

#Unlock
TheChange

TOWARDS Gender Equality

A GUIDE FROM THE B CORP GENDER EQUALITY WORKING GROUP

Certificazione



Corporation

#indice

INTRODUZIONE E FINALITÀ	5
GLOSSARIO	6
NOTA METODOLOGICA	11
TOWARDS GENDER EQUALITY	12
DIVERSITY & INCLUSION IN AZIENDA	13
a. Recruitment	13
b. Formazione	16
c. Empowerment	19
DIVERSITY & INCLUSION DAY-BY-DAY	21
DIVERSITY & INCLUSION NELLA SUPPLY CHAIN	24
DIVERSITY & INCLUSION BRAND ACTIVISM	26
DIVERSITY & INCLUSION NELL'ECOSISTEMA	28
ASSETTO ORGANIZZATIVO	30
CASI DI STUDIO	32
FONTI NORMATIVE e RISORSE UTILI	42
TOOL DI AUTOVALUTAZIONE ONLINE	44

Introduzione e finalità

Stiamo vivendo un cambiamento storico: assistiamo non solo alla necessità ma ai quotidiani sforzi di persone, imprese e istituzioni per accelerare la transizione da un paradigma estrattivo a uno rigenerativo, da un'economia basata sugli interessi esclusivi degli shareholder a una basata sugli interessi di una più ampia categoria di stakeholder.

In questo cambio di paradigma, le aziende hanno un ruolo fondamentale, che non possono più ignorare. Le aziende certificate B Corp integrano questi principi nella propria governance, che diventa double-purpose: ovvero, in ogni decisione di business non considerano unicamente l'impatto economico (che, essendo comunque realtà for-profit, resta essenziale) ma anche, con pari importanza e dignità, l'impatto su altri elementi dell'ecosistema in cui operano, siano essi ad esempio persone, comunità, ambiente.

Il valore fondante della comunità delle B Corp è l'interdipendenza, che richiede di agire con la consapevolezza che le nostre decisioni hanno un impatto sull'ecosistema in cui operiamo e su coloro che ne fanno e faranno parte: il benessere di ogni persona al suo interno è inevitabilmente collegato a quello degli altri e, in ultima analisi, al benessere del sistema nel suo complesso.

Come parte del movimento B Corp, sebbene accogliamo con speranza la crescente consapevolezza dei problemi collegati in particolare all'emergenza climatica da parte della popolazione, delle aziende e delle istituzioni (per approfondimenti: TOWARDS NET ZERO), riteniamo che pari interesse debba essere riservato alle tematiche di sostenibilità sociale.

Infatti, sebbene le tematiche ambientali siano tradizionalmente più visibili e discusse, il mondo della sostenibilità è molto più complesso e articolato. Per condurre a un effettivo cambiamento sistemico, riteniamo necessario assumere un approccio olistico, che tenga in considerazione il più ampio spettro di tematiche che lo compongono. Tra queste, anche quelle in ambito sociale e in particolare il tema della parità di genere, rappresentato nell'Agenda 2030 dall'SDG N.5.

Ogni giorno le vicende di cronaca, il contesto internazionale e le conseguenze della pandemia ci ricordano quanta strada ci sia ancora da fare per eliminare le barriere, visibili o meno, che a oggi impediscono di garantire il medesimo sviluppo personale e professionale a donne e uomini (e in generale a tutte le persone, indipendentemente dal genere o altri fattori che costituiscono motivo di discriminazione).

Trattandosi di una materia sensibile e complessa, l'obiettivo di questo documento, lungi dal voler fornire una soluzione univoca, consiste piuttosto nel condividere gli standard oggi esistenti ed evidenziare come ogni azienda possa iniziare a contribuire fattivamente a questo tema.

Il nostro obiettivo è quello di mettere a sistema e rendere disponibili best practice e metodologie a manager, decision-maker, professionisti e professioniste che intendano strutturare un piano di azione per promuovere un cambiamento culturale nella propria organizzazione che assicuri una gestione inclusiva delle proprie persone, ma non sanno da dove iniziare.

#Glossario e termini principali

Agenda 2030 ONU – è il nuovo quadro di riferimento globale costituito dai 17 Obiettivi di Sviluppo Sostenibile (SDG) definiti dall'ONU per l'impegno nazionale e internazionale teso a trovare soluzioni comuni alle grandi sfide del pianeta.

B Corp – Certificazione riconosciuta alle aziende che credono fortemente in un nuovo modello di economia partecipativa che concili la creazione di valore economico con la realizzazione del bene collettivo. Il rigoroso processo di certificazione a opera dell'ente globale B Lab passa attraverso un'attenta misurazione delle iniziative intraprese dall'azienda rispetto a governance, lavoratori/lavoratrici, comunità, ambiente e clienti. Vedere anche **Società Benefit**.

Bias – Errore più o meno conscio, pregiudizio. I bias sono "giudizi (o pregiudizi) che non corrispondono necessariamente alla realtà, sviluppati sulla base dell'interpretazione delle informazioni in possesso, anche se non logicamente o semanticamente connesse tra loro, e che portano dunque a un errore di valutazione o mancanza di oggettività di giudizio". L'origine del termine va cercata nel provenzale antico biais che significa obliquo, inclinato. Il termine, che all'inizio veniva utilizzato per definire i tiri storti nel gioco delle bocce, col passare dei secoli è stato impiegato più in generale per indicare un pregiudizio o inclinazione mentale.

Brand Activism – impegno e coinvolgimento di un'azienda a favore di una o più cause di rilevanza sociale, ambientale, economica, politica, culturale mediante campagne di comunicazione, eventi, iniziative e simili.

Caregiver – Chi si prende cura e presta assistenza a familiari non autosufficienti.

DEI (Diversity, Equity & Inclusion) – acronimo che definisce Diversità, Equità e Inclusione, vedere anche JEDI e D&I.

Discriminazione – Assenza di pari opportunità e trattamento, operata in seguito a un giudizio o a una classificazione.

Diversity – Diversità, insieme delle differenze in un gruppo di persone eterogeneo afferenti ad esempio a razza/etnia, genere, orientamento sessuale, religione, o qualsiasi altro criterio.

D&I (Diversità & Inclusione) – acronimo, vedere anche DEI e JEDI.

Empowerment femminile – processo di autodeterminazione delle donne e conquista della consapevolezza di sé e del potere e controllo sulle proprie scelte, decisioni e azioni, sia nell'ambito delle relazioni personali sia in quello della vita politica, sociale ed economica.

Equity – Equità, inclusione giusta ed equa nel luogo di lavoro o nella società, che assicuri a tutte le persone, indipendentemente dalle proprie caratteristiche o dalla propria appartenenza, opportunità di partecipazione, prosperità e realizzazione del proprio potenziale.

Euristica – scorciatoia mentale che permette alle persone di risolvere un problema col minimo sforzo cognitivo, e che si attiva in modo inconsapevole, generando spesso semplificazione e conclusioni fuorvianti e/o errate (bias).

Gender gap - divario di genere, con particolare riferimento alle differenze tra i sessi e alla sperequazione sociale e professionale tra uomini e donne.

Gender pay gap – divario retributivo di genere, sperequazione retributiva in funzione dell'appartenenza di genere.

Grandi Dimissioni – in inglese *Great Resignation*, tendenza delle persone a dimettersi volontariamente in massa dai propri posti di lavoro in seguito alla pandemia da Covid-19 per cercare un maggiore equilibrio tra vita privata e lavoro, e un ambiente di lavoro più allineato ai propri valori.

Great Reshuffle – fenomeno legato alle Grandi Dimissioni che vede la massa di lavoratori/lavoratrici dimissionari a seguito della pandemia da Covid-19 trovare in tempi brevi un'altra occupazione.

Inclusion – Inclusione, condizione di coinvolgimento di persone tradizionalmente escluse e rispettivo inserimento stabile e funzionale in processi decisionali, sistemi o attività/gruppi per favorire pari opportunità e non discriminazione creando valore per le persone, per le organizzazioni e il contesto sociale. Richiede l'identificazione e la rimozione delle barriere che impediscono alle persone di partecipare o portare il proprio contributo.

Interdipendenza – è uno dei pilastri delle Società Benefit e delle aziende certificate B Corp (queste ultime sottoscrivono un documento ad hoc al loro ingresso nella comunità di B Lab). L'interdipendenza è una scelta consapevole, dettata non dal bisogno (dipendenza) ma dalla consapevolezza che ogni azienda, pur potendo fare bene da sola (indipendenza), può fare meglio - per sé, per i propri stakeholder interni ed esterni e per il 'mondo' - operando con altre aziende affini per valori e modalità di fare business.

JEDI (Justice, Equity, Diversity & Inclusion) – è l'acronimo utilizzato da UNGC per definire i temi di giustizia, parità, diversità e inclusione. Vedere anche gli acronimi simili **D&I** e **DEI** e le definizioni dei singoli termini.

Justice (Giustizia) – eliminazione delle barriere nell'accesso a risorse e opportunità in ambito sociale così da consentire a tutte le persone e le comunità di vivere una vita piena e dignitosa.

Key Performance Indicator (KPI) – Indicatori chiave di prestazione, metriche di riferimento per il monitoraggio nel tempo degli obiettivi stabiliti.



Leadership gentile – nuova concezione di leadership intesa come capacità di gestire scenari complessi e nuovi modelli organizzativi operando con logiche olistiche, sistemiche, inclusive e collaborative, incentrate sul lavoro di squadra e sulla capacità di gestione relazionale per trasformare le aziende in generatori di valore. Superando i vecchi modelli di gestione aziendale orientati alla massimizzazione del profitto, all'efficienza dei fattori produttivi e alle logiche patriarcali di tipo verticistico-gerarchico di comando e controllo, la Leadership gentile punta a motivare e coinvolgere le persone, creare sintonia, coesione ed empatia, facilitare le relazioni dentro e fuori il perimetro aziendale in chiave innovativa e per costruire progresso.

Parità di genere (Gender Equity) – uguaglianza di genere (Gender Equality) – condizione che assicura alle persone pari trattamenti, con uguale facilità di accesso a risorse e opportunità, indipendentemente dal genere. I due termini sono spesso usati in modo interscambiabile, ma la sottile differenza sta nell'accezione di equità dal punto di vista etico che riveste il termine Equity, ossia l'assenza di differenze evitabili o sanabili tra persone diverse indipendentemente dall'appartenenza a gruppi diversi dal punto di vista sociale, economico, demografico o geografico – in modo tale che ogni persona nella sua unicità disponga di tutte le risorse e le opportunità necessarie per poter ottenere risultati egualitari. Il discrimine è chiarito in modo magistrale dalle parole di Paula Dressel, del Race Matters Institute: *“The route to achieving equity will not be accomplished through treating everyone equally. It will be achieved by treating everyone justly according to their circumstances.”*

Purpose aziendale – finalità nobile, vocazione di un'azienda, è la ragione per cui questa esiste.

Recruitment balance – equilibrio, bilanciamento, armonizzazione di genere nel processo di reclutamento del personale in azienda.

SDG (Sustainable Development Goal) – Obiettivo di Sviluppo Sostenibile, ved. Agenda 2030 ONU

Società Benefit – aziende che indicano nel proprio oggetto sociale le finalità specifiche di beneficio comune che intendono perseguire e operano mettendo al primo posto non solo il profitto, ma congiuntamente il benessere delle persone, delle comunità, dell'ambiente in cui operano. È una forma giuridica, uno status giuridico d'impresa che si impegna in modo cogente rispetto al perseguimento degli obiettivi di beneficio comune e alla rispettiva rendicontazione annuale trasparente in un'apposita “relazione d'impatto” designando un Responsabile d'Impatto. Vedere anche **B Corp**.

Sostenibilità sociale – capacità di assicurare un'equa distribuzione delle condizioni di benessere umano in termini di qualità della vita, sicurezza e servizi per le persone.

STEM (Science, Technology, Engineering, Math) – materie tecnico-scientifiche, di recente evoluto nell'acronimo **STEMAM**, che vi integra anche l'Arte e la creatività.

Stereotipi di genere – Insieme rigido di credenze condivise e trasmesse socialmente, su quelli che sono e devono essere i comportamenti, il ruolo, le occupazioni, i tratti, l'apparenza fisica di una persona, in relazione alla sua appartenenza di genere.

Sussidiarietà – Caratteristica dell'essere sussidiario, ossia di svolgere funzioni di complemento, integrazione, supporto. In particolare, in ottica di politiche di parità di genere, il principio di sussidiarietà prevede l'attribuzione e delega alle aziende di determinati compiti di welfare aziendale che la pubblica amministrazione non sia in grado di svolgere in autonomia.

VUCA (Volatile, Uncertain, Complex and Ambiguous) – definizione dei nuovi scenari volatili, incerti, complessi e ambigui della nostra era.

Welfare aziendale – Insieme delle azioni volte a migliorare il benessere di chi lavora in azienda e delle loro famiglie. Il sistema di welfare aziendale dev'essere concertato in azienda con la partecipazione attiva dello staff in ottica di governance partecipativa, e dev'essere integrativo e complementare rispetto alle misure di welfare pubblico. In virtù della loro rilevanza sociale, le dotazioni, i beni e le prestazioni ricompresi in tale ambito risultano esclusi, in tutto o in parte, dal reddito di lavoro.

Whistleblowing – Denuncia, di solito anonima, rispetto a un illecito, una frode o un pericolo riscontrato dal personale di un'organizzazione durante la sua attività lavorativa. Segnalazione di attività non etiche o illecite commesse all'interno dell'organizzazione. In ambito di parità di genere, si tratta di un fondamentale strumento di compliance aziendale tramite il quale il personale di un'azienda può segnalare, in modo riservato e protetto, eventuali illeciti riscontrati durante la propria attività. In inglese il termine significa letteralmente *“soffiatore di fischiello”*, ed è una metafora della funzione di arbitro o polizia assunto da chi segnala e richiama l'attenzione su attività non consentite o illegali, affinché vengano contrastate.

Woke washing – sfruttamento strumentale e di facciata di temi civili di attualità, impatto sociale e ambientale da parte di un brand o di un'azienda che millanta di praticare *brand activism* solo per avere un ritorno di interesse, in assenza di coerenza tra impegni dichiarati e valori del brand.

Nota metodologica

Towards Gender Equality: a guide by the B Corp Gender Equality Working Group rappresenta il risultato del lavoro condiviso di tutte le B Corp appartenenti al working group Gender Equality di #UnlockTheChange 2022.

Hanno contribuito alla scrittura:

- **Bottega Filosofica S.r.l. SB**
- **CRMPartners S.r.l.**
- **Danone Nutricia Italia S.p.A SB**
- **Intexo S.r.l. SB**
- **Mediatyche S.r.l. SB**
- **NATIVA S.r.l. SB**
- **NWG Energia S.p.A SB**
- **Panino Giusto S.p.A SB**
- **Perlage Winery S.r.l. SB**
- **Save The Duck S.p.A**
- **Way2Global S.r.l. SB**

Le metodologie, i riferimenti, gli standard e le best practice contenute in queste linee guida sono state selezionate attraverso un processo che ha preso in considerazione parametri come la riconoscibilità e l'autorevolezza delle fonti, il grado di adozione da parte delle organizzazioni e il loro diretto utilizzo da parte delle aziende facenti parte del working group.

Pertanto il documento non è da considerarsi esaustivo rispetto alla totalità degli strumenti a disposizione delle aziende per garantire la parità di genere, ma riporta solamente quelli che, per esperienza e conoscenza diretta delle autrici e degli autori, risultano più efficaci per l'impostazione delle attività.

Ciascun capitolo riporta consigli e linee di azione suggerite per operare nella specifica area trattata ed è organizzato secondo tre sottoaree principali:

1. Food for thought: introduzione per inquadrare il tema principale della sezione
2. Come migliorare: suggerimenti su pratiche e politiche che l'azienda può mettere in atto per essere parte attiva nel contribuire alla risoluzione di eventuali problemi inerenti al tema trattato nella sezione
3. Come misurare: KPI e altri metodi di monitoraggio delle azioni

A fine documento è presente un'appendice con informazioni maggiormente di dettaglio riguardo all'assetto organizzativo e ingaggio interno, alla fonti normative e altri strumenti e a best practice che hanno l'obiettivo di essere d'ispirazione per chi leggerà il presente documento.

Nel presente documento ai fini di mantenere un linguaggio più inclusivo possibile sono state utilizzate varie convenzioni di neutralizzazione di genere riconducibili alle singole policy interne alle 11 B Corp co-autrici: uso di perifrasi con sostantivi e pronomi neutri, collettivi o astratti, duplicazione dei sostantivi, maschile sovraesteso laddove non aggirabile in maniera efficace, ma con accezione scientemente inclusiva.

TOWARDS GENDER EQUALITY

Diversity & Inclusion in azienda

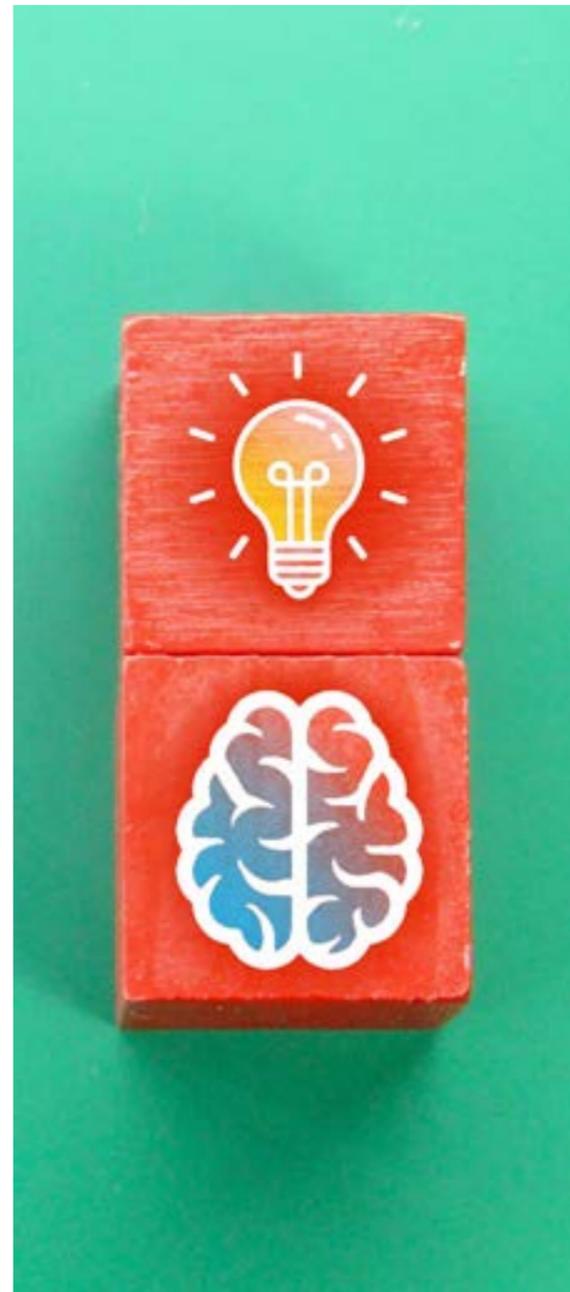
RECRUITMENT

FOOD FOR THOUGHT

I giudizi formulati e le decisioni prese in sede di assunzioni e reclutamento di personale all'interno delle aziende risultano spesso influenzati dalle euristiche, sorta di scorciatoie mentali, che rischiano di indurre chi presidia la funzione di selezione a compiere errori più o meno consci, denominati "bias", o pregiudizi.

Essere consapevoli delle euristiche quali meccanismi impliciti che possono amplificare i bias nel processo di assunzione, in particolare in fase di reclutamento e selezione, è già un primo passo per iniziarle a contrastarle.

Le euristiche sono infatti veri e propri escamotage mentali, che permettono alle persone di risolvere un problema col minimo sforzo cognitivo e che si attivano in modo inconsapevole, aiutando chi valuta a semplificare un compito o una decisione.



Le principali tipologie di euristica sono:

Euristica della rappresentatività:

utilizzata per valutare se una persona appartiene a una certa categoria. Per rappresentatività si intende una valutazione del rapporto esistente tra un elemento di un campione e l'universo di riferimento, tra un esempio e una categoria.

Questa euristica viene tendenzialmente utilizzata per stimare la probabilità che un certo elemento appartenga a una determinata popolazione o categoria. Questa è proprio l'euristica che attiva maggiormente la creazione inconsapevole di stereotipi e, pertanto, di errori sistematici nell'elaborazione delle informazioni.

Euristica della disponibilità:

tende ad attivarsi nella valutazione della frequenza o della probabilità di un evento. Si basa sulla facilità e sulla velocità con cui vengono alla mente esempi associati alla categoria del giudizio in questione. Quindi, le persone tendono ad attribuire a un evento una probabilità basata sulla numerosità e sulla facilità con cui ricordano il manifestarsi di tale evento.

Euristica dell'ancoraggio:

è una strategia comunemente usata nel produrre stime o giudizi, che possono generare errori nel processo valutativo. Quando le persone si trovano a emettere giudizi sulla base di informazioni incerte, ambigue o sintetiche, tentano di ridurre l'ambiguità cercando dei punti di riferimento a cui "ancorarsi", pertanto si "ancorano" a una ipotesi saliente o a una informazione iniziale che procedono a rivedere (aggiustandola) per giungere alla risposta finale. Il rischio è che la fase di aggiustamento sia comunque sbilanciata verso l'ipotesi iniziale.

Quanto ai bias, il più rilevante (e difficile da superare) che rischia di essere generato dalle euristiche ai danni di un equo processo di recruitment aziendale è il bias di genere, in quanto influenza negativamente le carriere femminili negli ambiti lavorativi prevalentemente occupati dagli uomini.

Per approfondire il concetto di Euristiche e Bias, si consulti il Glossario.

COME MIGLIORARE

Come abbiamo visto, le euristiche si attivano in modo automatico e inconsapevole e, per questo, già essere consci della loro esistenza è un punto di partenza per evitare di incappare in tali "scorciatoie cognitive". Per limitare, il più possibile, l'insorgenza delle euristiche è fondamentale ancorare le valutazioni a dei criteri oggettivi, che vanno stilati in una fase preliminare. In fase di selezione, tali criteri sono, ad esempio, le esperienze pregresse e la loro attinenza col ruolo ricercato, le competenze tecniche determinanti per la riuscita della posizione lavorativa, le competenze trasversali utili per riuscire al meglio nelle attività e il livello di affinità tra i valori della persona e quelli aziendali. Al termine della valutazione è utile capire

cosa si è osservato e percepito rispetto a ciascun criterio, cercando di ridurre al minimo illazioni non ancorabili a dati oggettivi o stereotipi.

È importante fissare come obiettivo quello di **umentare il "recruitment balance"** attraverso un'attività di reclutamento che aiuti a colmare il "gender gap".

Questo è possibile attraverso un percorso virtuoso che metta in evidenza le aree di miglioramento al fine di orientare il recruiting. Assume un ruolo centrale facilitare l'azione, oltre che nell'attività di selezione pura (job description), anche attraverso azioni di comunicazione mirate, quali ad esempio:



COME MISURARE

Per rendere "tangibile" il raggiungimento di obiettivi effettivi di questo percorso, è importante prefissarsi dei KPI, ovvero delle metriche di riferimento da monitorare con il passare del tempo, quali ad esempio:

- Selezioni/candidature aperte per livello e per genere
- N° professioniste manager
- N° dipendenti donna
- N° professioniste nella Governance
- Turnover in ingresso disaggregato per genere

- Evidenziare sul sito web e sui canali di comunicazione aziendali il commitment legato al tema della gender equality
- Rendere pubbliche le Interviste a figure apicali che sono direttamente coinvolte nella riduzione / eliminazione del gender gap
- Evidenziare le caratteristiche di diversità e inclusività dei processi di selezione e recruitment (job description, annunci, interviste, ...), delle condizioni contrattuali applicate in azienda, così come la neutralità dell'on-boarding e delle valutazioni delle prestazioni.
- Monitorare annualmente il gender pay gap aziendale e condividere internamente ed esternamente questo dato, oltre ad indagare le cause ed esplicitare le azioni pianificate per risolverle (se necessarie)

FORMAZIONE

FOOD FOR THOUGHT

Il carente presidio delle discipline tecnico scientifiche, dell'intelligenza artificiale e del digitale - che rappresentano le tecnologie abilitanti del futuro - rende le donne soggetto svantaggiato nel mercato del lavoro e in tutti gli ambiti di gestione dei processi decisionali e strategici.

Le statistiche tracciano purtroppo un quadro sconsolante: se a *livello globale* la percentuale delle donne occupate in ruoli STEM (Science, Technology, Engineering, Maths) non supera il 24%, a *livello nazionale* è il 15% la percentuale delle donne impiegate nell'ICT, mentre solo 37 donne su 100 sono iscritte a corsi STEM, 18 universitarie su 100 sono iscritte a facoltà STEM, e le donne iscritte a corsi di laurea in Ingegneria Elettronica e dell'Informazione non superano il 20%¹.

L'esclusione dagli ambiti formativi e dalle competenze del futuro si traduce fatalmente per le donne in discriminazione sul lavoro sia in sede di assunzioni, che spesso le inquadrano a livelli professionali inferiori e meno remunerativi, sia dal punto di vista dei percorsi di crescita professionale, e quindi in ultima analisi di presidio dei processi di policy- e decision-making.

Il pregiudizio che riterrebbe le donne meno inclini alle materie tecnico-scientifiche affonda le radici in una cultura anche aziendale poco sensibile alla parità di genere, un circolo vizioso che, in mancanza di azioni concrete atte a contrastarlo, rischia di avvitarsi in una spirale peggiorativa.

Occorrono dunque misure tempestive e un cambiamento culturale per promuovere concretamente la diversità di genere nel mondo imprenditoriale e in tutte le professioni scientifiche, tecnologiche e informatiche, anche attraverso attività di formazione e orientamento scolastico allo sviluppo di una leadership femminile.

Solo con una doppia rivoluzione culturale e pragmatica è possibile neutralizzare il bias di cui sopra, e valorizzare le grandi opportunità di crescita sociale ed economica che l'unicità del talento femminile può apportare al sistema.

Liberare e valorizzare l'enorme bacino di intelligenza, saperi, sensibilità, forza, determinazione, energia e resilienza delle donne significa sprigionare un contributo decisivo per la rifondazione di un sistema economico post-capitalistico più equo e sostenibile.



¹Fonte Steamiamoci, Assolombarda

COME MIGLIORARE

Le azioni da intraprendere si collocano su un duplice binario: da una parte, a livello culturale, occorre promuovere formazione a tema DEI (Diversity, Equity, Inclusion) a tutti i livelli aziendali, vertici inclusi, sulla valorizzazione delle differenze di genere e sulla rimozione di stereotipi, sulla necessità di adottare policy e prassi per garantire una partecipazione equa e paritaria a percorsi di formazione e crescita professionale (quindi assicurando alle donne, di norma più sovraccaricate di impegni, la necessaria flessibilità in termini di modalità e tempistiche di fruizione dei corsi), e sul valore economico derivante dal contributo che le donne possono apportare alle aziende e all'economia con la costruzione di una nuova **"leadership gentile"**.

Dove il concetto di leadership gentile è un termine tecnico che va inteso come capacità di gestire scenari VUCA (volatili, incerti, complessi e ambigui), di motivare e coinvolgere le persone, creare sintonia, coesione ed empatia, facilitare le relazioni dentro e fuori il perimetro aziendale in chiave innovativa e per costruire progresso.

Si tratta segnatamente di operare una svolta nella concezione della leadership, che come è noto cambia di pari passo con l'evoluzione dei modelli organizzativi. Così come paiono arrivati al capolinea i vecchi modelli di gestione aziendale orientati alla massimizzazione del profitto, all'efficienza dei fattori produttivi e alle logiche patriarcali di tipo verticistico-gerarchico di comando e controllo, si rende evidente la necessità di attuare un nuovo modello di leadership che sappia operare con logiche olistiche, sistemiche, inclusive e collaborative, incentrate sul teamwork e sulla capacità di gestione relazionale per trasformare le aziende in generatori di valore.

Essere leader oggi non significa più essere "a capo" di un'azienda o usare toni "urlati" e modalità impositive e muscolari, ma piuttosto saper ispirare, guidare con l'esempio, motivare e coinvolgere le persone, attingendo a un bagaglio di doti e soft skill tipicamente più sviluppate nella popolazione femminile: intelligenza emotiva in primis, ma anche flessibilità, abnegazione, capacità di ascolto ed empatia, lavoro di squadra e condivisione, cre-



attività, passione, propensione al cambiamento, responsabilità e capacità di cura, orientamento a lungo termine.

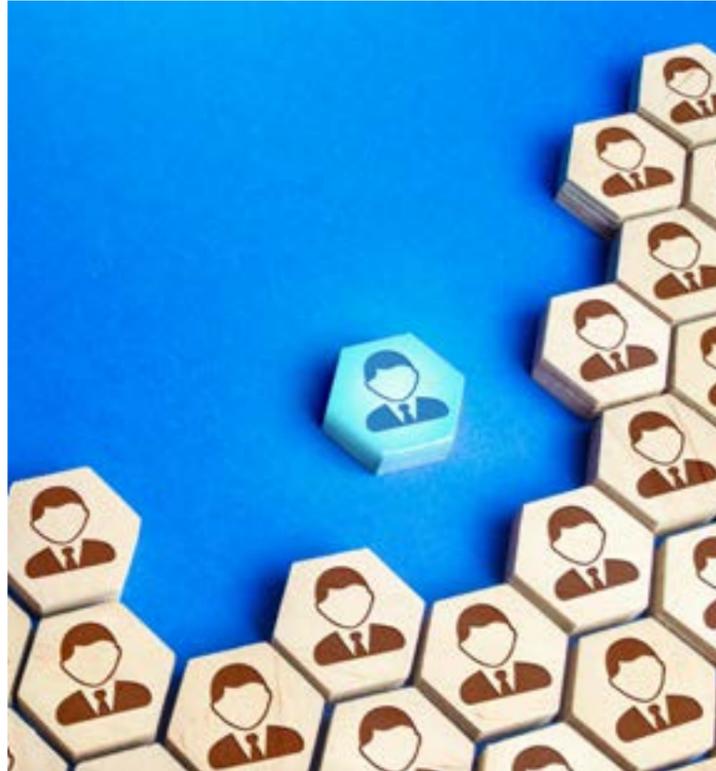
E poiché, a prescindere dalla naturale propensione, chiunque può coltivare le soft skill necessarie per diventare leader di successo allenandosi con i giusti strumenti e le giuste tecniche, è fondamentale che le strategie di formazione e crescita nelle aziende siano inclusive e puntino a far emergere alternative efficaci a quelli che sembrano essere punti di debolezza nella leadership delle donne quali ad esempio l'aspirazione al potere, la gestione dei conflitti, l'assertività, l'orientamento alla produttività o la gestione del denaro.

In questo ambito, il sostegno e l'impegno a livello apicale e di top management è determinante per l'efficacia delle policy e delle prassi di formazione atte a colmare le lacune di genere. Solo il coinvolgimento degli organi di governo aziendale al vertice è in grado di assicurare la sostenibilità e l'efficace integrazione delle politiche e dei programmi di genere nelle operation aziendali.

Dall'altra parte, a livello concreto, sia all'interno sia all'esterno del perimetro aziendale, vanno costruiti percorsi di formazione, sviluppo professionale, specializzazione e avvicinamento delle donne a **materie STEM**, con la diffusione di **role model** già a partire dalla scuola secondaria di primo grado, e **tecnologie abilitanti** (AI e digitale), per consentire loro di acquisire tutte le skill viatico di avanzamenti di carriera, presidio di ruoli di leadership e abilitazione a un ruolo da protagoniste alla costruzione dell'economia del futuro.

La formazione e la promozione di donne qualificate aiutano le lavoratrici a dispiegare appieno il proprio potenziale e il proprio talento in azienda, con un impatto positivo sull'intera organizzazione in termini di produttività, efficacia organizzativa, innovazione e nuovi modelli di leadership. Investire nello sviluppo del talento femminile consente non ultimo di formare un pool di personale qualificato con tutte le prerogative per presidiare le funzioni apicali.

Ai fini del mantenimento e del potenziamento dei talenti femminili in azienda sul lungo termine, alla formazione devono poi affiancarsi percorsi di **crescita professionale** e **pari opportunità di carriera**. In quest'ottica, grande attenzione va posta ai programmi di **mentoring** e **leadership coaching** che prevedano un focus specifico sulle donne lavoratrici.



COME MISURARE?

Per rendere "tangibile" il raggiungimento di obiettivi effettivi di questo percorso, è importante prefissarsi dei KPI quali ad esempio:

- Numero di persone coinvolte in attività di formazione per inquadramento professionale e per genere
- Ore di formazione per ambito tematico e per genere
- Attestazioni e/o Certificazioni ufficiali come la UNI/PdR 125:2022 o la ISO 30415 Gestione delle risorse umane - Diversità e inclusione
- Implementazione di attività/iniziative dedicate alla D&I/anno



EMPOWERMENT

FOOD FOR THOUGHT

Il termine *empowerment* si riferisce alla conquista della consapevolezza di sé e del controllo sulle proprie scelte, decisioni e azioni, sia nell'ambito delle relazioni personali sia in quello della vita politica e sociale.

Questo importante processo di autodeterminazione non può non applicarsi anche al contesto lavorativo e, più nello specifico, ai temi di equità di genere oggi più che mai attuali.

L'importanza di questa riflessione è consolidata dal fatto che le donne ancora oggi sono considerate come una "sottocategoria socioculturale e non come metà del genere umano". Questa considerazione, espressa dalla scrittrice ed opinionista Michela Murgia, è riscontrabile a livello trasversale rispetto a contesti lavorativi e settori produttivi, e richiede una presa di coscienza che coinvolga non solo le aziende e la società civile, ma prima di tutto le donne stesse.

Per favorire l'acquisizione di competenze, autonomia e potere che permettano alle donne di compiere scelte

strategiche in ambito personale, sociale, politico ed economico e quindi di avere il controllo sulla propria vita, occorre innanzi tutto stimolare la consapevolezza legata al potenziale femminile con un'azione che richiede un impegno profondo, quotidiano e di lungo periodo, e necessita di un impegno concertato su più fronti per essere davvero "radicato".

Solo un processo multi-stakeholder di cambiamento sistemico e culturale che sia promosso in coordinamento dalle donne, dagli uomini, dalle aziende, dal terzo settore, dalle Pubbliche Amministrazioni e da tutti gli attori sociali, con il sostegno di politiche che favoriscano la parità di genere e riconoscano i bisogni e le esperienze specifiche delle donne può consentire di risolvere la questione femminile assicurando alle donne la possibilità di vivere relazioni paritarie e di esercitare pari diritti di accesso al mercato del lavoro e ai servizi pubblici rilevanti (welfare, salute, istruzione, ...).

COME MIGLIORARE

Sul mercato del lavoro e all'interno delle aziende la carenza di empowerment femminile presenta ricadute ampie e diversificate che spesso si traducono in svantaggi concreti ai danni delle donne in molteplici ambiti: possibilità di carriera, valorizzazione delle competenze, iniquità e discriminazione di trattamento, disparità retributive, necessità di conciliare carichi di cura maggiori rispetto ai colleghi uomini (figli, genitori anziani, casa, ...), con conseguenti rischi di sviluppare stress e/o ansia.

Un ruolo importante per sanare tali divari e distorsioni spetta alle aziende, che in chiave di sussidiarietà devono promuovere all'interno delle organizzazioni sistemi, politiche, processi e pratiche in linea con i principi D&I. Alcuni esempi: pari opportunità di genere nello sviluppo professionale e nelle promozioni, bilanciamento di genere nelle posizioni di leadership, accessibilità a tutto l'organico di opportunità di carriera e programmi di sviluppo professionale. Quanto all'ambiente lavorativo è importante attuare all'interno del perimetro aziendale un articolato sistema di welfare che favorisca la diversity, l'inclusione, il benessere psico-fisico delle persone, la conciliazione vita-lavoro e la flessibilità (orari elastici, part-time, smart working, ...), la genitorialità e il supporto ai caregiver.

Un punto centrale per promuovere l'empowerment femminile all'interno delle realtà lavorative è quello di colmare l'attuale gender pay gap. Per fare ciò, è di fondamentale importanza analizzare l'attuale piano retributivo in funzione dell'assetto organizzativo, delle mansioni e ruoli ricoperti in modo che lo stipendio sia commisurato al lavoro svolto e verificare eventuali gap presenti, al fine poi di creare una policy aziendale che autorizzi a intervenire sul creare uno stipendio uniforme a parità di mansione svolta. È altrettanto importante svolgere revisioni del piano retributivo ed effettuare degli audit su base annuale, e creare reportistica ed effettuare azioni correttive dove l'obiettivo non è stato centrato o la procedura è stata disattesa.

Non ultimo, per garantire salute e sicurezza delle donne sul lavoro, le aziende devono attuare misure tese a prevenire e contrastare ogni forma di abuso fisico, verbale e/o digitale (molestie) dotandosi di metodi di segnalazione anonima (whistle-blowing) e promuovendo un linguaggio e una comunicazione il più possibile gentile, rispettosa e neutrale a tutti i livelli dell'organizzazione.

COME MISURARE?

Per rendere "tangibile" il raggiungimento di obiettivi effettivi di questo percorso, è importante prefissarsi dei KPI/metriche di riferimento, quali ad esempio:

- Rapporto sullo stipendio medio per genere e livello
- Dipendenti per età e per genere
- Dipendenti per inquadramento professionale e per genere
- Dipendenti per tipologia di contratto, per dipendenti part-time e full-time per genere
- Dipendenti per livello di istruzione
- Percentuale di donne in posizioni apicali/con qualifica di dirigente
- Percentuale di donne nel Board
- Percentuale di donne responsabili di una o più unità organizzative
- Percentuale donne con autonomia su un budget di spesa
- Percentuale di promozioni donne su base annua
- Presenza di policy o misure (oltre gli obblighi di legge) per la tutela della genitorialità
- Presenza di policy o misure (oltre gli obblighi di legge) a favore della conciliazione

Diversity & Inclusion DAY by DAY

FOOD FOR THOUGHT

Creare un ambiente inclusivo non significa creare un ambiente 'a misura di donna' ma un ambiente - fisico ed emotivo - in cui ogni persona si senta a proprio agio; un 'luogo' cui senta di appartenere e alla cui costruzione e mantenimento senta di poter contribuire con la propria autentica unicità.

È evidente che, in modelli organizzativi prevalentemente maschili (non necessariamente maschilisti), gli interventi più significativi debbano essere compiuti tenendo presenti le esigenze delle donne, ma l'inclusione richiede lo sforzo di non sacrificare alcuna istanza a favore di un'altra, perseguendo - invece - l'armonizzazione tra esse.

Non a caso, in questi ultimi anni, il concetto di inclusione si è evoluto in senso di appartenenza, ovvero nella percezione di ciascuna persona di essere parte di qualcosa (un 'luogo', una comunità, un'organizzazione) essendo contemporaneamente parte attiva e responsabile del raggiungimento di un obiettivo comune e condiviso.



COME MIGLIORARE

Per rendere ordinario ciò che oggi richiede uno sforzo consapevole, si deve agire sulla cultura dell'organizzazione. Vogliamo dire che fissare regole, emanare linee guida e istituire osservatori sono strumenti utili per offrire una traccia, ma solo nel breve periodo e a livello superficiale. Senza interventi concreti su pregiudizi, preconcetti e stereotipi non si genera un ambiente realmente inclusivo: uomini e donne riattiveranno comportamenti inconsapevolmente discriminatori appena si abbasseranno i riflettori.

Alcuni elementi di attenzione sono i seguenti:



LINGUAGGIO

Le parole esprimono i nostri pensieri e contemporaneamente li orientano. Titoli e ruoli vanno declinati per genere, nelle comunicazioni formali come in quelle informali, superando lo stereotipo per cui un titolo è senza genere. Un titolo, se non appartiene a una persona, è una scatola vuota. È la persona a riempire il titolo, non il contrario. E la persona è caratterizzata anche per il genere con il quale si identifica. A poco vale la traduzione in inglese per superare l'impasse. La percezione di cacofonia deriva solo dalla mancanza d'uso. Maestra, infermiera, operaia non fanno alcun effetto; perché dovrebbero farlo avvocata, ministra o ingegnera, se non per minore allenamento all'ascolto / lettura?

Maggiore attenzione va prestata an-

che al linguaggio conversazionale, ricordando che in italiano non esiste il genere neutro e che il maschile non è inclusivo (così come non lo è il femminile se nell'uditorio ci sono anche uomini). Si tratta di fare lo sforzo di fare attenzione alle parole, oltre che ai concetti, che si esprimono, e di attingere all'enorme bagaglio lessicale messo a disposizione dalla lingua italiana. Nel rivolgersi a una platea mista, possiamo scegliere di dire "Buon giorno a tutte e tutti" o - più semplicemente - "Buongiorno" sottintendendo che ci rivolgiamo all'intera platea. Il medesimo sottinteso è così evidente se diciamo "Buongiorno a tutti"?

Sì, per la consuetudine al 'maschile inclusivo sovraesteso'. No, per la grammatica.

ORARI

Più specificatamente, la distribuzione delle attività strategiche nell'arco dell'orario di lavoro.

Chi ha impegni di cura può avere difficoltà a iniziare molto presto la giornata lavorativa (che va conciliata, per esempio con gli ingressi a scuola o con l'arrivo di una persona in sostituzione) o a concluderla molto tardi (per le medesime ragioni).

Perciò, fissare riunioni come prima o ultima attività della giornata, se può avere un senso nella distribuzione degli impegni (dettata più dalla consuetudine che da reali valutazioni di efficienza) risulta involontariamente escludente.

Ciò aiuta anche nella promozione di una migliore distribuzione dei carichi di cura in famiglia, che non

necessariamente devono essere affidati a donne per il solo fatto di essere tali. Inoltre, gli oneri di cura non sono sempre e solo a carico di donne, e - in ogni caso - non è detto che si debba volerli condividere con l'organizzazione.

Esistono impegni, non connessi agli oneri di cura, ugualmente significativi per le persone. E tra questi includiamo - per maggiore chiarezza - cura di sé, crescita personale e professionale, relazioni personali.

Anche pensare che un uomo viva per lavorare e che, perciò, sia sempre disponibile, essendo il suo tempo fuori del lavoro vuoto, è una discriminazione di genere in danno degli uomini.

ATTIVITÀ MARGINALI

Ci riferiamo a quelle attività utili al gruppo ma invisibili e perciò non riconosciute come utili allo sviluppo professionale e all'avanzamento di carriera della persona che le svolge. Ne sono esempi predisporre le slide per una riunione, redigere il verbale della stessa o, ancora, facilitare l'ingresso di una nuova risorsa nelle dinamiche dell'organizzazione. Uno studio pubblicato da McKinsey ha rilevato la tendenza diffusa ad assegnare questi compiti alle donne, così come la loro tendenza ad accettarli. Si tratta di comportamenti spesso inconsapevoli da parte del management, dettati da esigenze di efficienza: chiederlo a una donna (magari sempre la stessa) genera un sì che non richiede ulteriori ricerche di disponibilità o il rischio di ricevere un "no" come risposta.

Questi compiti, marginali e che non richiedono competenze significative, sottraggono comunque tempo a scapito di attività che potrebbero valorizzare la persona coinvolta. Acquisire consapevolezza di queste consuetudini e adottare correzioni - per esempio identificando una persona specificamente incaricata o prevedendone l'assegnazione a rotazione - consentirebbe a tutte e tutti di avere tempo ed energie per valorizzare le proprie competenze specifiche e crescere nell'organizzazione, facendola crescere.

L'elenco è, con tutta evidenza, limitato alle situazioni che si verificano più frequentemente e trasversalmente per settori merceologici. Ogni realtà ha poi le proprie peculiarità rispetto alle quali agire in prospettiva di inclusione.

COME MISURARE

Come anticipato, creare un ambiente equo e inclusivo non è un obiettivo raggiungibile stilando regole ed effettuando controlli. È piuttosto un lavoro culturale di dialogo e confronto, cui ogni persona deve sentire di poter contribuire e di beneficiarne. Ferme le specificità di ogni organizzazione, questo lavoro culturale può svolgersi seguendo un iter così strutturato:

- analisi di clima che consenta a tutte e tutti di riflettere su quanto l'ambiente di lavoro sia percepito come inclusivo, offrendo anche l'opportunità di esempi concreti a favore o contro;
- attività di facilitazione che supportino nell'esplorazione ed emersione dei propri preconcetti, pregiudizi e stereotipi e nell'acquisizione di comportamenti inclusivi; apprendimenti esperienziali su ascolto e dialogo per favorire lo sviluppo di relazioni inclusive;

- analisi di clima periodiche per monitorare l'efficacia degli interventi.

Il monitoraggio costante porta due vantaggi: le persone percepiscono il concreto impegno dell'organizzazione - e il relativo valore - e non si rischia che gli interventi vengano vissuti come sporadici e superficiali. Con il tempo, comportamenti che richiedono uno sforzo consapevole divengono abitudini, favorendo così il cambio culturale che può portare a un ambiente realmente inclusivo.

Preme ripetere che ogni organizzazione è un ecosistema a sé e che - pertanto - non è possibile ipotizzare soluzioni buone per tutte le situazioni. Ma, con la giusta personalizzazione, questo percorso si è rivelato valido in realtà molto diverse per dimensioni e attività.



Diversity & Inclusion nella SUPPLY CHAIN

FOOD FOR THOUGHT

Le aziende hanno un notevole potere nel modificare norme e comportamenti che hanno impatto sulla loro supply chain, e in particolare sui rapporti con i loro fornitori, attraverso le loro decisioni di acquisto e approvvigionamento.

Il ruolo delle imprese nel creare e garantire un ambiente di lavoro e una cultura inclusiva di genere è centrale sia internamente che lungo la catena di fornitura.

COME MIGLIORARE

Ci sono svariate opportunità per lavorare con i propri fornitori sul tema della parità di genere. Alcuni aspetti da sviluppare sono:

1. Sviluppare una catena di approvvigionamento inclusiva

Stabilire politiche e pratiche per promuovere l'inclusione economica nella selezione dei fornitori. Ad esempio, cercare e sollecitare fornitori di imprenditoria femminile; fornitori di proprietà o con personale appartenente a gruppi sociali vulnerabili, emarginati o sottorappresentati; fornitori di piccole e medie dimensioni.

2. Esaminare la propria catena di fornitura

Determinare dove uomini e donne partecipano alla catena di fornitura (e se esiste una compensazione o meno per tale disparità nella partecipazione). Inserire dei KPIs nei cruscotti di più alto livello per esaminare l'uguaglianza nella catena di fornitura.

3. Misurare e reagire ai dati sul genere dei fornitori

Quante donne lavorano direttamente con voi nella vostra catena di approvvigionamento; Quante donne piccole imprenditrici lavorano con voi; Quante donne lavorano nelle vostre classi merceologiche.

4. Fornire supporto alle donne nella vostra catena di fornitura

Fornire un'assistenza sensibile alle differenze di genere alle imprese micro e piccole nella vostra catena di approvvigionamento



5. Richiedere ai fornitori politiche inclusive

Richiedere ai fornitori una politica di non discriminazione e di pari opportunità. Coinvolgere i fornitori attraverso iniziative di catena di approvvigionamento e programmi di audit sociale, compresi quelli che riguardano le questioni di discriminazione e l'applicazione di standard di certificazione come la SA8000

6. Agire dall'alto

Lanciare e sostenere pubblicamente politiche di approvvigionamento e di acquisto che non danneggino i fornitori e che al tempo stesso siano inclusive di pratiche di parità di genere.

7. Patrocinio/sostegno

Fornire il sostegno della vostra azienda per le leggi e le iniziative sulla parità di genere.

COME MISURARE

Per evidenziare potenziali problemi di genere non facilmente rilevabili dalle normali procedure di audit sociale della catena di fornitura si può condurre un'analisi sensibile ai temi delle differenze di genere. Ad esempio, raccogliendo dati sui seguenti aspetti:

- Condizioni di lavoro e opportunità economiche delle donne
- Accesso delle donne alla leadership e all'avanzamento di carriera professionale
- Ruolo delle donne come madri e nella famiglia
- Autonomia
- Comportamenti delle donne sul posto di lavoro

Operativamente inserire clausole che rispondano alle esigenze di parità di genere nei codici di condotta dei fornitori è un'attività che aiuta a stabilire requisiti minimi dei fornitori, promuovere la parità di genere e i valori aziendali.

Diversity & Inclusion Brand Activism

FOOD FOR THOUGHT

Le aziende hanno la possibilità di produrre un impatto concreto sulla società e sono in grado di attuare dei cambiamenti anche attraverso i messaggi che veicolano.

Sempre di più, i consumatori chiedono alle aziende e ai brand di prendere una posizione chiara riguardo a certe tematiche e di farsi carico di problemi sociali rilevanti all'interno della società: sono soggetti consapevoli ed incredibilmente critici, dei veri e propri "activist", che esaminano tutte le azioni intraprese da un'azienda e sono in grado di riconoscere se le cause per cui essa si spende sono o non sono un tema rilevante per la stessa. Le nuove generazioni di consumatori, i Millennial e soprattutto la Generazione Z, sono sempre più esigenti e per questo le aziende sono chiamate ad agire in maniera credibile, rilevante e pertinente.

Quando si parla di "Brand Activism" si intende la forte volontà da parte di un'azienda di impegnarsi verso una o più cause di rilevanza sociale, ambientale, economica, politica, culturale mediante campagne di comunicazione, eventi, iniziative sociali e simili. Il fenomeno ha avuto

una grande risonanza nell'ultimo periodo, anche grazie a internet e ai social network, che hanno contribuito attraverso la diffusione di notizie ad aumentare la sensibilità della società nei confronti di alcune tematiche rilevanti non solo per il singolo, ma per intere popolazioni.

Quando un'azienda o un brand decide di spendersi in azioni di Brand Activism, il rischio è sempre molto alto in quanto, in assenza di una vera e propria coerenza tra impegni decantati e valori del brand, la strategia intrapresa potrebbe rivelarsi un'arma a doppio taglio, in grado di danneggiare la reputazione e la percezione dello stesso: il consumatore deve avere la certezza che un'azienda non si nasconde dietro operazioni di "woke washing", ma che si impegna effettivamente in azioni sociali e/o ambientali.

Qualora infatti brand e pratiche intraprese fossero perfettamente in linea, l'azienda acquisirebbe un grande valore nel lungo periodo, con conseguenti incrementi anche di mercato e fatturato, ma soprattutto di credibilità e di allineamento valoriale con le persone a cui si rivolge.



COME MIGLIORARE

Intraprendere un'azione di Brand Activism richiede una grande coerenza sia interna che esterna che si declina in:

- solide premesse culturali e strategiche non dettate da improvvisazione ma che vengono costruite sulle proprie stesse radici (doppio progetto: benessere economico e impatto sociale);
- Coraggio, credibilità e non opportunismo;
- Empatia;
- Sforzo e collaborazione interfunzionale perché ci sia coerenza e connessione tra i team.

COME MISURARE

Quando si intraprende un'iniziativa di Brand Activism è fondamentale avere bene in mente quali metriche si intendono misurare e quali KPI saranno esplicativi del rendimento dell'azione messa in atto. Se si vuole attivare un determinato brand su una tematica è fondamentale monitorare i seguenti criteri:

1. L'autenticità e la pertinenza

Una dichiarazione di impegno deve essere seguita dai fatti e questi devono essere autentici e pertinenti sia con il brand che con l'azienda per evitare di danneggiare la reputazione del marchio e che l'azione finisca per essere etichettata come puro "Washing". Non basta scegliere di battersi per una causa sociale solo perché di moda;

È fondamentale, per questo, spendersi esclusivamente per cause coerenti con lo scopo aziendale, il brand ed i valori che incarna.

2. La scelta di una causa rilevante per la società
La causa che un'azienda sceglie di sposare deve essere rilevante e importante per la società. Le aziende o i brand devono prendere posizione sulle problematiche sociali, economiche, politiche, ambientali ritenute urgenti per la società.

3. La fattibilità delle azioni decantate

Perché l'azione di attivismo possa funzionare, è necessario che sia fattibile e sostenibile nel tempo al fine di trovare una soluzione alla problematica affrontata.

4. L'impatto desiderato

Bisogna avere bene chiaro in mente quale sia lo scopo dell'azione, cosa si vuole raggiungere e ottenere, e cosa evitare. L'impatto generato si misura in base all'engagement e all'awareness degli stakeholder di riferimento ma anche grazie alla capacità di influenzare l'opinione pubblica ed eventualmente le istituzioni.

Diversity & Inclusion nell'ecosistema

FOOD FOR THOUGHT

Ogni azienda esiste e opera all'interno di un ecosistema più ampio ed è fondamentale, dunque, che le considerazioni e le iniziative in tema di diversità, equità e inclusione non si limitino unicamente a dipendenti e altri collaboratori diretti dell'azienda ma anche alle persone che popolano la comunità, più o meno locale, all'interno della quale l'azienda opera.

Identificare il proprio ecosistema e prenderlo in considerazione come elemento essenziale per lo sviluppo della propria strategia, permette all'azienda non solo di dimostrare di essere sinceramente interessata a creare un impatto positivo, ma anche di essere intenzionale nello scalare questo impatto, moltiplicandone esponenzialmente la forza.

È essenziale che un'azienda lavori al proprio interno ma anche, per generare un effettivo cambiamento, che faccia percepire i propri sforzi alla comunità in cui opera: per attrarre talenti, per diffondere una cultura del rispetto, per farsi parte attiva di un cambiamento necessario.

Il concetto di ecosistema è indissolubilmente legato a quello di interdipendenza: tenere presente questi due elementi è fondamentale per le aziende che vogliono assumere un ruolo attivo nel cambiamento storico e culturale in atto di transizione verso un'economia rigenerativa, equa ed inclusiva e restare rilevanti per le persone con le quali collaborano e a cui si rivolgono.

COME MIGLIORARE

Per portare a un effettivo cambiamento, la comunicazione di quanto un'azienda si impegni in tema di diversità, equità e inclusione deve essere coerente con quanto essa effettivamente fa. Il cambiamento, dunque, deve avvenire innanzitutto all'interno.

La relazione tra azienda e dipendenti si basa su accordi e impegni reciproci che vedono coinvolte tre dimensioni: la dimensione formale, quella psicologica e quella sociale. Prestare attenzione alla diversità, equità e inclusione richiede al management di colmare il gap esistente tra i valori personali e quelli aziendali all'interno di tutte e tre le dimensioni:

- Formale, ovvero integrate e tutelate a livello contrattuale per i dipendenti;
- Psicologica, ovvero quanto le persone riconoscano all'azienda di preoccuparsi di queste tematiche e quanto si sentano accolte e libere di potersi esprimere, vedendosi garantita una sicurezza emotiva;
- Sociale, ovvero il riconoscimento da parte delle persone dell'azienda di una congruenza tra i valori raccontati, il purpose aziendale e i fatti concreti. Per esempio, se c'è un accesso equo alle informazioni e alle risorse, se c'è spirito collaborativo e se si utilizza un linguaggio inclusivo.

Non si tratta infatti di promuovere solo nuovi obiettivi, policy e pratiche, ma di abbracciare una vera e propria cultura inclusiva in grado di creare un ecosistema che funziona. Oggi le persone sono alla ricerca di un lavoro che conceda loro più autonomia nel gestire la propria vita. Flessibilità e benessere sono diventati due asset fondamentali. E le aziende non possono ignorare quanto accade. Molti datori di lavoro, infatti, si sono adattati per soddisfare le esigenze delle persone che lavorano in azienda preoccupandosi del loro benessere e offrendo opportunità di lavoro a distanza, nella speranza che questo aiuti nel "Great Reshuffle": il fenomeno delle grandi dimissioni è un cambiamento che è qui per restare e che è strettamente legato alle politiche di diversità, equità e inclusione e alla responsabilità sociale in termini di recruiting e promozione dei talenti.



Imparare a riconoscere e poi eliminare i bias cognitivi in tutte le fasi della vita aziendale delle persone, ispirandosi al principio di non discriminazione, resta essenziale. Occorre poi mettere in campo azioni di diffusione della cultura di inclusione, di consapevolezza dell'esistenza di possibili bias e di comportamenti non inclusivi. Possono essere create community per affrontare temi percepiti come più delicati.

Lo strumento più potente a disposizione dell'azienda resta però il purpose, che per essere rigenerativo non potrà coincidere con la massimizzazione dei profitti ma dovrà coincidere con la vocazione dell'azienda, la ragione per cui essa esiste. Focalizzare, definire e condividere il purpose internamente ed esternamente all'azienda non solo fornisce una bussola per le decisioni e le azioni che essa intraprendere, ma aiuta anche a comunicare una forte coerenza tra quello in cui l'azienda crede e come agisce.

Nella definizione del purpose possono essere coinvolte non solo le persone dell'azienda ma anche altri attori dell'ecosistema in cui essa opera: clienti, fornitori, persone che abitano la comunità locale. In questo, uno strumento utile è effettuare una mappatura degli stakeholder più rilevanti. Questo processo arricchisce la prospettiva e permette all'azienda di focalizzare con maggiore chiarezza quali sono le aree su cui può avere un maggiore ed effettivo impatto.

COME MISURARE

Una volta definito il proprio purpose, esso deve essere declinato in azioni concrete che guidino il cambiamento che l'azienda vuole portare nel proprio ecosistema. Per ciascuna di queste, è fondamentale che l'azienda definisca dei KPI che ne permettano il monitoraggio e l'avanzamento. Alcuni di questi possono essere ad esempio i seguenti:

- Tasso di rotazione delle persone;
- Tasso di aumento delle candidature;
- Misura della percezione presso segmenti rilevanti del proprio ecosistema sul posizionamento dell'azienda rispetto a tematiche di diversità, equità e inclusione.

Uno strumento utile è offerto dalla relazione di impatto che ogni anno le Società Benefit sono tenute a redigere, allegare al bilancio e pubblicare. Le Società Benefit sono delle aziende che hanno deciso di introdurre nel proprio statuto anche delle cosiddette finalità di beneficio comune. Inserendole a statuto, esse devono essere perseguite con serietà e obblighi di rendicontazione di pari dignità rispetto a quanto tradizionalmente riservato alle performance economiche e finanziarie (per approfondire il concetto di Società Benefit, si consulti il Glossario). Nella propria relazione di impatto, le Società Benefit devono rendicontare quanto fatto durante l'anno per ciascuna finalità di beneficio comune, dotandosi di KPI specifici e ponendosi obiettivi per l'anno successivo.

ASSETTO ORGANIZZATIVO

Benché l'assetto organizzativo cambi a seconda delle dimensioni e del settore di riferimento di ogni azienda, esiste un set minimo di azioni che si può applicare a qualsiasi realtà per lavorare sulla diffusione di una politica aziendale incentrata sull'inclusione, la diversità e le pari opportunità.

Una prima azione importante riguarda il coinvolgimento della proprietà o CEO nell'inserire la gender equality tra i pillar dell'azienda e, se presente, nel piano strategico di sostenibilità.

Un ulteriore acceleratore è rappresentato dal **cambio della forma giuridica in Società Benefit** e dal conseguente **inserimento di pari opportunità, diversità e inclusione nell'oggetto sociale (finalità di beneficio comune)**. In questo modo si rende evidente a tutti gli stakeholder che la parità di genere è un principio fondante del proprio modello di business, un asset portante della propria organizzazione e un driver del cambiamento.

Nel caso in cui la società sia già benefit è importante che il ruolo di Impact Manager sia in capo alla proprietà o alla posizione di CEO in modo da rendere ancora più evidente il commitment. Per approfondire il tema di Società Benefit è possibile consultare il Glossario.

Individuare una figura che si occupi di attuare il cambiamento, misurare e porre in essere le azioni di miglioramento, con lo scopo di integrare la gender equality nel modello di business aziendale. Tale ruolo può coincidere con la proprietà se l'azienda è di piccole dimensioni o **HR Manager** di concerto con il CSR Manager e l'alta Direzione. Una buona pratica di engagement interna all'organizzazione è rappresentata dalla creazione di un comitato o steering committee preposto a individuare i reparti coinvolti in tale percorso e stilare un elenco di cantieri (progetti) collegato agli obiettivi specifici prioritari. Gli indicatori in questo caso saranno rappresentati dal numero di progetti e dalla relativa chiusura.



CASI DI STUDIO



Bottega Filosofica S.r.l. SB

RANGE DI FATTURATO	<2 Mln €
SETTORE	Servizi alle imprese – coaching e consulenza organizzativa
NUMERO DI DIPENDENTI	Società strutturata in partnership professionale



Bottega Filosofica è una boutique consulting company che supporta persone e organizzazioni nell'essere migliori per sé e per il mondo, attraverso attività di coaching, facilitazione e consulenza organizzativa e strategica. Bottega Filosofica è B Corp certificata dal 2017 e società Benefit dal 2019.

Sviluppo professionale

Una delle nostre frasi guida è *"walk the talk"*; perciò, tutto ciò che pratichiamo con le persone e organizzazioni clienti, lo sperimentiamo prima su di noi e al nostro interno per verificarne l'efficacia e le eventuali criticità. Crediamo fortemente in modelli di leadership diffusa, finalizzata all'ottimizzazione delle risorse, al raggiungimento del miglior risultato possibile per la/il cliente, e - soprattutto - alla valorizzazione della professionalità e dell'unicità di ciascuna di noi.

Per questa ragione, ferma la nostra piena fungibilità su quasi tutte le aree di intervento aziendale, ognuna di noi è *focal point* per una o due aree.

Le aree sono state scelte da ciascuna, in dialogo con le altre, sulla base delle maggiori competenze e - di più - delle preferenze di intervento. In questo modo, clienti e partner esterni hanno una referente qualificata (la più qualificata tra di noi) cui rivolgersi per ogni specifica esigenza.

Una scelta di questo tipo richiede grande fiducia - personale prima e oltre che professionale - e una conseguente attitudine alla delega. Richiede anche la disponibilità a fare un passo 'di lato' rispetto alla collega designata e lasciarle l'autonomia (seppur condivisa) gestione del(la) cliente. Nonostante la consapevolezza degli oggettivi vantaggi in termini organizzativi - maggiore sostenibilità individuale e collettiva, migliore reputazione - e di beneficio per la/il cliente, è evidente che non sia semplice affidarsi, soprattutto se e quando si sarebbe perfettamente in grado di far da sé.

La scelta di favorire la migliore espressione professionale di ciascuna di noi è stata preceduta da una serie di azioni propedeutiche tra le quali:

- creazione di spazi di condivisione, confronto e dialogo sui temi oggetto dei nostri interventi, per approfondire anche stili e approcci e concordare quelli più risonanti al gruppo;
- pratica costante dell'ascolto e del dialogo empatici e generativi per favorire la costruzione della relazione fiduciaria;
- co-progettazioni e lavoro in modalità a leadership orizzontale (team di pari e decisioni collegiali) per

praticare quanto emerso in linea 'teorica' dalle attività precedenti.

Il beneficio più significativo va certamente alle/ai clienti che, indipendentemente da come entrano in contatto con la nostra organizzazione, possono contare sulle professionalità migliori e ottimizzare il risultato del loro investimento. Sotto il profilo interno il beneficio è duplice:

- l'azienda gode complessivamente di una reputazione più alta, per la maggiore soddisfazione delle/dei clienti, e - di conseguenza - ha acquisito, e progressivamente acquisisce un miglior posizionamento sul mercato, con conseguenze anche sui fatturati;
- individualmente, ciascuna professionista ha la possibilità di lavorare negli ambiti che più rispondono alle sue preferenze e - attraverso l'esperienza e gli approfondimenti formativi utili all'esercizio della sua funzione - l'opportunità di crescere continuamente sotto il profilo professionale.

Integrazione vita privata - lavoro

In Bottega Filosofica siamo tutte donne, alcune con figli(e), e tutte professioniste. Ciò comporta l'esigenza di integrare le attività professionali con impegni di natura familiare e con impegni di natura formativa. Per favorire questa integrazione, abbiamo adottato alcune regole che consentono a ciascuna di vivere pienamente la propria vita personale e professionale senza rinunce:

- agende condivise per evitare di coinvolgerci in impegni che costringerebbero a una scelta e quindi a sacrificare qualcosa
- riunioni di allineamento sui progetti in giorni e orari fissi della settimana, salve esigenze contingenti o impegni personali non derogabili, per facilitare la pianificazione di ciascuna
- lavoro in asincrono per consentire a ciascuna di lavorare nei momenti a lei più confacenti.

Le principali difficoltà riscontrate hanno riguardato più l'approccio individuale agli impegni personali che quello del gruppo.

Si tendeva a considerare i propri impegni personali non essenziali (per es. quelli ludici o sportivi o di cura di sé), così come quelli legati alla formazione non essenziale all'azienda, come secondari e rinunciabili.

Perciò - inizialmente - non venivano inseriti nell'agenda condivisa, relegandoli ai residui di tempo.

Infine, il lavoro in asincrono, è una pratica che - se nuova - può inizialmente creare un po' di smarrimento, perché presuppone l'accettazione di una buona dose di perdita di controllo e la fiducia che, seppure ciascuna lavori con i propri tempi e in autonomia, le scadenze verranno rispettate e il risultato sarà comunque armonico o facilmente e velocemente armonizzabile.

Le resistenze a dichiarare impegni personali le abbiamo superate con il sostegno delle colleghe, fondato sulla profonda e radicata convinzione che ciascuna è una persona - con tutto il proprio spettro di impegni e interessi - e che non sia possibile essere autenticamente se stesse, sul lavoro, sacrificando aspetti essenziali della propria vita personale.

Quanto alla pratica del lavoro in asincrono, le iniziali difficoltà sono state superate organizzando riunioni di allineamento - preliminari, intermedie e finali - inizialmente molto lunghe e frequenti e progressivamente più efficientate.

Uno dei principali interventi di efficientamento riguarda la possibilità che non tutte le interessate partecipino alle riunioni di allineamento e che, sulla base del rapporto fiduciario che caratterizza il gruppo di lavoro, rinuncino a presenziare l'incontro (per dedicarsi ad altro) e poi si allineino alle decisioni del gruppo.

I benefici interni ed esterni sono molteplici:

- qualità del tempo. Se da un lato può sembrare che il tempo di lavoro sia sacrificato agli impegni personali, in realtà, la miglior organizzazione e integrazione tra i

diversi impegni, non solo libera tempo ma - soprattutto - fa sì che ne aumenti la qualità, in termini di maggiore efficienza ed efficacia perché - nel tempo del lavoro - l'energia è totalmente concentrata sul lavoro.

- *retention* delle persone. La pandemia ha accelerato una tendenza di questi ultimi anni: le persone sono sempre meno disponibili a sacrificare la propria vita per il lavoro e la carriera. Negli Stati Uniti in maniera più netta, ma progressivamente in maniera più evidente anche in Italia, le persone stanno rinunciando a lavori anche ben remunerati e prestigiosi, se questi influenzano negativamente la loro vita personale.

Il fenomeno è ancora più evidente tra le/i giovani e i c.d. talenti. Un'organizzazione in grado di favorire l'integrazione tra tutti gli elementi della vita di una persona è (lo abbiamo testato) più attrattiva verso lavoratrici e lavoratori ad alto valore aggiunto e si garantisce una maggior fidelizzazione di queste persone.

Questi comportamenti hanno ricadute positive anche sul mercato. C'è una sempre più larga fetta di persone cui interessa la qualità della vita delle lavoratrici e dei lavoratori delle aziende dalle quali acquistano prodotti o servizi e che sono disposte anche a pagarne una parte del costo. Nella nostra esperienza, la franchezza con la quale informiamo le/i clienti delle nostre disponibilità temporali, coerentemente anche con impegni personali, trasferisce autenticità e umanità e favorisce una maggiore fiducia.

CRMpartners S.r.l.

RANGE DI FATTURATO	2 - 10 Mln €
SETTORE	Digital Transformation
NUMERO DI DIPENDENTI	25-30



Per rendere ancora più formali le nostre politiche di gestione interna, orientate alle pari opportunità, stiamo cercando di ottenere il certificato di Diversity & Inclusion Path. Inoltre, in fase di selezione lasciamo aperta la possibilità di inviare il CV senza data di nascita, foto e sesso specificati.

Intanto, il nostro approccio alla selezione è sempre incentrato sulla Valutazione delle Competenze piuttosto che su variabili di genere, età o nazionalità. Infatti, è nostra cura inserire negli annunci di lavoro il seguente messaggio:

"Diversità è parte della nostra cultura aziendale. Puoi inviare la tua candidatura nel modo che ti è più congeniale (blind cv o lettera di accompagnamento a jobs@crmpartners). Non discriminiamo nessuno, ed invitiamo chiunque ad unirsi a noi!"

1. Pubblicazione formale (firmato dall'alta Direzione e pubblicato sul sito web dell'istituzione)

2. Risorse dedicate all'implementazione (Equality Officers o Gender Equality Teams)

-HR Manager

-Responsabile MKTG

-Responsabile sostenibilità ambientale e sociale

3. Raccolta di dati e monitoraggio con report periodici.

Teniamo costantemente sotto monitoraggio le metriche di assunzione di donne in azienda. Tra il 2021 e il 2022 c'è stato un netto incremento di inserimento in azienda di stagiste, la cui percentuale di conversione in apprendistato è del 63%. Il principale obiettivo per il futuro a lungo termine è che tali apprendistati si tramutino in indeterminati. Mentre un obiettivo più di lungo

termine è di avere delle manager donne in azienda.

4. Quante donne prese in stage.

2019: 3;
2020: 2;
2021: 11;
2022: 4

5. Quante donne passate da stage ad assunzione (apprendistato).

2019: -;
2020: 2;
2021: 4;
2022: 7

6. Quante donne da apprendistato a indeterminato.

2019: -;
2020: -;
2021: -;

2022: 2

Nel 2022 c'è stato un incremento delle donne assunte vicino al 100%

7. Erogazione dei bonus a parità di risultati competenze e responsabilità:

L'erogazione dei bonus non prevede distinzioni uomo-donna. Il bonus viene erogato per reparto. La cifra attribuita ad ogni reparto dipende dal numero di dipendenti all'interno dello stesso.

Poi l'attribuzione al/alla singolo/a dipendente dipende dal raggiungimento degli obiettivi singoli dati dal/dalla responsabile d'area e da un modello di incentivi legato ai progetti. La totale somma che ogni dipendente può raggiungere non varia tra uomo e donna, ma varia in base alla seniority del ruolo, (es. Junior: 550 euro possibili; Mid: 720; Senior: 1100)

Danone Nutricia Italia S.p.A SB

RANGE DI FATTURATO	> 50 Mln €
SETTORE	Alimentare
NUMERO DI DIPENDENTI	464



In Danone abbiamo lanciato un vero e proprio motto per far sì che ogni attivazione da parte dei brand fosse prima sentita dalle persone stesse. Parliamo infatti di "ACTIVE People for ACTIVE Brands" proprio per esprimere la basilare importanza che i primi promotori di cause per cui ci si vuole battere e che poi verranno declinate nel brand ritenuto più in linea con l'obiettivo sociale, politico, economico o ambientale che si vuole promuovere ed enfatizzare siano le persone che stanno dietro agli stessi.

Le persone dunque devono innanzitutto diventare veri e propri promotori e Ambassador della strategia da implementare e in un secondo momento trovare il giusto bilanciamento tra l'obiettivo di profitto economico e impatto sociale. Il successo per noi sta proprio nella dimostrazione di un'azione concreta e tangibile per gli utenti che sia perfettamente in linea con i valori e la cultura del brand, per evitare di cadere nel fenomeno del "Washing".

Per questo motivo, in Danone preferiamo parlare di "Brand Purpose" un impegno fortemente concentrato sullo storico "dual project" che ci contraddistingue e crea un sentimento di fiducia e di appartenenza con i nostri stakeholder interni ed esterni. Tutto ciò che viene fatto, in termini di strategie, azioni e progetti, viene fatto proprio perché guidato da un "purpose" storico che ha permesso all'organizzazione e ai brand di ottenere fiducia e creare e condividere valore sostenibile per tutti: il nostro "Dual Project".

In Danone miriamo a ispirare pratiche alimentari e di consumo più sane e sostenibili, in linea con la nostra visione "One Planet. One Health", che riflette una forte convinzione che la salute delle persone e la salute del pianeta siano interconnesse.

Ci concentriamo quindi su categorie ad alta crescita e incentrate sulla salute e ci impegniamo a operare in modo efficiente, sostenibile e responsabile. Questo approccio unico ha ispirato la definizione della nostra missione: generare una crescita redditizia e sostenibile ora e per molti anni a venire attraverso il nostro impegno per il progresso sociale ed economico e la nostra passione per portare la salute attraverso il cibo al maggior numero possibile di persone.

Noi di Danone attraverso la nostra campagna di attivazione del brand "Actimel" con "Più forti insieme con Auser", ci siamo fatti portavoce di concetti già in linea con il brand stesso; Actimel si identifica come alleato del sistema immunitario per gli italiani da più di 20 anni. In relazione a ciò, Actimel insieme ad Auser, un'associazione di volontariato e di promozione sociale che si dedica al volontariato con focus persone anziane e supporto ai fragili, si è messo in campo con un'iniziativa a supporto della campagna vaccinale, e nello specifico si è trattato dell'accompagnamento delle persone protette delle persone fragili alla vaccinazione grazie alla donazione del 10% del ricavato delle vendite di prodotto Actimel.

Si è trattato di un'operazione di sostegno all'interno di una delle aree più colpite dalla pandemia volta a coprire tutte le necessarie attività che bisogna espletare per effettuare la vaccinazione delle persone fragili: dall'adesione tramite inserimento dei dati sulla piattaforma alla prenotazione dell'appuntamento fino al trasporto protetto ai centri per la somministrazione, all'assistenza in loco e al successivo accompagnamento alle abitazioni private, si tratta di azioni che si ripetono sia per la prima dose che per il richiamo del vaccino.

La collaborazione di Actimel con Auser Lombardia ha rappresentato un impegno di pubblica utilità e di vicinanza reale alla comunità perfettamente in linea con la mission di brand e di Danone, azienda certificata B Corp che si caratterizza per la volontà di coniugare la creazione di valore economico con la realizzazione del bene collettivo. Ciò ha funzionato in quanto l'impegno quotidiano per la salute e il benessere delle persone fa parte del DNA di Danone e del Brand Actimel ed è stato un chiaro esempio di responsabilità sociale d'impresa già intrinseca nei valori del marchio. Da qui quindi si capisce la necessità di coerenza tra il brand e la causa sociale di cui ci si vuole fare portavoce. Le aziende che stanno dietro ai brand, dunque, devono avere già intrinseca un duplice obiettivo: crescita economica e progresso sociale.

Danone Nutricia Italia S.p.A SB, come anticipato, si caratterizza per essere una B Corp e una società Benefit, ossia un'azienda che, oltre agli obiettivi di profitto si impegna per avere un impatto positivo sulla società e sul pianeta; mentre fa business, produce effetti positivi sull'ambiente, sul territorio e sulle persone e crede fortemente in un nuovo modello di economia partecipativa che concili la creazione di valore economico con la realizzazione del bene collettivo.

Le azioni intraprese dai brand, quindi, sono state portate avanti in modo responsabile, sostenibile e trasparente l'attività promossa è stata studiata per avere un corretto e coerente bilanciamento tra l'interesse della società e l'interesse della collettività.

Per l'attivazione del nostro brand Actimel i KPI programmati e indagati incarnano il duplice obiettivo del brand e di Danone, ossia quello economico e l'impatto sociale. Nello specifico si è andati ad indagare gli effetti in termini di vendite e profittabilità di prodotto da un lato e l'impatto sociale in termini di "quanto Actimel è stato percepito alleato dell'immunità", quanti persone sono state vaccinate grazie alla collaborazione Actimel e Auser", quante persone sono state raggiunte dalla conoscenza dell'iniziativa con tutte le attività di sampling attivate negli hub vaccinate tutti KPI correlati all'impatto sociale desiderato.

Intexo S.r.l. SB

RANGE DI FATTURATO	2 - 10 Mln €
SETTORE	Società di consulenza specializzata nell'area healthcare
NUMERO DI DIPENDENTI	20 - 30

Intexo S.r.l. SB è un'azienda che opera principalmente nei settori della consulenza farmaceutica regolatoria e di market access.

La Società promuove una **cultura aziendale condivisa che si basa su una politica di inclusione ed equità in tutti gli ambiti della vita lavorativa delle persone ne prendono parte.**

Nel codice etico aziendali si ribadisce come la policy di recruitment sia basata sulla valorizzazione della persona senza differenza di genere, razza, nazionalità, credo politico o sindacale e favorendo quella flessibilità nell'organizzazione del lavoro che agevolano la gestione dello stato di maternità e in generale della cura dei figli.

L'Azienda agevola sistemi di lavoro flessibili e agili al fine di consentire il raggiungimento di un life-balance ottimale. I nostri numeri riflettono pertanto questa politica interna e nello specifico:

- Il 77% dei dipendenti è donna

- Il 75% dei ruoli manageriali è ricoperto da donne
- Il 67% del CdA è composto da donne
- La CEO è una donna

Intexo S.r.l. SB inoltre ha attivato politiche interne per l'agevolazione della gestione della maternità/paternità e della cura dei figli, prevedendo un congedo di paternità ulteriore rispetto a quello previsto dalla legge e fornendo un supporto nella gestione dei figli attraverso il piano welfare, nello specifico:

- Supporto alla genitorialità: Asilo nido, babysitter, doposcuola, ludoteca, centro estivo, mensa scolastica, attività sportive e quanto altro previsto dalla normativa in questo campo.
- Voucher/rimborsi spendibili per latte artificiale, pannolini e prodotti per l'infanzia.

Nel corso degli anni Intexo S.r.l. SB si è impegnata a fornire ai dipendenti corsi per il miglioramento delle loro competenze professionali e soft skills.



Questo tipo di attività è aperta a qualsiasi dipendente senza distinzione alcuna.

Nel continuo tentativo di migliorare la soddisfazione e il benessere delle persone che vi lavorano, ogni anno vengono proposte diverse survey anonimizzate e volontarie,

volte a individuare le aree di miglioramento sia personali che aziendali. I risultati vengono poi utilizzati dalla Direzione per apportare miglioramenti sulle tematiche segnalate.

Mediatyche S.r.l. SB

RANGE DI FATTURATO	< 2 Mln €
SETTORE	Comunicazione, PR, Media Relation, CSR, Posizionamento, Brand Purpose
NUMERO DI DIPENDENTI	0 - 10

MEDIATYCHE
communication & sustainability

Tra gli obiettivi ONU di Mediatyche figura l'obiettivo 4: Fornire un'educazione di qualità, equa ed inclusiva, e opportunità di apprendimento per tutti.

Su questo Mediatyche si impegna, insieme a Laboratorio Adolescenza - libera associazione che ha lo scopo di promuovere e diffondere lo studio e la ricerca sugli adolescenti - per permettere ai brand di trasformare in azioni il loro purpose. Questo avviene attraverso un lavoro che

coinvolge in prima persona l'azienda, "ovvero i dipendenti e i propri figli", e poi le scuole e i ragazzi e le ragazze, con progetti improntati sui valori più disparati dell'Inclusion&Diversity. Una proficua collaborazione quella tra Mediatyche e Lab Ad già intrapresa con diverse realtà, tra cui Avis, Lactalis, D-Link, per promuovere tra i giovani i valori racchiusi nelle parole inclusion & diversity il cui fine ultimo è coltivare gli adulti e manager di domani.

NATIVA S.r.l SB

RANGE DI FATTURATO	2 - 10 Mln €
SETTORE	Consulenza per la sostenibilità
NUMERO DI DIPENDENTI	40 - 50

NATIVA

NATIVA è la **Regenerative Design Company** che supporta centinaia di aziende in una radicale evoluzione del proprio business, accelerandone la transizione verso modelli economici rigenerativi.

In qualità di Società Benefit, abbiamo integrato nel nostro oggetto sociale la nostra vocazione e le nostre finalità di beneficio comune, che ogni anno ci impegniamo a onorare attraverso delle azioni che le rendano concrete.

La prima delle nostre finalità è questa: **"Lo scopo di NATIVA è di accelerare la transizione verso paradigmi economici rigenerativi per le persone e la biosfera e contribuire alla felicità e al benessere delle persone che animano la Società stessa"**.

Essa si traduce nello sforzo costante e intenzionale di immaginare e creare una cultura in cui ognuno possa espri-

mere il proprio pieno potenziale, in cui i temi di Gender Equality ricoprono un ruolo di fondamentale importanza. Per garantire la crescita tanto umana quanto professionale delle nostre persone (i Nativer), abbiamo individuato la figura del Human Potential Development Lead, che assicura la messa in campo di strumenti a supporto della crescita armonica e di una maggiore attenzione alla felicità dei Nativer. Crediamo infatti che attraverso un percorso intenzionale volto a sviluppare il pieno potenziale di ognuno, formeremo Nativer preparati, motivati nel profondo e pronti a mettersi in gioco per costruire società più giuste ed inclusive, in cui il business possa essere specchio del mondo poliedrico in cui viviamo.

A tal fine, abbiamo implementato un framework *full potential* che comprende una serie mirata di azioni per la ri-

cerca e l'espressione della vocazione di ciascuno. Le più rilevanti riguardano un **percorso di onboarding e training** per assicurare una crescita equa ed in linea con i principi promossi da NATIVA, un **piano di welfare** per tutte le nostre persone senza distinzione di genere, età e seniority (che copre anche i costi dell'asilo fino a capienza), un percorso di **auto-valutazione e sviluppo di competenze** con piani d'azione operativi e concreti, un ciclo di **spoke-person training** per aumentare il coinvolgimento di ciascuno sui nostri temi cardine.

Prevediamo, inoltre, un contratto di lavoro agile che consente flessibilità di orario e luogo di lavoro, promuovendo

un ambiente aperto alla collaborazione e alla co-creazione. Accogliamo con gioia le nuove generazioni, per il cui futuro ci impegniamo ogni giorno, anche attraverso meccanismi di welfare come il riconoscimento dell'equità nei processi di aumento e promozione a neo-mamme e neo-papà e prevedendo la retribuzione in caso di malattia del/la bambino/a.

La felicità e il benessere dei Nativer sono al centro del nostro impegno reciproco quotidiano, attraverso le azioni intenzionali e quelle che naturalmente nascono dall'orgoglio di indossare ogni giorno la maglia di NATIVA.

NWG Energia S.p.A SB

RANGE DI FATTURATO	> 50 Mln €
SETTORE	Energy & Utilities
NUMERO DI DIPENDENTI	80 - 90

NWG
ENERGIA

NWG Energia nasce nel 2014 come trader di energia elettrica che, da statuto, fornisce 100% energia derivante esclusivamente da fonti rinnovabili attraverso il meccanismo di compensazione dell'energia venduta tramite Garanzie di Origine (GO). È la prima azienda delle utilities a diventare società benefit e certificata B Corp nel 2016. Sono 4 i principi-valori "sociali" che guidano le scelte operative di NWG Energia:

- **Parità ed equità di trattamento** Nel rapporto di lavoro consideriamo questo principio come uno dei capisaldi di uguaglianza tra i sessi. Ci impegniamo a garantire pari opportunità nella vita lavorativa aziendale ed a offrire le stesse condizioni e servizi previsti nella nostra Politica di Welfare Aziendale.
- **Diversità e inclusione sociale.** Dare accesso e partecipazione al mercato del lavoro alle persone con disabilità o alle categorie più vulnerabili, tra cui i giovani, al fine di combattere l'isolamento sociale. Promuovere il diritto all'apprendimento di qualità lungo l'arco di tutto il percorso lavorativo e favorire una cultura aziendale improntata a un ambiente di lavoro positivo.
- **Merito.** NWG Energia crede nel merito come risultato di impegno, responsabilità, collaborazione su obiettivi comuni, creatività, e stimola l'intraprendenza personale nel raggiungere obiettivi professionali in ottica

di continuo miglioramento di carriera professionale, in coerenza con il Codice Etico, la Mission e i valori aziendali.

- **Condivisione obiettivi di Sostenibilità.** NWG Energia stimola i nuovi dipendenti a prendere visione e condividere il Codice Etico aziendale e ad adottare comportamenti coerenti con obiettivi di Sostenibilità ambientale, sociale ed economica previsti da un'azienda certificata B Corp.

Un approccio trasversale e integrato al tema della Sostenibilità non può prescindere dalla valorizzazione del benessere, della sicurezza e della motivazione dei dipendenti. Siamo convinti che vi sia una forte connessione tra performance aziendali e benessere dei lavoratori.

Per questo, il Welfare e la sicurezza delle persone sono per NWG Energia un elemento essenziale della strategia aziendale.

Nello specifico*:

- **11%** Aumento del personale
- **56%** donne tra i dipendenti
- **67%** donne tra i/le responsabili
- **757 ore** di formazione erogate
- **Inclusione dei dipendenti e degli Stakeholders attraverso focus group dedicati**

Panino Giusto S.p.A SB

RANGE DI FATTURATO	10 - 50 Mln €
SETTORE	Alimentare
NUMERO DI DIPENDENTI	250 - 300

PANINO GIUSTO
Milano 1979

Panino Giusto nasce a Milano nel 1979 e si pone immediatamente all'attenzione del mercato come brand della ristorazione casual dining, con la sua proposta di altissima qualità, informale e veloce, alternativa alla pausa pranzo tradizionale.

Come Società Benefit e B Corp certificata, Panino Giusto opera secondo logiche di massima trasparenza per valorizzare la meritocrazia e il talento, impegnandosi con ogni mezzo a superare qualsiasi forma di discriminazione. I numeri del nostro organico riflettono questa direzione e sottolineano una forte componente femminile anche nella Governance aziendale.

Nello specifico*:

- **67% Manager Company è donna**
- **+47% dei/delle dipendenti della Company è donna**
- **1/3 presenza femminile nella Governance (*Sia il ruolo del Presidente del CdA che del Collegio Sindacale sono ricoperti da due professioniste)**

(dati aggiornati al 2021)

La best practice esistente a oggi sul fronte assunzioni è la stessa applicata per ogni neoassunto/a e si basa sulla valutazione delle competenze e della meritocrazia a prescindere dal genere.

In azienda per esempio il Gender Pay gap corrisponde alla differenza retributiva, basata solo sulla parità di ruolo senza altri condizionamenti.

Come Società Benefit abbiamo esplicitato il nostro impegno a tutela dell'empowerment femminile integrandolo formalmente nel nostro statuto.

[...] la promozione del talento individuale delle persone, l'appoggio e l'implementazione di programmi dedicati alla diversità e inclusione con particolare focus al talento femminile e l'integrazione di persone con barriere all'occupazione.

Formalizziamo questo aspetto anche nel Codice Etico interno, che viene condiviso e sottoscritto da tutti i/le neoassunti/e

Perlage Winery S.r.l. SB

RANGE DI FATTURATO	2 - 10 Mln €
SETTORE	Produzione e commercializzazione di vino biologico
NUMERO DI DIPENDENTI	15-25

PERLAGE
— WINERY —

Perlage, cantina storica del Conegliano-Valdobbiadene DOCG, produce vino biologico fin dal 1985.

L'etica nel fare impresa e il rispetto dell'ecosistema vigneto sono stati alla base del percorso di sostenibilità aziendale. Nel 2016, inizia a maturare la necessità di misurare la performance ambientale e sociale dell'azienda, dando valore e trasparenza alle pratiche già ampiamente adottate. La certificazione BCorp è stata l'impulso per gettare le basi della rendicontazione del nostro impatto e formulare un piano di miglioramento nelle aree della Governance e dei Collaboratori.

L'acquisizione dello status giuridico di Società Benefit nel 2019 è stato il frutto di un percorso che ci ha porta-

to a formalizzare la mission benefit anche nello statuto aziendale.

Siamo all'inizio di un percorso

Il tema della parità di genere è ancora nuovo per una piccola azienda come la nostra e di conseguenza non sono ancora in essere iniziative o servizi strutturati su questo ambito.

Di recente abbiamo coinvolto i/le dipendenti dell'azienda in un incontro di formazione sul tema della parità di genere prendendo spunto dallo slogan della campagna #UnlocktheChange del movimento italiano delle BCorp: "Perché lavoro è maschile e disoccupazione è femminile?".

Grazie alle professioniste della Cooperativa Sociale La Esse abbiamo trascorso un pomeriggio denso di contenuti e di confronto sul tema dello stereotipo di genere, il gender life balance e il gender pay gap.

L'incontro ha generato diversi impatti positivi come emerso nel questionario di valutazione del percorso:

- Il 75% dei collaboratori coinvolti;
- Aumentata consapevolezza sul tema della parità e

dello stereotipo di genere;

- 2 Lavori di gruppo che hanno favorito lo scambio reciproco di esperienze personali.

L'iniziativa si è rivelata una preziosa occasione per sradicare i diversi luoghi comuni sulla parità di genere, scoprendo che ognuno può fare la sua parte per invertire dinamiche solo apparentemente consolidate.

Save the Duck S.p.A. SB

RANGE DI FATTURATO	10 - 50 Mln €
SETTORE	Abbigliamento
NUMERO DI DIPENDENTI	80 - 90



Save The Duck è una Società Benefit e B Corp certificata composta per l'85% da donne; per questo motivo ci è sembrato naturale aderire all'iniziativa delle Nazioni Unite WEPs e cercare di valutare più a fondo i nostri impatti sia sulla popolazione interna che su quella della supply chain. Intraprendendo questo cammino abbiamo adottato la metodologia di misura GAT - gender gap analysis, lo strumento proposto da WEPs per analizzare il proprio livello di impegno verso l'uguaglianza di genere.

Lo strumento prevede quattro livelli di valutazione: Beginner, Improver, Achiever e Leader; noi siamo risultati Achiever.

Da questa analisi sono poi scaturiti la nostra politica di D&I e un piano d'azione per accrescere il nostro impegno sia interno che verso i partner della supply chain.

Nel nostro codice d'Interdipendenza chiediamo a tutti i nostri fornitori di impegnarsi affinché nessun tipo di discriminazione venga perpetrata all'interno delle loro realtà lavorative.

Insieme a queste azioni è emersa la necessità di cono-

scere più a fondo la dirigenza delle aziende della nostra catena di fornitura e quindi di valutare, in base alle dimensioni di ognuna, quante di queste fossero guidate da donne. Abbiamo così scoperto che il 35% delle aziende con cui cooperiamo ha una dirigenza femminile.

Dall'analisi è poi emerso che in tutte le aziende la maggioranza preponderante di workers è rappresentata sempre da donne.

Per questo motivo abbiamo deciso di fornire ai nostri partner uno strumento di autovalutazione per identificare buone pratiche o potenziali problematiche legate al gender all'interno delle loro aziende e coi dati ottenuti vogliamo creare azioni di sensibilizzazione affinché apportino remediation plan e implementino pratiche migliorative.

Per portare del valore aggiunto all'interno della nostra azienda stiamo programmando una formazione specifica per imparare a riconoscere e gestire i BIAS comportamentali più diffusi e aumentare quindi la consapevolezza delle nostre persone verso la necessità di gestire i rapporti interpersonali con reciproco rispetto.



Way2Global Srl SB

RANGE DI FATTURATO	2 - 10 Mln €
SETTORE	Traduzioni e servizi linguistici
NUMERO DI DIPENDENTI	10 - 20



In Way2Global la **parità di genere** rappresenta uno degli SDG costitutivi del nostro piano industriale, oltre che una delle finalità di beneficio comune del nostro Statuto come Società Benefit.

La natura del nostro business e la governance femminile della nostra startup Benefit ci portano a percepire la **diversità** come un **valore aggiunto**, un fattore di ricchezza da promuovere sia all'interno, con l'attuazione di policy e prassi volte ad affermare una cultura dell'inclusione, sia all'esterno, sulla filiera e nel settore dei servizi linguistici con attivismo e iniziative di empowerment femminile.

Gli svantaggi e la discriminazione di cui sono oggetto giovani e donne nel mercato del lavoro del nostro Paese ci hanno spinto a conferire loro priorità nelle nostre policy di recruitment. Il nostro intento è dimostrare come **investire su giovani e donne**, in ottica di riscatto e valorizzazione delle loro potenzialità, sia una scelta vincente per le aziende, che contribuisce a trasformare potenziale inespresso in valore per tutti, alimentando una crescita sana e sostenibile.

Nella nostra agenzia di traduzioni, l'impegno verso la parità di genere si declina in una serie di **KPI specifici** (percentuale di donne in organico, percentuale di donne in posizioni apicali e nel Board, etc. - compendiate nel nostro Bilancio Integrato scaricabile dal nostro sito web) che ci consentono di presidiare il percorso di miglioramento continuo verso la sostenibilità sociale, oltre che nell'adozione di **policy aziendali**, misure e prassi che intendono promuovere e diffondere la cultura JEDI (Justice, Diversity, Equity & Inclusion).

Internamente al perimetro aziendale abbiamo sviluppato in co-progettazione con le nostre persone un innovativo sistema di **welfare aziendale** che ambisce a garantire felicità e benessere a chi vi lavora sostenendo la crescita personale e professionale e tutelando l'armonizzazione vita-lavoro. Tra le principali misure vi sono:

- piani di formazione continua per ogni dipendente, Board incluso per il miglioramento sistematico nell'applicazione della gender equality in azienda, con un focus particolare sull'abilitazione delle donne al digitale, alle nuove tecnologie del futuro e allo sviluppo di una nuova leadership femminile;
- piani di costruzione delle carriere per la crescita e l'avanzamento femminile;

- adozione dello smart working integrale per la massima flessibilità del lavoro e formazione/assunzione di giovani in territori svantaggiati (South Working);
- parificazione dei congedi parentali oltre le differenze di genere per un'equa bigenitorialità;
- misure di agevolazione per un rientro graduale dei neo-genitori al lavoro (Slow Working).

Fuori dal perimetro aziendale e sulla catena del valore abbiamo realizzato due progetti, **Language Industry 4.0** e **Way2Academy**, per condividere saperi e conoscenze finalizzati alla formazione professionale della community di linguisti/e e studenti, e alla diffusione delle digital skill, ormai indispensabili anche nel settore della Language Industry.

Entrambi i progetti sono iniziative di Open Education a sostegno della riqualificazione digitale come leva di empowerment femminile, che facilita la transizione digitale a beneficio delle donne perché col presidio delle tecnologie abilitanti possano guidare il futuro da protagoniste.

In partnership con la Pubblica Amministrazione, il terzo settore, associazioni e la società civile siamo inoltre impegnati a promuovere iniziative di **sensibilizzazione e attivismo sulle tematiche di empowerment femminile e parità di genere**.

Dal 2020 siamo ambassador del Premio Parità Virtuosa del Consiglio Regionale delle Pari Opportunità di Regione Lombardia, aggiudicatari per il 2° anno dell'Award "Welfare Index PMI", firmatari dei WEP (Women Empowerment Principles) di UN Women, e sottoscrittori della Diversity Charter di Fondazione Sodalitas, mentre la nostra Founder&CEO Laura Gori è Founder&Consigliera dell'associazione B Women che riunisce le donne in orbita B Corp, è ambassador dei progetti "Le Città delle Donne" e "Caschi Rosa" de Gli Stati Generali delle Donne, è tra le "Inspiring 50" 2018 ossia le donne più ispirazionali in ambito tecnico-scientifico, ed è parte del Consiglio Direttivo di Asso-benefit con delega all'empowerment femminile.

Non ultimo, nell'ottica di guidare con l'esempio, abbiamo voluto richiedere tra le prime aziende in Italia la **Certificazione** secondo la **UNI/PdR125:2022 Parità di Genere** per fare da apripista e volano a questo innovativo protocollo che può imprimere una svolta alla realizzazione della parità di genere nelle aziende.



FONTI NORMATIVE e RISORSE UTILI

- Prassi di riferimento **UNI/PdR 125:2022 Parità di genere**
<https://store.uni.com/uni-pdr-125-2022>
- **UNI ISO 30415** Gestione delle risorse umane – Diversità e inclusione
<https://www.noemahr.com/iso-30415-in-italiano/>
- **UN WEP Women Empowerment Principles** - <https://www.weps.org/join>
- **UNGC Target Gender Equality (TGE) Accelerator** - <https://unglobalcompact.ca/target-gender-equality-program/>
- **Fondazione Sodalitas Carta per le Pari Opportunità** - <https://www.cartapariopportunita.it/diversity-charter/>
- **Guida di UNGC uso buyer per promuovere la gender equality nel processo di approvvigionamento**
Applying A Gender Lens To Sustainable Procurement, UNGC - <https://sustainableprocurement.unglobalcompact.org/how-to-achieve-gender-equality-in-supply-chains/#:~:text=Applying%20a%20gender%20lens%20to%20your%20procurement%20strategy%20and%20practices&text=Build%20your%20company's%20understanding%20of,supply%20chains%20and%20operating%20context.>
- **GRI 405-2 Diversity and Equal Opportunity**
<https://www.globalreporting.org/standards/media/1020/gri-405-diversity-and-equal-opportunity-2016.pdf>
- **Definizione ufficiale dell'SDG5 con relativi Target e link utili**
<https://www.un.org/sustainabledevelopment/gender-equality/>
<https://www.globalgoals.org/goals/5-gender-equality/>
- **Strategia di gender equality della Commissione Europea**
https://ec.europa.eu/info/policies/justice-and-fundamental-rights/gender-equality/gender-equality-strategy_en
- **Impegno e risorse di UNGC a favore della gender equality**
<https://www.unglobalcompact.org/what-is-gc/our-work/social/gender-equality>
- **Impegno e risorse di UN Women a favore della gender equality**
<https://www.unwomen.org/en/news-stories/in-focus/2022/08/in-focus-sustainable-development-goal-5>
- **Women's Empowerment Principles**
<https://www.weps.org/>
- **Gender Equality Index** che misura lo stato di avanzamento della parità di genere in Europa e nei singoli Paesi dell'Unione Europea - <https://eige.europa.eu/gender-equality-index/2021>
- **Better leadership, better world**, a cura di UNGC <https://www.unglobalcompact.org/library/5612>
- **Gender Equality, Diversity & Inclusion Spotlight**, a cura di UNGC <https://www.unglobalcompact.org/library/5969>
- **The Business in the Community (BITC) toolkit on Diversity & Inclusion**
<https://www.bitc.org.uk/toolkit/diversity-and-inclusion-strategy-and-policy-guidance-advice/>
- **ILO Convention 100 - Equal Remuneration** - https://www.ilo.org/dyn/normlex/en/f?p=NORMLEXPUB:12100:0::NO::P12100_INSTRUMENT_ID,P12100_LANG_CODE:312245,en
- **ILO Convention 111 - Discrimination** - https://www.ilo.org/dyn/normlex/en/f?p=1000:12100:0::NO::P12100_INSTRUMENT_ID,P12100_LANG_CODE:312256,en:NO

TOOL DI AUTOVALUTAZIONE ONLINE

- **B Lab B Impact Assessment**
<https://app.bimpactassessment.net/get-started>
- **UNGC e B Lab SDG Action Manager**
<https://app.bimpactassessment.net/get-started/partner/ungc>
- **UN WEP Gender Gap Analysis Tool**
https://www.unglobalcompact.org/take-action/action/womens-principles/weps_tool
- **Fondazione Sodalitas D&I Self-Assessment online tool**
<https://www.cartapariopportunita.it/wp-content/uploads/2021/10/Sodalitas-DI-Self-Assessment.pdf>



Certificazione



Corporation

**#Unlock
TheChange**