



Female Skills

Leva innovativa
per organizzazioni
e servizi territoriali



RICERCATORE
MARINO PODDIGHE

**CERTIFICAZIONI DI GENERE
COME BASE PER UN MODELLO
ORGANIZZATIVO INCLUSIVO
PER ORGANIZZAZIONI DI MINORI
DIMENSIONI**

Incipit

Le aziende non sono un ecosistema avulso dalla società che le circonda, ma sono e soprattutto devono essere sempre più attori a supporto delle persone e della comunità di appartenenza.

UNIS&F

**IUSNE**
Istituto Universitario Salesiano Venezia

/ INDICE

| | |
|--|----|
| Premessa | 3 |
| Capitolo 1. Introduzione | 5 |
| 1.1/ L'Agenda 20230 dell'ONU e i principi ESG..... | 5 |
| 1.2/ Il Diversity Management..... | 6 |
| 1.3/ La leadership inclusiva..... | 7 |
| 1.4/ Una breve nota sulla metodologia..... | 8 |
| Capitolo 2. Il contesto legislativo | 10 |
| 2.1/ Elenco non esaustivo della legislazione internazionale..... | 10 |
| 2.2/ Elenco non esaustivo della legislazione Europea..... | 10 |
| 2.3/ La legislazione in Italia..... | 12 |
| 2.4/ Il PNRR..... | 14 |
| 2.5/ La certificazione della parità di genere: la UNI/PdR 125:2022..... | 14 |
| Capitolo 3. Il contesto provinciale | 17 |
| 3.1/ La Situazione in Veneto e nella provincia di Treviso..... | 17 |
| 3.2/ Alcuni Indici..... | 19 |
| Capitolo 4. Le certificazioni | 21 |
| 4.1/ Le Società Benefit..... | 21 |
| 4.2/ Le Società Certificate B-Corp..... | 22 |
| 4.3/ Il nuovo regolamento europeo CSRD-ESRS..... | 24 |
| Capitolo 5. Le aziende intervistate | 26 |
| 5.1/ Azienda n°1..... | 27 |
| 5.2/ Azienda n°2..... | 29 |
| 5.3/ Azienda n°3..... | 31 |
| 5.4/ Azienda n°4..... | 33 |
| 5.5/ Azienda n°5..... | 35 |
| 5.6/ Azienda n°6..... | 38 |
| 5.7/ Azienda n°7..... | 40 |
| 5.8/ Azienda n°8..... | 42 |
| 5.9/ Azienda n°9..... | 45 |
| 5.10/ Azienda n°10..... | 47 |
| 5.11/ Azienda n°11..... | 50 |
| 5.12/ Azienda n°12..... | 53 |
| 5.13/ Azienda n°13..... | 56 |
| 5.14/ Azienda n°14..... | 58 |
| 5.15/ Azienda n°15..... | 60 |
| Capitolo 6. Conclusioni | 62 |
| 6.1/ Le buone pratiche che derivano dalla natura giuridica o dal processo di rendicontazione..... | 63 |
| 6.2/ Le buone pratiche si definiscono e si costruiscono partendo dai valori aziendali..... | 65 |
| Note | 77 |
| Bibliografia | 84 |

/ PREMESSA

L'idea di questa ricerca, "Certificazioni di genere come base per un modello organizzativo inclusivo per organizzazioni di minori dimensioni", nasce all'interno del progetto **"Female Skills: leva innovativa per organizzazioni e servizi territoriali"**, voluta dalla Regione Veneto (DGR n.1522 del 29/11/2022). Questa ricerca ha come committente UNIS&F e come partner operativo IUS (Istituto Universitario Salesiano). L'ipotesi da verificare era quella di capire se i diversi processi di certificazione che le imprese attuano hanno delle ricadute organizzative immediate anche nella gestione delle problematiche legate al tema della parità di genere e più in generale della diversità nel contesto territoriale in cui operano le PMI.

Nello specifico il progetto chiede di *"guardare da un punto di vista più laterale sia dentro le organizzazioni che nel territorio; non solo lotta agli stereotipi e alla discriminazione di genere, partecipazione equilibrata al mercato del lavoro, work life balance, ma anche INNOVAZIONE come chiamata forte per affrontare la nuova normalità. Nuovi prodotti e servizi, NUOVI MODELLI ORGANIZZATIVI e nuove modalità di lavoro, nella direzione di una maggiore sostenibilità e miglior capacità di navigare l'incertezza. Le qualità del femminile, deboli e trascurabili in un mondo del lavoro "al maschile", possono essere in realtà una potente leva per favorire questo passaggio "arrivando a definire un modello di intervento, su rete territoriale stabile, tenendo conto delle sue caratteristiche, dei suoi bisogni e delle finalità specifiche definite dalla DGR 1522/22". (NOTA N°1).*

Pertanto sin dalle prime considerazioni si è riflettuto sul fatto che fosse necessario affrontare il tema allargando l'analisi al tema della diversità secondo i principi del Diversity Management e della Leadership inclusiva, ritenendoli elementi imprescindibili, unitamente alle considerazioni sul gender gap, per dare indicazioni utili per la costruzione di un modello organizzativo che tenga conto delle nuove caratteristiche e specificità che le PMI devono affrontare nello sviluppo del loro modello di business. (argomento affrontato nel capitolo. n° 1, Introduzione).

Nel capitolo 2 una breve descrizione delle diverse leggi sul tema della Differenza di genere e Pari Opportunità emanate a livello internazionale e nazionale. Si mette in evidenza che, nonostante questi importanti sforzi e gli investimenti correlati, il risultato è ancora lontano dall'essere raggiunto; anche perché numerose sono le situazioni ostative di tipo economico, culturale e infrastrutturale che impediscono il raggiungimento dell'obiettivo perseguito dai legislatori. (Capitolo n° 2, La legislazione).

Inoltre la necessità di ragionare sia sui processi certificativi è dovuta alla spinta che l'Unione Europea sta facendo per invitare (in realtà si tratta di un obbligo) le grandi imprese a rendicontare le proprie attività in ambito ESG (Environmental Social Governance) e sia in associazione agli impegni che gli stati nazionali che, in 193 hanno aderito e sottoscritto il programma nel 2015, hanno assunto con la sottoscrizione dell'Agenda 2030 dell'ONU. **(NOTA 2)**. Tra i 17 Goals dell'agenda 2030 il n° 5 **(NOTA 3)** è direttamente collegato alla diversità di genere. Obiettivo ripreso anche dalla missione ° 5 del PNRR **(NOTA 4)**.

Per perseguire questo strategico scopo l'Unione Europea ha rilasciato un Regolamento UE 2023/2772 pubblicato su G.U.C.E. del 22 dicembre 2023 conosciuto come Direttiva CSRD che

regolamenta il Nuovo report di sostenibilità in sostituzione della DNF (Dichiarazione Non Finanziaria) in vigore fino al 1 gennaio 2024. **(NOTA 5)**, L'effetto principale di queste iniziative di fatto coinvolgerà a cascata tutte le componenti delle filiere produttive e quindi un numero importante di PMI. Come vedremo il combinato disposto di queste iniziative impegnerà anche le PMI venete ad affrontare in modo più strutturato il loro approccio alla rendicontazione dei temi ESG, ed in particolare sulla gestione egualitaria e non discriminatoria della propria forza lavoro, e in sintonia con il linguaggio e le metriche delle aziende capofila della catena di approvvigionamento. (Capitolo n°3, Le certificazioni, caratteristiche e peculiarità).

La ricerca ha preso in considerazione il Veneto e la provincia di Treviso; è stata fatta, quindi, una breve analisi dei dati quantitativi più significativi, tali da mettere in evidenza la peculiarità della situazione in cui opera il mercato del lavoro con la previsione delle ricadute negative derivate dall'ancora insufficiente presenza delle donne, dal calo demografico e dall'invecchiamento. (Capitolo. n° 4. I numeri del Veneto e della provincia di Treviso)

Premesso questo, l'obiettivo della ricerca è stato quello di verificare sul campo se e come le PMI del territorio affrontano il problema della diversità di genere e della diversità in generale. Avendo come ulteriore obiettivo quello di individuare le modalità operative che le imprese hanno adottato per gestire queste diversità con riferimento anche alle tematiche ESG.

Per "trovare" queste buone pratiche si è deciso di investigare e conoscere l'esperienza di una specifica tipologia di azienda; ovvero partendo dall'ipotesi che queste aziende, per la loro natura e per i loro valori, affrontano nella gestione e composizione della propria forza lavoro, la tematica della diversità di genere e delle diversità in generale, facendolo in modo sistemico e non occasionale. Pertanto ci siamo focalizzati sulle Società Benefit, sulle aziende certificate B-Corp, sulle aziende che hanno già presentato, o si apprestano a farlo, il loro Bilancio di Sostenibilità.

Sono state individuate 15 aziende con le caratteristiche citate ed è stata organizzata una intervista con l'imprenditore/imprenditrice e/o con il Responsabile HR.

Le interviste, strutturate secondo uno schema di circa 30 domande, avevano lo scopo di mettere in evidenza i valori, le politiche le azioni che le aziende attuano per affrontare e gestire il tema della diversità, intesa anche nel suo significato ampio, e capire se, quanto e come i loro processi certificativi hanno aiutato in questa difficile impresa. (Capitolo n°5, Le 15 Aziende)

Sono emerse alcune criticità ma diverse buone pratiche, alcune strutturate in vere e proprie politiche, altre con caratteristica di maggiore pragmatismo. Le indicazioni sono tali da permettere di essere replicate anche da PMI con caratteristiche diverse, ma che devono attivare, migliorare e/o implementare le loro modalità di gestire il tema della diversità di genere e della diversità più generale.

Il risultato finale tiene conto, in particolare, di quanto indicato dalle aspettative del committente: *"Forte quindi è la necessità di condividere l'attivazione di percorsi di consapevolezza che aiutino a comprendere come MODELLI ORGANIZZATIVI PIÙ INCLUSIVI, capaci di valorizzare differenze senza appiattirle, possano contribuire all'evoluzione personale, delle organizzazioni e territorio, stimolando creatività, favorendo benessere, collaborazione e ingaggio verso obiettivi comuni. La capacità delle organizzazioni di attrarre e coltivare talenti con MODELLI ORGANIZZATIVI INNOVATIVI al tema Diversity & Inclusion è leva per promuovere la presenza qualificata di donne nel mercato del lavoro"* **(NOTA 6)**, (Capitolo n°6, Le conclusioni).

/ CAPITOLO 1°. INTRODUZIONE

Come sarà chiaro quando analizzeremo le esperienze delle singole aziende intervistate, il problema della disparità di genere, pur essendo, tra i problemi legati alla diversità, quello più rilevante, non è però l'unico su cui concentrarsi. Infatti, da tempo, le aziende devono gestire situazioni e problematiche che derivano dalla immigrazione, dalla religione, dalla cultura, dall'orientamento sessuale, dalla disabilità, dalla differenza di età.

Quindi al di là del riconoscimento rispetto alla validità-legittimità del principio della parità uomo-donna, nei luoghi di lavoro sono ancora molto presenti stereotipi negativi sul raggiungimento della parità retributiva, sui piani di carriera, sul welfare e sulla responsabilità di cura dei figli. Ma questa constatazione deve essere associata anche alle altre diversità che non sempre emergono in tutta la loro chiarezza e drammaticità.

Parlare di diversità, inoltre, significa fare delle riflessioni sui temi dell'etica, del rispetto dei diritti umani, delle libertà fondamentali, del perseguimento dell'uguaglianza inteso come inclusione e non discriminazione, e questo al di là del genere. Un percorso complesso che le aziende sono, in molti casi, considerando la composizione della loro forza lavoro, costrette ad affrontare e gestire.

Come supporto per la nostra analisi riteniamo utile introdurre alcuni temi attraverso una breve, considerano lo scopo della ricerca, descrizione dei principi e delle modalità con cui sono affrontati le problematiche della diversità. 1) dalla Agenda 2030, 2) secondo quanto indicato dallo studio e applicazione del Diversity Management e 3) dalle indicazioni della Leadership Inclusiva.

1.1/ L'Agenda 2030 dell'ONU e i principi ESG

È ormai abbastanza chiaro che, nell'attuale modello di sviluppo, il non superare o non avere piani per la gestione della diversità è considerato non sostenibile; su questo tema viene in aiuto per tutte le organizzazioni l'Agenda 2030 dell'ONU, approvata il 25 settembre 2015 da 193 nazioni, suddivisa in 17 obiettivi di sviluppo suddivisi in 169 Target e 240 indicatori (**NOTA 2**). La struttura dell'Agenda è impostata su una architettura complessa che in modo sistemico prevede la realizzazione di una società migliore, inclusiva e democratica. Gli SDGs (Sustainable Development Goals) descrivono obiettivi di tipo economico, ambientale, sociale e istituzionale che dovranno essere raggiunti da tutti paesi firmatari, pur tenendo conto delle diversità, delle politiche e delle priorità nazionali. Anche le pratiche sulla diversità trovano una loro precisa strategia di superamento, uno dei 17 goals, il n° 5 (**NOTA 3**) è infatti dedicato al superamento delle diversità, ma più in generale questo obiettivo è pervasivo in alcuni altri SDGs (**NOTA 7**). L'Agenda si configura come un insieme di impegni e linee guida che aiutano le organizzazioni verso la definizione di un nuovo modello di sviluppo sostenibile e inclusivo; ciò in coerenza con quanto previsto dalle tematiche ESG (Environmental, Social e Governance) che sono la base, come vedremo nel Capito IV, delle metodologie che permettono di rendicontare l'impatto che le organizzazioni hanno nell'attuazione del loro scopo sociale. A livello nazionale sono due gli organismi che sovrintendono alla realizzazione dell'Agenda:

1. Benessere Italia (**NOTA 8**), come cabina di regia, organo tecnico-scientifico a suppor-

to del Presidente del Consiglio, composto da un rappresentante per ogni Ministero, da altri enti e

2. dal Portavoce dall' ASviS (Alleanza nazionale italiana per lo sviluppo sostenibile); una rete di istituzioni e organizzazioni della società civile, nata nel febbraio del 2016 **(NOTA 9)**.

L'ASviS rappresenta un unicum a livello internazionale e, oltre ad essere un riferimento per il dibattito sullo sviluppo sostenibile, redige annualmente un rapporto dove vengono presentate sia lo stato di avanzamento dell'Italia rispetto agli SDGs sia proposte per l'implementazione e raggiungimento degli obiettivi dell'Agenda. Nell'ultimo rapporto l'obiettivo n° 5 viene commentato come segue: *“A livello europeo, l'Italia presenta un andamento sostanzialmente positivo, e si posiziona leggermente al di sotto della media UE.*

*I progressi registrati negli ultimi sette anni sono “limitati e incompatibili” con gli obiettivi al 2030 (dimostrato anche dall'analisi prodotta dall'ASviS su alcuni Target). L'Italia ha registrato passi in avanti in questo campo, ma permangono **carenze diffuse**, in particolare per quanto riguarda l'offerta di servizi, la difficile situazione lavorativa e reddituale delle donne e il limitato supporto nei carichi di cura. Perdurano inoltre i fenomeni di **violenza di genere** in ambito familiare, lavorativo, sanitario ed economico.*

Secondo l'ASviS, bisognerà dunque agire nei prossimi anni in vari settori. *“Sarà importante adottare un **piano integrato e sistemico per incrementare l'occupazione femminile**; stimolare la condivisione dei ruoli di cura tra lavoratori e lavoratrici, per una migliore condivisione e conciliazione vita-lavoro; prevenire e combattere le discriminazioni multiple, agendo in ogni settore della società”.* **(NOTA 10)**

1.2/ Il Diversity Management

La struttura dei goals n° 5 e 10 richiamano come strumento per il loro raggiungimento, insieme alle politiche e agli investimenti necessari, anche l'applicazione del modello manageriale del Diversity Management (DM): modalità di approccio e gestione che vuole valorizzare i talenti individuali come espressione delle proprie peculiarità e della propria dignità.

Con altre parole G.Alessandrini e M. Mallen, ci aiutano a capire il senso di questa metodologia *“ A partire dal lavoro, è possibile attuare le politiche della valorizzazione della diversità puntando a riconoscere l'unicità delle differenze, l'unicità di ciascun individuo, il contributo che ogni singola persona può dare alla comunità professionale”.* **(NOTA 11)**

Ma una spinta importante per la diffusione delle policy praticate del DM arriva dalle aziende internazionali, in particolare quelle statunitensi, che hanno sviluppato la metodologia in funzione delle problematiche poste dalla composizione sociale e culturale dei suoi abitanti; questa metodologia si concretizza in nuove modalità di gestione delle risorse umane interne fondate sulla valorizzazione delle specificità individuali.

Le politiche di DM contribuirebbero, in questo senso, alla creazione di un ambiente di lavoro che consenta a ogni lavoratore di sentirsi accolto e valorizzato dall'organizzazione e, quindi, di spingerlo a essere più innovativo, creativo e legato agli obiettivi aziendali.

Questo approccio comincia ad avere, a partire dagli anni 90, anche in Europa, condizioni

favorevoli. Ciò accade anche per le iniziative della Commissione Europea verso misure antidiscriminatorie riguardo all'accesso al mercato del lavoro (vedremo del capitolo 2 lo sforzo anche in ambito legislativo fatto dall'UE e dai singoli stati nazionali).

Il DM, non deve essere considerato un *“mero approccio di gestione della diversità riconducibile al miglioramento della comunicazione tra le parti, ma si configura come una modalità di azione complessa e trasversale per la costruzione e il consolidamento del benessere organizzativo”*. (NOTA 12)

Ma, nonostante sia diffuso il riconoscere che l'inclusione e la valorizzazione delle diversità rappresentino una scelta strategica indispensabile per un corretto posizionamento competitivo, non sempre questa consapevolezza diventa un dato organizzativo acquisito e praticato dalle imprese, ciò, nonostante sia portatrice di benefici sul piano simbolico e sulla reputazione sociale di una azienda.

Partendo da queste considerazioni la ricerca cercherà di individuare gli ambiti e le azioni che le imprese possono praticare nel processo di valorizzazione delle persone attraverso la valorizzazione delle loro specificità. La valorizzazione della diversità della forza lavoro ha effetti positivi anche sulla generazione del valore aziendale sia in termini di profitti sia in termini sociali; a tale conclusione è giunta una ricerca promossa da McKinsey nel rapporto *“Delivering through Diversity”* (NOTA 13) del 2018 ha messo in luce il fatto che le aziende con una diversità etnica più ampia nel *top management* sono il 36% più propense a ottenere risultati finanziari sopra la media e indica che un alto livello di donne a livello dirigenziale oltre a generare un maggiore reddito operativo, ha una probabilità del 27% di creare valore nel lungo periodo. Ci sono altri studi che confermano la fondatezza di questi dati e indicano che la strategia di includere e valorizzare le differenze possono essere un driver strategico nell'ambito dei piani di sviluppo delle aziende.

Le indicazioni che il DM esplicita inducono a comprenderne la portata e a chiedersi se ha senso e come si fa a riprodurre le esperienze positive maturate nelle grandi imprese: ovvero in che modo declinare questo modello in una applicazione coerente con le caratteristiche delle PMI.

Numerose ricerche e studi hanno dimostrato una forte correlazione tra la diversità di genere ed etnica nei consigli di amministrazione e nei *team di leadership* con la *performance* finanziaria delle aziende.. Un'indagine del **2019** ha rilevato che le aziende con un leadership team altamente diversificato hanno maggiori probabilità di ottenere rendimenti finanziari superiori rispetto alle aziende meno diverse, mentre lo studio *“Diversity Wins”*⁵ del **2020** ha mostrato che le aziende nel quartile superiore per la diversità di genere sul piano esecutivo hanno il 25% in più di probabilità di avere rendimenti finanziari superiori alla media del loro settore.

1.3/ La leadership inclusiva

Una organizzazione è inclusiva quando non ha paura delle diversità dei suoi collaboratori, ma al contrario, le fa proprie in modo tale che essi possano esprimere liberamente le proprie identità. E' inclusiva se tratta con dignità tutti i collaboratori, consente un buon bilanciamento tra lavoro e vita privata, garantisce una giusta retribuzione e prevede pro-

cedure che consentono la partecipazione ai processi decisionali.

Per costruire una organizzazione che ha queste caratteristiche è necessario che ci sia una cultura, politiche e azioni coerenti ma è altresì indispensabile che ci sia un commitment, una leadership che garantisca l'applicazione quotidiana di queste caratteristiche.

Secondo gli autori del libro *L'organizzazione inclusiva*, la leadership inclusiva “*mette insieme due concetti: la gestione e l'inclusione; e si declina su tre livelli:*

- una **dimensione interiore**, ossia come il leader costruisce e agisce la propria identità e, quindi, la propria diversità;
- una **dimensione interpersonale**, cioè come il leader gestisce le identità dei collaboratori e, quindi, la loro diversità;
- una **dimensione contestuale**, cioè con quale visione e intenzione il leader interpreta nel suo mandato organizzativo la gestione della diversità”. (NOTA 14)

Questo approccio suggerisce che le sfide che il leader inclusivo deve affrontare non sono solo quelle di avere un gruppo di lavoro dove coesistono diversità, ma quello di evitare il rischio che le diversità possano creare conflitti e barriere, e contemporaneamente deve fare in modo di creare le condizioni perché tutti possano esprimersi al meglio di sé stessi. Il compito del leader inclusivo è quindi caratterizzato:

- dalla ricerca di promuovere e sviluppare il senso di appartenenza all'organizzazione in coerenza con l'unicità e le peculiarità della persona;
- dall'impedire qualsiasi forma di discriminazione e molestia;
- dal promuovere pratiche di flessibilità sul lavoro che consentano una gestione bilanciata della vita privata;
- dalla creazione di situazioni e regole che minimizzino gli svantaggi legati alla condizione sociale dei collaboratori.

Significa essere responsabili secondo il significato che ne dà Stefano Zamagni, nel suo libro, *Responsabili: “la differenza tra la concezione di responsabilità come imputabilità e quella di responsabilità come prendersi cura”*. (NOTA 15). Quindi prendersi cura in termini di attenzione e rispetto dell'altro, nel caso di azienda di tutti i suoi stakeholders.

Altro aspetto importante è quello che riguarda la capacità che ha il leader inclusivo di incoraggiare contributi e punti di vista diversi da quelli consolidati nella cultura e nelle procedure dell'organizzazione, ovvero sollecitare e promuovere la creatività dei propri collaboratori. Quindi creare un ambiente in cui ogni individuo possa esprimere il proprio potenziale e crescere; ovvero fare in modo che le persone si sentano sicure, accettate e valorizzate e dove ci sia un empowerment femminile diffuso capace di aumentare la sicurezza psicologica e il senso di appartenenza (engagement), che incide in maniera diretta sul turn over aziendale. (NOTA 16)

1.4/ Una breve nota sulla metodologia

Le tre dimensioni che abbiamo brevemente descritto, sono state utilizzate come riferimento teorico nella scelta delle Aziende da analizzare e intervistare.

L'ipotesi era quella di verificare se alcune delle caratteristiche peculiari indicate, sono presenti nelle aziende e se contribuiscono a farle essere virtuose rispetto ai problemi della diversità.

Nella scelta delle aziende, quindi, abbiamo preferito individuare quelle che secondo le caratteristiche dichiarate e praticate garantissero la presenza di elementi di base in grado di poter avere la quasi certezza della presenza di un approccio inclusivo.

Abbiamo pertanto individuato aziende che fossero Società Benefit, certificate B-Corp o che avessero già prodotto un Bilancio di Sostenibilità.

Una scelta mirata che ha consentito, sia di poter verificare se le aziende hanno politiche e pratiche inclusive, che per capirsi possano essere riferite e operare in ambito DE&I infatti: "lavorare sui temi di Diversity, Equity & Inclusion **(NOTA 17)** significa rispondere all'appello "Leave No One Behind" dell'Agenda 2030 per lo sviluppo sostenibile e ai Principi del Global Compact delle Nazioni Unite, in particolare quelli da 1 a 5 afferenti ai diritti umani e ai diritti dei lavoratori e lavoratrici". **(NOTA 18)**

Individuare e poter descrivere queste pratiche, ha lo scopo di poter proporre a tutte le aziende, che non hanno ancora affrontato il problema dell'inclusione delle donne e più in generale della diversità, in modo strutturato, una "bussola" che possa orientarle in questo strategico passaggio.

/ CAPITOLO 2°. IL CONTESTO LEGISLATIVO

Il problema della parità di genere, e più in generale dei principi guida internazionali per garantire l'aderenza ai diritti fondamentali delle persone, promuovendo l'uguaglianza di opportunità e il trattamento equo, sono da molti anni presenti nella normativa internazionale, europea e italiana. Di ciò, a seguire, indichiamo alcuni passaggi, tra quelli ritenuti più significativi.

2.1/ Elenco non esaustivo della legislazione internazionale.

- La Dichiarazione Universale dei Diritti Umani delle Nazioni Unite del 1948. Dove si sancisce il principio fondamentale dell'uguaglianza di tutti gli individui: per genere, l'origine etnica, la religione, l'età, l'orientamento sessuale, la disabilità, etc;
- La Dichiarazione sui Principi e i Diritti Fondamentali nel Lavoro e le dieci Convenzioni fondamentali dell'Organizzazione Internazionale del Lavoro, che promuovono l'uguaglianza, le pari opportunità e la parità di trattamento in ambito lavorativo. Includendo l'eliminazione della discriminazione in materia di impiego e professione, la parità di retribuzione per lavoro di equal valore e la promozione di un ambiente di lavoro sicuro e salubre;
- La Convenzione delle Nazioni Unite sull'eliminazione di tutte le forme di discriminazione contro le donne, la Convenzione internazionale sull'eliminazione di ogni forma di discriminazione razziale, la Convenzione sui diritti dell'infanzia e dell'adolescenza, la Convenzione sui diritti delle persone con disabilità e la Convenzione sui diritti dei lavoratori migranti e dei membri delle loro famiglie;
- La Convenzione OIL n. 190 del 2019 sull'eliminazione della violenza e delle molestie nel mondo del lavoro, che mira a realizzare un ambiente di lavoro armonioso, produttivo e collaborativo attraverso la prevenzione e il contrasto alla violenza e alle molestie nel mondo del lavoro, inclusa la violenza e le molestie fondate sul sesso o genere;
- I Principi di UN Global Compact, con particolare riferimento ai Principi da 1 a 6 che promuovono il rispetto dei Diritti Umani e dei Diritti del Lavoro;
- I Principi Guida delle Nazioni Unite su Imprese e Diritti Umani (UNGP) e le correlate Dimensioni di Genere, che definiscono i doveri e le responsabilità degli Stati e delle imprese per "proteggere, rispettare e rimediare" attraverso l'identificazione e la mitigazione dei rischi di violazione dei diritti umani nell'ambito delle attività commerciali;
- L'Agenda 2030 per lo Sviluppo Sostenibile, i cui Obiettivi sono strettamente collegati alla promozione della diversità, dell'equità e dell'inclusione, con particolare riferimento all'Obiettivo 5 sulla parità di genere, all'Obiettivo 8 sul lavoro dignitoso e crescita economica e all'Obiettivo 10 sulla riduzione delle disuguaglianze. **(NOTA 19)**

2.2/ Elenco non esaustivo della legislazione Europea

Anche l'UE ha da decenni compiuto progressi nel campo della parità di genere e della valorizzazione delle diversità, con interventi volti a promuovere i diritti e le libertà fondamentali nelle loro diverse forme ed attuazioni, in modo che tutto il tessuto economico

europeo possa trarre benefici da una cultura organizzativa favorevole alla valorizzazione dei contributi individuali ed essere più equo, inclusivo e più competitivo.

La parità di genere è ufficializzata come un valore importante dell'UE; un diritto fondamentale sancito dallo stesso articolo 2 del Trattato istitutivo, firmato a Roma il 25 marzo 1957 ed entrato in vigore l'anno seguente.

L'UE è stata attiva anche in occasione della partecipazione delle numerose conferenze mondiali sullo stato delle donne, che hanno contribuito, non solo ad arricchire il dibattito e la nascita in molti paesi di associazioni di promozione della parità, che ha avuto un punto di sintesi importante con la Conferenza mondiale di Pechino (1995); Pechino+ 95 ha, infatti stabilito fermamente che i diritti delle donne sono diritti umani e che soddisfare i bisogni delle donne è fondamentale per il progresso di ogni nazione nello sviluppo economico e nella democrazia. **(NOTA 20)**

Carta dei diritti fondamentali (firmata a Nizza il 7 dicembre 2000). Si tratta di una componente della crescita economica e un principio chiave del pilastro comunitario dei diritti sociali. Importante quanto indicato dall'art 21, comma 1 che ribadisce ogni forma di discriminazione: *“È vietata qualsiasi forma di discriminazione fondata, in particolare, sul sesso, la razza, il colore della pelle o l'origine etnica o sociale, le caratteristiche genetiche, la lingua la religione o le convinzioni personali, le opinioni politiche o di qualsiasi natura, l'appartenenza ad una minoranza nazionale, il patrimonio, la nascita, gli handicap, l'età o le tendenze sessuali”*. **(NOTA 21)**

- Carte Europee della diversità che su base volontaria si diffondono in molti Paesi Europei; azione che l'UE nel 2010 finanzia tramite la European Platform of Diversity Charters.
- Nel 2009 entra in vigore il Trattato di Lisbona, in cui si ribadisce il principio di non discriminazione e viene resa giuridicamente vincolante la Carta di Nizza.
- Il 5 marzo 2020 la Commissione ha lanciato una nuova Strategia per la parità di genere 2020-2025. Gli obiettivi principali sono quelli di porre fine alla violenza di genere, combattere gli stereotipi sessisti, colmare il divario di genere nel mercato del lavoro, raggiungere la parità nella partecipazione ai diversi settori economici, affrontare il problema del divario retributivo e pensionistico. **(NOTA 22)**
- **NextGenerationEU** è uno strumento temporaneo per la ripresa che contribuisce a: riparare i danni economici e sociali causati dalla pandemia di Coronavirus; accelerare la transizione ecologica e digitale; migliorare la formazione delle lavoratrici e dei lavoratori; conseguire una maggiore equità di genere, territoriale e generazionale.

Vale la pena soffermarsi sul Next Generation EU, il cui fondamento è dato dal dispositivo per la ripresa e la resilienza, strumento che offre sovvenzioni e prestiti agli Stati membri dell'UE a sostegno delle riforme e degli investimenti (il cui valore totale ammonta a 723,8 miliardi di euro). A tal fine gli Stati membri sono tenuti ad elaborare dei piani nazionali di ripresa e resilienza che spieghino come intendono investire i fondi messi a loro disposizione dall'UE. In questo senso, ogni Stato è tenuto a rispettare i traguardi e gli obiettivi concordati che la Commissione valuta il conseguimento soddisfacente di ciascun traguardo e obiettivo.

Attraverso il Next Generation EU, la Commissione europea pone l'attenzione principalmente sui sei aspetti prioritari:

- **transizione verde:** l'obiettivo è quello raggiungere la neutralità climatica. economia circolare e biodiversità;
- **transizione digitale:** l'obiettivo è, la digitalizzazione delle imprese, in particolare delle PMI, lo sviluppo di competenze digitali di base e avanzate.
- **crescita intelligente,** fondi per rendere le loro economie più resilienti e competitive e sostenere le PMI.
- **coesione sociale e territoriale:** tra gli altri obiettivi c'è la parità di genere
- **salute e resilienza economica, sociale e istituzionale:** l'obiettivo è quello di migliorare l'accessibilità e la qualità dell'assistenza sanitaria.
- **politiche per le generazioni future:** l'obiettivo è quello di attuare riforme e investimenti per giovani e garantire che il divario generazionale sia ridotto.

In questo contesto si inserisce **Il Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza**, di cui più avanti indichiamo alcuni dettagli. Si tratta dello strumento che traccia gli obiettivi, le riforme e gli investimenti che l'Italia intende realizzare grazie all'utilizzo dei fondi europei di Next Generation EU.

2.3/ La legislazione in Italia

Prima di illustrare il quadro normativo italiano è necessario avvertire che esso è frutto di molteplici interventi, spesso non connotati dall'essere inseriti in un disegno sistematico. Il primo riconoscimento del principio di uguaglianza e del divieto di discriminazione risale al 1948, nell'art. 3 della Costituzione italiana.

Art. 3 Costituzione: *“Tutti i cittadini hanno pari dignità sociale e sono eguali davanti alla legge, senza distinzione di sesso, di razza, di lingua, di religione, di opinioni politiche, di condizioni personali e sociali.*

È compito della Repubblica rimuovere gli ostacoli di ordine economico e sociale, che, limitando di fatto la libertà e l'uguaglianza dei cittadini, impediscono il pieno sviluppo della persona umana e l'effettiva partecipazione di tutti i lavoratori all'organizzazione politica, economica e sociale del Paese.”

Un passaggio importante per l'attuazione di questo precetto costituzionale, ha trovato la svolta, dopo diverse codificazioni, con l'emanazione della **L.125/91**. Per la prima volta, sono state introdotte le c.d. “azioni positive”, con lo scopo di rimuovere gli ostacoli che impediscono la realizzazione della parità di genere sia nel lavoro e sia nella società.

Con il **D.Lgs 198/2006** è stato promulgato il **Codice delle pari opportunità** tra uomo e donna, attuando una modifica di tutta la normativa esistente in materia di parità di genere, con lo scopo di dare ordine alle leggi già in vigore. Lo scopo è quello di eliminare le disparità di fatto di cui le donne sono oggetto nella formazione scolastica e professionale, perseguito dall'art 37 della Costituzione.

L'art. 37 della Costituzione: *“la donna lavoratrice ha gli stessi diritti e, a parità di lavoro, le stesse retribuzioni che spettano al lavoratore. Le condizioni di lavoro devono consentire l'adempimento della sua essenziale funzione familiare e assicurare alla madre e al bambino una speciale e adeguata protezione”.*

2.3.1/ Intervento sulla maternità:

Per ottemperare alla prescrizione sulla tutela delle donne lavoratrici in ambito familiare, la disciplina relativa alla maternità è stata modificata nel corso del tempo al fine di garantire il ruolo di entrambi i genitori, madre e padre, nella cura e nell'assistenza dei figli.

Sono stati previsti i **congedi retribuiti di maternità**, per garantire la lavoratrice nel periodo di gravidanza, nei primi mesi dopo la nascita e sia nei casi di malattia del bambino nei suoi primi anni di vita. (inserire data). A garanzia di parità è stato previsto il **congedo di paternità**.

Le indicazioni e le regole sono contenute nel “Testo Unico per la tutela e il sostegno della maternità e della paternità” emanato con D.Lgs. n.151/2001. Mentre Il D.Lgs. n.80/2015 (Jobs Act), ha introdotto importanti modifiche alla disciplina dei congedi parentali. I due testi costituiscono il più importante riferimento normativo italiano in materia di tutela della **genitorialità**.

Ulteriori tutele, in recepimento dalla direttiva UE n. 2019/1158 in materia di conciliazione vita-lavoro per i genitori sono introdotte dal D.Lgs. 30 giugno 2022, n. 105

2.3.2/ Divieto di licenziamento:

Altro caposaldo della normativa a tutela della donna che prevedono il Divieto di licenziamento per diverse tipologie di situazione (dal matrimonio, alla gravidanza, all'assistenza dei bambini durante la malattia). Legge 30 dicembre 1971, n. 1204; Legge 9 dicembre 1977, n. 903; Decreto Legislativo 9 settembre 1994, n. 566. Legge 8 marzo 2000, n. 53. Nel 2006 la disciplina del rapporto sulle pari opportunità viene inserita **nel Decreto Legislativo 11 aprile 2006, n. 198, il cd “codice delle pari opportunità”** che affronta in maniera più organica il tema.

Questo elenco non è certamente esaustivo di altre norme che nel corso degli anni hanno regolato problemi come la discriminazione per l'accesso e sul luogo di lavoro, la discriminazione retributiva, le molestie sul luogo di lavoro, le regole per il reclutamento delle persone, le garanzie per i portatori di disabilità. Inoltre lo Statuto dei Lavoratori (Legge 20 maggio 1970, n. 300, Statuto dei lavoratori) prevede orme sulla tutela della libertà e dignità dei lavoratori, della libertà sindacale e dell'attività sindacale nei luoghi di lavoro e norme sul collocamento. Lo Statuto si propone come un quadro articolato di diritti, tutele e garanzie di tutti i lavoratori.

Il primo intervento legislativo italiano in materia di equilibrio di genere negli organi di amministrazione e controllo delle società quotate e a controllo pubblico, risale al 2011 ed è costituito dalla l. Golfo-Mosca n. 120 del 12 luglio 2011, simile alla Loi Copé Zimmerman n° 2011-103 del 27 gennaio 2011 del vicino ordinamento francese. La Golfo- Mosca ha imposto a tutte le società quotate e alle società a controllo pubblico di assicurare, attraverso apposite clausole statutarie, che una quota – originariamente di un terzo – dei posti all'interno degli organi amministrativi e di controllo fosse riservata al genere sottorappresentato, costituito dalle donne. La legge ha la caratteristica della temporaneità delle relative previsioni, destinate ad operare per soli tre mandati (ovvero nove anni).

2.4/ II PNRR

Il Piano Nazionale di Ripresa e resilienza è articolato in **6 Missioni**, o aree tematiche principali su cui intervenire, individuate in piena coerenza con i 6 pilastri del Next Generation EU.

Accanto alle 6 missioni principali sono previste tre priorità trasversali, tra cui quella di promuovere la parità di genere, oltre a quella di ridurre le disparità generazionali e quella di favorire il riequilibrio dei divari territoriali, garantendo le stesse opportunità economiche e sociali tra uomini e donne.

Ma il PNRR presenta una importante novità, partendo dalla considerazione che la disparità ha effetti negativi, in quanto limita lo sviluppo economico del paese, la parità di genere è affrontata in maniera trasversale, non più come priorità affidata a singoli interventi, ma diventa una priorità perseguita da tutte e 6 le missioni del Piano. In particolare, la Missione dedicata alla coesione sociale, finanziata con uno stanziamento complessivo di 22,6 miliardi, prevede l'attivazione di un Sistema nazionale di certificazione della parità di genere.

2.5/ La certificazione della parità di genere: la UNI/PdR 125:2022

In precedenza con la Legge 10 aprile 1991, n. 125 è stato introdotto il rapporto biennale di parità, ovvero una comunicazione finalizzata a monitorare l'evoluzione della parità di genere nel mercato del lavoro che con la **Legge n. 162 del 2021** il legislatore ha modificato in più punti intervenendo anche sulla disciplina del rapporto biennale.

Sono tenute alla redazione del rapporto le aziende pubbliche e private che occupano più di 50 dipendenti. Il legislatore ha inoltre previsto la possibilità per le aziende pubbliche e private che occupano fino a cinquanta dipendenti di redigere il rapporto su base volontaria.

La UNI/PdR 125:2022, che per inciso non è una disposizione di legge, ma una prassi di riferimento pubblicata da UNI (Ente Italiano di Unificazione) che riflette quanto previsto dalla Missione 5 del PNRR.

La certificazione della di parità di genere viene introdotta quindi dal 1° gennaio 2022 con l'art. 4 della Legge 162/21 **(NOTA 23)** che inserisce al codice delle pari opportunità un nuovo articolo, il 46 bis.

Lo scopo della certificazione è quello *“di attestare le politiche e le misure concrete adottate dai datori di lavoro per ridurre il divario di genere in relazione alle opportunità di crescita in azienda, alla parità salariale a parità di mansioni, alle politiche di gestione delle differenze di genere e alla tutela della maternità.”* (Nda: ma non della genitorialità).

La UNI/PdR 125:2022, entrata in vigore il 16 marzo 2022, ha l'obiettivo di avviare un cambiamento culturale nelle organizzazioni con azioni che riguardano:

- rispetto dei principi costituzionali di parità e uguaglianza;
- adozione di misure che favoriscano l'effettiva parità tra uomini e donne nel mondo del lavoro, tra cui: pari opportunità nell'accesso al lavoro, parità reddituale, pari accesso alle opportunità di carriera e di formazione, piena attuazione del congedo di paternità in linea con le migliori pratiche europee;
- promozione di politiche di welfare a sostegno del “lavoro silenzioso” di chi si dedica alla cura della famiglia, (nel rispetto dell'art. 3 della Costituzione, uguaglianza formale);
- adozione di misure specifiche a favore delle pari opportunità, in linea con quanto stabilito dall'art. 3.2 della Costituzione (uguaglianza sostanziale)
- integrazione del principio dell'equità di genere nella normativa nazionale affinché la sua adozione volontaria diventi riferimento qualora fosse richiesto alle organizzazioni di certificare la sostenibilità e l'adozione di politiche di genere, in contesti quali, ad esempio, gare di appalto, rilascio di contributi pubblici oppure da un sistema di premialità.

La UNI/PdR 125:2022 prevede degli indicatori prestazionali (*Key performance indicator – Kpi*),. Sono individuate 6 aree strategiche di valutazione per le differenti variabili che contraddistinguono un'organizzazione inclusiva e rispettosa della parità di genere, i KPI sono individuati anche in base alla struttura aziendale secondo i criteri che individuano le imprese Micro, Piccole e Medie (il numero di KPI da rendicontare varia secondo la dimensione dell'azienda).

Queste sono le aree su cui agiscono i KPI:

- cultura e strategia;
- governance;
- processi di gestione delle risorse umane (HR);
- opportunità di crescita e inclusione delle donne in azienda;
- equità remunerativa per genere;
- tutela della genitorialità e conciliazione vita-lavoro.

Ogni area è contraddistinta da un peso percentuale, per un totale pari a 100, che contribuisce alla misurazione del livello attuale dell'organizzazione e rispetto al quale è misurato il miglioramento nel tempo. L'azienda per ottenere la certificazione da parte dell'Ente Certificatore deve raggiungere un punteggio minimo di sintesi complessivo del 60%.

La certificazione della parità di genere avviene esclusivamente ad opera degli organismi

di certificazione appositamente accreditati. La certificazione ha una validità triennale ed è sottoposta ad un monitoraggio annuale. Per le aziende in possesso della Certificazione di parità è previsto un incentivo sotto forma di esonero contributivo determinato in una misura non superiore all'1% e nel limite massimo di 50.000 euro annui per ciascuna azienda, determinato con Decreto del Ministro del lavoro (incentivo che viene rifinanziato di anno in anno; gestito anche nel 2024 a sportello, con un finanziamento a copertura di circa 1000 aziende certificate). Ulteriore vantaggio, riconosciuto alle aziende in possesso della Certificazione, è il riconoscimento di un punteggio premiale per la valutazione da parte delle autorità titolari di fondi europei, nazionali e regionali, delle proposte progettuali ai fini della concessione di aiuti di Stato a cofinanziamento degli investimenti sostenuti.

Il numero e la varietà di interventi legislativi indica uno sforzo imponente che però non ha ancora raggiunto gli obiettivi attesi, se è vero che per la parità di genere nel 2023 l'indice globale si è attestato al 68,4%, un dato in lieve miglioramento, ma ancora insufficiente.

Infatti con i ritmi attuali, la parità di genere sarà attuata Tra moltissimi anni. Secondo l'andamento dell'indice globale di uguaglianza di genere (*Global Gender Gap Index*), il World Economic Forum stima, infatti, che di questo passo **ci vorranno circa 131 anni affinché il mondo raggiunga la piena parità di genere**, 67 nella sola Europa; inoltre ci vorranno 162 anni per colmare il divario nell'emancipazione politica, 169 anni per il divario nelle opportunità economiche, 16 anni per il divario di genere nel livello di istruzione.

Lo stesso indice ci dice che la media europea è 76,3% su 100 e 70,5 su 100 in Italia se, come vedremo più avanti, i numeri legati alla partecipazione delle donne nel mondo del lavoro sono ancora molto bassi. Quindi, al di là degli interventi legislativi e/o di facciata rispetto alla legittimità del principio di parità uomo-donna e dei problemi del De&i, nei luoghi di lavoro permangono a tutt'oggi stereotipi negativi sul raggiungimento di una autentica parità sul piano della retribuzione, delle carriere, sul welfare per la responsabilità di cura dei figli, della casa, degli anziani.

Il differenziale tra il tasso di occupazione maschile e femminile è ancora elevato mentre le ragioni di tale divario rimangono inalterate o quasi. Permangono ragioni sia di natura strutturale che culturale. Da un lato mancano servizi adeguati per la cura. Pensiamo agli asili e alle scuole; gli orari di lavoro che devono essere adattati ai tempi dei lavori, sempre più articolati; pensiamo per esempio agli orari in cui vengono organizzate le riunioni, spesso in orari non compatibile con quelli dei servizi di cura. E poi c'è la dimensione culturale che assegna ancora oggi alle donne l'onere della cura di figli o familiari. A queste problematiche si aggiungono i problemi legati alla provenienza, alla cultura, alla religione alla disabilità, alla sessualità, all'età che si manifestano come stereotipi e preconcetti difficili da far emergere. A queste distonie storiche sul ruolo delle donne, deve essere aggiunta un'altra diversità, di cui poco si parla, che è quella della coesistenza nelle aziende di più generazioni che manifestano culture e approcci nei confronti del lavoro sempre più divergenti. Anche in questo caso la gestione è spesso caratterizzata da comportamenti frutto di stereotipi difficili da far emergere e superare.

/ CAPITOLO 3°. IL CONTESTO REGIONALE E PROVINCIALE

In un paese caratterizzato da quello che sembra un inarrestabile declino demografico e in un'area, quella veneta, in cui sta diventando cronica la carenza di offerta di lavoro, l'aumento del tasso di occupazione femminile dovrebbe essere una priorità. I dati ci dicono che questo processo inclusivo è solo parzialmente migliore in Veneto rispetto a quanto accade a livello nazionale.

In questo contesto proponiamo e analizziamo dati di carattere generale sia sulla Regione Veneto e quando possibile sulla provincia di Treviso. Dati più dettagliati e completi sono reperibili sul sito www.Venetolavoro.it.

3.1/ La Situazione in Veneto e nella provincia di Treviso.

Per inquadrare i dati a seguire è necessario indicare i dati macroeconomici di riferimento: per quanto riguarda il Veneto, è attesa una crescita del Pil pari al +0,8% nel 2023 e, secondo le stime Prometeia, del +0,5% nel 2024. Per i consumi delle famiglie e per gli investimenti fissi lordi in Veneto è stimata una crescita, rispettivamente, dell'1,8% e del 0,9% nel 2023. (ISTAT).

Secondo uno studio della CGIA di Mestre, basato sulle previsioni demografiche redatte dall'Istat e dall'Eurostat, c'è un dato che rappresenta più di altri il livello di emergenza demografica che la Regione Veneto vivrà nel corso dei prossimi anni. Infatti tra il 2021 e il 2030 la popolazione in età lavorativa (15-64 anni) del **Veneto** è destinata a scendere di oltre 150mila unità (-4,9 per cento). Il problema del calo demografico interesserà tutto il Paese e avrà come conseguenza un impatto negativo anche sull'andamento del Pil e in generale sul sistema economico e sociale.

La popolazione residente in Veneto a fine 2023 è stimata stabile in 4.849.553 unità (-0,8% rispetto al 2012), di cui le donne rappresentano nel 2023 il 50,8 contro il 51,3% del 2012; con una quota di stranieri in crescita: dal 9,4% al 10,3% del totale. La popolazione residente in età lavorativa (15-64 anni) risulta in calo: 3.082.874, rispetto ai 3.181.884 del 2012 (-3,1%). (www.Veneto Lavoro.it)

La provincia di Treviso ha avuto un trend simile a quello regionale: 878.829 residenti nel 2023, contro gli 881.011 del 2012, di cui le donne rappresentavano il 51,1 nel 2012 leggermente in calo, con il 50,7, nel 2023; anche la quota di Stranieri residenti risulta in calo dal 10,7% al 10,3 del 2023. La popolazione residente in età lavorativa (15-64 anni) risulta in calo: 560.232, rispetto ai 574.911 del 2012 (-2, %). (www.Veneto Lavoro.it)

E' bene precisare che in generale persistono segnali di rallentamento dell'economia in uno scenario contraddistinto da forti incertezze, i risultati registrati nel corso dell'ultima parte dell'anno 2023 sono comunque da considerare positivi. In questo contesto Cresce il tasso di **partecipazione femminile al mercato del lavoro veneto**: nel 2023 il tasso di attività ha raggiunto i suoi livelli massimi (67% nel secondo trimestre e 66,2% nel terzo),

circa 10 punti percentuale in più rispetto alla media nazionale nel 2023. Il tasso di occupazione femminile continua ad espandersi (63,6% nel secondo trim. 2023 e 62,9% nel terzo) pur rimanendo molto al di sotto di quello maschile (79,4% nel secondo trim. e 77% nel terzo). Mentre pur rimanendo più elevato di quello maschile, si riduce il tasso di inattività femminile fermandosi al 33% nel secondo trim. del 2023. (www.Venetolavoro.it).

La dinamica di crescita osservata nel lavoro dipendente è sospinta, sia tra gli uomini che tra le donne, dal progressivo rafforzamento delle posizioni di lavoro a tempo indeterminato.

- Quasi 98mila nuovi accessi a tempo indeterminato tra le donne nel 2023 (56mila nuove attivazioni contrattuali di cui oltre 41mila sono le trasformazioni dal tempo determinato e conferme dall'apprendistato).
- Nel 2023, un saldo positivo per circa +22.200 posizioni di lavoro a tempo indeterminato nel caso delle donne (+19mila tra gli uomini).
- Dalla fine del 2008 alla fine del 2023, un incremento di oltre 124mila posizioni di lavoro dipendente a tempo indeterminato (83.500 tra gli uomini, dopo il recupero delle pesanti perdite cumulate con la «grande crisi» del 2008). **(II Sestante, NOTA 24)**

Alla crescita di questi numeri, in un periodo in cui le imprese hanno elevate difficoltà nel reperimento di personale, hanno contribuito le buone performance avute nel terziario, dove il tempo indeterminato è cresciuto più tra le donne che tra gli uomini; ma hanno contribuito anche le politiche ad hoc realizzate dalle imprese per evitare di perdere i dipendenti anche in un periodo di crisi che di solito chiama i licenziamenti e/o l'allontanamento.

Esaminando le dinamiche che riguardano la cittadinanza, per gli italiani si osserva un saldo di -11.900 posizioni (-6.700 nel terzo trimestre 2022), che si contrappone al bilancio positivo degli stranieri pari a +2.000 unità (+1.900 nel 2022). La domanda di lavoro della componente nazionale risulta in calo del -5% sull'anno precedente e le cessazioni del -2%; gli stranieri, invece, registrano un leggero incremento sia delle assunzioni (+2%) che delle conclusioni contrattuali (+2%). **(II Sestante, NOTA 24)**

Un ruolo importante nella crescita occupazionale femminile lo ha avuto il lavoro part-time nel comparto dei servizi (con l'unica eccezione delle donne over 50) ed interessa in misura maggiore le lavoratrici straniere.

- *Nel 2023 le donne contano 177mila assunzioni part time, pari al 44% di tutte le loro nuove attivazioni (22% per gli uomini).*
- *L'incidenza delle assunzioni part-time tra le lavoratrici italiane si attesta, nel 2023, al 43,5% e risulta in leggera contrazione rispetto al 2019 (46%). Tra le lavoratrici straniere sfiora il 48%.*
- *L'incidenza delle assunzioni part-time è massima nel caso delle lavoratrici italiane over 50 anni (48%), mentre tra le straniere si registrano i valori massimi tra le coorti di lavoratrici più giovani (50% per le under 30).*
- *Tra le donne, il peso del part-time sul totale delle assunzioni raggiunge livelli massimi nei servizi di pulizia (92%) e nel commercio al dettaglio (67%).* **(NOTA 25)**

3.2/ Alcuni Indici

E' utile anche dar conto di alcuni Indici utilizzati al livello internazionale che danno una idea dello stato della donna in Veneto.

Il primo è il **Gender Equality Index** (Indice sull'uguaglianza di genere abbreviato GEI) che si propone di misurare i progressi della parità di genere in diversi settori della vita economica e sociale nell'Unione Europea

Nell'ultima analisi dell'indice, fine 2023, l'Istituto europeo per la parità di genere scrive: "con 70,2 punti su 100, l'Unione Europea ha ancora molto da fare per raggiungere la parità di genere" **(NOTA 26)**

Per l'Italia, il GEI 2023 è pari al 68,2, ossia 2 punti in meno rispetto a quello UE complessivo, collocandosi al 13° posto della classifica dei 27 Stati. Dal 2013 il nostro Paese ha guadagnato 14,9 punti, il maggiore incremento in termini di punteggio complessivo registrato nei diversi Stati membri, cosa che gli ha permesso di scalare ben otto posizioni in classifica. Sono 262 mila le lavoratrici assunte in Veneto nel 2023, con 18.600 posti di lavoro al femminile in più, ma il tasso di occupazione è di 17 punti percentuale inferiore a quello maschile. **(NOTA 27)**

Il **Global Gender Gap Index** è stato introdotto per la prima volta dal World Economic Forum nel 2006, per valutare i progressi verso la parità di genere e confrontare i divari di genere dei paesi su quattro dimensioni: opportunità economiche, istruzione, salute e leadership politica.

Nel report pubblicato annualmente, il GGGI complessivo tiene conto di 146 Paesi, e per il 2023 si attesta al 68,4%; l'Italia si pone al penultimo posto nell'UE con un livello di parità di 70,5%, (al 79 posto a livello internazionale), e distante rispetto al dato migliore europeo (Finlandia 86,3); mentre il Veneto ha una performance migliore di 2,5 punti in più della media italiana. Analizzando l'andamento di un altro indicatore, l'indice globale di uguaglianza di genere (*Global Gender Gap Index*), il World Economic Forum, come abbiamo visto in precedenza, stima che di questo passo **ci vorranno circa 131 anni affinché il mondo raggiunga la piena parità di genere**, 67 nella sola Europa. **(NOTA 28)**

Gender Pay Gap Index (GPG). Questo indicatore, secondo la sua definizione, è il risultato della differenza relativa della retribuzione delle donne e degli uomini espressa come percentuale della retribuzione media maschile. **(NOTA 29)**

Nel 2022 il Gender Pay Gap Index medio Europeo era pari a 12,7%. L'Italia riporta il secondo valore più basso dopo il Lussemburgo, pari al 4,3%. Le statistiche elaborate sul Gender Pay Gap nascondono però alcune insidie di natura tecnica, le quali, ripercuotendosi sui risultati, possono suscitare percezioni distorte del fenomeno (sia in positivo che in negativo) e rendono di conseguenza alquanto complessa la loro interpretazione. Esistono

diversi fattori che incidono sul risultato del Gender Pay Gap, alcuni fanno riferimento a criteri oggettivi, mentre altri sono variabili, poiché influenzati da dinamiche appartenenti al contesto nazionale di riferimento. Secondo dati elaborati da IRES FVG, il divario retributivo medio tra uomini e donne nel Triveneto anno 2022, calcolato sul lordo annuo era pari al 34%. Nella provincia di Treviso del 32,2%. Come si vede un divario ampio che esprime il suo massimo quando è presa in considerazione la figura professionale degli operai (differenziale del 41,3%). **(NOTA 30)**

Occupazione legge 68.

Infine riportiamo un dato sulle persone con disabilità, sulla base di una ricerca che ha visto 3272 aziende Venete con più di 50 dipendenti, che nel corso del 2021, su un totale di 631 occupati, 22.500 erano persone con disabilità, ovvero il 3,6% del totale occupati e, in linea con il dato complessivo, le occupate con disabilità sono meno dei loro colleghi maschi, ovvero il 44,6% del totale dei lavoratori con disabilità. (nota 31)

Come abbiamo visto uno sforzo imponente che però non ha ancora raggiunto gli obiettivi attesi se è vero che per la parità di genere nel 2023 l'indice globale si è attestato al 68,4%, un dato in lieve miglioramento, ma ancora insufficiente con i ritmi attuali sarà quindi attuata tra 131 nel mondo, 162 anni per colmare il divario nell'emancipazione politica, 169 anni per il divario nelle opportunità economiche, 16 anni per il divario di genere nel livello di istruzione.

/ CAPITOLO 4°. LE CERTIFICAZIONI

In questo capitolo si spiega il perché, per la fase empirica delle analisi e delle interviste, sono state scelte specifiche aziende. Infatti lo scopo era quello di capire come le aziende, obbligate per legge o per scelta, hanno dovuto nel corso della loro attività, affrontare e rendicontare il loro impatto e descrivere le politiche di gestione e mitigazione relativamente al tema della parità di genere e della gestione della diversità, del rapporto con i propri collaboratori, secondo una logica di accettazione delle differenze e della loro valorizzazione. Come vedremo si tratta di un approccio, guidato dalle norme e dal processo di certificazione, che aiuta le aziende a capire la portata del problema e a definire politiche specifiche per mitigare e/o annullare eventuali situazioni discriminatorie.

4.1/ Le Società Benefit

La prima categoria di aziende che analizziamo è quella delle Società Benefit, definite nell'ordinamento legislativo italiano dalla legge n° 208 del 31/12/2015, composta da 9 commi (n° 376-384) e da 2 allegati. **(NOTA 32)**

Il nostro Paese ha il merito di essere stato il primo a livello internazionale, dopo alcuni Stati degli Stati Uniti d'America **(NOTA 33)**, a prevedere nel proprio ordinamento giuridico il riconoscimento della forma giuridica di **Società Benefit**. Esse sono chiamate ad agire in conformità a specifiche norme di legge. Tale condizione impone, conseguentemente, controlli e verifiche da parte di istituzioni e enti preposti, con il rischio di sanzioni nel caso di inadempienze alle disposizioni di legge. Attualmente sono circa 3600 le Società Benefit in Italia, di queste circa il 40% è concentrato tra Lombardia e Veneto.

In qualità di Società Benefit **nell'esercizio di una attività economica, oltre** allo scopo di dividerne gli utili, *“la società intende perseguire una o più finalità di beneficio comune e operare in modo responsabile, sostenibile e trasparente nei confronti di persone, comunità, territori e ambiente, beni ed attività culturali e sociali, enti e associazioni ed altri portatori di interesse”*. (art 376).

L'articolo 378 definisce cosa si intende per beneficio comune:

“per «beneficio comune, si intende: il perseguimento, nell'esercizio dell'attività economica delle società benefit, di uno o più effetti positivi, o la riduzione degli effetti negativi, su una o più categorie“ definite come *“altri portatori di interesse»: il soggetto o i gruppi di soggetti coinvolti, direttamente o indirettamente, dall'attività delle società di cui al comma 376, quali lavoratori, clienti, fornitori, finanziatori, creditori, pubblica amministrazione e società civile.”*

Tra gli obblighi delle Società Benefit alcuni riguardano il nostro contesto:

Infatti le Società Benefit devono:

Nominare un Responsabile dell'impatto (comma 380) a cui affidare le funzioni e i compiti volti al perseguimento delle finalità di beneficio comune.

Agire sulla reportistica (comma 382) “La società redige annualmente una relazione relativa al perseguimento del beneficio comune, allegata al bilancio, che include:

1. la descrizione degli obiettivi specifici, delle modalità e delle azioni attuati dagli amministratori per il perseguimento delle finalità di beneficio comune e delle eventuali circostanze che lo hanno impedito o rallentato;
2. la valutazione dell'impatto generato, utilizzando lo standard di valutazione esterno con caratteristiche descritte nell'allegato 4 e 5 annesso alla presente legge;
3. una sezione dedicata alla descrizione dei nuovi obiettivi che la società intende perseguire nell'esercizio successivo.

La relazione è resa pubblica e deve contenere la rendicontazione rispetto a:

Governance: per valutare il grado di trasparenza e responsabilità della società nel perseguimento delle finalità di beneficio comune;

Lavoratori per valutare le relazioni con i dipendenti e i collaboratori in termini di retribuzioni e benefit, formazione e opportunità di crescita personale, qualità dell'ambiente di lavoro, comunicazione interna, flessibilità e sicurezza del lavoro;

Altri stakeholder per valutare le relazioni della società con i propri fornitori, con il territorio e le comunità locali in cui opera;

Ambiente per valutare gli impatti della società tramite il suo operare e i suoi prodotti e servizi.

Lo standard di valutazione usato dalle SB per il report deve essere:

Esauriente e articolato nel valutare l'impatto della società e delle sue azioni nel perseguire la finalità di beneficio comune nei confronti di persone, comunità, territori e ambiente, beni ed attività culturali e sociali, enti e associazioni e altri portatori di interesse;

Sviluppato da un ente che non è controllato dalla società benefit o collegato con la stessa;

Credibile perché sviluppato da un ente terzo utilizza un approccio scientifico e multidisciplinare per sviluppare lo standard.

4.2/ Le Società Certificate B-Corp

Il modello delle B-Corp è relativamente recente; è stato infatti creato nel 2006 negli USA e, in modo piuttosto rapido, si è sviluppato in diverse parti del mondo, Italia compresa. Attualmente sono presenti e certificate in Italia 280 aziende. Alle B-Corp Italiane è richiesto, dopo alcuni anni dalla certificazione, di trasformarsi in Società Benefit, per rafforzare il proprio impegno nella missione aziendale.

Il termine B-Corp (Certified Benefit Corporation) identifica quelle aziende che si impegnano a rispettare determinati standard (performance, trasparenza e responsabilità) e operano in modo tale da **ottimizzare il loro impatto positivo verso i loro dipendenti, le comunità nelle quali operano e l'ambiente.**

Le B-Corp sono aziende profit, ma quello del profitto è solo uno degli scopi di queste realtà aziendali; l'altro è appunto quello di un impatto positivo sulle persone, sulla società e sul nostro pianeta. È, essenzialmente, un modo di **conciliare l'economia con l'etica**, cosa che non sempre è possibile dare per scontata. In altri termini, si tratta di aziende che contemplanò, accanto al profitto, il benessere e la sostenibilità.

La certificazione viene svolta su base volontaria, non ci sono benefici economici, ma solo un modo per certificare le proprie motivazioni unite a politiche attuate per minimizzare l'impatto nell'esercizio della loro attività. Il processo di certificazione e l'attribuzione della Certificazione è gestita dal B-Lab (**NOTA 34**), ente non-profit autonomo, che sovrintende al BIA (Benefit Impact assessment) (**NOTA 35**), che è un processo di certificazione, gratuito e disponibile sul web, molto particolare sia per i contenuti sia per le modalità con cui viene proposto e "superato".

Le B-Corp diventano tali solo se raggiungono gli 80 punti su 200 nel processo di assessment; processo che è strutturato su 5 aree. Ogni area è composta da domande che prendono in considerazione le politiche e l'impatto che l'azienda produce nello svolgimento del suo modello di business.

Ecco brevemente una descrizione delle 5 aree:

Governance: valuta la responsabilità aziendale, l'etica e la trasparenza dell'azienda. La sezione si concentra sulla missione dell'azienda, il coinvolgimento dei portatori d'interesse e in generale sulla trasparenza delle pratiche e delle politiche aziendali. Queste le tematiche da rendicontare: Mission e impegno, Responsabilità sociale, Etica, Trasparenza, Metriche della governance, Mission bloccata.

Dipendenti L'Area di impatto Dipendenti valuta il contributo dell'azienda al benessere dei dipendenti. Le sezioni riguardano tematiche legate alla retribuzione, ai benefit, alla formazione, alla crescita professionale, alla salute, sicurezza e flessibilità lavorativa. Bisogna rispondere a domande su: Metriche dipendenti, disparità di genere, Compensi e salari, Benefit, Formazione istruzione, Quote dei dipendenti, Management, Comunicazione con i dipendenti, Flessibilità del lavoro, Cultura aziendale, Salute e sicurezza sul lavoro, Modelli di business a favore dei dipendenti

Comunità: L'Area di impatto Comunità valuta l'impegno verso la comunità e l'impatto su questa da parte dell'azienda. Gli argomenti sono legati alla diversità e all'inclusione, alla creazione di occupazione, alle pratiche di beneficenza e volontariato e al coinvolgimento nella realtà locale. Valuta anche l'impatto più ampio dell'azienda attraverso la catena di fornitura. Inoltre, questa sezione valuta aziende il cui modello è concepito per avere un impatto positivo sulla comunità locale. Bisogna rispondere a domande specifiche su: Creazione posti di lavoro Diversità e inclusione, impegno civile e donazioni, Fornitori, distributori, Prodotto, Modelli di business basati sulla comunità

Ambiente: L' Area di impatto ambiente valuta la gestione ambientale complessiva di un'azienda, comprese le sue strutture, l'uso delle risorse, le emissioni, la logistica e (quando è pertinente) i suoi canali di distribuzione e la sua catena di fornitura. Questa sezione include anche opzioni per aziende in cui il prodotto o servizio è stato progettato per risolvere un problema ambientale specifico, ad esempio ripensando le pratiche tradizionali di fabbricazione o realizzando prodotti che generano energie rinnovabili, riducono consumi o rifiuti, preservano la terra o la fauna selvatica, o educano su problemi ambientali: Territorio, ufficio, Impianti, Input, Produzione, Trasporti, Distribuzione e fornitori, Modelli ambientali.

4.3/ Il nuovo regolamento europeo CSRD-ESRS. (NOTA 36)

Il presente paragrafo ha come obiettivo quello di fare una panoramica degli interventi normativi adottati recentemente dall'Unione Europea (UE) in tema di *disclosure (divulgazione)* sulla sostenibilità, elaborati dall'EFRAG (European Financial Reporting Advisory Group) (NOTA 37) e adottati dalla Commissione Europea, nell'ambito del quale sono richieste le informazioni sulla diversità di genere sia in ambito di forza lavoro diretta e indiretta sia negli organi di amministrazione, direzione e controllo dell'impresa.

L'idea alla base degli interventi promossi dall'UE, per l'attuazione della strategia del Green Deal, è che tali informazioni siano essenziali per gestire la transizione verso un'economia globale sostenibile, in modo che gli stakeholders siano in grado di misurare, monitorare e gestire non solo i risultati raggiunti dalle imprese, ma anche il relativo impatto sulle persone, sulla società e l'ambiente.

Il chiaro obiettivo perseguito dall'UE è "ridurre il greenwashing, rafforzare l'economia sociale del mercato Ue e gettare le basi per standard di trasparenza sulla sostenibilità a livello mondiale". Entro il 2025 l'**obbligo di divulgazione** dovrà essere onorato dalle aziende con più di 500 dipendenti, soggette alla direttiva 2014 n° 95 EU (Non Financial Reporting Directive), recepita in Italia con il [DL 254/2016](#), che l'ha resa operativa a partire dal 1° gennaio del 2017 (NOTA 38). Il 1° gennaio 2025 sarà invece la volta delle grandi imprese non ancora soggette alla direttiva (con più di 250 dipendenti e/o 40 milioni di euro di fatturato e/o 20 milioni di euro di attività totali). Da ultimo saranno coinvolte le Pmi e le altre imprese quotate per le quali è stata fissata la scadenza nel 2027 (le Pmi potranno però scegliere di non partecipare fino al 2028).

Inoltre il Parlamento Europeo e il Consiglio dell'Unione Europea con la pubblicazione in data 16 dicembre 2022 della Direttiva n. 2022/2464 ufficializza uno dei passaggi fondamentali per l'attuazione della strategia del Green Deal. La Direttiva, nota come **CSRD (Corporate Sustainability Reporting Directive)**, modifica il Regolamento (UE) n. 537/2014, la Direttiva 2004/109/CE, la Direttiva 2006/43/CE e la Direttiva 2013/34/UE per quanto riguarda la rendicontazione societaria di sostenibilità.

La Direttiva richiede alle imprese, alcune, come abbiamo visto, in modo obbligatorio già con il documento relativo al 2024, di rendicontare le politiche in materia di diversità, nonché gli obiettivi, le modalità di attuazione e i risultati di tali politiche. E' interessante notare che le imprese, pur non essendo obbligate ad adottare politiche in materia di diversità, devono, però, darne informativa o motivare dettagliatamente le ragioni della loro scelta in caso di mancata adozione di dette politiche.

Altro ulteriore passaggio è avvenuto il 31 Luglio 2023, quando la Commissione Europea ha adottato gli Standard Europei sul Rapporto di Sostenibilità (**ESRS**) applicabili, secondo un piano di sviluppo che si concluderà nel 2028 (NOTA 39)

Gli standard proposti sono 12 principi di rendicontazione, suddivisi in ESRS 1; Requisi-

ti generali. ESRS 2 Informativa Generale. ESRS E1,2,3,4,5, Informazioni Ambientali. ESRS S1,2,3,4, Informazioni Sociali. ESRS G1 Informazioni di Governance.

In particolare per il Pillar S, che affronta le questioni sociali, sono previsti i seguenti principi:

- ESRS S1 *Forza lavoro propria* (condizioni di lavoro, parità di trattamento e di opportunità per tutti, altri diritti legati al lavoro);
- ESRS S2 *Lavoratori nella catena del valore* (condizioni di lavoro, parità di trattamento e di opportunità per tutti, altri diritti legati al lavoro);

Come effetto importante per la problematica della diversità, segnaliamo che in ESRS S1(Forza lavoro propria) lo scopo della rendicontazione indicato nel punto, a pagina 169 del Regolamento è così previsto:

Parità di trattamento e di opportunità per tutti, tra cui:

- *Parità di genere e parità di retribuzione per un lavoro di pari valore*
- *Formazione e sviluppo delle competenze*
- *Occupazione e inclusione delle persone con disabilità*
- *Misure contro la violenza e le molestie su luogo di lavoro e*
- *Diversità.*

Inoltre in ESRS2 (lavoratori nella catena del valore), è presente il principio che richiede una spiegazione in materia di pari opportunità, pratiche discriminatorie che sfavoriscono le donne nelle assunzioni e nelle promozioni e le politiche volte ad aumentare la rappresentanza delle donne nella forza lavoro.

Queste informative obbligatorie, come si evince, devono essere poi sviluppate e rendicontate in termini di politiche che le aziende hanno (o dovranno) sviluppare, le azioni conseguenti e le metriche di misurazioni indispensabili per valutare l'impatto che l'azienda ha sulla tematica della diversità e inclusione. E' quindi evidente l'importante ricaduta in termini di analisi e conoscenza di come le aziende affrontano e gestiscono queste tematiche.

E' bene precisare che le iniziative organizzative che sono state evidenziate, non è detto che di per sé risolvano il problema del gender gap e della diversità. Però hanno, per la loro natura e struttura, la finalità di mettere in evidenza in modo trasparente come queste problematiche vengono affrontate. In questo caso, quindi, è la rendicontazione a dire in quale misura e con quali politiche l'azienda opera, attraverso l'eliminazione o quanto meno la mitigazione delle discriminazioni, per il benessere di tutti i suoi collaboratori.

/ CAPITOLO 5°. LE AZIENDE INTERVISTATE

Lo scopo dell'intervista era quello di far emergere l'impegno dell'azienda nei confronti della parità di genere e più in generale della diversità, cercando di capire con quali politiche e con quali azioni l'azienda affronta e gestisce queste problematiche. Dai colloqui sono emerse le problematiche, le politiche e le azioni che le diverse aziende mettono in atto evidenziando la presenza di buone pratiche.

Nel resoconto è stato deciso di dar conto di come le aziende agiscono nei confronti dei collaboratori, intesi come persona che, a prescindere dal proprio stato sociale o provenienza, è apportatrice di peculiarità utili, spesso indispensabili, per lo sviluppo dell'azienda. L'analisi delle buone pratiche, consente di ipotizzare un percorso virtuale positivo, da proporre a tutte le PMI del territorio. Per farlo è stata data voce diretta a quanto affermato durante le interviste, le frasi e le riflessioni sono riportate in *corsivo e virgolettate*.

Sono state intervistate 15 aziende, individuate e rispondenti alle caratteristiche delle aziende Società Benefit, certificate B-Corp o che avessero presentato un Bilancio di Sostenibilità. Prima dell'intervista è stato fatto uno studio sul sito ufficiale dell'azienda e, se presenti, sono stati analizzati il Codice Etico, La Carta dei Valori, Il Bilancio di Sostenibilità, Il Report di Valutazione di Impatto.

L'intervista si è svolta presso la sede delle aziende con un colloquio guidato da 30 domande ed ha coinvolto le figure apicali delle aziende sia maschili (n°6) che femminili (n°16).

Il risultato delle interviste è riportato nelle singole schede che descrivono sinteticamente, mantenendone l'anonimato, l'azienda e le sue principali caratteristiche e riportano alcuni elementi ritenuti significativi per l'argomento della ricerca; a conclusione della scheda è stato inserito un commento che nasce dalle riflessioni emerse nel corso del colloquio. Colloquio che, mediamente, è durato tra 1/2 e 2 ore.

Scheda Azienda N°1: Società Benefit

Settore: Metalmeccanico.

Opera dal 1962.

F.to 2022 14,0 ml.

Dipendenti 70, di cui il 56 % Uomini e 44% Donne.

Certificazioni: ISO 9001, ISO 14000, Sa 8000, ISO 50001 (energia)

In evidenza: il Beneficio Comune: 1) Salute, sicurezza e valorizzazione del Cap. Umano.

Ha pubblicato la Valutazione di Impatto 2022.

Usano il BIA (Benefit Impact assessment) con un risultato di 79,4 su 200.

Nota su Agenda 2030: sono 12 i goals su cui l'azienda pensa di avere un impatto, ma manca il n°5 sulla parità di genere.

Elementi significativi dell'intervista.

All'intervista hanno partecipato Il Direttore Generale e la Responsabile delle Risorse Umane.

L'avvio in questa, come nelle altre interviste, prevedeva la domanda per capire se i processi di certificazione che l'azienda ha organizzato e gestito sono stati utili per mappare le sue azioni e per ufficializzare la sua attenzione sulla differenza di genere e sulla diversità. Il primo commento è stato: *"... abbiamo raccolto informazioni non tanto sulla diversità, ma piuttosto utili per il rispetto della persona."*

Quindi su un interesse che si è *"concentrato sul riconoscimento che le persone sono tutte portatrici di valori e interessi, che vogliamo siano coerenti con i nostri valori e con le nostre politiche"*

La motivazione dell'attenzione alla persona *"è data dal nostro approccio al lavoro e alla mansione; nel corso del tempo abbiamo, via via, sviluppato un metodo che ci "obbliga" a trovare tutti gli accorgimenti per rendere la postazione di lavoro in produzione, così come quella negli uffici, in modo che sia possibile per chiunque (a prescindere quindi dal sesso, età, provenienza) occuparla. Non devono esserci elementi fisici e procedurali che possano diventare un ostacolo. Con queste azioni pensiamo di fare in modo che la diversità non venga percepita come un problema reale"*.

Lo strumento con cui raggiungere questo importante obiettivo di rispetto della persona *"è basato sul dialogo continuo tra responsabili/azienda e collaboratori. Ha come scopo quello di conoscere le qualità e le peculiarità delle persone e costruire/prevedere un piano di sviluppo della professionalità, a prescindere dal ruolo ricoperto"*

Il contesto in cui queste azioni si svolgono sembra essere consolidato, infatti: *"L'azienda ha da tempo sviluppato e promosso valori in linea con il rispetto delle persone; per codificarlo usiamo il comportamento quotidiano, il codice etico e le regole che lo caratterizzano, in linea con quanto prevede la 231"*. Nel corso del colloquio, però, emerge l'importanza di una scelta che è sicuramente il risultato di aver da subito partecipato ai lavori del Gruppo Sostenibile del Veneto: *"sin dall'inizio abbiamo capito che la nostra azienda aveva le caratteristiche per avere un impatto diretto da un punto di vista sociale e ambientale, e questa consapevolezza ci ha fatto prendere la decisione di trasformarci, tra le prime in regione, in Società Benefit"*. Questo cambio nella missione dell'azienda ha

sicuramente rafforzato la politica sullo sviluppo professionale delle persone: *“Questo è tra gli obiettivi principale, quello di avere persone che crescono nel tempo a prescindere dal loro livello di anzianità sia di età che di anzianità aziendale. Pertanto anche la formazione viene organizzata con finalità di sviluppo personale: “I nuovi assunti, ma anche coloro che cambiano mansione, sono accompagnati in un percorso di formazione che prevede anche tempi lunghi e che comporta una “produttività” modesta inizialmente”.* La politica adottata ha effetti positivi anche sul clima aziendale: *“Non abbiamo riscontri su eventuali aspetti negativi. Da anni svolgiamo una inchiesta sul clima aziendale e non riscontriamo problematiche particolari. Quella della di genere non mai emersa, nonostante siano presenti gruppi di provenienza straniera, di culture e religioni differenti”.* Anche il sistema di reclutamento è organizzato per garantire le peculiarità delle persone: *“quando facciamo una ricerca per nuove persone/attività, privilegiamo le candidature interne (processo di crescita e valorizzazione delle persone) mentre per le candidature esterne rimane il concetto che cerchiamo persone aperte e disponibili e non necessariamente professionalità”.*

Per contro non esiste, ancora, in azienda uno strumento che aiuti a misurare e valutare il grado di accoglimento di queste azioni, che sembrano più realizzate in modo pragmatico piuttosto che il frutto di politiche codificate.

Commento

L'azienda esprime le caratteristiche di essere una Società Benefit. Come molte Società Benefit lo sono diventati perché già in possesso e applicazione dei valori che corrispondono alla accettazione delle peculiarità di cui ogni persona è portatrice.

Nel corso degli anni hanno sviluppato una gestione delle risorse umane che, secondo quanto affermato, gli ha consentito di non avere il problema della Diversità. Per contro non esiste, ancora, in azienda uno strumento che aiuti a misurare e valutare il grado di accoglimento di queste azioni, che al momento sono realizzate in modo pragmatico piuttosto che il frutto di politiche codificate. Per esempio, anche nella pratica quotidiana una parte consistente delle azioni è delegata al capo reparto/ufficio a cui viene chiesto di avere un atteggiamento che privilegia il rapporto con i collaboratori anche a scapito dei controlli di carattere tecnico. Questo approccio ha il vantaggio di consentire di poter far assumere il ruolo di Capo reparto/ufficio anche a coloro che tecnicamente hanno meno conoscenze.

Emerge però una criticità, su cui hanno cominciato a lavorare, infatti la società non ha ancora strumenti di controllo e misurazione delle proprie politiche, pur operando con costante attenzione allo sviluppo e applicazione ordinata dei propri valori. Valori che, però, sono in linea con il rispetto della persona, con la sua salute e con un sistema di accompagnamento al lavoro che sia neutro a prescindere dalla personalità che lo occupa.

Rimane la considerazione che il femminile e la diversità non sono presenti nel Team di direzione; questo è un problema che hanno, di cui sono coscienti e che dovranno affrontare.

Insomma c'è molta consapevolezza sulla necessità di arricchire le politiche di sostegno alle persone.

In evidenza: abbassare la soglia, ovvero l'iniziativa organizzativa che ha consentito di alleggerire e rendere meno complicato la postazione di lavoro, in modo da abbassare le criticità che possono essere date da aspetti fisici e manuali. In atto una politica per aiutare le persone ad emergere e dar loro la possibilità di occupare posizioni diverse e più gratificanti in azienda.

Scheda Azienda 2: Società Benefit e certificata B-Corp

Settore: Produzione vini

Operano dal 1985

Dipendenti: 25 di cui 9 sono donne anche in posizione di Dirigenti e Staff, no operaie.

Fatturato: 8,5 MI

Certificazioni: Demeter, ISO 9001, BRC, IFS, PIWI International, VIVA

B-Corp dal 2016. Punteggio indicato nel Report 22 è di 91,7 (non sono indicati i valori delle 5 categorie; lavoratori 20,4.

Società Benefit dal 2019.

Pubblicano il Report dal 2018.

Alla voce People del Report è indicato il goal n°5. Nella valutazione SDG Manager il goal n°5 raggiunge l'8%, in linea con le aziende italiane del settore.

In evidenza: sono 6 i Benefici comuni, ecco quello dedicato ai collaboratori: l'azienda si impegna a garantire e mantenere *“Climi di lavoro positivi ed inclusivi tra i collaboratori, tutelandone i diritti e doveri, la sicurezza, la formazione, la valorizzazione, lo sviluppo delle potenzialità, compresa l'adozione di misure concrete di welfare aziendale”*.

Elementi significativi dell'intervista

All'intervista hanno partecipato Il Presidente, la Responsabile delle Risorse Umane e il CSR Manager.

In questa azienda i diversi processi di certificazione hanno chiaramente avuto un ruolo importante: *“in particolare il percorso che ci ha portato a conseguire la certificazione B-Corp, che insieme agli altri ha favorito la scelta di trasformarci in Società Benefit. Queste pratiche ci hanno permesso di far emergere i valori fondanti della società e di aiutarci a gestire il rapporto di valorizzazione con i nostri collaboratori che già prevedeva l'attenzione alle persone e di conseguenza alle loro peculiarità”*.

Ci sono evidenti ricadute sul rapporto che l'azienda ha con i propri: *“collaboratori che, per nostra fortuna, hanno da sempre condiviso i valori aziendali legati alla ricerca di azioni che aiutino a mettere in pratica i principi della sostenibilità”*. Viene sottolineato che il processo di individuazione e inserimento dei nuovi collaboratori è caratterizzato: *“Da parte nostra c'è sempre molta attenzione a come individuiamo le persone non solo in base alle necessità, ma in particolare alla loro disponibilità a condividere il nostro modello aziendale. Credo che alla base ci sia la volontà da parte di tutti di alimentare un dialogo continuo”*.

I valori e le caratteristiche personali hanno un ruolo importante, infatti: *“I collaboratori ci aiutano ad individuare, tematiche e azioni utili per mettere a disposizione del sociale le nostre risorse valoriali ed economiche”*. I Valori aziendali condivisi, le politiche e le attenzioni nell'individuazione e nella gestione del percorso di inserimento in azienda fanno in modo che: *“Il tema della diversità e della disparità di genere al momento non è mai emerso, né direttamente né indirettamente”*.

Questo dialogo continuo ha di fatto reso non necessario avere *“Al momento non abbiamo individuato strumenti specifici diversi dalle modalità quotidiane. Però, sicuramente, avremo bisogno di condensare le nostre azioni e riflessioni in codifiche e politiche ufficiali. Anche l'introduzione di “nuove collaboratrici abbia portato interessanti novità e nuove idee in linea con quanto fatto ma anche capaci di implementare e arricchire i valori aziendali.”*

Importante la decisione di dotarsi di una figura che gestisca risorse umane che lavora in tandem con il CSR Manager. Insieme hanno costituito il Team della sostenibilità *“che è chiamato anche a fare delle proposte di miglioramento. In particolare ora si stanno occupando di welfare, dove il tema della conciliazione vita-lavoro è ben presente, ma in generale con lo scopo di migliorare il benessere delle persone”*.

Ma tra le azioni più interessanti emerge il fatto che *“far parte del gruppo delle aziende B-Corp ci consente di ricevere suggestioni e sollecitazioni continue su tematiche che aiutano le aziende a produrre politiche e azioni coerenti”*.

Commento

L'incontro è stato piacevole. Le persone molto disponibili. Il Presidente appare come un Leader inclusivo e profondo conoscitore dei propri collaboratori. Tutti gli intervistati esprimono la consapevolezza di essere parte e artefici di una azienda di successo che non presenta particolari problemi. Certamente il loro modello di business basato sul Bio sembra essere oggi, il vero elemento competitivo che aiuta l'azienda a crescere. In effetti durante l'intervista non sono emerse particolari criticità, salvo il fatto che ancora non definiscono con procedure ufficiali e non misurano le loro politiche. Questa mancanza, comune a quasi tutte le aziende intervistate, è probabilmente riconducibile al fatto che il controllo pratico e quotidiano sulle dinamiche aziendali, sia comunque sufficiente. Ma che avere una politica sia importante è dimostrato dal fatto che ripongono queste riflessioni nel report annuale; però, possiamo dire che evidentemente non ha lo stesso impatto di una politica condivisa arricchita da procedure coerenti e misurata. Interessante notare che, nonostante siano una piccola azienda, sia presente una responsabile delle risorse umane e un CSR Manager. La sensazione durante questa intervista è che l'azienda appare come una azienda “attenta” e in grado di risolvere i problemi di gestione e dei collaboratori.

In evidenza: come buona pratica si deve evidenziare la continua collaborazione con il gruppo B-Corp. Questa azione riesce a sopperire a due limiti: quello organizzativo limitato dal numero di persone; quello della possibilità di avere un confronto continuo con realtà simili che condividono esperienze positive anche realizzate in campi diversi. Ciò aiuta ad avere una visione più creativa nella individuazione e nella risoluzione dei problemi.

Scheda Azienda 3: Società Benefit e B-Corp

Settore: Servizi Software

Operano dal 1988

Fatturato: 20 MI

Dipendenti: 196 di cui 87 donne.

12 nazionalità, 13 lingue.

Note: Report di Valutazione di Impatto 2021 e 2022.

In evidenza: per la Valutazione di Impatto usano il BIA. Punteggio conseguito 81,8 su 200:

- Governance 18 su 20.
- Lavoratori 38,6 su 40 (di cui 12,0 su health and safety).
- Comunità 13,9 su 40.
- Ambiente 7,4 su 45.
- Clienti 3,6 su 5.

Dallo statuto dell'azienda, ecco il testo del Beneficio comune sulle persone: *“Valorizzare e contribuire alla crescita della **qualità della vita delle persone**, sia lavorativa che privata, anche attraverso la promozione di opportunità di consulenza, formazione, coaching e sviluppo delle competenze, professionali e di vita, individuali e di Team”.*

Tra i goals della Agenda 2030 su cui l'azienda è impegnata, manca il n° 5.

Elementi significativi dell'intervista.

Intervistate La Direttrice Generale e la Responsabile Marketing (entrambe componenti del Team di Sostenibilità).

Quanto siano importanti i processi di certificazione, viene chiaramente sottolineato: *“Da alcuni anni siamo diventati Società Benefit e abbiamo lo scorso anno ottenuto la certificazione B-Corp. Sono stati due passaggi fondamentale che hanno ufficializzato i valori aziendali, le sue politiche sulle attenzioni alle persone e le azioni conseguenti. Naturalmente si tratta di una situazione che di fatto mette al centro delle nostre attività la massima attenzione alle persone nella loro peculiarità, a prescindere dal sesso e da qualsiasi altra caratteristica”*

Questo aspetto ha ricadute immediate e positive: *“La enfaticizzazione della diversità, in senso positivo, è uno degli elementi che caratterizzano il nostro modello di business che necessita dell'apporto e dell'adesione della persona sia per i valori che porta sia per le sue caratteristiche; si tratta di una necessità che nel corso degli anni è diventata una modalità consolidata e ormai perfettamente integrata in azienda”.*

Quanto sia importante il contributo, anche creativo dei collaboratori è messo in evidenza dalle modalità con cui l'azienda sviluppa il suo modello di business: *“Il nostro lavoro è finalizzato alla realizzazione dei bisogni specifici che i nostri clienti hanno. C'è bisogno di una forte personalizzazione e pertanto è necessario che il team aziendale abbia una forte empatia personale e professionale che può esserci solo se le persone si sentono valorizzate per le caratteristiche, non solo professionali, che hanno”.*

Quindi anche le politiche di recruiting e inserimento sono modulate ed organizzate in

modo tale da: *“accogliere la persona prima ancora della sua professionalità; ovvero entrare in contatto con persone disponibili, che abbiano gli stessi valori di fondo e che possano crescere professionalmente senza che ciò sia un ostacolo per la loro vita personale”*.

Ma l'aspetto più importante che si rileva è quello che deriva dallo scambio di conoscenze e culture diverse: *“Questo è certamente l'aspetto più rilevante. Il confronto tra le diversità in azienda e la presenza delle diverse generazioni, dalla Z ai Boomers, aiuta la crescita, favorisce lo scambio di esperienze e punti di vista”*.

Il tema della Diversità viene quindi affrontato in modo pragmatico e non viene vissuto come un problema: *“Però abbiamo previsto un approfondimento sulla 125 che potrebbe aiutarci a certificare quello che facciamo e aiutarci ad implementare il nostro codice etico”*.

La valutazione dello stato dei rapporti in azienda è sottoposta sia da un riscontro da parte dei Clienti, sia da una indagine interna gestita da ente terzo che consente di verificare *“la soddisfazione del Team e del clima interno; inoltre la responsabile delle Risorse umane conduce interviste personalizzate ed esiste un piano personale di sviluppo dei collaboratori”*.

Commento

Il colloquio ha confermato che la mancanza di problematiche legate alla diversità è frequente del settore in cui l'azienda opera e del suo modello di business. Benché il settore, nel corso degli anni passati, sia stato caratterizzato da una professionalità prevalentemente maschile, l'azienda si è organizzata per accogliere le persone sulla base della loro disponibilità e attitudine. Naturalmente per essere operativi nei team occorre anche una certa professionalità di base; in questo caso i team non sono composti solo da specialisti della scrittura del software, ma necessitano di una forte presenza di personalità creative e apportatrici di esperienze e culture differenti. Le persone intervistate sono operative in azienda da molti anni e certamente hanno vissuto l'evoluzione aziendale e hanno assicurato che non ci sono mai verificati fenomeni discriminatori. Anzi il fondatore, secondo la loro testimonianza, ha creato l'azienda basandosi su valori che fossero una deterrenza nei confronti della discriminazione e della mancanza di rispetto delle persone. Non è emerso in modo evidente se l'azienda ha codificato una politica precisa per la valorizzazione della diversità, nel senso che tutte le azioni e attività che svolgono sono state raccontate come naturali e consuete. Però è facile pensare che una politica sulla valorizzazione della persona sia presente e operativa, soprattutto pensando che si tratta di una azienda di 200 persone con alta scolarità e dove lo sviluppo professionale è organizzato in modo strutturato.

In evidenza: sono per certi aspetti facilitati dal settore che attira giovani professionisti; ma allo stesso tempo il turn over può essere molto elevato; suppliscono con diverse iniziative sia con un welfare aziendale molto articolato e coinvolgente, sia a livello sociale. E' da sottolineare: a) la gestione della formula organizzativa con cui gestiscono la formazione che aiuta l'integrazione e limita le disuguaglianze; b) l'attività dell'academy che riesce a creare un flusso di persone, di idee e di nuove modalità di lavoro (on line, persone da paesi diversi) e di implementazione della professionalità.

Scheda Azienda 4:

Settore: Trasporti speciali

Operano dal 1930

Fatturato 2022: 15,3 ml

Solo 8 donne su 89 dipendenti di cui 50 sono autisti, 2 part time.

Personale di nazionalità italiana 52%, dall'estero 48%

Note: Presentano il B. di Sostenibilità dal 2021. Il report del 2022 è fatto bene con molti dettagli sulla gestione (no dati economici)

Certificazioni: ISO 9001, ISO 14001, ISO 45001, SQAS con attestazione di 67 (*Si tratta di un sistema di valutazione, non è una certificazione, delle performance ambientali, di sicurezza e qualità dei Fornitori di servizi logistici alle **Aziende Chimiche.***)

Hanno un codice etico sviluppato secondo le indicazioni previste dalla 231.

Inseriscono il goal 5 dell'agenda 2030, ma non dicono cosa fanno/faranno. Esiste un team sostenibilità composto da 3 donne.

Tratto dal sito: *Le persone della squadra sono un valore importante per la nostra azienda. Nel 2022 volutamente abbiamo dedicato delle risorse per la realizzazione di progetti concreti per il benessere delle persone con l'intento di mettere al primo posto la dignità dell'essere umano per dare a tutti la possibilità di esprimere il proprio impegno in azienda attraverso condizioni di lavoro sicure e dignitose, eque, prive di ogni forma di discriminazione, incoraggiando la valorizzazione delle diversità individuali e professionali.*

Nel 2022 verso le persone della nostra azienda ci siamo impegnati attraverso:

- *si sostiene l'uguaglianza di genere anche a livello Dirigenziale con la presenza di due Donne nel CDA.*
- *creazione di occupazione professionale per offrire benessere economico alle persone che scelgono di collaborare con l'azienda.*

*Abbiamo a cuore il benessere dei collaboratori e per questo l'ambiente di lavoro l'abbiamo pensato per favorire relazioni serene e costruttive tra le persone della nostra squadra aziendale. Per questo l'organizzazione del personale all'interno degli uffici è facilitata per favorire momenti di briefing per i diversi team per il coordinamento delle attività e la condivisione **di idee e soluzioni di miglioramento nella gestione dei progetti.***

Elementi significativi dell'intervista.

Intervistate La Direttrice Generale e la Responsabile CSR (entrambe componenti del Team di Sostenibilità).

L'interesse per la parità di genere e più in generale per la diversità: *"è diventato specifico nel momento in cui abbiamo deciso di confrontarci con le tematiche di Sostenibilità, indotti sia dai valori aziendali sia dalle specifiche richieste di uno dei nostri principali clienti."*

Fino a quel momento queste tematiche venivano affrontate secondo i criteri di una buona gestione aziendale che tengono in considerazione che: *"almeno la metà dei nostri Autisti non sono italiani. Questo comporta difficoltà di lingua e di approccio culturale, che abbiamo affrontato con una dose massiccia di Formazione, che ci ha supportato nell'obiettivo di far crescere le persone.* La formazione è stata indotta anche dalle necessità di ottemperare alle diverse certificazioni e adempimenti di legge necessarie per il

settore in cui opera l'azienda: *“Gli obiettivi erano pertanto quelli di fare in modo che ci fosse uniformità di conoscenze. Non è stato facile soprattutto per problemi di lingua, di cultura e di formazione professionale di base”.*

Quindi l'azienda per superare questo problema ha dovuto: *“calibrare l'informazione e le sue modalità di fruizione rispetto alle caratteristiche dei singoli. Abbiamo creato una piattaforma che fornisce slot formativi, Abbiamo fatto corsi e dato supporti personalizzati anche con l'obiettivo che imparare l'uso dei mezzi informatici potesse servire a far crescere l'autonomia dei singoli”.*

Questa attenzione e le azioni conseguenti hanno aiutato a far crescere l'azienda e anche: *“la gestione operativa è sicuramente migliorata ma non so se sia relativa alla gestione della diversità. Sicuramente da anni abbiamo una grande attenzione alle persone e al loro benessere. Mentre il livello di collaborazione ci ha consentito di gestire senza nessuna particolare problematica, anzi direi con soddisfazione, numerose gravidanze (a memoria almeno 8) e diversi periodi di part time.”*

L'azienda ha certamente nel corso degli ultimi anni avviato e conseguito un forte cambiamento nello sviluppo delle proprie attività di gestione anche se: *“il cambiamento più evidente è dato dalla realizzazione del Report di Sostenibilità che ha consentito una forte implementazione del linguaggio interno ed esterno, utilizzabile per favorire il rafforzamento dei valori aziendali sul rispetto delle persone”.*

Commento

Il modello di business è particolare, basato sulla necessità di garantire i servizi di logistica che devono essere di livello molto elevato per la tipologia e le caratteristiche del materiale trasportato. Lo sforzo interno prevalente è quello di irrobustire le competenze degli autisti; in particolare degli autisti stranieri. C'è la necessità di uniformare la qualità del servizio e delle competenze e per farlo è indispensabile che il livello medio sia omogeneo. Per farlo bisogna far star bene le persone ed evitare qualsiasi forma di discriminazione.

Il livello di servizio condiziona anche il livello del linguaggio aziendale soprattutto nei confronti del cliente principale (si tratta di una importante multinazionale), cliente che ha un fortissimo impatto sull'azienda. Impatto che in termini di scambio di informazioni ESG crescerà nel corso dei prossimi anni. La gestione di questo importante rapporto e scambio di informazioni dovrà essere uno degli elementi più importanti nella gestione anche operativa dell'azienda. Quindi sarà indispensabile dotarsi di uno strumento, che oggi ancora non hanno, che codifichi le politiche che attuano, e che consenta una valutazione delle azioni (anche in termini economici) attraverso l'uso di metriche che supportino nella comprensione e gestione dei risultati.

In evidenza: in questo caso ad emergere è la volontà e i valori dell'azienda, che pur con difficoltà si sono imposti e ne caratterizzano la strategia. Il driver è rappresentato dalla sostenibilità, indotta prima dai Clienti e poi vissuta e gestita come un elemento prioritario nei confronti di tutti gli stakeholders e del mercato, e che sta avendo importanti ricadute anche all'interno dell'organizzazione aziendale.

Scheda Azienda 5:

Settore: Logistica

Opera dal 1994

F.to 2022: 16 ml

145 Dipendenti. Con presenza di numerosi interinali.

L'azienda si sviluppa in numerose sedi (17 magazzini).

Certificazioni: ISO 14001 (Gestione ambientale); La Certificazione ASSE.CO sulla corretta gestione dei rapporti di lavoro; La UNI ISO 45001 attesta il rispetto delle normative in materia di salute e sicurezza sul luogo di lavoro.

Note dal sito:

L'azienda è diventata una grande azienda grazie a impegno, passione, massima trasparenza e dedizione delle persone che la compongono. Efficienti, trasparenti e flessibili: pronti a soddisfare ogni esigenza di business. Dichiarazione del suo fondatore.

Le persone Abbiamo creato un team consolidato di addetti specializzati, assunti direttamente dalla nostra azienda. Abbiamo scelto di non affidarci a cooperative esterne, ma di far crescere al nostro interno una forza lavoro con i nostri stessi obiettivi, dinamica e flessibile come lo sono le esigenze stesse di questo mestiere. Abbiamo scelto di formare personalmente i nostri dipendenti, fornire loro gli strumenti e le competenze per operare in completa autonomia per sentirsi veramente parte del processo di valore che essi stessi contribuiscono a creare.

Impegni: mantenere un moderno sistema di relazioni interne improntato alla partecipazione e alla trasparenza dei processi decisionali, coinvolgendo in modo proattivo e continuativo il personale aziendale, anche per il tramite dei loro Rappresentanti;

Erogare una adeguata formazione ed informazione tesa ad alimentare conoscenze e competenze di tutti coloro che operano nelle varie attività garantendo una qualificazione professionale del proprio personale per ottenere una cultura di attenzione e rispetto verso l'ambiente e la salute e sicurezza sul luogo di lavoro

Garantire che la struttura aziendale partecipi, secondo le proprie attribuzioni e competenze, al raggiungimento degli obiettivi ambientali e di salute e sicurezza;

Elementi significativi dell'intervista.

Intervistata La Responsabile delle Risorse Umane.

La domanda che introduce l'intervista è relativa, anche in questo caso, a quanto sia stato importante per la conoscenza e gestione delle persone l'aver intrapreso processi di certificazione: *"Con riferimento all'argomento direi che sia l'ASSE.Co che la 14001 ci hanno aiutato ad avere attenzione nei confronti delle persone e del rapporto che l'azienda deve avere con loro".* La conoscenza delle persone è stata utile per sviluppare l'attenzione alla diversità e alla loro peculiarità: *"ciò unito all'interesse che deriva dai valori del fondatore che da subito ha voluto e impostato il rapporto tra le persone in modo da avere sempre rispetto e attenzione alle peculiarità del singolo".* Questa attenzione è stata la chiave che ha consentito di gestire la crescita aziendale che: *"necessitava, nel corso degli anni, l'inserimento di molte persone con caratteristiche diverse sia per etnia, cultura, religione etc. Abbiamo dovuto fare di necessità virtù e pertanto lo sviluppo dell'azienda*

non poteva che avere come base il rispetto reciproco”.

Per raggiungere questo obiettivo e mantenerlo in equilibrio rispetto al trend di sviluppo dell'azienda era indispensabile che: *“...questa crescita fosse supportata anche da “un’accurata e intensa attività di formazione e dalla necessità di formalizzare le politiche di gestione dei collaboratori”.*

Questa implementazione delle attività di formazione e conoscenza è nata anche: *“da una spinta interna, tante diversità hanno chiesto una formula di gestione e quindi una politica e azioni che evitassero differenze e discriminazioni”.* Un processo di crescita accompagnato quindi dalla gestione delle differenze tra le persone e dalle scelte organizzative, ovvero: *“fare in modo che i responsabili, che mediamente controllano un gruppo di 10 persone di diverse etnie e genere, possano avere meno impegni lavorativi diretti e più conoscenza e rispetto dei loro collaboratori anche per garantire la funzionalità e le performances del gruppo di lavoro”.* L'obiettivo di questo approccio organizzativo: *“è quello di costruire un sistema organizzativo che abbia una chiara struttura di responsabilità e deleghe e che possa invogliare le persone ad immaginarsi in un processo di crescita. Questo obiettivo è importante in quanto rende la consapevolezza di tutte le persone uno strumento di autovalorizzazione e di auto promozione”.*

Questa struttura organizzativa non è del tutto esente da problematiche, infatti: *“abbiamo riscontrato difficoltà evidenti in e tra alcuni gruppi etnici, che fanno fatica ad avere una visione non dico comune ma almeno condivisa. In due casi siamo intervenuti con l'allontanamento di due persone che avevano manifestato e prodotto una azione di intolleranza nei confronti di alcune collaboratrici. Una azione per l'azienda non in linea con i valori ma soprattutto pericolosa per la dignità delle persone”.*

Anche il clima aziendale è attenzionato benché al momento: *“non abbiamo un sistema scientifico per misurarlo, però alcune azioni che stiamo promuovendo (la palestra e il fisioterapista disponibile per tutti in orario di lavoro; il test della mammografia gratuito) ci dicono che i collaboratori apprezzano e capiscono lo sforzo che l'azienda profonde per il benessere delle persone.”*

L'attenzione alle persone e contemporaneamente alla crescita dell'azienda hanno ancora un punto debole nelle politiche di reclutamento (questa, peraltro è una problematica diffusa) e di accoglimento dei giovani: *“per le nuove figure abbiamo una impostazione di recruitment non particolarmente sviluppata. Nel senso che cerchiamo, almeno in questa fase di crescita e consolidamento della struttura organizzativa, di incontrare persone che portino in azienda anche competenze. Devo dire che siamo un pò delusi dall'atteggiamento debole e insicuro dei “giovani” che dimostrano idee poco chiare sul loro futuro. Questo ci spaventa, non abbiamo ancora trovato una politica di approccio adeguata, ma stiamo lavorando ad una politica di selezione pensata più in prospettiva”, anche “creando ordine sia nella ufficializzazione delle procedure, delle deleghe, sia nella miglior definizione del mansionario, sia nel sistema informatico e per certe funzioni prevedere(garantire) una importante fase di accompagnamento. Per supportare questa fase di rafforzamento e crescita c'è una grande aspettativa data:“...dalla sostenibilità che dovrebbe aiutarci ad avere un approccio più strutturato”.*

Commento

L'azienda è molto cresciuta in questi 25 anni, ma da parte del fondatore non è venuto meno il suo approccio e la sua adesione al principio del rispetto delle persone. E' importante evidenziare lo sforzo continuo per mantenere e rafforzare le politiche della sicurezza e della salute sul posto di lavoro come attenzione operativa per il benessere delle persone. Per certi aspetti anche l'allontanamento di alcune persone in seguito a comportamento discriminatorio e lesivo dei colleghi, esprime la volontà di non accettare comportamenti contrari alla dignità personale e che mettano in discussione il rispetto dovuto alle persone. Appare ancora un po' fragile la politica del reclutamento e delle politiche gestite dalle risorse umane che anno bisogno di tempo per adeguarsi alla velocità di crescita dell'azienda. Questo aspetto è sicuramente l'effetto della non facile sincronizzazione tra crescita ed evoluzione delle politiche aziendali. Questa mancata sincronizzazione è riconosciuta ed è soprattutto chiaro quali sono le cose da fare e la road map per raggiungerla.

In evidenza: conciliare la crescita con lo sviluppo organizzativo che si basa sulla responsabilizzazione delle figure cardine (logistic leaders) individuate sulla base delle proprie capacità personali e senza nessuna discriminazione di genere. Anche in questa azienda c'è una politica di abbassamento della soglia delle caratteristiche delle postazioni di lavoro in sintonia c rispetto delle competenze del collaboratore.

Scheda Azienda n°6:

Settore: Servizi alla persona

Dal 1992

Dipendenti 25 di cui 12 Donne e 13 uomini

F.to nel 2022, 1,1 ml.

ISO 9001:2015 certificato emesso nel 23/02/2022 con monitoraggio fino al 2025.

Nel 2023 c'è l'obiettivo di certificarsi per la parità di genere UNI/PdR 125:2022

Note:

- Mission: Valorizzare le persone attraverso il lavoro.
- Vision: Una società inclusiva per tutte le persone, soprattutto quelle fragili, sul piano del lavoro e delle relazioni
- Utilizzo degli SDGs nella costruzione degli obiettivi e delle attività

Elementi significativi dell'intervista.

Intervistata La Presidente e la Vice Presidente.

In questo caso parliamo di una organizzazione che lavora sulla diversità, che utilizza la diversità come driver per lo sviluppo del suo modello servizio che è anche il suo modello di business. Si tratta di una azienda che: *"nasce sulla diversità e sulla sua valorizzazione, operiamo per sostenerla, difenderla e valorizzarla"*.

L'azienda produce da anni un bilancio sociale e: *"nel corso del 2023 abbiamo concluso il processo di certificazione della 125"*.

Al centro dell'attività e come fulcro di tutte le azioni: *"E' evidente che sono i nostri collaboratori ad essere portatori della diversità che si esprime principalmente nella fragilità emotiva e poi si declina nelle diverse persone in termini di sesso, età, censo, provenienza etc"*. Ma è il modello di business con cui l'azienda opera che è particolare: *"Come dicevo è lo scopo e la mission dell'organizzazione che promuoviamo nei confronti del territorio e dei nostri clienti, perché noi operiamo sia come società promotrice di azione terapeutica sia come azienda che produce lavoro per e tramite i collaboratori"*.

Uno dei risultati che cercano di perseguire con il massimo impegno è: *"quello di produrre dignità nelle nostre persone, in modo che possano esprimersi e sentire di essere importanti per sé stessi e per il loro contesto"*.

L'obiettivo principale è quello di valorizzare la fragilità personale fino a farla diventare elemento di crescita e di forza: *"Le persone devono sentirsi utili in un contesto in cui sono chiamate al lavoro. Un lavoro che deve avere le caratteristiche del lavoro comune. Non deve essere un surrogato ma solo deve essere organizzato in modo tale che sia accessibile a tutti i nostri collaboratori. In particolari quelli con disagio"*. Per ottenere questo risultato c'è uno sforzo organizzativo e procedurale molto importante dove le singole persone sono "gestite" secondo le loro peculiarità: *"Le modalità sono diverse. In primo luogo abbiamo bisogno di capire le attitudini e la disponibilità delle persone e mettere queste caratteristiche in relazione con le diverse attività e aree della nostra organizzazione. Dobbiamo cioè fare in modo che tutti possano svolgere una parte del flusso di lavoro in cui sono inseriti. Per ottenere questo importante risultato: "Dobbiamo personalizzare le fasi e fare in modo che la persona sia in grado di svolgerle secondo le sue capacità e secondo il suo impegno"*. Questa azione è determinante ma sicuramente: *"Non è facile perché il risultato deve essere comunque un risultato che si definisce in*

un servizio o prodotto finito che i nostri clienti ci hanno chiesto. Da questo punto di vista noi operiamo come una azienda produttrice che corrisponde un prodotto economicamente sostenibile". L'affermazione fa capire che è necessario agire sui problemi organizzativi e avere un supporto forte dal resto dell'organizzazione: "Il nostro sistema cerca di minimizzare i problemi organizzativi che, evidentemente ci sono e vanno di volta in volta gestiti secondo le nostre capacità e la nostra esperienza. Ma il driver in questo caso è dato dalla disponibilità e una buona e diffusa capacità di assumere ruoli diversi in particolare da parte dei collaboratori normo dotati."

Ma quando ci si chiede quale è la formula che permette di ottenere i risultati la spiegazione non sorprende: *"attenzione! Chi viene da noi deve come prima azione levarsi la "giacca" del diverso per assumere quella di chi deve lavorare. E' tramite questa azione, apparentemente contraddittoria rispetto alla situazione delle persone, che agiamo. Non si tratta di una forzatura ma della necessità di far capire da subito il ruolo che si ha all'interno della struttura e delle aspettative che si devono corrispondere".* Quindi il processo di inserimento sembra essere la fase più critica: *"perché presuppone l'adesione della persona all'attività dell'organizzazione, ma contemporaneamente, prevede che l'organizzazione sia in grado di fare una attenta valutazione delle caratteristiche della persona e progetti un piano di inserimento che sia adatto alle potenzialità e che possa prevedere un percorso di valorizzazione e di aumento del benessere".* Quindi la persona è comunque garantita da un percorso progettato ad hoc: *"naturalmente ogni collaboratore si esprime all'interno di un percorso personalizzato che comporta una conoscenza della persona unita all'esperienza di gestione e valorizzazione realizzata nel corso degli anni. Non c'è improvvisazione ma un accurato percorso da realizzare".*

In alcuni casi questo percorso, che prevede delle tappe e delle valutazioni, ha avuto un risultato molto importante: *"Nel corso degli anni, per esempio, diversi nostri collaboratori dopo i 3 anni previsti come periodo di avviamento, vengono assunti con un contratto che rispecchia la loro capacità e possibilità di impegno, quindi non parliamo di efficienza sul lavoro ma più precisamente di disponibilità e continuità a ricoprire un ruolo attivo nel flusso produttivo".*

Commento

Siamo in presenza di una gestione e valorizzazione della diversità ottenuta con un modello di business non scontato e originale. Ovvero un modello che nasce e si sviluppa per creare valore attraverso il lavoro, la produzione, il rispetto delle peculiarità della persona. Più impegno e organizzazione che charity.

Fare in modo che chiunque entri nell'organizzazione possa avere un ruolo attivo è certamente una sfida impegnativa. Sfida vinta nel corso degli anni grazie alla capacità di pensare il lavoro come sommatoria di fasi adattabili a qualsiasi diversità e fragilità, e dove il flusso viene di volta in volta riadattato alle caratteristiche delle persone coinvolte. Non basta la pazienza e la disponibilità, occorre una grande capacità di mettere in pratica l'esperienza costruita e accumulata per raggiungere l'obiettivo su cui è nata questa sorprendente cooperativa, che ha avuto la forza e il coraggio di raccontarsi e confrontarsi con il territorio utilizzando modalità molto particolari.

In evidenza: L'essenza della politica aziendale è declinabile nella capacità di raggiungere l'obiettivo indicato nella propria missione con un metodo di gestione scientifico e con la valorizzazione della diversità in modo equilibrato rispetto alle difficoltà che l'organizzazione del lavoro prevede.

Scheda Azienda n°7: Società Benefit

Settore: Pareti attrezzate per applicazioni climatiche

Dal 1973

Dipendenti: 30, di cui 7 donne

Fatturato: 5,5 ml

Certificazione: ISO 9001

Codice Etico: "Il Benessere dell'azienda è il benessere di chi la vive tutti i giorni"

Note: Report di Valutazione di Impatto 2022.

Elementi significativi dell'intervista.

Intervistato Il CEO.

In questo caso i processi di certificazione hanno avuto un ruolo importante nell'evoluzione della gestione sui temi della diversità; tema presente e comunque affrontato da tempo: *"Abbiamo diverse certificazioni e poi dal 2020 siamo diventati Società Benefit. Il tema della diversità fa parte della nostra storia soprattutto in ambito di "gestione" della produzione.* In questo caso appare più importante la problematica relativa alla integrazione di un gruppo numeroso di extra comunitari, infatti: *"la crescita dell'azienda è stata possibile anche grazie all'inserimento di persone di provenienza extra italiana ed extra UE".* In realtà, come accade nelle aziende familiari i valori dell'accoglienza sono sempre al centro della gestione, in questo caso rafforzati dalla attività e dall'attenzione che ne ha riservato la seconda generazione: *"L'interesse preciso in termini di nuovo approccio è avvenuto dopo il mio ingresso in Azienda, in quanto portatore di valori che vedono al primo posto il rispetto delle persone. Anche mio padre aveva questo atteggiamento ma forse con uno stile molto padronale e paternalistico".* La strategia per favorire l'integrazione, era percepita all'inizio come un possibile problema, quindi bisognava garantire un equilibrio nella gestione quotidiana, indispensabile per garantire la crescita e lo sviluppo dell'azienda: *"Avevamo paura che potessero crearsi gruppi con difficoltà di scambio e collaborazione".* Bisognava evitarlo. Per ottenere il risultato sono state previste e attuate azioni preventive: *"abbiamo lavorato per favorire l'integrazione nel processo produttivo ma anche far crescere il rispetto tra i collaboratori".* Gli strumenti operativi sono stati individuati nell'organizzazione: *"abbiamo previsto in produzione team di lavoro misti, avendo la massima attenzione che non ci fossero difficoltà di linguaggio e accettazione delle rispettive culture e religione. Finora questo approccio dimostra di funzionare".* Questo approccio in fabbrica, mentre sul fronte di genere non ci sono problemi di gap funzionali ed economici: *"Mentre non abbiamo avuto problemi di genere. Il femminile è ben presente e ha le stesse responsabilità del gruppo maschile".* Il processo di integrazione è stato realizzato attraverso lo strumento della formazione: *"Abbiamo sempre usato la formazione professionale come strumento. Formazione anche per supportare la conoscenza della lingua italiana".* Sono presenti anche momenti di confronto e ascolto, non solo personali: *"Uno strumento che usiamo da anni è quello di organizzare almeno due volte all'anno una riunione cui partecipano tutti e dove vengono illustrati i risultati dell'azienda, gli obiettivi e dove vengono discusse in modo assembleare le esigenze del personale".* Mentre per avere maggiore conoscenza del clima aziendale e dello stato di soddisfazione dei collaboratori: *"da alcuni anni, tramite consulente esterno, facciamo un*

check sulle aspettative dei singoli tramite interviste personalizzate che fanno emergere problemi e necessità sulle quali l'azienda dà risposte concrete o programmi di sviluppo e implementazione”.

Questo approccio sul fronte organizzativo che viene supportato da altre iniziative di coinvolgimento extra lavoro aiuta a superare le difficoltà: *“che sono di ordine culturale. La provenienza e l'esperienza delle persone sono veramente molto diverse e bisogna, come dicevo prima, trovare momenti di equilibrio. Cerchiamo di organizzare momenti comuni di tipo extra lavorativo: cena a tema come per esempio la cena Ghanese, molto apprezzata perché oltre alla bontà del cibo serve a far conoscere una parte importante della loro cultura. Ma anche le grigliate del sabato. Insomma il cibo e la convivialità come momento di incontro e conoscenza”.*

Inoltre questa politica per rafforzare l'accettazione delle diversità e prendere in carico le necessità, in particolare dei collaboratori stranieri, è supportata da altre iniziative anche economiche: *“L'intervento economico sulle persone ci ha aiutato ad affrontare problemi specifici. Esempio abbiamo finanziato alcuni viaggi per le ferie di alcuni collaboratori gambiani. Inoltre queste persone godono di un periodo di ferie da trascorrere a casa loro un po' più lungo. Insomma l'investimento economico ci aiuta a risolvere alcuni problemi personali”.* Anche la difficoltà di alloggio viene affrontata in quanto l'azienda ha affittato a canone calmierato una casa di proprietà ad un gruppo di collaboratori che avevano difficoltà a trovare un alloggio adeguato.

Commento

Una bella realtà dove le persone vengono ascoltate e rispettate. Non è solo una conseguenza del fatto di essere una Società Benefit, anche perché lo sono diventati senza particolari sforzi, in modo naturale. E' presente una forte volontà per far crescere le persone professionalmente, in linea con la crescita aziendale, e di fare in modo che non si creino problematiche discriminatorie che, la presenza di persone e gruppi disomogenei dal punto di vista culturale, richiama e pone come problema diretto sia in termini organizzativi che professionali.

La persona al centro delle politiche aziendali, unitamente ad uno sforzo anche economico, aiuta a consolidare il modello di sviluppo che ha nella collaborazione e nel coinvolgimento delle persone uno dei punti di forza. Un modello organizzativo basato su valori di rispetto e valorizzazione delle persone, di tutte le persone in azienda, che ha consentito un'importante crescita sia economica sia reputazionale.

In evidenza: Il risultato generale, evidenziato dalla costante crescita, è attribuibile alle caratteristiche della Direzione che pratica quotidianamente e organizzativamente una cultura di grande rispetto; che pretende da sé stessa una attenzione costante verso gli altri.

Scheda Azienda n°8: Società Benefit, dal 2019.

Settore: legno, imballaggi, pallet.

Operativa dal 1960

35 Persone;

F.to 9,9 ml

Certificazioni: ISO 9001; ISO 14001; Certificazione Alperia - Green Energy; Comitato tecnico FITOK; Certificazione PEFC; Certificazione Eco Pallet; Codice etico; codice di legalità Report di Valutazione di Impatto dal 2019.

Utilizzano il BIA:76,4 su 200. (Governance 16,4; Lavoratori 14,8; Comunità 10,8; Ambiente 31,8; Clienti 2,6).

Utilizzano SDG Manager con questi risultati su: SDG 5: punteggio 5,3; SDG Istruzione e qualità 15,3

Note: Beneficio Comune: *“Contribuire a costruire un ambiente di lavoro capace di valorizzare ciascun collaboratore come persona, favorendo la crescita umana e professionale”*.

Interessante l'elenco dei valori che l'azienda persegue:

- la **Famiglia**, il **Lavoro**, il **Rispetto**, la **Fiducia**, la **Trasparenza** e la **Responsabilità**.

Elementi significativi dell'intervista.

Intervistato l'Amministratore Unico.

La Società si trasformata in Società Benefit nel 2019: *“dopo un percorso che ci vede attenti a queste problematiche dalla crisi del 2008. Dove abbiamo capito che il mondo sarebbe andato in una direzione diversa e con modalità e valori differenti rispetto a quelli che avevano causato la crisi”*.

La società ha collaborato attivamente alla costituzione del Gruppo Sostenibilità del Veneto, dove le diverse caratteristiche aziendali hanno problematiche, esperienze e attenzione per il rispetto della persona. In particolare viene sottolineato che: *“Potrei dire che non c'è un interesse specifico nel senso che affrontare la diversità è un impegno costante nel mio lavoro di imprenditore, che ha visto nel corso degli anni l'inserimento in azienda di persone sempre più “diverse” per provenienza, cultura, religione”*. Del resto se l'azienda vuole crescere ed espandersi bisogna: *“prevedere l'introduzione di sempre nuove persone e ci confrontiamo con un mercato del lavoro variegato dove non sempre è possibile incontrare la competenza già acquisita. La competenza bisogna quindi crearla avendo però la disponibilità delle persone”*. Ma la disponibilità della persona non è scontata: *“per averla bisogna che l'azienda abbia in sé valori che tengono conto della peculiarità della persona e gli strumenti operativi necessari per soddisfare questo incontro”*. Quindi diventa indispensabile: *“...dotarsi di politiche adeguate; ho avuto la conferma che questo approccio è quello, non solo più efficace, ma anche più facilmente apportatore di soddisfazione personale: fare del bene, aiutando le persone e l'azienda, da soddisfazione”*. La modalità con cui si portano avanti queste politiche si può definire: *“in modo sintetico, direi nell'impegno di ascolto delle persone. La nostra è una disponibilità verificata nella quotidianità. Chiediamo ai nostri collaboratori di farci partecipi delle loro problematiche, sia quelle legate al lavoro e al suo ambiente, al rapporto con i colleghi, ma anche ai problemi esterni che possono interferire con la tranquillità che si dovrebbe avere nel*

momento del lavoro e nel rapporto con i colleghi. Se possiamo cerchiamo di trovare e individuare delle soluzioni, sempre nel rispetto delle persone". In questo modo è possibile raggiungere l'obiettivo: "di creare un ambiente sereno e accogliente, dove l'adesione ai principi e ai valori dell'azienda sia un percorso facile e direi automatico". Per ottenere un ambiente sereno bisogna dotarsi di strumenti che: "nel nostro caso sono le nostre politiche di gestione del personale che consentono di proporre uno sviluppo professionale certo e concordato, sia di crescita nelle responsabilità sia economica, sulla base del raggiungimento di obiettivi costruiti sulla singola persona". Il percorso professionale condiviso diventa un elemento imprescindibile in quanto: "Per noi è fondamentale che le persone crescano. Diventa un modo per legarle all'azienda, per farle sentire bene, per dare loro tranquillità".

Naturalmente questo processo di valorizzazione e inclusione non è semplice e lineare ci sono sempre delle difficoltà: *"Ci sono ogni tanto delle tensioni che emergono, in particolare per le differenze etniche; alcuni gruppi hanno dei pregiudizi di base verso altri e non è facile trovare meccanismi di attenuazione e compensazione. Ci aiuta però la disponibilità generale dei collaboratori che in qualche modo riescono a tenere basso questo livello di tensione".* Ma il risultato che si ottiene sembra essere in linea con le aspettative, infatti: *"...il clima è buono, migliora poi con la consapevolezza che si lavora, che si fa parte di una azienda che ha una forte reputazione e questo aiuta le persone ad avere una forte dose di orgoglio nel farne parte".* Inoltre le politiche attuate fanno parte di una caratteristica che è *"...il dato distintivo di essere una azienda Benefit che lavora con una strategia ESG chiara e praticata. Sono certo che la nostra performance migliore rispetto alla media nasce dalla nostra strategia di prodotto e di approccio al mercato, supportata dal nostro modello di business. Lo vedo nel confronto con i nostri concorrenti".* A questo punto sollecitato sulla difficoltà di reperire nuovi collaboratori sono emerse delle criticità: *"l'esperienza dell'ultimo periodo mi fa capire che non basta essere una buona azienda per attrarre talenti. Bisogna unire una politica di reclutamento più ricca e variegata. Su cui stiamo lavorando anche in seguito alle non felici esperienze di questi ultimi mesi. Infatti 3 persone cui è stato praticato il nostro processo di inserimento: 3 colloqui, spiegazione del percorso professionale ed economico, spiegazione della mansione, accompagnamento, nonostante questo nostro approccio queste 3 persone hanno rinunciato dopo pochi giorni dall'inizio della collaborazione".* Un campanello d'allarme che induce l'azienda a far tesoro di quanto è successo, non per rinunciare alle proprie politiche ma: *"l'esperienza citata ci impegna a capire in cosa abbiamo sbagliato e ci impone di trovare formule e contenuti anche diversi per evitare errori di valutazione sia nostri che delle persone che coinvolgiamo."* Un segnale che deve essere utilizzato per analizzare e gestire queste nuove dinamiche perché: *"I cambiamenti ci sono e vengono evidenziati anche dai nostri Report di Valutazione sui quali abbiamo innestato una serie di indicatori che ci aiutano a capire l'evoluzione dell'efficacia della nostra politica sulle persone".* Con la dovuta attenzione si cerca di avere strumenti di miglioramento che passano: *"soprattutto, attraverso il costante sforzo di implementare e arricchire con progetti e azioni lo sviluppo dei nostri benefici comuni", insieme al progetto: "di farci aiutare a monitorare il clima interno. E' uno dei progetti di quest'anno, cioè quello di aumentare il livello di ascolto e attenzione nei confronti delle persone".*

Commento

L'azienda rappresenta il buon esempio della Società Benefit, sia come sistema di valori, sia di rispetto e sviluppo di una chiara strategia ESG. I benefici comuni diventano il driver del progressivo miglioramento, le metriche di controllo consentono di verificare i cambiamenti e di dar loro un peso reale per valutarlo come elemento significativo della creazione del valore.

L'azienda da la sensazione di essere perfettamente inserita nel nuovo paradigma dello sviluppo economico e sociale, non c'è paura del futuro perché c'è la convinzione che la loro strategia sia comunque vincente in termini di sviluppo di nuovi prodotti e servizi.

In evidenza: Il CEO suggerisce che diventare Benefit fa bene al business, fa crescere, rende il clima aziendale tranquillo e consente di avere una forte attenzione alle persone che, al di là delle loro peculiarità, partecipano alla creazione del valore...con un certo orgoglio.

Scheda Azienda n°9: Dal 1962

Settore: Metalmeccanica

Operativa dal 1962

Dipendenti: 30

Fatturato 2022: 8,5 MI

Certificazioni: ISO 9001. ISO45001. Hanno la 231

Note:

Dichiarazione della Presidente (2019) *“Noi donne abbiamo una dote particolare: siamo capaci di creare una famiglia anche dentro l'azienda» nel senso che non bisogna guardare soltanto al lato economico dell'attività ma anche all'importanza dell'aspetto umano e dell'ambiente di lavoro. In azienda si deve essere presenti per dare regole e direttive ma altrettanto presenti se qualcuno è in difficoltà o ha una necessità impellente”*

Ci sono dei vantaggi a essere donne al comando di un'impresa?

«Nell'approccio umano, indubbiamente sì: le donne sono più aperte al lavoro di gruppo. Il team dal mio punto di vista è fondamentale, è la squadra che fa l'azienda. Inoltre, direi che noi donne siamo più predisposte a non fissarci su un'unica soluzione dei problemi, lavoriamo a mente aperta. E questo, credetemi, è un vantaggio».

Elementi significativi dell'intervista.

Personale intervistate, La Presidente e la Responsabile del Marketing e Comunicazione.

*“Siamo al cospetto di una azienda al femminile:” Siamo alla quarta generazione di donne al comando, questa è la nostra certificazione più importante. Abbiamo poi la 9001 e la 45001, ma il tema della diversità fa parte della nostra storia”. Non si tratta solo di un interesse specifico, ma di una necessità cresciuta con il tempo e con il contesto in cui l'azienda opera: *“...pensiamo ad un mondo imprenditoriale maschile che deve confrontarsi con una leadership femminile, deve accettarla e lavorarci. Abbiamo quindi sviluppato una attenzione e una politica di grande applicazione. Non bastava far emergere la professionalità ma bisognava avere una dose di attenzione ai dettagli, all'ordine, al bello, che, forse, solo una sensibilità femminile poteva dare. Non è stato facile, ma ormai il percorso è tracciato e l'azienda è accettata per quello che è”.**

Deve essere sottolineato che l'azienda: *“...si confronta con culture internazionali molto diverse dove il femminile è spesso visto come un elemento inferiore. Pertanto abbiamo dovuto faticare ad imporre il nostro punto di vista lavorando più e meglio per far emergere l'elevato livello di servizio della azienda a prescindere da eventuali preconcetti dei clienti”. Il processo di crescita ha posto la necessità di introdurre nuove figure aziendali e: “Per una piccola azienda che cresce lentamente non è facile introdurre collaboratori che hanno esperienza e competenza e che si trovino in un ambito locale. Abbiamo dovuto fare di necessità virtù”. Per superare questo che poteva diventare un ostacolo complesso da gestire: “Abbiamo da subito vissuto questa esperienza aziendale come una Famiglia dove tutti sono accettati e dove tutti hanno un ruolo importante”. Pertanto è stato indispensabile che l'azienda: *“...in tutte le sue componenti dirette e indirette dovesse essere presente e disponibile all'ascolto. Un ascolto attivo per farsi carico delle problematiche che una comunità di persone e di famiglie affronta e deve gestire, cercando un equilibrio tra lavoro e famiglia”.* Però nonostante la grande attenzione alle persone questo non si è ancora tradotto in una politica ufficiale: *“però in effetti molte delle cose**

che quotidianamente facciamo e che diamo per scontate andrebbero riportate all'interno di una politica aziendale ufficiale in modo da valorizzarle e renderle attrattive per il nostro contesto. E' certamente un errore che nasce dalla storia e dalla consuetudine. Un errore che andrà superato". Ma Attenzione la politica dovrà tener conto anche di quanto è successo: *"durante e dopo il Covid, c'è stato un profondo cambiamento che le persone hanno manifestato nel confronto del tempo di lavoro e del posto di lavoro. Abbiamo quindi fatto in modo, sollecitando e invitando, che alcune richieste personali di flessibilità fossero accettate se, però, direttamente gestite dalle squadre operative. Abbiamo cioè accettato che ci fosse una sorta di autogestione organizzativa per favorire necessità specifiche delle nostre persone".* L'effetto di questa azione è stato positivo anche sul fronte della collaborazione e gestione operativa infatti: *"La modalità precedente ha aiutato a rendere meno impattanti i problemi personali delle persone e quindi il processo organizzativo e operativo non ha subito effetti negativi".* Infine una nota sulla gestione tra Senior e Junior, elemento che in una azienda con elevati contenuti tecnici, deve basarsi su un: *"processo di accompagnamento sempre più strutturato, che dovrà emergere come una politica ufficiale dell'azienda che mette al centro la persona anche quando arriva senza le competenze necessarie, ma che andranno costruite insieme".*

Commento

Un business molto particolare, una nicchia internazionale che ha comportato un sistema di gestione dove ogni singola posizione lavorativa ha bisogno di grande professionalità e stabilità. L'approccio gestionale è sempre stato caratterizzato dal rispetto per la persona e questo ha garantito la continuità operativa necessaria per lo sviluppo dei prodotti e dei mercati. Questo approccio è ancora la modalità che caratterizza la gestione familiare. Inoltre far parte del Gruppo di Sostenibilità ha consentito di avere un confronto positivo della propria con le esperienze e le misure messe in atto dalle altre aziende. Inoltre è chiara la consapevolezza di avere necessità di creare delle politiche di gestione ufficiali, cioè accompagnate da azioni e metriche, che dovrebbero essere sostenute, nella loro implementazione, dal percorso che l'azienda sta facendo sul fronte della sostenibilità.

In evidenza: il mantenimento di uno standing professionale elevato risulta essere garantito dalla grande attenzione riservata alle peculiarità delle persone e dal fatto, non scontato, che dei Senior dedichino spontaneamente il loro tempo, anche extra aziendale, per la formazione e l'accompagnamento dei nuovi collaboratori.

Scheda Azienda n°10: Società Benefit dal 2022.

Settore: Componenti per l'arredamento.

Operativi dal 1967

Fatturato 2022, 54 MI

Collaboratori 137, il 17,5 sono donne.

Certificazione di Legalità e CRIBIS (Commerciale) Family Audit (certificazione nata in trentino sulla gestione della famiglia/lavoro).

Note:

Report di Valutazione di Impatto 2022.

Utilizzano il Bia.57,7 su 200. (Governance 12,3; Lavoratori 23,5; Comunità 11; Ambiente 8; Clienti 2,8)

Utilizzano SDG Manager, queste sono le performance per: SDG 5 (Uguaglianza di genere): 7,7. SDG 8 (Lavoro dignitoso): 46. SDG 10 (Ridurre la disuguaglianza): 15,4.

Beneficio comune: *“Costruire un clima di lavoro positivo ed inclusivo tra i collaboratori, tutelandone i diritti e doveri, la sicurezza, la formazione, la valorizzazione delle competenze, lo sviluppo delle potenzialità, compresa l'adozione di misure concrete di welfare aziendale e di conciliazione vita-lavoro;*

L'azienda valorizza:

PERSONA Il rispetto di ogni persona è elemento fondante di tutti i rapporti. Vediamo l'azienda come un luogo dove ognuno possa esprimere le proprie qualità personali.

CRESCITA Ogni azione è finalizzata a facilitare il normale processo di sviluppo delle persone e dell'azienda. Aumentiamo continuamente le nostre competenze e capacità per essere sempre propositivi verso il mercato.

SODDISFAZIONE Dei collaboratori, dei clienti e dei fornitori. Realizziamo le condizioni per cui ognuno possa perseguire i propri desideri tenendo ben presente quelli altrui.

Elementi significativi dell'intervista.

Persona intervistata, La Responsabile delle Risorse Umane e della Sostenibilità.

Un impegno che rappresenta i valori e l'impegno dell'azienda nei confronti delle persone è inserito nel beneficio comune citato nelle note della scheda di questa Società Benefit. Questo impegno che evidentemente fa parte dei valori fondanti dell'azienda: *“Nel CDA, circa 10 anni fa, sono entrati componenti indipendenti che hanno apportato visioni differenti rispetto al passato e hanno garantito un importante cambio di prospettiva per lo sviluppo dell'azienda.”*

Questo cambio di strategia è stato accompagnato: *“dall'attenzione alle persone che è sempre stata una cifra del nostro AD, ed è diventata una politica che ha favorito il processo di ascolto che consente di focalizzarsi sulle caratteristiche delle persone e sulla loro capacità/possibilità di apportare valori in azienda”.*

Altro importante passaggio per la valorizzazione delle persone è rappresentato: *“dal conseguimento della Certificazione Family Audit che ha reso l'impegno nei confronti delle persone e dei loro bisogni ancora più forte”.* Da sottolineare il fatto che questo processo certificativo ha aiutato la capacità di leggere e interpretare i cambiamenti che provengono direttamente dai collaboratori: *“Nel corso degli ultimi anni le persone hanno cer-*

cato di trovare un lavoro il più possibile vicino a casa. Questo ha introdotto una serie di necessità che si sono trasferite nell'ambiente di lavoro, prima in modo problematico, per essere poi riprese nelle scelte aziendali". L'azienda ha quindi deciso di gestire queste "spinte interne molto forti che siamo riusciti ad incanalare nei due comitati che abbiamo formato, sul Welfare e sulla sostenibilità". Il ruolo del processo per trasformarsi in Società Benefit ha avuto una grande importanza infatti: "Forse il cambiamento maggiore lo abbiamo visto da quando abbiamo coinvolto la struttura nel processo per diventare Società Benefit. Sicuramente le persone hanno potuto verificare che i valori e le politiche aziendali non erano solo indicazioni teoriche ma diventavano la pratica quotidiana". Il lavoro dei due comitati rafforza e supporta l'impegno di creare: "un ambiente di lavoro che sia accogliente, sino a farlo diventare un segno distintivo del nostro modo di conoscere e, quando possibile, rispondere alle necessità e richieste delle persone. Per corrispondere alle necessità delle persone vengono messi in campo alcuni strumenti:

"La formazione che eroghiamo di fatto a tutte le persone. In alcuni casi sosteniamo la possibilità che alcuni possano frequentare il Master CUOA. In questo caso però chiediamo, a fronte del nostro impegno, che chi frequenta garantisca un certo periodo di permanenza in azienda. L'altro importante strumento che consente di avere un clima aziendale definito "Buono" è quello derivato dal lavoro di analisi e dalle molte azioni: "suggerite dai Gruppi Welfare e Sostenibilità che hanno consentito una importante ricchezza di contenuti e di servizi, che hanno incontrato il favore delle persone. Il fatto che poi questo processo è continuo ci permette di individuare nuove necessità e suggerire azioni coerenti". Il processo di presentazione e accoglimento è molto semplice: "i gruppi di lavoro esprimono delle richieste cui danno delle priorità. Richieste che vengono valutate dall'AD. A seguire c'è la spiegazione del perché si possono accettare e quindi un piano di lavoro e di quelle che non è possibile, per diversi motivi, accettare, motivi che comunque vengono indicati. C'è una applicazione del Welfare che può spiegare la disponibilità dell'azienda a soddisfare alcune esigenze: "Oltre alla possibilità di usufruire, per esempio, di buoni acquisto, il welfare può essere utilizzato dal collaboratore per i rimborsi di interessi su mutui e finanziamenti, spese sostenute per scuole di ogni ordine e grado, babysitter, assistenza anziani e molto altro"

Ci sono ancora delle difficoltà che nascono dalla: "diversa cultura che qualche volta impedisce un trasferimento fluido tra le persone delle diverse esperienze. In particolare notiamo un differente approccio al lavoro da parte delle nuove generazioni che manifestano valori diversi da quelli cui eravamo abituati. In particolare sul tempo di lavoro, per il quale hanno una forma ostativa forte sull'applicazione dello straordinario. Questo è un problema serio per il quale non abbiamo ancora trovato una politica di mitigazione". Anche la politica per il reclutamento per reperire nuove risorse tiene conto delle difficoltà ormai comuni per le PMI del territorio, infatti: "Per il tipo di business noi chiediamo una professionalità di base di medio alto livello, tutte le persone hanno un diploma di scuola superiore". Ma la modalità di ricerca e selezione prevede "di evitare di cercare solo la persona competente, ma piuttosto in azienda noi parliamo di attitudine alla posizione (disponibilità). Le persone che manifestano questa caratteristica devono però avere consapevolezza che l'azienda ha dei Valori che devono essere accettati. Solo così inseriamo le persone".

Commento

La Responsabile è molto preparata, professionale e soprattutto ha le idee chiare. Aiutata nell'applicazione delle politiche di valorizzazione e supporto ai collaboratori dal commitment aziendale che, mette in risalto come l'ascolto e l'attenzione ai valori sociali possano diventare elemento fondante della propria strategia e delle politiche di sviluppo. Queste attenzioni, alle esigenze delle persone, in particolare nella gestione del part time ha consentito di rendere più attrattiva l'azienda anche in fase di reclutamento. In questo caso, più che in altri, il fatto di essere diventati Società Benefit ha avuto un effetto rilevante in quanto ha permesso di rendere ufficiali i valori aziendali di rispetto e attenzione per le persone e per il sociale.

In evidenza: la presenza e la gestione anche quotidiana, (nel momento in cui i partecipanti hanno da svolgere e gestire compiti specifici relativi all'ambito del Team) dei 2 comitati che diventano, non solo elemento di studio e proposte, ma di fatto sono lo strumento che fa capire lo stato e la qualità dell'ambiente di lavoro e monitorare il livello di soddisfazione delle persone.

Scheda Azienda n°11:

Settore: Metalmeccanica

Operativa dal 1919.

Dipendenti 150, circa 40 sono donne

F.to circa 54 ml.

Certificazioni: SA8000, 231, ISO 9001, ISO 14001, ISO 45001. A 2030

Note: L'azienda considera la diversità generazionale come un vantaggio competitivo. *“Non si tratta di scommettere su una generazione o sull'altra, ma di valorizzare la diversità, permettendo a ogni generazione di esprimersi al meglio: condividendo esperienze sul campo da un lato e introducendo nuove idee e visioni dall'altro”.*

Al 31 dicembre 2021,, l'azienda conta su 141 dipendenti, di cui più di due terzi hanno meno di 50 anni. **È un'azienda che abbraccia una diversità generazionale, arricchita da valori, esperienze e aspirazioni differenti.** La stabilità contrattuale rappresenta uno dei punti di forza: il 93,62% dei dipendenti ha un contratto a tempo indeterminato, il che contribuisce a renderla un luogo ambito in cui lavorare. Il biennio oggetto di Bilancio registra un **tasso di turnover** (calcolato su dimissioni/assunzioni) intorno al 10% circa.

Elementi significativi dell'intervista.

Persone intervistate, La responsabile CSR e la Responsabile delle Risorse Umane.

Siamo in presenza di una azienda di medio-grande dimensione, strutturata organizzativamente ma cresciuta sulla base di valori indicati come tipici della famiglia fondatrice. Quello relativo ai valori della famiglia è un tema ricorrente che viene sottolineato molto spesso durante il colloquio: *“Nella pratica l'attenzione alle persone è sempre stato uno dei valori che la famiglia ha sempre portato avanti. L'azienda nasce in un contesto locale dove era, è importante avere una reputazione elevata. Questa reputazione è stata arricchita dall'evoluzione economica e dalla politica sociale dell'azienda”.* La reputazione e la crescita aziendale sono stati elementi molto importanti per l'evoluzione dell'azienda: *“Certamente il fatto che ci sia un buon tasso di fidelizzazione ha aiutato il rafforzamento dell'atteggiamento positivo dell'azienda e, nonostante tutto non c'è un grave problema di reclutamento”*

Per quanto riguarda gli aspetti legati alla diversità, vengono riportati due momenti importanti: *“abbiamo intrapreso la SA8000 che insieme al primo Report di sostenibilità ci ha consentito di avere un approccio più ufficiale ai temi delle persone e del recepimento delle loro necessità”.* A questi due importanti passaggi si sono aggiunte due iniziative molto particolari conseguite in tandem con altre aziende: *“Entrambe nascono dall'adesione al Bando Conciliamo che ci ha permesso di introdurre in azienda, una figura legge 68 che si occupa di sgravare i collaboratori dell'azienda di tutte quelle incombenze quotidiane che le persone devono (dovrebbero) gestire in orario di lavoro: dal ritiro di documenti al calzolaio. E' un servizio molto apprezzato che ha contribuito a rendere più fluido il tempo lavorativo e dare senso pratico ad una parte della conciliazione vita-lavoro. Il secondo è un progetto di gestione di un Centro estivo per i figli dei collaboratori: gratuito e che copre l'orario di lavoro. Servizio molto apprezzato e in continuo incremento”.*

L'impegno costante e gli obiettivi sono sostanzialmente legati allo sviluppo aziendale in termini di rafforzamento della formazione e del coinvolgimento di tutte le aree aziendali: *“Abbiamo bisogno di consolidare l'organizzazione e di lavorare secondo le priorità che siamo in grado di gestire”*. Diventa quindi importante avere e sviluppare una politica sulla formazione: *“...che viene erogata anche con la formula dell'Accademy, di cui abbiamo consolidato già due esperienze che hanno permesso di creare un contenuto più rispondente alle necessità dei nuovi assunti. Inoltre, abbiamo implementato corsi di avvicinamento per la certificazione SA 8000 e per la realizzazione del Report di sostenibilità (che abbiamo deciso sia biennale), in questo modo abbiamo coinvolto le diverse aree aziendali che hanno convenuto sulla opportunità di operare in collaborazione”*. Ci sono ancora delle difficoltà, in particolare quelle organizzative sono le più evidenti e si nota una struttura che: *“Non è sufficiente per garantire uno sviluppo di tutte le iniziative messe in campo. Il gruppo di lavoro è ancora insufficiente, e questo ha un effetto anche in termini di progettazione di nuove iniziative”*. Inoltre: *“...abbiamo una certa difficoltà nel gestire le diverse classi di età. Abbiamo creato delle figure seniority che accompagnano i giovani nell'apprendimento del percorso lavorativo. Non tutti hanno un atteggiamento empatico, ma comunque in generale funziona ed in alcuni casi c'è uno scambio positivo anche da parte dei giovani. In particolare sul fronte della cultura digitale negli uffici dove i nuovi arrivati supportano gli anziani”*.

Sul fronte dell'inserimento di nuove figure necessarie dopo il raddoppio dell'area produttiva, si è rivelata determinante il fatto che: *“L'azienda ha una buona reputazione sia economica sia sociale e finora non abbiamo avuto particolari problemi. Molti nuovi assunti vengono da una esperienza di somministrazione che spesso si trasforma in contratto diretto, specialmente in produzione dove oggi abbiamo moltissimi giovani, sia ragazze che ragazzi. Negli uffici si cerca forse un po' di più la competenza, ma devo dire che non è un elemento essenziale. Mentre è essenziale capire e dimostrare la propria attitudine al ruolo e alla condivisione dei valori aziendali”*

Al di là della carenza in termini di struttura vengono proposte iniziative di coinvolgimento anche per favorire: *“Il clima, che è buono. Nell'ultimo periodo c'è stata da parte della proprietà la volontà di rendere espliciti a tutti i livelli gli obiettivi e i risultati aziendali. E' stata organizzata una giornata di scambio informativo e formativo in cui anche le figure intermedie hanno potuto spiegare con modalità Top e Down come organizzano le proprie giornate. Si tratta di una iniziativa che ha avuto un discreto successo e che verrà ripetuta”*.

Commento

L'azienda ha storicamente un approccio dove i valori sono ancora quelli della famiglia; una famiglia figlia e interprete dei valori del territorio. Questo aspetto ha sicuramente un peso importante nell'atteggiamento sociale dell'azienda, che si esprime in azioni concrete pensate per venire incontro alle necessità delle persone. Quello che però potrebbe ulteriormente rafforzare queste politiche anche in questo caso è poco presente: vale a dire un sistema di misurazione e verifica delle proprie politiche e azioni; solo in questo modo è possibile, oltre a portare avanti iniziative, dar loro il giusto valore e comprendere l'impatto che hanno sull'organizzazione e le persone.

In evidenza: le persone incontrate, benché la loro presenza e il ruolo che svolgono in azienda siano recenti, sono, in grado, anche grazie al commitment della direzione, di

essere trainanti nello sviluppo della creazione del benessere aziendale. Molto bene i diversi tavoli di lavoro, anche se alcuni dovrebbero essere continuativi e maggiormente strutturati. La certificazione 231 e il percorso per la costruzione del loro primo Report di Sostenibilità ha avuto un impatto veramente importante nel percorso di ufficializzazione dei valori e degli obiettivi ESG dell'azienda..

Scheda Azienda n°12:

Settore: Attrezzature tecniche.

Operativa dal 1954

F.to 14 ml

Dipendenti 81, il 35% donne.

Note: B. di Sostenibilità 2022.

Certificazioni: ISO 9001, ISO 14001.

Codice Etico secondo la 231. Politica ambientale e Politica sulla qualità.

Premio come azienda sostenibile

Note: Bilancio di Sostenibilità 2022.

“Il benessere delle persone è una missione molto più ampia dell’attività d’impresa in senso stretto.

Crediamo che un’azienda non possa compiere davvero la propria missione senza essere parte integrante e responsabile della società e dell’ambiente a cui appartiene.

Favero Health Project si impegna a rispettare i diritti e l’integrità fisica, morale e culturale di tutte le persone e per questo si impegna a diffondere una cultura d’impresa trasparente, chiara e corretta, che permetta di consolidare rapporti basati sulla fiducia”.

“Uguaglianza e Correttezza *Nei contatti con i Clienti e con la Pubblica Amministrazione, nelle comunicazioni agli azionisti, nella gestione del personale, nell’organizzazione del lavoro e nella selezione e gestione dei fornitori, l’azienda condanna e rifiuta ogni discriminazione in base a età, sesso, sessualità, stato di salute, razza, nazionalità, opinioni politiche e credo religiosi dei suoi interlocutori”.*

Elementi significativi dell’intervista.

Persone intervistate: La Presidente

La storia dell’azienda, anche in questo caso, coincide con quella della famiglia che negli anni ha fatto diventare l’azienda un punto di riferimento del suo settore. Alla base del lavoro c’è un principio etico che viene sempre tenuto presente: *“Il benessere delle persone è una missione molto più ampia dell’attività d’impresa in senso stretto. Crediamo che un’azienda non possa compiere davvero la propria missione senza essere parte integrante e responsabile della società e dell’ambiente a cui appartiene”.* L’attenzione ai collaboratori sembra rappresentare la spinta a mantenere vivo questo principio di base: *“Confermo che il driver è quello dei collaboratori, soprattutto delle collaboratrici che hanno sempre più esigenze che ci spingono ad attivare formule di lavoro flessibile e in particolare del part time. Questo aspetto però ci crea diversi problemi organizzativi”.* Infatti non è facile garantire il raggiungimento dell’obiettivo: *“...che è quello di riuscire a conciliare gli aspetti personali con un normale livello di servizio. Al momento siamo riusciti a trovare un equilibrio a livello di uffici. In produzione, pur in presenza di persone non italiane, non abbiamo problemi organizzativi”.* Come fanno a trovare una formula organizzativa in grado di garantire l’equilibrio di cui viene messo in evidenza la difficoltà: *“Da un lato il riconoscimento di pratiche dirette di “autogestione e condivisione” dell’orario e della copertura di alcuni servizi strategici (back office clienti, assistenza tecnica).”*

Inoltre stiamo implementando Microsoft 365 che dovrebbe aiutarci a trovare formule di condivisione lavorativa utili anche in caso di lavoro agile". Altra difficoltà messa in evidenza riguarda due diversi aspetti: "Negli uffici c'è qualche problema tra gli anziani di ruolo e i nuovi arrivati giovani che esprimono attitudini differenti, non abbiamo grandi problemi ma rilevo un certo disallineamento. In produzione, e questo ci ha molto stupito, sono i più giovani ad avere atteggiamenti poco attenti nei confronti di alcuni collaboratori stranieri. Il responsabile della produzione tiene sotto controllo questo aspetto, ma ci ha colpito questo atteggiamento di non accettazione e di rimarco della subalterità, che di fatto è culturale".

Questo aspetto fa emergere una debolezza che al momento avrebbe bisogno di un intervento più strutturato: *"Siamo consapevoli che il modo con cui le persone si avvicinano al lavoro è cambiato e come azienda siamo "costretti" non solo a prenderne atto ma a trovare formule e modalità coerenti con le necessità. Al momento reagiamo, di volta in volta, in modo pragmatico perché non abbiamo ancora elaborato una politica ufficiale che possa aiutarci".*

Questo nonostante l'azienda sia coperta da alcuni processi certificativi che in linea di principio dovrebbero aiutare a trovare formule adeguate: *"Abbiamo diverse certificazioni tra cui la 14001, 9001 e il codice Etico redatto secondo le norme 231. Inoltre il Team di sostenibilità sta procedendo alla stesura del secondo Bilancio di Sostenibilità. Abbiamo quindi affrontato il tema ma devo essere sincera, probabilmente abbiamo bisogno di farlo in modo più strutturato".* Come strumento operativo, che aiuta a rendere meno preoccupante questo non perfetto allineamento tra i valori e la realtà, è quello della formazione: *"Questo è un impegno e un obiettivo che perseguiamo a prescindere. Cerchiamo di far evolvere la professionalità delle persone e la struttura in relazione alle dinamiche del mercato e delle necessità dei nostri clienti".*

Anche questa azienda insomma subisce il cambiamento culturale e valoriale che la società nel suo complesso sta vivendo, c'è infatti la consapevolezza che: *"Il cambiamento che è in atto e gli aspetti che derivano dalla gestione della diversità saranno sempre più importanti e impattanti. Sono convinta che, al di là, delle difficoltà che ho accennato, il nostro modello organizzativo è in grado ed è capace di adattarsi e di gestire positivamente queste dinamiche".*

Commento

Siamo in presenza di una "bella azienda padronale" che non ha problemi nella gestione del proprio ruolo nel settore di cui fa parte. E' stata in grado nel corso dei suoi 70 anni di mantenere e adeguare un profilo organizzativo basato su collaboratori locali che hanno molto contribuito alla stabilità operativa dell'azienda. Però non hanno ancora completato la definizione di una politica adeguata per la gestione delle nuove problematiche che, l'evoluzione del mondo del lavoro e dei costumi, propone con modalità sempre più impegnative. Spesso il loro modo di affrontare i problemi è pragmatico, cioè l'utilizzo di delegare il confronto e fa trovare le soluzioni dei problemi ai capi intermedi. Non è chiaro quanto esperienza aziendale creino questi interventi basati sulla esperienza, benché siano efficaci. Una gestionale spesso top-down, però caratterizzata da attenzione e rispetto delle persone.

In evidenza: l'introduzione di nuove procedure e modalità di lavoro, in seguito all'uso del

Microsoft 365, potrebbe veramente aiutare a trovare un equilibrio tra tempo di lavoro e vita e quindi a fungere da ammortizzatore rispetto al crescere delle richieste e delle necessità personali che sembrano essere non solo molto presenti, ma anche apportatrici di quelle disfunzioni organizzative che preoccupano la direzione.

Scheda Azienda n°13:

Settore: Chimico

Operativa dal 1976

F.to: 25 ml

Dipendenti: 91 di cui 19 donne, di cui 25 Tecnici commerciali fuori sede.

Certificazioni: ISO 9001, 14001, 231 da 2 anni (comitato di controllo esterno).

Note: hanno costituito il Team di lavoro che gestisce le attività per il primo Bilancio di Sostenibilità.

Elementi significativi dell'intervista.

Personale intervistato: La responsabile delle Risorse Umane.

Una azienda solida sia da un punto di vista economico e di gestione del business sia nell'organizzazione. Caratteristiche che vengono da lontano: *“L'azienda nasce con l'obiettivo della massima sicurezza. La ricerca di questa caratteristica ha plasmato la crescita dell'azienda. Sicurezza in termini generali non solo quella “fisica” dei lavoratori ma anche quella dei prodotti e del “Business”. Questo ha comportato una crescente attenzione alle persone: “Le certificazioni ISO sono state conseguite da tempo. Recentemente abbiamo superato a 231 che ci ha fatto fare un ulteriore passo in avanti nel rapporto con le nostre persone”. Questa politica ha dato frutti evidenti nella modalità con cui l'azienda si interfaccia con il territorio e le persone: “La realtà dell'azienda si è sviluppata in ambito locale, inoltre abbiamo un tasso di anzianità veramente molto elevato e un turnover molto basso. Diciamo quindi che il problema della diversità esiste ma nel senso positivo di capacità e rispetto delle persone e quindi della loro valorizzazione”. Altro elemento che nel corso degli anni ha garantito la possibilità di crescere è quello del reclutamento: “L'azienda ha una importante reputazione e possiamo ancora individuare le persone in base alle loro competenze. Al momento non abbiamo particolari problemi in fase di reclutamento”. Il basso turnover è anche uno degli effetti positivi della politica di formazione: “Il driver che guida l'attenzione alla diversità è in gran parte ascrivibile alla necessità di far crescere professionalmente le persone. C'è molta formazione, c'è molta attenzione alla condivisione delle procedure e alla semplificazione dei processi grazie ad una forte spinta sulla digitalizzazione”. Quello della formazione sembra essere uno dei cardini della politica di sviluppo aziendale: “...è, forse, l'aspetto più importante. Investiamo moltissimo, anche perché la nicchia di mercato che presidiamo necessita di una qualità di innovazione di prodotto e di servizio di livello elevato. Tutti elementi che necessitano dell'apporto delle persone sia professionalmente che personalmente”.*

L'anzianità di diversi collaboratori viene monitorata e gestita all'interno del continuo processo di aggiornamento organizzativo: *“Cerchiamo di fare in modo che l'intera struttura cresca e soprattutto cerchiamo di prevedere per tempo le sostituzioni dovute all'età con una strutturata azione di affiancamento”. Per quanto riguarda l'equilibrio generazionale, ovvero: “... del rapporto tra Senior e Junior c'è l'attenta programmazione del passaggio; viene fatta secondo tempi lunghi e con la disponibilità di entrambi”. Naturalmente le difficoltà nei rapporti tra le generazioni sono ancora presenti: “...soprattutto perché i*

nuovi arrivati hanno un concetto del lavoro diverso da quello dei dipendenti più anziani. Questo diverso approccio non sembra essere un fattore ostativo per l'azienda, anzi: "... questo al momento è un fattore di crescita e vediamo che i giovani apprezzano il nostro modello aziendale, lo accettano e contribuiscono a promuoverlo verso l'esterno". Però è importante rimarcare che: "Il cambiamento è generale. Come dicevo, i giovani hanno un approccio diverso, meno legato all'aspetto economico e più attento alla conciliazione vita-lavoro, ai valori aziendali, al clima. Tutti elementi che in azienda vengono presi in considerazione e che sono attentamente monitorati. Bisogna avere massima attenzione al mantenimento degli equilibri interni fra le persone".

Altro elemento dell'attenzione nei confronti dei collaboratori è quello relativo alla maternità: *"Per la gestione della maternità non abbiamo azioni particolari ma certamente c'è la garanzia del posto e la possibilità di attuare il rientro secondo tempi compatibili con l'impegno materno".* Queste politiche di attenzione alle persone, al loro benessere e alla crescita professionale sembrano incidere direttamente sul clima aziendale: *"In questo ambito, nel corso degli ultimi anni, interveniamo secondo le indicazioni che provengono dall'indagine interna sul clima aziendale. Nell'ultimo report i voti sono altissimi e dimostrano un elevato grado di adesione da parte dei nostri collaboratori".* Il buon clima aziendale ha portato benefici in termini di: *"...collaborazione che cerchiamo di implementarla attraverso una gestione dei flussi ordinati e privi di momenti di conflitto e di stress, grazie alla chiarezza delle procedure e quindi al clima generale che, direi, naturalmente chiama la collaborazione".* Per mantenere questo livello di efficienza organizzativa viene evidenziato l'impegno e lo sforzo: *"...per raggiungere la 231, attraverso un processo che ha coinvolto di fatto tutta l'azienda e che ha consentito, non solo una maggiore chiarezza delle singole responsabilità e deleghe, ma anche una più importante condivisione degli obiettivi aziendali e una rivisitazione delle procedure".*

Commento

Una bella azienda che ha consolidato nel corso degli anni una posizione di leader in una specifica nicchia di mercato. Mantiene questo vantaggio competitivo grazie all'organizzazione, alla professionalità, ma soprattutto al fatto che la gestione del quotidiano non è caratterizzato da stress e/o da emergenze che, di solito, sono il fattore destabilizzante in una azienda. Le persone sono al centro del progetto e quindi vengono supportate e gestite con la massima attenzione. I processi di crescita, benché lenti, sono programmati così come il cambio generazionale. Tutto questo sembra sia possibile anche per il fatto che l'azienda gestisce un prodotto ricco che consente di non aver necessità di rincorrere i propri concorrenti, ma che necessita al contempo di essere mantenuto e implementato da un processo di innovazione continua. Un connubio che produce risultati positivi.

In evidenza: "Da sempre grande attenzione alle persone, alla sicurezza e alla innovazione". Il risultato generale è la diretta ed evidente conseguenza di un forte commitment da parte della proprietà, di una attenta e professionale gestione del personale, dell'impegno continuo nell'innovazione che, come è noto, è uno degli elementi che fanno da traino per il successo aziendale.

Scheda Azienda n° 14:

Settore: Alimentare

Operativa dal 1901

45 dipendenti di cui 11 donne

F.to 31 ml

Certificazioni: ISO 9001, ISO 2205 (rintracciabilità filiera), Biologico, IFS (Intl. Food Standard); Certificazione 231 in corso

Note: Bilancio di Sostenibilità 2022

- Abbiamo avviato un programma di **welfare** per i nostri collaboratori interni; quando e dove possibile, appoggiamo il **lavoro agile**.
- Attività di supporto alla comunità:
- *Contribuire ad **accrescere la professionalità** dei partner aziendali, sia **promuovendo confronto e sinergie** tra loro che sviluppando un **piano formativo di aggiornamento continuo** su competenze tecnico-agronomiche e/o tecnico-produttive.*
- *Aumentare **competenze e soft-skills** dei collaboratori interni, sia per figure manageriali che operative.*
- *Stiamo sviluppando **piani di crescita e formazione** per le figure di responsabilità nei diversi reparti aziendali, al fine di aumentare la professionalità dei nostri collaboratori.*
- **Collaboratori** Da sempre, riconosciamo il valore delle persone che lavorano con noi e ci impegniamo a fare del nostro meglio per gratificarle. Perché è grazie a loro che possiamo fare la differenza

Elementi significativi dell'intervista.

Personale intervistato: La responsabile delle Risorse Umane.

Affrontiamo il tema su come i processi di certificazione hanno aiutato a mettere in evidenza le problematiche legate alla diversità: *“Le certificazioni ci hanno sempre aiutato, in particolare quella che stiamo sostenendo ora, la 231 che ci permette di fare una mappa dettagliata dell'azienda e delle sue persone. Per capire meglio però bisogna partire dalla storia e dai valori della famiglia che ha fondato l'azienda. Valori legati al rispetto e alla educazione, che non sono mai mancati a sostegno dello sviluppo dell'azienda”*

Questa politica è stata supportata da una scelta molto importante: *“quella di avere un sistema aziendale di assoluta sicurezza e pertanto avere cura di tutti è stato fondamentale. Inteso come conoscenza delle persone e delle funzioni”*. Inoltre: *“Questo impegno ha dato come risultato il fatto che l'azienda non utilizza più interinali ma solo contratti diretti”*. L'interesse per le persone nasce dalle origini e dai valori del fondatore e dei suoi eredi, infatti: *“Non so dire se nella storia dell'azienda, la composizione delle persone, le diverse provenienze e culture, hanno avuto un ruolo determinante ma è certo che noi le nostre persone le conosciamo e loro ci conoscono, sanno cosa è possibile avere e cosa no. Cerchiamo di essere trasparenti”*

Questa attenzione alla conoscenza e alla trasparenza è stata ulteriormente rafforzata attraverso diverse modalità di interazione: *“in primo luogo un questionario sul clima aziendale che ci ha dato un quadro positivo di come viene vissuto il clima aziendale. In secondo luogo la redazione del primo bilancio di sostenibilità ci ha aiutato a coinvolgere i*

collaboratori e poter esprimere ufficialmente l'importanza dei nostri valori e la necessità di dividerli".

Inoltre un aiuto determinate: *"è stato dato dalle indicazioni che abbiamo ricevuto dai collaboratori. Indicazioni a cui abbiamo dato comunque risposta, nella logica della trasparenza, e dove possibile abbiamo fornito indicazioni sulle azioni da portare avanti".* Queste azioni hanno confermato che: *"i valori della famiglia sono solidi e quotidianamente operativi e verificabili. Valori che i collaboratori non hanno problemi ad accettare e sviluppare. In una famiglia si parla e si agisce in sintonia".* Anche la formazione ha un ruolo rilevante perché: *"L'azienda cresce ed ha bisogno di essere efficiente, per mantenere questo ritmo come dicevo facciamo molta formazione e abbiamo un monitoraggio continuo sulle evoluzioni delle competenze dei collaboratori. Inoltre vorremmo introdurre in azienda l'esperienza che realizzano i gruppi femminili, per migliorare l'empowerment delle colleghe".* Anche il problema del reclutamento sembra non impensierire: *"Devo dire che rispetto a quello che sento dai colleghi di altre società, noi non abbiamo avuto grossi problemi. Credo che ci siano fattori positivi legati alla buona reputazione della famiglia-azienda e ad una efficace politica di attrazione".* Ma l'impressione che alla base di questa non difficoltà ci sia anche un altro elemento che è quello di aver avvertito per tempo che in atto c'è un grande cambiamento: *"In realtà questo è probabilmente l'area in cui abbiamo fatto un passo molto importante. Abbiamo cioè inserito sia come approccio culturale che come approccio organizzativo e valoriale il tema della sostenibilità nella nostra politica di reclutamento".* Questa politica di organizzazione e gestione del reclutamento è molto interessante e si sviluppa: *"In primo luogo cerchiamo sempre di raccontare cosa l'azienda fa per definirsi sostenibile, cerchiamo di trasferire questi concetti sin dall'inizio del rapporto di conoscenza con i potenziali candidati e pretendiamo che lo stesso approccio e la stessa modalità venga utilizzata anche dalle società mediatrici".*

Commento

E' stata una bella esperienza. Azienda con valori solidi e con un forte commitment sulla sostenibilità. Questo indicatore emerge in maniera evidente sia nell'approccio organizzativo sia nella gestione delle risorse umane. A tale proposito è da sottolineare l'approccio professionale e una politica delle HR molto attenta alle esigenze delle persone. Ciò è possibile in quanto, non solo condivisa ma promossa e sostenuta dal CDA. In questo modo si crea un clima e una gestione della operatività che si basa sull'importanza della condivisione e adesione degli obiettivi aziendali, con una coerente politica declinata e supportata anche dalla premialità economica.

In evidenza: Molto interessante il sistema di reclutamento che vede l'impegno ESG come primo fattore per la presentazione dell'azienda, che genera un immediato interesse, soprattutto nei giovani. Altro fattore che caratterizza l'azienda è l'attenzione alle necessità delle collaboratrici, rispettate nelle loro esigenze di conciliazioni vita-lavoro. Colpisce positivamente la presenza di una politica strutturata, e non episodica, nei diversi aspetti della gestione corrente e di medio periodo. Sarebbe interessante vedere i riscontri dati dai KPI utilizzati per monitorare le azioni intraprese.

Scheda Azienda N°15:

Settore: Abbigliamento.

Operativa dal

F.to. 16 ml

Dipendenti: 206, di cui donne 132, di cui uomini 74. (Italia + Romania)

Note: Bilancio di Sostenibilità 2023

Valorizzazione delle persone:

“L’impegno d’Azienda è di far in modo che l’esperienza della vita lavorativa e la crescita professionale aiuti le persone a migliorare ed arricchire i propri valori”.

Elementi significativi dell’intervista.

Persone intervistate: L’ Amministratore Delegato.

E’ una azienda che da sempre opera in un contesto internazionale, l’efficienza organizzativa è quindi un fattore determinante per operare in mercati complessi e competitivi. L’azienda ha ben chiaro che valorizzazione delle persone è sempre stato considerato un elemento importante: *“Abbiamo da sempre un interesse su questo tema, lo dimostra anche la composizione dei nostri collaboratori a maggioranza donne. Maggioranza femminile non per caso ma per scelta”.* A differenza di altre aziende che hanno consolidato l’importanza della valorizzazione della diversità anche a seguito dei processi di certificazione, in questo nonostante non ci sono stati nel passato processi di certificazione specifica ad esclusione di ISO 9001. Però l’azienda ha deciso di aderire e operare secondo le indicazioni del protocollo ILO: *“In verità non abbiamo realizzato processi di certificazione che ci hanno aiutato ad affrontare il tema della diversità, che a mio avviso era presente e attuato nella pratica quotidiana”.* Questa consapevolezza è diventata formale in quanto l’azienda ha affrontato il tema della sostenibilità con la decisione di realizzare: *“... il primo bilancio di sostenibilità, questa decisione ci ha aiutato a formalizzare il nostro impegno, già presente e attivo sulla materia, lo dimostra anche la composizione dei nostri collaboratori a maggioranza donne. Maggioranza, ribadisco, che si è creata non per caso ma per scelta”.* Sollecitato, spiega questa scelta: *“Da subito, nel momento in cui, l’azienda ha cominciato il suo percorso di crescita abbiamo visto che il femminile aveva, nel nostro contesto, una marcia in più e questo ci ha aiutato a considerare la diversità come elemento non penalizzante...anzi!”.* Questa politica sull’organizzazione e sulle persone ha permesso di raggiungere: *“L’obiettivo principale che è fare in modo che le persone stiano bene, che le condizioni di lavoro siano in grado di assicurare la massima sicurezza possibile e che ci siano le condizioni per tenere al minimo il tasso di turnover”.* Come elemento di supporto attivo e come strumento principale per garantire questo risultato: *“...è l’attenzione alla persona. L’accoglienza è stata sempre molto alta e attenta. Del resto, storicamente, cerchiamo persone che abitino vicino all’azienda. Questo consente una più facile gestione del rapporto tra lavoro e famiglia; anche per le assenze momentanee”.* Ma nonostante queste attenzioni permane la difficoltà che: *“è data oggi, dalla ricerca delle persone. E’ sempre più difficile reperire nuovi collaboratori”.* Anche l’aspetto economico è tenuto sotto controllo per evitare di creare differenze: *“Non abbiamo differenze economiche a parità di mansione o esperienza. Anche se alcune*

differenze ci sono ma sono nate all'inizio della nostra gestione ma con il pensionamento delle persone scompaiono".

Insieme all'aspetto economico altro elemento che aiuta la gestione dell'organizzazione arriva da: *"Confermo che il valore delle persone è il solo metro che usiamo nel processo di crescita. Infatti nella nostra politica cerchiamo sempre di privilegiare la crescita interna prima ancora di cercare figure dall'esterno".*

Anche la collaborazione, la gestione operativa vengono ritenute di buon livello soprattutto: *"sé si prende come riferimento il coinvolgimento delle persone. Inoltre grazie al suggerimento di alcuni collaboratori, abbiamo modificato l'orario di lavoro che ci consente di finire la settimana lavorativa il venerdì alle 14.00 senza avere riscontrato problematiche di efficienza, anzi!"*.

Ma recentemente il cambiamento delle caratteristiche delle persone e più in generale del mercato del lavoro crea alcuni problemi operativi, in particolare: *"Sui nuovi inserimenti, non nascondo abbiamo difficoltà. Come dicevo la nostra politica era quella di pescare nel territorio vicino. Oggi è diventato quasi impossibile. Stiamo cercando di trovare modalità che ci aiutino a superare questa difficoltà ormai strutturale".* Questo della gestione del cambiamento, presente come problema in quasi tutte le altre interviste, diventa un ambito dove ogni azienda ha la sua politica e la sua modalità: *"I cambiamenti ci sono, perché, come dicevo è l'intero contesto che sta cambiando. La nostra dimensione, al momento, ci tiene al riparo ma non sarà così a lungo. Bisogna prepararsi. Il cambiamento è quindi da cercare nel nostro modo di essere attrattivi, di far conoscere i nostri valori e utilizzare il buon posizionamento del marchio/azienda che finora abbiamo usato in termini di marketing e poco in termini di attrattività".*

Alla domanda se hanno già elaborato una politica e strumenti di verifica: *"Non abbiamo ancora uno strumento ufficiale che però stiamo studiando, in quanto i mutamenti esterni ci inducono a non fidarci solo delle nostre valutazioni personali. Finora posso dire che hanno funzionato, ma i cambiamenti, soprattutto quando parliamo di giovani leve impongono un cambio di passo".*

Commento

L'azienda è ben strutturata e riesce a gestire il proprio business in modo efficiente. La presenza femminile è molto alta e sembra essere un valore aggiunto in termini di efficacia e professionalità. In particolare nell'area produttiva sia italiana che straniera. Il loro modo di affrontare i temi della diversità nasce dai valori familiari che prevedono l'accettazione di tutti secondo le proprie caratteristiche, a ciò si aggiunge lo sforzo di trovare modalità che aiutino ad agevolare l'adesione e il contributo personale agli obiettivi aziendali. Sembra una formula banale ma si rivela efficace se sviluppata in un contesto gestito secondo i criteri della leadership inclusiva. L'obiettivo dell'inclusività è certamente un punto di forza, ma rischia di diventare un punto di debolezza se non viene adeguato al mutamento delle condizioni esterne, non solo quelle di mercato, ma a le necessità delle persone e dei loro valori.

In evidenza: la conoscenza delle persone e la volontà che ognuna possa esprimersi al meglio sulla base di una struttura organizzativa chiara, che si basa su corrette procedure e flussi interni, risulta efficace. Colpisce l'importanza dell'ascolto delle persone e la ricerca di trovare un corretto equilibrio nella conciliazione vita-lavoro.

/ CAPITOLO 6°. CONCLUSIONI

Come era prevedibile e auspicabile la conoscenza diretta delle aziende avuta tramite i colloqui-intervista ha consentito di conoscere una numerosa e variegata serie di buone pratiche relative al come si può gestire, attraverso un processo di inclusione e valorizzazione, il problema del gender gap e della diversità in generale.

E' vero che il risultato che emerge dalla ricerca non può avere carattere statistico rappresentativo della realtà territoriale, in quanto la scelta delle aziende da intervistare è stata fatta secondo criteri specifici proprio con lo scopo di trovare delle buone pratiche. Queste esperienze consentono, però, di ipotizzare un percorso virtuoso che, unitamente all'applicazione congiunta di specifici valori, può diventare uno stimolo per le aziende che al momento stanno ancora sottostimando l'importanza che può avere una sana politica inclusiva e di valorizzazione delle peculiarità personali utile per la creazione di valore nelle aziende.

Prima di entrare nel merito di questo schema di lavoro è interessante riportare quanto emerso da una recente indagine "Manpower Group Employment Outlook Survey" **(NOTA 40)** effettuata su oltre 40.000 aziende di 41 paesi "per indagare le intenzioni di assunzione relative al secondo trimestre del 2024". Prendendo in considerazione l'Italia si prevede una crescita del 9%, rispetto al trimestre precedente. La domanda è trainata dalle grandi e medie aziende, ma il dato più interessante è quello sottolineato dalla AD di Manpower Group Italia che, riferendosi ai dati della ricerca citata, afferma: *"rileviamo una decisa spinta delle organizzazioni sui temi della diversity & inclusion, in particolare verso una maggiore parità di genere. La grande maggioranza delle aziende sta implementando politiche per ridurre il divario, per esempio incentivando profili femminili in ruoli apicali"*. In particolare sono il 77% delle aziende ad avere attivato iniziative per aumentare il numero delle donne nel proprio management. Dato interessante anche sul fronte degli stipendi: l'80% delle aziende ha politiche di parità economica e il 40% ritiene di essere vicino alla piena parità di genere. Numeri importanti benché solo il 18% dei datori di lavoro sostiene di avere un "ambiente di lavoro pienamente paritario su stipendi, promozioni e profili dirigenziali.

L'Italia ha però ancora tanta strada da fare, ricordiamo che l'indice di uguaglianza elaborato da EIGE **(NOTA 41)** nonostante i progressi degli ultimi anni (+14,9 % dal 2013 al 2023); il punteggio di 68,2 ci vede ancora al 13° posto in Europa al di sotto della media di 2 punti. Migliorare questa posizione porterebbe numerosi vantaggi, anche in termini di aumento significativo del PIL, infatti in base al report citato, anche secondo quanto affermato dalle stesse imprese che: *"ritengono che creare una cultura aziendale inclusiva sia uno dei migliori modi per attrarre nuovi talenti e trattenere quelli già presenti in organico"*.

Ma nonostante ci sia ormai un generale riconoscimento sul fatto che i processi di inclusione e di valorizzazione delle diversità rappresentino una scelta strategica per lo sviluppo del proprio modello di business e del posizionamento, permangono ancora ostacoli di tipo prevalentemente culturale che impediscono che questo dato diventi un fatto organizzativo nelle imprese.

Ci sono però esperienze **(NOTA 42)** che aiutano a capire come fare e possono contribuire a proporre una sorta di bussola che utilizza le esperienze reali di aziende, che hanno

affrontato in modo pratico con l'obiettivo di superare stereotipi e pregiudizi connessi ai temi generali della diversità.

Anche questa ricerca aveva lo scopo di mettere a disposizione indicazioni, sia teoriche che operative, utili per le PMI che ancora non hanno affrontato il problema della diversità. Ribadiamo che non c'è una proposta uguale per tutti, ogni azienda deve dotarsi di regole che siano coerenti con il proprio modello di sviluppo e con la propria dimensione. C'è però un prerequisito di base che tutte le aziende coinvolte nella ricerca hanno presentato: un forte e convinto commitment della proprietà, che viene fatto proprio dalle strutture che devono promuovere e gestire le indicazioni e le politiche aziendali. Un impegno a sostenere la valorizzazione delle persone e il rispetto delle loro peculiarità, senza il quale non è pensabile ottenere quei risultati che le aziende hanno raggiunto.

Sono emerse numerose e interessanti esperienze che possono essere suddivise in buone e meno buone pratiche.

6.1/ Le buone pratiche che derivano dalla natura giuridica o dal processo di rendicontazione.

Un modo per avere consapevolezza del proprio impatto sulle persone nella gestione aziendale è certamente realizzabile con la scelta di ufficializzare e rendicontare cosa e come si comporta l'azienda, quali sono i suoi valori, le sue politiche, gli obiettivi ad essa collegati e le modalità con cui vengono misurati e valutati i risultati. Sono 4 le modalità e le attività, sia statutarie che organizzative, individuate.

La Società Benefit

Essere o trasformarsi in Società Benefit aiuta moltissimo, non solo a prendere atto del problema dell'uguaglianza delle persone e dell'impegno aziendale per la ricerca del benessere e dell'equilibrio tra vita e lavoro. *“Forse il cambiamento maggiore lo abbiamo visto da quando abbiamo coinvolto la struttura nel processo per diventare Società Benefit. Sicuramente le persone hanno potuto verificare che i valori e le politiche aziendali non erano solo indicazioni teoriche ma diventavano la pratica quotidiana”*. Di solito questo passaggio, non banale, viene realizzato da aziende che hanno nel loro DNA valoriale questi elementi e quindi diventare Società Benefit non è un processo complesso e impegnativo ma piuttosto l'ufficializzare le proprie politiche e il proprio impegno: *“Sì. Essere Società Benefit aiuta l'azienda, migliora il clima e contribuisce alla crescita del Business. Questa formula ci fa essere al centro delle nuove tendenze del mercato”*. Le esperienze e le performances di questa tipologia di azienda dimostrano che il modello di business e di creazione del valore che esse hanno, crea risultati superiori alla media di settore. *“Questo è il dato distintivo di essere una azienda Benefit che lavora con una strategia ESG chiara e praticata. Sono certo che la nostra performance migliore rispetto alla media nasce dalla nostra strategia di prodotto e di approccio al mercato, supportata dal nostro modello di business. Lo vedo come confronto con i nostri concorrenti”*.

La Certificazione B-Corp.

Anche intraprendere il percorso per ottenere la Certificazione B-Corp ha dei vantaggi immediati sia in termini di performances economica sia in termini di creazione di un ambiente di lavoro inclusivo dove le persone sono coinvolte e valorizzate. *“Da alcuni anni siamo diventati Società Benefit e abbiamo lo scorso anno ottenuto la certificazione B-Corp. Sono stati due passaggi fondamentale che hanno ufficializzato i valori aziendali, le sue politiche sulle attenzioni alle persone e le azioni conseguenti”*. E dove il confronto costante con aziende che promuovono e attuano gli stessi valori permette uno scambio di esperienze che arricchisce la dotazione aziendale in termini di capitale intellettuale e umano **(NOTA 43)**. *“Questa è una attività costante che facciamo con il gruppo delle B-Corp. C'è una sessione di lavoro e discussione mensile operativa con gruppi di lavoro sui temi più diversi. Questo ci aiuta molto”*. *“Nel caso delle B-Corp questo processo è naturale, fa parte dell'essenza della certificazione quello dello scambio non solo delle esperienze ma anche degli strumenti e delle azioni che sono state utilizzate”*.

La verifica di quanto detto è possibile farla confrontandosi direttamente con le aziende che hanno queste caratteristiche. Naturalmente non tutti i problemi di superamento della diversità sono compiuti ma c'è la consapevolezza e l'impegno che si tratta di un problema che l'azienda DEVE risolvere. *La nostra azienda nel corso degli anni si è dotata di alcune certificazioni, in particolare la B-Corp, che hanno implementato la scelta di trasformarsi in S. Benefit. Queste due aree ci hanno permesso di far emergere i valori fondanti della società e di aiutarci a gestire il rapporto di valorizzazione con i nostri collaboratori che portava con sé l'attenzione alle persone e di conseguenza alle loro peculiarità”*.

Le certificazioni

Ci sono alcune tipologie di certificazione **(231, 125, SA 8000, ISO 14000)** che aiutano a conoscere quali elementi propedeutici e/o quelli ostativi e da superare sono presenti in azienda. Il processo di certificazione, se fatto con cura e con i tempi necessari, aiuta ad avere una valutazione delle procedure aziendali, dei processi di delega e responsabilità e della conoscenza delle persone e delle loro capacità e attitudini. *“Devo dire che aver affrontato la 231 è stato molto positivo. Non solo ci ha fatto capire come funzioniamo ma soprattutto ci ha permesso di mettere ordine ai nostri flussi operativi e a regolare i processi di delega”*. Queste conoscenze, si può opinare, una azienda le conosce per definizione, ma nella realtà le aziende si dimostrano ancora molto deboli quando devono affrontare la tematica del rispetto e della valorizzazione delle persone: *“Tutte le certificazioni hanno contribuito a porre il problema, non tanto della diversità, ma del rispetto della persona. Di fatto è questo il driver che ci accompagna in tutte le nostre azioni che si riferiscono all'impatto che abbiamo sui nostri collaboratori”*. La conoscenza dei propri collaboratori è un fattore strategico nel piano di sviluppo e di creazione del valore aziendale: *“Credo che il driver più importante sia rappresentato dal nostro percorso come Società Benefit e con la certificazione Family Audit. Ci ha “obbligato” a coinvolgere i collaboratori e a verificare insieme a loro l'applicazione dei valori aziendali che in questo modo sono diventati operativi”*.

Il Report di sostenibilità

Nel corso degli ultimi anni molte aziende hanno deciso di rendicontare il proprio impatto secondo i criteri ESG. Questa decisione comporta la progettazione e la redazione di un Bilancio di Sostenibilità che tra i temi da rendicontare propone l'impatto che l'organizzazione ha sui propri collaboratori. *“Aver deciso di fare il primo Bilancio di Sostenibilità ha dato una sferzata di energia e di entusiasmo, prima nel team di lavoro, che si è trasferito anche ai diversi uffici aziendali. Le persone si sono sentite importanti per l'azienda”.* Significa, quindi, dover fare una analisi approfondita delle modalità con cui le persone vengono trattate e gestite in azienda. E' evidente che ciò comporta la necessità di descrivere le proprie politiche e le attività che le realizzano e di avere dei KPIs adeguati a monitorare il cambiamento. Il risultato non è solo quello di avere un racconto di come l'azienda crea valore secondo i criteri ESG: *“Inoltre inserire i temi e i principi della sostenibilità nella strategia aziendale; ciò aiuta ad avere elementi apparentemente estranei al core dell'azienda ma utili per aprirsi alle necessità degli Stakeholder”.* Altra importante ricaduta è quella di avere conoscenza del clima aziendale e del livello di benessere dei collaboratori: *“Il cambiamento più evidente è dato dalla realizzazione del Report che ha consentito una forte implementazione del linguaggio interno ed esterno utilizzabile per favorire il rafforzamento dei valori aziendali sul rispetto delle persone”.*

6.2/ Le buone pratiche si definiscono e si costruiscono partendo dai valori aziendali.

La riflessione seguente ci aiuta a capire quanto possa essere importante avere chiaro quale sia il valore dei valori e delle politiche aziendali.

“Difficile condensare le nostre attività in una o poche indicazioni. Ritengo che la coerenza tra valori e azioni sia la cosa più importante. Non è facile perché far coesistere iniziative sociali e personali con il business richiede un approccio meno ossessivo rispetto alla ricerca del fatturato e dei margini, a fronte di privilegiare la creazione di valore sociale per le nostre persone e se possibile per il territorio”

La dimensione. Abbiamo visto che non è un problema essere piccoli o molto grandi. E' importante avere una struttura che vede nell'apporto personale, nella chiarezza dei compiti e con una politica che prevede la crescita professionale e delle competenze: *“La crescita delle persone in una azienda di piccole dimensioni è il Driver della crescita dell'azienda e del rafforzamento del rapporto che deve avere con i propri stakeholder e con il mercato”.*

I valori famigliari e la storia aziendale. Queste caratteristiche sono emerse in tutte le aziende intervistate come elemento fondamentale nelle diverse modalità di gestione delle aziende. *Nella pratica l'attenzione alle persone è sempre stato uno dei valori che i componenti della famiglia fondatrice hanno sempre portato avanti. L'azienda nasce in un contesto locale dove era, è importante avere una reputazione elevata. Questa è stata arricchita dall'evoluzione economica e dalla politica sociale dell'azienda”.* Nelle PMI

la componente valoriale familiare è fondamentale perché crea un sistema di ascolto e condivisione necessario per la gestione operativa:

“Come dicevo prima i valori della famiglia sono solidi e quotidianamente operativi e verificabili. Valori che i collaboratori non hanno problemi ad accettare e sviluppare. In una famiglia si parla e si agisce in sintonia”

I Valori aziendali. Derivano da quelli familiari: *“Per rispondere bisogna partire dalla storia e dai valori della famiglia che ha fondato l'azienda. Valori legati al rispetto e alla educazione, che non sono mai mancati a sostegno dello sviluppo dell'azienda”*. Ma è grazie all'interazione con i collaboratori, con le diverse personalità, culture e professionalità che questi valori evolvono, si sviluppano e si arricchiscono: *“I nostri collaboratori, per nostra fortuna, hanno da sempre condiviso i valori aziendali legati alla ricerca di azioni che aiutino a mettere in pratica i principi della sostenibilità”*.

La leadership inclusiva. La condivisione dei valori ma soprattutto degli obiettivi aziendali può essere attuata in modo efficace in presenza di una leadership inclusiva, ovvero di una modalità che mette al centro dell'organizzazione l'accoglienza delle peculiarità dei singoli. *“Anche in questo caso non ho una risposta precisa. Posso però dire che la nostra attenzione nei confronti dei valori, senza dubbio diversi da quelli espressi dalla mia generazione, dei giovani ci ha consentito di avere un approccio empatico e positivo, di comprensione e di accoglienza”*. Questo concetto viene ribadito anche in situazioni dove la diversity ha numeri elevati e dove ci si aspetterebbe di trovare difficoltà enormi: *“Nel nostro caso è certamente l'aspetto più rilevante. Il confronto tra le diversità in azienda dove sono presenti 13 lingue e 12 nazionalità; un numero presso che identico di donne e uomini; le generazioni sono presenti dalla Z ai boomer. Il confronto, e qualche volta lo scontro, aiuta la crescita, favorisce lo scambio di esperienze e punti di vista”*. Insomma favorire il confronto e lo scambio delle idee, che nascono da culture e approcci diversi, e dove le persone sono messe in grado di esprimersi, è un fattore premiante in termini di nuove informazioni e indicazioni: *“Ma l'aiuto più importante è stato dato dalle indicazioni che abbiamo ricevuto dai collaboratori. Indicazioni a cui abbiamo dato comunque risposta, nella logica della trasparenza, e dove possibile abbiamo fornito indicazioni sulle azioni da portare avanti”*.

La reputazione. Si tratta di una caratteristica non solo frutto di solidità economica, ma di prodotto, di servizio, di affidabilità, di innovazione, di cultura, di persone che si costruisce nel tempo e che ha il suo punto di forza nella capacità che l'azienda ha avuto nel coinvolgimento creativo delle persone che ne fanno parte e del valore sociale che insieme hanno costruito. *“L'azienda ha una buona reputazione sia economica sia sociale e finora non abbiamo problemi. Molti nuovi assunti vengono da una esperienza di somministrazione che spesso si trasforma in contratto diretto, specialmente in produzione dove oggi abbiamo moltissimi giovani, sia ragazze che ragazzi”*. Questa caratteristica è così importante che ha ricadute immediate su: *“Il clima è buono, migliora poi con la consapevolezza che si lavora, che si fa parte di una azienda che ha una forte reputazione e questo aiuta le persone ad avere una forte dose di orgoglio nel farne parte”*. Inoltre è un ottimo biglietto da visita quando si tratta di dover inserire nuove figure professionali:

“Devo dire che rispetto a quello che sento dai colleghi di altre società, noi non abbiamo avuto grossi problemi. Credo che ci siano fattori positivi legati alla buona reputazione della famiglia-azienda e ad una efficace politica di attrazione”.

Prendere atto dei problemi. Il confronto con le persone unitamente alla costante analisi sulla gestione operativa mette in condizioni l'azienda di conoscere e studiare politiche in grado di mitigare i problemi interni ed esterni, come nel caso dell'approccio al lavoro: *“Siamo consapevoli che il modo con cui le persone si avvicinano al lavoro è cambiato e come azienda siamo “costretti” non solo a prenderne atto ma a trovare formule e modalità coerenti con le necessità. Però reagiamo di volta in volta e non abbiamo ancora una politica ufficiale che possa aiutarci”.*

Nell'ultimo periodo è diventato necessario avere coscienza della propria realtà anche quando essa può sembrare inadeguata: *“Devo dire che l'esperienza dell'ultimo periodo mi fa capire che non basta essere una buona azienda per attrarre talenti. Bisogna unire una politica di reclutamento più ricca e variegata”.* Queste prese di coscienza aiutano ad avere una modalità e un atteggiamento pragmatico anche di fronte ai problemi che la diversità pone nelle nuove dinamiche che stanno caratterizzando e modificando il mercato del lavoro: *“Potrei dire che non c'è un interesse specifico nel senso che affrontare la diversità è un impegno costante nel lavoro dell'imprenditore che ha visto nel corso degli anni l'inserimento in azienda di persone sempre più “diverse” per provenienza, cultura, religione...”.* Siamo di fronte ad un cambiamento che comporta una modifica delle proprie politiche: *“Il cambiamento è generale. Come dicevo i giovani hanno un approccio diverso, meno legato all'aspetto economico e più attento alla conciliazione vita-lavoro, ai valori aziendali al clima. Tutti elementi che in azienda esistono e sono attentamente monitorati. Bisogna avere massima attenzione al mantenimento degli equilibri interni fra le persone”.* Risulta non banale anche la richiesta delle persone ad avere un posto di lavoro vicino alla propria abitazione per meglio conciliare il tema vita-lavoro. *“Nel corso degli ultimi anni le persone hanno cercato di trovare un lavoro il più possibile vicino a casa. Questo ha introdotto una serie di necessità che si sono trasferite nell'ambiente di lavoro, prima in modo problematico per essere poi riprese nelle scelte aziendali”*

Il valore della persona. Al centro di tutte le politiche e le azioni che l'azienda sviluppa c'è sempre la persona con le sue caratteristiche e le sue potenzialità: *“Se la persona viene accolta non solo per la sua competenza ma come portatrice di valori personali, il percorso di crescita diventa un modo evidente per la sua valorizzazione”.* Quando poi i valori coincidono con quelli aziendali il risultato è foriero di grandi prospettive: *“L'interesse è concentrato sul riconoscimento che le persone sono tutte portatrici di valori e interessi, che vogliamo siano coerenti con i nostri valori e con le nostre politiche. Però anche in presenza di politiche che promuovono il valore delle persone ci deve essere la massima attenzione a mantenere elevato il livello del rapporto: “Infatti da alcuni anni, tramite consulente esterno, facciamo un check sulle aspettative dei singoli tramite interviste personalizzate che fanno emergere problemi e necessità sulle quali l'azienda dà risposte concrete o programmi di sviluppo e implementazione”.* Questo atteggiamento di attenzione al valore della persona è fondamentale quando si cercano persone che hanno un buon livello di professionalità o che manifestano la disponibilità a conseguirla: *“Per il tipo di business*

noi chiediamo una professionalità di base di medio alto livello, tutte le persone hanno un diploma di scuola superiore. Abbiamo come politica di reclutamento quella di evitare di cercare la persona competente, ma piuttosto in azienda noi parliamo di attitudine alla posizione (disponibilità). Le persone che manifestano questa caratteristica devono però avere consapevolezza che l'azienda ha dei Valori che devono essere accettati. Solo così inseriamo le persone

Condividere le differenze culturali. Si ritrova anche nella letteratura l'attenzione e le problematiche che si creano in presenza di gruppi non omogenei per cultura e provenienza. *“Ci sono ogni tanto delle tensioni che emergono, in particolare per le differenze etniche; alcuni gruppi hanno dei pregiudizi di base verso altri e non è facile trovare meccanismi di attenuazione e compensazione. Ci aiuta però la disponibilità generale dei collaboratori che in qualche modo riescono a tenere basso questo livello di tensione”.*

Ma non è pensabile che il problema si risolva solo con la disponibilità attiva di alcuni, anche perché questo non favorisce la conoscenza, lo scambio e l'accettazione tra le diverse culture. *“Le difficoltà sono di ordine culturale. La provenienza e l'esperienza delle persone sono veramente molto diverse e non è facile trovare metodi di equilibrio. Cerchiamo di organizzare momenti comuni di tipo extra lavorativo: cena a tema come per esempio la cena Ghanese, molto apprezzata perché oltre alla bontà del cibo serve a far conoscere una parte importante della loro cultura. Ma anche le grigliate del sabato. Insomma il cibo come momento di incontro e conoscenza”.*

La responsabilità. L'azienda è strutturata come un sistema complesso dove è necessario che siano presenti le modalità attraverso le quali l'azienda organizza e si prende cura delle sue persone; una forma di responsabilità secondo il significato dato da Stefano Zamagni (**VEDI NOTA 15**), che si esprime nel raggiungere: *“L'obiettivo principale è quello di valorizzare la fragilità personale fino a farla diventare elemento di crescita e di forza. Le persone devono sentirsi utili in un contesto in cui sono chiamate al lavoro. Un lavoro che deve avere le caratteristiche del lavoro comune”.* Questo valore viene messo in campo in molte forme sia dirette nei confronti del lavoratore sia nei confronti degli stakeholders: *“Siamo molto attenti, sia nei processi interni, sia nel flusso delle attività e nella cessione del nostro servizio, che le nostre azioni siano il risultato di attenzione e massima valorizzazione del prodotto finale esattamente come pretendiamo dai nostri partner”.*

Il rispetto. Inteso nel senso di educazione e di massimo rispetto per la persona a prescindere dalle sue caratteristiche. *“Tra i valori che evidenziamo quando entriamo in contatto con i nostri stakeholders, a tutti i livelli e in tutte le situazioni, è essenziale che sia chiaro che abbiamo il massimo rispetto per le loro persone”.* Si tratta di esprimere in modo concreto che l'azienda è caratterizzata da una forte educazione di base: *“Essere educati nel business non è sempre scontato, spesso è difficile, soprattutto quando l'interlocutore non manifesta lo stesso approccio, però per noi è imprescindibile”.* In diversi casi questo valore appare come il condensato dell'accettazione delle idee altrui, ecco un esempio: *“Per il nostro lavoro avere scambi con molte altre aziende è necessario e molto frequente, e spesso la mancanza di educazione e di rispetto ci fa capire che non è indispensabile avere rapporti economici se mancano certe caratteristiche”.*

IL Dialogo. L'attenzione dell'azienda si traduce anche con l'utilizzo del dialogo e del confronto con le persone per avviare un processo che dimostra la disponibilità operativa dell'azienda. *“L'obiettivo principale è fare in modo che ci sia un dialogo costante, che la partecipazione allo sviluppo generale dell'organizzazione sia parte dell'attività, anche spontanea, dei collaboratori”.* Nella realtà questo approccio deve essere esteso e praticato a tutti i livelli per favorire lo sviluppo di una sana collaborazione. *“Lo strumento è basato sul dialogo continuo tra responsabili/azienda e collaboratori. Ha come scopo quello di conoscere le qualità e le peculiarità delle persone e costruire/prevedere un piano di sviluppo della professionalità, a prescindere dal ruolo ricoperto”.*

Conoscere le persone per valorizzarle. E' evidente che alla base deve essere concreto lo sforzo che l'azienda fa per conoscere le persone e le loro caratteristiche, e per poter utilizzare al meglio le potenzialità che esse esprimono. *“La enfaticizzazione della diversità, in senso positivo, è uno degli elementi che caratterizzano il nostro modello di business, che necessita dell'apporto e dell'adesione della persona sia per i valori che porta sia per le sue caratteristiche.”* Per ottenere questo risultato non possono esserci preconcetti o stereotipi: *“Non so dire se la composizione delle persone, le diverse provenienze e culture, hanno avuto un ruolo determinante ma è certo che noi le nostre persone le conosciamo e loro ci conoscono, sanno cosa è possibile e cosa no. Cerchiamo di essere reciprocamente trasparenti e questo ci ha aiutato nella crescita dell'azienda”.*

Il Benessere: dei collaboratori, non è solo uno stato che migliora le prestazioni ma deve essere lo scopo del loro essere in azienda. *“Non sempre è facile creare le situazioni che possono permettere di avere uno stato di benessere. Ci impegnano per raggiungere questa situazione anche attraverso l'organizzazione delle fasi del lavoro”.* In pratica bisogna fare in modo che il lavoro non generi eccessivo stress sia nei tempi, sia negli obiettivi. *“Per questo abbiamo lavorato sulla condivisione degli obiettivi; la discussione, la condivisione, ci aiuta a ipotizzare obiettivi sempre più impegnativi in linea con lo sviluppo aziendale”.* Per farlo però non basta la disponibilità. *“Occorre che le persone abbiano gli strumenti adeguati sia pratici che teorici che naturalmente devono essere supportati da una formazione costante”.*

L'ascolto. Si tratta di quello che possiamo definire il mantra dell'azienda inclusiva, poche parole per spiegarlo: *“L'approccio è quotidiano. L'azienda in tutte le sue componenti dirette e indirette deve essere presente e disponibile all'ascolto. Un ascolto attivo per farsi carico delle problematiche che una comunità di persone e di famiglie affronta e deve gestire cercando un equilibrio tra lavoro e famiglia”.*

L'ascolto personale e professionale. Questo elemento imprescindibile di una buona gestione si esprime schematizzando in due diverse e collegate modalità. Il primo riguarda la persona: *“In modo sintetico direi che si può definire impegno di ascolto delle persone. La nostra è una disponibilità verificata nella quotidianità. Chiediamo ai nostri collaboratori di farci partecipi delle loro problematiche, sia quelle legate al lavoro e al suo ambiente, al rapporto con i colleghi, ma anche ai problemi esterni che possono interferire con la*

tranquillità che si dovrebbe avere nel momento del lavoro e nel rapporto con i colleghi. Se possiamo cerchiamo di trovare, individuare delle soluzioni, sempre nel rispetto delle persone". Inoltre dopo la gestione in azienda del covid si è sviluppata la richiesta del lavoro agile e del part time: "Cerchiamo di dare risposta positiva a queste esigenze, ma non sempre è possibile. L'esperienza ci ha aiutato a coinvolgere direttamente le persone chiedendo loro se sia possibile gestire queste richieste, senza particolari effetti negativi sulle necessità operative; il risultato di questo approccio è buono ma necessita di essere ulteriormente implementato".

Il secondo aspetto si riferisce all'ascolto professionale. "Ho accennato prima alle interviste personalizzate, realizzate da consulente esterno e in forma anonima, che ci consentono di far emergere problemi e suggerimenti. Entrambi vengono analizzati e viene studiato un percorso o una politica di mitigazione. Del resto il fatto di essere Società Benefit ci impone l'ascolto che pratichiamo volentieri perché produce conoscenza, fiducia e un miglior clima e in definitiva aiuta l'organizzazione a lavorare meglio e ad essere più efficiente".

Il processo di crescita professionale. Ma le aziende per crescere e migliorare il proprio prodotto o servizio hanno bisogno di far crescere le competenze e la professionalità dei propri collaboratori:

"Questo è l'aspetto più importante. Investiamo moltissimo, anche perché la nicchia di mercato che presidiamo necessita di una qualità di prodotto e di servizio di livello elevato. Inoltre l'innovazione deve essere costante e garantita. Tutti elementi che necessitano dell'apporto delle persone sia professionalmente che personalmente". L'attenzione alla crescita delle persone aiuta anche a gestire i problemi che possono nascere dalle diversità presenti in azienda: "Il driver che guida l'attenzione alla diversità è in gran parte ascrivibile alla necessità di far crescere professionalmente le persone. C'è molta formazione, c'è molta attenzione alla condivisione delle procedure e alla semplificazione dei processi grazie ad una forte spinta sulla digitalizzazione."

Le aziende hanno bisogno che la crescita professionale venga utilizzata, possibilmente per un lungo periodo: "Per noi è fondamentale che le persone crescano. Diventa un modo per legarle all'azienda, per farle sentire bene, per dare loro tranquillità". Avere piani personalizzati non solo permette di far evolvere le potenzialità delle singole persone ma permette di poter progettare e predisporre piani di medio e lungo periodo: "Su questo aspetto siamo molto attenti, Facciamo molta formazione e cerchiamo di progettare percorsi di carriera in funzione delle caratteristiche delle persone. Teniamo conto delle loro aspirazioni e delle loro necessità".

La formazione. Le aziende evolvono perché sollecitate dai mercati in cui operano, dove la concorrenza cresce se può occupare spazi lasciati liberi o perché c'è poca professionalità o perché il prodotto e/o il servizio non è adeguato. L'evoluzione professionale garantisce non solo la gestione delle nuove problematiche ma garantisce un arricchimento culturale e di conoscenza per le persone, che acquisendo strumenti più adeguati e sofisticati contribuiscono alla crescita dell'azienda: "Il processo della formazione in azienda è pensato per far crescere le persone sulla base della loro disponibilità e sulla loro volontà di crescere. Questa modalità ci consente di gestire proficuamente le diverse classi di età e i diversi stadi di professionalità". In alcune aziende la formazione è considerata come uno

dei principali fattori competitivi e di inclusione laddove: *“Abbiamo bisogno di crescere e per farlo dobbiamo fare in modo di superare tutti gli ostacoli, anche quelli dati dalla lingua e dalla cultura, per farlo abbiamo dovuto calibrare l'informazione e la formazione e le modalità di fruizione rispetto alle caratteristiche dei singoli”*. Inoltre è utile sottolineare che la formazione e/o i momenti di scambio di idee possano valorizzare le esperienze di genere: *“Facciamo molti corsi ed ora vorremmo introdurre in azienda l'esperienza che realizzano i gruppi femminili, per migliorare l'empowerment delle colleghe”*.

L'organizzazione. L'azienda deve avere una organizzazione non necessariamente complessa, ma chiara sia nelle deleghe, sia nelle responsabilità. Gli obiettivi a livello di singolo e/o di team devono essere discussi e condivisi, monitorati e se necessario, perché non raggiungibili, modificati; devono basarsi non solo delle competenze ma sull'attitudine e sulla disponibilità delle persone. *“L'obiettivo è quello di costruire un sistema organizzativo che abbia una chiara struttura di responsabilità e deleghe e che possa invogliare le persone ad immaginarsi in un processo di crescita. Questo obiettivo è importante in quanto rende la consapevolezza delle persone uno strumento di autovalorizzazione e di auto promozione”*. Ottenuto questo obiettivo è importante, nel contesto di un mercato del lavoro caratterizzato da scarsità di domanda, fare in modo che l'accesso al lavoro sia facilitato: *“La motivazione di fondo è data dal nostro approccio al lavoro e alla mansione; nel corso del tempo abbiamo, via via, sviluppato un metodo che ci “obbliga” a trovare tutti gli accorgimenti per rendere la postazione di lavoro accessibile, sia in produzione, così come quella negli uffici, in modo che sia possibile per chiunque (a prescindere quindi dal sesso, età, provenienza) occuparla. Non devono esserci elementi fisici e procedurali che possano diventare un ostacolo. Con questo approccio pratico pensiamo di fare in modo che la diversità non venga percepita come un problema reale”*.

Le procedure chiare. Il flusso tra le diverse aree/persona deve essere codificato da procedure chiare, conosciute e condivise. Il rispetto del lavoro altrui è garantito solamente dalla reciproca conoscenza delle difficoltà che ciascuno, a prescindere dalla posizione che occupa, ha nel compierlo. *“Nel corso degli anni abbiamo affrontato numerose difficoltà. Aver lavorato con costanza sull'aggiornamento e sul superamento delle procedure interne, ha costruito il modello organizzativo che oggi è in grado di assorbire senza particolari traumi l'inserimento di nuove persone. Questa esperienza ha, inoltre, consentito di poter immaginare nuove procedure per la gestione di nuove attività”*.

Il Team della sostenibilità. Un fattore che appare determinante nello sviluppo e applicazione della leadership inclusiva è riscontrabile laddove l'azienda ha proposto la formazione di un Team per la progettazione e redazione del Bilancio di Sostenibilità: *“...la redazione del primo bilancio di sostenibilità ci ha aiutato a coinvolgere i collaboratori e poter esprimere ufficialmente l'importanza dei nostri valori e la necessità di condividerli”*. Se coinvolto da deleghe adeguate il team dimostra di essere utile anche in termini di suggerimenti e proposte: *“Le molte azioni suggerite dai Gruppi Welfare e Sostenibilità hanno consentito una importante ricchezza di contenuti e di servizi che hanno incontrato il favore delle persone. Il fatto che poi questo processo è continuo ci permette di immaginare sempre nuovi suggerimenti. Tra l'altro la conoscenza dei report di sostenibilità di*

diverse aziende, che i Team hanno studiato, ha aumentato il numero e la qualità degli interventi richiesti”. Però per essere efficaci i team devono unire alle deleghe anche una composizione che tenga conto della realtà aziendale: *“I componenti dei due Team di lavoro sono, dimenticavo di dirlo, composti tenendo conto di tutte le componenti organizzative, età, sesso etc. Sono insomma rappresentativi della nostra collettività e in questo modo sono in grado di raccogliere le istanze delle diverse componenti aziendali”*.

Il reclutamento. Si tratta di una delle fasi diventata, nel corso degli anni, sempre più critica e, considerando le dinamiche del mercato del lavoro, che abbiamo visto nel capitolo 3, destinata ad aggravarsi ulteriormente. *“Nel corso degli anni la crescita aziendale ha comportato l’inserimento di molte persone con caratteristiche diverse sia per etnia, cultura, religione etc. Abbiamo dovuto fare di necessità virtù e pertanto lo sviluppo dell’azienda ha avuto come base il rispetto reciproco”*. Pertanto: *“L’obiettivo di fondo è entrare in contatto con persone disponibili, che abbiano gli stessi valori di fondo e che possano crescere professionalmente senza che ciò sia un ostacolo per la loro vita personale”*. Ma è indispensabile essere consapevoli che bisogna agire con modalità adeguate: *“Da parte nostra c’è sempre molta attenzione a come individuiamo le persone non solo in base alle necessità ma in particolare alla loro disponibilità a condividere il nostro modello aziendale. Credo che alla base ci sia la volontà da parte di tutti di alimentare un dialogo continuo”*. Inoltre non sempre è possibile incrociare le professionalità richieste: *“Il nostro processo di crescita prevede l’introduzione di sempre nuove persone e ci confrontiamo con un mercato del lavoro variegato dove non sempre è possibile incontrare la competenza già acquisita. La competenza bisogna quindi crearla avendo però la disponibilità delle persone. Per avere la disponibilità bisogna che l’azienda abbia in sé valori che tengono conto della peculiarità della persona e gli strumenti operativi necessari per soddisfare questo incontro”*. Di fronte alle difficoltà nel reperire nuove figure c’è un’azienda che utilizza una politica molto interessante e che forse ha trovato l’argomento adatto per attirare le persone: *“In realtà questo è probabilmente l’area in cui abbiamo fatto un passo molto importante. Abbiamo cioè inserito sia come approccio culturale che come approccio organizzativo e valoriale il tema della sostenibilità nella nostra politica di reclutamento. In primo luogo cerchiamo sempre di raccontare cosa l’azienda fa per definirsi sostenibile, cerchiamo di trasferire questi concetti sin dall’inizio del rapporto di conoscenza con i potenziali candidati e pretendiamo che lo stesso approccio e la stessa modalità venga utilizzata anche dalle società mediatrici”*.

La gestione dell’age. Uno dei problemi di cui parla poco ma che invece è molto diffuso nelle PMI del territorio è quello del rapporto tra le generazioni. *“Naturalmente ci sono difficoltà di questo tipo, soprattutto perché i nuovi arrivati hanno un concetto del lavoro diverso da quello dei dipendenti più anziani. Ma questo al momento è un fattore di crescita e vediamo che i giovani apprezzano il nostro modello, lo accettano e sono disponibili a promuoverlo verso l’esterno”*.

Ancora un’esperienza:

“In questo ci ha aiutato il supporto di alcuni senior che pur usciti dall’azienda si sono resi disponibili ad accompagnare alcuni dei nuovi ingressi”. La politica sulla gestione delle problematiche dovute all’età è spesso basata sull’accompagnamento: *“Abbiamo una*

certa difficoltà nel gestire le diverse classi di età. Abbiamo creato delle figure seniority che accompagnano i giovani nell'apprendimento del percorso lavorativo. Non tutti hanno un atteggiamento empatico ma comunque in generale funziona ed in alcuni casi c'è uno scambio positivo anche da parte dei giovani. In particolare sul fronte della cultura digitale negli uffici dove i nuovi arrivati supportano gli anziani". L'ufficio diventa un'area che può generare qualche problema: "Negli uffici c'è qualche problema tra gli anziani di ruolo e i nuovi arrivati giovani che esprimono attitudini differenti, non abbiamo grandi problemi ma rilevo un certo disallineamento. Per superarlo facciamo in modo che l'intera struttura cresca e soprattutto cerchiamo di prevedere per tempo le sostituzioni dovute all'età con una strutturata azione di affiancamento". Che non potrà che essere frutto di una politica di medio periodo: "Cercheremo di rendere il processo di accompagnamento sempre più strutturato, di farlo emergere come una politica ufficiale dell'azienda che mette al centro la persona anche quando arriva senza le competenze necessarie, ma che andranno costruite insieme". Con una attenta programmazione e nei tempi necessari: "Nel caso del rapporto tra Senior e junior c'è l'attenta programmazione del passaggio; viene fatta secondo tempi lunghi e con la disponibilità di entrambi. In particolare notiamo un differente approccio al lavoro da parte delle nuove generazioni che manifestano valori diversi da quelli cui eravamo abituati. In particolare sul tempo di lavoro per il quale hanno una forma ostativa forte sull'applicazione dello straordinario. Questo è un problema serio per il quale non abbiamo trovato una politica di mitigazione". Insomma il rapporto che si instaura tra le diverse classi di età non è solo un fatto di competenze digitale ma è l'evidenza di una cultura del cambiamento: "Il cambiamento è generale. Come dicevo i giovani hanno un approccio diverso, meno legato all'aspetto economico e più attento alla conciliazione vita-lavoro, ai valori aziendali al clima. Tutti elementi che in azienda esistono e sono attentamente monitorati. Bisogna avere massima attenzione al mantenimento degli equilibri interni fra le persone".

Collaborare e scambio di esperienze. Far parte di una rete di aziende che si scambiano conoscenze ed esperienze senza peraltro che ci siano anche scambi economici, rappresenta un valore aggiunto per trovare soluzione a problemi che altri hanno già risolto; più che una pratica da sfruttare bisognerebbe farla diventare una strategia. *"Il rapporto con il Gruppo Veneto è formidabile, ci consegna un gran numero di esperienze e suggestioni positive che da un lato ci stimolano e dall'altro confermano che l'utilizzo dei nostri valori è coerente con lo sviluppo dell'azienda e delle sue persone".* Inoltre: *"Ci aiuta a capire anche quante, seppur piccole, buone pratiche la nostra azienda produce. Ci aiuta a focalizzare alcuni problemi che altrimenti sarebbero affrontati con meno decisione ed impegno".* Ma anche il rapporto con i propri partners diretti produce effetti positivi. *"Il rapporto che abbiamo con i nostri clienti e con i fornitori è molto forte e collaborativo e si esprime non solo sotto il profilo professionale (nuovi materiali, nuovi servizi, scambi di know how) ma coinvolge anche elementi di gestione e di esperienze diverse per la comprensione dei nuovi fenomeni sociali e ambientali".* Infine un buon clima e una chiarezza dei ruoli può generare un sistema di aiuti reciproci anche a garanzia del benessere reciproco fra le persone. *"La collaborazione è presente e il supporto tra le persone è una attività consolidata. L'utilizzo di una agenda comune e condivisa consente alle persone di organizzarsi per coprire eventuali "buchi". Questa azione non è comandata, non è*

prevista da una procedura, nasce dalla volontà dei collaboratori di aiutarsi”.

Non esagerare con l'uso del pragmatismo. In azienda, spesso, si determinano situazioni su cui non si è preparati, perché non sono previste politiche chiare e azioni conseguenti. In questi casi, la soluzione che viene messa in campo, risolve il problema temporaneamente ma non in modo strutturale, dando l'impressione che l'azienda non solo non è preparata, ma non vuole affrontare il problema. A seguire un esempio di un problema gestito in modo pragmatico. *“Sì. Ci sono ogni tanto delle tensioni che emergono, in particolare per le differenze etniche; alcuni gruppi hanno dei pregiudizi di base verso altri e non è facile trovare meccanismi di attenuazione e compensazione. Ci aiuta però la disponibilità generale dei collaboratori che in qualche modo riescono a tenere basso questo livello di tensione”.*

Governance. Per operare e avere successo nella realizzazione di essere una azienda inclusiva bisogna dotarsi di una Governance adeguata e in grado di supportare quelle politiche indispensabili per raggiungere tutti gli obiettivi aziendali. Questo è un aspetto, che troppo spesso, risulta debole. La storia delle PMI di origine familiare ha la caratteristica positiva di essere portatrice di valori utili per favorire l'inclusione e la valorizzazione, ma non sempre è accompagnata da un sistema di regole adeguate. Non c'è una proposta uguale per tutti, ogni azienda deve dotarsi di regole che siano coerenti con il proprio modello di sviluppo e con la propria dimensione. Però possono essere individuate, anche in questo caso, alcune buone pratiche, anche se affrontano i temi in modo parziale:

- **Forze nuove e nuove idee.** *“Bisogna partire dalla storia della nostra azienda che ha avuto circa 10 anni fa un cambio importante. Nel CDA sono entrati componenti indipendenti che hanno apportato visioni differenti rispetto al passato e hanno garantito un importante cambio di prospettiva per lo sviluppo dell'azienda. Inoltre negli ultimi anni l'attenzione alle persone che è sempre stata una cifra del nostro AD è diventata una politica che ha favorito il processo di ascolto che consente di focalizzarsi sulle caratteristiche delle persone e sulla loro capacità/possibilità di apportare valori in azienda”.*
- **Utilizzo dei dati.** *“Produciamo un numero incredibile di “numeri”, abbiamo indicatori di tutti i tipi utili per capire la performance dei singoli e dell'organizzazione. Dobbiamo, mi rendo conto utilizzare meglio questa ricchezza, anche per comunicare in modo esauriente la nostra capacità di creare valore economico e sociale”.*
- **Valorizzare la leadership femminile.** *“Il femminile può gestire con successo una azienda che opera in un ambiente tipicamente caratterizzato da una cultura maschile. E poi sempre la disponibilità all'ascolto e non dimenticare che l'azienda è fatta dalle persone”.*
- **La “manutenzione” del clima aziendale.** *“Il clima è buono e nell'ultimo periodo c'è stata da parte della proprietà la volontà di rendere espliciti a tutti i livelli gli obiettivi e i risultati aziendali. E' stata organizzata una giornata di scambio informativo e formativo in cui anche le figure intermedie hanno potuto spiegare Top e down come organizzano le proprie giornate. Si tratta di una iniziativa che ha avuto un discreto successo e che verrà ripetuta”*
- **Gestire il cambiamento.** *“Il cambiamento è in atto e gli aspetti che derivano dalla*

gestione della diversità saranno sempre più importanti e impattanti. Sono convinta che, al di là, delle difficoltà che ho accennato, il nostro modello organizzativo riesce a gestire queste dinamiche”.

- **Implementare le procedure.** *“Abbiamo recentemente fatto un grosso sforzo per raggiungere la 231 attraverso un processo che ha coinvolto di fatto tutta l'azienda e che ha consentito, non solo una maggiore chiarezza delle singole responsabilità e deleghe, ma anche una più importante condivisione degli obiettivi aziendali e una rivisitazione delle procedure”.*

Abbiamo visto che ci sono modalità di comportamento che sono considerabili come veri e importanti punti di debolezza e che sono state riscontrate in alcune delle aziende intervistate. La prima è la mancanza di una struttura normativa e procedurale che può essere riassunta nella mancanza di politiche per affrontare le problematiche. Avere una politica significa aver individuato azioni per la soluzione di un problema aziendale e avere strumenti per misurare se le azioni hanno o non hanno raggiunto l'obiettivo.

La seconda è una scarsa propensione a fare squadra, non solo per sfruttare i benefici che la costituzione di una rete permette, ma anche il non sfruttare appieno le possibilità che partecipare ad un gruppo può dare, ovvero creare le condizioni per essere un vero e attivo fattore di cambiamento.

Da quanto emerso è possibile riassumere in 4 fasi il processo per favorire l'inclusione:

1. Partire dai valori aziendali di rispetto e inclusione personale e culturale.
2. Creare una comunità in cui ognuno venga valorizzato e venga messo in condizione di potersi esprimere al massimo delle sue potenzialità e peculiarità.
3. Impostare e attuare politiche che abbiamo come oggetto la persona inteso come essere unico e favorendo l'empowerment delle donne
4. Fare in modo che la cultura aziendale basata sulla fiducia e responsabilità possa essere estesa anche all'esterno e verso i propri stakeholders.

Per concludere possiamo sintetizzare dicendo che il processo per la realizzazione dei valori aziendali di inclusione, valorizzazione e responsabilità partono e si sviluppano dall'interno grazie ad una governance adeguata al proprio modello di sviluppo, dove l'inclusione ha un ruolo determinante per favorire l'empowerment femminile e più in generale la valorizzazione delle diversità

/ Per concludere

Nella nostra ricerca abbiamo visto che, almeno nelle aziende che sono state intervistate, il problema del gender gap viene vissuto all'interno del più generale problema/opportunità della accettazione e valorizzazione della diversità. Con questa modalità si è sviluppato il lavoro che ha portato ad elencare una serie di possibili azioni organizzative e di applicazione di valori generali utili per individuare un percorso che aiuta l'azienda a inserire l'inclusività nel suo modello di business e farla diventare un determinato fattore di crescita e di successo.

Un'ultima considerazione su ruolo delle donne in azienda. Certamente è stato superato il ruolo, almeno nelle sue forme più evidenti, che le ha viste sin dall'inizio della rivoluzione industriale, secondo quanto indicato da Nancy Fraser: *“Almeno a partire dall'era industriale, tuttavia, le società capitaliste hanno separato il lavoro legato alla riproduzione sociale da quello finalizzato alla produzione economica. Associando il primo alle donne e il secondo agli uomini hanno avviluppato le attività riproduttive e curative in una nuvola di sentimentalismo, come se questo lavoro dovesse essere premio a sé stesso o, al massimo potesse essere pagato una miseria”*. In questo modo, continua la Frazier, *“le società capitaliste hanno creato una base istituzionale per nuove forme di subordinazione delle donne”*. **(NOTA 44)**

Ma molto rimane da fare, nonostante le diverse iniziative legislative, le regole del gioco non sono cambiate. Parliamo dei meccanismi organizzativi, di potere, di culture e metodi di lavoro che non sono stati pensati e organizzati per essere “gender friendly”.

Pensiamo ad esempio agli orari di lavoro, spesso incompatibili con quelli di cura. Inoltre sono deboli gli interventi dal lato dei servizi che, invece, sarebbero fondamentali per l'occupazione femminile, come scuole a tempo pieno, asili nido e servizi per l'infanzia. In questo settore l'Italia è in ritardo con una copertura delle necessità che arriva al solo 28%. Che questo sia un aspetto fondamentale è dimostrato dal fatto che sempre più aziende, ad ora quasi esclusivamente quelle di medio e grandi dimensioni, stanno adottando iniziative per avere al loro interno asili nido dedicati ai figli dei propri collaboratori.

Anche l'attenzione sulla genitorialità non sembra essere supportata da iniziative che diano impulso ad un intervento che invece potrebbe favorire un riequilibrio nella gestione della cura e della cura dei figli.

Altro argomento riguarda le così dette materie STEM in cui la partecipazione femminile è molto bassa (oggi in Europa solo il 16% dei lavori STEM sono svolti da donne), mentre è molto forte e in crescita la domanda delle aziende. In questo caso agisce ancora un pregiudizio di tipo culturale che non favorisce la partecipazione delle donne alle materie scientifiche.

Ridurre i divari di genere, avere una visione inclusiva, implica un ripensamento sistematico del ruolo delle donne nell'economia e nella società, che necessita di un piano di azione, in cui le aziende hanno un ruolo decisivo ma solo all'interno di un progetto più generale che deve essere progettato, promosso e portato avanti dalle istituzioni centrali.

/ Note

Nota n°1

Regione Veneto. DGR n. 1522 del 29/11/2022. Titolo del progetto: " FEMALE SKILLS: leva innovativa per organizzazioni e servizi territoriali".

Titolo dell'intervento: "Certificazioni di genere come base per un modello organizzativo inclusivo per organizzazioni di minori dimensioni".

Ente Beneficiario: UNIINDUSTRIA SERVIZI % FORMAZIONE TREVISO PORDENONE SCARL.

Partener operativo titolare della borsa: IUS Istituto Universitario Salesiano.

Codice progetto: 399-0001-1522-2022.

Nota n° 2

Agenda 2030. Cos'è l'Agenda ONU 2030. Testo tratto dal sito https://temi.camera.it/le-g19DIL/area/19_1_38/agenda-2030.html#:~:text=L'Agenda%202030%20per%20lo,1%20del%2015%20settembre%202015

"L'Agenda 2030 per lo Sviluppo Sostenibile è un programma d'azione globale, di portata e rilevanza senza precedenti, finalizzato a sradicare la **povertà**, proteggere il **pianeta** e garantire la **prosperità** e la **pace**, adottato all'unanimità dai 193 Paesi membri delle Nazioni Unite con la risoluzione 70/1 del 15 settembre 2015, intitolata: "Trasformare il nostro mondo. L'Agenda per lo sviluppo sostenibile".

Essa comprende **17 Obiettivi di Sviluppo Sostenibile** - Sustainable Development Goals, SDGs -, che gli Stati si sono impegnati a raggiungere entro il 2030, articolati a loro volta in **169 'target'** o traguardi specifici, tra loro interconnessi e indivisibili, che costituiscono il nuovo quadro di riferimento per lo sviluppo sostenibile, inteso come uno sviluppo che soddisfa i bisogni del presente senza compromettere la capacità delle future generazioni di soddisfare i propri, armonizzando a tal fine le tre dimensioni della **crescita economica**, dell'**inclusione sociale** e della **tutela dell'ambiente**.

L'Agenda 2030 impegna **tutti i Paesi** a contribuire allo sforzo necessario a portare il mondo su un sentiero sostenibile, **senza** più **distinzione** tra Paesi **sviluppati, emergenti e in via di sviluppo**.

Ciascun Paese è libero di decidere come questi obiettivi debbano essere **incorporati nelle politiche** e nei processi decisionali, definendo a tal fine una propria **strategia nazionale di sviluppo sostenibile**".

Nota n°3

Testo del goal n°5: **Raggiungere l'uguaglianza di genere ed emancipare tutte le donne e le ragazze**.

L'Obiettivo 5 si propone di **eliminare ogni forma di discriminazione e violenza per tutte le donne**, di tutte le età, così come pratiche quali i matrimoni precoci o forzati e le mutilazioni genitali. L'Obiettivo punta alla **parità tra tutte le donne** e le ragazze nei diritti e nell'accesso alle risorse economiche, naturali e tecnologiche, nonché alla piena ed efficace partecipazione delle donne e alla pari opportunità di leadership a tutti i livelli decisionali politici ed economici.

Nota n°4

PIANO NAZIONALE DI RIPRESA E RESILIENZA. <https://www.governo.it/sites/governo.it/files/PNRR.pdf>

Pagina 202 e seguenti: “Questa missione ha un ruolo di grande rilievo nel perseguimento degli obiettivi, trasversali a tutto il PNRR, di sostegno all’empowerment femminile e al contrasto alle discriminazioni di genere, di incremento delle prospettive occupazionali dei giovani, di riequilibrio territoriale e sviluppo del Mezzogiorno e delle aree interne. Per accompagnare la modernizzazione del sistema economico del Paese e la transizione verso un’economia sostenibile e digitale sono centrali le politiche di sostegno all’occupazione: formazione e riqualificazione dei lavoratori, attenzione alla qualità dei posti di lavoro creati, garanzia di reddito durante le transizioni occupazionali”.

Nota n°5

Riccardo Bauer e Monica Peta: “Reporting di sostenibilità ESG. Indicazioni per società quotate, micro e PMI non quotate”. Professionisti & Imprese. Maggioli Editore. 2024. Pagina 15.

Nota n°6

Presentazione sintetica del progetto di riferimento. Pagina,1.

Nota n°7

Giuditta Alessandrini e Marcella Mallen: “Diversity Management; Genere e generazioni per una sostenibilità resiliente”. Education e risorse umane. 2020.Armando Editore. In particolare da pagina 17 a pagina 19, sono evidenziati i Goals e i singoli Target che rientrano nell’ambito degli obiettivi di inclusione e superamento della diversità: **Goal 5, Parità di genere:** target 5c,5.1,5.4,5.5; **Goal 8 Lavoro dignitoso e crescita economica:** target 8.3, 8.5. **Goal 10 Ridurre le disuguaglianze:** target 10.2, 10.3. **Goal 16 Pace giustizia e istituzioni solide:** target 16.10, 16.b.

Nota n°8

Per maggiori informazioni vedi il sito del governo: https://www.governo.it/sites/new.governo.it/files/BenesserItalia_reportannuale_2019-20.pdf

Nota n°9

Per maggiori informazioni sulla attività di ASVIS consulta il sito: <https://asvis.it>

Nota n°10

La nota completa è a pagina 28 della: **Guida al Rapporto annuale ASVIS 2023:** https://asvis.it/public/asvis2/files/Rapporto_ASviS/Rapporto_ASViS_2023/guida_al_rapporto_asvis_2023.pdf

Nota n°11

Giuditta Alessandrini e Marcella Mallen: “Diversity Management; Genere e generazioni per una sostenibilità resiliente”. Education e risorse umane. 2020.Armando Editore. Pagina 145.

Nota n°12

Marco Buemi, Massimo Conte, Gabriele Guazzo (a cura di): "Il Diversity Management per una crescita inclusiva". La Società. 2015. Franco Angeli. Pagina 10.

Nota n°13

V.Hunt, S.Prince, S.Dixon, Fyle, L.Yee, Report Delivering through diversity. New York.2018. McKinsey & Company. Citato in "Diversity Management; Genere e generazioni per una sostenibilità resiliente" a pagina 30.

Nota n°14

Citazione da. Stefano Basaglia, Simona Cuomo, Zenia Simonella. "L'organizzazione inclusiva. Pari opportunità e diversity management". SDA Bocconi. 2022 EGEA SpA. Pagina 78.

Nota n°15

Stefano Zamagni." Responsabili. Come civilizzare il mercato". 2019. Il Mulino. Pagina 16.

Nota n°16

in "L'organizzazione inclusiva. Pari opportunità e diversity management", a pag 87 vengono citati diversi studi in cui sono presentati dati che sostengono questa affermazione.

Nota n°17

In seno dell'Osservatorio coordinato da UN Global Compact Network Italia sono state elaborate **3 definizioni di diversità, inclusione ed equità**, da cui è possibile trarre ispirazione per adattarle alle necessità della propria organizzazione.⁶

La **DIVERSITÀ** in senso generale si riferisce a tutte le differenze tra gruppi e individui e configura le persone come identità distinte l'una dall'altra. In questo senso, rientra nella definizione di diversità tutto ciò che ci rende unici e ineguagliabili, inclusi etnia, età, stile, genere, personalità, convinzioni religiose e politiche, esperienze, orientamento sessuale e affettivo, differenze psicologiche, cognitive, fisiche e sociali proprie di ogni individuo e molto altro ancora.

Il concetto di **INCLUSIONE** comprende il riconoscimento, la comprensione e la valorizzazione delle diversità come risorse, nonché l'utilizzo delle stesse in modo positivo, creando un ambiente fisico e sociale equo e accogliente. L'inclusione consapevole crea dunque valore concreto dalla diversità.

L'EQUITÀ o **EQUITY** implica l'assicurazione di pari trattamento, fornendo risorse od opportunità che possano rispondere a esigenze o situazioni specifiche di una determinata persona o di un determinato gruppo, affrontando le disuguaglianze sistemiche, riducendo la disparità e assicurando così uno risultato equo.

Nota n°18

Citazione a pagina 13 da: "Come sviluppare una politica DE&I. Linee guida dell'osservatorio D&I di UN Global Compact Network Italia". 2023. Milano-Roma...

Nota n°19

Sintesi tratta da: "Come sviluppare una politica DE&I. Linee guida dell'osservatorio D&i di UN Global Compact Network Italia". 2023. Milano-Roma. Pagina 21.

Nota n°20

"Pechino +5. Punto della situazione: diritti umani delle donne", di Charlotte Bunch. Tratto da "Holding on to the Promise – Women's Human Rights and the Beijing+5 Review", a cura di Cynthia Meillon e Charlotte Bunch).

Nota n°21

Testo articolo 21. comma1, della Carta dei diritti fondamentali dell'Unione Europea (2000) citato in: "Diversity Management; Genere e generazioni per una sostenibilità resiliente". Education e risorse umane. 2020.Armando Editore. Pagina 15. Per il testo completo vedere: https://www.europarl.europa.eu/charter/pdf/text_it.pdf

Nota n°22

Per maggiori dettagli sulla "Strategia per la parità di genere" vedi: https://commission.europa.eu/strategy-and-policy/policies/justice-and-fundamental-rights/gender-equality/gender-equality-strategy_it/pdf/text_it.pdf

Nota n° 23

Per il contenuto della legge, vedi: <https://def.finanze.it/DocTribFrontend/getAttoNormativoDetail.do?ACTION=getSommaro&id=%7BD2218A1B-B3B5-4646-8951-81012611E84F%-7D#:~:text=162%20%2D,e%20donna%20in%20ambito%20lavorativo.>

Nota n°24

Rivista: Sestante. Osservatorio Regionale del Mercato del lavoro. N°1 del 2024.

Nota n°25

Rivista: "Donne e mercato del lavoro. Un focus sulle dinamiche recenti e le questioni aperte". Osservatorio Regionale del mercato del lavoro.). 7 marzo 2024. Veneto lavoro. Pagina 20.

Nota n°26

Fonte: Sistema statistico Regionale. Regione Veneto. L'OCCUPAZIONE MASCHILE E FEMMINILE Rapporto sulla situazione del personale nelle aziende con oltre cinquanta dipendenti Dati relativi al biennio 2020-2021. Vedi in https://statistica.regione.veneto.it/AltriFiles/occupazione_maschile_e_femminile_in_veneto_2023.pdf

Nota n°27

Appunti sui principali indicatori per misurare il divario di genere Marzo 2024. Veneto lavoro. Pagina 8.

Nota n°28

Appunti sui principali indicatori per misurare il divario di genere Marzo 2024. Veneto lavoro. Pagina 11-12.

Nota n°29

Il Gender Pay Gap Index viene calcolato prendendo in considerazione i salari orari lordi, senza fare distinzione tra lavoratori full-time e part-time; sono inoltre esclusi i lavoratori assunti con contratto di apprendistato, i lavoratori di imprese con meno di dieci dipendenti e quelli appartenenti ad alcuni settori, tra cui il pubblico impiego di enti nazionali e sovranazionali.

Nota n°30

IL Gender Pay Gap Index **esprime un valore medio totale** calcolato su un campione di soggetti con caratteristiche individuali diverse: questo genera degli effetti di “compressione” che di fatto riducono i differenziali. Partendo dall’assunto che le donne sono concentrate in determinate ambiti del mercato del lavoro, a livello pratico significa che nel campione considerato - al netto delle diverse caratteristiche individuali - ci saranno molte donne con alti livelli di istruzione che saranno più retribuite degli uomini con un titolo di studio medio-basso, oppure molte donne con una professione impiegatizia che guadagnano di più rispetto a molti uomini operai non qualificati.

Nota n°31

Fonte: Sistema statistico Regionale. Regione Veneto. L'OCCUPAZIONE MASCHILE E FEMMINILE Rapporto sulla situazione del personale nelle aziende con oltre cinquanta dipendenti Dati relativi al biennio 2020-2021. Vedi in https://statistica.regione.veneto.it/AltriFiles/occupazione_maschile_e_femminile_in_veneto_2023.pdf

Nota n° 32

Per il testo di legge integrale consultare:
<https://www.societabenefit.net/testo-di-legge/>

Nota n°33

Benefit corporation è uno stato giuridico pensato per aziende a scopo di lucro che considerano, oltre all'obiettivo del profitto, anche il loro impatto positivo verso la società e l'ambiente. Questo stato giuridico è riconosciuto in 35 Stati degli USA, in Italia (dal 1° gennaio 2016) come **società benefit(SB)**, dal 2018 in: Colombia (2018), in Porto Rico (2018) provincia canadese Columbia Britannica (2019) e Scozia (2020), Perù (2020), Uruguay (2021) Ruanda (2021). In europa ci sono legislazioni simili o assimilabili in Francia che nel 2019 ha introdotto le Société a Mission, in Spagna che nel 2022 ha introdotto le **Sociedades de Beneficio e Interés Común** (SBIC). In Svezia è in atto un processo che dovrebbe portare all'adozione di una legge simile.

Nota n°34

Per maggiori dettagli sul BIA, consultare:
<https://www.bcorporation.net/en-us/programs-and-tools/b-impact-assessment/>

Nota n°35

Per maggiori dettagli sul B-Lab, consultare:
https://bcorporation.eu/country_partner/italy-it/

Nota n° 36

Per la realizzazione di questo paragrafo si è fatto largo uso di quanto scritto in: Gender: Regole, reporting ed evidenze empiriche. Un focus sul settore finanziario. Quaderno O.I.B.R. #10. Gennaio 2024. A cura di Prof.ssa Giuliana Birindelli Prof.ssa Vera Palea

Nota n° 37

Per maggiori dettagli su EFRAG, consultare <https://www.efrag.org/?AspxAutoDetectCookieSupport=1>

Nota n°38

Per maggiori dettagli sulla direttiva Italiana, vedi <https://www.gazzettaufficiale.it/eli/id/2017/01/10/17G00002/sg>

Nota n°39

Riportiamo la Tabella: Obbligo di predisposizione della reportistica sulla sostenibilità (art. 5 CSRD).

Entro il 31 dicembre 2024: Enti di interesse pubblico che alla data di chiusura del bilancio, anche su base consolidata: superino il numero medio di 500 dipendenti; e abbiano superato almeno uno dei seguenti limiti:

- totale dello stato patrimoniale: € 20 mln;
- ricavi netti di vendita e delle prestazioni: € 40 mln.

Entro il 31 dicembre 2025: Imprese che alla data di chiusura del bilancio abbiano superato almeno due dei seguenti criteri dimensionali: totale dello stato patrimoniale € 20 mln. Ricavi netti di vendita e delle prestazioni: € 40 mln. Numero medio di dipendenti occupati durante l'esercizio: di 250.

Entro il 31 dicembre 2026: Piccole e medie imprese (escluse le micro-imprese) quotate, istituti di credito e imprese di assicurazione di piccole dimensioni che alla data di chiusura del bilancio non abbiano superato almeno due dei seguenti criteri dimensionali: totale dello stato patrimoniale: € 4 - 20 mln. Ricavi netti di vendita e delle prestazioni: € 8 - 40 mln. Numero medio di dipendenti occupati durante l'esercizio: 50 - 250. Tali imprese hanno la possibilità di astenersi per i due anni successivi e rendicontare le informazioni sulla sostenibilità a partire dal 2028.

Entro il 31 dicembre 2028: Le società capogruppo che risiedono in paesi extra UE qualora: abbiano generato in UE ricavi netti delle vendite e delle prestazioni superiori a € 150 milioni per ciascuno degli ultimi due esercizi consecutivi. E abbiano almeno: a) un'impresa figlia che soddisfi i requisiti dimensionali della CSRD; o b) una succursale (*branch*) che abbia generato ricavi netti superiori a € 40 milioni nell'esercizio precedente.

Nota n°40

Vedi articolo su Affari&Finanza, La Repubblica, del 25 marzo 2024. Pag. 44. "Manpower Group Employment Outlook Survey". A cura di S.D.P.

Nota n°41

Per l'attività di EIGE e per prendere visione delle ricerche, vedi il sito: <https://eige.europa.eu/publications-resources/publications/eiges-publications-overview-2023>

Nota n°42

Un esempio viene fornito dal Cross Think-Lab di Firenze, che nel marzo del 2019 ha presentato i risultati di una ricerca sul campo sul diversity management. Vedi: a cura di: Belli A. Chiesi M. Cuomo S. De Bon M. Dentico N. Loretoni M. *“Riconoscimento, inclusione e valorizzazione delle diversità. Una bussola per orientare il cammino”*. In <https://valori.it/diversità-misurazione-crescere-impres>.

Nota n°43

Facciamo riferimento alla definizione dei Capitali che viene data in: Il Framework <IR> Internazionale. Traduzione Italiana a cura di: Value Reporting Foundation. Giugno 2021. Dove si definiscono a pag 19:

Il Capitale Intellettuale: *“Beni immateriali corrispondenti al capitale organizzativo e al valore della conoscenza. Essi includono: Proprietà intellettuali, quali brevetti, copyright, software diritti e licenze. Capitale organizzativo, come conoscenze implicite, sistemi, procedure e protocolli”*.

Il Capitale Umano: *“Competenze, capacità ed esperienza delle persone e la loro motivazione ad innovare, che includono: Condivisione e sostegno del modello di governance, dell'approccio di gestione dei rischi e dei valori etici dell'organizzazione. Capacità di comprendere, sviluppare e implementare la strategia di un'organizzazione. Lealtà e impegno per il miglioramento di processi, beni e servizi, inclusa la loro capacità di guidare, gestire e collaborare”*.

Nota n°44

N. Fraser. *“Capitalismo cannibale”*. Tempi Nuovi. Laterza 2022. Pagina 63 e 64. Nancy Fraser è una delle più note attiviste del movimento femminista degli Stati Uniti. Tra le organizzatrici dello sciopero internazionale delle donne.

/ Bibliografia

G. Alessandrini e M. Mallen: *"Diversity Management; Genere e generazioni per una sostenibilità resiliente"*. Education e risorse umane. 2020.Armando Editore. Pagina 17, 19 e 245.

Assolombarda. *"La parità di genere. Una opportunità in evoluzione"*. Dispensa N°6. 2023.

ASvIS. *"L'Italia e gli obiettivi di sviluppo sostenibile. Rapporto ASvIS 2023."*

S. Basaglia, S. Cuomo, Z. Simonella. *"L'organizzazione inclusiva. Pari opportunità e diversity management"*. SDA Bocconi. 2022 EGEA SpA. Pagina 78.

R. Bauer e M. Peta: *"Reporting di sostenibilità ESG. Indicazioni per società quotate, micro e PMI non quotate"*. Professionisti & Imprese. Maggioli Editore. 2024. Pagina 15.

G. Birindelli, V. Palea. (A cura di). *"Gender. Regole, reporting ed evidenze empiriche"*. Quaderno O.I.B.R. #10. Gennaio 2024

C. Bunch. C. Meillon. (A cura di). *"Holding on to the Promise – Women's Human Rights and the Beijing+5 Review"*.

M. Buemi, M. Conte, G. Guazzo (a cura di): *"Il Diversity Management per una crescita inclusiva"*. La Società. 2015.Franco Angeli. Pagina 10

Belli A. Chiesi M. Cuomo S. De Bon M. Dentico N. Loretoni M. *"Riconoscimento, inclusione e valorizzazione delle diversità. Una bussola per orientare il cammino"*.

Rivista "Donne e mercato del lavoro. Un focus sulle dinamiche recenti e le questioni aperte". Osservatorio Regionale del mercato del lavoro.). 7 marzo 2024. Veneto lavoro. Pagina 20

N. Fraser. *"Capitalismo cannibale"*. Tempi Nuovi. Laterza 2022.

Fondazione Nazionale Commercialisti. *"Guida per la certificazione Parità di Genere"*. A cura della Commissioni di studio dell'Area di delega "Politiche giovanili e di genere". 2023

Il Framework <IR> Internazionale. Traduzione Italiana a cura di: Value Reporting Foundation. Giugno 2021

G. Giorgi, G. Amatori, E. Alla, C. Battistelli. (A cura di). *"Disabilty & Diversity Management ai tempi del covid 19"*. Traiettorie Inclusive. Franco Angeli, 2021

Gruppo di lavoro sul goal n.5. *"L'uguaglianza di genere. Un obiettivo trasversale"*. Position Paper. ASvIS. 2023.

R. Honeyman. *"Il manuale delle B Corp. Usare il business come forza positiva"*. Berret-Kochler Publishers,INC. Usa. 2016

V.Hunt, S.Prince, S.Dixon, Fyle, L.Yee, *Report Delivering through diversity*. New York.2018. McKinsey & Company. Citato in "Diversity Management; Genere e generazioni per una sostenibilità resiliente" a pagina 30.

ILO. "Donne e lavoro. Una spinta per l'uguaglianza". Ufficio Internazionale del Lavoro, Ginevra. 2016.

Sestante Rivista. Osservatorio Regionale del Mercato del lavoro. N°1 del 2024.

A.E. Tangolo, G.Magistro (a cura di). "Ora o mai più. Superare il gender gap". PerFormat. 2022

Stefano Zamagni: "Responsabili. Come civilizzare il mercato". 2019. Il Mulino. Pagina 16.

UN Global Compact Network Italia "Come sviluppare una politica DE&I. Linee guida dell'osservatorio D&i di UN Global Compact Network Italia". 2023. Milano-Roma. Pagina 13

/ Alcuni siti

Agenda 2030. https://temi.camera.it/leg19DIL/area/19_1_38/agenda-2030.html#:~:text=L'Agenda%202030%20per%20lo,1%20del%2015%20settembre%202015

<https://www.Veneto Lavoro.it>

Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza. <https://www.governo.it/sites/governo.it/files/PNRR.pdf>

Guida al Rapporto annuale ASVIS 2023: https://asvis.it/public/asvis2/files/Rapporto_ASviS/Rapporto_ASViS_2023/guida_al_rapporto_asvis_2023.pdf

Carta dei diritti fondamentali dell'Unione Europea https://www.europarl.europa.eu/charter/pdf/text_it.pdf

Strategia per la parità di genere: https://commission.europa.eu/strategy-and-policy/policies/justice-and-fundamental-rights/gender-equality/gender-equality-strategy_it/pdf/text_it.pdf

L'occupazione maschile e femminile. Rapporto sulla situazione del personale nelle aziende con oltre cinquanta dipendenti Dati relativi al biennio 2020-2021. Vedi in https://statistica.regione.veneto.it/AltriFiles/occupazione_maschile_e_femminile_in_veneto_2023.pdf

Testo di legge 208 integrale consultare: <https://www.societabenefit.net/testo-di-legge/>

Maggiori dettagli sul BIA, consultare:

<https://www.bcorporation.net/en-us/programs-and-tools/b-impact-assessment/>

Maggiori dettagli sul B-Lab, consultare: https://bcorporation.eu/country_partner/italy-it/

Maggiori dettagli su EFRAG, consultare: <https://www.efrag.org/?AspxAutoDetectCookieSupport=1>

