

**AIF**

Associazione Italiana  
Formatori

YouTube f in

**FOR**

RIVISTA PER LA FORMAZIONE

NUMERO  
**MILANO**  
SETTEMBRE

***Promuovere la cultura  
dell'inclusione:  
diversity, equity  
& belonging***

**Cathy La Torre**  
**Io mi chiamo Cathy**

**Anna Zanardi Cappon**  
**Tutto D.E.I., niente D.E.I.**

**Cristina Gamberi**  
**Equità come eco-sistema**

**FrancoAngeli**





# Editoriale



Beatrice Lomaglio

*Lo scorso anno Donatella Di Pietrantonio ha vinto il Premio Strega con un romanzo intitolato **L'età fragile**. La protagonista si muove in un deli-*

*cato equilibrio tra le angosce di una figlia chiusa nel silenzio e le richieste di un padre autoritario che deve fare i conti con i limiti dell'età. Chi, tra loro, incarna la vera fragilità? Forse, suggerisce il libro, è proprio la protagonista, una donna segnata da delusioni, segreti e scelte difficili. Questo ci porta a riflettere: ogni età e ogni condizione di vita ha le sue fragilità.*

**E**d è proprio la fragilità, con le sue molteplici sfaccettature, che ha rappresentato uno dei fili conduttori del nostro XXXVI Convegno nazionale **“Promuovere la cultura dell'inclusione. Diversity, Equity & Belonging”**<sup>1</sup>, a cui questo numero è dedicato. Fragilità che non è solo personale, ma anche sociale e culturale. Fragilità che può essere causata dall'età, dalle disabilità, dai pregiudizi o da percorsi di vita considerati “non convenzionali”. Eppure, come

ci hanno dimostrato tante testimonianze durante il convegno, la fragilità non è solo un limite: può trasformarsi in una straordinaria opportunità di crescita, di cambiamento, di forza. Il romanzo di Di Pietrantonio, nel suo intimo intreccio di relazioni umane, ci ricorda che dietro ogni fragilità c'è una storia, una complessità che sfugge alle etichette. Lo stesso vale per il tema della diversità: non riguarda solo alcune categorie di persone, ma è parte integrante dell'essere umano. Questo è il cuore

<sup>1</sup> Permettetemi qui di ringraziare il Comitato Scientifico che ha lavorato al convegno e, in particolare, Daniela Cevenini, presidente della delegazione AIF Emilia Romagna che l'ha ospitato.

# FOR

RIVISTA PER LA FORMAZIONE

**AIF | Associazione Italiana Formatori**  
Via Giovanni Pierluigi da Palestrina, 10  
20124 Milano  
Email: [segreteria@associazioneitalianaformatori.it](mailto:segreteria@associazioneitalianaformatori.it)  
Tel. (+39) 02.48013201 - Fax (+39) 02.48195756  
[www.associazioneitalianaformatori.it](http://www.associazioneitalianaformatori.it)

#### Amministrazione e distribuzione

FrancoAngeli  
V.le Monza 106, 20127 Milano  
Tel. 02/2837141 - Casella Postale 17175  
20100 Milano

#### Direttrice responsabile

Beatrice Lomaglio

#### Grafica

Luca Tei

#### Hanno collaborato alla realizzazione di questo numero:

Gianni Agnesa, Sauro Angeletti, Cecilia Bidorini, Alessandro Chiesa, Marco Cocciatelli, Asia Conti, Salvatore Cortesiana, Michela Degiovanni, Cristina Gamberi, Cristina Marino, Barbara Neri, Cathy La Torre, Silvia Pochettino, Iaria Trainito, Emanuela Truzzi, Daniele Verdesca, Anna Zanardi Cappon

Immagine di copertina realizzata con Midjourney da Andrea Borraccino

L'opera, comprese tutte le sue parti, è tutelata dalla legge sul diritto d'autore ed è pubblicata in versione digitale con licenza Creative Commons Attribuzione-Non Commerciale-Non opere derivate 4.0 Italia (CC-BY-NC-ND 4.0 IT). L'Utente nel momento in cui effettua il download dell'opera accetta tutte le condizioni della licenza d'uso dell'opera previste e comunicate sul sito <http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/it/legalcode>.

Registrazione n. 531 del 13/10/1986  
presso il Tribunale di Milano

#### Stampa

Litogì – Via Idro 50, 20132 Milano

Copyright © 2024 by FrancoAngeli s.r.l.

**EDITORIALE**

La presidente nazionale Beatrice Lomaglio apre il XXXVI Convegno nazionale insieme a Daniela Cevenini, presidente della delegazione Aif Emilia Romagna.

del messaggio che abbiamo voluto esplorare durante il nostro convegno, cercando non solo di promuovere l'inclusione, ma soprattutto di mettere in luce come sia sempre possibile valorizzare il talento e le potenzialità che ogni individuo porta con sé. Lo hanno testimoniato, ad esempio, Cristina Nuti, atleta paraolimpica che nonostante la malattia ha trovato la motivazione per raggiungere sempre nuovi traguardi sportivi, arrivando a vincere i campionati italiani di triathlon, e Jack Santini, che, nonostante la debilitazione fisica provocata dalle cure per un linfoma, è voluto con determinazione tornare in tempi brevissimi al professionismo sportivo, vincendo il campionato italiano di pallavolo e portando poi la ricchezza di questa sua esperienza nel mondo della formazione. Ma se la fragilità può diventare motivo

di forza, talvolta quelli che appaiano come punti di forza possono trasformarsi in debolezze, come ci ha ricordato testimonianza di Giorgio Minisini. Maschio bianco etero, appartenente quindi certamente a una minoranza privilegiata, Minisini è stato costretto a

combattere pregiudizi e resistenze a causa suo desiderio di praticare e competere nel nuoto sincronizzato, ritenuto storicamente uno sport femminile. L'umano, insomma, nella sua complessità sfugge a ogni categorizzazione e, allora, la diversità è qualcosa

che riguarda tutti e non il modo in cui possiamo identificare alcuni.

Credo che questo sia uno dei concetti più significativi emersi nel corso del convegno, su cui ha particolarmente insistito nel suo intervento anche Alessandra Locatelli, ministro per le disabilità e promotrice del primo G7 Inclusione e Disabilità, evento che ha posto al centro la necessità di valorizzare la persona investendo sui talenti e le competenze di ciascuno. Come questo debba tradursi in policy e attraverso quali strumenti concreti possa essere realizzato è stato oggetto delle prime due sessioni di lavoro, con un approfondimento verticale di Giovanna Melandri sull'impatto delle politiche DE&I a livello finanziario anche in relazione alla Corporate Sustainability Reporting Directive dell'Unione Europea sulla rendicontazione di sostenibilità.



Il pubblico in sala.



La presidente nazionale insieme al ministro per le disabilità Alessandra Locatelli.

Un'attenzione particolare è stata riservata da molti relatori al tema del linguaggio. Personalmente sono tra quelle persone che credono che il linguaggio formi il nostro modo di pensare e, di conseguenza il nostro comportamento. Come ci ha insegnato la PNL (ma anche l'atto penitenziale, che mette in sequenza "pensieri, parole, opere o omissioni"), pensieri, parole, azioni sono strettamente collegati e si influenzano l'un l'altro. Se non ho le parole per dirlo, non posso nemmeno pensarlo. D'altra parte, il linguaggio è fortemente identitario perché radicato nella pro-

pria storia e nelle proprie tradizioni e ogni discussione sul linguaggio rischia di generare polarizzazioni tra innovatori e conservatori. Per questo ho apprezzato molto l'apertura dell'intervento di Cathy La Torre che ha detto "Io mi chiamo Cathy. E sì, sono un'avvocata. Perché dico avvocatina e non avvocato? Semplicemente perché è una scelta", il che vuol dire aprirci alla possibilità di cambiare, ma anche rispettare posizioni diverse e il diritto di ciascuno di scegliere il modo in cui desidera definirsi. Oggi la maggior parte delle istituzioni, a partire – come ci ha ricordato Cristina

Gamberi – dall'Università di Bologna, hanno adottato nella comunicazione istituzionale un linguaggio che promuove la parità di genere e valorizza la diversità, eppure questo non ha risolto completamente gli interrogativi su quale possa essere un linguaggio anti discriminatorio, aprendo ulteriori interrogativi sulle modalità, ad esempio, con cui fare riferimento a persone non binarie.

La discussione non deve necessariamente portare a risposte definitive, ma aprire nuove prospettive, nella consapevolezza che la lingua (e il nostro modo di pensare) continua fortunatamente a essere in evoluzione. La riflessione all'interno del nostro convegno nazionale non si è però fermata al linguaggio, che è solo uno degli aspetti che i formatori e le formatrici devono padroneggiare. L'ultima sessione di lavoro, infatti, si è concentrata sulle metodologie, analizzando in particolare l'uso della scrittura autobiografica, di simulazioni e role playing, di pratiche narrative e laboratori performativi.

È recente la notizia che Meta ha cancellato i propri piani diversity & inclusion, seguendo l'esempio di quanto già fatto da Harley Davidson e Jack Daniel's. Questo ci costringe a riflettere: l'adozione di politiche DE&I è davvero radicata in valori profondi o è spesso guidata da logiche di marketing e reputazione?

È una domanda scomoda, ma necessaria, perché ci

ricorda che il cambiamento autentico non si misura con slogan o iniziative temporanee e che talvolta, come suggerisce nel suo articolo Anna Zanardi, l'adesione al trend DE&I consente alle organizzazioni di distogliere l'attenzione da temi più problematici.

Per questo è importante coltivare un impegno concreto e costante nel valorizzare le persone, costruire con coraggio un percorso che possa consolidarsi nel tempo. E il nostro percorso in AIF, dopo il convegno nazionale, prosegue con tante iniziative, tra cui l'inserimento nel PEF Premio Eccellenza Formazione del Premio Olimpyus, un riconoscimento a progetti formativi centrati su accessibilità e inclusività.

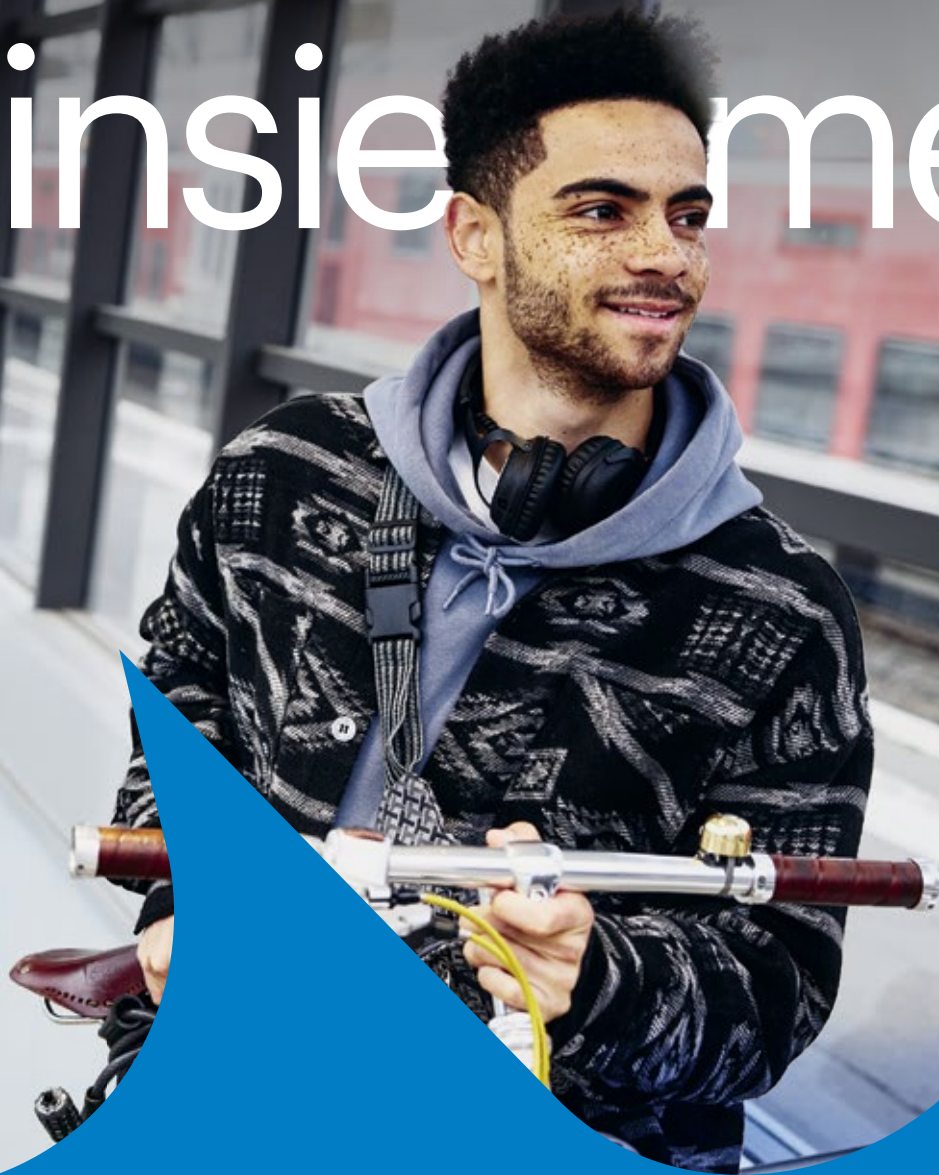
È solo una delle tante novità che ci aspettano in questo 2025, un anno particolarmente significativo in cui celebreremo i 50 anni dalla fondazione della nostra associazione e che ci riporta al cuore del nostro lavoro come formatori: creare spazi in cui ogni individuo possa esprimere il meglio di sé, indipendentemente dalle fragilità o dalle etichette che il mondo gli ha assegnato.

**Beatrice Lomaglio**  
Presidente nazionale AIF.

Copyright © FrancoAngeli  
This work is released under Creative Commons Attribution - Non-Commercial – No Derivatives License. For terms and conditions of usage please see: <http://creativecommons.org>



# insieme,



randstad

OLYMPIC AND PARALYMPIC PARTNER  
OF MILANO CORTINA 2026



MILANO CORTINA  
2026



MILANO CORTINA  
2026



per ispirare e guidare le generazioni future  
attraverso i valori dello sport.

Randstad è HR Partner dei Giochi Olimpici e  
Paralimpici Invernali Milano Cortina 2026.  
Grazie al supporto di oltre 3000 colleghi,  
attraverso i valori dello sport, continuiamo  
a connettere i talenti con le nostre opportunità  
di lavoro in tutta Italia.

Scopri di più su [www.randstad.it](http://www.randstad.it)

## Sommario

### RICERCA e STUDI

<b>Io mi chiamo Cathy</b> <b>Trascrizione dello speech ispirazionale tenuto da Cathy La Torre in occasione del XXXVI Convegno Nazionale AIF</b>	8
Cathy La Torre	
<b>Tutto D.E.I., niente D.E.I.</b> <b>Fare giustizia” nella diversity risolverà il gap di competenze (e di serietà)?</b>	15
Anna Zanardi Cappon	
<b>Le Chiavi della Leadership Inclusiva: Generational e Gender Balance</b>	19
Asia Conti	

### ESPERIENZE e VISSUTI

<b>Equità come eco-sistema.</b> <b>Nuovi linguaggi per promuovere diversità e diritti nella comunicazione istituzionale dell’Università di Bologna.</b>	22
Cristina Gamberi	
<b>Sessione policy. Dagli obblighi normativi a percorsi condivisi</b>	28
Michela Degiovanni	
<b>Sessione strumenti. Opportunità e difficoltà di attuazione</b>	31
Alessandro Chiesa	
<b>Sessione metodologie. Il ruolo delle metodologie esperienziali e del linguaggio inclusivo</b>	35
Barbara Neri	
<b>Un modello di apprendimento inclusivo. La formazione equi-versity arricchita dal supporto di un Virtual Coach</b>	39
Silvia Pochettino	
<b>Formare alla Parità di genere. L’esperienza della consulenza nel percorso verso la Certificazione</b>	41
Ilaria Trainito	
<b>Formazione di frontiera, innovativa, personalizzata e senza barriere</b>	42
Cecilia Bidorini	

### VITA ASSOCIATIVA

<b>Riconoscere e superare i bias con l’Intelligenza Artificiale</b> <b>Percorsi formativi per le iniziative di Diversity, Equity &amp; Inclusion</b>	44
Marco Cocciatelli	
<b>Convegno PA</b>	45
Salvatore Cortesiana, Gianni Agnesa	
<b>Le competenze del personale della PA per la produzione di valore (pubblico)</b>	46
Sauro Angeletti	
<b>X edizione PEF: novità e giurie</b>	48
Emanuela Truzzi	
<b>La novità del “Premio Olimpyus” integrato nel PEF</b>	49
Daniele Verdesca	
<b>Il Net Forum: un nuovo modello “ecosistemico” di collaborazione</b>	50
Cristina Marino	
<b>Riscoprire i maestri della formazione: un viaggio tra passato, presente e futuro</b>	52
Beatrice Lomaglio	

For terms and conditions of use, please visit: <http://creativecommons.org>.

# 2025



Un anno di ispirazione, formazione e networking con i grandi business thinker del panorama mondiale per ispirare il cambiamento e guidare la crescita di persone e imprese



## AGENDA 2025

**JULIO VELASCO**  
DAY

4 APRILE

**NEGOTIATION**  
FORUM

18 GIUGNO

**PUBLIC SPEAKING**  
E STORYTELLING FORUM

19 GIUGNO

**MARKETING**  
FORUM

18 SETTEMBRE

**SALES**  
FORUM

19 SETTEMBRE

**LEADERSHIP FORUM**

15-16 OTTOBRE

**Scopri le condizioni di partecipazione riservate ai soci AIF**

[segreteria@associazioneitalianaformatori.it](mailto:segreteria@associazioneitalianaformatori.it)

Scansiona il QR code  
oppure visita il sito  
[performancestrategies.it](http://performancestrategies.it)







# **RICERCA e STUDI**



# Io mi chiamo Cathy

## Trascrizione dello speech ispirazionale tenuto da Cathy La Torre in occasione del XXXVI Convegno Nazionale AI

Cathy La Torre

*Io mi chiamo Cathy. E sì, sono un'avvocata.*

**P**erché dico avvocatata e non avvocatato? Semplicemente perché è una scelta. Quella, per esempio, di ricordare che se non abbiamo alcun problema a dire maestra, bidella, segretaria, abbiamo talvolta qualche resistenza in più (tanto da definire cacofoniche queste parole) nel dire ingegnera, architetta, avvocatata... e allora a me piace ripeterlo, così magari nel tempo - speriamo nei prossimi 50 anni - diventerà meno cacofonico al nostro orecchio.

Però qual è la regola quando si parla di come ci si definisce? Ognuno di noi sceglie il modo in cui definirsi e spetta alle altre persone rispettare quel modo. Quindi se un presidente del Consiglio donna sceglie di chiamarsi "il presidente", noi la chiamiamo "il presidente", perché è una sua scelta e lei si definisce in questo modo; se io scelgo di chiamarmi avvocatata, desidero il rispetto di essere chiamata come tale. Nel mio studio ci sono molte donne che esercitano questa professione - alcuni mettono il suffisso "avv.",

altri "avvocato", altri "avvocata" - ognuno di noi rispetta il modo in cui l'altra persona ha iniziato a definirsi.

Ho iniziato da una piccola cosa ma è una piccola cosa che cambia la qualità dello stare insieme. E allora vi faccio questa domanda: secondo voi questi temi noi li studiamo perché siamo delle persone buone o perché impattano concretamente nella nostra vita? Guardate, quando voi entrerete in una realtà, ad esempio un'azienda, o voi stessi da HR o da formatori, la prima cosa che ascolterete è: "la nostra azienda è molto inclusiva; noi crediamo nell'inclusività...". Non ci sarà nessuno che esordisce dicendo che non crede nell'inclusività. Sarebbe come dire "io credo nel razzismo", "credo nell'intolleranza", "credo nella chiusura mentale". E la prima cosa che tendiamo a fare è dire che noi ci crediamo, aderiamo a quei valori. Ma noi non facciamo queste cose perché per forza dobbiamo aderire a ogni tipo di valore. Noi lo facciamo perché questi temi hanno un impatto concretissimo nella vita di chi vive un luogo del lavoro.

Quante ore passiamo al lavoro? Otto, nove? Immaginate di essere una persona omosessuale e che la vostra omosessualità, contrariamente alla mia, non si vede. Dovete sapere che

esistono molte persone il cui orientamento sessuale di tipo omosessuale non si vede. Basterebbe pensare a degli attori di Hollywood. Quante volte noi donne abbiamo fatto le battute







quando passa un bellissimo ragazzo, un bellissimo uomo e poi ci dicono che è gay e noi: “che spreco!”. Chi di noi non l’ha detto almeno una volta nella vita? Io ho una compagna che ha un aspetto molto femminile (che in gergo della comunità LGBT si chiama Fem, cioè una lesbica con un aspetto molto femminile) e ovviamente quando lei passa o quando lei racconta sui social di avere una compagna, gli uomini dicono “non è possibile” o “che spreco” oppure peggio ancora “se è lesbica è perché non ha ancora provato me” e lei risponde: “proprio perché forse ho provato qualcuno come te sono lesbica”. Ma, scherzi a parte, intanto la

prima cosa che voglio provare a trasmettervi è che attraverso l’ironia si crea un legame, un legame che non deve mai colpevolizzare l’altra persona per come pensa. Io insegno percorsi di eguaglianza e con il nostro studio Wildside Human First costruiamo sistemi di gestione orientati all’equità. Equità è l’unica parola che mi piace: non mi piace né “diversità” né “inclusione”, e dopo vi farò vedere perché non mi piacciono queste due parole. Quando si parla di equità bisogna tenere conto che ognuno di noi ha un pensiero diverso e complesso, ognuno di noi ha un’esistenza diversa e complessa. Unicità: c’è

qualcuno di voi che vuole essere uguale a qualcun altro? Nessuno... tutti gli studi raccontano che nessuno vuole essere uguale a un’altra persona; addirittura, negli Stati Uniti hanno condotto uno studio che chiedeva: “se avete dei modelli, a chi vorreste assomigliare? Se doveste rinascere, chi vorreste rinascere?”. Alcuni hanno detto: vorrei rinascere Brad Pitt ma meno violento; Angelina Jolie ma meno problematica, Jeff Bezos ma meno capitalista... Come vedete, anche quando pensiamo a un modello a cui aderire, vorremmo essere come quella persona ma con le nostre caratteristiche. Ci avete mai fatto caso? Fate questo

esercizio mentale e vedrete che nessuno desidera essere uguale a qualcun altro. Perché? Perché la cosa a cui noi prima di tutto teniamo è la nostra identità, tanto è vero che andiamo pure in psicoterapia per scoprire quali sono le nostre parti di noi, la nostra identità e via discorrendo.

Quindi, che cos’è che nei luoghi di lavoro vorremmo portare senza subire giudizio, pregiudizio e stigma? La nostra identità. Valore D ha commissionato uno studio sulla famosa Gen Z: 18 mila persone intervistate della fascia Gen Z, quindi sotto i 28 anni nei luoghi di lavoro, raccontano quali sono le cose che per loro non possono mancare in un ambiente lavorativo. Al primo posto c’è la possibilità di esprimere la propria identità, al secondo, la conciliazione dei tempi vita-lavoro, ma quando gli viene chiesto: “ma quindi prendersi cura della famiglia?” 18 mila rispondono “no, poter fare pilates, l’aperitivo con gli amici, poter fare una settimana di smart working da una parte del mondo, poter viaggiare...”. Quindi l’idea di conciliazione vita – lavoro cambia a seconda dell’età della persona. E chi ci dice che il nostro modo di pensare il lavoro e la conciliazione è migliore del loro? Chi ci dice che il nostro modo di approcciarci al lavoro con abnegazione, accettando di essere sempre disponibili, essere contattati anche il weekend, rispondere alle e-mail anche la sera sia migliore di quello di questa

## RICERCA e STUDI



Cathy La Torre al convegno AIF.

nuova generazione? Chi ci dice che il modello che noi abbiamo vissuto - che sostanzialmente equivaleva a sopportazione e sacrificio (nella speranza che nel futuro tutto questo verrà ripagato) - sia stato vincente? La qualità delle nostre vite? No. Il fatto che noi viviamo delle vite con poco carico e poco peso dal punto di vista della conciliazione o che viviamo delle vite che sprigionano benessere psicofisico? No.

L'altro giorno ricorreva la giornata mondiale sulla salute mentale e secondo la statistica 16 milioni di persone in Italia dichiarano di avere un problema di salute mentale, un disturbo di salute mentale, e il 70% di questi casi viene dallo stress lavorativo. Ma questi dati non ci devono far capi-

re qualcosa? La prima cosa che ci fanno capire è che noi affrontiamo questi temi perché dobbiamo affrontare il tema di come migliorare la qualità di come si sta nell'ambiente di lavoro. Poi è chiaro che i temi della diversità, dell'equità e dell'inclusione sono una conseguenza, un tassello di come si sta bene in un luogo di lavoro perché, come dicevamo prima, se tu passi 8-9 ore al giorno sul luogo di lavoro e sei una persona come me omosessuale ma, per esempio, hai timore a dire di esserlo perché magari pensi che non farai carriera... io seguo molte multinazionali in Italia in diversi settori (energia, finanza, produzione, ecc...) e nel mondo della finanza, per esempio, nei colloqui one to one, negli IRG (cioè

nei gruppi dei lavoratori e delle lavoratrici che si riuniscono per parlare di singoli temi) quando chiedo a degli uomini omosessuali come mai non riescono a fare coming out, mi raccontano che, nella finanza, dire di essere omosessuali è altamente penalizzante, perché vengono poi visti come non capaci di gestire grandi operazioni economiche finanziarie. L'ultima volta, mi ricordo che mi hanno chiesto: "ma secondo te perché? Da dove viene questo pregiudizio?" Io ho spiegato che viene dal fatto che l'omosessuale maschio viene considerato molto spesso effeminato e le donne vengono considerate incapaci. Sono tutti stereotipi, e vi consiglio su questo tema di leggere il libro di Azzurra Rinaldi

"Le donne non parlano di soldi". A noi hanno insegnato che le donne non devono maneggiare soldi perché sono troppo emotive... e dunque, tornando al mio esempio, io ridendo gli ho detto: "ti becchi uno stereotipo femminile applicato a uno stereotipo nei confronti di un omosessuale".

Però la vera domanda è: quanto impatta il fatto che lui non possa dire "io sono gay" nel mondo del lavoro? Nel suo lavoro? Impatta così: ognuno di noi passa 8 - 9 ore probabilmente al lavoro. Quando noi siamo al lavoro parliamo della nostra vita, dei nostri figli, di dove andremo in vacanza. Tutti noi parliamo di qualcosa nei luoghi di lavoro; noi portiamo le nostre identità e come tale portiamo anche un po' di vissuto. Ma se tu non puoi esprimere la tua identità e non puoi dire niente... ma che vita hai? Tu non potrai parlare di con chi va in vacanza; tu non potrai parlare di chi sei innamorato; non potrai dire che ti sposi, che ti unisci civilmente. E che vita è una vita in cui, mentre tutte le altre persone possono portare una parte del proprio vissuto, tu non puoi?

E non voglio più ascoltare la risposta "va beh, ma quello che fai a casa tua non mi interessa" ... allora questa risposta vale per tutte le altre persone: anche quello che fate a casa vostra non interessa. Perché ognuno di noi può portare un po' della propria esperienza - se ha un momento di fragilità, se ha una crisi con il/la proprio/a compa-



gno/a, il proprio marito, la propria moglie. Pensate a una persona che invece, di questo, non può dire nulla; pensate a una persona che scopre di essere dislessica perché alla figlia hanno fatto una diagnosi di dislessia e nel 96% dei casi se hai un figlio con dislessia uno dei due genitori ha la dislessia o un DSA, e pensate di non poterlo dire al lavoro perché vi vergognate, perché pensate a come la prenderanno. Pensate di essere una donna che deve dirlo, che già fatica tantissimo magari ad avere quella promozione, che deve aspettare in media due volte di più rispetto a un uomo – ma grazie alla nuova certificazione sulla parità di genere molto meno, e quindi è possibile che queste promozioni arrivino molto più velocemente e addirittura fomentino uno scontro fra i generi ancora più forte rispetto a quello che c'era prima. E allora queste cose per quale motivo noi le studiamo? Le studiamo perché impattano nella qualità della vita delle persone nei luoghi di lavoro. Noi non siamo persone buone. Il 90% delle cose che io talvolta ascolto o molte delle cose che studio o commento io non le condivido e tuttavia mi accorgo che quella cosa va studiata perché impatta nella qualità della vita di chi lavora... e il mio compito è aiutare un contesto lavorativo a migliorare la propria condizione.

Vogliamo parlare della convivenza intergenerazionale? Chi di voi almeno una

volta non si è sentito dire la parola “boomer”? Ecco, immaginatevi che tengo un modulo formativo che si chiama “Non chiamateci boomer”. E perché proprio questo titolo? In pochi lo sanno, ma le persone boomer sono quelle nate tra il dopoguerra e la fine gli anni 60. In realtà, quindi, il target non è molto ampio; eppure, “boomer” ormai è chiunque abbia più di 30 anni e non maneggi uno smartphone bene come un sedicenne.

Quindi siamo tutti boomer! Ma quando tu mi stai dicendo “boomer”, mi stai dicendo tutta una serie di cose collegate a quella parola che sono: “tu non sei abbastanza capace di utilizzare i social, il digitale”, “digi ti lentamente sulla tastiera”, “sei più lento di me quindi non sai fare questa cosa” ... quindi in sostanza mi stai dicendo che io sono meno utile di te sul mercato del lavoro. Allora io tante volte faccio questo programma di mentorship che si chiama BUDDY in cui metto insieme le persone cosiddette “boomer” e la Gen Z e chiedo alla Gen Z di insegnare a un boomer a far un reel... ma il boomer sapete che cosa insegnerà?

A usare Excel, perché gli studi dicono che la Gen Z non sa usare Excel, non sa tenere un archivio, non è ordinata, non sa come si tiene in maniera ordinata una schermata o un server... e allora bisogna imparare gli uni dagli altri.

E che cosa fa questo? Mette insieme generazioni diverse, abbattendo una distan-

za; e nel luogo di lavoro questa cosa avrà o non avrà un impatto positivo?

Parliamo di linguaggio: qualsiasi persona che ha meno di 28 anni considererò un semplice complimento come “come ti vedo bella oggi” una molestia. Sappiatelo! Anche se per noi è una cosa astrusa, è un dato di fatto. Io dico sempre alle persone a cui insegno - e in un anno incontro una media tra i 70 mila e 100 mila lavoratori/lavoratrici – che anche con le cose che per noi sono inaccettabili, incomprensibili, pazzesche e fastidiose, dobbiamo farci i conti. Anche io penso che assimilare la frase “come ti vedo bene oggi” a una molestia sia in qualche modo imbrigliare il mio desiderio di dire a una persona “come ti vedo raggianti oggi” e tuttavia siccome io non posso sapere come la persona che ho di fronte prenderà quella affermazione, io devo imparare a leggere il contesto. Quindi, senza ombra di dubbio, quando arriva una generazione x, quindi una nuova risorsa in un team di lavoro, la prima cosa che io dico è: chiedete! Dite: “noi siamo soliti qui, talvolta, farci anche dei complimenti... a te questa cosa dà fastidio”? Se la persona vi dice: “si guarda a me questa cosa non fa piacere”, allora non fatelo. È molto semplice, perché il confine tra che cosa è molesto e che cosa è complimento lo stabilisce chi lo riceve, non voi che lo fate. E questo non lo dice Cathy La Torre, lo dice la Cassazione. Tutte le cose

che vi sto raccontando, non le dice Cathy La Torre, le dice la legge.

Quindi io ho imparato a domandare; ho imparato anche che un complimento come “ti vedo dimagrito” non va fatto, perché dietro un dimagrimento non sappiamo cosa possa esserci. E l'ho scoperto perché la mia amica Michela Murgia, quando era dimagrita di 30 chili, aveva un tumore al terzo stadio e... scusate, mi viene sempre la pelle d'oca quando ne parlo. E quando giravamo e la gente per strada diceva “come ti vedo bene”, “come ti vedo dimagrita” noi sapevano, la sua famiglia sapeva che cosa c'era dietro a quel dimagrimento... e quindi ho imparato da questa cosa che è meglio evitare. Anche perché, quando io faccio un complimento a un corpo magro, sto dicendo che il corpo grasso non andava bene e quindi sto, potenzialmente, togliendo valore a un altro tipo di corpo, cioè a un corpo grasso. Quindi anche le cose fatte in buona fede possono impattare nei luoghi di lavoro e possono essere lievemente modificate attraverso un dialogo con l'altra parte. Un'altra cosa che io consiglio spesso è: se nel vostro team di lavoro è usanza farsi dei complimenti, fateveli indipendentemente dal genere. Perché le donne molto spesso sono stufe di ricevere dei complimenti? Perché li ricevono solo le donne e hanno a che fare col corpo, raramente con la performance. Poi, la frase più sessista che si possa di-

## RICERCA e STUDI

re a una donna è: “non credeva che fossi così brava”. E invece agli uomini spesso si dice, quando hanno un gesto di sensibilità o di gentilezza: “ah non pensavo che...”; oppure quando magari mostrano una fragilità e ci stupiamo del fatto che un uomo abbia mostrato una fragilità. Ma non sono tutti stereotipi che ci fanno vivere in delle gabbie? Chi l’ha detto che gli uomini non possono desiderare di passare del tempo coi propri figli? Chi l’ha detto che gli uomini non possono essere sensibili, gentili, avere delle fragilità?

L’ha detto la società patriarcale, che in realtà investe tutti... l’ha detto, come sto scrivendo nel mio prossimo spettacolo teatrale, la Patriarcato S.p.a, che è la società per azioni, anzi con l’azionariato più diffuso tra uomini e donne nel mondo - in 155 paesi del mondo.

Fateci caso... e continua ad acquistare quote perché in realtà il patriarcato è nient’altro che una serie di stereotipi appiccicati alle donne e agli uomini, e quelli degli uomini non pesano meno sulle vite degli uomini, sono solo più performanti; sono comunque degli stereotipi che limitano la loro libertà.

Sostanzialmente, queste sono le etimologie delle parole che noi utilizziamo: Diversità: viene dal latino divertere e sostanzialmente vuol dire “deviare”, ecco perché non mi piace. Ma deviare da cosa? È chiaro che la differenza spaventa perché è un’incognita, perché è qualcosa che noi

non conosciamo... e quindi a me non piace più parlare di diversità, mi piace parlare di “caratteristiche” delle persone: ognuno ha le proprie caratteristiche.

Oggi, nei luoghi di lavoro, la maggior parte delle persone che incarna una diversità, sapete che tipo di diversità incarna?

È una persona caregiver sia verso il basso che verso l’altro: si prende cura sia della famiglia a cui ha dato origine che dei genitori.

Quanti di voi sono caregiver verticali e si prendono cura anche dei propri genitori ammalati? Moltissimi di noi. E questo è un elemento che differenzia queste persone da me o da un’altra persona che non ha questo impegno.

Una persona che non ha desiderato sposarsi ma comunque vive una coppia di fatto è differente da una coppia sposata: per la legge, le coppie di fatto hanno un portato di diritti minore, diverso rispetto a una coppia sposata... e in ambito lavorativo questa cosa impatta, perché io avrò una regolamentazione e dovrò fare delle policy – le cosiddette parental care - che colmano tutte queste diversità. Ancora, i tipi di genitori: oggi il 15% delle famiglie in Italia sono monoparentali, vuol dire che hanno un solo genitore che si fa carico della cura o perché l’altro genitore non c’è, o non se ne fa carico, o come mia sorella perché è rimasta vedova... ci sono tanti casi per cui un genitore può essere un genitore solo. Nel caso della famiglia mono-

parentale, in cui c’è un solo genitore, sicuramente il numero di permessi a cui questo genitore dovrà fare ricorso sono sensibilmente superiori rispetto ad altri tipi di genitori. Ci sono persone single che a 50 - 55 anni non hanno niente altro se non, per esempio, un animale di cui prendersi cura e nell’ultima policy che ho fatto con un grande gruppo finanziario abbiamo chiesto alla popolazione lavorativa - perché noi questo facciamo, non parole, ma pratiche e concretezza... anche perché possiamo fare tutta la formazione che vogliamo ma se poi non cambiamo delle policy, delle cose concrete, i lavoratori ci dicono che si sono stufati della formazione, che non ne possono più e vogliono vedere qualche cambiamento. E allora sì la formazione, ma anche l’atterraggio concreto... allora nell’ultima policy sul caregiving abbiamo chiesto alla popolazione chi si identifica come “persona che dà cura” ed è venuto fuori che si identificano come persone che danno cura, su una popolazione di 2000 persone, 412 persone. Di quelle, poi, io sono andata a chiedere: “quanti di voi beneficiano di Legge 104”? E soltanto 56 beneficiavano della Legge 104. Il che è assolutamente normale, sapete perché? Perché in Italia i beneficiari della Legge 104 sono circa 550 mila, ma le persone che si identificano come caregiver sono più di 9 milioni. Molto spesso il fatto che tu non abbia la 104 non si-

gnifica che tu non sia una persona caregiver. E allora cosa abbiamo fatto? Abbiamo chiesto: “voi che vi identificate come caregiver... di chi siete caregiver? Di chi vi prendete cura?” Alcuni hanno risposto del proprio animale. Allora io sono andata dall’HR dall’amministratore delegato e ho detto: “guardate, le persone che si prendono cura di un proprio animale e si sono identificate come caregiver sono 25...” allora, quante volte volete che vadano da un veterinario in un anno? Due volte/tre volte. Già glielo davate un permesso in roll a queste persone? Beh sì, lo davamo un permesso pagato per andare dal veterinario... e allora scriviamolo nella policy che anche loro sono persone caregiver: chi si prende cura di un proprio animale può essere definito caregiver e ha diritto a un permesso retribuito. Alla fine della redazione di questa policy l’indice di gradimento della fascia “primi riporti e top management” è salita dal 5% al 9,2%. Sapete perché? Perché quelle persone si sono sentite viste, prese in carico... Nella parental-care, la maggior parte degli errori che le aziende fanno è voler essere veramente competitivi, magari dando 16 settimane di congedo alle coppie dello stesso sesso... arrivo io e dico: ma perché? E alle coppie eterosessuali no... cioè scusatemi, non ho capito per quale motivo una coppia formata da persone dello stesso sesso dovrebbe avere maggiore conge-





do, un papà dello stesso sesso dovrebbe avere un congedo maggiore rispetto a un papà eterosessuale... o lo dai a tutti o non lo dai a nessuno. Perché l'equità è quella cosa lì! Quella cosa per cui una pratica genera un circolo che non mette in contrapposizione categorie diverse di persone o persone con caratteristiche diverse. Perché io ci tengo che nessuno pensi che una coppia same sex abbia più diritti in quel mondo mentre fuori manca qualsiasi diritto. Vuoi dare 16 settimane? Le diamo a chiunque: le diamo ai tutori, ai genitori single, ai genitori adottivi, ai genitori affida-

tari, ai genitori intenzionali. Le forme di genitorialità oggi sono tante... o le guardi tutte nello stesso modo o rimani indietro e produci mancanza di equità, e cioè disuguaglianza. Questa cosa ha un impatto concreto o non ha un impatto concreto?

Equità: vuol dire è "giusto", "bilanciato", dal latino equitas e questa è una cosa che a me piace... e mi piace anche fare la distinzione tra l'equità quando è formale e quando è sostanziale. Noi possiamo dire a parole che siamo inclusivi, ma poi sono le persone che si devono sentire in quella condizione. Come

dico sempre io la migliore brand awareness delle vostre aziende o dei vostri contesti lavorativi la fa chi lavora con te perché quando se ne andrà via dirà in quell'azienda si sta bene, in quell'azienda si sta male e quando vai a formare le persone di un'azienda te ne accorgi subito se quella è un'azienda virtuosa o fa solo chiacchiere e distintivi. L'etimologia della parola "inclusione" viene da "inclusio" o da "include-re" che vuol dire sostanzialmente sussumere, ma in latino voleva dire pure mettere in gabbia, arrestare. A me questa parola non piace perché vuol dire che

io prendo un gruppo, che è più piccolo e lo devo includere, sussumere, in una cosa più ampia, col rischio che in qualche modo si perda l'identità e il bisogno specifico di quel piccolo gruppo, o grande o medio che sia. Quindi se abbiamo detto che questa materia è esattamente il contrario, cioè cercare di vedere tutte le complessità e le varie identità, a me oggi piace semplicemente parlare di stare bene, anzi, stare meglio sui luoghi di lavoro. Vi faccio solo qualche cenno storico: la diversità, l'equità e l'inclusione oggi si chiamano così, fino a qualche tempo fa si chiama-

## RICERCA e STUDI



va diversity management, lo ricordate? E perché si chiamava diversity management? Perché negli anni '80 il ministro dell'economia nel governo Reagan, ad un certo punto commissiona uno studio sulla popolazione lavorativa negli Stati Uniti e questo studio evidenzia come, contrariamente a quello che loro si aspettavano, l'80% della popolazione lavorativa era formata non da maschi bianchi caucasici bensì da persone afrodiscendenti, i latinos, donne e quindi il ministro del lavoro e dell'economia dice: "Eh, ma abbiamo un problema. Noi abbiamo sempre pensato

tutte le nostre politiche su quel modello lì ma ora voi mi state dicendo che in realtà nelle fabbriche a lavorare ci vanno altre persone e quindi avranno anche altri bisogni" e allora iniziano a sviluppare, come governo, dei singoli progetti pilota in alcune aziende per cominciare a identificare i bisogni. Voi avrete visto il caso Harley Davidson, Jack Daniel's eccetera. Intanto, loro sono 40 anni che fanno questo tipo di politiche, noi non esattamente e soprattutto oggi loro hanno dei dati, cosa che da noi non si può fare perché non si può raccogliere dati sulle singole caratteristiche

personali, dato che è vietato dallo Statuto dei lavoratori delle lavoratrici e dal GDPR. Tu non puoi chiedere a una persona di che regione sei, di che partito, di che disabilità, di che orientamento sessuale, mentre negli Stati Uniti raccolgono addirittura le sotto etnie, le sotto religioni... ci sono dei fogli lunghissimi da compilare perché loro in base alla conoscenza esatta delle diversità delle caratteristiche personali del personale lavorativo iniziano a dispensare politiche. Noi questa cosa la possiamo fare solo attraverso la cosiddetta "self -identification", cioè se una persona che lavora con noi dice "io sono omosessuale" io posso tenerne conto, ma se non lo dice spontaneamente io non lo posso certamente domandare. Quindi, tenuto conto di questo, noi abbiamo un tema, cioè: come facciamo delle politiche concrete rivolte a tutte queste caratteristiche senza poterle trattare e maneggiare a meno che le persone non le facciano emergere? E allora ne deriva il bisogno di creare ambienti di lavoro in cui ognuno può esprimere la propria identità e fare emergere spontaneamente queste caratteristiche, per poter fare politiche che orientano ai bisogni concreti di queste popolazioni aziendali. Riepilogo velocemente quello che abbiamo fatto nell'ultimo anno: le politiche parental-care uguali per tutti i tipi di genitorialità, le politiche caregiving che hanno riconosciuto anche le per-

sone che si prendono cura dei genitori, degli animali. I mentorship tra le persone più giovani, Gen Z e le persone meno giovani, l'attenzione al linguaggio e alle parole. Le parole che si dicono e quelle che è bene non dire. Non che non si dicono perché sennò uno pensa non si può più dire niente. No, non è che non si può più dire niente, è come lo dici che fa la differenza. I vari manifesti in cui abbiamo deciso che a scrivere questi famosi valori aziendali siano le persone della azienda stessa e poi le formazioni. I percorsi formativi "L'ABC della diversità", "Non si può più dire niente", "Non chiamateci boomer", "Over the rainbow", oltre l'arcobaleno. Le cose di cui parleremo sono cose che possono affascinare e dare nozioni utili a tutta la popolazione aziendale. Quando io torno a casa e ho imparato che cosa vuol dire "cringe", che cosa vuol dire l'acronimo LGBTQ+ e parlo con mio figlio adolescente, ho quella marcia in più, per cui alla fine dico: "Ah, ho imparato una cosa che mi servirà sia al lavoro che fuori dal lavoro. Sai che ti dico? L'azienda mi ha offerto un servizio utile, utile anche fuori".

**Cathy La Torre**

Avvocata, attivista LGBTQ+.

**Copyright © FrancoAngeli**

This work is released under Creative Commons Attribution - Non-Commercial – No Derivatives License. For terms and conditions of usage please see:

<http://creativecommons.org>



# Tutto D.E.I., niente D.E.I.

## “Fare giustizia” nella diversity risolverà il gap di competenze (e di serietà)?

Anna Zanardi Cappon



**D**iversità. Equità. Inclusione. Nelle versioni più aggiornate ed estensive, alla “triade delle meraviglie” che imperversa nel pubblico dibattito, tanto sul fronte dei costumi quanto su quello delle organizzazioni e del lavoro, ci si aggiunge anche l’Appartenenza, il Belonging. Così, la triade diventa il poker D.E.I.B. Da qualunque prospettiva li si guardi, sono concetti straordinari. Rivoluzionari, se solo pensiamo all’effetto dirompente che presuppongono nella misura in cui, applicati al-

la lettera, sovvertono tendenze radicate nel nostro essere, nel bisogno atavico di ancorarsi ad un’appartenenza, guarda caso, che però non accomuna ma distingue.

*In group* contro *out group*. “Noi” contro “Loro”. Per chiunque mastichi un minimo di psicologia sociale, autori come Tajfel e Turner non sono certo dei perfetti sconosciuti. Tantomeno sconosciuta potrà essere la loro SIT, la teoria dell’identità sociale nata nei pieni Anni Settanta per spiegare, tra social cognition e dinamiche interfunzionali, co-

me si formi un gruppo, cosa lo faccia funzionare, e come questo possa rapportarsi ad altri. La persona cerca il gruppo perché il gruppo contribuisce a formare il suo concetto di sé (adeguato e funzionale a sostenere e risolvere le sfide della sua vita), a plasmare il suo senso di autostima. Dal gruppo deriva l’identità individuale, e questo legame a doppio filo fa sì che, potendo scegliere, ciascuno tenderà a favorire il proprio gruppo di appartenenza rispetto ad un gruppo al quale invece non appartiene, o col quale a conti fatti ha poco

o nulla a che spartire. Detto in altri termini: tenderà a privilegiare il proprio simile (per curare un senso di appartenenza che gratifica facendo sentire meno soli, ed assegnando scopo al proprio esistere), scartando le opzioni “diverse” (che minacciano proprio quel tipo di appartenenza, e con essa la percezione di sé).

Se è in grado di vedersela con tutto questo, di mettere le briglie a qualcosa di così atavico, ecco spiegata la misura della radicalità di impatto che la rivoluzione D.E.I. (o D.E.I.B.) propone oggi. Una rivoluzione stra-

## RICERCA e STUDI

ordinaria, non c'è che dire. Almeno sulla carta, ed in teoria. Perché da un lato l'arena pubblica in cui tutti siamo costantemente immersi, oggi, ha sviluppato un occhio di attenzione in più proprio su questo fronte, il rispetto, la protezione e la valorizzazione della diversità, di ogni forma possibile ed immaginabile di diversità.

Allora, costantemente ci ricorda quanto lunga ed in salita sia la via che conduce a trasformare il principio in azione, la filosofia pura della D.E.I. in pratica quotidiana. Ma dall'altro, e questo è il lato nascosto della medaglia (e della Luna), una cosa è innegabile. Che quando si palesa un carro del vincitore, vero o presunto tale, le persone tendono invariabilmente a salirci sopra. Costi quel che costi. A ragione o forzatamente. Con l'appello a proteggerla costantemente in vetrina, la diversità oggi fa gola, perché diventa trendy. Sta bene con tutto.

O almeno, tempi come questi forgiavano per qualunque cosa la possibilità di ammantarsi di un sentore di diversità. Infilandosi in quest'alveo a costo di ridurre la sua stessa natura, trasfigurandola. Il che è un gran bene nella misura in cui si applica a temi e questioni che, soltanto ieri, navigavano sotto il pelo dell'acqua, restando sottraccia nell'invisibilità completa in un mondo in cui esiste solo ciò che si può osservare, che sa far rumore nel momento esatto in cui ci sono orecchie che si pre-

stano a captarlo. Ma lo stesso non può dirsi per tante altre cose. Convivere col trend della diversità offre anche scappatoie. Comode, per giunta, perché consentono all'occorrenza di mistificare. Diluire. "Maquillare", se vogliamo dirla in questi termini, roba "altra" dalla D.E.I. Cose che con diversità, equità, inclusione e perfino appartenenza c'entrano poco o davvero nulla. Verrebbe da pensare, analogamente a quanto accaduto rispetto alle istanze di salvaguardia del pianeta, ad una deriva tipo *diversity washing* (o magari *rainbow washing*)... Come che sia, se la "teoria" è giusta ma tra le sue applicazioni, nella "pratica", si fanno largo le distorsioni, forse è tempo di farsi alcune domande, soprattutto perché a fare di tutta l'erba un D.E.I. si tralasciano altre questioni che invece meritano altrettanta attenzione.

Quanto è esteso il fenomeno? Quanti sono i casi di maquillage che, "nascosti in piena vista", sguazzano allegramente, finendo per confondersi nel mare magno del gran proclama D.E.I.? Domande scomode per risposte altrettanto difficili da formulare con esattezza, vuoi perché il camouflage, in quanto tale, spesso (ma non sempre) è studiato ad arte, vuoi perché in non poche situazioni, anche in flagranza palese, puntare il dito sarebbe un atto forse giudicato impopolare (vedi tra tutti il Tweet del "solito" Elon Musk "*DEI must DIE*. La questione era mettere fine alla

discriminazione, non rimpiazzarla con una discriminazione diversa").

Tuttavia, alcuni fenomeni sono sotto gli occhi di molti, se non di tutti. Basta aguzzare la vista. Alcuni esempi pratici. Tutti abbiamo assistito ad accorati appelli mediatici che andavano a parare sempre sullo stesso fronte. "Non si trovano abbastanza donne per i CdA aziendali". Che è una sonora bufala. Perché, stime recenti alla mano (alludo all'ottava edizione – pubblicata nella primavera 2024 su dati di tutto il 2023 - di *Women in the boardroom: A global perspective*, studio Deloitte in tema condotto su +18mila aziende in 50 Paesi), in Italia le donne occupano posti in CdA più spesso che negli altri Paesi, e questo tanto se si guarda all'Europa (40% da noi, contro 33,8% Europa) quanto al resto del mondo (40% vs 23,3%).

Ancora, non di rado in Italia sono le donne a presiedere i CdA: 22% contro l'11% della media continentale (dato superiore anche a quello globale). Si potrà obiettare che tutto questo derivi dalle consuete, massicce iniezioni di "quote rosa". E si tratta di obiezione lecita, forse, ma che non altera la sostanza. Forse, dietro questi allarmi (dati alla mano parzialmente ingiustificati, perché se è vero che le donne ci sono, è altrettanto vero che lo squilibrio di genere è cosa tangibile, e la progressione del cambiamento sconfortante) c'è uno sviamento, più o meno consapevole, da temi

ben più scomodi. Ad esempio, che il problema reale dei CdA non stia nel gender. Ovvero: che il criterio che davvero sdogana l'ingresso in questi consessi sia in molti, troppi casi la necessità di resistere ad oltranza all'ingresso di donne o uomini (fa esattamente lo stesso) in possesso di approcci critici e challenging rispetto all'ordine costituito, e magari anche della convinzione di poter prestare un contributo, mettendo del proprio in una sana ed intelligente opera di governance aziendale, piuttosto che limitarsi a tacere, assecondare indirizzi e consensi bulgari e pre-confezionati, senza creare turbative di sorta (un comodo, gattopardesco mix tra "abbiamo sempre fatto così" e "così vanno le cose, così devono andare").

Detta in questi termini potrebbe sembrare un'affermazione cruda. Ma in Italia il dato di fatto è che cose come la governance, per quanto importanti e fondamentali per le organizzazioni, il tessuto, il lavoro, stentano a risalire la china. Di contro, invece, si fa un grande, grandissimo parlare di gender gap. Anche infischiosene dei numeri, che in genere tendono a non mentire. Tante messe cantate sul genere e sulla diversità, contro una scatola vuota per la governance. E questo è vero tanto sul fronte del lavoro e delle organizzazioni, quanto altrove. Basti gettare un occhio alle nostre abitudini governative: niente governance di Paese, niente politiche





condivise (né industriali, né sull'istruzione, né sulla sanità).

Eppure, si insiste sul gender gap. A preparare, attuare, celebrare e poi dimenticare in fretta (altrimenti si squalifica l'allarmistico appello successivo) un nuovo ingresso di quote rosa. Anche qui bisognerebbe iniziare a farsi delle domande. Una su tutte: cosa spinge un'azienda a mobilitarsi per inserire una "quota rosa" tra i suoi apicali? Ovvero: cosa la spinge, davvero? Un sano senso di contribuire a colmare il divario? In parte, forse. Ma non basta. Un più o meno astuto cedere a tentazioni di diversity/rainbow washing? Anche, se è ragionevole quanto sin qui argomentato. In molti casi, però, molti più di quel che si possa supporre, c'è dell'altro.

Non di rado, c'è un calcolo che si piazza esattamente

a mezza costa tra l'estrema ratio, da un lato, ed una certa forma di bieco bullismo postumo, dall'altro. Un'organizzazione ne vede di cotte e di crude nel corso della sua storia. Può navigare tra acque più o meno tranquille o godersi un oceano blu, se le riesce di individuarlo e piazzarci una bandierina ben riconoscibile dai clienti.

O, all'altro estremo del continuum, può finire in balia dei marosi, persa dietro sfide difficili al limite dell'impossibile. Può accadere all'organizzazione tutta, in realtà, come a ciascuna delle sue componenti, ma la vita è così, ci sono momenti in cui si sale ed altri in cui si resta fermi, in bilico, o addirittura si scende.

Sta di fatto che, quando le cose virano al brutto, i tentativi di risolvere l'impasse possono essere tanti e differenti, e questo è assoluta-

mente normale. Di non normale, e di pernicioso anche, c'è il fatto che spesse volte (e qui entriamo nell'estrema ratio di cui sopra), tentato tutto il tentabile ci si gioca la carta gender. Donne che vengono chiamate in causa in piena bufera, per mettere le mani su situazioni impossibili di per sé, o perché già compromesse in modo più o meno grave da altri. E qui, se ci sta che prima o poi qualcuno debba fare un grosso sforzo per risolvere i problemi e possa toccare ad una donna farlo, non ci sta invece tutto quel che non di rado accade a collario.

Ovvero: che una volta che ci si tira su le maniche e si inizia a mettere ordine per placare la buriana, si ottenga in cambio una reprimenda perché i metodi usati non aggradano, o ci si scandalizza del ricorso a maniere forti, ed a nulla

vale spiegare che tempi duri e situazioni estreme possono invocare misure più drastiche del solito. Quindi, dal "non ci resta altro: giochiamoci la carta gender", si passa a qualcosa di pericolosamente simile al bullismo. Con un finale pressoché annunciato, nel quale il tentativo di porre rimedio al problema per il quale si è stati mobilitati venga azzerato, e la cosa venga improvvidamente giustificata come frutto dell'inadeguatezza della quota rosa di turno.

I detrattori delle quote rosa, dunque, arrivano anche a questo. Ma siamo sicuri di non doverci guardare le spalle anche da chi tale non è, e piuttosto sbandiera un supporto incondizionato per loro? Ovvero: siamo sicuri che quel supporto "totale" sia trasparente, e non si tratti di un paravento, l'ennesimo, dietro

## RICERCA e STUDI

il quale camuffare deleghe su compiti sgraditi o grane, od altro ciarpame? Con una nota (quasi) finale in più: i detrattori, così come i sostenitori ad oltranza, sebbene qui siano riportati al plurale maschile, nella realtà dei fatti non hanno sesso...

Ne consegue la necessità di guardarsi le spalle, ed anche quella di prendere adeguate distanze, non solo dai cosiddetti “maschi alfa”, ma anche ed allo stesso tempo dalle donne stesse. In alcuni casi, infatti, il “nemico” più che alle porte uno se lo ritrova in casa. Ed in non pochi casi, si ha a che fare con spettacoli in cui a tenere fuori dalla porta (del CdA, delle organizzazioni,

etc.) le vere o percepite come tali “concorrenti” sono le donne stesse (più che tali, “maschi alfa in gonnella”, se vogliamo), e questo con o senza compiacenze di “alleati” di comodo facilmente malleabili.

Quelli sin qui elencati sono solo pochi esempi. Ma possono rendere un concetto di fondo: nel tanto parlare di gender, diversità, quote rosa, e poi equità, inclusione, etc., al netto di ottime intenzioni di fondo, tutti corriamo una altrettanto ottima dose di rischio. Quel rischio è: perdere di vista cose parimenti importanti, che forse ci stanno arrecando danni più considerevoli, perché continuano ad

accadere ma pochi ci fanno caso. Tutti parlano di diversità, e mentre continuano incessantemente, l'erosione altrove non si arresta. Nei board aziendali (e non solo) si gonfia la lista dei grandi assenti.

Contenuti di governance. Risk management. Digital transformation. E chi più ne ha, più ne metta. Conviati di pietra che avrebbero bisogno di uno sforzo di impatto e delle loro battaglie, per far sì che le aziende diventino un po' meglio di come sono ora. Alla luce di tutto questo, siamo proprio sicuri che il genere (e la diversità, e compagnia cantante) sia davvero la discriminante “finale”, e co-

me tale decisiva, per risolvere un gap che è altrove, di competenze (e di serietà)? Perché il troppo stroppia, come recita il proverbio, ed ottunde. E forse, se tutto è D.E.I., in realtà nulla lo è davvero.

### Anna Zanardi Cappon

International Board Advisor e Change Consultant, esperta di trasformazione organizzativa e strategia. Economista, psicologa, teologa, autrice di numerosi libri, ha insegnato in università italiane e straniere. <https://www.annazanardi.com/>.

### Copyright © FrancoAngeli

This work is released under Creative Commons Attribution - Non-Commercial – No Derivatives License. For terms and conditions of usage please see: <http://creativecommons.org>





# Le Chiavi della Leadership Inclusiva: Generational e Gender Balance

Asia Conti\*

**N**el panorama attuale, la questione della *gender balance* e della *generational balance* non può più essere trattata come un'opzione, ma come una necessità strategica. La società sta attraversando trasformazioni demografiche e sociali di portata globale, e le aziende che intendono rimanere competitive devono adattarsi a queste nuove realtà.

La popolazione globale sta cambiando a ritmi mai visti. L'invecchiamento ed il calo della natalità stanno creando una forza lavoro, sempre più anziana, con una domanda di mercato completamente diversa da quella che le aziende erano abituate a gestire. In parallelo, il mondo del lavoro sta vivendo una forte spinta verso una maggiore inclusione delle donne, con la consapevolezza che un ambiente di lavoro equilibrato e inclusivo offra un vantaggio competitivo per le aziende. L'expertise di Avivah Wittenberg-Cox, fondatrice di 20-first e consulente di punta nel campo della *gender e generational balance*, offre un'analisi profonda su come le imprese possano affrontare e sfruttare



queste sfide in modo efficace. Vediamo alcune delle riflessioni che ha condiviso in occasione del Leadership Forum 2024 organizzato da Performance Strategies.

Il *gender balance*, che per anni è stato percepito principalmente come una questione di equità, sta ora acquisendo una nuova dimensione: quella della sostenibilità a lungo termine e dell'efficienza economica. Le donne costituiscono oggi il 60% dei laureati a livello globale e prendono l'80% delle decisioni di acquisto. Le aziende che ignorano questo dato si pongono in una posizione svantaggiata rispetto ai concorrenti che,

invece, stanno capitalizzando su una maggiore inclusione femminile. Le aziende che riescono a integrare efficacemente il genere come elemento centrale della loro cultura aziendale ottengono una serie di vantaggi concreti: maggiore innovazione, fidelizzazione dei talenti, accesso a segmenti di mercato inesplorati e, soprattutto, un ambiente di lavoro più sano e produttivo. Per raggiungere questi risultati, tuttavia, non basta adottare politiche di parità di genere a livello superficiale.

È necessario un cambiamento profondo, che inizi dai vertici e che si esten-

da a tutta l'organizzazione. Secondo Wittenberg-Cox, le donne tendono a essere promosse meno rispetto agli uomini, nonostante siano mediamente più qualificate e preparate.

Questo fenomeno ha conseguenze negative non solo per le donne stesse, ma anche per l'intera organizzazione, poiché riduce il potenziale di crescita e provoca una perdita di opportunità. Ma assumere donne in azienda non è sufficiente per ridurre il divario di genere. Il problema non è solo quello di portare più donne nelle posizioni di leadership, ma anche di garantire che restino.



Affinché le donne possano realizzare il loro pieno potenziale, è necessario che le aziende sviluppino politiche di carriera che non siano basate su modelli rigidi e lineari, ma che riconoscano il valore del contributo femminile in tutte le sue sfaccettature.

Allo stesso tempo, è importante superare gli stereotipi di genere, che spesso distorcono la percezione delle capacità e dei ruoli all'interno dell'azienda. Ciò che appare fondamentale, al fine di risolvere la problematica del gap di genere, è che i leader diventino *gender-bilingual*. Nello specifico, non si tratta di parlare due lingue diverse, adatte ad un genere piuttosto che un altro, quanto conoscere ed adottare un linguaggio inclusivamente neutrale. Se il *gender balance* è un argomento che molte aziende stanno affrontando, la *generational balance* sta emergendo come la prossima grande sfida. Il fenomeno dell'invecchiamento della popolazione sta modificando la composizione

della forza lavoro, con un aumento significativo del numero di lavoratori over 50. Questo cambiamento ha implicazioni enormi per le politiche aziendali, che devono essere ripensate per rispondere alle esigenze di un pubblico di talenti sempre più diversificato.

Wittenberg-Cox definisce questa trasformazione come la "più grande metamorfosi demografica del secolo". L'integrazione di tutte le generazioni all'interno dell'azienda non riguarda solo la gestione delle risorse umane, ma anche la creazione di strategie aziendali in grado di affrontare le sfide di un mercato che sta cambiando.

Le aziende che riescono a cogliere le opportunità di questo cambiamento avranno un vantaggio competitivo rispetto a quelle che ignorano l'evidente evoluzione demografica.

Per affrontare la *generational balance*, Wittenberg-Cox suggerisce di adottare una visione a lungo termine e di creare dei *Longevity KPI*, indicatori che permettano di monitorare e comprendere le diverse esigenze delle generazioni che compongono la forza lavoro. Questo induce ad una riflessione sulla progettazione dei prodotti, sulla comunicazione con i consumatori e sulla gestione delle carriere, che deve essere sempre più fles-

sibile e adattata alle diverse fasi della vita dei collaboratori. Un altro aspetto cruciale nella gestione della *generational balance* è la capacità di comunicare efficacemente con tutte le generazioni. Tradizionalmente, il marketing e la gestione delle risorse umane si sono concentrati sul target più giovane, ma ogni fase della vita presenta priorità e motivazioni diverse, e l'azienda che saprà riconoscere e adattarsi a queste differenze sarà in grado di attrarre e fidelizzare una clientela più ampia e diversificata. La gestione di un pubblico che va dai giovanissimi agli over 50 richiede un nuovo approccio che integri la *generational balance* con la *gender balance*. Creare un ambiente di lavoro che includa tutte le età e tutti i generi è non solo una questione di equità, ma anche una necessità strategica per restare competitivi.

L'unione di queste due dinamiche, infatti, è un fattore chiave per il successo aziendale nei prossimi anni. Secondo Wittenberg-Cox, quindi, la *gender balance* e la *generational balance* sono più che semplici trend aziendali, ma sono da considerare tra le chiavi per affrontare il futuro con successo.

#### Asia Conti

\*Articolo elaborato in collaborazione con Performance Strategies.

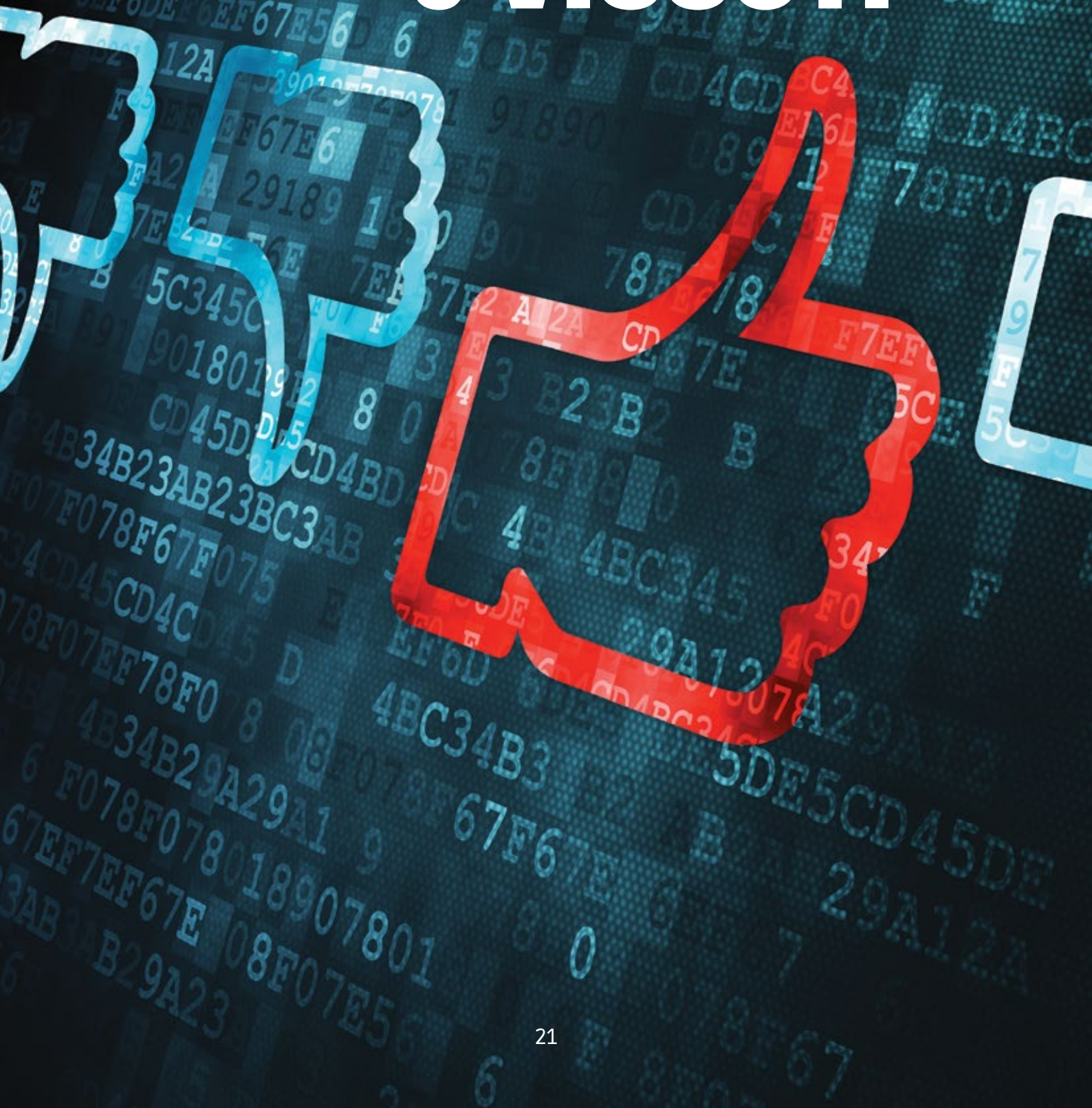
#### Copyright © FrancoAngeli

This work is released under Creative Commons Attribution - Non-Commercial – No Derivatives License. For terms and conditions of usage please see: <http://creativecommons.org>

**Individuare le chiavi con cui affrontare il futuro sarà l'intento anche del *Leadership Forum 2025*, a cui interverranno, tra gli altri, Daniel Goleman, autore di "Intelligenza Emotiva", Paul Poleman, per dieci anni CEO di Unilever, Kim Scott, executive coach e pioniera del metodo *Radical Candor*. Grazie alla partnership tra AIF e Performance Strategies, i soci hanno diritto a uno sconto sulle quote di iscrizione utilizzando il codice sconto ricevuto via mail o richiedendolo a [segreteria@associazioneitalianaformatori.it](mailto:segreteria@associazioneitalianaformatori.it).**



# ESPERIENZE e VISSUTI



**ESPERIENZE e VISSUTI**

# Equità come eco-sistema. Nuovi linguaggi per promuovere diversità e diritti nella comunicazione istituzionale dell'Università di Bologna.

Cristina Gamberi

**S**appiamo di vivere in una condizione che alcuni osservatori hanno definito di *permacrisis*, ovvero un periodo esteso caratterizzato da instabilità e insicurezza permanente (Zuleeg, Emmanouilidis, Borges de Castro, 2021). Si tratta di una definizione che rimanda ad un presente segnato da conflitti e da crisi umanitarie che stanno avendo profonde ripercussioni sulle dinamiche di inclusione – e esclusione – in termini economici, sociali e di cittadinanza anche dal punto di vista di genere. Che viviamo in un presente segnato dalla disparità strutturale, è ribadito in molti report di organismi internazionali, primo fra tutti il *Global Gender Gap Index 2023* che assegna all'Italia il 79° posto nella classifica dei 146 paesi del mondo per quanto riguarda la parità di genere (World Economic Forum 2023). Si tratta di dati che ci obbligano oggi più che mai a interrogarci su quali siano i meccanismi di equità di cui



Cathy La Torre al convegno AIF.

dobbiamo attrezzarci, ovvero su quali siano gli strumenti e le politiche più efficaci che è opportuno adottare, consapevoli del fatto che è necessario avere il coraggio dell'impegno e del cambiamento per poter

abbracciare una buona dose di complessità e innovazione sociale nel nostro modo di lavorare per costruire alleanze anche e soprattutto a partire dalle nostre diversità.

Scrivo queste riflessioni

con l'obiettivo di condividere alcuni dati e visioni che hanno animato le politiche e le azioni concrete che sono state intraprese dall'Università di Bologna sui temi dell'equità e dell'inclusione. Vorrei par-



tire considerando il punto di vista dal quale intervenire, che è quello parziale e allo stesso tempo privilegiato dell'Università, intesa come spazio per eccellenza della creazione, trasmissione e circolazione dei saperi, ma anche come luogo di lavoro e di studio, per una comunità che sfiora i 97 mila studentesse e studenti, e ha poco più di 6.300 dipendenti, equamente suddivisi fra personale docente e personale tecnico-amministrativo. Si tratta dunque di una organizzazione complessa che tiene insieme sia la dimensione locale, con campus in cinque città differenti, sia una forte vocazione internazionale.

## Dati, fra cambiamenti e resistenze

I dati più aggiornati dell'ambito accademico parlano di un lento cambiamento. Negli ultimi anni, infatti, i numeri stanno segnalando un lieve miglioramento, seppur ancora contrassegnato da un movimento graduale e lento. Che gli squilibri esistono lo dimostra la ricerca ANVUR "Analisi di genere del 2023" presentata a gennaio del 2024 che restituisce una fotografia dello stato dell'Università su tutto il territorio nazionale. Nella ricerca è possibile osservare un forte divario fra uomini e donne rispetto all'accesso alle posizioni apicali della carriera accademica. Il numero di donne, pur mostrando un incremento negli anni, resta netta-

mente inferiore: le docenti ordinarie sono il 27%. Si tratta del fenomeno della "segregazione verticale" o "soffitto di cristallo", che si riscontra anche nella componente docente del nostro Ateneo. I dati sono migliori e in leggero miglioramento nel corso degli ultimi anni, ma di poco: le donne sono il 30% della fascia più alta e questa disuguaglianza si rileva in modo ancora più evidente nel caso delle docenti più giovani (si veda la Fig. 1 Personale addetto alla ricerca per ruolo – composizione percentuale per genere (2023) tratto da *Il Bilancio di genere 2024*, Università di Bologna). La "segregazione orizzontale" rimane invece pressoché invariata. Nell'area STEM – come ad esempio Ingegneria industriale, Scienze della Terra e Scienze matematiche e informatiche – la distribuzione del personale docente e ricercatore mostra infatti una netta prevalenza maschile, a fronte di una netta prevalenza femminile nelle Scienze Umanistiche e nelle Scienze dell'Educazione (Si veda la Fig. 2 Personale docente per area – composizione percentuale per genere (2023) tratta da *Il Bilancio di genere 2024*, Università di Bologna). C'è però una interessante eccezione: nel Dipartimento di Scienze Fisiche, il numero di docenti gli/le Associate/i a donne è del 33%, dato nettamente superiore a quello nazionale (23%). Come indicano Manuela Naldini e Barbara Poggio nel loro recente studio dal

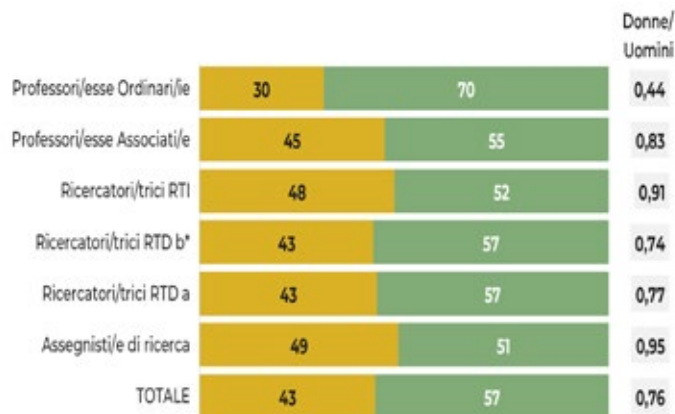


Fig. 1 Personale addetto alla ricerca per ruolo - composizione percentuale per genere (2023).

titolo *Genere e Accademia. Carriere, culture e politiche* (2023), i dati europei così come quelli nazionali mostrano come le donne abbiano maggiori probabilità di abbandonare la carriera accademica e meno probabilità di ottenere posizioni di ruolo con il procedere dell'avanzamento di carriera (Checchi, Cicognani and Kulic, 2018; Picardi, 2019; Gaiaschi and Musumeci, 2020; Naldini, Poggio, 2023). Per esempio, a causa delle condizioni di preca-

rietà tipiche di questo percorso, delle barriere culturali e organizzative relative ai pregiudizi di genere nelle procedure di reclutamento, nelle promozioni di carriera e nel modo in cui si costruisce l'"eccellenza" scientifica (Addis and Villa, 2003; Addis, 2008; van den Brink and Benschop, 2011). È il fenomeno della *leaky pipeline*, ossia la "conduttura che perde", che è chiaramente fotografata anche all'interno del nostro Bilancio di Genere 2024.

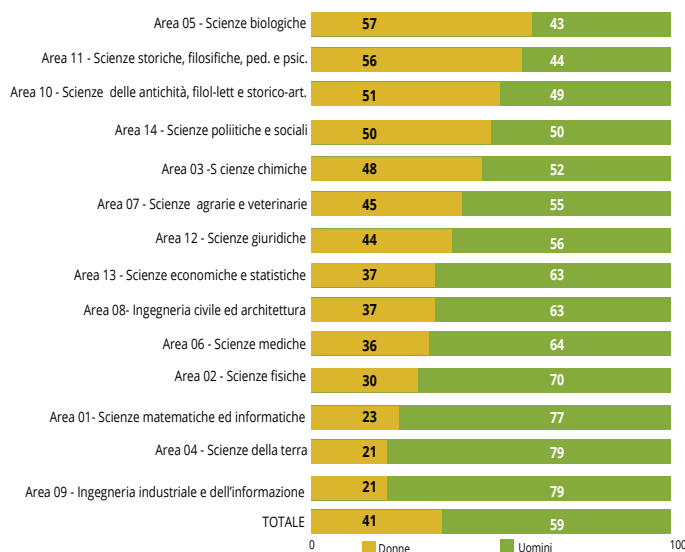


Fig. 2 Personale Docente per area - composizione percentuale per genere (2023).

## ESPERIENZE e VISSUTI



Fig. 3 - Retribuzione mensile netta a 1, 3 e 5 anni dalla laurea dei/delle laureati/e occupati/e - valori medi (laureati/e nel 2022, 2020 e 2018 intervistati/e nel 2023).

Alla luce di tutto ciò, l'analisi che emerge del percorso formativo e poi occupazionale post-laurea per genere risulta particolarmente interessante. Nella comunità studentesca la presenza femminile, oltre a essere quantitativamente predominante – le ragazze sono infatti il 57% del totale – si distinguono per la maggiore regolarità, l'acquisizione di più crediti formativi in minor tempo rispetto alla componente maschile e il conseguimento di migliori votazioni, documentabili anche in termini di voto di laurea. In altre parole, le studentesse tendono a manifestare, complessivamente, un maggiore investimento nella formazione ma, una volta entrate nel mondo del lavoro, risultano mediamente penalizzate rispetto ai loro colleghi maschi in tutti i settori. Dalla comparazione dei dati estratti da "AlmaLaurea l'Indagine 2023 sulla Condizione occupazionale dei laureati", le ragazze laureate, una volta entrate nel mondo del lavoro trovano

più faticosamente un impiego, più frequentemente lavorano a tempo determinato e/o part-time e, in generale, guadagnano meno. Si tratta di un dato che testimonia il *gender pay gap*, ovvero una differenza retributiva che penalizza le giovani donne e che costituisce uno dei principali ostacoli per il raggiungimento di una uguaglianza sostanziale. Il divario, più elevato per le occupazioni a tempo pieno, raggiunge i 180€ netti mensili a 5 anni dal titolo per i/le laureati/e di secondo livello occupati/e a tempo pieno (si veda Fig. 3 – Retribuzione mensile netta a 1, 3 e 5 anni dalla laurea dei/elle laureati/e occupati/e – valori medi, tratto da *Il Bilancio di genere 2024*, Università di Bologna).

### Da dove iniziare?

Le attività di promozione dell'inclusione e di sensibilizzazione alla diversità che sono state realizzate si collocano all'interno di una cornice giuridica internazionale che è stata fra i fat-

tori facilitanti ed è riconducibile al principio di non discriminazione della Convenzione sull'eliminazione di ogni forma di discriminazione nei confronti della donna, (Nazioni Unite, 1979), ratificata all'Italia nel 1985. In ambito europeo, oltre agli obblighi derivanti nei confronti dell'Italia dalla sua appartenenza al Consiglio d'Europa, assumono importanza gli obblighi derivanti dall'appartenenza all'Unione Europea. Il Trattato sull'Unione Europea (Lisbona, 2009) e Il Trattato sul funzionamento dell'Unione Europea che impegna l'Unione a integrare la dimensione di genere in tutte le sue azioni (art. 8) e attribuisce al Consiglio la competenza ad adottare provvedimenti per combattere le discriminazioni fondate, tra l'altro, sul sesso (art. 19). L'equità di genere si ricorda anche con obiettivi dell'Agenda 2030 dell'ONU *Sustainable Development Goals*, in particolare l'obiettivo 5, ovvero l'obiettivo di arrivare ad una parità di genere di tutte le donne e ragazze, garantendo loro accesso egualitario a sanità, educazione e a un lavoro dignitoso.

Gli SDG sono stati un indicatore prezioso che ha permesso all'Ateneo di sviluppare una mappatura delle attività didattiche e formative rilevando un deciso aumento delle stesse: è passati da 902 corsi per l'a.a. 2021/22 a 1.126 per il 2023/24. Un ulteriore elemento decisivo è il Piano strategico di Ateneo che nell'enunciare il suo impe-

gno nel favorire in ogni ambito l'applicazione dei principi di equità, sostenibilità, inclusione, rispetto delle diversità precisa un punto importante che vi cito: "L'attuazione di tali principi implica, per l'Alma Mater, non solo un rispetto costante dei diritti da tempo acquisiti, che richiedono cura e tutela costanti contro ogni minaccia d'arretramento, ma anche un'apertura coraggiosa alla discussione e alla promozione dei nuovi diritti che una società sempre più complessa ci sollecita a riconoscere e valorizzare."

### Un eco-sistema per trasformare il valore di questi principi in politiche e azioni concrete

Per trasformare il valore di questi principi in politiche e azioni concrete, l'Università di Bologna ha creato quello che potrebbe essere definito un eco-sistema dell'equità e inclusione, composto da figure, organismi, documenti strategici, servizi e anche buone prassi. Fra le figure e gli organismi che trasversalmente presiedono le politiche di equità, si possono includere la figura del Rettore al Personale; la Delegata per l'Equità, Inclusione e Diversità; il Delegato a Studentesse e Studenti; il Garante degli Studenti; ed infine la Consigliera di Fiducia che fornisce assistenza per coloro che ritengano di avere subito o di subire





al contempo aumentare la consapevolezza relativa ai gap di genere esistenti, al fine di orientare politiche e azioni volte ad incidere sui divari e a migliorare il benessere lavorativo.

Insieme al GEP e al Bilancio, l'Università di Bologna ha messo a punto il *Codice di comportamento per la prevenzione delle molestie morali e sessuali e il loro contrasto*; le *Linee guida sulla tutela della maternità*; *Linee guida per la promozione delle pari opportunità e dell'equilibrio di genere negli eventi e nella composizione di gruppi di lavoro e di comitati dell'Università di Bologna*; ed infine *Linee guida per la visibilità del genere nella comunicazione istituzionale dell'Università di Bologna*.

Quest'ultimo documento in particolare riconosce l'importanza del linguaggio di genere nella comunicazione istituzionale di Ateneo. Il linguaggio di genere, e più in generale una comunicazione attenta alle questioni legate all'equità, sono diventati un fattore determinante per promuovere politiche inclusive e trasversali in ottica di *gender mainstreaming*, ovvero l'inserimento di una prospettiva di parità di genere ad ogni livello, con l'obiettivo di inserirla nella progettazione come nell'attuazione delle politiche (European Commission 1996).

discriminazioni o molestie, atti o comportamenti considerati lesivi della dignità della persona o che cagionino disagio psicofisico e interviene per contribuire alla soluzione del caso. La Consigliera di Fiducia è una figura prevista, per la prima volta, nella Raccomandazione della Commissione Europea 92/131 del 27 novembre 1991, relativa alla Tutela della dignità delle donne e degli uomini e dalla risoluzione A3-0043/94 del Parlamento europeo.

Le direttive comunitarie antidiscriminatorie sono state recepite in Italia con l'approvazione del testo unico di salute e sicurezza, decreto legislativo 81/2008. Infine, è stata creata nel 2022 all'interno dell'Ateneo la rete dei e delle docenti referenti per l'equità, la diversità e l'inclusione all'interno dei dipartimenti. Sul fronte del personale tecnico-amministrativo, interviene da anni il Comita-

to Unico di Garanzia per le pari opportunità, la valorizzazione del benessere di chi lavora e contro le discriminazioni nel lavoro – CUG. Fanno parte di questo eco-sistema anche alcuni documenti strategici e programmatici fondamentali, primo fra tutti il *Piano di uguaglianza di genere (Gender Equality Plan - GEP)* che è finalizzato alla realizzazione di azioni e progetti che favoriscono la riduzione delle asimmetrie di genere in cinque aree di intervento, secondo le direttive europee: l'ambito della conciliazione fra vita e lavoro; l'equilibrio negli organi decisionali; il reclutamento e la progressione di carriera; l'inclusione del genere nella ricerca e didattica; il contrasto della violenza di genere.

Si tratta di uno degli strumenti implementati negli ultimi anni in ambito accademico per far fronte alle disuguaglianze di gene-

re, che ha preso corpo prima grazie alla creazione della European Research Area (ERA) in cui si fa riferimento, per la prima volta, ai *Piani per l'uguaglianza di genere (Gender Equality Plans - GEP)* come possibili documenti di pianificazione strategica; e poi con il lancio di Horizon Europe nel 2021 dove l'implementazione di un *Piano per l'uguaglianza di genere* diviene vincolante affinché le organizzazioni di istruzione superiore e di ricerca possano accedere a questa forma di finanziamento.

E' chiaro che uno strumento di programmazione come il *Gender equality plan*, non potrebbe esistere senza uno strumento di monitoraggio come il *Bilancio di genere* che UNIBO ha adottato dal 2015 e che è diventato uno strumento essenziale per monitorare annualmente le disparità di genere all'interno della comunità universitaria e

## ESPERIENZE e VISSUTI

HAI SUBITO  
DISCRIMINAZIONI  
PER LA TUA  
IDENTITÀ DI GENERE  
O PER IL TUO  
ORIENTAMENTO  
SESSUALE



TI SEGUE  
O TI  
CONTROLLA  
IL TELEFONO



ROMPE  
OGGETTI O I  
TUOI EFFETTI  
PERSONALI  
PER  
SPAVENTARTI



Se la tua risposta è sì,  
puoi parlarne con noi in uno  
spazio sicuro, anonimo e gratuito.

Siamo lo Sportello universitario  
contro la violenza di genere  
dedicato alla comunità del  
nostro Ateneo in tutte le  
sue sedi e gestito, in ottica  
intersezionale, dalla Casa delle  
donne per non subire violenza  
di Bologna.

✉ sportello.antiviolenza@unibo.it  
☎ 333 2451712  
📍 Via Ranzani, 14 - Bologna (4° piano)  
🕒 Mercoledì dalle 12:00 alle 17:00  
🌐 [www.unibo.it/SportelloAntiviolenza](http://www.unibo.it/SportelloAntiviolenza)



### L'equità nel capitale reputazionale di Ateneo

I valori connessi all'equità di genere, il contrasto alla violenza, e i diritti delle soggettività LGBTQI+ stanno entrando a pieno titolo nel cosiddetto "capitale reputazionale" del nostro Ateneo, contribuendo a renderlo riconoscibile per il suo impegno proattivo nell'agire un cambiamento culturale con azioni che attraversano i propri spazi *online*, *offline* e anche *onlife*.

È a partire da queste premesse che sono state costruite delle campagne di comunicazione in ottica di genere, di cui vi ri-

porto alcune delle caratteristiche principali. La prima campagna di comunicazione nasce nel corso del 2023 con il titolo di *Breaking the stereotype*: attraverso contenuti *reel* e post sul canale IG, la campagna intende porre l'accento sugli stereotipi di genere nella scelta del corso di studi all'università.

Come iniziare questo lavoro di trasformazione culturale? Partendo dalle storie di vita e proponendo dei *role models* alternativi e raggiungibili, a cui abbiamo chiesto di raccontarci la loro esperienza di studio al di là degli stereotipi.

A parlare in prima persona sono delle studentesse che hanno intrapreso cor-

si di studio scientifici STEM – come fisica, matematica e ingegneria – ma anche degli studenti maschi iscritti in corsi di studio tradizionalmente pensati come tipicamente femminili, come ad esempio quelli legati alle professioni educative.

Si tratta di video e contenuti social destinati alla comunità studentesca degli istituti di istruzione superiore italiani e internazionali, sia a tutti/e coloro che partecipano alle iniziative di orientamento, sia alla stessa comunità universitaria, che hanno l'obiettivo di abbattere l'influenza dei *bias* di genere nella scelta dei corsi universitari.

Una seconda campagna di comunicazione ha riguar-

dato la sensibilizzazione sulla violenza di genere.

La campagna, lanciata in formato cartaceo a settembre 2023, si è articolata a partire dalle attività dello "Sportello universitario contro la violenza di genere", attivo dentro l'ateneo dall'anno precedente e gestito in accordo con *Casa delle donne per non subire violenza di Bologna APS*.

Il femminicidio della studentessa Emma Pezemo, avvenuto il 2 maggio 2021, e l'apertura nell'ottobre del 2022 dello Sportello Universitario contro la violenza di genere hanno contribuito, seppur in forme diverse, a diffondere una maggiore consapevolezza su cosa significhi vivere lo spazio





universitario come luogo sicuro per chi lo attraversa per motivi di studio, lavoro e ricerca. A ciò va aggiunto un clima culturale in rapida trasformazione che con sempre maggiore facilità è stato capace di riconoscere le forme di violenza prima considerate normali, contribuendo ad abbassare il livello di tollerabilità della disparità di genere.

Ne sono dimostrazione l'ampia eco mediatica e la mobilitazione nazionale attorno al caso del femminicidio di Giulia Cecchettin.

Con questa campagna di sensibilizzazione cartacea, l'Ateneo ha voluto contribuire al riconoscimento, alla prevenzione e, quando necessario, alla denuncia di comportamenti inaccettabili nei nostri luoghi di studio e di lavoro.

Come l'abbiamo fatto? Parlando all'intera comunità universitaria, quindi un target complesso perché eterogeneo, una comunità non specifica ma stratificata, composta da uomini

e donne, di differenti età e provenienze sociali e geografiche, ma composta anche da quelle persone che non si riconoscono necessariamente nelle categorie del binarismo di genere.

Cosa diciamo? Abbiamo voluto parlare di violenza di genere, senza necessariamente nominarla con questa definizione, ma abbiamo voluto prendere il contenitore della violenza e aprirlo per tirare fuori degli esempi, delle circostanze, dei casi per nominare alcune delle forme concrete e quotidiane, parlando di quello che realmente accade e di cui possiamo aver avuto reale esperienza.

Per questo motivo, abbiamo pensato a una campagna multi-soggetto, che ruota attorno a un nodo centrale, ovvero quello della riconoscibilità della violenza. Per questo abbiamo pensato di utilizzare il dispositivo retorico della domanda, del "porre domande", usando il "tu" come una strategia per interpellare la persona che

sta leggendo. Sono domande che ci chiamano in causa e ci interpellano, come queste: "Sono state diffuse tue immagini intime senza il tuo consenso?" "Hai ricevuto commenti o allusioni a sfondo sessuale?" "Ti è stato imposto un rapporto sessuale contro la tua volontà?" "Hai subito discriminazioni per la tua identità di genere o per il tuo orientamento sessuale?" "Ti segue o ti controlla il telefono?" "Rompe oggetti o i tuoi effetti personali per spaventarti?"

Questa *headline* è poi accompagnata da una frase: "Se la tua risposta è sì, puoi parlarne con noi in uno spazio sicuro, anonimo e gratuito". Abbiamo infine usato un tono di voce non freddo e distaccato, ma prediletto un tono caldo ma comunque mai troppo colloquiale. Non lavoriamo però per rendere lo spazio universitario inclusivo solo per le donne. Stiamo infatti rafforzando alcuni dei servizi tenendo conto di una pro-

spettiva intersezionale, in particolare sui temi relativi alle discriminazioni LGBT-QI+, a partire dall'apertura dello "Sportello universitario antidiscriminazione LGBTQIA+" dedicato a tutta la comunità dell'Ateneo, inaugurato a maggio 2024 a Ravenna ma attivo in ottica multicampus.

È stata poi potenziata l'attivazione della carriera alias, ora aperta anche al personale docente e tecnico-amministrativo, ovvero il diritto di adottare, all'interno dell'Ateneo, un nome di elezione per chi è in transizione di genere, o chi non si riconosce nel genere attribuito alla nascita.

Infine, da ormai due anni stiamo realizzando campagna di comunicazione sui canali social sui temi LGBT-QI+ in occasione del mese del Pride, con interviste a chi insegna, fa ricerca e si occupa di queste questioni. Si tratta di contenuti informativi e di posizionamento che hanno avuto un ottimo seguito e che ci confermano come le azioni di comunicazioni che sto state ideate stiano tracciando una nuova strada nella comunicazione istituzionale che può portare buoni frutti.

#### Cristina Gamberi

PhD, Research Fellow – DAR, Università di Bologna.

#### Copyright © FrancoAngeli

This work is released under Creative Commons Attribution - Non-Commercial – No Derivatives License. For terms and conditions of usage please see:

<http://creativecommons.org>

## ESPERIENZE e VISSUTI

# Sessione policy. Dagli obblighi normativi a percorsi condivisi

Michela Degiovanni

**I**l XXXVI Convegno Nazionale “Promuovere la Cultura dell’Inclusione: Diversity, Equity & Belonging” ha rappresentato un’importante occasione di confronto e dibattito sulle politiche di inclusione e sulla loro applicazione nelle organizzazioni.

Il panel della tavola rotonda sulle Policy, che ho avuto il piacere di moderare, ha visto la partecipazione di figure di spicco come **Pamela Maddaloni**, Disability Manager di INAIL, **Mariagrazia Bonzagni**, Direttrice dell’Area Programmazione del Comune di Bologna, **Silvia Barbara Silvestri**, Responsabile Change Management dell’Aeroporto di Bologna, **Federica Pizzini**, Responsabile Diversity, Equity and Inclusion di Unipol SAI, **Renzo Marcato**, consigliere CDA (RI)GENERIAMO e **Massimiliano Nucci**, esperto in Coordination & Governance presso AIDP Inclusion.

Abbiamo conversato a lungo mettendo in relazione teorie e casi concreti per capire come le Organizzazioni di riferimento abbiano agito il processo di Inclusione. Qui troverete qualche nota presa affinché i valori emergenti possano diventare un bene comune.

Siamo partiti dalla consa-



Michela Degiovanni durante la moderazione della tavola rotonda.

pevolezza che l’inclusione è un processo che richiede tempo e impegno, che deve essere coltivato in modo sistemico e strategico dalle organizzazioni per arrivare alla consapevolezza che l’approccio inclusivo può diventare un’onda capace di produrre un impatto positivo anche sul territorio e la comunità.

La dott.ssa **Pamela Maddaloni** ha aperto il dibattito presentando le attività di INAIL e sottolineando l'im-

portanza degli “accomodamenti ragionevoli” per garantire che le persone infortunate sul lavoro possano continuare a svolgere la loro attività.

Maddaloni ha illustrato il progetto sperimentale *P.I.T.S.* (Piano Individuale Terapeutico Sportivo), nato dalla collaborazione tra INAIL e il Comitato Italiano Paralimpico. Questo progetto si fonda su un approccio interdisciplinare per utilizzare lo sport come strumen-

to di reinserimento sociale e benessere psicofisico.

L’impatto positivo del progetto è attualmente in fase di misurazione.

Maddaloni ha presentato anche *SuperAibile INAIL*, un contact center dedicato alle disabilità invisibili psichiche e intellettive. Questo progetto è frutto di una collaborazione inter-istituzionale con l’Università Tor Vergata e mira a strutturare tirocini di riabilitazione e inclusione, utilizzando





La tavola rotonda della sessione dedicata alle policy.

podcast realizzati dalle persone coinvolte nel progetto stesso. Si è sottolineato come sia fondamentale garantire non solo un ambiente fisicamente accessibile, ma anche uno spazio sicuro e rispettoso delle necessità individuali, affinché ciascuno possa esprimere al meglio il proprio potenziale.

Occorre mettere le persone in condizioni di partecipare, in quanto avere un impiego non è solo una questione di guadagno, ma significa sentirsi parte di una comunità e avere un ruolo sociale riconosciuto.

**Mariagrazia Bonzagni**, nel suo intervento, ha condiviso l'esperienza del Comune di Bologna, una delle città più inclusive in Europa. Ha spiegato che l'idea del-

le Mappe di Genere è nata per ridurre il divario di genere nella fruizione dei servizi pubblici. Bonzagni ha descritto come siano stati raccolti e analizzati dati su come le donne usufruiscono dei servizi e degli spazi pubblici. "È fondamentale avere dati disaggregati per andare oltre le generalizzazioni" ha sottolineato "per comprendere le varie sfumature all'interno dei diversi gruppi demografici.

Il Comune ha provato a leggere la città con la lente di genere, consapevole che una città inclusiva per le donne lo è per tutti." L'obiettivo è stato quello di ridurre il gender gap utilizzando gli spazi urbani per consentire alle donne di spostarsi agevolmente

per andare a lavorare e, allo stesso tempo, per aiutare le imprese a trovare donne che lavorino. Per supportare questo obiettivo, è stato realizzato un manuale con delle linee guida per i tecnici comunali (in maggioranza uomini) che progettano le infrastrutture della città. I dati disaggregati sono stati fondamentali per implementare politiche di inclusione efficaci, monitorarne i progressi e allocare le risorse in modo più efficiente. **Silvia Barbara Silvestri** ha affrontato il tema della Certificazione UNI PDR 125 sulla Parità di Genere e della ISO 30145 Diversity & Inclusion Management, illustrando come queste certificazioni possano rappresentare un cambiamento significa-

tivo nei contesti aziendali. La strategia dell'Aeroporto di Bologna è partita dalla revisione della Carta dei Valori, da cui è emersa l'importanza della responsabilità e centralità della persona. "Vogliamo andare oltre gli obblighi normativi sull'accessibilità ai servizi" ha dichiarato Silvia, "puntando sullo sviluppo della sostenibilità sociale". L'azienda ha quindi avviato un percorso di certificazione per monitorare i progressi e migliorarsi continuamente, aprendo canali interni dove chiunque può dare feedback e suggerimenti.

È stato un percorso lungo e articolato, avviato con un forte impegno da parte del Commitment, che ha creduto fermamente nei valori

## ESPERIENZE e VISSUTI

dell'inclusione. Questo processo ha comportato la creazione di un piano strategico, la mappatura dei rischi e l'implementazione di progetti formativi, accompagnati da diverse iniziative su temi specifici.

Queste azioni hanno contribuito a un crescente riconoscimento all'interno dell'azienda dell'importanza di tali argomenti, evidenziando come l'inclusione non sia solo un obiettivo, ma un valore fondamentale da integrare nella cultura organizzativa.

**Federica Pizzini** ha ampliato il discorso al mondo giovanile, evidenziando l'importanza di educare i giovani sui temi dell'inclusione fin dalla scuola.

Ha descritto il progetto *Global Inclusion* avviato da Unipol nel 2019 con l'obiettivo di far conoscere l'articolo 3 della Costituzione italiana. Pizzini ha spiegato che hanno ascoltato il mondo delle scuole e attivato percorsi sulle competenze trasversali durante l'orientamento scolastico e ogni anno propongono delle survey rivolte a insegnanti e studenti sui temi più rilevanti.

Proprio dall'ascolto dei giovani si arriva alla proposta dei temi dei webinar che organizzano tutti gli anni.

L'ultimo progetto realizzato da UNIPOL *INKlusion: se lo facessero a te?* prende in considerazione le forme di non inclusione che si realizzano attraverso il bodyshaming, tema molto sentito dalla generazione più giovane, unitamente al bullismo e cyberbullismo.

**Renzo Marcato** ha presen-

tato il *Progetto FormidAbili*, nato dalla collaborazione con diverse cooperative, Leroy Merlin e l'agenzia Agile Job. Nello specifico Abile Job si occupa di collocamento mirato per creare connessioni tra persone con disabilità e aziende, creando i presupposti per un reciproco avvicinamento e una decodifica delle rispettive esigenze e necessità. Quello che chiedono alle aziende è di attivarsi in un percorso, dove la formazione è l'elemento chiave.

Marcato ha mostrato poi i dati che evidenziano l'impatto positivo del progetto sulla qualità della vita delle persone coinvolte: hanno visto miglioramenti significativi nella motivazione, nell'attaccamento al lavoro e nella gestione del tempo. Infine ha sottolineato che non solo le persone con disabilità traggono beneficio dall'inclusione lavorativa; ma anche le aziende migliorano i loro processi interni grazie all'esperienza diretta della diversità. Ci siamo emozionati per il grande lavoro svolto da questa realtà organizzativa più piccola, che è riuscita a inserire in modo stabile molte ragazze e ragazzi con disabilità nel mondo organizzativo, lavorando sulla loro autonomia, sia economica che abitativa, tema che si lega alla preoccupazione delle famiglie per il "Dopo di noi". Infine, **Mas-similiano Nucci** ha discusso le nuove sfide dell'inclusione raccontandoci il suo "decalogo". Ha sottolineato l'importanza di superare la logica del "bollino", ovvero evitare di perseguire certifi-



Federica Pizzini, Diversity Equity & Inclusion manager Unipol.

cazioni esclusivamente per motivi di immagine, senza un reale impegno concreto. È fondamentale mantenere un focus elevato sull'inclusione, che non deve essere considerata una moda passeggera. In particolare, Nucci ha evidenziato la sfida rappresentata dalle piccole e medie imprese (PMI), che costituiscono la maggioranza in Italia. È necessario che le aziende più grandi "contaminino" positivamente le PMI, supportandole nella crescita in ambito inclusivo e trasferendo le loro politiche di Diversità, Equità, Inclusione e Appartenenza (D.E.I.B.) lungo tutta la filiera. Infine, un tema sempre più rilevante è quello dell'aging e la necessità di promuovere la convivenza tra diverse generazioni sul posto di lavoro. Questo porta all'importanza di ridefinire il concetto di talento all'interno delle organizzazioni: non si tratta più solo di identificare competenze tecniche o performance individuali, ma di riconoscere e valorizzare la varietà

di esperienze, prospettive e identità che ogni individuo porta con sé. Le riflessioni emerse dalla tavola rotonda indicano che i tempi sono maturi per evolvere nell'affrontare le tematiche D.E.I.B., adottando nuovi toni e approcci che favoriscano il dialogo tra diverse identità sociali. È fondamentale ascoltare anche le voci di chi si sente escluso o teme i cambiamenti culturali in atto. In sintesi, l'inclusione non deve essere vista solo come un obbligo normativo o aziendale ma come un valore fondamentale capace di trasformare le comunità in cui viviamo. È tempo di impegnarsi collettivamente per costruire un futuro più inclusivo e accogliente per tutti e tutte.

### Michela Degiovanni

Avvocata e consulente pari opportunità e inclusione.

### Copyright © FrancoAngeli

This work is released under Creative Commons Attribution - Non-Commercial – No Derivatives License. For terms and conditions of usage please see: <http://creativecommons.org>



# Sessione strumenti. Opportunità e difficoltà di attuazione

Alessandro Chiesa

**I**l convegno “Diversity & Inclusion” ha rappresentato un’importante occasione di confronto e riflessione sulle tematiche della diversità e dell’inclusione, con un focus particolare sugli strumenti pratici e le testimonianze dirette. La seconda sessione, dedicata agli strumenti, si è aperta con un key note speech di Giovanna Melandri a cui è seguito un tavolo di discussione che ha visto la partecipazione di esperti e professionisti provenienti da diversi settori, ognuno con esperienze uniche e significative.

## La certificazione di parità di genere: un passo verso l’inclusione

Priscilla Dusi - amministratore unico Prima Training & Consulting e consulente esperto Unioncamere sulla UNI/PdR 125:2022 – ha aperto la discussione parlando della certificazione di parità di genere, un tema di grande attualità e importanza. Ha sottolineato come la certificazione non sia solo un riconoscimento formale, ma un vero e proprio strumento di gestione aziendale che obbliga le



Alessandro Chiesa, vice presidente delegazione AIF Emilia Romagna.

imprese a implementare pratiche inclusive. La certificazione PD 125:2022, in particolare, richiede alle aziende di raggiungere de-

terminati standard quantitativi e qualitativi, come la rappresentanza di genere nei consigli di amministrazione e l’equità salariale.

Dusi ha evidenziato l’importanza di figure chiave all’interno delle aziende, come il comitato guida e il responsabile del siste-

## ESPERIENZE e VISSUTI



La tavola rotonda della sessione dedicata agli strumenti moderata da Alessandro Chiesa.

ma di gestione, che sono essenziali per garantire il rispetto dei requisiti di certificazione. Ha anche parlato del ruolo cruciale del linguaggio inclusivo e della necessità di abbattere le disuguaglianze di genere attraverso misure concrete e verificabili. La certificazione, ha spiegato, non è solo un obiettivo da raggiungere, ma un percorso che obbliga le aziende a rivedere e migliorare continuamente le proprie pratiche.

### Esperienze di inclusione in contesti internazionali

Un altro intervento significativo è stato quello di un

Girolamo Asta – managing director Noesis Business School Kenya - che ha condiviso la sua esperienza in Africa, dove ha lavorato per migliorare le condizioni di vita delle comunità locali attraverso progetti di sviluppo sostenibile. Asta ha raccontato come, dopo un'esperienza iniziale in Somalia, sia stato trasferito in Kenya, dove ha avviato un progetto di microcredito per le ragazze madri. Questo progetto, che ha coinvolto migliaia di donne, ha permesso loro di avviare piccole imprese e migliorare le loro condizioni economiche. L'intervento ha messo in luce l'importanza di considerare l'Africa non come un territorio da sfruttare, ma come un partner

con cui collaborare per creare opportunità reciproche. Ha sottolineato come l'inclusione e l'empowerment delle donne siano fondamentali per lo sviluppo sostenibile e ha evidenziato il ruolo delle imprese sociali nel promuovere il benessere delle comunità locali. Ha anche parlato delle sfide incontrate, come la necessità di adattarsi a contesti culturali diversi e di superare pregiudizi e stereotipi.

### Inclusione e diversità nello sport

Ex atleta professionista, Giacomo Sintini – head of Randstad Training & Sales

Manager - ha condiviso la sua esperienza personale di lotta contro un tumore e il suo ritorno allo sport. Ha raccontato come, dopo essere stato dichiarato invalido civile al 100%, sia riuscito a tornare a giocare a pallavolo a livello professionale grazie al supporto della sua squadra, la Trentino Volley. Questo esempio di resilienza e inclusione ha dimostrato come un ambiente di lavoro inclusivo possa fare la differenza nella vita delle persone. Sintini ha sottolineato l'importanza di creare contesti in cui tutti possano esprimersi al meglio, rispettando le loro diversità. Ha paragonato il ruolo di un allenatore a quello di un manager, entrambi responsabili di cre-



are un ambiente accogliente e valorizzante per tutti i membri del team. Ha anche evidenziato come la sua esperienza di malattia e recupero gli abbia permesso di sviluppare una maggiore empatia e comprensione verso le difficoltà degli altri, rendendolo un leader più efficace e sensibile.

## L'incontro tra aziende e lavoratori

Gabriele Gamberi – esperto di inclusione lavorativa – Ambassador ASPHI nella rete SmartBO – ha illustrato la sua esperienza di integrazione di persone con disabilità all'interno delle aziende attraverso un approccio consolidato e collaudato: il modello bio-psico-sociale. Questo tipo di approccio, mutuato dalle Nazioni Unite, -deliberato

i primi anni 2000- mira a realizzare i cosiddetti “accomodamenti ragionevoli” cioè condizioni di lavoro che favoriscano la piena realizzazione della persona con disabilità all'interno delle aziende.

In particolare, Gamberi ha illustrato i sei passi sui quali si focalizza quando supporta le aziende ed i lavoratori in questo tipo di percorso: Imparare e applicare le conoscenze; Compiti e richieste generali; Comunicazione; Mobilità; Cura di sé; Relazioni e interazioni interpersonali. Attraverso l'approfondimento di questi aspetti si riesce a realizzare l'integrazione e la piena soddisfazione delle parti. Tanto però l'impegno da mettere in campo e risulta evidente quanto la formazione costituisca un elemento fondamentale affinché l'intero sistema funzioni.

## L'esperienza di piccola carovana

Guido Simanella – coordinatore gestione Risorse Umane La Piccola Carovana, cooperativa sociale – ha presentato l'esperienza della cooperativa sociale Piccola Carovana, che si occupa di inserimento lavorativo di persone svantaggiate. La cooperativa, fondata nel 2003, impiega persone con disabilità psichiche, fisiche, sensoriali e con varie problematiche sociali. Guido ha spiegato come la cooperativa abbia dovuto adattarsi ai cambiamenti del panorama dell'inclusione lavorativa, sviluppando percorsi di gestione individualizzati per ogni collaboratore.

Ha sottolineato l'importanza della formazione e della sensibilizzazione all'interno dell'organizzazione, evidenziando come

la formazione obbligatoria su temi come l'inclusione di genere e la gestione delle molestie sia essenziale per creare un ambiente inclusivo. Ha anche parlato delle difficoltà pratiche nell'implementare politiche inclusive e della necessità di un cambiamento culturale lento ma inesorabile. Simanella ha evidenziato come la cooperativa abbia dovuto affrontare nuove sfide, come l'inclusione di migranti economici e persone in difficoltà economiche a seguito di divorzi, che non rientrano nelle categorie tradizionali di svantaggio.

## Obiettivi dell'organizzazione e valori guida

Un tema centrale emerso durante il convegno è stato quello degli obiettivi dell'organizzazione e dei valori guida. Si è sottolineato come le organizzazioni profit siano generalmente più orientate a definire obiettivi misurabili, come il fatturato e le performance, mentre nelle cooperative e in altre realtà è fondamentale integrare gli obiettivi con i valori della cooperativa, come la cura della persona e la prossimità territoriale.

Questo approccio richiede un impegno costante per bilanciare le esigenze economiche con quelle sociali, creando un ambiente di lavoro che valorizzi le persone e le loro diversità.



Giacomo Sintini, head of Randstad Training & Sales manager.

## ESPERIENZE e VISSUTI



Priscilla Dusi, amministratore unico Prima Training & Consulting.

### Formazione e sensibilizzazione

La formazione e la sensibilizzazione sono stati identificati come elementi chiave per promuovere l'inclusione all'interno delle organizzazioni. È stato discusso il ruolo della formazione obbligatoria su temi come l'inclusione di genere, gli stereotipi, il linguaggio inclusivo e la gestione delle molestie. Questi programmi di formazione sono essenziali per sensibilizzare i lavoratori e creare un ambiente di lavoro più inclusivo e rispettoso. Inoltre, è stata evidenziata l'importanza di includere temi come la conciliazione vita-lavoro e la leadership inclusiva nei programmi di formazione, come investimento fondamentale nella gestione delle risorse umane.

### Ruolo delle Politiche aziendali

Le politiche aziendali sono state identificate come strumenti cruciali per promuovere l'inclusione. Tuttavia, per essere veramente efficaci, queste politiche devono essere non solo dichiarate, ma anche vissute concretamente all'interno dell'organizzazione. È necessario che le politiche e le pratiche siano concrete e praticabili, attraverso una gestione che metta in pratica i principi inclusivi. Questo richiede un impegno costante da parte dei leader aziendali per garantire che le politiche siano implementate in modo efficace e che i lavoratori siano supportati nel loro percorso di inclusione.

### Difficoltà pratiche e cambiamento culturale

Sono state anche trattate le difficoltà pratiche che le aziende affrontano nell'implementare politiche inclusive, come la gestione delle molestie, la raccolta dei dati e la formazione di figure interne che possano gestire queste problematiche. Si è parlato delle difficoltà nell'affrontare la leadership femminile e della necessità di riconoscere e supportare diverse forme di leadership. È stato espresso un ottimismo riguardo al cambiamento culturale, seppure riconoscendo che richiede tempo e impegno. In particolare, si è fatto riferimento alla generazione più giovane, che sembra essere più aperta a temi di diversità e inclusione rispetto alle generazioni precedenti, più radicate in visioni tradizionali.

### Valore della personalizzazione dei percorsi

Un altro tema emerso è stato il valore della personalizzazione dei percorsi di inclusione. Si è evidenziato come, soprattutto in un contesto cooperativo, l'approccio "dal basso" sia fondamentale per creare soluzioni personalizzate. La gestione delle risorse umane deve essere focalizzata sull'adattamento alle specifiche necessità dei lavoratori, creando percorsi di inserimento e sviluppo che valorizzino ogni individuo, piuttosto che adottare soluzioni generiche imposte dall'alto. Questo approccio richiede un impegno costante per ascoltare e comprendere le esigenze dei lavoratori e per sviluppare soluzioni che rispondano alle loro specifiche necessità.

### Conclusioni

Il convegno "Diversity & Inclusion" ha offerto una visione completa e approfondita delle sfide e delle opportunità legate alla diversità e all'inclusione. Gli interventi hanno evidenziato come l'inclusione non sia solo una questione di equità.

**Alessandro Chiesa**  
Vice-presidente AIF Emilia-Romagna.

Copyright © FrancoAngeli  
This work is released under Creative Commons Attribution - Non-Commercial – No Derivatives License. For terms and conditions of usage please see: <http://creativecommons.org>



# Sessione metodologie. Il ruolo delle metodologie esperienziali e del linguaggio inclusivo

Barbara Neri

**N**el mondo contemporaneo, le organizzazioni si trovano a dover affrontare sfide sempre più complesse legate alla diversità, all'equità e all'appartenenza (Diversity, Equity & Belonging). La trasformazione culturale necessaria per promuovere ambienti inclusivi richiede strumenti concreti che traducano i valori in azioni. Il convegno nazionale AIF, *"Promuovere la cultura dell'inclusione: diversity, equity & belonging"*, ha offerto un'importante occasione per esplorare come politiche e strumenti possano costituire il cuore di questo cambiamento e come l'impiego di metodologie formative di taglio esperienziale possano costituire una leva importante per sostenere e alimentare il cambiamento stesso.

La tavola rotonda *"Metodologie"* si è concentrata dunque sull'importanza degli approcci formativi nel tradurre i principi di inclusione in azioni concrete. Come sottolineato nel corso del convegno, le metodologie formative non sono semplici strumenti, ma veri e propri catalizzatori di cambiamento capaci di trasfor-



Barbara Neri durante la moderazione della tavola rotonda.

mare mentalità, relazioni e pratiche organizzative. Allo stesso tempo, il linguaggio inclusivo, tema al centro del *keynote speech* di **Gianna Zappi**, è emerso come elemento trasversale che collega le pratiche formative e i progetti presentati amplificandone il significato e l'impatto. Come sottoli-

neato da Edward Sapir, "il linguaggio è uno strumento modellante; organizza e struttura il nostro pensiero e il nostro mondo sociale". Nel *keynote speech* di Gianna Zappi, le *"Linee guida per la parità di genere nel linguaggio e nella comunicazione inclusiva"* hanno offerto un quadro pratico per

utilizzare il linguaggio in modo consapevole, evitando formulazioni discriminatorie e promuovendo un dialogo rispettoso; "cambiare il linguaggio non salverà il mondo, ma può aprire le porte al cambiamento sociale", ha affermato Zappi, evidenziando così come metodologie esperienziali e lin-

## ESPERIENZE e VISSUTI



guaggio inclusivo, insieme, rappresentano molto più di un insieme di strumenti tecnici; sono il ponte che collega ciò che siamo con ciò che possiamo diventare, la chiave per immaginare e costruire un futuro in cui le differenze non solo siano accolte, ma diventino, presupposto e impulso, di una trasformazione collettiva.

### **Il potere trasformativo delle metodologie esperienziali**

Le metodologie formative rappresentano il cuore pulsante di ogni progetto educativo, uno strumento indispensabile per trasfor-

mare le intenzioni in azioni. David Kolb, ideatore del modello di apprendimento esperienziale, sostiene che “la conoscenza emerge dal processo di trasformazione dell’esperienza”. L’apprendimento non si limita quindi all’acquisizione di nozioni teoriche, ma diventa un processo dinamico in cui l’esperienza personale e collettiva viene analizzata, riflessa e tradotta in nuove prospettive. Questo approccio è particolarmente rilevante quando si affrontano temi complessi come la diversità, l’inclusione e l’appartenenza. John Dewey, considerato uno dei pionieri dell’educazione progressiva, scriveva: “Non impariamo dall’esperienza, ma

riflettendo sull’esperienza”. Le metodologie esperienziali offrono esattamente questo: un’occasione per creare spazi protetti dove i partecipanti possano confrontarsi con situazioni concrete, esplorare vissuti personali e sviluppare una comprensione critica di sé e degli altri. Durante la tavola rotonda, è emerso come queste metodologie siano state applicate in modo innovativo nei progetti presentati, trasformando il modo in cui le persone apprendono e interagiscono, creando una profonda connessione fra sapere teorico e agire pratico. Nei contesti organizzativi, questo significa non solo formare le persone in quanto individui, ma anche crea-

re le condizioni per una trasformazione collettiva; per usare le parole di Etienne Wenger, teorico delle comunità di pratica: “L’apprendimento è un processo sociale che si costruisce attraverso la partecipazione attiva a contesti condivisi”. Questo spiega perché le metodologie esperienziali, ponendo al centro collaborazione e confronto, siano strumenti indispensabili per costruire comunità lavorative inclusive ed efficaci.

Tuttavia, riteniamo che affinché queste stesse metodologie possano esprimere tutto il loro potenziale, debbano essere integrate con un elemento fondamentale: un linguaggio che sia, anch’esso, inclusi-



vo. Il modo in cui comunichiamo durante un'attività esperienziale può rafforzare o indebolire il suo impatto a seconda che le parole scelte siano in grado di valorizzare la persona e promuovere così una reale apertura all'altro. In questa direzione, le metodologie esperienziali non agiscono nel vuoto, ma trovano la loro massima efficacia quando il linguaggio diventa uno strumento per abbattere barriere, costruire fiducia e creare spazi di apprendimento condivisi. Come sottolinea Marshall Rosenberg nel suo libro *Le parole sono finestre* (oppure

*muri*), “ciò che diciamo e come lo diciamo può favorire una connessione o innalzare una barriera”. Le parole, dunque, non sono mai neutre: sono veicoli di empatia o strumenti di separazione.

### Progetti e metodologie: un filo conduttore di linguaggio inclusivo

I progetti presentati – *ALL IN* di **Gaia Magnosi**, *Tradimenti e Oblii* di **Filippo Maini** e *Piedi, Cuore, Testa e Mani* di **Roberto Sanseve-**

**rino**, unitamente alla metodologia della narrazione autobiografica di **Margherita Da Cortà Fumei** - hanno offerto un contributo unico, dimostrando come le pratiche formative possano contribuire a generare ambienti più equi e inclusivi quando sono intrecciate con una comunicazione rispettosa e consapevole.

#### **ALL IN: Inclusione lavorativa e trasformazione culturale**

Il progetto *ALL IN* – vincitore del Premio AIF Eccellenza per la Formazione del 2024 - presentato da Gaia Magnosi, si è concentra-

to sull'inclusione lavorativa di persone con disabilità intellettive. Attraverso workshop esperienziali e sessioni di coaching, il progetto ha permesso ai partecipanti di sviluppare competenze operative e relazionali, coinvolgendo oltre mille persone tra lavoratori e manager. I workshop hanno incoraggiato un confronto aperto su stereotipi e pregiudizi, portando i partecipanti a rivedere il modo in cui descrivono e percepiscono la disabilità.

Un esempio significativo è stato l'uso di simulazioni e role-playing, durante i quali i partecipanti hanno spe-



Filippo Maini, docente dell'Università di Bologna, ha raccontato il progetto *Tradimenti e Oblii*.

## ESPERIENZE e VISSUTI

rimentato su sé stessi l'impatto che le parole possono avere nelle dinamiche lavorative; nei fatti e come sottolineato da Lev Vygotskij, "il linguaggio non è solo uno strumento di comunicazione, ma il mezzo attraverso cui pensiamo e costruiamo la realtà". Questo progetto ha dimostrato che un cambiamento culturale nelle organizzazioni è possibile quando sostenuto da una visione e azione che, congiuntamente, siano in grado di portare a convergenza intenzione e pratiche didattiche veicolate da un uso consapevole del linguaggio per abbattere barriere e promuovere relazioni collaborative.

### **Tradimenti e Oblii: Narrazione e giustizia riparativa**

Il progetto *Tradimenti e Oblii*, presentato da Filippo Maini, ha affrontato il tema della giustizia riparativa attraverso pratiche narrative e laboratori performativi. I partecipanti, un gruppo composto da detenuti e studenti universitari, hanno esplorato temi complessi come il tradimento e l'oblio, trasformandoli in strumenti di riconciliazione e crescita. Come affermava Jerome Bruner, "le narrazioni non solo descrivono la realtà, ma contribuiscono a crearla". Seguendo l'approccio maieutico di Paulo Freire, ogni partecipante è stato invitato a raccontare la propria storia, creando un dialogo basato su empatia e ascolto reciproco. Questo processo è stato sostenuto da una narrazio-

ne che ha evitato giudizi e stereotipi, promuovendo un clima di rispetto e comprensione. In *Tradimenti e Oblii*, la narrazione è diventata un ponte tra mondi diversi, dimostrando come, la comunicazione inclusiva, è essenziale per costruire comunità riparatorie.

### **Piedi, Cuore, Testa e Mani: Educazione e trasformazione sociale**

Il progetto *Piedi, Cuore, Testa e Mani*, illustrato da Roberto Sanseverino, ha affrontato il disagio sociale e la povertà educativa nei quartieri di Scampia e Caivano, utilizzando un approccio olistico. Le dimensioni esperienziale, emotiva, cognitiva e pratica del progetto si sono integrate per offrire opportunità educative e professionali a giovani provenienti da contesti di esclusione.

Un percorso che si è caratterizzato per la creazione di un contesto aperto, inclusivo, attivo e nell'uso del metodo e del linguaggio come strumenti di empowerment. Questo ha permesso di rafforzare l'autoefficacia dei giovani che hanno preso parte al progetto, contribuendo a costruire percorsi di crescita e di valorizzazione della persona, favorendone un'integrazione sapiente all'interno di un territorio complesso. Da questo punto di vista, il progetto non si è limitato a contrastare il disagio, ma ha acceso speranze e costruito futuri, dimostrando che anche nei luoghi più difficili si possono generare spazi di rinascita, dove talento e re-

silienza diventano strumenti di trasformazione sociale e personale.

### **Narrazione autobiografica: un metodo trasversale**

A unire i progetti è stata la metodologia della narrazione autobiografica, presentata da Margherita Da Cortà Fumei. Raccontare la propria storia è un atto di consapevolezza e trasformazione che permette di riflettere sul proprio vissuto e di riconnettersi con gli altri. Nei progetti analizzati, la narrazione ha avuto un ruolo centrale, fornendo un quadro metodologico per esplorare le proprie esperienze e sviluppare nuove prospettive.

Come afferma Bruner, "le storie non solo organizzano la nostra esperienza, ma creano il contesto per il cambiamento". La narrazione autobiografica è stata utilizzata per abbattere stereotipi e promuovere un dialogo aperto facendo leva su un uso del linguaggio non come elemento neutrale, ma come leva e strumento di trasformazione personale e sociale.

## Conclusioni: metodologie e linguaggio per un cambiamento duraturo

Il convegno ha dimostrato come, attraverso l'integrazione di metodologie formative trasformative, sia possibile attivare un reale cambiamento sociale e cul-

turale capace di fare della diversità il valore stesso dell'organizzazione. Al contempo, la narrazione autobiografica ha rappresentato l'elemento trasversale utile a costruire consapevolezza, abbattere stereotipi e stimolare il cambiamento. Come scriveva Dewey: "La società cresce grazie alla comunicazione; senza di essa, l'apprendimento non è possibile".

Questo approccio integrato, non solo offre un modello per affrontare le sfide dell'inclusione nelle organizzazioni, ma rappresenta anche una guida per costruire una società più equa, in cui le differenze non siano solo accettate, ma celebrate come strumento di innovazione e crescita collettiva. Attraverso la leva formativa, l'uso sapiente delle metodologie esperienziali e del linguaggio, possiamo creare un futuro in cui ogni voce abbia spazio e ogni storia contribuisca a un cambiamento positivo e duraturo, partendo dalle organizzazioni e propagandosi nella società.

### **Barbara Neri**

Esperta in ambito HR e innovazione didattica.

### **Copyright © FrancoAngeli**

This work is released under Creative Commons Attribution - Non-Commercial – No Derivatives License. For terms and conditions of usage please see:

<http://creativecommons.org>



# Un modello di apprendimento inclusivo. La formazione *equi-versity* arricchita dal supporto di un *Virtual Coach*

Silvia Pochettino

**L**a base del nostro lavoro di operatori del *Digital Learning* è pensare, progettare e sviluppare prodotti *e-learning* accessibili.

L'accessibilità è un insieme di strumenti e tecniche che rendono i contenuti fruibili a tutte le persone.

Tuttavia, una formazione digitale inclusiva non deve semplicemente rispettare gli standard di accessibilità imposti dalle normative, deve piuttosto offrire a tutti pari opportunità nell'accesso ai contenuti e nel raggiungimento degli obiettivi formativi.

La volontà di fornire pari opportunità significa di fatto personalizzare la *Learning Experience* per adattarla alle esigenze individuali dei discenti, in un'ottica Adaptive Learning.

In questo modo diventa possibile sia andare incontro alle esigenze dettate da specifiche disabilità, sia andare a colmare difficoltà – anche momentanee - legate per esempio a un semplice calo di attenzione.

Partendo da questa esigenza in Piazza Copernico, attraverso il lavoro congiunto di figure interne operati-



ve in varie aree aziendali e tramite collaborazioni con università e centri di innovazione, abbiamo voluto sviluppare un ambiente formativo *equi-versity* il cui scopo primario è il rispetto dei principi di equità, diversità e inclusione.

Combinando la tecnologia avanzata, le sperimentazioni con l'intelligenza artificiale e l'esperienza nell'ambito delle metodologie formative stiamo mettendo in atto una nuova esperienza di apprendimento effica-

ce e personalizzata, che accosta agli altri strumenti già in uso anche un *Virtual Coach* come ulteriore servizio all'interno dei nostri *Learning Objects*.

## Perché un *Virtual Coach* ci può aiutare a raggiungere un ambiente *equi-versity*?

La ragione è insita già nella declinazione delle caratteristiche principali di un *Virtual Coach*:

- *interattività*: può interagire con gli utenti attra-

verso chat, video o audio, rendendo l'esperienza formativa più coinvolgente;

- *personalizzazione*: è in grado di adattare in itinere i contenuti e le strategie di apprendimento in base alle esigenze specifiche manifestate dall'utente;
- *accessibilità*: può essere utilizzato in qualsiasi momento e da qualsiasi luogo, facilitando l'auto-apprendimento.

## ESPERIENZE e VISSUTI

Di conseguenza un *Virtual Coach* può essere integrato efficacemente nei prodotti di formazione digitale anche nell'ottica di migliorare e personalizzare l'esperienza di apprendimento, dato che può essere specificamente progettato per offrire:

- *un supporto personalizzato e individuale* durante la fase di studio, rispondendo a domande specifiche, offrendo chiarimenti, e aiutando a smussare eventuali difficoltà;
- *il monitoraggio dei progressi* durante la fase di autoverifica, fornendo report sulle performance formative e feedback immediati sull'apprendimento;
- *la motivazione e il coinvolgimento* tramite un'interazione coinvolgente, che può contribuire ad aumentare l'engagement e a creare un ambiente didattico positivo.

### Intelligent Adaptive Learning

Sulla scia di questa visione è nata questa sperimentazione di studio adattivo intelligente, approccio educativo che sfrutta l'intelligenza artificiale (AI) come *partner dell'apprendimento*, con l'intento di regolare dinamicamente il processo anche in base alle interazioni con il discente. Dalla collaborazione tra i team R&S e Produzione di Piazza Copernico e il dottorato industriale Uni-Pegaso è nato il *Virtual Co-*

*ach* PiCO, tecnologia basata su AI generativa con l'obiettivo di fornire un supporto continuo e personalizzato al fruitore di contenuti formativi, e in grado di soddisfare vari ambiziosi obiettivi: personalizzare, motivare, supportare, fornire feedback, facilitare l'auto-apprendimento, monitorare. Il sistema di tutoring PiCO è realmente intelligente, in quanto non solo risponde alle nostre domande, ma adatta via via i contenuti in base alle esigenze che abbiamo espresso: ne individua le aree di miglioramento, e si adatta alle caratteristiche dell'interazione precedente garantendo la migliore risposta possibile.

### Le basi teoriche e lo stato dell'arte

Il fondamento teorico su cui poggia il funzionamento di PiCO sono i 9 eventi di istruzione elaborati da Robert

Mills Gagné, uno dei modelli di progettazione didattica più noti e utilizzati, che per comodità possiamo raggruppare in tre macroaree:

#### Area Motivazione:

1. Guadagnare attenzione.
2. Informare sugli obiettivi.
3. Stimolare le conoscenze già apprese.

#### Area Contenuto e Auto-valutazione:

4. Presentare il contenuto.
5. Fornire una guida all'apprendimento.
6. Favorire la messa in pratica.
7. Fornire un feedback.

#### Area Esperienza:

8. Misurare le conoscenze apprese.
9. Migliorare memorizzazione e trasferimento in un contesto reale.

### In sintesi

L'integrazione di PiCO con tutte le altre tecnologie di e-learning vuole rappresen-

tare un passo avanti significativo verso la personalizzazione dell'esperienza formativa. Sfruttare le potenzialità di un *Virtual Coach* in combinazione con tutti gli altri strumenti già esistenti è un progresso importante per migliorare l'efficacia e l'interattività dell'apprendimento.

Lo strumento è in piena fase di sviluppo, già testato e pienamente operativo all'interno delle prime due macroaree (Motivazione e Contenuto), in fase sperimentale avanzata nella macroarea dell'Esperienza.

In ogni caso le prime sperimentazioni hanno registrato delle buone performance, anche in relazione alla contemporaneità delle interazioni e ai tempi di risposta.

Un altro tassello che ci aiuta a migliorare il nostro *ambiente equi-versity*, in divenire costante.



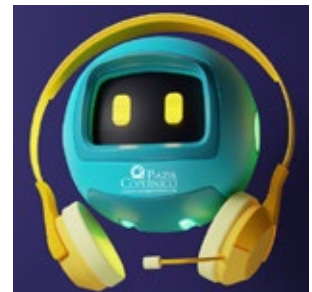
PiCO si presenta, spiega il suo ruolo all'interno del processo educativo, guadagna l'attenzione del discente, lo stimola a utilizzare le proprie conoscenze pregresse, lo informa sugli obiettivi formativi!



PiCO opera per supportare l'apprendimento, verifica se l'obiettivo formativo è stato raggiunto e fornisce un feedback sul risultato raggiunto!



Il discente dovrà dimostrare a PiCO le conoscenze apprese e risolvere casi di applicazione pratica, su cui riceverà un feedback immediato



**Silvia Pochettino**  
Senior partner Piazza Copernico.

Copyright © FrancoAngeli  
This work is released under Creative Commons Attribution - Non-Commercial – No Derivatives License.  
For terms and conditions of usage please see:  
<http://creativecommons.org>

# Formare alla Parità di genere. L'esperienza della consulenza nel percorso verso la Certificazione

Ilaria Trainito

**L'**UNI/PdR 125:2022<sup>1</sup> ha fornito un potente input per dedicare un'attenzione formativa privilegiata ad una serie di tematiche cruciali per garantire un'evoluzione culturale sui temi delle Pari Opportunità. Pillole e-learning, sessioni rivolte al management, percorsi strutturati sulla decostruzione degli stereotipi, sul linguaggio inclusivo e la prevenzione delle molestie trovano spazio nei piani formativi di numerose Aziende. Ma la formazione si esaurisce nel perimetro di queste aule?

## Storie di sinergie ed empowerment

Prima T&C, società di formazione e consulenza, sente lo stimolo di raccontare una storia diversa, che capta e valorizza preziosi istanti formativi all'interno di processi ancor più articolati. La storia della consulenza nel percorso verso la certificazione per la parità di genere. Una storia fatta di interrogativi, approfondimenti, sforzi, fitti scambi di mail, call improvvise, riunioni cadenzate, sorprendenti sinergie e traguardi condivisi. Una storia che, spesso, inizia partendo da



una gap analysis, che richiede all'organizzazione di raccontarsi: *“capiamo insieme a che punto siete, lavoriamo per comprendere se le vostre prassi si allineano ai requisiti tecnici e che cosa vi manca”*. Ecco che, in quella fase, è già vivo un primo momento formativo: ci si attende che la consulenza ponga le giuste domande per acquisire le informazioni necessarie, ma in realtà lo scambio è molto più fertile. Avanzare quesiti significa spiegarne il significato, ragionare insieme punto per punto, incontro dopo incontro, sugli indicatori e le necessità normative. Questo è il momento della storia in cui, molte volte, i referenti aziendali diventano consapevoli dell'ampia mole di lavoro che attende.

Le linee guida iniziano ad acquisire una forma, seppure ancora sfumata, af-

fiancate però da una sensazione di smarrimento: *“ti sto seguendo ma sai, a parte qualche webinar, partivo da zero... non mi aspettavo di dover toccare tutti questi aspetti!”*.

È così che, mese dopo mese, l'intervento consulenziale si trasforma in una fabbrica di nuove competenze. Se l'organizzazione aveva assegnato il progetto ad uno o pochi referenti, spesso HR, in poco tempo gli stessi comprendono l'importanza di coinvolgere colleghi e colleghe afferenti a sotto-funzioni specifiche o altre aree. Alla consulenza giungono domande, documenti e dati da svariati interlocutori che progressivamente salgono a bordo, si interessano, si accendono proattivamente.

Il giorno dell'audit il consulente non è più l'unico esperto di parità di genere. Accompagna un team effica-

ce, in apprendimento continuo, che sa muoversi agilmente tra evidenze e nuove procedure. Quel team sente direttamente l'esigenza di pianificare nuovi processi formativi, non soltanto per rispondere ai requisiti, ma per attivare, a cascata, la competenza di *tutto* il Personale. Quel referente inizialmente disorientato di fronte al sistema di gestione afferma: *“adesso lo sento mio”*. Il reale traguardo è questo, oltre all'ottenimento della certificazione. Prima T&C nell'anno appena concluso ha supportato, nel percorso verso questo obiettivo, varie piccole, medie e grandi imprese, le vere protagoniste di questa storia. È grazie a loro se questo processo formativo “alternativo” può innescare stimoli profondi, capaci di fare la differenza.

### Ilaria Trainito

Psicologa del Lavoro e delle Organizzazioni, è consulente e formatrice nell'ambito della Parità di genere, del benessere organizzativo e dello sviluppo delle competenze trasversali. Esperta in valutazione e gestione dei rischi psicosociali. E-mail: [trainito@webprima.it](mailto:trainito@webprima.it).

### Copyright © FrancoAngeli

This work is released under Creative Commons Attribution - Non-Commercial – No Derivatives License. For terms and conditions of usage please see: <http://creativecommons.org>

<sup>1</sup> Linee guida sul sistema di gestione per la parità di genere che richiede l'adozione di specifici KPI.



# Formazione di frontiera, innovativa, personalizzata e senza barriere

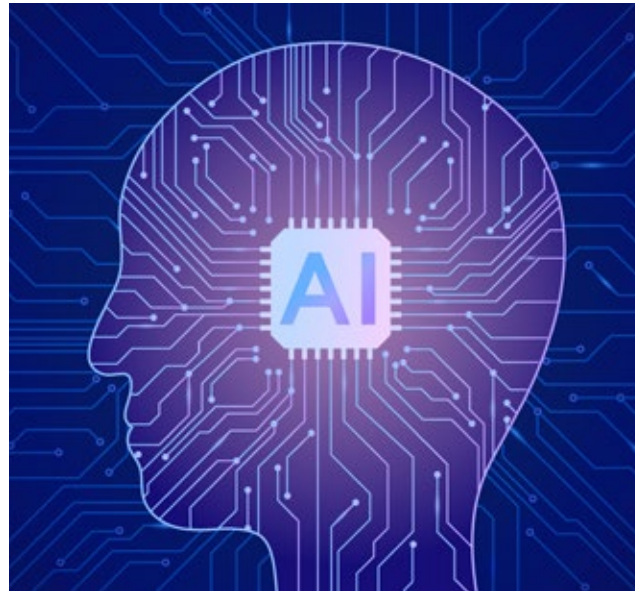
Cecilia Bidorini

**V**iviamo in un'epoca dove la tecnologia sta rivoluzionando il modo in cui gli enti formativi progettano, erogano e gestiscono i propri percorsi. Tra le innovazioni più dirompenti, l'intelligenza artificiale (IA) è passata dai margini della ricerca accademica al centro del dibattito pubblico, distinguendosi non solo come motore di efficienza ma anche come strumento trasformativo in grado di rendere l'apprendimento più equo, inclusivo e attento alle diversità.

Esplorata durante il XXXVI Convegno AIF, questa prospettiva trova espressione in soluzioni come **Pro-Mate, software gestionale per la formazione AI First** sviluppato per supportare aziende e accademie private nella creazione di esperienze didattiche accessibili e di qualità.

## Un acceleratore di inclusione

Le barriere che gestionali intelligenti come ProMate riescono a superare sono cognitive e sociali oltre che fisiche. Grazie a funzionalità come sintesi vocale, sottotitoli automatici e interfacce adattive, offrono infatti nuove opportunità a persone con disabilità, DSA o che



vivono in aree con risorse limitate. Inoltre, strumenti avanzati di profilazione e analisi predittiva personalizzano l'esperienza di ciascun corsista, realizzando su scala globale l'intuizione del pedagogista Benjamin Bloom che già nel 1984 sosteneva il valore dell'affiancamento individuale per migliorare l'apprendimento.

## Un alleato strategico, non un sostituto

A frenare l'integrazione degli algoritmi nel mondo dell'educazione, sono le importanti ricadute etiche, malgrado gli interven-

ti delle istituzioni, non hanno finora trovato una risposta condivisa. Tra queste, il timore di una sostituzione del fattore umano.

In un'epoca in cui le incombenze burocratiche rischiano di rallentare i processi strategici e l'operatività quotidiana, ProMate restituisce centralità al valore relazionale. Automatizzando le attività ripetitive e time-consuming - come la redazione dei registri presenze e la reportistica centralizza e semplifica la gestione didattica, amministrativa e commerciale di ogni accademia, permettendo di concentrare risorse e competenze sull'ideazione di proposte flessibili

alle esigenze di questo settore in costante evoluzione.

## Prospettive future

Il mercato globale dell'IA applicata all'istruzione è in rapida crescita: stimato 2,82 miliardi di dollari nel 2022 da Grand View Research, secondo Global Market Insights, crescerà del 36,1% annuo arrivando a superare i 10 miliardi entro il 2030. Anche in Italia il trend è positivo, con il Politecnico di Milano che segnala un incremento del 72% negli investimenti delle aziende in soluzioni edtech.

In questo panorama, ProMate si distingue come un partner strategico per i centri di formazione privati e pubblici a cui mette a disposizione strumenti avanzati per modernizzare le operazioni, aumentare l'efficienza e posizionarsi ai vertici di un ecosistema sempre più competitivo.

**Cecilia Bidorini**

Marketing & Communication Manager Owlise.

Copyright © FrancoAngeli

This work is released under Creative Commons Attribution - Non-Commercial – No Derivatives License. For terms and conditions of usage please see:

<http://creativecommons.org>



# **VITA ASSOCIATIVA**

## VITA ASSOCIATIVA

# Riconoscere e superare i bias con l'Intelligenza Artificiale

## Percorsi formativi per le iniziative di Diversity, Equity & Inclusion

Marco Cocciatelli

*Contributo vincitore della call for papers indetta nell'ambito di #OpenAIF in occasione del XXXVI Convegno nazionale AIF.*

### Introduzione

L'adozione dell'Intelligenza Artificiale (AI) nei processi decisionali e organizzativi porta con sé vantaggi in termini di efficienza, ma allo stesso tempo incrementa l'esposizione delle persone a nuovi rischi, spesso latenti. L'integrazione tra capacità umane e algoritmiche inaugura un'era di "co-intelligenza", in cui le macchine agiscono come collaboratori e coach, trasformando radicalmente il modo in cui pensiamo e lavoriamo (Mollick, 2024).

### Un doppio fronte d'azione

L'interazione tra esseri umani e sistemi di AI può diffondere pregiudizi e stereotipi, influenzando negativamente le decisioni strategiche e relazionali. Algoritmi di ricerca e altre tecnologie digitali spesso riflettono le disuguaglianze sociali esistenti, amplificando stereotipi razziali e di genere (Noble, 2018). L'inserimento dell'AI nei processi aziendali comporta una trasformazione della natura del lavoro; è fondamentale che i professionisti

siano in grado di riconoscere e gestire queste criticità (Daugherty e Wilson, 2018).

### Una proposta metodologica integrata

Il modello formativo qui proposto si propone di fornire ai discenti gli strumenti cognitivi e operativi per riconoscere i bias e gestire efficacemente l'interazione con l'AI generativa, arginando i possibili esiti negativi dovuti alla creazione e diffusione di biased output. Il percorso si articola in tre fasi:

- 1. Approfondimento teorico:** introduzione dei concetti fondamentali di bias umani e algoritmici. Attraverso case study e discussioni interattive, vengono analizzati gli impatti negativi dei bias a livello personale, relazionale e organizzativo. Gli strumenti teorici offerti creano la base per comprendere le dinamiche sottostanti e sviluppare una consapevolezza critica.
- 2. Laboratori pratici esperienziali:** immergendosi in sfide pratiche basate

sul roleplay, i partecipanti interagiscono con chatbot basati su AI generativa. L'esperienza diretta permette di simulare l'impatto delle distorsioni in situazioni comuni di discriminazione o pregiudizio, e di esplorare soluzioni efficaci per arginarne gli effetti negativi. Il coinvolgimento attivo consente di maturare una comprensione più profonda e critica delle tematiche e di favorire un apprendimento trasformativo (Mezirow, 2003).

- 3. Sessioni di coaching e mentoring guidate da esperti:** i partecipanti ricevono feedback personalizzati e sviluppano piani d'azione per implementare le conoscenze acquisite nelle loro organizzazioni. L'obiettivo è tradurre la formazione in cambiamenti concreti, con particolare attenzione alle sfide legate alla Diversity, Equity and Inclusion (DEI).

### Conclusioni

Per rispondere alle sfide poste dalla diffusione dei sistemi AI è fondamentale

investire in percorsi di formazione che sappiano cogliere la complessità delle implicazioni della relazione umano-macchina.

Il coinvolgimento dei discenti in un percorso laboratoriale mediato da esperti consente di sviluppare strumenti critici e operativi per migliorare le competenze personali, relazionali e operative.

### Bibliografia

Daugherty P. R., Wilson H. J., *Human + Machine: Reimagining Work in the Age of AI*, Harvard Business Review Press, 2018.

Mezirow J., *Apprendimento e trasformazione: Il significato dell'esperienza e il valore della riflessione nell'apprendimento degli adulti*, Raffaello Cortina Editore, 2003.

Mollick E., *Co-Intelligence: Living and Working with AI*, WH Allen, 2024.

Noble S. U., *Algorithms of Oppression: How Search Engines Reinforce Racism*, NYU Press, 2018.

### Marco Cocciatelli

Learning content manager & designer.

### Copyright © FrancoAngeli

This work is released under Creative Commons Attribution - Non-Commercial - No Derivatives License. For terms and conditions of usage please see: <http://creativecommons.org>



# Convegno PA

Salvatore Cortesiana, Gianni Agnesa

**C**ostruire reti e capire i nuovi scenari per gestire al meglio le transizioni che interessano la società e le pubbliche amministrazioni. Questi i temi al centro del prossimo Convegno AIF PA che si terrà a Cagliari dal 15 al 17 maggio 2025.

Sono numerose le reti che interessano la PA: reti interne alle organizzazioni, reti tra organizzazioni, reti neurali e intelligenza artificiale, reti territoriali, reti sociali, reti professionali.

Capire gli scenari futuri consente alle PA di anticipare i cambiamenti e prepararsi alle sfide in atto e che verranno, come la transizione digitale e l'intelligenza artificiale, la transizione ecologica, l'invecchiamento della popolazione, lo sviluppo di smart cities e la rigenerazione urbana, la governance multilivello e le nuove forme di rappresentanza, la multiculturalità, il lavoro ibrido e i nuovi modelli di organizzazione del lavoro. Il convegno sarà un ritorno nel capoluogo isolano dopo tredici anni, come riconoscimento dell'impegno di alcune amministrazioni sarde e del lavoro della Delegazione AIF Sicilia-Sardegna-Calabria. La principale novità rispetto agli anni scorsi è la realizzazione la mattina del giovedì, in collaborazione con l'Università di Cagliari, di una sessione interamente dedicata agli studi accademici sui temi del-



Cagliari, sede del convegno PA.

le reti e della costruzione di scenari futuri. Sempre il giovedì, ma nel pomeriggio si realizzeranno dei laboratori partendo da esperienze di diverse PA che coinvolgeranno i partecipanti in esercizi di trasferimento, valutazione, sperimentazione.

La sera si visiterà il Cantiere di Luna Rossa nel porto di Cagliari.

Il venerdì, in cui è stato invitato il Ministro della Funzione Pubblica, sono previste, una *lectio magistralis* e i contributi di giovani ricercatori. Ci sarà quindi la testimonianza dell'Escola d'Administració Pública de Catalunya di Barcellona che porterà il caso di uno sportello per rafforzare la capacità strategica delle Direzioni della Generalitat della Catalogna. Al Convegno sarà abbinato il Premio "Filippo Basile" (per maggiori info: [gruppopa-aif@virgilio.it](mailto:gruppopa-aif@virgilio.it)), giunto alla sua XXIII edizione, in memoria del dirigente della regione Sicilia, assassi-

nato nel 1999 dalla mafia.

Il Premio si propone di valorizzare le migliori esperienze formative realizzate dalle PA per lo sviluppo delle risorse umane e il miglioramento dei servizi pubblici. Il Premio Basile rappresenta un momento in cui vengono condivise numerose best practices.

Questo confronto genera ogni anno un network informale, con AIF come snodo, e diventa sempre più esteso anche grazie al sostegno di vari soggetti pubblici, anche in qualità di enti patrocinanti (Dipartimento della Funzione Pubblica, FormezPA, Regioni ed Enti Locali, Università, Ordini professionali).

L'ultima giornata, infine, sarà dedicata alla formazione esperienziale sul tema della sostenibilità.

Si inizierà dall'orto botanico (uno dei più grandi e ricchi in Italia) per analizzare i diversi ecosistemi mediterranei. A seguire una visita del

Centro storico e degli interventi di riqualificazione urbana del fronte mare. Nel pomeriggio outdoor training presso il Parco di Molentargius per comprendere il rapporto tra ecosistemi artificiali e naturali.

Il Convegno AIF PA 2025, così ricco di attività e contenuti, rappresenta, nell'attuale contesto, un'occasione per comprendere lo stato dell'arte e per sviluppare, secondo una logica di "sistema", visioni e risposte adeguate alle sfide dalla PA che cambia e si rinnova.

#### Salvatore Cortesiana

Coordinatore Gruppo AIF Pubblica Amministrazione, Responsabile Convegno Nazionale e Premio AIF Filippo Basile.

#### Gianni Agnesa

Comitato scientifico Premio Basile.

#### Copyright © FrancoAngeli

This work is released under Creative Commons Attribution - Non-Commercial – No Derivatives License. For terms and conditions of usage please see: <http://creativecommons.org>

## VITA ASSOCIATIVA

# Le competenze del personale della PA per la produzione di valore (pubblico)

Sauro Angeletti



Roma, Palazzo Vidoni Caffarelli, sede del Ministero della Funzione Pubblica.

**L**a formazione e lo sviluppo del capitale umano sono al centro della strategia di riforma e di innovazione delle amministrazioni pubbliche promossa dal Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza (PNRR). Una buona notizia per le perso-

ne, che sono, per una volta, il “soggetto” e non “l’oggetto” di una riforma da realizzare.

Sotto la spinta degli investimenti del PNRR, le amministrazioni devono rafforzare le politiche di gestione delle risorse umane e i relativi strumenti, a partire dall’a-

nalisi dei fabbisogni formativi. Ma la formazione non è solo una questione “tecnica”: “occorre che le persone e le amministrazioni si appropriino della dimensione “valoriale” della formazione, aumentando ovvero migliorando la consapevolezza del fatto che le iniziative di

*sviluppo delle conoscenze e delle competenze devono produrre valore per tre insiemi di soggetti: le persone che lavorano nelle amministrazioni quali beneficiari diretti delle iniziative formative, innanzi tutto; le amministrazioni stesse; i cittadini e le imprese quali destinate-*



ri dei servizi erogati dalle amministrazioni”.

È, questo, uno dei principali assunti della nuova Direttiva del Ministro per la pubblica amministrazione del 14 gennaio 2025, “*Valorizzazione delle persone e produzione di valore pubblico attraverso la formazione. Principi, obiettivi e strumenti*”. La Direttiva pone la “dimensione del valore” al centro delle politiche di formazione e orienta le amministrazioni verso una gestione strategica dello sviluppo delle risorse umane fondata sulla “catena del valore della formazione”:

1. *valore per le persone.* La formazione costituisce un attivatore di competenze fondamentale per lavorare in modo più efficace e consapevole, per conseguire più elevati livelli di performance, ma anche per cogliere opportunità di crescita, di mobilità e di carriera; ha un impatto rilevante all’interno delle amministrazioni, in quanto è strettamente legata alla soddisfazione, alla fidelizzazione, al benessere organizzativo e all’impegno dei dipendenti (la crescita delle persone attraverso la formazione si trasforma in un significativo ritorno in termini di motivazione, senso di appartenenza e soddisfazione lavorativa);
2. *valore per le amministrazioni.* La formazione delle persone che lavorano nella pubblica amministrazione rappresenta un catalizzatore della

produttività e dell’efficienza organizzativa; deve essere progettata e realizzata con l’obiettivo di incentivare l’innovazione ed affrontare in modo consapevole e proattivo le sfide di una amministrazione in continua evoluzione. Anche per questo motivo, la formazione non deve solo fornire alle persone le conoscenze necessarie al raggiungimento degli obiettivi assegnati, ma deve anche (soprattutto) sviluppare una piena consapevolezza del ruolo da loro svolto sia all’interno sia all’esterno del contesto organizzativo dell’amministrazione;

3. *valore per i cittadini e le imprese.* La formazione del personale costituisce, nella prospettiva del Piano Integrato di Attività e Organizzazione, una delle determinanti della creazione di valore pubblico; quest’ultimo riguarda i benefici e i miglioramenti che i servizi, i programmi e le politiche pubbliche apportano alle comunità e alla società nel suo complesso, comprendendo l’equità sociale, la sostenibilità ambientale e lo sviluppo economico.

Molte sono le novità della Direttiva del Ministro per la pubblica amministrazione, ma anche i “*remind*” per le amministrazioni.

Innanzitutto, la Direttiva qualifica la formazione come “obiettivo di *performance* di ciascun dirigente” che deve assicurare la parteci-

pazione attiva dei dipendenti alle iniziative formative.

La Direttiva fissa, a partire dall’anno 2025, per dirigenti e dipendenti, l’obiettivo di 40 ore di formazione pro capite, pari ad una settimana di formazione per anno. I risultati della formazione diventano, quindi, concreti, specifici e misurabili. In secondo luogo, la Direttiva pone l’accento sulla formazione per lo sviluppo delle competenze trasversali del personale, necessarie affinché ciascun dipendente accetti e faccia propri gli obiettivi, gli strumenti e le azioni di cambiamento in modo da diventare, a sua volta, promotore di innovazione: *leadership e soft skill*, da un lato, e competenze relative ai principi e ai valori del lavoro nelle amministrazioni pubbliche (etica, inclusione, parità di genere e contrasto alla violenza, privacy, prevenzione della corruzione, etc.), dall’altro; competenze per supportare i processi di transizione delle amministrazioni (transizione amministrativa, che attiva le transizioni digitale e ecologica). In questa prospettiva, la qualificazione della formazione per lo sviluppo delle competenze trasversali si configura come formazione “obbligatoria”, non perché sia prevista da norme, ma in quanto formazione “necessaria”: per conseguire *milestone* e target del PNRR; per realizzare gli obiettivi strategici di valore pubblico specifici di ciascuna amministrazione. Inoltre, ma l’elenco non ha alcuna pretesa di esaurire

stività, la Direttiva rimarca la necessità di sostenere, attraverso la formazione, la crescita delle persone e lo sviluppo delle loro competenze durante l’intero percorso lavorativo per tutta la sua durata (*life-long learning*): in fase di reclutamento (formazione iniziale); nei casi in cui il dipendente venga adibito a nuove funzioni o mansioni; nelle progressioni professionali e ai fini dell’attivazione delle c.d. “elevate professionalità”; in concomitanza con l’adozione di processi di innovazione che impattano su strumenti, metodologie e procedure di lavoro.

Per il conseguimento degli obiettivi sopra richiamati, la Direttiva prevede il progressivo arricchimento dei percorsi formativi in auto-apprendimento fruibili gratuitamente attraverso la piattaforma “Syllabus: nuove competenze per le pubbliche amministrazioni”, che può essere integrata in programmi di formazione proposti dalla SNA e da Formez PA, costituendo i primi moduli di tali programmi.

#### Sauro Angeletti

Direttore dell’Ufficio per l’innovazione amministrativa la formazione e lo sviluppo delle competenze del Dipartimento della funzione pubblica della Presidenza del Consiglio dei ministri.

#### Copyright © FrancoAngeli

This work is released under Creative Commons Attribution - Non-Commercial – No Derivatives License. For terms and conditions of usage please see: <http://creativecommons.org>



## VITA ASSOCIATIVA

# X Edizione PEF: novità e giurie

Emanuela Truzzi

**L**il 16 Gennaio è stato pubblicato il nuovo bando del PEF – Premio Eccellenza Formazione per la candidatura dei progetti formativi realizzati nel 2024 e sono presenti due importanti novità. La prima è aver accorpato il **Premio Olimpyus**, con due premi tesi a riconoscere le buone pratiche finalizzate all'abbattimento delle barriere dell'apprendimento in due differenti aree: la tecnologia e l'innovazione nella metodologia didattica.

La seconda novità è l'istituzione della **Menzione Speciale Fondirigenti**: i piani formativi finanziati da Fondirigenti tramite Conto Formazione e Avvisi, rendicontati nel corso del 2024, saranno valutati da una specifica giuria dedicata. Naturalmente si conferma per il quarto anno consecutivo la **Menzione Speciale Fondimpresa**, e la giuria dedicata sarà coordinata dalla nostra vicepresidente, **Cristina Marino**.

La ricerca di giurati competenti e autorevoli per le altre sei giurie mi ha visto impegnata su più fronti: da una parte la selezione delle tante candidature pervenute, dall'altra l'attività volta a scoprire e contattare figure consone a ricoprire il prestigioso incarico. E per le/i presidenti di giuria la cernita è stata ancor più ardua. Ed ecco i nomi di chi presiederà le giurie del PEF:

**Serena Cecconi**, Presidente per l'Area Ambiente, Eti-

ca e Responsabilità Sociale. Founder del modello di innovazione sociale Ability Garden, consulente esperta per la Presidenza del Consiglio dei Ministri "Cabina di regia Benessere Italia" e "Ufficio per le politiche in favore delle persone con disabilità". **Andrea Fontana**, Presidente per l'Area Comunicazione e Cultura, sociologo della comunicazione, Docente di Storytelling e Narrazione d'Impresa all'Università di Pavia. **Marco Camisani Calzolari**, Presidente per l'Area Digitale e Nuovi Strumenti, cyberumanista, divulgatore scientifico, membro del Comitato Scientifico per la Strategia su IA, collabora con il Dipartimento della Trasformazione Digitale, esperto per ACN, Agenzia per la Cybersicurezza Nazionale. **Francesca Culasso**, Presidente per l'Area Economia, Nuovi Processi produttivi e Sostenibilità, Docente di Pianificazione e Controllo Strategico e di Advanced Management Accounting presso il Dipartimento di Management dell'Ateneo torinese, già direttrice dello stesso Dipartimento. **Rita Melcarne**, Presidente per l'Area Organizzazione e Risorse Umane, HR Manager in Ducati, Consigliera Nazionale e responsabile Networking in AIDP, Associazione Italiana Direttori del Personale.

Ha rinnovato la sua disponibilità come Presidente per l'Area Salute, Sicurezza



Palazzo Madama a Torino sarà la sede della premiazione della X edizione del PEF

e Benessere Organizzativo **Valeria Capone**, consigliere giuridico, Presidente Commissione Salute e lavoro del Senato della Repubblica. A loro si aggiungono altri nomi influenti in qualità di giurati come **Valentina Parenti**, cofounder e Presidente di GammaDonna, **Susanna Messaggio**, giornalista e ricercatrice, **Claudio Rorato**, direttore scientifico del Politecnico di Milano, **Lorenza Morello**, giurista d'impresa, per citarne solo alcuni. I nomi al completo sono riportati sul sito [www.associazioneitalianaformatori.it](http://www.associazioneitalianaformatori.it).

A tutti un ringraziamento per il tempo dedicato, a titolo gratuito, a questa iniziativa. Per ognuna delle 6 giurie saranno presenti una coordinatrice o un coordinatore con ruoli istituzionali in AIF: **Silvia Giudici** per Ambiente, Etica e Responsabilità sociale, **Marirosa Gioia** per Comunicazione e Cultura, **Maria Nigro** per Digitale e Nuovi Strumenti, **Andrea Oglietti** per Economia, **Processi Produttivi e Sostenibilità**, **Daniela Cevenini** per Organizzazione

e **Risorse Umane**, **Priscilla Dusi** per Salute, Sicurezza e Benessere Organizzativo. Personalmente ho l'onore di presiedere la giuria dedicata all'assegnazione dei due Premi Olimpyus, che sarà composta dalle colleghe e colleghi di AIF sopraccitati, coordinati da **Daniele Verdesca**. Le giurie si riuniranno dal 20 al 26 maggio e la raccolta delle candidature terminerà il 30 aprile. Sugerisco con entusiasmo alle socie e soci AIF di partecipare, dimostrando la voglia di mettersi in gioco senza remore per contribuire a dare valore alla formazione di qualità. La cerimonia di premiazione si terrà il pomeriggio di giovedì 26 Giugno in un luogo straordinario, ricco di fascino e storia: **Palazzo Madama** in Piazza Castello a Torino.

**Emanuela Truzzi**  
Responsabile PEF.

Copyright © FrancoAngeli  
This work is released under Creative Commons Attribution - Non-Commercial – No Derivatives License.  
For terms and conditions of usage please see:  
<http://creativecommons.org>

# La novità del “Premio Olimpyus” integrato nel PEF

**Valorizzare la tecnologia digitale e l’innovazione metodologica quando abbattano le barriere dell’apprendimento, rendendolo accessibile e inclusivo**

Daniele Verdesca

**N**ell’arcipelago frammentato della formazione contemporanea, è oramai palese come i tradizionali confini dell’apprendimento si dissolvano e si ricompongano in geometrie oramai non più codificabili secondo regole desuete. Ciò rende fondamentale, per quei soggetti associativi che vogliono promuovere il valore etico-sociale dell’atto formativo, saper cogliere le innovazioni - di metodo e di senso - che le comunità operose realizzano nei loro ecosistemi di capitale umano. Ed è proprio questa esigenza, di generare senso e prospettiva, che ha portato l’Associazione “Olimpyus” ad accettare l’invito di AIF a integrare il suo omonimo Premio all’interno del PEF - Premio Eccellenza Formazione. Un’integrazione che si configura come un percorso narrativo che prova a restituire valore e visibilità a quei processi formativi che abbiano fatto dell’accessibilità e dell’inclusione la loro più profonda grammatica esistenziale.

Non quindi una sterile celebrazione dell’innovazione tecnologica o di metodo all’interno di un premio ben più che blasonato, bensì un



cambiamento di paradigmi sociologici, che metta al centro i corpi, le esistenze, le traiettorie di apprendimento di coloro che troppo spesso sono stati relegati ai margini. AIF quindi, in stretta collaborazione con Olimpyus, nel PEF 2025 racconterà anche di questa frontiera.

Non solo, cioè, un premio in continuità con la tradizione; ma un vero e proprio osservatorio privilegiato su come la tecnologia digitale possa divenire strumento di ricucitura sociale, di ricomposizione delle fratture generate da un sistema formativo troppo spesso rigido e autoreferenziale.

E anche come l’innovazione metodologica non debba essere considerata solo fine

a sé stessa, rendendola, invece, pratica di cittadinanza cognitiva, ossia possibilità di ri-significare i margini stessi dell’esperienza di apprendimento. Ed è in ciò che acquista senso e prospettiva l’utilizzo di strumenti come l’intelligenza artificiale o il digitale. Assumendo il ruolo di dispositivi che possano ricomporre i tanti *frame* dell’apprendimento; che restituiscono *agency* a chi è stato storicamente escluso dai circuiti formativi tradizionali.

Il Premio Olimpyus, all’interno del più vasto evento del PEF, si configura perciò come un manifesto di un nuovo umanesimo digitale. Dove tecnologia, formazione e inclusione si contaminano

a vicenda, generando nuove pratiche di cittadinanza. Di fatto una dichiarazione di appartenenza. Che considera l’apprendimento non un mero atto d’acquisizione di informazioni o competenze; e che ritiene fondamentale riportarlo - in tutto e per tutto - nell’ambito del “diritto universale”, intrinsecamente teso a travalicare ogni barriera, sia essa fisica, psicologica, socio-economica, religiosa, etnica o di genere.

**Daniele Verdesca**

Presidente associazione “Olimpyus”.

Copyright © FrancoAngeli

This work is released under Creative Commons Attribution - Non-Commercial – No Derivatives License. For terms and conditions of usage please see: <http://creativecommons.org>

## VITA ASSOCIATIVA

# Il Net Forum: un nuovo modello “ecosistemico” di collaborazione

Cristina Marino



**N**ell'epoca spesso descritta come iperconnessa, complessa e in rapida trasformazione, il Net Forum emerge come piattaforma strategica che rafforza l'Ecosistema del Lavoro e della Formazione trasformando semplici connessioni in legami solidi e duraturi.

Promosso da S3.Studium su incarico di AIF - Associazione Italiana Formatori e con il sostegno di Fondimpresa, questo progetto punta a creare una rete collaborativa tra istituzioni, aziende e professionisti, per dare vita a soluzioni innovative e sostenibili tramite il confronto che avviene durante gli eventi organizzati in presenza e il dialogo avviato online.

## L'approccio visionario e i successi della Prima Edizione del 2024

La prima edizione del Net Forum è stata un momento di svolta, coinvolgendo oltre 1.300 partecipanti da agenzie per il lavoro, enti di formazione, istituzioni e fondazioni, in un dialogo su digitalizzazione, sostenibilità ambientale e mutamenti socioeconomici.

Più di 100 speaker, tra politici, manager, esperti di politiche attive, trasformazione digitale e formatori di università e centri di ricerca, hanno animato il dibattito, garantendo il successo dell'iniziativa. Inoltre, 24 organizzazioni hanno sostenuto attivamente il progetto, evidenziandone la

rilevanza e l'impatto.

Il risultato di questo lavoro collettivo è il **Libro Bianco del Lavoro e della Formazione**: un documento che non si limita a proporre “raccomandazioni”, ma offre un piano d'azione concreto per affrontare le sfide future. Presentato al Senato della Repubblica, il **Libro Bianco** contiene misure strategiche come:

- l'adozione di tecnologie verdi per un futuro sostenibile;
- l'introduzione di modelli di formazione continua incentrati sulle competenze digitali;
- investimenti in infrastrutture digitali per ridurre il divario tra domanda e offerta.

Una base concreta per guidare il cambiamento del lavoro e della formazione.

## L'obiettivo del 2025? Costruire una Società Intelligente

Per la sua seconda edizione, inaugurata a Milano il 29 novembre 2024, il Net Forum ha lanciato il concetto di *società intelligente*, inteso come una comunità o un sistema sociale che sfrutta strategicamente tecnologie avanzate per migliorare la qualità della vita, promuovere la sostenibilità e affrontare le sfide globali. I principali quesiti posti sono stati i seguenti: 1) come può l'intelligenza artificiale contribuire alla costruzione di una società intelligente? 2) quali impatti ha già avuto sui processi di apprendimento? L'idea della società intelligente si basa su un ap-



proccio multidisciplinare che integra tecnologia, etica, politiche pubbliche e sviluppo socioeconomico, mettendo al centro dell'attenzione la collaborazione tra diversi ambiti per massimizzare i benefici dell'innovazione. L'obiettivo, dunque, è quello di concentrare l'attenzione sull'Intelligenza Artificiale (IA), esplorando l'impatto su lavoro, società e apprendimento, e il potenziale per affrontare sfide comuni agli stakeholder. Attraverso eventi di alto profilo, verrà analizzato come l'IA possa ridefinire processi produttivi, modelli di business e politiche del lavoro, con un occhio attento agli aspetti etici e inclusivi.

## Le tappe principali

- **Milano a novembre:** inaugurazione e definizione delle priorità, con rappresentanti istituzionali e imprenditoriali.
- **Capri a maggio:** un workshop esclusivo sul progresso tecnologico e le sfide etiche.
- **Roma a settembre:** summit istituzionale, con presentazione del *Libro Bianco*.

## SNAP Learning® e NEXT: le voci del cambiamento

Il Net Forum non si limita agli eventi in presenza, ma vive e si evolve online attraverso la piattaforma SNAP Learning® e la rivi-

sta NEXT, trasformandosi in un ecosistema permanente, collaborativo e dinamico.

SNAP Learning® offre contenuti esclusivi legati all'Ecosistema del Lavoro e della Formazione e un calendario di "eventi satelliti".

Tra questi, l'evento del 10 gennaio 2025 sul Fondo Nuove Competenze ha consentito alla community di interagire con speaker istituzionali del Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali, con il supporto dei partner del progetto.

La community non si limita a diffondere eventi, materiali e articoli, ma promuove una partecipazione attiva attraverso le Challenge (Sfide), invitando i membri a concretizzare le proprie idee, trasformando la "form-azione" in un vero catalizzatore di cambiamento.

La rivista quadrimestrale NEXT - Strumenti per l'innovazione e l'apprendimento, fondata da Domenico De Masi negli anni '80 e diretta da Angelo Lomonaco, funge da cassa di risonanza scientifica per le attività e le ricerche del Net Forum.

NEXT, insieme agli altri canali mediatici come FOR, il media kit, i canali social e la newsletter dedicata, diffonde conoscenze sui trend emergenti, promuove best practices e valorizza i contributi dei protagonisti del settore, consolidando il ruolo del Net Forum come motore di innovazione e apprendimento.

## Gli obiettivi concreti e misurabili del progetto

Il Net Forum mira a generare degli impatti diretti su lavoratori, aziende, territori e istituzioni:

- **Sviluppo di competenze digitali:** Sostenere i lavoratori nella transizione verso ruoli emergenti, sviluppando competenze specialistiche e una maggiore consapevolezza digitale.
- **Valorizzazione delle imprese:** Offrire strumenti pratici per accrescere l'efficienza e l'adattabilità delle imprese, rispondendo alle trasformazioni digitali e organizzative.
- **Rafforzamento delle politiche attive del lavoro:** Promuovere soluzioni da integrare nei bandi e nelle strategie formative, per renderle più efficaci per i destinatari.
- **Promozione del dialogo intersettoriale:** Favorire sinergie tra stakeholder diversi è la chiave fondamentale per il cambiamento.

In questo modo, Net Forum diventa il punto di riferimento per l'innovazione nel sistema formativo e lavorativo italiano. Con un approccio integrato e lungimirante, il progetto intende accompagnare il Paese verso un futuro del lavoro più inclusivo, resiliente e tecnologico. Grazie al sostegno di istituzioni,

fondi interprofessionali e aziende, il progetto sta già trasformando le politiche attive del lavoro e creando strumenti concreti per affrontare le sfide del domani.

## Il Net Forum è responsabilità condivisa.

Non è solo un evento, ma una comunità di azione e innovazione che plasma un futuro del lavoro più inclusivo e tecnologico. Attraverso il networking, il Net Forum offre un accesso esclusivo a leader del settore, decisori delle politiche attive, rappresentanti istituzionali e formatori di spicco, aprendo nuove opportunità di collaborazione. I contenuti, orientati al *futureing*, anticipano le tendenze e coinvolgono relatori e policy maker di rilievo, con l'obiettivo di migliorare il tessuto economico e sociale tramite gli strumenti concreti della formazione e delle politiche attive del lavoro.

Ognuno, compreso chi legge, ha il diritto e il dovere di contribuire al cambiamento e di essere protagonista dell'innovazione. Ogni voce conta, ogni idea può fare la differenza.

**Cristina Marino**

Vice presidente nazionale AIF.

Copyright © FrancoAngeli

This work is released under Creative Commons Attribution - Non-Commercial – No Derivatives License. For terms and conditions of usage please see: <http://creativecommons.org>

# Riscoprire i maestri della formazione: un viaggio tra passato, presente e futuro

Beatrice Lomaglio

**N**el 2025, l'Associazione Italiana Formatori giunge a un traguardo significativo: 50 anni dalla sua fondazione.

Tra le iniziative con cui celebreremo questa importante ricorrenza, spicca un progetto dal profondo valore culturale e professionale: un ciclo di **gruppi di lettura dedicati ai grandi maestri della formazione**, le cui opere hanno lasciato un segno profondo nella nostra disciplina, oltre che nella storia della nostra associazione.

## L'eredità dei grandi maestri della formazione

La formazione non è solo una pratica, ma una disciplina che si nutre di pensiero, ricerca e confronto. La collana AIF pubblicata da FrancoAngeli, da decenni punto di riferimento per i professionisti del settore, rappresenta un patrimonio prezioso per chi si occupa di formare persone, organizzazioni e comunità. Con questa iniziativa, vogliamo tornare a interrogarci sull'eredità lasciata dai grandi maestri e maestre della formazione: quali intuizioni sono ancora attuali? Quali strumenti possiamo adattare al presente? Quali lezioni possiamo portare nel futuro? Il ciclo di gruppi di lettura offrirà ai soci AIF la

possibilità di **riscoprire sei opere fondamentali della collana AIF**, rileggendole insieme ad altri professionisti della formazione e discutendone con gli autori o con chi, oggi, ne custodisce il pensiero. Un'occasione unica per intrecciare riflessione individuale, confronto collettivo e dialogo diretto con chi ha scritto pagine importanti della nostra storia professionale.

## Come funziona l'iniziativa

Ogni gruppo di lettura avrà circa **un mese e mezzo di tempo** per leggere o rileggere l'opera in questione. Al termine di questo periodo, si terrà un **incontro online**, dove i partecipanti potranno confrontarsi direttamente con l'autore o con un esperto che ne ha raccolto il testimone. Gli incontri saranno l'occasione per approfondire il contenuto del libro, discuterne il significato e riflettere sulle sue applicazioni concrete nell'attuale pratica professionale.

## I primi tre appuntamenti: un viaggio tra progettazione, relazioni e bellezza

Il calendario 2025 si apre con tre opere che affrontano temi fondamentali e senza

tempo della formazione:

- **27 febbraio 2025.** *Progettare la formazione* di **Maurizio Castagna**. Un testo che analizza i fondamenti della progettazione formativa, esplorando i processi che trasformano un'idea in un intervento efficace e mirato. Durante l'incontro, l'autore ci guiderà attraverso i principi del suo approccio, aiutandoci a capire come coniugare creatività e rigore nella progettazione. Rifletteremo inoltre su come l'avvento del digitale e dell'intelligenza artificiale abbia avuto un impatto sulle modalità di progettazione dei percorsi formativi.
- **17 aprile 2025.** *I porcospini di Schopenhauer* di **Consuelo Casula**. Un libro che affronta con grande sensibilità il tema delle relazioni interpersonali nella formazione, ispirandosi alla celebre metafora dei porcospini di Schopenhauer. L'autrice ci condurrà in una riflessione sul delicato equilibrio tra prossimità e distanza nelle dinamiche relazionali, un tema centrale per ogni formatore.
- **26 giugno 2025.** *Perché è bello ciò che è bello* di **Piero Trupia** (ricordato da **Marco Minghetti**). Un'opera che esplora il ruolo della bellezza nella formazione e nella comunicazione.

Marco Minghetti ricorderà il pensiero di Trupia, partendo dal libro, ma ricordando anche altri capisaldi del pensiero di Trupia a partire dalle sue riflessioni sul potere di convocazione.

## Un invito a riflettere insieme

Partecipare a questi gruppi di lettura significa non solo riscoprire il pensiero di chi ha influenzato profondamente la nostra professione, ma anche contribuire a un dialogo che guarda al futuro. Con questo progetto, AIF desidera offrire a tutti i soci un'occasione di crescita e confronto, riaffermando l'importanza del pensiero critico e della condivisione come pilastri della nostra comunità professionale. Il viaggio proseguirà nella seconda parte dell'anno con la rilettura di altri tre classici della collana AIF FrancoAngeli. Per rimanere aggiornato sull'iniziativa visita il sito [www.associazioneitalianaformatori.it](http://www.associazioneitalianaformatori.it) e seguici sui nostri account LinkedIn, Facebook e Instagram.

**Beatrice Lomaglio**  
Presidente nazionale AIF.

Copyright © FrancoAngeli  
This work is released under Creative Commons Attribution - Non-Commercial – No Derivatives License. For terms and conditions of usage please see: <http://creativecommons.org>





#SAVETHEDATE

# XXXVII CONVEGNO NAZIONALE AIF

---

LODI, 9-10-11 OTTOBRE 2025

## Guardare oltre.

Valorizzare l'eredità,  
coltivare il desiderio.



Associazione Italiana Formatori