

Sviluppo & Organizzazione

n. 316
Maggio/Giugno
2024



**LO ZOO
ORGANIZZATIVO
DELLA DIVERSITY**

**DE&I, SEMPLICE RETORICA
O TRASFORMAZIONE VERA?**

Diversità, equità e inclusione:
la strategia oltre le parole

**ALLA RICERCA
DEL BENE COMUNE**

Il manifesto del Forum 2024
Illuminare le organizzazioni

**IL LIMITE
COME
NUOVO INIZIO**

Il ritratto di
Anna Fiscale

E.S.T.E. srl - Via Giovanni Cagliero, 23 - 20125 Milano - Poste Italiane Spa - Spedizione in abbonamento Postale - D.L. 353/2003 (conv. in L. 27/02/2004 n. 46) art. 1, comma 1, DCB Milano



PER INFO E ABBONAMENTI
www.este.it

Daniela Bobbiese | responsabile abbonamenti ESTE | ☎ 02.91434400 | ✉ daniela.bobbiese@este.it

Diversità, equità e inclusione

Trasformazione organizzativa o semplice retorica?

di **Alessandro Gastaldi**

Per le aziende che desiderano passare dalle parole ai fatti quando si tratta di Diversity, equity e inclusion (DE&I), la parola d'ordine può essere una sola: *framework*. Per quanto possa apparire un termine dai sentori puramente accademici, si tratta in realtà del concetto che meglio incorpora gli aspetti valoriali, organizzativi, strategici e operativi delle politiche di inclusione di un'azienda. Rendere le iniziative di DE&I strutturali e organizzate all'interno di un preciso quadro concettuale è, di fatto, la condizione necessaria per far sì che avvenga una reale trasformazione organizzativa e che le promesse e i proclami non rimangano tali.

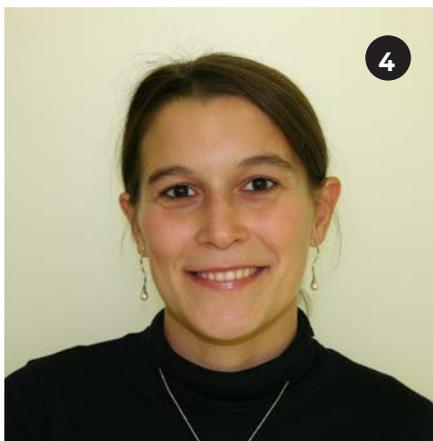
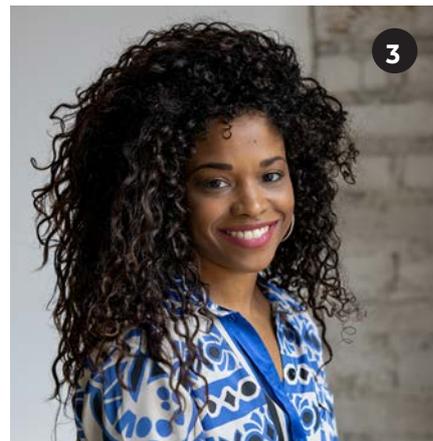
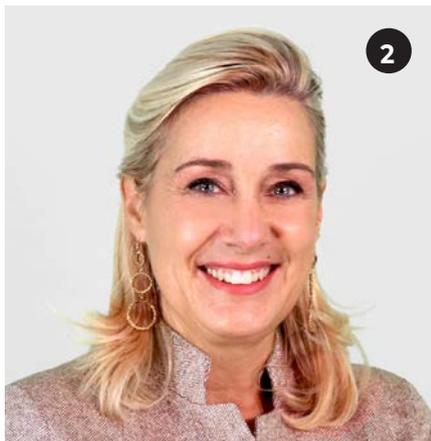
Questa è l'idea sulla quale si è sviluppata la tavola rotonda dal titolo *Diversity, equity e inclusion: trasformazione organizzativa o semplice retorica?*, andata in scena a inizio giugno e moderata da **Chiara Paolino, Professoressa di Organizzazione Aziendale dell'Università Cattolica del Sacro Cuore di Milano**. Lo stesso ateneo ha quindi ospitato per l'occasione manager e rappresentanti del mondo accademico, al fine di proporre una conversazione autentica, oltre le retoriche, e condividere l'esperienza diretta di alcune organizzazioni e le evidenze della ricerca scientifica.

Proprio il concetto di *framework* è servito ad aprire i lavori, dando innanzitutto voce a una realtà organizzativa che ha fatto propri questi principi ormai da tempo: "L'idea di inclusione in Accenture è nata nel 1995 all'interno del contesto statunitense, dove il tema di integrare persone provenienti da culture e background diversi è sempre stato molto tangibile", racconta **Francesca Romana Rossi, Responsabile Risorse Umane di Accenture Italia**. Nel tempo, l'azienda ha fatto propria la convinzione per cui la diversità è generatrice di creatività e innovazione, e solo valorizzando e includendo ogni talento è possibile interpretare il cambiamento, cavalcare le sfide del mercato e raggiungere alte performance, non solo economiche. Attraverso l'Accenture global management committee, si valutano le tematiche di inclusione e diversità da affrontare, viene stabilita la direzione strategica e indirizzate le priorità a livello globale. "Si tratta di un impegno molto sentito anche in Italia dove dal 2008 esiste un organo che agisce secondo quella stessa strategia riunendo numerose figure con ruoli di business che lavorano attivamente per far avanzare l'agenda I&D nel Paese". Nell'arco di quasi 30 anni la società ha sviluppato un *framework* e, di riflesso, una strategia

di DE&I molto strutturata, che porta con sé l'ambizione di raggiungere nel 2025 la parità totale, a partire da una suddivisione 50/50 tra uomini e donne.

Secondo la manager, per spingersi fino a questo traguardo, il supporto del dato è un fattore essenziale. La capacità dell'HR di rapportarsi con le metriche e con le informazioni da esse derivanti è indispensabile per avere consapevolezza dei punti di forza e delle lacune da riempire. Su questo punto pone l'accento anche **Aram Chantal Mbow, Fondatrice di Innovamey**, società di consulenza specializzata nell'innovazione di business e organizzativa.

"Oggi, il 'noi non abbiamo nulla contro le donne' non basta più. Non è sufficiente sviluppare una comunicazione inclusiva per essere percepiti come tali. È necessario, da un lato, raccogliere i dati e le statistiche necessari per sviluppare strategie efficaci, rendicontare e migliorare; dall'altro, formarsi sulla diversità e creare costantemente consapevolezza per favorire una reale trasformazione culturale e organizzativa. Questo cambio di passo deve permeare tutte le funzioni e innovare il *modus operandi*, facendo emergere la bellezza di un'organizzazione ricca di diversità".



I RELATORI

- 1 **Giuseppina Cataldi**, D&I Manager di **Edison**
- 2 **Barbara Imperatori**, Professoressa di Organizzazione Aziendale presso l'**Università Cattolica del Sacro Cuore di Milano**
- 3 **Aram Chantal Mbow**, Fondatrice di **Innovamey**
- 4 **Chiara Paolino**, Professoressa di Organizzazione Aziendale dell'**Università Cattolica del Sacro Cuore di Milano**
- 5 **Elio Privitera**, HR Manager di **Edison Group**
- 6 **Francesca Romana Rossi**, Responsabile Risorse Umane di **Accenture Italia**

AFFIDARSI AL DATO PER UNIRE COMPLIANCE E UTILITÀ SOCIALE

L'impegno delle aziende alla DE&I deve nascere, innanzitutto, da una più profonda attenzione ai temi sociali. Parte da qui la riflessione di **Elio Privitera, HR Manager di Edison Group**, una delle principali realtà italiane del settore energetico: "Il mondo dell'energia è stato tra i primi a far proprie le idee di sostenibilità,

non tanto per innata eticità, ma per una maggiore responsabilità verso il contesto. A fianco dell'attenzione verso gli aspetti ambientali, l'azienda ha sempre curato anche la sfera sociale del proprio impatto". Secondo il manager, però, l'evoluzione del sistema normativo legato a queste tematiche ha fatto sì che l'impegno delle organizzazioni venisse ufficializzato, reso sistematico e operativo per essere rendicontato:

"A giugno 2023 abbiamo creato una funzione DE&I dedicata per centralizzare tutte le strategie e i processi. Ciò che in passato veniva dato per scontato oggi ha bisogno di un riscontro reale per risultare ottemperanti alla *compliance* e le aziende devono organizzarsi di conseguenza".

Le esigenze legate alla conformità normativa delle imprese, quindi, sembrano ulteriormente complicare una sfida oggi centrale. È per questo motivo che **Barbara Imperatori, Professoressa di Organizzazione Aziendale presso l'Università Cattolica del Sacro Cuore di Milano**, pone a sua volta l'accento sull'importanza di sviluppare cornici di senso, all'interno delle quali sviluppare le strategie di DE&I: "Ideare e sviluppare un *framework* funzionante è fondamentale per essere efficaci. Detto ciò, bisogna fare un passo indietro e individuare

i valori cardine per una cultura di DE&I profonda ed efficace, diversità e appartenenza. Questi due ingredienti devono convivere per evitare che la sola appartenenza crei omologazione, o che la sola diversità annulli l'organizzazione". La coesistenza di questi due aspetti impone il disegno di sistemi di gestione delle risorse umane in equilibrio tra personalizzazione standardizzazione. La personalizzazione delle pratiche serve per rispettare e dare valore alla diversità, mentre la loro standardizzazione aiuta a creare un framework culturale identitario in grado di garantire il coordinamento organizzativo.

Rendere l'inclusione un principio condiviso da tutti in azienda è anche la sfida da **Giuseppina Cataldi, D&I Manager di Edison**.

Come precedentemente raccontato, il gruppo dell'energia con sede a Milano ha di recente strutturato una funzione dedicata ai temi della DE&I che, lavorando a stretto contatto con l'HR, ha l'obiettivo di curare gli aspetti strategici e quelli operativi in termini di diversità e inclusione: "Per agire in modo sostenibile in azienda è necessario, da una parte, che tutti siano attivamente inseriti nei *framework* e, dall'altra, che vi sia padronanza del dato per avere contezza numerica dei fenomeni. Per questo motivo, una volta strutturata la funzione, abbiamo effettuato un'analisi dell'*as is*, per poi partire con una serie di attività e progetti. Tutto ciò, però, è possibile solo tramite la collaborazione interna ed esterna all'organizzazione, soprattutto in un contesto complesso come quello di Edison, che conta oltre 6mila persone".

IL RUOLO DELLA COLLABORAZIONE TRA GLI ATTORI SOCIALI

È stato proprio il tema della cooperazione ad aprire un ampio tema di discussione all'interno della tavola rotonda. La vera sfida della DE&I, infatti, è la compresenza tra una sfera globale, che includa tutte le entità e le persone dell'organizzazione, e una più personale, di prossimità, che sappia presidiare i bisogni dei singoli. Per avvicinarsi all'unicità della persona in quanto principio fondamentale della DE&I è quindi necessario anche favorire la collaborazione interfunzionale e il dialogo con gli attori esterni. All'interno di questo complesso quadro, Privitera e Cataldi portano la loro esperienza di Edison, dove il successo dei progetti d'inclusione è legato a doppio filo al rapporto che azienda, collaboratori, istituzioni e parti sociali riescono a costruire: "Nel tempo abbiamo sperimentato come l'azienda possa essere un'organizzazione capace di mettere insieme le competenze di altri soggetti che operano nella società: i sindacati, il volontariato, le strutture sanitarie. Ed è proprio mettendo insieme tutte queste forze, in cui ognuno fa la sua parte, che in Edison siamo riusciti e riusciamo a gestire casi individuali di difficoltà e sofferenza riuscendo alla fine a valorizzare le competenze di tutti", riflette Privitera.

Sviluppare cornici d'azione ampie, flessibili, e basate sulle reali esigenze dei collaboratori è, quindi, il presupposto per una solida cultura di DE&I. A sottolinearlo è anche la Responsabile Risorse Umane di Accenture Italia: "Nella nostra organizzazione, per esempio, i piani di carriera permettono di crescere molto rapidamente e, di conseguenza, molte delle nostre persone diventano manager quando iniziano a creare una famiglia. Per far sì che le neo mamme e i neo papà possano proseguire





senza ostacoli il loro percorso, tutte le nostre persone hanno la possibilità di usufruire dello Smart working per tre giorni settimanali, che possono diventare cinque in caso di particolari necessità di tutela della salute e sicurezza dei lavoratori, oltre ad aver aumentato i giorni di paternità da 10 a 40. Tutto ciò, ovviamente, vale per ogni coppia, siano esse basate su unioni civili o tra persone dello stesso sesso". In questo caso, l'ascolto e l'analisi dei bisogni della popolazione aziendale ha permesso lo sviluppo di *policy* utili non solo ad accrescere la cultura inclusiva in azienda, ma soprattutto a supportare l'esperienza occupazionale di un importante cluster di collaboratori.

FAVORIRE UN DIALOGO CONSAPEVOLE

Il tema dell'ascolto è rimarcato anche da Mbow, che spiega come la scarsa capacità di instaurare canali di dialogo tra le persone in azienda possa essere un ostacolo per la DE&I: "Dobbiamo partire dal presupposto che la diversità che sperimentiamo all'interno dei contesti professionali è la stessa

del mondo esterno. In azienda, però, è ancora più importante che ognuno faccia la propria parte per creare un ambiente inclusivo, a partire dai manager. La leadership è la prima a dover comprendere le necessità, i potenziali benefici e a far propri questi principi, aprendo le porte a luoghi di lavoro autentici in cui ognuno abbia la possibilità di partecipare attivamente alla trasformazione, andando oltre allo *status quo* dell'inclusione per scoprirne il vero valore". Secondo la Fondatrice di Innovamey, infatti, la capacità di ascolto da parte dei manager è indispensabile perché i collaboratori non rimangano incastrati in aspettative sociali obsolete o vittime di bias limitanti. "Come ho già detto, la cultura della DE&I deve essere esplicita e quindi permeante, altrimenti le donne continueranno a non chiedere aumenti e gli uomini a non prendere i giorni di congedo parentale, alimentando dinamiche nocive".

Comprendere, modificare e favorire l'evoluzione del sottotesto culturale all'interno delle organizzazioni sembra, quindi, l'unico percorso possibile verso la transizione inclusiva delle aziende.

Partendo da questo presupposto, Imperatori mette in guardia sull'impatto delle spinte conservative (volontarie o involontarie) e sulla resistenza al cambiamento che, in ogni ambito, tendono a emergere: "Parlare di diversità in termini retorici produce l'effetto contrario a quello auspicato, contribuendo a rafforzare gli stereotipi. È necessario formare e sensibilizzare le persone e i manager al tema, ma anche dare voce e valorizzare le micro-azioni di *soft contestation* per fare in modo che i lavoratori appartenenti alle minoranze non cedano alle regole dello *status quo* e che il resto dell'organizzazione supporti questo cambiamento, remando nella stessa direzione". Si può ambire a una reale trasformazione organizzativa e sociale, ma è necessario che ognuno lavori in questa direzione. Sullo stesso punto conclude anche Paolino: "Evitare che ci siano fenomeni di marginalizzazione nelle organizzazioni significa permettere ai lavoratori di porsi domande sul significato e sulla direzione del proprio lavoro in azienda. Allo stesso tempo, implica poter dare, a chi è responsabile di persone, il tempo dell'ascolto e della riflessione per organizzare insieme una risposta".

NON C'È SVILUPPO SENZA CULTURA D'IMPRESA



I prodotti editoriali ESTE sono da oltre sessant'anni un punto di riferimento per l'aggiornamento professionale di manager e imprenditori

Sviluppo & Organizzazione

Persone & Conoscenze
La voce della Direzione del Personale

SISTEMI&IMPRESA
Management e tecnologie per le imprese del futuro

MIT Sloan
Management Review Italia

I,WE
INCLUSION. WELFARE. ENVIRONMENT

ABBONATI ORA

Le riviste ESTE sono distribuite solo su abbonamento. Abbonati sul sito www.este.it alla **versione cartacea+digitale** oppure scopri i pacchetti **abbonamento digitali** scaricando l'**APP ESTE**.

Per informazioni:
Daniela Bobbiese – Responsabile Abbonamenti ESTE
02.91434400 – daniela.bobbiese@este.it

