

Diversinomics Ambassadors InTheBoardroom

Come usare la
Diversity&Inclusion
per abilitare
la crescita sostenibile



IN THE
**BOARD
ROOM**

Un progetto di

valore^D

INDICE

- INTRODUZIONE DI BARBARA FALCOMER **PAG. 3**
- INTRODUZIONE DELLE AUTRICI **PAG. 5**
- 1 - LA DIVERSITY E LA SOSTENIBILITÀ **PAG. 7**
- 2 - COSTRUIRE IL BUSINESS CASE **PAG. 15**
- 3 - METODO E STRUMENTI **PAG. 25**
- 4 - COME FAR ACCADERE LE COSE **PAG. 28**
 - » *TIPS & TRICKS* **PAG. 31**
 - » *AZIONI IN 5 AMBITI* **PAG. 35**
- CONSIGLI DI LETTURA **PAG. 40**



Introduzione di Barbara Falcomer

Le fondatrici di Valore D - dodici donne visionarie - ebbero l'intuizione di creare un'associazione di aziende che promuovesse l'equilibrio di genere all'interno delle loro organizzazioni e, grazie al loro impatto economico, nel mondo del lavoro in generale. Grazie alla legge Golfo-Mosca del 2012 e anche grazie al programma InTheBoardroom, che ha preparato finora oltre 380 donne all'incarico di consigliere di amministrazione, dal 2009 a oggi la presenza delle donne è aumentata nei consigli di amministrazione. Però resta ancora molto da fare in termini di parità di genere e di cultura inclusiva a 360°: tanti fardelli infatti gravano ancora prevalentemente sulle spalle delle donne e troppi pregiudizi e stereotipi pesano e ostacolano le loro carriere.

Il momento storico offre tuttavia qualche elemento incoraggiante, come per esempio la crescente attenzione alle tematiche di trasformazione sostenibile dell'economia e dei modelli di business, la disruption creata dalla pandemia nell'organizzazione del lavoro, l'agenda dell'Unione Europea e gli investimenti che l'Italia avrà a disposizione con il PNRR. Le possibilità quindi di realizzare politiche a livello pubblico e privato per l'empowerment femminile e per una maggiore presenza quantitativa e qualitativa delle donne nel mondo del lavoro sono concrete, a questo nel 2021 ha lavorato - e continua a lavorare e a produrre raccomandazioni e piani d'azione - anche l'Alleanza G20 Empower presieduta da Paola Mascaro con il supporto di Valore D.

In ogni caso, è ancora lunga la strada che porterà a considerare il tema della parità di genere e dell'inclusione delle diversità a 360°: come una questione economica, di innovazione, di PIL, di valore sociale generato dentro e fuori le organizzazioni, di crescita. Si tratta quindi, in prima istanza di sviluppo sostenibile e di imparare a leggere la diversità e inclusione come leve primarie di generazione di valore nel lungo periodo.





Pertanto a partire dalla IX classe abbiamo ritenuto di innovare il nostro programma executive InTheBoardroom con moduli sul pensiero integrato, all'interno del quale la diversità e l'inclusione non hanno più un focus esclusivo sulla diversità di genere ma diventano leve di generazione di performance sostenibile per le organizzazioni.

È un tratto distintivo del nostro percorso InTheBoardroom formare anche al ruolo di D&I Ambassador le donne e - dal 2022 - gli uomini che partecipano al programma, affinché siano veri game changers dell'inclusione e promotori di generazione di valore attraverso la diversità. Fare inclusione richiede impegno, e convincere a inserire questo tema nell'agenda dei Cda o dei comitati esecutivi non è meno arduo; è necessario conoscere la materia, i numeri, le best practices e soprattutto richiede la capacità di far evolvere il processo decisionale strategico integrando in esso elementi finanziari e pre-finanziari.

La disponibilità e l'impegno generosamente volontario di un gruppo di Alumnae della IX classe InTheBoardroom ha reso possibile raccogliere in questo "manuale di Diversinomics" dati, prassi, norme e consigli utili per essere un efficace D&I Ambassador in CdA, nella propria azienda e nella rete delle proprie realzioni.

Un grande GRAZIE a Sarah, Antonella, Costanza, Elizabeth, Ilaria, Marta, Marzia, Olga, Paola, Roberta, Sara, Sofia, Stella oltre a Livia, Emanuela, Ulrike per aver prodotto questo primo prezioso handbook, che si arricchirà via via dei contributi sviluppati insieme alle prossime classi InTheBoardroom.

BARBARA FALCOMER

DIRETTRICE GENERALE VALORE D

Introduzione delle autrici

Come preparare i consigli di amministrazione ad affrontare in maniera efficace e concreta il tema Diversity&Inclusion (D&I) è un argomento di grande attualità e importanza. È ormai confermato dai fatti ciò che gli studi evidenziano da tempo. Una cultura d'impresa improntata all'inclusione e alla valorizzazione della diversità non è soltanto una questione di responsabilità sociale, ma porta con sé molteplici vantaggi. Migliora la reputazione e le relazioni con clienti e consumatori, la capacità di attrarre e trattenere talenti, generando un impatto positivo sull'innovazione, sulla competitività e in definitiva sulla capacità di stare sul mercato e sui risultati finanziari.

I consigli di amministrazione rivestono un ruolo fondamentale nel guidare questa trasformazione e nel diffonderla all'interno dell'azienda, ispirandone consapevolmente la traduzione in disegni operativi attraverso il management. È necessario allo stesso tempo chiedersi in che modo il proprio board possa concorrere a creare valore utilizzando la D&I come strumento per lo sviluppo sostenibile. È altresì compito dei consiglieri che si trovino ad affrontare contesti meno predisposti all'inclusione scrivere o riscrivere le giuste regole per un sano approccio all'equità, rimuovendo stereotipi consolidati e sensibilizzando all'introduzione di dispositivi organizzativi e di misurazione trasparenti, capaci di valutare il reale progresso delle azioni D&I.

Come IX Classe In the Boardroom abbiamo voluto sistematizzare quanto appreso, con il supporto dei docenti, nel percorso svolto per agevolare la funzione del consigliere come Ambassador di Diversity&Inclusion. Abbiamo persino coniato un neologismo per definire la rilevanza della D&I nelle strategie di crescita delle aziende: Diversinomics (Diversity+Economics).





La Diversity&Inclusion è essenzialmente una questione di diritti e racchiude la valorizzazione di tutte le cosiddette diversità, non solo quella di genere.

Considerando la possibile audience di fruitori, abbiamo deciso di focalizzare il lavoro sugli impatti di business anziché sui risvolti etico-sociali che riteniamo comunque fondamentali e imprescindibili.

Il manuale si pone l'obiettivo di fornire strumenti concreti e utilizzabili all'interno di qualunque contesto e in qualunque momento, con l'ambizione di accelerare un processo di trasformazione delle nostre imprese.

Questo documento intende fornire, in particolare ai consiglieri di amministrazione ma più in generale a tutti gli stakeholder, un percorso guidato e accompagnato da metodologie, strumenti e suggerimenti di lettura per diventare un Diversinomics Ambassador. Per raggiungere tutte le imprese, il manuale è stato strutturato in base al livello di maturità dell'azienda in cui si opera, prevedendo differenti partenze e tappe del percorso.

Un ringraziamento particolare va ad alcune Diversinomics Ambassador che ci hanno ispirato nella stesura di questo manuale: Paola Mascaro e Barbara Falcomer, rispettivamente presidente e direttrice generale di Valore D, Maurizia Iachino Leto di Priolo presidente di Fuori Quota, Paola Bonomo e Laura Cavatorta entrambe board member di importanti gruppi quotati italiani e infine Livia Piermattei, nostra coach in questa avventura e Ambassador ad honorem nei board.

“La parità di genere è un principio fondamentale dell'Unione europea, ma non ancora una realtà. Nel mondo degli affari, in politica e nella società nel suo complesso potremo raggiungere il nostro pieno potenziale solo utilizzando tutti i nostri talenti e la nostra diversità. Impiegare soltanto la metà della popolazione, la metà delle idee e la metà dell'energia non è sufficiente. La strategia per la parità di genere intende accelerare e incentivare i progressi verso la parità tra uomini e donne”. (5 marzo 2020, Ursula von der Leyen, presidente della Commissione europea)

Antonella Jannelli, Costanza Bajlo, Elizabeth Salini, Ilaria Tiezzi, Marta Pisenti, Marzia Mastrogiacomo, Olga Bologna, Paola Rusconi, Roberta Pirola, Sara Di Mario, Sarah De Rocco, Sofia Maroudia, Stella Chieffo.

A large, stylized number '1' rendered in a red outline, positioned on the left side of the slide.

LA DIVERSITY E LA SOSTENIBILITÀ

DIVERSITY, INCLUSION E SVILUPPO SOSTENIBILE

Diversity&Inclusion come chiave
di accesso alla crescita sostenibile
del business.

Valorizzazione di tutte le diversità, equità di accesso a ogni posizione aziendale, riduzione delle diseguaglianze e raggiungimento della parità di genere sono alcuni tra gli obiettivi dei **SUSTAINABLE DEVELOPMENT GOALS** delle nazioni unite che garantiscono alle aziende una crescita profittevole e sostenibile nel lungo termine.



L'Unione Europea pone la **VISIONE INTEGRATA DI SOSTENIBILITÀ** al centro dell'enorme sforzo per favorire la ripresa dalla pandemia e il rilancio dell'economia per i prossimi trent'anni.

La sostenibilità viene determinata con un approccio multi-livello, sostanzialmente traducibile nelle tre componenti Environmental, Social e Governance (ESG), per cui l'UE chiede un livello di disclosure sempre crescente a partire dall'introduzione della **DIRETTIVA NON FINANCIAL DISCLOSURE REPORTING 2014/95/EU¹**, per giungere a criteri trasparenti, omogenei e all'adozione di metriche appropriate.

Si può osservare anche come l'intervento normativo² in questo momento sia maggiormente concentrato sulla componente Environmental. Ed è già stata avviata la messa a punto di interventi normativi che andranno a disciplinare la componente Social, che sta diventando sempre più rilevante. Perciò è auspicabile che le aziende sviluppino analisi di rischio e opportunità più strutturate proprio in questi due ambiti - Social e Governance - nei confronti dei quali gli stakeholder mostrano sempre più interesse.

¹Alla data della stesura della presente pubblicazione, è in fase di discussione una nuova proposta del Parlamento e del Consiglio Europeo per modificare tale normativa.

²Si vedano per esempio le Linee Guida per la rendicontazione sul clima del 2019 e il lavoro del 3 Technical Expert Group on Sustainable Finance (TEG) sulla tassonomia del 2021, per esempio Consob, La finanza per lo sviluppo sostenibile, 2021.

Il Board come facilitatore primario di Diversity, Equity e Inclusion.

Il board, inteso come guida strategica dell'azienda, deve rivestire un ruolo centrale nel generare consapevolezza su tutti gli elementi - di cui la diversità fa parte - che agiscono per uno sviluppo sostenibile del business. Spetta quindi al board sollecitare piani adeguati a promuovere la diversity in agenda come priorità di business e favorire la nascita di **AMBASCIATRICI E AMBASCIATORI CAPACI DI GUIDARE** un'evoluzione profonda della cultura aziendale.

Cosa cambia per il Board?

Per contribuire a rendere la *diversity* un imperativo strategico per il business sostenibile, il board dovrebbe operare secondo:

1. APPROCCIO MULTI-STAKEHOLDER:

Se vuole sopravvivere e prosperare nel medio-lungo termine, nessuna azienda può più permettersi di considerare esclusivamente gli interessi dell'azionista e di considerare, quindi, la "remunerazione" del solo capitale finanziario. È invece necessario adottare una visione ampia che permetta di analizzare gli impatti e le esigenze di tutti gli stakeholder rilevanti per l'azienda e per il proprio business.

2. INTEGRATED THINKING E IMPATTO SU TUTTI I CAPITALI:

Per adottare un modello multi-stakeholder è indispensabile integrare la tradizionale cultura finanziaria con la valutazione di impatto su tutti e sei i capitali di cui l'azienda si avvale nella conduzione del proprio business e imparare a connettere capitali e valori con le persone che li governano o ne sono interessati.



Il modello proposto in questo manuale si basa su un processo decisionale che integra gli aspetti pre-finanziari che devono essere governati prima di quelli materiali e finanziari e che contribuiscono spesso a determinarli.

Introduce inoltre nuovi parametri di *accounting*, integrando e affiancando ai consueti bilanci finanziari aziendali dei sistemi di rendicontazione di *performance* pre-finanziaria e report di sostenibilità utili a tracciare la *performance* degli elementi ESG e la connessione di questi con quelli finanziari.

+20%

D&I premium sui ricavi

Le aziende più inclusive, a parità di altre condizioni, registrano un aumento dei ricavi che può superare il 20% nel lungo periodo.

(Fonte: Diversity Brand Index, 2020)

20%

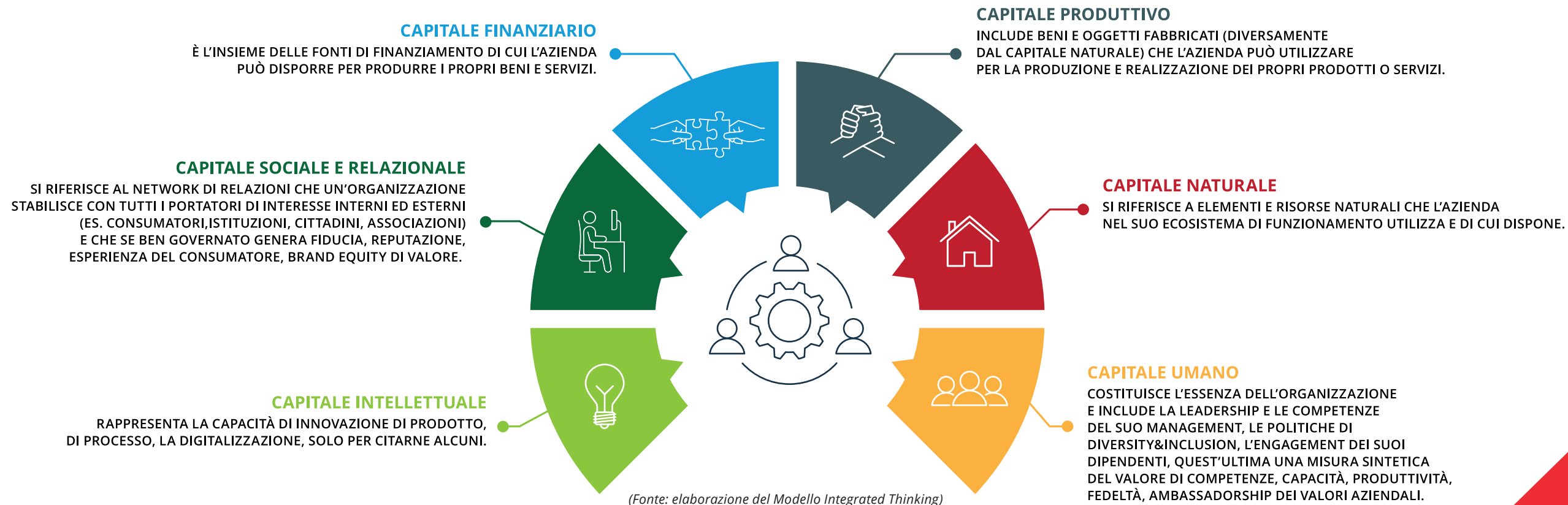
È la soglia di redditività di genere

Superata tale soglia di presenza femminile negli organi di controllo, la redditività aziendale cresce in maniera significativa. Le affirmative action hanno l'obiettivo di sostenere strutturalmente la diversità in azienda, in particolare nei board.

(Fonte: Consob, La partecipazione femminile negli organi di amministrazione e controllo delle società italiane, 2021)

Le dimensioni prese in considerazione dal modello c.d. Integrated Thinking sono i risultati finanziari e gli asset manifatturieri, che integrano le dimensioni pre-finanziarie, intangibili e abilitanti per i risultati economici³.

In particolare:



Oggi il board di un'azienda che guarda al futuro deve saper governare queste forme di capitale e di valore. E i suoi amministratori sono chiamati a comprendere e assicurarne una gestione consapevole, integrando le performance finanziarie con la capacità di governo prospettico di medio-lungo periodo dei temi cosiddetti pre-finanziari⁴ in una logica di gestione del rischio e di perseguimento delle opportunità.

IL VALORE DELL'AZIONE NE CONSEGUE: ORMAI GLI ANALISTI FINANZIARI ASSEGNANO ALLE COMPONENTI PRE-FINANZIARIE DELL'AZIENDA UN PESO CHE OSCILLA TRA L'80% E IL 90% RISPETTO AI CAPITALI FINANZIARI⁵.

Tuttavia, dietro ai capitali non ci sono concetti astratti ma persone e funzioni che nell'azienda li governano e stakeholder dell'azienda che a questi sono consapevolmente interessati. Il pensiero integrato richiede visione da parte del CdA, ma anche azioni, oltre al coinvolgimento di persone e funzioni aziendali competenti per la gestione dei vari capitali, e dei portatori di interesse che il board, e in particolare il management, devono saper ascoltare ed eventualmente collaborare in maniera interconnessa su ciascun aspetto.

Le pagine successive vogliono offrire un supporto concreto e operativo ai Diversity Ambassador per renderli consapevoli e immediatamente esecutivi all'interno dei CdA.

I passaggi necessari alla definizione di una strategia di Diversity&Inclusion si articolano in:

ENGAGEMENT - COSTRUIRE IL BUSINESS CASE:

Creare il bisogno di un'azione per implementare diversità e inclusione, facendo leva su temi di business e su opportunità di creazione di valore incrementale.

METODO E STRUMENTI:

Definire un approccio metodologico per sostenere e sviluppare l'engagement.

Come costruire la strategia aziendale per la gestione dei capitali materiali e immateriali?

ACCOUNTABILITY - FAR ACCADERE LE COSE:

Essere incisivi come Ambassador della Diversity. Come costruire credibilità ed efficacia intorno al proprio ruolo?

⁴Nedcommunity | L. Piermattei, P. Schwizer, Board And Sustainable Success: A New Leadership Model For The Director, 2021, pagina 14.

⁵Fonte: Ocean Tomo, various years.



COSTRUIRE IL BUSINESS CASE

DIVERSINOMICS

Perché la sostenibilità è una questione di business.

Sono ormai moltissimi gli studi che confermano che il capitale umano, quando caratterizzato da un mix di diversità, genere, età, cultura, lingua, background ecc., contribuisce fortemente a rendere le aziende più profittevoli e con un migliore profilo di rischio.

La ricchezza di diversità all'interno della popolazione aziendale è una leva di business fondamentale per la sostenibilità economico-finanziaria e per la crescita delle aziende: non si tratta più solo di un tema di etica professionale.

Se ne sono accorti da tempo alcuni investitori di rilevanza globale, non ultimo il CEO di BlackRock Larry Fink, che hanno dato sempre maggior vigore a strategie di gestione integrata dei capitali e ad azioni per promuovere Diversity, Equity e Inclusion, riportando prepotentemente questo tema sulla board agenda e mettendolo al centro delle valutazioni di performance delle aziende.

Non tutte le aziende, però, hanno lo stesso livello di comprensione dell'importanza dei temi di diversità ed inclusione, non solo di genere ma anche generazionale, di background professionale, orientamento sessuale, etnia, etc. trincerandosi a volte dietro scuse.

Ad esempio, per quanto riguarda la diversità di genere si è lavorato sempre di più sull'aspetto di genere sviluppando una cultura più aneddotica che legittima scelte conservative ed approcci basati su stereotipi come per esempio: "le donne non vogliono fare carriera...", "io cerco di assumere donne ma non ce ne sono o non vogliono venire..." "i miei clienti preferiscono lavorare con uomini...", "nella mia azienda si promuove solo per merito, evidentemente le donne sono meno brave degli uomini ..." e così via.

Tali giustificazioni affievoliscono l'impegno a trovare ed implementare soluzioni concrete per sfidare lo status quo, con l'effetto di perdere spesso di vista il focus sul merito e sul business. Senza una strategia integrata, le azioni sulla diversity diventano quindi pink washing con un conseguente significativo rischio reputazionale.

48%

**DIFFERENZIALE
DI PERFORMANCE
TRA AZIENDE PIÙ
O MENO CONNOTATE
DA DIVERSITY**

(Mc Kinsey&Company, Diversity Wins:
How Inclusion Matters, 2020)

+4% l'anno

**OUTPERFORMANCE
AZIONARIA DELLE
AZIENDE PIÙ
CONNOTATE
DA DIVERSITY**

(Credit Suisse, The CS Gender 3000 in 2019: the Changing
Face of Companies, 2019)

PERCHÉ LA D&I È QUESTIONE DI BUSINESS

1 FA PARTE
DELLA SOSTENIBILITÀ

2 CREA VALORE E FAVORISCE
L'INNOVAZIONE

3 PREVIENE RISCHI STRATEGICI
E RILEVANTI

4 FAVORISCE NUOVE OPPORTUNITÀ
DI BUSINESS

5 È UNO DEI FOCUS PRINCIPALI
DI NEXT GENERATION EU E PNRR





FA PARTE DELLA SOSTENIBILITÀ

Rispetto alla quale le società devono rendere conto **A TUTTI GLI STAKEHOLDER** anche in virtù dell'obbligo di disclosure che deriva dalla normativa sulla **DICHIARAZIONE NON FINANZIARIA** prevista per le società quotate e di interesse pubblico, a cui si aggiunge la necessità sempre più impellente di fornire disclosure indipendentemente dagli obblighi normativi proprio sulla spinta di tali interessi.



2

CREA VALORE E FAVORISCE L'INNOVAZIONE

La diversità porta a un pensiero diverso e a un **MIGLIORE PROCESSO DECISIONALE**.

In un ambiente eterogeneo con una maggiore diversità di visioni, le prospettive si ampliano, l'innovazione aumenta e i rischi aziendali diminuiscono. Questo si traduce in performance economiche più soddisfacenti e sostenibili nel tempo.



3

PREVIENE RISCHI STRATEGICI E RILEVANTI

Oltre ai più tradizionali rischi human capital (talent attraction e retention) e al rischio reputazionale, stanno emergendo in maniera sempre più frequente **RISCHI LEGATI ALL'EMANAZIONE** di norme cogenti alle quali occorre adeguarsi con tempestività (per esempio gender pay gap o certificazione per la parità di genere).



4

FAVORISCE NUOVE OPPORTUNITÀ DI BUSINESS



+38%

REVENUE GENERATE
DALL'INNOVAZIONE
GRAZIE ALLA DIVERSITY

(BCG, The Mix that Matters:
Innovation through Diversity, 2017)

€614B

VALORE STIMATO
DELLA PINK ECONOMY

(Il Sole24Ore - Agosto 2017)
Il lavoro delle donne vale oltre
il 41% del Pil - Il Sole 24 ORE

\$5,6T

POTENZIALE DI SPESA
DEI CONSUMATORI
LGBT+

(Credit Suisse - dicembre 2020)

€620B

VALORE STIMATO
DELLA SILVER ECONOMY

(La Repubblica - Giugno 2019)
La Silver Economy in cifre - la Repubblica



5

**È UNO DEI FOCUS PRINCIPALI
DI NEXT GENERATION
EU E PNRR**



3

METODO E STRUMENTI

I passi concreti per essere Ambassador di D&I nei board.

Alcuni semplici passi che tutte le aziende, indipendentemente da dimensioni o livello di maturità, possono adottare per facilitare l'adozione di best practice utili alla valorizzazione della diversità, equità e inclusione e di cui un board member dovrebbe farsi portavoce.





COME FAR ACCADDERE LE COSE

MIND THE GAP⁶

Tips & Tricks per essere un Diversinomics Ambassador.

Numeri, metodi e strumenti potrebbero non essere sufficienti.
Occorre sapere come far accadere le cose.

⁶Celebre frase che avvisa i passeggeri della tube londinese di fare attenzione all'intercapedine tra il vagone e la banchina, è stata utilizzata da Il Messaggero che ha creato un sito dedicato a tutti i temi di attualità, cronaca o altra natura che hanno un impatto sulla parità di genere - **MIND THE GAP - Il Messaggero**.

Cosa cambia per il singolo Board Member?

5 TRATTI DELL'INTEGRATED THINKING MINDSET ⁷

STRATEGIC FOCUS
& LONG TERM ORIENTATION

CONNECTIVITY

STAKEHOLDER INCLUSIVENESS

CROSS COLLABORATION

OPEN MIND

Il consigliere portatore di una nuova visione di impresa sostenibile ha la responsabilità di promuovere all'interno dei board l'approccio presentato nei capitoli precedenti.

Per farlo è utile attivare un nuovo modello di leadership dell'amministratore capace di governare il business in modo sostenibile che vede nella cultura e nel mindset il suo fondamento e principale leva di attivazione.

In questo capitolo abbiamo elencato una serie di consigli e suggerimenti frutto di esperienze dirette maturate nel tempo da consiglieri di piccole, medie e grandi aziende volti a massimizzare e rendere ancora più incisiva la promozione dei temi D&I all'interno di un CdA e con l'obiettivo di rimuovere i retaggi del passato e scoprire nuovi strumenti e interventi per fare rete e progredire verso un'inclusione consapevole.

⁷ Nedcommunity | L. Piermattei, P. Schwizer, *Board and Sustainable Success: A New Leadership Model For The Director*, 2021, pagina 23.

Tips & Tricks

TIPS & TRICKS

1. METTERE IL PIEDE NELLA PORTA

RICHIAMARE L'ATTENZIONE SUL TEMA D&I

CALL TO ACTION

- **Cogliere ogni opportunità** (aperta per esempio da un tema all'ordine del giorno del CdA) per sollevare domande o condividere con altri consiglieri riflessioni, concretizzando con esempi il valore di una strategia aziendale integrata con i principi D&I.
- **Entrare in empatia** con tutto il CdA per favorirne l'engagement, evitando di sovraesporre ed inflazionare il tema.
- **Accertarsi** che i temi in discussione prendano sempre in considerazione anche l'impatto D&I.
- **Far acquisire** consapevolezza sugli stereotipi che influenzano i comportamenti e contrastare eventuali pregiudizi sviluppando un dialogo costruttivo e rispettoso.
- **Chiedere** che venga verbalizzato l'intervento o la richiesta di approfondimento sul tema.

2. ESSERE AUTOREVOLI E COMPETENTI

IMPARARE DAGLI ESEMPI VIRTUOSI

- **Sviluppare competenze** che possano supportare le persone a comprendere, accogliere le diversità e interagire in modo costruttivo.
- **Promuovere incontri** e tavoli di lavoro coinvolgendo esperti ed esponenti di settori diversi da quello di appartenenza per stimolare punti di vista e approcci differenti (per esempio associazioni, network femminili, ONG...).
- **Imparare** dalle best practice di adozione diffusa dei principi D&I all'interno di grandi aziende o in casi particolarmente virtuosi, evidenziando vantaggi e modalità di esecuzione per creare benchmark e punti di riferimento.
- **Conoscere le norme vigenti** a livello nazionale ed europeo, i trend internazionali, i processi e regolamenti attuali interni all'azienda di cui si è consiglieri.

3. ENTRARE NEI COMITATI GIUSTI

RICOPRIRE RUOLI CHE POSSANO INFLUENZARE LE SCELTE AZIENDALI IN AMBITO D&I

- **Comitato Remunerazione e Nomine**, dove vengono trattati temi come il gender pay gap e le politiche di attraction e retention, obiettivi e KPI usati per i Long Term Incentive (LTI) e Management By Objectives (MBO) del top management.
- **Comitato Rischi e Sostenibilità/ESG** per i quali la D&I può costituire un pilastro strategico rilevante, deliberando policies fondamentali per innescare il cambiamento (per esempio: zero pay gap, congedo genitoriale ecc.).

4. CREARE ALLEANZE E CERCARE SPONSOR

IL CAMBIAMENTO DEVE ESSERE SOSTENUTO FACENDO RETE

- **Attivare sinergie** con altri esponenti del board per creare alleanze di lungo termine, anche in occasioni di off-site esterni come l'induction e in generale con lo staff interno che si occupa di vari ambiti del D&I.
- **Comunicare** all'interno e all'esterno dell'azienda i traguardi D&I raggiunti.

5. COINVOLGERE GLI ALTRI CONSIGLIERI

LA D&I È INCLUSA TRA LE RESPONSABILITÀ DEL BOARD

- **Presentare** i temi D&I coerenti con la strategia di sostenibilità per contribuire alla creazione di valore nel medio/lungo periodo.
- **Portare all'attenzione** del Cda dei "quick-win" raggiungibili per l'azienda.
- **Stimolare** la riflessione sul reale stato di comprensione e di attuazione delle politiche di genere all'interno del CdA attraverso domande potenti.
- **Proporre** i temi in modo positivo, evidenziando le opportunità offerte dai temi D&I rispetto ai rischi che si vogliono mitigare.
- **Includere** nel processo decisionale del CdA un'analisi di impatto D&I, per valutare costi/benefici.

6. TENERE UN COMPORTAMENTO COERENTE/WALK THE TALK

AGIRE COME ROLE MODEL

- **Esplicitare** nel board il proprio sostegno alla parità di genere o più in generale alla D&I.
- **Costruire** la propria credibilità dimostrando di essere facilitatori del cambiamento che ci si attende dagli altri.
- **Far sentire** la propria voce senza timore e chiedere che vengano presentate al board tutte le voci dell'azienda e non solo quelle meno "audaci".
- **Stigmatizzare** l'utilizzo di stereotipi.
- **Sostenere** attività di formazione e educazione all'interno del CdA sul tema D&I.

7. PROMUOVERE PERCORSI DI MENTORSHIP

CONTRIBUIRE AD AVVIARE IL CAMBIAMENTO ALL'INTERNO DELL'AZIENDA

- **Favorire** l'avvio di percorsi di cross-mentorship su temi D&I per accelerare il cambiamento sulle nuove generazioni.
- **Sollecitare** l'adozione di prassi interne all'azienda e politiche di assunzione rispettose della diversity, sviluppare percorsi virtuosi di apprendimento e incentivare la leadership inclusiva e basata sull'esempio.

Azioni in 5 ambiti

AMBITO

CONSAPEVOLEZZA

BUSINESS CASE

Rappresenta la situazione specifica dell'azienda di cui siamo Board Member. È fondamentale definire l'intera strategia sul caso concreto, avvalendosi di dati e prassi robuste che possano evidenziare la necessità di un piano concreto di interventi.

Alcuni esempi di domande per il Board:

- Quale vantaggio competitivo e opportunità la D&I ci consente di cogliere?
- Quali rischi la D&I ci consente di identificare e gestire prontamente?

AZIONI

Stimolare la consapevolezza del Board con dati già disponibili sulla creazione di valore grazie alla D&I

- 1. Mappatura del livello di maturità dell'azienda in termini di:**
 - *diversity* della popolazione aziendale
 - maturità, sensibilità e modelli di gestione del tema specifico, anche con riferimento agli ambiti di analisi previsti dalle Linee Guida sul sistema di gestione per la parità di genere (prassi di riferimento uni/pdr 125:2022)
- 2. Benchmarking** rispetto ad un campione di aziende di interesse
- 3. Analisi di Materialità:** che valore pensiamo possa aggiungere la D&I alla nostra azienda?
- 4. Valutazione di rischio/opportunità:**
 - esempi positivi di applicazione della D&I in altre aziende e analisi di benchmark
 - esempi di come la mancanza di una efficace policy D&I abbia causato difficoltà ad altre aziende
- 5. Predisposizione del business case** integrando tutti gli elementi

FRAMEWORK E GOVERNANCE

Coinvolgimento del Top Management per stabilire la visione organizzativa e la governance dedicata al fine di far rientrare la D&I tra gli obiettivi aziendali più tradizionali

1. Sulla base del business case, il management nomina un **D&I Project Leader** e/o un **leadership team di progetto**

2. Il D&I team elabora una **strategia di Diversity & Inclusion** con relativi obiettivi, KPIs, tempistiche e action plan da sottoporre al CdA

3. Redazione di una **policy interna** che normi obiettivi, ruoli, funzioni aziendali coinvolte, compiti e responsabilità in ambito D&I

4. Il Board:

- promuove una cultura aziendale e ne stabilisce i canoni,
- valuta e approva il piano di D&I ed individua un **comitato endoconsilare** che lavorerà al fianco del team di progetto,
- si accerta che siano allocate risorse (umane e finanziarie) adeguate per l'implementazione della strategia;
- monitora l'applicazione dei KPI

MISURAZIONE E MONITORAGGIO

Una strategia efficace deve essere monitorata e misurata nel tempo

1. Equilibrio rispetto agli ambiti di diversità nella struttura organizzativa (recruiting e retaining)

2. Equità salariale e conciliazione vita privata lavoro

3. Sviluppo di carriera e talent management

4. Impegno, trasparenza, accountability ed engagement della popolazione aziendale

5. Elaborazione di una **dashboard** condivisa anche con il CdA per misurare i progressi raggiunti ed eventualmente implementare azioni correttive

COMUNICAZIONE ED ENGAGEMENT

La D&I non può essere un progetto top-down di compliance ma deve coinvolgere tutta la popolazione aziendale ed essere promossa dai vertici come parte della cultura e dei valori aziendali

1. Comunicazione D&I interna ed esterna

2. Formazione interna per tutti i dipendenti e percorsi di change management aziendale

5

CONSIGLI DI LETTURA

Bibliografia

ASSONIME, Corporate Governance in Italy: the implementation of the Italian Corporate Governance Code 2021 https://www.assonime.it/_layouts/15/Assonime.CustomAction/GetPdfToUrl.aspx?PathPdf=https://www.assonime.it/attivita-editoriale/studi/Documents/Note%20e%20Studi%204-2022.pdf

BANCA D'ITALIA, Le donne e l'economia italiana, 2013
https://www.bancaditalia.it/pubblicazioni/qef/2013-0171/QEF_171.pdf

BANCA D'ITALIA, La diversità di genere nelle dichiarazioni non finanziarie delle banche italiane, Febbraio 2022
https://www.bancaditalia.it/pubblicazioni/qef/2022-0671/QEF_671_22.pdf

BCG, Proven measures and Hidden Gems for Improving Gender Diversity, 2017
Proven Measures and Hidden Gems for Improving Gender Diversity (bcg.com)

BCG, The Mix That Matters, 2017
The Mix That Matters: Innovation Through Diversity (bcg.com)

BLOOMBERG, Gender Equality Index, 2021
<https://valored.it/ricerche/bloomberg-gender-equality-index-2021-insights/>

CIMA GLOBAL ACADEMIC RESEARCH PROGRAM, Integrated Thinking, 2017
<https://www.ifac.org/system/files/publications/files/Creating-Value-for-SMEs-through-Integrated-Thinking.pdf>

CONSOB, Boardroom gender diversity and performance of listed companies in Italy, 2018 <https://www.consob.it/documents/46180/46181/qdf87.pdf/8954940f-223c-422f-b0fc-bc8c9b6b806a>

CONSOB, Rapporto CONSOB sulla corporate governance delle società quotate italiane, 2021 <https://valored.it/ricerche/rapporto-consob-sulla-corporate-governance-delle-societa-quotate-italiane/>

CONSOB, La partecipazione femminile negli organi di amministrazione e controllo delle società italiane, 2021
https://www.consob.it/documents/46180/46181/20210308_Osservatorio.pdf/7f31b28d-b53b-4cdb-9309-d30a7ddb7bcc

CONSOB, La finanza dello sviluppo sostenibile, 2021
https://www.consob.it/documents/46180/46181/fs_1.pdf/93c19583-f2cf-446a-81ef-1ffc1f333b47

CREDIT SUISSE, The Credit Suisse Gender 3000: Broadening the diversity discussion, 2021 2021 <https://valored.it/ricerche/cs-gender-3000-2021/>

CREDIT SUISSE, The Credit Suisse Gender 3000: The Changing Face of Companies, 2019 2019 <https://valored.it/ricerche/the-cs-gender-3000-in-2019-the-changing-face-of-companies/>

DIVERSITY BRAND SUMMIT Diversity Toolkit - Diversity Brand Summit

EU, Sustainable Finance, https://ec.europa.eu/info/business-economy-euro/banking-and-finance/sustainable-finance_en

EU, Regulation 2019/2088 Of The European Parliament And Of The Council of 27 November 2019 on sustainability-related disclosures in the financial services sector, <https://eur-lex.europa.eu/eli/reg/2019/2088/oj>

EWOB, European Women on Boards Gender Diversity Index 2020

IFAC, Creating Values for SMEs through Integrated Thinking, 2017 <https://www.ifac.org/knowledge-gateway/contributing-global-economy/publications/creating-value-smes-through-integrated-thinking>

INTERNATIONAL INTEGRATED REPORTING COUNCIL, Integrated Thinking & Strategy: State of Play Report-IIRC, 2019 https://www.integratedreporting.org/wp-content/uploads/2020/01/Integrated-Thinking-and-Strategy-State-of-Play-Report_2020.pdf

MANAGERITALIA, Rapporto Donne Manageritalia, 2021 <https://www.manageritalia.it/resources/manageritalia-rapporto-donne-2020-marzo-2021.pdf>

MCKINSEY&COMPANY, Women in the Workplace, 2021 <https://valored.it/ricerche/women-in-the-workplace-2021/>

MCKINSEY&COMPANY, Diversity wins – How inclusion matters, 2020 <https://valored.it/ricerche/diversity-wins-how-inclusion-matters/>

MERCER, When Women Thrive global report, 2020

NEDCOMMUNITY | L. PIERMATTEI, P. SCHWIZER, Board And Sustainable Success: A New Leadership Model For The Director, 2021 <https://www.nedcommunity.com/wp-content/uploads/2021/07/HandBook-2luglio2021.pdf>

NURSING AND MIDWIFERY COUNCIL, Equality diversity and inclusion (EDI) strategic framework 2020-25 (nmc.org.uk)

NIBR | L. PIERMATTEI, Integrated Reporting <IR>: Focus on integrated thinking – A handbook for the change journey. Strategy Governance, culture, organization”, 2018 <https://www.integratedreporting.org/wp-content/uploads/2018/03/NIBR-IR-Focus-on-Integrated-Thinking-Handbook.pdf>

OCEAN TOMO, various years <https://www.oceantomo.com>

PWC, Diversity & Inclusion Transparency Report, 2020 [diversity-inclusion-transparency-report.pdf](https://www.pwc.com/italy/assets/diversity-inclusion-transparency-report-2020.pdf) ([dropbox.com](https://www.pwc.com/italy/assets/diversity-inclusion-transparency-report-2020.pdf))

VALORE D, Il Manifesto per l'occupazione femminile Valore D Manifesto-Valore-D_Web.pdf ([valored.it](https://www.valored.it))

VALUE REPORTING FOUNDATION, Integrated Thinking: A Virtuous Loop, 2021 <https://www.integratedreporting.org/resource/integrated-thinking-a-virtuous-loop/>

WORLD ECONOMIC FORUM E MERCER: Pathways to Social Justice: a revitalized vision for Diversity, Equity and Inclusion in the workforce <https://www.weforum.org/whitepapers/pathways-to-social-justice-a-revitalized-vision-for-diversity-equity-and-inclusion-in-the-workforce>

Lettere di approfondimento

DIVERSITÀ, INNOVAZIONE, SOSTENIBILITÀ.

BCG, Proven measures and Hidden Gems for Improving Gender Diversity, 2017
Proven Measures and Hidden Gems for Improving Gender Diversity (bcg.com)

BCG, The Mix That Matters, 2017 The Mix That Matters: Innovation Through Diversity (bcg.com)

CREDIT SUISSE, The Credit Suisse Gender 3000: Broadening the diversity discussion, 2021 2021 <https://valored.it/ricerche/cs-gender-3000-2021/>

CREDIT SUISSE, The Credit Suisse Gender 3000: The Changing Face of Companies, 2019 2019 <https://valored.it/ricerche/the-cs-gender-3000-in-2019-the-changing-face-of-companies/>

DIVERSITY BRAND SUMMIT Diversity Toolkit - Diversity Brand Summit

LINEE GUIDA SUL SISTEMA DI GESTIONE PER LA PARITÀ DI GENERE
(prassi di riferimento uni/pdr 125:2022)

MCKINSEY&COMPANY, Women in the Workplace, 2021 <https://valored.it/ricerche/women-in-the-workplace-2021/>

MCKINSEY&COMPANY, Diversity wins – How inclusion matters, 2020 <https://valored.it/ricerche/diversity-wins-how-inclusion-matters/>

OCEAN TOMO, various years <https://www.oceantomo.com>

PWC, Diversity & Inclusion Transparency Report, 2020 diversity-inclusion-transparency-report.pdf (dropbox.com)

GENDER GAP

BLOOMBERG, Gender Equality Index, 2021 <https://valored.it/ricerche/bloomberg-gender-equality-index-2021-insights/>

EWOB, European Women on Boards Gender Diversity Index 2020

MANAGERITALIA, Rapporto Donne Manageritalia, 2021 https://www.manageritalia.it/resources/manageritalia-rapporto-donne-2020_marzo-2021.pdf

MERCER, When Women Thrive global report, 2020

VALORE D, Il Manifesto per l'occupazione femminile Valore D Manifesto-Valore-D_Web.pdf (valored.it)

INTEGRATED THINKING

IFAC, Creating Values for SMEs through Integrated Thinking, 2017 <https://www.ifac.org/knowledge-gateway/contributing-global-economy/publications/creating-value-smes-through-integrated-thinking>

INTERNATIONAL INTEGRATED REPORTING COUNCIL, Integrated Thinking & Strategy: State of Play Report-IIRC, 2019 https://www.integratedreporting.org/wp-content/uploads/2020/01/Integrated-Thinking-and-Strategy-State-of-Play-Report_2020.pdf

NIBR | L. PIERMATTEI, Integrated Reporting <IR>: Focus on integrated thinking – A handbook for the change journey. Strategy Governance, culture, organization”, 2018 <https://www.integratedreporting.org/wp-content/uploads/2018/03/NIBR-IR-Focus-on-Integrated-Thinking-Handbook.pdf>

VALUE REPORTING FOUNDATION, Integrated Thinking: A Virtuous Loop, 2021 <https://www.integratedreporting.org/resource/integrated-thinking-a-virtuous-loop/>

CIMA GLOBAL ACADEMIC RESEARCH PROGRAM, Integrated Thinking, 2017 <https://www.iac.org/system/files/publications/files/Creating-Value-or-SMEsthrough-Integrated-Thinking.pdf>

CORPORATE GOVERNANCE STUDIES ON DIVERSITY AND SUSTAINABLE BUSINESS

CONSOB, Boardroom gender diversity and performance of listed companies in Italy, 2018 <https://www.consob.it/documents/46180/46181/qdf87.pdf/8954940f-223c-422f-b0fc-bc8c9b6b806a>

CONSOB, Rapporto CONSOB sulla corporate governance delle società quotate italiane, 2021 <https://valored.it/ricerche/rapporto-consob-sulla-corporate-governance-delle-societa-quotate-italiane/>

CONSOB, La partecipazione femminile negli organi di amministrazione e controllo delle società italiane, 2021 https://www.consob.it/documents/46180/46181/20210308_Ossevatorio.pdf/7f31b28d-b53b-4cdb-9309-d30a7ddb7bcc

CONSOB, La finanza dello sviluppo sostenibile, 2021 https://www.consob.it/documents/46180/46181/fs_1.pdf/93c19583-f2cf-446a-81ef-1ffc1f333b47

NEDCOMMUNITY | L. PIERMATTEI, P. SCHWIZER, Board And Sustainable Success: A New Leadership Model For The Director, 2021 <https://www.nedcommunity.com/wp-content/uploads/2021/07/HandBook-2luglio2021.pdf>

NURSING AND MIDWIFERY COUNCIL, Equality diversity and inclusion (EDI) strategic framework 2020-25 (nmc.org.uk)

EU, Sustainable Finance, https://ec.europa.eu/info/business-economy-euro/banking-and-finance/sustainable-finance_en

RIFERIMENTI ALLE NORMATIVE

EU, Regulation 2019/2088 Of The European Parliament And Of The Council of 27 November 2019 on sustainability-related disclosures in the financial services sector, <https://eur-lex.europa.eu/eli/reg/2019/2088/oj>

ITALIA (Legge Golfo Mosca) <https://www.gazzettaufficiale.it/eli/id/2011/07/28/011G0161/sg>
Normativa EBA EBA/GL/2017/12, vedi anche Consob, 2021 https://www.consob.it/documents/46180/46181/20210308_Ossevatorio.pdf/7f31b28d-b53b-4cdb-9309-d30a7ddb7bcc

LINEE GUIDA SUL SISTEMA DI GESTIONE PER LA PARITÀ DI GENERE (prassi di riferimento uni/pdr 125:2022) https://www.uni.com/index.php?option=com_content&view=article&id=11518:parita-di-genere-pubblicata-anche-in-inglese-la-prassi-di-riferimento-uni&catid=171&Itemid=2612

UK DENMARK SWEDEN FRANCE STANDARDS GRI <https://www.globalreporting.org/how-to-use-the-gri-standards/gri-standards-italian-translations/>



Un progetto di
valore^D