CSR IS

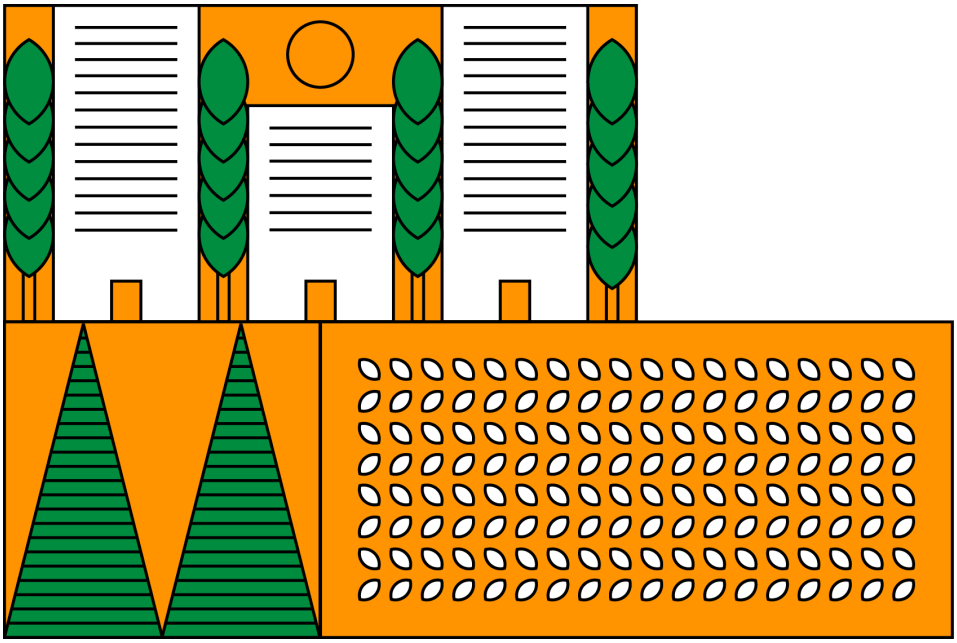
11° edizione

Il Salone della CSR e dell' innovazione sociale

# DE&I: QUALI SFIDE PER LO SVILUPPO SOSTENIBILE?

## I QUADERNI DEL SALONE

n° 2 - maggio 2023

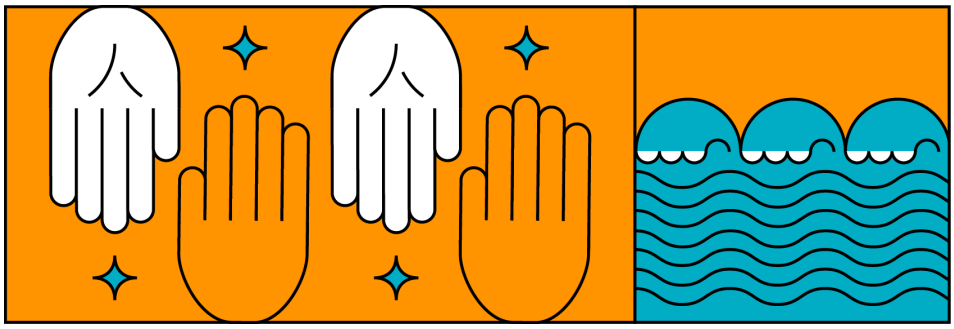


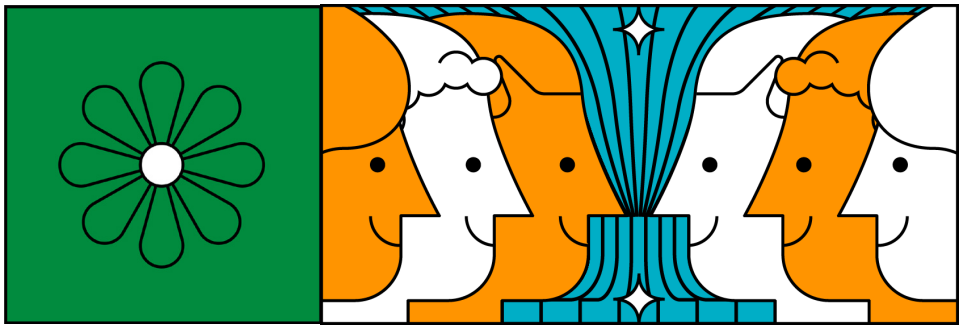
TITOLO
DE&I: quali sfide per lo sviluppo sostenibile? © 2023

Con i contributi di:
Daniela Bernacchi, Concetta Cardamone, Barbara Falcomer, Matteo Pedrini, Rossella Sobrero, Claudia Strasserra, Maria Cristina Zaccone,

Con la collaborazione di:
Amplifon, Fastweb

ISBN 9788894737219
PRIMA EDIZIONE
Maggio 2023





# INDICE


Editoriale pag. 4

PRIMA PARTE
GLI ESPERTI E I GIOVANI pag. 5

Lavoro e parità di genere: gli esiti del programma di UNGCN Italia «Target Gender Equality» pag. 7
*Daniela Bernacchi*

L'impegno di Valore D per una nuova governance e politiche con un impatto sociale pag. 10
*Barbara Falcomer*

Inclusione aziendale: approcci, benefici e iniziative pag. 13
*Matteo Pedrini e Maria Cristina Zaccone*

Dal marketing inclusivo al rischio washing pag. 16
*Rossella Sobrero*

UNI/PdR 125 sulla parità di genere: fare i conti ci aiuta a cambiare pag. 18
*Claudia Strasserra*

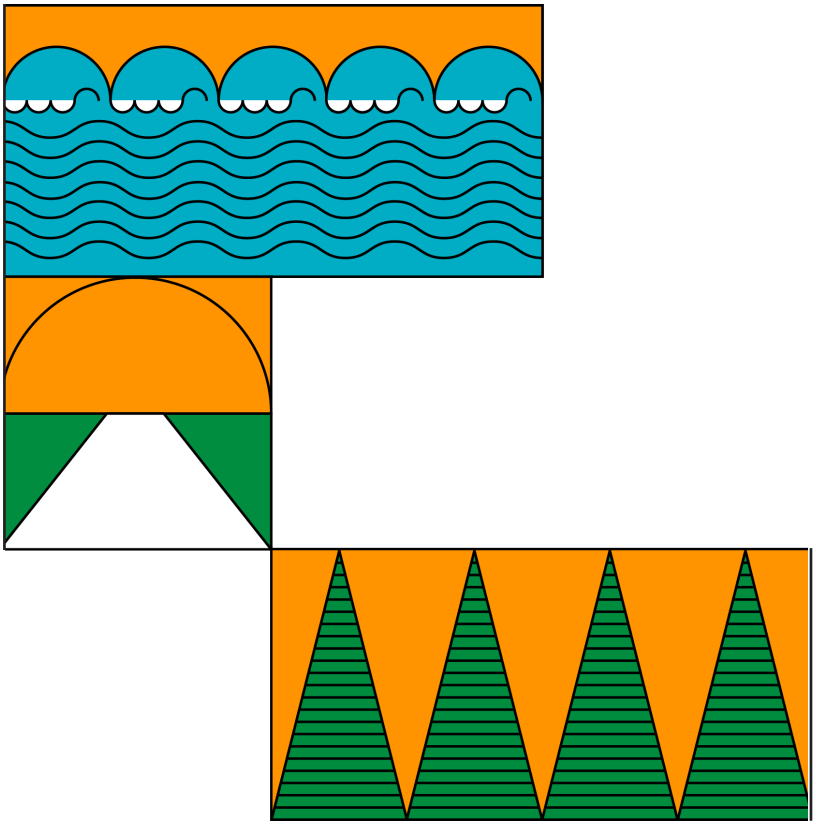
Siamo tutti inclusivi a parole. O forse no. L'importanza della comunicazione strategica della DE&I pag. 21
*Concetta Cardamone*

SECONDA PARTE
LE CASE HISTORY pag. 23

Amplifon pag. 24

Fastweb pag. 27

TERZA PARTE
PER APPROFONDIRE pag. 30



Il secondo numero della collana "I Quaderni del Salone" mette al centro dell'attenzione il tema della valorizzazione di tutte le diversità e dell'importanza dell'inclusione. Anche se a volte queste due parole vengono utilizzate come fossero intercambiabili bisogna essere consapevoli che invece esistono alcune differenze.

Per il primo termine – diversità - utilizziamo la definizione dell'Unione Europea: *in un'organizzazione la diversità indica lo sviluppo attivo e cosciente di un processo manageriale lungimirante, orientato al valore, strategico e comunicativo, di accettazione delle differenze e uso di alcune differenze e somiglianze come un potenziale dell'organizzazione, un processo che crea valore aggiunto per l'impresa*.

La seconda parola - inclusione - indica la capacità dell'organizzazione di *fornire a tutti collaboratori, in particolare a quelli che si trovano in situazioni svantaggiose, le stesse opportunità e lo stesso trattamento*. Un'azienda che crede nel valore dell'inclusione crea un ambiente di lavoro dove tutti si sentono ingaggiati e dove la collaborazione tra le persone riesce a far emergere il talento di ciascuno. Quindi si può parlare di inclusione solo quando in un'organizzazione esiste il senso di appartenenza e si condividono valori comuni. Dal punto di vista dei collaboratori un'azienda è inclusiva quando valorizza le loro competenze e riconosce il contributo che portano all'organizzazione.

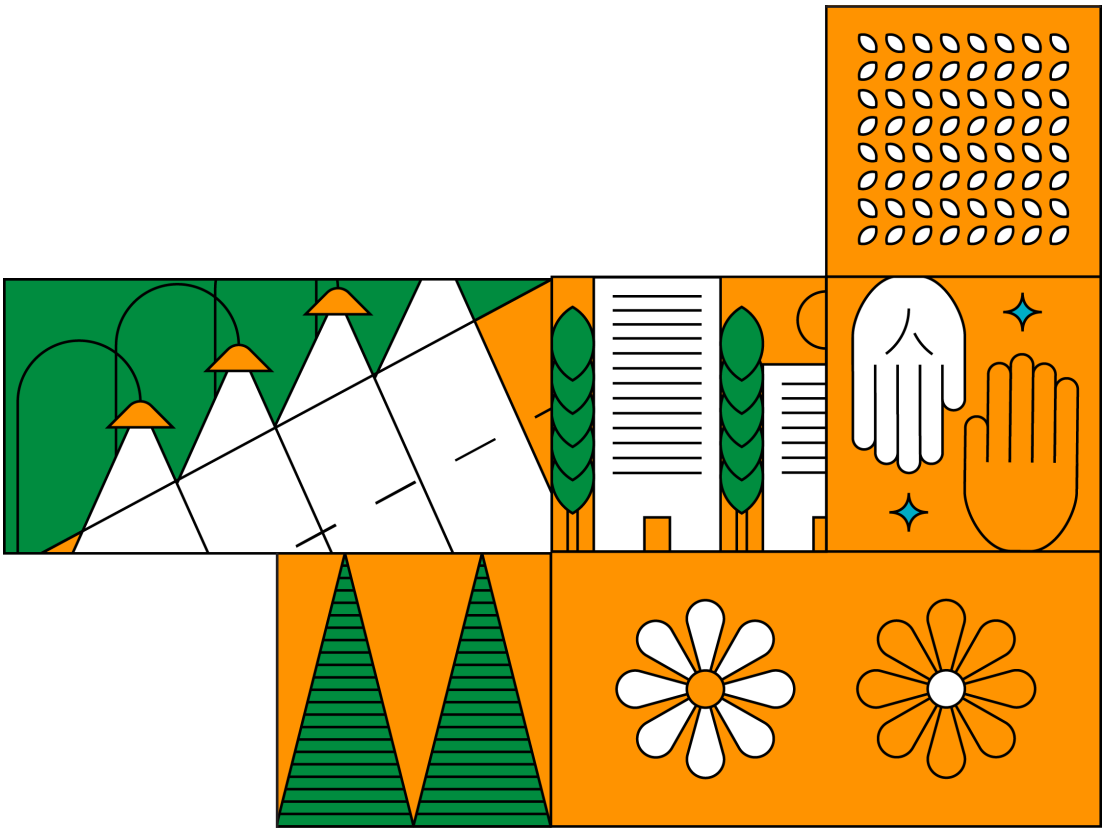
In questo numero sono presenti le riflessioni di alcuni esperti e le interviste ad imprese che credono in questi valori che vanno ben oltre il rispetto dei diritti umani. Perché, come ci ricorda l'Agenda 2030, nel percorso verso un futuro sempre più sostenibile è fondamentale considerare tutte le diversità e credere nel valore dell'inclusione.

Con la pubblicazione de "I Quaderni del Salone" continua il viaggio del Salone della CSR per diffondere la cultura della sostenibilità mettendo anche a disposizione di tutti strumenti utili per far crescere la consapevolezza e migliorarsi ogni giorno.

Buona lettura!

# PRIMA PARTE

# GLI ESPERTI E I GIOVANI



# Daniela Bernacchi

Dopo una carriera ventennale nel marketing di importanti multinazionali dell'editoria, dell'entertainment e dell'energia, dal 2007 è entrata nel terzo settore ricoprendo il ruolo di Direttore Generale di due tra le principali organizzazioni non governative italiane (WeWorld e Fondazione Cesvi, di quest'ultima anche Amministratore Delegato) con particolare attenzione ai programmi umanitari e di sviluppo. Fino a marzo 2019 è stata membro del consiglio direttivo di "Alliance2015", network delle più importanti ONG europee impegnate nella promozione degli Obiettivi di Sviluppo Sostenibile in 89 Paesi.
Da settembre 2019 a gennaio 2023 è stata Segretario Generale dell'UN Global Compact Network Italia, network locale del Global Compact delle Nazioni Unite, la più ampia iniziativa strategica al mondo di Corporate Sustainability. Da marzo 2023 ha assunto - sempre per UNGCN Italia - il ruolo di Executive Director.
Nel luglio 2020 è stata eletta Alternate al Chair all'interno del Regional Network Council per Europa Occidentale e Nord America, che coordina 16 Paesi, e UN Global Compact Local Networks, incarico ricoperto fino ad aprile 2022. Nel novembre 2022 è stata nominata consigliere del Consiglio di Amministrazione di Fondazione SNAM.
Ha conseguito una Laurea Magistrale in Lingue, un Diploma Biennale in Discipline Economiche presso l'Università Bocconi e ha frequentato un Corso annuale di Marketing Management presso Anderson Business School University of New Mexico Usa. Nel 2020 ha conseguito un Master in Social Entrepreneurship presso l'Università Cattolica di Milano.

# Lavoro e parità di genere: gli esiti del programma di UNGCN Italia «Target Gender Equality»

L'uguaglianza di genere e l'empowerment femminile sul lavoro sono componenti imprescindibili per la realizzazione dell'Agenda 2030 per lo sviluppo sostenibile delle Nazioni Unite e la condizione necessaria per un mondo prospero, equo e inclusivo, e in pace. Per questo, **il Global Compact delle Nazioni Unite invita tutte le aziende ad impegnarsi in maniera sempre più audace e incisiva nell'eliminazione del divario di genere**. Il raggiungimento di una piena gender equality è, da un lato, una **responsabilità etica delle imprese**; dall'altro, un **presupposto essenziale per la crescita organizzativa** e la realizzazione di performance aziendali più efficienti e competitive.

Il principio di non discriminazione e pari opportunità sui luoghi di lavoro, che si rispecchia nel principio 6 di UNGC, prima di essere una questione sociale ed economica, è un **tema di diritti umani**, riconosciuto e tutelato sia al livello internazionale, dalla Dichiarazione dell'ILO sui principi e diritti fondamentali del lavoro del 1998 che, al livello nazionale, dall'articolo 37 della Costituzione, dalla legge sulla parità salariale adottata nel 2021 e dall'inserimento del tema come priorità in termini di inclusione sociale nel Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza. Nell'ambito della Missione 5 "Inclusione e Coesione" del PNRR, a fine 2021 è stata infatti introdotta la Certificazione della parità di genere, conseguibile su base volontaria da tutte le imprese e finalizzata ad attestare le misure concrete adottate e volte a ridurre i divari su opportunità di crescita, parità salariale a parità di mansioni, gestione delle differenze di genere e tutela della maternità.

Nonostante le prescrizioni legislative nazionali e sovranazionali siano adeguate anche se ulteriormente migliorabili, il divario di genere è ancora oggi ampio, sia in Italia che nel mondo. Secondo il Global Gender Gap Report 2022 del World Economic Forum, al livello globale occorrono ancora 151 anni affinché le donne raggiungano una piena emancipazione e partecipazione economica. Per quanto riguarda il quadro italiano, nel Global Gender Gap Index del WEF **il nostro Paese si colloca al 63° posto nel mondo** e, secondo l'European Institute for Gender Equality – EIGE, 14° in Europa. Anche i dati Istat relativi al mercato del lavoro in Italia, pubblicati a febbraio 2023, mostrano uno scenario poco favorevole: i tassi di occupazione di uomini e donne (70,1% vs 51,6%) nella fascia di età 18-55 sono ancora distanti, con un **divario di genere pari al 18,5%**. Coerentemente, anche i dati sulla componente della popolazione esclusa dal mercato del lavoro sono a sfavore delle donne: le disoccupate sono il 9,4% (contro il 6,9% degli uomini) e quelle inattive sono il 43% (contro il 24,7% degli uomini).

È in questo scenario che il Network italiano del Global Compact ONU ha implementato, per la prima volta nel 2022, il programma di accelerazione **Target Gender Equality (TGE)**, con l'obiettivo di affiancare le aziende aderenti nel percorso di rafforzamento dell'empowerment femminile ed **accelerare il raggiungimento di una reale equità** all'interno del mondo del lavoro. Nello specifico, il programma è stato pensato per supportare le imprese in tre ambiti: la **definizione dell'ambizione** – ossia stabilire obiettivi e target significativi e, al contempo, realistici; la **progettazione di strategie olistiche** – ovvero analizzare gli ostacoli e i bias esistenti all'interno dell'organizzazione e sviluppare un piano di azione per affrontarli; la **misurazione dei progressi** – ideare quindi un sistema di misurazione e monitoraggio dei KPI stabiliti per ogni obiettivo prefissato.

**39 imprese italiane aderenti a UNGC hanno preso parte alla prima edizione italiana di TGE**. Di queste, il 70% sono aziende di grandi dimensioni, il 25% PMI e il restante 5% subsidiaries. Inoltre, le realtà imprenditoriali partecipanti operano in diversi settori, tra cui quello energetico e multiutilities, dell'industria e dei trasporti, bancario e finanziario, aerospaziale e dell'automotive, dei servizi medico-sanitari e della GDO. Nell'ambito del programma, durato 9 mesi, le organizzazioni sono state coinvolte in attività di analisi ed assessment della propria performance, workshop formativi, attività di peer-learning e dialogo multi-stakeholder.

Dagli esiti emersi alla conclusione del programma, è stato notato come, nel nostro Paese, **il livello di attenzione e consapevolezza**

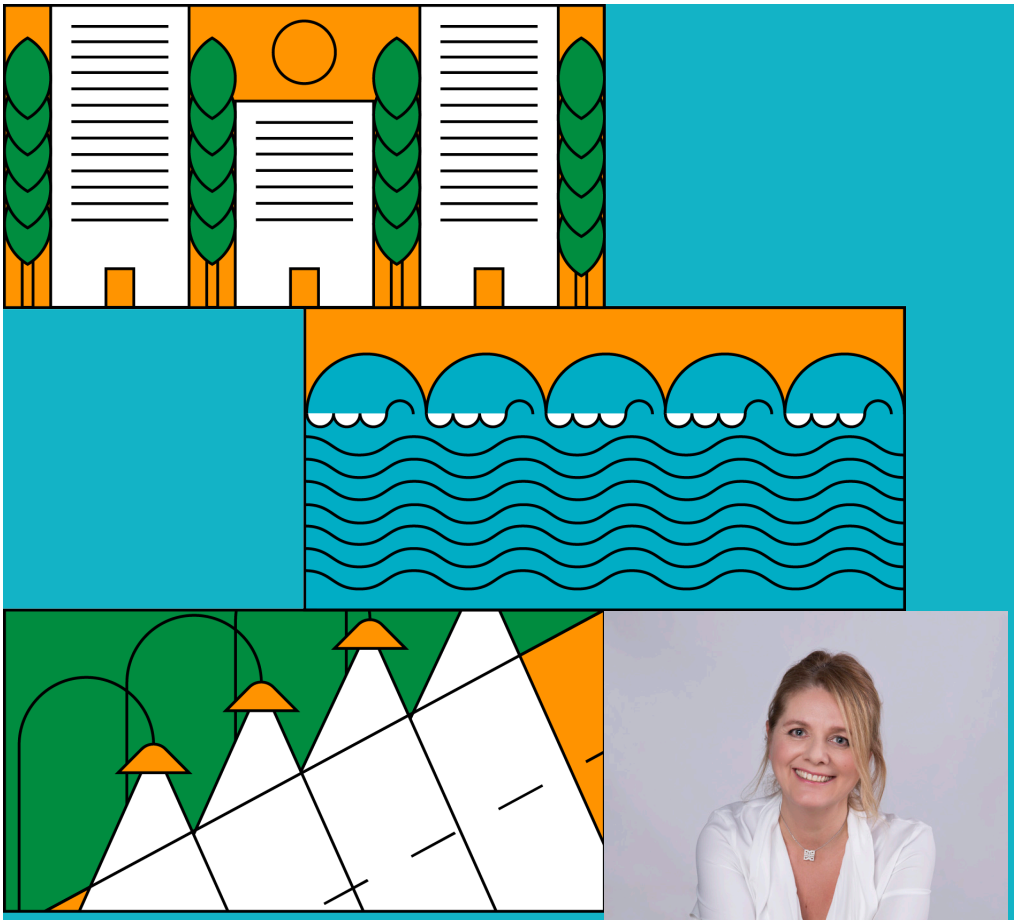
**del settore privato verso il tema stia aumentando**, dato consolidato anche dal numero di aziende (264 a fine aprile) che ha ottenuto la certificazione della parità di genere. Il 60% delle imprese partecipanti a TGE aveva già adottato, prima dell'inizio del percorso, un piano di azione aziendale per la parità di genere e, in seguito agli apprendimenti acquisiti, ha dichiarato di volerlo aggiornare. Allo stesso modo, il restante 40% ha affermato di aver avviato l'identificazione di iniziative ed azioni specifiche da includere in un futuro action plan aziendale. Inoltre, sulla base delle raccomandazioni del programma, il 50% dei partecipanti ha affermato di voler adattare gli obiettivi di genere già prefissati dall'impresa, mentre il 60% ha adottato o revisionato policy interne afferenti ai temi della parità di genere e della non discriminazione, insieme a previsioni di zero tolerance nei confronti degli episodi di violenza di genere sui luoghi di lavoro.

In sintesi, vi è ancora molto da fare nel nostro Paese per raggiungere la piena uguaglianza in termini di accesso al mondo del lavoro e percorsi di formazione adeguati, parità salariale e percorsi di carriera. Iniziative come Target Gender Equality, insieme a tutte le attività di sensibilizzazione a tema gender promosse dal Global Compact ONU, possono senz'altro contribuire a ridurre i gap esistenti.

Per questo motivo, il Network italiano di UNGC implementerà nel 2023 il secondo round del programma TGE, rivolto alle aziende aderenti all'iniziativa onusiana, con lo scopo di supportarle nel raggiungimento di due obiettivi specifici: potenziare la leadership femminile e contribuire alla riduzione del gender pay gap, garantendo quindi politiche salariali che assicurino pari livelli retributivi per uguali mansioni, a prescindere dal genere. Il percorso di accelerazione prenderà il via a luglio 2023 per concludersi nel mese di febbraio dell'anno successivo e si articolerà in worskhop di capacity building e attività di peer-learning; momenti di auto-apprendimento e occasioni di networking e confronto con diversi stakeholder nazionali ed internazionali.

Nota: I dati sopraindicati si riferiscono alla prima edizione italiana del programma di accelerazione Target Gender Equality.

Maggiori informazioni sul percorso di accelerazione sono disponibili sul sito www.globalcompactnetwork.org.
Per approfondimenti sugli esiti della prima edizione italiana, scarica qui il Report.



# Barbara Falcomer

Ha al suo attivo più di 20 anni di esperienza manageriale nel settore del lusso, di cui 10 come Amministratrice Delegata di Montblanc Italia. Ha lavorato inoltre in Mediaset, Beiersdorf e Coty.
È business angel in alcune startup tecnologiche con Italian Angels for Growth e mentor nei settori lusso, fashion e retail attraverso Fashion Technology Accelerator, mettendo a disposizione esperienza, visione strategica e capacità di execution per lo sviluppo di giovani manager e la crescita di nuovi progetti.
Da gennaio 2017 è Direttrice Generale di Valore D, associazione no profit di imprese che promuove l'equilibrio di genere, la valorizzazione delle diversità e la cultura inclusiva nelle organizzazioni. In questo incarico ha la possibilità di contribuire e avere impatto sul cambiamento culturale e organizzativo, partecipando ad uno sviluppo sostenibile che crea valore per le singole imprese e contribuisce al progresso sociale ed economico del Paese.
È consigliera di amministrazione indipendente e di minoranza in società quotate.
Veneta, dopo la Laurea in Lingue e Letteratura Straniere a Venezia Barbara ha completato la propria formazione prima con il Master Publitalia '80 e poi a livello internazionale con un Executive Program presso l'INSEAD. Sposata, due figli, ha una passione per il settore del lusso, le startup, i film di fantascienza e i romanzi gialli.

# L'impegno di Valore D per una nuova governance e politiche con un impatto sociale

La ricchezza di diversità è un importante fattore di crescita del business: è grazie all'eterogeneità dei talenti che le imprese producono innovazione, diventano competitive, generano profitto. Da Harvard a McKinsey al World Economic Forum, sono noti e numerosi gli studi che confermano i benefici dell'inclusione all'interno delle organizzazioni: lavorare sul tema non è più una prerogativa di poche aziende, ma una sfida irrinunciabile per grandi, medie e piccole realtà.

In un mondo attraversato da profondi cambiamenti, anche le imprese hanno visto rinnovare il proprio ruolo: non più soltanto soggetti economici, ma veri e propri game changers dal punto di vista valoriale e dunque sociale. La nuova edizione del **Trust Barometer** – il sondaggio annuale condotto da Edelman, che misura il grado di fiducia della popolazione nei confronti delle principali istituzioni (governi, aziende, media e ONG) – ha messo in luce la crescente richiesta rivolta alle imprese di un maggiore coinvolgimento nelle questioni globali. I dati della ricerca evidenziano che il **business** è la sola istituzione a livello mondiale ritenuta **competente ed etica**: dalle imprese e in particolare dai CEO è atteso un impegno concreto soprattutto riguardo ai temi legati alle condizioni di lavoro, agli effetti del cambiamento climatico e alle discriminazioni.
Non è un caso, dunque, che nell'attuale contesto lavorativo, le persone ricerchino aziende in linea con i propri valori, attente alla giustizia sociale e ambientale, capaci di attrarre e premiare i talenti.

Dal 2009 **Valore D** lavora al fianco delle aziende che hanno scelto di impegnarsi per evolvere e divenire organizzazioni più inclusive, investendo sulla leva primaria generativa di valore: il capitale umano. Nel corso degli anni, l'Associazione, che oggi conta un network di più di 350 realtà per un totale di oltre 2 milioni di dipendenti, ha ampliato il suo spettro di azione – originariamente focalizzato sulle tematiche di genere – per abbracciare tutte le diversità presenti nella società. Nel 2015, questo impegno ha trovato una "casa" e un ideale ancora più alto nell'**agenda ONU per lo sviluppo sostenibile**, con riferimento in particolare agli obiettivi di parità di genere (Obiettivo 5), lavoro dignitoso collegato alla crescita economica (Obiettivo 8) e riduzione delle diseguaglianze (Obiettivo 10). Oggi Valore D sostiene le aziende con attività mirate a lavorare sui **fattori ESG** – criteri che operano come bussole per le scelte di sviluppo mondiale –, concentrando l'impegno sulle dimensioni "Social" e "Governance". Lo fa capitalizzando il sapere acquisito in quattordici anni di esperienza e mettendo a disposizione delle aziende modelli di governance e di leadership, best practices sui temi della genitorialità, dello smart working e della disabilità, programmi di formazione e strumenti concreti per intraprendere un percorso di evoluzione organizzativa.

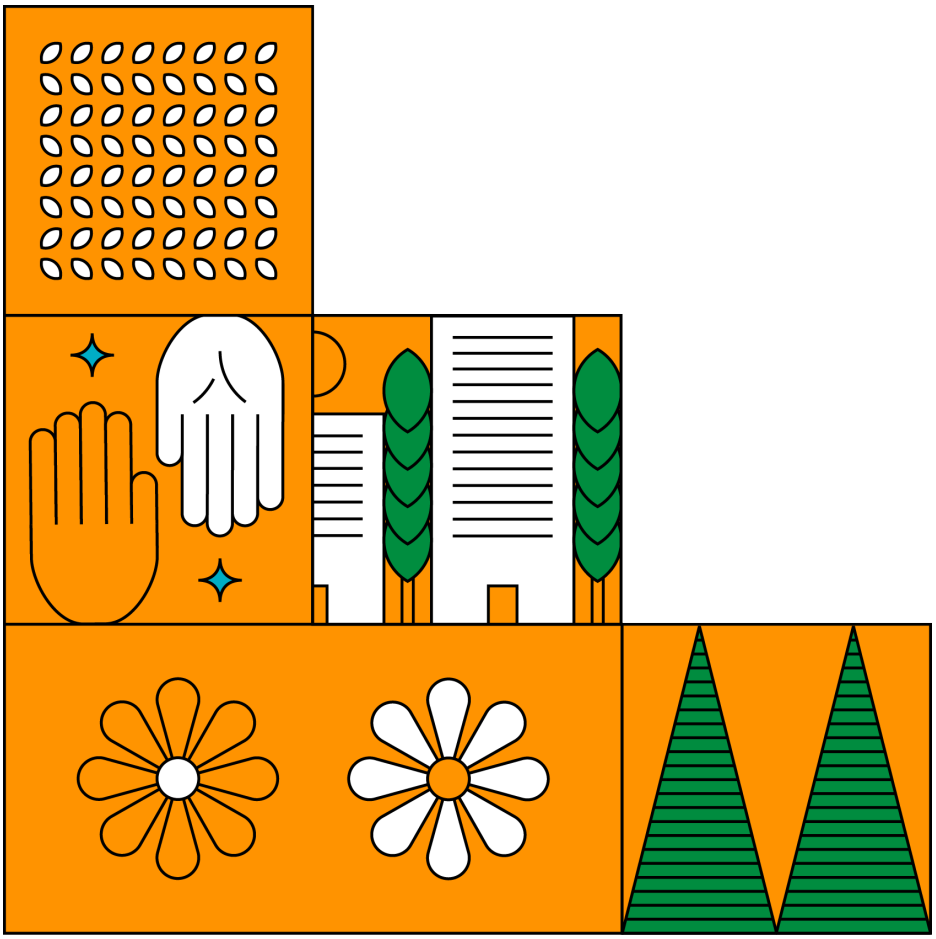
L'inclusione, infatti, non è un tema soft o un obiettivo che si realizza con buone intenzioni e una mentalità aperta. Rendere le organizzazioni luoghi inclusivi, dove la diversità genera innovazione e quindi risultati economici, è un lavoro che richiede professionalità, impegno e obiettivi misurabili nel tempo.

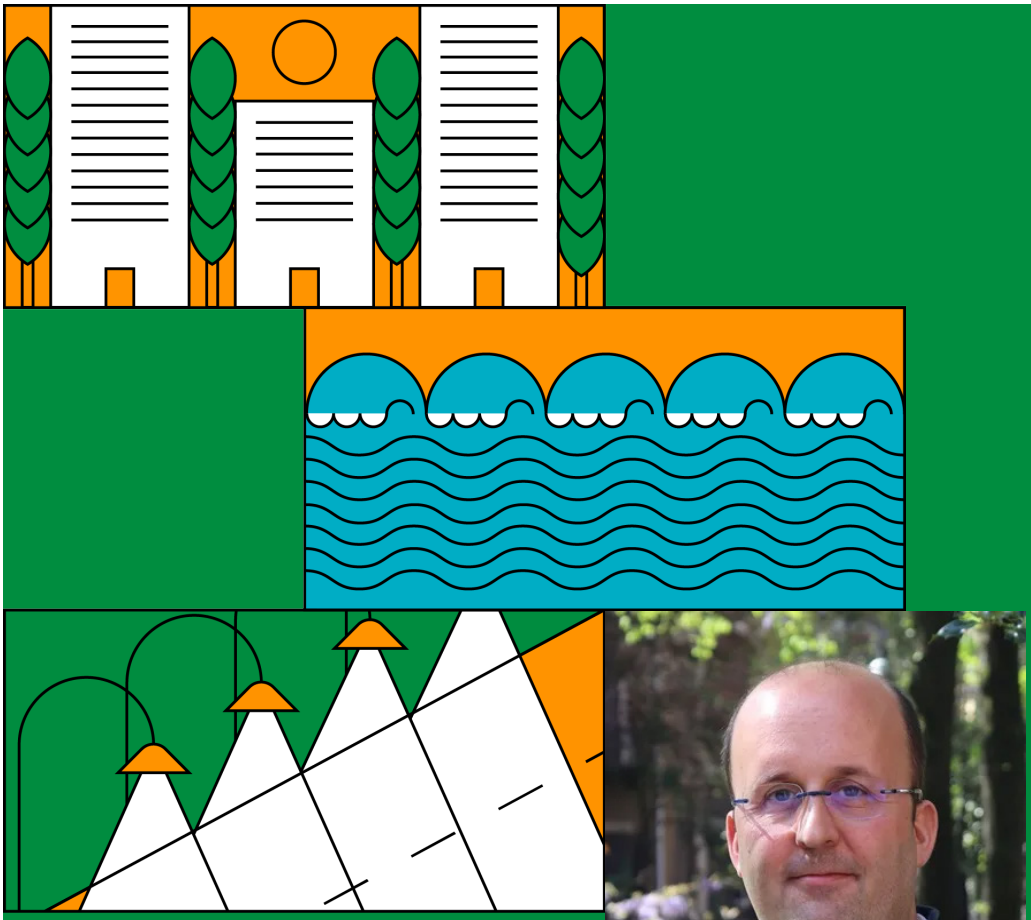
Proprio per questo, nel 2017 Valore D ha deciso di sviluppare uno strumento che facesse chiarezza sui numeri della parità di genere in azienda, monitorando gli sforzi delle imprese e dando una misura ai risultati delle strategie adottate. L'**Inclusion Impact Index**, sviluppato in collaborazione con il Politecnico di Milano, che nel tempo si è evoluto (oggi "**Plus**") andando ben oltre la rilevazione del genere, legge parametri quantitativi e qualitativi che consentono alle aziende di verificare il proprio livello di inclusione in sei dimensioni di diversità e, al tempo stesso, di valutare il grado di compliance rispetto ai criteri di sostenibilità sociale e di governance.
L'indice, elaborato a partire dagli **indicatori GRI**, standard internazionali per la misurazione della sostenibilità, risponde all'intento di diffondere una cultura della misurazione e del confronto sui numeri, dando alle

aziende la possibilità di compiere un lavoro propedeutico al processo di certificazione della parità di genere e, contemporaneamente, di confrontarsi con altre realtà, contestualizzare i risultati ottenuti, individuare target interni ambiziosi ma realistici.
Attualmente, sono più di duecento le realtà che hanno utilizzato la piattaforma diagnostica – in particolare la sezione quantitativa consolidata da sei anni di storia – e che rappresentano settori molto eterogenei tra loro, tra cui quello assicurativo, bancario, chimico-farmaceutico, ma anche dell'energia, dell'IT e dei prodotti industriali.

L'inclusione, dunque, per essere effettiva, necessita di numeri, di misurazione, ma anche di policies. La responsabilità di definire e garantire la strategia è soprattutto in capo ai leader aziendali, a cui è affidato il ruolo di guidare le imprese lungo la rotta dell'impegno sociale. CEO e management, in particolare, hanno il compito di promuovere la trasformazione e di tradurla in azioni concrete, favorendo un cambiamento che sia agito e non solo comunicato. Servono leader inclusivi, figure guida con un pensiero sistemico che sappiano ascoltare e ispirare, premiare talenti e capacità, avere un focus sul business e orientamento a lungo termine.

Oggi, individuare un nuovo modello di convivenza che valorizzi le diversità e riduca gli squilibri esistenti è necessario per aprire le porte a un futuro più equo e sostenibile, che sappia rispondere alle aspettative e alle aspirazioni delle persone che lo andranno ad abitare. Come ricordano diversi studi sul tema, l'etimologia stessa di "sostenibilità" - dal latino sustineo - è emblematica e racchiude in sé due significati: "fare in modo che una certa cosa sussista nel tempo", ma anche "farsi carico di un impegno". In questo senso, accompagnare le aziende e i loro leader in questo percorso di maturazione, prima ancora che essere un esercizio etico è un atto dovuto: qualunque sia la natura delle crisi in atto, la chiave della ripartenza è in una visione lungimirante e in uno sforzo collettivo che restituiscano fiducia nel futuro.





# Matteo Pedrini

Professore ordinario di Corporate Strategy presso l'Università Cattolica del Sacro Cuore di Milano. È responsabile della ricerca di ALTIS Graduate School of Sustainable Management. È coinvolto e ha diretto numerosi progetti di ricerca sulla responsabilità sociale d'impresa, la social entrepreneurship, la rendicontazione di sostenibilità e la gestione strategica delle imprese. Insegna economia aziendale, corporate strategy e CSR in master e corsi post-laurea. È direttore scientifico di Sustainability Makers, l'associazione italiana dei manager della sostenibilità.

# Maria Cristina Zaccone

Assegnista di ricerca presso l'Università Cattolica del Sacro Cuore di Milano. Nel medesimo ateneo collabora dal 2017 con ALTIS Graduate School of Sustainable Management, in qualità di ricercatrice e docente in master e corsi post-laurea. Dal 2021 collabora in qualità di ricercatrice con Sustainability Makers, l'associazione che riunisce i manager e i professionisti della sostenibilità. È coinvolta in progetti di ricerca internazionali e i suoi interessi riguardano il management e la governance sostenibile.

# Inclusione aziendale: approcci, benefici e iniziative

Il tema dell'inclusione sta assumendo una crescente rilevanza nel panorama italiano. Come le realtà organizzative italiane stanno declinando la tematica inclusione? Nonostante la crescente attenzione, ad oggi luci e ombre permangono attorno al significato attribuito al termine inclusione. Tale situazione di non chiarezza ha fatto sì che molteplici aziende attribuissero un proprio significato al termine in parola, dando vita a iniziative di inclusione differenti. Quale significato attribuiscono le aziende al concetto di inclusione? Quali sono i principali approcci adottati dalle aziende nel promuovere l'inclusione? Quali sono i principali benefici che le aziende si aspettano di ottenere promuovendo l'inclusione? Quali iniziative vengono prevalentemente adottate dalle aziende per promuovere l'inclusione? Per rispondere a tali domande, ALTIS Graduate School of Sustainable Management, su incarico di Federdistribuzione, ha realizzato una ricerca nel corso del 2022 volta a portare alla luce la situazione in essere nel mondo della grande distribuzione organizzata. Per comprendere il fenomeno oggetto di indagine sono state condotte delle interviste semi-strutturate ai direttori del personale di aziende del settore. In occasione delle interviste è emersa una significativa variabilità nel significato attribuito al termine inclusione. Da un lato, alcune aziende attribuiscono alla tematica una concezione "ristretta". Dall'altro, alcune aziende attribuiscono alla tematica una concezione "estesa". All'interno della prima categoria rientrano quelle aziende che hanno promosso l'inclusione aziendale circoscrivendo la tematica all'integrazione in azienda di persone che vivono una situazione di temporanea o permanente fragilità. Si pensi, ad esempio, alle persone con disabilità, così come ai rifugiati. All'interno della seconda categoria rientrano invece quelle aziende che hanno promosso l'inclusione circoscrivendo la tematica all'integrazione di tutti i dipendenti, dando vita a iniziative volte a renderli parte integrante del contesto aziendale.

## Gli approcci

In occasione della ricerca sono emersi quattro principali approcci prevalentemente adottati dalle aziende. Un primo tipo di approccio, definito **reattivo**, è riconducibile a quelle aziende che, a seguito di una sollecitazione proveniente dall'ambiente aziendale interno o esterno, hanno dato vita a iniziativa di inclusione non formalizzate. Un esempio di iniziativa di inclusione messa in atto a seguito di una sollecitazione esterna coincide con la risposta data dall'azienda nei confronti di associazioni, enti e istituzioni richiedenti la possibilità di inserire persone fragili in azienda.

Un secondo tipo di approccio, definito **focalizzato**, è riconducibile a quelle aziende che promuovono l'inclusione in azienda dando vita a iniziative mirate a risolvere problemi specifici. Per esempio, in alcune organizzazioni per promuovere l'inclusione e la cultura alla condivisione è stata data la possibilità ai dipendenti di partecipare agli utili prodotti dall'impresa. In altre realtà organizzative, è stata promossa l'inclusione dando vita solo ed esclusivamente a iniziative volte a favorire l'empowerment femminile.

Un terzo tipo di approccio, definito **diffuso**, è riconducibile a quelle aziende in cui l'inclusione è parte integrante del sistema valoriale aziendale e numerose sono le iniziative di inclusione messe a punto dall'organizzazione. Ad esempio, l'azienda oltre ad aver dato vita a iniziative a favore delle persone disabili ha avviato anche iniziative a favore dei dipendenti con figli, dei dipendenti provenienti da culture e nazionalità differenti, così come dei dipendenti che necessitano di un supporto psicologico.

Un ultimo tipo di approccio, definito **strutturale**, è riconducibile a quelle aziende che, oltre ad aver dato vita a una molteplicità di iniziative di inclusione, hanno all'interno della propria struttura organizzativa un team dedicato alla gestione quotidiana di tali iniziative.

## I benefici

Un secondo risultato emerso in occasione delle interviste riguarda i principali benefici che le aziende si aspettano di ottenere promuovendo l'inclusione. Secondo gli intervistati vi sono sia dei benefici per i soggetti beneficiari delle iniziative sia per le aziende che hanno messo a punto tali iniziative. Per quanto riguarda il primo tipo di benefici, gli intervistati hanno evidenziato come la percezione di inclusione sia in grado di aumentare enormemente il senso di fiducia nei confronti dell'azienda. Un secondo beneficio è la maggiore creatività. Secondo gli intervistati, infatti, la percezione di inclusione da parte di un individuo

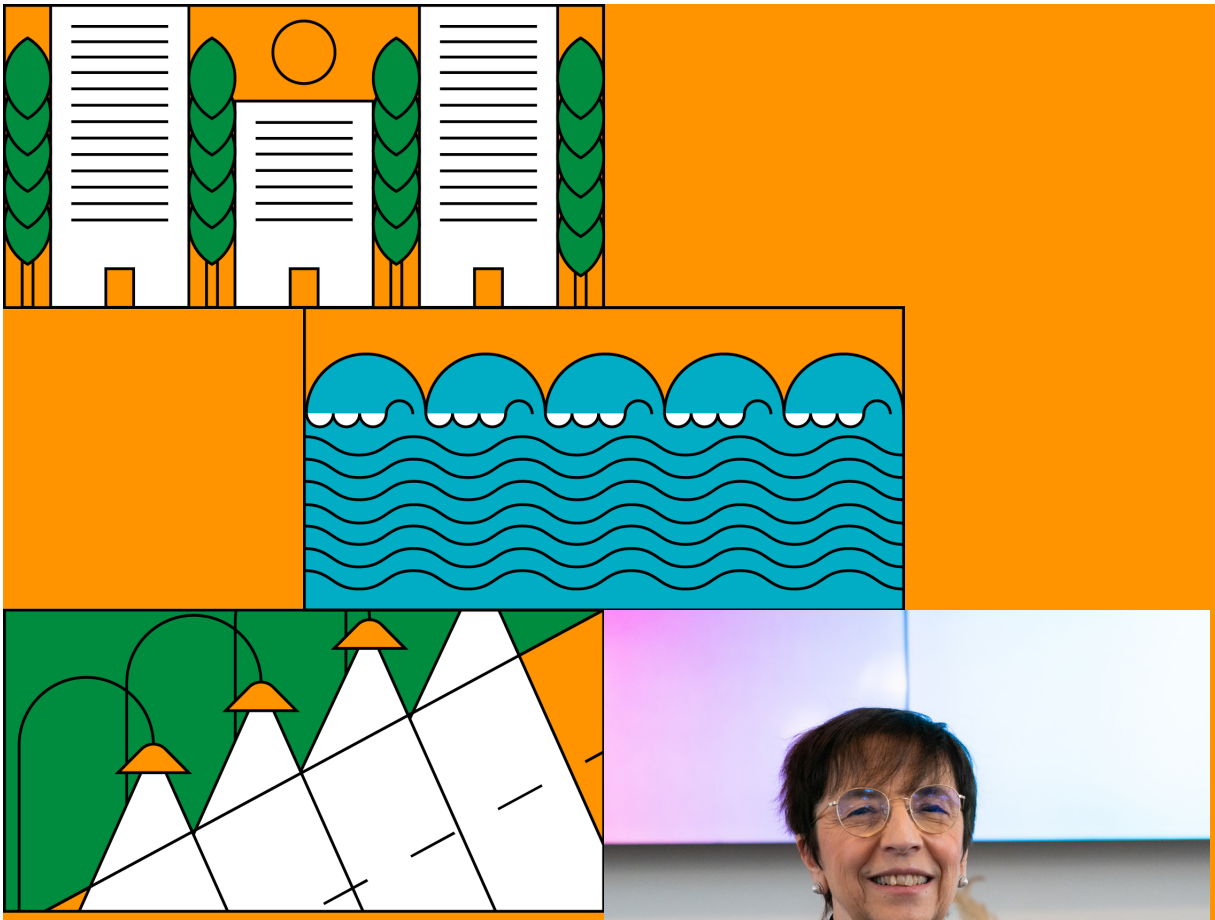
fa sì che quest'ultimo sia più propenso alla creazione di idee e soluzioni innovative. Un terzo beneficio emerso è la maggiore motivazione. Sempre secondo gli intervistati, la percezione da parte dei dipendenti di far parte di un'azienda inclusiva fa sì che questi ultimi sviluppino una maggiore motivazione nel realizzare le proprie mansioni lavorative. Ulteriori benefici emersi in occasione dell'indagine sono la maggiore autostima, un maggiore senso di autoefficacia e il sentirsi importanti. Infatti, il dipendente che percepisce di essere incluso è in grado di migliorare l'opinione che quest'ultimo ha di sé e delle sue capacità di raggiungere gli obiettivi prefissati. Per quanto riguarda i benefici per le aziende, gli intervistati hanno sottolineato la possibilità di gestire meglio le situazioni complesse. Inoltre, secondo gli intervistati, la promozione di iniziative di inclusione a favore dei dipendenti fa sì che questi ultimi siano molto più orientati alla costruzione di relazioni positive con i colleghi, così come con i clienti aziendali. In aggiunta, secondo gli intervistati, le aziende che adottano iniziative di inclusione hanno molte più possibilità di trattenere i talenti in azienda, in virtù dei benefici che questi ultimi possono sperimentare. Da ultimo, secondo i direttori del personale, le aziende che promuovono l'inclusione possono beneficiare di migliori performance sia in termini di produttività sia in termini di reputazione aziendale.

**Le iniziative**

Un terzo risultato emerso in occasione delle interviste ai direttori del personale concerne le iniziative adottate dalle aziende per promuovere l'inclusione. Ne è emerso un quadro di ventotto iniziative sintetizzate nella tabella seguente. Tali iniziative si focalizzano principalmente sulle seguenti tematiche: l'integrazione del pensiero dei dipendenti nelle decisioni aziendali; la crescita professionale dei collaboratori; la promozione del principio di equità; il supporto alla famiglia dei dipendenti; il supporto economico per i dipendenti; il supporto a coloro che vivono una situazione di fragilità.

| Focus | Iniziative |
|---|---|
| **Decisioni** | - Somministrazione di questionari per comprendere il pensiero dei dipendenti<br>- Siti e app per permettere la condivisione di idee fra dipendenti e vertice aziendale<br>- Realizzazione di eventi dedicati per comprendere le esigenze del singolo dipendente<br>- Condivisione dei risultati aziendali alla popolazione aziendale |
| **Crescita** | - Valorizzazione delle competenze tramite programmi di tutoraggio per i senior<br>- Formazione e tutoraggio per i nuovi entranti in azienda |
| **Equità** | - Promozione della presenza femminile all'apice aziendale<br>- Promozione dell'equità retributiva<br>- Utilizzo di un linguaggio inclusivo in azienda<br>- Processi di selezione e avanzamento di carriera privi di distorsioni cognitive |
| **Famiglia** | - Flessibilità dell'orario per l'ingresso e l'uscita dalla sede di lavoro<br>- Servizi pre-genitorialità per i dipendenti<br>- Servizi post-genitorialità per i dipendenti<br>- Borse di studio per i figli meritevoli dei dipendenti<br>- Strumenti di supporto allo studio per i figli dei dipendenti<br>- Servizi di supporto ai figli dei dipendenti per l'ingresso nel mondo del lavoro |
| **Economico** | - Premio di progresso per i dipendenti<br>- Distribuzione di parte degli utili ai dipendenti<br>- Possibilità di convertire premio di progresso nell'acquisto di azioni della società |

Promuovere l'inclusione aziendale è sicuramente una sfida di più ampio respiro che va al di là della messa a punto delle iniziative illustrate in questo breve saggio. Tali iniziative risultano essere idonee per le aziende che intendono fare il primo passo. Tuttavia, è doveroso ricordare che oltre alle iniziative in parola è necessario promuovere una leadership inclusiva, capace di dare l'esempio e far sì che tutti i dipendenti aziendali si sentano parte integrante del contesto. Chi guida l'impresa non può e non deve esimersi dalla valorizzazione del bene aziendale più prezioso: i collaboratori. Come è emerso in occasione della ricerca condotta, l'inclusione aziendale può infatti portare a innumerevoli benefici, rappresentando un motore di sviluppo e di crescita per le imprese. È quindi auspicabile che sempre più leader aziendali mostrino un maggiore impegno nel promuovere l'inclusione adottando stili di leadership capaci di riconoscere e valorizzare l'unicità delle persone.



# Rossella Sobrero

Si occupa di comunicazione da molti anni affiancando alla consulenza l'attività di docenza e di saggistica. Nel 2002 fonda Koinètica, prima realtà in Italia dedicata alla CSR. Dal 2005 organizza manifestazioni di rilievo nazionale: tra le altre, Il Salone della CSR e dell'innovazione sociale, il più importante evento in Italia dedicato alla sostenibilità. Nel 2014 dà vita al blog CSR e Dintorni dove ad oggi ha pubblicato oltre 1000 articoli. Nel 2015 crea la rete CSRnatives, un network di studenti universitari e neolaureati appassionati di sostenibilità che oggi conta oltre 600 membri.
Insegna Comunicazione sociale e istituzionale all'Università degli Studi di Milano e Marketing non convenzionale all'Università Cattolica di Milano. È presidente di Koinètica, membro del CdA della Fondazione Pubblicità Progresso e del Consiglio Direttivo del network Sustainability Makers.
È autrice di numerosi libri sulla sostenibilità.

# Dal marketing inclusivo al rischio washing

Molti studiosi affermano che ciò che spinge le persone a temere la diversità è soprattutto l'ignoranza: l'ignoto è destabilizzante ed imprevedibile e quindi non rientra in quella che viene considerata la normalità. In altre parole ciò che risulta poco controllabile genera ansia.
Ma oggi le cose stanno cambiando: la valorizzazione di tutte le diversità e l'inclusione vengono considerati valori sempre più importanti per tutte le organizzazioni. In particolare per molte imprese combattere ogni forma di disuguaglianza e di esclusione sembra essere diventato un obiettivo prioritario. Anche per questo si moltiplicano le iniziative a difesa dei diritti umani e delle minoranze, cresce l'impegno per ridurre il gander gap, aumentano i team composti da persone con religione, cultura, tradizioni diverse.

**Quando il marketing diventa inclusivo**

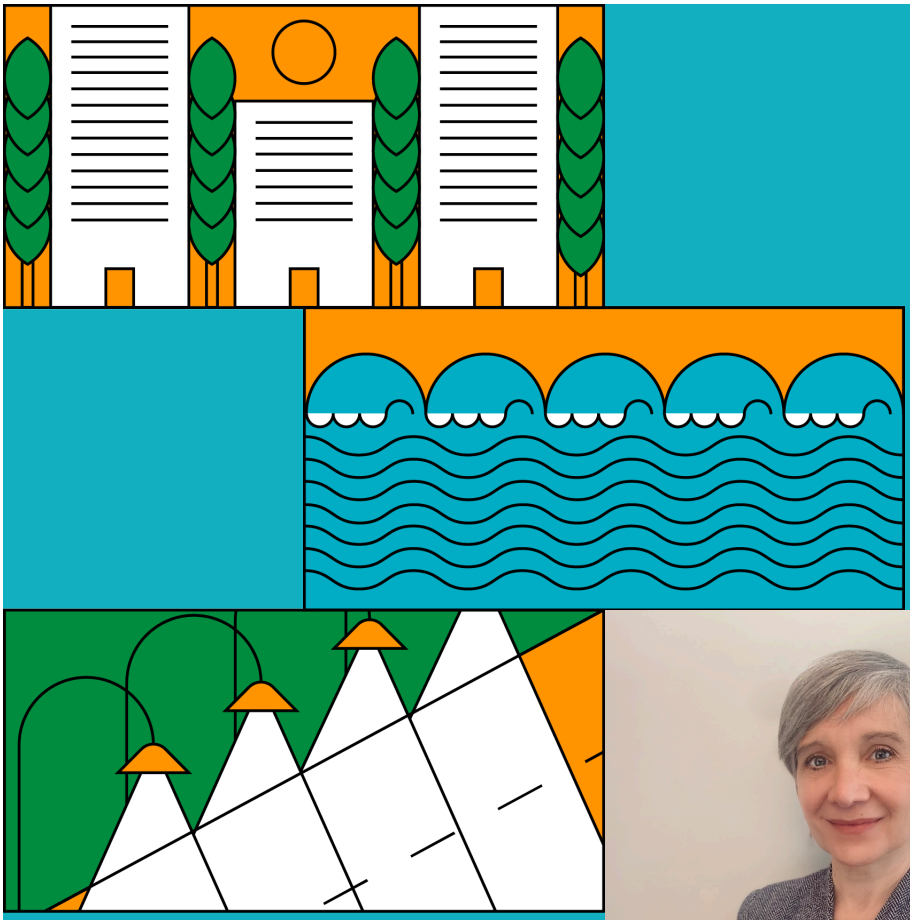
Per un brand mostrarsi inclusivo, aperto, dialogante significa in molti casi rispondere ai cambiamenti avvenuti nella società e alla mutata sensibilità di alcuni dei suoi stakeholder.
A volte le pressioni più forti arrivano dai dipendenti che spingono le aziende a realizzare progetti di welfare, promuovere iniziative inclusive, creare documenti di policy per i diritti umani o per la diversità.
Altre volte è il mercato – e le richieste dei clienti – a spingere l'impresa al cambiamento anche per migliorare la reputazione e aumentare il consenso. Più che in passato nelle campagne di comunicazione sono presenti immagini e parole che ricordano l'impegno dell'impresa per valorizzare tutte le diversità.
Anche gli investitori hanno dimostrato di voler puntare soprattutto sulle imprese che hanno fatto dell'inclusività un valore. Le migliori performance aziendali sono state registrate in termini di crescita dei ricavi dai brand percepiti come molto inclusivi.

**Attenti ai vari washing**

Come è noto in questi anni è cresciuto l'attivismo dei brand: si chiede anche alle imprese di far sentire la propria voce rispetto ad alcuni problemi e di prendere posizione rispetto a cause sociali a volte anche scomode.
Ma quando un'impresa sfrutta un tema di discussione pubblica o mostra un attivismo finalizzato solo a migliorare la propria reputazione corre il rischio di essere accusata di "woke washing".
Il termine woke deriva da "awake" (in italiano "sveglio") e nasce dallo slang afroamericano per definire chi sceglie di appoggiare una causa ma non si impegna concretamente per l'inclusione.
Oggi si chiede alle imprese un impegno che non sia di facciata: l'organizzazione deve dimostrare di aver realizzato azioni concrete e definito strategie in linea con i principi che dichiara. A confermare quanto negativi possano essere gli effetti causati del woke washing è stato anche il CEO di Unilever Alan Jope che ha sostenuto che le campagne che promettono di migliorare il mondo ma non compiono delle azioni concrete per dimostrarlo stanno minacciando la credibilità e la fiducia verso l'industria pubblicitaria.
Oltre al termine woke washing quando si parla di diversità vengono utilizzate anche definizioni più specifiche come "diversity washing" e "pink washing".

**Per concludere**

Anche se ancora molto resta da fare, cresce il numero delle imprese che hanno compreso i vantaggi di un approccio inclusivo. Ma l'inclusività non può essere una scelta dell'azienda per rispondere a un fenomeno di moda: deve essere una decisione strategica che cambia il modo stesso di gestire un'organizzazione. Richiede infatti un cambio della cultura aziendale ed è una sfida che va ben oltre l'aggiornamento dei programmi di welfare o la revisione delle policy Diversity&Inclusion.
Nel tempo le aziende che hanno adottato modelli organizzativi che favoriscono l'inclusione dentro e fuori le proprie strutture, stanno raccogliendo i frutti di questo impegno.



# Claudia Strasserra

Dal 2009 in Bureau Veritas Italia, con responsabilità crescenti nel Settore Sostenibilità di cui è stata Manager sino a Giugno 2022. Attualmente ricopre il ruolo di Chief Reputation Officer e Impact Manager, con la responsabilità di sviluppare e rendicontare le azioni finalizzate al raggiungimento degli obiettivi di beneficio comune. È membro del Comitato Guida per la Parità di Genere del gruppo Bureau Veritas. Ha una laurea in Scienze Politiche e una specializzazione in Diritto Comunitario. Dal 1993 al 2001 ha operato in UNI – Ente Nazionale Italiano di Unificazione, avvicinandosi poi ai temi della responsabilità sociale, come consulente, auditor, docente. È Membro del Consiglio Direttivo del CSR Manager Network e partecipa a diversi tavoli di lavoro in ambito Responsabilità Sociale in UNI e Sodalitas.

# UNI/PdR 125 sulla parità di genere: fare i conti ci aiuta a cambiare

La UNI/PdR 125:2022 "Linee Guida sul sistema di gestione per la parità di genere" viene pubblicata nel marzo 2022, come risposta all'esigenza italiana di dare forza e spazio alla voce femminile, sottorappresentata nel mondo del lavoro. Preannunciata dal PNRR e dalla legge 162/2021 di modifica del Codice delle Pari Opportunità, la UNI/PdR 125:2022 tratta verticalmente il tema della Gender Equality, istituendo un Sistema di Certificazione della Parità di Genere associato a sgravi fiscali e benefici nell'accesso a gare e finanziamenti.

La pubblicazione della UNI/PdR 125:2022 ha dato la giusta luce a un tema – quello del gender gap – di certo non nuovo, ma che fino al marzo 2022 non aveva ancora trovato una adeguata risposta. Il susseguirsi di eventi, dibattiti, pubblicazioni, premi ci conferma che la società attendeva da lungo tempo un provvedimento del genere. È stata un'azione di sistema, un eccellente esempio di collaborazione tra le istituzioni, i tavoli tecnici di normazione e accreditamento, i professionisti della certificazione e le organizzazioni destinatarie della Prassi.

Le aziende italiane hanno accolto con straordinario interesse la sfida della UNI/PdR 125:2022, cogliendo – certamente – i vantaggi economici ad essa associati, ma anche vedendo in questo strumento il grimaldello per scardinare definitivamente quell'antico retaggio di pregiudizi, stereotipi, soffitti di vetro e discriminazioni che tuttora caratterizzano il mondo del lavoro. Con il suo metodo concreto e pragmatico, orientato al miglioramento continuo, la UNI/PdR 125:2022 può rappresentare una svolta decisiva nel nostro Paese, tra i più arretrati in Europa nelle questioni di Gender Equality.

Il valore aggiunto e la forza della UNI/PdR 125:2022 sta nella sua **sfida a misurarsi**: finalmente troviamo un set di indicatori con i quali siamo chiamati a "fare i conti", arrivando ad acquisire la consapevolezza di diseguaglianze fino ad oggi trascurate perché non misurate o analizzate. È facile affermare il principio secondo cui il lavoro di donne e uomini ha lo stesso valore: quando poi, dati alla mano, constati che su certe posizioni il gender pay gap sfiora il 20%, l'atterraggio sulla realtà è assai duro e reclama una pronta reazione.

Gli indicatori sono raggruppati in sei aree: Cultura e Strategia; Governance; Processi HR; Opportunità di crescita ed inclusione delle donne in azienda; Equità remunerativa per genere; Tutela della genitorialità e Conciliazione vita-lavoro e si distinguono tra indicatori qualitativi e quantitativi.

Gli **indicatori qualitativi** si riferiscono principalmente all'esistenza di procedure, policy, presidi, iniziative di sensibilizzazione e formazione per garantire la diffusione della cultura della parità di genere e la protezione / valorizzazione del ruolo delle donne nell'organizzazione.

Gli **indicatori quantitativi** chiedono alle aziende non solo di rilevare il dato, ma anche di confrontarlo con un benchmark che cambia a seconda dell'indicatore: può essere un benchmark interno (es. progresso nel tempo) o rispetto alla media nazionale o alla media nazionale del settore merceologico. Per soddisfare il kpi occorre superare una certa soglia virtuosa, definita puntualmente per ciascun kpi.

Gli indicatori sono associati a un sistema di punteggi: quando un indicatore è soddisfatto, l'azienda matura il corrispondente punteggio, secondo un calcolo ponderato definito dalla stessa UNI/PdR 125:2022.

Gli indicatori servono per acquisire consapevolezza, ma di per sé "misurarsi" non basta, è solo il primo passo: occorre poi identificare i propri gap e punti di debolezza, e costruire un piano strategico per migliorare nel tempo le proprie performance. In estrema sintesi, la Prassi ci chiede **capacità di analisi** e **impegno al miglioramento** per raggiungere gli obiettivi di parità.

Il processo di miglioramento si basa su un sistema di gestione per la parità di genere – articolato secondo il metodo **Plan – Do – Check – Act**, perfettamente integrabile con eventuali altri sistemi di gestione esistenti, quali, ad esempio, ISO 9001 per la qualità o ISO 45001 per la sicurezza sul lavoro. Indiscutibilmente, le aziende che hanno già un sistema di gestione sono agevolate nell'applicazione della UNI/PdR 125:2022, potendo utilizzare procedure e strumenti già in essere: ad esempio, le procedure per la gestione della documentazione e delle non

conformità, i processi di audit interno e riesame della direzione.

Le organizzazioni interessate ad intraprendere l'iter di certificazione, devono innanzitutto valutare il proprio grado di allineamento rispetto ai requisiti e agli indicatori della UNI/PdR 125:2022. Se – tramite autovalutazione, eventualmente assistita da un consulente – l'azienda ritiene di raggiungere il punteggio minimo per conseguire la certificazione (60%), può chiedere l'intervento di un **organismo di certificazione accreditato** in riferimento alla UNI/PdR 125:2022.

La certificazione della Parità di Genere viene rilasciata per attestare la conformità rispetto alla UNI/PdR 125:2022 ed apre le porte a sgravi (1% sui contributi previdenziali versati, con un tetto massimo di 50.000€ all'anno), premialità nei bandi di gara, agevolazioni nell'accesso a finanziamenti.

L'audit di certificazione si articola in due momenti: **initial audit** – che prevede una review di tutta la documentazione di sistema – e **main audit**, durante il quale vengono passati in rassegna tutti gli indicatori alla ricerca di evidenze per comprovare – ove applicabile – il soddisfacimento dei kpi.

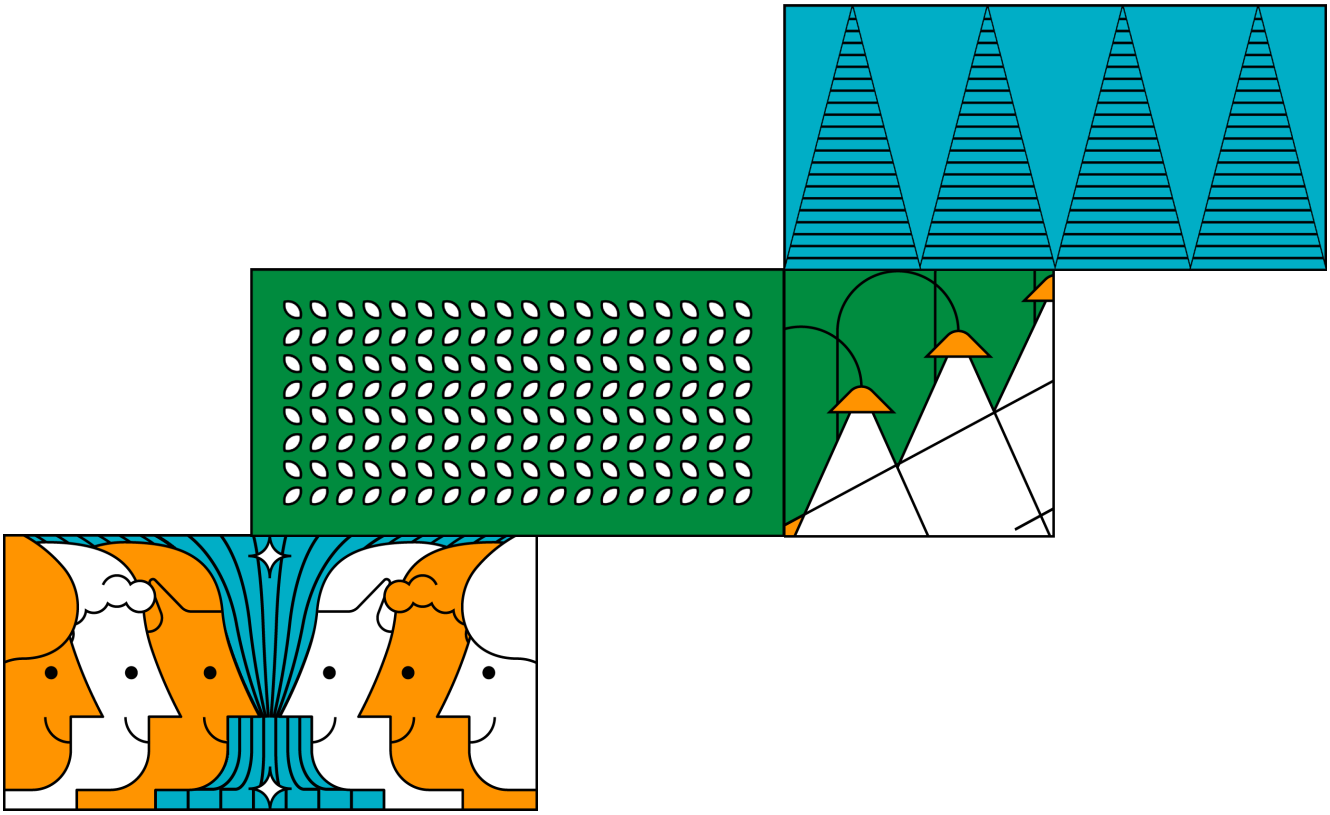
La certificazione della Parità di Genere ha una **validità triennale**, ed è soggetta a visite annuali di sorveglianza, durante le quali auditor e organizzazione passano nuovamente in rassegna gli indicatori per evidenziare i progressi compiuti.

Bureau Veritas Italia vanta un primato per numero di organizzazioni certificate ai sensi della UNI/PdR 125:2022.

Da una prima rassegna degli esiti delle certificazioni, emerge un tema di grande attualità: parliamo della **genitoralità condivisa**, vera chiave di volta se vogliamo che donne e uomini riescano a conciliare vita privata e lavorativa su basi paritarie. La UNI/PdR 125:2022 chiede alle organizzazioni di analizzare i dati relativi all'utilizzo – da parte dei papà – dei congedi parentali (facoltativi), fruibili fino al compimento dei 12 anni del figlio. Quanti papà sul totale degli aventi diritti ne beneficiano? Quanti giorni vengono utilizzati sul totale dei giorni disponibili?

È sorprendente, ma sono poche le aziende che riescono a calcolare gli indicatori, non avendo una piena vista sul numero di papà. Il dato, sostanzialmente, non è rilevato. Oppure, quando il dato è disponibile, evidenzia un sostanziale sottoutilizzo da parte dei padri, che a stento fruiscono dei congedi obbligatori per legge. Questa fotografia esprime perfettamente quanto la genitoralità in Italia sia ancora una responsabilità materna, ben lungi dall'essere condivisa, con ovvie ripercussioni sul mondo del lavoro.

Il fatto stesso che la UNI/PdR 125:2022 evidenzi questo squilibrio, ci sembra un'ottima base di partenza per cambiare, anche facendo leva sulla sensibilità delle nuove generazioni.



# Concetta Cardamone

Si occupa di comunicazione strategica e sostenibilità in Lundquist, agenzia di consulenza sulla sostenibilità e comunicazione digitale corporate. In una delle ultime attività di consulenza ha supervisionato il progetto di ricerca sul potenziale nascosto della Diversity, Equity and Inclusion e approfondito il corretto utilizzo del linguaggio inclusivo in comunicazione, inoltre fa parte del CSRnatives Network, rete di giovani che promuove la cultura della sostenibilità. Laureata in Comunicazione d'Impresa all'Università LUMSA di Roma, con specializzazione in advertising e media digitali, ha approfondito nei diversi anni di esperienza l'interconnessione della comunicazione creativa con quella strategica in ambito corporate, focalizzandosi sullo storytelling aziendale e gli strumenti digitali.

# Siamo tutti inclusivi a parole. O forse no. L'importanza della comunicazione della DE&I

Siamo tutti d'accordo sull'enorme valore organizzativo e sociale che l'inclusione della diversità porti a lungo termine e sul fatto che sia la chiave della crescita sostenibile di un'organizzazione. L'entusiasmo cresce se pensiamo che sempre più aziende, grazie a vari fattori di spinta, si stiano rapidamente avvicinando alle tematiche legate alla Diversity, Equity & Inclusion.

Ciò per cui dobbiamo rimanere vigili è che questo crescente interesse non avvii meccanismi che rispondono solo a logiche reattive o ancora peggio che siano l'ennesimo trend da cavalcare e su cui distinguersi. Conoscere e fare proprie le tematiche delle diversità e dell'inclusione non si circoscrive solo all'applicare una policy o all'avvio di procedure, è qualcosa di più profondo, perché parte dalla cultura. Una cultura imprescindibilmente legata a tutto ciò che è invisibile ma che guida i nostri comportamenti, a cosa è importante, a cosa ci motiva, a cosa valorizziamo. Parte di questa cultura è in primis la lingua e come questa viene utilizzata, tanto nelle relazioni interpersonali, quanto nelle comunicazioni più formali, istituzionali e aziendali. Nel suo libro "Esercizi di stile" lo scrittore francese Raymond Queneau ha elaborato 99 versioni di una stessa semplice storia, rivisitata ogni volta in uno stile letterario differente. Nella comunicazione aziendale, tuttavia, decidere di applicare un linguaggio inclusivo non può essere solo un esercizio di stile. Scrivere e parlare in maniera inclusiva è una scelta. Ma si tratta di una scelta fondata su valori comunicativi che trasformano la costruzione del pensiero prima ancora che l'espressione scritta e parlata. Perché avere una buona padronanza della lingua non permette solo di comunicare meglio in generale, ma anche di usare vocaboli più inclusivi che la lingua italiana ci mette già a disposizione e impedisce di finire incastrati tra slash e asterischi, formule semplicistiche e talvolta superficiali.

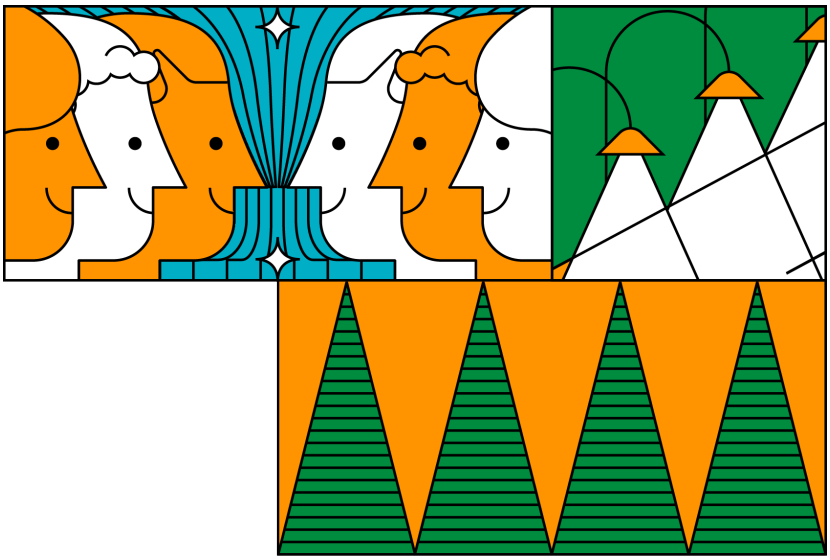
Senza considerare che anche l'adozione di artifici grafici e grammaticali non fa altro che escludere altre tipologie di persone (pensiamo a tutto quello che include il termine accessibilità, soprattutto nel web). L'uso di un linguaggio inclusivo richiede apertura mentale, flessibilità e un apprendimento continuo del linguaggio. Perché non esistono parole sbagliate. Esiste un uso sbagliato delle parole. La lingua è viva e si adegua per rispondere a bisogni pratici della comunicazione, per essere efficace e fluida. Poi può essere anche un veicolo di istanze etiche e identitarie. Per questo è importante definire un perimetro linguistico, ma è altrettanto importante che questo perimetro non si trasformi in un labirinto senza uscita. Non si deve mai semplificare e totalizzare il pensiero, né, allo stesso modo, si può estremizzare una lingua.

La lingua, così come le relazioni con gli altri, è liquida e complessa. Quando parliamo di linguaggio inclusivo parliamo anche del linguaggio visivo oltre che quello verbale e scritto: in una società dell'immagine rappresentare visivamente il concetto di inclusione e il rispetto delle differenze ha lo stesso valore che saper scegliere la parola più pertinente. Creare un design visivo inclusivo significa rivalutare le immagini, le icone e i colori su cui si fa affidamento e capire in che modo tutti questi elementi possono accogliere o escludere gli utenti. Quando le persone si sentono rappresentate, si riconoscono nell'identità e nei valori promossi da quella azienda che li prende in considerazione.

Le aziende che vogliono dimostrare di essere inclusive devono comprendere che tutto è collegato ai vari livelli, a partire dalla strategia aziendale. Il linguaggio inclusivo, infatti, è forma scritta ed espressione tangibile dell'approccio strategico della cultura aziendale inclusiva. È l'elemento che sottende ogni azione, e da cui deve scaturire ogni azione. Saper impiegare un linguaggio inclusivo deriva da un allenamento a considerare più punti di vista, parlare

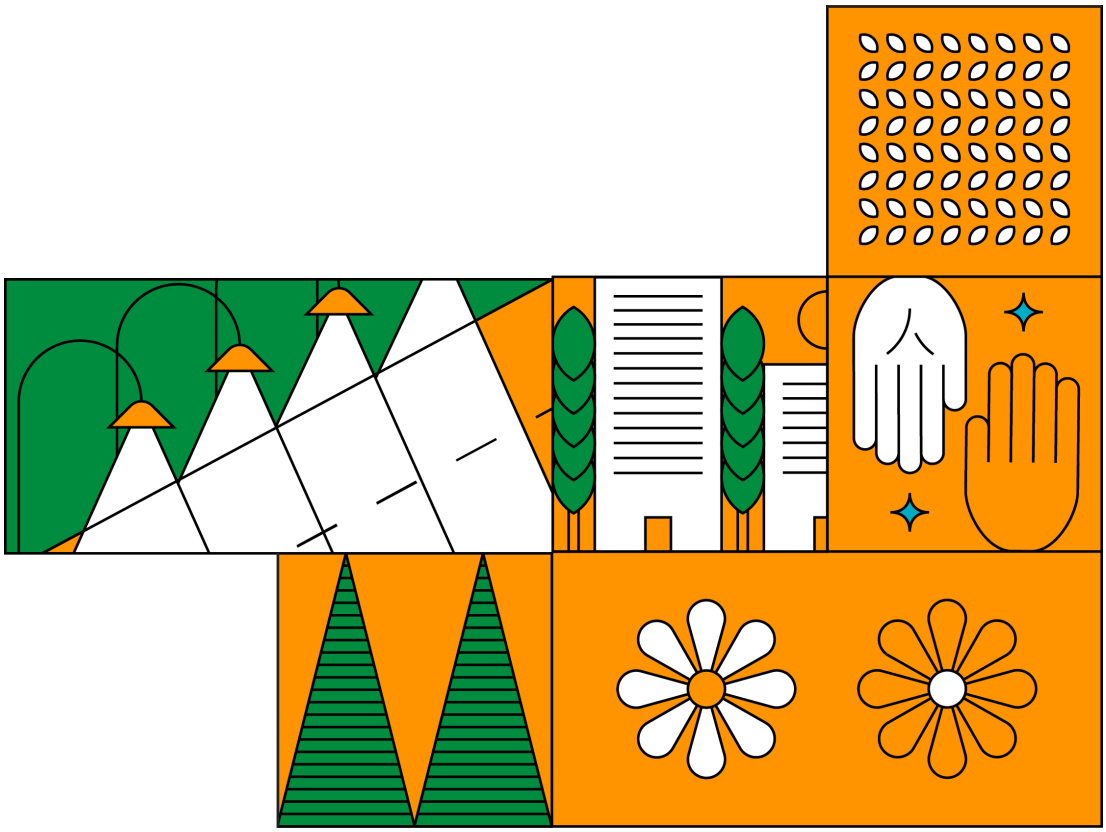
alla pluralità senza stereotipare, stigmatizzare o banalizzare: in chiave aziendale si traduce nel riconoscere il valore attivo di ogni risorsa, anche per i leader responsabili del cambiamento, e ammettere che spesso possono esserci dei punti ciechi su cui è fondamentale lavorare perché possono compromettere la consapevolezza delle sfide legate all'inclusione nei loro luoghi di lavoro. Questo è naturale, ma è e deve essere il punto di partenza da cui iniziare per continuare a migliorarsi.

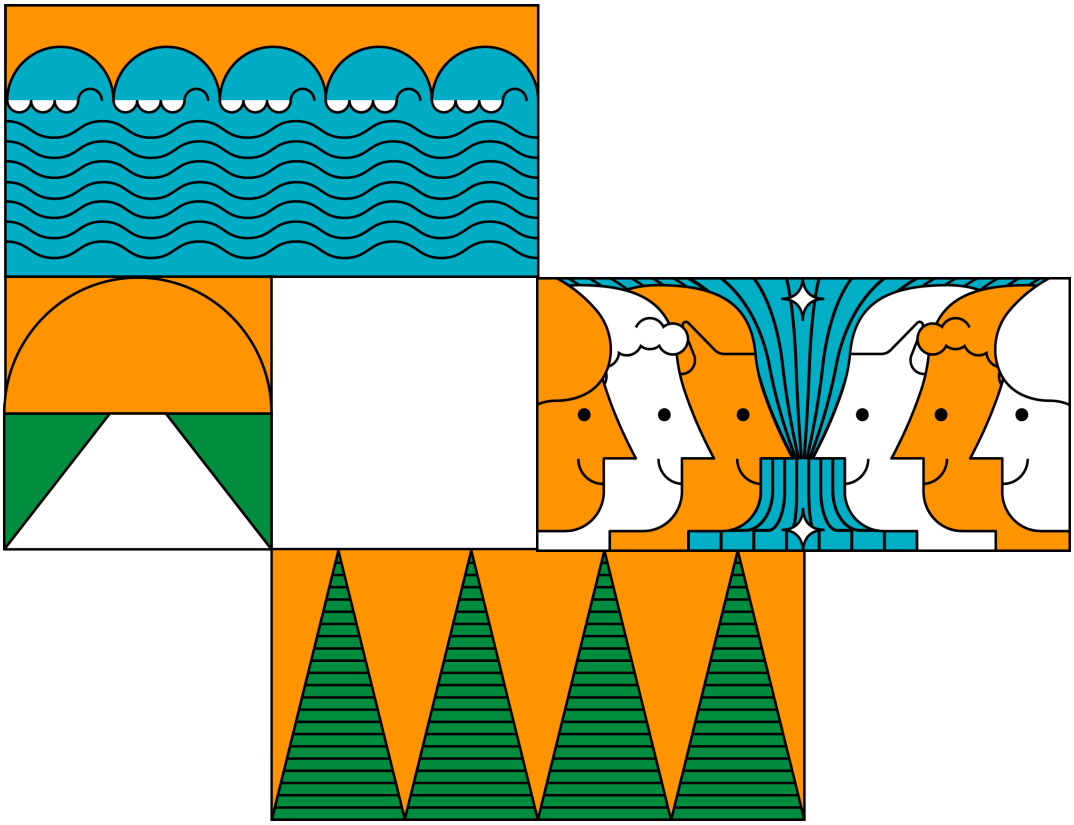
Perché il linguaggio sia espressione del vero valore che porta un'azienda nella società in cui opera deve essere il frutto di una interiorizzazione nel tempo, che trasforma l'identità, il purpose, le relazioni con gli stakeholder e la gestione tutta delle attività aziendali.



# SECONDA PARTE

# LE CASE HISTORY





# Amplifon

Amplifon, leader globale del mercato retail dell'hearing care, rende possibile la riscoperta di tutte le emozioni dei suoni. Tutti i circa 19.400 dipendenti e collaboratori di Amplifon nel mondo si impegnano ogni giorno nel comprendere le esigenze uniche di ogni cliente, offrendo prodotti e servizi esclusivi, innovativi e altamente personalizzati, per garantire a ognuno la migliore soluzione e un'esperienza straordinaria. Il Gruppo, con ricavi annui di oltre 2 miliardi di euro, opera attraverso una rete di oltre 9.300 punti vendita in 25 Paesi e 5 continenti.

## Francesca Rambaudi

Laureata in Economia Aziendale presso l'Università Bocconi di Milano, inizia la sua carriera nel 1997 nella divisione di Investment Banking della banca d'affari Schroders/Citi. Nel 2002 entra in JPMorgan come Vice President e successivamente diventa Executive Director Equity Capital Markets (Investment Banking). Nel 2010 viene nominata Director Investor Relations del Gruppo Sorin (oggi Livanova), e nel 2015 entra in Amplifon con responsabilità in ambito di Investor Relations, Comunicazione Corporate (fino al 2018) e Sostenibilità, dove attualmente ricopre il ruolo di Global Investor Relations & Sustainability Sr. Director.

**Amplifon è stata inserita dal Financial Times e da Statista tra i Diversity Leaders 2023, la graduatoria che raccoglie le migliori aziende europee per diversità e inclusione. Quali sono stati i passi che hanno portato a questo risultato?**

La diversità e l'inclusione sono tra i punti cardine del Piano di Sostenibilità di Amplifon. E non potrebbe essere altrimenti visto che, per tipologia di business e settore di appartenenza, in Amplifon le persone fanno realmente la differenza. Una popolazione aziendale di quasi 20mila tra dipendenti e collaboratori, rappresentanti oltre 100 differenti nazionalità, con un'età media inferiore ai 40 anni e con oltre il 70% di donne.
La nostra cultura aziendale riconosce il potenziale delle persone, valorizzando i talenti naturali di ogni dipendente e trasformandoli in punti di forza e opportunità di continuo apprendimento.
Il riconoscimento di Financial Times e Statista segue l'adesione di Amplifon al Global Compact delle Nazioni Unite e ai Women's Empowerment Principles (WEPs), principi-guida per la promozione dell'uguaglianza di genere e dell'empowerment femminile sul posto di lavoro, nel mercato e nelle comunità.
Inoltre, nel 2022 abbiamo adottato la nostra Policy DEIB (Diversity, Equity, Inclusion, Belonging) che definisce le priorità e il nostro impegno, a ogni livello organizzativo, in materia di diversità, equità, inclusione e appartenenza.
Infine, nel 2022 Amplifon ha preso parte all'iniziativa Target Gender Equality Accelerator dell'UN Global Compact, programma che supporta le aziende nella definizione e nel raggiungimento di obiettivi per la rappresentanza e la leadership delle donne.

**Quali sono le motivazioni che vi hanno spinto ad adottare una Policy DE&I? Quali gli obiettivi più importanti nel medio-lungo periodo in questo ambito?**

La nostra policy DEIB conferma come in Amplifon le diversità siano considerate come punti di forza e opportunità di continuo arricchimento. La sua attuazione sarà supportata da una nuova struttura di Global Governance per le tematiche DEIB che consentirà di indirizzare l'agenda a livello globale, individuando obiettivi condivisi e guidando i vari gruppi di lavoro impegnati su queste tematiche.
Inoltre, dal 2020, il nostro Piano di Sostenibilità "Listening Ahead" con obiettivi concreti da raggiungere nel triennio 2021-23, guida l'impegno del gruppo in quattro ambiti: gestione di prodotti e servizi, empowerment delle persone, impatto sulla comunità e comportamento etico.
Tra i nostri obiettivi, dal punto di vista del benessere delle persone di Amplifon, l'azienda si impegna ad assicurare almeno tre giornate medie di formazione pro-capite per ogni dipendente a mantenere sempre al di sopra del 50% la rappresentanza di genere nella popolazione impiegata nei nostri uffici e al di sopra del 25% quella della nostra leadership globale.

**Come viene comunicato il vostro impegno agli stakeholder?**

Per noi la comunicazione è di grande importanza, ed è per questo motivo che le diverse attività che implementiamo lungo il nostro percorso di sostenibilità sono sempre parallele ad iniziative di comunicazione trasparente. Il nostro Report di Sostenibilità dimostra il nostro impegno a comunicare in maniera chiara le attività che abbiamo implementato per migliorare il nostro contributo verso le comunità che ci circondano a livello locale e globale.
Allo stesso tempo, la nostra partecipazione a rating e questionari ESG è la dimostrazione della nostra dedizione verso uno sviluppo sempre più sostenibile, che abbia impatti positivi sulle comunità e sul clima, tenendo in considerazione l'opinione dei nostri Stakeholder.
Il Coinvolgimento degli Stakeholder è per noi la chiave di una sostenibilità diffusa e propagata: è l'attività alla base della definizione dei temi materiali per il Gruppo, che poi influenzeranno la struttura del nostro Report e le varie attività di sostenibilità che si svolgono annualmente. Il fulcro del coinvolgimento degli Stakeholder è proprio la comunicazione. Per questo motivo abbiamo quindi deciso, nel 2022, di aggiornare la nostra mappa degli Stakeholder, identificando quelle categorie che riflettono al meglio chi sono i nostri portatori di interesse allo stato attuale e nel futuro prossimo, con cui dialogheremo per migliorare le nostre performance e impatti ESG, anche secondo le loro richieste e necessità.
Inoltre, con il desiderio e l'obiettivo di svolgere l'analisi di materialità in modo più strutturato ed efficace, abbiamo definito un Piano di Stakeholder engagement che, dal 2023, ci permetterà di avviare un percorso strutturato e pluriennale di dialogo con i nostri interlocutori. Questo Piano è poi stato tradotto in un nuovo processo triennale di aggiornamento dell'analisi di materialità, processo cardine alla base della redazione del Report di Sostenibilità, che da sempre consideriamo uno strumento utile per dare voce ai nostri interlocutori, condividendo e approfondendo le priorità future su cui impegnarci.

**Quali sono, secondo Amplifon, gli ingredienti più importanti per realizzare un futuro più inclusivo e sostenibile?**

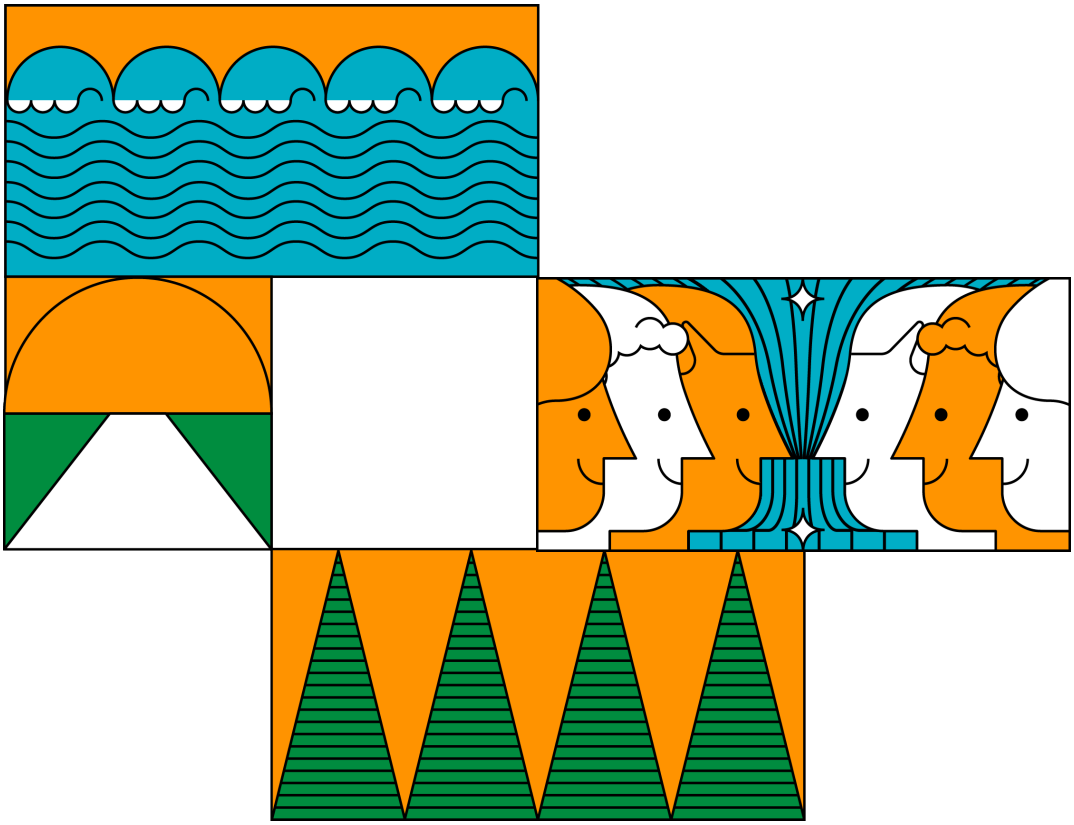
Siamo un'azienda con una missione ad alto impatto sociale: è grazie alle nostre persone che riusciamo a migliorare la vita dei nostri clienti, rendendo possibile la riscoperta di tutte le emozioni dei suoni.

Da settant'anni miglioriamo la vita delle persone offrendo loro esperienze uniche e prodotti e servizi per la cura dell'udito altamente personalizzati, valorizzando il talento delle nostre persone, supportando le comunità in cui operiamo e sensibilizzando le nuove generazioni sul valore del benessere uditivo, sempre nel rispetto dei più alti standard etici e morali e nei confronti di tutti gli Stakeholder. Di anno in anno ci impegniamo a potenziare e perfezionare il coinvolgimento dei nostri portatori di interesse, come Gruppo e come Società parte di un network interconnesso e dinamico.

Per noi di Amplifon, gli elementi chiave per un futuro più inclusivo e sostenibile includono quindi il supporto continuo delle persone: sia i nostri dipendenti e collaboratori, sia tutte le persone che ogni giorno supportiamo fornendo servizi innovativi e di alta qualità, sia i giovani, ai quali ci rivolgiamo con iniziative di comunicazione specifiche sull'importanza della prevenzione.

Promuovere la crescita dei nostri dipendenti, attraendo al tempo stesso nuovi talenti, per noi significa puntare sui loro punti di forza e sulle loro diversità. Fornire dei servizi che siano in grado di incontrare le necessità dei nostri clienti, come per esempio, i nostri dispositivi acustici ricaricabili, ci permette di promuovere un futuro più sostenibile anche tra i nostri clienti.

Il nostro elemento segreto? La sensibilizzazione. Il nostro competitor più grande è sicuramente lo stigma: secondo l'Organizzazione Mondiale della Sanità l'Organizzazione mondiale della sanità, oltre 1,5 miliardi di persone nel mondo soffrono di ipoacusia. e di queste circa 430 milioni necessitano di servizi riabilitativi. Inoltre in media le persone impiegano addirittura diversi anni per decidere di adottare un dispositivo acustico e, nella maggior parte dei casi, si rammarica di non averlo fatto prima. Infine ricordiamo che la salute dell'udito non è un argomento solo per anziani. Infatti, l'OMS stima anche che siano oggi oltre 1 miliardo i giovani a rischio di perdite uditive evitabili per l'inquinamento acustico e dall'esposizione incontrollata al rumore. Per questo, abbiamo un ruolo fondamentale nel diffondere informazioni e strumenti che consentano alle persone di identificare e gestire in modo tempestivo un potenziale deficit uditivo, superando lo stigma che ancora oggi viene spesso associato ad una condizione fisiologica di norma associata all'invecchiamento.



# Fastweb

Fastweb è uno dei principali operatori di telecomunicazioni in Italia. L'azienda promuove la trasformazione digitale della collettività per costruire un futuro sempre più connesso, inclusivo ed ecosostenibile. Dalla sua creazione nel 1999, la società ha puntato sull'innovazione e sulle infrastrutture di rete per garantire la massima qualità nella fornitura di servizi a banda ultralarga e favorire la digitalizzazione dei cittadini e del Paese. Dal gennaio 2022 Fastweb è Società Benefit. Per aiutare tutti a costruire il proprio futuro con fiducia, l'azienda investe continuamente in reti performanti e in servizi innovativi, incoraggia la più ampia diffusione tra la popolazione delle competenze digitali, promuove una cultura inclusiva e sostiene la lotta ai cambiamenti climatici, ponendosi l'ambizioso obiettivo di diventare completamente Carbon Neutral entro il 2025.

# Luciana De Laurentiis

Appassionata di parole e di persone, è coach, formatrice, esperta di Internal Communication e porta avanti progetti di trasformazione culturale e di formazione comportamentale e manageriale, con una particolare attenzione all'inclusività, all'evoluzione del linguaggio e alla sua influenza nelle relazioni professionali efficaci. Ricopre attualmente il ruolo di Head of Corporate Culture & Inclusion in Fastweb, con un focus specifico sull'engagement, sulla dimensione partecipativa della comunicazione interna, sull'adesione a valori e purpose aziendale nell'era della digital transformation.

**La cultura dell'inclusione è un punto di forza della strategia di sostenibilità di Fastweb. Quali sono i progetti più importanti? Quali gli obiettivi a medio-lungo termine?**

A fianco della crescita e dello sviluppo del proprio business, Fastweb si pone l'obiettivo di garantire alle persone e al paese un futuro più connesso, inclusivo ed ecosostenibile.
Dal punto di vista dell'inclusività, la sfida è quella di un approccio intersezionale.
Diversità di genere e di età, disabilità, differenze di istruzione, cultura, religione, identità di genere e orientamento sessuale: il primo passo consiste nel diffondere consapevolezza per abbattere gli stereotipi a più livelli. Se la diversità fa riferimento a qualsiasi dimensione che differenzia gruppi e persone, l'inclusione è uno sforzo organizzativo in cui la convivenza tra differenze viene valorizzata, in modo che le persone si sentano accettate, accolte, trattate allo stesso modo e dunque libere di esprimersi.
Gli obiettivi 2023 si concentrano su alcune macro aree:

**Coinvolgere almeno il 50% di dipendenti Fastweb in iniziative a sostegno dei valori di diversità, equità e inclusione**
Abbiamo intrapreso un percorso di training e sensibilizzazione sui temi della Diversity & Inclusion che coinvolgerà nel 2023 più del 50% delle persone in Fastweb con attività dedicate e trasversali.

**+50% di assunzioni di donne**
Ci impegniamo a rendere la nostra azienda sempre più inclusiva, per questo ci siamo dati per il 2023 l'obiettivo di assumere il 50% delle persone di genere femminile.

**+30.000 partecipanti ai corsi di Fastweb Digital Academy per contribuire a colmare il gap di competenze digitali**
Ci impegniamo ad aiutare giovani e lavoratori a formarsi per il futuro. Grazie ai corsi gratuiti della Fastweb Digital Academy formeremo almeno 30.000 persone entro la fine del 2023.

**+2.600 partecipanti al palinsesto scientifico culturale di STEP FuturAbility District**
Vogliamo aiutare le persone ad avvicinarsi al futuro attraverso un programma di workshop, conferenze, laboratori gratuiti per tutte le età, coinvolgendo personalità del mondo scientifico e culturale. Lo facciamo all'interno del nostro spazio STEP, inaugurato a maggio 2022, che offre al pubblico un percorso per prendere confidenza con la rivoluzione digitale e scoprire la propria attitudine al futuro.

**Pensando alla diversità di genere, emergono molti aspetti con cui le organizzazioni devono confrontarsi: dal gender pay gap al soffitto di cristallo, dalla conciliazione dei tempi al sostegno allo studio delle materie STEM. Quali sono le iniziative promosse da Fastweb? Come vengono comunicate?**

Fastweb si attiva sui temi di genere su diversi fronti. Oltre all'obiettivo di assumere nel 2023 il 50% di donne, sono molte le iniziative concrete di supporto alla genitorialità, al caregiving (servizi di cura che più spesso vedono protagoniste le donne), alla flessibilità reale dei tempi di lavoro per favorire una work-life integration. Oltre alla eliminazione delle timbrature e all'estensione della flessibilità oraria in ingresso, il nostro attuale accordo sullo smart working prevede che le giornate di smart working siano svolte fino a un massimo dei 2/3 delle giornate lavorative totali sul trimestre solare.
Si sperimenta così un modello di organizzazione del lavoro sostenibile e inclusivo, in grado di favorire la conciliazione tra i tempi di lavoro e la vita personale, sviluppando un rapporto di fiducia e collaborazione, basato sul senso di responsabilità..
Questo modello di organizzazione del lavoro si rivela anche uno strumento fondamentale per lo sviluppo della digitalizzazione e la promozione della sostenibilità sociale, economica e ambientale grazie alla riduzione dei costi di spostamento casa - lavoro, con conseguente miglioramento della mobilità e del contrasto all'inquinamento da $CO_2$.
Su temi legati esclusivamente all'appartenenza di genere sono davvero molte le iniziative di sensibilizzazione interna ed esterna, comunicate attraverso i canali di comunicazione interna e anche con un preciso posizionamento sui canali Fastweb. Riportiamo qui alcuni esempi:

- In occasione dell'8 marzo abbiamo lanciato la challenge Conoscile, una gara a squadre per coinvolgere le persone di Fastweb in un'azione di in-formazione e sensibilizzazione sui diritti delle donne, che contemporaneamente ha consentito di sostenere WeWorld che opera per garantire i diritti delle comunità più vulnerabili a partire da donne, bambine e bambini.
- Oltre alla attivazione di corsi sul superamento dei bias di genere, vengono diffuse iniziative di sensibilizzazione più specifiche come un incontro dedicato al cat-calling, per innovare una cultura che non ritiene più accettabili alcune abitudini. Perché anche un fischio e un colpo di clacson in meno possono essere azioni coraggiose.
- Moltissime sono le iniziative pubbliche a favore dell'avvicinamento del mondo femminile alle materie STEM.

Oltre al sostegno a iniziative come 99eLode, HackHer, Ingenio al Femminile, Inspiring Girls, ValoreD4STEM, Primavera delle Pari Opportunità, MentoringMilano, aderiamo a organizzazioni come ValoreD e Women in Tech, attiviamo borse di studio al femminile e facciamo

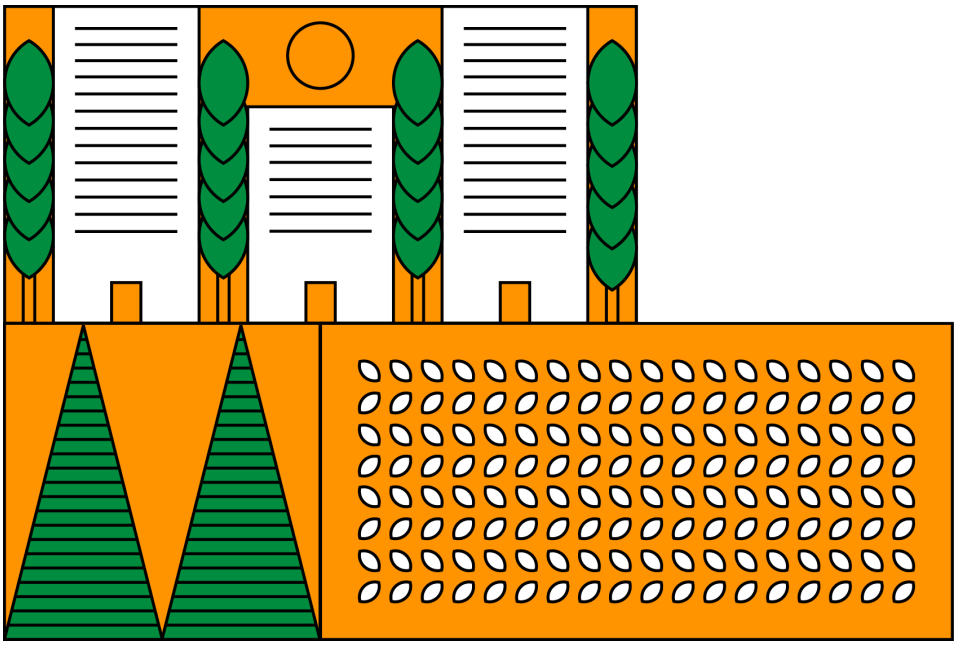
spesso in modo che siano le nostre colleghe a essere protagoniste sia sui social con campagne ad hoc, sia come role model, mentori e testimonial presso scuole, università, associazioni al femminile.
▪ Fastweb ha inoltre un ruolo attivo sul linguaggio inclusivo, che non è solo relativo all'appartenenza di genere, ma che può aiutare a sviluppare consapevolezza anche su questo tema. Il corso "Le parole dell'Inclusione" è disponibile gratuitamente sulla piattaforma di Fastweb Digital Academy.

**In generale, qual è il ruolo che le imprese possono avere nello sviluppo e nella diffusione di modelli più inclusivi che valorizzino le diversità?**

In Fastweb crediamo che dall'incontro delle differenze nasca nuovo valore. Questa è la cultura che diffondiamo e in questa fase in cui anche il contesto sociale è sempre più attento a questi temi, è utile che le aziende si impegnino attivamente nella sensibilizzazione verso questi temi. Diversity, Equity, Inclusion meritano attenzione diffusa nelle organizzazioni, in linea con l'evoluzione del contesto economico, sociale e lavorativo, che vede:

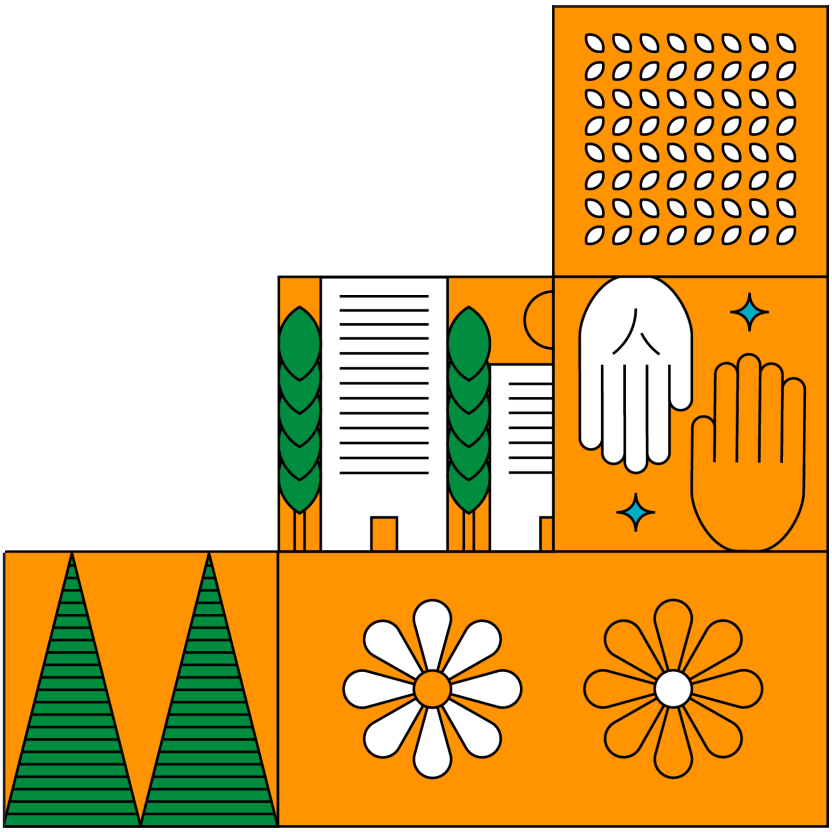
▪ una crescente differenziazione nelle professionalità e nella clientela
▪ una dimensione sempre più multiculturale nelle organizzazioni a impatto globale
▪ l'allungarsi della vita attiva e la coesistenza di diverse generazioni al lavoro
▪ il progressivo aumento dell'occupazione femminile
▪ un'attenzione più specifica ai bisogni della popolazione aziendale e alle opportunità di work-life integration.

Una cultura efficace dal punto di vista dell'inclusività migliora infatti l'interazione tra le persone e l'efficacia dei processi, inoltre coinvolge le persone facendole sentire essenziali per il successo dell'organizzazione. Le aziende che vogliono definirsi inclusive hanno il compito di creare un ambiente di lavoro in cui le persone possano esprimere la propria unicità, creando un terreno fertile di diffusione della cultura inclusiva, impegnandosi anche verso l'esterno.
Va progettata quindi una strategia che preveda piani di azione coerenti che connettono l'impegno dell'azienda verso comunità, dipendenti, futuri dipendenti, clientela, stakeholders.
Dalla spinta a una caring leadership inclusiva al supporto verso i bisogni di maggiore work-life integration, dai programmi formativi interni ed esterni per il superamento di bias inconsapevoli alla comunicazione istituzionale e social, dalla creazione di communities spontanee interne fino alla ricerca di una filiera certificata di fornitori che rispettino policy DE&I, dall'inclusione sociale attuata attraverso forme di corporate volunteering, fino all'approccio diversificato per favorire l'espressione individuale e una consapevolezza nell'utilizzo di un linguaggio il più possibile rappresentativo queste (ed altre) possono essere le aree di intervento da programmare.
Si tratta quindi di un piano di lungo respiro, che richiede costanza di attuazione, ma è così che anche le aziende possono contribuire alla formazione di una coscienza collettiva che accolga e includa la convivenza tra le differenze, visto che la varietà e la variabilità delle persone sono una condizione naturale dell'essere umano.



# TERZA PARTE

# PER APPROFONDIRE



# FILM

Milk
(2008)

Lo stagista inaspettato
(2015)

La pazza gioia
(2016)

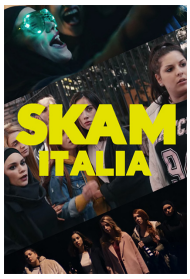
Wonder
(2017)

Green book
(2018)

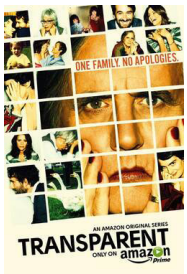
# SERIE TV

Grace and Frankie
(2015)

Atypical
(2017)



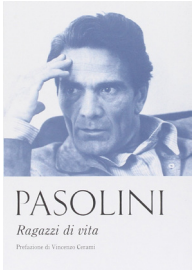

Skam Italia
(2018)




Transparent
(2018)

Avvocata Woo
(2022)

# LIBRI




Ragazzi di vita
Pier Paolo Pasolini
(Garzanti, 1955)

Il razzismo spiegato
a mia figlia
Tahar Ben Jelloun
(Bompiani, 1998)

La solitudine
dei numeri primi
Paolo Giordano
(Mondadori, 2008)

Il centenario che saltò
dalla finestra
e scomparve
Jonas Jonasson
(Bompiani, 2011)

Mio fratello
rincorre i dinosauri
Giacomo Mazzariol
(Einaudi, 2016)

# CANZONI

- Rebel rebel, David Bowie
- Un giudice, Fabrizio De Andrè
- Redemption song, Bob Marley & The Wailers
- Per sempre, presente, Lucio Dalla
- Hurricane, Bob Dylan

# PODCAST

- Storia del mio nome (Spotify Studios in collaborazione con Chora Media)
- Senza cornice (Chora Media)
- Radici (storielibere.fm)
- Questione di famiglia (Spotify Studios)
- Fuori norma (Emanuela Masia)