

0 INTRODUZIONE

Quali sono i propositi dell'organizzazione

L'organizzazione, nell'intento di far valere il livello dei propri standard di qualità e responsabilità sociale in fase di gare d'appalto a cui partecipa, ha deciso di implementare un sistema di gestione che le permettesse di distinguersi positivamente dai propri concorrenti sul proprio territorio, e di farsi preferire per ragioni di merito.

La scelta dell'organizzazione si è indirizzata verso la responsabilità sociale connessa alle differenze presenti tra le persone. Il territorio di riferimento infatti, assumendo le caratteristiche tipiche delle aree metropolitane, è caratterizzato dalla presenza di persone di diversa etnia e, di conseguenza, di diversa lingua e sensibilità spirituale ascrivibile alla religione di riferimento.

Tale eterogeneità della popolazione, che si manifesta attraverso una pluralità di esigenze ed aspettative connesse alle specifiche caratteristiche demografiche, influenza i processi dell'organizzazione. Essa infatti si relaziona con clienti, fornitori e forza lavoro che, oltre a distinguersi per etnia e sensibilità spirituale, si distinguono per genere e per età.

Per rispondere efficacemente alle opportunità delle gare d'appalto e all'adeguamento necessario dei propri processi al contesto delineato, l'organizzazione ha progettato, sviluppato e attuato il sistema di gestione D&I secondo lo standard ISO 30415:2021.

Il manuale del sistema di gestione delle risorse umane D&I

Questo manuale ha l'intenzione di rendere chiara e comprensibile, alle parti interessate, la maniera in cui l'organizzazione ha sviluppato e attua il sistema di gestione.

Ciascun capitolo del manuale è direttamente collegato, attraverso il suo numero progressivo, al corrispondente capitolo della norma ISO 30415 cosicché chi volesse indagare in maniera più diretta sull'applicazione di specifiche disposizioni contenute nella norma potrà accedere alla corrispondente sezione/capitolo del manuale.

Tale manuale, costituendo esso stesso un documento a carattere dispositivo del sistema di gestione, è:

- Distribuito a tutta la forza lavoro
- Reso disponibile a fornitori, clienti sul sito web istituzionale dell'organizzazione
- Inviato agli stakeholder strategici principali
- Impiegato nelle attività di formazione del personale come supporto didattico di base

1 SCOPO E CAMPO DI APPLICAZIONE

La norma ISO 30415:2021 riconosce che ogni organizzazione è differente e che è necessario che i responsabili delle decisioni determinino l'approccio più appropriato all'integrazione della D&I nella propria organizzazione, in base al contesto dell'organizzazione stessa e a tutte le sfide dirompenti che emergono.

Scopo del sistema di gestione

I dirigenti dell'organizzazione, esaminando il contesto, hanno formulato lo scopo ultimo del sistema di gestione per le risorse umane D&I, che è il seguente:

“La nostra organizzazione vuole creare, mantenere e migliorare un ambiente di lavoro inclusivo, rispettoso e diversificato, in cui ogni individuo viene riconosciuto, valorizzato e ha pari opportunità di crescita e sviluppo. Vogliamo promuovere una cultura aziendale che celebra la diversità e abbraccia le sue molteplici prospettive e contributi”.

Campo di applicazione: differenze e inclusività

I dirigenti dell'organizzazione, esaminando il contesto, hanno identificato e stabilito che le differenze peculiari sulle quali l'organizzazione progetta il proprio sistema D&I e lo applica con i suoi processi riguardano:

- Il genere
- L'etnia
- La fascia di età
- La sensibilità spiritualità

Relativamente alla sensibilità spirituale, se da una parte è difficile rilevarla per motivi di privacy, dall'altra parte sembra essere quella variabile più “espressiva” di esigenze differenti dalla quale emergono molte esigenze di inclusività connesse a orari di lavoro, feste religiose, abitudini alimentari, ecc...

I dirigenti dell'organizzazione relativamente a tale sensibilità provvedono:

- In parte ad incoraggiare il personale ad esprimersi a riguardo nella consapevolezza che esprimere le proprie esigenze aiuta l'organizzazione a soddisfarle
- In parte provvedono a “desumerle” dai comportamenti in generale e dall'etnia che risulta invece un'informazione anagrafica abbastanza chiara

**7 CULTURA DELL'INCLUSIONE**

I processi di sistema disciplinati dalle procedure **PRO-5 Responsabilità D&I** e **PRO-6 Quadro di D&I**, in sintesi stabiliscono le cose da fare e le relative responsabilità.

Il processo di sistema disciplinato dalla procedura **PRO-7 Cultura dell'inclusione** invece ha un proposito complementare ma diverso. Attraverso il processo relativo alla cultura dell'inclusione, l'organizzazione intende creare e diffondere, al suo interno e all'esterno, il paradigma di riferimento culturale D&I a cui si ispira.

Il processo cultura dell'inclusione è considerato necessario per modellare il comportamento della forza lavoro affinché questo sia:

- Conforme ai principi D&I stabiliti nella Politica D&I
- Allineato agli obiettivi D&I e alla loro pianificazione
- Foriero di risultati D&I a beneficio delle esigenze di tutte le parti interessate

Lo sviluppo della cultura dell'inclusione fa in modo che la forza lavoro diventi sempre più sensibile al riconoscimento e al rispetto delle differenze esistenti tra le persone, siano esse colleghi di lavoro oppure clienti o fornitori.

Il processo è ciclico e risponde, di volta in volta, anche ai cambiamenti del contesto. Esso, come prevedibile, è costituito da attività intese a sviluppare la cultura dell'inclusione attraverso la comunicazione, la formazione, l'esempio e attività di coinvolgimento.

L'organizzazione fa una programmazione annuale nel **MOD-7A Programma sviluppo cultura inclusione** nel quale stabilisce tutti i contenuti D&I da trasferire alle parti interessate.

I processi, grazie a tali attività di comunicazione e coinvolgimento, sono resi più efficaci nel perseguimento degli obiettivi D&I perché le persone impegnate in essi vi si applicano in maniera consapevole e con lo spirito di iniziativa adeguato a rimuovere eventuali ostacoli.

Il processo, come disciplinato dalla procedura **PRO-7 Cultura dell'inclusione**, ripone molta importanza nelle attività di coinvolgimento per le quali le risorse umane, oltre a fornire pareri, suggerimenti e a valutare la soddisfazione delle proprie esigenze D&I, possono e devono segnalare, attraverso l'istituto del whistleblowing, eventuali comportamenti pericolosi.

Per comportamenti pericolosi l'organizzazione intende tutti i comportamenti lesivi della dignità e dell'integrità della persona fisica o di un gruppo di persone come discriminazioni, minacce, molestie, abusi e violenza fisica e verbale in generale. Per questi comportamenti rilevati o segnalati l'organizzazione procede, attraverso il modulo **MOD-7C Indagini D&I** ad eseguire vere e proprie indagini D&I interne finalizzate alla gestione dell'accaduto.

La cultura dell'inclusione, nella logica D&I della Norma 30415:2021, prende in considerazione anche esigenze ed aspettative di sicurezza e salute sui luoghi di lavoro, cosicché l'organizzazione attraverso, il modulo **MOD-7B Salute e sicurezza D&I**, esercita un monitoraggio anche sugli adempimenti inerenti al D.Lgs. 81/2008 relativo alla sicurezza sui luoghi di lavoro.

**8 CICLO DI VITA DI GESTIONE DELLE RISORSE UMANE**

Attraverso i processi di sistema, l'organizzazione trasferisce l'approccio D&I a tutti i processi di gestione delle risorse umane.

Questo capitolo, che rimanda i dettagli prescrittivi e descrittivi alle procedure sopra indicate, riporta, attraverso il quadro seguente, una visione complessiva dei processi di gestione delle risorse umane con l'indicazione dei corrispondenti obiettivi D&I perseguiti e i rischi e le opportunità.

PROCESSI DI GESTIONE DELLE RISORSE UMANE			
PROCESSI GESTIONE RISORSE UMANE	OBIETTIVO D&I CORRELATO	RISCHI D&I	OPPORTUNITÀ D&I
Pianificazione forza lavoro	Rappresentatività	Creazione di tensioni Discriminazioni	Accesso a mercati diversificati Maggiore resilienza organizzativa Impatto sociale positivo
Remunerazione	Equità retributiva	Discriminazioni Mancanza di rappresentanza autentica	Miglioramento della produttività Attrazione e trattenimento dei talenti Maggiore resilienza organizzativa Migliore reputazione e brand image
Assunzione	Imparzialità	Discriminazioni Effetto "tokenismo"	Creatività e innovazione Accesso a mercati diversificati Impatto sociale positivo
Inserimento	Empowerment	Resistenza al cambiamento Creazione di tensioni Discriminazioni	Miglioramento della produttività Maggiore resilienza organizzativa
Apprendimento e sviluppo	Empowerment	Resistenza al cambiamento	Creatività e innovazione Miglioramento della produttività Attrazione e trattenimento dei talenti Accesso a mercati diversificati Maggiore resilienza organizzativa
Gestione prestazioni	Imparzialità	Resistenza al cambiamento Creazione di tensioni Discriminazioni Effetto "tokenismo"	Miglioramento della produttività
Pianificazione avvicendamenti	Imparzialità	Creazione di tensioni Discriminazioni Effetto "tokenismo" Mancanza di rappresentanza autentica	Creatività e innovazione Miglioramento della produttività Attrazione e trattenimento dei talenti Maggiore resilienza organizzativa Migliore reputazione e brand image Impatto sociale positivo
Mobilità forza lavoro	Responsabilità	Creazione di tensioni Discriminazioni	Migliore reputazione e brand image Impatto sociale positivo
Cessazione rapporto	Responsabilità	Mancanza di consapevolezza Creazione di tensioni	Maggiore resilienza organizzativa Migliore reputazione e brand image Impatto sociale positivo

10 RELAZIONI CON LA CATENA DI APPROVVIGIONAMENTO E FORNITURA

L'organizzazione si approvvigiona di beni e servizi per eseguire le attività connesse al business. Il processo di approvvigionamento, dal punto di vista delle esigenze D&I, coinvolge i fornitori e, analogamente per quanto accade nel processo di fornitura di beni e servizi, anche la forza lavoro impiegata nel processo.

La procedura di riferimento del processo è la **PRO-10 Approvvigionamento**.

Lo scopo di tale processo perciò punta all'obiettivo D&I della soddisfazione delle parti interessate (fornitori e forza lavoro) e all'obiettivo D&I della rappresentatività nel considerare, gestire e valutare i fornitori rappresentativi delle differenze presenti, differenze demografiche che risultano essere connesse al genere, all'etnia, all'età e alla sensibilità di tipo religioso/spirituale.

Siccome, nella maggior parte dei casi, i fornitori della nostra organizzazione sono, a loro volta, "organizzazioni", tali differenze fanno ovviamente riferimento alle persone che vi appartengono e riguardano:

- La composizione anagrafica dei soci dell'organizzazione fornitrice
- La composizione anagrafica del personale dell'organizzazione fornitrice che si interfaccia con la nostra organizzazione
- Le persone intese come consulenti e intermediari che forniscono i servizi

Le fasi del processo di approvvigionamento, simili a quelle del processo di fornitura di beni e servizi, sono le seguenti:

1. Analizzare gli aspetti demografici del mercato
2. Gestire i principi D&I nelle fasi operative
3. Valutare la soddisfazione dei fornitori
4. Valutare la soddisfazione del personale interno coinvolto nel processo di approvvigionamento
5. Riesaminare risultati ed impatti e concepire azioni di miglioramento

L'approvvigionamento è un processo che contiene, in aggiunta alle fasi, anche delle sottofasi (denominate semplicemente "fasi operative") che sono più specifiche che riguardano gli aspetti contrattuali delle forniture quali:

- Gara d'appalto
- Selezione del fornitore
- Stipula del contratto d'appalto
- Gestione del contratto