



Global Compact
Network Italia

COME MONITORARE E MISURARE LA DIVERSITY, EQUITY & INCLUSION

Le Linee Guida dell'Osservatorio D&I
di UN Global Compact Network Italia



COME MONITORARE E MISURARE LA DIVERSITY, EQUITY & INCLUSION
LE LINEE GUIDA DELL'OSSERVATORIO D&I DI UN GLOBAL COMPACT NETWORK ITALIA



Network Italia

UN GLOBAL COMPACT NETWORK ITALIA

Marco Frey, Presidente

Daniela Bernacchi, Executive Director

Stella Sigillò, Programme Manager Social Sustainability e Project Coordinator

PARTNER

Ufficio per l'Italia e San Marino dell'Organizzazione Internazionale del Lavoro (OIL)



Organizzazione
Internazionale
del Lavoro

Ufficio per l'Italia Associazione Italiana Direzione Personale (AIDP)



GRAPHIC DESIGNER

Dots Studio Srl

CONTATTI

UN GLOBAL COMPACT NETWORK ITALIA

E-mail: info@globalcompactnetwork.org

Sito web: www.globalcompactnetwork.org

X: @FondazioneGCNI

Linkedin: UN Global Compact Network Italia

Youtube: UN Global Compact Network Italia

Servizio Newsletter

DOVE SIAMO

MILANO

Sede legale e operativa

Via Boccaccio, 27 - 20123

ROMA

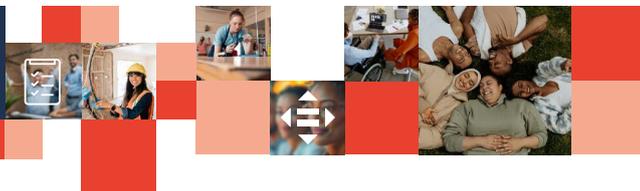
Sede operativa

Via degli Etruschi, 7 - 00185



INDICE

1. Perché e come misurare la DE&I	Pag. 6
1.1. La <i>ratio</i> e il <i>business case</i>	Pag. 6
1.2. I principi e il panorama legislativo	Pag. 7
1.3. I <i>trend</i> delle aziende partecipanti	Pag. 10
2. Quali indicatori misurare e comunicare	Pag. 14
2.1. La misurazione della diversità	Pag. 14
2.2. La misurazione dell'inclusione	Pag. 17
3. Le sfide attuali e come affrontarle	Pag. 22
3.1. DE&I lungo le catene di fornitura	Pag. 22
3.2. La raccolta dati vs data privacy	Pag. 24
3.3. Misurazione del valore e dell'impatto delle iniziative DE&I	Pag. 27
4. Le raccomandazioni dell'Osservatorio	Pag. 34
5. Le <i>best practices</i> delle aziende partecipanti	Pag. 38
6. Una <i>scoreboard</i> di KPIs comuni, qualitativi e quantitativi	Pag. 66



Introduzione

“I have been struck again and again by how important measurement is to improving human condition” (Bill Gates)

La misurazione è la chiave per il progresso umano: Bill Gates lo affermava con chiarezza, e l'Osservatorio D&I di UN Global Compact Network Italia ne fa un principio fondante.

Nato nel 2021 dietro input delle aziende aderenti per raccogliere le sfide, monitorare *trend* a livello italiano e globale e condividere le migliori pratiche del settore privato in ambito Diversity, Equity & Inclusion (DE&I), l'Osservatorio si è evoluto, arrivando a concentrarsi in quest'ultimo anno sulla necessità di misurare e valutare l'impatto delle proprie iniziative.

Il presente tavolo di lavoro, traendo spunto dalla guida e dai contributi dell'Ufficio per l'Italia dell'Organizzazione Internazionale del Lavoro (OIL), dagli *input* dell'Associazione Italiana per la Direzione del Personale (AIDP) e dall'esperienza congiunta delle realtà italiane maggiormente impegnate sui temi in oggetto, è giunto alla sua quarta edizione nel 2024, radunando oltre 25 aziende aderenti a UN Global Compact ed esperti/e attorno al tema della DE&I, da multinazionali a PMI a realtà non-business.

In seguito a svariati *focus* tematici, culminati in linee guida e strumenti pratici prodotti in passato¹ ([Linee Guida Diversity&Inclusion in azienda](#); [Come sviluppare una policy Diversity, Equity&Inclusion](#)), l'attività per l'anno in corso ha visto un dialogo *multistakeholder* attorno al tema della misurazione della DE&I: dagli indicatori quali-quantitativi più diffusi alle maggiori sfide identificate, dalla condivisione dei metodi di valutazione dell'impatto delle attività messe in atto alla presentazione infine di buone prassi.

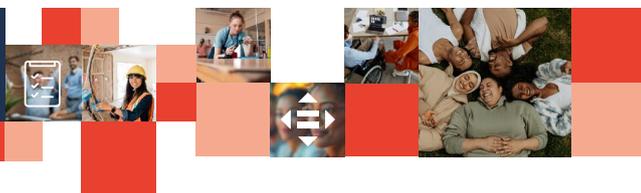
Il risultato del confronto è stato raccolto in questa pubblicazione, che nasce dalla convinzione che la misurazione della DE&I rappresenti oggi un imperativo non solo etico, ma anche strategico. È necessario, dunque, per le imprese adottare un approccio trasformativo verso la DE&I che passi anche dal monitoraggio e comunicazione di metriche chiave, per andare oltre la *compliance* normativa e gli obiettivi di *performance* finanziaria. Solo misurando le proprie iniziative e attività sulla DE&I è di fatti possibile comprendere appieno i progressi fatti, individuare le aree di miglioramento e guidare un cambiamento duraturo, ispirando i propri *stakeholder* e ulteriori realtà e contaminando infine positivamente l'intera catena del valore.

Marco Frey
Presidente
UN Global Compact Network Italia

Daniela Bernacchi
Executive Director
UN Global Compact Network Italia

1. Per un approfondimento delle passate guide dell'Osservatorio D&I si veda il [presente link](#)





1. Perché e come misurare la DE&I

- 1.1. La *ratio* e il *business case*
- 1.2. I principi e il panorama legislativo
- 1.3. I *trend* delle aziende partecipanti

1.1. La *ratio* e il *business case*

ASPETTI CHIAVE

- Sebbene il *driver* principale per il settore privato sia la **conformità normativa**, alcune aziende hanno adottato un **approccio trasformativo alla DE&I**, integrandola in ogni aspetto della cultura aziendale e del ciclo di vita lavorativo del personale dipendente
- Esiste un chiaro **business case** sulla misurazione della DE&I, con una serie di benefici a vantaggio non solo delle persone ma anche dell'azienda stessa, soprattutto in termini di *reputation* e *retention*
- È sempre consigliabile la raccolta di **dati disaggregati**

In un mondo sempre più connesso e diversificato, la Diversity, Equity & Inclusion non rappresenta solo un imperativo etico relativo al rispetto dei diritti umani, ma si configura come un solido *business case* per le aziende di qualsiasi dimensione. Abbracciare la DE&I significa infatti valorizzare le differenze individuali, creando un ambiente di lavoro inclusivo e collaborativo che possa attrarre e trattenere talenti, consentendo loro di esprimere al meglio il proprio potenziale; allo stesso tempo, contribuisce a rafforzare l'immagine dell'azienda, migliorandone la reputazione sia internamente che esternamente.

Monitorare e misurare la DE&I all'interno di un'impresa non risulta solo un esercizio burocratico di *compliance*, ma un **processo strategico fondamentale, seppur complesso, per il miglioramento continuo e per un efficace benchmarking interno ed esterno**. Attraverso la raccolta di dati disaggregati su genere, etnia, disabilità, orientamento sessuale e altre caratteristiche, insieme ad analisi qualitative, le aziende possono realizzare una serie di risultati, tra cui:

- **Identificare i gap e le aree di miglioramento**, disegnando strategie basate anche sull'ascolto ed *engagement* della popolazione aziendale;
- **Monitorare i progressi nel tempo**, legati ad obiettivi definiti di DE&I misurabili, per valutare l'efficacia delle iniziative intraprese;
- **Informare decisioni strategiche**, utilizzando i dati quantitativi e qualitativi raccolti in tema di DE&I per orientare le politiche aziendali, le strategie di reclutamento, sviluppo e *retention* del personale dipendente, nonché le iniziative di marketing e comunicazione;



- **Dimostrare l'impegno per la DE&I**, poiché la misurazione e la trasparenza dei dati dimostrano agli *stakeholder* interni ed esterni l'impegno concreto dell'azienda verso la creazione di un ambiente di lavoro inclusivo e rispettoso, che prende in considerazione non solo il luogo di lavoro, ma altresì il mercato e la comunità in cui opera;
- Conformarsi alla **normativa nazionale e sovranazionale**, partendo da un approccio di conformità, ma ambendo a rivestire ad un ruolo trasformativo;
- **Ottenere certificazioni e inserimento in indici globali**, che permettono il generale miglioramento della reputazione aziendale.

Secondo un recente studio dell'ILO, "**Transforming enterprises through Diversity and Inclusion**", che include indicazioni sulla misurazione del senso di inclusione della popolazione aziendale ai diversi livelli (staff, manager, senior), è possibile ravvisare tendenze negli approcci del settore privato, suddivisibili su **3 livelli**:

- 1) Più comunemente, le aziende adottano un **approccio di compliance alla DE&I**, che mira soprattutto all'adozione di politiche e alla conformità normativa;
- 2) **Approccio transitorio**, dove le imprese implementano una serie di azioni DE&I, integrate da formazione e *mentoring*, che hanno spesso un impatto positivo, benché limitato a livello di cambiamento sistemico;
- 3) **Approccio trasformativo**: in questo caso la DE&I è incorporata nella cultura aziendale e nella strategia, andando a toccare ogni aspetto del ciclo di vita lavorativo del personale e dell'organizzazione. In tali aziende, il *top management* è solitamente diversificato e sono attribuiti chiari ruoli e responsabilità.

1.2. I principi e il panorama legislativo

ASPETTI CHIAVE

- Con riferimento agli **SDGs**, le aziende rendicontano soprattutto sull'**Obiettivo 5** relativo alla parità di genere
- Le iniziative di *reporting* volontario afferenti alla DE&I sono particolarmente focalizzate sull'adozione di **politiche ad hoc, sulla diversità del CdA e del top management e sulla misurazione del divario retributivo**
- A livello sovranazionale, le **Convenzioni ILO** definiscono i principi fondamentali e i diritti del lavoro, includendovi la parità di retribuzione per lavoro di egual valore, la non discriminazione e l'eguaglianza nell'impiego e nella professione. Per i Paesi dell'Unione europea, la normativa comunitaria sul *reporting* ha ricevuto un impulso positivo verso la DE&I, soprattutto con l'adozione della **CSRD** e degli **Standard Europei per la Rendicontazione della Sostenibilità (ESRS-S)**



Alla luce della costante evoluzione del panorama globale del *reporting* sulla sostenibilità, sempre più spesso le aziende sono chiamate a rendicontare anche i propri progressi in termini di DE&I, integrando tali dati nei propri report ESG (Environmental, Social, Governance).

Pur non esistendo ancora una normativa univoca e vincolante in materia di *reporting* sulla DE&I, al di fuori degli indicatori sociali previsti dalla *Corporate Sustainability Reporting Directive* (CSRD), è tuttavia da notare come diverse organizzazioni internazionali e iniziative volontarie promuovano standard e linee guida per la rendicontazione delle *performance* ESG, favorendo la trasparenza e la comparabilità dei dati anche con rispetto alla diversità, equità ed inclusione. Tra le più importanti:

- **Gli Obiettivi di Sviluppo Sostenibile (SDGs):** Attraverso i Sustainable Development Goals dell'Agenda 2030, le Nazioni Unite promuovono la DE&I tramite l'uguaglianza di genere, il lavoro dignitoso per tutti e la riduzione delle disuguaglianze, incoraggiando il settore privato a integrare tali obiettivi nelle proprie strategie e a rendicontare i progressi compiuti. In particolare, secondo uno studio pubblicato nel 2024 da UN Global Compact su oltre 1400 realtà², le aziende europee sono maggiormente impegnate e rendicontano tramite target misurabili proprio sul tema della **parità di genere**: è relativamente all'**SDG 5**, infatti, che il 44% delle imprese dimostra di avere target misurabili e azioni in campo, mentre tale percentuale scende al 28% con riferimento all'impegno verso l'Obiettivo 10 (riduzione delle disuguaglianze).
- **Le iniziative di reporting volontario:** Iniziative come la **Global Reporting Initiative (GRI)** e il **Sustainability Accounting Standards Board (SASB)**³ offrono standard e *framework* per la rendicontazione di informazioni non finanziarie, includendo specifici indicatori per la diversità e per le pari opportunità. Il riferimento è soprattutto al **GRI 405**, che prevede KPIs specifici sulla diversità degli organi di governo dell'azienda, dei ruoli dirigenziali e del personale dipendente, nonché sulla misurazione del divario retributivo.
- **Le iniziative di reporting legate a UN Global Compact:** La **Communication on Progress (CoP)** di UN Global Compact incoraggia le aziende aderenti a comunicare i propri progressi verso i Dieci Principi, tra cui quelli relativi ai diritti umani e al lavoro, strettamente legati alla DE&I. I **Women's Empowerment Principles (WEPs)**, inoltre, forniscono una solida cornice che favorisce la trasparenza per le aziende sottoscrittrici, stabilendo metriche che promuovono la parità di genere sul luogo di lavoro, nel mercato, e nella comunità.

Nella consapevolezza dell'appello al settore privato ad andare oltre alla conformità normativa e in ottica di gestione del rischio, è utile inoltre comprendere lo scenario legislativo e i principi che ruotano attorno alla DE&I, soprattutto a livello sovranazionale: dal punto di vista delle **Convenzioni Internazionali**, che storicamente rappresentano la cornice relativa alla non-discriminazione, e dal punto di vista delle **normative europee**, che più recentemente hanno disciplinato la materia soprattutto in ottica di promozione della diversità, equità e inclusione.

2. Si veda "European Private Sector SDG Stocktake", UNGC, 2024, [link](#)

3. Si veda GRI 405 Diversity and Equal Opportunity, [link](#) e SASB Standards, [link](#)



L'Organizzazione Internazionale del Lavoro (ILO) ha adottato diverse convenzioni e raccomandazioni che promuovono la non discriminazione, l'uguaglianza nell'impiego e nelle professioni e la parità salariale. La non discriminazione e la parità salariale costituiscono uno dei principi e diritti fondamentali del lavoro contenuti nella [Dichiarazione sui Principi e Diritti Fondamentali del lavoro del 1998 \(riveduta nel 2022 con l'introduzione del diritto fondamentale ad un "ambiente di lavoro sicuro e salubre"\)](#).

- **Convenzione sull'uguaglianza di retribuzione**, 1951 (n. 100): stabilisce il concetto di parità di retribuzione tra lavoratrici e lavoratori per "lavoro di equal valore". La Convenzione n. 100 si basa su uno dei principi costitutivi del diritto internazionale del lavoro che estende il diritto alla parità salariale a tutte le persone che svolgono lo stesso lavoro o un lavoro di equal valore. Essa impone ai Paesi che la ratificano di garantire l'applicazione del principio della parità di retribuzione, intendendo quest'ultima in senso ampio e includendovi il salario o stipendio ordinario, di base o minimo, e qualsiasi emolumento aggiuntivo da corrispondere direttamente o indirettamente (ad esempio i *benefit*), in contanti o in natura, dal datore di lavoro alla lavoratrice e al lavoratore in ragione del loro impiego.
- **Convenzione sulla discriminazione (impiego e professione)**, 1958 (n. 111): si tratta del primo strumento legale che affronta il tema della discriminazione sul lavoro definendola come «qualsiasi distinzione, esclusione o preferenza fondata sulla razza, colore, sesso, religione, opinione politica, origine sociale o ascendenza nazionale, che ha l'effetto di annullare o compromettere la parità di opportunità o di trattamento in materia di impiego o professione».

Secondo una **prospettiva europea**, il panorama normativo si è particolarmente arricchito negli ultimi anni, adottando un approccio proattivo alla DE&I e guidando le aziende nell'adozione di misure e metriche sempre più orientate a tali valori - soprattutto grazie alla recentemente approvata CSRD che reca una forte componente di rendicontazione sulla dimensione sociale della sostenibilità. Tra le recenti direttive europee sul tema, che chiamano anche il settore privato ad una misurazione:

- **Direttiva Europea sull'equilibrio di genere nei CdA (2022/2381)**: rappresenta un passo significativo verso una maggiore uguaglianza di genere nelle posizioni dirigenziali delle società quotate, ricalcando i passi di quanto già sancito a livello italiano un decennio prima dalla legge Golfo-Mosca. Fissando l'obiettivo entro il 2026 di una rappresentanza femminile di almeno il 40% nei consigli di amministrazione, l'Unione Europea riconosce che i consigli diversificati apportino una serie di prospettive, competenze ed esperienze che possono migliorare il processo decisionale e la *performance* organizzativa complessiva, dando un impulso positivo alla misurazione di tale KPI – riconosciuto da tutti i maggiori standard ed indici sulla DE&I come un indicatore chiave nel monitoraggio dell'impegno sulla parità di genere in azienda;
- **Direttiva sull'equilibrio tra attività professionale e vita familiare per i genitori e i prestatori di assistenza (2019/1158)**: introduce alcuni standard minimi per gli Stati Membri nelle misure volte a promuovere la conciliazione dei tempi vita-lavoro, al fine di conseguire la condivisione delle responsabilità di cura tra uomini e donne e la parità di genere in ambito lavorativo e familiare. Tale disposizione, recepita in Italia dal D.Lgs 105/2022, ha inoltre disciplinato il **congedo di paternità**, aiutando ad includere il tema della genitorialità – e del relativo monitoraggio - all'interno del dibattito sulla DE&I;



- **CSRD, ESRS1:** La Direttiva Europea CSRD, insieme agli standard ESRS, stabilisce requisiti chiave per la DE&I nelle aziende, focalizzandosi sull'**S1 – Own Workforce**, standard che **include sette metriche distintive, dalle politiche di DE&I agli obiettivi concreti, fino all'analisi della diversità della forza lavoro e dell'equità retributiva**. Tali requisiti ampliano la valutazione della diversità oltre il modello binario di genere, promuovendo un approccio intersezionale e sostenendo così una comprensione più ampia della DE&I all'interno delle organizzazioni; le aziende sono quindi chiamate a divulgare dati dettagliati riguardo a identità di genere, età, nazionalità, disabilità, orientamento sessuale, religione ed etnia, aumentando così la trasparenza e garantendo pari opportunità ai gruppi storicamente svantaggiati o meno rappresentati⁴.

1.3. I trend delle aziende partecipanti

ASPETTI CHIAVE

- I KPIs generalmente monitorati dalle aziende partecipanti all'Osservatorio sono soprattutto quelli afferenti al **genere** (incluso il tema del *gender pay gap*), **età e disabilità**
- A livello di **Gruppo**, molte aziende operano tramite **unità regionali**, per meglio cogliere le sensibilità locali, rilevando tuttavia un problema di raccolta dati, soprattutto nel caso di diverse procedure e metodologie di raccolta
- I **KPIs quantitativi** (genere, età, disabilità) sono monitorati anche trimestralmente e pubblicati annualmente, poiché si registra un sempre maggiore interesse del *business* alla comunicazione di KPIs sulla DE&I
- L'**engagement** della popolazione aziendale è visto come prioritario, anche per promuovere iniziative *bottom up* e per lavorare sul tema della *self-identification* con riferimento a temi come **l'orientamento ed identità sessuale ed etnia**

Le aziende partecipanti all'Osservatorio dimostrano un avanzato livello di maturità in tema di diversità, equità e inclusione, pur operando in settori diversi e avendo dimensioni variabili. Questo permette loro di offrire prospettive uniche e di affrontare criticità, talvolta comuni, spesso influenzate dal settore di appartenenza, dai Paesi in cui operano o dalla loro struttura dimensionale.

Al fine di indagare e raccogliere gli indicatori maggiormente rappresentativi e nell'ottica di aggregarli per fornire un set di metriche comuni, nonché di mappare le sfide delle realtà parte dell'Osservatorio relative alla misurazione della DE&I, **UN Global Compact Network Italia ha raccolto tramite una survey interna al tavolo di lavoro le tendenze principali in termini di metriche.**

4. Per un approfondimento degli ESRS -S, si veda [link](#)



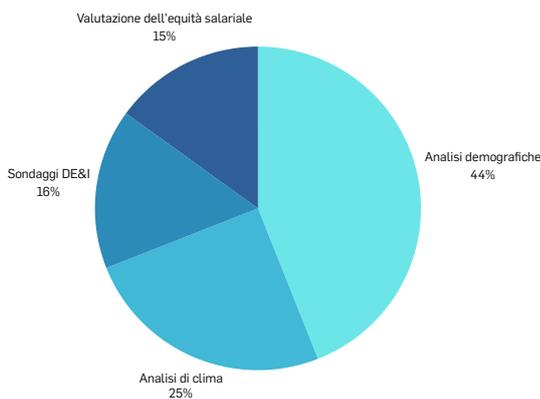
Tra i **KPIs maggiormente monitorati** dalle aziende partecipanti al tavolo di lavoro ricorrono:

- ⊕ La diversità demografica, monitorata dal 91% delle aziende
- ⊕ Il *turnover* del personale, monitorato dal 73%
- ⊕ L'equità salariale, calcolata dal 73%
- ⊕ Le selezioni e assunzioni e lo sviluppo del personale, entrambe tracciate dal 68%

Tra i **KPIs meno monitorati**, ricorrono invece:

- ⊖ La diversità dei fornitori
- ⊖ La partecipazione della popolazione aziendale agli *Employee Resource Groups* (ERG)
- ⊖ L'analisi delle *grievance* raccolte

A livello di **strumenti e metodologie di monitoraggio**, vengono utilizzati dalle aziende dell'Osservatorio, in ordine di diffusione:



Anche con riferimento alle **certificazioni e indici più diffusi all'interno dell'Osservatorio**, è da notare come la maggioranza delle imprese rispondenti si sia attivata a livello nazionale, ottenendo la **certificazione per la parità di genere secondo la UNI/PdR 125 (27%)**. Tra le ulteriori certificazioni e indici ottenuti dalle aziende partecipanti, vale la pena citare:

- 🔵 Bloomberg (27%)
- 🔵 ISO 30415/2021 (14%)
- 🔵 Refinitiv (4%)
- 🔵 Equileap (4%)

Le aziende interne all'Osservatorio sono alquanto concordi anche in merito alle **sfide e criticità** rilevate in tema di misurazione della DE&I, con particolare riferimento a:

- La misurazione e monitoraggio della **crescita della cultura inclusiva**
- La necessità di adottare **KPIs adeguati, precisi, intersezionali e facili da monitorare**
- La complessità del **reporting di gruppo** per le realtà multinazionali
- La necessità di **digitalizzazione** dei processi di monitoraggio
- La misurazione dell'**impatto** delle iniziative DE&I



BIBLIOGRAFIA E LINK UTILI:

Per un approfondimento del business case della DE&I, si consiglia di consultare:

- [McKinsey & Company](#), "Diversity wins: How inclusion matters", 2020
- [Catalyst](#), "Why diversity and inclusion are important for business", 2020
- [Forbes](#), "Diversity and inclusion in the workplace", 2024
- UN Global Compact Network Italia, "[Come sviluppare una policy Diversity, Equity & Inclusion](#)", 2023

Per un approfondimento della mappatura degli ESRS:

- UNGC, [Tool di comparazione ESRS vs CoP](#)

Per un approfondimento del tema della misurazione nella DE&I:

- EY, "[European DEI Index](#)", 2024
- ILO, "[Transforming enterprises through diversity and inclusion](#)", 2022





2. Quali indicatori misurare e comunicare

2.1. La misurazione della diversità

2.2. La misurazione dell'inclusione

2.1. La misurazione della diversità

ASPETTI CHIAVE

- A livello interno, si consiglia di raccogliere metriche sulla DE&I relativamente alla **governance aziendale** e a tutto il **ciclo di vita occupazionale del personale dipendente**
- Gli indicatori dovrebbero includere anche la **DE&I in tutta la catena del valore: nelle catene di fornitura, nelle comunicazioni esterne, nei prodotti e servizi, nella percezione dei clienti e di tutti gli stakeholder**

Una volta appurato che la misurazione sia una componente fondamentale di un *framework* DE&I, poiché supporta la valutazione delle azioni strategiche correlate, è utile comprendere quali metriche tracciare. L'Osservatorio D&I, prendendo spunto dagli standard internazionali sul tema, ha elaborato una tabella riassuntiva (consultabile in appendice al presente documento), per guidare il settore privato nella mappatura, identificazione e confronto sui principali indicatori.

In linea generale, è fondamentale a questo proposito, da un lato, dimostrare un sistema a favore della DE&I, che passi dalla **governance**, dalla composizione del *board* e dall'impegno della leadership; dall'altro integrare la diversità, equità e inclusione nelle diverse fasi **del ciclo di vita dei lavoratori e delle lavoratrici**, identificando KPIs rilevanti in merito a: **selezione, assunzione, rappresentanza, retention, avanzamento di carriera, cessazione, retribuzione**; infine, ad integrare la DE&I lungo le **catene di fornitura**, ambendo a misurare anche dati quantitativi sulla catena del valore.

A. Metriche nella governance aziendale

L'integrazione della DE&I a livello di governance aziendale è cruciale per garantire che i valori di inclusività siano parte integrante delle decisioni strategiche e operative e perché la leadership consideri la DE&I come una propria responsabilità.

A tal proposito si consiglia di misurare e monitorare:

1. Composizione del consiglio di amministrazione e della leadership:

- **Percentuale di rappresentanza:** rappresentanza di donne, minoranze etniche e altri gruppi sotto-rappresentati nei ruoli di leadership, nel consiglio di amministrazione e nei team esecutivi



2. Processi decisionali inclusivi:

- **Coinvolgimento di gruppi diversi nella definizione delle politiche aziendali:** percentuale di decisioni strategiche che includono input da gruppi eterogenei e minoritari

3. Retribuzione e parità salariale:

- **Gap salariale:** confronto e differenza percentuale tra la retribuzione media dei dipendenti appartenenti a gruppi demografici diversi (es. il divario salariale di genere o etnico) e conseguente eliminazione di eventuali disparità salariali legate a fattori di diversità
- **MBO e inclusione:** integrazione di obiettivi DE&I nei *Management by Objectives* (MBO), ovvero l'inclusione di obiettivi legati alla DE&I come parte delle performance aziendali e individuali per i leader e i manager

B. Metriche interne quantitative nel ciclo di gestione dei talenti

1. Diversità Demografica:

- Monitoraggio della composizione del personale dipendente in base a etnia, genere, età, disabilità, orientamento sessuale, altre vulnerabilità, etc.

2. Reclutamento e selezione:

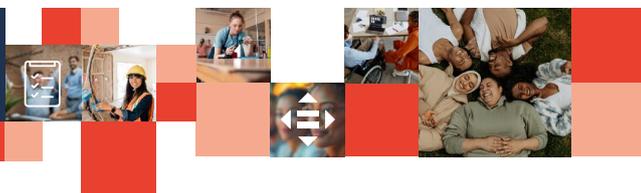
- **Composizione del bacino dei candidati:** percentuale di candidati appartenenti a gruppi minoritari (donne, persone di diverse etnie, persone con disabilità, persone LGBTQIA+, etc.)
- **Tasso di assunzione per gruppi demografici:** proporzione di assunzioni di candidati provenienti da *background* diversi rispetto al totale delle assunzioni
- **Tasso di accettazione dell'offerta:** percentuale di candidati appartenenti a gruppi diversi che accettano le offerte di lavoro rispetto alle offerte complessive
- **Composizione del panel di intervistatori**

3. Formazione e sviluppo professionale:

- **Accesso ai programmi di formazione e mentoring:** percentuale di dipendenti di gruppi diversi che partecipano a programmi di sviluppo professionale
- **Tasso di promozione per gruppo demografico:** misurazione delle promozioni interne per genere, etnia, età e altre categorie demografiche, rispetto alla forza lavoro complessiva

4. Congedi di maternità, paternità, parentali e reintegro:

- **Tasso di utilizzo dei congedi di maternità, paternità e parentali:** percentuale di dipendenti che usufruiscono dei congedi di maternità e paternità, distinta per genere e secondo part time/full time
- **Tasso di reintegro post-congedo:** percentuale di dipendenti che rientrano in azienda dopo il congedo di maternità/paternità e la durata del tempo necessario per il reintegro completo nelle attività
- **Supporto per il rientro al lavoro:** predisposizione dei programmi di supporto per i genitori che rientrano al lavoro, inclusi orari flessibili, politiche di lavoro ibrido e iniziative di benessere



5. Retention:

- **Tasso di abbandono per gruppo demografico:** percentuale di *turnover* volontario tra dipendenti di gruppi diversi
- **Tasso di permanenza:** percentuale di dipendenti appartenenti a minoranze che rimangono in azienda dopo un certo numero di anni, confrontata con la media generale

6. Piani di successione:

- **Integrazione della DE&I nei piani di successione:** percentuale di posizioni critiche incluse nei piani di successione che considerano candidati appartenenti a gruppi sotto-rappresentati
- **Preparazione di leader inclusivi:** monitoraggio dei leader emergenti provenienti da *background* diversi e il loro coinvolgimento in programmi di sviluppo della leadership

C. Metriche esterne quantitative su comunicazione, marketing, prodotti e servizi, fornitori e stakeholder esterni

1. Rappresentazione nei materiali di marketing e comunicazione:

- **Diversità dei soggetti rappresentati:** percentuale di campagne pubblicitarie o materiali di comunicazione che includono persone di diverse etnie, generi, età, orientamenti e identità sessuali e con disabilità
- **Messaggi inclusivi:** valutazione della presenza di messaggi che promuovono inclusione, uguaglianza e rispetto per le diversità nei materiali di comunicazione

2. Prodotti e servizi inclusivi:

- **Adattabilità dei prodotti per diverse esigenze:** percentuale di prodotti o servizi progettati per soddisfare le esigenze di clienti con disabilità, di età avanzata o con altre necessità specifiche
- **Accessibilità e usabilità:** misurazione del livello di accessibilità dei prodotti digitali e fisici per persone con disabilità (ad esempio, siti web conformi agli standard WCAG⁵, prodotti con etichettatura accessibile, etc.)
- **Diversità nell'offerta di servizi:** valutazione della capacità dei servizi aziendali di adattarsi e soddisfare le esigenze di clienti provenienti da contesti culturali diversi, compresa la personalizzazione delle offerte per gruppi eterogenei

3. Coinvolgimento di fornitori e partner inclusivi:

- **Diversità della catena di fornitura:** percentuale di fornitori o partner aziendali che appartengono a gruppi minoritari (ad esempio, aziende a conduzione femminile o appartenenti a minoranze etniche)
- **Integrazione dei valori DE&I nei contratti:** percentuale di fornitori che adottano standard di inclusione, pari opportunità e rispetto delle diversità come clausola nei contratti di *partnership*.

D. Indicatori previsti dalla norma UNI/PdR 125/2022:

La norma UNI/PdR 125:2022 costituisce la prassi di riferimento italiana che fornisce linee guida per la gestione della parità di genere nelle organizzazioni, uno dei principali aspetti della diversità e inclusione. Tale norma propone un sistema di gestione strutturato e indicatori per monitorare il progresso delle aziende nella promozione della parità di genere, portando le organizzazioni che la implementano correttamente ad ottenere una certificazione di parità di genere.

5. Si veda [link](#)



Tra gli indicatori chiave raccomandati dalla prassi in oggetto ricorrono numerosi KPIs quali-quantitativi già citati, soprattutto con riferimento alla rappresentanza di genere a livello di governance, cultura aziendale e di ciclo di gestione dei talenti:

1. Cultura e strategia

Valutazione dell'impegno dell'azienda nell'implementare politiche attive per la parità di genere, un piano strategico, procedure interne e programmi di formazione e sensibilizzazione su tematiche di genere

2. Governance

Analisi dell'integrazione della parità di genere nei processi decisionali, inclusa la presenza di budget dedicati e definizione di obiettivi specifici

3. Processi di gestione delle risorse umane

Con particolare attenzione all'equilibrio di genere nelle assunzioni, promozioni e valutazioni prestazionali

4. Opportunità di crescita e di inclusione delle donne in azienda

5. Equità remunerativa per genere

6. Tutela della genitorialità e conciliazione vita-lavoro

Monitoraggio delle politiche di flessibilità oraria e di lavoro agile offerte dall'azienda, valutando quante persone, sia uomini che donne, usufruiscono di tali politiche. Un *focus* particolare è dedicato ai congedi di maternità e paternità e al rientro al lavoro, come pure alle iniziative di supporto per l'equilibrio tra lavoro e vita privata.

2.2. La misurazione dell'inclusione

Se da un lato la misurazione della diversità si identifica in indicatori quantitativi, la sfida principale si pone soprattutto con riferimento all'**inclusione** che, come è noto, **va ben oltre la semplice contabilizzazione dei numeri**. Avendo a che fare con la cultura aziendale e la creazione di ambienti di lavoro che rispettino e promuovano le specificità individuali, l'inclusione risulta infatti un concetto complesso e multidimensionale che presenta criticità sia dal punto di vista della comprensione che della misurazione – ancor più vero se considerata come **valore da adottare non solo in azienda, ma anche nelle relazioni con fornitori e stakeholder e nei rapporti con i consumatori e la comunità**.

La misurazione dell'inclusione si rivela fondamentale, poi, soprattutto se applicata al tema della **retention del personale e della reputazione aziendale**: se infatti può risultare relativamente semplice attrarre persone con *background* differenti, il tema dell'inclusione e del senso di appartenenza (*belonging*) impatta su come e quanto l'organizzazione sia in grado di trattenere e valorizzare tali talenti. Secondo studi di Catalyst e di Coqual⁶, che hanno investigato il senso di inclusione di professionisti basati soprattutto negli Stati Uniti, l'appartenenza è riconosciuta come uno dei fattori primari, che dipende dal riconoscimento e rispetto ottenuto dai colleghi; dalla creazione di interazioni positive con i propri pari, manager e leader; dall'allineamento al *purpose* aziendale.

6. Citati nella pubblicazione ILO "Transforming enterprises through diversity and inclusion", 2022, [link](#)



Come stimato dall'**European DEI Index 2024**⁷, che misura il successo delle organizzazioni europee in termini di DE&I, il personale sottorappresentato tuttavia non sempre riporta un appagato senso di inclusione. Il 55% del personale appartenente alla comunità LGBTQIA+, ad esempio, attribuisce un risultato basso alla "possibilità di essere se stesso sul luogo di lavoro"; solo il 35% delle donne e il 25% delle persone con disabilità intervistate riporta un senso di appartenenza all'organizzazione; il 43% delle minoranze etniche, infine, non è ottimista nei confronti delle opportunità di carriera.

La comprensione dell'inclusione è dunque un concetto che va al di là del sentimento binario di inclusione/non inclusione. Il recente già citato studio dell'ILO⁸ ha confermato ad esempio che il senso di inclusione delle persone intervistate diminuisce man mano che le domande scendono in profondità, posizionandosi su 3 livelli: se, generalmente, il personale si sente incluso al 1° livello (83% dei rispondenti), queste percentuali decrescono laddove si analizzino i fattori specifici relativi al senso di appartenenza, risultando solitamente basse se i rispondenti sono risorse junior o appartenenti a minoranze, le quali dimostrano una minore soddisfazione in tema di inclusione lavorativa.

È essenziale per le imprese adottare un approccio olistico che consideri non solo la diversità numerica, ma anche il **clima culturale e le esperienze individuali del personale**. Per affrontare questa sfida, il settore privato può **implementare diverse metodologie di misurazione**, spesso combinate tra loro per ottenere una visione completa della percezione interna ed esterna in termini di inclusione:

- **Survey:** Le indagini anonime rappresentano uno strumento fondamentale per raccogliere dati quantitativi e qualitativi sulla percezione dell'inclusione, poiché domande mirate possono esplorare il senso di appartenenza, il rispetto e l'opportunità di esprimere opinioni;
- **Focus Group Discussions (FGDs):** I gruppi di discussione permettono di approfondire le esperienze dei dipendenti e di raccogliere *feedback* diretti sulle pratiche di inclusione; facilitando un dialogo aperto, le FGDs possono rivelare dinamiche interpersonali che i questionari potrebbero non catturare, superando la *survey fatigue* spesso riportata dal personale dipendente;
- **Interviste:** Le interviste individuali offrono l'opportunità di esplorare in profondità le esperienze personali e le percezioni relative all'inclusione, un metodo che può rivelarsi particolarmente utile per ottenere *insight* dettagliati da gruppi sotto-rappresentati;
- **Analisi dei Dati:** La valutazione di dati esistenti, come le informazioni demografiche e le statistiche sulle assenze o il *turnover* del personale, può fornire una base per identificare aree di miglioramento e opportunità di inclusione;
- **Audit presso i fornitori:** Si possono rivelare uno strumento valido per identificare pratiche discriminatorie nella propria catena di fornitura, benché sia sempre consigliabile adottare un approccio di ascolto e dialogo diretto anche con i lavoratori impiegati presso i propri fornitori. L'engagement diretto può essere utile in particolare per identificare episodi di discriminazione indiretta, che spesso richiede un livello ulteriore di approfondimento; anche in questo caso, laddove per i lavoratori sia difficile parlare delle proprie esperienze, può essere consigliato l'utilizzo di *feedback* anonimi.

7. Si veda EY, "European DEI Index", 2024, [link](#)

8. ILO, "Transforming enterprises through diversity and inclusion", 2022, [link](#)



APPROFONDIMENTO

Quali raccomandazioni per promuovere l'ascolto attivo del personale tramite survey sull'inclusione?

- Garantire il più possibile le **risposte in anonimato**, che assicurano un maggiore tasso di risposta e di trasparenza dei rispondenti
- Condividere gli **obiettivi delle survey** con i rispondenti
- Lasciare alcune risposte come **non obbligatorie**
- Comunicare i **risultati delle survey** in modo aggregato e anonimo
- Prevedere una serie di **azioni di follow up dell'azienda** sulla base dei risultati raccolti, volte a lavorare su un **piano d'azione**

È utile, inoltre, per le aziende focalizzarsi su alcune **metriche precise**, che fanno tutte riferimento all'*employee experience* e aiutano a misurare quanto il personale si senta apprezzato, incluso e supportato:

- **Soddisfazione e impegno sul lavoro**

Nei sondaggi sulla soddisfazione del personale dipendente, è raccomandato fornire dati disaggregati a seconda del ruolo. Ad esempio, secondo il citato studio dell'ILO, benché la soddisfazione generale in tema di inclusione tra le aziende partecipanti al sondaggio sia alta, i livelli di soddisfazione variano a seconda dei rispondenti, risultando maggiore tra i livelli *senior executive* dove solitamente la rappresentanza in termini di diversità è inferiore;

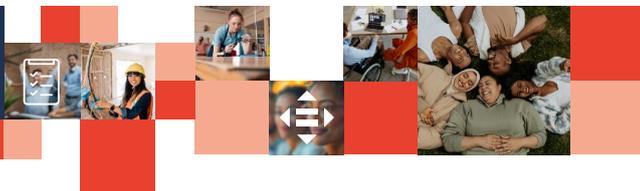
- **Partecipazione agli Employee Resource Groups (ERG)**

Gli ERG, gruppi volontari gestiti dal personale dipendente e/o dai loro rappresentanti, offrono alle persone di diverse provenienze e con differenti caratteristiche l'opportunità di vivere un maggiore senso di appartenenza all'interno dell'organizzazione, vertendo sui temi ad ampio spettro della DE&I: dalla parità di genere all'etnia, dai diritti delle persone LGBTQIA+ alle disabilità.

La misurazione del tasso di partecipazione agli ERG, laddove presenti, è fondamentale per valutare l'efficacia delle iniziative di diversità e inclusione all'interno dell'azienda. Tale metrica non solo fornisce un indicatore quantitativo dell'*engagement* della popolazione aziendale, ma riflette anche la percezione di inclusività e supporto all'interno dell'ambiente lavorativo: un alto tasso di partecipazione agli ERG, infatti, può indicare che il personale si sente valorizzato e motivato a contribuire, mentre una bassa adesione potrebbe segnalare la necessità di rivedere le strategie di inclusione;

- **Accessibilità**

Al fine di valutare a pieno l'equità, oltre al senso di inclusione, e se si sta coltivando un ambiente di lavoro in cui ogni dipendente si sente accolto, occorre considerare e monitorare l'accessibilità in senso ampio nella propria organizzazione: sia fisica che digitale, ma anche in termini di *benefit* e di cultura generale – non solo con riferimento alle disabilità. È opportuno dunque porsi domande che vertono, ad esempio, sulla presenza di uno spazio per le madri che allattano o sul riconoscimento dei diversi tipi di festività culturali;



- **Analisi delle *grievance***

Un fenomeno da considerare è che l'assenza di *reporting* di incidenti correlati alla discriminazione non determina necessariamente un luogo di lavoro inclusivo e che, al contrario, la presenza di reclami può essere un indicatore di quanto il personale si senta libero di denunciare. L'analisi dei reclami e delle segnalazioni dei dipendenti fornisce dunque un'importante lente sulle aree in cui possono emergere problemi di inclusione: monitorare le modalità, tipologie e la frequenza delle *grievance* può aiutare a identificare *trend* problematici e opportunità di miglioramento anche con riferimento al tema della discriminazione e del senso di appartenenza della popolazione aziendale.



BIBLIOGRAFIA E LINK UTILI:

- The Centre for Global Inclusion, [Global Diversity & Inclusion Benchmarks](#), 2021
- Dipartimento Pari Opportunità, [Prassi di Riferimento UNI/PdR 125:2022](#), 2022



3



3. Le sfide attuali e come affrontarle

3.1. DE&I lungo le catene di fornitura

3.2. La raccolta dati vs data privacy

3.3 Misurazione del valore e dell'impatto delle iniziative DE&I

3.1. DE&I lungo le catene di fornitura

ASPETTI CHIAVE

- È utile sviluppare **KPIs specifici per monitorare la DE&I nelle catene di fornitura**, raccogliere indicatori per tracciare i fornitori meno rappresentati, mappando l'adozione di politiche DE&I presso gli stessi e adottando codici fornitori sulla DE&I
- Occorre **supportare i fornitori nelle politiche e pratiche DE&I** tramite formazione e accompagnamento, per garantire la **resilienza delle catene di fornitura**

È fondamentale per le aziende garantire che i propri valori di DE&I si riflettano anche nelle relazioni con i fornitori, diffondendo nella *supply chain* la cultura inclusiva sviluppata in azienda, dimostrando il valore delle iniziative DE&I agli *stakeholder* e contribuendo a costruire relazioni più forti e collaborative lungo tutta la catena di fornitura. La promozione della DE&I nelle catene di fornitura è infatti essenziale per garantire la resilienza delle stesse: le aziende che adottano un approccio trasformativo nei confronti della DE&I si occupano sempre più spesso di programmi che sostengono la diversità dei propri fornitori e pratiche di *procurement* inclusivo.

La misurazione dei parametri di diversità, equità e inclusione presso i fornitori, tuttavia, presenta **sfide significative, come la mancanza di dati standardizzati e la variabilità culturale e legislativa tra fornitori stessi a cavallo di diversi Paesi**; tale difficoltà è riportata anche dai partecipanti dell'Osservatorio, per cui la diversità dei fornitori risulta un indicatore non sempre monitorato.

Per affrontare queste sfide, è consigliabile:

- ③ **Sviluppare KPIs specifici per la DE&I**, collaborando con i fornitori per condividere buone pratiche e promuovere la trasparenza nella raccolta dei dati;
- ③ Implementare **audit periodici e questionari** può aiutare a valutare le politiche di D&I dei fornitori;
- ③ Investire nella **formazione e nel supporto ai fornitori più piccoli** può favorire un ambiente inclusivo e contribuire a migliorare l'intera catena di fornitura.



Alcune aziende dell'Osservatorio hanno ad esempio adottato **programmi di fair sourcing** rivolti a diverse categorie di persone impiegate presso i fornitori, in condizioni di svantaggio socio-economico e culturale o di minoranza. A titolo esemplificativo, tra i beneficiari tracciati possono rientrare:

- persone con più di 50 anni di età
- persone rifugiate o richiedenti asilo
- persone con disabilità fisiche o mentali
- persone appartenenti alla comunità LGBTQIA+
- fornitori guidati da donne o da minoranze

Un aspetto fondamentale del successo di questi programmi è il forte supporto del *top management*, che non si deve limitare a dichiarazioni pubbliche, ma si riflette in azioni concrete e nella creazione di politiche aziendali che favoriscono un ambiente inclusivo lungo tutta la catena di fornitura.

Tra gli step da seguire nell'adozione di un processo di *due diligence* verso la DE&I anche nei confronti della propria catena di fornitura, si consiglia:

1. **Valutazione iniziale:** è fondamentale comprendere qual è il punto di partenza dell'organizzazione, fotografando e mappando le pratiche pre-esistenti di DE&I presso i fornitori e la diversità della propria *supply chain*. Le aziende dovrebbero dunque eseguire *audit* o utilizzare *survey* per accertare la composizione del personale, la presenza di policy, le pratiche di *recruitment* e assunzione e la cultura aziendale per comprendere *gap* e *bias*;
2. **Stabilire obiettivi chiari e realistici:** con riferimento alla DE&I, è consigliabile ad esempio diversificare la propria base fornitori o supportare i business di proprietà di gruppi scarsamente rappresentati, quali donne o persone con *background* migratorio;
3. **Implementare e monitorare le azioni intraprese:** in questa fase è utile prevedere formazione anche per le proprie *supply chain*, insieme ad attività di *mentoring* e *coaching*, monitorandone gli esiti;
4. **Comunicare criticità e buone prassi:** è rilevante prevedere una comunicazione trasparente sia sui successi sia sulle difficoltà riscontrate, premiando i fornitori virtuosi e mostrando le loro buone prassi e lezioni apprese.



APPROFONDIMENTO

Tra le buone pratiche raccomandate dall'Osservatorio sul tema della misurazione della DE&I lungo la catena di fornitura:

- Raccogliere KPIs sulla diversità per mappare i fornitori meno rappresentati
- Mappare l'adozione di politiche di DE&I presso i fornitori
- Adottare codici fornitori sulla DE&I o includere clausole sulla DE&I nei codici pre-esistenti
- Accompagnare e formare i fornitori sulla DE&I

Tra gli indicatori maggiormente monitorati con riferimento alla *supply chain*:

- **Percentuale di fornitori diversificati** (ad esempio a guida di gruppi sottorappresentati come donne, persone con background migratorio, etc)
- **Numero di FTEs** (*Full Time Equivalent*) appartenenti a gruppi sottorappresentati per ogni fornitore
- **Tasso di partecipazione** dei fornitori a programmi di formazione DE&I
- **Tasso di retention dei fornitori** diversificati
- **Soddisfazione dei fornitori** con riferimento alla DE&I, per misurare quanto l'azienda sia percepita come inclusiva

3.2. La raccolta dati vs data privacy

ASPETTI CHIAVE

- Essendo i dati relativi alla DE&I spesso sensibili, **la condivisione è disciplinata dalle diverse normative in tema di privacy (di cui in Europa il GDPR)** e ispirata a linee guida internazionali
- È opportuno **promuovere la self-identification**, principalmente garantendo l'anonimato
- È necessario **creare un ambiente di fiducia** per la *disclosure* volontaria del personale dei dati in oggetto, facendo soprattutto leva sugli ERG, lavorando sulla sensibilizzazione interna ed esterna con attenzione al contesto normativo in Paesi terzi e **monitorando indicatori altri rispetto alle numeriche di persone LGBTQIA+**

Una delle criticità identificate all'interno dell'Osservatorio riguarda la raccolta dei dati necessari per la misurazione dei KPIs finalizzata alla mappatura, contrapposta al diritto alla privacy, sancito soprattutto dal GDPR - con particolare riferimento nel contesto della DE&I ai dati relativi all'orientamento sessuale e identità di genere, etnia e disabilità invisibili.



Il **Regolamento Generale sulla Protezione dei Dati (GDPR)** stabilisce ad esempio requisiti rigorosi per la raccolta e il trattamento dei dati personali, inclusi quelli considerati sensibili, tra cui rientrano le informazioni riguardanti l'etnia, l'orientamento sessuale e l'identità di genere, le quali richiedono una giustificazione legittima per essere raccolte.

Allo stesso tempo, le imprese dovrebbero raccogliere e gestire i dati secondo un approccio basato sui diritti umani, in linea con i **principi guida dell'Esperto Indipendente in materia di Orientamento Sessuale e Identità di Genere per la raccolta e la gestione dei dati** (non ostacolare, autodeterminazione, privacy e riservatezza, uso legittimo, partecipazione, imparzialità, trasparenza e responsabilità), che a loro volta si basano sull'approccio ai dati basato sui diritti umani dell'Ufficio dell'Alto Commissario per i diritti umani - OHCHR (principi di partecipazione, autoidentificazione, trasparenza, privacy e responsabilità)⁹. Le linee guida internazionali sanciscono inoltre la necessità per le aziende di adottare un **impegno o una politica per rispettare e sostenere il diritto alla privacy** di tutte le persone, includendo anche la riservatezza su qualsiasi informazione relativa all'orientamento sessuale e all'identità di genere, che non possono essere comunicate senza l'espressa autorizzazione dell'interessato/a¹⁰.

Per infondere fiducia nel processo di raccolta e gestione dei dati, le aziende dovrebbero dunque emanare chiare **politiche di non discriminazione e riservatezza**, che indichino quali sono le protezioni in atto e come i dati raccolti saranno utilizzati e mantenuti riservati, dotandosi inoltre di **meccanismi che garantiscano la riservatezza dei dati raccolti**. Nondimeno, le imprese devono essere trasparenti riguardo a tale mappatura: ciò significa, ad esempio, informare il personale dipendente non solo sul come ma anche sul perché vengano raccolti i dati relativi alla DE&I, garantendo loro il diritto di accesso e di rettifica.

APPROFONDIMENTO

Quali accortezze dovrebbe seguire il settore privato per incoraggiare la condivisione di informazioni sensibili utili alla raccolta in termini di DE&I?

- La raccolta deve sempre avvenire **su base volontaria**. Tutte le domande sull'identità personale, sia nei sondaggi che nei dati amministrativi, dovrebbero consentire la **libera risposta e le identità multiple**
- È importante richiedere solo le **informazioni necessarie**
- Utilizzare **formati anonimi** può incentivare la condivisione di informazioni sensibili, assicurandosi che il personale sia informato che le proprie risposte non saranno tracciabili individualmente
- Raccogliere i dati in **forma aggregata**, piuttosto che a livello individuale, può aiutare a proteggere la privacy. Ad esempio, invece di raccogliere informazioni specifiche su ogni dipendente, le aziende possono analizzare i dati a livello di dipartimento o *team*
- Il **supporto dell'amministratore delegato, così come dei direttori di divisione**, può essere estremamente utile per raccogliere e archiviare con successo i dati, soprattutto nei casi in cui le barriere a tali richieste vengano poste dai *team* legali e di *compliance*

9. Per un approfondimento sul mandato dell'Esperto Indipendente si veda il sito di OHCHR, [link](#). Si veda anche "Data collection and management", [link](#) e "A human rights-based approach to data", [link](#)

10. Si veda "Tackling Discrimination against Lesbian, Gay, Bi, Trans & Intersex People – Standards of conduct for business", OHCHR, 2017, [link](#)



In generale si rileva tuttavia che, laddove le segnalazioni sono anonime, è difficile tenere traccia dei dati nel registro dei dipendenti e seguire i progressi; è sempre utile dunque **creare un ambiente di fiducia**, in cui il personale si senta sicuro nel condividere informazioni sensibili e auto-segnalare le proprie caratteristiche.

In tal senso, a testimonianza del fatto che luoghi di lavoro inclusivi portano a una spontanea condivisione, **le aziende dell'Osservatorio riportano un generico orientamento positivo alla disclosure volontaria da parte dei dipendenti dei dati sull'orientamento sessuale o sull'etnia di appartenenza.**

Ad esempio, durante l'ottenimento della certificazione EDGE, un'azienda ha somministrato un questionario a tutto il personale dipendente, il cui 99,6% ha risposto volontariamente alla domanda sull'etnia di appartenenza. Un'altra realtà si è inoltre impegnata nella creazione di una "safety bubble", soprattutto tramite una solida *governance* e con il supporto del *top management*, integrando la DE&I tra le priorità strategiche di business. In questo senso, per entrambe le organizzazioni un elemento fondamentale è rivestito dagli **Employee Resource Groups (ERG)**, sponsorizzati da un *senior executive*, garantendo così che l'impegno per la DE&I venga sostenuto e promosso a tutti i livelli dell'azienda. Gli ERG svolgono infatti un ruolo fondamentale nel promuovere la consapevolezza e nell'organizzazione di eventi e iniziative che supportano la diversità e l'inclusione; tra queste rientra ad esempio la celebrazione del Pride Month, che prevede attività in supporto della comunità LGBTQIA+.

Un ulteriore aspetto interessante è **l'orientamento delle aziende verso le differenze culturali e legislative** nei vari paesi in cui operano, che richiede un **approccio sartoriale sulla base del contesto**. Per esempio, in Paesi dell'Est dove i diritti LGBTQIA+ non sono riconosciuti, alcune aziende hanno adottato un approccio cauto, creando un ambiente sicuro per i dipendenti in un contesto legislativo e culturale ostile.

I *trend* raccolti, più che nello stabilire quote, riguardano la creazione di un ambiente di lavoro sicuro e favorevole indipendentemente dall'autoidentificazione delle persone, con particolare riferimento alle persone LGBTQIA+ e al supporto fornito dell'ERG relativo al Pride.

Numerose aziende, ad esempio, non tracciano l'indicatore relativo al numero di persone LGBTQIA+ presenti o promosse in azienda - non mettendo dunque in piedi azioni che spingano proattivamente le persone al *coming out* - bensì mirano alla misurazione dell'inclusività, tramite ad esempio il **monitoraggio di metriche** quali:

- **# di persone iscritte agli ERG**
- **# di eventi di sponsor del Pride** e di eventi rivolti al personale dipendente
- **% di dipendenti che partecipano ad eventi** (cercando di tenere sempre tali eventi in orario lavorativo)
- **# di alleati**
- **Indagini di clima**, che includono domande sulla percezione dell'inclusione della leadership



3.3. Misurazione del valore e dell'impatto delle iniziative DE&I

ASPETTI CHIAVE

- Misurare l'impatto delle iniziative DE&I è fondamentale per comprendere i cambiamenti occorsi e il valore generato, ma anche per **comprendere come questi cambiamenti influiscono sulle performance aziendali**, sulla *retention* della popolazione aziendale e sulla *brand reputation*
- Tra le metodologie di valutazione, le imprese prediligono la **Theory of Change**, che, fornendo un quadro logico, incoraggia le organizzazioni ad operare tenendo a mente l'impatto finale, misurando anche *output* e *outcome* intermedi
- Nella valutazione delle iniziative DE&I è importante considerare i **giusti tempi per la misurazione** (con analisi *ex ante*, durante ed *ex post* anche a un anno dall'intervento) e il **nesso causale** tra le azioni implementate e i risultati ottenuti

Una delle tematiche che più occupa l'attuale dibattito sulla DE&I riguarda la misurazione del valore delle iniziative messe in atto, soprattutto per le aziende che già da anni si occupano del tema come quelle partecipanti all'Osservatorio. Le stesse concordano sul fatto che la misurazione e soprattutto la valutazione della DE&I presentino una serie di difficoltà, trattando sia questioni oggettive e in particolare soggettive, che toccano la cultura aziendale e la sfera personale.

La valutazione dell'impatto sociale di tali iniziative si rivela dunque cruciale per:

- ➔ Comprendere come le **strategie DE&I influenzino** non solo l'ambiente interno all'azienda, ma anche il contesto sociale più ampio
- ➔ Andare **oltre le metriche descrittive** tipiche della diversità, equità e inclusione come la partecipazione e il coinvolgimento
- ➔ Garantire la **sostenibilità di tali programmi**, poiché investire nella DE&I senza un'adeguata valutazione dell'impatto e dei risultati rende più difficile garantire l'allineamento strategico e la continuazione delle risorse dedicate
- ➔ **Prevedere i rischi** legati a tali iniziative e affrontare gli ostacoli all'implementazione e all'allineamento delle stesse con i risultati di business, al fine di guidare meglio le strategie di investimento
- ➔ **Migliorare l'efficacia dei programmi di DE&I**, mantenendo l'attenzione sui comportamenti chiave necessari per ottenere risultati positivi



La misurazione dell'impatto è altresì presente in numerose metriche previste dalla **normativa ISO 30415:2021**¹¹ dedicata alla diversità e inclusione. Esempi di indicatori citati vanno di fatti dalla misurazione dell'efficacia delle attività correlate agli obiettivi DE&I, all'impatto relativo all'impegno della leadership sulla DE&I nei confronti della forza lavoro, all'accessibilità delle informazioni.

Definizione di impatto sociale:

È importante, *in primis*, capire cosa si intenda dal punto di vista terminologico: **l'impatto sociale di un'organizzazione comprende una serie di effetti, sia positivi che negativi, che possono manifestarsi nel medio e lungo termine e che possono essere diretti o indiretti, volontari o involontari.**

È essenziale che le aziende non si limitino a considerare il proprio impatto immediato, ma si sforzino di comprendere come le loro azioni influenzino il contesto più ampio, compreso il benessere delle comunità e delle persone coinvolte; l'impatto non è di fatti un concetto unitario, ma investe diversi campi quale quello economico, sociale, ambientale e culturale.

Occorre dunque, in una logica di progettazione della propria strategia DE&I, ragionare su quale impatto e su quali ambiti si intenda o si finisca per intervenire, soprattutto per orientare il proprio *focus* e identificare metriche adeguate.

L'importanza della teoria del cambiamento (ToC):

Per valutare l'impatto delle iniziative DE&I, è utile applicare la "Teoria del cambiamento": **un modello teorico già adottato da alcune realtà business e non-business dell'Osservatorio, che aiuta a delineare i nessi causali tra il problema, le azioni intraprese, l'intervento posto in essere per risolverlo, i risultati ottenuti e i cambiamenti generati.**

Tale strumento si differenzia da altri approcci poiché incoraggia le organizzazioni ad operare tenendo a mente l'impatto finale, nella consapevolezza che il cambiamento non si verifica indipendentemente dalle azioni introdotte. Applicato alla DE&I, ciò permette alle aziende di dotarsi di una visione dell'intero processo di pianificazione e del livello di impegno, comparandolo con l'effettiva capacità di raggiungere detto impegno.

La *Theory of Change* (ToC) si articola in diverse fasi:

- **INPUT:** Le risorse impiegate (finanziamenti, tempo, competenze)
- **ATTIVITÀ:** Le azioni e gli strumenti messi in atto per raggiungere gli obiettivi
- **OUTPUT:** I risultati immediati delle attività svolte
- **OUTCOME:** Gli effetti a medio termine sui beneficiari
- **IMPATTI:** Gli effetti a lungo termine sul contesto, sui beneficiari e sulla comunità

11. Per un approfondimento della normativa ISO 30415:2021 si veda [link](#)

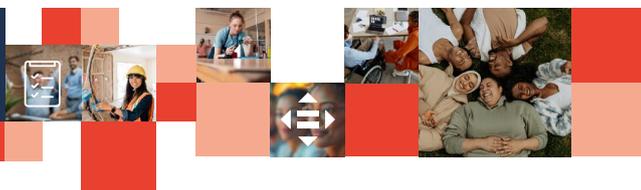


Definire chiaramente ciascuna di queste fasi permette alle aziende di impostare una definizione precisa degli obiettivi di DE&I, identificando le **metriche appropriate per ciascuna fase del processo** e facilitando la raccolta di dati pertinenti per la valutazione. Tale approccio non solo facilita la valutazione quantitativa e qualitativa delle iniziative, ma consente anche di monitorare i cambiamenti nel tempo e di adattare le strategie in base ai risultati ottenuti.

Nell'identificazione di **indicatori** afferenti alla DE&I, si possono rilevare **due sottogruppi**: gli indicatori misurabili in quanto oggettivi (ad esempio il # di persone partecipanti ad una formazione) e quelli che si riferiscono a livelli di soddisfazione e partecipazione. È utile in questo caso suddividere il monitoraggio in **risultati di output, di outcome e di impatto**, definendo fin dove l'organizzazione intende monitorare. Le aziende dell'Osservatorio concordano sulla **difficoltà della misurazione dell'impatto**, che si misura guardando al cambiamento prodotto nel medio e lungo periodo, laddove **è più semplice misurare gli indicatori di processo e di risultato (output)**.

Sebbene il *focus* dell'organizzazione debba vertere il più possibile su come mappare i cambiamenti a lungo termine e in un contesto più ampio, riconducendo l'impatto alle iniziative DE&I, può essere utile nel processo di misurazione anche fare riferimento all'**outcome come una misura di mezzo e di un cambiamento più di breve termine**.

ESEMPIO: MISURAZIONE DELL'IMPATTO DELLE INIZIATIVE DE&I NEL CONTESTO DELLA FORMAZIONE		
Tipo di misurazione	Indicatore	Descrizione
OUTPUT	Numero di corsi di formazione in tema di DE&I	Quantità di corsi offerti al personale dipendente in un dato periodo
	Partecipazione ai corsi	Percentuale del personale che partecipa alle sessioni di formazione
	Feedback immediato	Valutazione della soddisfazione dei partecipanti tramite sondaggi post-formazione
OUTCOME	Cambiamento nelle competenze DE&I	Misurazione delle competenze acquisite dai/le partecipanti attraverso test pre e post
	Cambiamento nel clima aziendale	Valutazione del clima aziendale rispetto alla diversità e inclusione, tramite sondaggi e analisi delle <i>grievance</i> su episodi di discriminazione
	Numero di iniziative di inclusione avviate	Quantità di iniziative o progetti di inclusione nati a seguito della formazione
IMPATTO	Diversità nei ruoli di leadership	Percentuale di leader appartenenti a gruppi minoritari nel management aziendale
	<i>Retention</i> dei dipendenti	Percentuale di dipendenti che rimangono in azienda nel lungo periodo
	Impatto sulla performance aziendale	Correlazione tra iniziative DE&I e miglioramenti nelle performance aziendali



APPROFONDIMENTO

Come comprendere la correlazione tra l'azione DE&I implementata e il presunto impatto creato, al netto dei fattori esterni e delle esternalità positive?

Può essere utile

- Eseguire un'**analisi di contesto attenta**. Nel momento in cui si mette in atto azione di DE&I, occorre una preliminare valutazione di quali policy siano attive, di cosa viene fatto, quali servizi ad esempio di *welfare* possono essere responsabili del miglioramento della conciliazione vita lavoro, etc.
- Valutare l'**esperienza del vissuto dei soggetti**: tra le tecniche consigliate, occorre ragionare con i beneficiari dell'intervento, per capire se - nella loro percezione - tale intervento ha contribuito al risultato, chiedendo inoltre nei questionari se le persone abbiano accesso a servizi alternativi
- Analizzare i **nessi causali**

Metodi di valutazione:

Se **misurare** significa identificare il cambiamento generato nel breve, medio e lungo periodo, **valutare** implica quantificare l'impatto sociale e far emergere il cambiamento che l'attività sta generando, analizzando i processi e producendo una riflessione migliorativa. Ciò si verifica, da un lato, tramite la **misurazione qualitativa e quantitativa di indicatori**; dall'altro, tramite la valutazione, ossia **l'analisi e la messa in relazione** con i propri processi, in ottica critica di cosa possa essere migliorato.

I plurimi **metodi per la valutazione** possono essere ricondotti a tre famiglie, di cui la prima è preferita dalla maggior parte delle aziende:

1. **Theory-driven**: Spesso sviluppato sulla base della Teoria del cambiamento, questo approccio comporta la ricostruzione della teoria alla base dell'intervento. Viene sovente eseguito *ex post*, al fine di ragionare sulla linea d'intervento, con un approccio misto quali-quantitativo;
2. **Analisi controfattuali**: Strumento che, tramite la presenza di gruppi di controllo, ricostruisce la situazione ipotetica qualora l'intervento non ci fosse stato. Se tuttavia tale metodo risulta più facilmente applicabile a progetti socio-sanitari - più oggettivi e misurabili - non si presta sempre all'applicazione su iniziative di DE&I, in ragione dell'alta variabilità delle demografiche sociali (la difficoltà, ad esempio, di identificare campioni idonei). L'analisi controfattuale, in quanto complesso esercizio statistico, rivela dunque i suoi limiti relativamente agli indicatori di DE&I, prettamente qualitativi, anche con riferimento alla composizione dei gruppi di controllo che influenzano l'impatto;
3. **Social Return of Investment (SROI)**: Rappresenta una metodologia che quantifica l'impatto sociale delle iniziative DE&I in termini economici, offrendo una valutazione del ritorno sugli investimenti non solo in termini finanziari, ma anche di valore sociale creato.



Misurare l'indice SROI permette quindi alle imprese di misurare l'impatto delle proprie iniziative di *welfare* aziendale anche in termini di DE&I, includendo benefici come la riduzione del *turnover*, il miglioramento del benessere dei dipendenti, la maggiore inclusione nei processi decisionali, la riduzione delle doglianze legate ai temi della discriminazione, etc. L'applicazione dello SROI alle iniziative di DE&I offre dunque un valido metodo per quantificare il valore sociale e giustificare gli investimenti in questa direzione, da un lato trasformando benefici spesso intangibili, come l'inclusione e il benessere dei dipendenti, in dati misurabili, dall'altro offrendo supporto alla *leadership* per guidare la pianificazione futura e la possibilità di dimostrare il valore aggiunto di tali iniziative agli *stakeholder* interni ed esterni.

Tale indice richiede tuttavia attenzione alle **sfide metodologiche e pratiche** legate alla sua implementazione, con riferimento ad esempio alla **difficoltà della misurazione**. Molti degli impatti delle iniziative di DE&I, come il senso di appartenenza o il miglioramento delle relazioni tra i dipendenti, sono infatti qualitativi e difficili da tradurre in valori monetari, con una complessità che può portare a stime imprecise o soggettive, riducendo l'affidabilità dei risultati. Lo SROI è inoltre fortemente influenzato dalle ipotesi adottate durante il processo di calcolo, come la scelta dei benefici da monetizzare: errori o pregiudizi in questa fase possono alterare significativamente i risultati, limitando la capacità dello strumento di fornire una valutazione accurata.

Tempistiche:

Nella valutazione degli impatti, un criterio fondamentale è rappresentato dall'attribuzione del giusto tempo.

In linea generale, **le tempistiche per la misurazione dipendono dall'obiettivo che si intende misurare** (ad esempio, talvolta occorre fermarsi prima della valutazione dell'impatto sistemico, che può non rientrare negli interessi aziendali a causa del potere limitato). A livello di valutazioni è dunque utile effettuare **una rilevazione al termine dell'intervento e poi a 6 mesi, 1 anno o 2 anni**, parametrando tali tempistiche e traguardi al contesto aziendale. Occorre innanzitutto chiedersi fin dove si intende arrivare: con specifico riferimento, ad esempio, al tema del volontariato aziendale, è possibile applicare un *framework* di valutazione delle competenze per capire se è occorso un cambiamento, rilevando il gradimento dopo la prima attività e a un anno di distanza, per riprendere l'ingaggio dei soggetti.

Numerose aziende dell'Osservatorio si stanno muovendo in questa direzione, raccogliendo **dati ex ante, durante ed ex post** con monitoraggio nel medio-lungo termine, che si sostanzia in solitamente massimo un anno (tramite il *reporting* della DNF).

L'esperienza e le raccomandazioni dell'Osservatorio in termini di valutazione dell'impatto:

- Per tutte le aziende dell'Osservatorio, la misurazione dell'impatto delle iniziative DE&I passa necessariamente dalla **formazione** delle persone. In questo senso, se KPIs utili possono essere le formazioni erogate, il numero di persone partecipanti a seconda del livello e l'analisi dei questionari di gradimento, alcune aziende si stanno tuttavia muovendo per passare alla misurazione dell'impatto generato da detta attività, soprattutto in termini di cambiamento del comportamento. Si consiglia inoltre di tenere gli interventi formativi il più possibile in presenza, permettendo un coinvolgimento più alto dei beneficiari, e con una comunicazione coerente che includa **awareness continua** sui temi e sulle risorse di DE&I già presenti in azienda. È utile infine prevedere **follow up alle formazioni**, tramite la raccolta di buone prassi di comportamento che fungano da linee guida (*vademecum*);



- Oltre all'utilizzo di strumenti di *benchmarking* e ai KPIs numerici, la valutazione delle iniziative DE&I non può prescindere da **fattori soggettivi**, che passano da *survey* e interviste individuali o *focus group* per valutare il percepito delle persone. In questo senso, i *focus group* e gli ERG per i dipendenti sono fondamentali per identificare le aree su cui un'organizzazione deve concentrarsi e i passi da compiere;
- Oltre alla formazione, si rivelano utili le **analisi di reclami e grievance interne ed esterne**, sia per aziende B2C che B2B, in quanto permettono di valutare quanto un ambiente sia veramente inclusivo e percepito come sicuro anche dai segnalanti;
- Oltre all'analisi interna all'azienda, la misurazione dell'impatto si deve estendere anche **all'esterno**, coinvolgendo fornitori, filiera, clienti e comunità;
- Spesso, per natura rendicontativa, le aziende tendono a creare una sequela di obiettivi di impatto, associandoli agli obiettivi della singola formazione/attività: in ottica di sostenibilità di raccolta dei KPIs, invece, la raccomandazione è di cercare di ragionare per **macro-ambiti**, mettendo a somma sistemica un certo tipo di interventi e ragionando sugli indicatori che possano racchiuderli tutti, restituendo annualmente la somma di interventi che porta al cambiamento del comportamento.



BIBLIOGRAFIA E LINK UTILI:

- ILO, "[Transforming enterprises through diversity and inclusion](#)", 2022

Per approfondire l'inclusione e la misurazione riferita alle persone LGBTQIA+:

- ILO, [Inclusion of lesbian, gay, bisexual, transgender, intersex and queer \(LGBTIQ+\) persons in the world of work](#), 2022
- UNGC, [UN LGBTIQ+ Standards Gap Analysis Tool](#)
- OHCHR, [Standards of Conduct for Business on Tackling Discrimination against LGBTI people](#)
- [How to collect data about LGBT communities](#)
- UNGC, UK Country Network, [Pride Plus: Building LGBTIQ+ Inclusive Business](#) (unglobalcompact.org.uk).

MIGRANTI/ETNIA:

- ILO, [Promoting Equity – Ethnic diversity in the workplace: a step-by-step guide](#), 2015

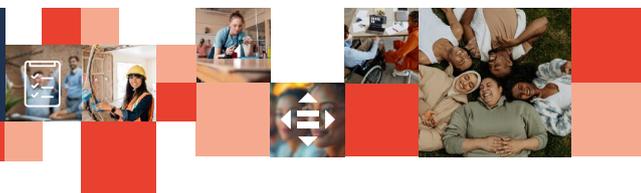
GENDER:

- WEPs, [How to report progress](#)
- [WEPs Brochure](#)

Per approfondire i metodi di valutazione:

- [Evaluation Approaches | Better Evaluation](#)
- [Return on Inclusion](#)





4. Le raccomandazioni dell'Osservatorio

ASPETTI CHIAVE

- È importante selezionare **KPIs quali-quantitativi misurabili, rilevanti e raggiungibili**, che riflettano anche le aree di *gap*
- È essenziale **creare cultura** attorno al tema della DE&I e **ottenere il supporto della leadership** anche nella misurazione della stessa e nella raccolta di dati sensibili
- In termini di **due diligence** applicata alla DE&I, occorre definire chiaramente gli obiettivi di diversità, equità e inclusione dell'azienda e collegare i KPIs a questi obiettivi
- È fondamentale **comunicare regolarmente** i progressi in materia di DE&I a tutti gli *stakeholder* in maniera trasparente
- I KPIs identificati dovrebbero essere **allineati con gli obiettivi e i valori dell'organizzazione**

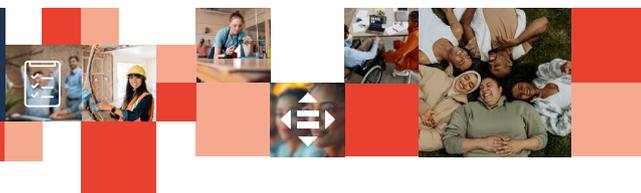
APPROFONDIMENTO

La gestione di un processo di monitoraggio della diversità, equità e inclusione si inserisce in un più ampio processo di **due diligence applicata alla DE&I**, che dovrebbe prevedere:

- La definizione del significato di DE&I per la propria azienda
- La valutazione delle pratiche in essere e la relativa identificazione dei *gap*
- La disamina delle policy adottate in tema di privacy e di protezione dei dati
- L'adozione di policy dedicate alla DE&I, con annessi meccanismi di monitoraggio e implementazione
- L'identificazione di un *benchmark* iniziale e di obiettivi a breve e lungo termine
- La creazione di un piano, che includa metriche di DE&I connesse alla strategia globale
- L'attribuzione di ruoli e responsabilità tramite la governance
- La rendicontazione trasparente della propria *performance*
- L'identificazione di meccanismi di M&E + *grievance*
- Periodici adeguamenti e revisioni sulla base dei dati raccolti



- *In primis*, nell'ottica dell'identificazione di KPIs, è necessario promuovere **education e cultura** sui temi della DE&I, strettamente legati ai diritti umani e del lavoro. La questione del cambiamento culturale è difatti fondamentale per tutte le realtà, anche per coloro che hanno avviato processi di **certificazione** – le quali tornano utili ai fini della sistematizzazione, ma necessitano di continua formazione interna e di lavoro con il *middle management*. Gli indicatori aiutano a comprendere come questi aspetti arrivino a tutti i livelli dell'organizzazione e a capire se le politiche e i progetti producano i risultati attesi. In questo senso, **la misurazione della cultura aziendale inclusiva passa soprattutto da fattori come:**
 - **l'integrazione della DE&I nelle analisi di rischio**
 - **l'impegno della leadership**
 - **l'accessibilità delle informazioni correlate**
 - **la percentuale di forza lavoro che afferma di sentirsi inclusa**
 - **il numero di incidenti di DE&I riportati in termini di complaints e grievances**
- Nella creazione di metriche, occorre sempre considerare che **la discriminazione può avvenire nell'arco di tutto il ciclo di vita occupazionale del personale**: dall'assunzione alla retribuzione, dalla tutela della maternità alla conciliazione vita-lavoro, dalle prospettive di promozione all'accesso alla formazione. In ottica di monitoraggio della DE&I, è pertanto utile analizzare tutte queste fasi, identificando e tracciando i possibili rischi e casi di **discriminazione** - differenziando quella **diretta**, spesso mirata ad una persona con specifiche caratteristiche, da quella **indiretta**, di più difficile identificazione, la quale non colpisce un gruppo specifico di impiegati;
- Le imprese dovrebbero adottare un approccio coerente e olistico verso la misurazione della DE&I, sia internamente che esternamente: così come dovrebbero dunque **raccogliere dati sia sul personale**, a livello di ciclo di gestione dei talenti, tale operazione dovrebbe avvenire anche presso le proprie **catene di fornitura**, i propri **prodotti e servizi** e le **relazioni con gli stakeholder esterni**, permeando così tutto l'ecosistema aziendale;
- Un ulteriore aspetto su cui le aziende stanno lavorando è il **coinvolgimento delle persone**: le politiche, così come le eventuali certificazioni, devono includere, coinvolgere ed essere trasparenti, al fine di ottenere **credibilità**, nonché **coerenza** tra il proclamato e l'agito dell'azienda. Tale coinvolgimento può fare la differenza a livello di *engagement* e motivazione delle imprese ad essere parte del cambiamento. In quest'ottica, **i dati demografici raccolti dalla funzione HR vanno sempre integrati con i dati qualitativi** derivanti da *survey*, *focus group*, ERG e analisi di *grievance*, che permettano di raccogliere *feedback* dal personale dipendente e dagli *stakeholder*;
- Le aziende devono inoltre assicurarsi di ricomprendere **l'intersezionalità** nelle loro decisioni e nella gestione piuttosto che basarsi su un solo aspetto della diversità come il genere o la disabilità. Nella valutazione delle metriche, occorre infatti considerare un approccio basato sulla persona che riconosce l'esistenza di molteplici dimensioni che si intersecano (come la disabilità, l'origine etnica e il genere), aumentando così la probabilità di essere discriminati o trattati diversamente;



LE RACCOMANDAZIONI DELL'OSSERVATORIO

- Nel determinare l'efficacia di una policy o un progetto sulla DE&I, occorre infine ricordare come la diversità, equità e inclusione, spesso annoverate come tema di pertinenza della funzione CSR, dovrebbero essere **legate agli obiettivi strategici di business**. A questo proposito, è altresì necessario comprendere quali siano gli **obiettivi** delle iniziative di DE&I in azienda, al fine di allinearle e orientarne anche i KPIs: è importante che ogni organizzazione conosca il proprio punto di partenza affinché il piano di DE&I abbia una connessione precisa con la relativa realtà di riferimento, soprattutto ai fini dell'efficace coinvolgimento del personale dipendente.





5. Le best practices delle aziende partecipanti

BEST PRACTICE 1

LA DE&I NEL SUSTAINABLE PROCUREMENT DI A2A



Settore: Energia rinnovabile e ambiente

1. Buona pratica rispetto al tema della misurazione della DE&I e obiettivi definiti

Nel piano strategico del Gruppo A2A, a partire dal 2024, è stato fissato l'obiettivo di affidare il 70% degli ordini a fornitori che adottano pratiche di diversità, equità e inclusione (DE&I) entro il 2035, con target intermedio al 30% per il 2025.

2. Modalità di implementazione (strategia, processi, operations)

A partire dal 2021, A2A collabora con EcoVadis per valutare la sostenibilità dei suoi fornitori, puntando a incrementare l'ordinato affidato ai fornitori che adottano pratiche DE&I. La strategia prevede l'integrazione del punteggio di sostenibilità nei processi di acquisto del Gruppo. Ogni contratto include una clausola ESG che impone ai fornitori di ottenere una valutazione EcoVadis entro sei mesi dalla firma. Questo punteggio viene inserito nelle vendor list di gara e contribuisce per il 30% al vendor rating, influenzandolo significativamente. È stata creata una dashboard per monitorare i punteggi DE&I dei fornitori, considerando le dimensioni aziendali (S, M, L) e i vari livelli di maturità DE&I: *insufficient*, *beginner*, *intermediate*, *advanced* e *leader*, con un focus sia sul numero sia sul valore degli ordini. La dashboard è supportata da diversi KPI on/off (es. politiche sulla diversità, equità e inclusione, azioni contro discriminazioni o molestie, iniziative per promuovere la parità di genere).

3. Gli stakeholder coinvolti

Gli *stakeholder* coinvolti sono:

- Procurement A2A, che richiede la valutazione ai fornitori e li sensibilizza sui temi DE&I
- Sustainable procurement A2A, che tiene traccia dei progressi, gestisce il change management interno ed esterno e produce reportistica ad hoc
- Associazioni di categoria e Università, con cui A2A collabora per attività di engagement dei fornitori (PMI in particolare) e di formazione
- Fornitori, che attuano concretamente le politiche di DE&I e sviluppano nuove azioni anche in collaborazione con il Gruppo A2A

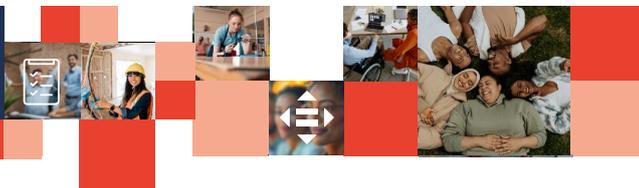
4. Monitoraggio e KPIs

Il monitoraggio avviene attraverso una dashboard dedicata. Sono analizzati i punteggi DE&I dei fornitori divisi per dimensione aziendale (S, M, L) declinati sui diversi livelli di maturità DE&I (*insufficient*, *beginner*, *intermediate*, *advanced* e *leader*) sia numero sia a valore di ordinato.

La dashboard è corredata da una lista di KPI on/off monitorati in totale 16 (es. Policy on Diversity, Equity & Inclusion; Actions to prevent discrimination and/or harassment, Actions to promote gender equity).

5. Risultati e impatto: valore per l'azienda e valore condiviso

La DE&I dei fornitori è fondamentale per il Gruppo A2A, poiché promuove la responsabilità sociale e ambientale lungo supply chain, migliorando le prestazioni ESG dei nostri partner. Questo impegno si traduce in benefici concreti, come l'incremento della qualità e dell'innovazione, e benefici reputazionali, rafforzando la nostra posizione di leader responsabile nel settore.

**BEST PRACTICE 2****GUIDARE IL CAMBIAMENTO: L'IMPEGNO DI ADR PER LA DE&I****Settore: Travel & Leisure****ABSTRACT:**

Aeroporti di Roma (ADR) si impegna a garantire il rispetto dei diritti umani e l'uguaglianza. L'azienda **valorizza l'inclusione e la diversità**, riflettendo i suoi valori di Integrità, Inclusione, Passione e Audacia, promuovendo l'unicità di ogni individuo e creando un ambiente di lavoro basato sui principi di **uguaglianza, libertà, dignità e rispetto della persona**. ADR verifica l'effettivo rispetto di questi principi attraverso strumenti dedicati di indirizzo e monitoraggio come l'identificazione e la valutazione periodica dei rischi su temi di Diversità, Equità e Inclusione (DE&I), un sistema di segnalazione delle violazioni e sanzionatorio e per mezzo di un Organismo di Monitoraggio e Controllo.

ADR sta implementando una Roadmap DE&I, articolata in diverse fasi e integrata in tutti i processi aziendali, di cui un pilastro fondamentale è la diffusione di conoscenza e consapevolezza su tutti i temi e trend legati alla DE&I. Inoltre, la Società ha un dialogo attivo con gli stakeholder e monitora i risultati per mezzo di un cruscotto di monitoraggio di Key Human Indicators (KHI) e la definizione annuale del **DE&I Index**, un indice univoco e sintetico che consente di determinare la performance complessiva del Gruppo ADR in ambito DE&I. Oltre agli indicatori di monitoraggio della diversità, Aeroporti di Roma ha sviluppato uno specifico KPI volto a verificare l'equa rappresentanza femminile nella comunicazione esterna; questo indicatore non solo valuta la parità di genere nella comunicazione ma funge anche da punto di partenza per promuovere la crescita delle donne, indirizzando una serie di iniziative mirate a garantire visibilità ed aumentare la rappresentanza delle donne, supportando attivamente la loro crescita professionale e personale.

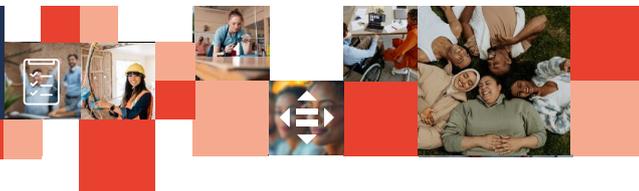
1. Buona pratica rispetto al tema della misurazione della DE&I e obiettivi definiti

Il Gruppo Aeroporti di Roma (ADR) mostra un forte impegno verso le tematiche di Diversità, Equità e Inclusione (DE&I) implementando una **DE&I Roadmap** chiara e dettagliata i cui obiettivi principali sono creare una base solida per l'inclusione, facendo cultura e sensibilizzazione sul rispetto e la valorizzazione della diversità, promuovere opportunità di sviluppo e, infine, agire i propri impegni e le proprie politiche in stream di iniziative puntuali.

2. Modalità di implementazione (strategia, processi, operations)

La Roadmap DE&I è articolata in diverse fasi e integrata in tutti i processi aziendali con le seguenti azioni: creare cultura, conoscenza e consapevolezza su tutti i temi ed i trend legati alla DE&I; identificare i «needs» concreti dei dipendenti e i «Diversity Gap» su cui intervenire; definire un Piano di Azioni per la DE&I coerente con quanto rilevato in ascolto; ingaggiare un team di colleghi che si facciano portatori della Cultura della DE&I. In questo senso, le prime azioni hanno riguardato il lancio di un piano di comunicazione e sensibilizzazione, coinvolgendo tutti i dipendenti attraverso video teaser e corsi online ed in presenza e con un focus particolare sui neoassunti. Inoltre, 100 People Manager hanno partecipato ad una formazione sulla "Leadership Inclusiva", integrata da questionari individuali per misurare i bias cognitivi.

Per rafforzare ulteriormente la cultura dell'inclusione, ADR ha istituito un **Employee Resource Group (ERG)** che contribuisce a promuovere il cambiamento dall'interno dell'azienda.



3. Gli stakeholder coinvolti

ADR si impegna in un ascolto continuo degli *stakeholder* attraverso **survey di engagement e focus group** per rilevare i bisogni dei dipendenti e identificare i gap di diversità su cui intervenire. La Roadmap viene aggiornata regolarmente in base ai feedback ricevuti, rappresentativi delle diverse categorie di genere, età e dipartimenti. Inoltre, ADR recepisce input esterni, come quelli dell'ente certificatore della UNI/PdR 125:2022, ottenuta a fine 2023, e attività di benchmark.

4. Monitoraggio e KPIs

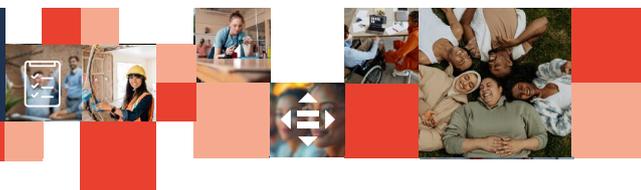
Per valutare i progressi nelle iniziative DE&I, ADR ha sviluppato un sistema di monitoraggio robusto con 25 Key Human Indicators (KHI), allineati alle best practice e alle esigenze specifiche della Società; sulla base di questi è stato definito un **DE&I Index** interno di sintesi che facilita nel monitoraggio continuo, nell'orientamento delle azioni intraprese e nella valutazione dei risultati di tutte le iniziative intraprese sulle diverse aree della DE&I: genere, genitorialità, generazioni, disabilità, LGBTQIA+.

Oltre agli indicatori tradizionali della diversità, ADR monitora uno specifico KPI volto a verificare l'equa rappresentanza femminile nella comunicazione esterna. Questo indicatore non solo valuta la parità di genere nella comunicazione ma funge anche da punto di partenza **per promuovere la crescita delle donne**. In tal senso, ADR ha deciso di darsi un target specifico che prevede la parità di genere nella rappresentanza esterna al 2030 puntando su iniziative mirate a sensibilizzare sul ruolo che le donne possono avere in azienda, sulle opportunità che derivano da una maggior visibilità delle competenze e dei contributi delle donne, rafforzando la loro presenza nei dibattiti e nelle decisioni strategiche, supportando la loro crescita professionale e personale per **superare le barriere che spesso le trattengono dall'assumere ruoli di leadership e di visibilità esterna**.

5. Risultati e impatto: valore per l'azienda e valore condiviso

La valorizzazione della diversità genera significativi benefici per ADR, creando valore sia interno che esterno. Internamente, promuovere un ambiente inclusivo **migliora il clima aziendale e aumenta la soddisfazione dei dipendenti, valorizzando** una gamma più ampia di **competenze e prospettive**.

Esternamente, l'impegno verso la parità di genere nella comunicazione rafforza la reputazione di ADR sull'attenzione posta alle tematiche sociali, consapevole che l'importanza di far crescere le donne all'interno dell'azienda e di dar loro visibilità non può essere sottovalutata se si vogliono raggiungere **importanti traguardi** come la rappresentanza equa di genere nei Consigli di Amministrazione e le più importanti cariche aziendali.



BEST PRACTICE 3

COSTRUIAMO INSIEME



Settore: Energia

1. Buona pratica rispetto al tema della misurazione della DE&I e obiettivi definiti

Realizzazione di workshop -a tappe- su tutto il territorio nazionale per integrare i principi D&I nei valori aziendali, consentire alle persone di poter raccontare la propria esperienza e raccontare l'azienda dal proprio punto di vista e infine creare un vademecum dei comportamenti inclusivi.

2. Modalità di implementazione (strategia, processi, operations)

Employee Value Proposition

Ribadire attenzione e consapevolezza verso i pillar aziendali

Attività previste:

- La testimonianza HR
- Un workshop che focalizza l'attenzione sulle declaratorie che identificano i pillar con conseguente revisione e attualizzazione dei contenuti

Storyteller

Comunicare l'importanza di dare visibilità e voci ai messaggi comunicativi dell'azienda.

Attività previste:

- Le testimonianze dei colleghi storyteller
- Lo shooting social dedicato e l'apertura delle candidature alla community storyteller

Integrazione principi DE&I

Comunicare un impegno sistemico dell'azienda verso tematiche DE&I e stimolare la partecipazione di tutti

Attività previste:

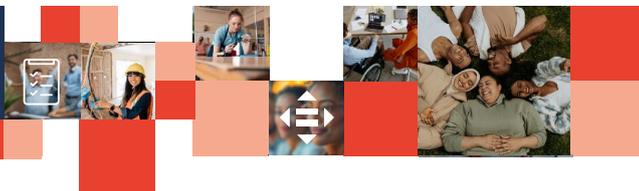
- Le testimonianze delle referenti DE&I
- Un workshop di cogenerazione mirato a creare il decalogo dei comportamenti inclusivi in EDISON
- Il monitoraggio del «polso» dei territori in tema di DE&I e la raccolta di candidature verso progettualità verticali

3. Gli stakeholder coinvolti:

- team della funzione comunicazione interna
- team della funzione employer branding
- team della funzione DE&I
- team direzione HR
- tutti i dipendenti

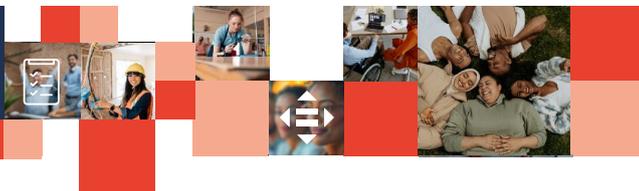
4. Monitoraggio e KPIs:

- Verifica del numero complessivo delle adesioni ai roadshow
- Verifica delle adesioni al progetto storyteller
- Misurare il livello di soddisfazione per il workshop
- Misurare l'impatto sulla valorizzazione delle diversità in azienda e dell'inclusione
- Misurare l'impatto sul clima aziendale
- Misurare l'impatto sul benessere aziendale



5. Risultati e impatto: valore per l'azienda e valore condiviso

- Rivedere il manifesto dei valori aziendali con la collaborazione delle persone (superando l'approccio top down)
- Raccogliere le testimonianze personali e professionali e i racconti su tutto il territorio
- Creare insieme un Vademecum dei comportamenti inclusivi
- Riconoscimento e valorizzazione delle persone



BEST PRACTICE 4

BACK TO SCHOOL



Settore: Multiutility

1. Buona pratica rispetto al tema della misurazione della DE&I e obiettivi definiti

Back to school è un progetto globale, avviato nell'anno scolastico 2021-2022, che nasce per sensibilizzare i giovani delle scuole superiori, e in particolare le ragazze, al valore della formazione tecnico-scientifica e per contrastare gli stereotipi di genere verso le materie STEM.

Degna di nota è l'esperienza Back to School in Italia che è alla sua terza edizione. Il progetto ha previsto incontri di orientamento con professioniste STEM che hanno condiviso le loro esperienze come Role Model. Questi incontri si sono tenuti in presenza nelle scuole superiori di ogni tipo (licei, istituti tecnici, etc.) con studenti del 3°, 4° e 5° anno. Il progetto, in particolare, ha offerto alle studentesse l'opportunità di entrare in contatto con il mondo del lavoro e ampliare la loro visione attraverso diverse attività, tra cui:

1. **Career Coaching:** Coach certificate di Enel hanno guidato le studentesse in riflessioni sulle loro motivazioni e prospettive future.
2. **Shadowing:** Studentesse del 3° e 4° anno hanno avuto l'opportunità di partecipare a sessioni di shadowing presso Enel, riconosciute dalla scuola nell'ambito dei Percorsi per le Competenze Trasversali per l'Orientamento (PCTO).
3. **Challenge:** Le studentesse del 5° anno hanno partecipato a una competizione proponendo idee progettuali su temi innovativi. Le vincitrici hanno ricevuto contributi economici per coprire le tasse universitarie per il primo anno in una facoltà STEM.

Le professioniste STEM di Enel partecipanti al progetto fanno parte di una community aziendale che promuove il networking e l'empowerment femminile, condividendo materiali ed esperienze e organizzando incontri.

2. Modalità di implementazione (strategia, processi, operations)

L'iniziativa rientra nell'ambito della strategia di Enel sul gender che interviene in tutte le fasi del percorso delle donne nell'organizzazione: dalla rappresentanza nella fase di ingresso, all'empowerment e allo sviluppo in posizioni di responsabilità, ponendo attenzione ai diversi momenti della vita, come la genitorialità e la cura personale o familiare e un'attenzione alle nuove generazioni di donne che saranno protagoniste nel mondo del lavoro tra qualche anno.

Al tempo stesso, Enel promuove la presenza femminile nelle discipline STEM, cruciali per la transizione energetica, digitalizzazione e sostenibilità, collaborando con scuole, università e istituzioni per superare gli stereotipi di genere e valorizzare la cultura tecnico-scientifica integrata con la dimensione umanistica.

3. Gli stakeholder coinvolti

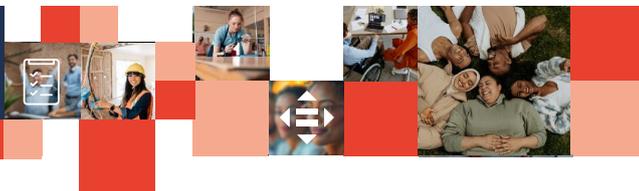
L'iniziativa coinvolge diverse categorie di *stakeholders*, da una parte gli istituti scolastici superiori, il corpo docente, studentesse e studenti e dall'altra le colleghe mentor con laurea STEM che aderiscono al progetto che, in qualità di Role Model, offrono un esempio ispirazionale per le ragazze testimoniando la propria esperienza professionale e formativa.

4. Monitoraggio e KPIs

Presenza di un KPI pubblico globale "Numero di studentesse coinvolte in iniziative di orientamento professionale in area STEM" periodicamente monitorato per verificare il rispetto dei target presenti nel Piano di Sostenibilità

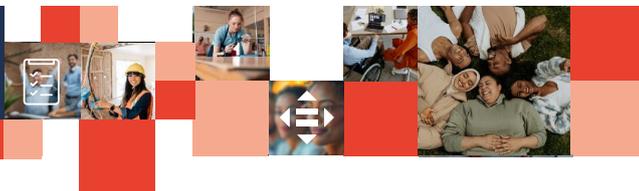
- Risultati 2023 del KPI (dato globale): Oltre 7.800 studentesse coinvolte in iniziative STEM
- Target 2024-2026 (dato globale): Oltre 19.000 studentesse coinvolte nel periodo 2024-2026

Fonte: Bilancio Sostenibilità 2023 pagina 187



5. Risultati e impatto: valore per l'azienda e valore condiviso

- **Social Inclusion.** Valore per le studentesse e gli studenti circa l'importanza delle materie STEM per le professioni del futuro. Valore per il corpo docente che si apre a nuove modalità didattiche sempre più in sinergia con le aziende. (impatto indiretto)
- **Empowerment femminile.** Strumento del Role Modeling è una leva per rafforzare l'engagement e l'empowerment delle colleghe che vengono coinvolte nell'iniziativa e creano un network interno. (impatto indiretto)
- **Employer Branding e Talent Attraction.** I giovani sono sempre più sensibili a valutare le aziende anche dal punto di vista del loro impegno rispetto ai temi della diversità, equità e inclusione



BEST PRACTICE 5

STEEL WOMEN – DONNE A TUTTO TONDO



Settore: Siderurgico

1. Buona pratica rispetto al tema della misurazione della DE&I e obiettivi definiti

Il progetto Steel Women – Donne a Tutto Tondo ha l'obiettivo strategico di aprire il mondo della siderurgia alla platea femminile, nel cuore pulsante della sua produzione, gli impianti siderurgici. Attraverso un percorso di accompagnamento di formazione, coaching e di studio delle mansioni a disposizione, Steel Women si prefigge, nei prossimi quattro anni, nei siti della siderurgia primaria di inserire personale femminile nei nuovi ingressi, per un valore di almeno dieci volte il mercato di riferimento.

2. Modalità di implementazione (strategia, processi, operations)

Il progetto ha visto la sua partenza in prima battuta all'interno dell'head quarter di Feralpi Siderurgica nel 2023, con l'obiettivo di estendersi nei siti italiani ed esteri nei prossimi quattro anni.

Il progetto è all'interno delle strategie social "S" di Feralpi Group, che desidera essere precursore del cambiamento, agendo sulla parità di genere nel cuore pulsante dell'organizzazione, affrontando i vari aspetti normativi, organizzativi e culturali.

Il progetto ha visto l'ingaggio di tutta l'organizzazione, dal top management, all'area CSR, HR, DEI, operations e HSE, inclusi i medici competenti.

3. Gli stakeholder coinvolti

Il gruppo di lavoro ha visto tutte le funzioni cardine rappresentate (top management, CSR, HR, HSE, Medici competenti) coordinate dalla funzione DEI (Diversity Equity and Inclusion) e da un'azienda di consulenza specializzata nella gestione di cambiamento, di tematiche di inclusione e di cultura organizzativa.

Il gruppo di lavoro si è attivato in un percorso ormai di un anno e mezzo che ha visto momenti salienti, quali l'analisi delle mansioni, e di gestione del cambiamento, con coaching individuali alle nuove colleghe assunte, coaching di gruppo e riflessione strategica con la Direzione aziendale.

4. Monitoraggio e KPIs

Il monitoraggio del progetto avviene con il KPI all'interno della scorecard social "inserimento di personale femminile (blue collar) nelle aree tecnico-produttive", che si prefigge un valore di almeno o uguale al 5% dei nuovi ingressi nella siderurgia primaria entro il 2027.

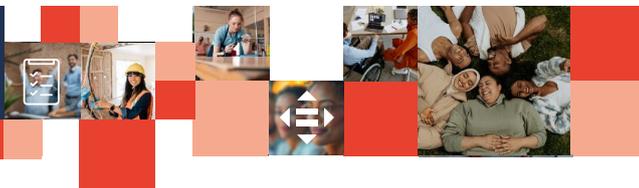
Il monitoraggio è sotto controllo delle funzioni dedicate (CSR e HR), attraverso il coordinamento della funzione DEI e riportato al Comitato di Sostenibilità, formato da persone esperte interne e esterne, con la partecipazione del Presidente, che monitorano i progetti strategici ESG (Environment Social Governance) del Gruppo.

La scorecard è stata approvata anche dal Consiglio di Amministrazione della capogruppo (Fonte: <https://www.feralpigroup.com/it/sostenibilita/social>).

5. Risultati e impatto: valore per l'azienda e valore condiviso

Il progetto finora sta mantenendo le aspettative promesse. Il progetto è stato premiato anche alla conferenza internazionale SIMA di Management, tra le più importanti attive ora, come miglior caso aziendale proposto.

L'impatto innovativo del progetto non si ferma al mero inserimento di personale femminile all'interno della siderurgia primaria, ma a generare un cambiamento di cultura inclusiva che va a beneficio di tutta la popolazione aziendale, rendendo l'organizzazione sempre più attrattiva di talenti presenti e futuri.


BEST PRACTICE 6
MISURAZIONE IMPATTO SOCIALE DELLA RETE DEGLI HELP CENTER

Gruppo FS

The Mobility Leader

Settore: Trasporto e infrastruttura
1. Buona pratica rispetto al tema della misurazione della DE&I e obiettivi definiti

Il Gruppo FS ha costruito negli anni una rete sociale di 20 Help Center nelle principali stazioni italiane. I centri offrono servizi di orientamento, sostegno alle necessità primarie, costruzione di progetti individuali di reinserimento sociale a vantaggio delle persone con fragilità che gravitano nelle aree ferroviarie.

La rete sociale degli Help Center è gestita dall'ONDS Osservatorio Nazionale della Solidarietà nelle Stazioni.

I locali che ospitano i centri sono concessi in comodato d'uso gratuito dal Gruppo FS. Misurare l'impatto di tali presidi sociali rappresenta un aspetto cruciale per la gestione e la valutazione di processi che richiedono importanti investimenti non solo a livello economico-finanziario, ma anche per quanto riguarda la capacità dei soggetti nonprofit di mobilitare ulteriori risorse in vista di obiettivi di interesse generale della comunità. Rispetto a questo quadro, FS Italiane ha commissionato a Euricse (European Research Institute on Cooperative and Social Enterprises) un'indagine volta ad approfondire gli elementi di peculiarità legati alla gestione di stazioni impresenziate allo scopo di individuare misure efficaci dell'impatto generato dai processi di rigenerazione.

2. Modalità di implementazione (strategia, processi, operations)

- Costruzione e analisi di un database relativo alle iniziative di gestione da parte di soggetti nonprofit di stazioni impresenziate
- Realizzazione di tre casi studio relativi buone pratiche di rigenerazione di stazioni impresenziate da parte di soggetti non profit e d'impresa sociale
- Definizione, a partire dai dati raccolti, di un modello imprenditoriale per la gestione di processi di rigenerazione di asset comunitari, in particolare per quanto riguarda le stazioni e altri immobili ferroviari

3. Gli stakeholder coinvolti

- Gestori degli Help Center
- Osservatori privilegiati degli impatti sociali sul territorio (Azienda Sanitaria, Servizi Sociali, Polizia Ferroviaria, Pubbliche amministrazioni e Enti in rete);
- ONDS - Osservatorio Nazionale delle Stazioni
- Beneficiari e beneficiarie delle azioni degli Help Center

4. Monitoraggio e KPIs

Tra il 2019 e il 2021 la valutazione ha richiesto la raccolta di dati inerenti all'intera catena di creazione del valore sociale aggiunto, indagando:

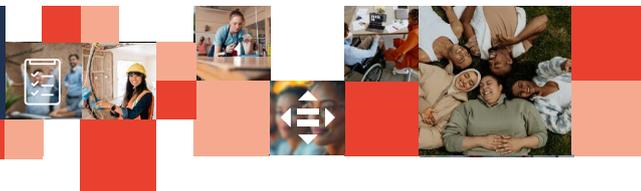
- Risorse (economiche ed umane, proprie e di terzi) impiegate negli Help Center
- Attività o nello specifico processi (relazioni nel territorio, rete, rapporti con il Gruppo e con le pubbliche amministrazioni, modelli organizzativi)
- Risultati (tipologie e intensità degli interventi, numero beneficiari per ogni tipologia di servizio, azioni di comunità)
- *Outcome* ed impatti (distinguendo tra impatti sui beneficiari e sulla comunità, di breve e di medio lungo periodo). Nello specifico, la valutazione d'impatto ha avuto ad oggetto sia il soddisfacimento dei bisogni primari di vita (dato il target beneficiario) che i cambiamenti nelle propensioni e nelle prospettive future dei senza dimora



5. Risultati e impatto: valore per l'azienda e valore condiviso

Gli Help Center, gestiti da varie associazioni, sono diventati una risorsa cruciale per le comunità che servono. Finanziati da risorse pubbliche e private, hanno valorizzato spazi ferroviari, garantendo un utilizzo efficiente delle risorse disponibili. Negli anni, il numero di utenti è cresciuto e i centri hanno ampliato i servizi per rispondere a bisogni sempre più diversificati. I beneficiari percepiscono un miglioramento significativo del loro benessere psicofisico e una riduzione dei rischi legati a comportamenti criminali e pericoli quotidiani. Gli interventi a lungo termine sono stati particolarmente efficaci, contribuendo a una maggiore sicurezza e serenità tra gli utenti.

I servizi formativi offerti hanno migliorato soprattutto le soft skills, favorendo una migliore integrazione nel mondo del lavoro. Gli Help Center sono apprezzati per la loro capacità di rispondere rapidamente ai bisogni emergenti, come dimostrato durante la pandemia da COVID-19. Anche gli *stakeholder* istituzionali riconoscono il loro impatto positivo, evidenziando la trasformazione sociale dei territori serviti. Inoltre, gli Help Center promuovono la crescita di una comunità collaborativa, costruendo relazioni solide con enti pubblici e privati e attingendo a risorse volontarie per continuare a supportare efficacemente i bisogni locali.



BEST PRACTICE 7

FOCUS AMBIENTE DI LAVORO RISPETTOSO

KOHLER | Engines

Settore: Industria metalmeccanica

1. Buona pratica rispetto al tema della misurazione della DE&I e obiettivi definiti

All'interno del percorso di certificazione UNI Pdr 125:2022, si è deciso di adottare alcuni strumenti per monitorare, misurare e prevenire l'eventuale presenza di molestie nei luoghi di lavoro.

Gli strumenti adottati sono stati i seguenti:

1. Sondaggio rivolto alle donne assunte direttamente dall'azienda o tramite agenzia (circa 20+ domande (eg: Sei stata vittima/testimone di comportamenti inappropriati da parte di colleghi/e? Conosci le procedure adottate dall'azienda in caso di segnalazione di molestie o discriminazioni? Etc)
2. Assemblea sindacale estesa a tutto il personale dipendente o assunto tramite agenzia, con focus su Violenza di Genere, sottolineando la Policy aziendale di tolleranza zero verso i comportamenti non rispetto e divieto di ritorsioni
3. Inserimento del tema "Rischi dovuti alla presenza di abusi fisici, verbali o digitali (molestie) sul luogo di lavoro all'interno del DVR
4. Inserimento del training su molestie di genere sul luogo di lavoro come formazione obbligatoria da svolgere in fase di assunzione (che cosa significa molestie, alcuni dati, conseguenze, esempi, denuncia, posizione dell'azienda)
5. Creazione di un tavolo per le pari opportunità (incontri fissati ogni trimestre) con i sindacati interni e provinciali, la Consiglia di Pari Opportunità, Unindustria Reggio Emilia ed il team HR di Engines EMEA, per discutere su quali azioni intraprendere in azienda e avere un confronto con il territorio

2. Modalità di implementazione (strategia, processi, operations)

I 4 strumenti che sono stati adottati e promossi a partire dalla fine del 2023 sono stati lanciati attraverso:

- la pubblicazione della policy aziendale in materia di parità di genere, sottolineando che l'azienda da anni sviluppa iniziative e programmi che rendono la cultura aziendale sempre più inclusiva, nella piena consapevolezza della centralità delle persone
- una campagna di comunicazione capillare verso l'interno e l'esterno (mail, poster, brevi meeting su linee di montaggio, incontri Teams per tutto il personale dipendente o assunto tramite agenzia, coinvolgimento della Consigliera di Pari Opportunità, Associazioni del territorio, tra cui anche Unindustria Reggio Emilia- Area Lavoro e Relazioni Sindacali)
- sensibilizzazione dei people leader ai temi, effettuando incontro ad hoc per sottolineare la posizione dell'azienda e coinvolgerli nella promozione di una cultura inclusiva
- HR team presente nel plant e come riferimento per gli uffici

3. Gli stakeholder coinvolti

HR team, vertici aziendali, sindacato, coinvolgimento associazione Non Da Sola, Unindustria e Consigliera di Pari Opportunità.



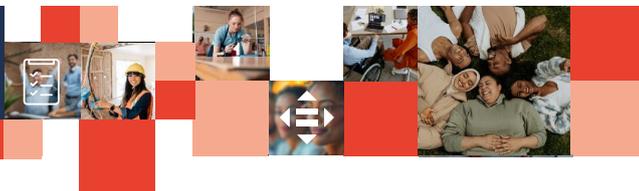
4. Monitoraggio e KPIs

1. Partecipazione al primo sondaggio di 100 donne su 156 in azienda (64%) – settembre 2023. Il sondaggio verrà riproposto ma esteso all'intera popolazione aziendale nel Q4 2024.
2. Assemblea Sindacale svolta in occasione della giornata contro la violenza di genere (22 novembre 2023) con altissima partecipazione e gradimento. Pubblicazione articolo su diverse testate locali. Prima azienda in provincia ad aver svolto questa iniziativa in collaborazione con il sindacato provinciale.
3. Inserimento del tema molestie nel Documento di Valutazione dei Rischi, ad ottobre 2023 per la prima volta.
4. Training su molestie di genere svolto al 100% da tutti i nuovi assunti a partire da novembre 2023 ad oggi. Ongoing.

5. Risultati e impatto: valore per l'azienda e valore condiviso

I risultati menzionati nel box sopra hanno permesso di sensibilizzare maggiormente le lavoratrici ed i lavoratori e creare una sempre maggiore cultura del rispetto e dell'etica e del riconoscimento della parità di genere in azienda.

Il 2024, grazie alla somministrazione del nuovo sondaggio nel Q4 2024 e numerose iniziative pianificate per il mese di novembre, consentirà al business di valutare gli sforzi fatti nel corso dell'ultimo anno.


BEST PRACTICE 8
COSTRUIRE LE FONDAMENTA PER UNA CASA PLURALE E INCLUSIVA

Settore: Retail
1. Buona pratica rispetto al tema della misurazione della DE&I e obiettivi definiti

Leroy Merlin Italia si impegna a creare un ambiente di lavoro inclusivo e partecipativo, riflettendo i suoi valori di ascolto e condivisione.

Nel 2023, in linea con questo approccio, Leroy Merlin Italia ha definito la sua Strategia di Sostenibilità 2024-2026, andando ad identificare le sue sfide per generare un impatto positivo. Queste sono: Ingaggio delle Comunità, Affermare la Pluralità, Decarbonizzazione, Economia Circolare, Sensibilizzazione dei Clienti.

Essendo uno dei temi al cuore della strategia di sostenibilità è stato quindi fondamentale andare a definire un piano strutturato sui temi della Diversità, Equità e Inclusione, rinominati Pluralità.

A tal fine, come primo passo, sono state ascoltate le istanze delle persone di Leroy Merlin Italia per definire quali erano i temi DE&I di maggiore sensibilità e da attenzionare in priorità.

Le tematiche emerse come più rilevanti sono state: la Coesione Intergenerazionale, la Parità di Genere e la Disabilità.

Queste priorità sono state condivise con tutti i dipendenti durante le giornate della strategia aziendale e un team interfunzionale è stato formato per sviluppare la Strategia di Pluralità 2024-2026. Il valore aggiunto di inserire diverse funzioni e ruoli è stato quello di garantire una visione trasversale grazie a competenze e prospettive differenti.

Il team interfunzionale denominato Team Pluralità, che riporta al Positive Impact Leader (Direttore della Sostenibilità) con incontri mensili, è composto da 15 persone. Un passo fondamentale è stata l'identificazione di cinque aree d'azione per accelerare e massimizzare l'efficacia della strategia e l'implementazione di piani di azione specifici. Le prime tre riguardano le priorità individuate dalla popolazione aziendale: Coesione Intergenerazionale, Parità di Genere e Disabilità. A queste si aggiungono due aree complementari – Cultura della Pluralità e Formazione – che agiscono come acceleratori della strategia, con l'obiettivo di creare una cultura condivisa e accrescere la consapevolezza sui temi di DE&I nonché diffondere i valori aziendali all'interno dell'organizzazione.

2. Modalità di implementazione (strategia, processi, operations)

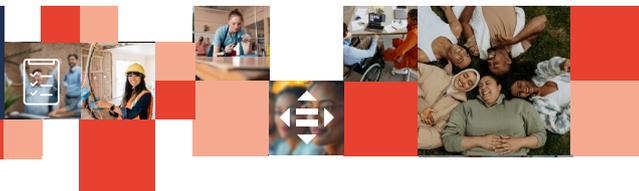
La costruzione e l'implementazione della Strategia di Pluralità si è sviluppata attraverso diverse fasi. Inizialmente, l'Affermazione della Pluralità è stata integrata nella Strategia di Sostenibilità 2024-2026, sotto la responsabilità del team di Impatto Positivo, che risponde direttamente all'Amministratore Delegato ed è parte integrante del board di direzione.

Nel 2023, dopo aver identificato tramite una survey interna le tematiche più rilevanti per i dipendenti – Coesione Intergenerazionale, Parità di Genere e Disabilità – è stato istituito un team di lavoro interfunzionale.

Il Comitato DE&I, formato da 15 persone provenienti da diverse funzioni aziendali, è caratterizzato da una notevole eterogeneità di background, rendendolo un gruppo multiculturale e inclusivo, in grado di rappresentare una varietà di prospettive.

In linea con i temi prioritari identificati, i gruppi di lavoro sono stati così suddivisi:

- Parità di Genere
- Generazione
- Disabilità
- Formazione
- Cultura della Pluralità



Ciascuna squadra, interfacciandosi con le altre funzioni, ha contribuito allo sviluppo di una seconda survey volta ad identificare più nel dettaglio, non solo i temi prioritari, ma gli specifici bisogni per ciascuna area e che è stata erogata a tutta la popolazione aziendale.

Questo approccio ha permesso di raccogliere informazioni più approfondite, garantendo che le esigenze dei collaboratori fossero adeguatamente rappresentate e integrate nella strategia complessiva.

Quest'ultima, sulla base dei risultati emersi, è stata poi co-costruita dalle cinque squadre ed è stata poi condivisa con altre funzioni aziendali (es. Risorse Umane) al fine di condividere gli obiettivi ed identificare eventuali ulteriori possibili aree di intervento.

Sono state istituite delle riunioni di allineamento mensili durante le quali il comitato Pluralità si incontra per monitorare lo stato di avanzamento dei progetti e della messa a terra della propria strategia.

Periodicamente, il Comitato Pluralità riporta al top management lo stato di avanzamento del proprio piano d'azione.

I progetti sviluppati e la Strategia vengono poi condivisi durante dei meeting mensili realizzati con il Comitato DE&I del Gruppo ADEO, al fine di condividere con tutte le altre società del Gruppo le proprie best practice.

3. Gli stakeholder coinvolti

- top management
- comitato DE&I
- gruppo ADEO
- team direzione HR
- team direzione marketing ed Employer Branding
- tutti i dipendenti
- enti e associazioni esterne

4. Monitoraggio e KPIs

L'efficacia di una strategia passa anche dalla possibilità di misurare i suoi progressi e monitorare gli sviluppi. Infatti, ogni filone ha stabilito dei KPI qualitativi e quantitativi, definendo altresì delle deadline per lo stato di avanzamento di ogni progettualità.

Vengono inoltre realizzate delle survey periodiche rivolte a tutta la popolazione aziendale, con l'obiettivo di comprendere il clima aziendale, ascoltare lo stato d'animo di tutte le persone dell'azienda e monitorare il loro benessere. In queste indagini, vengono aggiunte delle domande focalizzate sui temi DE&I per raccogliere feedback utili e monitorare anche quanto i collaboratori siano informati sulle tematiche di pluralità e quale sia il loro grado di soddisfazione rispetto ai progetti implementati in quest'area. Questo approccio consente di calibrare le iniziative in base alle esigenze e alle aspettative dei collaboratori, garantendo un costante allineamento tra la strategia e le percezioni e opinioni interne.

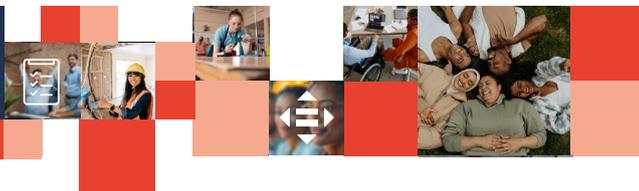
Inoltre, ogni anno Leroy Merlin Italia realizza il proprio Bilancio di Sostenibilità sottoposto ad *assurance*, con l'obiettivo di monitorare annualmente le proprie performance e comunicare a tutti gli *stakeholder* i propri impegni.

5. Risultati e impatto: valore per l'azienda e valore condiviso

La definizione di una governance chiara ha reso possibile l'individuazione delle priorità nella strategia di Pluralità (DE&I), mentre il coinvolgimento di team interfunzionali ha stimolato l'innovazione, grazie alla ricchezza di idee e prospettive diverse. Questo approccio ha generato soluzioni più creative e in linea con la strategia aziendale.

L'ascolto delle necessità delle persone di Leroy Merlin e la promozione di una condivisione interna hanno portato a risultati positivi, contribuendo a un ambiente di lavoro più inclusivo e attento alle esigenze di tutti.

Alcuni esempi di iniziative lanciate grazie al team Pluralità sono: formazione sui temi di sostenibilità e DE&I, webinar di sensibilizzazione, il mese dei diritti della donna (attraverso la divulgazione di webinar settimanali e workshop in presenza sui temi DE&I), il progetto "Welcome. Working For Refugees Integration" per l'integrazione lavorativa di persone rifugiate, l'inserimento lavorativo di persone con disabilità attraverso il progetto "FormidAbili", la distribuzione di gadget rappresentativi e legati a tematiche di inclusione, la collaborazione con associazioni che lavorano su temi DE&I nell'ambito di progetti di miglioramento del territorio (es. Bricolage del Cuore), donazioni, sensibilizzazione dei clienti attraverso messaggi sugli scontrini ed iniziative specifiche in negozio e online.



BEST PRACTICE 9

CREARE UN AMBIENTE INCLUSIVO SVILUPPANDO PROCESSI E INIZIATIVE BASATE SULL'EQUITÀ SEGUENDO UN APPROCCIO GRADUALE



Settore: Ingegneria

1. Buona pratica rispetto al tema della misurazione della DE&I e obiettivi definiti

Per il gruppo MAIRE, è essenziale sostenere la crescita aziendale valorizzando la diversità delle risorse umane sotto ogni aspetto. La DE&I è un elemento chiave della strategia di sostenibilità del Gruppo, e la sua misurazione è strettamente legata alla Politica DE&I in vigore in tutte le società del Gruppo, la quale definisce la visione e il percorso per raggiungere obiettivi a lungo termine.

2. Modalità di implementazione (strategia, processi, operations):

Di seguito alcune iniziative¹² poste in essere dal Gruppo:

FORMAZIONE DE&I

- Svolgimento di campagne formative per il rafforzamento della cultura aziendale e dell'*awareness* in tema DE&I rivolte a tutte le società del Gruppo e modulate secondo un approccio *country-specific*, tramite l'ingaggio di *trainer* esperti della cultura delle aree geografiche target.

GOVERNANCE

- Istituzione di un Working Group DE&I il cui compito è promuovere iniziative per la diffusione della cultura dell'equità, la promozione dell'inclusione e la valorizzazione della diversità
- Aumento della presenza e del coinvolgimento di figure professionali femminili all'interno di organi sociali delle società controllate, prevedendo che almeno un terzo di queste cariche sia destinato a tale genere
- Istituzione di una Funzione responsabile della DE&I, Etica e Compliance.

SELEZIONE E ASSUNZIONE

- I processi di selezione e assunzione sono orientati ad incrementare la diversità. È stato identificato un obiettivo quantitativo per la parità di genere da raggiungere entro il 2032 (50% di donne sul totale delle assunzioni). Nel 2023 la percentuale di donne sul totale delle assunzioni è pari al 17%, in leggero aumento rispetto all'anno precedente.

SVILUPPO

- Sono state realizzate iniziative dedicate alla crescita delle competenze e al potenziamento dell'engagement delle Persone, (tra le quali ad esempio: Flourishing Program, Challenging Mentoring Program) attraverso programmi che promuovono l'interazione tra figure professionali di diversa seniority e background con lo scopo di stimolare dinamiche di cambiamento per l'organizzazione.

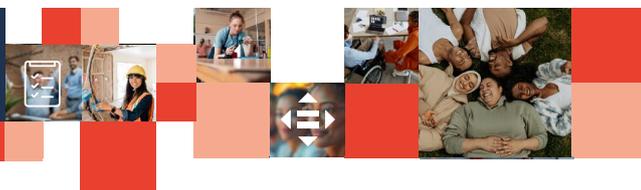
INGAGGIO DEI DIPENDENTI

- Sono stati creati gruppi di discussione e workshop sui temi della DE&I per promuovere il dialogo e raccogliere nuove idee in questo ambito.

ROLE MODELING

- Sono state raccolte esperienze di colleghe del Gruppo, presentate come esempio per colleghe e colleghi più giovani.

12. Per maggiori dettagli consultare il [Report di Sostenibilità del Gruppo MAIRE Report di Sostenibilità e Policy | Maire \(groupmaire.com\)](https://www.groupmaire.com).



REMUNERAZIONE

Assegnazione di obiettivi ESG driven nell'ambito dei sistemi di incentivazione dedicati -all'Amministratore Delegato e Direttore Generale e al top management.

COLLABORAZIONE CON SCUOLE E UNIVERSITÀ

- Sono state promosse iniziative per coinvolgere le studentesse delle scuole superiori e delle università nello studio delle materie scientifiche.

RAPPORTI CON ASSOCIAZIONI

- Partecipazione ad associazioni (ad es. Global Compact Network Italy, Valore D) che hanno lo scopo di promuovere una cultura inclusiva nel mondo del lavoro.

4. Gli stakeholder coinvolti

Le iniziative sono rivolte ai dipendenti del Gruppo e alle comunità locali.

5. Monitoraggio e KPIs

Le iniziative implementate sono monitorate almeno annualmente sia attraverso indicatori quantitativi che qualitativi quali ad esempio:

- percentuale di rappresentanza demografica (genere, età, nazionalità, etc.), percentuale di assunzione tra i diversi gruppi demografici, analisi di equità salariale, ore di formazione e partecipanti alla formazione, percentuale di donne negli organi sociali;
- indici forniti da associazioni esterne (UN Global Compact, Valore D);
- valutazioni fornite dalle agenzie di rating ESG;
- coinvolgimento della leadership;
- livello di inclusione percepito dai dipendenti (ad es. attraverso le attività di ingaggio e di *role modeling*).

6. Risultati e impatto: valore per l'azienda e valore condiviso

L'impatto delle azioni del Gruppo sui temi DE&I si riflette positivamente in vari ambiti:

- benessere ed engagement delle persone di MAIRE e delle comunità locali;
- fiducia e reputazione di tutti gli *stakeholders*;
- valutazioni espresse dalle agenzie di rating ESG e dagli investitori.



BEST PRACTICE 10

WORDS – PROGETTO SUL LINGUAGGIO INCLUSIVO



MEDIOBANCA

Settore: Finanziario

1. Buona pratica rispetto al tema della misurazione della DE&I e obiettivi definiti

Il progetto ha l'obiettivo di misurare abitudini, competenze e resistenza all'utilizzo di un linguaggio inclusivo nel Gruppo Mediobanca per potere quindi individuare e proporre delle linee guida che consentano di fare delle scelte linguistiche più consapevoli.

2. Modalità di implementazione (strategia, processi, operations)

Il progetto, in partnership con l'Università Cattolica di Milano e con la società di formazione Diversity & Inclusion Speaking, è stato suddiviso in 3 fasi:

Fase 1: lancio settembre 2023

1. Indagine qualitativa, attraverso focus group su un campione rappresentativo della popolazione aziendale per individuare le principali resistenze all'uso del linguaggio inclusivo in azienda
2. Indagine quantitativa, attraverso la distribuzione di un questionario con domande a risposta multipla per avere dati misurabili e su larga scala relativamente alla prevalenza di alcuni atteggiamenti e opinioni sul tema

Fase 2: lancio maggio 2024

Predisposizione di un libro ("WORDS"), redatto da un comitato di esperti (sociologi, linguisti, etc) sulla base delle evidenze emerse dalla ricerca condotta nella Fase 1. Obiettivo del libro è fornire linee guida e suggerimenti concreti per mostrare quanto sia più semplice del previsto adottare forme di linguaggio inclusivo e illustrare i benefici derivanti dall'adozione di una comunicazione più equa.

Fase 3: lancio luglio 2024

Lancio di una seconda indagine quantitativa al fine di monitorare i cambiamenti intervenuti nel corso del periodo considerato (circa un anno dalla prima indagine).

In particolare, gli ambiti trattati dal libro hanno riguardato le seguenti tematiche linguistiche: di genere, generazionale, di orientamento sessuale e affettivo, disabilità.

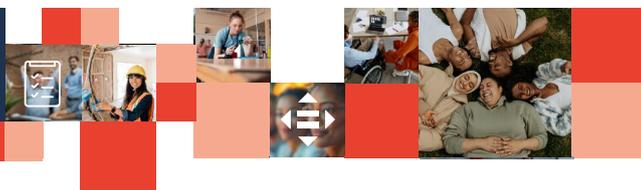
3. Gli stakeholder coinvolti

I dipendenti del Gruppo Mediobanca, circa 5.000 persone.

4. Monitoraggio e KPIs

Un primo monitoraggio è previsto dopo un anno dal lancio del progetto (luglio 2024) con l'obiettivo di indagare le seguenti aree inerenti all'adozione di una comunicazione più inclusiva:

1. Dati anagrafici e relativi alla posizione lavorativa: genere, età, provenienza geografica, inquadramento, anzianità, quale azienda del Gruppo appartengono
2. Frequenza utilizzo linguaggio inclusivo
3. Intenzioni comportamentali relative alla disponibilità di ricevere maggiori informazioni sul tema
4. Competenza maturata
5. Atteggiamenti verso la comunicazione inclusiva
6. Credenze negative relative alla comunicazione inclusiva



7. Credenze relative all'*entitlement*
8. Percezione di controllo comportamentale
9. Norme sociali
10. Empatia intergruppi
11. Ansia

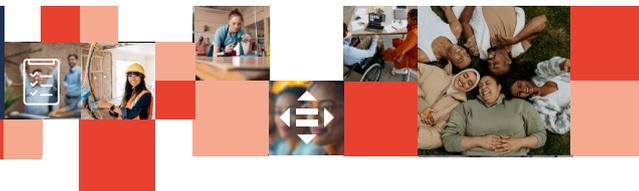
5. Risultati e impatto: valore per l'azienda e valore condiviso

Dalla ricerca emerge che le persone che mostrano atteggiamenti di resistenza nei confronti del linguaggio inclusivo condividono una serie di preoccupazioni e/o credenze, che si muovono tra la difesa della tradizione linguistica e la percezione di un'eccessiva spinta verso l'inclusività.

Al tempo stesso, si ritiene che le abitudini linguistiche siano troppo radicate per essere modificate.

In merito al ruolo dell'organizzazione, le evidenze supportano l'importanza del ruolo dell'azienda nell'educare e guidare all'uso del linguaggio inclusivo e che tale ruolo possa influenzare positivamente la disposizione degli individui ad apprendere tali pratiche, soprattutto da parte di chi ha un atteggiamento più empatico e meno ansioso rispetto all'uso di una comunicazione più equa.

Consapevole di quanto emerso nonché del fatto che l'uso di un linguaggio inclusivo influenza positivamente le performance e la creatività delle persone (come dimostrato da un recente studio), il Gruppo Mediobanca intende promuovere gli strumenti più efficaci per supportare la diffusione di una cultura e di un linguaggio rispettoso nei confronti di tutte le individualità.



BEST PRACTICE 11

CONOSCERE E RICONOSCERE LA DISABILITÀ



Settore: Costruzioni

Abstract:

TELT, al fine di vigilare sul rispetto dei Diritti Umani all'interno della Società, e all'esterno della stessa per quanto concerne l'attività dei suoi fornitori, si è dotata di numerosi strumenti. La natura binazionale del progetto è all'origine di una grande attenzione al tema del dialogo tra due culture differenti e, ad un più alto livello, è alla base di una sfida quotidiana di conciliazione tra tre diritti differenti, Italiano, Francese ed Europeo. TELT rappresenta un'esperienza unica ed esemplare di collaborazione transfrontaliera e integrazione di identità differenti e una delle sue caratteristiche è la ricerca di formule di trattamento delle risorse umane che possano raggiungere il massimo livello di inclusione sia in Francia sia in Italia, anche oltre lo standard normativo.

Nel 2023, è stata pubblicata una politica di "Diversità e Inclusione" frutto di due anni di lavoro di un gruppo inter-direzionale che ha lavorato su un programma di provvedimenti volto a creare un ambiente favorevole e valorizzare le competenze di tutti i dipendenti, mediante la realizzazione di azioni specifiche. Inoltre, sono stati identificati e nominati due referenti della disabilità (uno in Francia e uno in Italia) che costituiranno il punto di riferimento della Società per gli inserimenti e per la buona gestione della carriera nel caso in cui intervenga una situazione di disabilità. La designazione è avvenuta nel quadro delle attività dei rappresentanti del personale.

Nel 2023 sono state effettuate 6 assunzioni (3 in Francia e 3 in Italia); sempre nel quadro dell'applicazione della politica, sono state svolte formazioni di sensibilizzazione rivolte a 12 persone di cui 1 Executive, 2 Manager, 6 White Collars e 3 Blue Collars al 31.12.2023.

1. Buona pratica rispetto al tema della misurazione della DE&I e obiettivi definiti

Tema **"Sensibilizzazione all'impiego di persone con disabilità"**.

2. Modalità di implementazione (strategia, processi, operations)

Corsi di formazione previsti nel corso del 2023 e 2024 (tra maggio/giugno e settembre/ottobre).

3. Gli stakeholder coinvolti

La formazione è rivolta a **tutto il personale TELT**, inoltre, per una continuità di monitoraggio degli indicatori afferenti alla tematica, sono state coinvolte in maniera permanente **diverse Strutture Organizzative (SO)** della Società responsabile delle seguenti aree tematiche:

- Salute e sicurezza sul lavoro,
- Gestione e amministrazione del personale,
- Formazione e comunicazione interna,
- Ricerca e selezione di personale.



4. Monitoraggio e KPIs

Implementazione rendicontazione dei seguenti indicatori (lato Italia e Francia 2023-2024):

- Numero di **persone sensibilizzate** per categorie socio-professionali e funzionali,
- **Livello di soddisfazione/apprezzamento** espresso dai partecipanti alle **varie iniziative**.

Implementazione rendicontazione dei seguenti indicatori (lato Italia 2018-2023 e lato Francia 2016-2023) per una maggiore trasparenza e condivisione di conoscenza della tematica presso la Società:

- **Tasso di occupazione** di lavoratori disabili,
- **Numero** di lavoratori disabili assunti,
- **Ripartizione U/D per figura professionale** di appartenenza.

5. Risultati e impatto: valore per l'azienda e valore condiviso

Oltre l'80% dei **partecipanti** è stato **soddisfatto ed ha apprezzato** le iniziative di sensibilizzazione realizzate.

Link alla Politica D&I di TELT

Handicap & TELT:

https://www.telt.eu/wp-content/uploads/2023/07/TELT_Disabilita%CC%80_Handicap_0723.pdf

IV. INDICATORI DA MONITORARE

Indicatori da monitorare a cura della funzione competente in materia di *Salute e sicurezza sul lavoro*:

- Numero di persone supportate o in corso di supporto al mantenimento dell'impiego durante l'anno
- Seguito delle raccomandazioni per l'adeguamento della postazione di lavoro (visite post-mediche)
- Numero di interventi esterni (SAMETH, ergonomisti, ecc.) durante l'anno

Indicatori da monitorare a cura della funzione competente in materia di *Gestione e amministrazione del personale*:

- Numero di dipendenti disabili assunti
- Contributo AGEFIPH
- Numero di dipendenti disabili in FTE

Indicatori da monitorare a cura della funzione competente in materia di *Formazione e Comunicazione interna*:

- Numero di persone sensibilizzate per categorie socioprofessionali
- Livello di soddisfazione/gradimento espresso ai partecipanti alle diverse iniziative

Indicatori da monitorare a cura della funzione competente in materia di *Ricerca e selezione di personale*:

- Numero di dipendenti disabili assunti
- Numero di dipendenti disabili a 1 anno dall'assunzione

Gli indicatori saranno valutati congiuntamente con i Referenti aziendali sulla disabilità e presentati ai rappresentanti del personale su base annuale.



BEST PRACTICE 12

PIANO PER LA PARITÀ DI GENERE, KPIs E CRITERI DI VALUTAZIONE



Settore: Trasporto pubblico

1. Buona pratica rispetto al tema della misurazione della DE&I e obiettivi definiti

Il 16 marzo 2022 è stata pubblicata la UNI/PdR 125:2022, la prassi di riferimento contenente le linee guida per l'attuazione delle politiche di parità di genere nelle aziende. TPER ha quindi avviato il percorso verso la certificazione e ha strutturato un piano per la parità di genere strutturato in sei aree di indicatori :

1. Cultura e strategia
2. Governance
3. Processi HR
4. Opportunità di crescita ed inclusione delle donne in azienda
5. Equità remunerativa per genere
6. Tutela della genitorialità e conciliazione vita-lavoro

Per ogni Area sono stati identificati degli indicatori di performance (KPI) e a ciascuno di essi è stato associato un punteggio.

2. Modalità di implementazione (strategia, processi, operations)

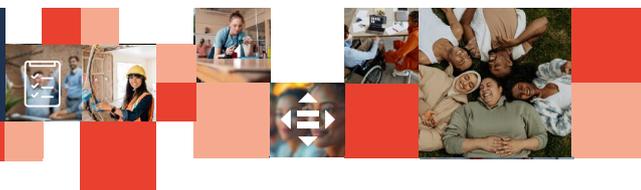
Il piano prevede la definizione di obiettivi di miglioramento in ciascuna delle aree sopra indicate. Il primo passo è stato pertanto identificare i livelli aziendali di partenza attraverso un assessment. Successivamente il piano ha previsto di dotare l'azienda di specifiche policy, sia stand alone che integrate nel codice etico che si applica a tutti gli *stakeholder*.

Successivamente alle policy sono state definite prassi e procedure interne, nominando in parallelo un comitato di verifica e controllo. In particolare, sono stati definiti processi interni per identificare, approfondire e gestire qualsiasi forma di non inclusività, per favorire la gestione e sviluppo delle risorse umane a favore dell'inclusione, della parità di genere e dell'integrazione, quali selezione, condizioni generali di contratto, *on-boarding* neutrali, valutazioni prestazioni, infine per esprimere, anche in modalità anonima, le proprie opinioni e dare suggerimenti per il cambiamento nell'organizzazione e favorire il dialogo e il confronto.

Infine sono state definite le azioni di miglioramento, tutte misurabili con appositi kpi sia qualitativi che quantitativi.

Tra gli indicatori, a titolo d'esempio sono stati individuati i seguenti:

1. Percentuale promozioni donne su base annua
2. Percentuale di donne nell'organizzazione rispetto alla totalità dell'organico rispetto al benchmark dell'industria di riferimento
3. Percentuale di donne presenti nell'organizzazione con delega su un budget di spesa/investimento
4. Percentuale di donne nell'organizzazione con qualifica di dirigente
5. Percentuale di donne nell'organizzazione responsabili di una o più unità organizzative rispetto al totale della popolazione di riferimento
6. Rapporto tra il numero dei beneficiari uomini effettivi sul totale dei beneficiari potenziali dei congedi di paternità nei primi dodici anni di vita del bambino obbligatori



Tra le azioni valutate qualitativamente:

1. la formalizzazione dei servizi dedicati al rientro post maternità/paternità (ad esempio: procedure/attività per il back to work, coaching, part-time su richiesta temporaneo e reversibile, smart working, piano welfare ad hoc, asilo nido aziendale)
2. la comunicazione interna sull'utilizzo di comportamenti orientati alla parità di genere e la definizione linguaggio inclusivo
3. la predisposizione di un sondaggio interno (intranet/mail) sulla percezione della parità di genere nell'ultimo anno
4. la definizione di eventi formativi (inclusi vertici) sulla differenza di genere e suo valore, gli stereotipi e gli unconscious bias
5. la modifica della lettera ai fornitori con l'obiettivo di promuovere le pari opportunità e i valori di inclusione, parità di genere e integrazione
6. iniziative per incentivare l'aumento del numero di giorni del congedo di paternità fruito rispetto al previsto

3. Gli stakeholder coinvolti

La strutturazione di un piano per la parità di genere e la definizione dei relativi KPIs e sistemi di misurazione monitoraggio e verifica ha coinvolto inizialmente le risorse interne, nello specifico alcune aree aziendali.

Sui temi TPER si è confrontata con altre aziende dello stesso settore e non e con associazioni di rappresentanza (asstra, confindustria, impronta etica).

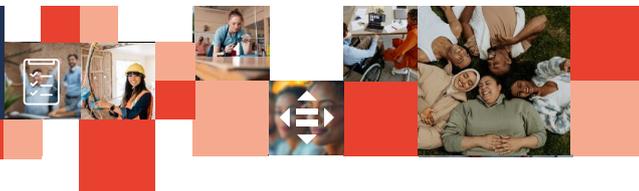
4. Monitoraggio e KPIs

Il monitoraggio dei KPIs avviene periodicamente attraverso riunioni specifiche del comitato guida per la parità di genere, e in modo sistematico una volta l'anno, con lo scopo di misurare il raggiungimento degli obiettivi pianificati e il miglioramento dei risultati aziendali.

5. Risultati e impatto: valore per l'azienda e valore condiviso

È ancora presto per valutare gli impatti delle azioni avviate, perché il piano è stato adottato solo da un anno e le azioni hanno acquisito una sistematicità con il passare dei mesi, ma la situazione non è ancora a regime.

È però stato possibile osservare un forte coinvolgimento a tutti i livelli e una sincera partecipazione delle diverse aree aziendali agli obiettivi posti. Attraverso la partecipazione attiva alla formazione e alle segnalazioni spontanee, anonime e non.



BEST PRACTICE 13

LA CERTIFICAZIONE GLOBALE EDGE PER L'EQUITÀ DI GENERE E L'INCLUSIONE TESTIMONIA L'IMPORTANZA PER UNICREDIT DI MISURARE I PROGRESSI IN TERMINI DI DIVERSITÀ, EQUITÀ E INCLUSIONE



Settore: Finanziario

1. Buona pratica rispetto al tema della misurazione della DE&I e obiettivi definiti

Nel 2023, UniCredit ha compiuto un significativo passo avanti nel campo della Diversità, Equità e Inclusione (DE&I) ottenendo la certificazione globale EDGE, il principale standard per l'equità di genere e l'inclusività sul luogo di lavoro. UniCredit è diventata infatti la prima banca in Europa a raggiungere questo traguardo, un successo reso possibile grazie agli sforzi congiunti delle banche in Ungheria, Bulgaria, Repubblica Ceca, Slovacchia, Romania, Croazia e Serbia, in aggiunta alle banche già certificate in Italia, Germania e Austria nel 2022.

2. Modalità di implementazione (strategia, processi, operations)

Per ottenere la certificazione EDGE, che ha coinvolto oltre l'80% dei dipendenti del Gruppo, le nostre Banche si sono sottoposte a una rigorosa revisione da parte di un ente terzo. Questo processo ha valutato vari aspetti come la rappresentanza di genere nei piani di successione, l'equità retributiva, l'efficacia delle policy HR e delle procedure aziendali e il livello di inclusività della cultura aziendale. La metodologia EDGE utilizza metriche quantitative e qualitative, comprendendo sondaggi tra i dipendenti e analisi dei dati, per identificare le aree di miglioramento e guidare le aziende nell'implementazione di interventi strategici volti a promuovere una cultura più inclusiva e garantire progressi sostenibili.

3. Gli stakeholder coinvolti

Partendo dall'impegno preso ai più alti livelli dell'organizzazione e sotto il coordinamento della struttura DE&I di Gruppo, la certificazione EDGE ha coinvolto un ampio gruppo di lavoro a livello centrale e locale: i nostri senior leader, le diverse funzioni HR coinvolte per la raccolta dati, i referenti di Comunicazione oltre che i colleghi chiamati a rispondere al sondaggio mirato per la popolazione aziendale, parte integrante del processo di assessment per l'ottenimento della certificazione.

4. Monitoraggio e KPIs

Le banche UniCredit certificate EDGE si impegnano a continuare il percorso intrapreso verso l'equità di genere e l'inclusione sul posto di lavoro, seguendo piani d'azione definiti in base ai risultati del processo di certificazione. Questi piani includono specifici impegni nella direzione di garantire una rappresentanza femminile a tutti i livelli di management, promuovere la parità di retribuzione e opportunità di carriera e incoraggiare un maggiore utilizzo del congedo di paternità. Il monitoraggio continuo e l'analisi dei KPI sono elementi essenziali per assicurare che questi impegni vengano rispettati e mantenuti nel tempo.

5. Risultati e impatto: valore per l'azienda e valore condiviso

L'ottenimento della certificazione EDGE da parte di UniCredit dimostra un impegno profondo verso i temi di Diversità, Equità e Inclusione e al contempo rappresenta una leva strategica per attrarre talenti diversificati e stabilire nuovi parametri di riferimento per un ambiente di lavoro inclusivo ed equo. Questo successo rafforza la reputazione di UniCredit come leader nell'innovazione e nella sostenibilità e ci posiziona all'avanguardia nel futuro del business. La certificazione EDGE, intrapresa su base volontaria, evidenzia come UniCredit non si limiti a raccontare una storia di successo, ma si ponga come esempio di eccellenza nel promuovere una cultura aziendale diversificata, equa e inclusiva, favorendo un impatto positivo per l'azienda e per le comunità in cui operiamo.



BEST PRACTICE 14

INGAGGIO DIPENDENTI E ATTUAZIONE DI POLITICHE DI DE&I IN UNA PMI



Settore: Trasporti internazionali

1. Buona pratica rispetto al tema della misurazione della DE&I e obiettivi definiti

Vector spa Società Benefit è un'azienda italiana specializzata nei trasporti internazionali. Il primo approccio alla Diversity & Inclusion nasce nel 2015, dopo una riflessione interna sull'importanza di costituire un ambiente inclusivo, aperto, sereno, dove le persone fossero libere di esprimere sé stesse e le proprie opinioni senza sentirsi giudicate. Il percorso non è stato facile da calare in azienda, anche perché nel 2015 se ne parlava ancora pochissimo.

2. Modalità di implementazione (strategia, processi, operations)

L'approccio è stato di due tipi: *top down* e *bottom up*.

L'azienda ha definito il perimetro valoriale, si è dotata di un codice etico, del modello 231, di una politica di D&I, ha istituito un comitato e un team che si occupano di Inclusione, ha istituito una funzione di Diversity&Inclusion Manager, ha lavorato con HR sulle procedure di gestione del personale dall'attrazione dei talenti all'uscita assicurandosi che l'individualità della persona venisse sempre rispettata, ha investito nell'adesione a network di aziende che si occupano di queste tematiche come Parks e Valore D.

Oltre ha questo ha reso obbligatorio un corso di formazione sui pregiudizi inconsapevoli per tutte le persone in azienda.

L'approccio Bottom Up parte invece sia dall'ascolto annuale delle persone e del loro grado di benessere, con domande chiare relative all'inclusione, ma anche dal lavoro di informazione e cultura portato avanti dal team DE&I, in cui ogni anno vengono analizzate delle tematiche, approfondite e poi vengono proposte all'azienda iniziative per renderla più inclusiva, che vanno anche ad influenzare regolamenti e procedure.

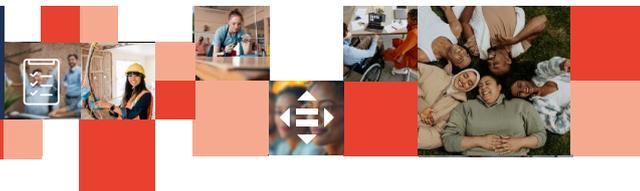
3. Gli stakeholder coinvolti

Inizialmente il gruppo di DE&I riguardava tutta la linea manageriale perché abbiamo ritenuto opportuno partire da lì. Negli anni il gruppo si è aperto, e conta oggi circa 30 persone di reparti, livelli e ruoli differenti. Le iniziative proposte dal team ricadono poi su tutta la popolazione aziendale e negli ultimi anni sono stati aperti al territorio.

4. Monitoraggio e KPIs

I dati che misuriamo sono:

- Diversità di genere nell'organizzazione
- Parità salariale
- Parità di avanzamento di carriera
- Indicatori legati alla genitorialità: ore di congedo parentale usufruito, etc
- Ore di formazione sui temi di DE&I erogate e numero di persone raggiunte
- % della popolazione aziendale che ha fatto il corso sui pregiudizi inconsapevoli
- Numero di persone che fanno parte del team DE&I e Mums&Dads (specifico per la genitorialità)
- % di persone con disabilità impiegate
- Budget a disposizione per eventi relativi alla DE&I
- Numero di interventi e testimonianze ad altre aziende e nel mondo universitario
- Indici di gradimento sulle politiche inclusive
- Numero di segnalazioni per atteggiamenti discriminatori



5. Risultati e impatto: valore per l'azienda e valore condiviso

Negli anni abbiamo parlato di:

- Differenza di genere
- Violenza di genere
- Orientamento sessuale
- Identità e disforia di genere
- Migranti
- Diversità di origini
- Disabilità visibili e invisibili
- Malattie degenerative o congenite
- Genitorialità

In azienda sono previsti orari flessibili, campus per i figli dei dipendenti quando le scuole sono chiuse, allargamento dei diritti della genitorialità a genitori non biologici né adottivi, bagni inclusivi, distribuzione gratuita di assorbenti, possibilità di carriera alias, piena libertà di espressione anche nel vestiario e siamo certificati per la parità di Genere PDR 125:2022 con un punteggio di 96/100.



BEST PRACTICE 15

LA GOVERNANCE DE&I PER ZOBEL BY KDC/ONE



Settore: Personal goods

1. Buona pratica rispetto al tema della misurazione della DE&I e obiettivi definiti

L'impegno per la diversità e l'inclusione è parte integrante della cultura dell'azienda e dei suoi valori. ZobeLe by kdc/one implementa un programma dedicato di Diversità, Equità ed Inclusione, focalizzato a:

- sviluppare una cultura inclusiva;
- fissare aspettative, responsabilità, risorse e obiettivi e misurare i risultati;
- attrarre, trattenerne, sviluppare e promuovere talenti diversi;
- integrare la diversità come priorità del management.

Questi sforzi sono riassunti in kdc/one DE&I Ambitions – pg. 33 del kdc/one ESG Report.

2. Modalità di implementazione (strategia, processi, operations)

Obiettivi e progressi relativi a DEI vengono definiti e monitorati nell'ambito del **Comitato di Governance ESG**, che definisce con la partecipazione di tutte le funzioni coinvolte, ed in particolare con HR ed Acquisti, direzione e strategie di sviluppo. L'azienda ha definito **gruppi di lavoro** per identificare le **aree chiave di impatto** e promuovere l'individuazione di opportunità di miglioramento nei processi aziendali. ZobeLe by kdc/one conduce **valutazioni** in tutta l'organizzazione, al fine di guidare una **strategia DEI a livello aziendale** che includa la condivisione di progressi e best practices.

L'azienda ha sviluppato **programmi** per **formare ed educare alla gestione della diversità e dell'inclusione**, con l'obiettivo ad esempio di rivedere e adattare le pratiche di assunzione, migliorare le pratiche di retribuzione e promozione eque, creare opportunità per i dipendenti di connettersi e condividere le loro storie.

L'azienda alimenta un **costante dialogo** sui temi della DEI, ad esempio attraverso Town Hall regolari, con il coinvolgimento dei membri del Comitato Esecutivo, post sui social media, newsletter e occasioni di confronto attraverso strumenti di comunicazione aziendale, al fine di contribuire allo sviluppo di un senso di appartenenza e di comunità che l'azienda si impegna a promuovere.

3. Gli stakeholder coinvolti

L'azienda crede che sia essenziale per lo sviluppo di diversità, equità ed inclusione il **coinvolgimento di tutti i propri stakeholder**, che si tratti dei dipendenti, clienti, fornitori, o delle comunità in cui opera. L'organizzazione collabora con i partner al raggiungimento di **obiettivi DEI comuni**, attivando iniziative di scambio di buone pratiche e partecipando con entusiasmo a progetti di impatto.

4. Monitoraggio e KPIs

Alcuni esempi di KPI che vengono monitorati in ambito DEI riguardano ad esempio (declinati anche in funzione della rilevanza in base a specificità locali):

- la rappresentanza di genere in posizioni manageriali (%);
- la rappresentanza di etnie diverse nei siti americani (%);
- la % di diversità del portfolio di fornitori (%).



5. Risultati e impatto: valore per l'azienda e valore condiviso

Attraverso il programma DEI, l'azienda mira a sostenere attivamente la ricchezza e il valore della diversità del team, riconoscendone il contributo alla performance finanziaria, alla produttività, all'innovazione e alla **sostenibilità**, fissando e monitorando obiettivi ambiziosi misurabili e migliorando i processi, ad esempio **migliorando il proprio sistema di rendicontazione disaggregata per genere**.

L'ambizione è di puntare ad un **cambiamento culturale più profondo**, in linea con i valori dell'azienda, nel rispetto delle persone e dei loro diritti.

La **misurazione puntuale** consente di costruire le basi per piani di miglioramento dedicati, sia a livello locale che globale per compiere passi avanti. L'impegno esteso a *stakeholder* e partner prevede di valutare la performance DEI estesa alla catena del valore, collaborando con i partner per promuovere le proprie ambizioni e fissare costanti obiettivi di miglioramento condiviso per un **impatto significativo**.



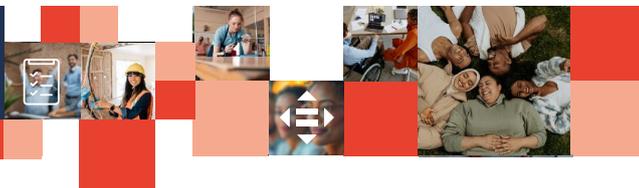


6. Una scoreboard di KPIS comuni, qualitativi e quantitativi



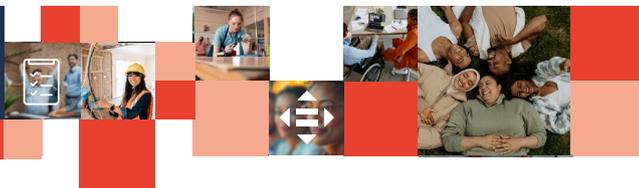
Governance

KPI	Descrizione	Fonte	Note	
Politiche e procedure sulla DE&I	Esistenza di una politica aziendale sulla DE&I	Misura l'impegno dell'azienda verso la DE&I	ESRS (S1-1 24a; S1-1 24c) ISO 30415; WEPs; UN LGBTIQ+ Gap Analysis Tool	Considerare se la policy è stata integrata in tutte le altre policy aziendali e nel codice etico (non discriminazione, diritti umani, etc); valutare se sono stati presi in considerazione expertise interni ed esterni e se copre tutti i gruppi
	Periodicità di revisione e aggiornamento della politica sulla DE&I	Misura l'impegno continuo dell'azienda verso la DE&I	Linee Guida a una policy D&I di UNGCNI	Aggiornamento consigliato: annualmente o legato a modifiche legislative o culturali
	Inclusione di obiettivi di DE&I nel piano strategico aziendale	Misura l'integrazione della DE&I nella strategia aziendale	ISO 30415, UNI/PdR 125:2022	
	Esistenza di un comitato o di un responsabile per la DE&I	Misura la struttura organizzativa dedicata alla DE&I	ISO 30415, UNI/PdR 125:2022	
Sistema di monitoraggio e reporting sulla DE&I	Esistenza di un sistema di raccolta dati sulla DE&I	Misura la capacità dell'azienda di monitorare i progressi in materia di DE&I	ISO 30415	
	Periodicità di reporting sulla DE&I al Consiglio di Amministrazione e al Comitato Esecutivo	Misura la trasparenza e l'accountability dell'azienda in materia di DE&I	ISO 30415	
	Inclusioni di metriche di DE&I nella valutazione della performance individuale e aziendale	Misura l'impegno concreto dell'azienda nel raggiungere gli obiettivi di DE&I	Global Diversity Equity Inclusion Index	

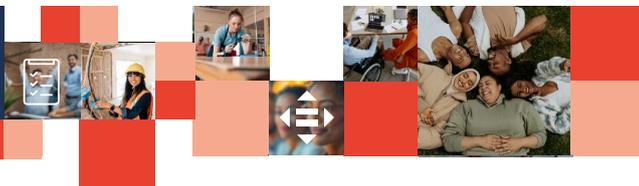


Governance

KPI	Descrizione	Fonte	Note	
Rappresentanza nel CdA e nel Comitato Esecutivo	Percentuale di donne nel Consiglio di Amministrazione	Misura la rappresentanza di genere nel massimo organo di governance	WEPs, CoP, GRI, UNI/PdR 125, Global Diversity Equity Inclusion Index	Confrontare con la percentuale di donne nel personale dipendente e nei ruoli di leadership aziendali
	Percentuale di membri del Consiglio di Amministrazione provenienti da minoranze etniche o culturali	Misura la diversità etnica e culturale nel massimo organo di governance	Global Diversity Equity Inclusion Index	Considerare le definizioni di "minoranza" pertinenti al contesto locale
	Percentuale di membri del Consiglio di Amministrazione con disabilità	Misura la rappresentanza di persone con disabilità nel massimo organo di governance	Global Diversity Equity Inclusion Index	
	Percentuale di membri del Consiglio di Amministrazione <30	Misura la rappresentanza di persone giovani nel massimo organo di governance	CoP	Considerare diverse tipologie di disabilità ed eventuali disabilità invisibili
	Percentuale di membri LGBTQIA+ nel Consiglio di Amministrazione	Misura la rappresentanza di persone LGBTQIA+ nel massimo organo di governance	Global Diversity Equity Inclusion Index	Considerare la disponibilità dei membri a condividere la propria informazione, nel rispetto della privacy e della data security
Formazione e sensibilizzazioni e sulla DE&I per il CdA e il Comitato Esecutivo	Percentuale di membri del Consiglio di Amministrazione e del Comitato Esecutivo che hanno partecipato a corsi di formazione sulla DE&I	Misura il livello di conoscenza e consapevolezza sulla DE&I tra i vertici aziendali		
	Livello di soddisfazione dei membri del Consiglio di Amministrazione e del Comitato Esecutivo per la formazione sulla DE&I	Valuta l'efficacia della formazione sulla DE&I per i vertici aziendali		
Coinvolgimento del CdA e del Comitato Esecutivo nelle iniziative sulla DE&I	Partecipazione dei membri del Consiglio di Amministrazione e del Comitato Esecutivo a eventi e iniziative sulla DE&I	Misura il loro impegno attivo nella promozione della DE&I		
	Promozione da parte dei membri del Consiglio di Amministrazione e del Comitato Esecutivo di una cultura inclusiva e rispettosa	Misura il loro ruolo di esempio e di ambassador della DE&I all'interno dell'azienda		



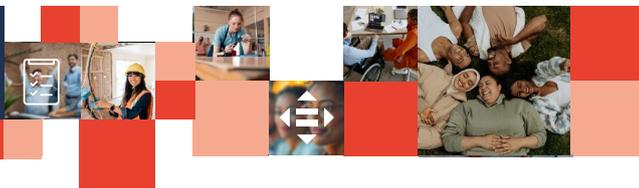
KPI	Descrizione	Fonte	Note	
Composizione demografica	Percentuale di donne sul totale dei dipendenti	Misura la rappresentanza di genere all'interno dell'azienda	WEPs, ISO 30415, UNI/PdR 125	Considerare suddivisioni per livello gerarchico, funzione lavorativa e sede
	Percentuale di dipendenti provenienti da minoranze etniche o culturali	Misura la diversità etnica e culturale all'interno dell'azienda	ISO 30415	Considerare le definizioni di "minoranza" pertinenti al contesto locale, soprattutto nel caso di operations in Paesi diversi. Calcolare eventuale # di persone rifugiate/riciedenti asilo
	Percentuale di dipendenti con disabilità	Misura la rappresentanza di persone con disabilità all'interno dell'azienda	ISO 30415	Considerare diverse tipologie di disabilità. Sfida: considerare le disabilità invisibili
	Percentuale di dipendenti LGBTQIA+	Misura la rappresentanza di persone LGBTQIA+ all'interno dell'azienda	ISO 30415	Sfida: Considerare la disponibilità dei dipendenti a condividere tale informazione
	Percentuale di dipendenti <30 e >50	Misura la rappresentanza di persone giovani/silver all'interno dell'azienda	CoP	
Selezione	Percentuale di candidature da donne, minoranze etniche o culturali, persone con disabilità e LGBTQIA+	Misura la diversità dei candidati al reclutamento	ISO 30415, UNI/PdR 125	Confrontare con la diversità della forza lavoro locale
	Tempo medio di assunzione per candidati di diverse categorie	Misura eventuali disparità nel processo di assunzione		
	Analisi dell'impatto delle politiche di assunzione sulla diversità	Valuta l'efficacia delle politiche di assunzione nel promuovere la DE&I		
	Diversità dei panel di intervistatori	Misura la diversità dei panel di intervistatori, riducendo i pregiudizi inconsci	WEPs	
Assunzioni	Percentuale di donne tra le nuove assunzioni	Misura la parità di opportunità di assunzione per genere	ISO 30415, UNI/PdR 125	Confrontare con la percentuale di donne nella forza lavoro locale
	Percentuale di dipendenti provenienti da minoranze etniche o culturali tra le nuove assunzioni	Misura la parità di opportunità di assunzione per etnia o cultura	ISO 30415	Confrontare con la percentuale di minoranze nella forza lavoro locale
	Percentuale di dipendenti con disabilità tra le nuove assunzioni	Misura la parità di opportunità di assunzione per persone con disabilità	ISO 30415	Confrontare con la percentuale di persone con disabilità nella forza lavoro locale



SCOREBOARD DI KPIS

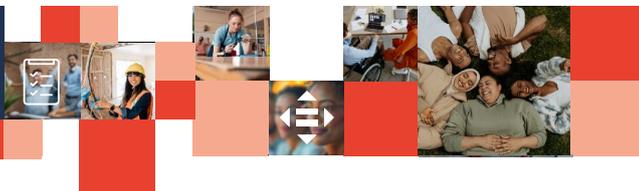


KPI		Descrizione	Fonte	Note
Avanzamenti di carriera	Percentuale di donne promosse	Misura la parità di opportunità di avanzamento di carriera per genere	WEPS, UNI/PdR 125	Confrontare con la percentuale di donne a tutti i livelli gerarchici
	Percentuale di dipendenti provenienti da minoranze etniche o culturali promossi	Misura la parità di opportunità di avanzamento di carriera per etnia o cultura		Confrontare con la percentuale di minoranze a tutti i livelli gerarchici
	Percentuale di dipendenti con disabilità promossi	Misura la parità di opportunità di avanzamento di carriera per persone con disabilità		Confrontare con la percentuale di persone con disabilità a tutti i livelli gerarchici
	Percentuale di dipendenti LGBTQIA+ promossi			Confrontare con la percentuale di persone LGBTQIA+ a tutti i livelli. Sfida: self-identification
	Analisi dei dati sulla mobilità interna per diversità	Valuta eventuali disparità nelle opportunità di avanzamento di carriera per gruppi diversificati		
	Numero di donne, minoranze etniche o culturali, persone con disabilità e LGBTQIA+ in posizioni di leadership	Misura la rappresentanza di gruppi diversificati nei livelli decisionali	WEPS, UNI/PdR 125	
	Presenza di programmi di coaching e mentorship per categorie sottorappresentate	Misura il sostegno allo sviluppo professionale di gruppi diversificati	WEPS, ESRS S1-1 AR 17h	Considerare il # di persone appartenenti a gruppi sottorappresentati che ne beneficiano
	Formazione disponibile per le donne per assumere e promuovere donne in ruoli non tradizionali		WEPS	Considerare le aree STEM
Retention aziendale	Tasso di retention di donne e uomini che hanno usufruito del congedo parentale		WEPS	
	Tasso di turnover per donne, minoranze etniche o culturali, persone con disabilità e LGBTQIA+	Misura la capacità dell'azienda di trattenere i talenti diversificati		
	Sondaggi di exit interview sulla DE&I	Raccoglie feedback anonimi sui motivi di abbandono e sulle esperienze in materia di DE&I		
	Motivi di abbandono per diversità	Valuta le ragioni per cui i dipendenti di diversi gruppi lasciano l'azienda		



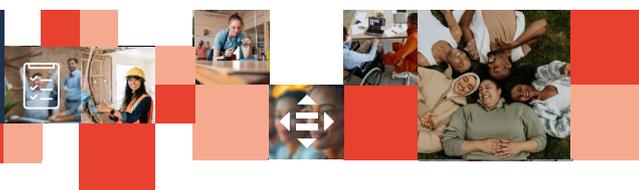
HR

KPI		Descrizione	Fonte	Note
Compensi e benefici	Rapporto di equità salariale (Pay Gap Audit)	Misura la parità di retribuzione, a parità di lavoro, tra uomini e donne e tra altri gruppi demografici, suddivisi per livelli	UNI/PdR 125	Considerare fattori come esperienza, ruolo e performance
	Estensione di benefit e congedi parentali		UNI/PdR 125	
	Disponibilità di asili nido e altri servizi per famiglie	Misura il sostegno alle famiglie lavoratrici	ISO 30415	Considerare l'accessibilità economica e la qualità dei servizi
	Politiche di flessibilità lavorativa	Misura la flessibilità per conciliare vita privata e lavorativa	ISO 30415	Considerare opzioni come telelavoro, orari flessibili e congedo parentale
Piani di successione	Percentuale di donne, minoranze etniche o culturali, persone con disabilità e LGBTQIA+ nei piani di successione	Misura l'impegno dell'azienda a promuovere la diversità nei ruoli di leadership futuri		
	Analisi dei dati sui potenziali candidati interni per diversità	Valuta la presenza di talenti diversificati pronti per l'avanzamento di carriera		
	Numero di programmi di sviluppo per la preparazione di donne, minoranze etniche o culturali, persone con disabilità e LGBTQIA+ a ruoli di leadership	Misura l'investimento dell'azienda nello sviluppo di talenti diversificati		



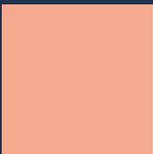
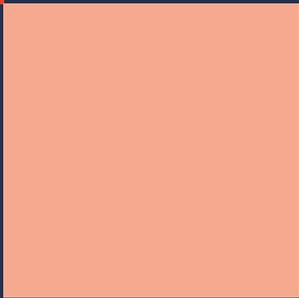
Ambiente di lavoro e cultura aziendale

KPI	Descrizione	Fonte	Note	
Cultura aziendale	Percentuale del personale dipendente che si sente incluso e valorizzato	Misura il senso di appartenenza all'interno dell'azienda (belonging)	ISO 30415, UNI/PdR 125:2022	Effettuare sondaggi anonimi, focus group e interviste individuali
	Presenza di un meccanismo di segnalazione di episodi di discriminazione e molestie aperto a tutti i rightholders	In parallelo al meccanismo di grievance previsto dal whistleblowing	UNI/PdR 125, ESRS - S1-1 AR 17g, ESRS - S2-3 AR 25	Garantire canali di segnalazione sicuri e confidenziali e possibilmente gestiti da esterni
	Numero di incidenti/episodi di discriminazione o molestie segnalati	Misura l'eventuale presenza di comportamenti discriminatori e la fiducia del personale e dei collaboratori	ISO 30415	
	Analisi delle azioni correttive messe in atto e dei feedback sulla risoluzione delle grievance relative alla DE&I	Misura la soddisfazione del personale dipendente/stakeholder nella risoluzione delle segnalazioni		
	Partecipazione agli Employee Resource Groups	Misura la presenza di ERG per gruppi sottorappresentati e l'engagement della popolazione aziendale		
Formazione e sviluppo	Percentuale di manager formati sulla non discriminazione		ESRS - S1-1 AR 17c	
	Numero di formazioni sulla DE&I erogate per la popolazione aziendale			
	Livello di soddisfazione dei dipendenti per la formazione sulla DE&I	Valuta l'efficacia della formazione sulla DE&I	ISO 30415	Effettuare sondaggi o raccogliere feedback dopo la formazione
	Percentuale di dipendenti che hanno partecipato a corsi di formazione sulla DE&I	Misura l'impegno dell'azienda nella formazione sulla DE&I	ISO 30415	



Marketing, comunicazione e catene di fornitura

KPI	Descrizione	Fonte	Note	
Marketing e comunicazione	Rappresentazione di donne, minoranze etniche o culturali, persone con disabilità e LGBTQIA+ nelle campagne di marketing e comunicazione	Misura l'impegno dell'azienda a promuovere un'immagine inclusiva	ISO 30415	Effettuare sondaggi anonimi, focus group e interviste individuali
	Analisi del linguaggio utilizzato nelle campagne di marketing e comunicazione	Valuta la presenza di stereotipi o pregiudizi di genere, etnia, disabilità, identità o orientamento sessuale		Garantire canali di segnalazione sicuri e confidenziali e possibilmente gestiti da esterni
	Numero di campagne di marketing e comunicazione sviluppate con il coinvolgimento di gruppi diversificati di dipendenti o clienti	Misura l'impegno concreto dell'azienda a promuovere una comunicazione inclusiva	ISO 30415	
	Feedback dei clienti sulla rappresentazione della DE&I nelle comunicazioni aziendali	Raccoglie feedback sull'impatto delle comunicazioni aziendali sulla percezione della DE&I		
Supply chains	Numero di fornitori con una politica sulla DE&I	Misura l'impegno dei fornitori a promuovere la DE&I		
	Percentuale di fornitori appartenenti a categorie sottorappresentate (women-owned business)			
	Inclusioni di metriche DE&I negli accordi di fornitura e nei codici di condotta fornitori	Misura l'impegno contrattuale dei fornitori a rispettare gli standard DE&I dell'azienda		
	Risultati di audit o valutazioni sulla DE&I condotte presso i fornitori	Valuta le pratiche concrete dei fornitori in materia di DE&I		
	Numero di fornitori che hanno implementato piani di miglioramento sulla DE&I	Misura l'impegno dei fornitori a migliorare le proprie prestazioni in materia di DE&I		
	Percentuale di criteri di selezione dei fornitori che includono aspetti DE&I	Misura l'importanza attribuita alla DE&I nella scelta dei fornitori		
	Esistenza di domande specifiche sulla DE&I nei questionari di valutazione dei fornitori	Valuta la considerazione di aspetti DE&I nella valutazione dei fornitori		
Impatto sociale e reputazione aziendale	Valutazione dell'impatto delle iniziative DE&I sull'attrattività come datore di lavoro	Analisi delle recensioni online, rating sui siti di recruiting e riconoscimenti ricevuti		



Network Italia