

Diversity
Equity &
Inclusion
Creare valore
per il mondo
del lavoro e
per la società



Indice

Prefazione	2
Introduzione	3
Scenario	7
Indagine	10
Roadmap	18
Best Case	20
Conclusioni	26

DE&I, un cambiamento necessario

Quando, nel nostro Paese, la DE&I non sarà più una questione da affrontare con urgenza, come oggi accade, allora avremo raggiunto il nostro obiettivo. Nel momento in cui i valori della diversità, dell'equità e dell'inclusione saranno parte integrante della società e della cultura aziendale, questo white paper avrà ottenuto il suo risultato. Ma oggi non siamo a quel punto. C'è ancora bisogno di grande impegno.

Un numero crescente di aziende, certo, sta effettuando investimenti importanti in tal senso. Anche l'Agenda Onu 2030 ha contribuito ad aumentare l'attenzione nei confronti della DE&I proponendosi, nell'ambito del decimo obiettivo "Ridurre le disuguaglianze", di "potenziare e promuovere l'inclusione sociale, economica e politica di tutti, a prescindere da età, sesso, disabilità, etnia, origine, religione, stato economico o altro". La pandemia, poi, ha accresciuto la sensibilità di molti lavoratori e imprenditori verso la centralità della dimensione umana.

Ma affinché la diversità, l'equità e l'inclusione diventino componenti centrali della cultura e delle abitudini aziendali, e non restino solo parole da celebrare in determinate occasioni, è necessario che vengano tradotte,

ogni giorno, in azioni concrete e chiare. Fondamentale è creare un approccio strategico volto a includere e valorizzare ogni individuo nella sua unicità.

Per farlo è indispensabile coinvolgere l'intera popolazione aziendale, sensibilizzarla e formarla su questi temi e sviluppare le relative competenze nelle organizzazioni.

La via è tracciata. Le nuove generazioni che si affacciano al mondo del lavoro, molto più delle precedenti, hanno alte aspettative riguardo la capacità delle aziende di essere inclusive. Spingono con forza in questa direzione. La DE&I sarà quindi un elemento chiave per attrarre e trattenere i talenti.

Noi, come The Adecco Group, desideriamo essere accanto alle aziende e alle persone per accompagnarle lungo la strada di un cambiamento che non può più essere rimandato, affinché nessuno resti escluso.

Sergio Picarelli
President The Adecco Group Italy

“Troppo spesso sprechiamo energia necessaria a riconoscere ed esplorare le diversità, fingendo che queste siano barriere insormontabili, o che non esistano affatto”.

Audre Lorde

DE&I: cos'è e perché è fondamentale

L'obiettivo è quello di garantire un trattamento equo e la partecipazione attiva di tutti alla vita delle organizzazioni, aprendo le porte a persone di diverse etnie, religioni, orientamenti sessuali, generi, età e con differenti condizioni di salute.

Le iniziative di Diversity, **Equity & Inclusion (DE&I)** sono elementi chiave per le aziende non solo in un'ottica di responsabilità sociale, ma anche di crescita e sviluppo.

L'obiettivo primario di tali attività è quello di **garantire un trattamento equo e la partecipazione attiva di tutti** alla vita delle organizzazioni, aprendo le porte a persone di diverse etnie, religioni, orientamenti sessuali, generi, età e con differenti condizioni di salute.

Nonostante le tre parole abbiano significati diversi, sono utilizzate congiuntamente proprio perché è solo dalla loro combinazione che emerge il reale **impatto della DE&I** nelle organizzazioni e nelle comunità afferenti.

La prima parola, **Diversity**, si riferisce alla **presenza e valorizzazione**, all'interno della forza lavoro, di tutti i diversi gruppi di persone, con una particolare attenzione a quelli storicamente discriminati e meno rappresentati.

L'**Equity** ha a che fare con il **trattamento equo di tutti**. Garantisce che, nelle pratiche messe in atto dalle aziende, l'identità di ognuno non sia predittiva delle opportunità

sul posto di lavoro. È però **diversa dall'uguaglianza**, perché prende in considerazione le circostanze uniche di ciascuna persona, mettendo in pratica interventi finalizzati a livellare le barriere relazionali e fisiche che potrebbero compromettere un accesso equo a risorse e opportunità.

L'Inclusion, infine, si riferisce alla capacità delle organizzazioni e dei lavoratori di **accogliere, ascoltare e valorizzare ogni individuo**, consentendo a ciascuno di offrire il proprio contributo in termini personali e professionali.

Per far sì che Diversity, Equity & Inclusion possano realmente attuarsi, è essenziale che le aziende sviluppino una **cultura** incentrata su queste tre dimensioni, e che integrino nella propria strategia **azioni concrete** a partire dalla fase di ricerca e selezione delle risorse, sino al termine della loro carriera.

L'impatto delle pratiche di DE&I nelle organizzazioni si può osservare su diversi livelli. Molte ricerche mostrano in primis **una correlazione positiva tra le performance e il grado di diversità nella forza lavoro**. Infatti, aprendosi alla DE&I le aziende si mettono nella condizione di attingere a un bacino di talenti, e quindi di competenze, potenzialmente illimitato.

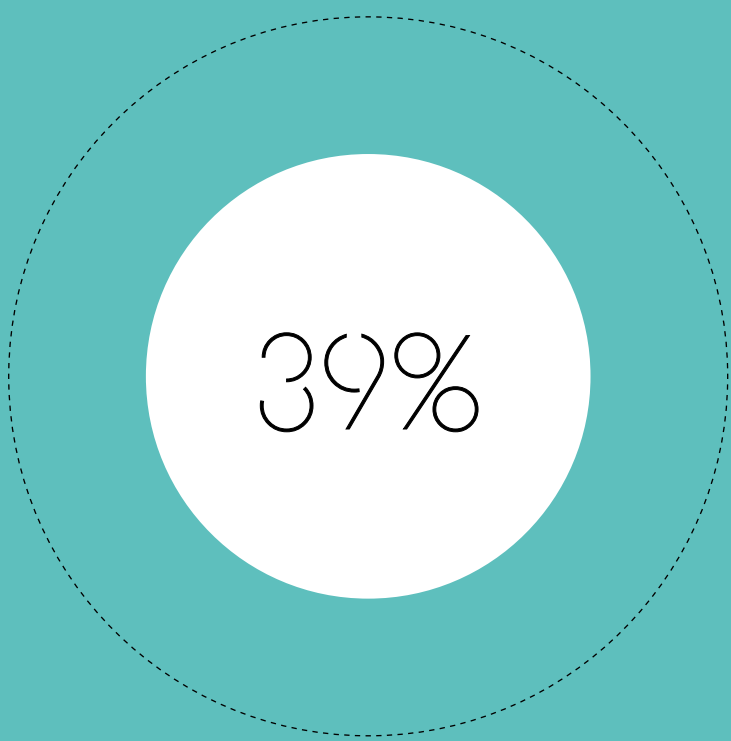
Inoltre, l'attenzione alla DE&I da un lato rende **le organizzazioni più attrattive** per quei talenti che reputano questi temi centrali nella scelta della realtà per cui lavorare, mentre dall'altro favorisce la **retention dei dipendenti**, poiché una gestione aziendale che pone la dimensione umana al centro fa sì che ognuno si senta realmente incluso e valorizzato nella propria individualità.

Non solo. La diversità **migliora i processi decisionali** e la risoluzione dei problemi. I team inclusivi sono in genere anche più innovativi e in grado di anticipare i cambiamenti, garantendo **maggiore competitività** alle imprese, oltre ad essere più motivati e propensi al lavoro di squadra poiché animati da un senso di appartenenza maggiore.

In ultimo, le attività di DE&I incidono sulla **reputazione** delle aziende rendendole più attrattive agli occhi di clienti e investitori.

L'insieme di tutte queste componenti ha una ricaduta positiva non solo all'interno dei contesti lavorativi, ma sulla società nel suo complesso, rendendola più inclusiva e dunque creando le condizioni affinché ciascuno possa sentirsi partecipe della sua evoluzione in maniera attiva e proficua.

I BENEFICI DELLA DE&I PER LE AZIENDE A LIVELLO INTERNAZIONALE: ALCUNI NUMERI



39%

Il 39% dei lavoratori intervistati nell'ambito della survey di McKinsey "Understanding organizational barriers to a more inclusive workplace" (2020) afferma di aver **rifiutato o scelto di non proseguire un lavoro** a causa di una percepita mancanza di un clima inclusivo all'interno dell'organizzazione. Questo dato conferma l'importanza della **DE&I come leva di talent attraction e retention**.



28%

Secondo il report di McKinsey "Diversity Wins" (2020)*, le aziende i cui **consigli di amministrazione** si collocano nel primo quartile per quanto riguarda la **diversità di genere** hanno il 28% di probabilità in più di ottenere risultati finanziari migliori rispetto ai loro competitor.



36%

Le organizzazioni che presentano una maggiore **diversità culturale ed etnica** nei team esecutivi hanno il 36% in più di probabilità di ottenere una redditività superiore rispetto alla media.



25%

Questa tendenza riguarda anche i **team con una maggiore diversità di genere**, i quali sperimentano una redditività maggiore rispetto alla media nel 25% dei casi.

*INDAGINE REALIZZATA IN 15 PAESI NEL MONDO (BRASILE, MESSICO, REGNO UNITO, STATI UNITI, AUSTRALIA, FRANCIA, GERMANIA, INDIA, GIAPPONE, NIGERIA, SINGAPORE, SUD AFRICA, DANIMARCA, NORVEGIA, SVEZIA).

La DE&I in Italia

I dati di scenario che fotografano la situazione nel nostro Paese rivelano una realtà in chiaroscuro.

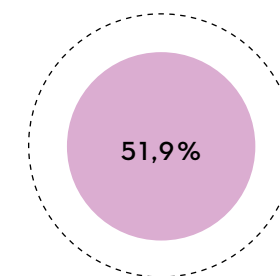
GENERE

Il mercato del lavoro italiano presenta un **mercato gender gap**. Le donne occupate, stando alle rilevazioni Istat, sono solo il 51,9%, contro il 69,7% degli uomini. La **percentuale diminuisce con la maternità**: secondo i dati Inapp, dopo la nascita di un figlio, quasi una donna su cinque (18%), tra i 18 e i 49 anni, abbandona il lavoro. La motivazione prevalente è da ricercare nella difficoltà di conciliazione tra l'attività professionale e la cura familiare (52%), seguita dal mancato rinnovo del contratto o licenziamento (29%).

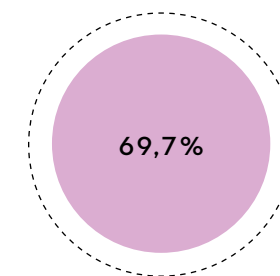
Tali criticità si traducono anche nella difficoltà, per le donne, di accedere a ruoli manageriali. Secondo il “Global Gender Gap Report 2022” del World Economic Forum, In Italia **solo tre posizioni di leadership su dieci sono occupate da donne** e, nelle 50 principali società italiane quotate, non è presente alcun CEO donna. Per quanto riguarda gli stipendi, i dati di Almalaurea rivelano che in media sono del 20% inferiori rispetto a quelli dei colleghi uomini.

Tuttavia, come emerge dall'indagine del nostro Gruppo “Donne & lavoro - Il lato positivo”, seppure all'interno di un quadro così complesso, **si stanno facendo passi avanti** nella direzione di una cultura che valorizzi e incentivi il contributo delle donne nel mondo del lavoro. Il 48% delle grandi aziende intervistate, ad esempio, ritiene che la maternità sia un elemento che incide sull'evoluzione personale della lavoratrice, con ricadute positive anche sulla sfera professionale. E l'equilibrio di genere è considerato un elemento sempre più importante da parte dei datori di lavoro.

DONNE OCCUPATE



UOMINI OCCUPATI



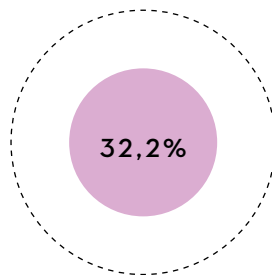
CONDIZIONI DI SALUTE

Secondo i dati Istat, oggi in Italia **risulta occupato solo il 32,2% delle persone con disabilità** o che soffrono di problemi di salute invalidanti.

Tra il **2016 e il 2021**, stando alla relazione della Corte dei Conti sulla “Gestione del fondo per il diritto al lavoro dei disabili”, **ne sono state assunte 11.882**: un numero decisamente inferiore rispetto al totale degli iscritti alle liste del collocamento mirato previste dalla Legge 68 del 1999, che a fine 2018 erano oltre 900mila.

Entrando nel dettaglio, sono stati assunti 2.853 lavoratori con disabilità psichica e intellettuale, la metà dei quali con un contratto a tempo determinato. Le persone con una disabilità fisica superiore al 79% che hanno trovato impiego sono state 4.223, mentre quelle con una disabilità tra il 67 e il 79% sono state 4.806.

Nel **2016 e 2017** si è registrato un **picco dell'occupazione** delle persone con disabilità: rispettivamente +3.089 e +2.999. Ma negli anni successivi l'andamento si è stabilizzato su valori più contenuti: nel 2021 si è registrato un +1.561.



Persone con disabilità o che soffrono di problemi di salute invalidanti occupate.

ORIENTAMENTO SESSUALE

Anche per coloro che appartengono alla comunità **LGBTQ+** (ossia persone lesbiche, gay, bisessuali, transgender, queer +) il mondo del lavoro è fatto di luci e ombre.

Secondo le rilevazioni Istat e Unar relative al 2022, sui circa 1.200 rispondenti al sondaggio, **il 41,4% afferma che essere omosessuale o bisessuale ha rappresentato uno svantaggio** nel corso della vita lavorativa.

Un intervistato su tre dichiara di aver subito discriminazione mentre cercava un'occupazione e circa **otto persone su dieci affermano di aver vissuto almeno una forma di micro-aggressione**, legata all'orientamento sessuale, nel proprio ambiente professionale.

Il coming out in ambito lavorativo è piuttosto diffuso. L'orientamento sessuale delle persone intervistate risulta noto ai colleghi di pari grado nel 78,3% dei casi, meno noto ai superiori (64,8%). Tuttavia, circa un intervistato su tre ha deciso di non frequentare, nel tempo libero, persone dell'ambiente professionale per non rischiare di dover rivelare il proprio orientamento.



Persone che dichiarano di aver vissuto una forma di micro-aggressione, legata all'orientamento sessuale, nel proprio ambiente professionale.



Persone che affermano che essere omosessuale o bisessuale ha rappresentato uno svantaggio nel corso della vita lavorativa.

INTERCULTURA

Abbracciare l'intercultura, per un'organizzazione, significa aprire le porte a persone provenienti da una **pluralità di Paesi, culture e religioni**.

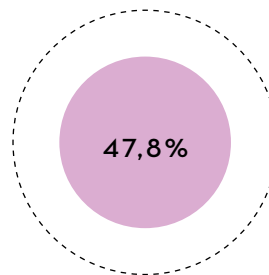
Oggi, secondo i dati del Ministero del Lavoro, i **lavoratori stranieri residenti in Italia sono 2,3 milioni**, il 10,3% del totale degli occupati. Tra gli stranieri il tasso di occupazione è al 57,8%, percentuale che però, tra le donne, scende al 45,4%.

Ma, nonostante contribuiscano a generare il 9% del PIL nazionale (stima della Fondazione Leone Moressa), i lavoratori stranieri svolgono ancora, prevalentemente, **professioni poco qualificanti**, con salari medi inferiori rispetto agli italiani.

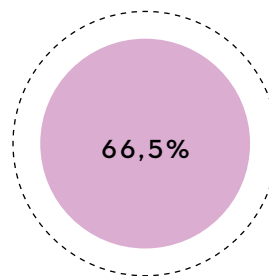
Nel dettaglio, **il 36,4% svolge un lavoro manuale non qualificato**, soprattutto nel settore agricolo e domestico. Pochissimi ricoprono posizioni più elevate: mentre il 39% degli italiani svolge un lavoro altamente qualificato, intellettuale o tecnico, questa cifra scende all'11,9% per i cittadini comunitari e al 5,7% per quelli non comunitari, molti dei quali sono persone rifugiate.

Nello specifico, stando ai dati Eurostat, quasi la metà (47,8%) degli stranieri comunitari possiede qualifiche più alte rispetto a quelle richieste dal lavoro che svolge. E questa percentuale sale addirittura al 66,5% tra i cittadini non comunitari.

Inoltre, le persone straniere si trovano più spesso coinvolte in **situazioni lavorative di sfruttamento e irregolarità**. In base ai dati Istat, la Fondazione Moressa stima, infatti, che il 23% dei lavoratori stranieri presenti nel nostro Paese non abbia un regolare contratto.



Lavoratori stranieri comunitari che possiedono qualifiche più alte rispetto alla professione che svolgono.



Lavoratori stranieri non comunitari che possiedono qualifiche più alte rispetto alla professione che svolgono.

AGEISMO

Ci sono, infine, casi in cui è **l'età a rappresentare una criticità** nella vita professionale. È il cosiddetto ageismo, termine che indica l'insieme dei pregiudizi, stereotipi e discriminazioni basati, appunto, sull'età anagrafica.

Secondo i dati di Eurobarometro del 2019, **per il 39% degli italiani l'età del candidato rappresenta uno svantaggio nella ricerca di un impiego**. Nel "Golden Age Index" di Pwc (2018), che misura il grado di partecipazione dei lavoratori over 55 nei Paesi Ocse, l'Italia si posiziona al 29esimo posto su 35 (all'ultimo posto tra i Paesi del G7) con un Index score di 32,9, oltre 17 punti al di sotto della media Ocse. Inoltre, stando ai dati Istat, la metà dei disoccupati, nel nostro Paese, è composta da over 40.

Ma anche la giovane età può rappresentare un problema: in questo caso, si parla di **"reverse ageism"**. Secondo il sondaggio Fast Company-Harris Poll del 2021, il 36% dei Millennial e di coloro che appartengono alla Generazione Z dichiara di aver dovuto affrontare l'ageismo sul posto di lavoro, sperimentando, in particolare, pregiudizi afferenti alla mancanza di esperienza.

39%

Persone che ritengono che l'età rappresenti uno svantaggio nella ricerca di un impiego.

DE&I al lavoro: un'indagine

Per indagare il livello di conoscenza, la tipologia di attività e le strategie di Diversity, Equity & Inclusion messe in campo dalle aziende da un lato, e la percezione dei candidati riguardo questi aspetti dall'altro, abbiamo realizzato, nel marzo 2023, una survey che ha coinvolto **più di 500 imprese e quasi 5.000 candidati in Italia.***

*I CANDIDATI INCLUDONO LAVORATORI (IMPIEGATI, OPERAI, FREELANCE, QUADRI E DIRIGENTI), DISOCCUPATI E STUDENTI

AZIENDE INTERVISTATE (DIMENSIONE)

SMALL
0-49 DIPENDENTI

42,7%

MEDIUM
50-250 DIPENDENTI

27,8%

MEDIUM +
251-999 DIPENDENTI

14,5%

LARGE
OLTRE 1000 DIPENDENTI

15%

CANDIDATI INTERVISTATI (ETÀ)

>56 7,6%

41-55 39,1%

27-40 38,9%

18-26 14,4%

CANDIDATI INTERVISTATI (GENERE)

DONNA 62,3%

UOMO 36,1%

PREFERISCE NON RISPONDERE 1% ALTRO 0,6%

QUANTO È CONOSCIUTA LA DE&I? LA VOCE DELLE AZIENDE

80%

Tra le imprese, otto su dieci sanno che cosa si intende quando si parla di attività di Diversity, Equity & Inclusion, anche se il livello di consapevolezza **decresce man mano che si riduce la dimensione aziendale** (il 31,8% delle aziende small dichiara di non sapere di cosa si tratti).

QUANTO È CONOSCIUTA LA DE&I? LA VOCE DEI CANDIDATI

57,8%

Tra i candidati, più della metà sa cosa sia la DE&I. I più informati, in tal senso, risultano essere i white collar. Una **consapevolezza inferiore** si registra invece tra **blu collar e disoccupati**.

QUANTO SI IMPEGNANO LE AZIENDE?

MOLTO
L'AZIENDA È ATTIVA
NEL PROMUOVERE QUESTE ATTIVITÀ

24,6%

ABBASTANZA
L'AZIENDA SI IMPEGNA
MA POTREBBE FARE DI PIÙ

27,1%

POCO
L'AZIENDA NON ORGANIZZA
ATTIVITÀ A SUFFICIENZA

18,6%

PER NIENTE
L'AZIENDA NON ORGANIZZA
ALCUNA ATTIVITÀ

29,7%

Più della metà delle imprese intervistate dichiara di impegnarsi molto o abbastanza in attività di DE&I, mentre quasi **una su tre ammette di non organizzare alcuna iniziativa** in tal senso.

Coerentemente con quanto emerso dalle risposte circa il livello di consapevolezza sulla DE&I, si notano differenze significative in base alle **dimensioni aziendali**. Oltre la metà (54,3%) delle grandi imprese con più di mille dipendenti dichiara di impegnarsi "molto". Viceversa, la metà (50,3%) delle piccole aziende asserisce di non impegnarsi affatto.

Un trend che trova riscontro anche a livello internazionale: le grandi imprese sono in testa nello sviluppo di attività di DE&I. Dato confermato dal fatto che tutte le aziende inserite nella classifica "100 Best Companies to Work For" di Fortune hanno dimostrato un impegno su questo fronte.

QUALI SONO LE ATTIVITÀ MESSE IN CAMPO DALLE AZIENDE?

Qualsiasi sia la loro dimensione, le aziende attive in ambito DE&I si impegnano principalmente in iniziative rivolte o solo ai dipendenti o ai dipendenti e alla comunità contemporaneamente.

39,3%

SI IMPEGNA IN ATTIVITÀ RIVOLTE AI DIPENDENTI E ALLA COMUNITÀ IN CUI OPERA

36,2%

SI IMPEGNA SOLO IN ATTIVITÀ RIVOLTE AI DIPENDENTI

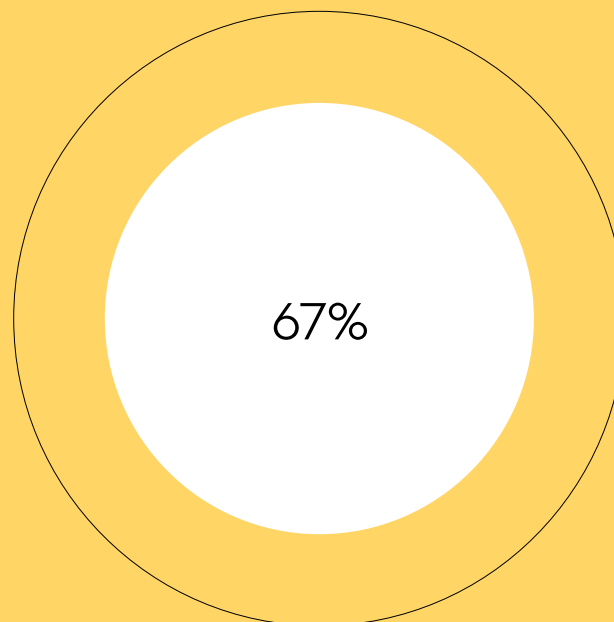
15,5%

SI IMPEGNA SOLO ATTRAVERSO ATTIVITÀ DI COMUNICAZIONE E NON IN ALTRI TIPI DI AZIONI

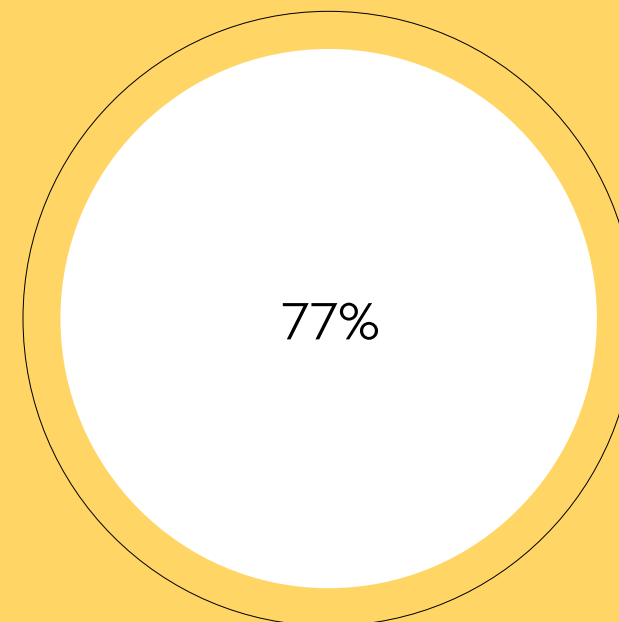
9%

SI IMPEGNA SOLO IN ATTIVITÀ RIVOLTE ALLA COMUNITÀ IN CUI OPERA

Nonostante i dipendenti rappresentino dunque i principali destinatari delle attività intraprese dalle aziende, emerge un **notevole gap di comunicazione e formazione**.



Il 67% dei lavoratori intervistati dichiara, infatti, di non essere informato circa le iniziative di DE&I attuate dalla propria azienda.



Quasi otto lavoratori su dieci affermano che non viene proposta alcuna attività di formazione su questi temi.

IN QUALI AREE SI IMPEGNANO MAGGIORMENTE LE AZIENDE?

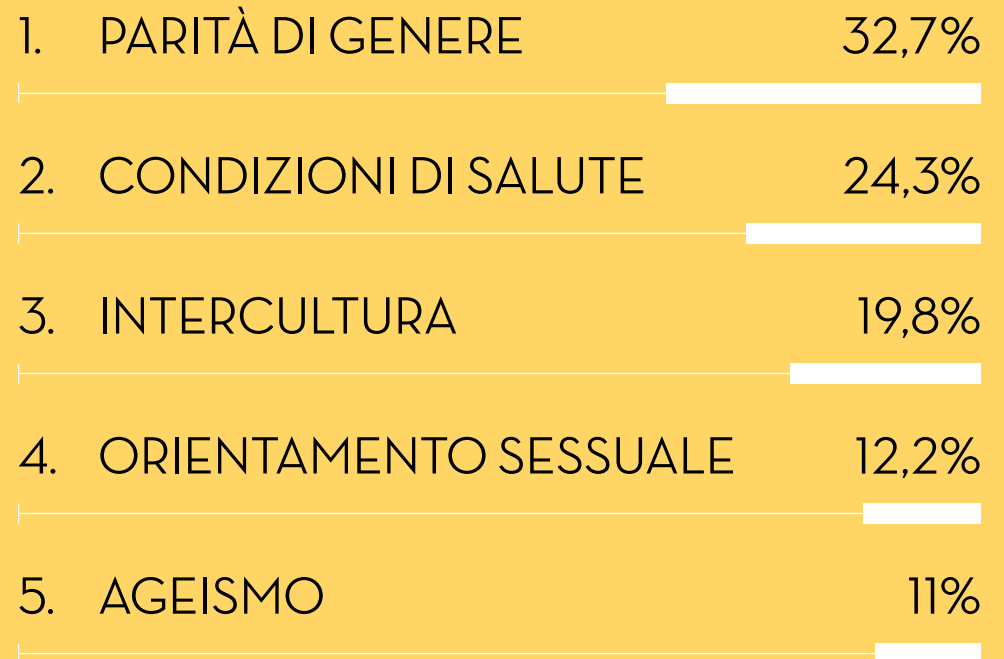
L'attenzione delle aziende si rivolge prevalentemente alla **parità di genere** e alle **condizioni di salute**. Seguono le attività che mirano a favorire l'intercultura e l'apertura ai diversi tipi di orientamento sessuale. In coda, le iniziative finalizzate a combattere le discriminazioni relative all'età, presenti in meno di una azienda su dieci. Questi trend si riscontrano in tutte le tipologie di aziende, senza differenze significative legate alle dimensioni e vengono confermati anche dall'esperienza dei candidati.



NESSUNA DI QUESTE AREE 13,2%

QUESTO SCENARIO RISPONDE ALLE ASPETTATIVE DEI CANDIDATI?

Indagando il punto di vista dei candidati riguardo le aree su cui vorrebbero che le aziende si impegnassero primariamente, emerge una **scala di priorità in linea** con la direzione verso cui le imprese si stanno effettivamente muovendo. Analizzando le risposte in base al **genere** degli intervistati, si rileva che sono soprattutto le **donne** a indicare come prioritarie le iniziative rivolte alla **gender equity**. Guardando invece all'età, è interessante notare che gli intervistati appartenenti alla fascia **27-40 anni** ritengono sia fondamentale che le aziende si focalizzino sull'inclusione di persone con **diversi orientamenti sessuali**, mentre i candidati tra i **41 e i 55 anni** indicano soprattutto l'**ageismo** come area di attenzione. Uno spaccato che riflette le differenti esigenze generazionali.

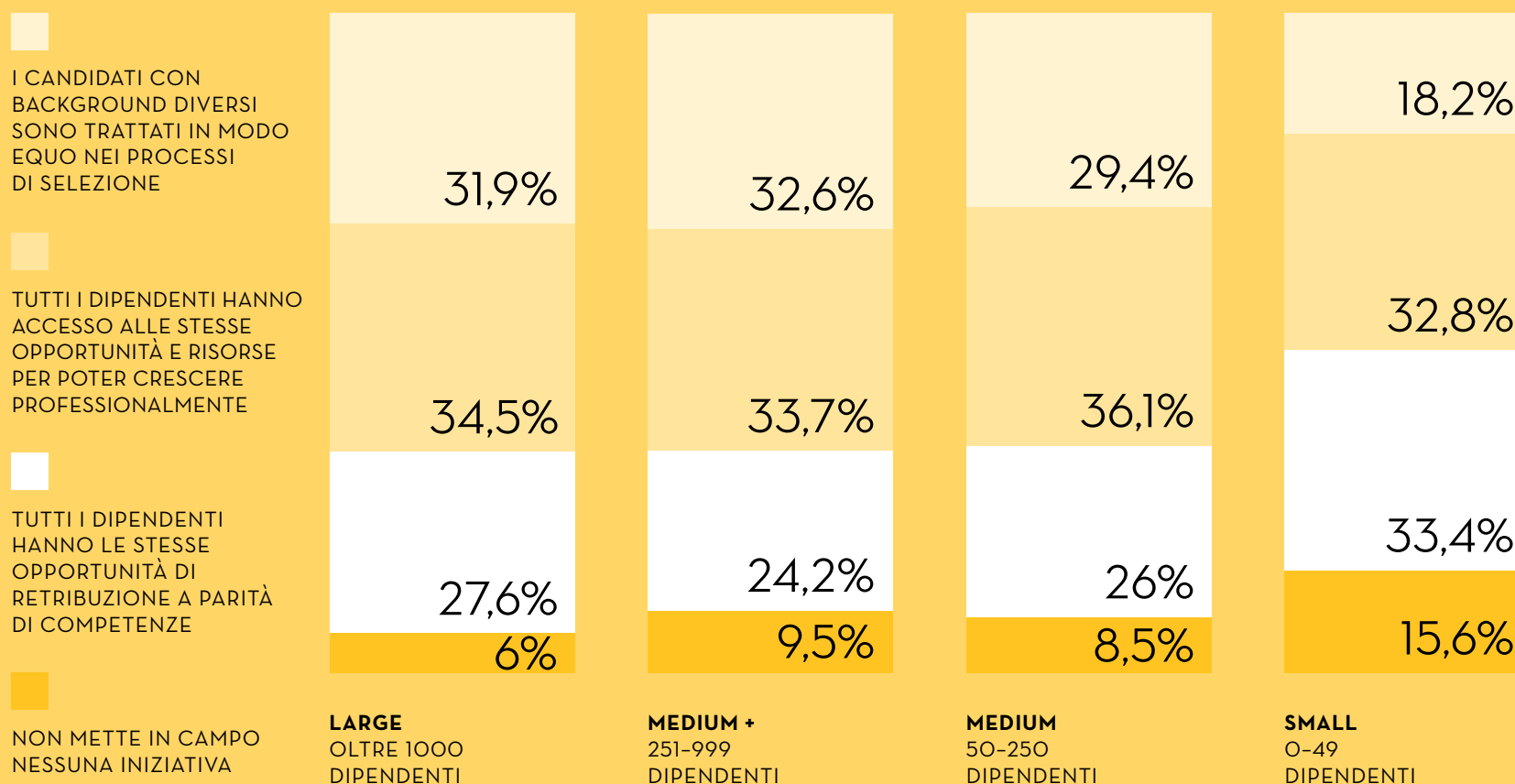


UN FOCUS SULL'EQUITY

Rispetto alla conoscenza del termine "Equity", oltre la metà degli intervistati, sia tra le aziende sia tra i candidati, risponde correttamente, affermando che si tratta delle azioni finalizzate a fare in modo che vengano livellate le barriere relazionali e fisiche che compromettono un accesso equo degli individui a risorse e opportunità.

Riguardo le azioni messe in campo per garantire l'Equity è interessante notare che se **nel 30% circa delle aziende large, medium+ e medium i candidati con background diversi sono trattati in modo equo nei processi di selezione**, questa percentuale si riduce notevolmente (18,2%) nelle piccole imprese. Tuttavia, sono soprattutto queste ultime a impegnarsi affinché tutti i dipendenti abbiano le stesse opportunità di retribuzione a parità di competenze.

In linea generale le iniziative maggiormente diffuse sono quelle finalizzate a garantire che tutti i dipendenti abbiano **accesso alle stesse possibilità e risorse per la propria crescita professionale**.



QUALI SONO I VANTAGGI GENERATI DALLA DE&I?*

LA VOCE DELLE AZIENDE

94%

Quasi il **94%** delle aziende che mette in campo iniziative di DE&I afferma che queste **apportano benefici all'impresa.**

FAVORISCE LA TALENT RETENTION, STIMOLANDO SENSO DI APPARTENENZA TRA I DIPENDENTI

35%



MIGLIORA I PROCESSI DECISIONALI E L'INNOVAZIONE GRAZIE A DIVERSITÀ DI IDEE, PUNTI DI VISTA ED ESPERIENZE

27%



FAVORISCE L'ATTRAZIONE DEI TALENTI E RENDE L'AZIENDA PIÙ APPETIBILE SUL MERCATO

25%



PERMETTE DI RAGGIUNGERE RISULTATI MIGLIORI DAL PUNTO DI VISTA FINANZIARIO E DI REDDITIVITÀ

13%



LA VOCE DEI CANDIDATI

Guardando alle risposte dei candidati emerge una percezione in linea con quanto dichiarato dalle aziende circa il fatto che la **DE&I abbia un effetto positivo** sull'impresa (lo asserisce il 78% degli intervistati) e riguardo i principali benefici generati.

28,4%



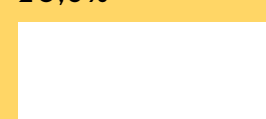
27,4%



23,6%



20,6%



49%

Per il **49%** dei candidati la presenza di **attività di DE&I è ritenuta "molto" o "abbastanza" importante nella scelta di lavorare o meno per un'azienda.**

*SI CONSIDERANO QUI LE RISPOSTE DI IMPRESE E CANDIDATI CHE AFFERMANO CHE LA DE&I HA UN EFFETTO POSITIVO SULLE PERFORMANCE AZIENDALI.

A dimostrarsi attenti a questo aspetto sono **soprattutto le donne e coloro che appartengono alla fascia di età 18-26 anni**, seguiti da chi rientra in quella compresa tra i 27 e i 40. Sono, invece, meno interessati i candidati nella fascia 41-55 e gli over 56.

MA... C'È ANCORA TANTA STRADA DA FARE

Colpisce tuttavia che, **tra i candidati che ritengono che la DE&I abbia un impatto negativo** sull'azienda, il **44,8%** affermi che rischia di compromettere il clima aziendale. Un dato che rivela la necessità di agire sulla sensibilizzazione dei candidati riguardo obiettivi e messa a terra delle iniziative di DE&I.

44,8%

COMPROMETTE IL CLIMA AZIENDALE

33,9%

COMPLICA I PROCESSI DECISIONALI

21,3%

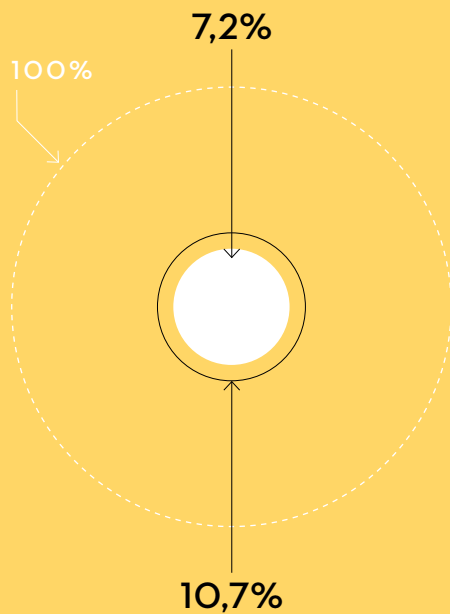
COMPORTA PER L'AZIENDA UNA DISPERSIONE DI RISORSE FINANZIARIE

CHI SI DEVE OCCUPARE DELLA DE&I?

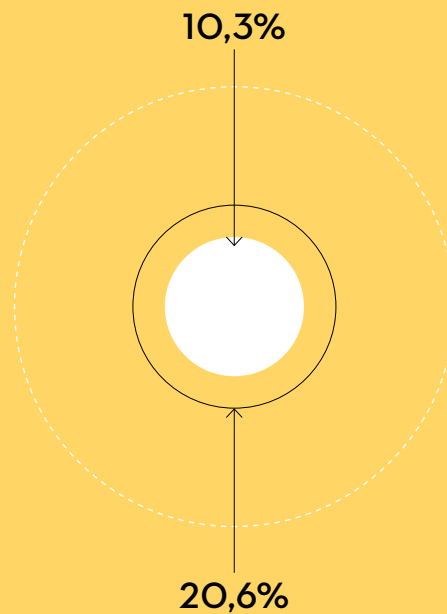
La maggioranza delle imprese, così come la gran parte dei candidati, ritiene che **tutti gli attori - aziende, dipendenti e istituzioni pubbliche** - debbano contribuire allo sviluppo e messa in atto delle iniziative di Diversity, Equity & Inclusion, lavorando in sinergia.

● AZIENDE ○ CANDIDATI

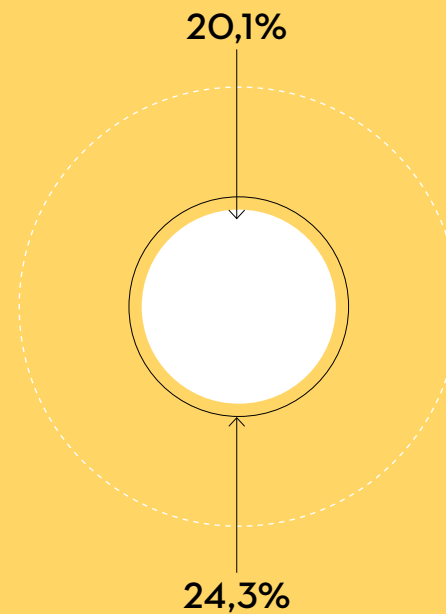
I DIPENDENTI DOVREBBERO INTERVENIRE PER SPINGERE VERSO L'IMPLEMENTAZIONE DI QUESTE ATTIVITÀ



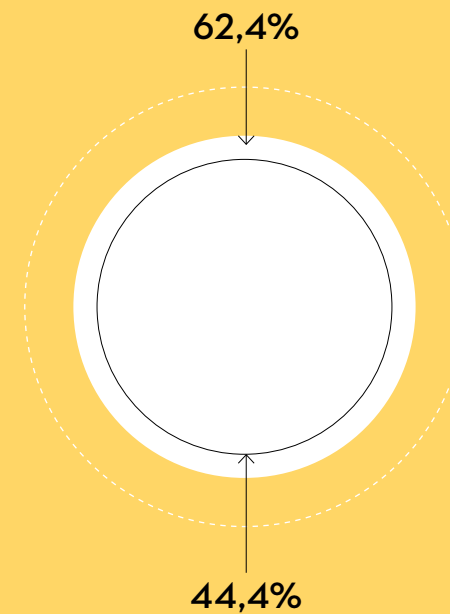
LE ISTITUZIONI PUBBLICHE DOVREBBERO FORNIRE GLI STRUMENTI PER LA REALIZZAZIONE DI QUESTE INIZIATIVE IN AZIENDA



L'AZIENDA STESSA DOVREBBE OCCUPARSI DI IMPLEMENTARE LE INIZIATIVE DI DE&I



TUTTI QUESTI ATTORI DOVREBBERO ESSERE RESPONSABILI E LAVORARE IN SINERGIA



Tuttavia i candidati attribuiscono maggior responsabilità al ruolo specifico di ogni singolo attore, rispetto a quanto dichiarato dalle imprese. Mentre le aziende, ancor più dei candidati, ritengono centrale la sinergia.

QUALI APPROCCI STRATEGICI?

41%

Guardando ai possibili sviluppi delle iniziative di DE&I nelle aziende, emerge che solo il **41%** ha messo a punto una strategia specifica (a medio-lungo termine o a breve termine) per implementare e intensificare tali attività.

22%

Coerentemente con questo dato, solo il **22%** afferma di avere previsto un budget dedicato a tali iniziative (mentre il 57% asserisce di non averlo previsto e il 21% dichiara di non sapere rispondere).

Anche in questo scenario, tuttavia, si registrano differenze significative legate alle dimensioni aziendali:

AZIENDE **LARGE** Il **77%** ha un piano e il **48%** ha un budget dedicato

AZIENDE **MEDIUM+** Il **57%** ha un piano e il **28%** ha un budget dedicato

AZIENDE **MEDIUM** Il **41%** ha un piano e il **22%** ha un budget dedicato

AZIENDE **SMALL** Solo il **17%** ha un piano e il **7%** ha un budget dedicato

77%

DELLE AZIENDE
LARGE HA UNA
STRATEGIA DI DE&I

17%

DELLE AZIENDE
SMALL HA UNA
STRATEGIA DI DE&I

In questo contesto, non sorprende che i due terzi delle aziende che mettono in campo iniziative di DE&I dichiarino di non disporre di strumenti per misurarne gli effetti.

AZIENDE CHE HANNO OTTENUTO
DELLE CERTIFICAZIONI

12,1%

21,4%

AZIENDE CHE REDIGONO
PERIODICAMENTE
UN REPORT SULLA DE&I

AZIENDE CHE NON
HANNO STRUMENTI
ADEGUATI A RIGUARDO

66,5%

Sono le aziende large ad essere maggiormente strutturate in questo ambito: il 37% redige periodicamente report, il 26% ha ottenuto certificazioni. All'estremo opposto si collocano le small: solo il 6% redige report periodici o ha ottenuto certificazioni.

I DATI DI QUESTA SURVEY SONO STATI
ELABORATI DAL DIPARTIMENTO DATA SCIENCE
& RESEARCH DI THE ADECCO GROUP ITALIA

DE&I: UNA ROADMAP

Per delineare e implementare strategie efficaci di DE&I, è necessario che le organizzazioni intraprendano un percorso strutturato in diversi step, a livello macro e micro.

1

COINVOLGIMENTO

La prima fase ha come focus principale il coinvolgimento della comunità aziendale nelle attività di DE&I. Prevede **un'analisi condivisa dei bisogni e l'individuazione dei relativi obiettivi macro**.

Viene condotta adottando una metodologia partecipativa volta a coinvolgere fin da subito le persone più adatte a lavorare sui singoli progetti. In questa fase, viene anche impostato il piano di comunicazione per la promozione delle attività all'interno dell'organizzazione.

2

MAPPATURA

Nel secondo step, viene innanzitutto realizzata una **mappatura approfondita** dei bisogni aziendali, attraverso survey e focus group rivolti a dipendenti e collaboratori. In seguito, sulla base delle informazioni raccolte, si individuano le persone da formare come **coordinatori dei progetti, i tool da utilizzare e le aree sulle quali intervenire in maniera prioritaria**.

3

SENSIBILIZZAZIONE E FORMAZIONE

La terza fase prevede la preparazione delle figure aziendali individuate come coordinatrici dei progetti. Sono loro a implementare le attività di **formazione e sensibilizzazione della popolazione aziendale** e a diffondere una nuova cultura della DE&I, grazie anche a partnership con fondazioni, consulenti, società di formazione.

4

IMPATTO

L'ultimo step prevede **la definizione dei KPI**, ovvero degli obiettivi specifici da raggiungere sia in termini quantitativi che qualitativi. Tenendo conto di tutte le informazioni raccolte fino a questo momento, si passa poi alla messa a terra dei progetti che dovranno essere **monitorati e misurati** costantemente, in modo da definire, di anno in anno, nuovi obiettivi e fabbisogni.



1 **COINVOLGIMENTO**

1.1 Condivisione degli obiettivi
1.2 Roadmap macro

2 **MAPPATURA**

2.1 Definizione delle priorità
2.2 Condivisione di tool specifici



3 **SENSIBILIZZAZIONE E FORMAZIONE**

3.1 Sensibilizzazione
3.2 Formazione

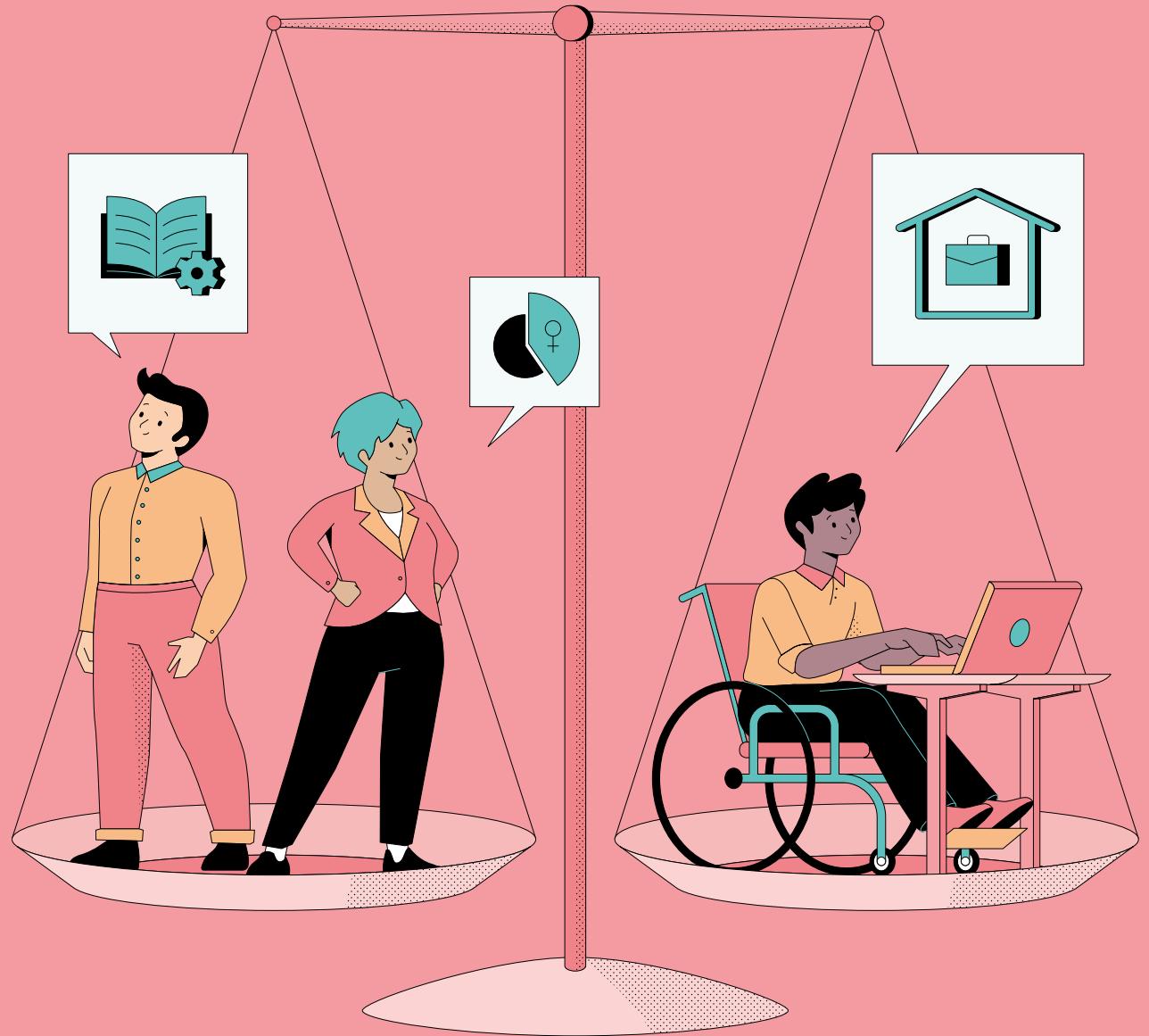
4 **IMPATTO**

4.1 Analisi e piano d'azione
4.2 Monitoraggio



Il talento è di tutti

L'ESPERIENZA DI
CAPGEMINI



Il talento è di tutti

L'ESPERIENZA DI CAPGEMINI

È un **approccio alla DE&I estremamente ampio** quello che caratterizza Capgemini, leader mondiale nel supportare le aziende nel loro percorso di trasformazione digitale e di business facendo leva sul potere della tecnologia. Tra le tante iniziative sviluppate, ve ne sono alcune dedicate nello specifico alle **persone con disabilità**.

Per garantire la totale inclusione di questi lavoratori, Capgemini ha messo in atto soluzioni di **accomodamento ragionevole** in funzione delle esigenze concrete di ciascuno. Spazi e processi sono stati adattati così da consentire a tutti di accedere al lavoro, in presenza o a distanza.

Un ruolo fondamentale in questo contesto è stato giocato dal **CapAbility Team**, un gruppo di dipendenti appartenenti a varie direzioni aziendali che, su base volontaria, lavora proprio per identificare le iniziative volte a favorire l'inclusione.

Il CapAbility Team ha messo a punto, con il supporto delle funzioni competenti, una serie di processi e strumenti per aiutare da un lato le persone con disabilità affinché diventino protagoniste del proprio successo in azienda, dall'altro i loro manager perché

possano offrire supporto nel miglior modo possibile.

In questo contesto le potenziali barriere fisiche non rappresentano un ostacolo nel percorso professionale del lavoratore. **Il talento viene valutato in modo equo**, considerando le competenze e le attitudini di ognuno, e valorizzato in ciascuna circostanza, garantendo così a tutti l'accesso alle medesime opportunità di crescita e sviluppo.

Un impegno, quello nei confronti dell'Equity, che si è tradotto anche nell'ottenimento della certificazione di Equità di genere, oltre che nell'individuazione all'interno dell'azienda di un responsabile dedicato: esempi tangibili di come l'organizzazione sia attiva **nell'abbattere le barriere culturali legate non solo alla disabilità, ma anche ad ogni altra forma di diversità**.

Ambasciatori dell'unicità

**L'ESPERIENZA DI
CELLULARLINE GROUP**



Ambasciatori dell'unicità

L'ESPERIENZA DI
CELLULARLINE GROUP

Porsi in **ascolto della popolazione aziendale**, accogliendo stimoli, necessità, punti di vista. È questa la strada che **Cellularline**, impresa leader negli accessori per la telefonia, ha deciso di percorrere per definire e implementare le proprie pratiche di Diversity, Equity & Inclusion. **Un percorso di tipo bottom-up**, dunque, che ha portato alla individuazione delle aree su cui focalizzarsi maggiormente e delle iniziative da mettere in campo, rendendo i lavoratori protagonisti in ogni fase, a partire dalla designazione del **team interfunzionale che si occupa di DE&I**.

In un primo step, i dipendenti interessati alle tematiche di DE&I sono stati invitati a candidarsi per diventare **portavoce della cultura dell'unicità tra i colleghi**. Questi "ambasciatori volontari" hanno seguito un **corso di formazione**, al termine del quale è stato realizzato un project work grazie a cui hanno avuto la possibilità di cimentarsi concretamente con gli strumenti metodologici per la programmazione delle attività di DE&I.

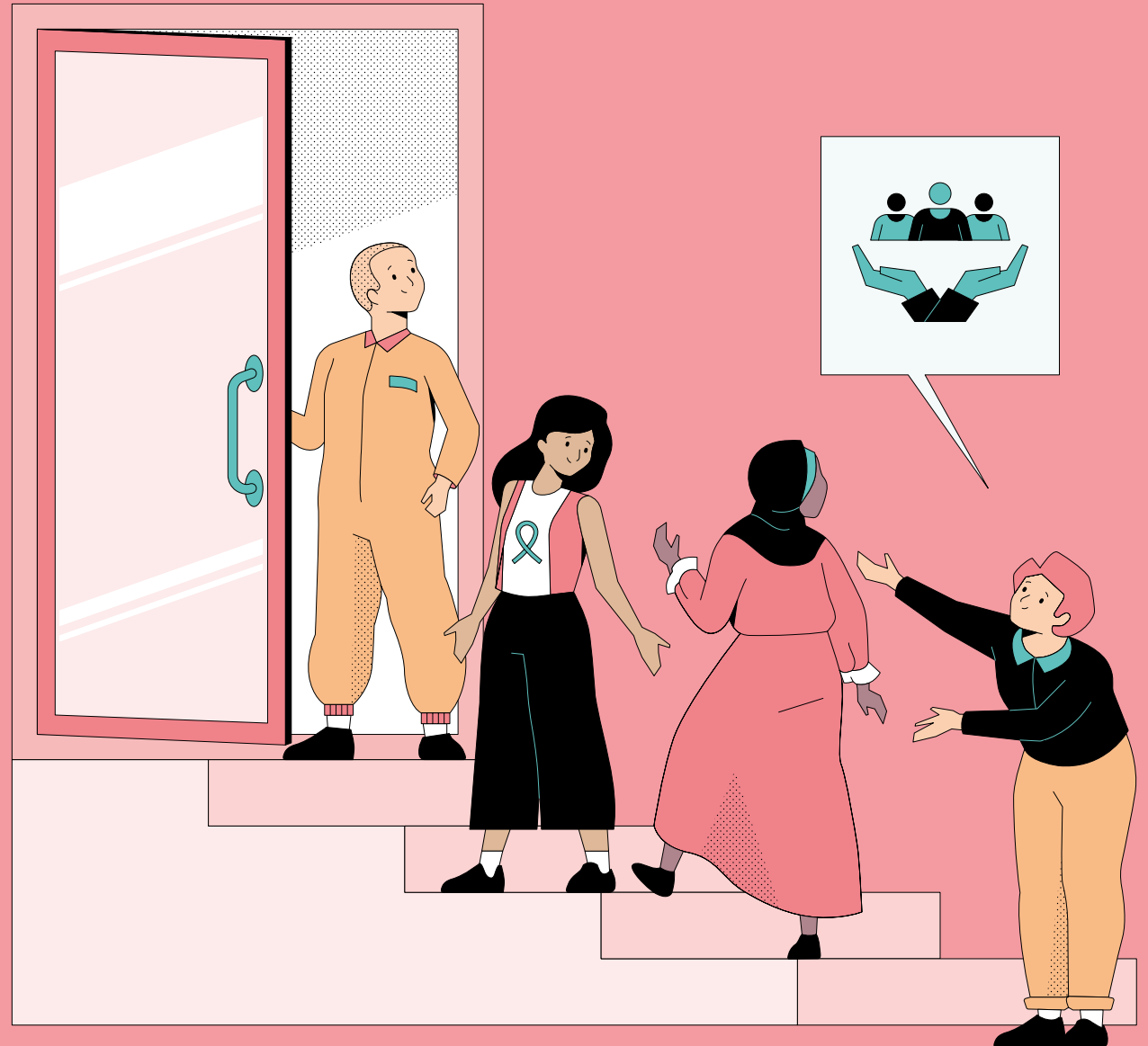
Una volta completato il processo di formazione, essi stessi **sono divenuti "trainer" dei propri colleghi**. Sono stati dunque creati momenti di discussione per rilevare innanzitutto le esigenze percepite dalle persone nell'am-

bito della DE&I e messe in campo attività di sensibilizzazione e formazione rivolte a tutti i dipendenti. Questo confronto ha portato anche all'**individuazione delle iniziative da attuare in azienda**.

Un percorso che ha consentito a ciascuno di incidere concretamente, portando il proprio contributo personale, nella creazione di un ambiente di lavoro più inclusivo.

Porte aperte

**L'ESPERIENZA DI
KIABI**



Porte aperte

L'ESPERIENZA DI KIABI

Uno sguardo rivolto **al proprio interno** ma, al contempo, anche **alla comunità esterna** caratterizza l'approccio alla DE&I di **Kiabi**, azienda di abbigliamento che ha abbracciato il valore della diversità a partire dalla creazione dei propri team di lavoro, per poi mettere in campo una serie di iniziative nei territori in cui opera. Un percorso in cui la **popolazione aziendale è stata pienamente coinvolta**, mettendo a disposizione le proprie competenze per creare percorsi di orientamento e accompagnamento professionale destinati a chi fatica maggiormente a inserirsi nel mondo del lavoro.

Questo impegno ad ampio raggio si è tradotto anche nella **partecipazione a numerose iniziative di Fondazione Adecco** che coinvolgono donne, persone rifugiate e detenute, ma anche con sindrome di Down e autistiche.

Tra queste, il **progetto R.I.T.A. per l'inclusione lavorativa delle donne in situazione di svantaggio** che, a causa della pandemia da Covid-19, hanno perso o rischiavano di perdere il proprio impiego. In questa occasione, gli addetti alle vendite dell'azienda, in qualità di volontari, hanno vestito dei panni differenti da quelli usuali, diventando formatori. Hanno infatti insegnato il proprio lavoro

alle donne inserite nel progetto, simulando anche le interazioni con i clienti, e le hanno aiutate nella stesura dei CV e nella preparazione di possibili colloqui di selezione con aziende del settore.

Si tratta solo di un esempio tra tanti che esprime la filosofia dell'organizzazione e mette in luce il suo impegno concreto per uno **scambio virtuoso con il contesto territoriale in cui è inserita**, volto a generare valore reciproco e inclusione sociale.

DE&I, verso
un futuro
di pari
opportunità

Nonostante si registri una crescente attenzione verso la Diversity, Equity & Inclusion, emergono vari fronti su cui è necessario intervenire attraverso un'azione collettiva per favorire un cambiamento culturale che crei benefici a livello economico e sociale.

Quello della Diversity, Equity & Inclusion è un tema che, oggi più che mai, necessita di essere affrontato con attenzione e profondità, sia per la nuova centralità che sta acquisendo a livello politico, alla luce di quanto promosso dall'Agenda Onu 2030, sia per il crescente interesse che si riscontra nell'opinione pubblica.

In ragione di ciò, nel nostro Paese, anche le aziende stanno sviluppando un nuovo impegno nei confronti della DE&I: il 70% delle imprese intervistate nell'ambito della nostra indagine dichiara di essere attivo in tal senso. E il 94% di queste riconosce i vantaggi di tale approccio su diversi fronti: dal miglioramento della reputation e dell'innovazione dei processi, ai benefici in termini di fatturato oltre che di attraction e retention dei dipendenti. **Vantaggi confermati dai candidati stessi:** il 49% degli intervistati dichiara infatti che la presenza di iniziative di DE&I costituisce un elemento importante nella scelta dell'azienda per cui lavorare.

In linea generale, anche riguardo le aree della DE&I su cui le organizzazioni dovrebbero focalizzarsi in maniera prioritaria si registra un **allineamento tra il punto di vista dei candidati e la direzione verso cui le aziende si stanno muovendo** attualmente: in testa si posiziona-

no iniziative relative a questioni di genere e differenti condizioni di salute. Parallelamente, se si analizzano le risposte dei candidati considerando parametri specifici, come il genere o le fasce d'età, emergono alcune **differenze riguardo le priorità percepite in termini di DE&I**. È dunque fondamentale che le aziende siano consapevoli di tali peculiarità così da attivarsi per accogliere, ad esempio, le esigenze espresse dalle differenti generazioni presenti oggi nel mercato del lavoro.

Nonostante si registri, dunque, una crescente attenzione verso la DE&I, emergono **diversi fronti su cui è necessario intervenire con urgenza**. Innanzitutto, **resta rilevante la quota di aziende che affermano di non svolgere alcun tipo di attività (30%)**. Alla luce di questo dato, per realizzare un reale cambiamento è dunque fondamentale che la cultura della Diversity, Equity & Inclusion si diffonda in modo più capillare nel mondo delle imprese.

C'è poi da considerare che in questo 30% ha una grande incidenza la quota di aziende small che, assieme alle medium, costituiscono la gran parte del tessuto economico italiano. La **distanza che separa le piccole aziende dalle grandi** si riscontra a vari livelli: strategico (l'83% delle aziende small dichiara di non avere una strate-

gia), di budget e di adozione di strumenti per la misurazione dei risultati generati dalle attività di DE&I. Una situazione che non è da imputare a una mancanza di sensibilità sul tema, quanto ad una probabile **scarsità di competenze e risorse** che consentano di mettere a terra iniziative strutturate.

Le aziende scontano, inoltre, un accentuato **gap per quanto riguarda la comunicazione interna e la formazione dei dipendenti**: il 67% dei lavoratori intervistati dichiara di non essere a conoscenza di quello che viene fatto dalla propria impresa in termini di DE&I e il 77% afferma che l'azienda non organizza attività di formazione in questo ambito.

Una criticità, quella relativa all'informazione e alla formazione, che si ritrova anche allargando lo sguardo alla **società nel suo insieme**: soprattutto presso alcune fasce della popolazione, infatti, si registra una scarsa conoscenza del significato dell'espressione "Diversity, Equity & Inclusion". È dunque urgente colmare questo gap attraverso **un'azione collettiva che coinvolga cittadini, istituzioni e imprese**. Queste ultime, formando e informando i propri dipendenti, contribuirebbero a creare un cambiamento culturale generando benefici non solo a livello economico, ma anche sociale.

QUANDO IN QUESTO DOCUMENTO, UNICAMENTE A SCOPO DI SEMPLIFICAZIONE, È USATO IL MASCHILE, LA FORMA È DA INTENDERSI RIFERITA IN MANIERA INCLUSIVA A TUTTE LE PERSONE.

CONTATTI

PER RICHIESTE DA PARTE DEI MEDIA:
PRESSOFFICE.ITALY@ADECCOGROUP.COM

SE VUOI APPROFONDIRE
LE SOLUZIONI DI THE ADECCO GROUP
PER LA TUA AZIENDA SCRIVI A:
SERVIZIO.CLIENTI@ADECCOGROUP.COM

WWW.ADECCOGROUP.IT



IN COLLABORAZIONE CON
FONDAZIONE ADECCO
THE ADECCO GROUP