

**SIPLO  
DIVERSITY EQUITY INCLUSION  
Project Work  
2022**

*A cura di Mariarosaria Izzo*

## Indice

<b>Prefazione</b> .....	<b>4</b>
<b>Capitolo 1: Storia della DEI. - A cura di Mariarosaria Izzo e Claudia Campisi</b> .....	<b>5</b>
<b>1.1 Sviluppi negli Stati Uniti</b> .....	<b>5</b>
<b>1.2 Sviluppi in Europa</b> .....	<b>7</b>
<b>1.3 Sviluppi in Italia</b> .....	<b>9</b>
<b>Capitolo 2: Norme, leggi e certificazioni. - A cura di Daniele Gasparini, Stella Lazzarini e Mariarosaria Izzo</b> .....	<b>11</b>
<b>2.1 Introduzione</b> .....	<b>11</b>
<b>2.2 Nome e prassi</b> .....	<b>11</b>
<b>Capitolo 3: Psicologia del lavoro e interventi in ambito DEI. - A cura di Mariarosaria Izzo, Chiara Pisoni e Pietro Delle Piane</b> .....	<b>15</b>
<b>3.1 Il contributo della psicologia del lavoro</b> .....	<b>15</b>
<b>3.2 Interventi centrati sulla persona</b> .....	<b>18</b>
<b>Capitolo 4: Best Practices e policies DEI in Italia. - A cura di Daniele Gasparini, Laura Muzzarelli e Leonardo Almonti</b> .....	<b>20</b>
<b>4.1 Introduzione</b> .....	<b>20</b>
<b>4.2 Utilità delle policies DEI</b> .....	<b>20</b>
<b>4.3 Struttura delle policies DEI</b> .....	<b>21</b>
<b>4.4 Elementi chiave di una politica DEI</b> .....	<b>24</b>
<b>4.5 Best Practices DEI nelle policies analizzate</b> .....	<b>25</b>
<b>Glossario della DEI – A cura di Laura Muzzarelli</b> .....	<b>26</b>



Siplo – Società italiana di psicologia del lavoro e delle organizzazioni – nell'intento di valorizzare la funzione della Psicologia del Lavoro e delle Organizzazioni ha promosso in questa prima annualità un project work di approfondimento sul tema della diversità e dell'inclusione. Tale iniziativa scientifico-professionale contribuisce allo sviluppo di politiche del lavoro orientate al benessere individuale e sistemico delle organizzazioni.

Il testo, nel rispetto dei principi di inclusività che sono cardine sia del lavoro del gruppo sia dell'elaborato, cerca di utilizzare un linguaggio neutro tranne che negli estratti dei riferimenti normativi del Capitolo 2, dove si è mantenuta fedeltà al testo originale. Anche dato l'attuale dibattito circa l'uso di schwa e asterischi nei testi ufficiali, si è quindi scelto di utilizzare perifrasi che sostituissero termini genderizzati.

Il gruppo di lavoro volontario ha prodotto il presente elaborato in un clima di curiosa partecipazione e di generosa collaborazione, con il risultato di un generativo accrescimento di competenze e consapevolezza sul tema per tutta la comunità Siplo.

Ringrazio per i contributi al presente elaborato Leonardo Almonti, Claudia Campisi, Pietro delle Piane, Antonella Granaldi, Daniele Gasparini, Stella Lazzarini, Laura Muzzarelli, Chiara Pisoni per il tempo, le energie, la creatività e la puntualità.

# Storia della DEI.

*A cura di Mariarosaria Izzo e Claudia Campisi*

Il tema, non nuovo, della “Diversity, Equity and Inclusion” è finalmente prioritario nei mondi organizzativi, grazie alla globalizzazione e ai processi di digitalizzazione. La stessa Pandemia di COVID-19 ha reso più evidente i processi di discriminazione e di disuguaglianza nei contesti di lavoro, con impatti negativi sia sul benessere delle persone che sulle performance delle aziende for profit e non profit. Nell’ultimo anno sono proliferate funzioni di governo dedicate alla D&I nelle organizzazioni, per promuovere buone pratiche e assicurare una nuova convivenza delle diversità tutte – come quelle etnico-culturali, di orientamento sessuale, di orientamento religioso, di genere e identità di genere, generazionali e di disabilità.

All’interno di questo capitolo desideriamo ricostruire la storia del percorso di diffusione e dello sviluppo di programmi di *diversity management* nelle organizzazioni di lavoro.

Il nostro impegno sarà volto a valorizzare e ad approfondire gli aspetti legati alle differenti culture organizzative privilegiando, dapprima le origini delle politiche di DEI negli USA, a seguire le declinazioni europee, infine, restringeremo il nostro focus sulle aziende italiane.

Una disciplina manageriale piuttosto recente, che affonda le sue radici negli USA negli anni ‘90 del secolo scorso. Orientata ad individuare le modalità di gestione ottimale dei gruppi identitari che operano all’interno di un’organizzazione (Castellucci P. et al., 2009), dove per gruppi identitari si intende quell’insieme di persone portatrici di un carattere che li distingue dai membri della società che costituiscono il “gruppo dominante” o il pensiero dominante. Il valore e la ricchezza dato dalla diversità all’interno di un’organizzazione è una conquista relativamente recente.

Questo per ricostruire le prime fasi di sviluppo del *diversity management*, che si prefigurano quale risposta urgente alla necessità di far coesistere all’interno delle aziende gruppi identitari differenti. Dipendenti con caratteristiche e bisogni eterogenei, spesso, possono generare situazioni di pregiudizio e di discriminazione a danno soprattutto di chi appartiene al gruppo meno rappresentativo. Oggi le best practices testimoniano come vi sia in atto un processo virtuoso finalizzato ad offrire ad ogni **persona** le condizioni per esprimere nel lavoro il proprio potenziale in maniera sintonica e aderente rispetto al proprio genere, etnia, nazionalità e alle abilità.

Un obiettivo che genera benessere e produttività costruttiva nelle risorse quanto nelle aziende.

Il Diversity Management nasce negli Stati Uniti durante gli anni Ottanta del Novecento come risultato di un percorso che ha inizio a partire dagli anni Sessanta, quando si solleva sulla scena sociale e politica americana del Civil Rights Movement il tema della diversità etnica e di genere come questione urgente del dibattito pubblico americano.

Degna di nota è l’*Affirmative Action*, un provvedimento che introduce l’obbligo di assumere determinate quote di gruppi minoritari con l’intento di porre fine alle ingiustizie e alle gravi discriminazioni esistenti in America.

La diversity muove i primi passi per intervenire su un'urgenza sociale, quindi, e fu inevitabile che all'inizio, date le modalità applicative, fosse percepito come un approccio rigido e quantitativo. Sono gli anni del principio dell'uguaglianza e degli Equal rights, che apriranno la strada alle evoluzioni successive del diversity management e del più recente concetto di Equity. Senza quelle radici e quel principio ispiratore non ci sarebbero stati i processi di integrazione successivi e le odierne politiche di governance sostenibile in cui la convivenza delle diversità conosce nuove frontiere.

Negli Stati Uniti di quegli anni si ricordano: il Black Power, i movimenti studenteschi, le proteste contro la guerra del Vietnam, la crescente diffusione dei femminismi e la nascita del Gay Liberation Movement. Nei provvedimenti di quel periodo si focalizzava principalmente l'attenzione sulla preoccupazione di riservare delle quote a favore di minoranze svantaggiate nei luoghi di lavoro, ma anche nelle scuole e nelle università indipendentemente dal merito dei singoli. Inclusione diventa omologazione e conseguente perdita della individualità e della diversità.

Nei successivi anni '80/'90 si supera il modello produttivo fordista e l'affermazione delle politiche neoliberali generano la crescente finanziarizzazione dell'economia, l'intensificazione dei movimenti globali di persone e la femminilizzazione del lavoro; tutti processi che vanno in direzione di un aumento della diversità in seno al mercato del lavoro americano e mondiale.

Si assiste ad un graduale cambio di paradigma in cui negli Stati Uniti il tema della diversity si traspone da un piano politico, legato soprattutto alla lotta per l'uguaglianza e il riconoscimento dei diritti civili, a uno più marcatamente organizzativo. Quest'ultimo proposto e veicolato in un'accezione estremamente positiva quale opportunità per le organizzazioni di aprirsi a nuovi mercati e risultati anche in termini di produttività e di relazioni commerciali.

Un passaggio culturale sintetizzabile con la sostituzione della Affirmative Action con Affirmative Opportunity.

In ambito organizzativo, partendo dal presupposto che prospettive e orientamenti differenti producano soluzioni differenti, si afferma la convinzione che promuovere la diversità sia un modo per creare un ambiente che aumenta la competitività dell'impresa, la produttività e i profitti, collegando le performance aziendali con questioni di giustizia sociale e inclusione. Sono gli anni della promozione delle differenze e si moltiplicano i programmi di ricerca che indagano l'impatto della diversità sulle performance aziendali.

Attualmente, dalle ricerche effettuate nell'ambito del Diversity Management emergono due principali prospettive:

- Il primo orientamento presuppone che la diversità della forza lavoro sia un valore aggiunto per le organizzazioni che devono quindi impegnarsi nella ricerca di personale con caratteristiche differenti. Come conseguenza, il Diversity Management può essere definito come «un **impegno sistematico e pianificato** da parte delle organizzazioni per **reclutare, trattenerne, premiare e promuovere** un mix eterogeneo di dipendenti» (Ivancevich e Gilbert, 2000: p. 85; Subeliani and Tsogas, 2005).
- La seconda prospettiva, identifica il Diversity Management come un **“approccio diversificato alla gestione** delle risorse umane, il cui **obiettivo è creare un ambiente di lavoro inclusivo**, favorire l'espressione del **potenziale individuale** e usarlo come strategia per raggiungere gli obiettivi strategici” (Barabino et al., 2001, p. 14).

In questa direzione il contributo della psicologia del lavoro e delle organizzazioni è corposo e minuzioso. Si annovera lo studio di Cox (1993) come tappa fondamentale per la diffusione del diversity management con la teoria dell'Interactional Model of Cultural Diversity (IMCD).

L'autore identifica tre dimensioni principali di un'azienda:

1. il clima di diversità
2. lo sviluppo individuale
3. l'efficacia sistemica.

Cox distingue vari tipi di organizzazione sulla base del clima di diversità interno:

- **Monolitica:** organizzazione omogenea le cui norme e sistemi si fondano sugli individui dominanti (in genere uomini bianchi). Le persone diverse per genere, età, etnia sono poche e vengono relegate in posizioni gerarchiche inferiori.
- **Plurale:** organizzazione formata da persone diverse ed in genere rispettosa dei regolamenti in materia di inclusione. Nonostante ciò, le minoranze organizzative hanno contatti ristretti ed i sistemi HR non tengono conto delle differenze e della loro valorizzazione.
- **Multiculturale:** le organizzazioni ed i sistemi HR sono esenti da bias e valorizzano la diversità come parte integrante dei processi e delle strutture aziendali a livello formale ed informale con adattamento reciproco.

L'autore afferma che il clima di diversità (Diversity Climate, DC) può influenzare l'efficacia aziendale attraverso l'interazione dei seguenti livelli:

- Livello individuale: caratteristiche e comportamenti delle singole persone;
- Livello di gruppo / intergruppo: relazioni tra i gruppi organizzativi;
- Livello organizzativo: l'intero sistema aziendale.

Le ricerche di Cox sembrano supportare l'ipotesi secondo cui un ambiente lavorativo è direttamente influenzato dalla composizione della sua forza lavoro con esiti che possono generare un impatto positivo o al contrario negativo sulle carriere e sulle prestazioni individuali.

A partire dagli anni '90 dello scorso secolo anche l'Europa si trova ad affrontare la tematica della diversità per l'affermarsi di società sempre più eterogenee e multietniche.

L'Europa affronta la sfida delle pari opportunità ricorrendo prevalentemente a una serie di accordi e direttive relative ai settori dell'occupazione, della formazione e della previdenza sociale. Dopo il trattato di Roma del 1957, volto a tutelare la parità salariale tra uomo e donna, il primo programma si ha nel 1984 con l'istituzione di una Commissione per i diritti della donna e di un Commissario responsabile del lavoro e degli affari sociali.

La DEI viene discussa anche nel trattato di Maastricht del 1992, che promuove la parità di trattamento tra uomo e donna nel mercato del lavoro. Il vero passo verso il Diversity Management avviene nel 2004 con la sottoscrizione delle Carte della Diversità dei codici etici adottati da aziende pubbliche e private con l'obiettivo di valorizzare le differenze e rimuovere i comportamenti discriminatori.

**Lo sviluppo del diversity management in Europa può essere sintetizzato in tre aspetti prevalenti:**

1. pressione di alcuni gruppi di influenza verso misure di contrasto alle discriminazioni razziali (sulla base di ricerche che dimostrano la presenza di discriminazioni su base etnica e razziale nel mercato del lavoro);
2. risonanza del Diversity Management all'interno delle aziende di carattere internazionale che, sulla spinta americana, cominciano a muovere il proprio management in quella direzione;
3. influenza della Commissione Europea verso misure di contrasto alle discriminazioni in generale e in particolare in accesso al mercato del lavoro.

La commissione europea indice, difatti, il **Mese europeo della diversità**, volto a sensibilizzare l'intera UE all'importanza dell'inclusione e della diversità nella società e sul posto di lavoro. Celebrata ogni anno dal 2020, questa iniziativa riconosce gli sforzi compiuti dalle organizzazioni per contribuire allo sviluppo di ambienti inclusivi e paritari che vadano a beneficio di tutti. Con questa iniziativa, la Commissione intende incoraggiare le organizzazioni di tutti i settori a istituire legami con ONG, istituzioni governative, settore privato e organizzazioni della società civile per rafforzare la diversità all'interno di diversi settori della politica di inclusione.

Nel 2022 è stato attivato il **Premio Capitali europee dell'inclusione e della diversità**.

Il Premio è aperto a tutte le amministrazioni locali nell'UE che stanno costruendo società più eque attraverso la promozione dell'inclusione in termini di:

- sesso;
- origine razziale o etnica;
- religione o credo;
- disabilità;
- età;
- identità LGBTIQ+.

Ci sono due categorie principali:

- amministrazioni locali con meno di 50.000 abitanti;
- amministrazioni locali con più di 50.000 abitanti.

Ciò significa che la città o regione potrebbe ricevere il riconoscimento che merita per aver costruito un ambiente che consenta a tutte le persone di sentirsi al sicuro e realizzare il proprio potenziale.



In Italia si introducono i primi programmi di *diversity management* intorno ai primi anni 2000. Come abbiamo visto anche per le altre aree geografiche, lo sviluppo di iniziative specifiche è direttamente collegato alle trasformazioni che hanno mutato gradualmente il mercato del lavoro nostrano.

Il tema della diversity sul lavoro in Italia è riconducibile a quattro fenomeni principali:

1. L'aumento della presenza femminile in azienda e nel mercato del lavoro
2. La presenza sempre maggiore di persone provenienti da altri Paesi esteri
3. L'allungamento della vita media che ha portato le aziende ad avere la compresenza e la convivenza di almeno tre diverse generazioni
4. Il collocamento di persone con disabilità e la decisiva l'introduzione della Legge n. 68 del 1999.

Una tappa degna di nota è l'istituzione nel 2010 del protocollo di intesa chiamato "Cabina di Regia con le Parti Sociali", tra UNAR ed i sindacati CGIL, CISL, UIL, UGL, Confindustria, Confartigianato, Confapi, CNA, Confcooperative, Legacoop, Coldiretti, Confagricoltura, Confcommercio e Confesercenti. L'obiettivo principale di questo protocollo è quello di promuovere il valore della diversità culturale.

Prendendo esempio dal modello francese e da quello tedesco, nel 2009 in Italia viene introdotta la "Carta per le pari opportunità e l'uguaglianza sul lavoro", un'iniziativa proposta dalla Fondazione Sodalitas<sup>6</sup> con il supporto del Ministero del Lavoro e delle Pari Opportunità. La Carta si presenta come una dichiarazione di intenti volontaria, sottoscritta da imprese e da enti pubblici, per diffondere una cultura promotrice delle diversità e del rispetto di esse negli ambienti professionali e lavorativi, assicurando pari opportunità e pari considerazione (sotto tutti gli aspetti), delle potenzialità dell'individuo. Ad oggi la Carta conta circa 800 soggetti aderenti, tra i quali circa 100 appartengono alle Pubbliche Amministrazioni.

La gestione della diversità è un campo di ricerca relativamente recente in Italia.

Arrivando ai giorni nostri è interessante consultare e commentare i dati che emergono dall'indagine *The workforce view 2020 – Volume Uno* realizzata da Adp Research. Il campione preso in considerazione ha compreso 32.500 dipendenti distribuiti in tutto il mondo, 2mila in Italia. Circa il 33% delle risorse intervistate ha risposto di sentirsi discriminata all'interno del proprio contesto professionale di riferimento per motivi diversi.

Riportiamo i numeri più salienti:

- Sono più le donne a sentirsi spesso emarginate (39% contro il 33% degli uomini), primariamente per motivi di genere (17% contro 3,7% degli uomini), per la gestione figli (7% vs 1% degli uomini) ma anche per l'aspetto fisico (6% vs 3%).
- Dal punto di vista dell'età, con il 45% che dichiara di essersi sentito discriminato, è la fascia 18-24 quella che sembra subire di più, con discriminazione legata alla giovane età (un problema per il 20% degli intervistati tra i 18 e 24).

Dallo stesso contributo è possibile leggere un altro dato particolarmente significativo espresso dallo stesso campione del 33% di persone che si sentono discriminate:

- L'assenza di un protocollo o processo in gran parte delle organizzazioni: oltre metà (67%) degli intervistati non saprebbe a chi rivolgersi in caso di problemi e il 15% dichiara come la propria azienda sia priva di buone pratiche HR in materia di prevenzione della discriminazione. Il 42% delle persone italiane intervistate dichiara

però che sarebbe propenso a denunciare un caso di discriminazione in azienda (subito personalmente o da altri).

Dati che devono farci riflettere sulla storia ma anche sui possibili sviluppi di una materia in continua evoluzione, e che rappresenta un'opportunità di crescita per le risorse che compongono un'azienda e la supportano nel raggiungimento dei suoi obiettivi, uno forse più importante degli altri, la sua esistenza ed evoluzione nel tempo.

Nella terza fase evolutiva, ovvero dal 2000 ad oggi, vi è la maturazione del principio dell'**Equità, secondo cui ciascuno ha diritto ad un trattamento giusto e ragionevole, e che tenga in considerazione della differenza tra i vari individui perché questi possano raggiungere il medesimo livello di successo.** L'**Equità** e l'**Inclusione** sono quindi i perni che il Diversity manager segue per riconoscere e valorizzare le differenze, portando vantaggio all'organizzazione, così che ogni dipendente possa esprimere completamente il proprio potenziale e il talento a beneficio della competitività.. Le organizzazioni comprendono che per raggiungere l'inclusione e l'appartenenza occorre attuare un costante monitoraggio delle strutture retributive, delle pari opportunità economiche e di apprendimento, e assicurare che tutte le persone abbiano accesso alle risorse di cui hanno bisogno nel modo in cui hanno bisogno.

## **Norme, leggi e certificazioni.**

Il tema della D&I ha assunto negli ultimi anni una notevole rilevanza nella vita organizzativa, sia per la spinta interna da parte degli stakeholders verso il rispetto di valori e principi di inclusione e non discriminazione, sia per la spinta esterna di un mercato che guarda con sempre maggior favore alle aziende “inclusive”.

La legislazione italiana, (Legge 162/2021 “recante modifiche al codice di cui al decreto legislativo 11 aprile 2006, n. 198, e altre disposizioni in materia di pari opportunità tra uomo e donna in ambito lavorativo”), la stesura di prassi di riferimento (UNI/PdR-125:2022) e norme ISO (ISO norma ISO 30415:2021 dedicata a Human resource management – Diversity and inclusion) hanno permesso di accompagnare le aziende verso sempre più efficaci percorsi di D&I.

Etnia, età, genere e identità di genere, personalità, convinzioni religiose, esperienze, orientamento sessuale e affettivo, differenze psicologiche, cognitive, fisiche e sociali, quali condizioni caratteristiche di ogni individuo, diventano aspetti da valorizzare, mettere in connessione e tutelare per implementare il benessere organizzativo, la crescita dell’impresa e la sua competitività.

Per le aziende, pubbliche e private, il tema dell’inclusione non è del tutto nuovo, là dove già un’altra norma la L.81/2008 - D.lgs. 9 aprile 2008, n. 81 Testo coordinato con il D.Lgs. 3 agosto 2009, n. 106; Testo unico sulla salute e sicurezza sul lavoro - impone alle aziende di considerare le specificità dei lavoratori e delle lavoratrici, in funzione delle mansioni in cui sono impiegati e quindi l’individuazione di un contesto idoneo alle caratteristiche degli stessi affinché all’efficacia lavorativa si associ il benessere lavorativo di singoli e gruppi.

Il testo unico sulla salute e sicurezza mostra come un luogo di lavoro in grado di adattarsi alla specificità delle persone sia non solo rispettoso delle norme di legge, ma altresì capace di porre l’accento su una idea di salute sistemica. Difatti il nuovo modello bio-psico-sociale adottato dalla World Health Organization, evidenzia che salute non è solo l’assenza della malattia ma uno stato di continuo benessere fisico, sociale ed emotivo.

In questa cornice la psicologia del lavoro e delle organizzazioni può contribuire alla creazione di ambienti in grado di promuovere e preservare il benessere delle persone anche attraverso la facilitazione dei processi inclusivi.

Le buone prassi in tema di DEI favoriscono lo sviluppo di una cultura della valorizzazione delle persone e dell’organizzazione con un impatto positivo sulla salute in maniera trasversale. I vantaggi che ne derivano sono una maggiore capacità di innovazione e sviluppo, migliore performance e produttività e un accrescimento dei livelli di benessere sociale, ambientale, economico e soggettivo. Di seguito vengono presentate prassi e norme in riferimento ai processi di inclusione nelle organizzazioni di rilievo per i/le professionisti/e della psicologia del lavoro e delle organizzazioni, quali: D.Lgs 81/08 e s.m.i., Legge 4/2021, SA8000:2014, ISO 30415 e il Codice di diritto antidiscriminatorio.

**Dlgs.81/08**

L'attenzione all'uniformità della tutela delle lavoratrici e dei lavoratori sul territorio nazionale attraverso il rispetto dei livelli essenziali delle prestazioni concernenti i diritti civili e sociali, anche rispetto alle differenze di genere, di età e alla condizione delle lavoratrici e dei lavoratori immigrati (TITOLO 1-PRINCIPI COMUNI CAPO 1-DISPOSIZIONI GENERALI, Articolo 1 - Finalità)

La valutazione dei rischi deve considerare "quelli connessi alle differenze di genere, all'età, alla provenienza da altri Paesi e quelli connessi alla specifica tipologia contrattuale attraverso cui viene resa la prestazione di lavoro e i rischi derivanti

(SEZIONE 2 - VALUTAZIONE DEI RISCHI, Articolo 28 - Oggetto della valutazione dei rischi). Nella valutazione dei rischi risulterà sicuramente fondamentale adottare la valutazione dello Stress Lavoro Correlato (Eventi Sentinella, Contesto del lavoro e contenuto del lavoro) anche in riferimento alle differenze di genere, età, ecc...

**Legge 4/2021**

In conformità con il diritto e le circostanze nazionali e in consultazione con le organizzazioni di rappresentanza dei datori di lavoro e dei lavoratori, i Membri sono tenuti ad adottare un approccio inclusivo, integrato e incentrato sulla prospettiva di genere per la prevenzione e l'eliminazione della violenza e delle molestie nel mondo del lavoro.

**CERTIFICAZIONE ETICA SA 8000® – Responsabilità Sociale d'Impresa**

5.2 L'organizzazione non deve interferire con l'esercizio dei diritti del personale di seguire principi o pratiche, o di soddisfare esigenze, connessi a razza, origine nazionale o sociale, religione, disabilità, genere, orientamento sessuale, responsabilità familiari, appartenenza sindacale, opinioni politiche o a qualsiasi altra condizione che potrebbe dare luogo a discriminazione.

L'organizzazione non deve permettere alcun comportamento che sia minaccioso, offensivo, volto allo sfruttamento o sessualmente coercitivo, inclusi gesti, linguaggio e contatto fisico, nei luoghi di lavoro e in tutti gli alloggi e altre strutture messe a disposizione dall'organizzazione, indipendentemente dal fatto che tali locali siano di proprietà, affittati, dati in appalto o di proprietà del fornitore di servizio.

L'organizzazione non deve in alcun caso sottoporre il personale a test di gravidanza o di verginità.

6.1 L'organizzazione deve trattare tutto il personale con dignità e rispetto. Non deve utilizzare o tollerare l'utilizzo di punizioni corporali, coercizione fisica o mentale, abuso verbale nei confronti del personale. Non sono permessi trattamenti duri o inumani.

### **Norma internazionale ISO30415:202 - Gestione delle HR Diversità e inclusione**

La promozione di una cultura dell'inclusione può consentire alle persone di prosperare e fare del proprio meglio in condizioni che consentono una collaborazione e una partecipazione efficaci. La creazione di organizzazioni più imparziali, più inclusive e socialmente responsabili può aiutare le risorse di un'organizzazione a sviluppare conoscenze, abilità e capacità fondamentali per il proprio sviluppo e il benessere personale. In questo contesto gli stakeholders, sia interni che esterni all'organizzazione rivestono un ruolo fondamentale nella promozione della diversità e inclusione. La UNI ISO 30415 si propone, infatti, anche di favorire un cambiamento interno alle organizzazioni, guidandole sia nella definizione di obiettivi strategici maggiormente sostenibili sul piano sociale sia nella costruzione di un rapporto diverso con i propri portatori di interesse nell'ottica di dare vita ad un ambiente in cui la realizzazione delle proprie specificità realizzi quel benessere personale e sociale oggetto di attenzione delle norme in materia di salute e sicurezza sul lavoro

### **UNI/PdR 125:2022 certificazione della parità di genere**

La UNI/PdR 125:2022 è una prassi derivata da un Tavolo di lavoro sulla certificazione di genere delle imprese previsto dal PNRR Missione 5, coordinata dal Dipartimento per le Pari Opportunità, Dipartimento per le politiche della famiglia, Ministero dell'Economia e delle Finanze, Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali, Ministero dello Sviluppo Economico e la Consigliera Nazionale di Parità, inoltre disciplinata dalla Legge Gribaudo e dalla Legge di Bilancio 2022 e collegata alla Strategia Nazionale sulla Parità di Genere 2021-2025 (ispirata alla Gender Equality Strategy 2020-2025) predisposta in Italia tramite la Ministra per le Pari opportunità in luglio 2021 correlata al PNRR, di cui uno dei dispositivi legislativi è la Legge 5 novembre 2021 n. 162 sulla parità salariale. A tale scopo, la Prassi di riferimento UNI PdR 125:2022 definisce le Linee Guida sul Sistema di Gestione per la Parità di Genere, prevedendo tra i vari requisiti, la definizione e la misurazione di specifici indicatori prestazionali (KPI) inerenti le politiche di parità di genere nell' Organizzazione, con l'obiettivo di garantire il conseguimento e il mantenimento di un ambiente lavorativo più inclusivo e meno discriminatorio, attraverso l'implementazione di un Sistema di Gestione da sottoporre anche al percorso di Certificazione. La certificazione ai sensi della presente UNI/PdR può essere richiesta da qualunque tipo di organizzazione, di qualsiasi dimensione e forma giuridica, operante nel settore pubblico o privato. Sono escluse dall'applicazione del presente documento le Partite IVA che non hanno dipendenti o addetti/e. È auspicabile che consorzi, Reti d'Impresa o General Contractor che intendano adottare la presente UNI/PdR definiscano una formula di selezione e qualifica, all'interno del processo di selezione dei propri consorziati/impreses/outsourcer, che richieda agli stessi l'adozione della prassi di riferimento.

### **Diritto antidiscriminatorio**

Il principio di uguaglianza e non discriminazione trovano nei testi normativi e nella Costituzione in primis il fondamento e una guida. Individuare nella quotidianità sociale e lavorativa le azioni di discriminazione, rimuoverle e ancor più prevenirle appare essenziale per restituire al mondo delle relazioni la solida capacità di accogliere, non discriminare, anche in quelle azioni quotidiane che spesso sono agite senza considerare le possibili gravi conseguenze sui vissuti individuali e collettivi. Il diritto antidiscriminatorio vuol essere quindi guida per la piena realizzazione di contesti inclusivi, in grado di valorizzare da un lato le specificità e abbattere le barriere culturali, sociali e fisiche che impediscono la piena realizzazione delle persone e quindi il loro benessere.



## Psicologia del lavoro e interventi in ambito DEI.

Negli attuali manuali di psicologia del lavoro si riscontra di sovente come definizione di pertinenza disciplinare che:

- Essa si occupa dei sentimenti delle persone, dei loro atteggiamenti, dei comportamenti e dei processi sociopsicologici che li sostengono e delle prestazioni lavorative
- Uno dei principali obiettivi della Psicologia del Lavoro è il miglioramento dell'integrazione tra la persona ed il sistema di cui fa parte in modo che entrambi raggiungano il massimo livello di soddisfazione e benessere.
- Migliorare il fit persona-organizzazione per assicurare la valorizzazione reciproca

In questa cornice è chiaro quanto la DEI si affermi sempre più come peculiare specialità scientifica entro la psicologia del lavoro e delle organizzazioni, col fine di contribuire al miglioramento costante dei contesti organizzativi, sia nella prevenzione che nelle azioni che nella ricerca.

Le prove empiriche supportano questa prospettiva, evidenziando *i vantaggi dell'inclusione della diversità e gli outcomes positivi per l'organizzazione* (Matuska & Salek-Iminska, 2014; Kirton & Greene, 2005; Konrad et al., 2006):

- Maggiore comprensione delle diverse tipologie di clienti
- Creatività e innovazione
- Migliore utilizzo delle competenze del personale dipendente
- Livello più alto di *commitment* (affettivo)
- Immagine dell'organizzazione
- Maggiore adattabilità e flessibilità
- Possibilità di avere un maggiore pool di talenti
- Riduzione dei costi associati a maggior produttività, minor assenteismo e turnover
- Ritorno dell'Investimento (ROI) dalle varie attività
- Acquisizione di una nuova quota di mercato
- Aumento delle vendite e dei profitti

Il Benchmarking Committee dell'International Personnel Management Association (Ewoh, 2013) ha evidenziato che le organizzazioni con un alto livello di consapevolezza culturale e valori quali la correttezza e l'integrità riescono a valorizzare le caratteristiche uniche degli individui e attuare pratiche come:

- Creazione di procedure e policies
- Estensione della formazione sulla diversità all'intera organizzazione, non solo alla dirigenza

- Includere il tema della diversità nei programmi di mentoring e formazione alla leadership
- L'utilizzo consapevole delle statistiche e dei dati sociodemografici a disposizione
- La definizione chiara e strutturata degli obiettivi
- Istituzione di organi deputati al monitoraggio degli obiettivi
- Approccio integrato alla diversità che comprende le politiche di: assunzione, sviluppo e retention
- Analisi dei risultati e monitoraggio degli stessi attraverso strumenti quali: surveys, focus group, sondaggi sulla clientela, valutazioni del personale dipendente, valutazioni della formazione e dei training.

La sfida sarà in primis sempre più affrontare la minaccia degli stereotipi per l'inclusione nella psicologia organizzativa. Gli stereotipi sono l'insieme delle credenze circa una certa categoria di oggetti, rielaborati in un'immagine coerente e tendenzialmente stabile che si basano sulla condivisione di alcuni attributi (genere, etnia, occupazione, appartenenza religiosa). Possono essere neutri, positivi o negativi ed una volta formati *filtrano* le nuove informazioni. La minaccia dello stereotipo può avere effetti molto forti sulla selezione del personale, sulle prestazioni ai test e sugli interventi attuati in azienda per contrastare il fenomeno. Gli stereotipi funzionano da *filtro* scartando le informazioni che non sono coerenti con l'idea iniziale, soprattutto in situazioni ambigue (ostacolo al cambiamento). Il pregiudizio porta a ridurre l'impegno lavorativo, le aspirazioni di carriera, impatta sulla leadership, l'imprenditorialità e la competitività (Kray e Shirako, 2012; Kalokerinos et al., 2014). Alcune strategie di intervento si sono rivelate efficaci per arginare questo fenomeno, come l'affrontare i segnali ambientali, valorizzare la diversità, affermazione di valori, appartenenza, porre obiettivi comuni, fare formazione sulla minaccia dello stereotipo.

La minaccia allo stereotipo è stata sottovalutata e ritenuta inizialmente irrilevante (Kang e Inzlicht, 2014; Spencer et al., 2015), ma successivamente il principio di economia cognitiva ha ribaltato lo scenario lasciando alla psicologia una grande responsabilità nella spiegazioni di fenomeni legati a pregiudizi e atteggiamenti.

Difatti il sistema cognitivo umano è un sistema a risorse limitate che, non potendo risolvere problemi tramite processi algoritmici, fa uso di euristiche come efficienti strategie per semplificare decisioni e problemi. Gli stereotipi funzionano così come scorciatoia mentale per categorizzare il mondo e renderlo prevedibile senza necessità di esperienza diretta (McGarty, Yzerbyt e Spears, 2012). In un primo momento la ricerca si concentra molto sulle prestazioni come risultato chiave (ad esempio, Sackett et al., 2001; Sackett e Ryan, 2012). Questa eccessiva enfasi sulle prestazioni potrebbe aver minato la ricerca psicologica (Kray e Shirako, 2012; Kang e Inzlicht, 2014) del primo periodo e la possibilità di sviluppare modelli di intervento per la diversity di immediato impatto. Dopo che molti studi hanno stabilito gli effetti delle minacce stereotipate su vari esiti per diversi gruppi minoritari, la ricerca si è rivolta alla comprensione dei meccanismi che guidano questi effetti (Schmader et al., 2008; Inzlicht et al., 2014). L'esperienza della minaccia allo stereotipo può portare a una serie di conseguenze che coinvolgono meccanismi attenzionali, fisiologici, cognitivi, affettivi e motivazionali (vedi Casad e Merritt, 2014). Quando una persona percepisce il suo stato di stigmatizzazione, allora aumenta l'arousal (Blascovitch et al., 2001; Croizet et al., 2004; Murphy et al., 2007; Vick et



al., 2008) e l'attenzione a ogni segnale ambientale che potrebbe essere rilevante per potenziali pregiudizi e discriminazioni. In questo modo anche stimoli neutri vengono interpretati in chiave negativa o minacciosa (Blascovitch et al., 2004a,b; Schmader et al., 2008; Inzlicht et al., 2012). La ricerca sui processi di minaccia stereotipata ha identificato i fattori cognitivi e affettivi, in particolare le valutazioni cognitive e affettive, come determinanti dei risultati (Major et al., 2002; Major e O'Brien, 2005). Le valutazioni cognitive e affettive possono aumentare la consapevolezza di uno stereotipo rilevante, rafforzando così l'eccitazione della minaccia (Inzlicht et al., 2006a). Emergono risposte fisiologiche (aumento cortisolo, adrenalina e pressione sanguigna, ecc.) e affettive (sentirsi sopraffatti, nervosi, ansiosi ecc.) (Chen e Matthews, 2003; Blascovich et al., 2004a).

In questo quadro l'autoregolazione viene meno (Muraven et al., 1998; Muraven e Baumeister, 2000). Per superare la minaccia stereotipata, le persone devono esercitare l'autocontrollo, spesso dovendo lavorare di più per mantenere le prestazioni di fronte alla minaccia (Inzlicht e Kang, 2010). Lo stress di lavorare contro la minaccia degli stereotipi può estendersi ad altri domini apparentemente non correlati come la salute (dieta, esercizio fisico e abuso di alcol/droghe), il processo decisionale e l'aggressività (Inzlicht e Kang, 2010; Inzlicht et al., 2011).

Un costrutto innovativo introdotto recentemente in letteratura riguarda invece la **percezione di un ambiente discriminatorio**, ovvero la situazione in cui le persone non sono vittime dirette di un atteggiamento discriminatorio o stigmatizzante ma percepiscono che all'interno della propria organizzazione vengono effettuate discriminazioni sulla base del genere, etnia, orientamento sessuale, età, religione. È stato dimostrato che la minaccia degli stereotipi ostacola l'apertura delle persone interessate, e l'utilizzo del feedback critico (si veda, ad esempio Roberson et al., 2003). Il feedback è fondamentale in un'organizzazione e quando una persona non riesce a gestirlo in modo corretto, le sue possibilità di avanzamento e successo sono ostacolate (Crocker et al., 1991). Diviene istintivo pensare che persone sia di pari ruolo, sia di ruolo superiore siano prevenute nei confronti del soggetto a causa della sua appartenenza a un gruppo (Walton et al., 2015a). Questa errata attribuzione porta a considerare solo parzialmente il feedback ricevuto, privando la persona di una preziosa esperienza di apprendimento e dell'opportunità di migliorare la propria posizione o le proprie prestazioni (Roberson et al., 2003). Il personale dipendente appartenente a una minoranza cerca meno efficacemente e meno frequentemente un feedback da parte delle persone loro superiori in grado, perché questo viene più facilmente percepito come minaccioso (Ashford e Northcraft, 1992). L'esposizione cronica a una minaccia porta l'individuo stigmatizzato a identificarsi nel dominio stesso per cui si sente discriminato (Steele and Aronson, 1995). In questo modo l'intera autostima della persona è intaccata, perché costruirà un'immagine di sé sulla base delle discriminazioni ricevute (Steele, 1992, 1997; Crocker et al., 1998). L'identità personale non sarà integrata all'identità professionale causando generalmente più bassi obiettivi da raggiungere (Major and Schmader, 1998; Crocker et al., 1998; Harter et al., 2002). Queste conseguenze negative portano con sé malessere mentale (von Hippel et al., 2011a, 2015). La conseguenza più importante per l'organizzazione aziendale sarà il disimpegno da parte della persona, che quindi avrà un calo nelle prestazioni e nella motivazione (Crocker and Major, 1989; Steele, 1992; Major e Schmader, 1998).

### **Interventi centrati sulla persona**

Per cercare di evitare di far sentire le persone stereotipate, la letteratura manageriale di psicologia del lavoro e delle organizzazioni suggerisce di intervenire sull'attribuzione delle responsabilità, sulla Riformulazione del compito, sull'Affermazione dei valori e con Interventi di appartenenza. Intervenire sull'attribuzione delle responsabilità o sulla riqualificazione dei ruoli presenti in azienda (Walton e Cohen, 2007). Le persone soggette a pregiudizi tendono ad attribuire la colpa a sé di fronte a insuccessi, in virtù della loro discriminazione (Weiner 1985). Fornire spiegazioni alternative per la percezione di una difficoltà permette all'individuo di non attribuire un fallimento alla caratteristica per cui si è stereotipati (Wilson et al., 2002; Weiner, 1985). Laddove ci siano cattive usanze o poca attenzione alla tematica, la formazione può essere incisiva (Menec, et al., 1994; Brown and Josephs, 1999). La riqualificazione dell'attribuzione non deve essere confusa con la ricerca di scuse plausibili sul proprio operato. È importante ricordare che le persone, anche in ambito lavorativo, imparano molto dai propri errori, quindi non bisogna nascondere i motivi per cui quella singola persona non sia riuscita in un compito laddove veritiero. La riqualificazione dovrebbe ricordare al personale dipendente che è normale che esistano circostanze difficili in cui migliorarsi e non creare nuovi problemi (Roberson e Kulik, 2007). La dirigenza di un'azienda dovrebbe ricorrere a questo intervento solo quando:

- La risorsa stereotipata è effettivamente in difficoltà a causa di un pregiudizio
- Quando le circostanze esterne possono impedire ai dipendenti di avere successo
- Quando la prestazione insufficiente è comprensibile e non cruciale per gli standard aziendali.

#### Riformulazione del compito

Riformulare un'attività può portare alla totale rimozione della minaccia allo stereotipo: si descrive con nuova luce una situazione che non richiama stereotipi negativi su un gruppo sociale (Steele e Aronson, 1995). L'abilità nell'amministrare gli ambienti di lavoro può essere incisiva sulla percezione dello stereotipo sulle minoranze (Kray e Shirako, 2012). È efficace affidare le valutazioni sul personale dipendente a due soggetti supervisorici cosicché siano più facilmente privi di pregiudizi (Austin e Villanova, 1992; Bommer et al., 1995).

#### Affermazione dei valori

L'intervento è basato sulla teoria dell'autoaffermazione: affermando un aspetto di sé che è apprezzato e non correlato a una minaccia di stereotipo, si può accrescere l'autostima e ridurre la minaccia (Sherman e Cohen, 2006). Questo intervento aiuta a mettere in risalto gli aspetti positivi di ciascuno e permette di inquadrare le proprie caratteristiche all'interno di un contesto valoriale più ampio (Cohen et al., 2009; Sherman et al., 2013). In questo modo si riduce il rischio di essere stereotipati e si aumenta il senso di appartenenza tra minoranze (Cohen et al., 2009; Sherman et al., 2013). La persona è portata a esprimere i lati migliori di sé e a non sentirsi giudicata per le sue caratteristiche (Cable et al., 2013).

Prestare attenzione alla vita privata delle persone in azienda dimostra al personale quanto l'organizzazione abbia a cuore l'intera persona e sottolinea lo spettro più ampio di valori su cui si basa, con particolare focus al valore che ogni dipendente trasmette all'azienda tramite il suo posto di lavoro (vedi Lepper and Woolverton, 2002). Condividendo storie di vita personale,

migliorano le relazioni interpersonali tra le persone e si aumenta il senso di appartenenza all'azienda stessa (Kray e Shirako, 2012).

### Interventi di appartenenza

Quando ci sono minoranze che sono sottorappresentate sul posto di lavoro, queste possono mettere in dubbio la loro appartenenza all'azienda (Walton e Cohen, 2007). Uno scarso senso di appartenenza alla propria organizzazione porta chi appartiene a tali gruppi minoritari a sentirsi in una posizione di isolamento e solitudine di fronte ad una difficoltà (Walton et al., 2015b).

**TABLE 1 | Summary of stereotype threat interventions adaptable to the workplace.**

Triggers of threat	Intervention	Psychological need(s) addressed	Supporting research
<b>Focus: institutional, structural</b>			
Stereotype-endorsing physical workplace environment (e.g., décor, location of restrooms)	Addressing environmental cues	Belonging	Elsbach, 2003; Ng and Burke, 2005; Braddy et al., 2006; Cheryan et al., 2009, 2011
Lack of personnel diversity, lack of same gender/race role models, color-blind diversity policies, ignorance of diversity issues	Valuing diversity	Belonging, being valued, group identity	Inzlicht and Ben-Zeev, 2000; Marx and Roman, 2002; Good et al., 2003; Murphy et al., 2007; Plaut et al., 2009; von Hippel et al., 2011a
Entity views of intelligence, cross-race and gender critical feedback	Wise feedback	Competence, trust	Cohen et al., 1999; Yeager et al., 2013
Entity views of intelligence	Organizational mindset	Competence	Dweck, 1999, 2006; Murphy and Dweck, 2010; Emerson and Murphy, 2015
<b>Focus: individual, psychological</b>			
Diagnostic tasks, stable, internal, uncontrollable attributions for failure	Reattribution training	Competence, belonging	Wilson et al., 2002; Good et al., 2003; Roberson and Kulik, 2007; Walton and Cohen, 2007; Jamieson et al., 2010
Diagnostic tasks	Reframing the task	Competence, Attenuation of task-related anxieties	Spencer et al., 1999; Quinn and Spencer, 2001
Domain-relevant trait assessment or diagnostic tasks	Values-affirmation	Self-integrity, self-identity, social worth, competence	Cohen et al., 2006, 2009; Martens et al., 2006; Sherman and Cohen, 2006; Rydell et al., 2009; Sherman et al., 2013; Walton et al., 2015a
Diagnostic tasks, low task interest and motivation	Utility-value	Competence, identity, sense of purpose	Harackiewicz et al., 2008, 2015; Hulleman et al., 2008; Brown et al., 2015; Smith et al., 2015
Numeric underrepresentation, stereotypic environmental cues	Belonging	Belonging, self-worth, being valued	Walton and Cohen, 2007, 2011; Walton et al., 2015b
Emphasis on agentic goals, independent worldviews, cultural mismatch	Communal goal affordances, interdependent worldview	Person-environment fit, values, identity, consistency, congruence	Diekmann et al., 2010; Stephens et al., 2012a,b; Smith et al., 2014, 2015; Thoman et al., 2015
Any trigger of stereotype threat	Teaching about stereotype threat	Belonging, competence, self-worth, group identity	Kray et al., 2001, 2004; Johns et al., 2005, 2008; Gupta et al., 2008

# **Best Practices e policies DEI in Italia.**

*A cura di Daniele Gasparini, Laura Muzzarelli e Leonardo Almonti*

L'attenzione ad interventi di DEI indica, almeno auspicabilmente, la consapevolezza da parte di un'organizzazione del fatto che la popolazione aziendale sia costituita da soggetti con diverse caratteristiche (che hanno quindi necessità differenti al fine di poter esprimere al meglio il proprio potenziale nel lavoro), e che possano esservi al suo interno bias e pregiudizi nei confronti di alcuni sottogruppi o soggetti che ne ostacolano il successo.

Oltre a singoli interventi e azioni di sensibilizzazione aziendale legate a tali diversità, si sta progressivamente diffondendo l'adozione di approcci strutturati alla DEI, secondo quanto promosso dalle recenti evoluzioni normative in ambito di sostenibilità e da norme internazionali specifiche sull'argomento (cfr. ISO 30415).

Una delle prime azioni implementate è spesso la delineazione di una policy aziendale sul tema, e per questo si è scelto in questo capitolo di analizzare una selezione di policies adottate da aziende italiane o aventi sede e applicazione in Italia, al fine di identificare gli elementi che caratterizzano tali policies, e quindi uno schema che aiuti nella costruzione di una policy DEI a prescindere dalla dimensionalità dell'impresa. Contestualmente, si sono identificate alcune best practices adottate dalle imprese analizzate, per fornire spunti per l'operationalizzazione dei principi descritti nel corso di questo lavoro in interventi integrati di DEI.

## **Utilità delle policies DEI**

L'attuazione di politiche e iniziative di DE&I può collocarsi all'interno di una strategia aziendale di più ampio respiro legata al business e alla gestione delle risorse umane, o di una pianificazione strategica dell'intervento all'interno dell'organizzazione.

In quest'ottica, la definizione di una policy DE&I per l'ente, ovvero di un documento programmatico che definisca l'approccio dell'organizzazione alla D&I, le priorità ed azioni principali che verranno intraprese, nonché i meccanismi e sistemi di monitoraggio e controllo degli obiettivi e dei principi ivi definiti, può costituire un valido punto di partenza nella delineazione di una strategia di Diversity Management.

Le policies DEI / D&I sono ancora relativamente poco diffuse in Italia, ed è frequente che i temi di D&I siano declinati quasi esclusivamente in riferimento a discriminazione o disparità legate al genere ed a iniziative per la maggiore inclusione di donne nel contesto lavorativo. Politiche D&I strutturate sono state introdotte perlopiù in grandi multinazionali ed organizzazioni di grandi dimensioni (gruppi postali, bancari o assicurativi, ma non solo), e sono poco diffuse nella piccola e media impresa, per quanto azioni limitate di promozione della diversità e inclusione siano attuate, spesso informalmente, anche nelle realtà più piccole.

A questo riguardo, è opportuno rilevare che per le imprese ed organizzazioni di grandi dimensioni nel 2017 è stato introdotto dall'Unione Europea l'obbligo di rendicontazione non finanziaria (DNF, Dichiarazione Non Finanziaria), di fatto un obbligo a rendicontare e comunicare le attività svolte su temi ESG. La DNF è difatti volta ad "assicurare la

comprensione dell'attività di impresa, del suo andamento, dei suoi risultati e dell'impatto dalla stessa prodotta", avente ad oggetto "temi ambientali, sociali, attinenti al personale, al rispetto dei diritti umani ed alla lotta contro la corruzione attiva e passiva" (D.Lgs. 254/2016, adottato in attuazione della Direttiva 2014/95/UE).

Il terzo ambito della DNF riguarda la Gestione del personale, ovvero la valutazione delle iniziative volte a contrastare lo sfruttamento del lavoro minorile, il caporalato, ma anche la valutazione della qualità dell'ambiente lavorativo e della parità di trattamento del personale dipendente. Le politiche di DEI costituiscono quindi uno dei pilastri della "sostenibilità sociale" valutata nei criteri ESG.

Dato il previsto ampliamento dell'obbligo di DNF anche a piccole e medie imprese oltre certe soglie di fatturato da parte dell'Unione Europea, è probabile che nei prossimi anni si assista ad un aumento di iniziative in ambito DEI, ed è importante che vi sia un'adeguata strutturazione di tali iniziative per generare un reale valore positivo ed evitare il social-washing, ovvero l'attuazione di pratiche volte a migliorare la reputazione di un'azienda attraverso iniziative di responsabilità sociale inefficaci o, nel peggiore dei casi, di sola facciata. La capacità da parte di un'impresa di dimostrare il proprio impegno sul tema, ad esempio attraverso la pubblicazione di una policy e di rendicontazioni periodiche relative al raggiungimento dei propri obiettivi e target nel tempo, è quindi essenziale sia nella valutazione del rating ESG di un'organizzazione, sia per la reputazione aziendale.

Data l'importanza sempre maggiore assunta dal Diversity Management per le organizzazioni, tramite l'analisi di una selezione di policies e best practices DEI attuate dalle aziende italiane si è cercato di offrire una panoramica sulla gamma di iniziative attuate dalle imprese in ambito di inclusione e gestione della diversità.

### **Analisi delle policies DEI**

La presente analisi si è concentrata su 12 policies D&I pubblicate da aziende italiane o presenti sul territorio nazionale (ABN AMRO, Allianz Global Investors, Carlsberg Group, Cerved Group, Danone, Dexus, European Court of Auditors, Intesa Sanpaolo, Invitalia, Poste Italiane Group, Administrative e Auditing Bodies di Poste Italiane Spa, SNAM), che fossero disponibili sui siti delle imprese e reperibili tramite motore di ricerca.

Si può notare che le policies sono di lunghezza (tra 1 e 13 pagine) e formato variabili (sole dimostrazioni di intento, contenenti la definizione di KPI specifici, ...).

La struttura delle policies segue una struttura relativamente condivisa, con tre macrosezioni principali identificabili nei documenti analizzati:

1. Inquadramento della policy / framework;
2. Dichiarazione priorità e azioni;
3. Strategie di monitoraggio, reporting e revisioni.

In ogni policy tali sezioni vengono espanse definendo maggiori dettagli ed elementi. Abbiamo cercato di riassumere qui i punti principali affrontati all'interno di ognuna delle tre macrosezioni principali, che possono essere presi come spunto per definire una policy aziendale. Per quanto ogni macrosezione contenga spesso più di uno di tali sottopunti, non è necessario che tutti i sottopunti siano inseriti nelle DEI policy.

## **1. Inquadramento della policy / framework**

Risponde al perché l'azienda ha deciso di implementare una policy di D&I, e delineazione del proprio approccio al tema:

- Dichiarazione di impegno verso il tema
- Definizione del significato o della declinazione dei termini “Diversity” / “Diversità” e “Inclusion”/”Inclusione” per l'azienda
- Valore della D&I per l'azienda, vantaggi ed effetti positivi previsti
- Purpose della policy, ovvero quali scopi intende perseguire
- Contesto in cui si inserisce la policy:
- Allineamento con valori e cultura aziendali
- Integrazione con Codice Etico e altre policies interne dell'azienda (es. policies per Pari Opportunità, policies per elezione membri del CdA, ...)
- Riferimenti e ispirazioni a normative e policies inter/nazionali (es. articoli della Costituzione, documenti di organismi europei, SDGs ONU su cui si intende andare ad agire)

## **2. Dichiarazione priorità ed azioni**

Risponde al come la policy si attua a livello aziendale; in che modo vengono stabilite le azioni da intraprendere e quali sono tali azioni, almeno in termini generali. I KPI specifici ed i target di miglioramento su base annuale/pluriennale sono in genere definiti in documenti separati rispetto alla policy, che costituisce perlopiù il documento generale di descrizione dell'approccio dell'azienda ai temi di DEI. La definizione delle priorità e azioni perseguite dall'azienda in ambito di DE&I possono essere definite seguendo approcci diversi. Ne abbiamo identificati tre principali adottati dalle imprese selezionate:

- Identificazione pilastri o priorità / principi cardine su cui intervenire, partendo da analisi di ambiti di intervento su cui l'azienda può agire e valutazione delle macrocategorie o argomenti chiave su cui si può generare maggior impatto. I pilastri identificati (in genere 4/6) andranno poi ad orientare lo sviluppo di azioni e politiche a vari livelli dell'azienda per perseguire obiettivi di medio periodo ad essi specifici; es. promozione pari opportunità, impatto su comunità e territorio, conciliazione vita-lavoro.
- Analisi dei processi di gestione del personale e/o delle fasi di vita del personale in azienda. Per ciascuna area / processo / fase, identificazione dei punti in cui può generarsi discriminazione o bias, e sviluppo di azioni e interventi che vadano a ridurre il rischio di pregiudizio e discriminazione e/o a valorizzare l'unicità dei contributi individuali, e che permettano di avere processi aziendali il più possibile inclusivi; es. analisi dell'equità dei processi di selezione del personale, valutazione delle performance...
- Identificazione delle categorie di popolazione che possono essere più a rischio di discriminazione: identificazione delle popolazioni aziendali o delle categorie d'appartenenza per cui si possono subire discriminazioni, e operare azioni specifiche per risolvere i problemi specifici dei soggetti identificati. (es. discriminazione legate al genere, soggetti LGBT+, persone con disabilità, ...)

Tali metodi non sono mutuamente esclusivi (né esaustivi, ma i più usati nelle policies analizzate), ed anzi sarebbe forse auspicabile che i tre aspetti principali su cui ruotano i tre metodi (priorità, processi aziendali e popolazioni colpite da possibile discriminazione) siano sempre presi in considerazione nella strutturazione delle politiche DEI aziendali.

È possibile individuare delle sottosezioni quali:

- a) Definizione delle priorità (“pilastri”) o dei principi fondamentali dell’azienda su cui intervenire, ed eventualmente come si è arrivati a stabilirli
- b) Definizione delle azioni che verranno intraprese dall’azienda in ambito di DEI e come verranno implementate es. Analisi dei processi del personale o delle fasi di vita del personale che lavora in azienda, e per ogni area identificare azioni da mettere in campo per generare un’organizzazione il più possibile inclusiva
- c) Definizione di eventuali linee guida per l’applicazione della policy e/o in caso di avvenuta discriminazione
- d) Descrizione delle azioni intraprese a livello di governance per integrare e monitorare gli aspetti di DEI in azienda (presenza di comitati/referenti, responsabilità dei vari organi che contribuiscono a pianificare e valutare le strategie ed iniziative di DEI, criteri per la composizione dei comitati DEI, presenza di altri soggetti referenti o strutture che possono essere di supporto per problematiche o iniziative legate alla DEI)
- e) Definizione delle responsabilità delle persone ai vari livelli dell’azienda (personale dipendente, leadership, personale HR) nel favorire l’adozione della policy e dei suoi principi
- f) Descrizione di comportamenti inclusivi raccomandati e/o codici di comportamento e linguaggio da utilizzare in azienda

### **3.Strategie di monitoraggio, reporting e revisione**

Concerne la definizione delle procedure per controllare l’applicazione dei contenuti della policy e l’attuazione degli obiettivi stabiliti:

- Definizione procedure di monitoraggio dell’applicazione della policy e dei suoi principi, ovvero come si va a valutare che la policy sia applicata a tutti i livelli dell’impresa
- Identificazione procedure per l’identificazione dei rischi di violazione della policy
- Procedure di monitoraggio delle azioni attuate e dei KPI
- Procedure di reporting, ovvero di pubblicazione e comunicazione trasparente delle azioni intraprese e dello stato di raggiungimento degli obiettivi D&I
- Procedure di revisione ed aggiornamento della policy
- Eventuali azioni di comunicazione e condivisione della policy e dei suoi principi con gli stakeholder e/o società partner, ed eventuali azioni esterne di diffusione dei principi D&I.

## Elementi chiave di una politica DEI

Nella logica di una migliore e esaustiva rappresentazione delle politiche presenti e sulla base della struttura identificata, delle azioni e dei dispositivi proposti dalle policies più strutturate, nonché delle raccomandazioni della ISO 30415, abbiamo identificato che, al fine di avere un'organizzazione che effettivamente vada a implementare con successo principi di DEI, è raccomandabile effettuare azioni a livello di:

- **responsabilità / governance:** presenza nell'organizzazione di un presidio, comitato o persona referente per la D&I, che sia responsabile della pianificazione degli obiettivi in ambito D&I e interagisca con il top management per la definizione della strategia. Tale presidio ha anche compito di responsabilizzazione sui temi a più livelli dell'impresa, con coinvolgimento particolare delle persone a capo dei team.  
Individuazione di uno o più soggetti facilitatori (persone che hanno il compito di “facilitare” l'applicazione della policy affiancando la leadership aziendale e gli altri soggetti coinvolti)
- **struttura per il monitoraggio dati:** ovvero, assicurarsi di avere un'infrastruttura che consenta di verificare i dati sulla D&I ed il raggiungimento degli obiettivi aziendali ad essi relativi (presenza di metodi di raccolta dei dati rilevanti, analisi e revisione periodica di tali dati, utilizzo di tali dati per informare decisioni in tema di DE&I, presenza di sistema di rilevamento di comportamenti che contravvengono i principi DE&I)
- **cultura dell'inclusione:** adozione di misure come eventi e programmi di formazione sulla diversità, equità ed inclusione, piani di comunicazione aziendali che rendano salienti i temi di DEI a più livelli dell'organizzazione, e che permettano dall'altra parte di ricevere **feedback** e suggerimenti da parte del personale dipendente e dagli stakeholders circa l'inclusività dell'azienda e in relazione ad eventuali violazioni dei principi DE&I. Fondamentale resta il commitment della Leadership per rendere coerenti le azioni di DE&I con i valori e il purpose aziendale.
- **analisi del ciclo di vita delle risorse umane** e dei principali ambiti in cui possono avvenire pregiudizi o discriminazioni (assunzioni, retribuzione, carriera, formazione e sviluppo, valutazione della prestazione lavorativa, mobilità e successioni, fine del rapporto di lavoro, ...).
- Considerazione di aspetti di D&I nella **progettazione di servizi e prodotti**.
- **Comunicazione e rapporto con stakeholders:** comunicazione trasparente delle proprie politiche, degli obiettivi e dell'avanzamento rispetto ai target; coinvolgimento degli stakeholders e diffusione dei principi della policy con i propri interlocutori lungo la catena del valore.



## Best Practices DEI nelle policies analizzate

<b>Politiche aziendali</b>	Welfare & Benefit (es. Work-life balance)
	Equilibrio di genere tramite definizione di target (in hiring, in organico, etc.)
	Diversity Due Diligence (es. gender pay gap analysis)
	Training & Development (training della leadership, workshop, programmi di sviluppo del talento femminile)
	Diversity Management (sistema di rewarding al raggiungimento degli obiettivi)
<b>Cultura aziendale</b>	Sviluppare una cultura inclusiva
	Sviluppare una leadership inclusiva
	Mettere in atto una comunicazione inclusiva
	Facilitare la comunicazione tra le donne ed il management
	Aumentare la consapevolezza interna (es. campagne di comunicazione interne, formazione,...)
<b>Formazione (pre-azienda)</b>	Borse di studio ad hoc
	Programmi di tirocinio ed apprendistato
	Sviluppo di gruppi e/o comunità (es. sviluppo della comunità di donne con professioni tecniche)
<b>Comunicazione all'esterno e sensibilizzazione</b>	Campagne di comunicazione esterne (es. condivisione della mission di diversity con clienti, fornitori e stakeholder)

## GLOSSARIO

### Abilismo

Stereotipizzazione, pregiudizi, comportamento discriminatorio e oppressione sociale nei confronti delle persone con disabilità, volto a limitarne i diritti, le possibilità ed il benessere.

### Ageismo

Stereotipizzazione, pregiudizi, comportamento discriminatorio e oppressione sociale nei confronti delle persone sulla base della loro età o percepita appartenenza ad una determinata fascia di età, con risultante limitazione dei diritti, delle possibilità e del benessere.

### Bias

Inclinazione o predisposizione a favore o contro qualcosa (una persona, un oggetto o una categoria, in genere all'interno di un confronto con altri elementi). Tale predisposizione si traduce in una sorta di "errore sistematico", per cui giudizi, risposte o decisioni relative all'oggetto del bias non sono completamente razionali ma appunto influenzate da tale inclinazione. Un bias può essere cosciente o inconscio.

### DE&I

Acronimo per Diversity, Equity and Inclusion (Diversità, Equità ed Inclusione). Il termine comprende le iniziative ed approcci strategici adottati dalle organizzazioni per promuovere la valorizzazione delle differenze individuali, l'equità e l'inclusione di tutti i soggetti entro l'organizzazione stessa e la promozione degli stessi principi nelle attività interne ed esterne dell'organizzazione.

### Disabilità

Interazione tra le limitazioni o deficit fisici, sensoriali, intellettivi o mentali di una persona e la presenza di barriere attitudinali o ambientali che ostacolano la piena ed effettiva partecipazione nella società di quella persona in modo uguale rispetto agli altri.

### Discriminazione

Trattamento differente dei membri di un gruppo sulla base di una o più caratteristiche della propria identità sociale. Cause o categorizzazioni possibili di discriminazione possono essere, ma non si limitano a, genere, identità di genere, orientamento affettivo-sessuale, etnia, provenienza geografica, colore della pelle, religione, credo o affiliazione politica, affiliazione sindacale, status socio-economico. La discriminazione in genere è manifestazione di pregiudizio, e coinvolge l'attuazione di comportamenti ostili, negativi o ingiuriosi nei confronti dei membri del gruppo discriminato. La discriminazione può essere diretta, quando pratiche, comportamenti o politiche determinano l'esclusione o il trattamento meno favorevole di determinate persone sulla base della loro appartenenza ad un determinato gruppo; o indiretta, quando situazioni, pratiche o comportamenti apparentemente neutri risultano comunque nel trattamento non uguale di persone con determinate caratteristiche o appartenenti a determinati gruppi.

### Diversity / Diversità

Riconoscimento della varietà di caratteristiche che rendono gli individui unici, della complessità degli elementi che determinano l'identità di un soggetto, e del valore di tali differenze individuali come fonte di ricchezza per la società e/o l'organizzazione.

### Diversity Management

L'insieme di strategie, misure e strumenti che hanno lo scopo di gestire e valorizzare le diversità/differenze del personale di un'organizzazione, promuovendone così l'inclusione negli ambienti e luoghi di lavoro.

### Equality / Uguaglianza

Distribuire le risorse in modo uguale tra gruppi differenti, allo scopo di ottenere una parità di trattamento e di possibilità delle persone. L'Equality / Uguaglianza consiste in una assenza di discriminazione, ovvero nel trattamento uguale di tutti gli individui a prescindere dalle loro caratteristiche e dalle loro identità sociali.

### Equity / Equità

Distribuire le risorse sulla base del bisogno di aiutare diverse popolazioni a raggiungere il massimo livello possibile di benessere e funzionamento sociale. L'equità è un processo continuo di valutazione delle necessità delle varie popolazioni che godono di minore privilegio, correzione di disuguaglianze storiche, e creazione delle condizioni necessarie affinché i membri di tutti i gruppi sociali possano godere dello stesso successo. Al contrario di Equality / Uguaglianza, il principio di equità riconosce le differenti necessità dei diversi gruppi per raggiungere il medesimo risultato di soddisfazione sociale, e la presenza di elementi storico-culturali che rendono i sistemi sociali non equi.

### ESG

Acronimo di Environmental, Social and Governance (Ambientale, Sociale e Governance), la sigla è usata in riferimento ai tre elementi centrali nella misurazione dell'impatto sociale e della sostenibilità ambientale di un'organizzazione. Gli aspetti Environmental coprono aree quali emissioni dirette ed indirette, consumo di materie prime, riciclo e riutilizzo dei materiali, gestione dei rischi e delle risorse ambientali; gli aspetti Social includono gestione delle risorse umane, equità, rispetto dei diritti umani, impatto dell'impresa sulle comunità; gli aspetti di Governance fanno riferimento alle procedure con cui l'azienda monitora e gestisce il proprio impatto, presenza di sistemi di valutazione e controllo, strategie per promuovere trasparenza e implementazione delle strategie di sostenibilità.

La valutazione dell'impatto delle imprese sui fattori ESG è ormai parte delle valutazioni di rischio negli investimenti bancari, per cui molte grandi e medie imprese sono soggette a rating ESG ed all'obbligo di rendicontare le loro performances di sostenibilità.

### Genere

Percezione interna ed esperienza di una persona relativamente a mascolinità / femminilità, ed il complesso di idee socialmente costruite riguardo ai comportamenti, ruoli, atteggiamenti ed azioni che le persone appartenenti ad un determinato sesso dovrebbero agire.

### Governance

L'insieme dei principi, modi e procedure per la gestione e il governo di una società, ente o azienda. La governance include aspetti quali la struttura del management, le procedure con cui vengono determinati controlli interni, le procedure del processo decisionale e strategico, le responsabilità associate ai vari organi e soggetti decisionali, i diritti delle persone socie, la struttura degli organi preposti al controllo di determinati aspetti aziendali, etc.

### Identità di genere

Percezione intima ed esperienza individuale relativamente al proprio genere, che può non corrispondere con il sesso assegnato alla nascita. Questo può includere il rapporto con il proprio corpo (il che può comportare, se scelto liberamente, la modifica dell'aspetto o del funzionamento corporeo tramite vie mediche, chirurgiche o con altri mezzi), ed altre espressioni relative al genere, quali l'abbigliamento, il modo di parlare e di porsi. L'identità di genere di alcune persone ricade al di fuori del binarismo uomo-donna, e delle norme di genere collegate.

### Inclusione

Atteggiamenti, comportamenti ed attitudini che determinano lo svilupparsi di un ambiente che offre l'affermazione, celebrazione ed apprezzamento di approcci, stili, prospettive ed esperienze differenti, permettendo quindi a tutti gli individui di presentare la propria identità nella sua interezza (e tutte le componenti della propria identità), e di dimostrare quindi le proprie capacità ed i propri punti di forza.

### Intersezionalità

L'interazione tra differenti forme di discriminazione ed oppressione (es. Razzismo, sessismo, omofobia, abilismo, classismo, ...), tale per cui diviene impossibile analizzare separatamente l'accumularsi delle diverse forme di discriminazione.

### LGBTQ+

Acronimo di Lesbian, Gay, Bisexual, Trans-\*, Queer (Lesbiche, Gay, Bisessuali, Trans-\*, Queer), la sigla riassume gli orientamenti ed identità sessuali non cis-gender e non eterosessuali, ovvero, rispettivamente, di non conformità rispetto al genere attribuito alla nascita o all'aspettativa di essere attratti da membri del genere opposto. La sigla può includere altre identità, quali I, intersex o intersessuali (persone le cui caratteristiche genetiche, ormonali o morfologiche non sono del tutto corrispondenti al sesso attribuito alla nascita, o intermedie o né completamente maschili né femminili), A, asessuali (persone che generalmente non provano attrazione sessuale verso altri, a prescindere dal genere). Il '+' alla fine dell'acronimo è un simbolo inclusivo che indica tutte le soggettività non cis-genero e gli orientamenti non eterosessuali.

### Omo/bi/lesbo/transfobia o - negatività

Stereotipizzazione, pregiudizi, comportamento discriminatorio e oppressione sociale nei confronti delle persone sulla base del loro orientamento affettivo-sessuale e della loro identità di genere, eventualmente specifico nei confronti delle persone omosessuali, bisessuali, lesbiche o trans-\*. Per omo/bi/lesbo/transnegatività, termine introdotto più di recente perché più generale rispetto al concetto di "fobia", si intende un generale atteggiamento ostile o di pregiudizio nei confronti delle persone LGBT+.

### Orientamento affettivo-sessuale

La capacità di ogni individuo di provare affetto e attrazione emotiva e sessuale, e di avere relazioni intime e sessuali con persone di genere differente, dello stesso genere, o verso più di un genere. Declinazioni dell'orientamento sessuale possono essere, ma l'elenco non è esaustivo, eterosessualità (attrazione verso persone del genere opposto), omosessualità (attrazione verso persone dello stesso genere), bisessualità (attrazione nei confronti di entrambi i generi), pansessualità (attrazione verso la persona a prescindere dal genere). L'orientamento sessuale in cui un individuo si riconosce può variare nel tempo.

### Pari Opportunità

Principio giuridico che intende l'assenza di ostacoli alla partecipazione economica, politica e sociale per ogni individuo a prescindere dalla sua appartenenza a determinati gruppi o identità sociali. Il concetto di Pari Opportunità è quindi vicino al concetto di Equality / Uguaglianza, e ambisce all'annullamento delle discriminazioni che possono andare a limitare la partecipazione sociale delle persone. In Italia, il concetto di Pari Opportunità è spesso legato a discriminazioni legate al genere, ed allo sviluppo di politiche volte a raggiungere la parità tra uomini e donne a livello lavorativo.

### Policy

Linea guida, documento che delinea l'indirizzo di un determinato ente rispetto ad uno specifico tema. In genere si tratta di affermazioni che determinano azioni ed aspettative per decisioni prese o azioni intraprese da membri dell'ente che ha sviluppato la policy, eventuali diritti o doveri relativamente ad un determinato tema, e termini o condizioni relative al tema in oggetto. Le policy in genere delineano linee guida generali, con variabili gradi di specificità nella descrizione di specifiche azioni intraprese e di lunghezza. Perlopiù una policy è un documento in formato narrativo, la cui creazione è soggetta ad un processo formale di revisione ed approvazione, ed ha un'aspettativa di longevità, ovvero di delineare l'orientamento dell'ente rispetto a quel tema per il medio-lungo periodo (pur con possibilità di revisioni o modifiche nel tempo).

### Pregiudizio

Atteggiamento negativo nei confronti di un'altra persona o gruppo, formato in anticipo rispetto all'esperienza con quella persona o quel gruppo. Il pregiudizio include una componente affettiva (emozioni, dal nervosismo all'odio), una componente cognitiva (preconcetti e credenze su quel gruppo, inclusi stereotipi), ed una componente comportamentale (comportamenti ed atteggiamenti negativi, inclusi discriminazione e violenza). I pregiudizi tendono ad essere resistenti al cambiamento, in quanto distorcono la percezione dell'individuo delle informazioni relative a quel gruppo.

#### Razzismo

Stereotipizzazione, pregiudizi, comportamento discriminatorio e oppressione sociale nei confronti delle persone sulla base della loro percepita appartenenza etnica, provenienza geografica, o di caratteristiche fisiche legate all'appartenenza a determinati gruppi. Il razzismo, più di altre forme di discriminazione, si lega ad un senso di superiorità di un determinato gruppo sociale, e di inferiorità degli altri.

#### Sostenibilità

Concetto basato sul principio per cui gli esseri umani dipendono dall'ambiente naturale per la propria sopravvivenza e benessere, e che gli esseri umani e la natura possono esistere in un'armonia produttiva. La sostenibilità consiste nelle condizioni che assicurano che l'impatto del genere umano sull'ambiente sia sufficientemente mitigato, al fine di perseguire la protezione delle risorse naturali e l'accesso delle generazioni future all'acqua, alle materie prime ed alle risorse, e quindi la possibilità per le future generazioni di soddisfare i propri bisogni.

## Fonti

Il glossario è basato sul Framework on Equity, Diversity and Inclusion della American Psychological Association <https://www.apa.org/about/apa/equity-diversity-inclusion/framework> e sulla guida Promoting Diversity and Inclusion through Workplace Adjustments della International Labour Organization [https://www.ilo.org/global/topics/equality-and-discrimination/WCMS\\_536630/lang--en/index.htm](https://www.ilo.org/global/topics/equality-and-discrimination/WCMS_536630/lang--en/index.htm) per i termini generali relativi alla DE&I; sullo Standard di condotta contro le discriminazioni LGBT+ della Unione Nazionale Antidiscriminazioni Razziali [https://unrar.it/portale/documents/20125/51861/UNAR\\_Standards-Of-Conduct.pdf](https://unrar.it/portale/documents/20125/51861/UNAR_Standards-Of-Conduct.pdf), sul Glossario della International Gay and Lesbian Association - Europe <https://ilga-europe.org/about-us/who-we-are/glossary/>, e sul documento Il Diversity Management per le Diversità LGBT+ promosso da UNAR e Istat <https://unrar.it/portale/documents/20125/63460/report-Diversity-UNAR-ISTAT.pdf> per i lemmi legati ai temi LGBT+; sul documento “Il cammino verso le Pari Opportunità” promosso dalla Camera di Commercio [http://images.at.camcom.gov.it/f/Varie/ab/abc\\_appendice.pdf](http://images.at.camcom.gov.it/f/Varie/ab/abc_appendice.pdf) per le pari opportunità; sul Glossario di Manufacturing Sostenibile della US Agency for Environmental Protection <https://www.epa.gov/sustainability/glossary-sustainable-manufacturing-terms>, sul Glossario di Policy Terminology del Rochester Institute of Technology <https://www.rit.edu/academicaffairs/policiesmanual/resources/glossary>, e sugli articoli <https://www.gobyinc.com/esg-solutions/esg-glossary/> e <https://corporatefinanceinstitute.com/resources/esg/esg-environmental-social-governance/> per i termini relativi a governance e sostenibilità.