



3 ATTIVITÀ OPERATIVE E RESPONSABILITÀ

1 Analizzare i dati demografici | | Responsabile risorse umane

L'organizzazione raccoglie, nel modulo **MOD-8A Composizione forza lavoro**, i dati demografici della popolazione che risiede nella zona geografica in cui opera. Tali dati le permettono di comprendere come è composta la popolazione in relazione ai fattori di diversità che l'organizzazione considera che sono: il genere, l'etnia, l'età e la spiritualità di base.

2 Confrontare la distribuzione della popolazione con quella della forza lavoro | | Responsabile risorse umane

Rischi ed opportunità D&I connessi a questa fase emergono proprio dalle eventuali differenze (squilibri) tra la distribuzione della popolazione e quella del personale interno, cosicché la pianificazione della forza lavoro tende ad appianare tali eventuali squilibri e quelli che riguardano la distribuzione dei ruoli interni (famiglie e ruoli occupazionali).

L'indagine è rivolta al confronto con la popolazione ed è condotta nel modulo **MOD-8A Composizione forza lavoro** che:

- Documenta i dati di distribuzione della popolazione
- Documenta i dati di distribuzione del personale interno
- Individua eventuali squilibri, tra popolazione e personale interno, che possono costituire rischi ed opportunità

3 Esaminare la distribuzione del potere | | Alta direzione

L'alta direzione procede poi a verificare la distribuzione del potere gerarchico all'interno dell'organizzazione per assicurare che non vi siano squilibri tra il genere, l'etnia, l'età e la spiritualità. Nel modulo **MOD-8B Ruoli e retribuzioni**, l'alta direzione valuta e documenta la distribuzione di tutto il personale in relazione ai seguenti ruoli:

- Manager
- Funzionari
- Impiegati
- Operai

Anche in questo caso, eventuali squilibri che costituiscono rischi e opportunità di D&I, dovranno essere appianati dalle decisioni assunte nel Piano della forza lavoro.

**2 FATTORI CHE INFLUENZANO IL PROCESSO****RESPONSABILE DEL PROCESSO**

Responsabile delle risorse umane

PARTI INTERESSATE

Personale interno

RISCHI D&I	DESCRIZIONE
Discriminazioni	Nella gestione delle risorse umane e dei processi di business possono manifestarsi episodi di discriminazione
Mancanza di rappresentanza autentica	L'inclusività richiede non solo la presenza di diverse prospettive, ma anche la partecipazione attiva e l'influenza di persone provenienti da gruppi sottorappresentati. La mancanza di una vera rappresentanza può limitare l'efficacia delle iniziative di inclusività

OPPORTUNITÀ D&I	DESCRIZIONE
Miglioramento della produttività	Un ambiente inclusivo e rispettoso crea un clima lavorativo positivo, in cui le persone si sentono apprezzate e valorizzate. Ciò può aumentare la motivazione e l'impegno dei dipendenti, migliorando la produttività e l'efficienza complessiva dell'organizzazione
Attrazione e trattenimento dei talenti	Un'organizzazione inclusiva è in grado di attirare e trattenere talenti provenienti da diverse sfere. Le persone tendono a cercare ambienti di lavoro che riflettano la diversità della società e che offrano opportunità di crescita e sviluppo per tutti
Maggiore resilienza organizzativa	Le organizzazioni che abbracciano la diversità e l'inclusione sono in grado di affrontare meglio le sfide e i cambiamenti. La diversità di prospettive e competenze rende l'organizzazione più resiliente alle turbolenze e favorisce l'adattamento alle mutevoli dinamiche del mercato
Migliore reputazione e brand image	Essere un'organizzazione inclusiva può migliorare la reputazione dell'azienda e la sua immagine di marca. I consumatori e i clienti tendono a preferire le aziende che dimostrano un impegno concreto per la diversità e l'inclusione, aumentando la fedeltà e l'interesse per i loro prodotti e servizi



3 ATTIVITÀ OPERATIVE E RESPONSABILITÀ

4 Individuare segnali di discriminazione || Responsabile risorse umane

I dati aggregati presenti nel modulo **MOD-8E Assunzione e avanzamento** permettono di individuare la presenza di eventuali rischi di discriminazione soprattutto grazie all'analisi dei motivi del rifiuto dell'offerta di lavoro da parte del candidato.

5 Progettare le occupazioni || Responsabile produzione

Le occupazioni nelle quali sono coinvolte le persone che cominciano a lavorare nell'organizzazione sono progettate nel rispetto dei requisiti di flessibilità ed accessibilità che si riferiscono alle loro diversità di genere, etnia, età e spiritualità. Il responsabile produzione infatti documenta tali requisiti nel modulo **MOD-8F Flessibilità e accessibilità occupazioni**.

L'assunzione quindi, dal punto di vista contrattuale, considera anche tali requisiti che sono alla base del comportamento inclusivo dell'organizzazione.

6 Rendicontare la flessibilità e l'accessibilità || Responsabile produzione

Al personale in assunzione, unitamente al contratto di lavoro, viene prospettato il modulo **MOD-8G Progettazione occupazione** per garantire che le descrizioni delle occupazioni specifichino al lavoratore:

- Il lavoro da eseguire
- Le conoscenze e le abilità necessarie
- Le capacità e i comportamenti inclusivi richiesti o che necessitano di essere sviluppati o aggiornati
- Le modalità con cui l'organizzazione assicura il rispetto dei requisiti di flessibilità e accessibilità.

4 INFORMAZIONI DOCUMENTATE

Le informazioni documentate di seguito indicate sono considerate evidenze oggettive nell'ambito della verifica di conformità alla procedura effettuata presso i corrispondenti responsabili

Codice identificativo	Tipologia	Check	Titolo
MOD-8E	Modulo	<input checked="" type="checkbox"/>	Assunzione e avanzamento
MOD-8F	Modulo	<input checked="" type="checkbox"/>	Flessibilità e accessibilità occupazioni
MOD-8G	Modulo	<input checked="" type="checkbox"/>	Progettazione occupazione

**3 ATTIVITÀ OPERATIVE E RESPONSABILITÀ****1 Rilevare le esigenze di apprendimento e sviluppo || Responsabili processi di business**

La responsabilità di raccogliere e trasferire al responsabile delle risorse umane le necessità e di apprendimento e sviluppo del personale cadono in capo a tutti i responsabili dei processi di business.

2 Esaminare le esigenze di apprendimento e sviluppo || Responsabile risorse umane

Il responsabile delle risorse umane, periodicamente, provvede a redigere il modulo **MOD-8L Esigenze empowerment** nel quale stabilisce, in relazione ai processi di business:

- Quale personale deve essere formato
- In cosa consistono i contenuti della formazione da somministrare (relativa ai processi di business)
- Quali contenuti formativi D&I devono essere integrati nella formazione da erogare

Il modulo **MOD-8L Esigenze empowerment** raccoglie gli input con i quali il responsabile delle risorse umane provvederà a progettare e a pianificare le attività di formazione e di comunicazione connesse.

3 Progettare gli interventi formativi || Responsabile risorse umane

Il progetto è documentato attraverso il modulo **MOD-8M Progetto formativo** che il responsabile delle risorse umane redige e sottopone all'approvazione dell'alta direzione specificando:

- Obiettivi
- Attività
- Risorse
- Responsabilità
- Destinatari
- Periodo

4 Programmare gli interventi formativi || Responsabile risorse umane

I contenuti del progetto formativo dovranno essere riportati all'interno del modulo **MOD-07-A Programma sviluppo cultura inclusione**, per l'aggiornamento o la modifica del programma in corso.

5 Qualificare i formatori D&I || Responsabile risorse umane

Il formatore deve essere preventivamente qualificato dall'organizzazione e inserito all'interno del modulo **MOD-8N Albo dei formatori e mentori D&I qualificati** se in possesso dei seguenti requisiti:

- Esperienza comprovata nell'ambito della formazione aziendale ISO
- Attestato di formazione nell'ambito delle materie D&I e del relativo sistema di gestione
- Esperienza comprovata nella consulenza di sistemi di gestione ISO



3 ATTIVITÀ OPERATIVE E RESPONSABILITÀ

2 Definire i criteri della valutazione di business | | Responsabile produzione

I criteri per la valutazione delle prestazioni lavorative delle persone riguardano le prestazioni di business e le prestazioni D&I individuali.

L'organizzazione (responsabile gruppo-reparto) valuta i risultati individuali di business in maniera del tutto separata rispetto alla persona che li ha generati per evitare l'associazione valutazione prestazioni = valutazione persona.

La valutazione è neutrale, imparziale e basata su un metodo riferito ai soli risultati: a prescindere che si misuri il livello di qualità di un servizio, oppure il numero di nuovi clienti acquisiti oppure il fatturato generato da una campagna vendite, il criterio della valutazione delle prestazioni lavorative è sempre il seguente:

CASI E CRITERI DI VALUTAZIONE PRESTAZIONI DI BUSINESS		
SCOSTAMENTO OBIETTIVI	PRESTAZIONE	CONSEGUENZE
<= 5%	Eccellente	Premio produzione + riconoscimento pubblico
<= 10%	Buona	Riconoscimento pubblico
<= 15%	Accettabile	Nessuna
<= 20%	Mediocre	Riesame delle risorse disponibili
altro	Non accettabile	Revisione relative al ruolo, alle mansioni e alle responsabilità

- Esso si basa sull'entità dello scostamento dall'obiettivo
- Su un aggettivo che qualifica la prestazione
- Sulle conseguenze derivanti dalla prestazione stabilite dall'organizzazione

3 Definire i criteri della valutazione di D&I | | Responsabile risorse umane

La valutazione delle prestazioni D&I, a differenza dei risultati di business, si basa sui comportamenti adottati dalle persone (inclusivi oppure non inclusivi e comportamenti pericolosi).

Quando tali comportamenti individuali assumono una rilevanza significativa devono essere registrati nel modulo **MOD-8P Quadro prestazionale individuale**. Il modulo contiene una scheda riassuntiva dei comportamenti inclusivi che permette al valutatore di distinguere, registrare e valutare i comportamenti della persona nel relativo quadro prestazionale a essa riferito.

Il criterio della valutazione delle prestazioni D&I è sempre il seguente:

CASI E CRITERI DI VALUTAZIONE PRESTAZIONI D&I		
SITUAZIONE	PRESTAZIONE	CONSEGUENZE
Presenza comportamenti inclusivi	In linea con gli obiettivi D&I	Riconoscimento pubblico
Presenza comportamenti non inclusivi	Non in linea con gli obiettivi D&I	Eventuale ricorso alla formazione D&I per colmare lacune
Presenza comportamenti pericolosi	Non accettabile	Attivazione indagine interna

**1 SCOPO**

Il processo di pianificazione degli avvicendamenti persegue l'obiettivo D&I dell'imparzialità. In questa fase di gestione delle risorse umane, il responsabile delle risorse umane provvede a condurre determinate persone ad occupare ruoli determinanti e di responsabilità elevate nell'organizzazione e nel sistema D&I come:

- Responsabile D&I
- Responsabile comunicazione
- Responsabile risorse umane
- Responsabile amministrazione
- Responsabile recruiting
- Responsabile produzione
- Responsabile marketing
- Responsabile approvvigionamento

2 FATTORI CHE INFLUENZANO IL PROCESSO

RESPONSABILE DEL PROCESSO	
Responsabile delle risorse umane	
PARTI INTERESSATE	
Personale interno	
RISCHI D&I	DESCRIZIONE
Creazione di tensioni	L'integrazione di diverse prospettive può portare a conflitti o tensioni all'interno di un'organizzazione. La gestione di queste dinamiche richiede competenze di comunicazione efficace, negoziazione e risoluzione dei conflitti
Discriminazioni	Nella gestione delle risorse umane e dei processi di business possono manifestarsi episodi di discriminazione
Effetto "tokenismo"	Il tokenismo è un fenomeno che prevede delle concessioni simboliche ad un gruppo sociale minoritario e svantaggiato per dare una parvenza di equanimità e giustizia, solo per dimostrare di fare qualcosa che è visto come giusto e non perché si crede davvero che sia la cosa giusta
Mancanza di rappresentanza autentica	L'inclusività richiede non solo la presenza di diverse prospettive, ma anche la partecipazione attiva e l'influenza di persone provenienti da gruppi sottorappresentati. La mancanza di una vera rappresentanza può limitare l'efficacia delle iniziative di inclusività

**3 ATTIVITÀ OPERATIVE E RESPONSABILITÀ****1 Considerare gli aspetti D&I della mobilità || Responsabile risorse umane**

Il trasferimento di lavoro di una persona (temporaneo o permanente che sia) può comportare problemi di carattere organizzativo personale e familiare.

Tali comprensibili disagi devono essere meno gravosi possibili per il personale, che può anche rifiutare. Le scelte relative al personale da trasferire inoltre, non devono penalizzare gruppi di lavoratori per discriminazioni connesse alle differenze di genere, etnia, età e spiritualità ma devono considerare tutta la forza lavoro indistintamente.

In vista dell'obiettivo D&I della responsabilità, la prima valutazione dei progetti di mobilità è a carattere generale.

2 Valutare i progetti di mobilità || Responsabile risorse umane

Nel modulo **MOD-8T Programma di mobilità**, il responsabile delle risorse umane, in relazione a ciascuna esigenza di mobilità dell'organizzazione, esamina e valuta:

- Il progetto in relazione al quale vi è l'esigenza di trasferire personale
- Il personale coinvolto nel trasferimento ma che, per ruoli e mansioni, può eseguire le attività a distanza
- Il personale necessariamente coinvolto dal progetto di trasferimento
- Le condizioni lavorative di partenza (luogo di lavoro originario)
- Le nuove condizioni di lavoro (luogo di lavoro di destinazione con eventuali rischi)

3 Individuare il personale per i progetti di mobilità || Responsabile risorse umane

Il personale interessato dal progetto di trasferimento viene individuato:

- In ragione delle competenze relative al progetto (che sono neutrali rispetto a genere, etnia, età e spiritualità)
- Per prestazioni di business e prestazioni D&I (vedi **MOD-8P Quadro prestazionale individuale**)
- Considerando i percorsi già avviati di avvicendamento documentati all'interno del **MOD-8S Piano annuale avvicendamenti**.

4 Consultare il personale per la mobilità || Responsabile risorse umane

Il personale coinvolto dall'ipotesi di trasferimento è consultato individualmente a seguito delle valutazioni a carattere generale. Questo viene reso consapevole, dal responsabile delle risorse umane, di tutte le informazioni inerenti al progetto contenuto nel **MOD-8T Programma di mobilità**.



3 ATTIVITÀ OPERATIVE E RESPONSABILITÀ

1 Analizzare i rapporti in cessazione || Responsabile risorse umane

Il responsabile delle risorse umane, grazie alle informazioni presenti nei documenti dell'amministrazione e la contabilità inerente alla forza lavoro, compila il modulo **MOD-8U Gestione cessazioni** che documenta, in relazione ad un periodo corrente:

- Le persone il cui rapporto è in fase di cessazione
- Il settore e il ruolo interessati
- I contributi che le persone hanno fornito all'organizzazioni per prestazioni di Business e di D&I
- Le caratteristiche distintive delle persone interessate in riferimento a genere, etnia, età e spiritualità
- La tipologia di cessazione: volontaria / non volontaria
- I motivi della cessazione del rapporto: dimissioni, pensionamento, esubero, licenziamento per prestazioni o condotta, malattia, decesso
- Tempi per l'espletamento della cessazione

2 Programmare lo sviluppo della cessazione || Responsabile risorse umane

Tali informazioni permettono al responsabile risorse umane di valutare responsabilmente la posizione della persona in riferimento ai principi D&I e al resto degli obiettivi perseguiti e di formulare le opportune azioni a sostegno delle aspettative delle parti interessate.

A seconda delle specifiche circostanze, il responsabile delle risorse umane programma e documenta, all'interno dello stesso modulo **MOD-8U Gestione cessazioni**, delle azioni di recupero alternative alla vera e propria cessazione del rapporto che possono essere le seguenti:

- Programmare un impiego alternativo a quello che termina, compatibile con le necessità dell'organizzazione
- Ri-programmare lo stesso impiego ma con maggiore flessibilità rispetto agli eventi sopraggiunti
- Rendere disponibile un canale informativo dedicato alla cessazione del rapporto presso il quale le persone interessate possono rivolgere le proprie istanze personali e consultare eventuale documentazione a supporto

3 Rendere trasparente il flusso delle cessazioni || Responsabile risorse umane

Le informazioni raccolte mediante il modulo **MOD-8U Gestione cessazioni** sono rese trasparenti alla forza lavoro attraverso la pubblicazione del modulo dal quale dovrà risultare evidente, all'intera forza lavoro, che:

- Le ragioni alla base dell'interruzione del rapporto sono legittime
- Le caratteristiche distintive delle persone interessate (genere, etnia, età e spiritualità) non sono correlate all'evento della cessazione del rapporto e quindi, in tal senso, la cessazione non equivale a una discriminazione
- L'organizzazione, nel procedere, considera le condizioni di salute e benessere individuali, in aggiunta alla sensibilità riservata al gruppo a cui la persona appartiene per le sue caratteristiche