

Silvia Ravazzani
Alessandra Mazzei
Alfonsa Butera
Chiara Fisichella

DIVERSITY, EQUITY & INCLUSION

STATO DELL'ARTE NELLE AZIENDE ITALIANE

Centre for Employee Relations and Communication
Università IULM

FrancoAngeli 

Silvia Ravazzani
Alessandra Mazzei
Alfonsa Butera
Chiara Fisichella

DIVERSITY, EQUITY & INCLUSION STATO DELL'ARTE NELLE AZIENDE ITALIANE

Centre for Employee Relations and Communication
Università IULM

FrancoAngeli 



Università IULM

Centre for Employee Relations and Communication

Dipartimento di Business, Law, Economics and Consumer Behavior

«Carlo A. Ricciardi»

Il presente volume è pubblicato in open access, ossia il file dell'intero lavoro è liberamente scaricabile dalla piattaforma **FrancoAngeli Open Access**.
(<http://bit.ly/francoangeli-oa>)

FrancoAngeli Open Access è la piattaforma per pubblicare articoli e monografie, rispettando gli standard etici e qualitativi e la messa a disposizione dei contenuti ad accesso aperto. Oltre a garantire il deposito nei maggiori archivi e repository internazionali OA, la sua integrazione con tutto il ricco catalogo di riviste e collane FrancoAngeli massimizza la visibilità, favorisce facilità di ricerca per l'utente e possibilità di impatto per l'autore.

Per saperne di più: Pubblica con noi. (<https://www.francoangeli.it/autori/21>)

I lettori che desiderano informarsi sui libri e le riviste da noi pubblicati possono consultare il nostro sito Internet: www.francoangeli.it e iscriversi nella home page al servizio "Informatemi" per ricevere via e-mail le segnalazioni delle novità.

Progetto grafico: Marina Pica

Copyright © 2023 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy.

L'opera, comprese tutte le sue parti, è tutelata dalla legge sul diritto d'autore ed è pubblicata in versione digitale con licenza Creative Commons Attribuzione-Non Commerciale-Non opere derivate 4.0 Internazionale (CC-BY-NC-ND 4.0)

L'Utente nel momento in cui effettua il download dell'opera accetta tutte le condizioni della licenza d'uso dell'opera previste e comunicate sul sito.

Indice

Presentazione	5
Il Centre for Employee Relations and Communication e il Working Group Employee Communication	7
Il Working Group Employee Communication 2022-2024	9
Il team di ricerca	11
Il comitato scientifico	13
Nota metodologica sulla ricerca	139
Riferimenti bibliografici	141

Perché uno studio su Diversity, Equity & Inclusion (DE&I) nelle aziende italiane?	17
Quale definizione di DE&I?	19
DE&I e comunicazione interna: quale legame?	21
CAMEO_ La ricerca «Il Diversity Management in Italia» 2007-2010	23
Quale disegno della ricerca 2022-2023?	35
I risultati della ricerca	41
• Come si caratterizza la scelta delle aziende di gestire le questioni di DE&I?	45
• Quali azioni implementano le aziende sul fronte DE&I?	63
• Le aziende impiegano metodi manageriali per gestire l'attività su DE&I?	85
• Come sono coinvolte le persone dell'organizzazione sul fronte DE&I?	99
• Quali sono gli esiti delle azioni intraprese sul fronte DE&I?	107
• Come evolvono gli approcci delle aziende italiane nella gestione di DE&I?	123

Presentazione

Il rapporto **Diversity, Equity & Inclusion. Stato dell'arte nelle aziende italiane** ricostruisce l'impegno delle aziende italiane sul fronte Diversity, Equity & Inclusion (DE&I).

Tramite il confronto con i risultati di una survey analoga svolta nel **2010**, lo studio consente altresì di rilevare l'**evoluzione dell'impegno** delle aziende a favore di DE&I nel tempo.

È stato realizzato dal **Working Group Employee Communication 2022-2024** attivo presso il Centre for Employee Relations and Communication (CERC).

La somministrazione della survey sui manager è stata svolta in collaborazione con il **Comitato Global Inclusion - art. 3**.

CERC

Il **Centre for Employee Relations and Communication (CERC)** è il **centro di ricerca** dell'Università IULM focalizzato sui temi delle **relazioni** e della **comunicazione con i collaboratori**.

Ha la **finalità** di sviluppare e diffondere cultura della gestione delle **relazioni organizzative** e della **comunicazione con i collaboratori**. Svolge **ricerca, divulgazione, formazione e progetti commissionati**, in una prospettiva di confronto fra il mondo accademico e quello aziendale.

Si avvale del supporto di un **Comitato scientifico internazionale** che ne assicura la connessione con i principali centri di eccellenza nel mondo.

Ospita al suo interno un gruppo di ricerca multi-azienda, il **Working Group Employee Communication (WG_EC)**, che si rinnova ogni due anni ed è aperto alla partecipazione di un numero limitato di aziende. Fa parte del **Dipartimento di Business, Law, Economics and Consumer Behavior «Carlo A. Ricciardi»** dell'Università IULM.

È stato istituito nel 2016 in qualità di **Osservatorio**, come evoluzione del **Laboratorio Comunicazione interna** attivo alla IULM dal 2009. Nel 2019 l'Osservatorio è stato istituzionalizzato come **centro di ricerca di Ateneo**.

employee.communication@iulm.it

WG_EC

Il Working Group Employee Communication (WG_EC) è il **gruppo di ricerca multi-azienda** del CERC dedicato a un **progetto speciale** della durata di due anni in partnership con un **gruppo limitato di aziende**.

Condivide con il CERC la missione di **sviluppare e diffondere cultura** delle relazioni organizzative e della comunicazione con i collaboratori. Ha inoltre l'obiettivo specifico di **promuovere scambio di conoscenze** tra Università IULM e aziende.

Realizza un **progetto di ricerca su un tema concordato**. Le aziende partner e i ricercatori IULM si incontrano su base regolare durante l'anno per condurre lo studio, condividere aggiornamenti sui risultati del progetto di ricerca e per approfondire temi di interesse del WG_EC. Gli **incontri** sono **mirati a obiettivi** definiti e condotti in un **contesto peer to peer**.

Vuole rappresentare un **think tank** sui temi della gestione delle relazioni organizzative e della comunicazione interna, che sia di **stimolo e punto di riferimento** in quest'area per i professionisti delle aziende partner, la comunità professionale di riferimento e le comunità professionali contigue.

Intende svilupparsi nel contesto del **network internazionale scientifico e professionale** nell'area della gestione delle relazioni organizzative e della comunicazione con i collaboratori, e contribuire alla **formazione di generazioni future** di esperti in questo ambito.

Il Working Group Employee Communication 2022-2024

Aziende partner del Working Group Employee Communication 2022-2024 e loro rappresentanti:

Campari Group

*Enrico Bocedi
Laura Sprea*

Cromology Italia

Simona Bargiacchi

E.ON

*Giovanna Di Bacco
Yasmine Longhi*

Edison

Fabrizia de Vita

Eni

Valentina Uboldi

Gruppo Unipol

*Alessandra Cappello
Silvia Cervellera*

Italgas

*Silvia Caccia
Alessandro Pasquato*

MM

Maria Lucia Lezzi

Sanofi

Serena Ceccarelli

Sella

*Eugenio Lanzetta
Stefano Murdaca*

Snam

*Davide Ciullo
Elisabetta Vinciguerra*

Takeda

*Gianluca Tagna
Biagio D'Alessio*

Unicoop Firenze

*Manola Manini
Pietro Marinesi*

Vodafone Italia

*Loredana Vernillo
Sara Tangari*

Whirlpool EMEA

*Federica Bartolini
Beatrice Tortosa*

Il team di ricerca

Le autrici

Silvia Ravazzani, PhD, è docente di Comunicazione d'impresa, Corporate Communication, e Social Media Management for Corporate Communication presso l'Università IULM. È componente del Comitato scientifico e Senior Project Leader del Centre for Employee Relations and Communication.

silvia.ravazzani@iulm.it

Alessandra Mazzei è docente di Comunicazione d'impresa, Brand e Corporate Communication, e Internal Communication and Change Management presso l'Università IULM, dove è anche coordinatrice del corso di laurea in Comunicazione d'impresa e relazioni pubbliche. È Direttrice del Centre for Employee Relations and Communication dell'Università IULM.

alessandra.mazzei@iulm.it

Alfonsa Butera è docente a contratto di Comunicazione d'impresa presso l'Università IULM. È Researcher e Responsabile del Coordinamento operativo del Centre for Employee Relations and Communication. È consulente freelance nel campo della comunicazione.

alfonsa.butera@iulm.it

Chiara Fisichella, PhD, è assegnista di ricerca presso l'Università IULM di Milano. Collabora come Researcher con il Centre for Employee Relations and Communication.

chiara.fisichella@iulm.it

Il team di ricerca

Sara Conti è iscritta al corso di Dottorato di Ricerca in Communication, Markets and Society presso l'Università IULM. Collabora come Research Assistant presso il Centre for Employee Relations and Communication.

sara.conti3@studenti.iulm.it

Luca Quaratino è docente di Organizzazione d'impresa e gestione delle risorse umane e Critical Issues in Hospitality Human Resources presso l'Università IULM di Milano. È componente del Comitato scientifico e Senior Project Leader del Centre for Employee Relations and Communication.

luca.quaratino@iulm.it

Il comitato scientifico

**Luca Pellegrini**

Professore Emerito, Università IULM (Presidente)

**Shannon Bowen**

Docente presso la School of Journalism and Mass Communications, University of South Carolina, USA

**Sabine Einwiller**

Docente di Public Relations Research e Head del CCom Research Group, University of Vienna, AT

**Annamaria Esposito**

Docente di Management e Marketing delle attività culturali e dello spettacolo, Università IULM

**Finn Frandsen**

Docente presso il Department of Management, Aarhus University, DK

**Mats Heide**

Docente di Strategic Communication, Lund University, SE

**Yan Jin**

Docente di Relazioni pubbliche e C. Richard Yarbrough Professor in Crisis Communication Leadership presso il Grady College of Journalism and Mass Communication, University of Georgia, USA

**Winni Johansen**

Docente presso il Department of Management, Aarhus University, DK

[Continua →](#)

Il comitato scientifico



Jeong-Nam Kim

Gaylord Family Endowed Chair di Strategic Communication, docente presso il Gaylord College of Journalism and Mass Communication, University of Oklahoma, USA



Yeunjae Lee

Docente presso la School of Communication - Strategic Communication, University of Miami, USA



Alessandro Lovari

Docente di Sociologia dei processi culturali e comunicativi, Università di Cagliari



Rita Linjuan Men

Docente di Public Relations e Director of Internal Communication Research, University of Florida, USA



Luca Quaratino

Docente di Organizzazione d'impresa e gestione delle risorse umane, Università IULM



Silvia Ravazzani

Docente di Comunicazione d'impresa, Università IULM



Charlotte Simonsson

Docente di Strategic Communication, Lund University, SE



Ana Tkalac Verčić

Docente di Marketing Communications and Public Relations, University of Zagreb, HR

Perché uno studio su Diversity, Equity & Inclusion (DE&I) nelle aziende italiane?

Il CERC, nella sua veste di Laboratorio Comunicazione interna, ha realizzato nel 2007-2010 una ricerca sul Diversity Management in Italia. Quella ricerca è stata pionieristica perché il tema era appena emergente e da essa è scaturita un'azione di divulgazione che ha contribuito a **sensibilizzare** il nostro contesto. Da pochi anni invece, dal 2020 circa, il tema è nell'**agenda** della maggior parte delle aziende che operano in Italia. Coniugando il patrimonio di conoscenza del CERC sul tema e la forte domanda che proviene dal mondo delle aziende, abbiamo quindi deciso ancora una volta di rispondere con una ricerca su un tema rilevante e svolta con metodo scientifico. Il **confronto** con i dati precedenti consente nel 2023 di ricostruire lo stato dell'arte di Diversity, Equity & Inclusion in Italia e le **evoluzioni** che si sono verificate.



Alessandra Mazzei
Direttrice CERC

Il tema DE&I sta crescendo di importanza in Italia sulla spinta di cambiamenti socio-demografici, iniziative esemplari di aziende multinazionali, obiettivi dell'Agenda 2030, rinnovate aspettative verso sostenibilità e bilanciamento vita privata-professionale generate dalla pandemia COVID-19. Questo studio contribuisce a un filone di ricerca emergente che invita a una **comprensione contestuale** degli approcci alla gestione DE&I alla luce del momento storico e delle particolari condizioni sociali, culturali, istituzionali e organizzative che intervengono nel (ri)modellare le prassi organizzative. Inoltre, indaga un aspetto trascurato dalla ricerca legato al **ruolo della comunicazione**, la quale contribuisce a costruire e diffondere nelle organizzazioni e nella società determinate idee circa la diversità.



Silvia Ravazzani
*Direttrice scientifica
della ricerca CERC*

Una comunità globale ha voluto promuovere una **trasformazione della cultura sociale ed economica** conscia di quanto rilevante sia la diversità per generare ricchezza e quanto precaria sia l'acquisizione di ogni diritto. Anche in Italia l'ecosistema di aziende, associazioni e università "Global Inclusion – art. 3" dal 2019 si è messo in movimento per la piena realizzazione dei **principi di sviluppo civile, economico e sociale** della Costituzione italiana centrati sul lavoro e sull'equità. Le imprese possono diventare leader di una transizione umana per realizzare un mondo più equo, innovativo e sostenibile. Per questo abbiamo deciso di sostenere lo studio del CERC: fornendo all'ecosistema uno stato dell'arte su diversità, equità e inclusione nelle aziende apriamo spazi sempre nuovi di **riflessione collettiva** sul cambiamento.




Andrea Notarnicola
*Executive Committee Director
del Comitato Global Inclusion – art. 3*

Quale definizione di DE&I?

Lo studio del CERC si inserisce nel contesto di una letteratura scientifica molto ricca e consolidata su questi argomenti e fa riferimento in modo particolare al ramo di studi che approfondisce Diversity, Equity & Inclusion (DE&I) nella **prospettiva** della **gestione** di tali questioni all'interno delle **aziende**.

In quest'ottica, la gestione di DE&I consiste nel **riconoscere e valorizzare** le **molteplici qualità e caratteristiche** che vanno a formare l'**identità unica di ciascuna persona** sul **posto di lavoro**, comprese le dimensioni di natura demografica, sociale e cognitiva quali per esempio genere, età, generazione, cultura, valori, competenze e stile di lavoro. A **livello manageriale** ciò si traduce in un **processo strategico di ottimizzazione del potenziale e del talento di tutte le persone** nell'organizzazione, al fine di creare un ambiente inclusivo e allo stesso tempo di contribuire al raggiungimento degli obiettivi organizzativi (Ravazzani, 2018).



Riconoscere
e valorizzare
l'**identità unica**
di ciascuna persona
sul **posto di lavoro**

DE&I e comunicazione interna quale legame?

La maggior parte delle ricerche scientifiche disponibili sul tema DE&I si è concentrata sui **macro approcci** alla gestione DE&I, prevalentemente di ispirazione nord-americana, e su **pratiche** che si riferiscono all'ambito delle risorse umane, trascurando invece gli aspetti di **comunicazione**.

È invece fondamentale che le organizzazioni rendano DE&I parte integrante della loro **strategia di comunicazione interna ed esterna**. La comunicazione verso gli stakeholder interni ed esterni è fondamentale infatti per **creare consapevolezza** sull'argomento e **dimostrare gli intenti, le iniziative e i risultati** concreti dell'organizzazione in ambito DE&I (Ravazzani, 2016; Ravazzani et al., 2021b).

In particolare, la **comunicazione interna** relativa a DE&I funge da leva e cornice strategiche per **costruire una cultura inclusiva** ed eliminare le barriere comunicative in relazione alle questioni di diversità (Wolfgruber et al., 2021). Spesso le iniziative DE&I sono messe in diretta connessione con sostenibilità e pratiche di "CSR interna" volte al benessere e al coinvolgimento dei collaboratori.

Tale prospettiva riconosce che anche gli **stakeholder esterni** oggi chiedono di **saperne di più sul funzionamento interno** delle organizzazioni e su come esse affrontano argomenti socialmente sensibili come la diversità (Maier & Ravazzani, 2019, 2021). La **comunicazione interna** diventa quindi anche di **ispirazione per una comunicazione esterna credibile** dove "simboli, metafore, analogie, casi di studio e narrazioni dei dipendenti formano il linguaggio della retorica della diversità" (Pasztor, 2016: 6).



CAMEO

**La ricerca «Il Diversity Management in Italia»
2007-2010**

La ricerca «Il Diversity Management in Italia» 2007-2010

La ricerca presentata in questo volume ha le sue origini in uno studio svolto presso l'Università IULM a partire dal 2007. Essa ha indagato temi che in gran parte erano stati oggetto di un'analogha survey svolta nel 2010.

Ciò consente di fare dei confronti longitudinali per valutare l'evoluzione della gestione DE&I nelle aziende italiane.

«Il Diversity Management in Italia» 2007-2010

Il modello della ricerca: gli approcci possibili

Azione	Assimilazione delle minoranze	Integrazione della diversità	Valorizzazione della varietà
Focus	Minoranze	Diversità in termini di differenze socio-demografiche	Varietà in termini di conoscenze, competenze, reti di relazione, insieme alla diversità in termini di variabili socio-demografiche
Obiettivi	Leggi	<ul style="list-style-type: none"> • Filantropia e responsabilità sociale • Efficacia e benessere organizzativo 	<ul style="list-style-type: none"> • Social responsiveness • Competizione globale • Marketing delle differenze • Comunicazione interculturale • Creazione di conoscenza
Pratiche	Quote	<ul style="list-style-type: none"> • Work-life balance • Formazione per il cambiamento culturale • Attività filantropiche 	<ul style="list-style-type: none"> • Formazione per le competenze interculturali • Reclutamento per competenze • Team interfunzionali e transnazionali • Comunità di pratica • Partnership ed eventi per il networking

(Mazzei & Ravazzani, 2012)

La ricerca "Diversity Management in Italia" 2007-2010

Le fasi



Survey «Il Diversity Management in Italia» 2010

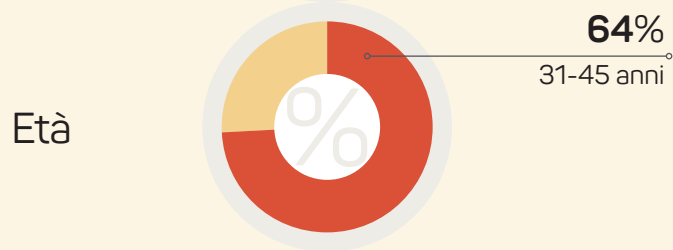
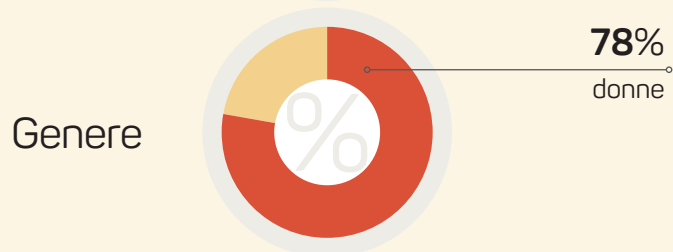
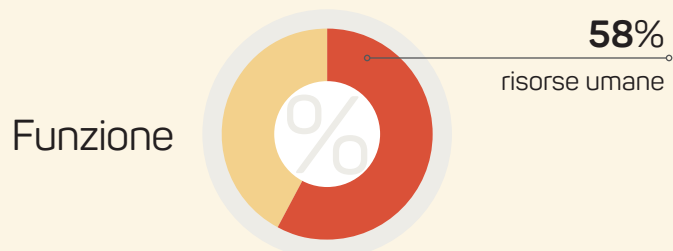
Gli obiettivi di ricerca

- Obiettivo di ricerca generale
 - _ Indagare natura e ambiti del diversity management in Italia
- Obiettivi di ricerca della **survey 2010**
 - _ **RQ1:** Qual è l'approccio al diversity management più diffuso in Italia?
 - _ **RQ2:** Quali sono i fattori associati alla tipologia di approccio adottato?

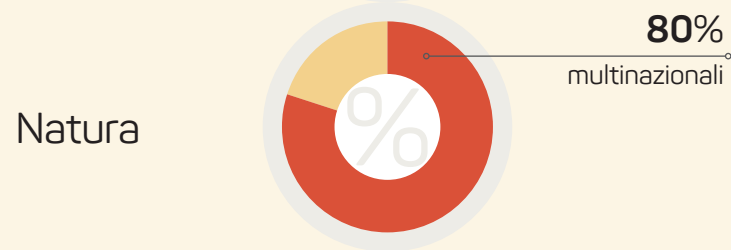
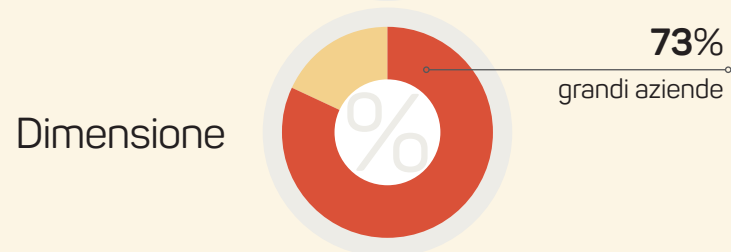
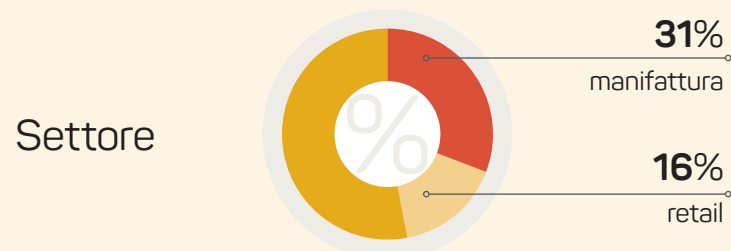
Survey «Il Diversity Management in Italia» 2010

Le caratteristiche del campione

Rispondenti



Aziende



Campione = 90 aziende

Survey «Il Diversity Management in Italia» del 2010

L'approccio più diffuso è "Integrazione della diversità"

- Dimensioni** → Genere, maternità/paternità, competenze e disabilità
- Obiettivo** → Rispondere alle aspettative sociali interne ed esterne
- Pratiche** → Lavoro flessibile, formazione, work-life balance, partnership, comunicazione esterna, impiego in aree vendite e comunicazione
- Benefici** → Miglioramento di motivazione interna e reputazione esterna
- Fattori influenti** → Attese degli stakeholder di comportamenti responsabili
- Fattori facilitanti** → Presenza di una politica di CSR

(Ravazzani, 2016)

Survey «Il Diversity Management in Italia» del 2010

I fattori che spiegano gli approcci

Cosa ci si aspetta
in presenza di
una cultura
della diversità
consolidata?

Cosa ci si aspetta
in presenza di
un elevato grado di
internazionalizzazione?

Longevità impegno



Obiettivo equità



Grado internazionalizzazione



Obiettivo valorizzazione



(Ravazzani, 2016)

Survey «Il Diversity Management in Italia» del 2010

Highlights sul diversity management nelle aziende italiane

Mancanza di consapevolezza dei benefici



Focus sulla legittimazione sociale



Mancanza di risorse e competenze gestionali



Scarsità di coinvolgimento diffuso



Fase di transizione di un cambiamento culturale
Bilanciamento di necessità sociali e competitive

(Ravazzani, 2016)

L'evoluzione del modello

	Assimilazione delle minoranze	Integrazione della diversità	Valorizzazione della varietà
Obiettivo prevalente	Pari opportunità	Aspettative sociali interne ed esterne	Competizione
Dimensioni in focus	Minoranze, categorie sottorappresentate (es. donne e persone con disabilità)	Diversità in termini di differenze socio-demografiche visibili e non visibili (es. etnia, lingua, religione, età, generazione, orientamento sessuale)	Varietà in termini di conoscenze, competenze, reti di relazione
Pratiche (esempi)	Quote o percorsi dedicati nei processi di selezione e avanzamento di carriera	<ul style="list-style-type: none"> • Work-life balance, lavoro flessibile • Formazione sui temi della diversità • Attività filantropiche • Partnership con enti attivi sul tema • Comunicazione interna ed esterna 	<ul style="list-style-type: none"> • Team eterogenei (es. interfunzionali o transnazionali) • Impiego in aree legate all'innovazione di servizi, prodotti, processi aziendali • Ascolto e valutazione legata agli obiettivi di DE&I
Struttura/presidio	Non presente	Ruolo dedicato e pianificazione di massima	Struttura/staff, pianificazione e budget dedicati
Benefici	Equità di trattamento, minori cause legali	Motivazione interna e reputazione esterna	Innovazione e competitività sui mercati
Effetti negativi	Abbassamento standard di selezione e avanzamento, auto-percezione negativa delle proprie competenze, approccio di facciata	Conflitti e percezione di «discriminazione al contrario»	«Ghettizzazione» di particolari categorie di lavoratori in determinate aree sulla base di diversità visibili o presunte

(Ravazzani, 2016)



Quale disegno della ricerca 2022-2023?

Il metodo

DE&I

Stato
dell'arte
nelle aziende
italiane

Analisi esplorativa

13

aziende

coinvolte attraverso

4 focus group **2** interviste

21

professionisti

responsabili DE&I e/o

con ruoli di comunicazione interna

settembre-ottobre 2022

Survey con i manager responsabili DE&I

103

questionari

Campione di convenienza
di aziende italiane

Rispondenti: figure con responsabilità
- formalizzate e non - sui temi DE&I

luglio-settembre 2023

Qual è l'approccio a DE&I delle aziende italiane?

Temi

- Fattori che influiscono sulla scelta di impegnarsi su DE&I
- Durata dell'impegno su DE&I
- Obiettivi perseguiti
- Dimensioni della diversità in focus
- Pratiche a sostegno
- Linguaggio impiegato
- Comunicazione interna
- Comunicazione esterna
- Ruoli ed enti di presidio
- Pianificazione, misurazione e budget
- Ruolo e coinvolgimento di top management, middle management e collaboratori
- Benefici percepiti
- Ostacoli, effetti indesiderati e critiche interne riscontrate
- Approcci a DE&I adottati dalle aziende italiane
- Fattori che hanno influito sull'approccio adottato in azienda

Fonti

- Focus group e interviste
- Survey
- Confronti con la ricerca 2007-2010
- Dati da altre ricerche

Survey con i manager DE&I

Il campione

Identikit delle aziende del campione



In prevalenza grandi aziende

47%
con oltre 2.000 persone



In prevalenza multinazionali

68%



In prevalenza di proprietà italiana

57%



In prevalenza non quotate

59%



In prevalenza aziende di servizi

53%



In prevalenza di età consolidata

52%
ha oltre 50 anni



In larga prevalenza con una funzione formale di Comunicazione interna

80%



Survey con i manager DE&I

Il campione

Identikit dei rispondenti



Presenza molto significativa di persone con una formazione molto elevata



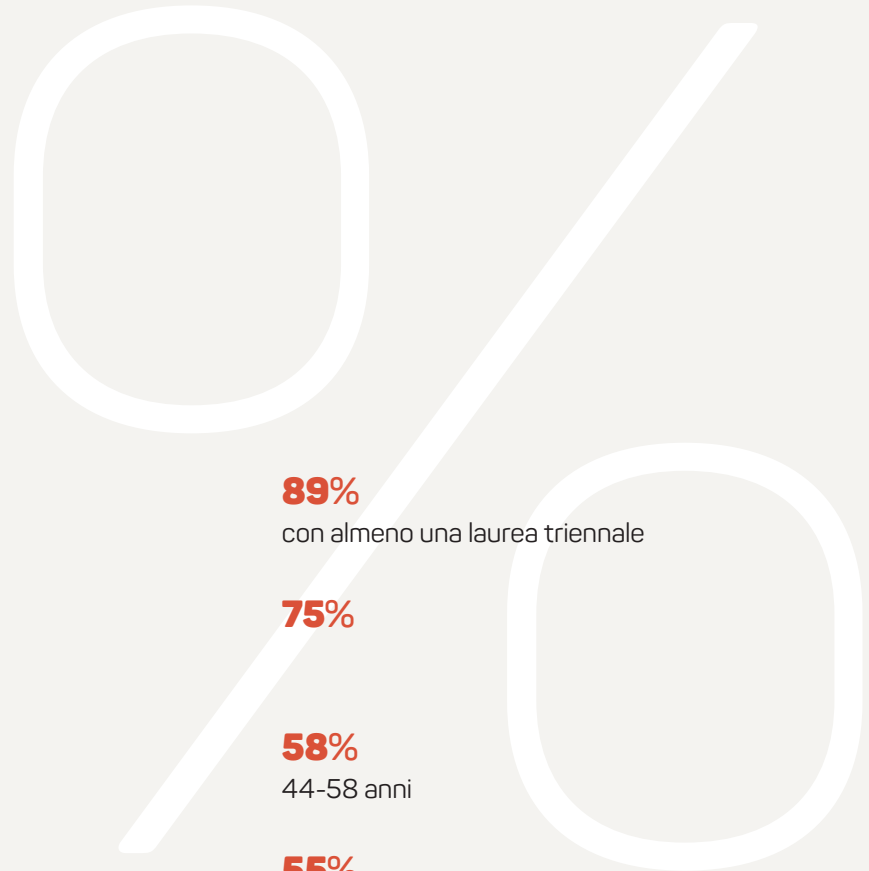
In gran parte donne

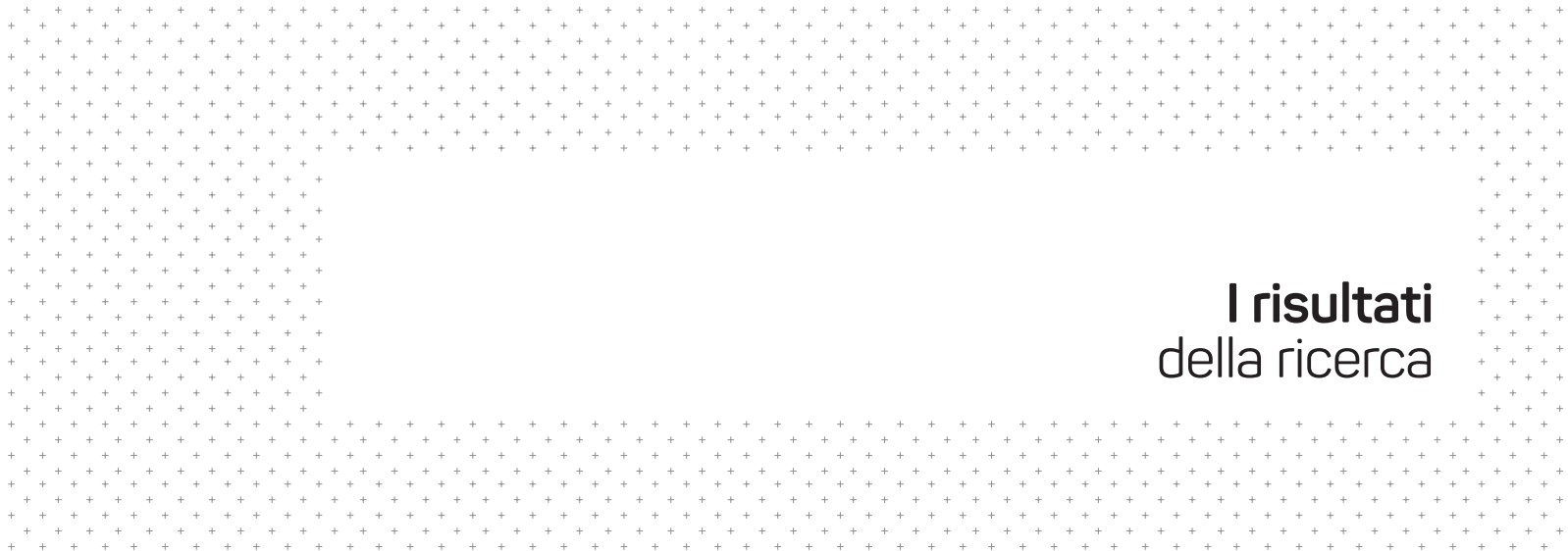


Per lo più persone della Generazione X



Posizione organizzativa molto buona





I risultati della ricerca

I risultati della ricerca

Come si
caratterizza
la scelta
delle aziende
di gestire
le questioni
di DE&I?

- Impegno
- Fattori influenti sull'impegno
- Durata dell'impegno
- Obiettivi perseguiti
- Dimensioni della diversità in focus

Quali azioni
implementano
le aziende
sul fronte
DE&I?

- Pratiche
- Linguaggio
- Comunicazione interna
- Comunicazione esterna

Le aziende
impiegano metodi
manageriali per
gestire l'attività
su DE&I?

- Ruoli ed enti di presidio
- Pianificazione
- Budget
- Misurazione

Come sono coinvolte le persone dell'organizzazione sul fronte DE&I?

- Top management
- Middle management
- Collaboratori

Quali sono gli esiti delle azioni intraprese sul fronte DE&I?

- Benefici
- Ostacoli
- Effetti indesiderati
- Critiche interne

Come evolvono gli approcci delle aziende italiane nella gestione di DE&I?

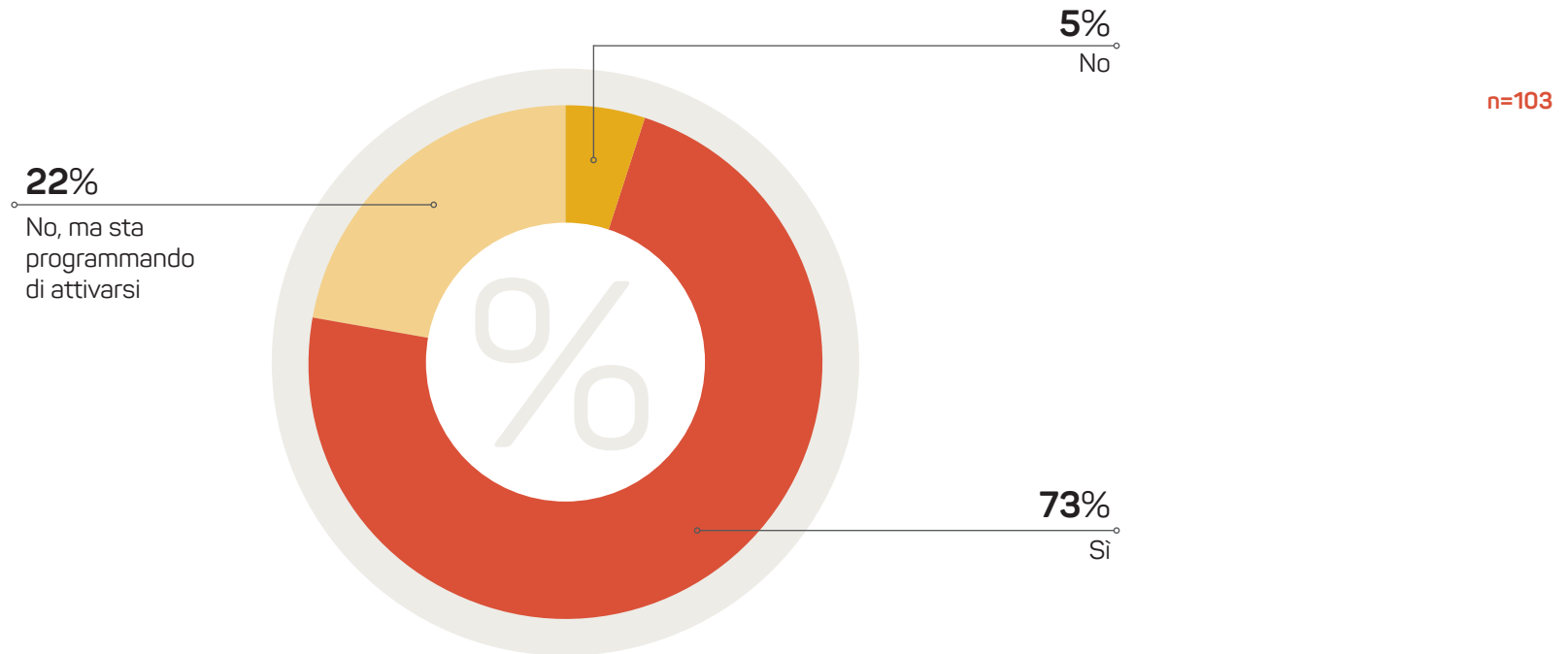
- Approccio prevalente
- Fattori d'influenza
- Nuovo approccio emergente

Come si caratterizza la scelta delle aziende di gestire le questioni di DE&I?

- Impegno
- Fattori influenti sull'impegno
- Durata dell'impegno
- Obiettivi perseguiti
- Dimensioni della diversità in focus

Le aziende italiane si impegnano sul fronte DE&I?

Survey DE&I manager



Nella prima parte della rilevazione, alle aziende coinvolte nell'indagine è stato chiesto di indicare se fossero già impegnate in modo concreto sul fronte DE&I o meno. Il 73% del campione si è detto già impegnato attivamente: un **segnale incoraggiante**. E il 22% dichiara comunque di star programmando delle attività: ulteriore segnale che conferma la **crescente rilevanza** di questi temi per le organizzazioni.

Quali fattori hanno spinto le aziende già attive su DE&I a impegnarsi?

Survey DE&I manager



n=75
(Medie su una scala da 1 a 5)

Alle aziende già attive sul fronte DE&I è stato quindi chiesto quali fattori le abbiano spinte ad agire. I primi due fattori emersi per rilevanza sono **endogeni**. Il primo è legato a una **sensibilità diffusa in azienda** rispetto a questi temi. Il secondo fattore endogeno richiamato come cruciale per la spinta a impegnarsi sul fronte DE&I è la **crescente diversità interna**.

Seguono due fattori **esogeni** collegati fra loro: le **attese esterne di comportamenti responsabili** da parte delle aziende, che a livello di contesto socio-politico allargato si sostanziano negli **obiettivi dell'Agenda 2030 dell'ONU** e negli **ESG** con cui le organizzazioni sono chiamate a misurarsi.

Fattori di spinta per l'impegno su DE&I

2010 vs. 2023



2010

Decisione strategica
del top management



Attese esterne
di comportamenti
responsabili



Processi di
internazionalizzazione

2023

Sensibilità diffusa
in azienda

Crescente
diversità interna

Attese esterne
di comportamenti
responsabili

Comparando i risultati dell'indagine 2023 con l'analogo studio del 2010, emerge come nel 2010 la spinta primaria sia stata dalla **decisione strategica del top management**, mentre nel 2023 la **sensibilità diffusa** in azienda su questi temi. Dalla comparazione fra il 2010 e il 2023 risultano poi molto rilevanti le **attese esterne di comportamenti responsabili**. Infine, se nel 2010 emergeva come molto rilevante rispondere alla **diversità dei mercati**, accentuata dai processi di internazionalizzazione, nel 2023 risulta cruciale gestire la **diversità rilevata nelle persone dell'organizzazione**.

Quali fattori spingono le aziende non ancora attive a pianificare di impegnarsi su DE&I in futuro?

Survey DE&I manager



N=23
(Medie su una scala da 1 a 5)

Anche alle aziende non ancora concretamente impegnate sul fronte DE&I ma che stanno programmando di attivarsi nel prossimo futuro è stato chiesto di indicare quali fattori le stiano spingendo ad attivarsi. I fattori indicati sono essenzialmente gli stessi fattori indicati dalle aziende già attive: una **sensibilità sempre più diffusa in azienda** si accompagna infatti ai processi di **crescita della diversità interna** e al richiamo che giunge alle organizzazioni dal contesto socio-politico perché si allineino agli obiettivi dell'**Agenda 2030 dell'ONU** e ai requisiti **ESG**.

Fattori influenti

Integrazioni dall'analisi esplorativa

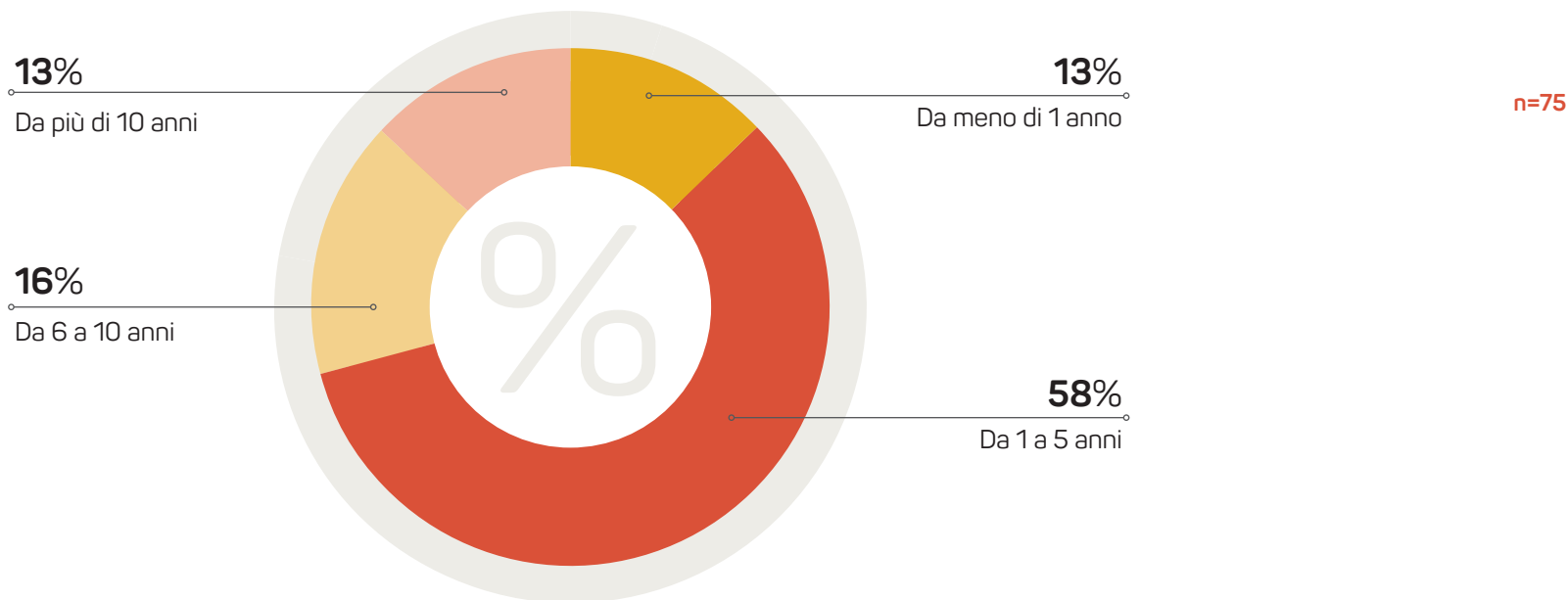
Analisi esplorativa

Le aziende che hanno preso parte allo studio qualitativo hanno indicato i principali fattori che le hanno spinte all'azione sul fronte DE&I:

- l'impulso da parte di **AD/Comitato ESG/leader** sensibili al tema
- l'adeguamento a **linee guida della casa madre internazionale** e/o la presenza di **management internazionale**
- lo stimolo pervenuto da **tavoli interaziendali e/o associazioni di categoria**
- la **spinta sociale interna**, per esempio legata alla crescente diversità interna dovuta al ricambio generazionale
- la **spinta sociale esterna**, legata alle aspettative della società, a eventi critici verificatisi con la clientela, alla CSR e alla sua evoluzione con gli ESG

Da quanto tempo le aziende italiane si impegnano sul fronte DE&I?

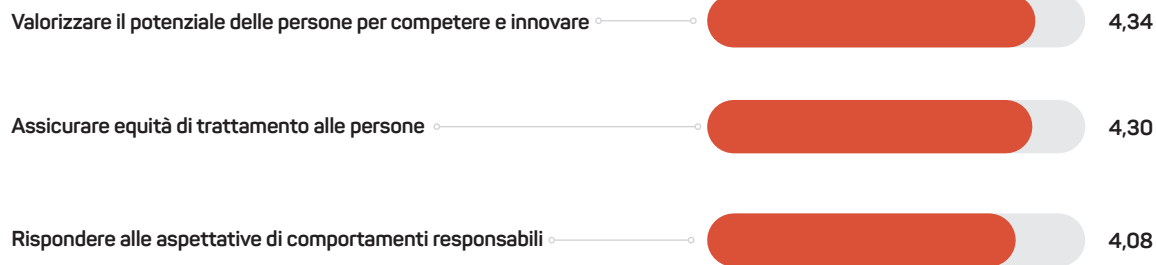
Survey DE&I manager



La seconda parte delle rilevazioni, i cui risultati sono riportati nelle successive pagine del volume, si è concentrata sulle aziende già attive sul fronte DE&I. Riguardo al prolungarsi dell'impegno nel tempo, è emerso che **la maggioranza delle aziende (58%) ha un impegno che si estende in un intervallo compreso fra 1 e 5 anni**. Le aziende da più tempo attive, da 6 a oltre 10 anni, ammontano al 29% del campione. Le aziende con un impegno molto recente, meno di 1 anno, sono poche: solo il 13%.

Quali sono gli obiettivi perseguiti con l'impegno su DE&I?

Survey DE&I manager



n=75
(Medie su una scala da 1 a 5)

L'obiettivo più rilevante per il DE&I che le aziende evidenziano su una scala da 1 a 5 è **valorizzare le caratteristiche di ciascuna persona dell'organizzazione**, al fine di ottimizzare la loro capacità di contribuire agli obiettivi aziendali e dunque di accrescere la capacità complessiva dell'azienda di competere e innovare. Con un valore sostanzialmente assimilabile si posiziona l'obiettivo legato all'**equità di trattamento**, cioè di offrire pari opportunità in azienda a tutte le persone, in particolare alle categorie sottorappresentate. Il terzo obiettivo indicato in ordine di rilevanza è legato alla necessità di **rispondere alle aspettative esterne e interne di comportamenti responsabili** circa l'integrazione della diversità: un obiettivo che comunque appare come rilevante secondo i rispondenti, visto che il valore medio attribuitogli non si discosta molto da quello degli altri due.

Obiettivi perseguiti

Integrazioni dall'analisi esplorativa

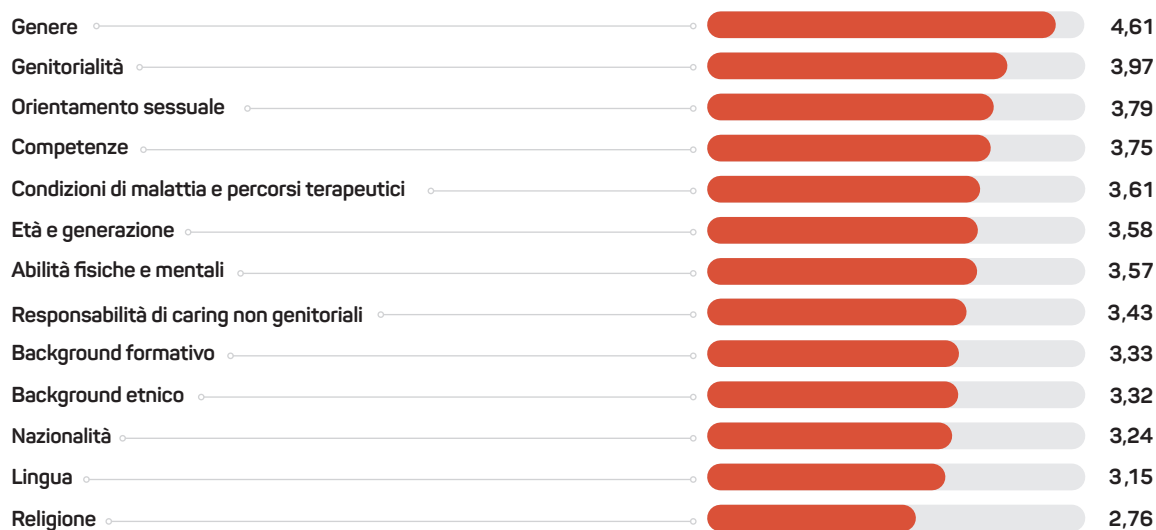
Analisi esplorativa

Le aziende che hanno preso parte allo studio qualitativo hanno indicato in relazione ai fini che esse si prefiggono tramite l'azione a favore di DE&I:

- **un macro-obiettivo generale:** prendersi cura del capitale relazionale con tutti gli stakeholder
- **obiettivi interni**
 - _ benessere e sicurezza psicologica delle persone
 - _ efficacia lavorativa e innovazione, abilitata da benessere e varietà di esperienze e prospettive
 - _ talent attraction & retention, grazie a un contesto che premia la non discriminazione e il merito
- **obiettivi esterni**
 - _ etica/CSR: generare un impatto positivo sulla società
 - _ business: comprendere il mercato e le sue diversità

Quali dimensioni della diversità sono in focus?

Survey DE&I manager



n=75
(Medie su una scala da 1 a 5)

Genere, genitorialità e orientamento sessuale sono le dimensioni della diversità indicate come prioritarie per l'intervento delle aziende. L'attenzione alle competenze viene solo al quarto posto: risultato che di primo acchito può sembrare distonico rispetto all'obiettivo di valorizzare le persone per competere e innovare, indicato come prioritario. La riflessione più attenta induce però a rilevare che **la capacità di contribuire in azienda e soprattutto la motivazione a farlo sono legate anche alla possibilità per ogni persona di sentirsi valorizzata per ciò che è a 360°**: ecco allora che l'impegno all'inclusione sul piano del genere, della genitorialità e dell'orientamento sessuale appare in altra luce, anche quando visto in relazione agli obiettivi di competitività.

Dimensioni della diversità in focus 2010 vs. 2023



2010

Genere

2023

Genere



Genitorialità

Genitorialità



Competenze

Orientamento sessuale

Comparando i risultati dell'indagine 2023 con l'analogo studio del 2010, è evidente come **le dimensioni della diversità in focus non siano sostanzialmente cambiate** per le aziende italiane in questi anni. Tanto più se si considera che le competenze, al terzo posto nel 2010, si posizionano al quarto posto nel 2023. La maggiore rilevanza della dimensione dell'orientamento sessuale nel 2023 rispetto al 2010 conferma **la crescente sensibilità rispetto al tema dell'identità di genere nella società contemporanea**.

Dimensioni della diversità in focus

Integrazioni dall'analisi esplorativa

Analisi esplorativa

- Le aziende che hanno preso parte allo studio qualitativo hanno menzionato un'**ampia varietà di dimensioni**
- Innanzitutto, sono indicate caratteristiche identificabili come **socio-demografiche**: particolarmente rilevanti il genere insieme a genitorialità (e associata a questa dimensione quella di cura dei familiari), generazione, background culturale, abilità fisiche e mentali, orientamento sessuale
- A queste va aggiunta **un'altra serie di dimensioni**: STEM, centro/territori, casa madre/controllate, silos organizzativi e famiglie aziendali, condizioni di malattia e percorsi terapeutici delle persone, fede religiosa sul posto di lavoro, flessibilità/conciliazione vita-lavoro
- Nel complesso è interessante sottolineare come:
 - _ la dimensione di **genere** è importante per tutte le aziende e appare molto **sponsorizzata dal top management**
 - _ esiste una **contiguità fra genitorialità e caring** (cura di persone anziane e con disabilità), fino alla più generale **conciliazione vita-lavoro**. La **flessibilità** lavorativa è vista come un importante abilitatore per tale conciliazione e in generale per il benessere delle persone, con un'influenza che la pandemia Covid-19 può aver esercitato in questo senso
 - _ alcune dimensioni sono citate con riferimento a particolari cambiamenti interni in alcune aziende: per esempio, **generazioni e ricambio interno; culture organizzative e acquisizioni di Gruppo**

Dimensioni della diversità organizzativa

Sfide oltre la diversità individuale

Analisi esplorativa

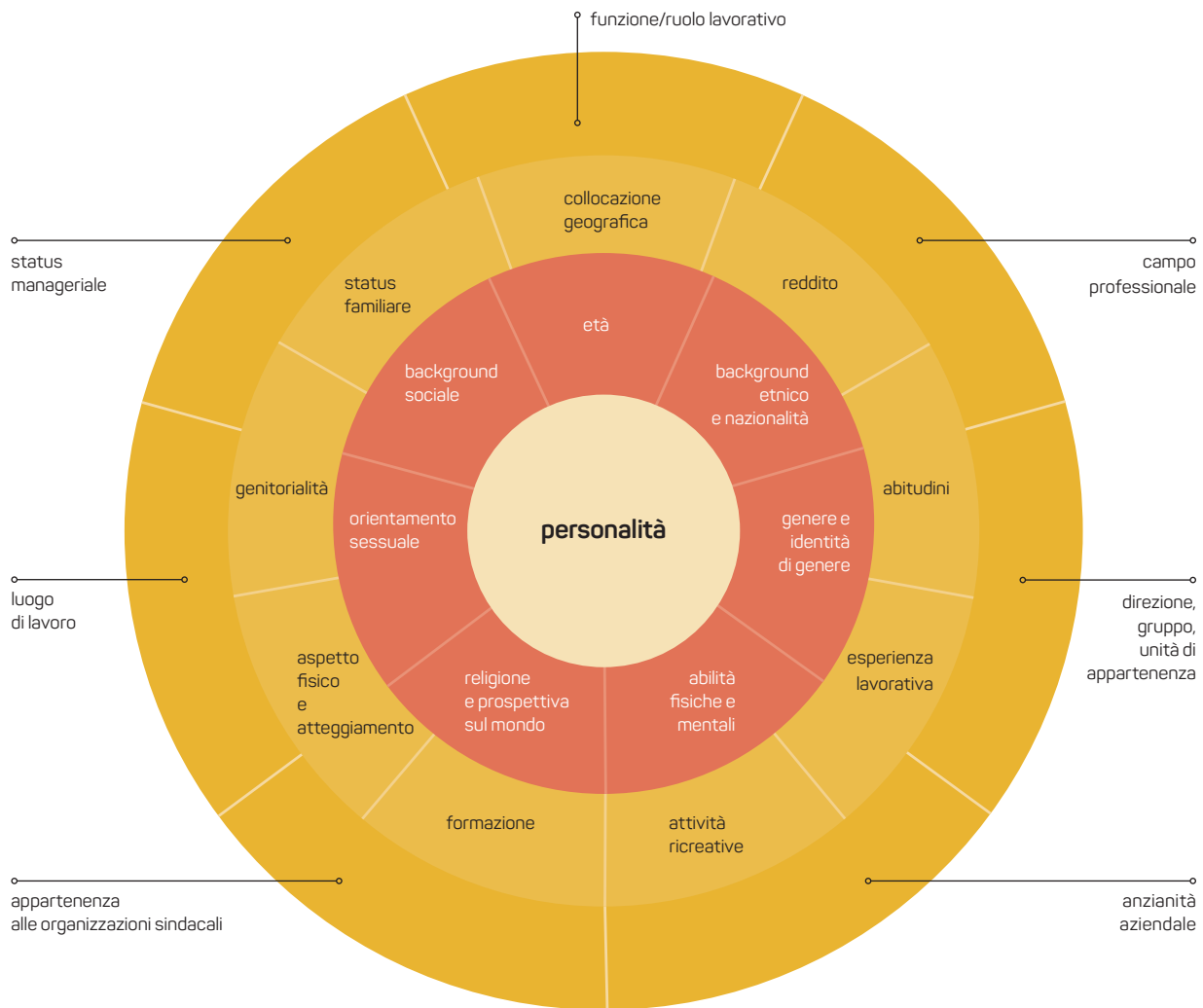
La Charta der Vielfalt (2021), un'iniziativa avviata in Germania nel 2006 da quattro aziende per promuovere la diversità nelle organizzazioni e nelle istituzioni, ha distinto le **dimensioni della diversità** ponendole in **cerchi concentrici**.

Nel cerchio più interno ha posto la **personalità** dell'individuo e in quello successivo le dimensioni di **età, background etnico e nazionalità, genere e identità di genere, abilità fisiche e mentali, religione e prospettiva sul mondo, orientamento sessuale, background sociale**. Al cerchio ancora successivo afferiscono le dimensioni relative a **collocazione geografica, reddito, abitudini, esperienza lavorativa, attività ricreative, formazione, aspetto fisico e atteggiamento, genitorialità, status familiare**.

Nel cerchio più esterno ricadono le dimensioni riconducibili alla **diversità organizzativa**: funzione o ruolo lavorativo, campo professionale, direzione, gruppo o unità di appartenenza, anzianità aziendale, appartenenza alle organizzazioni sindacali, luogo di lavoro e status manageriale.

L'analisi esplorativa condotta dal CERC ha fatto emergere l'**alta rilevanza** attribuita dalle aziende coinvolte alla diversità organizzativa che deriva dall'**appartenenza a specifici dipartimenti e funzioni**. Altra dimensione della diversità organizzativa risultata particolarmente rilevante è quella legata alla **distinzione fra personale con ruoli di ufficio** impiegato presso la sede centrale dell'azienda e **personale impiegato invece presso impianti produttivi, punti vendita o centri di assistenza ai clienti**.

L'analisi esplorativa del CERC ha inoltre messo in luce come alcune dinamiche aziendali possano accentuare la necessità di gestire le dimensioni della diversità organizzativa. In particolare, **dinamiche di fusioni e acquisizioni** accentuano le diversità fra famiglie di collaboratori con provenienza aziendale diversa, che si ritrovano a convivere portando con sé culture e valori diversi. Ugualmente, le **dinamiche di ricambio generazionale** possono accentuare la necessità di gestire la diversità fra persone che hanno una lunga storia di appartenenza all'organizzazione e persone con una storia in azienda più breve.



fonte:
 elaborazione da
 Charta der Vielfalt,
 2021

Come si caratterizza la scelta delle aziende di gestire le questioni di DE&I?

Il 73% del campione si è detto **già impegnato** attivamente: un segnale incoraggiante.

L'impegno ad attivarsi sul fronte DE&I risulta mosso sia da **fattori endogeni**, come la sensibilità diffusa in azienda e la crescente diversità interna, sia da **fattori esogeni**, quali le attese esterne di comportamenti responsabili da parte delle aziende e gli obiettivi dell'Agenda 2030 e gli ESG.

La maggioranza delle aziende ha un impegno che si estende in un intervallo compreso **fra 1 e 5 anni**.

Per le aziende l'obiettivo più rilevante per il DE&I risulta quello di **valorizzare le caratteristiche di ciascuna persona dell'organizzazione per competere e innovare**. Su un simile livello di rilevanza si pone l'obiettivo legato all'equità di trattamento. Il terzo obiettivo, rispondere alle aspettative esterne ed interne di comportamenti responsabili circa l'integrazione della diversità, non si discosta comunque molto per rilevanza dai primi due.

Genere, genitorialità e orientamento sessuale sono le dimensioni della diversità prioritarie per l'intervento delle aziende. L'attenzione alle competenze viene solo al quarto posto.

- **Impegno**
Elevato coinvolgimento delle aziende
- **Fattori influenti sull'impegno**
Impegno ad attivarsi mosso da fattori endogeni ed esogeni
- **Durata dell'impegno**
Attivazione recente sul fronte DE&I
- **Obiettivi perseguiti**
Prioritario valorizzare ogni persona per competere e innovare
- **Dimensioni della diversità in focus**
Preminenza di genere, genitorialità, orientamento sessuale

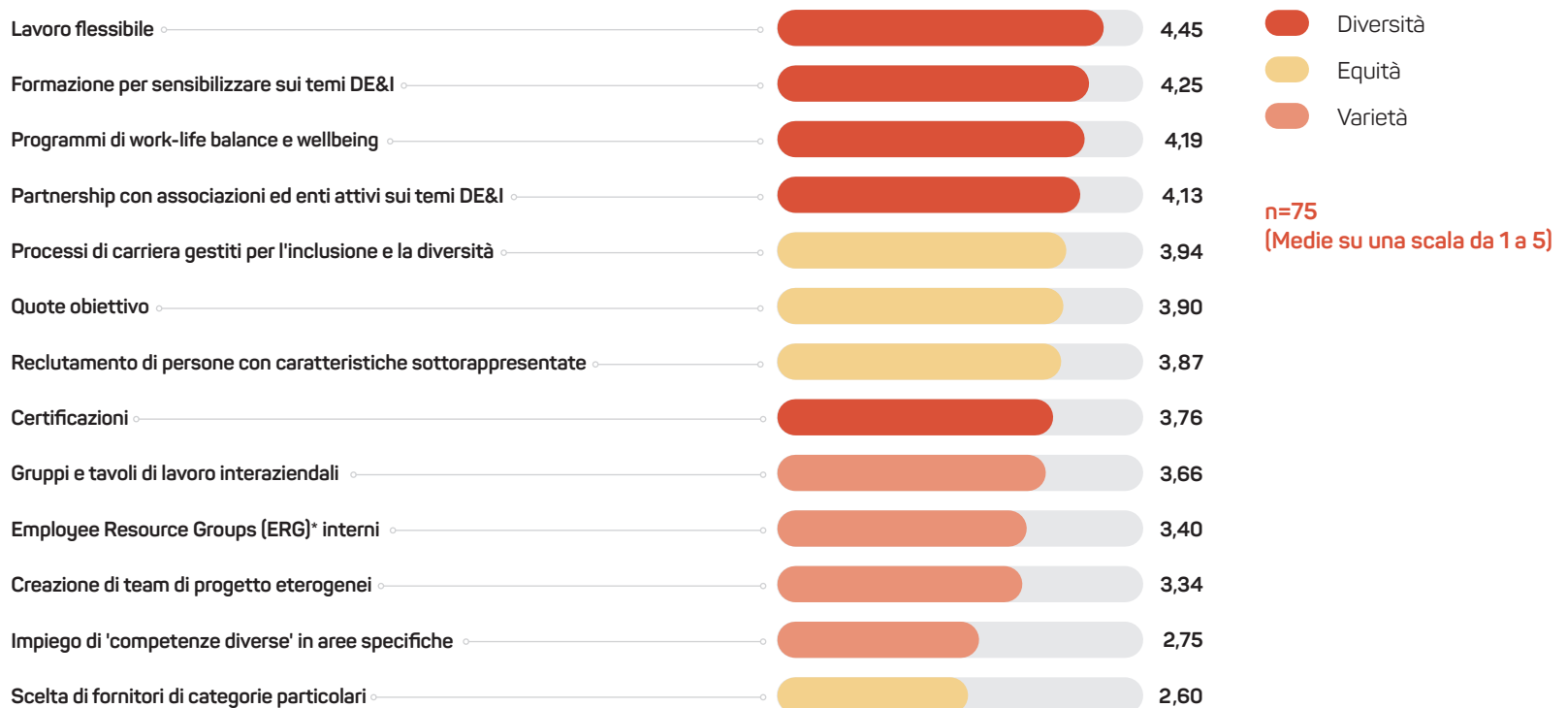
RECAP

Quali azioni implementano le aziende sul fronte DE&I?

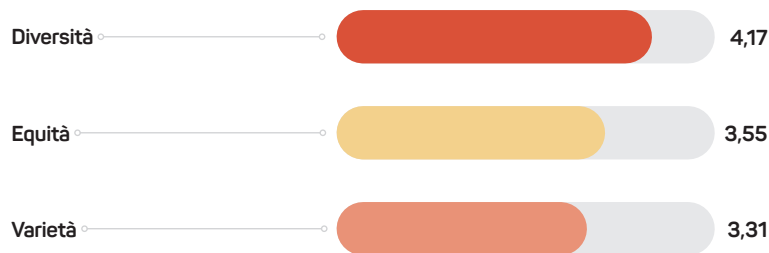
- Pratiche
- Linguaggio
- Comunicazione interna
- Comunicazione esterna

Quali sono le pratiche a sostegno di DE&I?

Survey DE&I manager



* gruppi di persone dell'organizzazione che si attivano rispetto a uno specifico tema DE&I



n=75
(Medie su una scala da 1 a 5)

La pratica più impiegata dalle aziende coinvolte nello studio risulta il **lavoro flessibile** (per esempio congedi, flessibilità dell'orario e della sede di lavoro), letto come facilitatore della conciliazione vita-lavoro. Seguono le attività di **formazione** volte a sensibilizzare le persone sui temi DE&I e sugli stereotipi e i **programmi** strutturati volti a sostenere l'**equilibrio vita-lavoro** e il **benessere** delle persone (per esempio gli asili aziendali o le iniziative di counseling psicologico). Riconducendo le pratiche monitorate ai tre obiettivi di equità di trattamento, di risposta alle aspettative interne ed esterne circa comportamenti responsabili per l'integrazione della diversità e di valorizzazione del potenziale ottica di competitività e innovazione, è possibile aggregarle in tre tipologie:

- **pratiche per favorire l'equità di trattamento e le pari opportunità**, cioè quelle pratiche volte a incrementare la presenza in azienda di persone con caratteristiche sottorappresentate o ad

agevolare i percorsi di crescita in azienda per persone con determinate caratteristiche;

- **pratiche per gestire e integrare la diversità**, cioè quelle pratiche volte ad agevolare una employee experience soddisfacente per le persone in considerazione delle loro specifiche caratteristiche e condizioni di vita: utili dunque a rispondere alle aspettative interne ed esterne di comportamenti responsabili da parte delle aziende in relazione all'integrazione della diversità;
- **pratiche per valorizzare la varietà delle caratteristiche delle persone al fine di favorire la capacità dell'organizzazione di competere e innovare**, cioè quelle pratiche volte a favorire l'eterogeneità di contributi nei progetti e nei team di lavoro e l'interscambio con soggetti esterni.

Calcolando le medie aggregate per queste tre tipologie di pratiche, **prevalgono le pratiche volte a gestire e integrare la diversità.**

Pratiche a sostegno 2010 vs. 2023



2010

Lavoro flessibile



Formazione
sulla diversità



Work-life balance

2023

Lavoro flessibile

Formazione
sulla diversità

Work-life balance

Comparando i risultati dell'indagine 2023 con l'analogo studio del 2010, emerge una **sorprendente convergenza** nei risultati: a distanza di 13 anni, le pratiche più rilevanti per le aziende italiane rimangono il **lavoro flessibile**, la **formazione** per sensibilizzare sui temi DE&I e sugli stereotipi e i **programmi per il work life-balance e il benessere** delle persone.

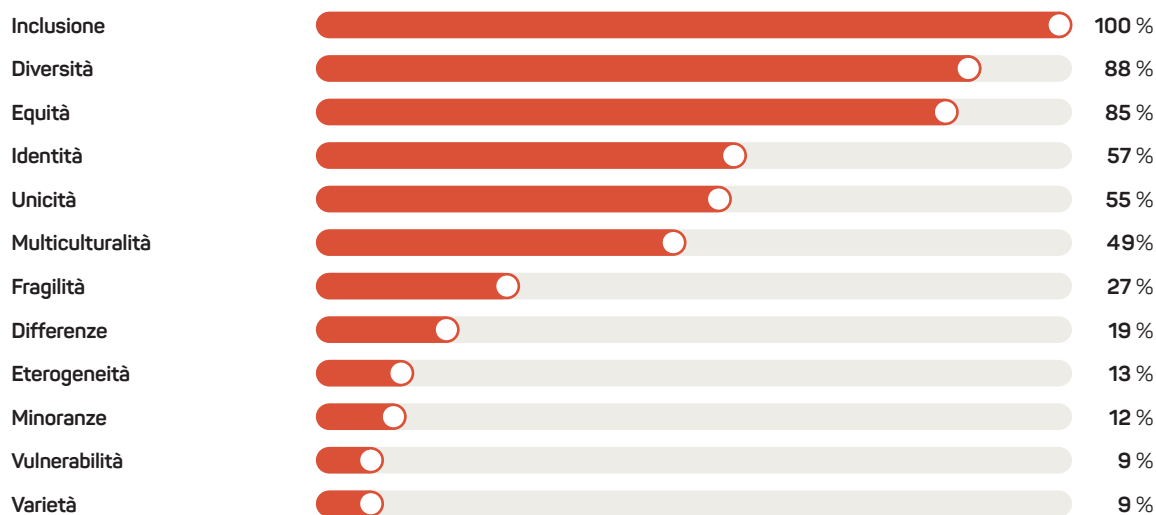
Pratiche a sostegno Integrazioni dall'analisi esplorativa

Analisi esplorativa

- Molte pratiche indicate dalle aziende che hanno preso parte allo studio qualitativo sono esplicitamente focalizzate sulle dimensioni di **genere** e **genitorialità**, per esempio processi di selezione e di sviluppo e carriera volti a favorire la presenza di donne in determinate posizioni organizzative oppure ad agevolare il rientro delle donne dai congedi di maternità
- Alcune pratiche segnalate sono anche indirettamente a supporto della conciliazione vita-lavoro di genitori e persone con ruoli di cura, per esempio estensione dei congedi, lavoro da remoto e flessibilità dell'orario di lavoro
- L'analisi ha messo in evidenza una **dinamica tra il principio di meritocrazia e quello delle quote**, in particolare in relazione ai processi selezione e avanzamento di carriera
- Lo studio esplorativo ha messo inoltre in luce lo sforzo di bilanciamento tra:
 - _ iniziative dedicate a specifiche dimensioni/temi ritenuti prioritari *versus* l'inclusione di tutti
 - _ direttive e desideri del top management/casa madre *versus* iniziative create dal basso/necessità locali
- Il **ruolo centrale della comunicazione interna** è emerso in termini di iniziative, contenuti, linguaggi, ascolto, coinvolgimento diffuso

Quali parole usano le aziende per riferirsi alle questioni di DE&I?

Survey DE&I manager



n=75
Possibili più alternative di risposta

Il **linguaggio** è centrale per gestire relazioni e interazioni con il prossimo improntate al rispetto dell'unicità di ciascuno. Lo studio CERC ha dunque voluto rilevare le parole che le aziende impiegano per riferirsi alle questioni di DE&I. Potendo indicare più opzioni di risposta, la **totalità del campione** ha indicato di utilizzare la parola **inclusione**. Seguono con percentuali sopra l'80% i termini **diversità** ed **equità**. Molto utilizzate, da più della metà del campione, le parole identità e unicità. Residuale l'impiego di parole come eterogeneità e minoranze, ma anche di termini come vulnerabilità e varietà. Fra le parole richiamate dai rispondenti in aggiunta a quelle proposte, è possibile segnalare: appartenenza; autenticità; differenze; interculturalità; intergenerazionalità; intersezionalità; multidimensionalità; pari opportunità (in alternativa a equità); solidarietà.

A word cloud centered on the page, featuring several overlapping light gray circles in the background. The words are arranged in a roughly circular pattern. The largest words are 'diversità' and 'inclusione', both in yellow. Other words in red include 'identità', 'unicità', 'equità', 'multiculturalità', 'eterogeneità', 'differenze', 'fragilità', 'varietà', 'vulnerabilità', and 'minoranze'.

varietà vulnerabilità
identità minoranze
unicità
differenze diversità
eterogeneità fragilità inclusione
equità multiculturalità

Il linguaggio DE&I

2010 vs. 2023



2010

Diversità



Multiculturalità



Identità

2023

Inclusione

Diversità

Equità

Se fra il 2010 e il 2023 le pratiche maggiormente in focus per le aziende italiane sono rimaste le stesse, la comparazione longitudinale dei due studi mostra un'evoluzione nel linguaggio usato per riferirsi alle questioni DE&I: le parole **multiculturalità** e **identità**, fra le tre più utilizzate nel 2010 insieme a **diversità**, hanno perso popolarità a favore di **inclusione** ed **equità**. Rimane centrale il termine **diversità**, presente oggi come allora fra le tre parole più usate nelle aziende in riferimento alle questioni DE&I.

Comunicazione interna e DE&I

Legame a doppio filo

L'impegno delle aziende sul fronte DE&I trova nella comunicazione interna un **alleato fondamentale**: è dalla comunicazione interna infatti che passa il **cambiamento culturale** nelle organizzazioni ed è dunque evidente che lo sviluppo di una cultura inclusiva in azienda debba necessariamente fare leva sulla comunicazione.

Dall'analisi esplorativa condotta dal CERC è emerso in effetti in modo chiaro come **l'attività a favore di DE&I ha bisogno della comunicazione**. A riprova di ciò, in alcune organizzazioni la figura responsabile della comunicazione interna coincide con la figura responsabile di DE&I.

Le pagine che seguono approfondiscono dunque con particolare attenzione il ruolo e le sfide specifiche della comunicazione interna in ambito DE&I.

FOCUS

Come si caratterizza la comunicazione interna di DE&I?

- Obiettivi
- Strumenti e attività
- Tipi di contenuto
- Sfide

Con quali obiettivi le aziende comunicano all'interno l'impegno su DE&I?

Survey DE&I manager



n=75
(Medie su una scala da 1 a 5)

Secondo le aziende interpellate nello studio CERC, il primo obiettivo con cui esse comunicano alle persone dell'organizzazione in merito all'impegno sul fronte DE&I è **informare circa le iniziative** concrete messe in atto: un obiettivo riconducibile al più generale obiettivo della comunicazione interna di **allineare i collaboratori** condividendo messaggi necessari a supportare in modo strategico il **perseguimento degli obiettivi** dell'azienda e a supportarne il **funzionamento**. Si tratta in questo caso di rendere consapevoli le persone circa quali pratiche siano state messe in atto a favore di DE&I e come esse impattino sulla vita delle persone in azienda. Il secondo obiettivo è volto a **promuovere il cambiamento culturale** interno, cruciale in relazione agli obiettivi di DE&I: anche in questo caso si tratta di sostenere un processo di allineamento delle persone, ma focalizzato in modo più specifico sui valori che l'azienda intende promuovere al suo interno. Il terzo obiettivo è legato all'**ascolto** delle persone, perché l'azione in ambito DE&I sia intrapresa nella consapevolezza delle vere necessità e delle sensibilità degli stakeholder interni, incluse le loro perplessità e resistenze. Solo in ultima istanza le aziende si pongono l'obiettivo di **attivare processi di ambassadorship** interna ed esterna delle persone rispetto ai temi DE&I sostenendone il loro ruolo di comunicatori attivi.

Con quali strumenti e iniziative le aziende comunicano all'interno il proprio impegno su DE&I?

Survey DE&I manager



n=75
(Medie su una scala da 1 a 5)

Rispetto agli strumenti e alle iniziative utilizzati per la comunicazione interna, emerge lo sforzo di formalizzare per iscritto una presa di posizione dell'azienda attraverso **dichiarazioni ufficiali** necessarie a istituzionalizzare l'impegno dell'azienda su questi temi. Emerge poi il ruolo centrale degli **eventi**, fisici o digitali, in cui sia favorita l'attivazione di una comunicazione relazionale ed esperienziale, più ricca e fondamentale per sostenere i processi di cambiamento culturale e sense-making. Rimane poi rilevante la messa a disposizione di **spazi e contenuti ad hoc** sui temi DE&I attraverso molteplici strumenti di comunicazione interna digitale. La **comunicazione implicita nelle azioni** resta cruciale per veicolare specifici aspetti di DE&I, per esempio il rispetto della conciliazione vita-lavoro. Lo strumento meno utilizzato è l'attivazione di **gruppi di discussione** dedicati a questi temi su Intranet o social media interni: un risultato che forse evidenzia come questo strumento sia poco usato dalle aziende o ritenuto da queste ultime non appropriato per attivare delle discussioni su temi spesso percepiti come sensibili.

Strumenti e iniziative di comunicazione interna

2010 vs. 2023



2010

Dichiarazioni ufficiali



Comunicazione implicita
nelle azioni



Eventi e workshop

2023

Dichiarazioni ufficiali

Eventi e workshop

Spazi e contenuti su TV
aziendale, Intranet, app

Dalla comparazione degli studi condotti nel 2010 e nel 2023 emerge come la **centralità delle dichiarazioni ufficiali** delle aziende in relazione all'impegno sul fronte DE&I sia rimasta una costante, così come la rilevanza degli **eventi interni**. Rispetto al 2010, oggi è **cresciuto il peso attribuito agli spazi e ai contenuti** sviluppati per dare evidenza ai temi DE&I sui media interni. Appare ridimensionata in parallelo la rilevanza attribuita alla comunicazione implicita nelle azioni.

Quali contenuti le aziende comunicano all'interno in relazione a DE&I?

Analisi esplorativa

Lo studio qualitativo ha fatto emergere come la comunicazione interna relativa all'impegno sul fronte DE&I sia gestita con alcune modalità ricorrenti in merito ad **approccio, formati e tattiche**.

Rispetto all'**approccio**, per i temi DE&I è comune l'impiego dello **storytelling** facendo ricorso alle **storie delle persone dell'organizzazione**. Ciò serve a dare **concretezza** a ciò che l'azienda sta realizzando per valorizzare l'unicità e il potenziale di ciascuna persona e per far emergere con esempi reali e specifici come le pratiche vengano implementate. Il coinvolgimento delle persone è dunque fondamentale per costruire uno storytelling legato a DE&I che sia legato alle esperienze uniche e specifiche delle singole persone.

Rispetto ai **formati**, assecondando una tendenza comune della comunicazione aziendale, il ricorso ai **video** è chiave anche in quest'area. Il ricorso a formati testuali è comunque elevato, in particolare rispetto ai percorsi di sensibilizzazione sul linguaggio: per esempio, **i decaloghi e i manifesti per il linguaggio** inclusivo trovano nella **parola scritta** un primo e insostituibile ancoraggio.

Rispetto alle **tattiche**, molto comune è il ricorso a iniziative quali l'**Inclusion Week** o l'**Inclusion Month** per concentrare in **determinati periodi dell'anno** le comunicazioni su DE&I. In questo modo le aziende cercano di ridurre il rischio che i messaggi legati a DE&I passino inosservati in un contesto di comunicazione interna caratterizzato dal generale sovraccarico dei messaggi su innumerevoli temi. Inoltre, agganciandosi a iniziative che coinvolgono tutta la società esterna (come il Pride Month in giugno o il mese di novembre per i temi legati alla tutela dei diritti delle donne, in concomitanza con la Giornata Mondiale contro la violenza sulle donne indetta dall'ONU il 25 di quel mese), lo sforzo di comunicazione dell'azienda va a focalizzarsi in finestre temporali in cui le persone sono esposte in modo più elevato a contenuti relativi a quei temi anche all'esterno: questo aumenta la possibilità di superare i limiti di attenzione delle persone e di aumentare la credibilità dei messaggi aziendali.

Quali sfide di comunicazione interna emergono in relazione a DE&I?

Analisi esplorativa

L'analisi esplorativa condotta dal CERC ha fatto emergere come l'impegno delle aziende sul fronte DE&I chiami fortemente in causa la funzione Comunicazione interna: servono le pratiche e al contempo serve un **forte contributo della comunicazione interna per creare consapevolezza** nelle persone circa le azioni intraprese e per costruire una cultura della diversità.

Nel sostenere l'impegno dell'organizzazione sul fronte DE&I, il team di Comunicazione interna è chiamato a gestire una **serie di sfide**, richiamate dalle aziende coinvolte nella fase qualitativa dello studio.

In primo luogo la **mancaza di una cornice strategica chiara e ben sviluppata** spesso rende difficile comunicare in modo organico: quando in generale non sono ben definite le priorità e gli obiettivi della strategia DE&I, a cascata diventa difficile definire le priorità e gli obiettivi di comunicazione interna legati a DE&I. Formalizzare è necessario per agire e comunicare in modo più efficace.

Spesso la mancanza di una cornice strategica chiara è legata all'**assenza di un presidio organizzativo definito** per la gestione di DE&I: ciò **rende difficile il coordinamento con la funzione di Comunicazione interna**.

Un'altra sfida molto rilevante emersa dall'analisi esplorativa è la **mancaza di tempo delle persone dell'organizzazione**, che riduce la possibilità per loro di partecipare alle iniziative di comunicazione interna attivate sul fronte DE&I. Spesso le figure responsabili di comunicazione interna rilevano una certa difficoltà a negoziare coi middle manager il tempo necessario perché le persone possano partecipare per esempio a webinar ed eventi di sensibilizzazione. Non basta dunque coinvolgere il top management e i leader attraverso sponsorship e azioni di comunicazione ufficiali: serve anche un coinvolgimento del middle management perché permetta concretamente alle persone di trovare tempi e spazi per partecipare alle varie iniziative.

Per gestire questa sfida, diverse aziende ricorrono a una **pianificazione della comunicazione** in cui gli sforzi sui temi DE&I si **concentrano in determinati periodi**: la scelta di promuovere formati già richiamati, quali l'Inclusion Week o l'Inclusion Month, si spiega anche con la necessità di ottenere tempo e attenzione da parte delle persone.

Con quali obiettivi le aziende comunicano all'esterno l'impegno su DE&I?

Survey DE&I manager



n=75
(Medie su una scala da 1 a 5)

Dalla rilevazione CERC emerge come **lo sforzo di comunicazione all'esterno** dell'impegno aziendale sul fronte DE&I sia in generale **più basso rispetto** a quello interno.

Già lo studio qualitativo aveva messo in evidenza in questo senso come la comunicazione esterna esplicita sul tema DE&I fosse poco presente: veniva infatti rilevato dalle aziende un elevato **rischio di «diversity washing»** ed era forte la convinzione che in questo campo fosse fondamentale **contare su pratiche robuste all'interno** e **preparare un contesto organizzativo saldo** dal punto di vista DE&I **prima di comunicare all'esterno**.

Laddove le aziende si impegnano con attività di comunicazione all'esterno rispetto ai temi DE&I, l'indagine CERC evidenzia come l'obiettivo primario perseguito sia quello di **contribuire al cambiamento culturale della società**: una forma di attivismo. Meno rilevante quello di **informare all'esterno circa le pratiche DE&I aziendali** e di **rilevare le istanze degli stakeholder esterni** su questi temi.

Con quali strumenti e iniziative le aziende comunicano all'esterno l'impegno su DE&I?

Survey DE&I manager



n=75
(Medie su una scala da 1 a 5)

Per la comunicazione all'esterno dell'impegno aziendale sul fronte DE&I, risultano **fondamentali le relazioni** con attori ritenuti rilevanti all'esterno rispetto ai temi della diversità: la prima tattica richiamata è infatti l'attivazione di **partnership con associazioni ed enti** attivi in questo ambito, la terza sono le **certificazioni**, di nuovo gestite da enti qualificati e ritenuti *opinion leader* all'esterno, e la quarta sono le **sponsorizzazioni** di iniziative ed eventi, che altresì richiamano l'importanza di attivare relazioni di cooperazione. Risulta inoltre diffuso il ricorso al **bilancio sociale o di sostenibilità** per dare visibilità alle pratiche attivate e ai risultati conseguiti: questo strumento risulta il secondo per rilevanza.

Strumenti e iniziative di comunicazione esterna

2010 vs. 2023



2010

Partnership con
enti attivi sul tema



Bilancio
sociale



Sezione o documenti
sul sito web

2023

Partnership con
enti attivi sul tema

Bilancio
sociale

Certificazioni
esterne

Anche sul fronte della comunicazione esterna, la comparazione degli studi condotti nel 2010 e nel 2023 evidenzia una **continuità nelle scelte** delle aziende sul fronte delle tattiche: in particolare il focus è rimasto nel tempo sulle **partnership** e sull'impiego del **bilancio sociale** come documento per dare visibilità a quanto conseguito sul fronte DE&I.

Rispetto al 2010, la maggiore rilevanza attribuita alle **certificazioni esterne** mette in luce, oltre alla già richiamata centralità delle relazioni con *opinion leader* esterni, anche l'importanza di poter contare su **risultati concreti e misurabili per rendere sostenibile e autentica la comunicazione esterna** ed evitare possibili accuse di «diversity washing».

Quali azioni implementano le aziende sul fronte DE&I?

Le pratiche più impiegate dalle aziende sono il **lavoro flessibile**, la **formazione** sui temi DE&I e sugli stereotipi e i **programmi per l'equilibrio vita-lavoro e il benessere** delle persone. Prevalgono in generale le pratiche volte a gestire e integrare la diversità.

La parola utilizzata da tutte le aziende per riferirsi alle questioni di DE&I è **inclusione**, seguono i termini **diversità** ed **equità**.

La **comunicazione interna** è un alleato **fondamentale** per ogni attività sul fronte DE&I: non solo serve a informare le persone in azienda, ma sostiene il cambiamento culturale, cruciale in relazione agli obiettivi di DE&I, ed è necessaria ad ascoltare gli stakeholder interni per intercettare le necessità e sensibilità.

La **comunicazione esterna** è **meno rilevante**, nella consapevolezza di dover preparare un contesto organizzativo solido dal punto di vista DE&I prima di comunicare all'esterno. Su questo fronte, risultano fondamentali le relazioni con attori ritenuti rilevanti all'esterno rispetto ai temi della diversità.

- **Pratiche**

Lavoro flessibile, formazione DE&I, programmi per l'equilibrio vita-lavoro sono le pratiche più in uso

- **Linguaggio**

Inclusione, diversità ed equità sono le parole cardine dell'agire DE&I

- **Comunicazione interna**

Fondamentale per concretizzare la cultura DE&I e raggiungere gli obiettivi

- **Comunicazione esterna**

Non centrale, fondata sulle relazioni con attori esterni rilevanti

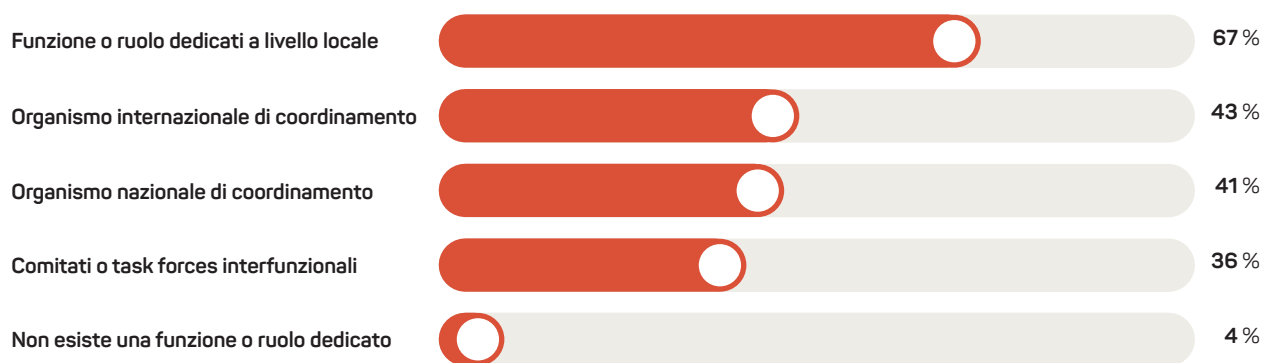
RECAP

Le aziende impiegano metodi manageriali per gestire l'attività su DE&I?

- Ruoli ed enti di presidio
- Pianificazione
- Budget
- Misurazione

Quali ruoli o enti di presidio governano l'impegno su DE&I?

Survey DE&I manager



n=75
Possibili più alternative di risposta

La rilevazione del CERC rivela la diffusione nelle aziende di una **funzione o un ruolo identificato come responsabile** diretto dell'impegno DE&I. A queste figure responsabili si affiancano **organismi internazionali di coordinamento**, nel caso delle aziende multinazionali, o **organismi dello stesso tipo costituiti a livello nazionale**. Abbastanza diffusi anche i comitati o le task force interfunzionali. Fra le aziende che hanno segnalato di disporre di altre forme di governo sul fronte DE&I, risultano interessanti il caso di un'organizzazione in cui il presidio è affidato a cinque Employee Resource Groups e di un'esperienza legata a un comitato costituito con il coinvolgimento di stakeholder esterni.

Ruoli ed enti di presidio 2010 vs. 2023



2010

Comitati o task forces
interfunzionali



Organismo internazionale
di coordinamento



Funzione o ruolo dedicati
a livello locale

2023

Funzione o ruolo dedicati
a livello locale

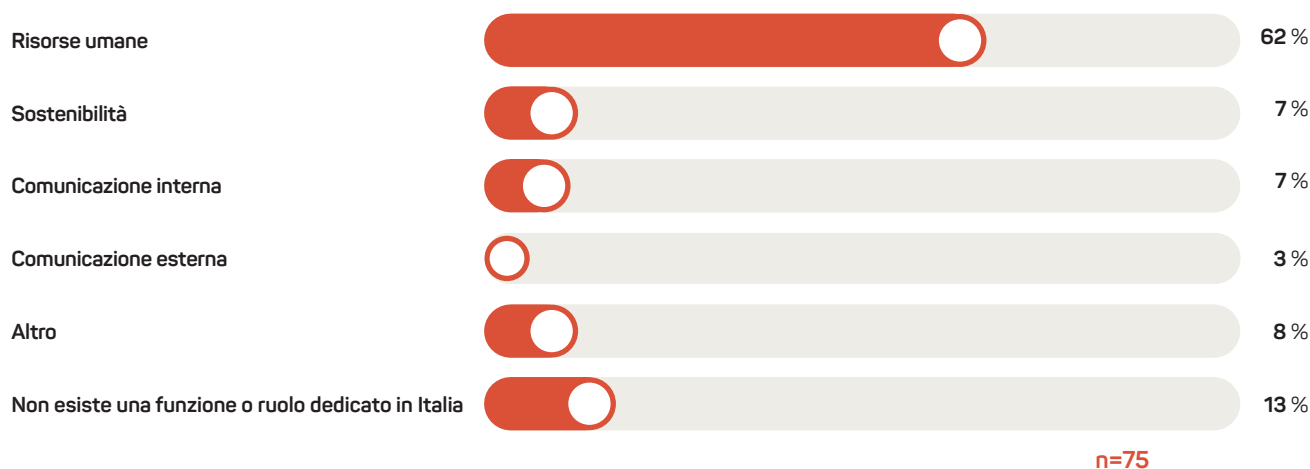
Organismo internazionale
di coordinamento

Organismo nazionale
di coordinamento

Dalla comparazione degli studi condotti nel 2010 e nel 2023 emerge come sia **cresciuta** in modo sensibile l'istituzione o comunque l'**individuazione di una funzione o di un ruolo dedicati a livello locale**. Rimane rilevante, in relazione alle aziende parte di gruppi multinazionali, il riferimento a organismi internazionali di coordinamento.

In che funzione organizzativa è collocato l'eventuale ruolo o ente di presidio di DE&I in Italia?

Survey DE&I manager



Interpellando le aziende sulla collocazione organizzativa dell'eventuale ruolo o ente di presidio Italiano, **emerge nettamente il riferimento alla funzione Risorse umane**: un dato che non sorprende. Significativa comunque la ricorrenza della **Comunicazione interna** e della **Sostenibilità** come altre funzioni di riferimento, in alternativa alle Risorse umane, sottolineando da un lato il contributo chiave della comunicazione interna in quest'area e dall'altro la rilevanza dei requisiti ESG come spinta all'azione in questo ambito.

Fra le aziende che hanno segnalato altre collocazioni organizzative per il ruolo di presidio di DE&I, molte fanno comunque riferimento ad aree che concettualmente richiamano le funzioni già note: ESG; ESG e comunicazione interna; Persone e cultura aziendale; Relazioni interne e cultura aziendale; Risorse umane, governance e comunicazione; Risorse umane, sostenibilità e marketing.

Ruoli ed enti di presidio

Integrazioni dall'analisi esplorativa

Analisi esplorativa

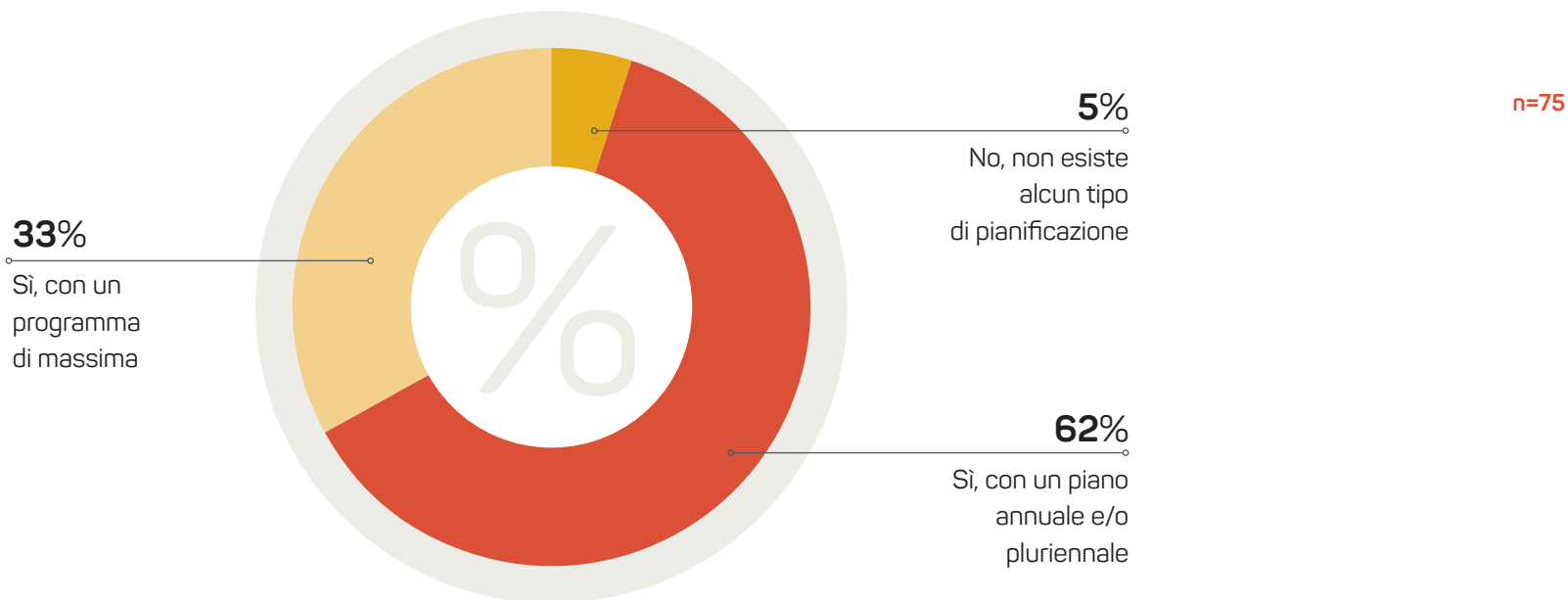
L'analisi esplorativa ha fatto emergere alcune dinamiche interessanti rispetto ai ruoli e agli enti di presidio:

- La **formalizzazione della figura responsabile** spesso coincide con il primo passo per la costruzione o il rafforzamento di intenti e la rifocalizzazione di un percorso aziendale.
- Esiste un'**intersezione tra Risorse umane, Comunicazione interna e Sostenibilità**:
 - _ il ruolo dedicato è inserito più spesso in Risorse umane, legato allo sviluppo delle persone e all'employer branding
 - _ in alcuni casi, la figura responsabile della comunicazione interna coincide con la figura responsabile di DE&I, specialmente se la Comunicazione interna è inserita in Risorse umane

- _ in alcuni casi, la gestione è affidata a una figura responsabile inserita nella funzione Risorse umane che coordina un tavolo interfunzionale
- _ in alcuni casi, la figura responsabile di DE&I è inserita all'interno di dipartimenti che si occupano di Sostenibilità: in evidenza il legame con gli ESG
- La **governance** spesso è gestita a più voci: DE&I Council, Executive DE&I Council, Steering Committee DE&I, Leadership Hub

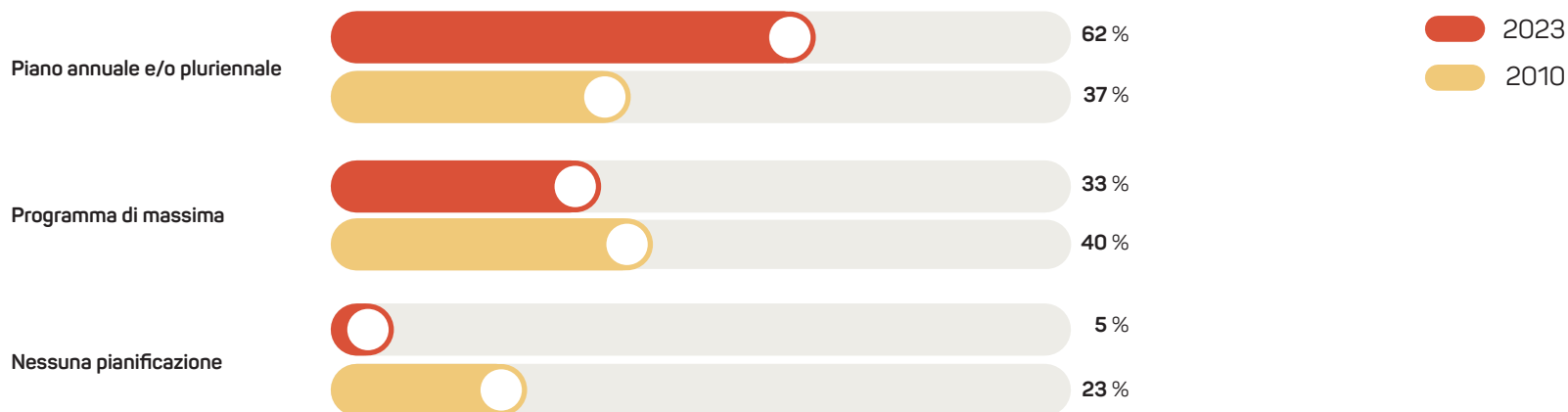
Le aziende pianificano le attività da intraprendere sul fronte DE&I?

Survey DE&I manager



I dati relativi alla pianificazione delle attività sul fronte DE&I sono un segnale evidente della crescente rilevanza che questi temi ricoprono nelle aziende italiane e della volontà di intraprendere un'azione sistematica: **la quasi totalità gestisce le iniziative in modo pianificato**, il 62% con un piano annuale e/o pluriennale.

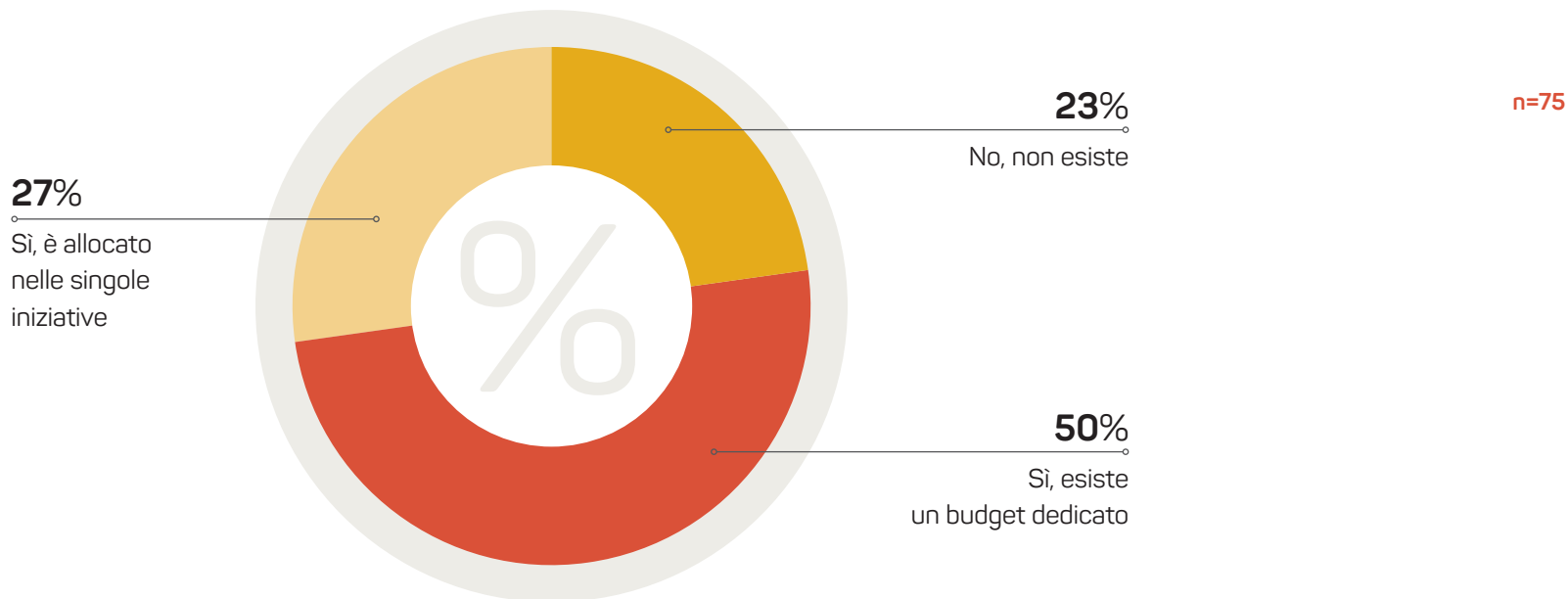
Pianificazione 2010 vs. 2023



Dalla comparazione dei due studi del 2010 e del 2023 è possibile rilevare come oggi l'azione sul fronte DE&I sia **gestita in modo sensibilmente più manageriale**: se nel 2010 solo il 37% delle aziende pianificava le attività su base annuale e/o pluriennale e il 23% non ricorreva ad alcuna pianificazione, oggi il 62% dispone di un piano annuale o pluriennale per gestire le attività e solo il 5% non si fa guidare da alcuna pianificazione.

Le aziende allocano un budget per le attività sul fronte DE&I?

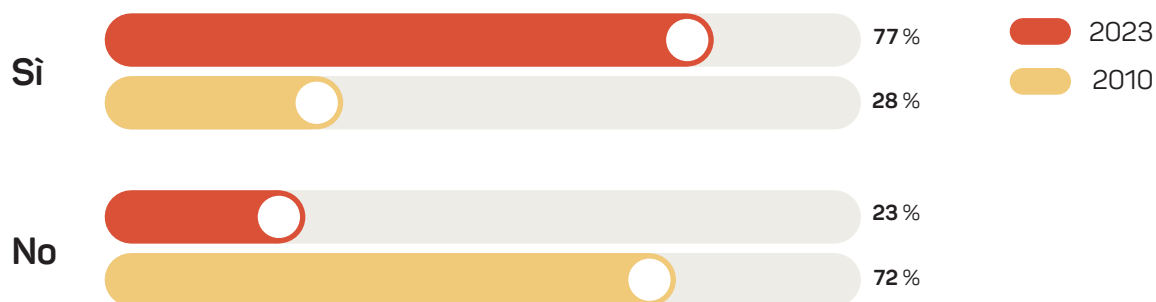
Survey DE&I manager



L'**inclinazione a gestire in modo strutturato e sistematico** le attività DE&I si traduce nell'**assegnazione di risorse economiche specifiche**: il 50% delle aziende interpellate dispone di un budget dedicato e il 27% alloca le risorse in funzione di singole attività. Nel 23% dei casi tuttavia ancora le attività DE&I sono gestite in mancanza di risorse economiche allocate: segnale di un'azione non realmente convinta.

Budget

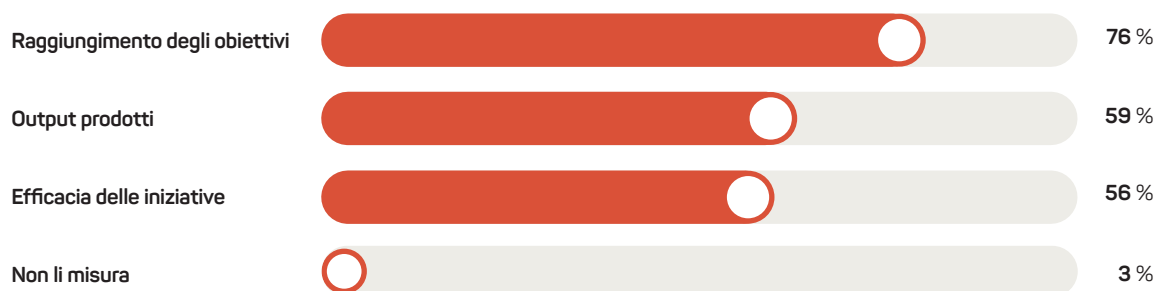
2010 vs. 2023



Dalla comparazione dei due studi del 2010 e del 2023 emerge una evidente conferma di come nel tempo la gestione dell'azione sul fronte DE&I sia divenuta **molto più strutturata e basata su metodi manageriali**: oggi il **77% delle aziende dispone di un budget dedicato** alle attività DE&I, allocato su base annuale o pluriennale oppure in funzione di iniziative specifiche, mentre nel 2010 ne disponeva solo il 28%.

Le aziende misurano i risultati sul fronte DE&I?

Survey DE&I manager



n=75

Possibili più alternative di risposta

La **misurazione** delle attività realizzate e dei risultati conseguiti rappresenta un indicatore molto significativo della **managerialità d'approccio** con cui un processo o un'area aziendale vengono gestite. Le aziende italiane sono **consapevoli dell'importanza** di valutare in qualche modo gli esiti degli sforzi profusi: il 76% misura il **raggiungimento degli obiettivi**, per esempio il modificarsi della composizione della popolazione aziendale a seguito delle iniziative intraprese per accrescere la diversità in azienda o in posizioni organizzative specifiche; il 59% misura l'attività in termini di **output prodotti**, per esempio il numero e la frequenza delle iniziative di DE&I; infine il 56% misura l'**efficacia delle iniziative**, per esempio in termini di apprezzamento delle attività svolte da parte del target di riferimento.

La misurazione nodo cruciale anche sul fronte DE&I

Analisi esplorativa

L'analisi esplorativa condotta dal CERC ha messo in evidenza come le modalità di **misurazione** dei risultati in relazione a progetti, attività e comunicazione interna sui temi DE&I siano un **punto cruciale** per tracciare il progresso del percorso intrapreso.

Da un lato sussistono **difficoltà a definire delle metriche** legate alla necessità di identificare cosa si voglia in effetti valutare in termini di raggiungimento degli obiettivi.

Dall'altro lato emerge l'**uso di diversi KPI** volti a quantificare i risultati conseguiti, soprattutto laddove le aziende sono interessate a questi dati per darvi visibilità in strumenti di comunicazione esterna, quali il bilancio di sostenibilità, oppure per utilizzarli nel contesto di percorsi di certificazione esterna.

I KPI sono impiegati in primo luogo per **misurare i risultati conseguiti** grazie allo sviluppo di pratiche volte ad accrescere la diversità o a favorire l'inclusione e l'equità di trattamento:

- % della popolazione per genere, età, provenienza geografica (es. % donne, % collaboratori di origine straniera)
- % per fasce di popolazione caratterizzate da una specifica dimensione della diversità (es. genere, età) in relazione a: assunzioni, promozioni, turnover, leadership, qualifica (es. % donne promosse, % giovani assunti)
- rilevazioni ad hoc sul gender pay gap

Parimenti i KPI sono impiegati per misurare i **risultati relativi alle iniziative** lanciate sul fronte DE&I e alle **attività di comunicazione** intraprese per dare visibilità alle pratiche:

- parametri relativi ad output (N. webinar, N. articoli Intranet, N. video)
- parametri relativi ad outtake (N. partecipanti per iniziativa, tasso di redemption per le survey, impression ed engagement dei post social)

Dall'analisi esplorativa condotta dal CERC è emersa altresì la grande importanza attribuita all'**ascolto delle persone dell'organizzazione** nel tempo **per rilevare i bisogni e valutare i benefici delle attività intraprese**:

- indagini di clima volte a rilevare le percezioni e i reali interessi delle persone rispetto alle varie dimensioni della diversità
- attività di profilazione delle persone rispetto alle caratteristiche di diversità di ciascuno, quest'ultima indicata come un'attività utile ma che necessita di attenzione rispetto alla sensibilità del singolo

In alcuni casi, la gestione inclusiva delle persone e delle relazioni viene inserita come **competenza** all'interno dei modelli di ruolo e di conseguenza rientra fra i parametri di **valutazione delle performance** di manager (top e middle manager) e addirittura dei collaboratori.

Le aziende impiegano metodi manageriali per gestire l'attività su DE&I?

Nelle aziende è molto diffusa l'**identificazione di una funzione o un ruolo quale responsabile** diretto dell'impegno DE&I. Emerge nettamente il riferimento alla funzione **Risorse umane**.

La quasi totalità gestisce le **iniziative in modo pianificato**, il 62% con un piano annuale e/o pluriennale, segnale della **crescente rilevanza** che questi temi ricoprono nelle aziende italiane.

Per gestire in modo strutturato e sistematico le attività DE&I le aziende assegnano in prevalenza un **budget dedicato**, oppure allocato in funzione di singole attività.

Anche la **misurazione** delle attività è una pratica manageriale **difusa**, confermando l'importanza che le aziende attribuiscono alla valutazione degli esiti degli sforzi profusi. La misurazione si concentra in primo luogo sul raggiungimento degli obiettivi preposti e in secondo luogo sugli output prodotti.

- **Ruoli ed enti di presidio**

Identificazione molto diffusa di una funzione o di un ruolo responsabile, la funzione Risorse umane principale riferimento

- **Pianificazione**

Molto diffusa, per lo più con un piano annuale e/o pluriennale

- **Budget**

Presente in prevalenza un budget dedicato

- **Misurazione**

Diffusa e focalizzata in primo luogo sulla valutazione dei risultati conseguiti

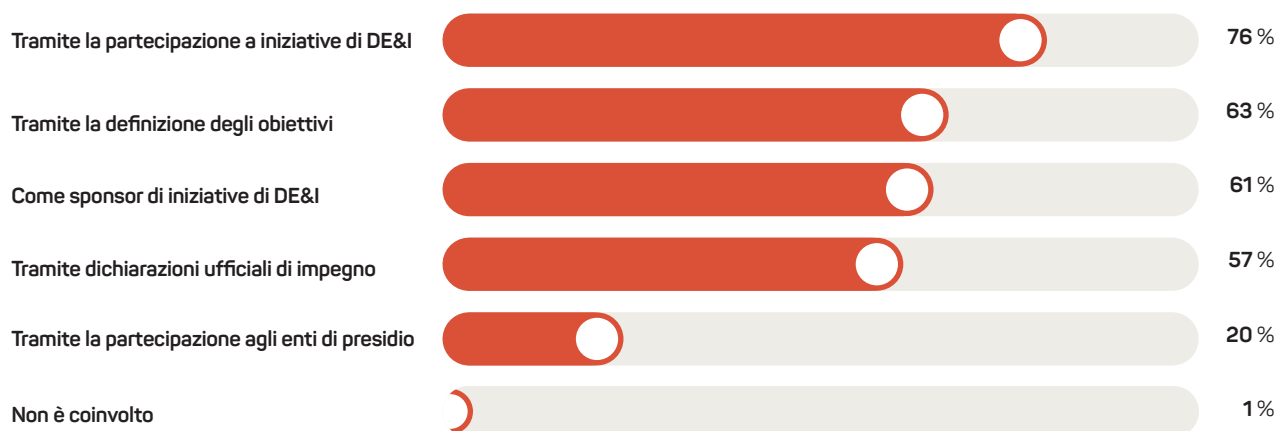
RECAP

Come sono coinvolte le persone dell'organizzazione sul fronte DE&I?

- Top management
- Middle management
- Collaboratori

Come è coinvolto il top management sul fronte DE&I?

Survey DE&I manager



n=75

Possibili più alternative di risposta

Il coinvolgimento del top management nelle attività volte a promuovere DE&I in azienda rappresenta un indicatore della **strategicità** che l'impegno ricopre a livello organizzativo complessivo. Le aziende italiane mostrano di aver ingaggiato in modo diretto il top management su questo fronte, sia sul **piano operativo**, tramite il suo coinvolgimento attivo alle iniziative DE&I, sia sul **piano della progettazione strategica**, con il suo contributo nella definizione degli obiettivi e con la sponsorizzazione di iniziative specifiche. Un buon segnale sulla determinazione con cui gli sforzi sul fronte DE&I vengono intrapresi.

Coinvolgimento del top management 2010 vs. 2023



2010

Dichiarazioni
ufficiali



Definizione
degli obiettivi



Partecipazione
agli enti di presidio

2023

Partecipazione
a iniziative DE&I

Definizione
degli obiettivi

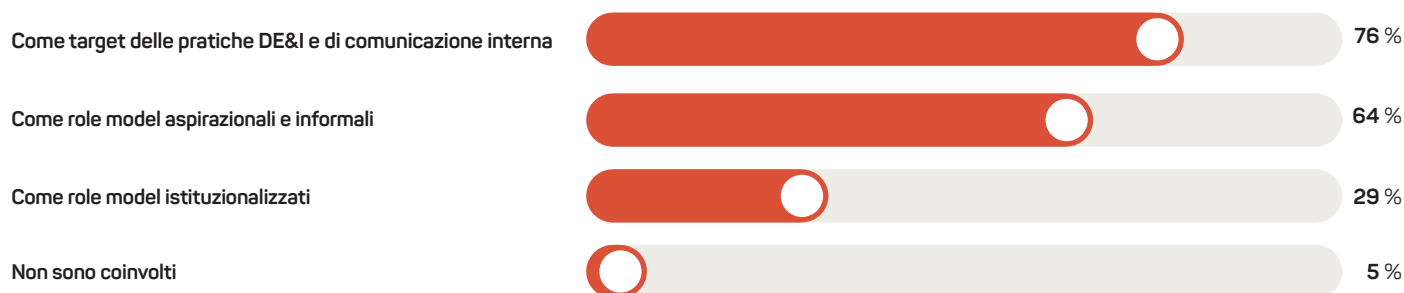
Sponsor di iniziative
DE&I

Dalla comparazione dei due studi del 2010 e del 2023 è rilevabile come sia **evoluto il ruolo** del top management nel tempo. Nel 2023 emerge la rilevanza della **partecipazione attiva alle iniziative** e della **sponsorship di specifiche attività**.

Al di là di questo, nel contesto odierno emerge in generale un **maggiore ingaggio del top management**. Altri risultati della comparazione mostrano infatti che nel 2010 il 10% delle aziende dichiarava che il top management non fosse coinvolto, nel 2023 solo l'1%.

Come è coinvolto il middle management sul fronte DE&I?

Survey DE&I manager



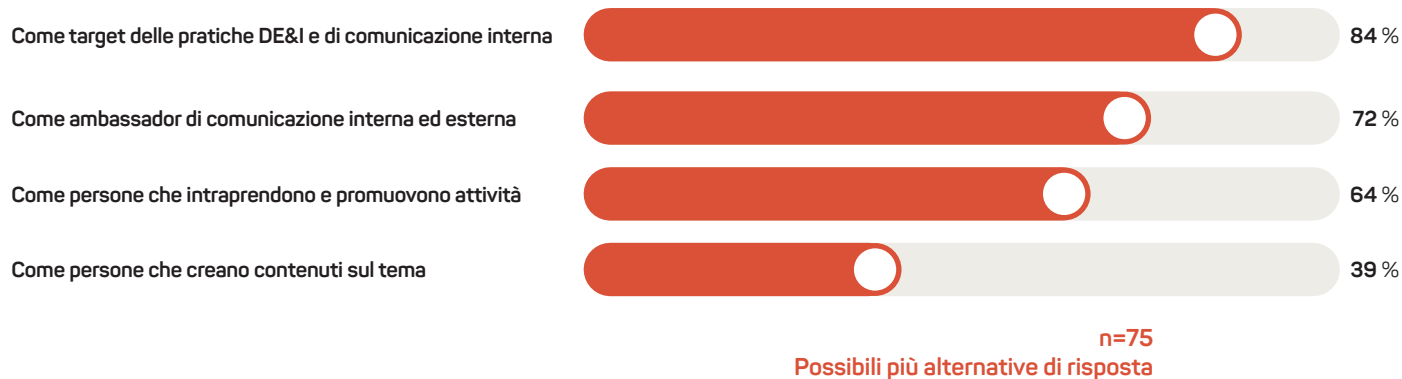
n=75
Possibili più alternative di risposta

La rilevazione CERC ha voluto concentrarsi in modo specifico anche sul coinvolgimento attuato nei confronti dei middle manager, **figure centrali per il dipanarsi delle relazioni organizzative** e per concretizzare un approccio equo e inclusivo nella gestione delle persone.

Le aziende italiane mostrano di coinvolgere queste persone in modo intensivo quali **target delle pratiche DE&I e di comunicazione interna**, riconoscendone dunque il ruolo di **ganglio vitale per il diffondersi di una cultura inclusiva** in azienda. Ugualmente, sono valorizzate come **role model aspirazionali e informali** nella maggioranza delle aziende. Nel 29% delle aziende addirittura sono assunte a **role model istituzionalizzati** in ambito DE&I, facendo intendere una **valutazione delle loro performance** individuali legata anche all'inclusività e all'equità del loro comportamento.

Come sono coinvolti i collaboratori sul fronte DE&I?

Survey DE&I manager



La rilevazione CERC si è concentrata infine sulle figure delle **persone prive di responsabilità manageriali**. È emerso ovviamente il loro intensivo coinvolgimento come **target delle pratiche DE&I e di comunicazione interna**. Al contempo è interessante il dato che rileva come una **grande maggioranza delle aziende** coinvolge in qualche modo le persone dell'organizzazione per renderle **ambassador di comunicazione interna ed esterna**, al di là di quanto dichiarato in modo esplicito in merito agli obiettivi di comunicazione. Interessante infine anche lo sforzo profuso nell'attivare le persone, per esempio tramite la promozione del loro **coinvolgimento** negli Employee Resource Group o e in misura minore della **produzione di contenuti** sul tema da parte loro.

Come sono coinvolte le persone dell'organizzazione sul fronte DE&I?

Il **top management** è **coinvolto** in modo diretto sia **sul piano operativo**, legato alla partecipazione alle iniziative, sia **sul piano strategico**, legato alla definizione degli obiettivi e alla sponsorizzazione di attività specifiche.

Il **middle management** è coinvolto in primo luogo quale **target delle pratiche** DE&I e di comunicazione interna, riconoscendone dunque il ruolo di ganglio vitale per il diffondersi di una cultura inclusiva in azienda, e come **role model**.

Le **persone prive di responsabilità manageriali** sono coinvolte in modo intensivo come **target delle pratiche** DE&I e di comunicazione interna. Sono anche coinvolte in modo rilevante come **ambassador** di comunicazione interna ed esterna su questi temi.

- **Top management**

Coinvolto sia sul piano operativo sia su quello strategico

- **Middle management**

Coinvolto come target delle pratiche e come role model

- **Collaboratori**

Coinvolti come target delle pratiche e come ambassador di comunicazione interna ed esterna

RECAP

Quali sono gli esiti delle azioni intraprese sul fronte DE&I?

- Benefici
- Ostacoli
- Effetti indesiderati
- Critiche interne

Quali benefici hanno ottenuto le aziende dalle azioni intraprese sul fronte DE&I?

Survey DE&I manager



n=75
(Medie su una scala da 1 a 5)

Le aziende coinvolte nell'indagine hanno sottolineato come il principale beneficio sperimentato a seguito delle azioni intraprese sul fronte DE&I sia l'aumento del **benessere e della sicurezza psicologica** percepita dalle persone dell'organizzazione: un beneficio che può essere ricondotto all'impegno di **offrire maggiore equità di trattamento e di gestire le aspettative interne**. Legato al primo, il secondo beneficio riscontrato è la crescita dell'**employee engagement**: un beneficio che invece potrebbe essere associato all'impegno di **valorizzare il potenziale di ciascuno** per competere e innovare. Con la stessa rilevanza si posiziona in termini di beneficio osservato il miglioramento della **reputazione dell'azienda**: un beneficio più direttamente riconducibile alla capacità dell'azienda di **rispondere alle aspettative degli stakeholder** interni ed esterni. Collegato a questo, il quarto beneficio rilevato è legato all'accresciuta capacità di **attrarre nuovi talenti e trattenere le persone** in azienda. In misura minore viene rilevata un'accresciuta **capacità di competere e innovare**, beneficio che sarebbe in realtà direttamente collegato all'obiettivo più diffusamente dichiarato dalle aziende quale principale fine che muove il loro impegno in questo campo.

Benefici 2010 vs. 2023



2010

Employee
engagement

2023

Benessere
e sicurezza psicologica



Reputazione

Employee
engagement



Equità di trattamento

Reputazione

Dalla comparazione dei due studi del 2010 e del 2023 emerge come i principali benefici rilevati dalle aziende permangono gli stessi anche a distanza di tempo. **Fra i primi tre benefici** rilevati nelle due edizioni dello studio risultano infatti sempre un **maggior engagement delle persone** e un **miglioramento della reputazione**. Oggi i rispondenti pongono però in primo luogo l'accento sul **miglioramento del benessere e della sicurezza psicologica** delle persone dell'organizzazione, mentre nel 2010 la rilevazione aveva messo in evidenza, oltre all'employee engagement e alla reputazione, la percezione da parte dei rispondenti di una **maggior equità di trattamento**.

Benefici

Integrazioni dall'analisi esplorativa

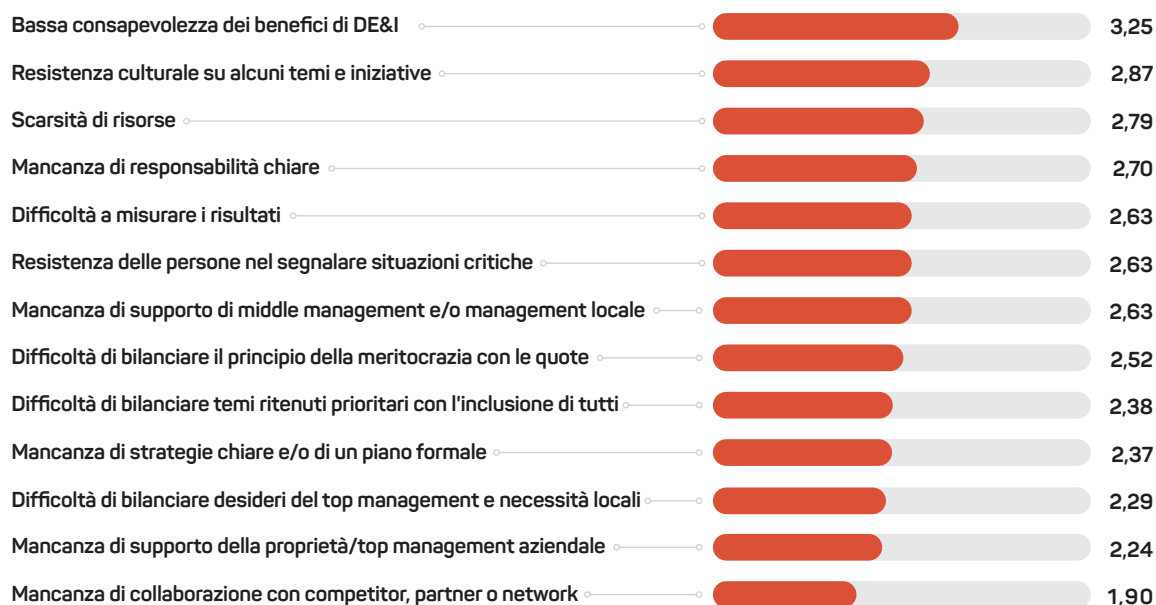
Analisi esplorativa

I benefici rilevati dalle aziende che hanno preso parte allo studio qualitativo sono molto simili agli obiettivi che hanno indicato, ma con un maggior peso assegnato agli obiettivi interni:

- **talent attraction & retention** (es. basso turnover)
- **clima interno positivo**, grazie al benessere delle persone e al rafforzamento dell'engagement
- **rafforzamento del capitale relazionale**, altresì con la creazione di valore per il brand e un impatto accresciuto dell'azienda sulla società
- **comprensione del mercato** e delle sue diversità

Quali ostacoli hanno affrontato le aziende in relazione all'impegno sul fronte DE&I?

Survey DE&I manager



n=75
(Medie su una scala da 1 a 5)

In merito agli ostacoli che secondo i rispondenti all'indagine le aziende hanno dovuto affrontare, emerge in primo luogo una **bassa consapevolezza dei benefici**, seguita dalla **resistenza culturale** rispetto ad alcuni temi e iniziative e dalla **scarsità di risorse** economiche, umane, tecnologiche e di tempo. In generale va comunque rilevato come le medie di tutti gli item non sono elevate, dimostrando un **certo ottimismo** dei rispondenti rispetto all'azione intrapresa.

Ostacoli

2010 vs. 2023



2010

Difficoltà di misurazione



Bassa consapevolezza
dei benefici



Scarsità di risorse

2023

Bassa consapevolezza
dei benefici

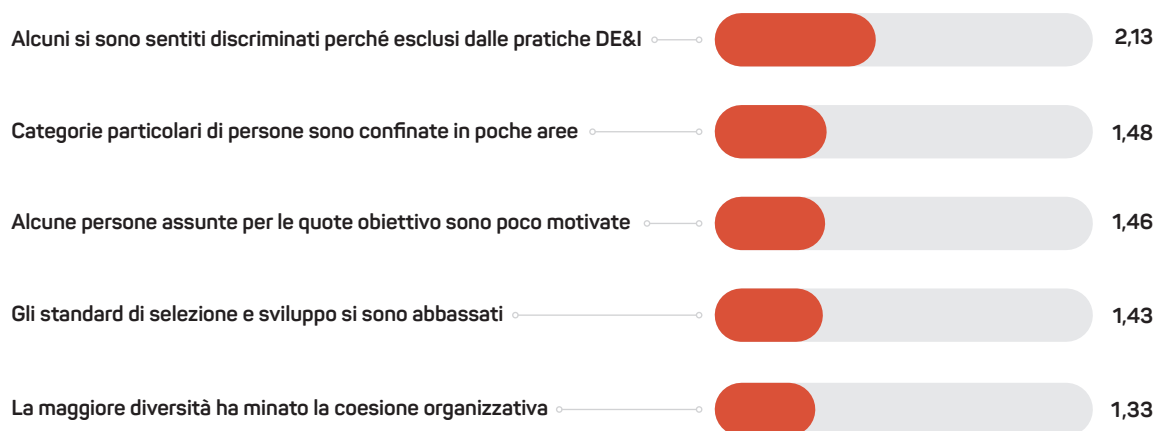
Resistenza culturale

Scarsità di risorse

La comparazione dei due studi del 2010 e del 2023 mostra come la **bassa consapevolezza dei benefici** e la **scarsità di risorse** permangano nel tempo come ostacoli cruciali nella percezione delle aziende. Se però nel 2010 il primo ostacolo che emergeva era la **difficoltà di misurazione**, oggi è quello della **resistenza culturale** ad assumere importanza: è possibile ritenere che negli anni l'**evoluzione dei sistemi di valutazione** dei risultati in ambito DE&I, incluse le certificazioni messe a punto, abbia portato questa difficoltà a ridursi, mentre allo stesso tempo è possibile ipotizzare che la questione della resistenza culturale sia diventata via via più rilevante a fronte dell'impegno da parte delle aziende nell'affrontare anche temi e questioni spinose e dello sforzo profuso per abbattere alcuni **stereotipi**.

Quali effetti indesiderati hanno subito le aziende a seguito delle azioni intraprese sul fronte DE&I?

Survey DE&I manager



n=75
(Medie su una scala da 1 a 5)

Fra gli effetti indesiderati rilevati dalle aziende interpellate per l'indagine, risulta più sentito quello della cosiddetta «**discriminazione al contrario**», cioè il senso di esclusione o ingiustizia avvertito dalle persone in azienda escluse dalle pratiche DE&I poste in essere. Al secondo posto emerge il fatto che **alcune persone sono state confinate solo in alcune aree professionali**: per esempio persone di una certa etnia o bilingue che vengono impiegate solo in posizioni di assistenza alla clientela. Al terzo posto viene indicato invece il cosiddetto «**effetto pigmalione**»: le persone assunte o promosse solo perché appartenenti a particolari categorie si sono sentite poco motivate. In generale va comunque rilevato che le medie per tutti gli item sono molto basse: un **ulteriore segnale di ottimismo** circa quanto conseguito a seguito dell'azione intrapresa.

Effetti indesiderati 2010 vs. 2023



2010

Discriminazione
al contrario

2023

Discriminazione
al contrario



Conflitti e incomprensioni
tra i collaboratori

Collaboratori confinati
in poche aree



Collaboratori confinati
in poche aree

Persone assunte per
le quote poco motivate

La comparazione dei due studi del 2010 e del 2023 indica come nel tempo gli effetti indesiderati più rilevanti nella percezione delle aziende restino la **discriminazione al contrario** e il **confinamento di alcune persone solo in alcune aree professionali**: due aspetti a cui le aziende devono dunque prestare attenzione, rimanendo negli anni un costante rischio da gestire.

La tensione tra omogeneità ed eterogeneità

Una nuova sfida

L'impegno profuso dalle aziende per accrescere e integrare la diversità può innescare una dinamica di cui è opportuno tenere conto: la **tensione fra omogeneità ed eterogeneità** (Ravazzani et al., 2021a, 2021b).

- L'**omogeneità** sostiene la coerenza, l'unità di azione, la creazione di significati condivisi, il senso dello scopo comune, l'allineamento fra individuo e organizzazione
- L'**eterogeneità** dall'altro lato può minacciare l'unità di azione e provocare dispersione, conflitti, diminuzione del consenso. La diversità in un'organizzazione può quindi creare difficoltà nella comprensione reciproca

Per generare un equilibrio fra omogeneità ed eterogeneità, le aziende possono ricorrere a una serie di strategie:

- creare una **cultura inclusiva**, nella quale la varietà è un valore organizzativo
- incorporare la diversità all'interno dei **processi organizzativi**
- creare un **purpose** aziendale orientato ad accogliere le pressioni della società e che possa essere un **centro di gravità** per l'organizzare, attorno al quale può essere tollerato un determinato grado di diversità

La diversità sta diventando parte del purpose aziendale (Danesh, 2020; George et al., 2021; Ravazzani et al., 2021a, 2021b).

Possedere un **purpose desiderabile** facilita la coesistenza di molteplici prospettive, valori e culture (Di Fabio, 2017) poiché:

- esso può essere riconosciuto come desiderabile da parte di tutti i membri dell'organizzazione e crea una **zona di accettazione nel lungo periodo**
- al contempo **lascia spazio** per la consapevolezza personale, la crescita individuale e l'armonizzazione del singolo collaboratore dentro l'organizzazione (De Anca & Vásquez, 2007).

Ostacoli ed effetti indesiderati

Integrazioni dall'analisi esplorativa

Analisi esplorativa

Le aziende che hanno preso parte allo studio qualitativo hanno rilevato una serie di ostacoli ed effetti indesiderati riconducibili a due piani diversi:

- **persone dell'organizzazione**
 - _ **scarsità di tempo** in termini di risorse da dedicare ai progetti
 - _ **resistenza su alcuni temi**, per esempio l'orientamento sessuale, e **iniziative**, per esempio le pratiche di counseling psicologico o le attività di profilazione delle caratteristiche del singolo, così come **sulla segnalazione di situazioni critiche**
 - _ **rischio di ghettizzazione**, per esempio gli ERGs a base volontaria che limitano la sensibilizzazione e il coinvolgimento attivo di chi non ne fa parte, e di **discriminazione al contrario**
- **azienda**
 - _ **aree grigie di responsabilità**, per esempio generate da una governance interfunzionale
 - _ **strategie e linee guida non sempre presenti**
 - _ **difficoltà di misurazione dei KPI e bias su ascolto**. Per esempio, se la popolazione non è diversa, come faranno a emergere come importanti alcuni temi?

Quali critiche hanno espresso le persone all'interno a seguito delle azioni intraprese sul fronte DE&I?

Survey DE&I manager



n=75
(Medie su una scala da 1 a 5)

Un'altra prospettiva da cui indagare gli **effetti indesiderati** delle iniziative sul fronte DE&I è data dalle **critiche che le persone dell'organizzazione muovono** a queste stesse iniziative all'interno: **voci di dissenso** che è giusto **ascoltare per apportare eventuali correttivi o dare risposte** che aiutino a **smontare le resistenze o a gestire le insoddisfazioni**.

Dall'indagine emerge quale principale critica espressa in modo esplicito il fatto che secondo le persone dell'organizzazione esistono **problemi più urgenti**. Al contempo, le critiche rilevate dalle aziende fanno riferimento al fatto che per le persone **non esiste un problema di discriminazione**, affermazione che fa bene il paio con la precedente. Le altre critiche richiamano a un'**azione insufficiente oppure non autentica**, dettata dalla moda: una **risposta cinica** a quanto intrapreso, che le aziende farebbero bene a non ignorare quando viene rilevata.

Le critiche all'impegno DE&I all'interno delle organizzazioni

Un approfondimento

Wolfgruber e colleghi (2022) hanno indagato con uno studio specifico il fenomeno delle **critiche interne** alle iniziative che le aziende attivano sul fronte DE&I, con interviste a 15 esperti di DE&I in organizzazioni tedesche e austriache.

L'analisi ha messo in evidenza come le **critiche** alle iniziative DE&I si verifichino **in quasi tutte le aziende**. I programmi mirati all'**empowerment femminile** e le policy per l'uso di un **linguaggio sensibile e inclusivo sul piano di genere** sono le iniziative in grado di suscitare potenzialmente più critiche.

D'altra parte, in alcuni casi gli esperti hanno riscontrato critiche proprio a causa della **manca di iniziative DE&I** o per il fatto di concentrare gli sforzi in relazione ad alcune dimensioni della diversità solo in particolari momenti dell'anno (per esempio, le questioni LGBTQIA+ affrontate solo in occasione del Pride Month): questo tipo di critiche di fatto veicola **una richiesta di maggiore sforzo** per il miglioramento.

Tipicamente le **critiche non sono espresse in modo diretto** alle figure responsabili delle iniziative DE&I, bensì trovano spazio su-

gli **spazi di discussione sulla Intranet** e sui **social media interni**: arene di conversazione su cui forse le voci critiche hanno meno paura di esprimersi perché mediate dallo schermo, a fronte di un contesto in cui la pressione sociale induce a ritenere che non sia più tollerabile esprimersi contro l'empowerment femminile o i diritti della comunità LGBTQIA+, per esempio.

Rispetto alla tipologia di soggetti che criticano, gli intervistati hanno rilevato che si tratta soprattutto di **uomini bianchi di mezza età e con un livello di istruzione piuttosto basso**, o in ogni caso di **soggetti che non appartengono alle minoranze organizzative**.

Quanto alle **risposte date dall'azienda** a fronte delle critiche, i manager intervistati hanno dichiarato che il **dissenso costruttivo** viene gestito attraverso il **dialogo** e accolto anche prendendo in considerazione possibili modifiche a una iniziativa intrapresa o modificando le politiche attuate in ambito DE&I. Davanti a **commenti offensivi** o capaci di ferire, la reazione è però quasi sempre la **cancellazione**, arrivando anche a **minacciare sanzioni** laddove è possibile identificare chi ha offeso.

Quali sono gli esiti delle azioni intraprese sul fronte DE&I?

I principali **benefici** rilevati a fronte delle iniziative intraprese sul fronte DE&I sono l'aumento del **benessere** e della **sicurezza psicologica** percepita dalle persone dell'organizzazione e la crescita dell'**employee engagement**.

In merito agli **ostacoli**, emergono invece la **bassa consapevolezza dei benefici**, la **resistenza culturale** rispetto ad alcuni temi ed iniziative e la **scarsità di risorse** economiche, umane, tecnologiche e di tempo.

Fra gli **effetti indesiderati** riscontrati a seguito delle azioni intraprese i più rilevanti risultano il **senso di ingiustizia** avvertito da chi è stato escluso dalle pratiche DE&I poste in essere, e il fatto che alcune persone sono state **confinare solo in alcune aree professionali**.

Le **critiche** che le persone dell'organizzazione muovono alle iniziative DE&I rappresentano una forma di effetti indesiderati da tenere in considerazione per apportare eventuali correttivi o per gestire resistenze e insoddisfazioni. La principale critica espressa dalle persone all'interno è che esistano **problemi più urgenti** e al contempo che **non esista un problema di discriminazione**.

- **Benefici**

Benessere e sicurezza psicologica delle persone, employee engagement

- **Ostacoli**

Bassa consapevolezza dei benefici, resistenza culturale, scarsità di risorse

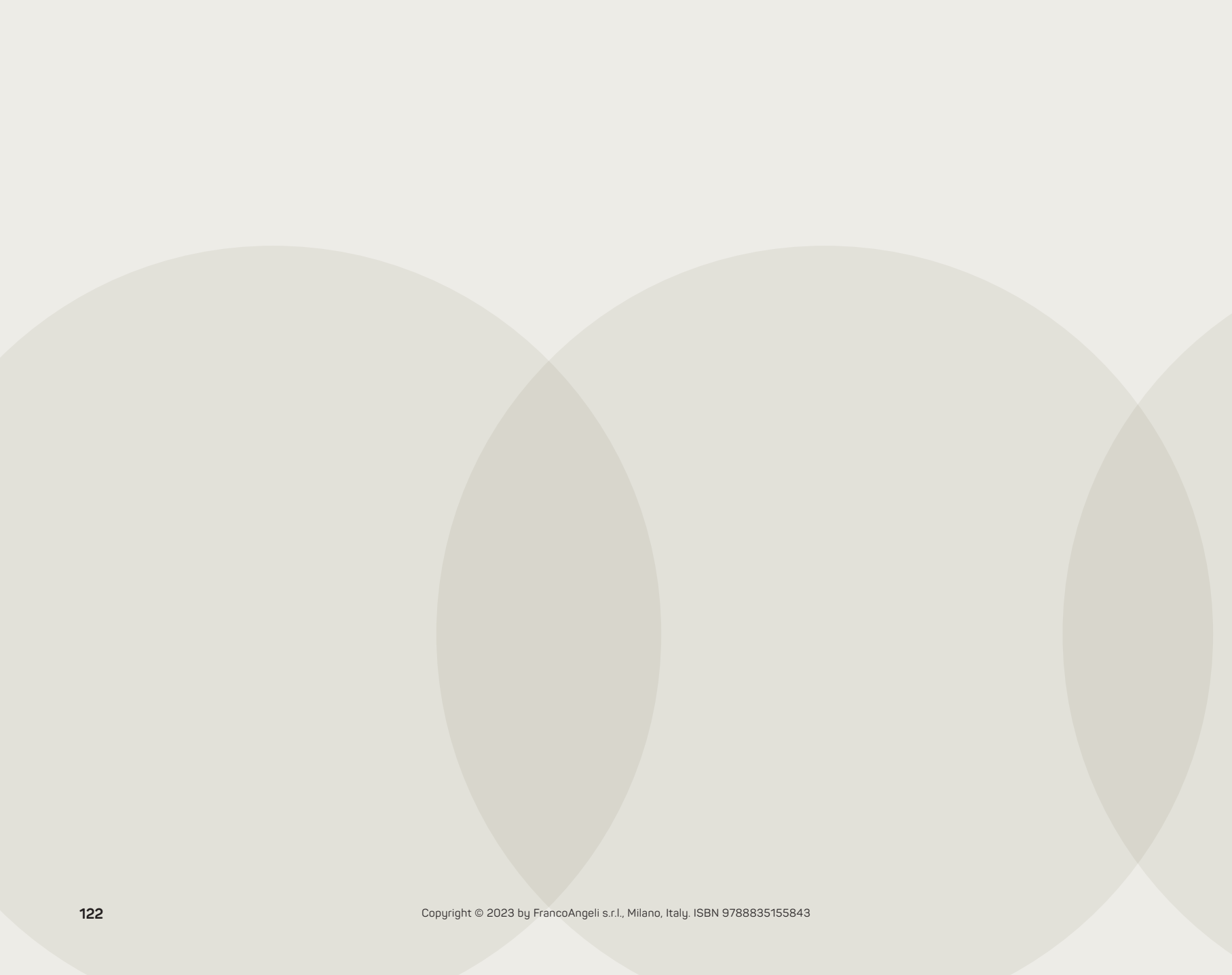
- **Effetti indesiderati**

Senso di ingiustizia avvertito da chi è escluso dalle pratiche, confinamento di alcune persone solo in certe aree professionali

- **Critiche interne**

Esistono problemi più urgenti, non esiste un problema di discriminazione

RECAP



Come evolvono gli approcci delle aziende italiane nella gestione di DE&I?

- Approccio prevalente
- Fattori d'influenza
- Nuovo approccio emergente

L'evoluzione degli approcci sul fronte DE&I: un tema in focus

È già stato richiamato in relazione alla ricerca 2007-2010 come l'impegno delle aziende a favore di DE&I possa configurarsi concretamente secondo diversi **approcci** alla gestione. In particolare **questi approcci si distinguono in funzione dei principali obiettivi perseguiti, obiettivi che si traducono poi in pratiche e iniziative** declinate in modo specifico in relazione alle dimensioni della diversità che ciascuna azienda ha in focus.

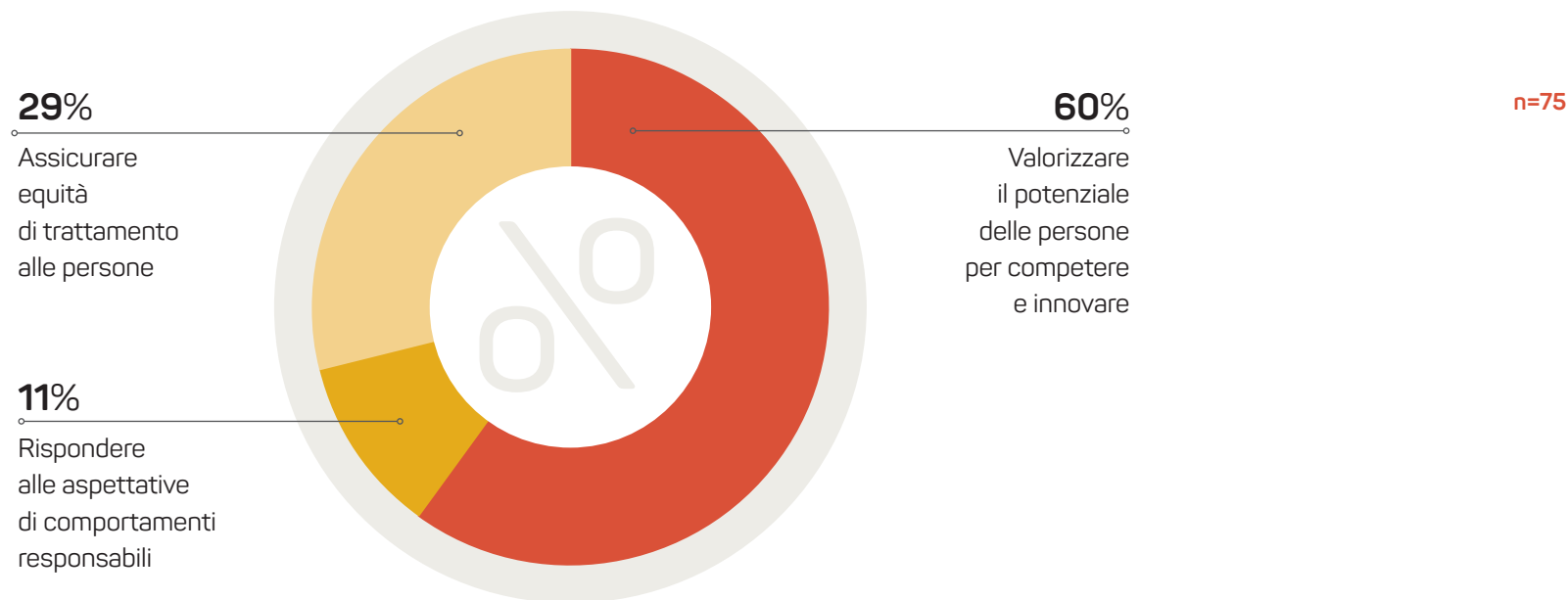
L'**evoluzione** nel tempo dell'impegno a favore di DE&I può seguire nelle aziende una dinamica che tipicamente porta a una **progressiva rifocalizzazione degli obiettivi** da obiettivi di ricerca di equità a obiettivi di integrazione della diversità, fino a obiettivi di valorizzazione della varietà. È comunque comune rilevare come in questo processo evolutivo i **diversi obiettivi possano coesistere**: l'inserirsi di un nuovo obiettivo non significa infatti dimenticare i precedenti. Inoltre, tali obiettivi possono **presentarsi in un ordine diverso rispetto quello tipicamente «evolutivo» richiamato**: per esempio, un'azienda potrebbe subito puntare alla valorizzazione per imitazione di buone pratiche di aziende concorrenti o consociate estere (Ravazzani, 2016).

Lo studio CERC ha voluto porre particolare attenzione a come evolvono nel tempo questi **obiettivi, indicativi del tipo di approccio** che le aziende adottano per la gestione di DE&I, e indagare quali fattori esogeni ed endogeni risultino particolarmente influenti nell'orientare le aziende verso specifici obiettivi.

Per gli esiti di questa analisi sono stati considerati in maniera longitudinale i risultati della survey del 2010 così come i dati raccolti sia nella fase quantitativa sia nella fase qualitativa della ricerca del 2022-2023, da cui è emerso in particolare il configurarsi di un possibile **nuovo approccio alla gestione di DE&I**.

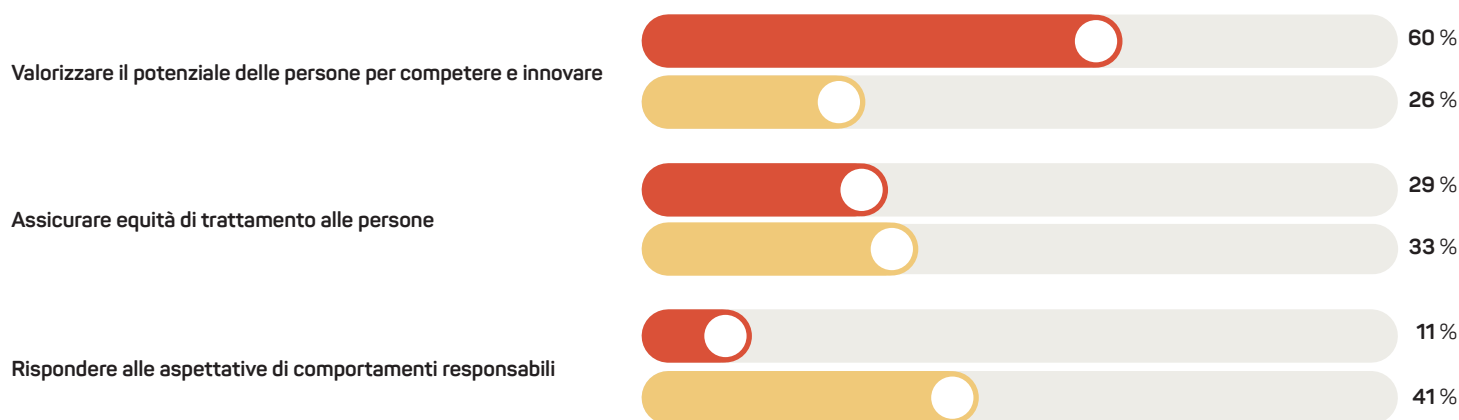
Qual è l'obiettivo principale perseguito con l'impegno su DE&I?

Survey DE&I manager



Alle aziende che hanno preso parte all'indagine è stato chiesto di indicare fra i tre obiettivi proposti quello che ritenessero **il più rilevante in assoluto**. Dalle risposte emerge come il campione converga in larga parte sulla **valorizzazione del potenziale di ciascuno per competere e innovare**: almeno nel dichiarato delle aziende, prevale il riconoscimento del fatto che l'impegno sul fronte DE&I sia legato soprattutto alla necessità di far sì che le persone siano messe nelle condizioni di contribuire al massimo per il **successo dell'impresa**. Al di là dell'**impegno etico ad assicurare equità di trattamento** alle persone, che comunque è indicato come il principale obiettivo dal 29% del campione, l'impegno sul fronte DE&I sembra dunque avere il suo fine principale nel rendere l'organizzazione più competitiva.

Obiettivo principale dell'impegno su DE&I 2010 vs. 2023



Comparando i risultati dell'indagine 2023 con l'analogo studio del 2010, emerge come gli obiettivi dichiarati in modo esplicito dalle aziende si siano modificati in modo sostanziale: se nel 2010 l'obiettivo prevalente dichiarato era quello della risposta alle **aspettative degli stakeholder rispetto a comportamenti responsabili in merito all'integrazione della diversità**, nel 2023 questo viene indicato come il più rilevante solo dall'11% del campione. Di converso, **valorizzare il potenziale di ciascuno per competere** si posiziona come l'obiettivo più rilevante nel 2023, mentre nel 2010 la ricerca di una migliore competitività valorizzando la varietà delle caratteristiche delle persone era l'obiettivo meno in focus.

● 2023
● 2010

Obiettivi e approcci

Integrazioni dall'analisi esplorativa


Analisi esplorativa

Dallo studio qualitativo è emerso come oggi le aziende guardano all'obiettivo di assicurare equità di trattamento alle persone non tanto in un'ottica di compliance alle leggi legate alle pari opportunità quanto di **spinta etica nell'usare giustizia nella gestione delle persone**: si va cioè verso una rifocalizzazione dell'approccio tradizionale di assimilazione delle minoranze verso un approccio di ricerca dell'equità.

Lo studio CERC del 2023 induce dunque a rivedere i modelli delineati sulla base della precedente ricerca 2007-2010, portando a rifocalizzare il primo dei tre approcci alla gestione di DE&I.

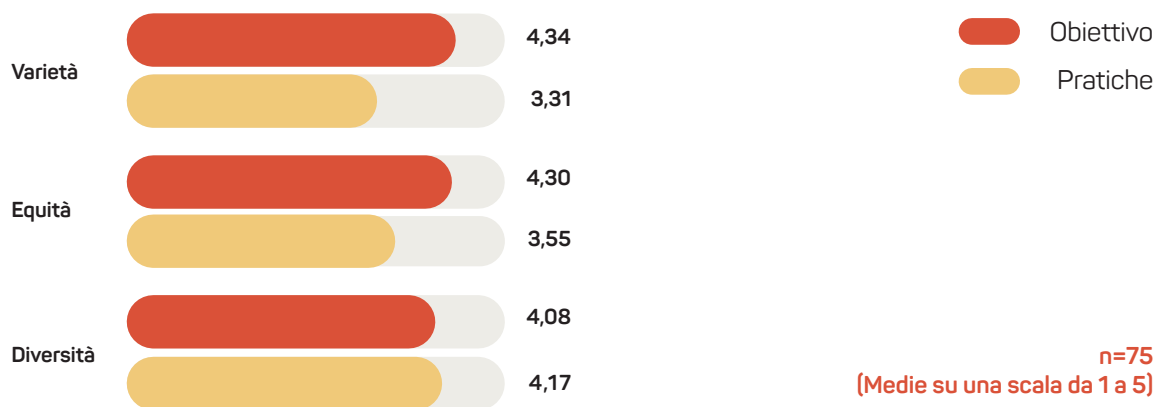
I tre approcci a valle dello studio del 2023 sono dunque i seguenti:

- Ricerca dell'equità
- Integrazione della diversità
- Valorizzazione della varietà

- 
- Ricerca dell'equità
 - Integrazione della diversità
 - Valorizzazione della varietà

Quanto convergono gli obiettivi dichiarati con le pratiche utilizzate dalle aziende?

Survey DE&I manager



Per valutare la **corrispondenza** tra quanto dichiarato come **obiettivo prevalente** e quanto messo in **pratica** dalle aziende rispetto a DE&I, è stato fatto un raffronto fra la media registrata per ciascuno dei tre obiettivi e la media delle **pratiche sintetizzate** in tre categorie: pratiche pensate in particolar modo **per assicurare equità**, pratiche pensate **per integrare la diversità rispondendo alle aspettative interne ed esterne**, e pratiche pensate **per valorizzare la varietà**. Nella tabella a fianco il quadro delle pratiche ricondotte a ciascuna categoria.

Il raffronto mostra come la **maggiore coerenza** fra obiettivo prevalente dichiarato e pratiche agite si verifica **quando l'obiettivo identificato come prioritario è quello di rispondere alle aspettative di comportamenti responsabili rispetto alla gestione della diversità**.

Ricerca dell'equità

- Estensione del bacino di reclutamento nei confronti di persone con caratteristiche sottorappresentate
- Processi di sviluppo e carriera gestiti in modo inclusivo e/o per favorire la diversità dei team e/o nei ruoli dirigenziali
- Quote obiettivo (es. per l'assunzione di donne)
- Scelta di fornitori che appartengono a categorie particolari (es. imprenditori di diverse etnie e background culturali)

Integrazione della diversità

- Programmi di work-life balance e wellbeing (es. asilo aziendale, counseling psicologico)
- Lavoro flessibile (es. congedi, flessibilità dell'orario e della sede di lavoro)
- Partnership con associazioni ed enti attivi sui temi della diversità
- Certificazioni
- Formazione per sensibilizzare sui temi DE&I e sugli stereotipi

Valorizzazione della varietà

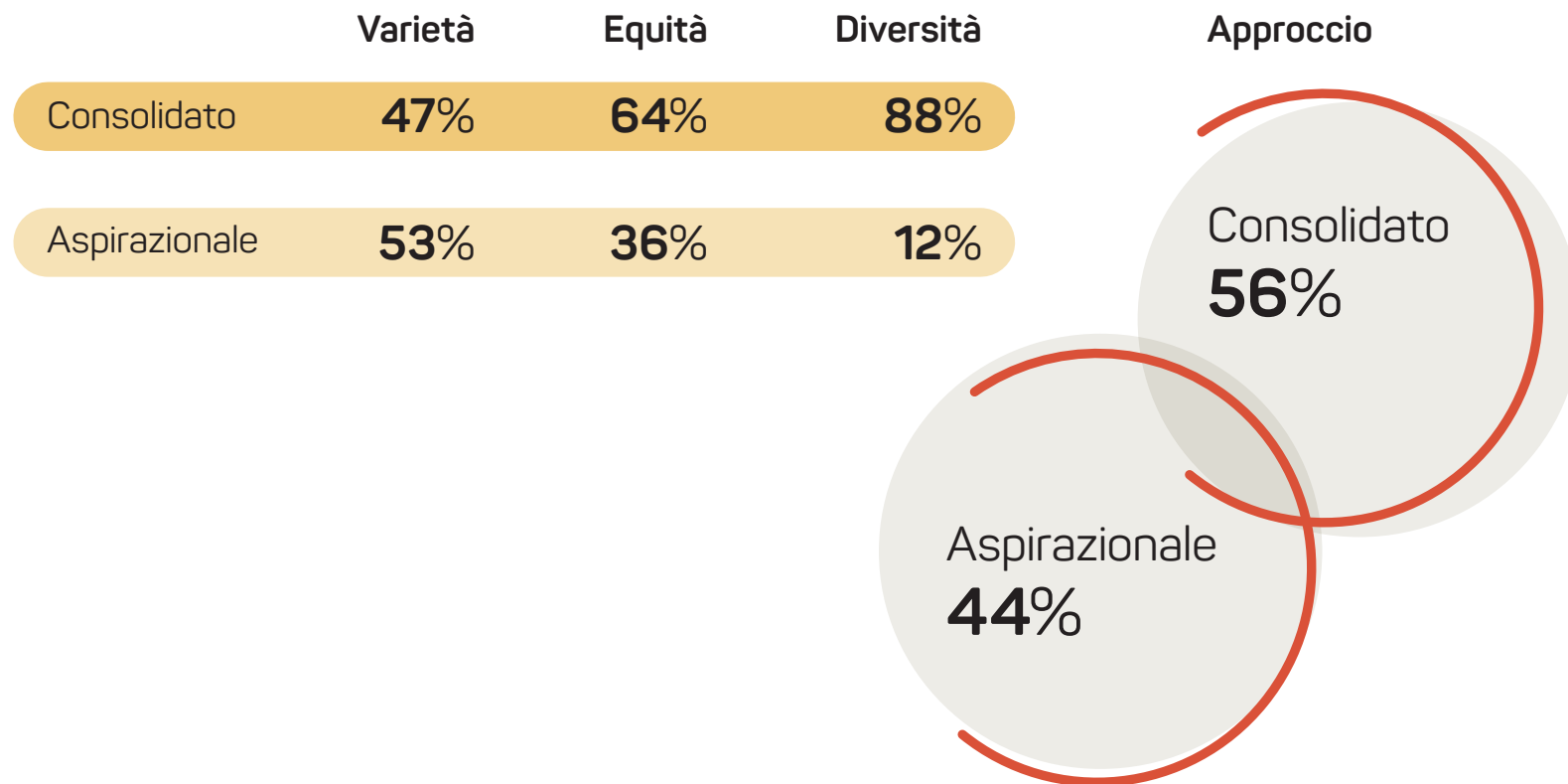
- Creazione di team di progetto eterogenei interni e/o con fornitori e attori di filiera
- Employee Resource Groups (ERG) interni per scambio di idee e pratiche
- Gruppi e tavoli di lavoro interaziendali per scambio di idee e pratiche
- Impiego di "competenze diverse" in aree specifiche (es. funzione acquisti estero, funzione R&S per prodotti destinati a persone con disabilità)

Approccio consolidato o aspirazionale nella gestione DE&I?

Sulla base dell'obiettivo dichiarato come prevalente, le aziende sono state suddivise in due cluster: quelle con **approccio consolidato** e quelle con **approccio aspirazionale**.

Le aziende con approccio consolidato sono quelle in cui le **pratiche direttamente riconducibili all'obiettivo dichiarato come prevalente** hanno ottenuto per rilevanza un punteggio medio pari ad **almeno 3,5** su una scala da 1 a 5. Le aziende con approccio **aspirazionale** sono invece quelle con un punteggio medio **inferiore a 3,5** su una scala da 1 a 5 in relazione alle pratiche riconducibili all'obiettivo dichiarato come prevalente. Il quadro che emerge mostra che il **56% delle aziende del campione adotta pratiche coerenti con l'obiettivo dichiarato come prevalente**. Questa percentuale arriva all'88% per le aziende che dichiarano di voler rispondere alle aspettative interne ed esterne di comportamenti responsabili in merito all'integrazione della diversità, si assesta al 64% per le aziende che dichiarano di porsi in particolar modo l'obiettivo di assicurare equità, e cala al 47% per le aziende che dichiarano di puntare in particolare alla valorizzazione della varietà per competere e innovare: quest'ultimo è stato indicato come l'obiettivo prioritario dal 60% del campione, fa dunque riflettere che proprio fra queste aziende l'approccio adottato sia in media il meno consolidato dal punto di vista delle pratiche messe concretamente in atto per sostenerlo.

Approccio consolidato o aspirazionale nella gestione DE&I?



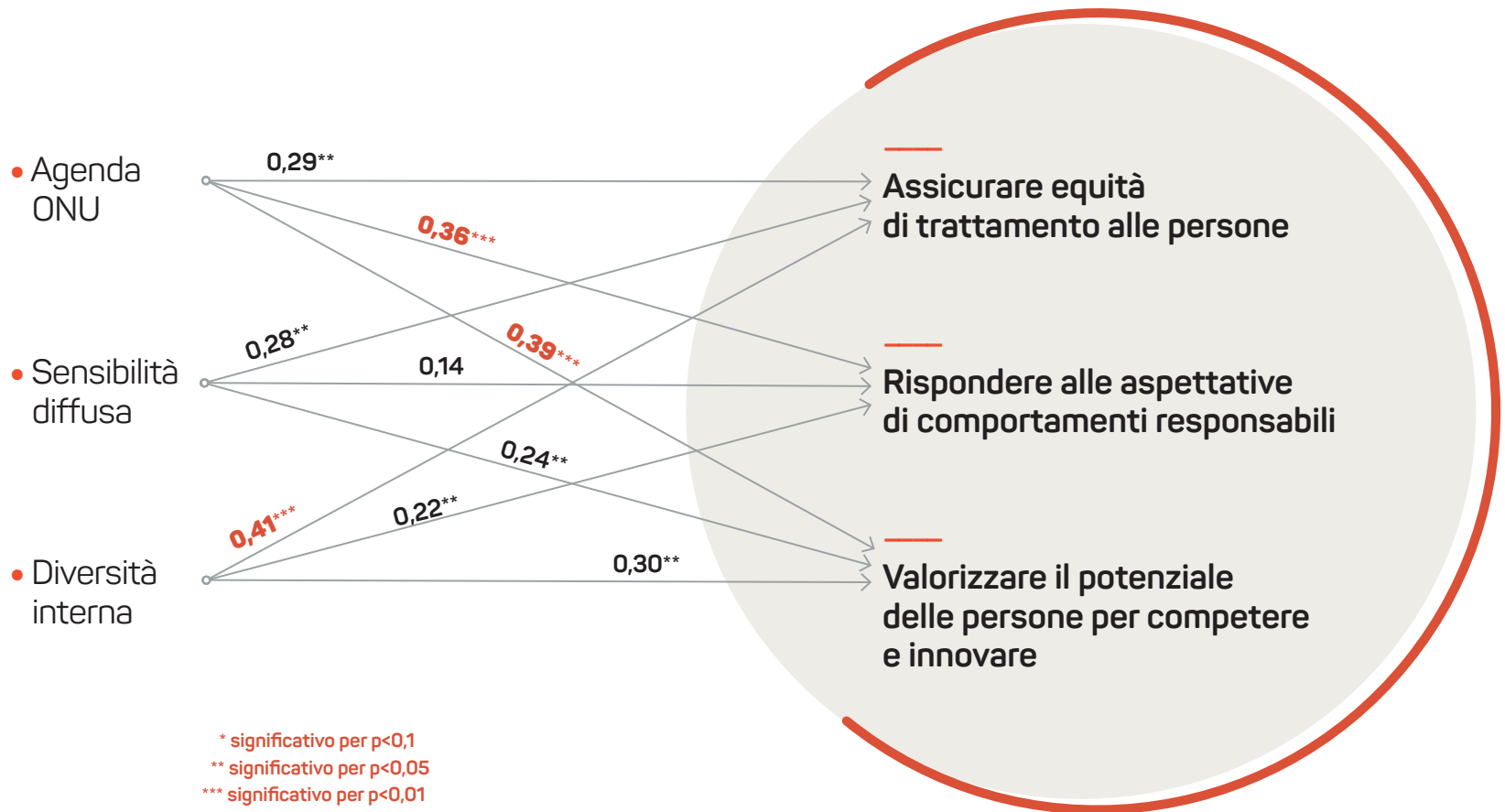
Quali fattori hanno influito sulla definizione degli obiettivi per la gestione di DE&I?

Sono stati anche indagati alcuni **fattori di spinta** rispetto alla scelta di attivarsi sulle questioni DE&I, per valutarne l'impatto sul tipo di **obiettivi** che le aziende si sono poste nel passare all'azione. Questa analisi è stata svolta attraverso una **regressione lineare semplice**.

I dati più significativi sono relativi all'influenza dell'**Agenda 2030 dell'ONU** e degli **ESG** rispetto all'obiettivo di valorizzare il potenziale delle persone per competere e innovare e all'obiettivo di rispondere alle aspettative di comportamenti responsabili circa l'integrazione della diversità.

La **crescente diversità interna** risulta invece particolarmente influente rispetto alla scelta di perseguire l'obiettivo di assicurare equità di trattamento alle persone.

Quali fattori hanno influito sulla definizione degli obiettivi per la gestione di DE&I?



L'evoluzione degli obiettivi sul fronte DE&I

L'emergere di un nuovo approccio

Analisi esplorativa

Le aziende sono chiamate per legge a occuparsi delle questioni DE&I per assolvere a quanto le **normative** richiedono **per assicurare equità di trattamento alle persone**. A questo tipo di obiettivo può ricondursi un approccio alla gestione di DE&I volto ad assicurare pari opportunità ai collaboratori, in particolare alle categorie sottorappresentate, con motivazioni di mera **compliance** alla sua base: si tratta del cosiddetto **approccio di assimilazione delle minoranze** che ha rappresentato storicamente il primo che le aziende hanno adottato.

È stato già visto come lo studio qualitativo del CERC abbia rilevato un'**evoluzione dell'approccio** delle aziende a DE&I: **l'equità di trattamento** è diventata in molti casi una scelta che le aziende perseguono per **ragioni etiche**, e non solo di compliance e con l'obiettivo di **aprirsi alla diversità e riconoscerla** senza volerla assimilare, nella consapevolezza che le organizzazioni sono chiamate a rispettare requisiti etici di comportamento oltre che legali per essere considerati soggetti legittimati a operare nella società.

Esistono in effetti una serie di **obiettivi** per la gestione di DE&I che sono **riconducibili a temi etici e di giustizia e legati al perseguimento di benefici sociali** (justice-case): offrire pari opportunità di accesso e carriera per tutti, sostenere le minoranze, dare maggiore visibilità agli individui con caratteristiche sotto-rappresentate in posizioni dirigenziali, influenzare l'opinione pubblica sui temi legati alle minoranze, avviare cambiamenti nella legislazione e nella politica, servire da modello per altre organizzazioni. In questo senso il **justice-case** risponde all'obiettivo generale di **"fare la cosa giusta"** (Wolfgruber et al., 2021).

Del resto le aziende non possono dimenticare gli obiettivi di business, e in questo senso è possibile richiamare una serie di **obiettivi riconducibili a temi di competizione e redditività e legati al perseguimento di benefici economici** (business-case): accrescere la capacità di innovazione, introdurre strategie avanzate per la risoluzione dei problemi, migliorare il servizio ai clienti, ridurre il turnover del personale, veicolare un'immagine filantropica e più positiva del brand. In questo senso il **business-case** risponde all'obiettivo generale di **"fare buon business"** (Wolfgruber et al., 2021).

L'analisi esplorativa condotta dal CERC ha portato a percepire che l'impegno sul fronte DE&I sembra essere connesso all'obiettivo di trasmettere l'idea di un'organizzazione con un **purpose** che **superi la dicotomia fra business-case e justice-case**. Questo spiegherebbe anche la dinamica tra consolidato e aspirazionale nella ricombinazione delle pratiche sotto gli obiettivi dichiarati.

In generale, molte aziende coinvolte in questa analisi hanno infatti affermato di voler generare un impatto positivo sulla società con un approccio etico al business. D'altra parte le politiche DE&I sono intraprese per prendersi cura del capitale relazionale con tutti gli stakeholder interni ed esterni e per comprendere il mercato e le sue diversità. Le **aziende dunque stanno facendo evolvere gli obiettivi** che si pongono con le politiche DE&I, arrivando ad adottare un **approccio che pragmaticamente sfuma i tre approcci** di ricerca dell'equità, integrazione della diversità e valorizzazione della varietà in un **quarto approccio in cui il purpose aziendale intende bilanciare istanze sociali e di business in un modello di organizzazione sempre più stakeholder-driven**.



Come evolvono gli approcci delle aziende italiane nella gestione di DE&I?

Considerando il principale obiettivo perseguito quale indicatore del tipo di approccio per la gestione di DE&I, **valorizzare il potenziale di ciascuno per competere** è emerso come l'obiettivo prevalente più ricorrente fra le aziende nel 2023 e ciò spinge verso un approccio di **valorizzazione della varietà**. Un'evoluzione rispetto alla **survey del 2010**, quando l'obiettivo prevalente più ricorrente era quello di rispondere alle aspettative interne ed esterne e l'approccio più diffuso quello dell'integrazione della diversità.

Quando viene valutata la **corrispondenza** tra quanto dichiarato come **obiettivo prevalente** e quanto messo in **pratica** rispetto a DE&I, emerge però come la coerenza è più elevata quando l'obiettivo è quello di rispondere alle aspettative interne ed esterne circa l'integrazione della diversità (88%). La coerenza è sensibilmente più bassa quando l'obiettivo è quello di valorizzare il potenziale di ciascuno per competere (47%).

Rispetto ai fattori che orientano la scelta degli obiettivi, l'**Agenda 2030 dell'ONU e gli ESG** influiscono molto sulla scelta di valorizzare il potenziale delle persone per competere e innovare e di rispondere alle aspettative di comportamenti responsabili circa l'integrazione della diversità. La **crescente diversità interna** è invece influente rispetto alla scelta di operare per assicurare equità di trattamento alle persone.

Nel complesso, lo studio quali-quantitativo condotto dal CERC ha rilevato come stia emergendo un **quarto approccio a DE&I**, in cui il **purpose aziendale** intende bilanciare istanze sociali e di business portando in ambito DE&I alla **coesistenza di obiettivi** di compliance, di giustizia e di competizione.

- **Approccio prevalente**

In base all'obiettivo prevalente, l'approccio più diffuso è la valorizzazione della varietà. Quando l'approccio è quello di integrazione della diversità, emerge maggiore coerenza fra obiettivo prevalente dichiarato e pratiche implementate

- **Fattori d'influenza**

Agenda 2030 dell'ONU e ESG, crescente diversità interna

- **Nuovo approccio emergente**

Il purpose aziendale porta alla coesistenza di obiettivi di compliance, di giustizia e di competizione

RECAP

Nota metodologica sulla ricerca

La ricerca **Diversity, Equity & Inclusion. Stato dell'arte nelle aziende italiane** si basa sia su uno **studio qualitativo**, condotto nel 2022, sia su uno **studio quantitativo**, condotto nel 2023.

I dati e le informazioni raccolte con i due studi qualitativo e quantitativo hanno riguardato i fattori che hanno influito sull'impegno su DE&I, la durata dell'impegno, gli obiettivi perseguiti, le dimensioni della diversità in focus, le pratiche a sostegno, il linguaggio impiegato, l'uso della comunicazione interna ed esterna, i ruoli e gli enti di presidio e le attività manageriali DE&I quali budget, pianificazione e misurazione. Entrambi gli studi hanno anche indagato i principali benefici e le principali sfide DE&I in termini di ostacoli ed effetti indesiderati riscontrati.

Il modello concettuale e gli argomenti da indagare sono stati sviluppati sulla base di una **revisione della letteratura internazionale** sugli argomenti trattati e sulla base dei risultati ottenuti dalla **ricerca condotta nel 2007-2010** nell'ambito del Laboratorio Comunicazione interna, oggi evoluto nel Centre for Employee Relations and Communication (CERC). Lo **studio qualitativo** del 2022 ha permesso anche di intercettare **nuovi aspetti del fenomeno** poi misurati nella ricerca quantitativa del 2023.

Lo **studio qualitativo** è stato condotto tra settembre e ottobre 2022. Esso ha previsto 4 **focus group** e 2 **interviste** individuali che hanno permesso di raccogliere insight da 13 aziende attraverso il coinvolgimento di 21 professionisti responsabili DE&I e/o con ruoli di comunicazione interna.

Lo **studio quantitativo** ha coinvolto figure con responsabilità DE&I formalizzate e non formalizzate che lavorano nelle aziende italiane. I dati sono stati raccolti tra luglio e settembre 2023 attraverso la somministrazione di un **questionario online**. I partecipanti dell'indagine quantitativa sono stati reclutati attraverso un **campionamento snowball** che partiva dalle reti di relazione del CERC e del Comitato Global Inclusion - art. 3. Sono stati raccolti nel complesso 103 questionari. I rispondenti sono stati invitati domanda per domanda a riportare percezioni e informazioni che il ruolo ricoperto consentiva loro di possedere in qualità di *key informant* nelle loro aziende.

Nel complesso, il **campione** può essere considerato **significativo** per vari motivi: la numerosità dei casi, l'omogeneità professionale dei rispondenti, l'interesse dimostrato dai rispondenti nell'accettare l'invito e nel rispondere tutte le domande, l'eterogeneità delle aziende incluse nel campione in rapporto al settore industriale, all'età, alle dimensioni, alla natura.

Riferimenti bibliografici

- Charta der Vielfalt (2021). Diversity dimensions: The seven dimensions of diversity. Disponibile al link: <https://www.charta-der-vielfalt.de/en/for-employers/diversity-dimensions> (consultato il 7 novembre 2023)
- Danesh, G. S. (2020). Who cares about organizational purpose and corporate social responsibility, and how can organizations adapt? A hypermodern perspective. *Business Horizons*, 63(4), 585-594. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2020.03.011>
- De Anca, C., & Vásquez, A. (2007). *Managing diversity in the global organization*. Palgrave Macmillan.
- Di Fabio, A. (2017). Positive healthy organizations: Promoting well-being, meaningfulness, and sustainability in organizations. *Frontiers in Psychology*, 8, 1938, <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2017.01938>
- George, G., Haas, M. R., McGahan, A. M., Schillebeeckx, S. J. D., & Tracey, P. (2021). Purpose in the for-profit firm: A review and framework for management research. *Journal of Management*. <https://doi.org/10.1177/01492063211006450>
- Maier, C. D., & Ravazzani, S. (2019). Bridging diversity management and CSR in online external communication. *Corporate Communications: An International Journal*, 24(2), 269-286. <https://doi.org/10.1108/CCIJ-01-2018-0015>
- Maier, C. D., & Ravazzani, S. (2021). Framing diversity in corporate digital contexts: A multimodal approach to discursive recontextualizations of social practices. *International Journal of Business Communication*, 58(4), 463-489. <https://doi.org/10.1177/2329488418768690>
- Mazzei, A., & Ravazzani, S. (2012). Leveraging variety for creativity, dialogue and competition. *Journal of Communication Management*, 16(1), 59-76. <https://doi.org/10.1108/13632541211197996>
- Pasztor, S. (2016). Exploring the framing of diversity rhetoric in “top-rated in diversity” organizations. *International Journal of Business Communication*, 1-21. <https://doi.org/10.1177/2329488416664175>
- Ravazzani, S. (2016). Understanding approaches for managing diversity in the workplace: An empirical investigation in Italy. *Equality, Diversity and Inclusion: An International Journal*, 35(2), 154-168. <https://doi.org/10.1108/EDI-08-2014-0062>
- Ravazzani, S. (2018). Diversity Management. In R. Heath and W. Johansen (Eds.), *International Encyclopedia of Strategic Communication* (pp. 527-540), John Wiley & Sons. <https://doi.org/10.1002/9781119010722.iesc0065>
- Ravazzani S., Mazzei A., Fisichella C., Butera A. (2021a), Diversity & inclusion for valuing people: A country-sensitive look at the Italian context. Paper presentato a WOA 2021 “Organizing for what? Meaning and purpose in human action”, 10-11 settembre 2021, Genova.
- Ravazzani, S., Mazzei, A., Fisichella, C., & Butera, A. (2021b). Diversity and inclusion management: An analysis of practice developments in Italy. *Sinergie*, 39(3), 213-229. <https://doi.org/10.7433/s116.2021.11>
- Wolfgruber, D., Einwiller, S., & Brockhaus, J. (2021). Let's talk about diversity & inclusion: Fostering an inclusive work environment through communication (Communication Insights, Issue 11). Leipzig: Academic Society for Management & Communication.
- Wolfgruber, D., Einwiller, S., & Wloka, M. (2022). Tackling the backlash. Dealing with internal and external criticism of D&I initiatives (Communication Insights, Issue 16). Leipzig: Academic Society for Management & Communication.

CERC

Centre for Employee Relations and Communication

è il centro di ricerca dell'Università IULM che ha la finalità di sviluppare e diffondere cultura della gestione delle relazioni organizzative e della comunicazione con i collaboratori. Svolge ricerca, divulgazione, formazione e progetti commissionati, in una prospettiva di confronto fra il mondo accademico e quello aziendale. Si avvale di un Comitato scientifico che ne assicura la connessione con i principali centri di eccellenza internazionali. Ospita al suo interno il Working Group Employee Communication.



WG_EC

Working Group Employee Communication

è il gruppo di ricerca multi-azienda del CERC, dedicato a un progetto speciale della durata di due anni svolto in partnership con un gruppo limitato di aziende.

Vuole rappresentare un think tank sui temi della gestione delle relazioni organizzative e della comunicazione interna, che sia di stimolo e punto di riferimento in quest'area per i professionisti delle aziende partner, la comunità professionale di riferimento e le comunità professionali contigue.

employee.communication@iulm.it

Il rapporto **DIVERSITY, EQUITY & INCLUSION. STATO DELL'ARTE NELLE AZIENDE ITALIANE** ricostruisce l'impegno delle aziende italiane su questo fronte. In particolare delinea:

- quali sono le **ragioni** per cui si attivano e gli **obiettivi** che si pongono
- su quali **dimensioni della diversità** concentrano l'impegno
- quali **azioni** implementano
- se e quali **metodi manageriali** impiegano
- come coinvolgono le **persone** ai vari livelli dell'organizzazione
- quali sono gli **esiti** delle azioni intraprese
- come evolvono gli **approcci** alla gestione

Tramite il confronto con una survey analoga svolta nel **2010** rileva l'**evoluzione dell'impegno** delle aziende a favore di DE&I nel tempo.

È stato realizzato dal **Working Group Employee Communication 2022-2024** attivo presso il Centre for Employee Relations and Communication (CERC). La somministrazione della survey sui manager è stata svolta in collaborazione con il **Comitato Global Inclusion - art. 3**.

CAMPARI
GROUP

chromology
Italia

e-on

EDISON



IG Italgas

MM

sanofi

Sella



Takeda

unicoopfirenze

Unipol
GRUPPO

vodafone

Whirlpool
CORPORATION