



Dipartimento di Impresa e Management

Cattedra di Organizzazione Aziendale

**Il Diversity Management e le sue
declinazioni nel mondo del lusso: le scelte
rilevanti dei gruppi LVMH e Kering**

Prof. Daniele Mascia

RELATORE

Eleonora Contenti 250601

CANDIDATO

Anno accademico 2020/2021

Indice

Introduzione	4
Primo capitolo – Il Diversity Management e la sua evoluzione	5
1.1 Cos'è il Diversity Management?	5
1.1.1 Una breve parentesi sulla diversità	7
1.2 Le declinazioni della diversità nelle organizzazioni	9
1.2.1 La “razza”, la cultura e l’etnia	10
1.2.2 Il genere	12
1.2.3 L’orientamento sessuale	13
1.2.4 L’età: generazioni e ageing.....	15
1.2.5 La disabilità	16
1.3 Benefici e costi per le organizzazioni	17
1.3.1 L’impatto sulla cultura organizzativa	19
Secondo capitolo – Il quadro normativo e gli strumenti	22
2.1 L’impegno europeo	22
2.1.1 Le Carte Europee della Diversità.....	23
2.1.2 La Piattaforma Europea delle Carte della diversità	24
2.2 Il contributo italiano: le pratiche promosse a livello nazionale	25
2.2.1 La Carta per le pari opportunità e l’uguaglianza sul lavoro	26
2.2.2 Parks e l’indice LGBT	28
2.3 Altre iniziative	29
2.3.1 <i>Standards of Conduct for Business</i>	29
2.3.2 <i>Diversity and Inclusion Index</i> di Refinitiv	30
2.3.3 Bloomberg e il <i>Gender Equality Index</i>	31

Terzo capitolo – Un lusso diverso: LVMH e Kering a confronto	33
3.1 Il Diversity Management nell’industria del lusso	33
3.2 Il Gruppo LVMH e l’approccio all’inclusività	36
3.2.1 L’implementazione organizzativa: il <i>Diversity and Inclusion manager</i>	38
3.2.2 <i>Voices of Inclusion</i>	39
3.2.3 <i>L’Inclusion Index</i>	40
3.2.4 I risultati.....	41
3.3 Kering: tra diversità e talento	44
3.3.1 Il <i>Codice Etico</i> per un lusso sostenibile.....	45
3.3.2 <i>L’empowerment</i> femminile.....	47
3.3.3 Gucci: la diversità come strategia.....	48
3.4 Il confronto tra leader del settore	50
3.4.1 Sfide sociali per le nuove imprese luxury.....	52
Epilogo	54
Bibliografia	55
Sitografia	57

Introduzione

Il seguente elaborato ha l'ambizione di calare in ambito aziendale il delicato concetto di diversità, presentando le pratiche manageriali implementate a sostegno dell'eguaglianza di ogni individuo all'interno dell'organizzazione. In particolare, l'analisi si sofferma sul settore del lusso, prendendo spunto dai risultati ottenuti dai gruppi LVMH e Kering, per poi elaborare delle considerazioni sui driver fondamentali in ottica di *Corporate Social Responsibility*, che le aziende nuove nel settore devono tenere in considerazione.

Il primo capitolo si apre con la definizione di Diversity Management, attraverso un piccolo excursus storico sulle origini della suddetta branca derivanti da frequenti episodi di razzismo e discriminazione negli Stati Uniti. Dopo aver fornito una cornice di respiro sociologico nella quale inserire la tematica della diversità, si è passati ad approfondire il ventaglio di sfumature di quest'ultima che prendono vita in azienda, dalla cultura e l'etnia, al genere, l'orientamento sessuale, l'età e la disabilità. Si è poi sottolineato come la presenza di un capitale umano diversificato comporti numerose sfide dal punto di vista gestionale, ma altrettanti benefici in termini di performance economico-finanziarie.

Nel secondo capitolo l'attenzione si sposta sul contributo legislativo che, in maniera più o meno diretta, la Comunità Europea ha apportato nel sostegno dei valori di uguaglianza e pari opportunità in ambito lavorativo, grazie alla creazione di una vera e propria piattaforma nella quale vengono accorpate le ventisei Carte Europee della Diversità. Nonostante sussistano ancora numerose barriere, anche l'Italia partecipa attivamente, sia a livello pubblico tramite la propria Carta, sia grazie alle iniziative di organizzazioni come Parks, che si affianca a Refinitiv e Bloomberg nella costruzione di indici utili nella misurazione dei risultati aziendali.

Infine, il terzo ed ultimo capitolo è dedicato all'analisi delle pratiche di Diversity Management implementate dai gruppi LVMH e Kering, inquadrandole all'interno di un framework più ampio, quale il settore del lusso. Il capitale umano è uno dei fattori determinanti per il successo e la creazione di valore nell'industria e, parallelamente, la globalizzazione e le turbolenze che negli ultimi anni hanno investito la nostra società hanno fatto sì che un settore tradizionalmente chiuso iniziasse a comprendere le esigenze di consumatori completamente rinnovati. Per questo motivo, si è lasciato spazio all'esame di quanto raggiunto dai due giganti del mondo luxury.

Primo capitolo – Il Diversity Management e la sua evoluzione

1.1 Cos'è il Diversity Management?

La difficoltà nel definire un concetto così ampio e variegato come quello della diversità non deriva tanto dalla profondità delle conoscenze, quanto piuttosto dagli eventi che si susseguono al giorno d'oggi. I mezzi di comunicazione di cui disponiamo ci hanno permesso di acquisire un bagaglio conoscitivo tale da rendere inopportuno ed insostenibile qualsiasi modello razziale, eppure i temi della diversità e dell'inclusione rimangono protagonisti di numerosi dibattiti in svariati ambiti di interesse. L'importanza delle suddette tematiche è senza dubbio giustificata dall'inesorabile processo di globalizzazione, il quale ha generato nuovi e imponenti flussi di esseri umani ed informazioni e, al contempo, ha fatto emergere l'esigenza di instaurare nuovi equilibri nelle relazioni tra culture, tradizioni, lingue e costumi differenti.

È chiaro che *“lo sviluppo economico ha sempre un carattere social embedded”* (Granovetter, 2005). Le questioni sociali hanno un impatto pressoché diretto sulla realtà economica ed aziendale e, trattandosi di capitale umano, in particolare producono effetti sulla loro struttura organizzativa. L'aumento dello spettro della diversità sociale si riflette nelle aziende in modo immediato, sollevando nuove e sempre attuali sfide manageriali all'inclusione.

La metafora della liquidità con la quale il sociologo Zygmunt Bauman descriveva la società odierna può rappresentare un prezioso spunto di riflessione in merito alla sottile linea che intercorre tra “normale” e “diverso”. Nell'opera *Modernità Liquida* l'autore sceglie, come suggerisce il nome, di paragonare la società ai liquidi: dall'accostamento di due concetti apparentemente così distanti tra loro emergono numerose similarità nelle proprietà degli stessi. I liquidi, che sono particolari varianti dei fluidi, si distinguono dai gas e dai solidi per il fatto che essi subiscono continui mutamenti di forma quando sottoposti ad alcuni stress. I fluidi, a differenza dei solidi, non possono quindi mantenere facilmente la loro forma. Per questo motivo, nella descrizione dei solidi è possibile tralasciare la componente temporale, dal momento che essi non subiscono cambiamenti, ma non si potrebbe parlare di fluidi senza considerare lo scorrere del tempo, poiché *“le descrizioni dei fluidi sono delle istantanee, richiedono una data nella parte inferiore dell'immagine”* (Bauman, 1999). Sulla base di quest'analisi, Bauman ritiene necessario utilizzare i termini “fluidità” e “liquidità” per comprendere l'essenza della società moderna: in un'intervista, egli afferma infatti che *“viviamo un intervallo tra due normalità”*. Da queste considerazioni, appare necessario dotarsi di un nuovo

paradigma esplicativo, capace di adeguarsi alla complessità crescente che caratterizza socialmente e strutturalmente questo processo di mutamento continuo.

Il ventaglio di sfumature sociali che costituisce la realtà odierna sembra inizialmente non combaciare con le dinamiche aziendali. In particolare, non risulta possibile applicare pratiche di gestione delle risorse umane in maniera universale e standardizzata, perlomeno non in modo efficiente, proprio a causa della natura eterogenea e variegata del capitale umano. I modelli organizzativi d'impresa devono evolversi in parallelo con la società stessa, abbandonando il concetto di "macchina" aziendale, funzionalmente prevedibile e progettata secondo standard rigidi e regole predeterminate. All'interno di questo contesto nasce il Diversity Management, definito come lo sviluppo attivo e cosciente di un processo manageriale orientato a generare vantaggio competitivo, tramite una strategia di accettazione delle differenze e di inclusione delle stesse nei processi di generazione del valore (Castellucci, Martone, Minelli, Rebor, & Traquandi, 2009). Lo scopo di questo approccio gestionale è quello di valorizzare a pieno il contributo di ciascun dipendente, nella sua interezza. Viene perciò riconosciuta la straordinaria importanza della diversità umana, non solo dal punto di vista antropologico e sociale, ma anche e soprattutto come preziosa risorsa strategica, che l'impresa deve efficacemente saper gestire.

Il Diversity Management ha origini piuttosto lontane, risalenti agli inizi degli anni Novanta, negli Stati Uniti. Il problema dei frequenti e diffusi episodi di razzismo attanagliava anche le dinamiche industriali, ed è proprio in quell'atmosfera di discriminazione che si iniziò a comprendere come un'azienda monoculturale producesse meno valore di una multiculturale. Negli U.S.A. apparvero poi i primi provvedimenti di tutela delle minoranze nei luoghi di lavoro, imponendo un nuovo framework interpretativo aperto alla diversità: ciò spianò la strada al livellamento dei diritti umani. Tuttavia, solo recentemente è stato possibile utilizzare il termine equità in questo ambito: in latino non si parlerebbe più di *alter* ma di *unus*, ad indicare l'individuo unico ed irripetibile, e non semplicemente come altro da sé (Taddei).

Con l'esplosione dell'economia occidentale cambia poi lo stesso concetto di organizzazione e le aziende si confrontano con realtà e mercati sempre più diversificati. *"Nei paesi sviluppati, il passaggio da un'economia di produzione ad una di servizio ed informazione richiederà che le forze di vendita siano tanto diverse quanto la popolazione dei clienti"* (Chemers, Oksamp, & Costanzo, 1995). Sono infatti cinque le motivazioni per le quali, oggi, la diversità è così centrale nella gestione delle risorse umane (Cascio, 2003).

1. Per prima cosa, l'economia mondiale non è più incentrata sull'industria ma sui servizi. Questo cambiamento incide notevolmente sulla gestione del personale, dal momento che i lavoratori non si trovano più da soli sul posto di lavoro, ma sono chiamati a relazionarsi direttamente con il pubblico. La terziarizzazione dell'economia ha modificato radicalmente le competenze richieste al capitale umano e, pertanto, i parametri attraverso cui i *recruiter* prendono decisioni in merito alle assunzioni di nuovo personale.
2. Diretta conseguenza del fenomeno della terziarizzazione è la diffusione del lavoro organizzato in team. È qui che le nuove *soft skills* quali, prime tra tutti, teamworking e problem solving, risultano di vitale importanza nel raggiungimento degli obiettivi aziendali.
3. La globalizzazione dell'economia giace indubbiamente alla base di ogni mutamento. L'azienda si ritrova davanti a numerosi segmenti di clientela, altamente diversificati in gusti, preferenze, esigenze e stili di vita. Ne deriva che disporre di capitale umano che rappresenti i gruppi identitari che compongono le società appare notevolmente vantaggioso.
4. Relazioni, fusioni e alleanze internazionali hanno posto le economie mondiali di fronte a numerose sfide culturali. Per sfruttare al meglio i benefici derivanti dai rapporti cooperativi con altri soggetti, le aziende devono imparare a gestire la diversità anche nella loro struttura organizzativa.
5. Infine, il mercato del lavoro è in continua evoluzione. La composizione della forza lavoro nei paesi sviluppati è sicuramente molto più variegata che in precedenza, in termini di culture, lingue, religioni e stili di vita dei lavoratori.

1.1.1 Una breve parentesi sulla diversità

Nonostante la difficoltà nel cercare di proporre una definizione universale di diversità, è possibile avvalersi di alcuni parametri utili per inquadrare la tematica. Vi è innanzitutto un *criterio oggettivo* (Moscovici & Faucheux, 1972), che propone la sovrapposizione dei concetti di diversità e minoranza sulla base di un criterio numerico che giustifica l'oggettività della definizione: è diverso chi appartiene ad un gruppo numericamente minoritario rispetto alla maggioranza della società. Successivamente viene proposto un *criterio soggettivo* (Gergen, 1994) che, al contrario, pone l'attenzione sull'individuo che guarda la realtà, non più sull'oggetto della diversità. Ogni persona utilizza chiavi di lettura diverse quando si avvicina al mondo esterno: per questo motivo, è soggettiva e singolare l'interpretazione che ne risulta. Accettando la compresenza di entrambi i criteri, si può giungere facilmente ad un'elaborazione del concetto di diversità alquanto simile a quella

normalmente percepita: un gruppo numericamente minoritario (criterio oggettivo) condivide tratti e valori identificativi simili (criterio soggettivo).

Il modello elaborato da Gardenswartz e Rowe ha ampiamente influenzato i dibattiti sulla diversità, fornendo una visione piuttosto completa di come questo concetto si articoli in quattro dimensioni:

- Primo livello: la personalità
- Secondo livello: la dimensione interna
- Terzo livello: la dimensione esterna
- Quarto livello: la dimensione organizzativa

Di seguito si riporta la figura esplicitiva delle varie dimensioni.



Figura 1 – Le dimensioni della diversità (Gardenswartz & Rowe, 2003).

Come è evidenziato dalla tavola, ciascun livello ha un peculiare grado di pervasività delle differenze: spostandosi dall'esterno della circonferenza verso il nucleo, i contenuti diventano man mano più intimi e personali e, di conseguenza, meno modificabili. All'esterno sono invece presenti i caratteri maggiormente modificabili da fattori esogeni all'individuo, come l'ambiente lavorativo e familiare.

Questo schema visivo risulta molto utile nella puntualizzazione del grado di influenza che le pratiche di Diversity Management possono raggiungere nei confronti di un dipendente. Infatti, il contesto aziendale è in grado di ottenere effetti solo sulla parte più esterna del cerchio, ovvero sui tratti più superficiali. L'azienda deve riconoscere l'impossibilità di modificare i livelli più interni, le caratteristiche più profonde degli individui, ed è pertanto necessario che scelga modelli di gestione rispettosi e adeguati, che si modellino sulle esigenze peculiari del personale, piuttosto che tentare di modificarne le caratteristiche.

1.2 Le declinazioni della diversità nelle organizzazioni

Dopo aver fornito un quadro organico e piuttosto generale che permette di inquadrare il concetto di diversità, è necessario soffermarsi sulle numerose declinazioni di questo argomento, che prendono vita in ambito aziendale. Vi sono infatti diversi modi di utilizzare il termine "diversità" nel campo degli studi manageriali. La tematica in questione si sviluppa passando attraverso vari aspetti individuali, che implicano riflessioni di tipo culturale ed etnico, di genere, di orientamento sessuale e generazionali. Inoltre, non meno significativa è la questione dell'inclusione di soggetti affetti da disabilità nell'ambiente lavorativo.

Malgrado l'approccio positivo nei confronti della diversità adottato dal Diversity Management, sarebbe irrealistico non considerare le criticità che derivano dalla compresenza di gruppi identitari disparati. Il problema della discriminazione induce comportamenti difensivi da parte delle organizzazioni, che talvolta preferiscono omogeneizzare le condotte delle proprie risorse umane, al fine di gestirle in maniera più semplice. È inevitabile l'insorgere di azioni discriminatorie nei confronti di gruppi minoritari, non omologati alla maggioranza: nello specifico, la teoria organizzativa ha individuato quattro tipologie di discriminazione:

- *discriminazione occupazionale*: si verifica quando la presenza di gruppi minoritari in determinati posizioni lavorative è inferiore al suo peso percentuale nella società civile;
- *discriminazione orizzontale*: è la distribuzione disomogenea di gruppi identitari all'interno delle varie funzioni aziendali;
- *discriminazione verticale*: si tratta della difficoltà (e talvolta impossibilità) di accesso ai livelli più alti della gerarchia organizzativa aziendale;
- *svantaggio retributivo*: discrepanza nel trattamento salariale, a parità di altre condizioni quali età, efficienza, professionalità, ecc.

Nonostante ciò, la letteratura riguardante il Management si rivela poco attenta allo studio e all'approfondimento di questi argomenti: stando ad alcune ricerche condotte nel 2009, il 19% e il 14% delle pubblicazioni su riviste di psicologia e sociologia si sono rispettivamente occupate di diversità di razza o genere dal 2000 (CSA Illumina Databases, 2006). D'altro canto, nell'ambito gestionale è emerso che solo il 5% del materiale ha approfondito gli stessi argomenti (Brief, Diversity at Work, 2009). Nel corso degli ultimi anni, vari eventi hanno fatto sì che si prestasse maggiore attenzione a questi aspetti: gestire le divergenze sul luogo di lavoro, apprezzarle e stimolarle, non solo aumenta considerevolmente le performance aziendali, ma anche l'immagine della società stessa.

1.2.1 La “razza”, la cultura e l’etnia

Nel 1997, Brief e Hayes scrissero che *“le relazioni razziali sul posto di lavoro sono un problema persistente”* e che *“gli esperti nelle discipline organizzative non hanno adempiuto adeguatamente al loro compito di portare a termine i dibattiti su come questo problema potesse essere risolto”* (Brief & Hayes, The Continuing “American Dilemma”: Studying Racism in Organization, 1997). Recentemente sono stati compiuti enormi passi in avanti nelle scienze sociali, che hanno contribuito a fornire strumenti adeguati alla comprensione di queste problematiche. Disponiamo di modelli e teorie che ci permettono di distinguere forme intenzionali di razzismo da quelle non intenzionali. Le aziende implementano nuove pratiche di *recruiting* (come, ad esempio, l’esame dei profili sui social network dei candidati) per ovviare ad episodi discriminatori in ambito professionale. Infine, vi sono gli esperti di organizzazione aziendale, il cui focus ricade indubbiamente sulla gestione del personale e dell’ambiente lavorativo in generale: la loro posizione unica permette di apportare contributi importanti alla conoscenza delle tematiche della diversità, specialmente se supportati alle spalle dal lavoro degli scienziati sociali. Ciononostante, la discriminazione etnica sul posto di lavoro è ancora comune in molte organizzazioni, che sia essa implicita o esplicita.

Quindici minuti è il tempo che, in media, un italiano calcola preventivamente come attesa prima di un appuntamento. Per i russi, invece, attendere anche mezz’ora o quarantacinque minuti non costituisce una mancanza di rispetto. La modalità ufficiale per scambiare un biglietto da visita, secondo la cultura cinese, presuppone la consegna con entrambe le mani e il capo leggermente reclinato, mentre nella cultura occidentale non esiste nessun modo specifico che preveda tale solennità (Bombelli, 2010). Due pratici esempi illustrano in modo coinciso come le differenze nella

cultura di due individui, aventi background differenti, possano portarli ad agire in maniera completamente distinta. È per queste motivazioni che il termine *razza*, comparso agli inizi del Settecento per definire gruppi di individui con caratteristiche simili che si riteneva fossero accomunati dalla stessa evoluzione biologica (Innocenti, 2013), è stato col tempo sostituito dall'espressione *gruppo etnico*. Quest'ultima nozione racchiude al suo interno numerose informazioni sugli individui, tra cui il background culturale, la lingua, le usanze, la religione e le abitudini. Le diversità etniche, insieme a quelle culturali, sono tra le principali motivazioni che spingono le imprese a adottare politiche di Diversity Management. I fenomeni della globalizzazione e dell'internazionalizzazione hanno contribuito enormemente al sorgere delle nuove suddette esigenze: le realtà aziendali sono oramai multietniche.

Il tema della diversità etnica è particolarmente delicato da trattare per le organizzazioni caratterizzate da una elevata multiculturalità: è necessario che il management abbia ben presente i pensieri della collettività aziendale nei confronti di una determinata manovra da adottare o di una decisione da prendere. In questo ambito, è utile consultare lo schema teorico proposto dallo psicologo e ricercatore olandese Geert Hofstede, il quale ha posto le basi per il progetto GLOBE (*Global Leadership and Organizational Behavior Effectiveness*), uno studio su larga scala che confronta pratiche culturali, di leadership e fiducia in più di 160 Paesi, collegando i dati raccolti alla nazionalità delle risorse umane analizzate.

Parallelamente, il modello teorizzato da Hofstede individua cinque dimensioni, cioè cinque valori culturali, e lega ognuno di questi agli effetti osservabili nel comportamento di ciascun individuo, a seconda della sua nazionalità (Hofstede, 2001).

1. Distanza di potere: con questa espressione si vuole intendere la percezione che una determinata cultura ha del potere e di chi lo detiene all'interno di un'organizzazione. Questo valore cresce quando gli individui con meno potere in un'organizzazione accettano che quest'ultimo sia distribuito in maniera diseguale.
2. Individualismo o collettivismo: il primo è il valore per cui in una cultura i legami gravitano attorno al singolo, il secondo invece presuppone che il valore sociale di una persona dipenda dalla sua identificazione in un gruppo. Entrambi esprimono il grado di interdipendenza che una società mantiene tra i suoi membri: esso sarà indubbiamente basso nel caso di individualismo, mentre raggiungerà livelli più alti se in presenza di collettivismo.
3. Mascolinità o femminilità: in questo modello si associano valori come la competitività, l'approccio ai "grandi risultati" e l'aggressività alla mascolinità. Al contrario, gli individui

femminili vengono tipicamente accostati alla dolcezza e alla comprensione. È interessante notare, come emerge dalle analisi, che i Paesi orientati verso la mascolinità (USA e Italia ad esempio) tendono a sviluppare un'economia basata sulla competizione. Altri Stati, come Danimarca e Svezia, sono più propensi alla cooperazione e al raggiungimento di obiettivi comuni: essi vengono infatti affiancati ai valori femminili.

4. Intolleranza dell'ambiguità: questa dimensione vuole rappresentare il grado di avversione al rischio di una cultura. I Paesi più inclini ad evitare situazioni incerte e rischiose sono quelli con livelli di innovazione e investimenti minori.
5. Orientamento al breve/lungo termine: l'ultimo valore indica quanto una cultura sia propensa ad intraprendere azioni che generino effetti di breve o lungo termine. Ad esempio, è più probabile che le economie occidentali, tipicamente orientate al profitto, preferiscano dare importanza al breve periodo per ottenere un guadagno immediato. Al contrario, in oriente è più diffusa la tendenza al lungo periodo.

Il modello di Hofstede prevede l'attribuzione di un punteggio 1–100 a ciascuna delle dimensioni menzionate, in relazione ad ogni Paese. Qualche anno dopo la pubblicazione di questo framework operativo, con il progetto GLOBE vengono ampliati i valori individuati dal ricercatore olandese, completando uno strumento di analisi estremamente utile nello studio delle diversità culturali. I dati raccolti dall'iniziativa GLOBE costituiscono un importante punto di partenza per l'operato dei manager che si avvicinano alla gestione della diversità in azienda.

1.2.2 Il genere

La diversità di genere si compone di numerose sfaccettature, tutte di straordinaria attualità. La tematica in questione ha, infatti, origini molto lontane e deriva per gran parte dalla cultura maschilista radicata ancora oggi in molte società. In particolare, il *Gender Diversity Management* si occupa dell'implementazione di pratiche gestionali volte a conquistare la *gender equality* nell'ambiente lavorativo. Se si parla di ruoli di vertice, è sicuramente raro vedere nomi femminili negli organigrammi aziendali. Ma non solo: consultando i dati Istat, infatti, l'occupazione femminile è sempre stata di gran lunga inferiore a quella maschile. Questa disparità in ambito lavorativo è spiegata da due fattori problematici: il *Sex Typing* e la segregazione occupazionale.

Secondo la definizione fornita dal Dizionario di Cambridge, per *Sex Typing* si intende la credenza che uomini e donne abbiano caratteristiche e competenze che rendano particolari lavori adatti solo agli uomini e altri adatti solo alle donne (Cambridge Dictionary). La tipizzazione di genere delle occupazioni è uno dei meccanismi più potenti per il mantenimento delle ineguaglianze sul lavoro (Kimmel, 2004). Tuttavia, questo fenomeno non si arresta solo in corrispondenza delle prestazioni fisiche: la studiosa inglese Harriet Bradley ha riscontrato che la discriminazione di genere, in alcune mansioni, sembra più spesso essere dettata dall'egemonia sull'organizzazione del lavoro, una contesa dominata dagli uomini (Bradley, 1989). D'altro canto, la segregazione occupazionale si articola in *verticale* e *orizzontale*. Nel primo caso si parla di *soffitto di vetro*: è una metafora per rendere l'idea di una barriera invisibile e al tempo stesso indistruttibile, che si interpone tra la donna e la sua crescita professionale. La segregazione orizzontale indica invece il limitato numero di ruoli ricoperti da figure femminili nelle organizzazioni.

Il compito del Management dev'essere quello di valorizzare le caratteristiche e le peculiarità di entrambi i generi: un approccio di gestione improntato all'omologazione risulterebbe sterile e, soprattutto, non permetterebbe all'azienda di trarre vantaggio dal suo capitale umano. A sostegno di ciò, si riportano i risultati dello studio *Women Matter* condotto da McKinsey nel 2010, secondo il quale le imprese con una percentuale più alta di figure femminili all'interno dei comitati esecutivi assistono parallelamente ad un miglioramento nelle performance aziendali (McKinsey, 2010).

1.2.3 L'orientamento sessuale

L'orientamento sessuale costituisce un'informazione estremamente personale e intima per l'individuo, eppure la diversità nelle risorse umane in azienda necessita di un approfondimento in questo ambito, soprattutto perché questo argomento è forse il più delicato da affrontare, e spesso il meno accettato. Pertanto, i dipendenti gay, lesbiche, bisessuali, transgender e intersessuali (LGBTI+) sono sottoposti ad una serie di sfide nel mondo del lavoro, che spaziano dall'essere costretti ad omettere le proprie preferenze sessuali fino a giungere, in casi di estrema discriminazione, all'effettivo licenziamento.

Fino ad ora, pochissimi studiosi si sono cimentati nell'analisi di questa nozione come un aspetto integrante della realtà aziendale. I primi studi sociologici sulle relazioni tra preferenze sessuali e ambiente lavorativo risalgono agli anni Ottanta, quando il contributo di due ricercatori inglesi spianò

la strada all'approfondimento di queste tematiche in ambito manageriale, prima considerate un tabù (Hearn & Parkin, 1987).

Le stime dell'OMS sul numero di persone appartenenti alla comunità LGBTQ+ (circa il 5% della popolazione mondiale) rivelano dati molto significativi: quasi 400 milioni di individui in tutto il mondo sarebbero omosessuali, bisessuali, transessuali o intersessuali (OMS – Organizzazione Mondiale della Sanità, s.d.). I numeri riportati, seppur previsioni, costituiscono un indicatore promettente per contribuire alle richieste di parità di diritti e di denuncia delle discriminazioni anche nel mercato del lavoro. In aggiunta, si riportano i risultati degli studi condotti da *Day and Greene*, secondo cui il rapporto tra i dipendenti LGBTI+ e l'intera forza lavoro si aggira tra il 3% e il 12% negli Stati Uniti (Day & Greene, 2008). Nonostante le percentuali indichino una porzione significativa della popolazione, la maggior parte di questi individui rimane latente, e questo ostacola parzialmente il lungo percorso di emancipazione sociale e lavorativa di questa minoranza.

La questione assume una rilevanza notevole dal momento che, nelle realtà aziendali, persistono numerosi pregiudizi nei confronti delle persone LGBTI+, che aprono così una parentesi ancora più delicata in questa tematica. Ma cosa si intende per discriminazione in questo ambito? Nell'ordinamento italiano, il Decreto Legislativo n. 216/2003 (norma di recepimento in Italia della Direttiva comunitaria 2000/78) sancisce il principio di parità di trattamento senza distinzione di orientamento sessuale. Inoltre, disciplina la condotta discriminatoria del datore di lavoro, che viene considerata tale quando – a causa delle preferenze sessuali – si fa applicazione di regole differenti a situazioni comparabili, oppure di regole identiche in situazioni diverse. Tuttavia, può essere utile fare chiarezza sulle tipologie di discriminazioni ai danni dei lavoratori LGBTI+ (Rete Lenford, s.d.). Esse si distinguono in:

- Discriminazioni dirette: un individuo viene trattato meno favorevolmente rispetto ad un altro in una situazione affine, a causa del suo orientamento sessuale.
- Discriminazioni indirette: insite nella cultura aziendale, sono criteri, prassi, abitudini o disposizioni apparentemente neutri, innocui, che mettono in particolare svantaggio le persone LGBTQ+.
- Molestie: comportamenti indesiderati sul luogo di lavoro, con lo scopo o l'effetto di violare la dignità di una persona sulla base del suo orientamento sessuale e di creare un clima ostile o addirittura intimidatorio, offensivo o umiliante.

Sta allora ai manager impiegare i loro sforzi e la loro capacità di leadership per promuovere un percorso di inclusione di questi individui: la loro iniziativa è di fondamentale importanza nel mutamento dell'ambiente ostile o discriminatorio presente in azienda.

1.2.4 L'età: generazioni e *ageing*

La mente umana è naturalmente incline a pensare attraverso stereotipi, e questo accade anche con l'età. Nella letteratura sociologica, così come nella divulgazione giornalistica, vi è la prassi di ordinare le società secondo un criterio generazionale: “cosa pensano i ventenni”, “le problematiche degli anziani”, “il mondo dei bambini” e via dicendo. Ma è davvero sufficiente fermarsi all'aspettativa che un individuo suscita nel nostro animo per giudicarlo? Allo stesso modo, la questione si riflette nelle aziende. Nella gestione delle differenze di età in ambito lavorativo, è essenziale citare due facce della stessa medaglia: la discriminazione nei confronti dei giovani e quella nei confronti degli anziani.

Il nostro Paese, secondo i dati Istat, è un pessimo esempio se si parla di occupazione giovanile. Nel 2020 il tasso di disoccupazione sale al 9,0% (+0,2 punti) e tra i giovani al 29,7%, registrando un aumento di 0,3 punti (Istat, Dicembre 2020). Il peso dei lavoratori senior sul totale di occupati è sicuramente importante in Italia, ciò è dovuto sia all'aumento dell'aspettativa di vita, sia al malfunzionamento del sistema pensionistico. Questo si estende negativamente alle opportunità di crescita giovanile, ma anche alle performance delle aziende, che si precludono la possibilità di assumere giovani talenti su cui investire. Sull'altra faccia della medaglia troviamo poi i lavoratori più anziani, anche loro spesso oggetto di discriminazione da parte delle organizzazioni. L'impiegato senior viene discriminato perché, secondo la credenza diffusa, non può fornire prestazioni elevate in futuro, e per questo non viene incluso nella programmazione delle carriere aziendali.

Con l'obiettivo di monitorare e prevedere l'andamento di questa problematica, nel 1998 è stato costruito il *Work Ability Index* (WAI), un indice di capacità lavorativa. L'analisi viene condotta da un medico, che sottopone il lavoratore ad un questionario standardizzato. Tramite l'assegnazione di punteggi a sette quesiti, relativi a dati personali, si calcola un valore che rispecchia la capacità del lavoratore di svolgere le mansioni riferibili al suo inquadramento professionale. È stato inoltre dimostrato da numerose aziende che spesso un valore alto nell'indice WAI sia indicativo di un probabile ritiro anticipato dal mondo del lavoro.

1.2.5 La disabilità

Da ultimo, ma non per questo meno importante, vi è l'aspetto della diversità che caratterizza i dipendenti affetti da disabilità. La metodologia manageriale che si occupa di coinvolgere le aziende in un percorso di miglioramento delle condizioni lavorative di questi soggetti prende il nome di *Disability Management* e nasce negli anni Ottanta, negli Stati Uniti ed in Canada. Tale approccio implica l'analisi di posti di lavoro, la fornitura di servizi di sostegno, la soluzione di problemi connessi alle strutture e gli ambienti lavorativi e le relazioni interpersonali con gli altri dipendenti.

Vi sono, indubbiamente, numerose difficoltà nel raggiungere l'obiettivo di inclusione totale della popolazione disabile in azienda e la maggior parte di queste deriva, ancora una volta, da preconcetti e stereotipi per i quali un individuo diversamente abile possa offrire minori prestazioni lavorative. In aggiunta a ciò, vi sono i frequenti meccanismi autoindotti dalla malattia stessa e legati al cambiamento nelle modalità di prestazione dell'attività lavorativa a seguito della patologia. Il lavoratore disabile, laddove non trovi un ambiente di lavoro consono alle sue esigenze, tende a adottare atteggiamenti che, a lungo termine, sfociano nell'autoisolamento dalla realtà aziendale, luogo dove si sente tollerato ma non integrato (Roncallo & Sbolci, 2011).

Negli ultimi anni, è possibile assistere a numerose iniziative volte a minimizzare l'impatto dell'invalidità sulla capacità dell'individuo di partecipare in modo competitivo all'ambiente di lavoro. La figura del *disability manager* fa la sua timida comparsa in Italia, seppur ancora poco nota, e viene inserita specialmente nella Pubblica Amministrazione. Il compito di questo ruolo professionale è implementare una strategia proattiva nel riconoscere e affrontare i fattori strategici che possono facilitare l'accesso al lavoro di persone con disabilità, progettando in anticipo politiche e procedure adeguate, al di là di una semplice e riduttiva risposta al problema di un singolo caso. Ma il ruolo del *disability manager* si spinge oltre: risulta riduttivo inquadrare questa posizione solamente come colui che si occupa della gestione di persone con disabilità. Il suo operato si articola in tre ambiti (Federazione italiana per il superamento dell'handicap, Aprile 2020):

1. La prevenzione della disabilità
2. La realizzazione di forme di accomodamento ragionevole
3. L'attività di sostegno e di reinserimento nel momento di rientro in azienda dopo un periodo significativo di assenza.

Sul versante internazionale, l'articolo 26 della *Convenzione ONU sui Diritti delle Persone con Disabilità* richiede esplicitamente agli Stati membri di adoperare cambiamenti e misure adeguate, con l'obiettivo di permettere il pieno e completo inserimento nel mondo del lavoro alle persone disabili. La ratifica dell'Italia, avvenuta con la Legge 3 marzo 2009, n. 18, ha segnato un importante passo in avanti nel percorso verso il miglioramento del welfare. In questa maniera, il concetto di disabilità non viene più legato in modo assoluto alla persona, come accadeva in passato, ma viene definito in relazione all'ambiente in cui l'individuo è immerso (Ministero del Lavoro, della Salute e delle Politiche Sociali, 2009).

Ad ogni modo, mettere in atto pratiche gestionali di *Disability Management* non significa meramente applicare la legge: occuparsi di management al plurale vuol dire creare valore, non solo di carattere economico, ma sociale, di reputazione, di benessere. Ciononostante, la disabilità costituisce ancora oggi una barriera all'entrata nel mondo del lavoro. Secondo i dati Istat, lo svantaggio in Italia rimane importante: all'interno della popolazione compresa tra i 15 e i 64 anni, solo il 31,3% degli individui affetti da gravi limitazioni è occupato (di cui il 26,7% sono donne). Dalle statistiche emerge un quadro ancora preoccupante, che vede la popolazione disabile marginalizzata ed esclusa sotto molti aspetti, ma che sembra accennare a timidi miglioramenti negli ultimi anni.

1.3 Benefici e costi per le organizzazioni

In passato, l'approccio comune all'inclusione di un personale diversificato era principalmente ancorato a questioni legali: le aziende consideravano le pratiche di Diversity Management come una strategia difensiva e, soprattutto, non colpevole di discriminazione, dal momento che la loro forza lavoro rappresentava i dati demografici della società cui appartenevano (Allen, Dawson, Wheatlet, & White, 2004). Negli ultimi decenni, i leader aziendali hanno abbandonato questa prospettiva, abbracciando la credenza che la diversità comporti notevoli vantaggi per le organizzazioni. Vi è la consapevolezza che ogni persona sia unica, irripetibile e diversa da tutte le altre è innegabile, e spetta all'azienda decidere se implementare pratiche di gestione del personale indifferenziate ed omogenee, oppure adoperarsi per integrare ogni individuo, insieme alle proprie esigenze, in modo differenziato ma al tempo stesso equo, in modo da massimizzare i benefici sia per la società stessa, sia per il capitale umano.

Numerosi studi hanno infatti dimostrato come le politiche di Diversity Management abbiano un impatto estremamente positivo su molti aspetti aziendali. In un articolo pubblicato dall'Harvard Business Review nel 2011, Michael Porter e Mark Kramer discutevano su come trattare le sfide sociali in chiave di opportunità di crescita economica sia la nuova dimensione più importante in ambito strategico e, parallelamente, il percorso più potente per il progresso sociale (Kramer & Pftizer, 2016).

La Commissione Europea, nel 2003, ha condotto un'analisi approfondita nella quale sono stati individuati, da un campione di 200 imprese comunitarie, i principali vantaggi che la gestione efficiente della diversità comporta nei business. In particolare, i benefici riscontrati possono essere suddivisi in due categorie: benefici *morali* e benefici *economici* (Carmignano, 2010).

Per quanto riguarda i primi, gli effetti maggiori sono osservabili direttamente sul capitale umano impiegato, giacché migliorano lo spirito di gruppo, il benessere sul luogo di lavoro e la soddisfazione personale, tutti fattori cruciali nel miglioramento delle performance economiche. Adottare strategie di inclusione della diversità, promuovendo nella cultura aziendale la coesistenza dei valori di uguaglianza e comprensione del diverso, contribuisce alla creazione di un ambiente lavorativo equilibrato, terreno fertile per la crescita personale degli individui e la realizzazione delle loro potenzialità.

I vantaggi economici, dall'altro lato, possono essere molteplici (Pastore & Vernuccio, 2008):

- Motivazione ed efficienza: l'accettazione e il rispetto delle esigenze di ciascun lavoratore e, al tempo stesso, la valorizzazione delle sue potenzialità stimolano la motivazione e il coinvolgimento del personale nei processi aziendali, la cui conseguenza diretta è l'aumento quali-quantitativo dell'efficienza e della produttività nello svolgimento delle mansioni.
- Migliori opportunità di mercato e vantaggio competitivo: un capitale umano diversificato, che rispecchi la moltitudine di soggetti cui l'azienda si rivolge, è in grado di cogliere con successo le esigenze del mercato e, di conseguenza, contribuisce a fornire un mix di offerta specificatamente dedicato alle singole richieste.
- Attrazione delle risorse migliori: l'impresa che si mostra aperta verso ogni tipologia di contributo utile e che valorizza i talenti dei propri dipendenti attrarrà sicuramente gli individui più performanti e capaci.
- Riduzione dei costi: ciò deriva dall'incremento della soddisfazione e del benessere delle risorse umane (un esempio è la riduzione dei tassi di assenteismo).

- Incremento della creatività e dell'innovazione: il contributo di individui provenienti da contesti differenti tra loro permette all'organizzazione di trarre beneficio dalle loro diverse prospettive.
- Flessibilità e problem solving: le pratiche di Diversity Management pongono l'impresa davanti a numerose sfide gestionali, ma al tempo stesso migliorano la sua capacità di adattamento ai cambiamenti dell'ambiente esterno e interno. Inoltre, il capitale umano diversificato contribuisce con differenti punti di vista alla risoluzione di problematiche aziendali.
- Reputazione e immagine aziendale: i benefici elencati in precedenza hanno un effetto diretto sulla reputazione dell'organizzazione.

La diversità può, talvolta, comportare anche degli svantaggi se non viene gestita in modo opportuno. Come evidenzia uno studio condotto dalla Commissione Europea sui metodi e sugli indicatori per misurare l'efficienza in termini di costo del Diversity Management, le aziende che scelgono di investire in questo ambito si trovano a fronteggiare quattro tipi di costi (Commissione Europea, 2003). In primo luogo, vi sono i costi di adeguamento alla normativa, che comprendono la formazione del personale, la comunicazione delle nuove politiche, i sistemi di archiviazione. L'entità varia a seconda delle procedure interne già in atto e dagli obblighi di legge vigenti. Troviamo poi i costi vivi delle politiche per la diversità: questi derivano dall'assunzione di personale specializzato, la formazione e l'addestramento, le strutture e i servizi assistenziali, le condizioni di lavoro e indennità, i sistemi di monitoraggio e rendicontazione. Possono incorrere una tantum, oppure presentarsi in modo ricorrente nel lungo periodo. In seguito, sono riportati i costi opportunità, i quali si verificano con la perdita di benefici a seguito del mancato utilizzo di una risorsa scarsa per altre attività più produttive. Includono il tempo dei top manager e dei dirigenti operativi sottratto alle loro mansioni ordinarie, oltre ai cali di produttività. Infine, vi sono i rischi aziendali delle politiche della diversità: può accadere che l'implementazione del Diversity Management in azienda occupi più tempo del previsto, oppure che fallisca completamente.

1.3.1 L'impatto sulla cultura organizzativa

La cultura di un'organizzazione è talvolta ritenuta un fattore marginale nell'analisi della gestione manageriale. Eppure, specialmente nell'applicazione delle pratiche di Diversity Management, essa risulta di cruciale importanza. Per gestire la diversità in modo efficiente è infatti necessario avere la

consapevolezza che, all'interno delle organizzazioni, coesistono numerose regole informali, e che il primo passo per adottare un cambiamento è iniziare a lavorare su questa dimensione.

Con il termine cultura aziendale ci si riferisce all'insieme di valori, opinioni e conoscenze condivisi dai membri di un'organizzazione e insegnati ai nuovi membri come maniera corretta di pensare e comportarsi (Daft, 2017). Generalmente, è lo stesso imprenditore a detenere il compito di istituzionalizzare una specifica cultura tra i suoi dipendenti, creando tra di essi un senso di identità organizzativa e stimolando il loro impegno verso la promozione di valori e opinioni di respiro aziendale. La ragione dell'importanza attribuita allo studio di questo aspetto gestionale è insita nei processi di cambiamento: il *change management*, quando produce mutamenti estremamente decisivi per l'azienda, deve necessariamente fare i conti con la sua cultura organizzativa. Qualora il cambiamento minacci i valori istituzionalizzati, essa reagirà in modo antagonistico, respingendo i tentativi del management di implementare nuovi approcci gestionali (Castellucci, Martone, Minelli, Rebora, & Traquandi, 2009).

Secondo l'analisi fornita da Schein, è possibile individuare tre livelli nella cultura organizzativa: gli *artefatti culturali*, i *valori espliciti* e, infine, le *credenze* e gli *assunti fondamentali* (Schein, 1984). I primi possono essere individuati su un piano tangibile, giacché l'organizzazione si esprime anche attraverso le cose (come l'arredamento e la tecnologia, o ancora lo sfruttamento degli spazi d'ufficio), ma si riferiscono anche ai linguaggi, i comportamenti che sono adottati dai membri di un'azienda. I valori espliciti sono la seconda informazione sull'organizzazione che colpisce in modo diretto un soggetto esterno e si riferiscono alle convinzioni cui i dipendenti fanno riferimento in modo automatico. Essi vengono solitamente elencati, al giorno d'oggi, sul sito web dell'organizzazione nella sezione "Chi siamo", oppure sono enunciati negli statuti e nei discorsi ufficiali e non ufficiali. Infine, abbiamo gli *assunti fondamentali*, che invece costituiscono convinzioni inconsce, percezioni radicate nella cultura di un'organizzazione.

Gli studi sul comportamento organizzativo ci insegnano come sia estremamente difficile modificare gli elementi appartenenti al terzo livello, proprio perché radicati saldamente nella cultura non solo dell'organizzazione, ma anche degli individui. Alcune conseguenze importanti derivanti da questa categorizzazione riguardano gli stereotipi, di cui si è accennato precedentemente nell'esplicazione della diversità in azienda. Stereotipo è un modello convenzionale di atteggiamento, di discorso, è espressione, motto, detto proverbiale o singola parola nella quale si riflettono pregiudizi e opinioni negative con riferimento a gruppi sociali, etnici o professionali (Enciclopedia Treccani, s.d.). Come

precisato nella definizione, la linea che intercorre tra i concetti di stereotipo e pregiudizio è molto sottile: la formazione di un pensiero condiviso all'interno dell'azienda può costituire terreno fertile per la nascita di fenomeni come quello del *Group Think* (Janis, 1992). Il termine inglese, di difficile traduzione, indica una sindrome che può talvolta colpire il pensiero gestionale: si tratta di casi in cui la cultura aziendale è talmente armonica e omogenea, unificata e compatta, da agire come se si trattasse della mente di un solo individuo. Il dissenso non si verifica perché forma di incoerenza con l'unità culturale, così come il confronto di opinioni differenti, il contrasto tra punti di vista o pratiche e obiettivi. Questo atteggiamento risulta estremamente nocivo perché comporta, nel lungo periodo, un controllo sociale assoluto, che penalizza chi non aderisca ai valori della maggioranza.

Seppur a primo impatto sembrerebbe superfluo sottolineare come la sindrome del *Group Think* sia uno dei peggiori scenari possibili nella gestione di un'impresa fortemente differenziata, uno studio recente ha dimostrato che proprio la diversità ne costituisce l'antidoto. La ricerca è stata condotta su un campione di più di 230 membri senior del consiglio di amministrazione di numerose aziende: è emerso che proprio i dirigenti di alto rango ritengono che il modo migliore di curare la sindrome da *Group Think* sia introdurre la diversità di pensiero (Johansson, 2017).

Ad ogni modo, quanto analizzato non può trovare piena comprensione se, parallelamente, non si approfondiscono i presupposti normativo-regolamentari, nonché i progetti e le iniziative di privati ed altre organizzazioni a sostegno della diversità in azienda.

Secondo capitolo – Il quadro normativo e gli strumenti

2.1 L'impegno europeo

Per cogliere al meglio i concetti rappresentati, si ritiene indispensabile un'approfondita disamina dell'evoluzione normativa che, nel tempo, ha contribuito a definire gli ambiti, i perimetri ed i comportamenti delle aziende in relazione ai peculiari contesti commerciali e competitivi di riferimento. A tal fine, lo sviluppo del presente elaborato andrà ad analizzare tali aspetti, insieme ai preziosi strumenti costruiti per il tracciamento dei progressi in ambito D&I.

“*Unita nella diversità*” è il motto che l'Unione Europea ha adottato nel 2000 e che, al giorno d'oggi, continua ad essere divulgato con vigore, declinato nelle lingue nazionali dei Paesi membri. L'ordinamento comunitario, superiore a quelli nazionali nella gerarchia di diritto, ha sicuramente contribuito all'integrazione delle relative norme a tutela della diversità, in maniera più o meno diretta. Dal punto di vista legislativo, infatti, il concetto di pari opportunità lavorative e retributive viene introdotto in occasione della firma dei Trattati di Roma, il 25 marzo 1957, considerati l'atto di nascita della grande famiglia europea. Da quel momento in avanti, l'Europa si è mostrata proattiva nell'estensione del suddetto principio alle condizioni di lavoro, alla sicurezza sociale, all'accesso a beni e servizi, alla protezione della maternità e al congedo parentale. Per questo motivo, negli anni Settanta la Comunità Economica Europea si adeguò al proprio trattato istitutivo introducendo numerose norme in favore della *gender equality*, toccando numerosi ambiti, tra cui quello retributivo, l'accesso al lavoro, alla formazione e alla promozione professionali e le condizioni di lavoro, nonché la sicurezza sociale (1975/117/CEE, 1976/207/CEE, 1979/7/CEE). La pubblicazione della *Convenzione Europea per la salvaguardia dei Diritti dell'Uomo e delle Libertà Fondamentali* (CEDU) nel 1950 costituì un grande passo in avanti verso un più ampio riconoscimento dei diritti umani, coronato con l'entrata in vigore del Trattato di Amsterdam nel 1999, con il quale l'ormai Unione Europea si impegnava ad intraprendere un'aspra lotta contro ogni forma di discriminazione. Il nuovo millennio si apre poi con l'adozione della Direttiva “razza” (2000/43/CE) e la Direttiva “altre discriminazioni” (2000/78/CE), simboli dell'impegno europeo nel garantire la tutela dei diritti umani individuali anche sul piano lavorativo. In particolare, la seconda riguarda la parità di trattamento in materia di occupazione e di condizioni di lavoro, ed è volta a scoraggiare comportamenti discriminatori legati all'età, religione, handicap e orientamento sessuale. Fino ad arrivare al 2007, decretato come l'Anno Europeo delle Pari Opportunità per tutti con l'obiettivo rendere i cittadini europei maggiormente consapevoli dei loro diritti. Il percorso intrapreso dall'Europa prosegue

tutt'ora con la creazione della Piattaforma delle Carte Europee della Diversità, nonché tramite la divulgazione mediatica, attraverso i canali ufficiali, di iniziative e progetti di sensibilizzazione nei confronti della tematica dell'inclusività.

2.1.1 Le Carte Europee della Diversità

L'attenzione e l'impegno normativo dei Paesi europei circa la valorizzazione della diversità fanno la loro timida comparsa nei primi anni 2000, innescando un processo che raggiungerà il suo culmine con la creazione della Piattaforma Europea delle Carte della Diversità, qualche anno dopo. A partire dal 2004, sono state lanciate ben ventisei Carte della Diversità in altrettanti Paesi dell'Unione Europea: nate su base volontaria, il loro scopo era quello di fornire un supporto, uno strumento utile alle aziende e alle amministrazioni pubbliche per trarre valore dalla diversità in ciascun territorio nazionale. Il format delle Carte è stato studiato da organizzazioni pubbliche e non governative per risultare di semplice comprensione ed utilizzo, proprio per permettere alle imprese di fruirne liberamente. Questi documenti presentano numerosi propositi circa la promozione della diversità e delle pari opportunità nel mondo del lavoro e i privati non sono gli unici a sottoscriverle: molteplici sono gli aderenti del settore pubblico, che contribuiscono a creare un terreno fertile per l'implementazione efficiente delle pratiche di Diversity Management.

La Carta della Diversità francese è stato il primo documento del suo genere ad essere lanciato in Europa, nell'ottobre 2004, assumendo il ruolo di apripista per le numerose iniziative successive (Charte de la Diversité, 2004). Insieme all'iniziativa tedesca, la cui Carta nasceva nel 2006 (Charta der Vielfalt, 2006), i due Paesi si dimostrarono altamente all'avanguardia, presentando iniziative esclusive promosse da gruppi di imprese impegnate nella promozione delle pari opportunità al loro interno. Il principio che giace alla base dei suddetti documenti, che a sua volta si fonda sui valori del rispetto e del riconoscimento della parità di opportunità e trattamento dei lavoratori, è quello secondo cui la gestione della diversità in ambito lavorativo è un indicatore strategico di performance per i sottoscrittori. Monks dimostrava infatti come valorizzare le differenze non significhi solo aumentare i margini di profitto aziendali, ma migliorare i livelli di soddisfazione dei dipendenti riguardo il proprio lavoro, fattore che incide in modo del tutto positivo sulla lealtà degli stessi individui nei confronti dell'azienda (Monks, 2007). La sottoscrizione di queste Carte da parte di molte organizzazioni ha rappresentato un passo molto importante: gli aderenti dimostrano l'impegno ad "investire sulla diversità", proponendosi di modificare il loro organigramma e, al contempo, istruire

il loro capitale umano ai nuovi valori orientati all'inclusione. La firma delle Carte della Diversità costituiva e costituisce anche al giorno d'oggi una sorta di garanzia, un marchio, che attesta l'impegno sociale dell'organizzazione e la sua sensibilità alla trattazione di queste tematiche.

2.1.2 La Piattaforma Europea delle Carte della diversità

“L’Unione Europea trae forza e unità dalla sua diversità: dobbiamo contribuire alla creazione di luoghi di lavoro e società più inclusivi e uguali”. Le parole pronunciate da Helena Dalli, Commissaria Europea all’Uguaglianza, riassumono a pieno la promessa europea nel promuovere la cultura dell’inclusività. Nel 2010, la Commissione riconosceva il ruolo delle Carte della Diversità nella lotta contro la discriminazione sul posto di lavoro, lanciando la Piattaforma Europea delle Carte della Diversità, con l’obiettivo di incoraggiare le aziende, le istituzioni pubbliche e le organizzazioni no-profit alla creazione di un ambiente lavorativo pronto ad abbracciare la diversità in ogni sua forma. La Piattaforma costituisce un luogo d’incontro per le ventisei Carte Europee della Diversità: attraverso quest’iniziativa, le organizzazioni hanno la possibilità di condividere esperienze e pratiche, grazie a riunioni, seminari e forum annuali tenuti da esperti (Commissione Europea, 2020). Con oltre 12.000 organizzazioni firmatarie, che rappresentano circa 16 milioni di dipendenti europei, la piattaforma ha conseguito risultati estremamente positivi. Alcuni esempi di pratiche inclusive della diversità, implementate a seguito della sottoscrizione della Carta, sono l’introduzione di orari di lavoro flessibili, l’aumento delle assunzioni di individui affetti da disabilità e, contestualmente, l’aiuto fornitogli per l’inserimento in ambito lavorativo, nonché corsi di formazione specifici per *recruiter* e dirigenti di risorse umane (Commissione Europea, 2020).

Gli sforzi dell’Unione in vista della diffusione di una maggiore consapevolezza e cultura dell’inclusività nel mondo del lavoro sembrano mostrare i primi risultati positivi: secondo l’ultimo report sulla discriminazione condotto, su richiesta della Commissione Europea, da Eurobarometer nel 2019, gli Europei appaiono più tolleranti e disposti ad accettare la diversità. L’analisi della *public opinion*, portata a termine tramite interviste personali a cittadini europei, rileva che più di sei individui su dieci (circa il 65%) si sentirebbero a proprio agio se la carica politica più alta fosse occupata da qualcuno con origine etnica o colore della pelle diversi dalla maggioranza.

QC6R.3 Using a scale from 1 to 10, please tell me how you would feel about having a person from each of the following groups in the highest elected political position in (OUR COUNTRY). '1' means that you would feel "not at all comfortable" and '10' that you would feel "totally comfortable".

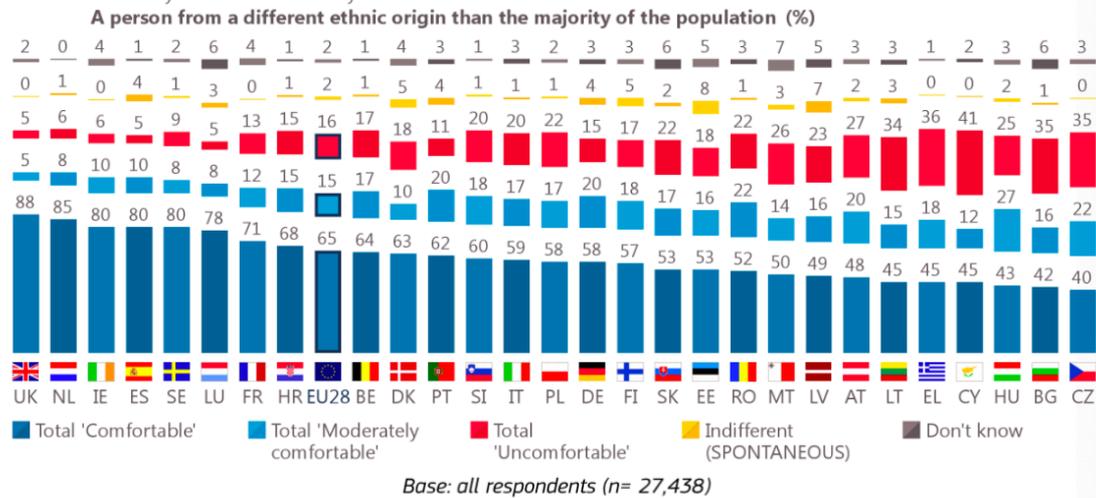


Figura 2 – Analisi dell'opinione pubblica in merito alla discriminazione (Eurobarometer, Maggio 2019).

In particolare, ciò che si evince dal report nell’ambito della discriminazione etnica è una crescente tendenza, in ambito lavorativo, a trovarsi maggiormente a proprio agio collaborando con colleghi asiatici (+8%), di colore (+7%) e bianchi (+6%) rispetto a quanto rilevato dal report del 2015. Per quanto riguarda invece la discriminazione di orientamento sessuale, gli individui transgender appaiono i più colpiti se confrontati con donne, uomini o intersex, nonostante comunque in quasi tutti i Paesi si siano registrati dati positivi circa l’approccio con la suddetta comunità: la maggioranza degli intervistati dichiara infatti di sentirsi *comfortable* nel vedere una persona transgender ricoprire la più alta carica politica elettiva o nel collaborarvi sul posto di lavoro. D’altro canto, gli individui affetti da disabilità subiscono ancora diffuse discriminazioni, come riconosciuto dalla maggioranza dei cittadini francesi e da un italiano su due. I Paesi del Nord Europa, tuttavia, dimostrano una tolleranza media più elevata nei confronti di portatori di handicap, nonostante comunque i dati appaiano inferiori se gli intervistati sono più giovani, in particolare di età compresa tra i 15 e i 24 anni (Eurobarometer, Maggio 2019).

Gli esempi riportati rappresentano in maniera sintetica e analitica come l’opinione pubblica stia, complessivamente, reagendo in maniera positiva alle iniziative promosse dall’Unione nonostante vi siano ancora numerose barriere da abbattere.

2.2 Il contributo italiano: le pratiche promosse a livello nazionale

L'Italia scende nel campo del Diversity Management nei primi anni 2000, abbracciando l'aria di cambiamento nel mondo del lavoro e scegliendo di dare spazio alle nuove esigenze emerse nella gestione del capitale umano. Negli uffici si parlano lingue diverse, i colleghi al momento della pausa pranzo scelgono cibi tipici provenienti da Paesi lontani: la multiculturalità in azienda inizia a farsi sentire e l'Italia risponde prontamente al nuovo, variegato scenario. Altro fattore di cambiamento è stato, indubbiamente, l'allungamento della vita media, che ha obbligato le organizzazioni a dover gestire i propri dipendenti in modo differenziato, dai *millennials* agli individui più anziani, dedicandovi le dovute accortezze. Infine, la presenza oramai consolidata delle donne in azienda, fenomeno responsabile dei primi e fondamentali cambiamenti in ambito normativo: seppur la disparità di istruzione tra individui di sesso maschile e femminile sia ampiamente risanata (secondo i dati Istat le donne laureate superano gli uomini di circa 5 punti percentuali), sussiste ancora oggi un gap retributivo importante (Istat, 2020).

2.2.1 La Carta per le pari opportunità e l'uguaglianza sul lavoro

Anche il nostro Paese, dopo aver accolto l'indirizzo comunitario e aver adeguato il quadro normativo rendendolo conforme ai principi di pari opportunità e uguaglianza, ha finalmente accettato l'invito delle istituzioni europee ad attivarsi per la diffusione di maggiore inclusività sul posto di lavoro. La Carta italiana è stata lanciata nel 2009 con il supporto del Ministero del Lavoro e delle Pari Opportunità, su iniziativa della Fondazione Sodalitas. Il documento rappresenta una dichiarazione di intenti e la sottoscrizione avviene su base volontaria: possono aderire imprese di qualsiasi dimensione, purché siano decise a diffondere nella propria cultura aziendale gli ideali di libertà, uguaglianza e inclusione. Naturalmente, l'obiettivo perseguito è quello di valorizzare i talenti in tutta la loro diversità, accettando ed elevando il contributo da essi apportato. Al momento, le imprese e pubbliche amministrazioni aderenti sono circa 800, le quali vantano più di 700 000 lavoratori impiegati (Sodalitas, s.d.).

Le azioni concrete proposte dalla Carta italiana possono riassumersi in dieci step fondamentali, che costituiscono spunti preziosi per le imprese aderenti:

1. Definire e attuare politiche aziendali che, a partire dal vertice, coinvolgano tutti i livelli dell'organizzazione nel rispetto del principio della pari dignità e trattamento sul lavoro

2. Individuare funzioni aziendali alle quali attribuire chiare responsabilità in materia di pari opportunità
3. Superare gli stereotipi di genere, attraverso adeguate politiche aziendali, formazione e sensibilizzazione, anche promuovendo i percorsi di carriera
4. Integrare il principio di parità di trattamento nei processi che regolano tutte le fasi della vita professionale e della valorizzazione delle risorse umane, affinché le decisioni relative ad assunzione, formazione e sviluppo di carriera vengano prese unicamente in base alle competenze, all'esperienza, al potenziale professionale delle persone
5. Sensibilizzare e formare adeguatamente tutti i livelli dell'organizzazione sul valore della diversità e sulle modalità di gestione delle stesse
6. Monitorare periodicamente l'andamento delle pari opportunità e valutarne l'impatto delle buone pratiche
7. Individuare e fornire al personale gli strumenti interni a garanzia della effettiva tutela della parità di trattamento
8. Fornire strumenti concreti per favorire la conciliazione dei tempi di vita e di lavoro favorendo l'incontro tra domanda e offerta di flessibilità aziendale e delle persone, anche con adeguate politiche aziendali e contrattuali, in collaborazione con il territorio e la convenzione con i servizi pubblici e privati integrati, assicurando una formazione adeguata al rientro dei congedi parentali
9. Comunicare al personale, con le modalità più opportune, l'impegno assunto a favore di una cultura aziendale della pari opportunità, informandolo sui progetti intrapresi in tali ambiti e sui risultati pratici conseguiti
10. Promuovere la visibilità esterna dell'impegno aziendale, dando testimonianza delle politiche adottate e dei progressi ottenuti in un'ottica di comunità realmente solidale e responsabile (Fondazione Sodalitas, 2009).

Le organizzazioni che si impegnano a firmare la Carta italiana hanno la possibilità di partecipare a numerose iniziative a supporto delle proprie politiche di diversità e inclusione. Tra queste, vi sono numerose giornate dedicate alle suddette tematiche (i cosiddetti *Diversity Days* nazionali), la possibilità di candidarsi agli incontri organizzati dalla Piattaforma Europea delle Carte della Diversità, nonché l'accesso alla misurazione online delle pratiche D&I tramite un tool messo a disposizione dalla fondazione Sodalitas (Sodalitas, 2009).

La Carta per le pari opportunità viene inoltre affiancata dalla Bussola per le PMI, una guida pratica all'attuazione dei suddetti principi dedicata alle piccole e medie imprese, che in Italia rappresentano

la maggioranza degli operatori nei settori dell'industria e dei servizi. Lo scopo è quello di proporre in maniera semplificata e più comprensibile i temi affrontati nella Carta, tramite l'uso di un linguaggio alleggerito da tecnicismi (Sodalitas).

2.2.2 Parks e l'indice LGBT

La discriminazione che gli individui appartenenti alla comunità LGBT subiscono sul posto di lavoro è forse uno dei temi più delicati da trattare. L'associazione senza scopo di lucro Parks – Liberi e Uguali si impegna da anni per fornire un supporto alle aziende socie nella comprensione e valorizzazione delle potenzialità di business legate all'implementazione di strategie e *good practices* rispettose della diversità. Nel 2013, l'organizzazione ha lanciato uno strumento di misurazione del successo aziendale nel raggiungimento dell'obiettivo strategico di creare ambienti di lavoro inclusivi per i propri dipendenti lesbiche, gay, bisessuali e transessuali/transgender, chiamato *LGBT Diversity Index*. L'iniziativa di Parks è stata sicuramente innovativa: per la prima volta, in Italia veniva introdotto il concetto della misurabilità dei progressi con riguardo a queste tematiche, instaurando una competizione sana tra datori di lavoro. Il progresso di un'azienda in tema di inclusione viene certificato attraverso un questionario, tramite il quale vengono misurate e valutate le attività svolte dal management, la formazione dei dipendenti, la comunicazione interna ed esterna e, in generale, l'ambiente lavorativo in cui il capitale umano è immerso ogni giorno. Ogni impresa italiana è libera di aderire: l'obiettivo ambizioso che Parks si propone è quello di diffondere l'uso dell'indice per dimostrare, attraverso evidenze empiriche, che le aziende aperte alla diversità investono, al contempo, sul talento e sulle prospettive di sviluppo dello stesso business. Aziende del calibro di Microsoft, Accenture, Google, Pfizer, Coca Cola, BCG, EY e Generali partecipano come socie, impegnandosi con le loro pratiche manageriali nella creazione di una cultura di inclusione globale che comprenda al suo interno anche la più ostica delle tematiche per il contesto italiano (Parks – Liberi e Uguali, s.d.). Inoltre, nel 2017 Gucci è diventato il primo marchio di moda nel settore del lusso ad unirsi a Parks, ospitando la sesta conferenza *LGBT People at Work* (Equilibrium - Gucci, 2017).

2.3 Altre iniziative

Nonostante i progressi in ambito normativo contribuiscano, giorno dopo giorno, a plasmare la coscienza comune, indirizzandola verso un'ottica *social inclusive*, dal punto di vista pratico la misurazione delle pratiche di Diversity Management non figura ancora nella prassi generale. Maria Cristina Bombelli, fondatrice e presidente di *Wise Growth* – società di consulenza impegnata nello sviluppo di politiche di inclusione – sostiene infatti che siano ancora poche le aziende che ricollegano le pratiche implementate a concreti indicatori di verifica.

D'altro canto, negli ultimi anni alcune organizzazioni si sono cimentate nella costruzione di indici che potessero fornire il giusto supporto alle aziende nella misurazione delle loro azioni. Di seguito, si riportano le iniziative di maggiore rilevanza.

2.3.1 *Standards of Conduct for Business*

“Per ottenere progressi globali più rapidi verso l’uguaglianza per le persone LGBTI, le imprese non dovranno solo far fronte alle proprie responsabilità in materia di diritti umani, ma dovranno diventare agenti attivi del cambiamento”.

Con queste parole, l’Alto Commissario delle Nazioni Unite per i Diritti Umani Zeid Ra’ad Al Hussein introduceva gli *Standards of Conduct for Business*. Pubblicati nel 2017, questi ultimi hanno lo scopo di fornire una serie di parametri di riferimento per la valutazione dell’impegno delle imprese nell’affrontare la discriminazione e le relative violazioni dei diritti umani che colpiscono le persone lesbiche, gay, bisex, trans e intersessuali. Gli standard sono stati costruiti in collaborazione con l’*Institute for Human Rights and Business (IHRB)* e si modellano sui *Guiding Principles on Business and Human Rights*, pubblicati nel giugno 2011 dalle Nazioni Unite. Se da un lato le imprese vengono incoraggiate ad accogliere e implementare questi strumenti, dall’altro gli stakeholder possono sfruttare i benchmark forniti per una valutazione più accurata dell’operato di un’azienda, potendo in questo modo giudicare anche l’impegno nelle tematiche socialmente rilevanti.

Gli *Standards of Conduct for Business* si articolano in cinque punti chiave:

1. Il rispetto dei diritti umani. Il principio in cima alla lista dev’essere rispettato sempre e in ogni luogo: in particolare, le imprese devono impegnarsi nello sviluppo di politiche adeguate e nell’esercizio della dovuta diligenza per soddisfare questo requisito. Inoltre, è necessario che

- attenuino o, in ogni caso, rimedino all’impatto negativo di discriminazioni nei confronti di individui LGBTI. Le organizzazioni dovrebbero infine realizzare dei meccanismi di controllo e comunicazione circa il rispetto dei diritti umani.
2. Eliminare la discriminazione sul posto di lavoro. Le imprese devono assicurarsi che non vi siano forme discriminatorie nei processi di *recruiting*, nelle assunzioni, nelle condizioni lavorative, nell’elargizione di benefici e nel rispetto della privacy individuale.
 3. Fornire supporto alla popolazione LGBTI sul lavoro. Bisogna che le organizzazioni si impegnino a creare un ambiente lavorativo positivo, nel quale le persone gay, lesbiche, bisex, trans o intersex possano lavorare con dignità, libere da stigmatizzazioni sociali.
 4. Prevenire violazioni di altri diritti umani sul mercato, evitando discriminazioni nei confronti di fornitori, clienti e partner appartenenti alla comunità LGBTI.
 5. Agire nella sfera pubblica della comunità di cui fanno parte. Le imprese vengono, in questo modo, incoraggiate ad impegnarsi socialmente anche a livello pubblico: esse devono contribuire a fermare gli abusi di diritti umani nei Paesi in cui operano. Per raggiungere questo scopo, è necessaria una fluida comunicazione con individui e comunità locali, in modo da identificare il percorso da intraprendere per aumentare la consapevolezza pubblica e prendere provvedimenti circa eventuali abusi da parte dei governi (Nazioni Unite, 2017).

Gli *Standard* sopracitati riflettono in gran parte i principi contenuti nella Dichiarazione Universale dei Diritti Umani. Tuttavia, l’obiettivo delle Nazioni Unite è quello di dimostrare alle imprese come questi possono essere applicati alle realtà aziendali, e nello specifico in relazione ai diritti delle persone LGBTI, per i quali si ritiene necessaria una maggiore attenzione per garantire che vengano rispettati adeguatamente (Nazioni Unite, 2017).

2.3.2 Diversity and Inclusion Index di Refinitiv

Refinitiv è una società che fornisce, a livello globale, soluzioni innovative nella gestione di dati e rischio dei mercati finanziari, attraverso la più grande piattaforma aperta di informazioni, approfondimenti e notizie relativi al mondo della finanza. Nata come una startup nel 2018, è attualmente la principale fonte mondiale di *intelligent information* per aziende e professionisti, una tecnologia innovativa applicata alle banche dati che le permette di fornire informazioni critiche ai principali operatori responsabili delle decisioni nei mercati finanziari.

La società si è impegnata nella costruzione del *Diversity and Inclusion Index* (D&I), un prezioso e innovativo benchmark utile per investitori e gestori di fondi che desiderano impiegare capitale. Refinitiv, attraverso il D&I, permette agli operatori economici di valutare le imprese in cui desiderano investire: è infatti possibile verificare se un'azienda promuova valori e principi sostenibili dal punto di vista ambientale, sociale e di governance, durante la gestione economica della sua attività. Attraverso la valutazione di quattro pilastri (la diversità, l'inclusione, lo sviluppo di capitale umano e le controversie) ogni anno circa 9 000 aziende vengono sottoposte a questo studio. La creazione dell'indice prevede l'analisi iniziale di un'ampia gamma di società quotate in borsa, presenti nel database di Refinitiv, rappresentative delle azioni globali come classi di attività. Successivamente, vi si applica un punteggio e si filtrano man mano le organizzazioni in analisi, in base a quattro pilastri: diversità, inclusione, sviluppo di capitale umano e controversie. Il risultato finale permette di valutare l'impegno sociale di queste imprese nel rispetto della diversità e dell'inclusione. L'iniziativa di Refinitiv si basa infatti sull'idea che le aziende che collaborano fornendo report circa i suddetti pilastri otterranno, nel tempo, un vantaggio competitivo e una diversificazione notevole rispetto all'utilizzo sterile di criteri di selezione come la sola capitalizzazione di mercato (Refinitiv).

Nell'ultimo report pubblicato dalla società, risalente al 16 settembre 2020, tra le top 100 aziende maggiormente inclusive figurano 18 banche e società di assicurazioni, 9 aziende farmaceutiche, 7 imprese di telecomunicazioni, retail e prodotti per la casa (Refinitiv, 2020). Nel complesso gli Stati Uniti sono in testa con ben 20 società tra le prime 100: In particolare, in cima alla classifica si posizionano BlackRock, Natura & Co e Accenture, mentre al venticinquesimo posto troviamo Salvatore Ferragamo, al ventottesimo Kering e al trentaquattresimo posto LVMH Louis Vuitton Moët Hennessy.

2.3.3 Bloomberg e il *Gender Equality Index*

La multinazionale leader nel settore dei servizi finanziari e dei mass media Bloomberg riconosce la criticità per le imprese, al giorno d'oggi, nel dimostrare il proprio impegno e garantire la parità di genere. A questo scopo, ha sviluppato il *Gender Equality Index* (GEI), un indice ponderato in base alla capitalizzazione di mercato che ha come obiettivo il controllo di trasparenza dei dati di genere delle imprese pubbliche. Tramite questo strumento, da un lato le aziende hanno la possibilità di attrarre capitali e talenti, dall'altro il pubblico di risparmiatori è agevolato nel prendere decisioni di investimento oculate attraverso una lente sociale. I dati sono disponibili annualmente e vengono

pubblicati sui canali di Bloomberg, contribuendo a definire un nuovo standard per il reporting dei dati aziendali.

L'indice GEI offre una misurazione dettagliata e affidabile della divulgazione e delle prestazioni aziendali in determinati ambiti sociali:

- Leadership femminile e *talent pipeline*, ponendo l'accento sul reclutamento, mantenimento e sviluppo di figure femminili preposte alle posizioni di leadership senior.
- Parità di retribuzione, con particolare attenzione alle differenze salariali che intercorrono tra individui di sesso opposto.
- Cultura aziendale inclusiva. L'indice valuta le politiche, i benefici e i programmi che contribuiscono alla creazione di un ambiente lavorativo dove la diversità è abbracciata e valorizzata.
- Politiche volte alla denuncia e alla prevenzione delle molestie sessuali.
- Brand *pro-women*, nei quali vengono considerati fattori di rilievo come la catena di produzione, i prodotti e servizi, il supporto esterno per le donne della comunità (Bloomberg, s.d.),

Al momento, l'ultimo report GEI risalente al 2021 mostra ben 380 aziende appartenenti a 11 settori diversi aderenti all'iniziativa, che rappresentano insieme una capitalizzazione di mercato di circa 14 trilioni di dollari. Tra queste, Kering è l'unico gruppo dell'industria fashion e luxury a figurare nella lista (Bloomberg, 2021). I dati raccolti nell'anno corrente evidenziano come tutte le società abbiano raggiunto un punteggio GEI complessivo di almeno 50%, mentre il punteggio medio nelle prestazioni si attesta al 55% e il punteggio medio di divulgazione dei membri è del 94% (i numeri vengono riportati come percentuale media delle informazioni divulgate). Nonostante vi sia comunque un'ampia distribuzione dei dati, il cui range varia da 50% a 90% circa, in generale il documento attesta notevoli progressi nelle politiche *gender inclusive* delle imprese aderenti (Bloomberg, 2021).

Dopo aver esaminato i parametri, il quadro normativo, gli strumenti che affiancano i manager nella sfida all'inclusività in azienda, nelle pagine seguenti il materiale raccolto verrà applicato al mondo del lusso, attraverso l'analisi delle pratiche implementate dai due gruppi più influenti nel settore: LVMH e Kering.

Terzo capitolo – Un lusso diverso: LVMH e Kering a confronto

3.1 Il Diversity Management nell'industria del lusso

In linea generale, i marchi di lusso più conosciuti e rinomati vengono spesso associati a prodotti di eccezionale fattura e qualità, realizzati dalle mani esperte di abili artigiani. La commercializzazione di tali articoli avviene con grande cura per ogni dettaglio: dalla fase di progettazione e design al servizio post-vendita per la clientela. Il valore tangibile del bene, la qualità e l'eccellenza che rappresenta – elementi indubbiamente essenziali per avere successo nel settore – vengono esaltati grazie alla creazione di un valore simbolico. Per questo motivo, quando si parla di luxury, inevitabilmente si tende a prestare maggiore attenzione alle abilità necessarie per costruire una strategia di *branding* vincente. Sul versante del management strategico, tuttavia, l'enfasi è decisamente minore, ma ciò non significa che le grandi aziende del lusso non siano rispettose dell'ambiente che le circonda, sia esso sociale o naturale. La ricerca dell'eccellenza sotto ogni aspetto è un punto focale della strategia delle aziende luxury, poiché rappresenta una valida opportunità per differenziarsi e distinguersi.

Ma il lusso non è solo qualità e perfezione: è uno status, un messaggio che il cliente vuole lanciare acquistando un capo d'abbigliamento in edizione limitata, una borsa in materiali pregiati, o uno champagne esclusivo. La prevalenza di prodotti molto costosi, accessibili da un numero ristretto di clienti, sembra essere una contraddizione se confrontata con i valori dell'inclusività e delle pari opportunità. Ciononostante, soffermandoci sulle pratiche manageriali implementate nell'industria in discussione, notiamo che lo scenario è caratterizzato da una grande attenzione per le risorse umane e per l'ambiente lavorativo, nonché per la comunità e il territorio in cui l'azienda opera. L'industria del lusso è infatti esclusiva per i prodotti che offre, ma non dovrebbe esserlo per l'identità che rappresenta né per gli ideali che trasmette.

A partire dagli anni duemila, le aziende luxury hanno iniziato a muovere i primi timidi passi verso l'interesse di tematiche inclusive, nonostante, almeno in principio, non pubblicizzassero ancora i loro sforzi. Con il passare del tempo e il susseguirsi delle critiche mosse dai portavoce del *sustainable development* – nate non tanto per l'impatto negativo sulle risorse naturali e umane del pianeta che le aziende provocavano, ma soprattutto per la loro alta visibilità e il loro potere simbolico – il business è cambiato notevolmente. Il professor Kapferer introduce il concetto di sviluppo sostenibile,

precedentemente citato, per definire la promozione di una società che persista per generazioni. Il ruolo delle imprese, quindi, spazia dalla protezione della biodiversità e delle risorse naturali all'equità sociale e le pari opportunità (Kapferer, 2010). In effetti, spiega Kapferer, il lusso e lo sviluppo sostenibile condividono due concetti chiave: rarità e bellezza.

Se ci soffermiamo con maggiore attenzione sull'analisi del capitale umano presente nelle aziende del settore del lusso, possiamo senz'altro affermare che esso sia uno dei fattori determinanti e cruciali per il successo e la creazione di valore nell'industria. Infatti, la formazione dei dipendenti e la trasmissione del *savoir-faire* sono driver essenziali per i brand di questa categoria: la qualità dei beni e dei servizi forniti si basa sulle abilità di artigiani altamente qualificati, e la soddisfazione del cliente deriva dalla passione del personale che lo accompagna nell'esperienza di acquisto.

Per quanto concerne la diversità, l'enfasi è spesso posta sulla leadership e sui programmi a supporto della diversità di genere, che hanno l'obiettivo primario di diffondere in azienda la cultura dell'eguaglianza e delle pari opportunità. I player del settore lavorano sul raggiungimento di un equilibrio di genere ad ogni livello organizzativo, ancorando questi ideali alle pratiche di gestione delle risorse umane. Molti brand di lusso compaiono poi nei ranking globali dei migliori ambienti lavorativi, grazie all'attenzione riservata alla *work-life balance*, nonché alla sicurezza e alla salute sul lavoro. In generale, parlando di gestione delle risorse umane, i marchi di lusso tendono a concentrarsi sulle politiche di *retaining* e fidelizzazione dei talenti, favorendo la crescita interna rispetto alla selezione esterna anche per le posizioni senior. Il *turnover* dei dipendenti, con l'esclusione di alcuni paesi e delle posizioni al dettaglio, è più contenuto rispetto al settore dei beni di consumo.

Con il termine strategia sostenibile ci si riferisce alle politiche e condotte implementate dalle aziende e finalizzate all'integrazione di aspetti economici, ambientali e sociali nelle attività *core* dell'impresa, con l'obiettivo di creare valore nel lungo termine (Long, 2020). Tuttavia, solo negli ultimi anni queste pratiche hanno trovato spazio nella definizione della strategia organizzativa. Possiamo individuare delle peculiarità nei diversi approcci dei maggiori player del settore luxury: in particolare – analizzando i gruppi LVMH, Kering (o PPR), Richemont e Marriott – si può ipotizzare l'esistenza di quattro diversi archetipi strategici, all'interno di un framework che attribuisce un punteggio ad ogni gruppo menzionato in base alla *Corporate Social Responsibility* (anche conosciuta come CSR). La prima variabile da isolare per costruire il modello è il grado di sostenibilità predominante in azienda: si distinguono un approccio prevalentemente interno – qualora l'attenzione sia posta in particolar modo sulla categoria dei dipendenti e della governance – e un approccio esterno, orientato alla

comunità e all'ambiente. Possiamo poi mettere in relazione quanto detto con l'ampiezza dell'approccio strategico implementato dall'organizzazione. Infatti, talvolta le *sustainable strategies* sono diffuse a livello corporate, in altri casi invece viene attribuita maggiore indipendenza ad ogni marchio o *maison* a livello di singola unità di business. A questo punto è possibile costruire una matrice, all'interno della quale sono posizionati i gruppi analizzati.

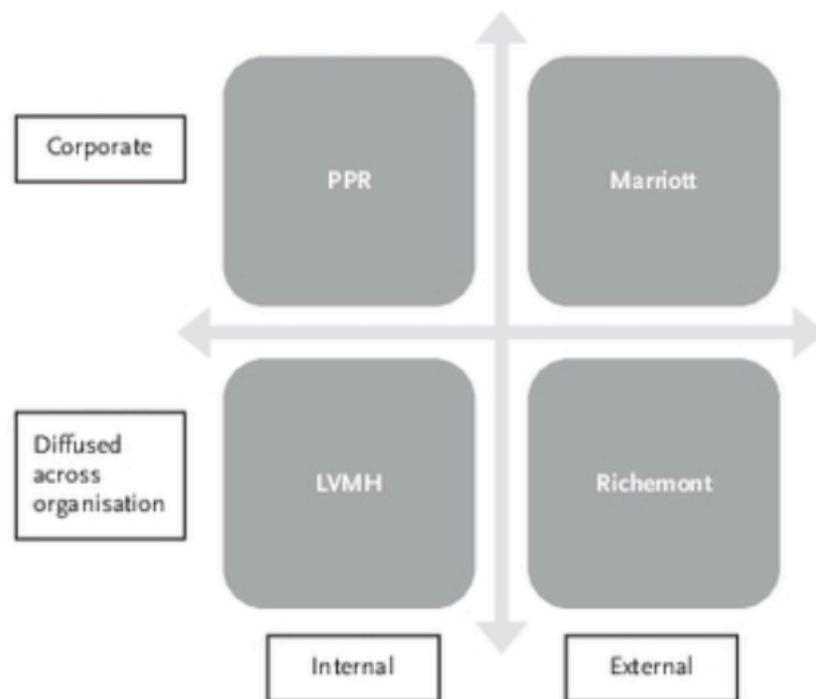


Figura 3 – Matrice che classifica la CSR nelle principali aziende luxury (Carcano, 2013)

Le aziende citate sono in seguito suddivise in due categorie distinte, una focalizzata maggiormente sulla comunità e l'ambiente, l'altra sul capitale umano impiegato e i dipendenti. Nello specifico, la conglomerata Louis Vuitton Moët Hennessy sceglie di concedere maggiore autonomia alle sue *maison*, decentralizzando le decisioni in merito alle pratiche di *sustainable strategy*. D'altra parte, il Gruppo Kering è un ottimo esempio di approccio corporate. Ad ogni modo, entrambi i gruppi menzionati condividono l'orientamento interno proprio delle loro pratiche sostenibili, mettendo così in luce una cura particolare per le pratiche di gestione delle risorse umane, nonché per la promozione di inclusività nell'ambiente di lavoro.

3.2 Il Gruppo LVMH e l'approccio all'inclusività

I consumatori scelgono di acquistare beni di lusso per diffondere determinati messaggi e, parallelamente, i brand possono sfruttare la fedeltà accordatagli per diffondere valori positivi nella società. Questo meccanismo è stato senza dubbio riconosciuto ed esaltato dal Gruppo Louis Vuitton Moët Hennessy, o LVMH, che da anni è impegnato a garantire lo sviluppo di ognuna delle sue *maison* nel rispetto delle relative identità, tradizioni ed *expertise* (LVMH, s.d.). Fondato nel 1987, il Gruppo opera in sei settori di business con ben 75 *maison*. I suoi 150 000 dipendenti appartengono a 172 diverse nazionalità, rappresentando quattro generazioni con un'età media di 33 anni e una percentuale di impiegati di sesso femminile del 71%. L'obiettivo di LVMH è quello di garantire un ambiente lavorativo stimolante, all'interno del quale gli individui sono dotati dell'autonomia e degli strumenti necessari per valorizzare al meglio il loro potenziale. Fedele alla tradizione, ogni marchio si basa su un'eredità speciale e riserva un'attenzione particolare per la squisita eccellenza dei suoi prodotti senza tempo (LVMH, 2021). Il modello di business, orientato alla decentralizzazione organizzativa e all'integrazione verticale, ha portato l'azienda a conseguire un utile netto semestrale di 5,3 miliardi nel 2021, con una crescita esponenziale non solo rispetto al 2020 ma anche al 2019 (+62%), riuscendo addirittura ad arginare la rovinosa crisi dovuta alla pandemia da Covid-19. (Il Sole 24 Ore, 2021).

Possiamo riassumere gli obiettivi condivisi dalle *maison* in quattro pilastri fondamentali. Innanzitutto, il rispetto dell'unicità dei dipendenti è alla base di ogni decisione in merito alla gestione delle risorse umane: l'intento è quello di creare un ambiente di lavoro in cui ogni individuo è speciale per i tratti peculiari che lo caratterizzano. Successivamente, la trasmissione del *savoir-faire*, lo sviluppo delle abilità artigiane, il design dei prodotti sono tutti elementi fondamentali per salvaguardare l'eccellenza del Gruppo e la sua reputazione nel mondo del lusso. Ciò è possibile anche grazie alla sicurezza e al benessere dei dipendenti, fattori chiave che LVMH è impegnato a garantire. Infine, in qualità di azienda leader nell'economia globale, LVMH si impegna a valorizzare le comunità locali dei territori in cui opera (LVMH, 2021).

Il Gruppo si fa carico di una notevole responsabilità sociale, la quale affonda le proprie radici nel rispetto delle persone e della loro individualità. A partire dal 2007, con la firma della *Carta della Diversità*, l'azienda si adopera per far sì che i suoi dipendenti si sentano inclusi e realizzati nella loro carriera: si erge così come modello ed esempio nel modo in cui assume nuove risorse. Il segreto del suo successo giace nella varietà dei talenti che compongono i suoi team, i cui membri provengono da

ogni parte del mondo. Da molti anni, la diversità, l'inclusività e le pari opportunità sono valori che la società pone al centro della sua cultura organizzativa. Nel 2009 LVMH prosegue il suo percorso di impegno sociale con la firma della *Carta per l'Occupazione delle Persone con Disabilità*, dieci anni dopo sottoscrive lo *United Nations Standards of Conduct for Business Tackling Discrimination against LGBTI People* e infine, a partire dal 2019, vengono offerte sessioni di formazione contro la discriminazione a dipendenti e leader del Gruppo, attraverso i quali fino ad oggi l'80% di dirigenti senior sono stati formati (LVMH, 2021). Dal punto di vista interno, le politiche adottate nell'organizzazione vengono sostenute da tre documenti in particolare – *LVMH Code of Conduct*, *Supplier Code of Conduct* e *Recruitment Code of Conduct* – i quali hanno lo scopo di definire gli impegni aziendali in questo ambito e sottolineano l'essenziale necessità di combattere ogni forma di discriminazione, sia essa legata al genere, alla religione, al colore della pelle o all'orientamento sessuale.

Nell'ambito della diversità etnica, LVMH e i suoi dipendenti si fanno portavoce di una maggiore eguaglianza razziale, sostenendo le minoranze in tutto il mondo con una particolare attenzione per la comunità afroamericana. Negli Stati Uniti, il Gruppo ha stretto accordi con la *National Black MBA Association* – impegnata da anni nel supportare i popoli storicamente repressi nel corso delle loro carriere da studenti, imprenditori e professionisti – nonché con la *Thurgood Marshall Foundation* e il *Black Retail Action Group*. Il fine delle suddette partnership è quello di aumentare il numero di candidati afroamericani per le offerte di lavoro del settore, incentivando la loro inclusione professionale. Nel 2020, LVMH ha inoltre strutturato dei webinar educativi, volti alla sensibilizzazione e discussione di temi come lo sviluppo dei pregiudizi razziali e l'impatto che essi possono avere sugli individui e non solo, con lo scopo di prevenire qualsiasi forma di discriminazione, specialmente nelle pratiche di *recruiting* del Gruppo. Inoltre, come precedentemente discusso, la struttura organizzativa della conglomerata vede un forte decentramento decisionale, che lascia un ampio margine di azione alle *maison* anche per quanto riguarda la diffusione di valori positivi attraverso politiche ad hoc. Un valido esempio è costituito dalla divisione statunitense di Sephora – brand di cosmetici e prodotti di bellezza acquistato da LVMH nel 1997 – la quale, nel 2019, ha gestito il primo studio sui pregiudizi razziali su larga scala nel settore retail, partecipando al contempo al programma *15 Percent Pledge*, con l'intento di dedicare il 15% dello spazio sugli scaffali ai brand *black-owned*.

3.2.1 L'implementazione organizzativa: il *Diversity and Inclusion manager*

Contrariamente alle aspettative, la posizione lavorativa più in auge al momento non è lo sviluppatore di software, né il driver di consegne di Amazon Prime, bensì una figura che negli ultimi anni viene sempre di più ritenuta cruciale per la crescita di un'organizzazione. Che la si chiami *diversity manager*, *chief diversity officer* o *head of diversity*, i dati raccolti dalla piattaforma LinkedIn mostrano che negli ultimi cinque anni il numero di persone a livello globale con il titolo di responsabile della diversità è più che raddoppiato, con una crescita del 107% circa. Più in generale, nell'ultimo quinquennio i ruoli inerenti alla diversità e all'inclusione sono aumentati del 71%, come mostra il grafico seguente.

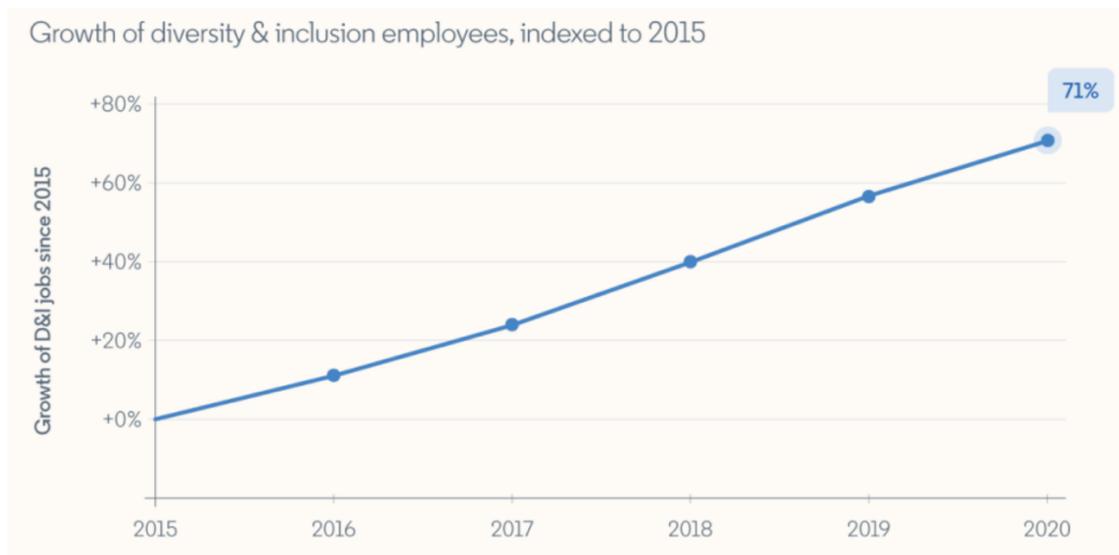


Figura 4 – Crescita delle posizioni D&I dal 2015 al 2020 (Anderson, 2020)

In aggiunta a quanto riportato, le statistiche di LinkedIn sottolineano una differenza in positivo per quanto riguarda la percezione dei brand che possiedono una funzione aziendale relativa alla D&I rispetto a quelli che ne sono privi. Le organizzazioni sono infatti più propense ad essere viste come leader con talenti di alto livello per il 22%, mentre per il 12% hanno più probabilità di essere considerate un ambiente inclusivo per individui provenienti da differenti background.

Ma non esistono vittorie definitive, né punti fermi quando si tratta di diversità. Conquistare l'equilibrio delle pari opportunità in ambito lavorativo è difficile, sviluppare inclusività ancora di più, e le organizzazioni che hanno preso seriamente le posizioni D&I ne sono pienamente consapevoli.

Soprattutto, il ruolo di diversity manager richiede innumerevoli competenze, oltre ad attitudini personali che permettono al perfetto candidato di avere sempre una visione ampia delle mansioni da svolgere. È fondamentale che la persona incaricata abbia spiccate doti comunicative e sia in grado di influenzare le persone; per questo motivo, i requisiti necessari includono spesso una laurea in risorse umane o in gestione aziendale, scienze sociali o altri campi affini. Egli è responsabile del riconoscimento, della creazione e dell'attuazione di piani per promuovere la diversità all'interno dell'organizzazione. Una parte significativa del suo ruolo consiste poi nello sviluppo di programmi di formazione per migliorare la comprensione dei dipendenti sui problemi legati all'inclusione. I manager della diversità agiscono come regolatori delle risorse umane per le questioni relative alla diversità e hanno il compito di garantire che l'azienda segua la legislazione appropriata e le normative sul diritto del lavoro in materia di pregiudizi e inclusione. Si occupano della ricerca e della consulenza sui temi D&I, garantiscono i servizi necessari agli impiegati affetti da disabilità, supportano i team di reclutamento, e ancora intrattengono rapporti con le organizzazioni che si occupano della diversità, con l'intento di lavorare insieme e migliorare il brand aziendale (Changeboard, 2017).

Per queste motivazioni, LVMH ha nominato Vanessa Mounzar come *Chief Diversity and Inclusion Officer*, con l'incarico di riferire direttamente a Chantal Gaemperle, vicepresidente esecutivo delle risorse umane e delle sinergie aziendali. Il ruolo che le spetta è quello di costruire, all'interno delle *maison*, un network di leader nel campo D&I. Il Gruppo ha rilevato la nomina il 1° luglio 2021, attraverso un evento online in onore del mese del *pride*, il *Voices of Inclusion* (WWD, 2021).

3.2.2 *Voices of Inclusion*

Il mese di giugno è storicamente definito come *pride month* – o mese dell'orgoglio gay – in memoria dei moti di Stonewall avvenuti a New York nel 1970, i quali rappresentarono una svolta fondamentale per il movimento LGBTQ+ moderno. LVMH, nel 2020, ha rinnovato il proprio impegno a favore della comunità della quale fanno parte persone lesbiche, gay, bisessuali, transgender, queer, intersessuali e asessuali, attraverso un evento online inedito. Il *Voices of Inclusion* è stato sponsorizzato direttamente da Chantal Gaemperle, per sottolineare l'importanza dell'iniziativa ad ogni livello dell'organizzazione. Lo slogan “*Be an ally*” è stato protagonista dell'evento svoltosi il 26 giugno 2020 a Parigi, presso la sede centrale del Gruppo, dove numerosi talenti di LVMH hanno raccontato le proprie esperienze, sottolineando cosa significhi per loro essere dipendenti membri della comunità LGBTI. L'idea alla base è che la variegata compagine di risorse umane costituisca un valore

inestimabile per l'azienda, poiché fonte di innovazione, creazione e performance. Da qui l'importanza del coinvolgimento di tutti i livelli dell'organizzazione nella promozione dei valori di inclusività nella cultura lavorativa, con l'intento di permettere ad ogni persona di esprimere la propria identità e il proprio potenziale nel corso della sua carriera professionale.

Durante l'evento, sono stati presentati alcuni dei numerosi programmi lanciati dalle *maison* a sostegno delle cause LGBTI sul posto di lavoro. In particolare, tutti i brand con sede negli Stati Uniti sono stati premiati collettivamente per la creazione di *All LVMH*, una community di pari dedicata a tutti i dipendenti LGTBQAI+ ed i loro sostenitori. È stato poi assegnato un riconoscimento speciale alla divisione statunitense di Sephora per il programma *Classes for Confidence*, che prevede corsi di make-up indirizzati alle comunità transessuali e non binarie. Alla *maison* Louis Vuitton in Asia Meridionale, la quale si è impegnata per fornire piani di assistenza sanitaria integrativa ai partner degli impiegati LGBTI in una regione in cui molti Stati non riconoscono ancora le unioni o i matrimoni tra individui dello stesso sesso, è stato consegnato un premio per onorare l'importanza dell'iniziativa portata a termine. Infine, durante il *Voices of Inclusion* è stato presentato l'*Inclusion Index*, uno strumento volto a monitorare le iniziative interne all'organizzazione che promuovono l'uguaglianza di genere e combattono ogni tipo di discriminazione (LVMH, 2020).

3.2.3 L'*Inclusion Index*

Il filo conduttore che caratterizza le politiche in merito alla gestione delle risorse umane all'interno del Gruppo può essere riassunto nell'idea che ogni individuo abbia un profilo unico, e l'unione delle differenze è cruciale per ottenere il successo. Nel 2018, un team di cinque dipendenti provenienti da diversi brand di LVMH – TAG Heuer, LVMH Fashion Group, Le Bon Marché, Sephora e Louis Vuitton – si è occupato dello sviluppo dell'*Inclusion Index*, un programma di supporto alle *maison* per promuovere la diversità. È stato progettato principalmente con lo scopo di valutare, misurare e stimolare gli sforzi per emancipare le donne; successivamente, è diventato lo strumento attraverso il quale tracciare i progressi in merito all'ambiente lavorativo non solo per i dipendenti di sesso femminile, ma per tutti i membri della comunità LGBTI all'interno di LVMH.

Sin dalla creazione dell'indice, ogni anno il Gruppo individua iniziative particolarmente esemplari e le premia per il contributo apportato in favore della lotta contro la discriminazione di genere e di

orientamento sessuale. Durante l'*Inclusion Index Award 2020*, ha avuto un rilievo speciale l'impegno di Hennessy e Sephora: entrambi i brand hanno agito rispondendo ai sette *Women's Empowerment Principles* (WEP), firmati da LVMH nel 2013, i quali forniscono alle aziende le linee d'azione necessarie per migliorare le condizioni lavorative delle donne (LVMH, 2020).

3.2.4 I risultati

Con l'intento di rendere l'organizzazione del Gruppo più trasparente, incentivando il dialogo con stakeholder e clienti, nel 2021 LVMH ha reso disponibile per la prima volta un rapporto consolidato che racchiude i risultati delle sue iniziative sociali ed ambientali. L'azienda non poteva scegliere anno più esemplare per pubblicare il documento: durante l'emergenza sanitaria da Covid-19, tutte le *maison* si sono mobilitate in uno sforzo che non ha precedenti, per supportare le autorità pubbliche e la sanità producendo gel idroalcolico, maschere e camici, ventilatori e test sierologici. Nonostante ciò, il Gruppo è riuscito a mantenere le sue attività commerciali, non mancando di presentare risultati largamente positivi. La pandemia ha poi messo in luce molti aspetti critici in merito alla diversità e all'inclusione: tuttavia, il Gruppo ha reagito in modo efficace, aderendo ai cosiddetti SDGs – o *Sustainable Development Goals* – promossi dalle Nazioni Unite. Creata nel 2015, la sigla simboleggia 17 obiettivi di crescita sostenibile facenti parte di una vera e propria agenda, che vede il suo termine ultimo nell'anno 2030. I vari *goal* spaziano dall'eliminazione della povertà e della fame nel mondo, all'eguaglianza di genere, alla salute fisica di ogni essere umano, alla riduzione di disuguaglianze e discriminazioni (United Nations, s.d.).

All'interno del *2020 Social and Environmental Responsibility Report*, il Gruppo ha messo a disposizione l'infografica che riassume i risultati dell'anno passato in merito ad ognuno degli obiettivi proposti dalle Nazioni Unite.

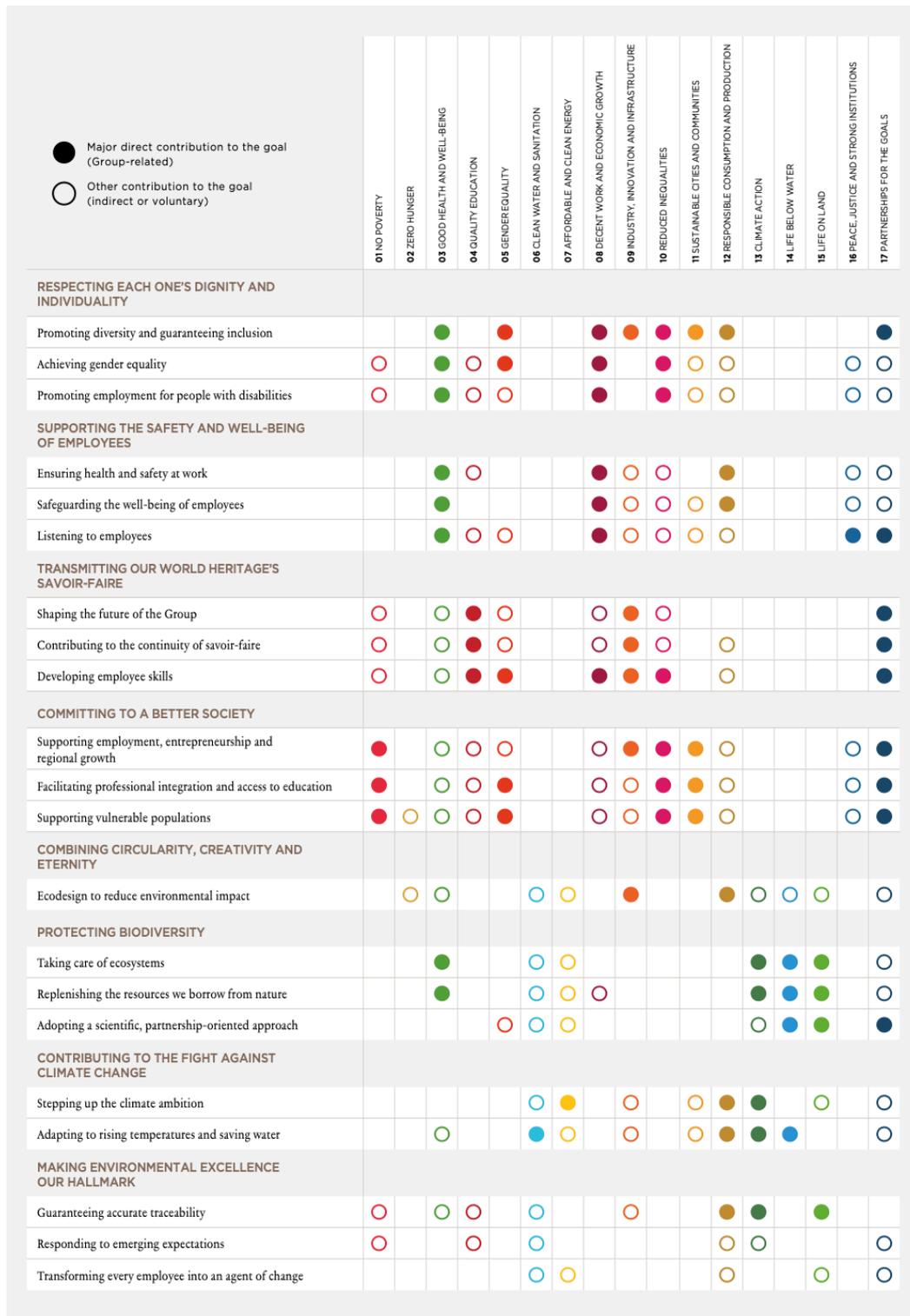


Figura 5 – Infografica che riassume il contributo di LVMH nel raggiungimento degli obiettivi proposti dalle Nazioni Unite (LVMH, 2021)

Nella legenda viene operata una distinzione tra l'impegno diretto del Gruppo nel raggiungimento dell'obiettivo e il contributo indiretto o involontario derivante da altre azioni. Osservando l'immagine possiamo poi notare come, per quanto riguarda i goal numero 5, 8 e 10 – che rappresentano rispettivamente l'eguaglianza di genere, il lavoro dignitoso e la crescita economica, e la riduzione

delle disuguaglianze – LVMH ha apportato un notevole contributo. La promozione della diversità e il raggiungimento dell'eguaglianza di genere sono state azioni cruciali per i suddetti traguardi, per quali il Gruppo ha apportato un intervento diretto; così come la facilitazione dell'impiego di persone disabili, il supporto delle popolazioni vulnerabili e lo sviluppo delle abilità dei dipendenti.

Un particolare approfondimento necessita la questione dell'eguaglianza di genere. Il programma *EllesVMH*, insieme con le altre iniziative volte alla promozione della *gender equality*, ha dato i suoi frutti e, come si evince dal grafico, non solo il 71% della forza lavoro nel Gruppo è di sesso femminile, ma lo sono anche quasi la metà dei membri del *board*, nonché il 64% delle posizioni di manager e il 42% dei ruoli chiave.



Figura 6 – Risultati del programma *EllesVMH* (LVMH, 2021)

Inoltre, possiamo notare come dal 2016 al 2020 ci siano stati enormi passi in avanti per quanto riguarda gli incarichi di presidenti delle *maison*: se prima si parlava di appena 6 ruoli ricoperti da donne, attualmente LVMH ne vanta ben 15.

Per quanto concerne invece l'assunzione e l'integrazione degli individui affetti da disabilità, il Gruppo si schiera ferocemente contro il pensiero, ancora troppo comune, che questi ultimi non appartengano al mondo del lusso. Per questo motivo, da oltre 15 anni ha fatto dell'integrazione delle categorie speciali una delle sue priorità, ponendo l'obiettivo di impiegare persone portatrici di handicap per il 2% delle sue risorse. Grazie anche agli sforzi di *maison* come Moët Hennessy – la quale ha permesso ad oltre 80 persone con disabilità di trovare lavoro – e Celine Japan, la forza lavoro del Gruppo è attualmente composta per 1,2% da individui disabili, mentre 7,8 milioni di euro di entrate sono stati esternalizzati nel settore del lavoro protetto.

In conclusione, nelle ultime pagine del report inerenti alla sezione *A Certified and Recognized Strategy*, si riportano numerosi ranking cui LVMH partecipa: nonostante molti di essi sottolineino

l'impegno del Gruppo nei riguardi della sostenibilità ambientale, tra i vari indici figura anche il *Diversity & Inclusion Index* di Refinitiv, precedentemente menzionato. Infatti, l'organizzazione è la seconda del settore tessile e di abbigliamento, posizionandosi al venticinquesimo posto tra le 100 aziende con i luoghi di lavoro più diversificati ed inclusivi (Refinitiv, 2020).

3.3 Kering: tra diversità e talento

La pronuncia del nome ricorda la parola inglese *caring* o “prendersi cura” e, non a caso, il Gruppo concepisce in questa maniera i suoi rapporti con le *maison*, gli stakeholder, i clienti e tutti i suoi collaboratori. Nata nel 1963 come azienda di vendita di legno al dettaglio, Kering fa il suo ingresso nel settore del lusso solo negli anni Novanta, a seguito dell'acquisizione di Gucci e Yves Saint-Laurent. Attualmente, la guida dell'intera società è nelle mani di François-Henri Pinault, figlio del fondatore originario, che nel 2005 cambia il nome in PPR. La trasformazione dell'azienda in uno dei maggiori *player* del settore luxury attraversa tutti gli anni duemila, fino ad arrivare al 22 marzo 2013 quando, finalmente, acquista il nome con cui oggi è conosciuta (Wikipedia, s.d.). Operante nei settori di moda, pelletteria, gioielleria ed orologi, Kering è un Gruppo internazionale che vanta 38 000 dipendenti in tutto il mondo, impegnati nel garantire le performance di indubbia eccellenza di ben 15 *maison*. L'identità di Kering deriva da una storia unica, fatta di audacia, creatività, passione ed *expertise*. Il gufo, animale che incarna i valori della saggezza, protezione e lungimiranza, è stato scelto come simbolo dell'organizzazione, insieme all'iconico slogan “*Empowering Imagination*”, divenuto il motto della sua visione (Kering, s.d.).

Nel 2021 il Gruppo ha assistito ad un'evoluzione positiva delle vendite, specialmente grazie all'e-commerce: si è infatti registrato un fatturato totale di ben 8,047 miliardi di euro per il primo semestre, circa il 54% in più rispetto al 2020 e, soprattutto, nel confronto con i dati pre-pandemia i ricavi sono in miglioramento dell'8,4% (Il Sole 24 Ore, 2021). I risultati di Kering, dovuti in gran parte alla potenza del marchio Gucci, forniscono segnali di ripresa molto incoraggianti nel settore del lusso e, indubbiamente, sono frutto di una strategia vincente e di valori aziendali sostenibili e riconosciuti dalla clientela.

Nel 2020, l'azienda ha pubblicato il *Sustainability Progress Report 2017-2020*, descrivendo i progetti e i progressi raggiunti dal 2017 come parte di una strategia orientata al futuro. Kering è consapevole della sua posizione come leader del settore e, di conseguenza, si assume tutte le responsabilità in

qualità di una delle principali promotrici del cambiamento. Così, il suo impegno non si ferma all'interno dell'organizzazione, ma punta ad obiettivi ambiziosi, globali, che coinvolgono tutta la *supply chain*. Attraverso la divulgazione di tre pilastri, quali *care*, *collaborate* e *create* – rispettivamente prendersi cura, collaborare e creare – Kering fissa degli obiettivi da raggiungere entro il 2025 che comprendono, oltre alla riduzione dell'impatto ambientale, anche la promozione del benessere sociale all'interno e all'esterno del Gruppo. Soffermandoci sul secondo *pillar*, notiamo come già nel 2019 le donne rappresentavano il 55% dei dirigenti del Gruppo e il 63% della forza lavoro totale: Kering, infatti, si erge come una delle aziende CAC 40 – l'insieme delle imprese a maggior capitalizzazione di mercato della Borsa di Parigi – con la più alta percentuale di donne in posizioni dirigenziali di alto livello, garantendo così il suo impegno nella rappresentazione degli individui di sesso femminile. La società si è poi cimentata nella preservazione del know-how e dell'artigianato di lusso, supportando le nuove generazioni di artigiani attraverso 20 programmi dedicati.

Kering punta ad essere considerato il datore di lavoro più preferibile del settore luxury, con dipendenti responsabili e motivati che vogliono fare la differenza in un ambiente diversificato e dalla mentalità aperta. Dal punto di vista organizzativo, vi sono stati numerosi sforzi per la promozione di una cultura aziendale improntata all'eguaglianza e alle pari opportunità di ogni individuo. Inoltre, dal 2019, proprio come LVMH anche Kering vanta la posizione di *Chief Diversity, Inclusion and Talent Officer*, tappa fondamentale per garantire il supporto del Gruppo nei confronti della diversità.

Ma come monitorare i risultati? Lavorando a stretto contatto con i fornitori, Kering dispone di un solido programma di audit per garantire la conformità agli elevati standard sociali e ambientali. Tra il 2015 e il 2019, infatti, sono stati effettuati circa 13 033 audit sociali tra i fornitori del Gruppo. È stata poi creata una piattaforma ad hoc per il coinvolgimento di questi ultimi, che include una valutazione online in ottica sostenibile basata su un dettagliato sistema di KPI e metriche. In questo modo, l'organizzazione può garantire un'indubbia trasparenza nei suoi rapporti esterni ed interni (Kering, 2020).

3.3.1 Il Codice Etico per un lusso sostenibile

Per Kering, la sostenibilità è saldamente legata all'etica e alla responsabilità morale di ciascun dipendente, stakeholder o partner affiliato. Per questo motivo, nel 1996 la società pubblicava la *Carta*

Etica, sostituita poi nel 2005 dal *Codice Etico* – di cui l’ultima riedizione viene divulgata nel 2018. I documenti citati hanno l’obiettivo di stabilire i principi fondamentali che orientano e inquadrano le azioni quotidiane del Gruppo, creando un ambiente lavorativo che ogni individuo contribuisce a migliorare, giorno dopo giorno, nei rapporti professionali con azionisti o clienti, nonché in quelli informali tra colleghi. Non solo: il ruolo di Kering in qualità di impresa socialmente responsabile implica un’attenzione particolare anche per i fornitori e tutta la catena di approvvigionamento. All’interno del *Codice Etico* è infatti contenuta la *Carta Fornitori del Gruppo*, la quale definisce gli standard in materia di Diritti umani, libertà fondamentali e di protezione ambientale che ogni partner deve necessariamente rispettare. Kering si impegna nella lotta contro il lavoro minorile, il lavoro forzato, il traffico di esseri umani e ogni tipologia di sfruttamento, si oppone alle discriminazioni nei confronti delle minoranze e, in particolar modo, delle donne.

In linea generale, l’azienda è consapevole di come un approccio di tipo etico agli affari sia sinonimo e garanzia di longevità. I principi promossi per la conduzione degli affari riflettono testi internazionali di fondamentale importanza, quali la *Dichiarazione Universale dei Diritti dell’Uomo* delle Nazioni Unite, la *Convenzione Europea dei Diritti dell’Uomo*, le *Convenzioni dell’Organizzazione Internazionale del Lavoro* – in particolare per il lavoro minorile e forzato, la discriminazione, la parità di retribuzione e la salute dei lavoratori – e ancora i principi OCSE dedicati alle multinazionali, il *Global Compact* e le linee di *empowerment* femminile delle Nazioni Unite. E proprio ai manager è affidata la responsabilità di divulgare e assicurare l’assorbimento di tali valori da parte di ogni dipendente. Viene incoraggiata la libertà di espressione di ogni individuo, insieme al dialogo e alla trasparenza, per scongiurare ed evitare qualsiasi tipo di discriminazione. Kering, infatti, non tollera alcuna forma di molestia, intimidazione, bullismo o comportamento umiliante di carattere psicologico o sessuale, né tantomeno l’abuso di potere. Il Gruppo ritiene che la diversità sia una preziosissima risorsa, l’origine della creatività e dell’innovazione, fattori cruciali per ottenere performance economiche eccellenti. Per questo motivo, promuove valori di eguaglianza sociale, garantendo un ambiente lavorativo in cui ogni individuo dispone di pari opportunità e trattamento.

Parallelamente alla redazione del *Codice*, la società si è dedicata alla creazione di un Comitato Etico – attualmente suddiviso in Comitato Etico Asia-Pacifico e Comitato Etico Americhe – con l’obiettivo di monitorare la corretta diffusione e applicazione dei principi del Codice, nonché di rispondere alle esigenze di ogni dipendente relative all’interpretazione del testo. Più nello specifico, oltre all’implementazione di un sistema chiamato *Compliance Organization*, nato per garantire la conformità alle leggi in materia di corruzione e concorrenza – aspetti largamente regolati non solo

dalle normative nazionali e internazionali, ma anche dal *Codice* – è stato previsto un meccanismo di segnalazione degli illeciti. Quest’ultimo ha come scopo la comunicazione di un’azione criminale o un reato, una violazione della legge o dei regolamenti Kering, un comportamento contrario all’etica del Gruppo, o ancora una minaccia all’interesse pubblico. In aggiunta, è prevista una linea telefonica gratuita per tutti i dipendenti, nelle lingue maggiormente parlate nella società, rivolta a segnalazioni di carattere esclusivamente etico. All’informatore è garantita assoluta riservatezza, giacché il servizio nasce come confidenziale: l’avviso viene direttamente trasferito al relativo Comitato Etico e alla *Compliance Organization*, attraverso operatori autorizzati (Kering, 2018).

3.3.2 L’empowerment femminile

Per quanto riguarda la promozione della diversità, le pratiche di gestione delle risorse umane implementate da Kering sono fortemente incentrate sull’affermazione delle donne in ambiente lavorativo. Come precedentemente accennato, nel 2019 le figure femminili rappresentavano il 55% dei dirigenti del Gruppo, il 63% della forza lavoro totale, nonché il 33% dei membri del Comitato Esecutivo e il 60% degli amministratori. La società rientra, infatti, tra le aziende CAC 40 con la più alta percentuale di donne in posizioni dirigenziali, presentando quindi dati eccellenti non solo all’interno del settore luxury. In aggiunta, il Gruppo ha lavorato su numerosi programmi destinati alle donne, con l’obiettivo di sviluppare percorsi di carriera innovativi e garantire che tutti i generi siano presi in considerazione per nuove opportunità. In Francia, sono stati lanciati corsi di mentoring inter-brand e inter-business destinati a donne di talento e organizzati secondo un dialogo annuale tra mentor e allievo, in modo da costruire relazioni interpersonali con l’obiettivo di incentivare la condivisione di esperienza tra generazioni diverse. E ancora, corsi dedicati alla formazione di donne manager, webinar e servizi di coaching costituiscono ulteriori indicatori dell’impegno di Kering nella diffusione di valori positivi, tra tutti sicuramente quello delle pari opportunità (Kering, 2017).

Per valutare l’efficacia delle pratiche di Diversity Management e identificare nuovi modi di pensare al futuro, il Gruppo partecipa al processo di certificazione GEEIS (*Gender Equality European & International Standard*), il principale fondo di sostegno per l’eguaglianza di genere sul lavoro, in Europa e nel mondo. Si basa su una rigorosa metodologia di valutazione confermata da Bureau Veritas – azienda leader nei servizi di controllo, verifica e certificazione per la responsabilità sociale e non solo. Per questo motivo, nel 2016 le strutture Kering in Francia, Italia e Regno Unito, insieme alla politica di gestione della diversità nel Gruppo, sono state riviste alla luce dei nuovi standard globali. Solo dopo aver verificato gli strumenti utilizzati dal management, le politiche adottate dai

responsabili delle risorse umane e il loro impatto complessivo sull'eguaglianza di genere, Kering ha ricevuto l'etichetta GEEIS nel settembre 2016. Ma l'azienda leader del settore del lusso non si è fermata qui: nel 2018 si classifica infatti al settimo posto tra 7 mila imprese internazionali per il *Diversity & Inclusion Index* (D&I) di Thomson Reuters, e tra le prime tre aziende nella classifica di Equileap nel 2018, la quale riconosce i migliori player che aprono la strada al raggiungimento della parità di genere. A novembre dello stesso anno, Kering vince il premio per il consiglio di amministrazione più femminile nell'*European Gender Diversity Index*, pubblicato dalle organizzazioni *European Women on Boards* (EWoB) ed *Ethics & Boards*. Infine, due ulteriori riconoscimenti ampiamente discussi nel secondo capitolo provengono dal *Gender Equality Index* (GEI) di Bloomberg, il primo indice intersettoriale al mondo per le aziende con le migliori prestazioni in termini di diversità e uguaglianza di genere, e dal *Diversity & Inclusion Index* di Refinitiv, nella cui classifica Kering si posiziona al decimo posto nel 2019 (Kering).

3.3.3 Gucci: la diversità come strategia

Il marchio Gucci si distingue all'interno del settore luxury per le sue creazioni eclettiche ed originali, attraverso le quali l'affermato designer Alessandro Michele riesce ad unire una sapiente reinterpretazione del patrimonio culturale italiano con design innovativi e influssi contemporanei, che spaziano dallo stile dandy all'estetica gotica. Fondata nel 1921 a Firenze, nel 1999 la *maison* è stata acquisita da Kering – all'epoca ancora sotto il nome di PPR – diventando il brand italiano di maggior valore, valutato ben 13,2 miliardi di euro (Forbes, 2021). La leadership all'avanguardia di Marco Bizzarri, CEO dell'azienda da quasi un decennio, ha fatto sì che Gucci si distingua non solo per la qualità dei suoi prodotti, ma soprattutto per i valori che trasmette. Sotto la sua supervisione, la società ha intrapreso un lungo cammino all'insegna della diversità e dell'inclusione, impegnandosi nella realizzazione personale dei propri dipendenti, lasciando loro lo spazio necessario per esprimersi liberamente, sostenendo le comunità sottorappresentate e, in generale, migliorando la vita di coloro che si dedicano alla realizzazione di borse, gioielli, scarpe e vestiti. La diversità è diventata parte integrante della strategia del brand dal momento della sottoscrizione degli *UN LGBT Business Conduct Standard*, i nuovi standard divulgati dalle Nazioni Unite e rivolti alle aziende per tutelare i diritti dei membri LGBT. Come precedentemente discusso, questi ultimi includono il ripudio di ogni tipo di discriminazione, sul luogo di lavoro, nei confronti dei clienti e dei partner nella catena di approvvigionamento. Inoltre, i dati del 2018 riportano la presenza di donne per il 62% dello staff a livello globale, il 58% dei manager e il 65% dei retail manager, evidenziando come le pratiche di

gestione delle risorse umane della *maison* si trovino in linea con quanto attuato dal Gruppo (Gucci, s.d.).

Proprio in vista dei valori promossi da Kering in merito alle decisioni aziendali responsabili, nel 2017 Gucci ha pubblicato il *Culture of purpose*, un piano decennale volto a determinare un impatto socio-ambientale positivo. Per far ciò, il brand si è servito della piattaforma *Gucci Equilibrium*, all'interno della quale è possibile consultare report annuali, podcast dedicati alla sostenibilità, articoli e comunicati stampa sulle tematiche in questione. In linea con la creatività e lo spirito di collaborazione che lo contraddistingue, il marchio lavora per ridurre l'impatto ambientale e, parallelamente, è impegnato ad assicurarsi che ogni individuo all'interno della comunità di Gucci sia libero di esprimersi nella sua piena autenticità. Nel 2020 è stato pubblicato il primo report annuale che racchiude tutti i risultati ottenuti in materia di responsabilità sociale ed ambientale: in particolare, i dati contenuti nell'*Impact Report* si riferiscono ai negozi, uffici, magazzini e fabbriche delle quali il marchio ha controllo diretto, ma anche all'intera catena di approvvigionamento. Con 483 punti vendita e circa 18 mila dipendenti, il fatturato di Gucci si aggira intorno ai 7 miliardi e mezzo di euro, un risultato significativo specialmente se letto in un periodo in cui la crisi pandemica sembra aver affondato l'economia di tutto il mondo. Ma le cifre riportate non sono solo frutto delle tendenze del momento: Gucci è un marchio che specialmente negli ultimi anni ha acquisito ulteriore notorietà e fama soprattutto perché si fa promotore di valori positivi, con la consapevolezza di avere la potenza mediatica necessaria per poter influenzare milioni di persone. Prende così le sembianze di una comunità dalla mente aperta, curiosa e innovativa, che basa la sua strategia su questa visione condivisa non solo per garantire l'uguaglianza sul posto di lavoro, ma anche nel più ampio ambiente sociale in cui opera. Per quanto concerne le questioni etniche, il capitale umano in azienda è molto – e tutto sommato equamente – diversificato: il 30% dei dipendenti della *maison* sono bianchi, il 16% neri o di origine afroamericana, il 29% provengono dall'America Latina o sono ispanici, il 15% asiatici, mentre in percentuali minori sono presenti individui hawaiani, indiani d'America o nativi dell'Alaska. Per queste motivazioni, per il secondo anno consecutivo l'azienda è stata ufficialmente premiata come miglior posto di lavoro in Italia nel 2020 da *Great Place to Work*, la quale si occupa di analizzare e certificare i migliori datori di lavoro al mondo. Attualmente, è l'unica a possedere questa certificazione all'interno del settore del lusso.

Dal 2019, il marchio si è impegnato ad aumentare ulteriormente la diversità e l'inclusione con particolare attenzione ai ruoli di gestione, continuando a costruire sulle già presenti solide fondamenta di uguaglianza di genere e leadership femminile. Per raggiungere ciò, Gucci fornisce corsi di

formazione, opportunità di apprendimento e gruppi di ricerca, incentivando un dialogo aperto e trasparente per migliorare la comunicazione, la comprensione e l'empatia. Ad oggi, più di 5 300 dipendenti hanno completato l'*Unconscious Bias Training*, un programma dedicato alla sensibilizzazione dei lavoratori nei confronti della diversità, creato sotto la supervisione di Renée Tirado, la nuova *Chief Diversity & Inclusion Officer* responsabile della strategia globale di gestione della diversità dal 2019. Un ulteriore obiettivo posto è quello di raggiungere l'equità retributiva di genere per posizioni equivalenti entro il 2025: in Francia e nel Regno Unito i primi progressi in questo ambito portano il brand ad ottenere una valutazione di 98 punti su 100 nell'*Indice di Parità di Genere 2020*. In parallelo, l'azienda sta creando maggiori opportunità per i lavoratori disabili, migliorando l'accessibilità ai negozi e l'esperienza d'acquisto in tutti i punti vendita. Attualmente vi sono poi numerosi sforzi per adottare un linguaggio non binario ed espansivo di genere, per l'autoidentificazione di ogni individuo della comunità LGBTIQ+ – e in alcune regioni il sito di e-commerce è già stato aggiornato all'insegna della fluidità di genere. Per finire, Gucci è stato il primo player nel mondo del lusso a aderire a *Parks – Liberi e Uguali*, l'associazione di datori di lavoro che, come analizzato nel secondo capitolo, aiuta le aziende a formulare strategie per implementare in modo efficace valori sociali positivi, con un focus particolare per la diversità nell'orientamento sessuale (Gucci, 2020).

Ma la forza lavoro di Gucci non si differenzia solo per genere e orientamento sessuale: sul sito ufficiale sono disponibili i dati annuali relativi alla composizione delle risorse umane per generazioni, dal 2018 al 2020. I grafici a torta dimostrano la prevalenza dei *Millennial* nel ricoprire il 64% delle posizioni lavorative e, subito dopo, la *Generazione X – i nati tra 1965 e 1979* – la cui presenza si attesta intorno al 27%. In aumento la *Generazione Z*, i cui individui sono nati dal 1997 al 2012, che cresce di quasi due punti percentuali arrivando ad occupare il 6,7% dei ruoli nell'organizzazione (Gucci, 2020).

3.4 Il confronto tra leader del settore

Seppur con qualche differenza, i gruppi LVMH e Kering implementano entrambi le pratiche di Diversity Management necessarie per far sì che le esigenze dei propri dipendenti siano ascoltate e soddisfatte. I marchi hanno intrapreso un cambiamento importante dal punto di vista organizzativo con la nomina dei ruoli manageriali dedicati alla gestione della diversità – LVMH presentando Vanessa Mounzar come *Chief Diversity and Inclusion Officer*, Kering con Kalpana Bagamane Denzel in qualità di *Diversity, Inclusion and Talent Officer* – le quali figure sono incaricate di riferire

direttamente al responsabile delle risorse umane. Ambedue le società scelgono di pubblicare i loro risultati e le iniziative rilevanti in merito alla cosiddetta CSR o *Corporate Social Responsibility*. In particolare, Louis Vuitton Moët Hennessy opta per la stesura annuale di un report, all'interno del quale sono presenti numerosi dati circa i dipendenti, la loro composizione etnica e la loro percentuale *gender*, ma anche la soddisfazione manifestata in merito alle pratiche di gestione delle risorse umane e all'ambiente lavorativo in generale. D'altra parte, il Gruppo Kering decide di rendere nota la sua strategia a medio-lungo termine, presentando in un documento i suoi progressi in vista degli obiettivi prefissati per il 2025.

Tuttavia, i due giganti del lusso presentano notevoli differenze nell'approccio adottato. In particolare, Kering è fortemente orientato alla promozione della parità di genere, concentrando gran parte dei suoi sforzi nel sostegno dell'*empowerment* femminile. Ciononostante, come anche sostenuto dalla *Diversity, Inclusion and Talent Officer*, il Gruppo non è stato esente da problemi, dalle affermazioni discriminatorie delle modelle bianche che dominano le passerelle di Saint Laurent alla prevalenza di dirigenti creativi ed esecutivi della stessa provenienza etnica. Bagamane Denzel è al corrente di come reinventare una strategia D&I in un'organizzazione delle dimensioni di Kering presenti molteplici sfide, ma i risultati indubbiamente positivi riguardanti la parità di genere non sono abbastanza. Il comitato esecutivo e il consiglio di amministrazione rimangono in gran parte bianchi, così come i direttori creativi dei suoi brand. Anche se la sua struttura organizzativa risulta più accentrata rispetto a quella di LVMH – come affrontato nei precedenti paragrafi ed illustrato dalla figura 3 – le scelte in merito alla gestione della diversità da parte della *maison* Gucci sembrano discostarsi leggermente dalla linea della capogruppo. Nello specifico, il marchio condivide i valori etici e gli obiettivi di lungo termine della sua azienda madre, ma decide di diversificare la sua strategia, raccogliendo dati e portando avanti analisi circa la composizione etnica dei suoi dipendenti, impegnandosi in numerosi progetti dedicati alla comunità LGBT e promuovendo l'assunzione dei talenti più giovani, con il fine di creare un ambiente lavorativo poliedrico e complesso.

Al contrario, la strategia di LVMH è più variegata, e cerca di affrontare ogni sfumatura della diversità, dall'orientamento sessuale, all'etnia, al genere, alla disabilità. Eppure, vi sono tuttora delle questioni irrisolte, simili a quelle riscontrate in Kering. A partire dal 2021, il 100% del consiglio di amministrazione, compreso il suo comitato esecutivo, è bianco. Nello specifico, l'età media dei membri è di 62 anni, ciò significa che appartengono tutti alla cosiddetta *generazione X*. Inoltre, l'81% dei membri è nato in Francia, il 13% in Italia e appena il 6% in Canada, confermando la maggioranza assoluta della provenienza francese.

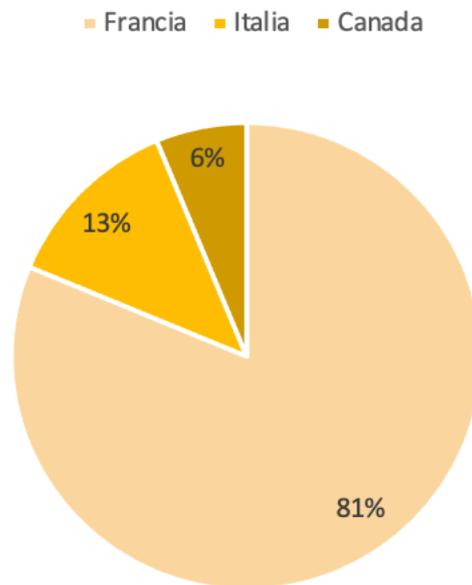


Figura 7 – Grafico esplicativo della nazionalità dei membri del consiglio di amministrazione di LVMH, costruito grazie ai dati forniti dal Gruppo circa i suoi componenti (LVMH, s.d.).

E ancora, tutti tranne due direttori creativi delle 33 migliori case di moda, pelletteria e liquori al mondo sono della stessa etnia. Benché vi sia un numero consistente di donne alla guida dei marchi LVMH, in seguito alla chiusura della linea di moda Fenty, di proprietà dell'artista Rihanna, dal 2021 non sono più presenti donne di colore che ricoprono questo ruolo.

3.4.1 Sfide sociali per le nuove imprese luxury

Diversità e inclusività sono ormai parole indispensabili. Il 2020 è stato un anno caratterizzato da notevoli turbolenze, ma anche da grandi cambiamenti: il business del lusso – come del resto tutti i settori economici – deve saper sfruttare l'opportunità per rendere le tematiche D&I prioritarie per la propria forza lavoro e per i propri clienti. Parallelamente, è lo stesso consumatore a subire mutamenti. La crisi pandemica ha stravolto il modo in cui pensiamo e prendiamo decisioni e, di conseguenza, il lusso deve essere in grado di porre al centro del suo interesse le esigenze dei consumatori, in una prospettiva che tradizionalmente non gli appartiene affatto.

In media, attualmente gli individui che acquistano beni luxury hanno un'età più bassa se confrontata con gli anni passati: le stime riportano che *Millennial* e *Generazione Z* rappresenteranno oltre il 40%

del mercato, a fronte del 30% rilevato appena nel 2016. Al tempo stesso, la globalizzazione sta diversificando la clientela, che entro il 2024 sarà composta per il 40% da persone provenienti dalla Cina, contro appena il 20% di europei e il 16% di giapponesi (BCG, 2020). Ma cosa significa questo per le aziende vergini che si affacciano per la prima volta al settore? In aggiunta alle questioni meramente commerciali, riguardo al prodotto e alla catena di montaggio che ne permette la realizzazione, dal punto di vista interno le tendenze sottolineate in precedenza presagiscono l'arrivo di un nuovo dinamismo nella gestione delle risorse umane. Tutto ciò è in realtà visibile al giorno d'oggi, dal momento che i temi della diversità in azienda stanno acquisendo sempre più rilevanza: tuttavia, le notevoli variazioni nella composizione dei consumatori influiranno ancor di più sull'esigenza di essere rappresentati dai marchi che scelgono nei loro acquisti. Sicuramente, il dialogo e la trasparenza delle aziende saranno fattori chiave nel raggiungimento della credibilità del brand che, per ottenere o conservare una posizione rilevante nel mercato dei prossimi anni, deve dimostrare la propria autenticità nella diffusione dei valori che caratterizzano la sua cultura aziendale. Senza dubbio, uno dei driver essenziali per ottenere quanto esposto è quello di assicurare la presenza di un ruolo manageriale che sia responsabile della diversità nelle dinamiche interne. Inoltre, attraverso dei report annuali riguardanti la gestione del capitale umano si potrebbe ovviare alla problematica della trasparenza, raggiungendo al tempo stesso un numero ampio di persone interessate al prodotto e, insieme, alla storia che lo precede.

Epilogo

L'analisi presentata ha voluto approfondire le complesse e delicate tematiche della diversità, calando questo valore all'interno delle dinamiche aziendali. Successivamente, si è definito il concetto di Diversity Management, riportando le iniziative a livello legislativo e gli strumenti a supporto delle suddette pratiche manageriali. Infine, è stato messo a punto un confronto tra l'impegno ed i risultati di due tra i maggiori gruppi del settore del lusso, quali LVMH e Kering, nella promozione di una cultura inclusiva nell'organizzazione.

Giunti alla conclusione di questa indagine, risulta più che chiara la crescente rilevanza che la diversità – insieme a tutte le sue sfaccettature – ha acquisito nella nostra società e, in modo particolare, in azienda. Sebbene costituisca una sfida non poco impegnativa per i manager delle risorse umane, è stato dimostrato come l'inclusione di differenti etnie, generazioni, orientamenti sessuali e generi sia in grado di apportare un risultato economico complessivamente migliore alle organizzazioni che agiscono in questa direzione. A supporto di quello che può ridursi ad essere una teoria economica, vi è la società degli ultimi anni, profondamente mutata ad opera del mondo globalizzato in cui viviamo. Le esigenze degli individui cambiano, così come le loro preferenze, la loro sensibilità, le loro priorità. Tutto questo si riflette inevitabilmente all'interno delle aziende.

Il vento della diversità ha soffiato anche sui beni di lusso, ma i pilastri che sorreggono il settore non hanno tardato a adeguarsi. LVMH e Kering hanno colto la sfida, implementando all'interno dell'organizzazione le figure ad hoc a sostegno del personale. I due gruppi sono coscienti della loro responsabilità sociale, specialmente per quanto riguarda la diffusione di valori e ideali positivi tra gli individui. Nonostante la strada verso l'eguaglianza e la parità di opportunità sia decisamente in salita, si riscontrano continui progressi, che anno dopo anno migliorano le prospettive di un settore completamente rinnovato.

Bibliografia

- Allen, R. S., Dawson, G., Wheatlet, K. K., & White, C. S. (2004). *Diversity practices: Learning responses for modern organizations*.
- Anderson, B. M. (2020). *Why the Head of Diversity is the Job of the Moment*. LinkedIn.
- Bauman, Z. (1999). *Modernità Liquida*. Laterza.
- Bombelli, M. C. (2010). *Management Plurale: Diversità individuali e strategie organizzative*. Etas.
- Bradley, H. (1989). *Mens work, womens work: a sociological history of the sexual division of labour in employment*. Cambridge: Polity Press.
- Brief, A. (2009). *Diversity at Work*. Cambridge University Press.
- Brief, A., & Hayes, E. (1997). The Continuing “American Dilemma”: Studying Racism in Organization. *Journal of Organizational Behavior*.
- Cambridge Dictionary. (n.d.). Sex Typing.
- Carcano, L. (2013). Management and Sustainability in Luxury Companies: The IWC Case. *Journal of Corporate Citizenship*, 36-54.
- Carmignano, V. (2010). *Gestire i colori della diversità: Diversity Management e imprese arcobaleno*. Università degli Studi di Milano.
- Cascio, W. (2003). *Managing Human Resources*. McGraw-Hill.
- Castellucci, P., Martone, A., Minelli, E., Rebora, G., & Traquandi, L. (2009). *Diversity Management - La diversità nella gestione aziendale*. Milano: Ipsosa.
- Chemers, M., Oksamp, S., & Costanzo, M. (1995). *Diversity in organizations: New perspectives for a changing workplace*. Sage Publications Inc.
- CSA Illumina Databases. (2006, Dicembre). Keyword on-line search databases.
- Daft, R. L. (2017). *Organizzazione Aziendale*. Milano: Apogeo.
- Day, N. E., & Greene, P. G. (2008). *A case for sexual orientation diversity in small and large organizations*. *Human Resource Management*.
- Eurobarometer. (Maggio 2019). *Discrimination in the European Union*.
- Eurobarometer. (Maggio 2019). *Discrimination in the European Union*.
- Federazione italiana per il superamento dell'handicap. (Aprile 2020). *La figura del disability manager fra buone prassi e prospettive*.
- Forbes. (2021, Aprile 22). *Gucci è il brand italiano di maggior valore al mondo. Ferrari il più forte*. Retrieved from Forbes: Gucci è il brand italiano di maggior valore al mondo. Ferrari il più forte

- Gardenswartz, L., & Rowe, A. (2003). *The Global Diversity Desk Reference: Managing an International Workforce*. Pfeiffer.
- Gergen, K. (1994). *Realities and relationships, Soundings in social construction*. Cambridge: Harvard University Press.
- Granovetter, M. (2005). The Impact of Social Structure on Economic Outcomes. *Journal of Economic Perspectives*, 33–50.
- Hearn, J., & Parkin, W. (1987). *Sex at Work. The power and paradox of organization sexuality*. New York: St Martin Press.
- Hofstede, G. (2001). *Culture's Consequences: Comparing Values, Behaviors, Institutions and Organizations Across Nations*. SAGE Publications.
- Il Sole 24 Ore. (2021, Luglio 26). Lvmh, utile netto del primo semestre vola a 5,3 miliardi (+62% sul 2019).
- Innocenti, L. (2013). *Clima organizzativo e gestione delle risorse umane. Unire persone e performance*. Milano: Franco Angeli.
- Istat. (2020). *Livelli di istruzione e ritorni occupazionali*.
- Istat. (Dicembre 2020). *Occupati e disoccupati*.
- Janis, I. L. (1992). *Scelte Cruciali*. Firenze: Giunti.
- Johansson, A. (2017). Why Workplace Diversity Diminishes Groupthink And How Millennials Are Helping. *Forbes*.
- Kapferer, J.-N. (2010). All that Glitters is not Green: The challenge of sustainable luxury. *The European Business Review*.
- Kimmel, M. (2004). *The gendered society*. Oxford: Oxford University Press.
- Kramer, M. R., & Pftizer, M. W. (2016). The Ecosystem of Shared Value. *Harvard Business Review*.
- McKinsey. (2010). *Women Matter 2010*.
- Monks, K. (2007). *The Business Impact of Equality and Diversity*. The Equality Authority.
- Moscovici, S., & Faucheux, C. (1972). *Social influence conformity bias and studies of active minority*. Berkowitz, Leonard.
- Pastore, A., & Vernuccio, M. (2008). *Impresa e comunicazione. Principi e strumenti per il management*. Apogeo.
- Roncallo, C., & Sbolci, M. (2011). *Disability Manager: Gestire la disabilità sul luogo di lavoro*. Edizioni FerrariSinibaldi.
- Schein, E. H. (1984, Gennaio 15). Coming to a New Awareness of Organizational Culture. *MIT Sloan Management Review*.
- Taddei, C. (n.d.). Riflessioni sul Diversity Management. *Eraclito 2000*, 0-5.

WWD. (2021). LVMH Names Vanessa Mounzar Chief Diversity Officer. *WWD*.

Sitografia

- BCG. (2020, Giugno 24). *BCG*. Retrieved from A New Era and a New Look for Luxury: <https://www.bcg.com/it-it/publications/2020/new-era-and-new-look-for-luxury>
- Bloomberg. (2021). *2021 Bloomberg Gender-Equality Index*. Retrieved from https://assets.bbhub.io/company/sites/46/2021/01/Bloomberg_GEI_DataSheet.pdf
- Bloomberg. (2021). *Bloomberg Gender-Equality Index*. Retrieved from https://assets.bbhub.io/company/sites/46/2021/01/GEI2021_MemberList_FNL.pdf
- Bloomberg. (n.d.). *About the GEI*. Retrieved from <https://www.bloomberg.com/gei/about/>
- Changeboard. (2017, Dicembre 13). *Diversity and inclusion manager job description template*. Retrieved from Changeboard: <https://www.changeboard.com/article-details/16656/diversity-and-inclusion-manager-job-description-template/>
- Charta der Vielfalt. (2006). *Die Urkunde Charta der Vielfalt im Wortlaut*. Retrieved from <https://www.charta-der-vielfalt.de/ueber-uns/ueber-die-initiative/urkunde-charta-der-vielfalt-im-wortlaut/>
- Charte de la Diversité. (2004). *La Charte de la diversité*. Retrieved from <https://www.charte-diversite.com/charte-de-la-diversite/>
- Commissione Europea. (2003, Ottobre). *I costi e i benefici della diversità*. Retrieved from https://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:kuHFMhdvxsJ:https://www.wecanjob.it/moduli/output_immagine.php%3Fid%3D6633+&cd=3&hl=it&ct=clnk&gl=it&client=safari
- Commissione Europea. (2020, Maggio 28). *EU Platform of Diversity Charters*. Retrieved from https://ec.europa.eu/info/policies/justice-and-fundamental-rights/combating-discrimination/tackling-discrimination/diversity-management/eu-platform-diversity-charters_it
- Commissione Europea. (2020, Aprile). *The EU Platform of Diversity Charters turns 10*. Retrieved from https://ec.europa.eu/info/sites/info/files/diversitycharter_factsheet9.pdf
- Enciclopedia Treccani. (n.d.). *stereòtipo*. Retrieved from <https://www.treccani.it/vocabolario/stereotipo/>
- Equilibrium - Gucci. (2017). *Parks – Liberi e Uguali*. Retrieved from <https://equilibrium.gucci.com/it/parks-liberi-e-uguali/>

- Fondazione Sodalitas. (2009). Retrieved from Carta per le pari opportunità e l'uguaglianza sul lavoro: https://www.sodalitas.it/public/allegati/CartaPariOpportunità_2020_202082616530662.pdf
- Gucci. (2020, Agosto 30). *Diversità, equità e inclusione in Gucci*. Retrieved from Equilibrium Gucci: <https://equilibrium.gucci.com/it/diversita-equita-e-inclusione-in-gucci/>
- Gucci. (2020). *Equilibrium Impact Report 2020*. Retrieved from Gucci Equilibrium: <https://equilibrium.gucci.com/impactreport/>
- Gucci. (n.d.). *Gucci e il valore della diversità*. Retrieved from Gucci: <https://www.gucci.com/it/it/st/stories/article/actions-for-diversity-and-inclusion>
- Il Sole 24 Ore. (2021, Luglio 27). *Kering, ricavi oltre gli 8 miliardi nel semestre*. Retrieved from Il Sole 24 Ore: https://www.ilsole24ore.com/art/kering-ricavi-oltre-8-miliardi-semestre-AE0HldZ?refresh_ce=1
- Kering. (2017). *Kering*. Retrieved from Sustainability Progress Report 2017-2020: <https://keringcorporate.dam.kering.com/m/242e491bd51cfae0/original/Kering-Sustainability-Progress-Report-2017-2020.pdf>
- Kering. (2018). *Codice Etico*. Retrieved from Kering: https://keringcorporate.dam.kering.com/m/169869decd0ab086/original/Kering_CodeEthique2019_DEF-A4-Italian.pdf
- Kering. (2020). *Sustainability Progress Report*. Retrieved from Kering: <https://keringcorporate.dam.kering.com/m/242e491bd51cfae0/original/Kering-Sustainability-Progress-Report-2017-2020.pdf>
- Kering. (n.d.). *Advocating Diversity and Gender Parity*. Retrieved from Kering: <https://progress-report.kering.com/home/discover-collaborate/introduction/advocating-diversity-and-gender-parity/>
- Kering. (n.d.). *Il Gruppo: la nostra storia*. Retrieved from Kering: <https://www.kering.com/it/il-gruppo/cultura-e-patrimonio/la-nostra-storia/?page=39>
- Long, T. B. (2020, Giugno). *Sustainable Business Strategy*. Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/332414437_Sustainable_Business_Strategy
- LVMH. (2020, Luglio 2). *In occasione del Pride Month 2020, LVMH rinnova il proprio impegno nella promozione di una cultura aziendale basata sull'inclusione delle diversità*. Retrieved from LVMH: <https://www.lvmh.it/notizie-documenti/notizie/in-occasione-del-pride-month-2020-lvmh-rinnova-il-proprio-impegno-nella-promozione-di-una-cultura-aziendale-basata-sullinclusione-delle-diversita/>
- LVMH. (2020, Luglio 9). *L'Inclusion Index di LVMH individua e promuove le iniziative volte a sviluppare la diversità e l'inclusione all'interno del Gruppo*. Retrieved from LVMH:

- <https://www.lvmh.it/notizie-documenti/notizie/linclusion-index-di-lvmh-individua-e-promuove-le-iniziativa-volte-a-sviluppare-la-diversita-e-linclusion-allinterno-del-gruppo/>
- LVMH. (2021). *Diversity & Inclusion*. Retrieved from Inside LVMH: <https://www.insidelvmh.com/learning/18>
- LVMH. (2021). *Inside LVMH*. Retrieved from Inside LVMH: <https://www.insidelvmh.com/learning/18>
- LVMH. (2021). *Luxury and Sustainability*. Retrieved from Inside LVMH: <https://www.insidelvmh.com>
- LVMH. (2021). *Report sulla Responsabilità sociale e ambientale 2020*. Retrieved from LVMH: https://r.lvmh-static.com/uploads/2021/04/ac_en_lvmh_reng20_all-accessible.pdf
- LVMH. (2021). *Report sulla Responsabilità sociale e ambientale 2020*. Retrieved from LVMH: https://r.lvmh-static.com/uploads/2021/04/ac_en_lvmh_reng20_all-accessible.pdf
- LVMH. (n.d.). *Il Gruppo*. Retrieved from LVMH: <https://www.lvmh.it/il-gruppo/>
- Ministero del Lavoro, della Salute e delle Politiche Sociali. (2009). *La convenzione delle Nazioni Unite sui diritti delle persone con disabilità*. Retrieved from https://www.esteri.it/mae/resource/doc/2016/07/c_01_convenzione_onu_ita.pdf
- Nazioni Unite. (2017). *Standard of Conduct for Business*. Retrieved from <https://www.unfe.org/wp-content/uploads/2017/09/UN-Standards-of-Conduct-Summary.pdf>
- Nazioni Unite. (2017). *Tackling Discrimination against Lesbian, Gay, Bi, Trans, & Intersex People – Standards of Conduct for Business*. Retrieved from <https://www.unfe.org/wp-content/uploads/2017/09/UN-Standards-of-Conduct.pdf>
- OMS – Organizzazione Mondiale della Sanità. (n.d.). Retrieved from <https://www.who.int/data>
- Parks – Liberi e Uguali. (n.d.). *LGBT Diversity Index*. Retrieved from <https://www.parksdiversity.eu/lgbt-diversity-index/>
- Refinitiv. (2020). *Refinitiv announces the 2020 D&I index top 100 most diverse & inclusive organizations globally*. Retrieved from <https://www.refinitiv.com/en/media-center/press-releases/2020/september/refinitiv-announces-the-2020-d-and-i-index-top-100-most-diverse-and-inclusive-organizations-globally>
- Refinitiv. (2020). *Top 100 diversity and inclusion companies*. Retrieved from Refinitiv: <https://www.refinitiv.com/en/sustainable-finance/diversity-and-inclusion-top-100>
- Refinitiv. (n.d.). *Refinitiv Global Diversity and Inclusion Index – Index Methodology*. Retrieved from https://www.refinitiv.com/content/dam/marketing/en_us/documents/methodology/diversity-and-inclusion-index-methodology.pdf

Rete Lenford. (n.d.). *Discriminazione sul lavoro*. Retrieved from Rete Lenford - Avvocatura per i diritti LGBTI: <https://www.retelenford.it/temi/discriminazione-in-ambito-lavorativo/>

Sodalitas. (2009). *Carta per le Pari Opportunità e l'Uguaglianza sul Lavoro*. Retrieved from <https://www.cartapariopportunita.it/diversity-charter/>

Sodalitas. (n.d.). *Bussola per le PMI*. Retrieved from https://www.sodalitas.it/public/allegati/Bussola-PMI_2016713143025304.pdf

Sodalitas. (n.d.). *Carta per le pari opportunità e l'uguaglianza sul lavoro*. Retrieved from <https://www.sodalitas.it/fare/lavoro-e-inclusione/carta-per-le-pari-opportunita-e-luguaglianza-sul-lavoro>

United Nations. (n.d.). *#Envision2030*. Retrieved from United Nations: <https://www.un.org/development/desa/disabilities/envision2030.html>

Wikipedia. (n.d.). *Kering*. Retrieved from Wikipedia: <https://it.wikipedia.org/wiki/Kering>