



IL VALORE DELLA DIVERSITY & INCLUSION + PER LE AZIENDE

Comitato Diversity & Inclusion

White Paper

AmCham Italy





IL VALORE DELLA DIVERSITY & INCLUSION PER LE AZIENDE

Comitato Diversity & Inclusion
White Paper

American Chamber of Commerce in Italy

INDICE

INTRODUZIONE	5
APERTURA ISTITUZIONALE	7
1. COME LE AMCHAM DECLINANO LA DIVERSITY & INCLUSION	10
2. IL VALORE DELLA DIVERSITY & INCLUSION IN AZIENDA E IL SUO CONTRIBUTO NELLA DEFINIZIONE DELLE STRATEGIE AZIENDALI E ORGANIZZATIVE	14
3. LE INIZIATIVE DELLE AZIENDE DEL COMITATO IN TEMA DIVERSITY & INCLUSION: CATEGORIE E BEST PRACTICE	18
4. LA DIVERSITY & INCLUSION ALL'OPERA: CASI E TESTIMONIANZE	29
5. COME RAFFORZARE IL RUOLO DELLA DIVERSITY & INCLUSION: SUGGERIMENTI E CONSIGLI	38

INTRODUZIONE

American Chamber of Commerce in Italy iniziò a trattare il tema della Diversity nel 2015, come filone di indagine del Comitato Human Capital, focalizzando l'attenzione soprattutto sui temi della Gender Diversity e del Gender Gap.

Allora l'argomento era considerato abbastanza "di nicchia", nonostante il grande dibattito che scaturì dalle analisi e raccomandazioni allora sviluppate.

Dopo 7 anni, nel 2022, è nata l'esigenza di costituire un Comitato specifico, Diversity & Inclusion, che si dedicasse interamente ad affrontare questi argomenti non solo per una questione di meritocrazia – elemento quantomai necessario nel contesto sociale ed economico odierno – quanto per il ruolo sempre più centrale che questo tema assume nella definizione dei piani industriali aziendali, di quelli di *talent attraction* e di ESG.

La collaborazione nata su questi argomenti con lo US Department of Commerce e il circuito AmCham, tramite l'iniziativa Empower Her, dimostra l'importanza che la D&I, o DEIB acronimo adottato per i più esperti (Diversity, Equity, Inclusion, Belonging) ha per le istituzioni governative e, di concerto, per le aziende multinazionali.

Una sfida che deve essere raccolta è quella di favorire la cultura della Diversity nel tessuto delle medie imprese italiane con ambizioni e progetti di espansione internazionale, che spesso non riescono a vedere in modo così chiaro ed evidente i benefici della Diversity non solo dal punto di vista culturale, ma anche – se non soprattutto – dal punto di vista dell'attrazione del talento e del miglioramento delle performance economico-finanziarie, come mostrato da numerosi studi sviluppati da primarie società di consulenza strategica.

Sempre di più le organizzazioni di tipo istituzionale come AmCham Italy, che sono parte integrante e fondamentale dei c.d. corpi intermedi, hanno la responsabilità di farsi portavoce della necessità di considerare questo tema come strategico per le aziende con ambizioni internazionali, alla luce del dibattito sul tema e dell'attenzione che sempre più tutti gli stakeholder aziendali (istituzionali, finanziari, d'opinione, ecc.) hanno verso il rispetto dei principi della Diversity.

L'auspicio è che questo documento del Comitato D&I di AmCham Italy sia un primo passo nella direzione di un dialogo continuo e fecondo tra istituzioni e mondo delle aziende e di una collaborazione progettuale tra le aziende, che sono gli alfieri della D&I nei confronti non solo della business community ma dell'intera opinione pubblica.

AmCham Italy continuerà a trattare l'argomento in un'ottica *business oriented*, facendo attenzione a costruire occasioni di confronto e piattaforme di collaborazione tra le aziende nella convinzione che solo uno sforzo collettivo possa essere davvero efficace per favorire una vera diffusione dei principi e della cultura della diversità.

Buona lettura.



Simone Crolla

Consigliere Delegato – American Chamber of Commerce in Italy

APERTURA ISTITUZIONALE

It is an honor to introduce this timely and vitally important report on the value of Diversity and Inclusion (D&I) in business in Italy. The U.S. Mission to Italy has consistently promoted the benefits of Diversity, Equity, Inclusion, and Accessibility (DEIA) practices in the public and private sectors, and AmCham has been a key partner in helping us foster greater awareness of these principles. This White Paper's findings on D&I are a noteworthy beginning toward building awareness of opportunities for equity in business hiring, promotion, retention, and succession practices, all of which can accelerate economic sustainability. These findings more than validate our conviction that DEIA is a key driver of innovation in business. Together with AmCham, we are putting that concept into action.

The U.S. Mission has a long history of engaging Italian audiences on how being a champion for diversity, equity, inclusion, and accessibility in the workplace, education, civil society, and in politics is critical to creating high-functioning and innovative teams, and to promoting social, economic, and political justice. In 2021 we began to work closely with AmCham to find different ways to impact corporate audiences. For example, in May of that year, the Consulate General in Milan developed a roundtable for corporate leaders on the importance of DEIA in the global marketplace. In 2022 the U.S. Commercial Service organized a Minority Business Focused Trade Mission to Italy in which AmCham played a key role and hosted a well-attended roundtable on diversity, equity, inclusion, and accessibility, led by the Assistant Secretary of Commerce for Global Markets and Director General of the U.S. Commercial Service.

Our work together has grown to a strengthened partnership focused on fostering DEIA across Italian programs and business practices. In March 2023, with our support, a major U.S. ICT firm and AmCham member represented AmCham Italy on DEIA best practices for an International Women's Day event featuring the Under Secretary of Commerce for International Trade. The event was part of Empower Her, the joint U.S. Department of Commerce – European Union AmCham initiative to advance women's economic empowerment in the workplace with the goal of gender equity and opportunities for women on corporate and advisory boards. Many AmCham members also participated in our March 28, 2023 roundtable on the Intersection of DEIA and Environmental, Social and Corporate Governance as a Driver of Economic Growth, which was attended by a diverse mix of Italian and Italian-based U.S. corporate entities.

We appreciate AmCham for their collaboration and also recognize them for their vision and leadership. AmCham presented its first-ever Diversity and Inclusion Award at their 2022 Gala event, and they are a signatory to the Empower Her initiative.

We are particularly delighted to have the opportunity to draw public and private sector attention to the findings in this report. It is an important step in the recognition of diversity, equity, inclusion, and accessibility as central to fostering the kind of innovation that will lead all of us to a more prosperous and equitable future. We look forward to seeing more AmCham



members and the Italian business community taking additional steps to promote diversity, equity, inclusion, and accessibility across their operations. I thank the AmCham D&I Working Group for their commitment to this important paper and sharing best practices. I am certain that you will find it an interesting and stimulating read.

Tanya Cole
Consul for Commercial Affairs
U.S. Consulate General Milan



1. COME LE AMCHAM DECLINANO LA DIVERSITY & INCLUSION

I temi relativi alla Diversity & Inclusion (D&I) sono ormai divenuti di grande importanza sia a livello di condivisione di best practice tra aziende, per scambiare idee, progetti e strategie su come inquadrare questi argomenti all'interno dei contesti aziendali, sia di dibattito tra aziende e istituzioni.

In quest'ultimo caso si pensi alla necessità di applicare i concetti di D&I a livello di governance, di management, di gestione delle risorse umane e del talento.

La D&I è a pieno titolo un fattore che determina le strategie aziendali, quelle di engagement nei confronti del talento, delle istituzioni, degli investitori.

Anche i governi, con focus su quello statunitense, stanno promuovendo progettualità di D&I che puntino a rendere il tema sempre più attuale e dibattuto, stimolando la discussione e l'adozione di soluzioni che facilitino l'ingresso della D&I in tutti i contesti pubblici.

Il circuito delle AmCham, a partire dalla US Chamber of Commerce, ha posto l'attenzione sulla D&I in diversi modi.

Nel seguito di questo capitolo verrà presentato nelle sue linee generali il progetto Empower Her promosso dal Dipartimento del Commercio USA e le principali iniziative adottate dalla US Chamber of Commerce e dalle più rilevanti AmCham europee, così da fornire un quadro sintetico di come il tema D&I venga affrontato e considerato dai nostri riferimenti più importanti.

DIPARTIMENTO DEL COMMERCIO USA - EMPOWER HER

Empower Her è un'iniziativa congiunta tra le AmCham europee e il Dipartimento del Commercio, a sostegno dell'empowerment ed imprenditorialità femminile.

A un anno dal lancio dell'iniziativa, sono attualmente già 30 le AmCham nel mondo che hanno aderito all'iniziativa e che, attraverso eventi e programmi specifici, si impegnano a:

- aumentare la rappresentanza femminile nelle posizioni di leadership;
- promuovere opportunità di sviluppo della leadership per le donne e altri gruppi sotto rappresentati attraverso iniziative mirate come programmi di sponsorship e tutoring;
- investire per aumentare e approfondire programmi che sviluppino competenze e opportunità tra le donne;
- identificare le opportunità per ridurre i divari retributivi di genere e implementare requisiti diversi di genere per tutti i ruoli aperti;
- promuovere una cooperazione rafforzata con le parti interessate pertinenti sul tema

dell'uguaglianza di genere e della diversità, anche con le agenzie governative e altre parti interessate del settore privato;

- condividere esperienze e best practice in materia di attuazione della parità di genere e della diversità;
- supportare l'equilibrio tra lavoro e vita privata per tutti i dipendenti e promuovere un ambiente di lavoro sano.

US CHAMBER OF COMMERCE - EQUALITY OF OPPORTUNITY INITIATIVE, WOMEN TAKING THE LEAD E US CHAMBER OF COMMERCE FOUNDATION:

Le pratiche di D&I della US Chamber of Commerce derivano dalla maggior attenzione che le aziende hanno sviluppato sul tema.

Diventando sempre più globali, le aziende sono più sensibili al fatto che la diversità (etnica, di genere, di pensiero e di esperienza) sia elemento strategico utile a produrre beni e servizi più rilevanti per i nuovi dati demografici.

I programmi di D&I portati avanti dalla US Chamber of Commerce sono anche il risultato della domanda degli stakeholder di una forza lavoro non omogenea: le aziende sono sempre più interessate a garantire che la propria forza lavoro rifletta la base di clienti.

Di seguito le principali iniziative:

- Equality of Opportunity Initiative (EOI): la US Chamber of Commerce ha lanciato l'Equality of Opportunity Initiative per sviluppare soluzioni reali e sostenibili con l'intento di colmare le lacune di opportunità in sei aree chiave: istruzione, occupazione, imprenditorialità, giustizia penale, salute e ricchezza attraverso azioni nel settore privato e attività di advocacy a livello federale, statale e locale;
- Women Taking the Lead: è un programma che riunisce e mette in contatto donne leader nel governo e nel mondo del business. Gli obiettivi del programma sono di fornire una piattaforma per mostrare i migliori talenti, aiutare le donne leader a creare e rafforzare una rete di alleati per sostenere il loro lavoro e fornire opportunità di crescita e sviluppo professionale. Ogni mese Women Taking the Lead mette in evidenza una donna leader all'interno delle aziende associate per mostrare un modello di leadership femminile virtuoso;
- US Chamber of Commerce Foundation: la fondazione della US Chamber of Commerce lavora per consentire alle donne leader aziendali di raggiungere i propri obiettivi personali e professionali, aumentando le opportunità di accedere ai Consigli di Amministrazione e alla C-suite; attraverso tutoraggio e la costruzione di una rete di donne imprenditrici per incoraggiare il networking e la crescita professionale.



AMCHAM EU - DIVERSITY, EQUITY AND INCLUSION GROUP E BROCHURE “UNITING FOR DIVERSITY”

- Task Force Diversity, Equity and Inclusion: tra le attività di D&I, AmCham EU ha creato una Task force su diversità, equità e inclusione, che rappresenta una piattaforma per le aziende membri di AmCham EU e le parti esterne interessate per condividere le best practices e promuovere gli ambienti di lavoro che favoriscono la diversità e responsabilizzano i gruppi sotto rappresentati fornendo loro pari opportunità di prosperare;
- Brochure Uniting for Diversity: con l’uscita della brochure Uniting for Diversity, AmCham EU si è impegnata a continuare il dibattito su questo argomento. Parallelamente alla pubblicazione del documento, AmCham EU ha intrapreso una serie di video interviste con i propri soci le cui iniziative sono presenti nella brochure, per capire in dettaglio l'impatto avuto da questi progetti. con i membri le cui iniziative sono presenti nella brochure, per ottenere una maggiore comprensione degli impatti che queste iniziative hanno avuto.

BRITISHAMERICAN BUSINESS - THE STIR

“The Stir” è l'iniziativa di D&I di BritishAmerican Business. Lanciata nel 2011, questa serie di programmi è cresciuta e si è evoluta in risposta alle esigenze e ai temi all’interno della comunità imprenditoriale transatlantica. Nel nome, “The Stir” si riconosce il passaggio da conversazioni interne isolate tra donne professioniste, a una discussione più ampia che tutti possono avere intorno non solo alle questioni di parità di genere, ma anche alla diversità, all’inclusione e alle questioni che hanno un impatto sulle minoranze di tutti i tipi. L’intento è proprio di creare scalpore (stir) con un dibattito aperto e onesto su come la diversità e l’inclusione non siano solo utili ma addirittura vitali per il business.

AMCHAM FRANCE - REPORT CORPORATE INCLUSION

Il Report Corporate Inclusion è il risultato di sei mesi di lavoro del Comitato Corporate Social Responsibility in collaborazione con la ESSEC Business School. Contiene interviste condotte con rappresentanti di ambienti accademici e di ricerca e associazioni nonché testimonianze e best practice delle aziende associate ad AmCham France.

AMCHAM GERMANY - GERMAN DIVERSITY DAY 2023 E FEMALE FOUNDERS AWARD 2023

- German Diversity Day 2023: per celebrare il German Diversity Day di quest'anno, AmCham Germany ha condotto un breve sondaggio tra 75 dei suoi soci su come le aziende in Germania possano rafforzare una cultura aziendale della diversità sul posto di lavoro. I due principali aspetti emersi sono: la necessità di educare e sensibilizzare i dirigenti alla diversità sul posto di lavoro e coltivare un sempre più diversificato processo di assunzione e reclutamento dei dipendenti;
- Female Founders Award 2023: per aumentare la visibilità e opportunità di networking delle donne founders - che rimangono una minoranza nell'ecosistema delle start-up su entrambe le sponde dell'Atlantico - AmCham Germany ha istituito il premio Female Founders, che premia le fondatrici di successo come modello positivo per ispirare e motivare altre donne in tutta la Germania verso l'imprenditoria. Il premio coniuga i valori dello spirito imprenditoriale americano e l'imprenditorialità tedesca. Anche il Female Founders Award fa parte dell'iniziativa Empower Her.

AMCHAM SPAIN - DIVERSITY AND INCLUSIVE LEADERSHIP COMMITTEE

La missione di questo Comitato è promuovere la diversità tra le aziende associate, nonché proiettare il valore della diversità come elemento per migliorare la posizione competitiva dell'economia spagnola. Allo stesso modo, il Comitato promuove azioni di formazione e informazione volte a promuovere i diversi talenti nella cultura aziendale spagnola (donne, LGBTI, età e diversità culturale, ecc.).

2. IL VALORE DELLA DIVERSITY & INCLUSION IN AZIENDA E IL SUO CONTRIBUTO NELLA DEFINIZIONE DELLE STRATEGIE AZIENDALI E ORGANIZZATIVE

L'inclusione nel mercato del lavoro è un obiettivo prioritario per le aziende italiane e i dati certificano il forte ritardo del Paese, davanti al quale le imprese devono fare la propria parte.

L'occupazione giovanile e quella femminile in Italia sono nettamente sotto la media europea.

Negli ultimi anni non sono stati fatti passi avanti sufficienti per colmare questo gap.

Le imprese sono chiamate a dare il proprio contributo, puntando su strategie inclusive.

La crisi sociale ed economica innescata dalla pandemia ha esacerbato le disuguaglianze già esistenti nel mercato del lavoro.

A pagarne il prezzo più alto sono stati le lavoratrici e i lavoratori che si trovavano già in situazioni di vulnerabilità, primi fra tutti giovani e donne.

E, se da un lato "un lavoro dignitoso per tutti" è l'obiettivo di sviluppo sostenibile numero otto del Piano SDG 2030, è anche vero che numerosi studi confermano che un alto livello di diversità e inclusione nelle aziende è associato a un incremento della produttività, dell'innovazione e delle prestazioni.

LA SITUAZIONE ATTUALE

Il "Global Gender Gap Index", report elaborato da World Economic Forum, ogni anno misura il divario di genere in termini di salute, livello di istruzione, partecipazione economica ed emancipazione politica. Su 146 Paesi presi in considerazione, nel 2022 l'Italia si conferma al 63esimo posto, alle spalle di Uganda e Zambia.

Il livello di equità di genere viene misurato con un indice che va da zero a uno, cioè dall'assenza di parità alla totale parità.

L'Italia, oltre a non aver fatto passi in avanti in classifica rispetto all'anno precedente, ha migliorato il proprio punteggio solo di poco, passando da 0,720 a 0,721.

È al 99esimo posto per il tasso di partecipazione delle donne alla forza lavoro e fuori dalle prime cento posizioni sia per opportunità economiche che per disparità delle retribuzioni.

Dati che mostrano un'arretratezza sistemica rispetto alla maggioranza degli altri Paesi Ue: in Europa l'Italia, infatti, è 25esima su 35, con Francia e Spagna che sono al 17esimo e al 15esimo posto e la Germania al decimo.

La disparità di genere, però, non è l'unico problema. Anche i numeri dell'occupazione giovanile impongono delle riflessioni e richiedono misure urgenti.

In un contesto in cui la popolazione è anziana, con il 12,9% degli abitanti con meno di 15 anni e il 23,5% con più di 65, si registra un basso tasso di occupazione: lavora solo il 31,1% di giovani tra i 15 e i 29 anni. Solo la Grecia fa peggio, mentre la media continentale è al 47,4%. Tra i 15 e i 24 anni, poi, un italiano su cinque non studia, non è inserito in un percorso formativo e non lavora, rientrando nella categoria dei cosiddetti Neet (Not in Education, Employment, Training), rispetto a un dato europeo che si attesta poco al di sotto di 11 giovani su 100.

Stando ai calcoli di EY, network globale nel settore della consulenza alle imprese, nel prossimo decennio 3,5 milioni di persone lasceranno il lavoro per la pensione.

Per raggiungere i livelli europei di parità di genere e occupazione giovanile occorrerebbe sostituirli con 2,3 milioni di donne e 1,2 milioni di giovani.

IMPRESA ED INCLUSIONE

In un contesto in cui l'attenzione ai temi di diversità e inclusione non rappresenta solo un obbligo etico, ma anche un vantaggio competitivo per le società, queste sono chiamate a incorporare le attività di DE&I all'interno delle loro strategie aziendali.

L'aumento dell'attenzione ai temi di diversità, equità e inclusione è in continuo aumento.

Basti pensare che nel 2020 il mercato globale per la DEI, misurato in dollari spesi dalle aziende su attività connesse a tale area, è stato stimato a 7.5 miliardi di dollari, e si prospetta più che un raddoppio entro il 2026¹.

L'incremento della sensibilità verso queste tematiche è determinato da una serie di fattori, quali:

- i movimenti sociali attivisti;
- l'aumento delle aspettative dei consumatori, che in misura sempre maggiore scelgono di rivolgersi ai brand che si allineano ai loro valori;
- la diffusione dei social media, che forniscono alle aziende spazi in cui poter comunicare le loro azioni a un ampio pubblico;
- la competizione per acquisire talenti in azienda, che stimola le società a includere la DE&I nelle proprie attività di recruiting;
- l'attenzione degli investitori alle metriche di governance ambientale e sociale (ESG);
- ultimo fattore, ma non meno importante, è rappresentato proprio dall'impatto della DE&I sulle performance di team e dell'azienda.

1. Global Industry Analysts, "With Global Spending Projected to Reach \$15.4 Billion by 2026, Diversity, Equity & Inclusion Takes the Lead Role in the Creation of Stronger Businesses", November 2021

Gli studi² mostrano infatti che le aziende che includono una componente di diversità etnica e di genere sono rispettivamente il 36% e il 25% più propense a superare, in termini di performance finanziaria, le aziende in cui la diversità della *workforce* si attesta nella media.

Inoltre, le organizzazioni che promuovono valori di diversità, equità e inclusione, e presentano al loro interno una varietà di persone per origine, cultura, genere, capacità, sono in grado di generare soluzioni più creative e innovative.

Nel contesto attuale parlare di diversità e inclusione non significa soltanto adoperarsi per l'equità di genere, ma accogliere punti di vista, abilità, esperienze e background differenti, valorizzare le persone e prendersene cura.

Promuovere una cultura dell'inclusione all'interno dell'organizzazione apporta pertanto un duplice vantaggio per l'azienda e per le sue persone.

Come è emerso, mettere in pratica la leadership inclusiva e modellare il team su questa base conduce a migliori risultati di business.

Allo stesso tempo, valorizzare le differenze permette al singolo di riconoscere la propria unicità ed essere più consapevole del proprio valore, aumentando il senso di appartenenza all'organizzazione.

È importante essere consapevoli che, per abilitare la cultura del cambiamento, è necessaria un'azione coordinata da parte di tutti i membri dell'azienda.

Il team DE&I ha un ruolo fondamentale per promuovere la conoscenza dell'inclusione e la diffusione delle buone pratiche in azienda; tuttavia, è solo attraverso il dialogo e la collaborazione tra tutte le persone che si potranno rendere tangibili gli effetti della nuova cultura interiorizzata.

La costruzione di un ambiente inclusivo in azienda, infatti, è frutto di un processo di co-creazione, in cui ognuno è portatore di una ricchezza esclusiva: la propria storia, le esperienze vissute e le competenze maturate.

Mettere in comune questa eterogeneità significa valorizzare il patrimonio umano.

Nonostante l'impegno e l'investimento dedicato alla promozione della DE&I in azienda, il progresso richiede le sue tempistiche per trasformarsi in azioni visibili e concrete.

C'è ancora del lavoro da fare, quindi, ma la strada intrapresa sembra essere quella giusta e l'idea è quella di lavorare sempre più su questi temi, beneficiando anche della collaborazione con altre aziende, ispirandosi le une con le altre, condividendo best practice e idee innovative, agendo sempre più come ecosistema, con l'obiettivo di creare un mondo lavorativo migliore, basato

2. Global Parity Alliance: Diversity, Equity and Inclusion Lighthouses 2023, Insight Report of World Economic Forum, in collaboration with McKinsey & Company, January 2023.
"Diversity Wins" Report 2020 by McKinsey

sull'equità, rispetto e inclusione.

La gestione della Diversity, Equity & Inclusion richiede quindi un processo continuo di evoluzione culturale.

Si tratta di un vero e proprio viaggio per costruire un ambiente in cui le differenze sono valorizzate a livello individuale e organizzativo.

Questo è esattamente il motivo principale per cui American Chamber of Commerce in Italy ha deciso di costituire il Comitato Diversity & Inclusion.

3. LE INIZIATIVE DELLE AZIENDE DEL COMITATO IN TEMA DIVERSITY & INCLUSION: CATEGORIE E BEST PRACTICE

Recentemente le aziende si sono rese conto che l'attrazione dei migliori talenti è necessaria per essere innovative e di successo nelle loro attività e mercati.

Abbracciare l'uguaglianza, la diversità e l'inclusione è sempre più importante per il successo a lungo termine delle aziende nel mercato globale. La diversità non è solo genere, razza, etnia.

È fondamentale che le diverse voci all'interno di un'organizzazione non siano solo ascoltate ma incoraggiate.

Negli ultimi anni organizzazioni di diverse dimensioni e settori hanno investito molto sulla diversità, l'equità e l'inclusione.

Ciò ha portato a una serie di best practice che le aziende hanno implementato per accelerare la crescita aziendale e le prestazioni, la produttività e la creatività che un ambiente di lavoro diversificato garantisce.

Di seguito una serie di best practice implementate da diverse aziende socie di AmCham Italy.

Grande attenzione è data al Gender Gap: la maggior parte delle aziende sta promuovendo programmi di sviluppo per le dipendenti donne con l'obiettivo di aumentare il numero di donne in posizione di leadership.

LGBT, generazione e disabilità sono anche aree importanti in cui le aziende stanno investendo.

Molta attenzione viene data agli ERG (Employee Resources Groups), gruppi guidati dai dipendenti incentrati su particolari esperienze o tratti, come etnia, razza, identità di genere, orientamento sessuale, disabilità o stato di veterano.

Oltre alle attività che promuovono l'inclusione delle minoranze, le aziende stanno investendo energie e risorse per soddisfare le esigenze dei dipendenti e stanno sviluppando diversi programmi come:

- Politiche per le pari opportunità di lavoro;
- Progetti di benessere in azienda;
- Programmi di assistenza ai dipendenti;
- Iniziative di sostenibilità;
- Smart working e flessibilità;
- Diversità dei fornitori;

- Programmi di congedo parentale;
- Programmi a sostegno della salute.

Di seguito vengono brevemente illustrate alcune best practice delle aziende che compongono il Comitato D&I, raccolte secondo le quattro (4) categorie oggetto dell'analisi.

GENDER
3M
Equa rappresentanza di genere nei pool di talenti per i processi di selezione. Processo "cieco" di incremento del merito.
American Express
'Academy' interna per promuovere l'emancipazione femminile. Percorsi di sviluppo dedicati per aumentare la consapevolezza di sé, le competenze e il networking e costruire la futura pipeline di talenti. Progetti di volontariato offerti alle colleghe per sostenere le donne in difficoltà. Collaborazione con CADMI, Casa delle Donne Maltrattate di Milano.
Avio Aero
Promotore di tutoraggio per guidare, consigliare, accompagnare le donne nella loro carriera professionale affinché possano continuare a crescere.
Bayer
Le donne sono il 45% della forza lavoro totale e questa percentuale favorevole si conferma con il 46% in posizioni dirigenziali e il 42% in posizioni manageriali. Leadership Link è un programma di coaching globale che consente alle donne di chiedere consiglio, in modo che possano abbattere le barriere e acquisire fiducia in sé stesse per portare avanti la propria carriera.
Boeing
STEM - Programma efficace incentrato su #robotica e #AI, che incoraggia l'interconnessione del sistema educativo italiano attraverso tutoraggio, formazione e attività pratiche. Con oltre 2.000 studenti selezionati da diverse città italiane, il progetto prevede un grande focus su #Diversity & Inclusion, portando nelle scuole diversi esempi di dipendenti che hanno avuto la possibilità di condividere la propria esperienza professionale. Boeing sta continuamente rafforzando l'equità nel processo dei talenti attraverso diverse iniziative come avere un panel di selezione in cui tutte le diversità sono rappresentate, utilizzare un linguaggio neutrale negli annunci di lavoro utilizzando Gender Decoder o Textio. Training sulla rimozione dei pregiudizi durante la fase di selezione. ~200% Aumento della percentuale di donne nelle posizioni di vicepresidente tecnico e IT negli ultimi quattro anni. Programmi di mentorship finalizzati a percorsi di crescita e sviluppo per le donne.



Bristol Myers Squibb

B-NOW – un’iniziativa globale per supportare lo sviluppo della leadership femminile e percorsi di carriera STEM.
Corsi di sviluppo manageriale sia per giovani talenti femminili, quadri e componenti del Leadership Team, con percorsi dedicati.

British American Tobacco

Impegno per ottenere il 40% di donne nei team senior, il 45% di donne in ruoli dirigenziali.
Programma globale per promuovere il talento femminile dei senior manager.
Attività STEM per ispirare le ragazze di oggi.

EY

Il 52% di donne assunte su 3.000 nuove assunzioni.
Mentorship per guidare, supportare, accompagnare le donne nel loro percorso di crescita professionale.
Valorizzazione della professionalità della popolazione femminile in azienda attraverso percorsi di mentoring esterno verso le nuove generazioni o cross-aziendale.
Progetto di sponsorship con la leadership aziendale dedicato alle donne in pipeline per la candidatura a Partner.
Inspiring Girls con Valore D, percorso di mentorship interaziendale e format di Instagram Live “8 marzo tutto l’anno. Donne e consulenza”.
L’introduzione della figura del “Buddy” per il reinserimento al lavoro post maternità, affinché la risorsa che rientra dopo un breve/medio/lungo periodo di maternità possa essere allineata sui cambiamenti aziendali intercorsi durante il periodo di assenza lavorativa ed essere messa nella migliore condizione di bilanciare le attività lavorative con il nuovo ruolo di madre.
La possibilità di planning agevolato su clienti “vicini” geograficamente al proprio domicilio e/o sede di lavoro, compatibilmente con le esigenze della Service Line e fino al compimento di 1 anno di vita del bambino, e in ogni caso forme di lavoro flessibile.
Certificazione per le pari opportunità (ISO 30415).
Certificazione di genere (PDR 125).
Policy contro la discriminazione, la violenza e il bullismo.
Progetto Equal Pay per l’annullamento del gender pay gap e garanzia della parità retributiva.
Sostegno alla genitorialità bonus per neogenitori.
Congedo di paternità aggiuntivo, oltre quello previsto per legge, per una condivisione dei compiti di cura.
Percorso formativo “You Care, You Learn” per aiutare i neogenitori a comprendere quanto i compiti di cura possano trasformarsi in delle skill utili nel mondo del lavoro.
Progetto “Women Plus” in collaborazione con TIM, per sostenere l’occupazione femminile e accelerare il raggiungimento della parità di genere.
WANI (WoMen and Allies Network Italia), gruppo di affinità dedicato all’equità di genere.
Celebrazione della Giornata internazionale della donna (8 marzo) e di quella per l’eliminazione della violenza contro le donne (25 novembre).
Bring Your Kids at EY day (Milano e Roma).

Herbert Smith Freehills

Iniziative globali suddivise in 8 categorie per sostenere l'equità di genere. Include obiettivi (ad esempio entro maggio 2023 avremo il 35% di donne partner e in ruoli di leadership dei partner).

Inoltre, progetti di mentoring, sponsorizzazione e sostegno ai genitori che lavorano.

IBM

IBM partecipa agli advisory board sia del Progetto STEAMiamoci di Assolombarda che di Valore D, per poter contribuire a ridurre il gender gap e sostenere l'importanza delle donne nel settore STEM (scienza, tecnologia, ingegneria, arte e matematica) a livello scolastico e professionale.

(Generating Real Opportunities for Women), un progetto mentor-mentee per 80 studenti che lavorano con software e piattaforme IBM con l'Università Luiss di Roma.

Intesa Sanpaolo

Intesa Sanpaolo si è dotata di una policy con la quale si impegna a garantire eque opportunità nei processi di assunzione, così come nei bacini per la promozione a ruoli di Responsabilità, quelli delle nomine alla Dirigenza e nel piano per la successione dei ruoli apicali. Un ulteriore impegno riguarda nomine equilibrate per genere nella popolazione della senior leadership (primi e secondi riporti del CEO) nell'arco del piano d'impresa 2022-2025.

ITW

30% donne leader nella pipeline ITW entro il 2023.

Creazione di Pipeline per incoraggiare e promuovere la crescita delle donne.

Obiettivi personali per tutti i membri del Leadership Team. Valutazione personale dei Leader in base alla capacità di gestire i talenti – obiettivo di Gender Diversity

Webinar ed eventi.

Programmi per lo sviluppo del talento femminile: sponsorizzazione e coaching. Partecipazione a Valore D.

Methodos

Mentorship program per rinforzare la leadership femminile: il percorso ha l'obiettivo di supportare le future manager nell'identificazione della crescita professionale desiderata e nella messa a terra di comportamenti efficaci coerenti.

Il programma è cross-aziendale e prevede incontri periodici con mentor di altre organizzazioni che ricoprono ruoli di top management.

PAG Italy

PAG è orgogliosa di promuovere una forza lavoro diversificata che rappresenta i clienti e le comunità che serviamo. Ogni collaboratore riceve gli strumenti e la formazione per avere successo. Da lì, spetta all'individuo fornire e gestire la traiettoria della propria carriera. Ed è esattamente questo mantra che ha attirato una forza lavoro così diversificata nella nostra organizzazione.



Philip Morris

WIN (Women's Inspiration Network) - Gruppo di risorse per i dipendenti creato in PMI e dedicato all'empowerment delle donne. È aperto a tutte le donne e gli uomini dell'organizzazione che desiderano connettersi, trarre ispirazione, agire e sensibilizzare l'altro sull'equilibrio di genere nell'organizzazione. Nel 2019 Philip Morris Italia ha ottenuto la certificazione EQUAL-SALARY, revisione annuale che attesta la parità di retribuzione a parità di lavoro per uomini e donne. La certificazione include un'analisi quantitativa dei dati retributivi e una verifica qualitativa dell'impegno del management per la parità di genere sul lavoro e del rispetto delle politiche e delle pratiche di gestione dei talenti e della percezione della parità di genere da parte dei dipendenti. Il processo di certificazione è condotto dall'organizzazione no-profit svizzera EQUAL-SALARY Foundation (ESF), un ente terzo indipendente finanziato dal governo federale svizzero e riconosciuto dalla Commissione europea.

U.S. Consulate General – Department of Commerce

La direttiva del Governo degli Stati Uniti è di concentrarsi sui dati. Dove emergono dati sulla disuguaglianza di genere, per quanto riguarda le assunzioni, le promozioni e gli stipendi, esaminiamo le cause alla radice e proviamo a correggerle per garantire l'equilibrio di genere. Un esempio di questo è il gruppo di risorse per i dipendenti Women Commercial Officers, interno al Department of Commerce, che mira a identificare le disuguaglianze, analizza i dati relativamente a esse e quindi fornisce le risorse per migliorare l'equilibrio e la leadership di genere.

Inoltre, abbiamo l'iniziativa EmpowerHer per creare maggiori opportunità per le donne attive nel mondo degli affari e che siedono nei consigli di amministrazione. Per questa iniziativa il Governo degli Stati Uniti collabora con le AmCham dell'UE, inclusa AmCham Italia.

Vertex Pharmaceuticals

Il 54% della forza di lavoro in Vertex Pharmaceuticals Global sono donne. Di queste, il 39% è da Vice-President in sù.

Network di dipendenti (ERG) soprannominato IWILL (Inspiring Women in Leadership & Learning), focalizzato sull'attrazione, il mantenimento e lo sviluppo del talento femminile in tutta l'azienda.

Nel 2023 Vertex Pharmaceuticals Italia ha partecipato come azienda partner alla Race for the Cure 2023 volta alla promozione della salute femminile.

DISABILITY

American Express

Luogo di lavoro favorevole alle persone con disabilità, migliori pratiche di assunzione di disabili, sessioni di sensibilizzazione e azioni (colleghi e leader) per accogliere, assumere o lavorare in Amex come disabile. Sosteniamo con orgoglio la campagna di inclusione delle persone con disabilità.

Avio Aero

Esperienza di tirocinio per studenti con disabilità.
Partnership con Neurosive per realizzare un progetto per valutare la prontezza dell'organizzazione sulla disabilità invisibile.

Bayer

Ciclo di incontri con l'obiettivo di promuovere il valore della differenza e del talento e aumentare la consapevolezza su stereotipi di genere, diversità generazionale e culturale, LGBT+, disabilità.

Boeing

Disability:IN è la principale risorsa senza scopo di lucro per l'inclusione della disabilità aziendale in tutto il mondo. Grazie all'impegno del nostro team globale per l'accessibilità e l'inclusione della disabilità, Boeing è stata premiata con un punteggio del 100% nel Disability:IN Disability Equality Index per il sesto anno consecutivo.
Un team di esperti in materia nel campo della "sistemazione ragionevole" fornisce competenze e consulenza su sistemazioni, collocamento e riassegnazione di dipendenti con particolari necessità.
Boeing si impegna affinché tutti i prodotti e servizi digitali siano accessibili.

Bristol Myers Squibb

DAWN (Differently-abled- Workplace- Network).

British American Tobacco

Conformità a tutti i requisiti di legge in ogni mercato.
Partner esperto che supporta nell'assunzione di dipendenti con disabilità.

EY

Lavorare con il team allargato per una piena integrazione delle persone con disabilità.
Inclusive Hiring Academy: progetto DE&I per sensibilizzare e coinvolgere le nostre persone sul tema della disabilità. Attraverso il coinvolgimento di figure esperte e voci autorevoli, stiamo costruendo un palinsesto di incontri stimolanti per ingaggiare e formare rappresentanti di ogni Service Line a una cultura più inclusiva, e continuare a sviluppare progetti concreti di inserimento di persone con diversi tipi di disabilità.
"Progetto Accessibilità" degli spazi e degli strumenti aziendali, per offrire a tutte le persone l'opportunità di svolgere l'attività lavorativa in modo confortevole e adatto alle proprie esigenze, al fine di esprimere al massimo il proprio potenziale.
Gruppo di affinità DiversAbility, creato da persone con disabilità, fragilità e non, che lavorano insieme per sviluppare la giusta consapevolezza e conoscenza sui temi della disabilità e della fragilità in generale.
Progetto sulla neurodiversità e neuro-atipicità "Coloriamo l'invisibile" con Fondazione Adecco.

Herbert Smith Freehills

Ability Network che cerca di promuovere l'inclusività e aumentare la consapevolezza per la disabilità. Il gruppo ha anche gruppi di lavoro specifici, ad es. Gruppo di Lavoro sull'autismo e gruppo di lavoro sulla dislessia.

IBM

IBM ha co-sponsorizzato il principale evento italiano su tutti i tipi di disabilità, insieme ad altri attori chiave come Accenture, Intesa Sanpaolo, Unicredit e Vodafone. Il tema del 2021 ha riguardato il potere del linguaggio come facilitatore nel percorso di inclusione per tutte le disabilità.

Neurodiversità come un'opportunità - per tutti gli IBMer, per celebrare la Giornata mondiale della consapevolezza sull'autismo.

Intesa Sanpaolo

Gruppo di lavoro interfunzionale - coordinato dalla funzione Welfare - composto da oltre 80 persone attive (disability manager) in rappresentanza di molteplici strutture aziendali. Il gruppo mette in atto soluzioni di accomodamento ragionevole dedicate a singole situazioni, lavora in sottogruppi progettuali, incontra periodicamente le organizzazioni sindacali nell'ambito del Comitato Welfare, Sicurezza e Sviluppo Sostenibile per definire le iniziative da intraprendere e opera in sinergia con la Funzione Diversity & Inclusion.

ITW

Ability Network che cerca di promuovere l'inclusività e aumentare la consapevolezza per la disabilità.

U.S. Consulate General – Department of Commerce

Una formazione globale di sensibilizzazione dell'International Trade Administration per promuovere la sensibilità verso le persone con disabilità.

Vertex Pharmaceuticals

Vertex Pharmaceuticals Italia è stata impegnata nel 2023 in un programma interno di sensibilizzazione nei confronti delle disabilità sul luogo di lavoro.

GENERATION
3M
Reverse mentoring.
American Express
Programma dedicato alle giovani generazioni e ai talenti multinazionali, in partnership con Amex Global Campus e le principali università italiane.
Bayer
GROW ITALY Program.
Boeing
Jump start - forum che crea reti tra mentori e allievi. Mentorship aziendale di gruppo (GEM) - Un programma volontario di 6 mesi che offre l'opportunità di impegnarsi in una partnership mentore/allievo con un leader manageriale Boeing e/o un leader tecnico per discutere la pianificazione della carriera e sviluppare capacità collaborative e di networking. Inoltre, è molto comune che i dipendenti senior condividano le loro conoscenze con quelli junior o che vengano sviluppati programmi dedicati per i dipendenti all'inizio della carriera.
Bristol Myers Squibb
Climb: è un'iniziativa globale dedicata ai nostri Millennials. L'obiettivo che BMS si pone con CLIMB è quello di diventare l'azienda preferita per la forza lavoro contemporanea e per i leader della nuova generazione, per guidare il business nel futuro agendo attraverso tre pilastri: lead, inspire, connect.
British American Tobacco
Programmi di tutoraggio con mentori e allievi con diversi background e anzianità. Percorsi con le università per sviluppare progetti con le nuove generazioni, per raccogliere idee e nuovi punti di vista.
EY
Young Leadership Board. Gruppo di affinità costituito da colleghi e colleghe under 30, con lo scopo di creare una prospettiva cross-generazionale sulle varie priorità di EY. EY4NextGeneration, il programma di EY a supporto delle nuove generazioni. Attraverso una serie di Instagram Live, colleghe e colleghi raccontano il loro percorso di carriera all'interno di ciascuna delle diverse Service Line in EY. Un'occasione unica per far scoprire il mondo della consulenza con occhi nuovi e per orientare i giovani nel loro ingresso nel mondo del lavoro. Y7 Summit. Progetto che riunisce i giovani e le giovani leader da tutto il mondo, per discutere insieme le sfide globali e definire le policy che vorrebbero che i leader del G7 portassero avanti.
Herbert Smith Freehills
Training per manager e supervisori, compreso il riferimento al lavoro con generazioni diverse.



IBM

La Task Force per l'uguaglianza delle generazioni guida gli sforzi per porre i giovani al centro delle attività di sviluppo, facilitando al contempo le attività di tutoraggio e mettendo in evidenza le attività di networking e le generazioni più anziane che condividono le competenze.

Intesa Sanpaolo

Gruppo di lavoro interno sul tema della convivenza e della valorizzazione delle diverse generazioni all'interno dell'azienda.

ITW

YPN: Young Professional Network. Eventi di networking, mentoring e Academy di crescita professionale.

Methodos

Modelli NWOW: laboratori qualitativi e indagine quantitativa con oltre 250 studenti (20/24 anni), sia di area umanistica che scientifica, al fine di tracciare l'approccio al lavoro e le aspettative, raccogliere suggerimenti e comprendere come potrebbe essere il modo di lavorare della generazione Z.

PAG Italy

Programma specifico di gestione dei talenti (live nella seconda metà del 2023) interamente dedicato a qualsiasi generazione e basato sul merito.

U.S. Consulate General – Department of Commerce

Mentoring, coaching, crucial conversation training. Allyship (rappresentanza di soggetti che altrimenti non avrebbero voce in capitolo).

ERGS

3M

Women Leadership Forum.
Pride.

Boeing

Boeing Resource Groups (BRG) sono gruppi formati da dipendenti che hanno interessi comuni e che si impegnano a livello aziendale per creare una cultura inclusiva.

Promuovono con passione il senso di appartenenza all'azienda e ai valori che guidano innovazione, crescita e nuove opportunità.

Attualmente ci sono 9 BRG in Boeing, i seguenti sono particolarmente attivi nel nostro paese:

Boeing Women Inspiring Leadership (BWIL).

Boeing Employees Pride Alliance (BEPA).

Boeing Employees Awareness Ability Association (BEAAA).

Boeing Generation to Generation (BG2G).

Boeing Asian and Pacific Association (BAPA).

Boeing Black Employees Association (BBEA).

Society of Women Engineers at Boeing (SWE).

Bristol Myers Squibb

B-NOW per lo sviluppo delle competenze manageriali e della leadership al femminile.

CLIMB dedicato ai Millennials, per prepararli a ruoli di maggiore responsabilità, investendo su competenze chiave quali Digital, Data Analytics e Sostenibilità.

EY

Unity. ERG nato nel 2019, che sostiene l'inclusione LGBTQ+. Il network è formato da colleghe e colleghi che si riconoscono come parte della comunità LGBTQ+, e dalle numerose persone alleate, che supportano attivamente l'inclusione delle diversità di genere e di orientamento affettivo. Ad oggi la Unity conta più di 450 membri.

Minds from the Globe. La diversità e l'inclusività sono il fulcro di ciò che siamo e di come lavoriamo. Minds from the Globe riunisce chiunque: non solo i colleghi e le colleghe che provengono da culture differenti rispetto a quella dominante, ma anche coloro che hanno vissuto all'estero nel loro percorso di studio o di lavoro, chi ogni giorno lavora con business internazionali, o chi semplicemente vuole ascoltare e dare il proprio contributo ad uno scambio di visioni.

WANI (WoMen and Allies Network Italia). Si tratta del Network costituito da donne, uomini e alleati per l'empowerment femminile. WANI si propone di lavorare sul tema dell'equità di genere con il coinvolgimento della Leadership di EY, senza distinzione di genere, per attivare il cambiamento e implementare nuovi progetti.

DiversAbility. Gruppo di affinità creato da persone con disabilità, fragilità e non, che lavorano insieme per sviluppare la giusta consapevolezza e conoscenza sui temi della disabilità e della fragilità in generale.

You Movement. Gruppo di affinità guidato dalle professioniste Partner di EY che lavorano insieme per supportare la crescita delle donne, per averne un numero maggiore in posizioni apicali.

Young Leadership Board. Young Leadership Board. Gruppo di affinità costituito da colleghi e colleghe under 30, con lo scopo di creare una prospettiva cross-generazionale sulle varie priorità di EY.

Herbert Smith Freehills

Abbiamo una combinazione di reti globali e locali (ERG), ma sono aperte a tutti indipendentemente dalla posizione. Informazioni e risorse sono disponibili nell'hub Global D&I.



IBM

MWA - Mobile Wireless Accessibility.
Women in Technology.
Bee Green Italy.
LGBTQ+.

Intesa Sanpaolo

ISPROUD community di persone LGBTQ+ e alleate.

ITW

IWN: ITW women network.
YPN: Young Professional Network.
PRIDE ERGs.
Coming soon: European Ethnicity Inclusion Group.

Methodos

Cantieri: un programma crossfunzionale e intergenerazionale composto da task force interne per lo sviluppo di temi rilevanti per la cultura e il benessere aziendale (es. PM & Development Plan; Engagement Path, ecc). Fra questi, in particolare:

- Programma mentoring interno per stimolare e facilitare lo sviluppo della leadership superando eventuali bias derivati da genere, età, ruolo, provenienza geografica, ecc.;
- New Ways of Working: #4dayweek, progetto pilota di sperimentazione della settimana corta, che coinvolge l'intera azienda, per rispondere alle esigenze di work-life balance.

Philip Morris

WIN (Women's Inspiration Network).

U.S. Consulate General – Department of Commerce

Building Bridges to Global Markets Affinity Team: non propriamente un gruppo di risorse per i dipendenti, ma riunisce dipendenti interessati ai temi della DEI e ad assistere le comunità svantaggiate ad aumentare le loro esportazioni.

Women Commercial Officers Affinity Group.
Diversity and Inclusion Advisory Council.

Vertex Pharmaceuticals

Ad oggi ci sono 4 ERGs attivi in Vertex, che a livello globale è stata nominata da Forbes uno dei "Best Employers for Diversity 2023":

- IWILL (Inspiring Women in Leadership & Learning)
- VIBE (Vertex Includes Boundless Ethnicities)
- Vertex Pride (supporto ai dipendenti e alla comunità LGBTQ+)
- Vertex Brave (supporto ai veterani di guerra e ai primi soccorritori)

4. LA DIVERSITY & INCLUSION ALL'OPERA: CASI E TESTIMONIANZE

Dopo una breve e sintetica presentazione dei principali programmi di D&I implementati nelle aziende che compongono il Comitato, abbiamo pensato che fosse d'interesse effettuare alcune brevi interviste a un campione ristretto di partecipanti per avere un quadro sullo stato e l'evoluzione della D&I nelle organizzazioni di riferimento.

Abbiamo deciso di prendere in considerazione un'istituzione, una multinazionale americana, uno studio legale internazionale, una media azienda italiana e due società di consulenza nell'ambito executive search.

Questa differenziazione, sebbene non rappresentativa statisticamente, permette di avere un interessante spaccato di come la D&I si stia facendo spazio e quali siano i problemi/opportunità da affrontare e cogliere.

TANYA COLE (PRINCIPAL COMMERCIAL OFFICER, U.S. CONSULATE MILAN)

Come viene percepito il tema della Diversity & Inclusion nel suo ente?

La diversità, l'equità e l'inclusione e l'accessibilità (DEIA) sono pilastri prioritari dell'Amministrazione Biden a livello globale e della Missione Diplomatica degli Stati Uniti in Italia. Tutti i nostri programmi e mandati di assunzione interni sono modellati dalle pratiche della DEIA e da un piano strategico di DEIA. Il piano prevede una strategia di comunicazione verso l'esterno, programmi e pratiche per il business e la comunità in generale che guidano la DEIA e il suo ruolo nel promuovere l'innovazione.

Per il Dipartimento del Commercio, la DEIA viene implementata sia dall'alto verso il basso sia orizzontalmente all'interno dell'organizzazione e viene misurata. Il nostro motto è "ciò che viene misurato viene fatto". Il primo passo è costruire una consapevolezza interna dell'importanza della DEIA e quindi responsabilizzare le persone all'interno dell'organizzazione sia per le pratiche interne che esterne. La responsabilità viene misurata utilizzando dei parametri specifici per la DEIA applicati alle nostre strategie e piani di lavoro.

Per creare consapevolezza, offriamo formazione sui pregiudizi inconsci a tutti i nostri dipendenti e li imponiamo a tutti i supervisor e manager. Richiediamo inoltre ai dipendenti di programmare la formazione, le informazioni e gli eventi della DEIA nei loro programmi e piani di prestazione. Poiché la DEIA è un parametro, misuriamo queste azioni come parte della performance complessiva. Le attività implementate includono:

- Avvio del DIAC (Comitato consultivo per la diversità e l'inclusione che riferisce al Segretario al Commercio);
- Calendario di osservanza della DEIA, incontri con relatori su temi DEIA, podcast che utilizzano LinkedIn per condividere la diversità nell'organizzazione ed eventi rivolti a comunità che necessitano di più ampia rappresentanza;
- Programmi "Inclusion Ambassador" per il reclutamento e il mantenimento di un gruppo diversificato di futuri colleghi;
- Missioni commerciali DEIA nei mercati dell'Europa occidentale sfruttando Partnership come quella con AmCham Italy;
- Supporto agli eventi LGBTQI+ e agli eventi di networking inclusivi;
- Best practice per costruire ponti verso i mercati globali (programma "Building Bridges to Global Markets") rivolte a comunità imprenditoriali sottorappresentate che promuovono una crescita economica e un accesso equi;
- Programma Select Global Women in Tech a supporto dell'imprenditorialità femminile in campo tecnologico;
- Sfruttare le voci delle donne al tavolo delle imprese lavorando con le AmCham della UE e il Sottosegretario al Commercio per ampliare e promuovere le opportunità per le donne nei consigli di amministrazione: Empower Her, di cui AmCham Italy è firmataria;
- DEIA "Fireside chats" con il Vicesegretario e Sottosegretario al Commercio per condividere le best practices e migliorare i programmi DEIA.

In quale area della D&I state investendo maggiori energie e/o risorse?

Consapevolezza e contrasto di pregiudizi inconsci nel processo di assunzione, promozione e fidelizzazione dei dipendenti e incoraggiamento dell'equità e della responsabilità sul posto di lavoro con i nostri clienti e committenti. Vogliamo stabilire lo standard e mettere in pratica la DEIA in tutti i nostri mandati e tutte le nostre interazioni a livello di Missione Diplomatica. La DEIA sta diventando il DNA dei nostri programmi.

Quali sono le difficoltà che riscontra nell'applicazione delle pratiche D&I nella sua realtà?

Abbatte e vincere stereotipi e pregiudizi inconsci e monitorare le pratiche DEIA e il barometro dell'inclusione al nostro interno.

Quali sviluppi vede in termini di D&I che hanno un ruolo più importante per la strategia aziendale globale?

Stiamo assistendo a più politiche e programmi commerciali con la componente DEIA. In effetti, effettuiamo un controllo costante attraverso la "lente" DEIA per l'equilibrio di genere, l'equità e l'inclusione come parte del nostro processo di valutazione e disponibilità a partecipare a programmi del settore pubblico e privato. Adottiamo un approccio più consapevole nelle nostre

pratiche di assunzione, fidelizzazione e promozione.

Cerchiamo anche consulenti esterni che aiutino i nostri leader senior nell'attuazione di piani strategici relativi a diversità, equità, inclusione e accessibilità. Questo aiuta a superare la visione a tunnel e i punti ciechi e fornisce un controllo di pregiudizi inconsci.

Vorrei congratularmi con AmCham Italy per aver compiuto un enorme balzo in avanti nell'identificare e condividere le pratiche commerciali della DEIA in tutta Italia e per il suo coraggio e la sua visione nell'abbracciare l'importanza di questa iniziativa per l'innovazione e la crescita economica sostenibile in Italia e nel mondo.

ANGELA NATALE (PRESIDENTE, BOEING ITALIA)

Come viene percepito il tema della Diversity & Inclusion nella sua azienda?

In Boeing, sappiamo che il successo dell'azienda si basa sulla nostra capacità di far emergere il talento di ognuno a prescindere da background, paese, origine, identità e orientamento di genere, disabilità. Occuparsi di diversità e inclusione è ormai una necessità aziendale ed è per questo che negli ultimi anni sono stati compiuti notevoli passi avanti grazie al GEDI - Global Equity Diversity Inclusion – un team trasversale che opera globalmente per creare un ambiente di lavoro che promuova una cultura di equità, diversità e inclusione. Basti pensare che nel 2021, per la prima volta nella storia della nostra azienda, abbiamo pubblicato i dati relativi alla Diversity per dimostrare il nostro impegno nell'affrontare le disuguaglianze. Condividere le metriche di rappresentanza delle donne, di minoranze etniche e gruppi specifici ci aiuta a capire come intervenire e sviluppare strategie per colmare le lacune di rappresentanza nelle aree di interesse cui tutti, indistintamente, siamo chiamati ed incoraggiati a partecipare.

Nell'ultimo anno abbiamo fatto notevoli progressi e abbiamo visto in prima persona come l'inclusione ci renda migliori. Rispetto allo scorso anno, la rappresentanza delle donne e delle minoranze etniche è complessivamente aumentata.

Infine, se consideriamo l'Italia, la partecipazione di molti dipendenti ai diversi ERG è una chiara dimostrazione di interesse a queste tematiche.

Sono più di 5 anni che abbiamo un leader D&I nella regione europea che coordina le varie attività tenendo conto delle peculiarità di ogni singolo paese.

In quale area della D&I state investendo maggiori energie e/o risorse?

In Italia, Boeing ha voluto dare un forte contributo nelle attività STEM da quest'anno STEAM (con l'aggiunta dell'Arte).

Dal 2017 Boeing collabora con alcune delle più prestigiose Università e scuole superiori italiane per promuovere l'interesse verso le materie scientifiche. Inoltre, con il progetto Newton Room, Boeing dona alle comunità di tutta Europa delle classi portatili, le Newton Room appunto, al cui interno vi sono strumenti all'avanguardia per promuovere lo studio delle discipline STEM.



L'iniziativa è volta a promuovere lo studio delle materie scientifiche tra le/i ragazze/i delle scuole primarie e secondarie ed è stata implementata con successo in dieci Paesi d'Europa. In Italia, l'Aula Newton itinerante ha già fatto tappa a Bari nel 2021 e a Torino nel 2022, dove ha ottenuto il patrocinio della Regione Piemonte.

La capacità di competere sul mercato con i migliori e "diversi" talenti passa attraverso un accurato processo di selezione del personale. Per questo Boeing ha creato delle best practice e dei training somministrati al management per evitare comportamenti pregiudiziali che possano influenzare la selezione del candidato.

Infine, nel 2023 un nuovo welfare plan è stato introdotto in Italia dando un valido e concreto supporto agli impiegati e alle loro famiglie attraverso voucher e contributi da impiegare nell'ambito dell'assistenza, cultura, sport, wellness, ecc.

Quali sono le difficoltà che riscontra nell'applicazione delle pratiche D&I nella sua realtà?

A volte la resistenza del dipendente può essere un ostacolo.

L'aumento della consapevolezza è sicuramente un elemento da perseguire.

Assicurarsi che i dipendenti comprendano i vantaggi che deriveranno da diverse iniziative. Quando le persone comprendono il valore e l'importanza di avere un posto di lavoro diversificato, saranno più tolleranti e pazienti con il processo.

Quali sviluppi vede in termini di D&I che hanno un ruolo più importante per la strategia aziendale globale?

Lo scorso anno abbiamo fissato un insieme di obiettivi a breve termine da raggiungere entro il 2025 introducendo la pratica del Seek, Speak & Listen ("Cerca, Parla e Ascolta") con l'intento di costruire team più forti e raggiungere migliori risultati di business.

Questa iniziativa è fondamentale per dimostrare ciò che siamo e come lavoriamo insieme.

Il successo per noi significa creare una cultura basata sulla fiducia, sull'attenzione verso l'altro e le relazioni umane. Questa cultura aperta e inclusiva porterà a un miglioramento dei risultati aziendali a livello di sicurezza, qualità, produzione, performance e inclusione.

Ogni dipendente è incoraggiato ad esprimere il proprio parere. Questa pratica insieme all'ascolto, alla denuncia di situazioni non inclusive e alla costante ricerca di feedback rappresentano degli imperativi che siamo sicuri porteranno al miglioramento dei processi, dei sistemi e della comunicazione.

ERIKA PEREZ (CLIENT PARTNER, CHABERTON PARTNERS)

Come viene percepito il tema della Diversity & Inclusion nella sua azienda?

Chaberton Partners considera la D&I una priorità su due assi:

- Mantenere una significativa rappresentanza femminile interna. Attualmente la quota femminile aziendale è 65% del totale. A livello manageriale il nostro obiettivo è raggiungere la parità;
- Nel 2022 abbiamo raggiunto il 45% Diversity shortlist. Le posizioni manageriali tecniche sono quelle dove cerchiamo di creare una community femminile per rispondere alle esigenze del mercato in particolare supportando gruppi di lavoro dedicati alle donne STEM.

In quale area della D&I state investendo maggiori energie e/o risorse?

- Nello sviluppo dei nostri giovani talenti femminili;
- Nella ricerca di donne per le posizioni di consigliere indipendente nei board;
- Nella creazione di una community di donne leader con cui condividere esperienze;
- Nel continuare a crescere la percentuale di Diversity nelle shortlist.

Quali sono le difficoltà che riscontra nell'applicazione delle pratiche D&I nella sua realtà?

Abbiamo notato che:

- La leadership maschile ha più facilità di colloquiare ed è più naturalmente inclusiva all'interno del suo cluster;
- La capacità di networking, di condivisione e supporto vede degli spazi di miglioramento.

Quali prospettive di sviluppo vede nella D&I a livello di contribuzione nelle strategie aziendali e di miglioramento delle performance aziendali?

Sicuramente pensiamo che le donne possano portare punti di vista e comportamenti virtuosi che possono arricchire le performance della nostra azienda. Abbiamo, infatti, notato che le donne riescono a stabilire rapporti più consistenti di trust con i clienti. In un mondo che cambia il trust sembra essere l'elemento che può farci distinguere. Trust è uno dei nostri quattro (4) valori, insieme a Ownership e Caring, tutti valori molto femminili.

Nei nostri piani di sviluppo c'è l'acquisizione di donne partner in Europa che andranno a gestire posizioni di leadership importanti all'interno della nostra firm e contribuiranno alla crescita di Chaberton Partners.

Inoltre, lavoriamo costantemente sulla Diversity in generale ed in particolare sull'aging, investendo su persone che appartengono a generazioni differenti, ma che collaborando insieme hanno la capacità di essere generative e innovative al tempo stesso.



LAURA ORLANDO (MANAGING PARTNER, HERBERT SMITH FREEHILLS)

Come viene percepito il tema della Diversity & Inclusion nella sua azienda?

La D&I è uno dei valori fondanti del nostro studio, ma anche un impegno costante e una sfida per il futuro. HSF è uno dei firmatari del Global Impact delle Nazioni Unite, l'iniziativa strategica più ampia al mondo che unisce governi, imprese, agenzie delle Nazioni Unite, con lo scopo di promuovere su scala globale la cultura della cittadinanza d'impresa e ciò si riflette in una serie di iniziative concrete volte al rispetto delle diversità culturali e di genere.

Oltre che come "valore" salvaguardato da regole interne (quali policy, meccanismi interni di controllo, *survey* interne), la D&I significa per noi anche "crescita" e "ambizione". Non a caso il tema della D&I, unitamente allo sviluppo della persona e del benessere mentale, costituisce uno dei pilastri del progetto di HSF "Ambition 2025" che punta a rafforzare ulteriormente le aree di eccellenza dello studio intorno a quattro (4) direttrici principali, tra cui appunto la promozione delle diversità.

In quale area della D&I state investendo maggiori energie e/o risorse?

In Herbert Smith Freehills abbiamo un team di Diversity & Inclusion dedicato e separato rispetto alla funzione HR, proprio per garantire autonomia nelle iniziative di formazione e sensibilizzazione. Le iniziative dello studio non sono limitate al tema dell'inclusione di genere – siamo molto attenti anche a favorire l'inclusione a tutti i livelli, per combattere razzismi e stereotipi inconsapevoli.

Se si parla in particolare di "*gender balance*", tuttavia, il nostro studio è stato tra i primi a definire e rendere pubblici dei target specifici di parità di genere da raggiungere entro il 2023 (donne socie e in posizioni di leadership al 35%). Da quando sono stati adottati obiettivi concreti – ovverosia dal 2014, quasi 10 anni fa – la nostra percentuale di donne "partner" è aumentata dal 18% al 31%.

Lo studio sta investendo energie anche in progetti di sponsorship interna per le professioniste donne (per rendere accessibili diversi *role model* di partnership), nonché progetti di supporto per le madri e i padri lavoratori. La formula dell'*Agile Working* per il 60% ma anche il supporto specifico dopo il ritorno da un periodo di *leave*, rispondono a queste esigenze.

Ma oltre al "fare" è molto importante saper ascoltare come stanno i propri collaboratori. Facciamo un sondaggio a livello globale ogni anno (Insights Survey) per dare la possibilità ai manager di capire come i collaboratori percepiscono la loro esperienza lavorativa. E per stimolare le risposte, l'iniziativa è equo-solidale: per ogni risposta doniamo una sterlina ad una charity selezionata.

Lo sforzo dello studio non è tuttavia rivolto soltanto all'interno: HSF si impegna a rendere la Diversity oggetto di dialogo anche con i propri clienti e gli altri professionisti, al fine di migliorare la parità di genere nell'intero settore legale.

Quali sono le difficoltà che riscontra nell'applicazione delle pratiche D&I nella sua realtà?

La Diversity viene ancora percepita come qualcosa “delle” donne e “per” le donne. Si tratta in realtà di una questione che riguarda tutti, a prescindere dal genere. Un segnale positivo in questo senso proviene dagli stessi clienti: spesso le multinazionali-clienti pongono come condizione imprescindibile per la selezione di uno studio rispetto ai concorrenti, l'attenzione al tema della diversità e la presenza di donne nei ruoli apicali.

Quali prospettive di sviluppo vede nella D&I a livello di contribuzione nelle strategie aziendali e di miglioramento delle performance aziendali?

Dietro i migliori successi professionali c'è sempre un team formato da professionisti con personalità, qualità e competenze diverse e complementari. Le migliori risorse escono infatti quando le persone si sentono rispettate e valorizzate. Per questo la D&I, oltre a impegno e sfida, è prima di tutto “opportunità”.

CHIARA ERCOLE (AMMINISTRATORE DELEGATO, F.LLI SACLÀ)

Come viene percepito il tema della Diversity & Inclusion nella sua azienda?

Il tema della D&I è integrato nella cultura aziendale e non articolato in politiche formali.

Quali sono le difficoltà che riscontra nell'applicazione delle pratiche D&I nella sua realtà?

La non formalizzazione della D&I in pratiche e politiche ha proprio il limite nella non misurabilità.

Realtà aziendali di dimensione media o medio-piccola, non hanno in genere risorse e struttura per un'alta formalizzazione di politiche di D&I, per questo il tema è lasciato nell'ambito generico dell'espressione della cultura aziendale, di solito determinata dalle persone che la dirigono.

Realtà piccole sono anche, per necessità, più permeabili rispetto alla cultura generale del contesto in cui operano. In altre parole, una realtà piccola tende a doversi adattare alla cultura del lavoro del suo territorio, dei suoi clienti e dei suoi fornitori.

Quali prospettive di sviluppo vede nella D&I a livello di contribuzione nelle strategie aziendali e di miglioramento delle performance aziendali?

Esistono analisi che dimostrano una correlazione fra efficacia delle politiche di D&I e risultati di performance aziendale. Personalmente, non credo che D&I generi di per sé risultati economici migliori, ma piuttosto che sia un indicatore di una cultura aziendale sana in cui è premiato il merito e che pertanto sia un elemento imprescindibile nelle organizzazioni di successo.



GIOVANNI STRAPAZZON (MANAGING DIRECTOR, STANTON CHASE INTERNATIONAL)

Come viene percepito il tema della Diversity & Inclusion nella sua azienda?

La D&I è l'ordine del giorno di Stanton Chase e si traduce in diverse azioni:

- È stata creata una practice dedicata che opera da oltre 10 anni;
- The Golden Book di Stanton Chase, che contiene Valori, Principi e Codice Etico, contiene un capitolo dedicato alla D&I;
- Nel 2015 Stanton Chase è stata riconosciuta "Best Global Senior Executive Search Firm & Innovator for Diversity Recruitment"
 - Nello stesso anno per celebrare i 25 anni di Stanton Chase è stato presentato il Global Diversity Award, che ha premiato tre (3) importanti organizzazioni che hanno dimostrato di possedere caratteristiche distintive come essere una best practice nelle iniziative sulla Diversity, avere applicato criteri di Diversity a livello di Board of Directors e Executives ma anche nel resto dell'organizzazione e aver innovato i processi di on-boarding attraverso la Diversity;
 - Recentemente Stanton Chase è stata ammessa nel 30% Club: www.30percentclub.org.

In quale area della D&I state investendo maggiori energie e/o risorse?

- Nel sito web è stata creata una pagina dedicata a DEI, contenente articoli, interviste e testimonianze sull'argomento;
- Ogni anno viene celebrata lo Women's Day con diverse iniziative per sottolineare che crediamo nella D&I e nella responsabilità di influenzare un cambiamento positivo. Quest'anno il tema è #EmbraceEquity;
- Il 35% dei nostri consultant a livello mondiale sono donne e la priorità è aumentare costantemente la loro presenza come Manager e Partner.

Quali sono le difficoltà che riscontra nell'applicazione delle pratiche D&I nella sua realtà?

- Temi culturali che stanno comunque evolvendo in senso positivo, tenendo conto del crescente focus sulle competenze che fa superare il criterio della Diversity in senso stretto;
- Temi di mobilità che vengono progressivamente superati attraverso l'applicazione dello smart-working.

Quali prospettive di sviluppo vede nella D&I a livello di contribuzione nelle strategie aziendali e di miglioramento delle performance aziendali?

Da una survey condotta da Association of Executive Search and Leadership Consultants (AESC, di cui Stanton Chase è membro) nel 2022 tra i suoi associati, emerge che la DEI è al terzo posto tra le priorità dichiarate dai clienti, subito dopo l'impatto del Covid19 e lo shortage dei talenti

e prima di trasformazione digitale, instabilità geopolitica, ricerca di leader che siano in grado di guidare il cambiamento e la disruption nella supply chain.

Emerge che la Diversity è uno dei parametri utilizzati dalle aziende per la scelta del partner nell'executive search ed in particolare l'inclusione di criteri di Diversity nella formazione delle short list.

Se consideriamo l'importanza rivestita dalla Diversity nei processi di executive search, la survey mostra che è passata dal 44% del 2019 al 79% del 2022.

La D&I dovrà sempre più diventare uno standard nelle strategie dell'executive search.

5. COME RAFFORZARE IL RUOLO DELLA DIVERSITY & INCLUSION: SUGGERIMENTI E CONSIGLI

Il ruolo della D&I è in continua crescita, è ormai considerato un pilastro nell'elaborazione e implementazione delle strategie aziendali da cui non si può più prescindere.

Tuttavia, sebbene sia un elemento importante nella "cassetta degli attrezzi" aziendale, esistono importanti spazi di sviluppo per la D&I sia a livello aziendale che a livello di elaborazione di policy che aumentino la rilevanza di questo tema nel dibattito politico-istituzionale, facendolo uscire dal recinto delle quote per imporlo come elemento di discussione in materia di leadership, inclusione e performance.

In base alle riflessioni svolte all'interno del Comitato, di seguito vengono presentate alcune idee/suggerimenti per incrementare la rilevanza della D&I:

1. **Coinvolgere la leadership aziendale e far sì che la D&I sia un argomento di discussione costantemente presente nelle loro agende:** sostegno e sponsorship da parte dei vertici aziendali sono condizioni essenziali per garantire la giusta attenzione a questi temi e tenere l'organizzazione focalizzata sul miglioramento continuo.
2. **Nominare degli stakeholder/punti di riferimento aziendali per le dimensioni della D&I di maggior interesse:** la cultura della D&I può iniziare efficacemente il suo percorso se appoggiata dai vertici aziendali, tuttavia vive, si sviluppa e radica nel tempo solo con un continuo processo di maturazione aziendale, dovuto all'azione delle persone che lavorano in azienda e la applicano ogni giorno. Pertanto, è fondamentale trovare degli "ambasciatori" aziendali della D&I, che considerino una missione l'aumento della consapevolezza e lo sviluppo di iniziative interne in merito così da rendere l'azienda un incubatore prima e un naturale luogo poi per la D&I.
3. **Stabilire degli obiettivi chiari e misurabili da monitorare periodicamente e documentare:** sviluppo di D&I tracker che, come effettuato da EY mediante un algoritmo, possa misurare e tracciare, anno su anno, indicatori come l'Inclusivness Index e il Balance & Mix Index. Il primo indicemisuratuttiidatirelativiallapopolazioneaziendale,leassunzioni,lepromozioni,le uscite,irisultatidellesurveydigradimento,ilnumeroideiprogettiperognidimensionedellaD&I. Il secondo indicemisura la composizione del Leadership team, non solo tenendo conto del bilanciamento di genere, ma anche del tipo di esperienze dei membri, esperienze all'estero, esperienze in altri contesti lavorativi, esperienze *cross service lines*. Inoltre, misura quanto la D&I sia al centro della loro agenda. Lo strumento permette dunque di mettere tutto in relazione tra i vari paesi e dare una panoramica completa del livello di maturità del Paese/Regione rispetto al resto.

4. **Affidare il ruolo di D&I Manager al di fuori dell'area delle Risorse Umane:** il tema della D&I deve uscire dal recinto delle risorse umane e assumere la propria visibilità e responsabilità, inserendosi a pieno titolo come funzione indipendente che operi trasversalmente e in sinergia alle altre aree aziendali.
5. **Incrementare le iniziative di confronto al di fuori della propria realtà aziendale:** costruire progetti di partnership con le istituzioni, le università, le scuole e le associazioni è uno dei mezzi più efficaci per aumentare la consapevolezza sull'argomento e per educare le nuove generazioni a considerare la D&I come elemento costitutivo dell'identità aziendale e, in generale, come condizione di normalità.



American Chamber of Commerce in Italy

Via Cantù 1 - 20123 Milano
Tel. +39 02 86 90 661 - Fax +39 02 39 29 67 52
amcham@amcham.it - www.amcham.it