

## Editoriale

Il tema del benessere in azienda, rispetto a quanto contemplato dall'articolo 328 del Codice delle Obbligazioni, si va ormai ampliando a nuove dimensioni, anche se i contenuti concettuali non sempre trovano puntuale applicazione pratica. Se ad esempio le questioni legate a sicurezza e salute hanno incontrato maggiore attenzione nei settori industriali e manifatturieri, il mondo dei servizi si è dimostrato spesso in ritardo, particolarmente nell'ambito della PMI. Ora la consapevolezza cresce e nascono associazioni ed iniziative volte a soddisfare tali esigenze. Ovviamente un clima di lavoro piacevole, in cui salute, benessere fisico e psichico ricevono la giusta considerazione, ha effetti diretti sui lavoratori e, indirettamente, può addirittura favorire risparmi per l'impresa, oltre che migliorare la sua immagine. La gamma delle soluzioni è ampia, ad esempio nella conciliabilità tra vita professionale e privata, smart working, flessibilità e mobilità. Si creano formule che consentono ai collaboratori l'accesso a servizi legati alla salute, allo sport, al tempo libero, alla cultura, a condizioni favorevoli. La punta di diamante è la creazione, oltre che della figura aziendale del Wellness Office, che si va affermando, di un/una CHO, Chief Happiness Officer, rarità di cui ospitiamo una testimonianza nelle pagine che seguono. Ma la consapevolezza sociale porta ad una sfera ancora più ampia e complementare a questi aspetti: quella dell'inclusione positiva nel mondo del lavoro di chi presenti fattori di "diversità", fisici, etnici, culturali o di altra natura. Un mix concettuale avanzato che, se adottato, ha effetti diretti sull'ambiente di lavoro e stimola, come i dati ci indicano, creatività, innovazione, produttività, motivazione, fidelizzazione. È ormai assodato che la gestione delle diversità e un'approccio inclusivo nelle aziende è una sfida che apre a tante opportunità. Insomma un valore strategico.

Gian Luigi Trucco

### All'interno:

- Felicità in azienda
- A gentile richiesta / Inabilità e vacanze
- Giurisprudenza / Lavoro presso terzi durante presunta malattia

## Un valore strategico

### Diversità e inclusione nelle aziende ticinesi

*Intervista a Marialuisa Parodi, Co-Direttrice di Equi-Lab*

*EquiLab ha svolto un sondaggio sul tema, parte di un progetto preliminare finanziato dall'Ufficio Federale dell'Uguaglianza, promosso in partenariato con HR Ticino e frutto delle riflessioni di un focus group, a cui hanno partecipato le aziende Helsinn, Kering, Sintetica e Migros Ticino.*

#### **Senza entrare nei dettagli quantitativi, cosa evidenziano i risultati della ricerca? Come si posiziona il Ticino?**

Le risposte al sondaggio sono piuttosto rappresentative delle organizzazioni del territorio: ben distribuite per settore, pubblico-privato, dimensione aziendale, ramo d'attività e ruolo svolto in azienda da parte dei rispondenti; una buona parte opera nel campo delle Risorse Umane.

A domanda diretta, solo il 6% dei partecipanti dichiara di non aver introdotto nessuna misura, mentre il 97% considera Diversità e Inclusione (D&I) parte integrante delle buone pratiche di Corporate Social Responsibility.

Nel complesso, ci sembra che la tematica abbia destato l'interesse delle aziende del nostro Cantone.

#### **Esistono differenze significative in termini di settori e dimensioni aziendali?**

Dipende. L'adozione di part-time/orari flessibili/orari ridotti vede una distribuzione omogenea tra le varie tipologie di aziende, indicativo del fatto che si tratta di una misura ormai consolidata.

La presenza di principi D&I nei regolamenti riguarda prevalentemente grandi aziende e aziende pubbliche. L'ipotesi è che le PMI tendano meno frequentemente a dotarsi di questo strumento e affidino le buone pratiche alla sfera delle consuetudini.

Tuttavia, anche le risposte delle piccole-medie aziende sono incoraggianti. L'ipotesi è che riescano meglio a trasmettere informazioni e strategie a tutto il personale e in tempi brevi; avendo meno limiti regolamentari, minor rendicontazione da allestire, meno middle management (più frequentemente resistente al cambiamento culturale e di processo), riescono a fo-

calizzarsi su target molto mirati, anche in ambito D&I, in modo agile ed efficace.

Ovviamente, questa è una buona notizia per il Ticino, viste le caratteristiche del nostro tessuto imprenditoriale.

#### **Diversità ed inclusione sono fattori ormai accettati e condivisi, quanto meno idealmente, ma trovano poi applicazione reale nelle aziende, ad esempio in termini di salari, opportunità di carriera, livelli di responsabilità assegnati,...? Quali sono i fattori di "diversità" più facili da superare e quelli che incontrano maggiore resistenza?**

Dal sondaggio risulta un grande divario tra le misure più adottate (part-time, flessibilità, orario ridotto e misure di conciliazione) e quelle meno adottate (introduzione di quote di genere a livello dirigenziale, utilizzo di dati disaggregati per genere e formazione in ambito D&I). In generale, abbiamo rilevato risposte più convinte sui temi D&I più noti e consolidati.



Per esempio, le opportunità inclusive di carriera e formazione sono decisamente più presenti nelle aziende grandi e nel pubblico, come le pratiche relative al bilancio sociale con dati disaggregati e le certificazioni direttamente o indirettamente attinenti alla D&I.

La politica di reclutamento inclusiva è piuttosto ben distribuita *segue a pag. 2* →

segue da pag. 1 →

## **Diversità e inclusione nelle aziende ticinesi**

a livello di dimensione/settore, al contrario dell'adozione di quote di genere. Per quanto riguarda la Formazione in ambito D&I, l'azienda pubblica o para-pubblica risulta particolarmente presente.

Notiamo, però una certa criticità sul tema della disaggregazione dei dati per genere, molto poco diffusa e valorizzata. Anche tra le aziende più "virtuose", che affermano di aver interiorizzato i principi D&I nella propria mission/vision o offrono opportunità inclusive di carriera e formazione, meno della metà reputa importante l'utilizzo di statistiche disaggregate. Un punto di fragilità su cui occorre riflettere: i dati hanno valore economico e progettuale, sono indispensabili per pianificare e avviare qualsiasi piano d'azione, porre degli obiettivi e monitorare i progressi.

**Si può affermare sulla base dell'evidenza che, ad esempio, un team multiculturale o multigenerazione risulta più creativo e produttivo?**

Possiamo affermarlo non solo sulla base dell'evidenza aneddotica, ma per i risultati a cui sono giunti gli studi che hanno indagato la correlazione tra la diversità del team decisionale e i risultati aziendali. Se dovessimo riassumere con semplicità, potremmo dire che una cultura inclusiva, che accetta e valorizza le differenze di ciascun membro del team, potenzia la performance umana. Questa è l'essenza e l'origine dei risultati migliori, ormai costantemente provati dagli studi, su molteplici variabili e dimensioni aziendali. Che si tratti di indicatori economici, finanziari o di Borsa, rating di sostenibilità, reputazione, capacità di attrarre e mantenere personale qualificato o percepire i bisogni di consumatori e consumatrici, resilienza in tempo di crisi, tassi di innovazione e creatività, giusto per citare i fattori più studiati, la cultura inclusiva emerge quale vero e proprio valore strategico e vantaggio competitivo.

**Qualche settore economico è privilegiato al riguardo?**

Gli studi mostrano che l'effetto più dirompente e benefico della cultura D&I si produce sugli ambienti di lavoro ancora chiusi in un modello organizzativo monopen-siero e omofilo, ripiegato su se stesso nel perpetuare lo status quo, nel momento in cui esso non è più rappresentativo (né ricettivo) di una realtà sociale ed economica sempre più variegata.

**L'evoluzione del mercato del lavoro, più instabile, precario, con il bisogno di flessibilità talvolta esasperato, ha influito sul tema della diversità e dell'inclusione?**

Moltissimo. Anche nel nostro sondaggio è emerso che, tra i fattori interni che maggiormente contribuiscono a far avanzare l'azienda in ambito D&I, rilevare nuove e precise aspettative da parte del personale è determinante, soprattutto da parte di organizzazioni che non hanno ancora introdotto misure specifiche

**E come spiegare invece il fenomeno contrario dell'esclusione, cioè di chi abbandona volontariamente il posto di lavoro alla ricerca di un'alternativa spesso incerta e precaria?**

Gli studi sulle "Grandi Dimissioni", svolti soprattutto nei paesi anglosassoni, hanno rilevato che sfuggire ad una "Cultura Tossica" conta 10 volte più del salario, nel motivare la decisione di lasciare un posto di lavoro. La cultura tossica viene riferita a comportamenti irrispettosi, immorali, eccessivamente competitivi, abusivi o arbitrari e, soprattutto, non inclusivi: per esempio, la disparità di trattamento e i pregiudizi su orientamento sessuale, salute, razza, età e genere, appunto.

**È lecito affermare che diversità ed inclusione stimolano la crescita aziendale così come il suo livello di "benessere"?**

Certamente. Un altro fatto messo in luce dalle indagini sulle "Grandi dimissioni" è che, a lasciare il lavoro, sono soprattutto i genitori e, in generale, le persone che hanno responsabilità di cura, uomini e donne che trovano ormai impossibile conciliare esigenze private e professionali. Se si riflette sull'età di questa fascia di lavoratrici e lavoratori, sul loro grado di formazione ed esperienza, è evidente il danno strategico che l'azienda subisce nel momento in cui il personale più qualificato, magari pronto per assumere responsabilità di management, decide di abbandonare il posto di lavoro.

Come detto, nel nostro sondaggio le misure legate alla conciliabilità tornano costantemente e con prepotenza quale strumento chiave per rendere inclusivo il luogo di lavoro; è importante sottolinea-

re che, nella stragrande maggioranza delle risposte, si tratta di misure proposte a uomini e donne. Evidentemente, c'è grande sensibilità anche alle nostre latitudini.

Aggiungerei che le risposte in merito all'impatto della pandemia sulle politiche aziendali di D&I sono molto interessanti. Il 40% dei rispondenti dichiara che le priorità aziendali in questo ambito siano cambiate, così come la percezione da parte del personale; una percentuale che sale al 50% per le aziende che non hanno ancora adottato misure D&I. Il sondaggio è circolato nel periodo giugno-novembre 2021, e sappiamo che molte riflessioni, per esempio sull'evoluzione di telelavoro e smart-working nel dopo-Covid, sono tuttora in corso, con molte differenze da settore a settore. Prevediamo sviluppi interessanti soprattutto per quelle aziende che, dopo essersi dovute cimentare per la prima volta con nuove forme di flessibilità, abbiano poi potuto apprezzarne i vantaggi.

**Quali consigli pratici si sentirebbe di dare a manager e responsabili HR per favorire la tendenza?**

Torno sull'argomento dei dati disaggregati: cominciare a misurare la situazione mi sembra davvero prioritario per identificare le esigenze del personale, rispetto a qualsiasi piano di intervento, che possa poi davvero rivelarsi efficace e sostenibile.

Abbiamo posto una domanda simile nel sondaggio. Tra i fattori esterni che contribuirebbero a promuovere la cultura D&I, oltre la metà dei rispondenti apprezzerrebbe poter misurare il proprio posizionamento D&I rispetto alle altre aziende del territorio, fattore che accomuna le aziende pubbliche e quelle private medio-grandi e risulta importante anche per chi dichiara di non aver ancora introdotto misure.

Sulla base di questa preziosa indicazione, e visto il buon accoglimento del tema in questa fase preliminare di indagine, ci apprestiamo a formulare un progetto principale da sottoporre all'Ufficio Federale dell'Uguaglianza.

### **BREVEmente**

#### **LAVORO RIDOTTO E ASSICURAZIONE CONTRO LA DISOCCUPAZIONE (AD)**

La Segreteria di Stato dell'economia (SECO) ha emanato nuove informazioni per le imprese relative a identità per lavoro ridotto ed assicurazione contro la disoccupazione.

Le disposizioni speciali adottate dalla Legge Covid-19 sul lavoro ridotto si applicano solo se quest'ultimo è in parte legato alle conseguenze economiche della pandemia. Nel caso in cui esso sia dovuto esclusivamente ad altri motivi, come gli effetti della guerra in Ucraina, si applica in via esclusiva quanto disposto dalla legge sull'assicurazione contro la disoccupazione.

Le nuove regole, in vigore dal 1 aprile 2022, concernono le procedure di preannuncio, conteggio e situazioni particolari, sia in rapporto alle conseguenze economiche della pandemia, sia per altre cause.

I dettagli sono disponibili sul sito della SECO ed all'indirizzo [www.lavoro.swiss](http://www.lavoro.swiss), oltre che presso i servizi cantonali e le casse di disoccupazione competenti.