

EDIZIONE I

DIVERSITY, EQUITY & INCLUSION

Per promuovere il benessere nei luoghi di lavoro attraverso l'inclusione

**Future of
Workers**

EDIZIONE 1

TEMA:

Diversity, Equity & Inclusion

ARGOMENTO: Promuovere il benessere nei luoghi di lavoro attraverso l'inclusione

DIRETTRICE RESPONSABILE:

Maria Laura Fornaci

REDATTORE CAPO:

Tommaso Limonta

COMITATO EDITORIALE:

Claudia Bruno, Bianca lafelice, Barbara Leda Kenny, Jacopo Naidi

EDITORE:

Fondazione Giacomo Brodolini

PROGETTO GRAFICO:

Daniela Palumbo

FEBBRAIO 2023

Future of Workers

Future of Workers - osservatorio per il lavoro sostenibile è un progetto cofinanziato dal Ministero dell'Ambiente e della Sicurezza Energetica nell'ambito del processo di attuazione della Strategia Nazionale per lo Sviluppo Sostenibile.

FUTURE OF WORKERS

Come sta cambiando il mondo del lavoro con e dopo la pandemia? Come cambierà con la transizione ecologica e digitale?

Future of Workers è l'osservatorio della **Fondazione Giacomo Brodolini** sulle tendenze e le politiche che stanno cambiando i luoghi, le competenze, l'organizzazione del lavoro e quindi la vita delle persone.

La **ricerca** è alla base delle attività della Fondazione Giacomo Brodolini. Crediamo che il cambiamento possa avvenire solo avendo una profonda comprensione delle cose, la passione per realizzarle e la visione politica necessaria a migliorare la vita delle persone.

Vogliamo creare, dunque, consapevolezza, conoscenza e dialogo sui cambiamenti del mercato del lavoro affinché gli obiettivi di sostenibilità della **Strategia Nazionale per lo Sviluppo Sostenibile SNSvS** diventino reali opportunità di sviluppo per le istituzioni, le imprese e le persone che lavorano.

L'osservatorio è **tascabile** perché ogni mese offre a professionisti e professioniste, imprese e PA contenuti di facile fruizione per comprendere gli scenari europei in evoluzione.

È **innovativo e 4.0** perché fornisce strumenti digitali pratici per affrontare insieme a un team di esperti ed esperte le nuove sfide del mercato del lavoro.

Perché un osservatorio sui cambiamenti del mondo del lavoro e sul futuro dei lavoratori? Perché il contesto socio-economico sta cambiando rapidamente. Mai come oggi è importante essere aggiornati sulle politiche che le **Nazioni Unite**, l'Europa e l'Italia stanno vagliando, comprendere l'impatto della pandemia sul mondo del lavoro, come il PNRR inciderà sulla transizione ecologica e digitale e sull'occupazione e come le organizzazioni possano affrontare questi cambiamenti per uno sviluppo sostenibile.

Future of Workers propone uscite periodiche per affrontare temi di rilievo a partire dalle ricerche, competenze ed esperienze della Fondazione Giacomo Brodolini.

Questo numero è dedicato a **Promuovere il benessere organizzativo attraverso l'inclusione.**



LA VOCE DI...

“Sento il dovere di dirvi che, in un caso come questo, il Ministro del Lavoro non pretende di collocarsi al di sopra delle parti, ma che sta con tutto il cuore da una sola parte: dalla vostra parte”.

Giacomo Brodolini
al presidio dell'Apollon
in Via Veneto
(Roma 31 dicembre 1968)



INDICE

| | |
|----------------------------------|----|
| L'ESPERTA SUL TEMA..... | 5 |
| IN SINTESI..... | 6 |
| GLOSSARIO..... | 7 |
| IL TEMA..... | 8 |
| IL TREND..... | 10 |
| LE PRATICHE..... | 12 |
| GLI STRUMENTI..... | 16 |
| IL QUADRO NORMATIVO..... | 18 |
| LE RISORSE PER APPROFONDIRE..... | 20 |
| ALCUNI NOSTRI PROGETTI..... | 21 |

L'ESPERTA SUL TEMA

Questo numero è a cura di

Barbara del Micheli

Coordinatrice dell'Unità Giustizia Sociale della Fondazione Giacomo Brodolini

Barbara ha una Laurea in Scienze Politiche e un PhD in Lavoro e Innovazione e coordina l'area Giustizia Sociale della Fondazione Brodolini. *Project manager* e ricercatrice, ha una lunga esperienza in progetti di ricerca finanziati dalla Commissione europea, dall'Agenzia dell'Unione europea per i diritti fondamentali (FRA), dalla Fondazione europea per il miglioramento delle condizioni di vita e di lavoro (Eurofund) e dall'Istituto europeo per l'uguaglianza di genere (EIGE). Barbara guida il Master "Diversity Management and Gender Equality" della Fondazione Brodolini, è un'attivista per la parità di genere e ama partecipare come educatrice e facilitatrice a eventi dedicati alla formazione.



IN SINTESI

TREND

Perché si investe in Diversity, Equity & Inclusion?



FATTORI INTERNI ALL'ORGANIZZAZIONE
attrarre e trattenere i migliori talenti e valorizzare le competenze di tutte e tutti

FATTORI ESTERNI ALL'ORGANIZZAZIONE
adeguamento ai cambiamenti e ai bisogni emergenti, nuove modalità di lavoro, una legislazione più attenta ai diritti di tutti

PRATICHE IN ITALIA E IN EUROPA

Quali azioni mettere in campo?



da azioni spot di sensibilizzazione e formazione per visibilità e inclusione dei singoli gruppi discriminati
(SEGMENTAZIONE DELLA DIVERSITÀ)



ad azioni strutturali per mettere in discussione il funzionamento di tutta l'organizzazione e renderla effettivamente più inclusiva
(CAMBIAMENTO ORGANIZZATIVO)

STRUMENTI

Gender Equality Plan



Passaggio essenziale ai fini dell'elaborazione della certificazione di genere che è richiesta per l'accesso ai fondi del PNRR, ridefinisce i processi organizzativi in funzione dei risultati auspicati.

Passaggi fondamentali:

- raccolta di dati e analisi del contesto
- identificazione dei gap, definizione e attuazione di azioni specifiche
- monitoraggio
- misurazione degli impatti attraverso indicatori

QUADRO NORMATIVO

Le misure legislative



GLOSSARIO

Di cosa parliamo quando parliamo di...

Diversità: le differenze che, se messe a valore, consentono a ogni persona di esprimere il proprio talento.

Discriminazione: si verifica quando una persona viene ingiustificatamente trattata in modo diverso o esclusa da un servizio o da un'opportunità come per esempio un lavoro, una casa, una prestazione sociale o sanitaria, un mezzo di trasporto pubblico, ecc.

Equità: interpretazione della giustizia che tiene conto delle differenze relative a persone e situazioni e, su questa base, attribuisce o riconosce ciò che spetta a ognuna. Agire secondo equità significa creare le condizioni per conseguire esiti uguali, se necessario, attraverso un trattamento differenziato.

Inclusione: in ambito sociale, essere inclusi significa sentirsi accolti, appartenere a un gruppo di persone, a una società, godere pienamente di tutti i diritti e le opportunità che questa appartenenza comporta.

Intersezionalità: indica la sovrapposizione o "intersezione" di diverse identità sociali e di quelle che possono essere le relative discriminazioni, oppressioni, o dominazioni.

Privilegio: indica tutte quelle caratteristiche personali che difficilmente sono oggetto di discriminazione, per esempio si parla di "privilegio bianco" per riferirsi al potere che i bianchi sperimentano esclusivamente in virtù del colore della loro pelle e che li mette al riparo dal razzismo e dalla discriminazione.

Cambiamento organizzativo: è l'insieme delle attività che vengono pianificate per produrre e gestire un cambiamento nell'organizzazione di un'azienda. Un percorso che ha un impatto sulle abitudini delle persone.

Indicatori: strumenti in grado di mostrare/misurare l'andamento di un fenomeno che si ritiene rappresentativo per un'analisi dei cambiamenti in un dato contesto. Gli indicatori sono utilizzati per monitorare o valutare il grado di successo e l'adeguatezza delle attività intraprese.

Competenze: "la capacità di far fronte ad un compito, o a un insieme di compiti, riuscendo a mettere in moto e ad orchestrare le proprie risorse interne, cognitive, affettive e volitive, e a utilizzare quelle esterne disponibili in modo coerente e fecondo" (Pellerey, 2004).

Stereotipi di genere: idee preconcelte in forza delle quali a uomini e donne vengono attribuite determinate caratteristiche. Essi producono attitudini, valori, norme e pregiudizi consolidati e possono essere esplicitamente negativi, come quando si dice che le donne sono irrazionali, o apparentemente benevole e più empatiche. In entrambi i casi contribuiscono a giustificare e a mantenere relazioni di potere impari tra uomini e donne e legittimano atteggiamenti sessisti limitando le possibilità di lavoro e di carriera.

Linguaggio inclusivo: linguaggio libero da parole, frasi o toni che riflettono opinioni pregiudizievoli, stereotipate o discriminatorie verso gruppi specifici di persone; un linguaggio inclusivo ha come premessa la consapevolezza della complessità e pluralità delle esperienze.

IL TEMA

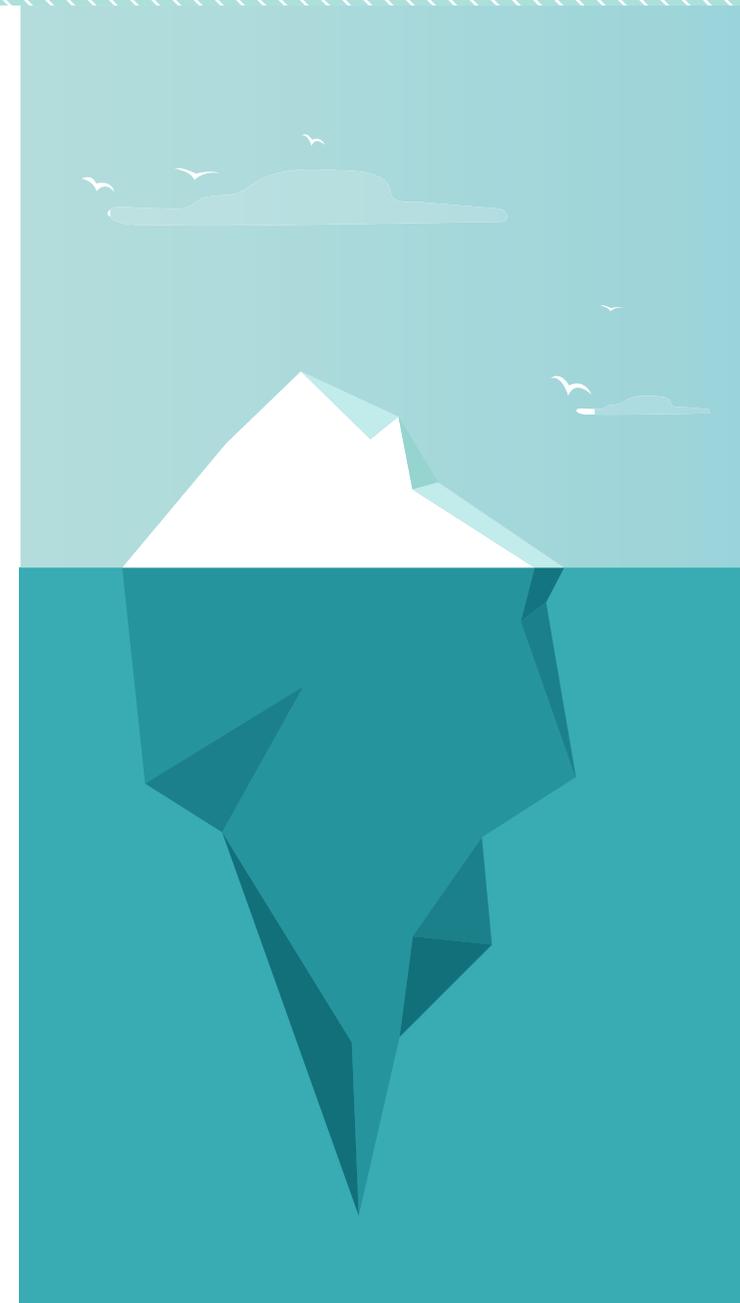
Che cosa intendiamo con Diversity

Una metafora efficace per parlare di **diversità è l'iceberg**: la punta, la parte emersa e quindi visibile, rappresenta la razza/etnia, il genere, l'età, le abilità/disabilità fisiche, mentre, sotto la linea di galleggiamento si trovano le "dimensioni invisibili" che non sono immediatamente percepibili, come il livello di istruzione, la formazione culturale, il paese o la regione di origine, lo *status* familiare, la religione, l'orientamento sessuale, le esperienze di lavoro, il modo di pensare.

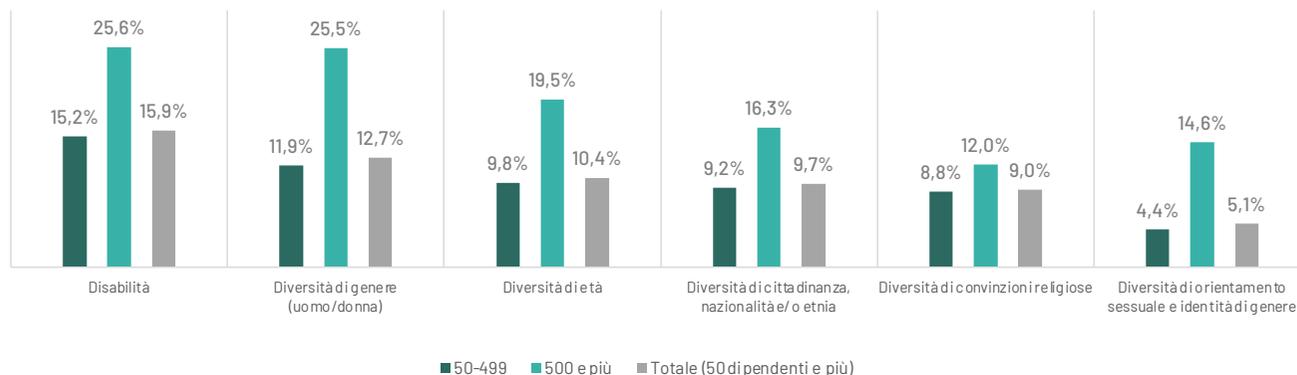
Le dimensioni che caratterizzano le persone in modo visibile possono, con immediatezza, accomunarle o differenziarle dal resto del gruppo in cui si trovano, ponendole in una posizione neutra, di privilegio o di maggiore o minore vulnerabilità. Una stessa persona, a seconda delle circostanze, può infatti trovarsi in una posizione diversa.

Per quanto sia utile per chiarire la linea della visibilità delle differenze, la metafora dell'iceberg potrebbe suggerire che le differenze si possano separare, segmentare, gestire, come se avere una determinata caratteristica identitaria fosse sufficiente a renderla il tratto distintivo e dominante, trasformando persone in carne e ossa in esseri mono o bi-dimensionali, definiti dalla propria "differenza". È quello che [Chimamanda Adichie](#) definisce il "pericolo di una storia sola". Il problema degli stereotipi – ovvero dell'opinione che ci facciamo degli altri nei primi momenti dell'incontro sulla base di idee preconcepite – è che ogni persona è molto più dello stereotipo che può transitoriamente descriverla: è una **complessità che muta nel tempo**.

Un'altra cosa che dobbiamo ricordare quando parliamo di diversità è che i fattori di vulnerabilità alle discriminazioni non pesano tutti allo stesso modo e anche che possono sommarsi, aggravandosi.



MISURE DI DIVERSITY MANAGEMENT, NON OBBLIGATORIE PER LEGGE*, ADOTTATE DALLE IMPRESE (a). Anno 2019, valori percentuali



(a) Quota di imprese dell'Industria e Servizi con almeno 50 dipendenti che hanno adottato almeno una misura di diversity management per ambito di diversity e classe dimensionale sul totale delle imprese dell'Industria e Servizi con almeno 50 dipendenti

*Per le diversità LGBT+ il dato deriva da una domanda del questionario articolata in diversi item mentre per gli altri ambiti di diversity le imprese hanno risposto alla domanda se l'impresa adottava misure, ulteriori rispetto a quelle obbligatorie per legge, per gestire e valorizzare la specifica diversità indagata potendo indicare sì o no

Fonte: Istat, Rilevazione VELA e OCC1, Modulo ad hoc 2019

Negli anni '80 Kimberlé Crenshaw ha coniato il termine **"intersezionalità"** per spiegare come il cumularsi di fattori di vulnerabilità – ad esempio essere donne ed essere nere – possa rendere più complesse alcune situazioni di discriminazione. Occuparsi di *diversity* significa considerare l'intersezione di un insieme articolato di variabili e sviluppare la capacità di leggere i bisogni delle persone tenendo in considerazione una pluralità di caratteristiche che continua ad arricchirsi di nuove sfumature grazie al lavoro prezioso di attivisti e attiviste della società civile.

Si parla però di **diversity, equity and inclusion (DEI)** perché non bastano le dichiarazioni d'intenti, che sono importanti, ma non producono un vero cambiamento, o le azioni frammentate e destinate a gruppi specifici.

Per costruire contesti liberi da discriminazioni **bisogna lavorare sull'inclusione**, ossia creare le premesse nelle organizzazioni pubbliche e private per costruire contesti in cui tutte le persone possano dispiegare il proprio potenziale.

LO SAI CHE...

Secondo i dati dell'"Indagine sulle discriminazioni lavorative nei confronti delle persone LGBT+ in unione civile o unite in passato" realizzata nel 2020-2021 da ISTAT, il **26%** delle persone che si dichiarano omosessuali o bisessuali afferma che il proprio orientamento sessuale ha rappresentato uno **svantaggio** nel corso della vita lavorativa in almeno uno dei tre ambiti considerati (retribuzione, avanzamenti di carriera, riconoscimento delle capacità professionali).

Fonte: Istat, 2022



IL TREND

Dalla diversity alla DEI: diversity, equity and inclusion

Negli ultimi anni, le organizzazioni e le imprese più innovative si sono interrogate con impegno crescente su cosa fare per creare ambienti di lavoro più attenti alle esigenze di tutte le persone che ne fanno parte, per comprenderne e soddisfarne i bisogni, per non contribuire ad acuire le diseguaglianze esistenti. In altre parole per **diventare inclusive**. La spinta ad occuparsi di questi temi viene dall'interno - **le persone**, e soprattutto le persone di talento che possono scegliere dove lavorare, scelgono di farlo in contesti in cui possono esprimere la propria personalità senza doverne nascondere alcun aspetto - ma è anche sollecitata dall'esterno, grazie ad una **legislazione europea e nazionale** che impone *standard* sempre più elevati in materia, e ad un'opinione pubblica di consumatori attenta ai comportamenti delle imprese e vuole comprare prodotti la cui realizzazione non sia macchiata da alcuna forma di discriminazione.

Così, se fino a qualche anno fa si parlava dell'esigenza di riconoscere e gestire le diversità ed il tema della 'diversità' era coniugato nell'accezione appunto del *diversity management*, oggi si parla di DEI - *diversity equity & inclusion*. L'attenzione viene quindi posta su come fare per creare inclusione, superando un approccio basato sulla sensibilità a favore di una **gestione di sistema del cambiamento organizzativo** basata su competenze specifiche e, auspicabilmente, sulla creazione di *network* e reti di supporto, interne ed esterne - e magari anche, ma qui la strada da percorrere è ancora lunga, su cosa fare per misurare il livello di inclusione attraverso indicatori, certificazioni e procedure formalizzate. Ci sono tuttavia anche alcuni *macro-trend*, quindi di più ampia portata, che stanno contribuendo a cambiare la sensibilità delle aziende e della società nel suo complesso, nei confronti di questi temi.



DA RICORDARE...

Le imprese si interrogano sempre più spesso su come diventare inclusive.

L'esigenza parte:

- dalle persone di talento che vogliono lavorare dove si sentono a loro agio e libere di esprimersi;
- dalla legislazione europea e italiana che impone standard in materia.



L'orientamento sempre più evidente di aziende, piccole e grandi, e della stessa società, verso le sfide della diversità e dell'inclusione rappresenta il risultato di un'evoluzione culturale che riflette il mutamento di sensibilità che, su questi temi, si è prodotto a tutti i livelli negli ultimi decenni, e può essere rappresentato come la conseguenza di **alcune importanti tendenze**:

- i **cambiamenti demografici e sociali**, con l'incremento della popolazione a livello mondiale da una parte e il fenomeno del progressivo invecchiamento della forza lavoro in molte economie avanzate, tra le quali l'Italia;
- le trasformazioni negli equilibri globali del **potere economico**;

- la rapida **urbanizzazione**, con le conseguenti trasformazioni culturali che ne sono derivate e l'evoluzione dei costumi, che ha visto come protagoniste proprio le masse delle grandi città;
- i **cambiamenti climatici** e la crescente scarsità delle risorse;
- la **rivoluzione tecnologica**, soprattutto nel mondo del lavoro, che ha creato condizioni contraddittorie rispetto ai processi di inclusione, generando maggiori opportunità per alcuni ed un rischio molto forte di esclusione per chi non possieda competenze digitali di base e adeguate capacità di *networking* per operare con efficacia attraverso la rete.

LE PRATICHE

Quali sono le pratiche in Italia e in Europa

PERCHÉ INVESTIRE SUL CAMBIAMENTO ORGANIZZATIVO

La **biodiversità** è un buon esempio per raccontare come le differenze esistano, siano inevitabili e costituiscano una fonte di ricchezza. Spostare lo sguardo dalla società all'ambiente può aiutare a comprendere come la diversità sia fondamentale per garantire la sopravvivenza di un ecosistema. La sfida, oggi, è creare le condizioni affinché le differenze possano esprimersi su base egualitaria, creando le premesse per la costruzione di un futuro migliore. Superata una prima fase, in cui l'attenzione di chi si occupava di *diversity* era concentrata sul rendere legittime le diversità, dare spazio alla possibilità che le persone fossero accettate e creare le condizioni affinché non fossero discriminate, il passo successivo è stato quello di mettere in discussione la validità universale del "sistema": **le differenze** non devono più essere considerate eccezioni da tollerare, ma **parte fondamentale e vitale di un'ecosistema**.

PERCHÉ È IMPORTANTE CERCARE IL CAMBIAMENTO

Se i "*pride*" sono un momento fondamentale di visibilità e possono facilitare la costruzione di alleanze, questi eventi da soli non bastano più. Detto in altri termini, è il momento di chiedersi se il problema non sia il fatto che le organizzazioni, tanto quanto la società più in generale, siano progettate e funzionino avendo come elemento di riferimento uno *standard* che viene presentato come "neutro", ma che neutro non è: perché è **gender blind**, come si dice in inglese (letteralmente: "cieco al genere"). E infatti, non prendendo in considerazione le differenze di genere, il modello tacito quando si programmano spazi e tempi di lavoro è un uomo senza responsabilità di cura. Allo stesso modo lo standard è **colour blind**: il nostro uomo è di norma bianco, quale che sia il contesto di riferimento, "abilista" in quanto non c'è spazio per disabilità nella progettazione dell'organizzazione del lavoro e inoltre non attento alle dif-

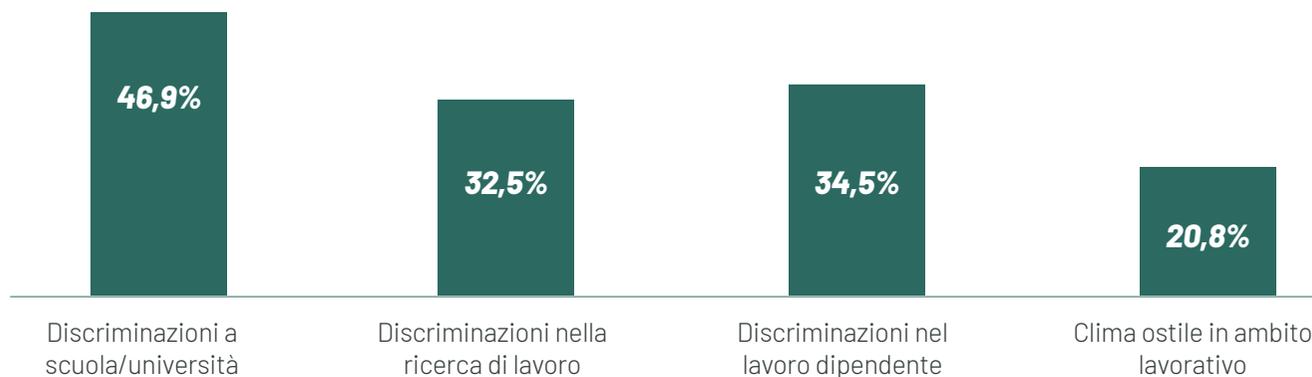
“ LA VOCE DI...

“La diversità tra culture è qualcosa da valorizzare, non da temere.”

KOFI ANNAN,
diplomatico



DISCRIMINAZIONE E CLIMA OSTILE NEL PERCORSO DI LAVORO. Anni 2020-2021, valori percentuali



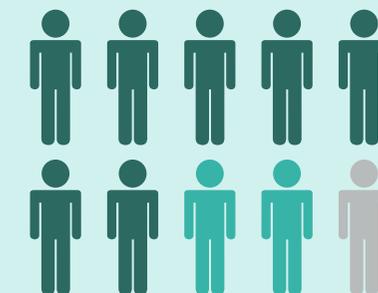
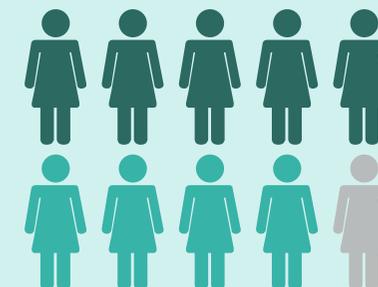
Nota: Almeno un sì agli episodi di discriminazione e clima ostile rilevati nel questionario, indicati dalle persone in unione civile o ex-unite, che vivono abitualmente in Italia, omosessuali e bisessuali, per ambito sui rispettivi totali. La domanda relativa alle discriminazioni a scuola o all'università è stata rivolta alle persone in unione o ex-unite, omosessuali e bisessuali, che vivono abitualmente in Italia e hanno svolto il percorso di studi in Italia (tutto o in parte); la domanda relativa alle discriminazioni in fase di ricerca di lavoro è stata rivolta alle persone in unione o ex-unite, omosessuali e bisessuali, che vivono abitualmente in Italia e sono occupate in Italia o il cui ultimo lavoro era stato svolto in Italia o che non sono mai state occupate; la domanda relativa alle discriminazioni nello svolgimento di un lavoro dipendente è stata rivolta alle persone in unione o ex-unite, omosessuali e bisessuali, che vivono abitualmente in Italia e che sono attualmente occupate come dipendenti o sono ex-dipendenti (per gli ex-occupati) in Italia; la domanda relativa al clima ostile in ambito lavorativo è stata rivolta alle persone in unione o ex-unite, omosessuali e bisessuali, che vivono abitualmente in Italia, occupate o ex-occupate in Italia.

Fonte: Istat, Indagine sulle discriminazioni lavorative nei confronti delle persone LGBT+ (in unione civile o già in unione). Anni 2020-2021

ferenze tra generazioni, culture e religioni. Questo modello presenta come **"normali"**, nel senso di "non diverse", caratteristiche che appartengono solo ad una minoranza delle persone che abitano il mondo - ossia gli uomini bianchi, *cisgender* (neologismo coniato nel 2002 da Calpernia Addams che indica "chi si sente a proprio agio con il proprio genere biologico"), abili, di mezza età e che,

di conseguenza, **esclude** chi non possiede *in toto* o in parte tali caratteristiche. Si tratta di un modello che definisce norme, criteri premianti e regole di meritocrazia sulla base di caratteristiche possedute in maggioranza da alcuni gruppi piuttosto che da altri, che quindi non è equo, perché sin dall'inizio le condizioni di partecipazione alla competizione non sono uguali per tutte e tutti.

LO SAI CHE...



■ occupati ■ inoccupati ■ disoccupati

Secondo l'Indagine Istat di giugno 2022 su "Occupati e disoccupati", il numero delle donne tra i 15 e i 64 anni inoccupate in Italia è molto più alto rispetto agli uomini. Infatti, le occupate rappresentano il 52% delle donne, le disoccupate il 5%, mentre le inoccupate sono ben il 43%. Per gli uomini invece il 70% è occupato, il 5% è disoccupato mentre solo il 25% è inoccupato.

Fonte: Istat, 2022

POSSIAMO PARLARE DI EQUITÀ NEI LUOGHI DI LAVORO?

Creare **ambienti inclusivi** nei luoghi di lavoro significa chiedersi se alle condizioni esistenti tutte le persone siano in grado di contribuire/partecipare in modo equo alla realizzazione delle varie attività.

Se, ad esempio, in un'azienda esiste la pratica di convocare all'ultimo minuto riunioni oltre l'orario di lavoro, la possibilità di partecipare è veramente solo funzione dell'impegno e della dedizione personale, oppure chi ha la responsabilità di carichi di cura si trova in maggiori difficoltà a partecipare?

Fare domande significa mettere in discussione la neutralità delle pratiche di funzionamento delle organizzazioni come ad esempio quella di non avere una *policy* che limiti a casi di emergenza le riunioni fuori orario.

Significa chiedersi se alcune dinamiche consolidate abbiano lo stesso impatto, in termini di disagio, su tutte le persone oppure alcune, per il loro ruolo sociale di cura, ne subiranno le conseguenze più di altre. E infine porsi criticamente per chiedere se convocare riunioni a fine giornata e all'ultimo momento sia davvero una risposta efficace ai bisogni dell'organizzazione.

È un esempio semplice per spiegare come non basta limitarsi a prevedere azioni volte a "potenziare" le persone che non appartengono alle minoranze di potere per includerle nel sistema (ad esempio attraverso iniziative di formazione e *coaching* dedicate, come si è fatto a lungo). È necessario chiedersi se l'organizzazione è progettata e funziona secondo regole che tengano conto delle differenze e con quali meccanismi potrebbe garantire a tutte le persone che ci lavorano una piena partecipazione e possibilità di crescita, garantendo allo stesso tempo di migliorare le sue *performance* di *business*, neutralizzando le tensioni socio-culturali e aiutando ciascuno ad esprimere la parte migliore di sé.

Creare ambienti inclusivi significa, soprattutto, mettere in discussione la cosiddetta "normalità".

COME POSSIAMO PASSARE DALLA DIVERSITÀ ALL'INCLUSIONE?

In molti casi, le iniziative in ambito DEI rispecchiano una visione incentrata sulla gestione delle diversità che porta ad iniziative segmentate, rivolte ad uno o all'altro gruppo passibile di esclusione. Si tratta di interventi che promuovono la visibilità di un gruppo piuttosto che di un altro, che propongono for-

mazione mirata o sessioni di empowerment, che mirano ad estendere a tutte le persone diritti che legalmente sono previsti solo per alcune (si pensi all'estensione del *welfare* per le famiglie arcobaleno).

Sono iniziative importanti, che vanno nella direzione del riconoscimento dei diritti, ma che spesso non determinano un reale cambiamento nel segno di una maggiore inclusività del contesto lavorativo, perché non partono da una messa in discussione della struttura organizzativa.

In assenza di una reale volontà di mettersi in discussione, di passare quindi dalla diversità all'inclusione, il rischio che le organizzazioni corrono è che le iniziative di *diversity & inclusion* rimangano ad un livello superficiale, senza produrre reali cambiamenti; iniziative che gli osservatori più critici potrebbero descrivere come *pink washing*, *rainbow washing*, *green washing*: una spruzzata di colore sulle pareti senza verificare la solidità dell'edificio.

COME SCONFIGGERE LA RESISTENZA AL CAMBIAMENTO

Le aziende, che sul piano teorico sono piuttosto sensibili rispetto a questi temi, nella pratica fanno ancora fatica ad esprimere azioni concrete di sistema. Ciò dipende da una serie di ragioni, principalmente di ordine economico e culturale: promuovere il cambiamento organizzativo, in primo luogo, comporta investimenti che possono sembrare poco sostenibili; in secondo luogo, implica un processo di messa in trasparenza delle procedure molto utile, ma non sempre facilissimo, che spesso fa emergere pregiudizi inconsci ossia quei pregiudizi che sono parte integrante del nostro processo di apprendimento e che è importante imparare a riconoscere in modo da gestirli e superarli. È difficile passare dalle teorie ai fatti: le culture organizzative sono per loro natura resistenti, non rispondono agli stimoli esterni, tendono a mantenere lo status quo. Questo spiega perché siano così diffuse le azioni mirate, a volte solo simboliche, che offrono il vantaggio di essere più facilmente attuabili e di produrre un buon ritorno d'immagine, ma che, non essendo pensate all'interno di un piano strategico, rischiano di generare un cambiamento limitato nel tempo. Alcune di queste azioni possono addirittura ingenerare il paradosso di contribuire alla percezione di isolamento e non inclusione delle persone che fanno parte di gruppi a rischio di discriminazione.

Un esempio in questo senso è quello dell'inserimento lavorativo delle persone con disabilità previsto come obbligo di legge, che molte aziende scelgono di interpretare in termini di pura *compliance* (adesione alle norme), per evitare il rischio di possibili sanzioni in caso di mancata assunzione, senza però prevedere alcun percorso di accompagnamento mirato che tenga conto delle esigenze e competenze della persona con disabilità, dei timori e delle resistenze dei colleghi e delle caratteristiche dell'ambiente lavorativo, generando un impatto complessivo che, invece di arginare, accresce il senso di isolamento e di disagio per tutti.

QUALI SONO GLI INTERVENTI INNOVATIVI?

In questo quadro, gli interventi più innovativi ed efficaci sono invece quelli che: si rivolgono all'organizzazione nel suo complesso e non si limitano al coinvolgimento delle persone che appartengano a gruppi a rischio di esclusione, ma puntano al riconoscimento reale degli *unconscious bias*, mettono in discussione la leadership a favore di modelli inclusivi, sostengono la creazione di reti interne di alleati, mettono in discussione le pratiche e le procedure organizzative così come i privilegi individuali. Il primo passaggio, per andare in questa direzione, è quello di superare una visione del mondo in cui non c'è spazio per le differenze e iniziare a raccogliere informazioni e dati.

LE DOMANDE PER TE...

Pensa ad alcune situazioni nella tua azienda:

- quali diversità riscontri?
- ritieni che ci siano dinamiche aziendali che possano avere ricadute peggiori su alcune persone rispetto ad altre?
- secondo te, ci sono dei pregiudizi inconsci che si manifestano? quali sono?



GLI STRUMENTI

Che cosa sono i gender equality plan

Uno strumento che offre grandi potenzialità per generare un effettivo cambiamento organizzativo nella direzione della creazione di ambienti di lavoro meno discriminatori, più equi e più inclusivi è il **Gender Equality Plan (GEP)**. Nel 2012 la Fondazione Brodolini, ha iniziato a lavorare alla definizione di una metodologia di GEP e negli ultimi anni ha affiancato organizzazioni importanti come [l'Institute Pasteur](#), [l'Ospedale San Raffaele](#), [Toscana Life Science Foundation](#) nella definizione e attuazione del proprio Gender Equality Plan.

Il percorso per la realizzazione di un GEP prevede, di norma, le seguenti attività.

1. Analisi: procedure di *audit* e raccolta dati quantitativi e qualitativi per identificare le discriminazioni, a partire da quelle di genere (per le quali normalmente è più facile raccogliere dati).

2. Pianificazione: identificazione delle discriminazioni, dei *gap*, delle priorità di intervento, degli obiettivi che si vogliono raggiungere, delle azioni che si vogliono promuovere e degli indicatori per monitorare i progressi. Identificazione delle risorse economiche e delle competenze necessarie per l'attuazione del GEP.

3. Attuazione: realizzazione di azioni innovative per correggere qualsiasi tipo di disparità. Monitoraggio dei progressi, raccolta dati e costruzione di indicatori per una valutazione di impatto.

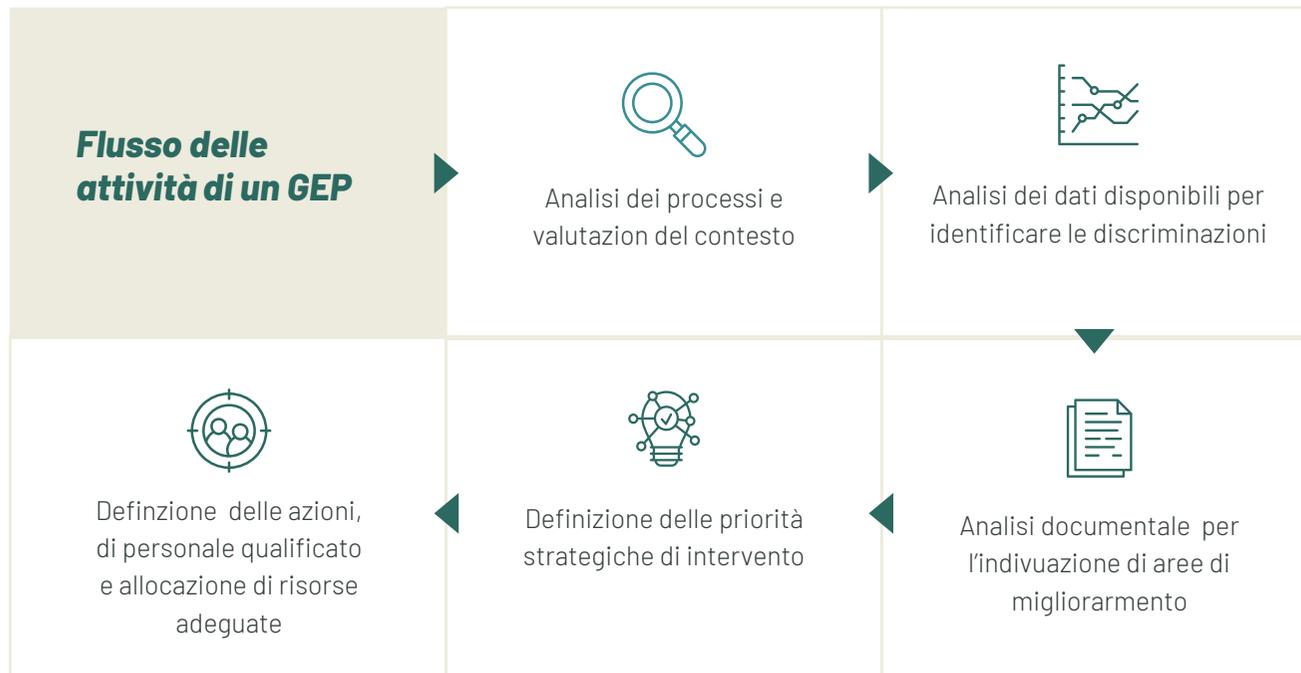
PERCHÉ I DATI SONO IMPORTANTI

In una società sempre più basata sui dati, raccogliere dati che consentano di quantificare la discriminazione è un primo elemento per renderla visibile e per capire come agire

al fine di superarla. Purtroppo, ad oggi, i dati che riguardano le dimensioni della diversità sono spesso carenti. Per questo motivo, da più parti, la comunità scientifica chiede all'Unione europea ed alle altre istituzioni di **raccolgere e produrre dati che siano almeno disaggregati per genere** e, quando possibile, tengano conto anche di altre differenze di rilievo.

Il tema della raccolta dei dati è cruciale per la costruzione dell'intero percorso di cambiamento organizzativo nelle imprese; possedere dati disaggregati per genere è essenziale non solo per elaborare un GEP, ma anche per sensibilizzare la *leadership* rispetto all'urgenza di promuovere un processo di cambiamento. Tra i dati utili per costruire una fotografia preliminare ad interventi di DEI ci sono: struttura della popolazione aziendale per sesso, età, inquadramento, ruolo e funzione, titoli di

UN CASE STUDY...



Il Gender Equality Plan (GEP) di Fondazione Toscana Life Sciences (TLS) è stato pubblicato il 01/07/2022. È stato preceduto da una fase preliminare di *gender auditing* che ha permesso di analizzare il livello di parità di genere e inclusione già esistenti all'interno dell'organizzazione. Il GEP di TLS è costituito da 6 obiettivi generali, 18 obiettivi specifici e 34 azioni previsti nell'arco di due anni.

I sei obiettivi generali previsti dal piano sono:

1. Aumentare la consapevolezza sul tema delle pari opportunità, gli stereotipi di genere e i pregiudizi inconsapevoli
2. Sostenere l'equilibrio di genere nel personale, soprattutto nelle posizioni di leadership
3. Promuovere e sostenere attività di ricerca, sviluppo e innovazione con una prospettiva di genere
4. Migliorare il benessere individuale mediante il rafforzamento delle misure di work-life balance
5. Implementare misure di contrasto alle violenze di genere
6. Definire il GEP e finalizzare un sistema di monitoraggio dei dati

studio, partecipazione a percorsi di carriera e missioni importanti, *benefit* fruiti.

Una delle criticità per le imprese è capire se i dati di cui hanno bisogno esistono già, dove si trovano (in quali banche dati) e quali sono quelli rilevanti da considerare. Quando si avvia questo tipo di indagine uno degli ostacoli che si riscontrano è che molte volte i *database* aziendali non sono integrati tra loro, le informazioni sono contenute in archivi che non sono collegati, e non contengono dati utili per un'analisi di genere o attenta ad altre differenze. Il tema della **sensibilità dei dati e del diritto alla privacy** si scontra con quello della necessità di definire azioni inclusive, gene-

rando domande e riflessioni che non hanno ancora trovato una risposta definitiva.

Per essere utili i dati disponibili devono essere aggiornati e verificati, molto spesso quindi, ragionando sulle possibilità di intervenire nelle aziende a partire dalla comprensione delle dimensioni di genere, età, provenienza, e altri fattori che concorrono a determinare la diversità aziendale, questi dati devono spesso essere integrati con delle indagini in cui si chiede alla popolazione aziendale di descrivere, in modo anonimo, i propri bisogni in tema.

Fonte: Toscana Life Sciences, 2022

IL QUADRO NORMATIVO

Il contesto normativo di riferimento

Un ulteriore elemento da considerare, quando parliamo di DEI, è quello della conformità alla **normativa nazionale ed europea** che, soprattutto per le aziende, rappresenta un elemento di interesse primario per le implicazioni operative che ne derivano.

Tutela delle diversità, uguaglianza ed antidiscriminazione sono valori che fanno parte da sempre ed in modo stabile sia del diritto nazionale – si pensi all'articolo 3 della nostra Costituzione che pone, al massimo livello, le fonti giuridiche dell'uguaglianza di diritto e di fatto – che del diritto comunitario.

A partire dagli anni '70, e poi negli anni più recenti, la legislazione nazionale ha visto l'adozione di diversi provvedimenti che hanno avuto un impatto inclusivo sulla società e sulle imprese – si pensi alle **misure per la parità di genere** (introduzione delle quote nei Consigli di amministrazione, trasparenza salariale,

congedi parentali, solo per citarne alcune), all'evoluzione delle misure per l'inserimento lavorativo delle persone con disabilità e, infine, al riconoscimento, sebbene parziale, dei diritti di tutte le famiglie.

I provvedimenti legislativi contribuiscono a fornire definizioni, *standard*, indicazioni e sanzioni che sollecitano tutte le imprese ad adeguarsi e le più innovative ad andare oltre gli stessi, per mostrarsi inclusive ed innovative.

L'Unione europea facilita la realizzazione di una società più equa e inclusiva attraverso documenti programmatici, politiche e azioni come per esempio la Strategia di Lisbona, la Strategia sull'Uguaglianza di Genere 2020-2025, il Programma di finanziamento Horizon Europe, solo per citarne alcuni.

Per realizzare un obiettivo così ambizioso l'UE può contare su un mix di risorse che rientra-

no principalmente nelle politiche di coesione e nel **fondo per la ripresa "Next Generation EU"**, la cui missione numero 5 è dedicata proprio a "inclusione e coesione". Le politiche di coesione sono il principale meccanismo finanziario per garantire gli investimenti necessari in materia sociale e di inclusione/coesione all'interno e tra i diversi territori dell'Unione. Gli strumenti finanziari su cui queste politiche poggiano sono il Fondo sociale europeo (FSE) e il Fondo europeo per lo sviluppo regionale (FESR) che offrono alle autorità nazionali, regionali e locali le risorse necessarie per garantire investimenti coerenti in un'ampia gamma di settori e secondo le priorità stabilite dall'Unione. Nell'erogare questi fondi, la Commissione europea si avvale del principio di sussidiarietà che riconosce la necessità di una continua interazione con gli Stati nazionali e le regioni che concorrono alla definizione

DA RICORDARE...

delle priorità e dei relativi interventi attraverso le agenzie/autorità locali. In questo modo viene affermato il principio secondo il quale il livello locale è quello in cui meglio si esprime la conoscenza dei problemi del territorio ed è al contempo quello dal quale possono originarsi le soluzioni più efficaci, inclusive e sostenibili. Su impulso del quadro che abbiamo precedentemente descritto, l'UE ha cominciato a porre **vincoli e requisiti** sempre più stringenti, soprattutto per quanto riguarda le opportunità di accedere ai finanziamenti comunitari: l'accesso ai fondi di Horizon Europe, ad esempio, è ormai subordinato, per università e centri di ricerca pubblici e privati, all'obbligo di adottare e pubblicare sul proprio sito il GEP.

LA CERTIFICAZIONE DI GENERE

A partire dal giugno del 2022, le imprese devono dotarsi di una **certificazione per la parità di genere** che attesti le politiche e le misure concrete che sono state adottate per ridurre il divario tra uomini e donne in relazione alle opportunità di crescita in azienda, alle pari opportunità salariali, alle politiche di gestione della diversità di genere e alla tutela della maternità.

La certificazione per la parità di genere è frutto del lavoro svolto dal Tavolo di lavoro sulla certificazione di genere delle imprese previsto dalla missione 5 del PNRR, come suggerito anche nella **UNI ISO 30415**. La norma individua 6 aree di indicatori:

- cultura e strategia (5.2);
- governance (5.3);
- processi HR (5.4);
- opportunità di crescita in azienda neutrali per genere (5.5);
- equità remunerativa per genere (5.6);
- tutela della genitorialità e conciliazione vita-lavoro (5.7).

Tale certificazione, pur non essendo obbligatoria, porterà dei vantaggi alle organizzazioni che saranno in grado di produrla, in primo luogo nella forma di un esonero dai contributi previdenziali a carico del datore di lavoro. Alle aziende che, alla data del 31 dicembre dell'anno precedente a quello di riferimento, risulteranno in possesso della certificazione, verrà inoltre riconosciuto un punteggio premiale per l'accesso ai fondi comunitari e agli aiuti di Stato. Il PNRR mette a disposizione delle imprese fondi e risorse per la certificazione.



In Italia la Costituzione recepisce i valori della tutela delle diversità, dell'uguaglianza e dell'antidiscriminazione.



Nella missione 5, il Next Generation EU inserisce l'inclusione come vincolo e requisito concreto per la partecipazione ai bandi.



LE RISORSE PER APPROFONDIRE

BIBLIOGRAFIA

Addams C., *Mark 947: A Life Shaped by God, Sex and the Strength of Will*, Writers Press Club, 2002.

Cuomo S., Mapelli A., *Diversity management. Gestire e valorizzare le differenze individuali nell'organizzazione che cambia*, Guerini e Associati, 2007.

Katz J.E. e Aakhus M., *Perpetual contact: Mobile communication, private talk, public performance*, Cambridge University Press, 2002.

Perez C., *Donne invisibili*, Einaudi, 2022.

Pinto D, Scaratti G., Fregnan E., *Learning agility 4.0. Ecosistemi e trasformazione culturale*, Pearson, 2021

Thrift N., French S., *The Automatic Production of Space*, in *Transactions of the Institute of British Geographers*, Vol. 27, No. 3, pp. 309-335, Wiley., 2002.

Thuram L., *Il pensiero bianco*, ADD Editore, 2021.

De Micheli B., *Equity, diversity and inclusion. How can we cooperate to build better futures*, Fondazione Giacomo Brodolini

SITOGRAFIA

AA.VV., Decreto 29 aprile 2022 della Presidenza del consiglio dei ministri Dipartimento per le pari opportunità su www.gazzettaufficiale.it, 29/04/2022.

AA.VV., Decreto per presentazione rapporto biennale situazione personale maschile e femminile su www.lavoro.gov.it, 17/05/2022.

AA.VV., *Gender Equality Plans in the private and public sectors in the European Union* su www.europarl.europa.eu, 2017.

AA.VV., *Horizon Europe guidance on gender equality plans* su www.op.europa.eu, 27/09/2021.

AA.VV., *I minori stranieri in Italia* su www.openpolis.it, 16/06/2021.

De Micheli B., *Diversità e inclusione, in che direzione stiamo andando* su www.ingenere.it, 26/11/2018.

De Micheli B., Kenny B., *Come il genere sta entrando nella scienza* su www.ingenere.it, 29/04/2021.

ALCUNI NOSTRI PROGETTI

AGE DIVERSITY MANAGEMENT - OVER 55

Periodo 2013

Cliente UniCredit Spa

Lo staff di UniCredit con un'età superiore a 55 anni ammonta a 14.000 persone. Il progetto ha realizzato una mappatura di questo target, ne ha tracciato i profili e ha prodotto un'analisi per poi pianificare e svolgere attività di formazione, sviluppo e gestione del cambiamento a beneficio delle persone. L'obiettivo dell'intervento è stato quello di motivare e coinvolgere questa fascia di popolazione aziendale in modo da aumentare il benessere e la performance dell'organizzazione.

REALIZZAZIONE DI ATTIVITÀ RIVOLTE A MIGLIORARE L'INFORMAZIONE E L'INCLUSIVITÀ DELLE IMPRESE SUI TEMI DEL DIVERSITY MANAGEMENT NELLE REGIONI OBIETTIVO CONVERGENZA

Periodo 2014 - 2015

Capofila del progetto Fondazione Giacomo Brodolini

Cliente Presidenza del Consiglio dei Ministri - Dipartimento per le Pari Opportunità

Il progetto consiste nella realizzazione di attività di promozione del diversity management nelle quattro Regioni Obiettivo Convergenza (Calabria, Campania, Sicilia e Puglia). In particolare il progetto prevede una fase di ricerca *desk and field* mirata a rilevare lo stato dell'arte delle politiche per l'inclusione lavorativa di persone svantaggiate nelle regioni identificate e relative buone prassi. Successivamente la Fondazione Brodolini realizzerà cicli di quattro seminari informativi in ogni regione con l'obiettivo di sensibilizzare il management di strutture pubbliche e private al tema dell'inclusione lavorativa come strategia di successo aziendale. Il progetto sarà accompagnato da un'attività di comunicazione, da realizzare attraverso un sito web di progetto, social network e newsletter.



DIVERSITY PER MANAGER

Un laboratorio per offrire una prospettiva non convenzionale sui benefici di business di un'organizzazione che valorizza la diversità.

Periodo 2015 - 2016

Capofila del progetto Fondazione Giacomo Brodolini

Cliente PricewaterhouseCoopers (PwC)

“Diversity per manager” è un percorso laboratoriale sviluppato da FGB per PwC. Coinvolgere i *manager* è fondamentale per qualsiasi intervento che si proponga di avere un impatto concreto in termini di cambiamento culturale e organizzativo. L'idea di base del *workshop* è quindi quella di avviare un coinvolgimento “profondo” dei *manager* alla filosofia del *diversity management*.

L'obiettivo dell'intervento è offrire stimoli e prospettive non convenzionali sui benefici in termini di *business* di un'organizzazione che valorizza la diversità in tutte le sue dimensioni.

Il *workshop* accompagna i partecipanti in un percorso alla scoperta delle leve strategiche della *diversity* (organizzazione, *business development*, comunicazione, CRM) per incrementare l'efficacia dell'azione manageriale e aumentare la competenza organizzativa di cogliere i segnali di cambiamento interni ed esterni e cogliere quindi nuove opportunità di mercato. Il *workshop*, altamente interattivo, integra lecture con esercizi e lavori di gruppo per una immediata applicazione dei contenuti alla generazione di nuove idee.

CONTRATTO QUADRO: ASSISTENZA TECNICA PER L'INCLUSIONE. COMPETENZE E OCCUPAZIONE

Contratto Quadro per la fornitura di Assistenza Tecnica per l'inclusione economica e di genere. Pilastro 1: Competenze e occupazione

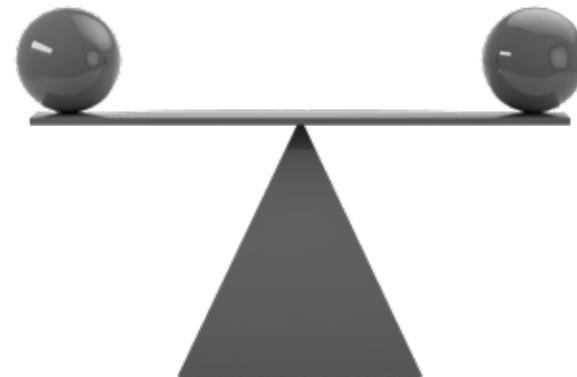
Periodo 2022 - 2023

Capofila del progetto AETS (Application Européenne de Technologies et de Services)

Partner Fondazione Giacomo Brodolini

Cliente European Bank for Reconstruction and Development (EBRD)

Con il contratto quadro per la fornitura di assistenza tecnica per l'inclusione economica e di genere, la Fondazione Giacomo Brodolini sosterrà il team di inclusione di genere e inclusione economica della Banca Europea per la Ricostruzione e lo Sviluppo (BERS) nel ridurre i divari di inclusione e promuovere le competenze e l'occupabilità dei giovani che entrano nel mercato del lavoro, dei lavoratori più anziani e delle donne, con l'obiettivo generale di promuovere le pari opportunità.





***Future of
Workers***