

POLITECNICO DI TORINO

Collegio di Ingegneria Gestionale e della Produzione – Classe LM-31

Corso di Laurea Magistrale in Ingegneria Gestionale



Tesi di Laurea di II livello

Mappatura Diversity & Inclusion nelle imprese italiane

Relatrici:

Alessandra Colombelli

Chiara Ravetti

Candidata:

Giulia Ludovico

Indice

Introduzione	3
Capitolo 1 - Diversità e Diversity Management	
1.1 Gli studi sulla diversità.....	4
1.2 Le dimensioni della Diversità.....	5
1.3 Diversity Management.....	11
1.3.1 Normative in Europa e in Italia.....	12
1.3.2 Benefici del Diversity Management.....	15
Capitolo 2 - Metodologia di definizione delle Best Practices	
2.1 Approccio metodologico.....	18
2.2 Definizione di Best Practice.....	19
2.3 Risultati dalla letteratura.....	20
Capitolo 3 - Risultati	
3.1 Analisi di specifiche Best Practices.....	26
3.2 Analisi comparativa.....	44
3.2.1 Anno di lancio.....	44
3.2.2 Tipologia di Stakeholder.....	45
3.2.3 Settore aziendale.....	46
3.2.4 Tipologia di azione.....	47
Conclusioni	54
Bibliografia e Sitografia	56

Introduzione

Nel contesto odierno, in cui convivono identità culturali, sociali e di genere differenti, il concetto di “Diversità” assume un’importanza cruciale per le organizzazioni. Per gestire in modo efficace queste diversità è nato il *Diversity Management* (in italiano, Gestione della Diversità), che si configura come una leva strategica in grado di generare valore aggiunto sia dal punto di vista etico, sia per quanto riguarda le performance e la competitività aziendale. Per poter intervenire con il *Diversity Management*, è necessario prima di tutto comprendere cosa significa “Diversità” in tutte le sue dimensioni.

In parallelo al concetto di diversità si sviluppa quello di inclusione, intesa come l’insieme di pratiche e politiche atte a garantire che ogni individuo possa sentirsi valorizzato, ascoltato e pienamente partecipe del contesto lavorativo. Come sottolineato da Roberson (2006), diversità e inclusione sono concetti distinti ma complementari: è possibile ricadere in forme di tokenismo, cioè avere un ambiente diversificato senza che questo sia realmente inclusivo, in cui la presenza delle minoranze è puramente simbolica e priva di un reale riconoscimento.

L’obiettivo di questo studio è analizzare le diverse dimensioni della diversità al fine di individuare le pratiche più adeguate a ciascuna di esse, ed esaminare le pratiche maggiormente diffuse nel *Diversity Management* a livello globale, con l’obiettivo di comprendere quali risultino più efficaci sia in termini di benessere delle persone sia in relazione all’impatto sulla produttività e sulle performance aziendali.

Capitolo 1 - Diversità e Diversity Management

1.1 Gli studi sulla diversità

La ricerca su diversità e inclusione si è finora concentrata principalmente su aspetti come il genere, l'età e l'etnia, trascurando in parte altre forme di diversità meno visibili ma altrettanto rilevanti, come la diversità cognitiva, professionale o legata alle esperienze di vita. Gli effetti della diversità all'interno dei gruppi di lavoro sono complessi e mostrano due aspetti fondamentali: da un lato, una maggiore eterogeneità può stimolare la creatività, favorire l'innovazione e migliorare la qualità delle decisioni grazie a punti di vista differenti, dall'altro, può anche generare tensioni, difficoltà comunicative e un aumento del turnover, soprattutto se non gestita in modo efficace.

La maggior parte degli studi condotti appartiene al mondo occidentale, in particolare agli Stati Uniti, ed è stata sviluppata principalmente in ambienti accademici, di conseguenza si crea differenza tra teoria e pratica ed una visione non completamente fedele a quella che si riscontra direttamente nelle realtà aziendali, rendendo difficile dedurre le migliori strategie da adottare.

La revisione di letteratura svolta nell'articolo "*Forty-five years of research on diversity, equity and inclusion in management*" (Park et al., 2023) offre una panoramica ampia e dettagliata sull'evoluzione della ricerca in ambito DEI, cioè *Diversity, Equity & Inclusion* (in italiano, Diversità, Equità e Inclusione) nel contesto della gestione organizzativa. Uno dei primi aspetti che si evidenziano è l'aumento significativo dell'interesse accademico negli ultimi dieci anni, con un'intensificazione di pubblicazioni a partire dal 2011 e un picco nel 2021. Questo trend riflette un crescente riconoscimento dell'importanza delle tematiche *DEI*, alimentato anche dai recenti cambiamenti sociali, come l'evoluzione dello smart working dovuto alla pandemia del 2020, e da vincoli normativi, come la necessità di redigere bilanci di sostenibilità.

Tuttavia, nonostante l'intensificarsi dell'attenzione accademica, la ricerca rimane fortemente sbilanciata. La maggior parte degli studi si concentra sulla diversità, mentre l'inclusione e l'equità ricevono una considerazione molto più limitata. L'equità, che era al centro dei primi lavori tra gli anni '70 e '80, ha perso centralità nel corso del tempo. Solo recentemente l'inclusione ha cominciato a ricevere maggiore attenzione, ma rimane comunque un campo poco sviluppato rispetto alla diversità.

Negli ultimi anni, però, si stanno consolidando alcuni filoni tematici ricorrenti: tra questi spiccano gli studi sulle pratiche di gestione della DEI, le percezioni individuali e collettive verso la diversità, la diversità nei team, la leadership inclusiva, il clima organizzativo e le varie teorizzazioni del concetto stesso di DEI. Nonostante ciò, un'area ancora trascurata riguarda i contesti di lavoro virtuali o distribuiti: solo una minima parte degli studi analizza l'impatto della DEI in ambienti digitali, un limite significativo soprattutto nel mondo post-Covid 19.

1.2 Le dimensioni della Diversità

La diversità può essere definita come l'insieme delle differenze tra individui rispetto a caratteristiche quali il genere, l'età, l'etnia, la religione, l'orientamento sessuale, le abilità fisiche e cognitive, ma anche aspetti meno visibili come i valori, le esperienze, lo stile di pensiero e la formazione personale.

Secondo modelli affermati come quello di Gardenswartz e Rowe (1994), la diversità può essere articolata in quattro livelli concentrici: personalità, dimensione interna (legata a caratteristiche innate o immutabili), dimensione esterna (modificabile nel tempo, come lo stato civile o il livello di istruzione), e dimensione organizzativa (come il ruolo aziendale o il settore di appartenenza). Le dimensioni organizzative, secondo lo studio *"Diversity management: a systematic review"* (Yadav e Lenka, 2019), fanno riferimento al modo in cui le strutture e le dinamiche aziendali possono accentuare o attenuare tali differenze, contribuendo a formare ambienti più o meno equi.

Secondo la visione di Pelled (1996), invece, si individuano due tipologie di caratteristiche che permettono di dimensionare il concetto di diversità. Le caratteristiche primarie, come il genere, la razza o le disabilità, rappresentano aspetti con cui gli individui nascono o che acquisiscono precocemente nella vita, e che spesso influenzano in modo marcato le esperienze di inclusione o esclusione. Le caratteristiche secondarie, soggette a modificazioni, riguardano aspetti quali l'educazione, la situazione familiare o il background culturale.

Inoltre, è fondamentale considerare la dimensione intersezionale della diversità. Le varie identità sociali non operano in isolamento, ma si intersecano in modi che possono creare esperienze uniche di discriminazione o privilegio. Ad esempio, una donna con disabilità

e appartenente a una minoranza etnica può incontrare barriere sistemiche diverse rispetto a quelle affrontate da una collega che condivide solo una delle sue caratteristiche.

Per poter implementare delle pratiche efficaci all'interno delle organizzazioni, è importante comprendere le diverse tipologie di diversità che si possono incontrare e che richiedono interventi specifici.

Diversità di genere

La diversità di genere rappresenta una delle dimensioni più analizzate e istituzionalizzate nel panorama della gestione inclusiva.

Il *glass ceiling* (in italiano, soffitto di cristallo) si riferisce a “ostacoli artificiali e barriere invisibili che si oppongono all'accesso delle donne a posizioni direttive e decisionali apicali in un'organizzazione, sia essa pubblica o privata, operante in qualsiasi settore”, secondo la definizione dell'European Institute for Gender Equality (EIGE), mentre il concetto di *sticky floor* (in italiano, pavimento appiccicoso), secondo l'agenzia di certificazione IDEM, indica la tendenza delle donne a rimanere confinate nei livelli più bassi della gerarchia organizzativa, con limitate possibilità di carriera. Le psicologhe Alice H. Eagly e Linda L. Carli hanno combinato questi fenomeni nella definizione di Labirinto di cristallo, che descrive l'insieme articolato di ostacoli e percorsi complessi che le donne si trovano ad affrontare nel corso della loro vita lavorativa. Lo scarso accesso delle donne alle posizioni apicali rappresenta, dunque, una delle principali conseguenze di queste barriere, che continuano a limitare le opportunità di carriera e a generare disparità all'interno delle organizzazioni.

Diversi report di importanti organizzazioni internazionali hanno riportato statistiche riguardanti la situazione attuale del gender gap, che nonostante mostrino la persistenza del divario, rappresentano anche una situazione in costante miglioramento. Il World Economic Forum redige ogni anno il report “*WEF Global Gender Gap*”, che fornisce statistiche riguardo la parità di genere a livello mondiale, analizzando 149 paesi. Prendendo in esame la reportistica degli anni 2018, 2024 e 2025, si può osservare la costante presenza dei paesi nordici (Islanda, Norvegia, Finlandia, Svezia) in cima alla classifica delle nazioni con il gender gap maggiormente ridotto. Questi report analizzano il divario in quattro ambiti, e per ognuno ne identificano l'ampiezza: l'economia ha un tasso di parità globale pari al 60.5%, che si mantiene pressoché costante, l'istruzione riporta un tasso del 96.1%, che è salito di un punto percentuale negli ultimi 7 anni, la salute ha un tasso di parità costante pari al 95.9%, e la politica

mostra un tasso che è salito dal 22% al 26.5%. Osservando questi dati, sono state realizzate delle previsioni che indicano in quanti anni si dovrebbe chiudere il gap a livello globale: nel 2018 risultavano necessari 202 anni, nel 2024 servivano 134 anni e nel 2025 risultano necessari 123, quindi la prospettiva è migliorata.

L'European Institute for Gender Equality calcola invece il *Gender Equality Index*, che attribuisce ad ogni paese un punteggio in centesimi in funzione delle performance negli ambiti di lavoro, ricchezza, istruzione, salute e potere. L'Italia, nel 2024, ha raccolto un punteggio pari a 69.2, inferiore alla media europea di 1.2 punti, ma si colloca al 14° posto della classifica UE. Dal 2010 il punteggio dell'Italia è aumentato di 15.9 punti, quindi si registra un ampio miglioramento.

Questi risultati sono anche confermati dalle statistiche raccolte dall'International Labour Organization, che ha registrato i dati relativi al mondo del lavoro a livello globale confrontando gli ultimi 10 anni. Per l'Italia si registrano in particolare un aumento del numero di donne in posizioni manageriali, un maggiore tasso di occupazione femminile e un aumento dell'occupazione delle donne in ambito STEM, cioè materie tecniche e scientifiche.

Diversità etnico-culturale

La dimensione etnica e culturale della diversità è emersa principalmente nell'ultimo ventennio, in seguito all'intensificarsi dei fenomeni migratori e alla globalizzazione. La composizione multiculturale della forza lavoro implica una gestione delle differenze linguistiche, delle pratiche religiose e delle aspettative comportamentali. Le organizzazioni che riescono a creare ambienti culturalmente efficienti riescono anche ad attrarre talenti da contesti diversi e ad ottenere un vantaggio competitivo nei mercati globali. Tuttavia, sono ancora frequenti fenomeni di discriminazione e di esclusione, come nel caso dei dipendenti stranieri a cui vengono assegnati ruoli marginali o poco qualificati, nonostante titoli e competenze.

Secondo lo studio *“The Application of Leader Character to Building Cultures of Equity, Diversity, and Inclusion”* (Seijts e Milani, 2020), per plasmare una cultura organizzativa inclusiva, in particolare antirazzista, è necessario che i leader abbiano un carattere tale da prendere decisioni ed agire resistendo a pressioni di chi tende ad ostacolare l'inclusione. Le aziende devono quindi investire nello sviluppo del carattere dei propri leader, in modo da fornire un esempio positivo per gli altri dipendenti e bloccare le voci che ancora riportano atteggiamenti discriminatori.

Dall'altro lato, secondo l'articolo *“How to show White Men that Diversity and Inclusion efforts*

need them” (Lily Zheng, 2019), quasi il 70% degli uomini bianchi non è certo di essere "ben accetto" negli spazi DEI. Ciò avviene, secondo Zheng, poiché le persone non abituate a essere marginalizzate non hanno sviluppato “resistenza psicologica” a conversazioni sull’identità, quindi è importante ottenere una reale inclusione tra più culture e non creare gruppi omogenei all’interno dei quali ci si può sentire esclusi se non sono quelli di appartenenza.

Disabilità e accessibilità

Le disabilità possono essere fisiche, sensoriali, cognitive o psichiche, e la loro gestione in ambito lavorativo necessita di interventi su più livelli: accessibilità architettonica, tecnologie assistive e adattamenti del posto di lavoro, oltre ad una cultura aziendale che rifiuti ogni tipo di pregiudizio. La diversità legata alla disabilità è spesso affrontata con una logica assistenziale piuttosto che strategica.

La Legge 68/1999 in Italia impone l’obbligo di inserimento lavorativo di persone con disabilità, ma molto spesso l’inclusione avviene per il solo rispetto della norma, non per una effettiva convinzione che il contributo della persona possa portare un valore aggiunto. Ad oggi, sono ancora poche le imprese che invece riconoscono il valore della diversità funzionale come fonte di innovazione e problem solving non convenzionale. Secondo uno studio effettuato in Lombardia dall’Università Cattolica del Sacro Cuore di Milano (*“Targeted placement for people with disabilities in Italy: a perspective from Lombardian companies”*, 2023) , il sistema di collocamento mirato per persone affette da disabilità ha portato ottimi risultati, considerando anche la buona rete di aziende, cooperative ed enti pubblici, ma la lunga burocrazia e la mancanza di incentivi chiari ostacolano ancora il processo di selezione.

Osservando i dati dell’International Labour Organization, si può osservare che negli ultimi dieci anni il tasso di disoccupazione riferito a questa categoria si è dimezzato, passando da circa il 16% all’8%. Parallelamente, si osserva anche un aumento della retribuzione, con una crescita media vicina al 10%. Questo incremento salariale è in parte attribuibile a un maggiore collocamento in posizioni professionali più qualificate e prestigiose, che riflette un cambiamento nella percezione del valore e delle competenze di questi lavoratori da parte delle organizzazioni.

Diversità generazionale

Nei luoghi di lavoro possono convivere fino a cinque generazioni differenti, dalla generazione baby boomers fino alla generazione Z. Ogni gruppo è caratterizzato da valori, modalità di comunicazione e aspettative professionali differenti. Il ruolo del management è quello di riconoscere il contributo unico di ciascuna fascia d'età, evitando stereotipi e valorizzando le sinergie tra esperienza e modernità. Il cosiddetto "reverse mentoring", in cui i dipendenti più giovani formano quelli più anziani su competenze digitali o culturali, rappresenta un ottimo esempio di incontro generazionale.

Secondo i dati forniti da ILOSTAT, negli ultimi dieci anni la popolazione lavorativa in Italia nella fascia d'età 15–24 anni ha subito una diminuzione di circa un milione di persone. Questa riduzione è riconducibile alla crescente tendenza dei giovani a proseguire gli studi fino al completamento di un percorso universitario di cinque anni, posticipando così l'ingresso nel mondo del lavoro. Il calo della componente più giovane della forza lavoro rende ancora più rilevante la necessità di valorizzare e tutelare il contributo delle nuove generazioni, puntando sulle loro competenze distintive ed evitando la dispersione di un capitale umano altamente qualificato.

Diversità legata all'orientamento sessuale e identità di genere

L'inclusione delle persone LGBTQ+ rappresenta un importante tema di rispetto e pari dignità. Le discriminazioni possono assumere forme dirette (mancato accesso a ruoli dirigenziali, molestie verbali) o indirette (mancata estensione di benefit al partner omosessuale, linguaggio aziendale non adattato a tutte le identità di genere). Le aziende realmente inclusive tutelano l'orientamento sessuale e l'identità di genere, promuovono gruppi di incontro e attività di sensibilizzazione per contrastare gli stereotipi. La presenza di leader LGBTQ+ nei vertici aziendali può rappresentare un forte segnale che incentiva i dipendenti LGBTQ+ ad esporsi senza temere ripercussioni.

Secondo i dati pubblicati da ILGA-Europe, organizzazione che monitora annualmente lo stato dei diritti della comunità LGBTQI+ in Europa e Asia occidentale, il livello medio di tutela e benessere delle persone LGBTQI+ risulta pari al 51,13% nei paesi dell'Unione Europea e scende al 41,85% considerando un totale di 49 paesi. In questa classifica, l'Italia si colloca al 35° posto, con un indice complessivo di 24,41%, ben al di sotto della media europea. Il principale fattore che incide negativamente sulla posizione italiana è l'area relativa a *"Equality*

& Non Discrimination", con un risultato pari a 8.74%, che valuta l'esistenza e l'applicazione di normative specifiche a tutela della comunità LGBTQI+, comprese quelle in ambito lavorativo.

Diversità religiosa

Riconoscere e rispettare le esigenze religiose dei dipendenti non significa necessariamente promuoverne l'adozione all'interno dell'organizzazione, ma garantire spazi di espressione e condizioni inclusive. Alcuni esempi si riscontrano nel garantire flessibilità nei turni di lavoro per permettere la partecipazione a festività religiose, nella disponibilità di spazi di preghiera, nella possibilità di accedere a mense aziendali che rispettino i regimi alimentari di determinate religioni o nell'adeguamento del dress code aziendale per consentire l'uso di simboli religiosi, come il velo islamico.

Ignorare invece le esigenze religiose può generare esclusione e ridurre il senso di appartenenza di alcuni dipendenti rispetto alla realtà aziendale.

Secondo un'indagine del Pew Research Center (2024), il 33% dei lavoratori italiani ritiene importante seguire la religione storicamente predominante per essere "veramente" italiani. Sebbene i due terzi degli intervistati non considerino rilevante la religione in ambito lavorativo, il calendario festivo italiano, basato sulla tradizione cattolica, crea disparità per chi professa altre fedi. Festività come Natale e Pasqua sono giorni non lavorativi riconosciuti, mentre altre ricorrenze religiose non ricevono lo stesso trattamento. Per promuovere inclusione, sarebbe utile introdurre "giorni di festività fluttuanti" o scambi di turno agevolati, permettendo ai dipendenti di celebrare le proprie festività religiose.

Diversità socio-economica

La diversità socio-economica si riferisce alle differenze derivanti dallo status sociale, dalla condizione economica, dal livello di istruzione, dalla provenienza territoriale e dal capitale culturale disponibile.

Ad esempio, i lavoratori provenienti da contesti economicamente svantaggiati possono avere meno accesso a percorsi formativi di qualità e difficoltà a conciliare tempi di lavoro con esigenze familiari. Questo fenomeno è noto come esclusione sociale invisibile, e spesso colpisce senza che siano evidenti forme di discriminazione esplicite. Per rispondere a questa criticità, una gestione inclusiva può implementare percorsi formativi interni adattati a differenti livelli di partenza, benefit mirati a supportare l'accesso a servizi

essenziali e una revisione dei criteri di selezione in modo che il background sociale non risulti vincolante.

Secondo i risultati dell'*Indagine L.E.I. 2024* (Fondazione Libellula, 2024), il 63% delle persone si sente inclusa nel proprio ambiente di lavoro, ma il 34% ha dichiarato di aver assistito o subito episodi di discriminazione negli ultimi 12 mesi. In particolare, si riscontrano stereotipi di genere nel 48% dei casi, discriminazione riguardo all'orientamento sessuale nel 18%, e stereotipi di etnia nel 16% dei casi. Inoltre, soltanto il 27% dei dipendenti con disabilità sente che l'azienda è attrezzata per accogliere la loro diversità. Nonostante i progressi negli ultimi anni, dunque, vi sono ancora molti aspetti su cui lavorare.

La diversità deve essere vista come una ricchezza da valorizzare e non come una problematica da gestire, in modo tale da generare innovazione, inclusività e migliori performance per l'azienda. Con la visione presente in passato, è comprensibile che le imprese vedano la diversità come un fattore critico, ma osservando i risultati di coloro che applicano il diversity management, si può facilmente capire che l'aspetto più rilevante è il miglioramento dei risultati ottenuti.

1.3 Diversity Management

Secondo la definizione di Thomas (1991): “La gestione della diversità è la strategia aziendale adottata dalle organizzazioni per il reclutamento, la retention e lo sviluppo inclusivo di individui provenienti da vari background”.

Il *Diversity Management* nasce negli Stati Uniti, negli anni Sessanta, in seguito al movimento per i diritti civili e alle prime politiche volte a contrastare la discriminazione sul lavoro. Negli anni Ottanta e Novanta, il concetto si evolve grazie a studi che evidenziano come la forza lavoro del futuro sarebbe stata sempre più eterogenea. Le imprese iniziano quindi a considerare la diversità come un'opportunità competitiva e non solo come un vincolo normativo.

In Europa il *Diversity Management* giunge successivamente, anche grazie all'influenza di politiche antidiscriminatorie e alla crescente attenzione su temi come la parità di genere e l'inclusione sociale. In particolare, in Italia l'interesse verso il *Diversity Management* è cresciuto negli ultimi anni, favorito da strumenti sulla parità di genere e da progetti regionali e nazionali di promozione dell'equilibrio vita-lavoro.

1.3.1 Normative in Europa e in Italia

Il *Diversity Management* in Europa rappresenta un ambito in forte evoluzione, sostenuto da una crescente attenzione politica, normativa e culturale nei confronti della valorizzazione delle differenze nei contesti lavorativi.

Nonostante negli Stati Uniti il tema della diversità e dell'inclusione sia stato ampiamente discusso già a partire dagli anni '90, in Europa l'introduzione di obblighi normativi è avvenuta solo a partire dai primi anni 2000. In particolare, l'Unione Europea ha adottato una serie di direttive volte a contrastare ogni forma di discriminazione basata su genere, età, etnia, orientamento sessuale, religione, disabilità e altri fattori. I principi fondamentali si ritrovano all'interno di:

- **Direttiva 2000/43/CE**, che sancisce il principio della parità di trattamento tra le persone indipendentemente dalla razza o dall'origine etnica. In particolare, l'obiettivo è definito dalla norma: *“La presente direttiva mira a stabilire un quadro per la lotta alle discriminazioni fondate sulla razza o l'origine etnica, al fine di rendere effettivo negli Stati membri il principio della parità di trattamento”*;
- **Direttiva 2000/78/CE**, che definisce un quadro generale per la parità di trattamento in materia di occupazione e condizioni di lavoro. In questo caso, l'obiettivo stabilito dalla norma è: *“La presente direttiva mira a stabilire un quadro generale per la lotta alle discriminazioni fondate sulla religione o le convinzioni personali, gli handicap, l'età o le tendenze sessuali, per quanto concerne l'occupazione e le condizioni di lavoro al fine di rendere effettivo negli Stati membri il principio della parità di trattamento”*;
- **Carta dei Diritti Fondamentali dell'Unione Europea (2000)**, che riconosce esplicitamente il principio di uguaglianza e il rispetto della diversità come valori essenziali dell'ordinamento comunitario. Ad esempio, l'Articolo 21 cita: *“1. È vietata qualsiasi forma di discriminazione fondata, in particolare, sul sesso, la razza, il colore della pelle o l'origine etnica o sociale, le caratteristiche genetiche, la lingua, la religione o le convinzioni personali, le opinioni politiche o di qualsiasi altra natura, l'appartenenza ad una minoranza nazionale, il patrimonio, la nascita, la disabilità, l'età o l'orientamento sessuale. 2. Nell'ambito d'applicazione dei trattati e fatte salve disposizioni specifiche in essi contenute, è vietata qualsiasi discriminazione in base alla nazionalità”*;

- **Articolo 157 TFUE**, che sancisce il principio della parità di retribuzione tra lavoratori e lavoratrici secondo la norma: “Ciascuno Stato membro assicura l’applicazione del principio della parità di retribuzione tra lavoratori di sesso maschile e quelli di sesso femminile per uno stesso lavoro o per un lavoro di pari valore”;
- **Direttiva 2023/970**, che ha l’obiettivo di dare effettiva attuazione al principio della parità retributiva tra uomini e donne per un lavoro di pari valore e di rafforzare l’applicazione del principio di non discriminazione attraverso meccanismi per garantire la trasparenza sulle voci di retribuzione.

Oltre a queste norme, è stata definita anche la Strategia europea per la parità di genere 2020–2025, adottata dalla Commissione Europea con l’obiettivo di promuovere un’Europa libera da violenze, stereotipi e discriminazioni. La strategia mira a: *“porre fine alla violenza di genere; combattere gli stereotipi di genere; colmare il divario di genere nel mercato del lavoro; raggiungere la parità nella partecipazione ai diversi settori economici; far fronte al problema del divario retributivo e pensionistico di genere; colmare il divario e conseguire l’equilibrio di genere nel processo decisionale e nella politica”* (Commissione Europea, 2020). Al termine del periodo di riferimento di questa politica, i risultati ottenuti sono molto incoraggianti, ma permangono divari di genere nel mercato del lavoro, in particolare le donne continuano ad essere sovrarappresentate nei settori meno retribuiti e sottorappresentate nelle posizioni decisionali. La *Tabella di marcia per i diritti delle donne*, adottata dalla Commissione Europea, permette di analizzare la situazione attuale e fornisce una base di partenza per elaborare la strategia per il periodo successivo al 2025.

Nel report *“Gender Equality: The Key to Inclusive Economic Growth”* (2023), l’OECD identifica inoltre possibili azioni per favorire l’uguaglianza economica di genere: le riforme legislative mirano a eliminare tutte le leggi discriminatorie e introdurre tutele specifiche contro la violenza di genere sul luogo di lavoro, al fine di garantire pari diritti e maggiore sicurezza economica, e le politiche fiscali e di spesa sensibili al genere prevedono incentivi per le imprese che assumono donne e l’adozione del gender budgeting per valutare l’impatto delle politiche economiche da una prospettiva di genere, promuovendo così una distribuzione più equa delle risorse.

In Italia, il principio di uguaglianza è sancito fin dal 1948 nell'articolo 3 della Costituzione, che stabilisce: *“Tutti i cittadini hanno pari dignità sociale e sono eguali davanti alla legge, senza distinzione di sesso, di razza, di lingua, di religione, di opinioni politiche, di condizioni personali e sociali”*.

Successivamente, sono stati introdotti provvedimenti normativi con l'obiettivo di rafforzare la parità di genere e tutelare le donne nel mondo del lavoro, in particolare:

- **Tutela fisica ed economica delle lavoratrici madri** (1950), che ha introdotto il divieto di licenziamento per le donne dall'inizio della gravidanza fino al primo anno di vita del bambino;
- **Legge 66** (1963), che garantisce alle donne il pieno diritto di accesso a tutte le cariche pubbliche e professionali, senza limitazioni di mansioni o progressione di carriera;
- **Leggi per la tutela delle lavoratrici madri: Legge 1204** (1971) che introduce l'astensione facoltativa dal lavoro per sei mesi (oltre ai tre mesi obbligatori dopo il parto), **Legge 546** (1987) che riconosce il diritto all'indennità giornaliera di maternità anche per le lavoratrici autonome, e **Legge Finanziaria** (1998) che introduce misure contributive a tutela della maternità per le lavoratrici parasubordinate, ampliando la protezione sociale anche a forme contrattuali atipiche;
- **Codice delle pari opportunità tra uomo e donna** (2006), che promuove l'uguaglianza sostanziale tra uomini e donne in ambito lavorativo, sociale, politico ed economico, e vieta ogni forma di discriminazione diretta e indiretta basata sul sesso;
- **Legge 120** (2011), che prevede l'introduzione delle “quote rosa” nei Consigli di Amministrazione delle società quotate, per promuovere il riequilibrio di genere negli organi decisionali;
- **Legge 215** (2012), che estende il principio delle quote di genere a Consigli e giunte degli enti locali e ai Consigli regionali;
- **UNI/PdR 125:2022** (2022), che definisce la “Linea guida sul sistema di gestione per la parità di genere” e prevede l'adozione di KPI per valutare le politiche di genere nelle organizzazioni. La Certificazione di Parità di Genere è inserita nella Missione 5 del PNRR, che stanziava 9,81 miliardi di euro per politiche di inclusione sociale e permette sgravi fiscali fino a 50.000 euro e premialità nell'accesso a bandi pubblici nazionali ed europei. Ottenere questa certificazione ad oggi rappresenta la possibilità di rafforzare l'immagine e la reputazione aziendale.

Nonostante l'evoluzione della normativa italiana ed europea, le statistiche precedentemente illustrate dimostrano ancora la presenza di disuguaglianze e difficoltà di applicazione delle direttive. Diventa quindi essenziale integrare le politiche di *Diversity Management* all'interno delle organizzazioni per riuscire ad ottenere un cambiamento strutturale e culturale, e misurare i risultati ottenuti.

1.3.2 Benefici del Diversity Management

Dal punto di vista dei benefici, il *Diversity Management* è associato a numerosi effetti positivi, tra cui un miglioramento del clima aziendale, una maggiore capacità attrattiva sul mercato del lavoro, un incremento dell'innovazione e una maggiore soddisfazione dei dipendenti. Secondo dati riportati nel *Diversity Brand Index*, le aziende più inclusive registrano ricavi superiori anche del 30% rispetto a quelle meno attente alla diversità. Inoltre, la presenza di ambienti inclusivi è correlata a un minor *turnover*, a una maggiore fidelizzazione del personale e a un'immagine aziendale più solida e coerente con i valori della sostenibilità sociale.

Numerose ricerche, come quella di McKinsey ("*Women in the Workplace*", 2024), evidenziano che team eterogenei per genere sono più capaci di produrre innovazione, aumentare l'empatia relazionale e migliorare la capacità decisionale. Tuttavia, tali vantaggi si manifestano solo quando le politiche di inclusione sono realmente attive e non puramente simboliche (tokenistiche).

Altri studi, come quello riportato nella pubblicazione "*Diversity Management: a systematic review*" (Yadav e Lenka, 2019), riportano il contributo di alcuni modelli teorici, che evidenziano come la diversità tra i membri di un gruppo favorisca la circolazione di conoscenze, competenze, idee e punti di vista differenti, generando un impatto positivo su creatività, capacità di problem-solving e sulla qualità delle performance collettive. In particolare, le teorie di riferimento sono la teoria del decision-making informativo (Williams e O'Reilly, 1998), la prospettiva dell'integrazione dell'apprendimento (Ely e Thomas, 2001) e la teoria degli *upper echelons* (Hambrick e Mason, 1984), che sottolinea come la presenza di diversità nei livelli apicali del management contribuisca a migliorare i risultati aziendali, grazie alla varietà di esperienze, background e valori presenti tra i leader.

In particolare, una rassegna di letteratura effettuata da Haas, e citata nell'articolo "*Diversity Management beyond the business case*" (Bleijenbergh et al., 2010), ha permesso di individuare tre teorie che spiegano la relazione tra diversità e performance, consentendo così un'organizzazione efficiente che porti a risultati soddisfacenti. La Teoria dell'Identità Sociale, basata sul lavoro precedente di Festinger (1954), si concentra sullo sviluppo dell'identità sociale che deriva dal fatto che gli individui si confrontano con gli altri membri del gruppo. Questo confronto sociale può portare a immagini di sé positive o negative e a un desiderio di appartenere al gruppo o di lasciarlo. Il confronto tra gruppi differenti rafforza i legami all'interno di uno stesso gruppo. La Teoria della Somiglianza-Attrazione (Byrne, 1971) spiega che, a seconda delle caratteristiche demografiche, gli individui percepiscono se stessi come simili ad altri membri del gruppo, il che favorisce la fiducia e la cooperazione reciproca e l'interazione. La Teoria del Processamento delle Informazioni e della Decisione, di Gruenfeld (1996), suggerisce che l'eterogeneità all'interno di un gruppo migliori lo scambio di informazioni e consenta una migliore presa di decisioni. I membri di gruppi diversificati hanno accesso a una grande varietà di risorse utilizzando reti più diversificate rispetto a quanto farebbero i gruppi omogenei. La ricerca mostra però che la diversità non garantisce automaticamente benefici, e il successo dipende dal contesto aziendale e dai sistemi di gestione delle risorse umane.

Tuttavia, l'implementazione efficace del *Diversity Management* incontra ancora diverse criticità. Si evidenziano ad esempio la resistenza al cambiamento, il rischio di approcci superficiali, i costi iniziali legati alla formazione e alla ristrutturazione dei processi HR, e la difficoltà a misurare l'effettiva inclusività. La sola presenza di politiche inclusive non garantisce automaticamente un ambiente equo, è infatti necessario un impegno continuo del management, l'applicazione di buone pratiche e la definizione di indicatori chiari e verificabili.

La cultura organizzativa è un elemento particolarmente importante. Questo implica la necessità di una revisione dei modelli di leadership, dei sistemi di valutazione delle performance, delle modalità di comunicazione interna e delle strategie di selezione e sviluppo del personale. La cultura inclusiva si costruisce anche attraverso azioni simboliche e concrete, come l'adozione di linguaggi rispettosi, la promozione della parità di genere nei vertici aziendali, la flessibilità degli orari di lavoro, il supporto alla genitorialità e l'accessibilità per le persone con disabilità.

In conclusione, il *Diversity Management* è una necessità strutturale per le organizzazioni che intendono ottenere un vantaggio competitivo. Le aziende che riescono a integrare realmente le dimensioni della diversità e dell'inclusione nel loro core business non solo rispondono a esigenze etiche e normative, ma acquisiscono un vantaggio durevole, contribuendo allo sviluppo di una società più giusta e inclusiva.

Capitolo 2 - Metodologia di definizione delle Best Practices

2.1 Approccio metodologico

La ricerca ha l'obiettivo di analizzare in modo approfondito il tema della DEI all'interno delle organizzazioni, con particolare attenzione all'adozione di *best practices* aziendali.

In primo luogo è stata effettuata un'analisi della letteratura scientifica, condotta attraverso l'utilizzo di piattaforme accademiche come Scopus e Harvard Business Review. La ricerca è stata eseguita a partire da un insieme di keywords in lingua inglese e italiana, definite in fase preliminare, tra cui Diversity, Equity, Inclusion, gender gap, best practices e workplace, oltre all'incrocio tra alcune di queste. Per ogni parola chiave, è stato registrato il numero di pubblicazioni totali su questi siti accademici, e filtrando per argomenti quali Business, Management, Economics e Organization, è stata effettuata una selezione degli articoli più pertinenti pubblicati negli ultimi anni. L'obiettivo era individuare studi rilevanti che offrirono una visione aggiornata e basata su evidenze empiriche, preferibilmente con approcci quantitativi o analisi di casi concreti. Questa fase ha permesso di analizzare l'evoluzione delle principali teorie sul tema della DEI, e di mappare criticità, benefici attesi e condizioni di efficacia delle pratiche adottate in ambito aziendale.

Parallelamente, è stata condotta una ricerca di dati statistici aggiornati, con il fine di contestualizzare il fenomeno del gender gap e delle disuguaglianze legate alla diversità all'interno del mondo del lavoro.

In questa fase si è fatto riferimento a fonti di livello internazionale, come l'OECD (Organization for Economic Co-operation and Development), l'EIGE (European Institute for Gender Equality) e ILO (International Labour Organization). In particolare, sono stati analizzati indicatori con l'obiettivo di raccogliere informazioni attendibili sulla situazione attuale in termini di occupazione, leadership femminile, disparità salariali, politiche di conciliazione e presenza di ostacoli persistenti alla piena inclusione. L'integrazione di questi dati ha consentito di rafforzare l'analisi teorica con elementi quantitativi e permette un monitoraggio costante del panorama globale.

Un ulteriore passaggio della metodologia ha riguardato l'esame di report istituzionali relativi all'applicazione di *best practices* in contesti reali, sia a livello internazionale che nazionale. Oltre ai già citati OECD ed EIGE, sono stati presi in considerazione anche documenti elaborati

da enti pubblici, fondazioni e centri di ricerca.

In particolare, le fonti più rilevanti sono stati i *DEI Lighthouse 2023, 2024 e 2025* del World Economic Forum (WEF), documenti di reportistica che analizzano le migliori *best practices* implementate nell'anno passato e che hanno portato alle relative aziende risultati significativi. Il programma DEI Lighthouse è stato lanciato nel 2022 dal Centre for the New Economy and Society, in collaborazione con il Global Parity Alliance, con l'obiettivo di individuare iniziative aziendali che abbiano generato un impatto significativo, misurabile, replicabile e sostenibile nel tempo. Il campione di pratiche che emerge è quindi self-selected, cioè si tratta di imprese virtuose che sono state selezionate per i *DEI Lighthouse* in quanto hanno dimostrato un'efficacia e una replicabilità evidenti.

L'analisi ha riguardato, ad esempio, piani strategici di uguaglianza di genere, iniziative di inclusione delle persone LGBTQI+ o con disabilità, programmi di sviluppo della leadership inclusiva e strumenti per la misurazione dell'efficacia delle politiche DEI. Queste pratiche sono state selezionate in base alla loro trasferibilità, rilevanza strategica e impatto misurabile, con l'obiettivo di individuare modelli replicabili anche in altri contesti organizzativi, tra cui le imprese italiane.

Per ciascuna pratica analizzata sono stati identificati gli stakeholder dell'iniziativa, la relativa area di intervento, l'azienda che l'ha applicata, l'anno di introduzione del programma ed efficacia e limiti risultanti. In funzione di questi elementi, le pratiche possono essere suddivise e classificate in categorie, facilitando l'analisi comparativa per individuare punti in comune e differenze tra le diverse iniziative.

Il metodo seguito consente di integrare prospettive teoriche, dati oggettivi e casi concreti.

2.2 Definizione di Best Practice

Una *best practice*, secondo l'American Productivity & Quality Center (APQC), è una procedura, metodologia o insieme di azioni riconosciute come le più efficaci ed efficienti per raggiungere un determinato obiettivo, sulla base dell'esperienza, dell'evidenza empirica o del confronto tra organizzazioni.

Si tratta di una pratica validata attraverso dati, esperienze e confronto tra organizzazioni simili, in grado di produrre risultati superiori rispetto ad alternative simili in un determinato contesto operativo.

Nel contesto aziendale, le *best practices* rappresentano modelli di riferimento che permettono di ottimizzare processi, ridurre errori, migliorare le performance o promuovere valori come l'inclusione e la sostenibilità.

Le buone pratiche sono caratterizzate da cinque elementi fondamentali:

- **Replicabilità:** la pratica è applicabile anche in altre organizzazioni o contesti simili, a condizione che si rispettino i punti chiave che l'hanno resa possibile
- **Efficacia dimostrata:** La best practice ha già prodotto risultati positivi e misurabili in uno o più contesti, quindi è stata validata sul campo
- **Sostenibilità:** deve essere una soluzione duratura, che può essere integrata stabilmente nei processi aziendali
- **Documentazione e standardizzazione:** la pratica è formalizzata e descritta tramite procedure, linee guida o toolkit
- **Orientamento al miglioramento continuo:** la buona pratica può essere aggiornata o adattata grazie al confronto con nuove evidenze o tecnologie emergenti.

Le *best practices* in ambito DEI rappresentano strumenti fondamentali per promuovere ambienti di lavoro più equi, rispettosi e valorizzanti delle differenze individuali. Queste pratiche, oltre a rispondere a esigenze normative, rappresentano anche leve strategiche per migliorare il benessere organizzativo, attrarre talenti e aumentare la competitività sul mercato. Le molteplici dimensioni della diversità rendono però evidente che non esiste un'unica formula adatta, ma le azioni più efficaci sono quelle che intervengono su specifiche dimensioni della vita lavorativa e personale. Per questo motivo, le *best practices* possono essere classificate in categorie distinte, in funzione dell'aspetto su cui incidono.

2.3 Risultati dalla letteratura

In questa sezione si evidenziano studi e pratiche utili a comprendere come le organizzazioni possano gestire in modo efficace la diversità, l'equità e l'inclusione. La letteratura sottolinea come le iniziative di *Diversity Management* non debbano limitarsi al rispetto delle normative, ma devono integrarsi nella cultura e nelle strategie aziendali. Oltre alle pratiche che si sono rivelate più efficaci, gli studi presentano anche le criticità dei programmi tradizionali e presentano alternative che possano creare un reale cambiamento.

Il modello 3D sviluppato da Wahl (1995) e ampliato da Holgersson e Höök (1997), presentato nell'articolo *"Future Challenges for Practices of Diversity Management in Organizations"* (Benschop et al., 2015), propone una struttura per sistematizzare le opzioni disponibili nella progettazione delle pratiche di diversità. Il modello è fondato su tre dimensioni, cioè Contenuto, Partecipanti e Formato, che vengono messe in relazione per fornire gli interventi organizzativi più appropriati.

Tra le pratiche più diffuse si trova la Formazione sulla Diversità, che mira a sviluppare la capacità di lavorare in contesti eterogenei. I corsi possono trattare temi specifici, come l'uguaglianza di genere o le discriminazioni etniche, e possono coinvolgere gruppi eterogenei per favorire il confronto, nonostante alcuni studi, come quello di Katz (1978), suggeriscono l'utilità di gruppi più omogenei per garantire un ambiente sicuro di discussione. La formazione è spesso erogata in modalità singola, ma esistono anche corsi su periodi prolungati. I Programmi di Mentoring sono utilizzati per supportare le carriere dei gruppi minoritari, facilitandone l'accesso a ruoli con maggiori responsabilità. Questi programmi includono momenti formativi e abbinano un mentore senior a un mentee appartenente a un gruppo minoritario, seguendo un approccio unidirezionale oppure una logica di apprendimento reciproco.

Infine, le Reti di Diversità permettono di offrire supporto, informazioni e consulenza al personale proveniente da background differenti. Alcune reti si focalizzano sul supporto sociale e professionale dei membri, mentre altre puntano anche a promuovere cambiamenti organizzativi. L'adesione può essere aperta a tutto il personale interessato o riservata a specifiche categorie, e le attività vengono generalmente pianificate in un arco temporale prolungato per favorire la continuità delle iniziative di inclusione.

Il report *"Gender Equality: The Key to Inclusive Economic Growth"* (OECD, 2023) presenta, oltre agli interventi statali già citati, azioni che le aziende possono intraprendere per contrastare il gender gap.

L'empowerment economico e la formazione sono sostenuti attraverso programmi di educazione finanziaria e imprenditoriale dedicati alle donne, e un accesso facilitato a fondi pubblici, fondamentali per la partecipazione attiva al mercato del lavoro. Inoltre, la raccolta dati e il monitoraggio sono essenziali per misurare i progressi di uguaglianza di genere e per il monitoraggio degli effetti delle riforme sulle condizioni economiche delle donne.

Come evidenziato dall'indagine dell'articolo *“Global Diversity and Inclusion Fostering Innovation Through a Diverse Workforce”* di Forbes (2011), le aziende che ottengono i risultati più significativi sono quelle che integrano la DEI in modo trasversale, includendola nei processi di reclutamento e selezione, nella formazione e nello sviluppo delle competenze, nei percorsi di leadership e successione, nella valutazione delle performance e nei processi di innovazione di prodotto e servizio. Non è infatti sufficiente avere una forza lavoro eterogenea, ma è fondamentale una cultura inclusiva in cui ogni dipendente si senta libero di contribuire affinché la diversità possa diventare un valore aggiunto per l'organizzazione.

L'*Indagine L.E.I. 2024* (Fondazione Libellula, 2024) ha l'obiettivo di individuare azioni e strumenti utili a promuovere ambienti di lavoro più inclusivi. Tra le misure che risultano essere più richieste si riscontrano le politiche di flessibilità oraria e smart working, particolarmente rilevanti per chi ha responsabilità familiari, percorsi di sviluppo professionale mirati per i gruppi sottorappresentati, iniziative per garantire equità salariale e trasparenza nei criteri di promozione, e attività di formazione continua sul linguaggio inclusivo.

L'indagine *“What Diversity and Inclusion Policies Do Employees Actually Want”* (Matt Krentz, 2019) ha evidenziato quali politiche di Diversity & Inclusion vengono percepite come più efficaci dai dipendenti e ha fatto presente le cosiddette “gemme nascoste”, ossia quelle misure ritenute importanti dai gruppi minoritari ma spesso sottovalutate dai leader aziendali. Il personale considera più efficaci le politiche che rimuovono i bias nei processi di promozione e valutazione delle performance, che prevedono regole antidiscriminatorie applicate con coerenza e che offrono una formazione seria sui bias e sulle competenze interculturali. Tra le “gemme nascoste”, le donne ritengono essenziali modelli femminili nei team di leadership, il congedo parentale retribuito, una copertura sanitaria adeguata, i servizi di assistenza all'infanzia e politiche di flessibilità oraria e smart working. Per le persone appartenenti a minoranze etniche, il principale ostacolo è individuato nell'avanzamento di carriera piuttosto che nelle fasi di assunzione, quindi questi gruppi trovano efficaci percorsi di carriera personalizzati e rimozione dei bias nei processi quotidiani. Infine, le persone della comunità LGBTQ+ danno priorità alle esperienze inclusive nella quotidianità e a misure strutturali, come l'introduzione di bagni neutrali rispetto al genere e la possibilità di utilizzare moduli HR che riconoscano identità non binarie.

Secondo lo studio *“The saga of struggling diversity in the 21st century”* (Chaubey e Kuknor, 2023), le aziende asiatiche stanno progressivamente riconoscendo il valore della diversità,

infatti si osserva un aumento dell'assunzione di persone con disabilità, con interventi volti a rendere i luoghi di lavoro più accessibili, e parallelamente cresce l'apertura verso le persone LGBTQ+, con aziende che introducono politiche antidiscriminatorie e supportano ERG, celebrazioni del Pride e iniziative di alleanza. Sono emersi cinque punti chiave dalle interviste svolte ai manager di queste imprese: l'importanza di costruire una cultura inclusiva attraverso formazione continua e comunicazione aperta, *Employee Resource Groups* (ERG) per offrire supporto e spazi di confronto, necessità di garantire pari opportunità (ad esempio attraverso pratiche di selezione prive di bias), promozione della sensibilità culturale rispettando le diverse esigenze presenti in azienda, e importanza dell'intersezionalità delle dimensioni della diversità per comprendere come possono influenzare l'esperienza lavorativa.

Dall'articolo "*Workplace diversity initiatives: more than ticking a box*" (Weaver et al., 2024), emerge che le iniziative di Diversità, Equità e Inclusione comprendono politiche e pratiche finalizzate a creare ambienti di lavoro in cui persone con background diversi si sentano accolte e supportate.

Tra le principali pratiche DEI adottate dalle organizzazioni rientrano programmi formativi, come formazione alla leadership e gestione delle relazioni complesse, l'analisi dei dati aziendali, per individuare e colmare le disparità, e le indagini sul personale, utili a monitorare l'esperienza lavorativa dei dipendenti per affrontare le aree critiche.

L'articolo "*Workplace incivility against women in STEM: Insights and best practices*" (Saxena et al., 2019) descrive l'inciviltà sul posto di lavoro come "un comportamento deviante a bassa intensità, con intento ambiguo a nuocere, spesso nascosto o non immediatamente identificabile, che include commenti denigratori, esclusione sociale e mancanza di rispetto". Per ridurre questi comportamenti, le organizzazioni possono adottare diverse pratiche: la formazione alla civiltà, che aiuta a riconoscere e prevenire l'inciviltà, il supporto sociale, attraverso reti e attività inclusive, il mentoring, che offre protezione e incoraggia la permanenza in azienda, una cultura inclusiva, permette di valorizzare tutte le identità, e team bilanciati per genere, che favoriscono il supporto reciproco e riducono la percezione di isolamento.

Secondo il report "*Diversity and Inclusion efforts that really work*" (Pedulla David, 2020), molti programmi DEI non producono cambiamenti concreti, quindi sono state identificate cinque pratiche che si sono dimostrate efficaci: raccogliere e analizzare dati sulla diversità consente di individuare discriminazioni e monitorare i progressi in modo trasparente, l'uso di

sistemi alternativi per le segnalazioni trasforma le segnalazioni in opportunità di miglioramento, la verifica delle tecnologie HR contro i bias previene discriminazioni nei processi di selezione e valutazione, l'attenzione alla sottorappresentazione dei gruppi minoritari aiuta a evitare stereotipi e tokenismo, e coinvolgere i manager fin dall'inizio garantisce maggiore efficacia e sostenibilità alle iniziative DEI.

Il documento "*Why Diversity Programs Fail*" (Dobbin e Kalev, 2016) evidenzia invece che i tradizionali programmi basati su formazione obbligatoria, test di selezione e sistemi di denuncia formale spesso falliscono, proprio a causa dell'imposizione di regole rigide. Le pratiche più efficaci puntano invece sul coinvolgimento diretto dei manager, sul contatto intergruppo e sulla trasparenza, non solo sul controllo diretto. Alcuni esempi sono il mentoring e il recruiting mirato, i team autogestiti e la rotazione dei ruoli, e la pubblicazione dei dati sulla diversità per prendere decisioni più eque.

I modelli e le pratiche analizzati mostrano che le iniziative DEI più efficaci puntano su formazione mirata, mentoring, reti di supporto, politiche flessibili e ambienti inclusivi, in grado di valorizzare le differenze e ridurre le barriere sistemiche. Questi risultati confermano quanto emerso dall'analisi delle specifiche *best practices* presentate nel capitolo successivo.

Tipologia di pratica	Obiettivo della pratica	References
Formazione	Sviluppo della capacità di lavorare in gruppi eterogenei, Sviluppo competenze e doti di leadership	<ol style="list-style-type: none"> 1. Benschop et al., 2015 2. OECD, 2023 3. Forbes, 2011 4. Chaubey e Kuknor, 2023 5. Weaver et al., 2024 6. Saxena et al., 2019
Mentoring	Supporto alla progressione di carriera	<ol style="list-style-type: none"> 1. Benschop et al., 2015 2. Saxena et al., 2019
Reti di Diversità	Supporto per il personale proveniente da background differenti	<ol style="list-style-type: none"> 1. Benschop et al., 2015 2. Chaubey e Kuknor, 2023
Educazione imprenditoriale	Partecipazione più agevolata delle donne al mercato del lavoro	<ol style="list-style-type: none"> 1. OECD, 2023
Raccolta dati e monitoraggio	Misurazione dei progressi ottenuti in ambito DEI	<ol style="list-style-type: none"> 1. OECD, 2023 2. Weaver et al., 2024 3. Pedulla David, 2020
Flessibilità oraria	Migliore conciliazione tra lavoro e vita privata	<ol style="list-style-type: none"> 1. Fondazione Libellula, 2024 2. Matt Krentz, 2019
Misure di supporto alla genitorialità	Supporto a genitori per garantire la cura della famiglia e il rientro dal congedo parentale	<ol style="list-style-type: none"> 1. Fondazione Libellula, 2024 2. Matt Krentz, 2019
Recruitment mirato	Selezione di persone candidate eliminando ogni tipo di discriminazione	<ol style="list-style-type: none"> 1. Forbes, 2011 2. Chaubey e Kuknor, 2023 3. Pedulla David, 2020

Capitolo 3 - Risultati

3.1 Analisi di specifiche Best Practices

L'analisi delle *best practices* esaminate ha portato alla definizione di una classificazione induttiva, che ha permesso di identificare diversi elementi chiave al fine di strutturare un'analisi comparativa precisa.

In primo luogo, è stata individuata la tipologia di azione messa in atto, con l'obiettivo di comprendere quali metodi risultino maggiormente utilizzati, come ad esempio formazione, mentoring, attività di recruiting o analisi dei dati. È stata inoltre rilevata l'azienda che ha implementato ciascuna pratica, così da valutare eventuali correlazioni tra le pratiche adottate e il settore di appartenenza. È stata poi analizzata la categoria di stakeholder coinvolta, con particolare attenzione al personale interno, persone candidate e le imprese stesse. Un ulteriore aspetto considerato è stato quello dell'area di interesse, inteso come l'ambito specifico su cui la pratica interviene, ad esempio riduzione del gender gap, conciliazione vita-lavoro e inclusione delle persone con disabilità. Si è scelto di adottare l'area di interesse come criterio principale di classificazione, in quanto risulta un numero adeguato di categorie e consente un confronto significativo tra le diverse iniziative, facilitando l'identificazione delle strategie più efficaci in base agli obiettivi perseguiti.

Questa tipologia di classificazione suddivide quindi le *best practices* nelle seguenti categorie:

- Benessere e inclusione organizzativa: si riferisce a iniziative che migliorano il clima aziendale, promuovendo la salute mentale e l'inclusione quotidiana sul posto di lavoro;
- Conciliazione vita-lavoro e supporto alla genitorialità: include politiche flessibili, congedi, supporto al rientro e childcare aziendale;
- Inclusione LGBTQI+: riguarda pratiche specifiche come gruppi di affinità (*Employee Resource Groups* - ERG), formazione anti-discriminazione, politiche di linguaggio inclusivo e spazi sicuri;
- Inclusione delle persone con disabilità: richiede adattamenti strutturali, linguaggio rispettoso, misurazione dei dati e superamento della marginalizzazione;

- Misure per la riduzione del Gender Gap: include interventi come mentoring al femminile, obiettivi di rappresentanza, piani di carriera e modelli di maturità dell'eguaglianza (*Equality Maturity Model*);
- Sviluppo professionale e leadership: programmi di mentoring, coaching, leadership femminile e di gruppi sotto rappresentati promuovono crescita e progressione di carriera;
- Misurazione DEI: comprende raccolta, analisi e pubblicazione dati su genere, etnia, orientamento, disabilità, supportati da politiche sulla privacy.

Nella Tabella 1 si possono osservare le pratiche individuate, ognuna associata alla rispettiva categoria.

Tabella 1: “Suddivisione delle pratiche in funzione dell’area di interesse”

Categorie di Best Practices	Pratiche
Benessere e Cultura organizzativa	<i>Inclusion & Belonging Programme</i>
	<i>Equity in Hiring Process</i>
	<i>Inclusione Attiva</i>
	<i>Guidare il cambiamento</i>
	<i>Creare un ambiente inclusivo</i>
Conciliazione vita-lavoro e supporto alla genitorialità	<i>Reboarding Programme per genitori</i>
	<i>Progetto 4E-Parent</i>
	<i>Hybrid Inclusive Teams</i>
	<i>Smart working e settimana corta</i>
	<i>Orari flessibili</i>
Inclusione LGBTQI+	<i>Campagna Self-ID per inclusione LGBTQI+</i>
	<i>Pride & Allyship Network</i>
Inclusione della disabilità	<i>Autism at work</i>
	<i>Neuro-Diverse Centers of Excellence</i>
	<i>Formazione per neurodivergenti</i>
	<i>Conoscere e riconoscere la disabilità</i>
Misure per la riduzione del Gender Gap	<i>TCS - Leadership Programme per donne</i>
	<i>Engineer Girls of Turkey & Kuwait</i>
	<i>Mind the gap!</i>
	<i>Empowering Women</i>
	<i>Gender Parity in Leadership</i>
	<i>Steel Women – Donne a tutto tondo</i>
	<i>Energia Rosa</i>
	<i>Leadership al Femminile</i>
	<i>Green Women Entrepreneurs</i>
	<i>Miniere Inclusive</i>
	<i>Women in Tech Leadership</i>
	<i>Back to School</i>
	<i>Strategia di parità di genere</i>
	<i>Hire Hope</i>
<i>Pay Transparency nel Regno Unito</i>	
<i>EmpowerHer Finance</i>	
Sviluppo professionale e Leadership	<i>Inclusive Leadership Program</i>
	<i>Social Mobility Programmes</i>
	<i>Live Better U</i>
	<i>Return to Work Program</i>
Misurazione DEI	<i>Misurazione dell'Inclusione</i>
	<i>DEI Metrics and Accountability</i>
	<i>DE&I nel Sustainable Procurement</i>

A questo punto, è possibile procedere con una descrizione approfondita di ciascuna categoria individuata e delle relative pratiche ad essa associate, in modo da fornire un quadro dettagliato

dei diversi interventi. Questa fase è la base per una successiva analisi comparativa, che permette di mettere in evidenza elementi comuni e differenze significative tra le pratiche esaminate.

Benessere e cultura organizzativa

Le *best practices* aziendali riferite al benessere e all'inclusione organizzativa, descritte in Tabella 2, si concentrano su iniziative volte a migliorare il clima interno, favorendo il coinvolgimento attivo delle persone, il rispetto delle differenze e la promozione del benessere psicosociale. Queste pratiche mirano a creare ambienti di lavoro in cui ogni individuo si senta valorizzato, ascoltato e parte integrante dell'organizzazione. Per questa tipologia di *best practices*, strumenti come coaching, mentoring, formazione e recruiting hanno un ruolo centrale nel creare ambienti di lavoro inclusivi e attenti alle persone. La formazione è utilizzata per sensibilizzare su temi legati alla diversità, il coaching diventa uno strumento di supporto individuale, il mentoring favorisce l'inserimento e la crescita di persone provenienti da gruppi sottorappresentati, e il recruiting inclusivo consente di garantire pari opportunità fin dall'ingresso in azienda, adottando criteri oggettivi e superando i bias nei processi di selezione.

Tabella 2: “Buone pratiche associate alla categoria *Benessere e cultura organizzativa*”

Casi studio delle specifiche Best Practice	Tipologia di azione	Azienda	Stakeholder	Anno
1. <i>Inclusione Attiva</i>	Formazione, Mentoring	Jeronimo Martins (Alimentare)	Personale interno	2015
2. <i>Inclusion & Belonging Programme</i>	Coaching	Salesforce (Informatica)	Personale interno	2016
3. <i>Equity in Hiring Process</i>	Recruitment mirato	Bayer (Farmaceutica)	Persone candidate	2018
4. <i>Guidare il cambiamento</i>	Formazione, Analisi dati	Aeroporti di Roma (Travel)	Personale interno	2023
5. <i>Creare un ambiente inclusivo</i>	Formazione, Recruitment mirato, Mentoring	MAIRE S.p.A. (Ingegneria)	Personale interno	2023
6. <i>Costruiamo insieme</i>	Formazione	Edison S.p.A. (Energia)	Personale interno	2023

Tra le iniziative analizzate, la pratica *Inclusione Attiva* ha portato all'inserimento di persone in condizione di vulnerabilità attraverso adattamenti strutturali e un intenso programma di mentoring, evidenziando l'importanza di un impegno condiviso tra HR (Human Resources, in italiano Risorse Umane), management e stakeholder esterni. Oltre 1700 persone hanno partecipato al programma e il 47% è stato assunto, ma l'iniziativa richiede un supporto individuale.

L'*Inclusion & Belonging Programme* rappresenta un approccio che agisce sulla cultura organizzativa attraverso formazione, reti interne (ERG) e strumenti di ascolto, con l'obiettivo di stimolare il senso di appartenenza, considerato il livello più avanzato dell'inclusione. Sono stati gestiti più di 2400 casi ed è stata rilevata una riduzione dell'80% nel tasso di abbandono tra i dipendenti, ma la pratica necessita di strutture HR avanzate, ad esempio Salesforce ha risorse dedicate sotto il nome di Warmline.

Pratiche come *Equity in Hiring Process* si focalizzano invece sull'equità nei processi di selezione, introducendo criteri oggettivi e azioni formative per garantire pari opportunità fin dall'ingresso in azienda. Dopo l'assunzione di questa pratica, infatti, si è registrato un aumento del 12% della rappresentanza femminile nelle funzioni scientifiche e l'87% dei nuovi assunti proviene da gruppi storicamente sottorappresentati, ma nasce la necessità di monitorare costantemente la neutralità degli strumenti.

Guidare il cambiamento si propone di sviluppare leadership inclusive, formando manager consapevoli e capaci di promuovere equità e valorizzazione della diversità nei propri team, e di raccogliere dati tramite KPI specifici, in modo da monitorare costantemente il livello di inclusione dell'impresa. È stato creato di conseguenza un DEI Index interno ed è stato così possibile evidenziare un miglioramento della soddisfazione dei dipendenti. Iniziative come *Creare un ambiente inclusivo* e *Costruiamo insieme* puntano a raccogliere feedback dai dipendenti tramite survey, focus group e momenti di co-progettazione, traducendo i risultati in azioni mirate e condivise. Questo approccio partecipativo si rivela efficace nel costruire una cultura aziendale più aperta e rispettosa, aumentando il senso di appartenenza e la coesione interna.

Nel complesso, queste pratiche evidenziano come il benessere e l'inclusione organizzativa richiedano un approccio integrato e continuativo, in grado di coinvolgere l'intera popolazione aziendale e incidere concretamente su processi, comportamenti e valori condivisi.

Conciliazione vita-lavoro e supporto alla genitorialità

Le *best practices* aziendali riferite alla conciliazione vita-lavoro e alla genitorialità, in Tabella 3, mirano a favorire un equilibrio sostenibile tra sfera professionale e dimensione personale, intervenendo con politiche flessibili, congedi, supporto al rientro e servizi di childcare. Queste pratiche hanno l'obiettivo di migliorare il benessere dei dipendenti, aumentare la fidelizzazione e ridurre il turnover.

Le misure di genitorialità, come congedi, supporto al rientro e servizi di childcare, rappresentano una leva fondamentale per sostenere i dipendenti nelle fasi più delicate della vita familiare e riducono il rischio di abbandono del lavoro dopo la nascita di un figlio. Il mentoring in questo caso consente di affrontare con maggiore serenità il ritorno al lavoro dopo un'assenza prolungata e favorisce la continuità professionale, mentre gli orari flessibili, inclusi lo smart working e le settimane corte, permettono di adattare il lavoro alle esigenze personali, riducendo lo stress e favorendo una gestione più equilibrata dei carichi.

Tabella 3: “Buone pratiche associate alla categoria *Conciliazione vita-lavoro e genitorialità*”

Casi studio delle specifiche Best Practice	Tipologia di azione	Azienda	Stakeholder	Anno
1. <i>Hybrid Inclusive Teams</i>	Orari flessibili	IBM (Informatica)	Personale interno	2010
2. <i>Reboarding Programme per genitori</i>	Genitorialità, Mentoring	McKinsey&Co (Consulenza)	Personale interno	2019
3. <i>Progetto 4E-Parent</i>	Genitorialità, Orari flessibili	Fondazione CRC (Ente non-profit)	Personale interno	2021
4. <i>Smart working e settimana corta</i>	Orari flessibili	Intesa San Paolo (Finanza)	Personale interno	2024
5. <i>Orari flessibili</i>	Orari flessibili	Autostrade per l'Italia (Travel)	Personale interno	2024

Con la pratica *Hybrid Inclusive Teams* sono state implementate policy chiare per la gestione dei team ibridi. Tra le azioni chiave si evidenziano accesso equo a opportunità di carriera, strumenti digitali inclusivi, formazione dei manager e monitoraggio costante del clima e della distribuzione dei carichi di lavoro. I risultati includono un aumento del 25% nella percezione

di inclusione tra i lavoratori remoti e una riduzione del turnover nelle categorie più vulnerabili, ma nasce il rischio di isolamento per chi lavora da remoto e la necessità di cambiamenti nella comunicazione.

Il *Reboarding Programme per genitori* risponde al bisogno di un ritorno al lavoro più sereno e graduale dopo un congedo parentale. Il programma si compone di mentoring, formazione dedicata, reintegrazione progressiva e coinvolgimento attivo dei manager, con l'obiettivo di ridurre il rischio di abbandono del posto di lavoro e garantire continuità nella carriera. Le aziende che lo hanno implementato riportano una significativa riduzione delle dimissioni post-congedo e un alto livello di soddisfazione da parte dei genitori rientrati, ma il programma è stato inizialmente pensato per madri e necessita di essere ampliato. La pratica *4E-Parent* propone un modello innovativo di coinvolgimento precoce dei padri nella cura dei figli. Il progetto include formazione per operatori, gruppi di confronto per padri, advocacy normativa e campagne contro gli stereotipi di genere. Si tratta di un intervento di carattere culturale, che mira a ridefinire i ruoli genitoriali in modo più equo e condiviso, favorendo così un contesto familiare e lavorativo più bilanciato, ma richiede investimenti significativi.

Con *Smart working e settimana corta*, Intesa Sanpaolo ha introdotto fino a 120 giorni annui di smart working e la possibilità di accedere a una settimana lavorativa di quattro giorni a parità di retribuzione. Questa iniziativa è stata accolta con entusiasmo, ottenendo oltre il 90% di gradimento, e ha prodotto effetti positivi sulla motivazione, produttività e attrattività dell'azienda presso lavoratori genitori, persone con disabilità o residenti distanti dalle sedi aziendali. Questo metodo non è però adatto a tutte le mansioni e comporta un rischio di isolamento o sovrapposizione vita-lavoro, se non regolato opportunamente. Il sistema di *Orari flessibili* permette ai dipendenti di modulare ingressi, uscite e schema settimanale di lavoro, promuovendo una maggiore autonomia nella gestione del tempo. A questo si affianca una formazione specifica per i manager, per garantire una leadership orientata all'ascolto e alla personalizzazione dei carichi di lavoro. L'adesione al modello ha coinvolto oltre il 70% della forza lavoro, con un incremento del 20% nella soddisfazione e una riduzione significativa del turnover, soprattutto tra donne e giovani, ma l'applicabilità è limitata in ambienti produttivi o con lavoro a turni.

Queste pratiche dimostrano che la conciliazione vita-lavoro, se gestita con strumenti strutturati, può diventare un fattore strategico per migliorare il benessere individuale, la fidelizzazione del personale e la competitività dell'organizzazione.

Inclusione LGBTQI+

Le *best practices* aziendali riferite all'inclusione delle persone LGBTQI+, come in Tabella 4, si concentrano su interventi mirati a creare un ambiente di lavoro in cui ogni individuo possa esprimere liberamente la propria identità, senza timore di discriminazioni o esclusione. Queste pratiche comprendono strumenti come *Employee Resource Groups*, formazione anti-discriminazione, politiche di linguaggio inclusivo e la creazione di spazi sicuri, che promuovono il rispetto e il benessere delle persone LGBTQI+ nei contesti organizzativi. La formazione anti-discriminazione, rivolta a manager e dipendenti, è fondamentale per sensibilizzare il personale sull'importanza del linguaggio inclusivo e del rispetto delle identità di genere. Parallelamente, l'analisi dei dati permette alle aziende di monitorare la composizione della forza lavoro LGBTQI+, valutare l'impatto delle politiche adottate e intervenire in modo mirato su eventuali diseguaglianze. L'organizzazione di eventi come i Pride aziendali rafforza il senso di appartenenza e favorisce il coinvolgimento anche di coloro che non appartengono alla comunità LGBTQI+, promuovendo una cultura dell'alleanza.

Tabella 4: "Buone pratiche associate alla categoria *Inclusione LGBTQI+*"

Casi studio delle specifiche Best Practice	Tipologia di azione	Azienda	Stakeholder	Anno
1. <i>Pride & Allyship Network</i>	Organizzazione eventi	Accenture (Consulenza)	Personale interno	2004
2. <i>Campagna Self-ID per inclusione LGBTQI+</i>	Formazione, Analisi dati	PepsiCo (Alimentare)	Personale interno	2022

La pratica *Pride & Allyship Network* si basa sulla costruzione di una rete globale di alleati e gruppi di affinità per supportare la comunità LGBTQI+ all'interno dell'organizzazione. Il programma presenta oltre 90 ERG attivi in 45 Paesi e più di 141.000 alleati, con attività promosse come Pride aziendali (115 organizzati), sessioni di sensibilizzazione e l'introduzione di benefit sanitari specifici per persone transgender e coppie dello stesso sesso. L'efficacia di queste pratiche, tuttavia, dipende anche dalla capacità di adattamento ai contesti locali, dove norme e atteggiamenti verso la diversità possono variare.

La *Campagna Self-ID* consente ai dipendenti di autoidentificarsi in modo volontario e confidenziale, indicando orientamento sessuale, identità di genere e pronomi preferiti nei sistemi HR. Questa iniziativa ha lo scopo di personalizzare le politiche di inclusione e

monitorare l'equità retributiva e i percorsi di carriera. Si è registrato un aumento del 15% nelle dichiarazioni volontarie, oltre a un miglioramento della soddisfazione dei dipendenti LGBTQI+.

Queste pratiche dimostrano che promuovere l'inclusione delle persone LGBTQI+ significa integrare valori di rispetto e riconoscimento nelle pratiche quotidiane aziendali, favorendo un clima in cui ciascun individuo si senta libero di esprimere la propria identità. Affinché queste iniziative producano un impatto, è fondamentale che siano sostenute da un impegno concreto su tutti i livelli dell'organizzazione.

Inclusione della disabilità

Le *best practices* aziendali dedicate all'inclusione della disabilità, in Tabella 5, hanno l'obiettivo di garantire pari opportunità di accesso e permanenza nel mondo del lavoro, ma anche di valorizzare le competenze specifiche delle persone con disabilità, contribuendo a una cultura organizzativa più equa e innovativa.

Attraverso la formazione, le aziende forniscono strumenti concreti per relazionarsi con colleghi con disabilità, favorendo una comunicazione più inclusiva, e con l'impiego di coaching e mentoring si affianca la persona in modo continuativo, facilitando l'adattamento ai team e supportando il raggiungimento di obiettivi di carriera. Il recruiting inclusivo viene formulato con la consapevolezza che le persone neurodivergenti possono eccellere in ambiti tecnici o analitici, ma incontrare ostacoli nei processi di selezione tradizionali. Gli orari flessibili, infine, consentono di adattare la giornata lavorativa ai bisogni individuali, tenendo conto di terapie, affaticamento cognitivo o esigenze di trasporto, riducendo il rischio di assenteismo o abbandono.

Tabella 5: “Buone pratiche associate alla categoria *Inclusione della disabilità*”

Casi studio delle specifiche Best Practice	Tipologia di azione	Azienda	Stakeholder	Anno
1. <i>Autism at work</i>	Formazione, Recruitment mirato, Orari flessibili	SAP (Informatica)	Personale interno	2013
2. <i>Formazione per neurodivergenti</i>	Formazione, Coaching, Mentoring	Nagarro (Informatica)	Personale interno	2016
3. <i>Neuro-Diverse Centers of Excellence</i>	Formazione, Recruitment mirato	EY (Consulenza)	Personale interno, Persone candidate	2016
4. <i>Conoscere e riconoscere la disabilità</i>	Formazione, Recruitment mirato	TELT (Ingegneria)	Personale interno	2023

Il programma *Autism at Work* ha trasformato i processi di selezione per renderli accessibili a candidati autistici, sostituendo i colloqui verbali con prove pratiche e ambienti valutativi con meno interazioni sociali, per rendere a proprio agio i candidati. Sono state poi introdotte attività di formazione per i manager e i colleghi, finalizzate a promuovere la comprensione della neurodivergenza e a costruire ambienti di lavoro adattivi. Il programma ha portato all’assunzione di oltre 200 persone autistiche in 16 Paesi, con un tasso di permanenza superiore al 90% e risultati concreti in termini di qualità e innovazione. I risultati dell’iniziativa sono stati così evidenti da favorire la diffusione della pratica in 125 aziende, ma è richiesta una sensibilizzazione culturale profonda.

La pratica *Formazione per neurodivergenti* ha ideato un percorso formativo di 10 settimane per persone neurodivergenti, con docenti formati e ambienti di apprendimento accessibili. Al termine del percorso, i partecipanti vengono inseriti direttamente in aziende partner, con un tasso di occupazione superiore al 75% nel settore software testing. Questa iniziativa è nata in Germania e grazie all’efficacia dimostrata si sta espandendo in India e Austria, ma necessita l’adattamento a contesti culturali differenti.

Per il programma *Neuro-Diverse Centers of Excellence (NCoE)*, EY ha creato centri dedicati in 19 città e 8 paesi per assumere e includere persone neurodivergenti. L’impresa ha riprogettato i processi di selezione per valorizzare le competenze analitiche di questi talenti, offrendo ambienti di lavoro adattati e supporto personalizzato. Si è evidenziato un

miglioramento della produttività dei team, del 20-40%, e un alto tasso di retention (92%), ma i manager devono essere preparati ad accogliere questa diversità. L'iniziativa *Conoscere e riconoscere la disabilità* si concentra sulla sensibilizzazione interna e sulla formazione di tutto il personale, per abbattere le barriere culturali e favorire un linguaggio e una comunicazione realmente inclusivi. L'approccio mira a rendere i processi aziendali più accessibili e a garantire la piena partecipazione delle persone con disabilità nella vita organizzativa quotidiana. Con oltre 180 partecipanti formati, più dell'80% di loro ha affermato di essere soddisfatto dell'iniziativa, ma il progetto si focalizza principalmente sulla sensibilizzazione e meno su inserimento o sviluppo di carriera.

Queste pratiche dimostrano che l'inclusione delle persone con disabilità richiede un approccio che sappia intervenire sia sui processi organizzativi sia sulla cultura aziendale. Non si tratta solo di eliminare barriere fisiche, ma di costruire contesti lavorativi che riconoscano il valore della diversità funzionale, promuovendo pari opportunità di crescita e partecipazione.

Misure per la riduzione del Gender Gap

Le *best practices* aziendali mirate alla riduzione del gender gap, identificate nelle Tabelle 6 e 7, si articolano in interventi volti a promuovere l'equità tra uomini e donne in ambito lavorativo, in particolare affrontano le disuguaglianze in termini di accesso, carriera, retribuzione e rappresentanza femminile in ambiti tecnici e settori tradizionalmente maschili. La numerosità di pratiche presenti in questo ambito permette un'ulteriore suddivisione in due sottogruppi, che classifica le iniziative come rivolte a leadership e progressione di carriera, e programmi per parità retributiva e sostegno finanziario.

La formazione consente alle donne di acquisire competenze in grado di portare risultati in termini di assunzioni, promozioni e imprenditorialità femminile, mentre coaching e mentoring vengono personalizzati in base al livello di carriera, con particolare attenzione alla fase di metà carriera, spesso critica per la permanenza femminile nei percorsi di leadership. Si concede un sostegno finanziario per promuovere l'autonomia economica e per stimolare un'imprenditorialità femminile sostenibile, mentre garantire una trasparenza retributiva promuove fiducia interna e responsabilizzazione manageriale. L'analisi dei dati è essenziale per identificare le disuguaglianze, monitorare i progressi e guidare decisioni strategiche.

Tabella 6: “Buone pratiche associate alle iniziative relative a leadership e progressione di carriera nella categoria di *Misure per la Riduzione del Gender Gap*”

Casi studio delle specifiche Best Practice	Tipologia di azione	Azienda	Stakeholder	Anno
1. <i>Leadership al Femminile</i>	Mentoring, Retribuzione	LVMH (Moda)	Personale interno	2007
2. <i>Steel Women – Donne a tutto tondo</i>	Formazione, Coaching, Mentoring	Feralpi Group (Produzione Industriale)	Personale interno	2008
3. <i>Engineer Girls of Turkey & Kuwait</i>	Formazione, Mentoring	Limak (Ingegneria)	Persone candidate	2015
4. <i>Empowering Women</i>	Formazione, Analisi dati	WE Business (Stesura bilanci di genere)	Imprese	2017
5. <i>Gender Parity in Leadership</i>	Formazione	Shiseido (Cosmetica)	Personale interno	2017
6. <i>TCS - Leadership Programme per donne</i>	Formazione, Coaching, Mentoring	TCS (Informatica)	Personale interno	2018
7. <i>Mind the gap!</i>	Formazione, Mentoring	IDEM (Informatica)	Personale interno	2018
8. <i>Energia Rosa</i>	Formazione	Iberdrola (Energia)	Persone candidate	2019
9. <i>Women in Tech Leadership</i>	Mentoring, Orari flessibili	Wipro (Informatica)	Personale interno	2022
10. <i>Back to School</i>	Formazione	ENEL S.p.A. (Energia)	Persone candidate	2022
11. <i>Green Women Entrepreneurs</i>	Formazione, Sostegno finanziario	Schneider Electric (Energia)	Persone candidate	2024
12. <i>Miniere Inclusive</i>	Formazione	Teck Resources (Ingegneria)	Personale interno	2024

Tabella 7: “Buone pratiche associate a programmi per parità retributiva e sostegno finanziario nella categoria di *Misure per la Riduzione del Gender Gap*”

Casi studio delle specifiche Best Practice	Tipologia di azione	Azienda	Stakeholder	Anno
<i>13. EmpowerHer Finance</i>	Sostegno finanziario	Bank al Etihad (Finanza)	Personale interno	2014
<i>14. Hire Hope</i>	Formazione, Mentoring	Randstad (Consulenza)	Persone candidate	2014
<i>15. Pay Transparency nel Regno Unito</i>	Analisi dati	Imprese britanniche	Imprese	2017
<i>16. Strategia di parità di genere</i>	Mentoring, Retribuzione, Genitorialità	IKEA (Retail)	Personale interno	2021

Leadership al Femminile unisce sessioni di mentoring, creazione di network regionali, audit retributivi e monitoraggio di indicatori per la parità di genere. Hanno partecipato al programma oltre 10000 membri del gruppo LVMH e i ruoli chiave assegnati alle donne sono passati dal 23 al 48%, con 17 donne nella carica di CEO. Purtroppo, persistono ancora divari nei ruoli più tecnici.

Steel Women – Donne a tutto tondo prevede invece percorsi di formazione, coaching, mentoring e affiancamento in impianto per superare le barriere culturali e organizzative che ostacolano l'accesso delle donne all'ambito della produzione siderurgica. È stato inserito in azienda un KPI dedicato inserimento di personale femminile in ruoli core tecnico-produttivi, in modo da monitorare costantemente la situazione. Attraverso il programma *EmpowerHer Finance* in Giordania, la banca Bank al Etihad ha promosso l'inclusione finanziaria femminile offrendo prodotti su misura, formazione e servizi bancari gender-sensitive. I prestiti e i depositi dedicati alle donne hanno subito un incremento del 15% circa, inoltre la rappresentanza femminile nei consigli amministrativi di società quotate è aumentata dal 9 al 30%. Per mantenere questi risultati, è importante osservare la dipendenza dalle condizioni socio-politiche locali. Il programma *Hire Hope* è nato per sostenere donne sopravvissute a violenza domestica e aiuta le partecipanti a sviluppare competenze tecniche e soft skills per entrare stabilmente nel mondo del lavoro. Attraverso formazione, apprendistati retribuiti e mentoring, sono state coinvolte oltre 1000 donne, con un tasso del 95% di inserimento in occupazioni a lungo termine, ma attualmente l'intervento è focalizzato su donne in contesti ad alto rischio.

Il programma *Engineer Girls of Turkey & Kuwait* promuove la partecipazione delle donne nell'ambito STEM e lo sviluppo delle competenze ingegneristiche, offrendo borse di studio, mentoring e formazione a studentesse delle scuole superiori e universitarie in Turchia e Kuwait. Sono state coinvolte oltre 53.000 studentesse e 710 universitarie, con un tasso di occupazione post-laurea dell'84%, ma è richiesto coordinamento con scuole e famiglie. L'iniziativa *Empowering Women* combina formazione individuale per supportare la leadership femminile e realizza un gender equality assessment, ovvero una certificazione attraverso analisi e monitoraggio sui reali livelli di parità di genere in azienda. In seguito all'adozione della pratica si è ottenuto un miglioramento della rappresentanza femminile nei ruoli decisionali, ma il processo di certificazione è un elemento complesso. L'iniziativa *Gender Parity in Leadership* ha l'obiettivo di aumentare la presenza femminile nei ruoli dirigenziali in Giappone attraverso politiche di lavoro inclusive, mentoring e sviluppo delle competenze di leadership. Si è ottenuto un aumento del 24% delle donne in posizioni di leadership e il 91% delle partecipanti ha mostrato interesse a puntare a una promozione, ma la cultura giapponese richiede ulteriore tempo per questi cambiamenti. La pratica *Pay Transparency (UK)* impone alle aziende con più di 250 dipendenti di pubblicare report annuali sul divario retributivo di genere. Questo ha spinto numerose imprese a migliorare la trasparenza salariale e si è ottenuta una riduzione del divario retributivo di genere del 18%, ma spesso si incontrano resistenze interne.

Il *TCS-Leadership Programme per donne* è un programma di mentoring e sviluppo rivolto a donne ad alto potenziale, con percorsi personalizzati che includono coaching, formazione manageriale e sponsorship da parte dei vertici aziendali. Questo approccio ha portato ad un incremento del 60% del numero di donne promosse a ruoli di leadership in 5 anni, ma essendo rivolto a donne ad "alto potenziale" rischia di escludere altre dipendenti meritevoli. *Mind the Gap!* fornisce invece strumenti di audit e consulenza per misurare e ridurre il gender gap nelle imprese, oltre a formazione e mentoring per promuovere le leadership femminile. Tramite l'IDEM Index e l'IDEM Session, aiuta le aziende a riconoscere criticità strutturali e a tradurre l'impegno verso la parità in azioni concrete e certificate. La pratica ha aumentato la consapevolezza delle partecipanti e ha portato all'adozione di nuovi modelli di leadership più inclusivi e all'implementazione di politiche di flessibilità. Tuttavia, è possibile incontrare una resistenza al cambiamento da parte di organizzazioni consolidate. L'iniziativa *Energía Rosa* in America Latina ha formato donne come elettriciste, contribuendo ad abbattere stereotipi di genere in ambiti tecnici. Dal 2019 al 2024 il tasso di assunzione è

salito dal 2 al 36% e il 76% delle donne formate è stato assunto internamente, tuttavia questo progetto può incontrare delle limitazioni in altri settori tecnici.

La *Strategia di parità di genere* punta all'equilibrio 50:50 tra uomini e donne nei ruoli dirigenziali. Include azioni sistemiche come la revisione del gender pay gap, l'integrazione di KPI nei sistemi manageriali e programmi di sviluppo professionale femminile. Nel 2022 sono stati raggiunti risultati importanti: il 54% dei co-worker e il 50% dei manager sono donne, mentre le CEO a livello nazionale hanno raggiunto il 46%. *Women in Tech Leadership* affronta la scarsità di donne nei ruoli senior e il tasso di abbandono nella fase di metà carriera con l'uso di mentoring e orari flessibili. In seguito all'adozione di questa pratica, la leadership femminile è aumentata dal 7 al 18%, mentre l'abbandono a metà carriera si è ridotto del 10%.

Back to School è un'iniziativa di orientamento rivolta a studentesse delle scuole secondarie, con l'obiettivo di promuovere l'interesse per le discipline STEM e di offrire modelli femminili di riferimento. Attualmente sono state coinvolte 7800 studentesse e il target per il 2026 è raggiungerne 19000, ma si deve prestare attenzione ad avere un impatto eterogeneo tra regioni e scuole.

Green Women Entrepreneurs supporta l'imprenditorialità femminile nel settore delle energie rinnovabili in Africa occidentale, offrendo formazione, accesso a capitali e supporto tecnico, con benefici diffusi anche a livello comunitario. Sono state formate oltre 7000 donne e sono state create più di 5000 imprese femminili, ma è necessario un supporto continuo per sostenere le imprese avviate.

Il programma *Miniere Inclusive* in siti estrattivi di Cile, Canada e USA, mira a rendere il lavoro in miniera più accessibile alle donne tramite centri di ascolto, supporto psicologico e campagne di sensibilizzazione per creare ambienti di lavoro sicuri e inclusivi. Sono stati formati migliaia di lavoratori e la presenza di donne in questi siti è aumentata dell'11%, nonostante rimanga un settore ad alto rischio.

Le *best practices* analizzate mostrano che il superamento del gender gap passa attraverso strategie che valorizzano il talento femminile lungo tutto il percorso professionale e promuovono condizioni di equità reale. Per produrre un impatto duraturo, è fondamentale che queste iniziative siano integrate nelle politiche aziendali e sostenute da un impegno continuo a tutti i livelli organizzativi.

Sviluppo professionale e Leadership

Lo sviluppo professionale e la promozione della leadership inclusiva rappresentano elementi fondamentali per garantire la valorizzazione del capitale umano e l'equità nelle opportunità di crescita. Iniziative come programmi di mentoring, coaching, formazione alla leadership inclusiva e percorsi dedicati al rientro al lavoro risultano strumenti efficaci per ridurre i divari interni e promuovere una cultura organizzativa realmente meritocratica. La formazione rappresenta uno strumento chiave per favorire l'acquisizione di competenze tecniche e trasversali, incoraggiando un'evoluzione professionale, mentre il mentoring facilita la trasmissione di conoscenze e l'orientamento alla carriera, soprattutto per le categorie meno rappresentate nei livelli apicali. Il supporto alla genitorialità permette una reintegrazione graduale, contribuendo a ridurre il rischio di abbandono e garantendo continuità nei percorsi di carriera. Il coaching è invece dedicato ai manager, e offre un accompagnamento individuale orientato allo sviluppo di competenze di leadership consapevole e inclusiva.

Tabella 8: "Buone pratiche associate alla categoria *Sviluppo professionale e Leadership*"

Casi studio delle specifiche Best Practice	Tipologia di azione	Azienda	Stakeholder	Anno
1. <i>Inclusive Leadership Program</i>	Coaching	McKinsey&Co (Consulenza)	Imprese	2015
2. <i>Social Mobility Programmes</i>	Formazione	PwC UK (Consulenza)	Persone candidate	2018
3. <i>Live Better U</i>	Formazione	Walmart (Retail)	Personale interno	2018
4. <i>Return to Work Program</i>	Formazione, Mentoring, Genitorialità	Infosys (Informatica)	Personale interno	2020

L'*Inclusive Leadership Program* è pensato per formare manager capaci di guidare con empatia e valorizzare la diversità all'interno dei team. Il programma è articolato in workshop e coaching, e si distingue per essere stato costruito a partire dai feedback dei dipendenti. Tutti i team leader dell'azienda sono stati formati e i risultati hanno mostrato un aumento del 17% del tasso di engagement del team. Tuttavia, l'efficacia di questo tipo di iniziative richiede coinvolgimento costante e una misurazione dell'impatto a lungo termine. L'iniziativa *Social Mobility Programmes* include programmi nelle scuole, work experience retribuite e percorsi di apprendistato in ambito tecnologico per promuovere la mobilità sociale

di giovani provenienti da contesti svantaggiati nel Regno Unito. Il programma ha formato oltre 18.000 studenti, sostenuto più di 600 imprese sociali e aumentato le assunzioni da contesti svantaggiati dal 9% al 17%, ma è necessaria la collaborazione con istituzioni pubbliche. *Live Better U* copre i costi dell'istruzione universitaria e corsi di sviluppo professionale, consentendo ai dipendenti di avanzare in ruoli di maggiore responsabilità. La pratica ha coinvolto oltre 89.000 dipendenti, raddoppiando il tasso di promozione e aumentando del 20% la retention dei partecipanti, ma la sostenibilità dipende dalla capacità di mantenere finanziamenti per la formazione gratuita.

Il *Return to Work Program* prevede attività di reskilling tecnico, coaching e reinserimento progressivo in progetti aziendali di persone che rientrano nel mercato del lavoro dopo periodi di pausa. L'iniziativa ha ottenuto un tasso di assunzione stabile superiore al 90% e il 72% dei partecipanti ha ricevuto una promozione entro l'anno dal rientro, ma c'è il rischio che la pratica si limiti solamente alle donne rientranti dalla maternità.

Programmi come quelli analizzati valorizzano il talento, facilitano il rientro e la progressione di carriera per categorie spesso trascurate, e promuovono un modello di leadership capace di integrare competenze tecniche e sensibilità relazionali. L'efficacia di queste iniziative richiede il reale impegno del management nel sostenerle nel tempo.

Misurazione DEI

La misurazione dei dati garantisce che gli impegni dichiarati dalle organizzazioni si traducano in risultati concreti e verificabili. La raccolta, l'analisi e la pubblicazione di dati permette di fotografare con precisione la composizione interna, individuare eventuali disparità e progettare interventi mirati. Tuttavia, questo processo richiede attenzione alla tutela della privacy, alla volontarietà nella partecipazione, alla trasparenza nei risultati e alla capacità dell'azienda di agire coerentemente a partire dai dati raccolti. Attraverso misurazioni quantitative e qualitative, le imprese raccolgono informazioni dettagliate sulla composizione della forza lavoro e sul clima inclusivo percepito, utilizzando survey anonime, sistemi di autoidentificazione volontaria e indicatori specifici integrati nei processi HR. L'analisi statistica dei risultati consente di individuare aree di forza e criticità, in modo da attuare azioni concrete in risposta ai dati raccolti.

Tabella 9: “Buone pratiche associate alla categoria *Misurazione DEI*”

Casi studio delle specifiche Best Practice	Tipologia di azione	Azienda	Stakeholder	Anno
1. <i>DEI Metrics and Accountability</i>	Analisi dati	Heineken Mexico (Alimentare)	Imprese	2018
2. <i>Misurazione dell'Inclusione</i>	Analisi dati	PwC (Consulenza)	Imprese	2020
3. <i>DE&I nel Sustainable Procurement</i>	Analisi dati	A2A S.p.A. (Energia)	Imprese	2021

Il sistema di *Misurazione dell'Inclusione* sviluppato da PwC consente di rilevare in maniera approfondita il clima inclusivo percepito nei diversi team. I dati, raccolti tramite survey anonime e analizzati con strumenti statistici, vengono condivisi con i manager per stimolare azioni correttive mirate. Il 77% dei dipendenti con disabilità che hanno partecipato al sondaggio ha dichiarato di sentirsi parte integrante dell'organizzazione e le donne con indice di inclusione più alto sono due volte più propense a raccomandare il proprio datore di lavoro. È importante valutare i risultati in modo coerente, dato che la mancanza di dati quantitativi rende la misurazione non pienamente oggettiva.

Il programma *DEI Metrics and Accountability* ha integrato la funzione di *Self-ID* volontaria nei propri sistemi HR, cioè una dichiarazione secondo genere, orientamento sessuale o etnia per monitorare in modo accurato la composizione della forza lavoro, e ha introdotto KPI di inclusione nella performance dei manager. L'applicazione di questa pratica ha portato ad un aumento del 45% nella partecipazione dei dipendenti a iniziative DEI e al raddoppio delle donne in posizioni dirigenziali in tre anni. Anche in questo caso, la misurazione dell'inclusione risulta complessa e presenta il rischio di soggettività nella valutazione. L'iniziativa *DE&I nel Sustainable Procurement* mostra come la misurazione DEI possa estendersi oltre i confini dell'impresa, influenzando la supply chain attraverso la valutazione di criteri inclusivi nei bandi di gara e nei rapporti con i fornitori. Attualmente, gli ordini sono affidati al 30% a fornitori che adottano pratiche DEI, mentre per il 2030 l'obiettivo è raggiungere il 70%. Tuttavia, l'efficacia del programma dipende dalle autovalutazioni dei fornitori, in quanto non è possibile fare valutazioni interne dirette ad altre imprese.

Le pratiche analizzate dimostrano che la misurazione della DEI è una componente strategica della governance inclusiva, capace di guidare decisioni, monitorare progressi e costruire fiducia all'interno e all'esterno dell'organizzazione.

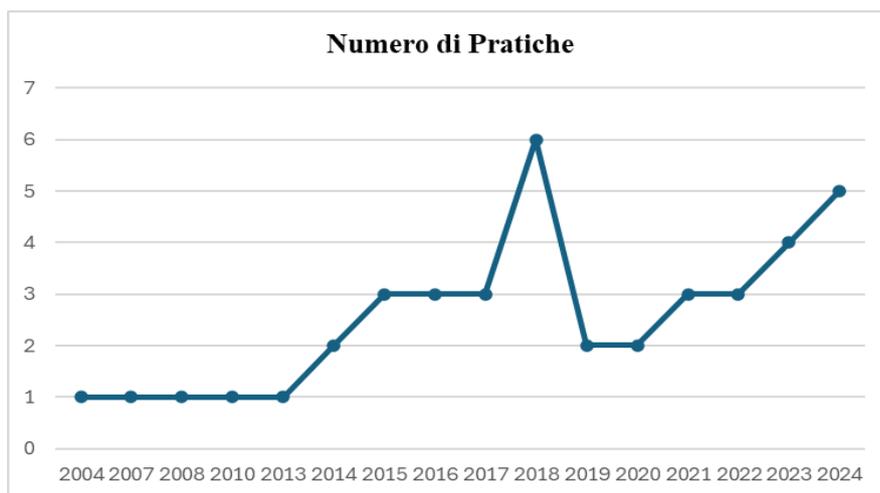
3.2 Analisi comparativa

È stata condotta un'analisi con l'obiettivo di confrontare le quaranta pratiche in termini di anno di lancio, tipologia di stakeholder a cui l'iniziativa è rivolta, settore aziendale dell'impresa che l'ha implementata, e tipologia di azione applicata. In seguito a questa analisi basata su una prospettiva generale, possiamo confrontare, anche in termini di efficacia, le diverse tipologie di azione in relazione alle specifiche categorie.

3.2.1 Anno di lancio

Il Grafico 1 mostra l'andamento temporale dell'implementazione delle *best practices* adottate dalle imprese analizzate.

Grafico 1: "Numero di pratiche implementate nel corso degli ultimi vent'anni"



Nei primi anni 2000, sono state sviluppate poche pratiche in quanto si tratta di un periodo di iniziale interesse per il *Diversity Management*, con poche aziende coinvolte. Si osserva come, a partire dal 2014, il numero di pratiche implementate abbia registrato un incremento costante, riflettendo la crescente attenzione verso la DEI come leva strategica per le organizzazioni, in coerenza con quanto emerso nella revisione della letteratura. Il 2018 si è rivelato un anno particolarmente attivo nell'adozione di iniziative di inclusione,

mentre si evidenzia una lieve flessione tra il 2019 e il 2020, probabilmente correlata al fatto che, nel periodo della pandemia da Covid-19, l'importanza delle iniziative DEI è passata in secondo piano rispetto alla situazione sanitaria ed economica e a causa di restrizioni che hanno impedito l'applicazione stessa di alcune iniziative.

Il numero di pratiche ha poi ripreso a crescere costantemente, con il 2024 tra gli anni più attivi in termini di implementazione di nuove pratiche.

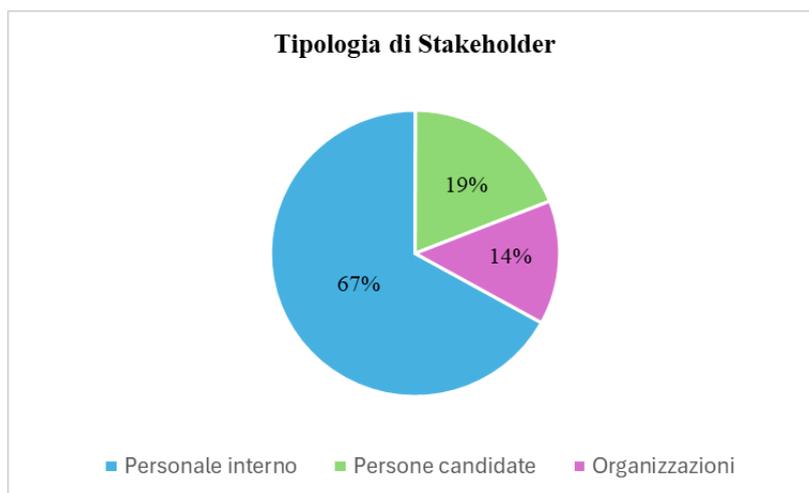
Il paper *“Time’s up! Feminist theory and activism meets organization studies”* (Emma Bell et al., 2018) presenta una serie di movimenti su scala globale, come il Movimento #MeToo del 2018 e il progetto 1 Million Women del 2009, che potrebbero aver influenzato l'interesse per le misure di riduzione del Gender Gap e quindi questo andamento temporale delle *best practices*.

Il grafico conferma dunque che le imprese stanno gradualmente integrando in modo sistematico le politiche DEI, non solo per rispondere a vincoli normativi, ma per valorizzare le differenze e migliorare le proprie performance organizzative.

3.2.2 Tipologia di Stakeholder

Il Grafico 2, a torta, evidenzia la distribuzione delle pratiche analizzate in funzione della tipologia di stakeholder coinvolti.

Grafico 2: “Classificazione delle pratiche in base agli stakeholder”



Si osserva come la maggior parte delle iniziative (67%) sia rivolta al personale già presente in azienda, a conferma dell'orientamento delle imprese a creare ambienti di lavoro inclusivi e a promuovere un clima di appartenenza, in linea con quanto emerso soprattutto dalle pratiche

nelle categorie “Benessere e cultura organizzativa” e “Sviluppo professionale e leadership”. Il 19% delle pratiche è rivolto a persone candidate, mostrando come le aziende stiano progressivamente introducendo principi di inclusione anche nei processi di selezione e reclutamento, rispondendo così all’esigenza di attrarre talenti diversificati e di superare i bias nei processi HR.

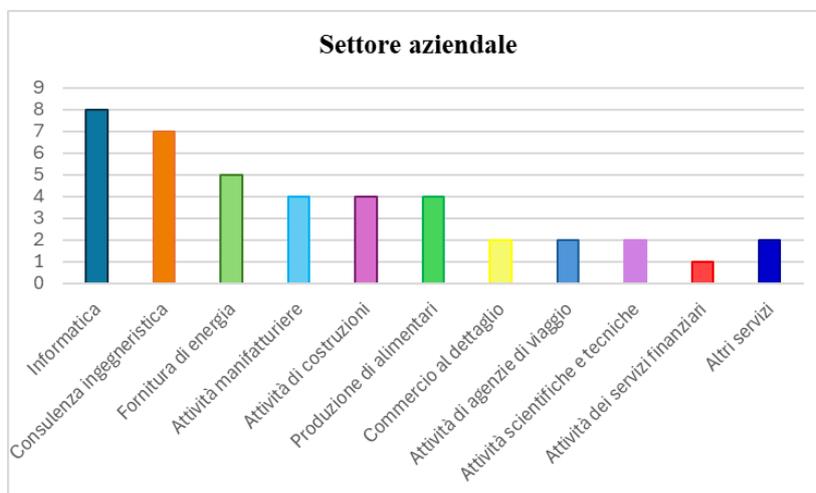
Infine, il 14% delle pratiche riguarda le organizzazioni stesse, cioè la struttura interna delle imprese, riflettendo l’importanza di monitorare internamente le performance in ambito DEI tramite sistemi di misurazione, certificazioni e policy organizzative strutturate. Questo dato conferma che, nonostante l’attenzione principale sia rivolta al benessere delle persone, le imprese stanno riconoscendo il *Diversity Management* come leva strategica per rafforzare la cultura aziendale, la reputazione e le performance complessive.

Il grafico evidenzia quindi che le imprese stanno integrando le politiche DEI con un approccio che mette al centro le persone, senza trascurare la dimensione organizzativa e l’impatto delle pratiche sulla competitività aziendale.

3.2.3 Settore aziendale

Il Grafico 3 mostra la distribuzione delle *best practices* in base al settore aziendale di appartenenza, individuato tramite la classificazione ATECO, consentendo di identificare i settori più attivi nell’implementazione di pratiche inclusive.

Grafico 1: “Settore di riferimento delle imprese del campione”



Si osserva che i settori di Programmazione e consulenza informatica (Codice Ateco K62) e Consulenza ingegneristica (Codice Ateco O82) sono i più rappresentati, con rispettivamente 8

e 7 pratiche, riflettendo l'attenzione di queste imprese verso la costruzione di ambienti inclusivi e l'esigenza di attrarre talenti in un mercato del lavoro altamente competitivo. Segue poi il settore della Fornitura di energia (Codice Ateco D35) con 5 pratiche, che testimonia come anche i settori più tradizionali stiano progredendo verso un approccio inclusivo, adottando politiche di conciliazione vita-lavoro e programmi per ridurre il gender gap, rispondendo alle richieste normative e sociali. Il grafico evidenzia inoltre una presenza significativa di pratiche nei settori di Attività manifatturiere (Codice Ateco C20, in quanto sono fabbricazioni di prodotti chimici), Attività di costruzioni (Codice Ateco F42) e Produzione di alimentari (Codice Ateco C10), con 4 pratiche ciascuno, che stanno avviando percorsi di miglioramento attraverso politiche di mentoring, formazione e processi di recruiting inclusivo. Altri settori come il Commercio al dettaglio (Codice Ateco G47), le Attività di agenzie di viaggio (Codice Ateco O79), le Attività professionali, scientifiche e tecniche (Codice Ateco N74), e le Attività dei servizi finanziari (Codice Ateco L64), presentano un numero inferiore di pratiche, ma la loro presenza segnala che l'interesse verso il *Diversity Management* sta raggiungendo diversi settori.

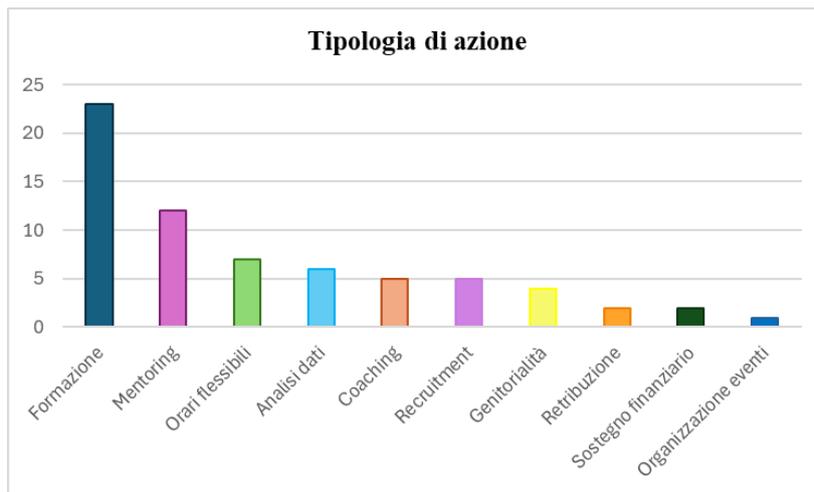
Infine, la presenza di enti non-profit e di imprese britanniche appartenenti a diversi settori, arricchisce l'analisi evidenziando come le buone pratiche possano nascere in contesti differenti e diventare modelli trasferibili.

Il grafico, dunque, conferma che le pratiche DEI si stanno progressivamente diffondendo in molteplici settori, con una concentrazione più alta nei settori con maggiore capitale umano e competenze specialistiche, dimostrando come la DEI sia percepita come una leva strategica per migliorare la competitività e il clima aziendale.

3.2.4 Tipologia di azione

Il Grafico 4 evidenzia la distribuzione delle *best practices* analizzate in base alla tipologia di azione implementata dalle imprese.

Grafico 4: “Tipologia di azione implementata nelle singole pratiche”



Si osserva che la formazione rappresenta la tipologia di azione più utilizzata, con oltre 20 pratiche riscontrate, confermando quanto emerso nella letteratura, che identifica la formazione come leva primaria per sensibilizzare i dipendenti e costruire una cultura inclusiva. Segue poi il mentoring, che riflette la crescente attenzione verso lo sviluppo professionale e il supporto mirato a gruppi sottorappresentati attraverso percorsi di accompagnamento e crescita, come emerge nei programmi di leadership inclusiva e nei progetti di rientro dalla genitorialità. Orari flessibili, analisi dei dati, coaching, recruitment e genitorialità occupano una posizione intermedia, indicando come le imprese stiano progressivamente integrando strumenti per favorire la conciliazione vita-lavoro, migliorare i processi di selezione in ottica inclusiva e raccogliere dati per monitorare e misurare l’efficacia delle politiche DEI. Infine, le azioni relative a retribuzione, sostegno finanziario e organizzazione di eventi risultano meno frequenti ma comunque significative poiché legate a interventi mirati, ad esempio trasparenza salariale per ridurre il gender pay gap, benefit per il supporto alle famiglie e Pride aziendali.

Il grafico evidenzia come le imprese tendano a combinare azioni culturali, organizzative e strutturali, con una prevalenza di pratiche formative e di mentoring, confermando che l’efficacia delle politiche DEI risiede nell’integrazione di approcci differenti capaci di rispondere alle diverse dimensioni della diversità presentate.

Formazione

La formazione emerge come lo strumento più utilizzato all'interno delle diverse categorie di *best practices* DEI analizzate, confermandosi come un'importante leva strategica. Nella categoria Benessere e inclusione organizzativa, la formazione ha l'obiettivo di sensibilizzare il personale, promuovere il linguaggio inclusivo, costruire un clima di ascolto e valorizzare le differenze, integrandosi con attività di coaching e mentoring. Nell'area Inclusione LGBTQI+, la formazione è utilizzata per contrastare stereotipi e discriminazioni, sensibilizzare sul rispetto dell'identità di genere e sull'uso di linguaggi inclusivi, creando ambienti di lavoro più sicuri e accoglienti. Per l'Inclusione delle persone con disabilità, i percorsi formativi forniscono strumenti pratici per relazionarsi con colleghi con disabilità e rafforzano le competenze dei manager nel gestire la diversità funzionale.

Nelle Misure per la riduzione del Gender Gap, la formazione sostiene percorsi di leadership al femminile, contribuendo a sviluppare competenze e consapevolezza nelle donne e a rimuovere le barriere culturali all'avanzamento di carriera.

Anche nella categoria Sviluppo professionale e Leadership, la formazione è caratterizzata in programmi di leadership inclusiva e in percorsi di upskilling e reskilling per gruppi sottorappresentati, promuovendo crescita e progressione interna.

La formazione potrebbe essere integrata anche nelle pratiche per la Conciliazione vita–lavoro e supporto alla genitorialità, per accompagnare i percorsi di rientro dopo i congedi assieme a coaching e mentoring. Inoltre, nella Misurazione DEI, la formazione potrebbe portare ad un uso consapevole dei dati e all'applicazione dei KPI DEI, facilitando la comprensione e l'integrazione degli obiettivi di inclusione nei processi decisionali.

Mentoring

Il mentoring si realizza attraverso una relazione continuativa tra una persona con maggiore esperienza (*mentor*) e una persona con minore esperienza o in una fase di crescita (*mentee*), con l'obiettivo di supportarne l'apprendimento, l'orientamento professionale e il raggiungimento degli obiettivi di carriera.

Il mentoring si configura come un elemento ricorrente nelle *best practices* aziendali, con 12 iniziative che lo applicano in base agli obiettivi di ciascun ambito. Nella categoria Benessere e inclusione organizzativa, il mentoring supporta l'integrazione dei

dipendenti, in particolare quelli provenienti da gruppi sottorappresentati, favorendo il senso di appartenenza e la costruzione di un clima aziendale inclusivo attraverso percorsi di affiancamento e supporto individuale.

Per la Conciliazione vita–lavoro e supporto alla genitorialità, il mentoring si rivela utile nei programmi di reboarding post-congedo, accompagnando i genitori nel rientro e sostenendo la continuità professionale, riducendo il rischio di abbandono del posto di lavoro e agevolando la ripresa dei percorsi di carriera.

Per l’Inclusione delle persone con disabilità, il mentoring è un mezzo per garantire un affiancamento mirato durante l’inserimento lavorativo e nei percorsi di crescita, favorendo un adattamento efficace all’ambiente di lavoro e una valorizzazione delle competenze individuali. All’interno delle Misure per la riduzione del Gender Gap, il mentoring è utilizzato nei programmi di leadership al femminile per sostenere le donne nell’accesso a ruoli apicali e per superare barriere culturali e strutturali, facilitando l’acquisizione di competenze e la costruzione di reti professionali.

Nella categoria Sviluppo professionale e Leadership, il mentoring è utile per promuovere percorsi di crescita personalizzati e inclusivi, sia attraverso programmi di mentoring tradizionali sia tramite modelli di reverse mentoring che valorizzano competenze intergenerazionali e culturali.

Nell’ambito dell’Inclusione LGBTQI+, il mentoring potrebbe essere utilizzato per costruire reti di alleanza e spazi sicuri che permettono alle persone LGBTQI+ di confrontarsi con colleghi e leader inclusivi, mentre nella Misurazione DEI il mentoring potrebbe accompagnare le pratiche di raccolta dati e, attraverso l’affiancamento nella lettura dei dati, favorire l’applicazione concreta delle metriche di inclusione.

Orari flessibili

Gli orari flessibili si rivelano una misura concreta e trasversale in grado di migliorare la qualità della vita dei dipendenti e sostenere l’equilibrio vita-lavoro. Nella Conciliazione vita–lavoro e supporto alla genitorialità, gli orari flessibili permettono ai dipendenti, in particolare a chi ha responsabilità familiari, di gestire meglio i tempi di cura e le esigenze domestiche, riducendo il rischio di abbandono e favorendo la permanenza nel mercato del lavoro.

Nell’Inclusione delle persone con disabilità, gli orari flessibili facilitano l’inserimento lavorativo e la gestione delle necessità personali o sanitarie, permettendo una maggiore

autonomia e riducendo le barriere all'occupazione stabile. Rispetto alle Misure per la riduzione del Gender Gap, la flessibilità oraria contribuisce a superare le barriere che spesso ostacolano le carriere femminili, legate alla gestione della cura familiare, favorendo una distribuzione più equa delle responsabilità tra uomo e donna.

Per l'Inclusione LGBTQI+, la flessibilità oraria potrebbe supportare le esigenze di cura della salute, di partecipazione ad attività di supporto o di tutela del benessere psicologico, mentre nella categoria Sviluppo professionale e Leadership, orari flessibili e smart working potrebbero agevolare la partecipazione a percorsi di leadership anche per persone che, per motivi personali o familiari, avrebbero difficoltà a seguire programmi rigidi.

Analisi dati

L'analisi dei dati rafforza le pratiche DEI nelle diverse categorie analizzate, consentendo di monitorare e misurare le azioni intraprese dalle organizzazioni. Nella categoria Benessere e inclusione organizzativa, l'analisi dei dati permette di misurare il clima interno, il livello di soddisfazione e il senso di appartenenza dei dipendenti, identificando aree di miglioramento e monitorando l'efficacia delle iniziative di inclusione implementate. Per l'Inclusione LGBTQI+, l'analisi dei dati consente di monitorare la composizione della forza lavoro, le retribuzioni e i percorsi di carriera delle persone LGBTQI+, supportando l'identificazione di eventuali disparità e guidando interventi mirati per promuovere l'equità e il rispetto delle identità.

Nelle Misure per la riduzione del Gender Gap, l'analisi dati è fondamentale per monitorare le retribuzioni, i livelli di rappresentanza femminile nei ruoli apicali e la partecipazione ai percorsi di sviluppo, costituendo la base per la costruzione di strategie di uguaglianza di genere. Infine, nella Misurazione DEI, l'analisi dati permette di raccogliere e interpretare informazioni relative a genere, etnia, orientamento sessuale, disabilità e altri fattori, fornendo indicatori utili per definire obiettivi, valutare l'impatto delle politiche implementate e comunicare in modo trasparente i risultati ottenuti.

Nella Conciliazione vita-lavoro e supporto alla genitorialità, l'analisi dei dati non è uno strumento particolarmente utilizzato, ma lo studio di dati relativi all'utilizzo delle misure di flessibilità e ai tassi di rientro post-congedo consentirebbe di valutare l'impatto delle politiche adottate, evidenziando criticità e opportunità di miglioramento.

Coaching

Il coaching si realizza attraverso una relazione tra un *coach* e una persona (*coachee*), generalmente collocati sullo stesso livello aziendale, in un rapporto simile a quello tra *buddy* o *peer*, e si configura come una pratica flessibile che supporta lo sviluppo individuale e la creazione di contesti inclusivi nelle diverse categorie analizzate. Nella categoria Benessere e inclusione organizzativa, il coaching è utilizzato per accompagnare i dipendenti nel percorso di crescita personale e professionale, favorendo la consapevolezza delle proprie competenze e potenzialità. Nell’Inclusione delle persone con disabilità, il coaching può favorire l’autonomia dei dipendenti con disabilità all’interno dei team, accompagnando il percorso di inserimento e sviluppo delle competenze in modo personalizzato. Per le Misure per la riduzione del Gender Gap, il coaching è utilizzato per sostenere le donne nell’accesso a ruoli di leadership, offrendo supporto personalizzato per affrontare le sfide legate all’avanzamento di carriera e per rafforzare le competenze di leadership. Nella categoria Sviluppo professionale e Leadership, il coaching accompagna i percorsi di crescita dei dipendenti, in particolare dei gruppi sottorappresentati, favorendo l’acquisizione di competenze manageriali e il superamento delle barriere che ostacolano le opportunità di carriera.

Nella Conciliazione vita–lavoro e supporto alla genitorialità, il coaching si potrebbe affiancare ai programmi di rientro post-congedo, riducendo lo stress e facilitando il reinserimento con maggiore sicurezza e continuità di carriera, mentre per l’Inclusione LGBTQI+, il coaching potrebbe permettere di acquisire strumenti per gestire eventuali situazioni di discriminazione o micro-aggressioni. Nella Misurazione DEI, il coaching potrebbe essere utilizzato per formare i leader nell’interpretazione dei dati e nell’attuazione delle politiche DEI, aiutando a tradurre le metriche in azioni concrete.

Recruitment mirato

Il recruitment mirato contribuisce a costruire una forza lavoro diversificata e a promuovere l’equità nei processi di selezione.

Nella categoria Benessere e inclusione organizzativa, il recruitment mirato consente di attrarre candidati provenienti da background diversi, promuovendo un ambiente di lavoro inclusivo sin dall’ingresso in azienda e garantendo pari opportunità attraverso criteri di selezione oggettivi

e privi di bias.

Per l’Inclusione delle persone con disabilità, il recruitment mirato è essenziale per superare le barriere all’ingresso, attraverso partnership con enti e associazioni, adattamento dei processi di selezione e l’offerta di condizioni di lavoro inclusive e accessibili.

Nella Conciliazione vita–lavoro e supporto alla genitorialità, il recruitment mirato potrebbe includere persone che ricercano condizioni lavorative flessibili a causa di esigenze familiari, mentre per le Misure per la riduzione del Gender Gap, il recruitment mirato avrebbe l’obiettivo di aumentare la presenza femminile nei settori e nei ruoli in cui le donne sono sottorappresentate. Inoltre, nella Misurazione DEI, il recruitment mirato potrebbe essere monitorato attraverso KPI relativi alla composizione dei candidati e degli assunti per genere, etnia, orientamento sessuale e disabilità.

Conclusioni

La ricerca sviluppata in questa tesi ha permesso di esplorare in profondità il tema della DEI all'interno delle imprese, con l'obiettivo di comprendere come la valorizzazione delle differenze possa diventare un elemento centrale nella strategia organizzativa, in grado di generare benessere per le persone e vantaggi competitivi per le aziende.

Attraverso l'analisi di un campione di *best practices* adottate a livello nazionale e internazionale, è emerso che la DEI non può essere trattata come un insieme di azioni simboliche, ma richiede un'integrazione strutturale all'interno della cultura aziendale. Le pratiche più efficaci sono quelle che riescono a incidere su più livelli: dalla formazione alla leadership inclusiva, dal supporto alla genitorialità alle politiche di flessibilità, dal recruitment mirato al monitoraggio dei dati per valutare l'impatto delle iniziative implementate. Ognuno di questi interventi contribuisce a costruire un ambiente di lavoro in cui ogni individuo si sente accolto, valorizzato e libero di esprimere il proprio potenziale.

Il contributo principale di questo studio consiste nell'aver presentato una mappatura strutturata delle *best practices*, suddividendole in categorie che riflettono le aree di intervento più significative per le organizzazioni. Questa classificazione può rappresentare uno strumento utile per le imprese che hanno la necessità di orientarsi nella scelta delle pratiche più adatte al proprio contesto, consentendo di identificare priorità di intervento e di pianificare percorsi coerenti con i propri valori e obiettivi strategici.

Dallo studio emergono alcune raccomandazioni per le aziende che desiderano rafforzare il proprio impegno verso la DEI.

È fondamentale partire da una regolamentazione e da una consapevolezza interna, investendo sulla formazione e sulla sensibilizzazione per superare stereotipi e bias inconsapevoli che possono influenzare i processi decisionali.

Al tempo stesso, è importante occuparsi del processo di misurazione dell'efficacia delle pratiche, in quanto solo ciò che viene misurato può essere migliorato. Le aziende sono inoltre chiamate a promuovere politiche di flessibilità e a creare ambienti di lavoro in cui la diversità non sia semplicemente accettata, ma diventi una leva strategica e di crescita collettiva.

Infine, è importante evidenziare che la creazione di una cultura inclusiva richiede il

coinvolgimento di tutte le persone all'interno dell'organizzazione, con un'attenzione particolare alla leadership, che deve garantire valori di equità e inclusione.

Le pratiche analizzate in questa tesi dimostrano che le organizzazioni che intraprendono un percorso di DEI non solo migliorano il benessere delle persone al loro interno, ma aumentano anche la propria capacità di attrarre talenti, stimolare l'innovazione e rafforzare la propria reputazione. Queste azioni vengono implementate all'interno di specifici contesti economici e sociali, che ne influenzano l'efficacia e l'applicazione all'interno delle organizzazioni, quindi bisogna essere in grado di riconoscere le modalità più adatte alla propria struttura.

Per quanto riguarda le prospettive future, è possibile che si registri un rallentamento delle politiche di Diversity & Inclusion a causa del *backlash* attualmente osservato negli Stati Uniti. Tuttavia, l'impatto di queste dinamiche potrebbe variare significativamente tra le diverse aree geopolitiche, con scenari differenti tra Stati Uniti ed Europa: si possono osservare le differenti situazioni descritte nell'articolo "*DEI in Europe: Advancing Toward Global Leadership*" (Hiyam Ghabbash, 2025) , in cui si nota un continuo progresso in ambito DEI in Europa, e nell'articolo "*Under pressure, U.S. companies back off DEI pay metrics*" (Ross Kerber, 2025), in cui si riporta la cancellazione di alcune *best practices* di importanti aziende statunitensi, come Mastercard, correlate all'attuale situazione politica degli USA.

Investire nella DEI ad oggi non è più un'opportunità che si sceglie di intraprendere o no, ma diventa una scelta strategica indispensabile per le imprese che vogliono affrontare le sfide del futuro in modo sostenibile, responsabile e realmente orientato al benessere delle persone e della società.

Bibliografia e Sitografia

- Agte Patrick, Attanasio Orazio, Goldberg Pinelopi K., Ratan Aishwarya Lakshmi, Pande Rohini, “*Gender Gaps and Economic Growth: Why Haven't Women Won Globally (Yet)?*”, Yale University, 2024
- Bell Emma, Merilainen Susan, Tienari Janne, Taylor Scott, “*Time’s up! Feminist theory and activism meets organization studies*”, 2018
- Bleijenbergh Inge, Peters Pascale, Poutsma Erik, “*Diversity management beyond the business case*”, Nijmegen School of Management (Olanda), 2010
- Chaubey Akriti, Kuknor Sunaina, “*The saga of struggling diversity in the 21st century: a qualitative study*”, Pune (India), 2024
- Dobbin Frank, Kalev Alexandra, “*Why diversity programs fail*”, Harvard Business School, 2016
- Elbers Frank, Grigore Ana-Maria, “*The Gender Gap: Past, Present and Perspectives*”, University of Bucharest, 2018
- Fondazione Libellula, “*Risultati survey L.E.I. 2024 sulle discriminazioni e la violenza sulle donne nel mondo del lavoro*”, Milano, 2024
- Ghabbash Hiyam, “*DEI in Europe: Advancing Toward Global Leadership*”, 2025
- Kerber Ross, “*Under pressure, U.S. companies back off DEI pay metrics*”, 2025
- Knappert Lena, Van Dijk Hans, Ross Veerle, “*Refugees’ inclusion at work: a qualitative cross-level analysis*”, Olanda, 2018
- Krentz Matt, “*Survey: What Diversity and Inclusion policies do employees actually want?*”, Harvard Business School, 2019
- Levebre Giuffrè Francis, “*Diversity & Inclusion: la rivoluzione per le aziende del futuro*”, Milano, 2024
- Mehnaz Laura, Yang Cherrie, “*Women in accounting research: a review of gender diversity, equity and inclusion*”, Nuova Zelanda, 2024
- Moscatelli Matteo, Pavesi Nicoletta, Ferrari Chiara, “*Targeted placement for people with disabilities in Italy: a perspective from Lombardian companies*”, Università Cattolica del Sacro Cuore (Milano), 2023
- Park Cho Hyun, Park Sunyoung, Kwon Bora, “*Forty-five years of research on diversity, equity and inclusion in management*”, USA, 2023
- Pedulla David, “*Diversity and Inclusion efforts that really work*”, Harvard Business School, 2020

- Saxena Mahima, Geiselman Timothy Adam, Zhang Sheng, *“Workplace incivility against women in STEM: Insights and best practices”*, Illinois Institute of Technology (Chicago), 2019
- Seijts Gerard H., Milani Kimberley Young, *“The application of leader character to building cultures of equity, diversity, and inclusion”*, Ivey Business School (London), 2020
- Tagliaro Chiara, Migliore Alessandra, Mosca Erica Isa, Capolongo Stefano, *“Room for diversity: a review of research and industry approaches to inclusive workplaces”*, Politecnico di Milano, 2023
- UN Global Compact Network Italia, *“Come monitorare e misurare la Diversity, Equity & Inclusion”*, Milano, 2024
- Van den Brink Marieke C.L., Wahl Anna, Benschop Yvonne, Holgersson Charlotte, *“Future Challenges for Practices of Diversity Management in Organizations”*, KTH Royal Institute of Technology, 2015
- Weaver Amy K., Libby Nicholas E., Goodale Grant, Alexander Steve, *“Workplace diversity initiatives: more than ticking a box”*, USA, 2024
- Yadav Shatrughan, Lenka Usha, *“Diversity management: a systematic review”*, Indian Institute of Technology Roorkee (India), 2019
- Zheng Lily, *“How to show White Men that Diversity and Inclusion efforts need them”*, Harvard Business School, 2019
- EIGE, *“Gender Equality Index 2024”*, 2024
- OECD, *“Toolkit for Mainstreaming and Implementing Gender Equality”*, 2018
- OECD, *“Opportunities for All: A Framework for Policy Action on Inclusive Growth”*, 2018
- OECD, *“Women in Public Life: Gender, Law and Policy in the Middle East and North Africa”*, 2014
- OECD, *“Women, Government and Policy Making in OECD Countries :Fostering Diversity for Inclusive Growth”*, 2014
- WEF, *“Diversity, Equity and Inclusion 4.0”*, 2020
- WEF, *“Diversity, Equity and Inclusion Lighthouses 2024”*, 2024
- WEF, *“Diversity, Equity and Inclusion Lighthouses 2025”*, 2025
- WEF, *“The Global Gender Gap Report 2018”*, 2018
- WEF, *“The Global Gender Gap Report 2024”*, 2024
- WEF, *“The Global Gender Gap Report 2025”*, 2025

- 4E-Parent, 2024, <https://4e-parentproject.eu/il-progetto/>
- Camera.it, 2006, <https://leg14.camera.it/parlam/leggi/deleghe/testi/06198dl.htm>
- Dunchini Emma, Simion Stefania, Turrell Arthur, Blundell Jack, 2022, <https://arxiv.org/abs/2006.16099?>
- Ente Italiano di Normazione, 2022, <https://store.uni.com/uni-pdr-125-2022>
- European Commission, “Identification and dissemination of best practices”, https://commission.europa.eu/index_it?wt-search=yes
- IDEM, 2024, <https://idemindthegap.it/mind-the-gap-aziende-in-dialogo-per-la-parita-di-genere/>
- ILGA-Europe, <https://rainbowmap.ilga-europe.org/>
- ILOSTAT, 2023, https://rshiny.ilo.org/dataexplorer7/?lang=en&segment=indicator&id=SDG_0552_NOC_RT_A&ref_area=ITA
- Istat, 2024, <https://www.istat.it/it/files/2017/03/PIANO-DI-UGUAGLIANZA-DI-GENERE-2024-2026.pdf?>
- MIDA, 2024, <https://mida.biz/insights/religione-buone-pratiche/>
- PwC, 2024, <https://www.pwc.com/gx/en/about/global-annual-review/at-a-glance.html?>
- We Business, 2024, <https://www.empoweringwomen.it/we-business/?>