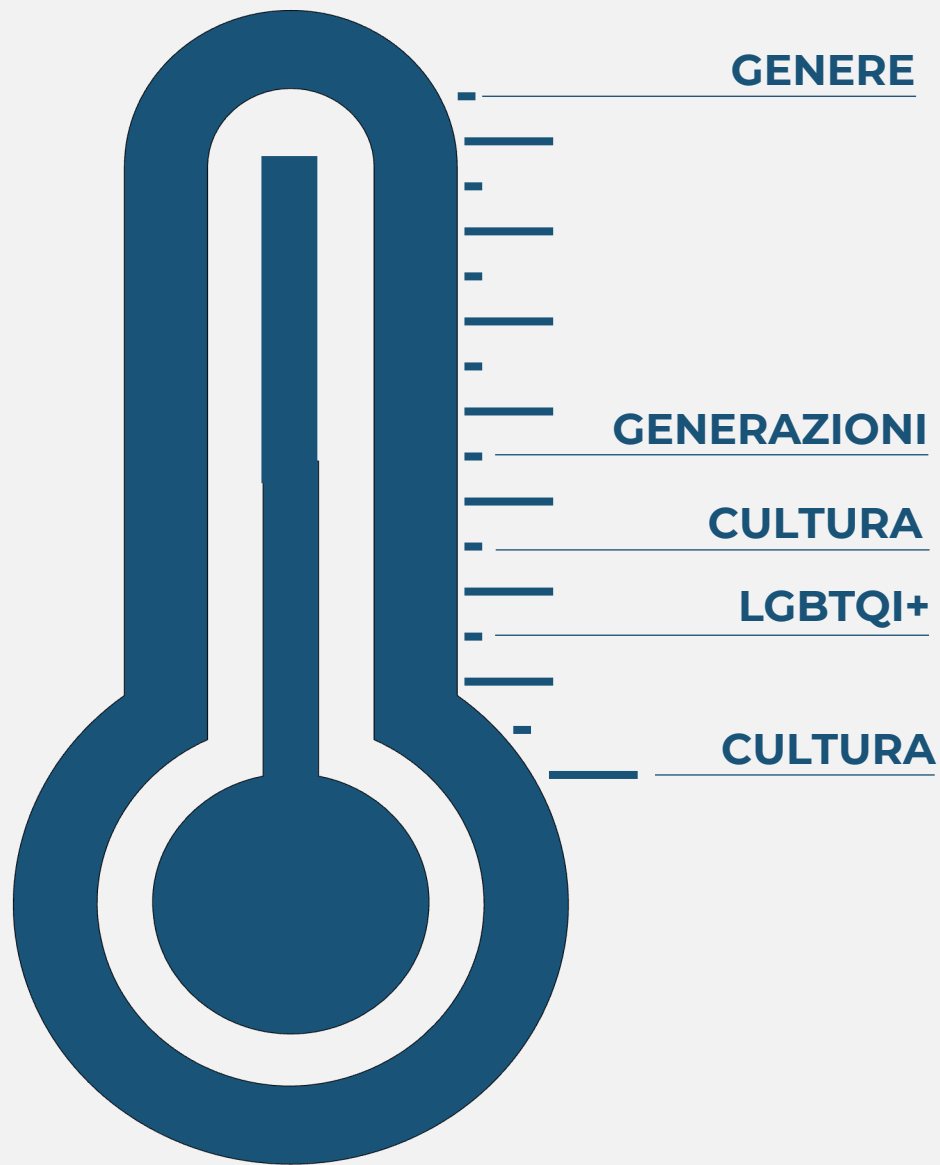
Coinvolgere e assicurarsi il *commitment* del **Top Management come role model**.

OBIETTIVI STRATEGICI

Definire le azioni a **partire dagli obiettivi strategici (e non viceversa)**, per evitare di implementare azioni «spot» e garantire un'integrazione dell'intervento nel tessuto organizzativo.

LIVELLO ESTERNO

Valorizzare anche il «Livello Esterno», inteso come **l'insieme delle iniziative rivolte a stakeholders** esterni (scuole, associazioni, comunità, fornitori, ecc.).



LE CATEGORIE PIÙ INDAGATE:

IL «*GENERE*» AL PRIMO POSTO

Le azioni proposte hanno matrice soprattutto individuale, organizzativa e a volte relazionale.

Inoltre, al momento, le aziende presentano meno difficoltà a relazionarsi con categorie diverse, invece che con funzioni diverse. Vi è la mancanza di un'iterazione e scambio tra funzioni diverse che risultano essere isolate.

GENERE

AL GENERE È RIVOLTO IL NUMERO PIÙ SIGNIFICATIVO DI INIZIATIVE. LA MAGGIOR PARTE DEGLI INTERVENTI SONO RIVOLTI ESCLUSIVAMENTE ALLE DONNE, IN ALTRI CASI L'IMPEGNO È RIVOLTO ANCHE AL SUPPORTO DEGLI UOMINI (GENITORIALITÀ).

AZIONI

SUPPORTO ALLA GENITORIALITÀ



LIVELLO INDIVIDUALE

- Percorsi di orientamento scolastico e universitario rivolto ai figli
- Collaborazione con associazioni per supportare le donne in fase di reinserimento



LIVELLO ORGANIZZATIVO

- Part time e smart working per aiutare la conciliazione vita-lavoro
- Programmi a sostegno della genitorialità
- Convenzioni con nidi
- Politiche di turni flessibili

EMPOWERMENT AL FEMMINILE



LIVELLO INDIVIDUALE

- Corsi di leadership al femminile
- Piani di carriera per donne in maternità
- Sensibilizzazione a professioni STEM (testimonianze nelle scuole o in azienda)



LIVELLO ORGANIZZATIVO

- Percorsi di Mentoring al femminile

GENERAZIONI

AZIONI

INIZIATIVE RIVOLTE AI SENIOR



LIVELLO INDIVUALE

- Percorsi di long life opportunity: abilitare i senior al ruolo di formatori dei junior per valorizzare le loro competenze ed esperienze
- Percorso di reskilling o upskilling per colmare principalmente un gap di competenze informatiche e tecnologiche



LIVELLO ORGANIZZATIVO

- Politiche relative alla fase di uscita, rivolte ai dipendenti prossimi alla pensione

GRUPPI STABILI DI DISCUSSIONE



LIVELLO RELAZIONALE

- Affiancamento di figure senior per attivare il confronto e permettere lo scambio generazionale



LIVELLO ORGANIZZATIVO

- Ripensamento e ridefinizione della struttura dell'organizzazione per rispondere ai diversi paradigmi culturali e ai diversi bisogni generazionali

CULTURA

LA CULTURA VIENE INTESA COME NAZIONALITÀ, LINGUA E CREDO RELIGIOSO

AZIONI

INIZIATIVE A LIVELLO MACRO



LIVELLO ORGANIZZATIVO

- Inserimento di persone non madre lingua italiane per promuovere l'utilizzo della lingua inglese
- Inserimento di immigrati o rifugiati politici
- Assessment sulle differenze culturali presenti nell'azienda
- Monitoraggio delle esigenze dei diversi paesi (nel caso di aziende multinazionali)

INIZIATIVE A LIVELLO MICRO



LIVELLO INDIVIDUALE

- Corsi di italiano per facilitare la comprensione di politiche e procedure



LIVELLO ORGANIZZATIVO

- Biblioteche con libri in lingue diverse
- Menu internazionale, interculturale e interreligioso
- Traduzione di policy aziendali

DISABILITÀ

LE ORGANIZZAZIONI SONO IMPEGNATE NEL FAVORIRE L'INCLUSIONE PER LE PERSONE DISABILI, CON UN FOCUS SPECIFICO SULL'INSERIMENTO LAVORATIVO E SULLA RIDEFINIZIONE DEGLI SPAZI E DEI PROCESSI ORGANIZZATIVI

AZIONI

INSERIMENTO LAVORATIVO



LIVELLO RELAZIONALE

- Partnership con associazioni e cooperative per facilitare l'inserimento lavorativo



LIVELLO ORGANIZZATIVO

- Analisi del ciclo di vita dei dipendenti disabili (selezione, on boarding)

RISPOSTE ALLE NECESSITÀ



LIVELLO ORGANIZZATIVO

- Ri-progettazione degli spazi

LGBTQI+

ALTRO

AZIONI

SENSIBILIZZAZIONE



LIVELLO ORGANIZZATIVO

- Sistemi di ascolto per indagare la percezione di libertà di espressione

CREARE CONNESSIONE E INTERESSE



LIVELLO ORGANIZZATIVO

- Inserimento lavorativo di detenuti



4. LE PRIORITÀ STRATEGICHE PER IL FUTURO

E ADESSO?

LE PRIORITÀ STRATEGICHE PER IL FUTURO

Dalle interviste sono emerse azioni e obiettivi eterogenei e specifici di ogni realtà aziendale.

Le priorità più ricorrenti sono clusterizzabili in tre macro aree.



1

PERFEZIONARE GLI
STRUMENTI
DI MISURAZIONE

COSTRUIRE
ALLEANZE

2

3

GESTIRE IL CAPITALE
UMANO CON UN
APPROCCIO
INTEGRATO

1

PERFEZIONARE GLI
STRUMENTI DI MISURAZIONE

- Decidere per un maggior investimento e impegno nello **sviluppo** di un **sistema di valutazione** e di monitoraggio
- Sviluppare una comunicazione come strumento e **indicatore di attenzione** diffusa sui temi differenza e inclusione
- Individuare modalità per **ridurre la difficoltà** che si riscontra nel **recuperare i dati** utili a definire kpi
- Individuare modalità per misurare la differenza che vada **oltre la semplice percezione**

2

- Rafforzare l'alleanza con **area HR** e il **top management**
- Creare/potenziare *network* e farsi promotori sul **territorio** di un approccio di valorizzazione della differenza



3

GESTIRE
IL CAPITALE UMANO

CON UN APPROCCIO
INTEGRATO

- Incrementare **potenza e portata** delle azioni dedicate a categorie specifiche di differenza
- Accrescere gli sforzi in termini di **gestione tailor made** delle risorse umane

5. CONCLUSIONI: LE BUSSOLE



Si contano sulle dita di una mano gli anni in cui il **TEMA DE&I** è diventato **PRIORITÀ STRATEGICA** per i board aziendali italiani

L'impegno delle organizzazioni e la riflessione alla base delle strategie di DE&I, come dimostra questo report, è sempre più focalizzato verso l'individuazione di un approccio sistemico:

- **in grado di intervenire su individuo, relazioni e organizzazione**
- **che coinvolga stakeholder sia interni che esterni**
- **focalizzato sulla misurazione e sul monitoraggio**

5 DIRETTRICI DI LAVORO LE BUSSOLE

A seguito dell'analisi dei dati, del confronto con l'Inclusion Advisory Board e dei tavoli di riflessione attivati con le 50 aziende coinvolte nel progetto, sono state identificate **5 DIRETTRICI DI LAVORO E INTERVENTO SULLO STATO DELL'ARTE, LE ESIGENZE E LE PRIORITÀ DELLA DE&I IN ITALIA**



Le 5 bussole, guidate da domande chiave e riflessioni, sono uno **STRUMENTO DI ORIENTAMENTO, POSIZIONAMENTO e SVILUPPO** per le aziende che in Italia vogliono valorizzare le differenze



PERCHÉ QUESTA BUSSOLA?

COSA C'È

Vengono implementate iniziative importanti, spesso profondamente sentite, ma “parallele” rispetto alle strategie di business e di people dell'azienda.

COSA MANCA?

Spesso **manca una progettualità e una sistematicità organica di approccio** che consenta l'acquisizione di competenze per una messa a terra coerente ed efficace

DOMANDE GUIDA PER RIFLETTERE SULLA PROPRIA REALTÀ

Qual è il livello di “necessità” della DEI oggi in Azienda? Se l'attività collegata alla DE&I fosse improvvisamente azzerata, quanto ne risentirebbero i risultati aziendali? Ed in quale area/risultato in particolare?

Da cosa dipende questa situazione? **Come può essere modificata in una prospettiva di medio termine?**





COME TROVARE LA ROTTA

Le riflessioni delle 50 aziende partecipanti sulla bussola

I PROCESSI

Lavorare ad una strategia di DE&I vuol dire considerare le persone in quanto tali. A livello organizzativo, **la DE&I è un tema centrale di HR** ed occuparsene è diventato un'esigenza ormai da qualche anno.

LA PANDEMIA COVID-19

ha amplificato le esigenze di DE&I e ha accelerato i processi di collegamento strategico tra azioni e business, in particolare:



- L'inclusione come **strumento di innovazione** e di generazione di valore
- L'enfasi sulla correlazione tra **DE&I, sostenibilità e wellbeing**
- La sistematizzazione delle iniziative per **aumentare comunicazione e awareness interna**
- Il potenziamento della **comunicazione verso l'esterno**, per contribuire al proprio posizionamento
- L'investimento in **survey interne** per identificare aree di intervento e redigere action plans
- La pianificazione di iniziative con un **mindset di «employee centricity»**, cercando di mettere in relazione le azioni verso l'interno e le azioni di business **barriere fisiche e culturali**
- **L'Identificazione delle barriere** che impediscono di creare spazi inclusivi per consentire alle persone di liberare il proprio potenziale (leadership inclusiva)

LE AREE DI INTERVENTO STRATEGICHE:

- STATO PARENTALE
- ORIENTAMENTO AFFETTIVO
- GENERAZIONI DI APPARTENENZA
- JOB EXPERIENCE
- GENERE
- DISABILITÀ E DSA
- DIGITAL DIVIDE
- CARE GIVING

2.

Identificare sistemi di misura coerenti con le specificità della propria realtà aziendale

PERCHÉ QUESTA BUSSOLA?

COSA C'È

Spesso le aziende sembrano scegliere prima le azioni da mettere in atto e poi le misure correlate, rischiando di perdere di vista la visione di insieme

COSA MANCA?

Non esiste una «best way» valida per tutte le organizzazioni nello sviluppo delle strategie DE&I

COSA FARE?

È importante, invece, che le iniziative siano coerenti con gli specifici obiettivi e con lo stato del sistema sociale ed organizzativo di ogni realtà. **Scegliere le priorità, individuare i KPI e solo dopo identificare le azioni** più coerenti da attivare, è la modalità più efficace per salvaguardare le proprie specificità.

DOMANDE GUIDA PER RIFLETTERE SULLA PROPRIA REALTÀ

Come stiamo misurando oggi le nostre azioni DE&I? I risultati delle misurazioni ci dicono qualcosa di realmente significativo per **guidare in modo efficace la strategia DE&I** nel qui ed ora della nostra specifica realtà?

Siamo soddisfatti dei nostri sistemi di misurazione?
Quali sono i punti di forza e di debolezza?



2.

Identificare sistemi di misura coerenti con le specificità della propria realtà aziendale

COME TROVARE LA ROTTA

Le riflessioni delle 50 aziende partecipanti sulla bussola

Il dato oggettivo positivo (es, nomine, percentuali, pay gender gap, quote, ecc.), **non implica necessariamente che nell'organizzazione ci sia maggiore inclusione**

IDENTIFICARE DEI KPIs

È necessario Identificare strumenti di misurazione **sistemic**

Non è tanto la misurazione del numero che rende l'organizzazione inclusiva, quanto la conoscenza della propria specificità organizzativa (**Quali problemi a monte non permettono in modo automatico di raggiungere il kpi**).

Stabilire gli obiettivi agendo sul gap tra stato dell'arte e desiderata (dove sono oggi, dove voglio arrivare, cosa mi manca)

CULTURA ORGANIZZATIVA E PROCESSI

Sarebbe opportuno **misurare come cambia negli anni la cultura di un'Azienda** per potere monitorare quali sono gli scostamenti.

Occorre attivare una riflessione sul talent management come processo di valorizzazione delle differenze, orientando lo sguardo verso le aspettative che i/le giovani hanno sul futuro.

3.

Dialogare con le
persone, il
business e con i
diversi
livelli gerarchici

PERCHÉ QUESTA BUSSOLA?

COSA C'È

Nella realtà delle aziende, e non solo in quelle grandi, **l'interpretazione della differenza non è unica**: spesso è molteplice e diversificata a seconda delle "mappe" che hanno le Persone, le Unità organizzative ed i Ruoli.

COSA MANCA?

I termini stessi **non hanno un significato condiviso** (equo ed egualitario sono sinonimi? **La DE&I ha un obiettivo di equità o di egualitarismo?**)

COSA FARE?

Per comunicare e coinvolgere tutta l'organizzazione è necessario **sia condividere i significati sia saperli veicolare** tenendo conto delle mappa mentali e dei linguaggi dei diversi interlocutori.

DOMANDE GUIDA
PER RIFLETTERE SULLA
PROPRIA REALTÀ

Quanto la nostra comunicazione è realmente segmentata rispetto ai diversi interlocutori (nei contenuti, nei canali, nei linguaggi)?

I termini, i significati, i principi della nostra azione DE&I sono **diffusi e condivisi** in azienda?



3.

Dialogare con le
persone, il
business e con i
diversi
livelli gerarchici

COME TROVARE LA ROTTA

Le riflessioni delle 50 aziende partecipanti sulla bussola

COINVOLGERE A PIÙ LIVELLI

- Coinvolgere **tutti i livelli manageriali** come punto di partenza
- Coinvolgere **tutta la popolazione aziendale**, anche le fasce non direttamente coinvolte, in un'attività di educazione e formazione

PROMUOVERE UNA CULTURA DELLA CONDIVISIONE

- **Creare spazi** in cui si possa **esprimere il bisogno delle persone** di condivisione della propria esperienza
- Legittimare questi spazi (esplicitando il **commitment del management**, fornendo del tempo, ecc..)
- Promuovere le **community di ambassador**

COMUNICARE CORRETTAMENTE

- Assicurarsi che la **comunicazione interna sia realmente inclusiva**
- Lavorare sul **linguaggio inclusivo**
- Utilizzare **canali diversi** per obiettivi diversi e per raggiungere popolazioni diverse
- Strutturare una **comunicazione che superi i “muri”** tra i diversi livelli gerarchici

OLTRE LA FORMAZIONE: rendere la DE&I un discorso trasversale che non si limiti ai momenti di formazione ma permei la cultura organizzativa in modo esteso



PERCHÉ QUESTA BUSSOLA?

COSA C'È

L'indagine ci ha detto che i livelli su cui impattano le azioni DEI sono tre:

1. l'**individuo**, cioè la consapevolezza di se e degli altri e le "dotazioni" per affrontare la realtà
2. le **relazioni**, cioè gli stili manageriali, di relazione interpersonale e di team
3. l'**organizzazione**, cioè processi pratiche policy ed ambienti.

Sembra che le azioni messe in campo dalle aziende partecipanti rientrino **soprattutto nel primo livello**

COSA MANCA?

Per ottenere risultati globali e permanenti è necessario agire su tutti e tre i livelli

COSA FARE?

Progettare e realizzare **interventi sistemici** che coinvolgano tutta l'organizzazione nel processo di cambiamento

DOMANDE GUIDA PER RIFLETTERE SULLA PROPRIA REALTÀ

In quale percentuale impattiamo oggi **su ciascuno dei tre livelli** attraverso la nostra azione?

Da cosa dipende questa distribuzione?
Quali sono le azioni che possiamo attivare per ampliare il nostro impatto?





COME TROVARE LA ROTTA

Le riflessioni delle 50 aziende partecipanti sulla bussola

AGIRE IN MODO SISTEMICO

Al momento c'è una difficoltà nell'applicabilità e nella messa a terra di iniziative su tutta l'organizzazione. **Le aziende non lavorano su tutti e 3 i livelli** (individuale, relazionale e organizzativo) perché:

- è un'operazione spesso difficile
- proseguono per abitudini consolidate



- Capire e decidere **se agire partendo dalle singole categorie** o da uno sguardo di inclusione più generale
- Promuovere azioni volte a **riconoscere e accogliere le unicità dell'altro/a**



- Promuovere azioni per abbattere muri/silos e **creare ponti nella relazione con l'altro/a**
- Focalizzare le iniziative sui **punti di contatto professionali** e non sulle singole categorie



- Sistematizzare le iniziative per evitare **il rischio** (ora verificato in quasi tutte le aziende) di sviluppo di **tantissime azioni ma «spot»** e che non hanno una comune base di partenza
- Ingaggiare le varie persone in modo efficace, **in modo tale che non siano esclusivamente iniziative DE&I**



PERCHÉ QUESTA BUSSOLA?

COSA C'È

La strategia DE&I costa sia in termini di tempo dedicato, sia di quantità/qualità delle azioni messe in campo, soprattutto se esterne all'organizzazione. E non sempre il risultato è proporzionale.

COSA MANCA?

Ci sono aspetti che meriterebbero di essere esplorati ed approfonditi ma non sempre le singole aziende hanno la forza per farlo (es. un sistema di misura realmente efficace).

COSA FARE?

Si possono immaginare alleanze con altre organizzazioni?
Il partenariato auspicato dall'SDG 17 è utopia?

DOMANDE GUIDA PER RIFLETTERE SULLA PROPRIA REALTÀ

Quali sono le organizzazioni con cui abbiamo fatto o potremmo **fare alleanze** per iniziative nel sociale? Quali i rischi e quali le opportunità?

I decisori della vostra azienda **come prenderebbero una proposta di partenariato?** Perché?





GLI APPUNTI DELL' ADVISORY BOARD

DE&I è forse una delle poche tematiche aziendali e HR per cui, per il forte scopo nobile e di sostenibilità, non ha senso agire in ottica di competizione.

Per poter generare un vero valore che sia concreto e duraturo bisogna andare oltre alle occasioni di networking e scambio di buone pratiche.

Costruire alleanza vuol dire:

- **SVILUPPARE PROGETTI INSIEME**
- **INVESTIRE SULLA RICERCA, INSIEME**
- **DIALOGARE CON E ISTITUZIONI PER GUIDARE UN CAMBIAMENTO CHE IMPATTI SU TUTTA LA COMUNITÀ**

Tante voci sono più potenti, più creative e hanno più risorse di una sola.

Ancora una volta le differenze possono generare valore.



LA FACTORY PER LA PEOPLE TRANSFORMATION

WHY

Realizziamo **ecosistemi sostenibili e inclusivi** che coniugano **benessere + performance**.

HOW

Lo facciamo integrando creativamente **psicologia positiva, scienze comportamentali, neuroscienze, tecnologie e design organizzativo**.

WHAT

Disegniamo soluzioni originali per le aziende che desiderano scatenare il **pieno potenziale delle persone, dei team e del business**.

LE 3 AREE IN CUI TI AIUTIAMO A FARE LA DIFFERENZA

- PEOPLE DEVELOPMENT & WELLBEING
- HR CONSULTANCY & NEW WAYS OF WORKING
- CHANGE & BEHAVIOURAL TRANSFORMATION

40+

ANNI DI
ESPERIENZA SUL
CAMPO

50+

PROFESSIONISTI
MULTIDISCIPLINARI

300+

PROGETTI
ALL'ANNO

150+

CLIENTI
ATTIVI

+10%

INVESTIMENTI
IN R&D
ALL'ANNO

Iscriviti a **INCLUSION**ews
per ricevere i migliori contenuti
sull'Inclusion Management in Italia



<https://inclusion.mida.biz>



Se vuoi coinvolgerci in un tuo progetto scrivici senza impegno:
inclusion@mida.biz