

*Corso di studi in Strategic Management*

*Loriblu, tra Innovazione e Tradizione*

*La candidatura alla certificazione UNI/PDR 125:2022,  
come opportunità di osservazione diretta,  
del processo di innovazione organizzativa.*

RELATORE:

Prof. Marco De Maggio

CANDIDATO:

Marco Amadio  
Matr. 766061

CORELATORE:

Prof. Giovanni Valentini

ANNO ACCADEMICO 2023-2024

# RINGRAZIAMENTI

Vorrei dedicare la mia attenzione a tutti coloro che mi sono stati vicini e mi hanno supportato, in questo percorso di crescita personale e professionale.

In primis, vorrei ringraziare di cuore i miei genitori che, confidando in me, mi hanno sempre appoggiato e spronato, rendendo possibile il conseguimento di questo importante traguardo.

Un sentito ringraziamento va al Prof. Marco De Maggio e al Prof. Giovanni Valentini, che mi hanno concesso sia l'onore di essere da Loro rappresentato, sia l'opportunità di conoscere e approfondire l'argomento di studio di questa tesi, sostenendomi nelle fasi di ricerca e di stesura.

Vorrei esprimere gratitudine e riconoscenza all'azienda Loriblu S.p.A., al management in generale e ad ogni singolo professionista che lo compone in particolare, per l'accoglienza ricevuta e per la collaborazione. Mi hanno consentito di ampliare il mio bagaglio di esperienza e di conoscenza.

Desidero infine ringraziare tutti coloro che vorranno dedicare parte del proprio tempo a leggere i contenuti della presente tesi, fiducioso che vi potranno trovare spunti di riflessione e di approfondimento.



# ***INDICE***

INTRODUZIONE	3
CAPITOLO 1.	
DAL CONCETTO DI INNOVAZIONE, ALLA INDIVIDUAZIONE DELLE PRINCIPALI LEVE DI INNOVAZIONE ORGANIZZATIVA MIRATA A PROMUOVERE PARITÀ DI GENERE E INCLUSIONE	
1.1 TIPOLOGIE DI INNOVAZIONE	7
1.2 L'IMPORTANZA DELL'INNOVAZIONE IN AZIENDA	8
1.3 INNOVAZIONE ORGANIZZATIVA, OSTACOLI & OPPORTUNITA'	10
1.4 INDIVIDUAZIONE DI POSSIBILI LEVE DI INNOVAZIONE ORGANIZZATIVA IN CONTESTI AZIENDALI	14
CAPITOLO 2.	
METODOLOGIA DI RICERCA	
2.1 IL CASO DI STUDIO ESPLORATIVO	18
2.2 RACCOLTA E VALIDAZIONE DEI DATI	20
CAPITOLO 3.	
LORIBLU: L'INTRODUZIONE DELLA CERTIFICAZIONE UNI/PDR 125:2022, COME OPPORTUNITÀ DI INNOVAZIONE ORGANIZZATIVA	
3.1 LA REALTA' "LORIBLU"	24
3.2 LA CERTIFICAZIONE UNI/PDR 125:2022	26
3.3 IL COINVOLGIMENTO DIRETTO DELL'OSSERVATORE	29
3.4 AREA CULTURA & STRATEGIA. KPI: FORMALIZZAZIONE & IMPLEMENTAZIONE DEL PIANO STRATEGICO	32
3.4.1 CALCOLO DEL KPI & ASSEGNAZIONE PUNTEGGIO	33
3.5 AREA GOVERNANCE AZIENDALE. KPI: DEFINIZIONE DI UN PRESIDIO	34
3.5.1 CALCOLO DEL KPI & ASSEGNAZIONE PUNTEGGIO	35
3.6 AREA SVILUPPO PROCESSI HR. KPI: HR PROCESSES	36
3.6.1 CALCOLO DEL KPI & ASSEGNAZIONE PUNTEGGIO	37
3.7 AREA OPPORTUNITA' DI CRESCITA ED INCLUSIONE DELLE DONNE IN AZIENDA. KPI: PERCENTUALE DI DONNE RISPETTO AL BENCHMARK DI SETTORE	38
3.7.1 CALCOLO DEL KPI & ASSEGNAZIONE PUNTEGGIO	39

3.8 AREA EQUITA' REMUNERATIVA. KPI: DIFFERENZA RETRIBUTIVA E LIVELLO DI INQUADRAMENTO	41
3.8.1 CALCOLO DEL KPI & ASSEGNAZIONE PUNTEGGIO	42
3.9 AREA POLICY SULLA GENITORIALITÀ & WORK-LIFE BALANCE. KPI: TUTELA DELLA GENITORIALITA' & CONCILIAZIONE VITA-LAVORO	45
3.9.1 CALCOLO DEL KPI & ASSEGNAZIONE PUNTEGGIO	47
3.10 UNI/PdR 125:2022: CATALIZZATORE DELL'INNOVAZIONE ORGANIZZATIVA	49
3.11 OSTACOLI E DINAMICHE COMPORTAMENTALI	50
CAPITOLO 4.	
ESITI DELL'ANALISI E DELL'OSSERVAZIONE DIRETTA	52
4.1 VALIDAZIONE DELLE INFORMAZIONI E TRIANGOLAZIONE DELLE EVIDENZE	53
4.2 PIANO STRATEGICO	56
4.3 HR	58
4.4 NUOVE FIGURE	60
4.5 VIGILANZA SULLE DISCRIMINAZIONI	62
4.6 CONSIDERAZIONI DEL PROCEDIMENTO IN LORIBLU	64
CAPITOLO 5.	
CONCLUSIONI	66
APPENDICE	71
1) OBIETTIVI E STRUMENTI	74
2) SCOPO E CAMPO DI APPLICAZIONE	75
3) TUTTI I KPI RICHIESTI DALLE 6 AREE DELLA UNI/PDR 125:2022	75
4) KPI CULTURA E STRATEGIA: IMPLEMENTAZIONE DEL PIANO & OSSERVAZIONI	85
5) KPI GOVERNANCE: IMPLEMENTAZIONE & OSSERVAZIONI	86
6) FOGLI EXCEL RELATIVI AI KPI PERCENTUALE DI DONNE RISPETTO AL BENCHMARK DI SETTORE E DIFFERENZA RETRIBUTIVA E LIVELLO DI INQUADRAMENTO	87
BIBLIOGRAFIA & SITOGRAFIA	91

# INTRODUZIONE

Nell'ultimo ventennio, l'innovazione si è dimostrata sempre più un fattore imprescindibile per la crescita e la competitività delle aziende.

L'introduzione di una innovazione nel contesto aziendale deve spesso superare ostacoli sia interni, sia esterni alle organizzazioni: resistenze culturali al cambiamento, burocrazie, a volte quadri normativi di riferimento, non sempre univoci e chiari.

Gli studiosi dell'innovazione, tramite studi analitici ed approfondimenti, offrono punti di vista spesso divergenti, su come superare tali ostacoli e sui metodi più o meno opportuni per innovare. Emergono posizioni altrettanto divergenti sulle fonti dell'innovazione, fattori e processi, in alcuni casi si propende per la prospettiva che vede l'innovazione come l'esito di fenomeni casuali e spontanei.

Nella realtà, l'innovazione può nascere da una o più leve strategiche, purché seguita da un processo strutturato che ne garantisca l'implementazione, con un investimento adeguato, richiedendo risorse dedicate per essere concretamente attuata.

Qualsiasi sia la fonte dell'innovazione, l'individuazione di risultati misurabili e osservabili nel lungo periodo permette valutare il successo dell'iniziativa, garantire un uso efficace delle risorse investite e consentire che il processo possa essere studiato e replicato in altri contesti aziendali.

L'innovazione organizzativa in azienda può scaturire da qualsiasi reparto: in genere i primi ad esser chiamati in causa sono Hr, responsabile della gestione del capitale umano e Governance, in possesso di un punto di osservazione privilegiato e globale sull'azienda.

A partire dai settori, reparti o team che per primi promuovono il cambiamento, si avvia un'evoluzione progressiva del resto dell'organizzazione.

La presente tesi, senza alcuna presunzione di esaustività, si offre di:

1. analizzare alcune leve di innovazione organizzativa in contesti aziendali;

2. osservare il processo strutturato di introduzione di una innovazione organizzativa attraverso lo studio del caso in un'azienda italiana;
3. sulla base degli esiti dell'osservazione diretta, estrapolare principi che possano essere replicati in contesti aziendali analoghi.

Sono elementi distintivi del presente lavoro: il coinvolgimento diretto dell'osservatore nel processo osservato, che ha consentito una comprensione profonda e dettagliata delle dinamiche organizzative, documentando sfide e successi; la particolare circostanza di realizzare un processo strutturato di introduzione dell'innovazione organizzativa nelle attività definite per la candidatura dell'azienda alla certificazione UNI/PdR 125:2022, introdotta nell'ambito del PNRR, orientato alla riduzione di discriminazione e alla promozione dell'equità di genere.

Nei prossimi capitoli, viene presentata una rassegna della letteratura di riferimento, con particolare attenzione a temi quali gli ostacoli all'innovazione e i metodi per il loro superamento, l'introduzione dell'innovazione e i relativi benefici riscontrabili.

Un capitolo è dedicato alla descrizione della metodologia adottata per lo sviluppo del caso di studio, i criteri di scelta dell'azienda, le modalità di contatto, la raccolta e la verifica delle evidenze.

Infine, l'analisi degli esiti dell'osservazione viene presentata nella prospettiva più ampia della possibile generalizzazione e replicabilità in altre realtà aziendali.

## CAPITOLO 1.

DAL CONCETTO DI INNOVAZIONE, ALLA  
INDIVIDUAZIONE DELLE PRINCIPALI LEVE  
DI INNOVAZIONE ORGANIZZATIVA MIRATA A  
PROMUOVERE PARITÀ DI GENERE E  
INCLUSIONE

Nel 1934, in “Theory of Economic Development”, l’economista austriaco Joseph Schumpeter definisce l’innovazione come “la prima introduzione nel sistema economico e sociale di un nuovo prodotto, servizio, processo, mercato, fattore produttivo o modello organizzativo”<sup>1</sup>, sottolineandone le diverse forme e l’applicabilità a tutte le fasi del ciclo di vita dell’impresa.

Con il concetto di “distruzione creatrice” l’autore descrive quella forza che in un’impresa fa raggiungere la dimensione critica del cambiamento economico e dà il via al processo di innovazione, attribuendo all’innovazione le caratteristiche di un processo che obbliga le imprese a distruggere l’esistente, ad accantonare qualcosa di obsoleto per dar luce a qualcosa di nuovo, o di migliorato, senza alcuna garanzia di successo.

Se il rischio del fallimento può rappresentare un significativo ostacolo all’innovazione, la letteratura di settore riporta innumerevoli esempi di aziende che hanno pagato con l’uscita dal mercato la carenza di innovazione tecnologica. Tra le altre imprese che hanno perso la loro posizione leader nel settore di riferimento, per carenza di innovazione, Polaroid ha continuato a produrre pellicole per istantanee e rullini fotografici e non ha accolto la nuova tecnologia digitale di salvare le foto su scheda di memoria.<sup>2</sup> Anche Blockbuster, celebre catena di noleggio di film in cassetta americana, che, con l’avvento di internet e dello streaming, ha deciso di rimanere ancorata al suo sistema e di continuare ad offrire il proprio prodotto solo per via fisica, a differenza di Netflix, che ha puntato quasi esclusivamente sullo streaming. Da azienda leader in quel settore, Blockbuster è fallita in poco tempo, mentre Netflix da azienda mediocre con poche migliaia di clienti, oggi può contare su 297 milioni di utenti ed è considerata una tra le top tre piattaforme di streaming a livello mondiale.<sup>3</sup>

---

<sup>1</sup> J.A. Schumpeter, “*The Theory of Economic Development*”, Harvard University Press, Cambridge, 1934, p. 12.

<sup>2</sup> H. Kei, “*A Business Failure Case Study of Polaroid’s Collapse*”, Harvard Business School, 2020, pp. 2-4.

<sup>3</sup> A. Ash, “*How Blockbuster Went From Dominating the Video Business to Bankruptcy*”, Business Insider, 2020, pp. 1-3.

## 1.1 TIPOLOGIE DI INNOVAZIONE

L'innovazione può essere classificata in vari modi. Una distinzione fondamentale riguarda l'intensità dell'innovazione, e distingue l'innovazione incrementale da quella radicale.<sup>4</sup>

La prima implica miglioramenti gradualmente e continui di prodotti, servizi o processi esistenti; è tipica delle aziende che operano in mercati maturi e si concentra sull'ottimizzazione e sull'efficienza. Ad esempio, i finestrini elettrici nelle automobili, prima erano un optional, ora sono la norma.

La seconda tipologia di innovazione, quella radicale, comporta invece cambiamenti profondi e dirompenti, che possono creare nuovi mercati o trasformare completamente quelli esistenti. Questo tipo di innovazione va di pari passo con l'introduzione di nuove tecnologie, o modelli di business inediti.

Nel 1997 il saggista ed economista Clayton M. Christensen, celebre per il suo lavoro sull'innovazione dirompente, ha evidenziato come “*successful companies can fail because of their ability to do well what they should not do, i.e. gradually improve their technologies instead of developing new and radical innovations*”<sup>5</sup>. È necessario, dunque, che le aziende sappiano riconoscere quando è opportuno operare migliorie continue e quando invece è indispensabile rivoluzionare i propri processi o prodotti, per rimanere all'avanguardia.

Un'altra comune classificazione delle tipologie di innovazione distingue fra le innovazioni di prodotto, di processo ed organizzativa.<sup>6</sup>

L'innovazione di prodotto consiste nello sviluppo di nuovi beni, o nel miglioramento significativo di quelli esistenti. La stessa mira a soddisfare nuove esigenze dei clienti, ovvero a soddisfare le esigenze emergenti dalle neotecnologie

---

<sup>4</sup> M. Schilling e F. Izzo, “*Gestione dell'innovazione*”, McGraw-Hill, Milano, 2020, pp. 80-84.

<sup>5</sup> Christensen, “*The Innovator's Dilemma*,” Harvard Business Review Press, Boston, 1997, p.7.

<sup>6</sup> Ibidem, pp. 107-111.

disponibili sul mercato. Ne è un esempio chiaro è il passaggio dai telefoni cellulari agli smartphone odierni.

L'innovazione di processo riguarda il miglioramento dei metodi di produzione, o di erogazione dei servizi. La stessa rende i processi all'interno dell'azienda, più efficienti ed efficaci. Ne è l'esempio più spesso richiamato, l'introduzione della catena di montaggio da parte di Henry Ford, che ha aumentato significativamente la produttività nel settore automobilistico e ha reso le automobili accessibili a un pubblico più vasto.<sup>7</sup>

Questo tipo di innovazione implica sia un utilizzo più efficiente delle risorse umane in azienda, sia un risparmio notevole di tempo, con conseguente aumento della competitività. Infatti, la casa automobilistica è riuscita non solo a risparmiare sulla manodopera, ma anche a ridurre il tempo di produzione di ogni singola auto. In tal modo, il veicolo può essere venduto ad un prezzo più accessibile, rispetto alla media di mercato dell'epoca. E fu così, che nel 1927 la Ford iniziò a vendere la "Model A", con un prezzo di 385 dollari, circa 660 dollari odierni, rendendola la prima macchina per il popolo americano, nella storia.

## 1.2 L'IMPORTANZA DELL'INNOVAZIONE IN AZIENDA

L'innovazione rappresenta un propulsore cruciale per la crescita e la competitività delle organizzazioni.

L'importanza dell'innovazione risiede nella sua capacità di consentire alle aziende di adattarsi prontamente ai cambiamenti tecnologici, economici e sociali, mantenendo così un vantaggio competitivo sostenibile nel tempo.

---

<sup>7</sup> G. Hasley, "The Moving Assembly Line and the Five-Dollar Workday", Ford Corporate, 2020, pp. 1-5.

L'economista Peter F. Drucker, uno dei più influenti studiosi nel campo della gestione aziendale, affermò nel 1985 che *“innovation is the specific act of the entrepreneur, the gesture that gives resources a new ability to create wealth”*.<sup>8</sup>

Questo concetto sottolinea come l'innovazione non sia soltanto un'azione isolata, ma un processo continuo che trasforma le risorse esistenti in nuove opportunità di crescita e sviluppo. La stessa è lo strumento che consente all'imprenditore di creare nuove opportunità e ricchezza, ovvero di sfruttare in modo rivoluzionario le risorse esistenti, per potenziarne il valore.

L'innovazione è considerata vitale per le aziende, per molteplici ragioni.<sup>9</sup>

In primo luogo, essa contribuisce in maniera significativa alla competitività. Le aziende innovative sono in grado di distinguersi dai concorrenti, attraverso prodotti unici e servizi migliorati, guadagnando così rilevanti quote di mercato. Apple, ad esempio, ha mantenuto la sua posizione di leadership nel mercato tecnologico grazie alla continua innovazione dei suoi prodotti, come l'iPhone, le Air pods e l'Apple watch, che hanno introdotto funzionalità avanzate e miglioramenti tecnici costanti.<sup>10</sup>

L'innovazione stimola di conseguenza la crescita economica, creando nuove opportunità di lavoro e, per le aziende più ambiziose, la possibilità di conquistare nuovi mercati, in un'ottica di differenziazione di business. L'adozione di nuove tecnologie e l'introduzione di nuovi prodotti e servizi possono generare nuovi settori economici, come dimostrato dall'attuale rivoluzione digitale e dalla crescita esponenziale delle industrie legate alle sfide tecnologie dell'informazione.

Questa dinamica è fondamentale per sostenere l'espansione economica e per garantire la prosperità a lungo termine delle economie nazionali.<sup>11</sup>

Inoltre, l'innovazione ha la capacità di migliorare l'efficienza operativa delle aziende: miglioramenti nei processi interni possono ridurre i costi e aumentare l'efficienza complessiva.

---

<sup>8</sup> Drucker, *“Innovation and Entrepreneurship”*, Harper & Row, New York, 1985, p. 20.

<sup>9</sup> M. Boyles, *“Innovation In Business: What It Is & Why It's Important”*, Harvard Business School, 2022, pp. 1-4.

<sup>10</sup> B. Lovejoy, *“Apple still dominates wearables market, despite nose-diving sales”*, Apple Inc. 2022, pp.2-3.

<sup>11</sup> D. Comin e M. Mestieri, *“How Technology Adoption Affects Global Economies”*, Harvard Business School, Working Knowledge, 2022, pp. 1-4.

L'innovazione di processo, come l'introduzione della produzione just-in-time proposta a inizio secolo dalla Toyota, nell'industria automobilistica, ha permesso a molte aziende di ottimizzare la gestione delle scorte e ridurre gli sprechi: migliorando così la produttività complessiva, portando a risparmi significativi e ad un utilizzo più efficace delle risorse aziendali.<sup>12</sup>

Sostanzialmente, le innovazioni sia di processo, sia di prodotto possono contribuire a pratiche sostenibili, riducendo ad esempio l'impatto ambientale delle attività produttive, grazie ad un processo di produzione più green o ad un prodotto realizzato con un materiale più ecosostenibile del precedente.

L'innovazione, dunque, gioca un ruolo fondamentale nel raggiungimento di questi obiettivi; la flessibilità e l'agilità sono caratteristiche essenziali per il successo a lungo termine.<sup>13</sup>

### 1.3 INNOVAZIONE ORGANIZZATIVA, OSTACOLI & OPPORTUNITA'

L'innovazione organizzativa implica la riconfigurazione dei processi interni dell'impresa, delle pratiche gestionali e dei modelli di business, per migliorare la performance aziendale. Questo tipo di innovazione ha un impatto significativo sulla competitività dell'impresa, anche se spesso è meno visibile, rispetto all'innovazione di prodotto e di processo.<sup>14</sup>

Un'innovazione organizzativa si concretizza, ad esempio, con l'introduzione di strutture gestionali dinamiche nelle aziende che, promuovendo team interfunzionali con iterazioni rapide, migliorano la capacità di rispondere prontamente ai

---

<sup>12</sup> J. Parashar, "Why Toyota's Just-in-Time Method Is Critical to Its Success, Market Realist," 2016, pp. 1-7.

<sup>13</sup> A. Poggi, "L'innovazione è il motore della Transizione Green", Deloitte Italia, 2022, pp. 5-7.

<sup>14</sup> P. Rossi, "L'innovazione organizzativa. Forme, contesti e implicazioni sociali", Bicocca Open Archive, 2018, p. 1.

cambiamenti del mercato, rispetto alle imprese zavorrate da strutture formali e poco flessibili.<sup>15</sup>

Nonostante la riconosciuta utilità, opportunità e necessità, per la vita aziendale, numerosi autori ne evidenziano rischi, resistenze e ostacoli.

D.J. Teece, ricercatore della Berkley University, nell'articolo "*Dynamic Capabilities and Their Role in Organizational Innovation*", scrive che "le capacità dinamiche sono essenziali per lo sviluppo e la sostenibilità dell'innovazione, permettendo alle organizzazioni di adattarsi rapidamente ai cambiamenti del mercato"<sup>16</sup>.

Muovendo da un diverso punto di osservazione, F. Kalay ricercatore alla Yil University of Turkey e il suo collega L. Stevensen, nell' articolo "*The Impact of Organization Structure on Innovation*", sostengono che una struttura organizzativa rigida può ridurre la capacità di innovare in azienda fino al 40%<sup>17</sup>.

A rallentare i processi innovativi, non sono solo le barriere interne alle aziende, ma anche quelle burocratiche.

Secondo quanto sostenuto da McKinsey & Company, nell'articolo intitolato "*Cultural Barriers to Organization Innovations*", "i fattori culturali interni rappresentano significativi ostacoli all'innovazione e richiedono ingenti investimenti per esser soppiantati, solo il 35% delle aziende del campione riconoscono i fattori culturali come freno all'innovazione".<sup>18</sup>

Anche P.R. Lawrence, sul Harvard Business Review, scrive che "la resistenza al cambiamento, spesso radicata nella cultura aziendale, rappresenta uno degli ostacoli più significativi all'innovazione, circa il 75% delle iniziative di cambiamento organizzativo fallisce a causa della resistenza organizzativa".<sup>19</sup>

Tuttavia, numerosi studi esplicano modalità e metodologie per superare questi *bias*, evidenziando come sia possibile evitare tali ostacoli e dare vita ad un processo

---

<sup>15</sup> Ibidem. p. 3.

<sup>16</sup> Teece, D. J. "*Dynamic Capabilities and Strategic Management*", Strategic Management Journal, Vol. 18, No. 7, 1997, p. 509.

<sup>17</sup> F. Kalay, "*The impact of Organization Structure on Innovation*", Journal of Business Economics and Finance, Vol. 5, No. 1, 2026, p. 132.

<sup>18</sup> L. Furstenthal, A. Morris, E. Roth, "*Overcoming Barriers to Innovation*", McKinsey & Company, 2022, p. 7.

<sup>19</sup> J. P. Kotter, "*Leading Change*", Harvard Business Review Press, Boston, 1996, p. 6.

innovativo. Nello studio “*Overcoming the Four Big Barriers to Innovation Success*” di BCG, le aziende più innovative per superare le barriere all'innovazione creano ecosistemi diversificati e definiscono chiaramente i ruoli dei partner esterni e interni, per aumentare l'efficacia dei progetti innovativi.<sup>20</sup>

Un altro studio che dimostra come superare gli ostacoli interni alle imprese, punta l'attenzione su di una leadership qualificata. In questa prospettiva, K. Koziol - Nadolna, nell'articolo “*The Role of Leadership In Overcoming Organizational Barriers to Innovation*”,<sup>21</sup> afferma che “la leadership efficace svolge un ruolo cruciale nel superare le barriere all'innovazione promuovendo un ambiente di supporto che incoraggia la creatività, premia il comportamento innovativo e allinea gli obiettivi organizzativi con le sfide del mercato”.

Alcune ricerche, incluse quelle condotte da McKinsey & Company (come: “*Diversity Wins*”<sup>22</sup>, “*Women in the workspace*”<sup>23</sup> e “*Delivering through diversity*”<sup>24</sup>), dimostrano che esiste una correlazione positiva tra la diversità di genere nei team di leadership e la performance finanziaria delle aziende. Le ditte con maggiore equilibrio di genere nei ruoli dirigenziali tendono a registrare ritorni sugli investimenti e livelli di profitto superiori, rispetto a quelle con minor diversità.

Nello studio “*The Role of Knowledge in Fostering Innovation*”, Marina Du Plessis afferma che “la gestione della conoscenza supporta l'innovazione, superando le barriere informative, l'80% delle aziende del campione che investono in gestione della conoscenza ha un aumento sia dell'innovazioni introdotte che del fatturato”.<sup>25</sup>

Lo studio “*Making diversity work for discovery and innovation*”<sup>26</sup>, di M.W. Nielse, professore del dipartimento di politiche Sociali all'Aarhus University,

---

<sup>20</sup> J. Harnoss, & R. Baeza, “*Overcoming the Four Big Barriers to Innovation Success*”, Boston Consulting Group, 2019, p. 3.

<sup>21</sup> Koziol-Nadolna, K., *The Role of Leadership in Stimulating Innovation in an Organization, Administrative Sciences*, Vol. 10, No. 3, 2020, p. 9.

<sup>22</sup> S.D. Fyle, V. Hunt, K. Dolan, S. Prince, “*Diversity Wins: How Inclusion Matters*”, McKinsey & Company, 2020.

<sup>23</sup> S.D. Fyle, V. Hunt, L. Yee, S. Prince, “*Women in the Workplace*”, McKinsey & Company, 2024.

<sup>24</sup> S.D. Fyle, V. Hunt, L. Yee, S. Prince, “*Delivering Through Diversity*”, McKinsey & Company, 2018.

<sup>25</sup> M. Du Plessis, “*The Role of Knowledge Management in Innovation*”, *Journal of Knowledge Management*, Vol. 11, No. 4, 2007, p. 29.

<sup>26</sup> M.W. Nielsen, C.W. Bloch, L. Schiebinger, “*Making Gender Diversity Work for Scientific Discovery and Innovation*”, *Nature Human Behaviour*, Vol. 2, No. 10, 2018.

Denmark, ha evidenziato come la diversità culturale possa portare a una maggiore innovazione nei team aziendali.

Quale esempio di come le barriere e il loro superamento diano vita ad un'innovazione organizzativa, è utile ripensare alle innovazioni necessariamente introdotte in risposta all'epidemia di Covid-19, che ha visto l'introduzione di politiche di lavoro a distanza, come lo *smartworking* e modalità lavorative ibride. Questa nuova metodologia, dettata da cause di forza maggiore, ha permesso alle aziende di mantenere attiva la produttività e attrarre talenti da diverse regioni geografiche, portando come si è visto in seguito a una maggiore soddisfazione dei dipendenti e a un miglior equilibrio tra vita lavorativa e privata.<sup>27</sup>

Pertanto, la flessibilità e l'adattabilità sono diventate caratteristiche essenziali per il successo delle imprese moderne, permettendo loro di affrontare le sfide imposte da contesti economici e sociali in continua evoluzione.

Gran parte degli strumenti utilizzabili per avviare un'innovazione organizzativa si trovano nel dipartimento Hr, responsabile della gestione delle risorse umane.

Molte aziende stanno adottando pratiche innovative nella gestione delle risorse umane, come l'uso di strumenti di intelligenza artificiale per il recruiting, o la formazione continua attraverso piattaforme di e-learning. IBM, utilizza algoritmi di intelligenza artificiale per migliorare il processo di scouting dei candidati, aumentando l'efficienza e riducendo i pregiudizi, come riportato in uno studio di McKinsey<sup>28</sup> pubblicato nel 2018.<sup>29</sup>

Queste innovazioni stanno trasformando il modo in cui le aziende gestiscono il *talent* e sviluppano le competenze dei loro dipendenti, rendendo i processi di selezione e formazione più efficienti e mirati al singolo individuo.

---

<sup>27</sup> C. Ciaccia, "Lo smart working è solo la punta dell'iceberg. In tutto il mondo si lavora allo sviluppo di strumenti per incrementare la flessibilità organizzativa con realtà aumentata, workspace virtuali, assistenti artificiali. Ma per una vera svolta servono nuovi modelli organizzativi "ibridi" e lo sviluppo del lavoro collaborativo", Agenda EU, 2021, pp. 10-21.

<sup>28</sup> S. Andrianova, D. Maor, B. Schaninger, "Winning with Your Talent-Management Strategy", McKinsey & Company, 2020.

<sup>29</sup> J. Manyika, R. Chui, M. Miremadi, N. George, e M. Henke, "Notes from the AI Frontier: Applications and Value of Deep Learning", McKinsey Global Institute, McKinsey & Company, 2018, pp. 13-36.

## 1.4 INDIVIDUAZIONE DI POSSIBILI LEVE DI INNOVAZIONE ORGANIZZATIVA IN CONTESTI AZIENDALI

Da un esame approfondito della letteratura di riferimento, emergono ambiti di studio riguardanti nello specifico l'innovazione organizzativa, nonché metodi e dinamiche per metterla in atto. Tali studi, di seguito riportati, permettono di formulare le ipotesi su cui fondare l'analisi alla base del presente lavoro.

È dimostrato che le imprese nel quartile superiore per diversità di genere hanno il 15% di probabilità in più di avere rendimenti finanziari maggiori. In altre parole, nel dataset di aziende prese a campione, il 25% con i valori più alti, hanno il 15% di probabilità in più di maggiori guadagni su base annua, rispetto agli introiti medi.<sup>30</sup>

Così come esistono alcune evidenze della correlazione tra una corretta gestione della diversità e dell'inclusione e miglioramenti fino al 35% della competitività dell'azienda rispetto alla media del settore in cui opera.

In un'analisi esplorativa dell'impatto della diversità di genere sulle performance aziendali, condotta su un pool di aziende della Carolina del Nord, in America<sup>31</sup>, si evidenzia che le imprese con una forte diversità di genere, maggiore del 35%, hanno dipendenti più fedeli, che restano in azienda 5,4 volte in più rispetto ad aziende con bassa diversità di genere.

La University of Edinburgh, Business School, si è espressamente interessata alla figura del Buddy. Nel suo report "The Buddy System and Why You Should Try It"<sup>32</sup> vi è una disamina sull'implementazione del Buddy system nei programmi di sviluppo di alcune aziende satellite della medesima università. Nello stesso si è visto

---

<sup>30</sup> V.Hunt, D. Layton, S. Prince, "Diversity Matters", McKensey & Company, 2015, p. 2.

<sup>31</sup> M.J. Syed, "Cognitive Diversity Drives Innovation", 2020, pp. 22-30.

<sup>32</sup> L. Reuther, "The Buddy System and Why You Should Try It", University of Edinburgh Business School, 2021.

come risultato, l'espansione della rete professionale e la creazione di nuove amicizie che, combinate all'unisono, hanno portato ad un miglioramento delle competenze generali di ogni dipendente.

In uno studio sull'importanza dell'implementazione del Buddy system nel mondo del lavoro, per migliorare l'engagement dei dipendenti <sup>33</sup>, emerge che la presenza di un Buddy durante l'affiancamento ad un nuovo dipendente, nella quasi totalità dei casi comporta la nascita di un rapporto amichevole che va oltre l'orario lavorativo e che i dipendenti che creano questo tipo di relazione sul luogo di lavoro sono fino a 7 volte più coinvolti, aumentando di molto l'*engagement* personale, e del 12% più produttivi.

Un'indagine basata su interviste qualitative e survey quantitative su 23.600 dipendenti di aziende<sup>34</sup>, condotta dalla tedesca Max Planck Society<sup>35</sup>, conferma un assunto diffuso, che le donne siano più discriminate degli uomini, specialmente se svolgono mansioni con basse responsabilità, quindi in una fase iniziale della carriera lavorativa, con il rischio di compromettere l'attitudine e la propensione al lavoro, oltre che, per il futuro, la crescita professionale dell'individuo.

Sugli effetti della discriminazione sottile sul luogo di lavoro e su come essa influisca sulla salute psicologica e fisica dei dipendenti, uno studio condotto della Business School of Cambridge <sup>36</sup> individua nell'esposizione ripetuta alla discriminazione sottile la causa di significativi svantaggi nel tempo, evidenziando che il 30.9% del personale discriminato ha subito esperienze di bullismo e molestie sul lavoro, con impatti negativi sulla salute fisica e mentale.

Per contro, uno studio della Oxford University<sup>37</sup> esamina gli effetti dell'introduzione di strumenti atti alla sorveglianza nel rispetto delle disposizioni di

---

<sup>33</sup> L. Reuther, "What is the Buddy System? Intro to Workplace Buddy System", University of Edinburgh Business School, 2020, p. 88.

<sup>34</sup> J. Müller, C. Striebing, M. Schraudner, "Diversity and Discrimination in Research Organizations: Theoretical Starting Points", Diversity and Discrimination in Research Organizations, 2022, pp. 3-30.

<sup>35</sup> La Società Max Planck, una delle principali istituzioni tedesche nel campo della ricerca di base, è un'organizzazione senza scopo di lucro di diritto privato sotto forma di associazione registrata.

<sup>36</sup> K.P. Jones, D.F. Arena, C.L. Nittrouer, N.M. Alonso, A.P. Lindsey, "Subtle Discrimination in the Workplace: A Vicious Cycle", Industrial and Organizational Psychology, 2017, pp. 51-76.

<sup>37</sup> J. Vitak, M. Zimmer, "Surveillance and the Future of Work: Exploring Digital Era Monitoring", Journal of Computer-Mediated Communication, Oxford Academic Vol. 28, No. 4, p. 32.

legge<sup>38</sup>, in termini di aumento della produttività e riduzione dei casi di discriminazione. Conducendo una revisione sistemica delle metodologie di controllo sulla discriminazione in vari settori, emerge come le pratiche di sorveglianza ben progettate possano ridurre la casistica fino al 15% e migliorare la produttività dei dipendenti del 10%, quando accompagnate da politiche di inclusione adeguate.

---

<sup>38</sup> In Italia, la video sorveglianza volta a controllare i dipendenti, è vietata dal combinato disposto dalla L.n. 300 del 1970 (statuto dei Lavoratori) e del D.Lgs. n. 196 del 2003 (Codice in materia di protezione dei dati personali, il c.d. Codice Privacy).

CAPITOLO 2.  
METODOLOGIA DI RICERCA

## 2.1 IL CASO DI STUDIO ESPLORATIVO

Per le finalità del presente lavoro, alla luce della complessità dei fattori e delle dinamiche che accompagnano l'innovazione organizzativa, si è scelto di adottare un metodo della ricerca sociale, il caso di studio.

Considerata la complessità e la natura multifattoriale dei processi di innovazione da osservare, con riferimento alle tipologie di approccio metodologico a un caso studio:

- esplorativo: partendo da indagini preliminari,
- descrittivo: si cerca di descrivere un fenomeno nel suo contesto,
- esplicativo: si spiegano le relazioni causa-effetto, osservandole,

il presente lavoro è strutturato come un caso singolo di carattere esplorativo, con l'obiettivo di analizzare in profondità un fenomeno specifico, all'interno di un contesto empirico<sup>39</sup>.

L'approccio scelto si concentra sull'osservazione diretta e sulla costruzione di relazioni di causa-effetto, attraverso un'indagine il più possibile dettagliata e sistematica. Questo metodo è particolarmente indicato per la comprensione di fenomeni complessi, dove le variabili e le interazioni tra i soggetti non sono facilmente isolabili. L'analisi del caso studio seguirà un percorso interpretativo, finalizzato a individuare dinamiche emergenti e pattern ricorrenti.

Per agevolare l'osservazione ed avere una traccia predefinita dei processi che avrebbero determinato il cambiamento organizzativo, si è scelta un'azienda impegnata nelle attività propedeutiche alla candidatura per una certificazione, dai caratteri innovativi, relativa al rispetto della parità di genere.

Infatti, nel PNRR, il Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza – varato dal Governo Italiano nel 2021 con l'obiettivo di stimolare la ripresa economica e

---

<sup>39</sup> R.K. Yin, “*Case Study Research: Design and Methods*”, 5<sup>a</sup> ed, SAGE Publications, Thousand Oaks, 2014, pp. 19-53.

sostenibile del nostro Paese dopo l'epidemia di Covid-19 – è stato previsto lo stanziamento di ingenti fondi per far aumentare la produttività del paese. Tra le misure previste nel Piano, l'articolo 47 del D.L. 77, del 31 maggio 2021<sup>40</sup> si concentra sulla promozione delle pari opportunità, dell'equità generazionale, di genere e sull'inclusione, stabilendo che “per perseguire le finalità relative alle pari opportunità, generazionali e di genere e per promuovere l'inclusione lavorativa delle persone disabili” sono previsti “criteri orientati a promuovere l'imprenditoria giovanile, l'inclusione lavorativa delle persone disabili, la parità di genere e l'assunzione di giovani, con età inferiore a 36 anni e donne”.<sup>41</sup> Dai punti chiave dell'articolo in questione - clausole contrattuali e misure premio, pari opportunità e inclusione, quote occupazionali - deriva la Certificazione della Prassi di Riferimento UNI 125 del 2022.

Questa certificazione rappresenta un framework innovativo, sviluppato in Italia e destinato a fornire alle aziende linee guida concrete per valutare, monitorare e migliorare la parità di genere, all'interno delle loro strutture.

Offre un insieme di principi e pratiche standardizzate, che permettono alle organizzazioni di misurare il proprio impegno e progresso, in termini di inclusione e equità di genere, quindi di innovazione.

Queste pratiche standardizzate hanno fornito una base strutturata per svolgere la presente ricerca.

Per selezionare un'azienda che avesse intrapreso questo iter è stato identificato su base territoriale, per questioni di prossimità fisica, un cluster produttivo nella regione Marche, in cui è fiorente tra gli altri il settore del calzaturiero. Tra le aziende intervistate, Loriblu, un'impresa calzaturiera di Porto Sant'Elpidio, nel fermano, ha accolto la richiesta di essere oggetto di osservazione per l'elaborazione del caso di studio, accordando la possibilità di svolgere la rilevazione nel rispetto dell'approccio etnografico, ammettendo cioè l'osservatore alla partecipazione diretta al procedimento per ottenere la certificazione.

---

<sup>40</sup> Art.47, D.L. 77, del 31.05.2021:” *Pari opportunità e inclusione lavorativa nei contratti pubblici, nel PNRR e nel PNC*”.

<sup>41</sup> PNRR, 2021; Art. Cit.

Queste premesse hanno consentito un punto di osservazione diretto qualificato, tenuto conto che “l’osservazione partecipante consente al ricercatore di raccogliere dati da dentro il fenomeno studiato, fornendo una prospettiva unica e approfondita”.<sup>42</sup>

Questa particolare condizione permette di raccogliere informazioni privilegiate e i migliori dati contestualizzati oltre a consentire un continuo confronto in fase di analisi dei risultati per comprendere al meglio il processo sottostante. “Il ricercatore partecipante può ottenere informazioni che sarebbero impossibili da raccogliere, oltre e altrimenti, rendendo i dati raccolti più profondi e rilevanti”.<sup>43</sup>

## 2.2 RACCOLTA E VALIDAZIONE DEI DATI

Con riferimento alla raccolta delle informazioni per la costruzione del caso di studio, sono stati utilizzati dati di diversa natura:

- documentali: sono basati su documenti e regolamenti;
- interviste: la creazione di dati avviene tramite un processo di estrapolazione delle informazioni, a seguito di un’intervista ad un soggetto determinato;
- osservazioni dirette: i dati sono basati sui resoconti diretti del soggetto che svolge la ricerca.

Il caso di specie beneficia della possibilità di avvalersi di tutte le tipologie di dati menzionate, e di accesso a tutti i documenti e alle raccolte normative necessarie, in primis per ottenere la certificazione e successivamente per valutare se sia possibile basare un’innovazione organizzativa sulle leve enunciate. Il lavoro a stretto contatto con gli addetti dell’azienda ha permesso uno scambio continuo, la possibilità di far loro domande dal vivo e la costruzione di un diario di bordo. Questa modalità ha inoltre garantito la concreta triangolazione dei dati, essenziale per verificare la veridicità delle informazioni raccolte.

---

<sup>42</sup> R.K. Yin, “*Case Study Research: Design and Methods*”, 5ª ed, SAGE Publications, Thousand Oaks, 2014, p.113.

<sup>43</sup> R.K. Yin, Op. cit. p. 118.

Nello specifico, la permanenza in azienda ha consentito l'accesso alle informazioni relative alle linee guida della certificazione in questione, il dialogo con il team dei reparti Hr, la consultazione della contabilità e della reportistica aziendale, il confronto con l'Audit interno. L'osservatore, coinvolto nel processo come membro del team, ha infine potuto consultare i documenti aziendali inerenti alla cultura, le dinamiche e la gestione dei c.d. *intangibles* aziendali, elementi imprescindibili nell'ambito di cambiamento organizzativo.

L'osservazione delle pratiche quotidiane e delle interazioni sociali consente di capire come i membri dell'organizzazione percepiscono e reagiscono ai cambiamenti, di scoprire dei pattern comportamentali e di individuare i rapporti di causa-effetto.

Il processo di validazione dei dati è particolarmente delicato in casi come questo in cui le informazioni raccolte non sono documentali, né formalizzate in atti scritti.

Robert K. Yin suggerisce diverse modalità di convalida. In primis, è essenziale fare affidamento su delle definizioni operative chiare, per i concetti cruciali di tutto lo studio e applicabili al contesto di Loriblu.

Dunque, per la validità interna è stato verificato che l'operato fosse conforme a quanto previsto dal regolamento della Prassi di Riferimento, in quanto quest'ultimo risulta essere il protocollo più dettagliato nel caso di specie.

Per la verifica della validità esterna, sono stati censiti in letteratura studi coerenti con gli esiti dell'osservazione, attraverso un protocollo di verifica esterno: “un protocollo di caso studio ben strutturato è essenziale per assicurare che il processo di ricerca sia replicabile e che i risultati siano affidabili”.<sup>44</sup>

---

<sup>44</sup> R.K. Yin, Op. cit. p. 90.

CAPITOLO 3.

LORIBLU: L'INTRODUZIONE DELLA  
CERTIFICAZIONE UNI/PDR 125:2022,  
COME OPPORTUNITÀ DI  
INNOVAZIONE ORGANIZZATIVA

In questo capitolo viene presentata l'Azienda oggetto del caso di studio e si descrive nel dettaglio il processo di introduzione della certificazione UNI/PdR 125:2022 con l'obiettivo di comprendere come tale certificazione possa essere non solo un adempimento normativo, ma anche una leva strategica per l'innovazione organizzativa. In particolare, sono esplorati i diversi passaggi che hanno caratterizzato l'implementazione della certificazione, con un'attenzione specifica alle modalità di raccolta dei dati e alle sfide incontrate durante l'esecuzione del progetto.

Nei paragrafi successivi, vengono presentate le caratteristiche fondamentali della certificazione; segue una discussione riguardante il contesto aziendale di Loriblu, che ha scelto di adottare questo standard per migliorare la propria struttura organizzativa e i processi decisionali e viene evidenziata l'importanza di questa certificazione nel promuovere un cambiamento culturale all'interno dell'Azienda, con un focus particolare sugli impatti tangibili e intangibili che tale processo ha generato.

Successivamente, si entra nel dettaglio del processo di candidatura alla certificazione, illustrando le fasi operative che hanno portato Loriblu a raccogliere e analizzare i dati necessari per soddisfare i requisiti previsti; vengono descritti i KPI (Key Performance Indicators) e il loro rispettivo peso sul punteggio finale, essenziali sia per monitorare il progresso in ciascuna delle sei aree strategiche, sia per l'ottenimento della certificazione.

Particolare attenzione viene dedicata alla diretta esperienza di implementazione del processo di certificazione, con un'analisi critica delle dinamiche operative, delle difficoltà riscontrate e delle soluzioni messe in atto per superarle; vengono descritti i momenti chiave, come la creazione dei team multidisciplinari, la raccolta delle informazioni attraverso interviste con i dipendenti, e la validazione interna ed esterna dei dati raccolti.

Poi, vengono illustrati gli esiti, con un focus sulla capacità dello specifico protocollo richiesto dalla certificazione di fungere da catalizzatore per l'innovazione.

Vengono infine presentate le principali conclusioni in termini di contributo della certificazione al miglioramento della struttura organizzativa dell'Azienda, favorendo una maggiore inclusione e una gestione più efficace delle risorse umane.

### 3.1 LA REALTA' "LORIBLU"

Il settore calzaturiero italiano ha un forte posizionamento nell'alta moda a livello globale, per la sua tradizione di eccellenza e innovazione, e per l'uso meticoloso di tecniche artigianali che risalgono a secoli fa.

L'alta moda è uno dei 7 portabandiera del marchio "Made in Italy": una garanzia di qualità superiore, attenzione al dettaglio e un design peculiare, che trascende le tendenze passeggero ed effimere.<sup>45</sup>

Il concetto di "Made in Italy" va oltre il semplice luogo di produzione; è un richiamo al profilo artigianale, all'eleganza e alla sostenibilità, che sono radicate profondamente nella cultura italiana. Questo sigillo di qualità è riconosciuto globalmente e ha cementato la posizione delle calzature italiane, come leader incontrastato nel segmento del lusso internazionale. L'attenzione viene focalizzata sulla sostenibilità e sul modo in cui essa sta influenzando anche questo settore, che sta mutando rapidamente, all'insegna di pratiche che non solo preservano l'ambiente, ma assicurano anche la continuità delle sue antiche tradizioni artigianali, andando proprio a riscrivere il concetto da "Bello e Ben Fatto" a "Bello, Ben Fatto e Sostenibile".<sup>46</sup>

La resilienza e l'adattabilità dimostrate dalle aziende calzaturiere italiane fungono da modello per tutto il settore della moda, sottolineando che è possibile coniugare successo economico e responsabilità ambientale.

Tra i principali protagonisti dello scenario calzaturiero italiano, Loriblu rappresenta un valido esempio di come l'artigianalità locale possa affermarsi con successo nel contesto globale del Luxury, mantenendo le sue radici culturali ed i suoi valori tradizionali, mentre si adatta alle esigenze di un mercato in continua evoluzione.

Loriblu è stata fondata nella metà degli anni '70, da Annarita Pilotti e Graziano Cuccu, in un piccolo opificio situato nel cuore delle Marche, regione con una forte

---

<sup>45</sup> C. D'Arpizio, F. Levato, M. Zito, A. Del Fabbro, "Luxury Report 2021: From Surging Recovery to Elegant Advance – The Evolving Future of Luxury", Bain & Company, 2021, pp. 6-18.

<sup>46</sup> T. Buccellato, "Bello e Ben Fatto ad alto potenziale", Confindustria, 2019, p. 2.

tradizione nella produzione di calzature di qualità. Questo periodo storico, segnato da una vivace atmosfera culturale e da un dinamico sviluppo economico in Italia, si è dimostrato particolarmente favorevole, per l'espansione dell'industria della moda e del lusso.

Sin da subito Loriblu, muovendo i primi passi in un'epoca di grande fermento creativo, ha avuto la possibilità di apertura verso i mercati internazionali: un contesto che ha permesso all'Azienda di posizionarsi immediatamente come un attore emergente, nel settore delle calzature di alta gamma, particolarmente apprezzate in Asia, in Cina in Arabia Saudita ed in Russia.<sup>47</sup>

Il desiderio di mantenere un legame forte con le tecniche artigianali tradizionali, unito all'adozione di una visione innovativa nel design delle scarpe, l'attenzione minuziosa alla qualità, alla scelta dei materiali e al dettaglio del prodotto finito, hanno radicato l'identità di Loriblu nel concetto di “Lusso everyday”, combinando il comfort e l'eleganza, con le aspettative di un pubblico sempre più esigente e attento alla moda. L'attenzione minuziosa alla qualità e alla sostenibilità non ha impedito all'Azienda di espandersi a livello internazionale, quando nei primi anni '80, ha iniziato ad esplorare mercati al di fuori dell'Italia.<sup>48</sup>

Parallelamente all'espansione geografica, Loriblu ha affinato una strategia di mercato mirata, volta a soddisfare un pubblico esigente e amante del lusso. L'Azienda ha identificato con precisione le caratteristiche demografiche e comportamentali della sua clientela, che include principalmente individui con alto potere d'acquisto, interessati alla moda, alla qualità e al design esclusivo.

La demografia del target di Loriblu si compone prevalentemente di professionisti tra i 30 e i 70 anni, sia uomini che donne, che apprezzano l'artigianato di alta qualità e sono disposti a investire in prodotti di lusso, che esprimono uno status sociale e un certo gusto personale.

Inoltre, il comportamento di acquisto di tali consumatori, mostra una preferenza per il personal service e una forte lealtà al brand, una volta stabilita la fiducia nella qualità e nel valore dei prodotti.

---

<sup>47</sup> Loriblu Heritage Archive

<sup>48</sup> ibidem

La determinazione a mantenere la sede e la produzione non solo in Italia, ma nel territorio marchigiano, così come la scelta societaria di S.p.A. non quotata a Piazza Affari, si sono rivelate strategie inusuali, ma lungimiranti ed oggi connotano Loriblu quale Azienda leader e precursore delle recenti strategie di molteplici aziende del lusso, che mirano da un lato al delisting<sup>49</sup> e, dall' altro, al nearshoring<sup>50</sup> o, nella migliore delle ipotesi, al back-shoring.<sup>51</sup>

Oggi Loriblu, che può contare anche sulla collaborazione della nuova generazione della famiglia Cuccu, è sinonimo di eccellenza nel mondo.<sup>52</sup>

### 3.2 LA CERTIFICAZIONE UNI/PDR 125:2022

La certificazione si offre di promuovere l'adozione di un sistema di gestione della parità di genere nelle organizzazioni, fornisce linee guida per l'implementazione di politiche e pratiche aziendali volte a garantire l'inclusione, l'uguaglianza e la valorizzazione delle differenze di genere, contribuendo a creare un ambiente di lavoro più equo e inclusivo. Si suddivide in sei aree strategiche, dimensioni di analisi a cui è collegato un articolato sistema di *Key performance indicators* (Kpi) che guidano la rilevazione funzionale all'attribuzione della medesima.

Le sei aree cruciali per l'ottenimento della certificazione di parità di genere sono:

1. *Cultura e Strategia*: tale area valuta l'impegno dell'impresa nella promozione dell'inclusione, della parità di genere, intesa anche come gender diversity, attraverso politiche e strategie aziendali. La cultura riflette la vision, le finalità ed i valori condivisi nell'ambiente lavorativo; la strategia determina il piano d'azione, per conseguire gli obiettivi di equità di genere.

---

<sup>49</sup> Delisting: azione intrapresa da un'azienda che decide di ricomparsi tutte le sue azioni e uscire dalla borsa. È l'opposto del processo di quotazione in borsa.

<sup>50</sup> Consiste nell'esternalizzare parte dei servizi di un'impresa ad altre aziende in Paesi esteri vicini o limitrofi o nell'avvicinare la produzione al territorio di consumo.

<sup>51</sup> Il processo che vede la rilocalizzazione ha come destinazione il Paese d'origine dell'azienda.

<sup>52</sup> Loriblu Heritage Archive.

Il peso di tale area, in riferimento alla valutazione generale introdotta con il protocollo della certificazione, è pari al 15%.

I KPI di pertinenza sono 7, come riportati in appendice.

2. *Governance Aziendale*: questo settore valuta l'impegno profuso dai vertici aziendali, per promuovere e sostenere la parità di genere. Nello specifico, viene presa in considerazione l'effettiva rappresentanza femminile, in posizioni di leadership e decisionali. Il peso di tale area, in riferimento al giudizio globale, è pari al 15%. Gli indicatori di pertinenza, espressamente riportati in appendice, sono 5.
3. *Processi HR*: tale ambito analizza le politiche di reclutamento e selezione delle risorse umane, stabilite nel piano strategico e approvate dalla governance aziendale, per assicurare che siano libere da bias di genere e promuovano la diversità. L'influenza di tale area strategica, rispetto alla valutazione complessiva, è pari al 10%. I parametri attinenti, consultabili in appendice, sono 6.
4. *Opportunità di crescita ed inclusione delle donne in azienda*: questa tematica esamina e valuta l'effettiva possibilità di formazione, crescita professionale e avanzamento di carriera, offerte ai dipendenti, verificando che le stesse siano equamente accessibili a tutti i generi. Il peso dell'area, in riferimento al giudizio globale, è pari al 20%. Gli indicatori, che la caratterizzano, sono 7, tutti enunciati in appendice.
5. *Equità remunerativa per genere*: questo settore analizza le politiche retributive, in un'ottica complessiva di total reward, con riferimento anche ai compensi non monetari, come i sistemi di welfare e wellbeing, in relazione alla diversità di genere. Il peso di tale area, nel contesto della valutazione generale, è pari al 20%. I parametri di conformità sono 3, come riportati in appendice.
6. *Tutela della genitorialità e conciliazione vita-lavoro*: questa area esamina e valuta sia le iniziative a sostegno della genitorialità, come ad esempio la predisposizione di un ambiente di lavoro tale, da accogliere i dipendenti con figli in età prescolare, sia le politiche tese a promuovere il giusto equilibrio tra vita lavorativa e personale, come i congedi parentali e la flessibilità oraria. Il peso di questa area, sempre in

relazione alla valutazione finale, è pari al 20%. I relativi indicatori, enunciati in appendice, sono 5.

Le prime tre aree, in particolare, sono interconnesse e collegate tra di loro.

Requisito per accedere alla Certificazione UNI/PdR 125:2022 è che l'azienda, all'esito della complessa valutazione, raggiunga un punteggio globale pari o superiore al 60%.

L'adozione della certificazione garantisce, tra gli altri vantaggi, alcuni benefici tangibili, come:

- l'esonero dei contributi previdenziali fino a 50.000 euro annui;
- un punteggio premiale per la concessione di aiuti di Stato;
- la riduzione del 30% della garanzia fideiussoria per la partecipazione a gare pubbliche;
- un miglior posizionamento in graduatoria nei bandi di gare per l'acquisizione di servizi e forniture;

e una serie di benefici intangibili, classificabili in termini di:

1. *cambiamento culturale*: riconfigurando le dinamiche aziendali interne, promuovendo un ambiente di lavoro più collaborativo e rispettoso, si incentiva la partecipazione attiva di tutti i dipendenti: ciò comporta più produttività.
2. *idee*: in questo rinnovato e moderno ambiente di lavoro, le nuove idee fluiscono più velocemente e possono provenire da più epicentri, in relazione ai differenti background, appartenenti alla molteplicità di stakeholders.
3. *talent*: creare un ambiente di lavoro inclusivo attrae persone diversificate e aumenta la soddisfazione e la loyalty del dipendente stesso, riducendo così il turnover.
4. *reputazione aziendale*: far notare, al target di mercato di riferimento dell'azienda, la vicinanza e la sensibilità a queste tematiche, fa sì che vi sia una percezione di rinnovato interesse per la clientela già acquisita e si genera un'attrazione di nuovi clienti focalizzati a questo tipo di cambiamento.

Il vero valore per un'azienda è dato dalla giusta combinazione degli asset intangibili, tra i quali brand image, know-how, network di contatti e capitale intellettuale, sicuramente sono i più importanti.<sup>53</sup>

### 3.3 IL COINVOLGIMENTO DIRETTO DELL'OSSERVATORE

La collaborazione con l'Azienda, per la quale è stato ritenuto opportuno redigere un "Diario di bordo", al fine di registrare l'attività svolta in fase di osservazione, per meglio focalizzare le tappe e fissare i punti salienti del procedimento, è iniziata con un incontro con il manager delle risorse umane, durante il quale sono stati illustrati la certificazione, il suo scopo e i benefici associati. Una volta presa dimestichezza con alcune nozioni prettamente aziendaliistiche, vengono creati i c.d. pre-dati, ovvero una sintesi di tutte le buste paga, incentivi, ferie, livelli di inquadramento, straordinari e congedi parentali; il tutto finalizzato a redigere i dati veri e propri, necessari per creare gli Excel richiesti dai Kpi.

Nel frattempo, è stato creato un team ad hoc, composto da diverse figure aziendali.

Il lunedì successivo, è iniziata la collaborazione attiva con il team addetto alla redazione dei documenti, nello specifico alcuni file Excel.

Come anticipato dal responsabile risorse umane, questo team è molto variegato: al suo interno vi è un rappresentante della proprietà, un commercialista, un referente dei dipendenti del reparto produzione, un addetto per ogni agenzia del lavoro che intrattiene rapporti con Loriblu, un rappresentante del personale del settore vendite, un rappresentante degli uffici amministrativi ed infine, uno studente magistrale.

---

<sup>53</sup> B. Lev, *"Intangibles: Management, Measurement, and Reporting"*, Brookings Institution Press, Washington, D.C., Vol. 5, 2017, pp. 249-256.

Nel corso di dieci giorni, sono state predisposte le tabelle Excel (riportate in appendice) necessarie per soddisfare tutti i KPI quantitativi.

È doveroso evidenziare che l'UNI/PdR 125:2022 divide le aziende in cluster, basandosi sul numero di dipendenti.<sup>54</sup> Loriblu si colloca nel terzo livello, in un range di lavoratori compresi tra i 50 e i 249 quindi, per presentare la candidatura, per ottenere la certificazione, deve soddisfare tutti i Kpi richiesti.

Ritornando al team di redazione, in un secondo momento, dopo circa due settimane in cui i vari componenti del gruppo sono tornati alle loro mansioni originali, in quanto la gestione ordinaria deve giustamente continuare, lo stesso si riunisce di nuovo per provvedere alla stesura di tutta la documentazione relativa ai Kpi qualitativi.

In primis, viene redatto un questionario da seguire per le interviste e per facilitare la raccolta dei dati. Subito dopo, unitamente al responsabile Hr, coadiuvato rispettivamente dal supervisore della produzione, o dal supervisore delle vendite in store, in base al reparto in esame, si provvede ad intervistare i dipendenti; naturalmente, in questa fase il rappresentante della proprietà non è presente per non influenzare l'opinione dei soggetti intervistati.

Fin da subito, i dipendenti si sono dimostrati ben propensi a farsi intervistare e a rispondere alle domande presenti nel questionario stilato ad hoc. Pertanto è evidente che molti dipendenti considerano l'Azienda come una grande famiglia. Nonostante ciò, in alcuni casi si sono verificate delle resistenze. Tale circostanza non deve stupire, in quanto evenienze simili sono descritte e riportate in vari articoli accademici in merito. Successivamente sono state organizzate videochiamate per coinvolgere e intervistare anche i dipendenti dei negozi di Roma, di Milano e dell'estero.

Nel giro di tre settimane circa, alla fine di giugno 2024, anche i documenti relativi ai Kpi qualitativi erano pronti.

Una volta completata la documentazione necessaria, è stato organizzato un incontro con l'Audit interno, che ha provveduto alla verifica e validazione dei

---

<sup>54</sup> Ai fini della certificazione UNI/PdR 125:2022, a prescindere dal fatturato annuo, le imprese sono state classificate in 4 fasce, in base al numero dei dipendenti: MICRO (fino a 9 lavoratori), PICCOLE (da 10 a 49 addetti), MEDIE (da 50 a 249 dipendenti), GRANDI (oltre 250 occupati).

documenti: ruolo che può esercitare solo un dipendente accreditato, ovvero che abbia svolto corsi di formazione in materia, con conseguente rilascio di relativa abilitazione.

È stata fornita una spiegazione dettagliata sulle modalità da seguire per la revisione interna dei documenti. Dato l'orario avanzato, l'attività è stata rimandata alla settimana successiva.

Il lunedì seguente è stato effettuato un controllo e una convalida dei documenti, così come dei KPI precedentemente elaborati, presso l'ufficio dell'Audit interno.

Inizialmente, erano stati individuati errori rilevanti nei fogli Excel contenenti dati relativi alla remunerazione dei dipendenti. Tuttavia, un'analisi successiva ha rivelato che tali errori erano attribuibili esclusivamente a una formattazione non corretta delle formule. Pertanto, non si è reso necessario alcun ricalcolo dei dati già presenti. A questo punto, la procedura passa nella sfera di competenza di una società di audit esterna, nello specifico la "Certification s.r.l.", accreditata e riconosciuta dallo Stato Italiano come organo di certificazione, che manda il suo team di revisione, in questo caso esterno, in ditta.

La fase che prevede l'accesso in azienda è composta da tre incontri.

Nei primi due, distanziati di pochi giorni, il team controlla i documenti, la fattibilità concreta della candidatura e svolge interviste mirate ai dipendenti, per verificare la veridicità delle conclusioni presenti nella sezione qualitativa della certificazione.

Durante la terza visita, tenutasi due settimane dopo, Certification s.r.l. ha convalidato anche la sezione quantitativa e ha rilasciato il benestare alla candidatura, nonché alcuni feedback in generale sull'operato di Loriblu.

Visto l'esito positivo, la società di audit esterno in seguito provvede a candidare la Ditta ad Accredia, l'ente che in Italia si occupa di rilasciare questo tipo di certificazione.

Nei paragrafi successivi, entrando nel vivo dell'analisi, viene esaminato il percorso che Loriblu ha seguito in relazione ai Kpi più significativi delle aree strategiche.

Di seguito sono riportati i calcoli svolti e i risultati emersi dai KPI maggioritari per ognuna delle 6 aree.

### 3.4 AREA CULTURA & STRATEGIA.

#### KPI: FORMALIZZAZIONE & IMPLEMENTAZIONE DEL PIANO STRATEGICO

Partendo dalla Mission e dalla Vision aziendale, le quali includono valori eticamente edificanti, devono essere predisposti dei corsi di formazione su principi etici e modalità operative, che garantiscono la fattibilità della certificazione in azienda.

Loriblu ha deciso di includere dentro il proprio piano strategico i seguenti temi:

1. Recruitment: formalizzare le procedure di selezione e assunzione in modo tale da eliminare eventuali favoritismi, mantenere una posizione il più neutra possibile, non permettere agli esaminatori di fare domande al candidato in materia di matrimonio o di gravidanze.
2. Gestione della carriera: basare gli scatti di carriera, le c.d. in gergo “promozioni”, esclusivamente su parametri quali anzianità ed esperienza. Dare la possibilità a tutti i dipendenti di partecipare a corsi di aggiornamento, o formazione e mantenere un bilanciamento equo tra sessi nelle posizioni dirigenziali.
3. Equità salariale: prendere un mansionario del CCNL<sup>55</sup>, creare un duplice controllo su bonus, straordinari e retribuzioni in generale, per evitare eventuali favoritismi.
4. Genitorialità: formalizzare piani in merito a genitorialità e maternità. Inoltre, fornire un rientro graduale e più flessibile al lavoro post-maternità.
5. Prevenzione di ogni possibile forma di abuso sul posto di lavoro: mediante l’istituzione di uno sportello anonimo per segnalazioni e mettendo a

---

<sup>55</sup> Il diritto italiano individua nel Contratto Collettivo Nazionale di Lavoro la fonte normativa attraverso cui le Organizzazioni sindacali dei lavoratori e le Associazioni dei datori di lavoro definiscono concordemente le regole che disciplinano il rapporto di lavoro.

disposizione con frequenza variabile uno psicologo, usufruibile naturalmente su base volontaria.

Il Kpi in questione può essere considerato un vero e proprio piano d'azione, che va a dettare le dinamiche dei successivi Kpi, nelle restanti 5 aree.

### 3.4.1 CALCOLO DEL KPI & ASSEGNAZIONE PUNTEGGIO

Quale modus operandi, per ogni Kpi qualitativo, come in questo caso, viene posta una praevia quaestio, una domanda che dia una scrematura iniziale al Kpi: se la risposta ha esito positivo, si procede al calcolo del Kpi partendo già con un punto extra, se invece ha esito negativo, il Kpi non può essere calcolato e viene stilato ex-novo. Dunque, “esiste un piano strategico ed è in fase di implementazione?”

Ovviamente la risposta è affermativa, quindi si può procedere al calcolo.

Entrando nel vivo della trattazione e della valutazione del KPI in esame, ad ogni azione intrapresa viene attribuito un voto, che va da 1 a 5. Se l'azione è stata implementata con successo, il voto è pari a 5, se l'implementazione è ancora in corso si ha un voto pari a 3 e se l'implementazione è fallita, vale 1. Successivamente si va a sommare le risultanze delle 5 azioni intraprese, in questo caso più la praevia quaestio che come detto vale un punto, per un massimo raggiungibile di 20 punti

Valutazione del punteggio delle 5 azioni:

1. Formalizzazione procedure recruitment → 3 punti, in quanto ancora in corso.
2. Gestione della carriera → 5 punti, già implementato.
3. Equità salariale → 3 punti, ancora in fase di sviluppo.
4. Genitorialità → 5 punti.
5. Attività di prevenzione → 1, deve ancora avere il via libera.

Per un punteggio totale di 18. Questo voto denota come l'azienda sia all'avanguardia nel panorama italiano, in materia di pianificazione strategica e iniziative per l'inclusione.

# Cultura e Strategia

INDICATORI	TIPOLOGIA INDICATORE	MODALITÀ DI MISURAZIONE	FONTE	PUNTI
Formalizzazione e implementazione di un piano strategico che possa favorire e sostenere lo sviluppo di un ambiente di lavoro inclusivo e che preveda valori aziendali coerenti con una cultura inclusiva.	QUANTITATIVO	SI/NO	INTERNA	20

KPI principale della prima area strategica.

(Appendice punto 2)

## 3.5 AREA GOVERNANCE AZIENDALE.

### KPI: DEFINIZIONE DI UN PRESIDIO

Nell'area della governance, il Kpi più importante è quello riguardante un presidio che svolga la gestione e il monitoraggio dell'inclusione e di tutte le politiche di parità di genere.

Nel dettaglio Loriblu ha in programma di creare 2 presidi: uno sito in produzione e spedizione, l'altro in amministrazione. Questi due siti si occuperanno di monitorare l'andamento delle politiche introdotte dal piano strategico, raccogliere dati, feedback e survey tra i dipendenti. Durante riunioni periodiche tra il comitato e la direzione, verrà comunicato lo stato d'animo della forza lavoro ed eventuali complicanze. In tal modo, questo comitato si configura come un intermediario tra i dipendenti e l'amministrazione, con la funzione di monitoraggio aziendale, in quanto ponte di comunicazione per feedback, opinioni e perplessità dei dipendenti.

(Appendice punto 3)

### 3.5.1 CALCOLO DEL KPI & ASSEGNAZIONE PUNTEGGIO

Praevia quaestio: sono presenti documenti riguardanti il comitato? Sì, sono presenti, dunque procediamo al calcolo del Kpi:

1. I presidii sono operativi e attivi nelle loro funzioni? → Non del tutto → 3punti.
2. Il comitato è attivo in più aree aziendali → Sì in 2 → 4 punti.
3. Il comitato svolge regolarmente riunioni? → Sì → 5punti.
4. Composizione e attenzione alle politiche di genere del comitato? → Sì → 5 punti.

Si ottiene così una valutazione totale di 18 punti, su un massimo raggiungibile di 25 voti. Questo Kpi è molto importante, ma anche molto ostico da attuare, data la sua complessità, le tematiche che tratta, la scelta dei membri che spesso viene sottovalutata, le tempistiche strette, le difficoltà materiali dovute all' esigenza di trovare un luogo fisico da adibire e tutta una serie di altre difficoltà: quindi è normale avere un punteggio un po' basso.

Loriblu è tra le prime aziende in Italia a voler ottenere questa certificazione e si sta muovendo cautamente, in quanto vi è una formalizzazione ben definita della prassi, ma nelle fasi di attuazione ancora ci sono molte lacune. Certamente, con il progredire dell'implementazione, tutte le zone d'ombra verranno chiarite e superate.

Governance				
INDICATORI	TIPOLOGIA INDICATORE	MODALITÀ DI MISURAZIONE	FONTE	PUNTI
Definizione nella governance dell'organizzazione di un presidio. (comitato, unità o funzione, ruolo organizzativo, ecc.) volto alla gestione e monitoraggio delle tematiche legate all'inclusione, alla parità di genere e integrazione	QUANTITATIVO	SI/NO	INTERNA	25

KPI principale della seconda area strategica.

## 3.6 AREA SVILUPPO PROCESSI HR.

### KPI: HR PROCESSES

In questa terza area strategica, viene esaminato il cuore pulsante della gestione del personale in azienda: il dipartimento risorse umane.

In tale ambito, il team preposto provvede ad analizzare e modificare i diversi stadi che caratterizzano il ciclo di vita di una risorsa nell'organizzazione, dalla fase di training al c.d. Tfr<sup>56</sup>.

Il Kpi principale prevede la definizione di tutti i processi di gestione e sviluppo del talent, coniugandolo con il maggior numero di politiche di inclusione possibili.

Ad oggi le fasi di gestione risorse in Loriblu, sono le seguenti:

- Scouting: fase di ricerca della figura più idonea alla mansione da svolgere.
- Colloquio: primo contatto con l'azienda, dove gli esaminatori valutano il candidato e la sua idoneità o meno al ruolo.
- Assunzione: momento in cui il candidato diventa effettivamente dipendente dell'Azienda.
- Formazione: eventuale fase di training del neo-dipendente.
- Retribuzione: forma contrattuale concordata tra le due parti.
- Gestione delle evenienze: managing di qualsiasi richiesta, sia da parte dell'Azienda, sia da parte del dipendente.

È proprio in queste fasi che devono essere implementate le giuste politiche di inclusione. In particolare, devono essere formalizzate tutte le pratiche di scouting e di colloqui, assicurandosi che non vi sia discriminazione alcuna e non vengano fatte domande troppo personali; inoltre devono essere stilati tutti i programmi di on-

---

<sup>56</sup> Trattamento di fine rapporto: contributo corrisposto al dipendente nel momento in cui termina il rapporto di lavoro. L'importo è determinato dall'accantonamento, per ogni anno di servizio, di una quota pari al 6,91% della retribuzione annua e dalle relative rivalutazioni.

boarding<sup>57</sup>. A tal fine, sia gli esaminatori, che tutti i collaboratori devono seguire corsi di formazione, per evitare discriminazioni involontarie.

Successivamente viene creata la figura del “Buddy”<sup>58</sup>. Importante notare alcune caratteristiche imprescindibili, come ad esempio la simile età del neo-dipendente e la differenza di mansioni svolte da questa figura peculiare.

Il Buddy si differenzia dal significato che viene attribuito al classico mentore visto che, quest’ultimo forma il suo allievo a svolgere una determinata mansione, invece il Buddy si occupa di trasmettere le giuste conoscenze in ambito di dinamiche aziendali e meccanismi interni di funzionamento generale dell’ecosistema aziendale.

Infine, verranno somministrate delle survey al dipendente appena assunto, per valutare tutto l’iter che ha seguito entrando in contatto con Loriblu. Queste survey saranno gestite dall’apposito comitato, citato nel Kpi precedente.

### 3.6.1 CALCOLO DEL KPI & ASSEGNAZIONE PUNTEGGIO

Praevia quaestio: “Esistono documenti che formalizzano i vari processi di Hr”?

Naturalmente Sì

- Processi di on-boarding rivisitati → 5 punti.
- Buddy → 5 punti.
- Survey → 5 punti.
- Corsi per prevenire discriminazioni involontarie → 5 punti.

Per un totale di 21 punti, questo Kpi ha la caratteristica peculiare di essere facile da integrare nelle risorse umane e poter apportare ingenti cambiamenti con uno sforzo limitato, se paragonato alle complesse azioni intraprese per soddisfare le altre aree strategiche.

---

<sup>57</sup> Meccanismo tramite il quale i neoassunti acquisiscono le conoscenze di lavoro, le abilità e i comportamenti necessari per diventare membri efficaci dell'azienda.

<sup>58</sup> In ambito aziendale il Buddy si configura come una sorta di mentore, un agevolatore dell’inserimento dei neoassunti. Ogni volta che si inserisce un nuovo collega, l’azienda gli assegna un dipendente, già ben inserito, di età simile, ma con ruolo diverso dal nuovo assunto.

# Processi HR

INDICATORI	TIPOLOGIA INDICATORE	MODALITÀ DI MISURAZIONE	FONTE	PUNTI
Definizione di processi di gestione e sviluppo delle risorse umane a favore dell'inclusione, dell'parità di genere e dell'integrazione, quali selezione, condizioni generali di contratto, on boarding neutrali, valutazione prestazioni	QUANTITATIVO	SI/NO	INTERNA	25

KPI principale della terza area strategica.

## 3.7 AREA OPPORTUNITA' DI CRESCITA ED INCLUSIONE DELLE DONNE IN AZIENDA.

### KPI: PERCENTUALE DI DONNE RISPETTO AL BENCHMARK DI SETTORE

Questo Kpi è il primo quantitativo che viene analizzato. Il team di Loriblu, in primis, deve capire come identificare un benchmark di settore, adeguato e che rispecchi i business svolti dall' Azienda. Fortunatamente la classificazione Ateco<sup>59</sup> agevola tale compito: i due codici presi in esame sono il 15.20.10 e il 47.72.10, rispettivamente business basati sulla fabbricazione di calzature e business basati sulla vendita al dettaglio di calzature e accessori. Incrociando i dati forniti dall' Istat<sup>60</sup> e quelli dell'Inapp<sup>61</sup> emerge come il primo benchmark di settore da prendere in considerazione (15.20.10) si attesta intorno al 53%, mentre il secondo benchmark (47.72.10) è addirittura del 60%.

Questi due valori sono tra i più alti del settore secondario e terziario italiano.

<sup>59</sup> L' Ateco è la classificazione delle attività economiche usata dall' Istat per finalità statistiche.

<sup>60</sup> Istituto nazionale di statistica.

<sup>61</sup> Istituto Nazionale per l'Analisi delle Politiche Pubbliche.

Infatti, l'Azienda sia per il lavoro da artigiano, sia per la vendita al pubblico, si avvale principalmente di dipendenti donne, in quanto la proverbiale precisione e pazienza del gentil sesso, sono prerogative fondamentali per la realizzazione certovina delle scarpe e per la successiva commercializzazione.

(Appendice punto 5)

### 3.7.1 CALCOLO DEL KPI & ASSEGNAZIONE PUNTEGGIO

Per una valutazione equa, la Prassi di Riferimento esige che, per ottenere il punteggio massimo pari a 25, ci sia una differenza positiva di almeno il 10%, tra l'azienda in esame e il settore di riferimento. In presenza di un divario minore, si adotta un calcolo proporzionale.

Trattandosi di un Kpi quantitativo, dunque, questi sono i dati:

- Impiegati totali Loriblu= 109 nel 2023 e 89 fino a giugno 2024,
- Forza lavoro maschile dell'Azienda= 39 nel 2023 e 34 fino a giugno 2024,
- Forza lavoro femminile dell'Azienda= 70 nel 2023 e 55 giugno 2024
- Benchmark del settore 15.20.10= 53%,
- Benchmark del settore 47.72.10= 60%,
- Benchmark medio = 56,6 %.

# Opportunità di crescita ed inclusione delle donne in azienda

INDICATORI	TIPOLOGIA INDICATORE	MODALITÀ DI MISURAZIONE	FONTE	PUNTI
<p>INDICATORE APPLICABILE SOLO PER ORGANIZZAZIONI DI FASCIA 3 E 4</p> <p>Percentuale di donne nell'organizzazione rispetto alla totalità dell'organico rispetto al benchmark dell'industria di riferimento</p>	QUANTITATIVO	<p>Il KPI si considera raggiunto quando si registra una differenza almeno pari a +10 punti % (pp) rispetto al valore medio dell'industry di appartenenza e comunque in crescita anno su anno fino al raggiungimento della parità.</p>	<p>ISTAT, Rilevazione sulle Forza di lavoro</p>	25

KPI principale della quarta area strategica.

Di seguito viene illustrata una tabella riassuntiva; i fogli Excel di tutti i calcoli sono presenti in appendice.

## Impiegati Totali

	2023	06/2024
<b>DONNE</b>	70 = 64,22 %	55 = 61,8 %
<b>UOMINI</b>	39 = 35,78 %	34 = 38,2 %
<b>TOTALE</b>	109 = 100%	89 = 100%

### MEDIA INTERO PERIODO

DONNE = 63,01 %

UOMINI = 36,99 %

Suddivisone media degli addetti in base al sesso, sull'intero periodo di 18 mesi

Considerando l'intero periodo di 18 mesi su cui sono state basate le statistiche necessarie per la certificazione, si evidenzia come Loriblu rispetti anche se non a pieno questo KPI, con una presenza femminile media in azienda del 63,01%, circa quattro punti percentuali in più del Benchmark medio, derivato dalla media aritmetica dei due codici Ateco Maggioritari, ottenendo così 10 punti per questo KPI.

(Appendice punto 6)

### 3.8 AREA EQUITA' REMUNERATIVA.

#### KPI: DIFFERENZA RETRIBUTIVA E LIVELLO DI INQUADRAMENTO

Anche questo Kpi è quantitativo e si basa sulla differenza salariale tra uomini e donne, per mansioni con lo stesso grado di difficoltà e livello di responsabilità.

L'Italia secondo Eurostat<sup>62</sup> è un dei paesi membri, con il minor divario retributivo di genere: circa il 5%<sup>63</sup>. Tuttavia, questa statistica soffre di un classico vizio di forma: non tiene conto di variabili legate all'azienda e alle differenze intrinseche tra diversi settori produttivi, come le peculiarità dimensionali e l'assenza di un fattore correttivo per la percentuale di donne e uomini, che vada ad uniformare i contesti socioeconomici.

Per dissipare ogni dubbio, la UNI/PdR 125:2022 richiede il calcolo di questo Kpi totalmente per via interna.

Per quanto riguarda i vari livelli contrattuali, viene fatto ulteriore riferimento ai due codici Ateco sopracitati: il 15.20.10 (produzione di scarpe) e il 47.72.10 (vendita di calzature e accessori).

---

<sup>62</sup> Eurostat elabora statistiche a livello europeo che consentono di mettere a confronto Stati e regioni.

<sup>63</sup> S. Yanatma, "Gender Pay Gap, cosa fanno i Paesi europei per ridurre il divario retributivo di genere?", Euronews, 2024, pp. 1-3.

<b>LIVELLO</b>	<b>15.20.1</b>	<b>47.72.1</b>
<b>LIVELLO 1</b>	<b>1.500 - 1.699 €</b>	<b>1.800 - 1.899 €</b>
<b>LIVELLO 2</b>	<b>1.700 - 1.899 €</b>	<b>1.700 - 1.799 €</b>
<b>LIVELLO 3</b>	<b>1.900 - 2.099 €</b>	<b>1.600 - 1.699 €</b>
<b>LIVELLO 4</b>	<b>2.100 - 2.299 €</b>	<b>1.500 - 1.599 €</b>
<b>LIVELLO 5</b>	<b>2.300 - 2.499 €</b>	<b>1.400 - 1.499 €</b>
<b>LIVELLO 6</b>	<b>2.500 - 2.699 €</b>	<b>1.300 - 1.399 €</b>
<b>LIVELLO 7</b>	<b>2.700 - 2.899 €</b>	<b>1.200 - 1.299 €</b>

Livelli retributivi stabiliti dall' Istat per i codici Ateco 15.20.10: produzione di calzature e per il 47.72.10: vendita di calzature e accessori.

Ai fini di una gestione trasparente, queste fasce salariali si rifanno alle linee guida del CCNL e Loriblu si impegna ad informare periodicamente i suoi dipendenti in merito alle politiche riguardanti stipendi, bonus, benefit e programmi di welfare.

### 3.8.1 CALCOLO DEL KPI & ASSEGNAZIONE PUNTEGGIO

Per una corretta valutazione, l'eventuale divario non deve superare il 10% tra i due sessi, indifferentemente quale dei due percepisca di più, a parità di responsabilità e ruolo svolto. Se il divario è maggiore, viene adottato un sistema di calcolo proporzionale.

Di seguito sono riportati i calcoli volti a determinare il KPI.

Come primo passo il team di Loriblu ha creato una tabella, che consenta di equiparare i livelli dei due codici Ateco.

## TABELLA COMPARATIVA DEI 2 CODICI ATECO

	15.20.1	47.72.1
MINIMO	1	8
↓	2	7
↓	3	6
↓	4	5
↓	5	4 & 3
↓	6	2
↓	7	N.C.
↓	8	1
MASSIMO		

Comparazione dei livelli contrattuali dei 2 codici Ateco, per una semplificazione matematica.

D'ora in avanti, si prenderà in considerazione solo i livelli contrattuali del codice Ateco 15.20.1. Nelle tabelle sottostanti, sono riportati il numero di addetti divisi per livello contrattuale, la loro R.A.L. annua e le variazioni subite tra il 2023 e i primi sei mesi del 2024, il tutto sulla base di una suddivisione di genere.

LIVELLO	N. DONNE	R.A.L.	N.DONNE	R.A.L.	DELTA (%)
1	1	19.205 €	0	16.268 €	-15,30 %
2	8	21.178 €	7	21.067 €	-0,53 %
3	10	21.316 €	10	23.649 €	10,94 %
4	14	24.349 €	11	25.160 €	3,34 %
5	31	31.662 €	22	32.751 €	3,45 %
6	5	34.061 €	5	34.541 €	1,41 %
7	0	/	0	/	/
8	1	34.976 €	0	/	/
		<b>2023</b>		<b>06/2024</b>	

R.A.L. degli impiegati di genere femminile, in base al livello di inquadramento contrattuale.

Per avere il benessere su questo KPI, l'eventuale divario non deve superare il 10%.

LIVELLO	N. UOMINI	R.A.L.	NUOMINI	R.A.L.	DELTA (%)
1	1	17.442 €	1	17.748 €	1,75 %
2	4	21.724 €	4	21.669 €	-0,25 %
3	1	22.621 €	1	23.535 €	4,04 %
4	14	24.518 €	13	25.753 €	5,04 %
5	12	32.222 €	10	31.906 €	-0,98 %
6	5	48.778 €	3	45.713 €	-6,28 %
7	2	48.130 €	2	45.949 €	-6,61 %
8	0	/	0	/	/



**2023**



**06/2024**

R.A.L. degli impiegati di genere maschile, in base al livello di inquadramento contrattuale.

## Delta R.A.L intero periodo tra i sessi

LIVELLO	R.A.L MEDIA DONNA	R.A.L MEDIA UOMO	DELTA R.A.L.	DELTA DONNE (%)
1	19.205 €	17.595 €	-1610 € D.	+8,38 %
2	21.123 €	21.697 €	+573 € U.	-2,72 %
3	22.482 €	23.078 €	+595 € U.	+ 2,65 %
4	24.755 €	25.135 €	+380 € D.	-1,54 %
5	32.207 €	32.064 €	-142 € D.	+0,44 %
6	34.301 €	47.245 €	12.943 € U.	-37,74 %
7	/	46.540 €	/	/
8	34.976 €	/	/	/

La media del DELTA (%) è del 5,97%

Elaborazione di dati, differenza percentuale nei 18 mesi tra donne e uomini, in termini di R.A.L.

Anche questo KPI si può considerare pienamente raggiunto con il relativo punteggio massimo di 40 punti, in quanto il distacco di genere si attesta sui sei punti percentuali, se pur molto forte nel 6°, è irrisorio negli altri cinque livelli comparati. Inoltre, altro fattore molto positivo, il delta riportato in tutti i livelli è equamente distribuito tra i due sessi.

Equità remunerativa per genere				
INDICATORI	TIPOLOGIA INDICATORE	MODALITÀ DI MISURAZIONE	FONTE	PUNTI
<p>Percentuale di differenza retributiva per medesimo livello di inquadramento per genere e a parità di competenze</p> <p>NOTA: sono da escludere dal computo le corrisposizioni legate a maggiori o diverse prestazioni (es. straordinario, indennità e rimborsi vari).</p>	QUANTITATIVO	<p>Il Kpi si considera raggiunto quando il delta tra retribuzione media maschile e femminile a parità di mansione/ ruolo non è inferiore al 10% come per ogni indicatore decrescente per gli anni successivi</p>	INTERNA	40

KPI principale della quinta area strategica.

(Appendice punto 4)

### 3.9 AREA POLICY SULLA GENITORIALITÀ & WORK-LIFE BALANCE.

#### KPI: TUTELA DELLA GENITORIALITÀ & CONCILIAZIONE VITA-LAVORO

In Italia il CCNL stabilisce le linee guida in materia di genitorialità, suddividendo quest'ultima tra maternità, paternità e congedo parentale.

La prima fa ovviamente riferimento alla figura femminile, la neo-madre ha a disposizione un congedo di 5 mesi totali, 2 prima della data stimata del parto e 3

successivi. La retribuzione in questi casi corrisponde all' 80% dello stipendio. Durante il periodo di assenza, la dipendente ha il diritto alla conservazione del posto di lavoro e alla conseguente maturazione dell'anzianità di servizio.

Situazione in parte diversa si delinea per la paternità: altra forma di tutela della genitorialità, questa volta rivolta ai padri. Il congedo in questo caso passa da 5 mesi a 10 giorni, da sfruttare tra i due mesi antecedenti il parto e i 5 mesi successivi. Il congedo può esser suddiviso e frazionato, previo accordo con il datore di lavoro; l'indennità corrisposta è pari al 100% dello stipendio.

Il congedo parentale è stato introdotto come una politica post-parto, fino ai 12 anni del neonato. Quest'ultima misura viene concessa dopo la maternità e prevede che ogni genitore abbia diritto a 6 mesi di congedo parentale, non trasferibili all'altro genitore, con lo stipendio ridotto al 30%, nel periodo di fruizione.

Il tema in questione è molto sentito tra le aziende italiane. Ad oggi molte di esse stanno facendo notevoli passi avanti per rendere il percorso meno difficoltoso per il dipendente.

Loriblu già da molto tempo adotta una politica di estrema flessibilità lavorativa che va incontro alle esigenze del dipendente, ben oltre naturalmente le linee guida stabilite dallo Stato Italiano.

Nel concreto, per soddisfare i requisiti del Kpi in esame, l'Azienda in questione deve provvedere a redigere una documentazione ufficiale in materia di genitorialità, nonché a somministrare delle survey ai dipendenti e fornire engagement durante questo periodo.

Altra storia riguarda invece il tema del work-life balance, in quanto l'attività principale di Loriblu, ovvero la produzione di calzature, per sua stessa natura non si presta molto alle strategie più conosciute di conciliazione vita-lavoro, come lo smartworking. Tuttavia, in ragione della politica di grande flessibilità, in termini di orario lavorativo e di part-time, messa in atto dall'Azienda stessa, la mancanza di tale misura non è percepita molto. Inoltre, va considerato che vi è la possibilità di fare un programma lavorativo ad hoc per i dipendenti, sempre rispettando i vincoli contrattuali e il buon senso da ambo le parti. Infine, Loriblu mette a disposizione dei

suoi lavoratori, agevolazioni economiche, come sconti sui propri prodotti e riduzioni di prezzo su alcune attività commerciali circostanti la sede nelle Marche.

### 3.9.1 CALCOLO DEL KPI & ASSEGNAZIONE PUNTEGGIO

Dal punto di vista propriamente qualitativo, esistono documenti in materia di genitorialità in Azienda? → Sì, 1 punto.

- È rispettato quanto enunciato dal CCNL? → Sì → 5 punti.
- È presente una forte flessibilità lavorativa? → Sì → 5 punti.
- Si possono fare piani lavorativi ad hoc nel rispetto delle condizioni contrattuali? → Sì → 5 punti.
- Vi sono programmi di engagement? → Sì → 5 punti.

Per un totale di 21 punti, addirittura un punto in più del massimo: questo evidenzia una fortissima propensione di Loriblu a venire incontro alle esigenze dei dipendenti.

Ciò è possibile grazie alle dimensioni dell’Azienda che, nonostante il notevole peso imprenditoriale, al suo interno tutta la forza lavoro è unita, come se si identificasse in una “Grande famiglia”; questo fa sì che non vi sia la deumanizzazione dell’individuo e l’anomia del lavoratore: peculiarità non scontate affatto nel panorama industriale globale.

Tutela della Genitorialità e conciliazione vita lavoro				
INDICATORI	TIPOLOGIA INDICATORE	MODALITÀ DI MISURAZIONE	FONTI	PUNTI
Presenza di policy, oltre il CCNL di riferimento, dedicate alla tutela della maternità/ paternità e servizi per favorire la conciliazione dei tempi di vita personale e lavorativa.	QUANTITATIVO	SI/NO	INTERNA	20

KPI principale della sesta area strategica.

Per chiarezza, nella seguente tabella sono riportate le 6 aree con i relativi KPI principali e il loro rispettivo punteggio.

AREA	KPI	PUNTEGGIO
<b>CULTURA &amp; STRATEGIA</b>	<b>FORMALIZZAZIONE &amp; IMPLEMENTAZIONE DEL PIANO STRATEGICO</b>	<b>18/20</b>
<b>GOVERNANCE</b>	<b>DEFINIZIONE DI UN PRESIDIO</b>	<b>18/25</b>
<b>PROCESSI HUMAN RESOURCES</b>	<b>HR PROCESSES</b>	<b>21/25</b>
<b>CRESCITA ED INCLUSIONE DONNE</b>	<b>PERCENTUALE DI DONNE RISPETTO AL BENCHMARK DI SETTORE</b>	<b>10/25</b>
<b>EQUITÀ REMUNERATIVA</b>	<b>DIFFERENZA RETRIBUTIVA E LIVELLO DI INQUADRAMENTO</b>	<b>40/40</b>
<b>GENITORIALITÀ &amp; WORK-LIFE BALANCE</b>	<b>TUTELA DELLA GENITORIALITÀ &amp; CONCILIAZIONE VITA-LAVORO</b>	<b>21/35</b>

Punteggio dei KPI principali di ognuna delle 6 aree strategiche d'intervento previste dalla certificazione.

Nel paragrafo successivo, viene prospettato il calcolo del presunto punteggio della certificazione UNI/PdR 125:2022. Il punteggio è necessariamente ipotetico, in quanto, nella fase di stesura della presente tesi, la procedura in esame non è ancora giunta a compimento.

In particolare, viene focalizzata l'attenzione su come quest'ultima stia dando il via ad una innovazione organizzativa di grande portata, dentro Loriblu.

### 3.10 UNI/PdR 125:2022: CATALIZZATORE DELL'INNOVAZIONE ORGANIZZATIVA

Nel presente paragrafo viene elaborato il calcolo del punteggio finale in centesimi, della certificazione di cui trattasi. Questo voto ha il solo fine di fornire un'idea di massima su quello che potrà essere l'esito finale, in quanto l'iter certificativo non è ancora concluso: manca tutta la parte di competenza dell'audit esterno e la convalida da parte di Accredia.

Nonostante ciò, l'Audit interno ha rilasciato una proiezione accurata dell'ipotetico punteggio finale, relativo alle 6 aree strategiche.

AREA	PUNTEGGIO
CULTURA & STRATEGIA	90/100
GOVERNANCE	72/100
PROCESSI HUMAN RESOURCES	84/100
CRESCITA ED INCLUSIONE DONNE	40/100
EQUITÀ REMUNERATIVA	100/100
GENITORIALITÀ & WORK-LIFE BALANCE	60/100

Proiezione punteggio 6 aree strategiche.

$$(90 * 0,15) + (72 * 0,15) + (84 * 0,10) + (40 * 0,20) + \\ (100 * 0,20) + (60 * 0,20) = \\ 72,7$$

Punteggio ottimo, per tre motivi principali:

1. Questo voto pone l'Azienda tra le più attente alla tematica.

2. Vi è un ampio margine di miglioramento, sostenibile per più anni.
3. È un ottimo punteggio vedendo anche tutta l'incertezza normativa ancora ad oggi presente intorno alla certificazione e alla sua concreta attuazione.

### 3.11 OSTACOLI E DINAMICHE COMPORTAMENTALI

Durante la fase di implementazione della certificazione in Loriblu, sono state osservate diverse barriere che hanno rallentato il processo di innovazione.

Uno dei casi più significativi riguarda la resistenza al cambiamento da parte di un manager del reparto produzione, il quale ha mostrato riluttanza nel modificare una procedura obsoleta legata al monitoraggio del pellame, nonostante fosse stata riconosciuta come inefficace e dispendiosa rispetto agli standard odierni.

Tale fenomeno è rappresentativo della cosiddetta “*Silo Mentality*”<sup>64</sup>, una barriera culturale caratterizzata da una forte segmentazione dei reparti e dalla tendenza a proteggere le proprie abitudini lavorative.

Un'analisi etnografica condotta all'interno dell'organizzazione ha permesso di osservare due fenomeni comportamentali non codificati. In primis, una resistenza passiva: in diverse occasioni, gli artigiani si sono formalmente conformati all'adozione di nuova documentazione reportistica e un software per la gestione della logistica, ma, di fatto, hanno continuato a preferire pratiche tradizionali, come l'uso di moduli cartacei, compilati a mano; il secondo fenomeno comportamentale emerso si traduce in un danno passivo: non caricando i dati sul software di reportistica, si crea un ostacolo per tutti gli altri addetti che lo usano, impedendo sostanzialmente il processo innovativo.

Queste resistenze implicite sono state rilevate attraverso l'osservazione diretta delle attività quotidiane, evidenziando una dissonanza tra l'adesione ufficiale e l'effettiva integrazione delle nuove procedure.

---

<sup>64</sup> Difficoltà ad abbandonare routine consolidate in ambito lavorativo.

Per superare tali barriere, gli artigiani sono stati affiancati per un breve periodo dagli addetti al servizio assistenza della società fornitrice del software. In tal modo, sono stati immediatamente superati tutti gli eventuali dubbi e le resistenze all' utilizzo pratico dello stesso.

CAPITOLO 4.  
ESITI DELL'ANALISI E DELL'OSSERVAZIONE  
DIRETTA

## 4.1 VALIDAZIONE DELLE INFORMAZIONI E TRIANGOLAZIONE DELLE EVIDENZE

Il percorso condotto in Loriblu, per regolamento della Prassi legata alla Certificazione, deve seguire una doppia convalida, in linea con l'ipotesi di Yin per lo sviluppo del caso di studio<sup>65</sup>.

La prima è stata svolta dal team di Audit interno: questa verifica ha dato esito positivo ed è risultata conforme.

La seconda, conclusa negli ultimi giorni di agosto 2024, è stata condotta da una società di Audit e revisori esterni all'Azienda, la "Certification S.r.l", società riconosciuta dall'ente di accreditamento italiano "Accredia" ed inserita nell'elenco dei revisori.

Quindi, dal momento che entrambe le verifiche, interna ed esterna, hanno dato esito positivo, le informazioni rilevate in Loriblu possono essere considerate attendibili e verificabili.

L'analisi incrociata delle evidenze mostra come i catalizzatori ipotizzati nel primo capitolo coincidano con quattro delle sei aree strategiche, di riferimento dei KPI della certificazione: dalla formalizzazione dei processi HR, alla definizione di nuove figure aziendali; dalla creazione di comitati, all'attenzione alla discriminazione involontaria. Questi elementi mirano a migliorare il clima aziendale, l'efficienza produttiva e di riflesso una riduzione dei costi, consentendo all'azienda di compiere un salto di qualità nel settore moda. È importante notare che un'innovazione organizzativa spesso non produce risultati immediati nel breve periodo. Questo tipo di innovazione interviene sulle dinamiche aziendali, per propria natura molto resistenti al cambiamento, con effetti diretti e indiretti, valutabili in alcuni casi solo nel medio-lungo periodo.

---

<sup>65</sup> R.K. Yin, Op. cit. p. 33.

Per garantire una più ampia generalizzazione dei risultati, le evidenze empiriche emerse dal processo di valutazione dei KPI vengono in questa sezione raccordate con le conclusioni di studi accademici selezionati sulla base degli specifici temi affrontati.

Il punto di partenza di questa innovazione organizzativa non è univoco, ma presenta più leve che danno vita a dei cluster innovativi all' interno dell'azienda, i quali a loro volta fungono da driver per l'innovazione organizzativa stessa.

Ricapitolando, dallo studio della letteratura sono emerse molte zone d'ombra, con un notevole margine di miglioramento; inoltre, è stato possibile ipotizzare quattro probabili catalizzatori, che favoriscono un processo di innovazione organizzativa.

Allineando anche le evidenze emerse dall' analisi del caso di studio, si è visto come i quattro elementi in prima istanza solo ipotizzati, siano divenuti 4 leve di innovazione per trainare tutto il processo di riorganizzazione aziendale.

Nei paragrafi successivi, verranno analizzati i citati capisaldi.

## Piano Strategico

<i>Input</i>	<i>Output</i>	<i>Beneficio</i>
<i>Miglioramento continuo grazie alla creazione di un piano con obiettivi chiari, misurabili e sostenibili nel tempo.</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Miglioramento della cultura aziendale,</i></li> <li>• <i>Aumento dei livelli di collaborazione.</i></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Inclusione e crescita sostenibili,</i></li> <li>• <i>Miglioramento della Leadership.</i></li> </ul>

Leva inerente al Piano Strategico: Input, Output e Benefici.

## HR

<i>Input</i>	<i>Output</i>	<i>Beneficio</i>
<i>Eliminazione dei bias involontari e promozione della diversità mediante, la revisione di tutte le fasi di gestione delle risorse umane.</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Maggiore efficienza,</i></li> <li>• <i>Riduzione del Turnover.</i></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Minor costi,</i></li> <li>• <i>Aumento della produttività,</i></li> <li>• <i>Incremento della creatività,</i></li> <li>• <i>Impatto Economico-Sociale.</i></li> </ul>

Leva inerente al reparto Hr: Input, Output e Benefici.

## Nuove Figure

<i>Input</i>	<i>Output</i>	<i>Beneficio</i>
<i>Facilitare l'inclusione in azienda per lo sviluppo professionale tramite, assegnazione di Buddy &amp; Mentorship.</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Riduzione del Turnover,</i></li> <li>• <i>Maggior soddisfazione,</i></li> <li>• <i>Produttività aumentata.</i></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Collaborazione più Dinamiche,</i></li> <li>• <i>Attrazione e ritenzione del Talent,</i></li> <li>• <i>Miglioramento della Leadership.</i></li> </ul>

Leva inerente all'introduzione di Nuove Figure: Input, Output e Benefici.

# Vigilanza sulle Discriminazioni

<i>Input</i>	<i>Output</i>	<i>Beneficio</i>
<i>Istituzione di comitati interni per monitorare e prevenire discriminazioni e promuovere un ambiente di lavoro equo, creando canali sicuri per la risoluzione dei casi singoli.</i>	<ul style="list-style-type: none"><li>• <i>Riduzione dei conflitti interni,</i></li><li>• <i>Miglior clima aziendale,</i></li><li>• <i>Team dirigenziali con maggior redditività.</i></li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• <i>Reputazione Accresciuta,</i></li><li>• <i>Benefici Economici</i></li></ul>

Leva inerente alla Vigilanza sulle Discriminazioni: Input, Output e Benefici.

## 4.2 PIANO STRATEGICO

Il tema dell'inclusività, altro elemento fondamentale per l'innovazione organizzativa, in Loriblu è sostanzialmente presente e trova le proprie fondamenta nella mission e nella vision dell'Azienda.

In tale contesto, la certificazione in questione ha l'onere di integrare parzialmente nei valori aziendali, i principi di inclusività e di prevenzione verso le discriminazioni.

Modificando alcuni standard fondamentali del core aziendale, si attiverà un effetto domino che porterà, progressivamente, alla trasformazione di diversi elementi chiave dell'azienda.

I criteri individuati per i quali è prevista un'implementazione sono i seguenti:

1. Definizione chiara e oggettiva degli obiettivi,
2. Monitoraggio continuo,

3. Formazione ad hoc,
4. Inclusione.

In tal modo, grazie anche alla codifica scritta di alcune dinamiche, è possibile avere obiettivi chiari, allineati tra i vari dipendenti e misurabili oggettivamente, facilitando così la trasmissione delle azioni e l'assegnazione dei premi mediante un meccanismo di gratificazione.

In un contesto interno ed esterno, da sempre molto dinamico, come quello in cui opera Loriblu, questo neo-piano strategico, aggiornato con i nuovi dogmi che la società contemporanea richiede, porterà una miglior cultura aziendale e di conseguenza una maggior collaborazione interdipendente. A sua volta, questo benefico ne genera un secondo: se vi è più collaborazione tra le varie figure in azienda, si riducono i conflitti e i disallineamenti, favorendo così la crescita sostenibile della stessa e dando inoltre modo alla leadership di concentrarsi su obiettivi più pregnanti, per lo svolgimento dell'esercizio aziendale, come l'incremento di vendite e una miglior conoscenza del mercato target. Infine, è doveroso evidenziare come un minor numero di conflitti, si tramuti in minor dispendio di soldi, da parte di tutte le figure coinvolte.

Sostanzialmente, questa leva di innovazione, partendo dal nucleo aziendale, modifica i capisaldi dell'organizzazione medesima, implementando i valori etici di non discriminazione e d'inclusività; mediante un iter a cascata, darà vita a obiettivi più chiari e oggettivamente misurabili; si avrà più collaborazione: si andrà a migliorare il principio di efficienza ed efficacia<sup>66</sup>; si avrà una riduzione dei costi legati in primis al turnover e permetterà alla governance di focalizzarsi su altri obiettivi.

In merito, vengono qui riportati due studi condotti espressamente nell'ambito dell'haute couture, sempre per mantenere una certa prossimità con il caso di studio.

La holding Phillips-Van Heusen, meglio conosciuta come PVH, nota per detenere marchi di moda famosi in tutto il mondo come Calvin Klein, Tommy Hilfiger

---

<sup>66</sup> Secondo Treccani, "l'efficacia fa riferimento all'attitudine di un'impresa di ottenere un obiettivo, mentre con l'efficienza si considera la capacità della stessa di raggiungerlo, utilizzando l'ottima allocazione delle risorse necessarie possibile in base allo stato e ai luoghi."

e buona parte di Timberland, nel report “The State of DEI in Fashion Today”<sup>67</sup>, in cui sono stati coinvolti 1000 professionisti di 51 aziende, 20 ditte satellite e 3 focus group, ha evidenziato come ad oggi il tema dell’inclusività e della non discriminazione sia per lo più un concetto astratto: in continenti come l’europeo e l’americano, solo il 51% delle aziende ha una vera e propria strategia coordinata e integrata su questi temi.

Nel contesto europeo e nello specifico l’italiano, dove il settore dei personal goods rappresenta una fetta importante dell’intero mercato, Loriblu è tra le aziende più all’avanguardia che ci siano, su queste tematiche: lo si evince sia dall’alto numero di donne già presenti in azienda, sia dall’alto numero delle medesime in posizione di governance.

Il secondo studio, condotto dalla casa di consulenza americana tra le più rinomate world wide, Mckensey & Company, denominato “Diversity in the Fashion Industry: Voices from the Industry”<sup>68</sup>, offre un resoconto più qualitativo, rispetto a quelli quantitativi che vengono spesso proposti. Al suo interno vi è una raccolta di testimonianze nella quale, alcune donne designer esplicano le loro difficoltà ad entrare, emergere ed avanzare in tale industry.

## 4.3 HR

Nuove forme di organizzazione dei dipendenti stanno emergendo negli ultimi anni: è il caso dell’Agile, ovvero una struttura aziendale molto flessibile, che permette di rispondere in maniera repentina alle situazioni ed alle problematiche, che si potrebbero presentare nel contesto operativo quotidiano.

Il reparto Risorse Umane è la prima delle leve di innovazione organizzativa di Loriblu. Nello specifico, tale rivoluzione dell’Hr consiste nell’adattamento di tutte le

---

<sup>67</sup> J. Maglieri, “*The State of DEI in Fashion Today*” Council of Fashion Designers of America, PVH Press, 2021, p. 3.

<sup>68</sup> G. Ang, P. Brown, T. Burns, S. Haas, “*Diversity in Fashion: Voices from the Industry*”, McKinsey Global Publishing, 2021 pp. 1-9.

pratiche di gestione del fattore umano, per rispondere in maniera efficace alle nuove esigenze del mercato, sempre in un'ottica di mantenimento del vantaggio competitivo.

L'azione di revisione e di formalizzazione dei processi Hr, ha il beneficio di eliminare eventuali bias che involontariamente portano a discriminazioni. In aggiunta, la formalizzazione in documenti scritti, rende più omogeneo e più valutabile oggettivamente il percorso di selezione, il quale sarà anche meno dispendioso sia in termini di tempo, che economici. In pratica, andando a riorganizzare la fase di scouting, di selezione e andando ad allineare gli stimoli alla retention del dipendente, l'Azienda avrà un minor impatto dei costi sotto questa voce in bilancio nel lungo periodo, mentre nel breve periodo i costi saranno maggiori, perché sono necessarie delle risorse per la formalizzazione e l'adeguamento dell'Hr. Successivamente con l'implementazione si risconterà una maggior efficienza, produttività e creatività da parte dei dipendenti. Infatti, questo processo, volto a umanizzare tutti gli aspetti più austeri dell'ambito lavorativo, avrà un impatto sociale che darà più consapevolezza e fiducia in sé nel dipendente, che si sentirà più sicuro e motivato. Sommando questo spirito rinnovato di tutti in azienda, emergerà un clima positivo che a sua volta darà i vantaggi sopra elencati.

Vengono qui riportati due studi, nello specifico “Diversity Matter” condotto da McKinsey & Company, dove a livello statistico è dimostrato come le imprese nel quartile superiore per diversità di genere hanno il 15% di probabilità in più di avere rendimenti finanziari maggiori. In altre parole, nel dataset di aziende prese a campione, il 25% con i valori più alti, hanno il 15% di probabilità in più di maggiori guadagni su base annua, rispetto agli introiti medi. Il secondo studio su cui viene focalizzata l'attenzione è “Managing Cultural Diversity: Implication for Organizational for Organizational Competitiveness – Academy of Management Executive”<sup>69</sup>. In questo articolo, pubblicato il 29 giugno 2022, nella rivista “Academy of Marketing Science”, si evidenzia come una corretta gestione della diversità e dell'inclusione, migliori fino al 35% la competitività dell'azienda, nei confronti del settore in cui opera.

---

<sup>69</sup> T.H. Cox, & S. Blake, “*Managing Cultural Diversity: Implications for Organizational Competitiveness*” Academy of Management Executive, 5, 1991, pp. 45-56.

Infine, viene citato un nuovo e recente studio, più contestualizzato nel mondo della moda, in quanto l'azienda che rappresenta il caso di specie della presente tesi opera in questo contesto; lo studio in questione è: “Diversity, Inclusivity and Equality in the Fashion Industry”<sup>70</sup>. Tale indagine, condotta su oltre 150 imprese nel mondo della moda da grandi marchi a boutique, tramite analisi di report, dichiarazioni dei vari vertici aziendali e interviste a dipendenti specifici quali il manager delle risorse umane, ha dimostrato come: “La diversità e l'inclusività possano guidare l'innovazione e la sostenibilità nel settore della moda. La diversità nei team dirigenziali e la creatività sono cruciali per la competitività e la crescita sostenibile”.

Questi tre report hanno evidenziato chiaramente come l'adozione della UNI/PdR 125:2022 da parte di Loriblu, possa accelerare il processo di innovazione organizzativa, portando benefici concreti e misurabili, tra i quali: aumento della produttività, miglioramento della collaborazione, attrazione e retention dei talenti, incremento della creatività, miglioramento della reputazione aziendale e profitti economici. Gli studi portati in esame, dimostrano che la diversità e l'inclusione sono fondamentali per il successo e il mantenimento del vantaggio competitivo dell'Azienda, nel mondo dell'alta moda e nel mondo in toto, rendendo così senza ombra di dubbio la leva di rivoluzione dei processi Hr essenziale e imprescindibile, per ogni azienda che abbia intenzione di innovarsi a livello organizzativo.

## 4.4 NUOVE FIGURE

Per comprendere a pieno questa terza leva, bisogna dare la definizione di tre figure che, solo in apparenza, potrebbero sembrare sinonimi: il Mentor, il Tutor e il Buddy.

Il primo fa riferimento ad una persona esperta, che svolge la stessa funzione del nuovo dipendente; va in affiancamento a quest'ultimo per un periodo medio-lungo

---

<sup>70</sup>S.A. Doyle, C.M. Moore, “Diversity, Inclusivity and Equality in the Fashion Industry, in *Pioneering New Perspectives in the Fashion Industry: Disruption, Diversity and Sustainable Innovation*” Emerald Publishing, 2023, pp. 13-15.

e ha il focus sullo sviluppo della carriera lavorativa, fornendo consulenza strategica e supporto professionale.

Il Tutor, invece, fornisce una formazione pratica sulla mansione da svolgere al neo-dipendente per un breve periodo di tempo, inseguendogli proprio il compito da e come eseguire.

Ultimo ma non per importanza, il Buddy, ovvero colui che durante la fase di on-boarding di un nuovo assunto, lo affianca temporaneamente, fornendogli supporto non per capire o per insegnargli la professione, bensì supportandolo nel decifrare e comprendere al meglio le varie dinamiche e comportamenti aziendali, al di fuori del lavoro in senso stretto.

Il Buddy, oltre ad essere un supporto per i nuovi dipendenti, rappresenta anche un potente strumento di innovazione organizzativa.

Infatti, la sua adozione genera benefici immediati, dovuti ad un minor turnover aziendale e dunque una riduzione delle spese, ma aumenta anche la velocità e la dinamicità di tutta l'organizzazione aziendale. Il processo di feedback, prima solo affidato al passa parola o in casi eccezionali a delle survey, ora grazie al Buddy è velocissimo e bidirezionale, visto che è proprio lui a riceverli e fornirli, senza dover passare per il vecchio processo.

A primo impatto, può risultare difficile capire fino in fondo il potenziale di questa nuova figura, ma è il miglior catalizzatore per creare unità e spirito di condivisione dei valori aziendali e, dunque, far evolvere l'Azienda ad un nuovo livello, più snello e più produttivo.

In merito, vengono qui riportati tre importanti studi.

Il primo già citato nel capitolo 1, "Cognitive Diversity Drives Innovation", esplora l'impatto della diversità di genere sulle performance aziendali, su un pool di aziende della Carolina del Nord in America. In particolare, è emerso come le imprese con una forte diversità di genere, maggiore del 35%, abbiano i dipendenti più fedeli e che dunque rimangano in azienda 5,4 volte in più, rispetto ad aziende con bassa diversità di genere.

Il secondo studio già menzionato, riguardante il Buddy: "The Buddy System and Why You Should Try It", offre una disamina sull'implementazione del Buddy

system nei programmi di sviluppo di alcune aziende satellite della medesima università. Nello stesso si è visto come risultato, l'espansione della rete professionale e la creazione di nuove amicizie che, combinate all'unisono, hanno portato ad un miglioramento delle competenze generali di ogni dipendente.

L'ultimo, "What is the Buddy System? Intro to Workplace Buddy System", esamina l'importanza dell'implementazione del Buddy system nel mondo del lavoro, per migliorare l'engagement dei dipendenti. Si è visto come un Buddy durante l'affiancamento ad un nuovo dipendente, nella quasi totalità dei casi comporti la nascita di un'amicizia che va oltre l'orario lavorativo. Sempre da questo studio si evince come i dipendenti con un amico a lavoro, siano fino a 7 volte più coinvolti, aumentando di molto l'engagement personale e siano del 12% più produttivi.

Per concludere, l'implementazione di un Buddy, oltre a figure quali Tutor e Mentor per lo più già presenti in Loriblu, rappresenta una strategia efficace per promuovere l'integrazione dei nuovi assunti, migliorare la coesione della forza lavoro e innescare un'innovazione. Inoltre, numerosi studi a sostegno del Buddy dimostrano che questa pratica può avere un impatto positivo, significativo sull'engagement e sulla retention dei dipendenti, aumentando la produttività e riducendo di molto i costi legati alle spese del personale, in particolare quelle legate al turnover.

## 4.5 VIGILANZA SULLE DISCRIMINAZIONI

Creare comitati per vigilare su possibili situazioni di discriminazione è un passo fondamentale, per avere un ambiente lavorativo inclusivo. Questi organi hanno duplice funzione, sia di controllo, sia di supporto.

Tale comitato rappresenta l'ultima leva di innovazione in Loriblu. I processi svolti sono due: in primis la possibilità di eventuali segnalazioni e poi la formazione continua.

I meccanismi di segnalazione confidenziale permetteranno ai dipendenti di fare luce su potenziali discriminazioni, senza lo spettro di alcuna ripercussione.

Con la formazione continua, i dipendenti tramite il comitato hanno la possibilità di rimanere aggiornati nei confronti dei temi di attualità. Anche i membri del comitato stesso devono seguire corsi di aggiornamento formativo, per riconoscere le varie forme di discriminazioni.

Inoltre, questo comitato che nel caso di specie è diviso in due, per facilitare il proprio lavoro sfruttando a suo favore un vizio strutturale di Loriblu stessa, si occuperà di amministrare tutte le survey e gestire i feedback anche delle altre aree, fornendo dati già codificati e tutta la reportistica del caso. Dal punto di vista innovativo, ogni leva è considerabile peculiare per qualche sua caratteristica intrinseca. Ad esempio, il piano strategico è il caposaldo principale che, al suo interno, contiene tutte le direttive anche per amministrare le altre leve. In questo caso, i comitati sono paragonabili ad una cabina di controllo che, a tutti i livelli, monitora, verifica e fa aggiustare il tiro. I principali benefici sono l'aumento della retention e il welfare dei dipendenti.

Un ottimo work-life balance è importante per il benessere non solo del dipendente, ma anche dell'umore aziendale.

Per contestualizzare e avvalorare i concetti esposti, vengono richiamati tre importanti studi.

Il primo, "Diversity and Discrimination in Research Organizations: Theoretical Starting Points", svolto dalla tedesca Max Planck Society<sup>71</sup>, con un'indagine condotta tramite interviste qualitative e survey quantitative, su 23.600 dipendenti, evidenzia come le donne siano più discriminate degli uomini, specialmente se svolgono mansioni con basse responsabilità. Ne deriva un dato molto grave ed allarmante, ovvero che spesso le discriminazioni si verificano in una fase iniziale della carriera lavorativa, con il rischio di compromettere l'attitudine e la propensione al lavoro, che potrebbero pregiudicare in futuro la crescita professionale dell'individuo.

---

<sup>71</sup> La Società Max Planck, una delle principali istituzioni tedesche nel campo della ricerca di base, è un'organizzazione senza scopo di lucro di diritto privato sotto forma di associazione registrata.

Il secondo studio: “Subtle Discrimination in the Workplace: A Vicious Cycle”<sup>72</sup> disquisisce sugli effetti della discriminazione sottile sul luogo di lavoro e come essa influisca sulla salute psicologica e fisica dei dipendenti. Dal risultato emerge che l'esposizione ripetuta alla discriminazione sottile può portare a significativi svantaggi nel tempo. Il 30.9% del personale discriminato ha subito esperienze di bullismo e molestie sul lavoro, con impatti negativi sulla salute fisica e mentale.

L'ultimo studio accademico proviene dalla Oxford University, “Surveillance and the Future of Work: Exploring Digital Era Monitoring”<sup>73</sup>. Questo studio, è il più calzante in quanto esamina come l'introduzione di strumenti atti alla sorveglianza, aumentino la produttività e riducano i casi di discriminazione. Conducendo una revisione sistemica delle metodologie di controllo sulla discriminazione in vari settori, si vede come le pratiche di sorveglianza ben progettate possano ridurre la casistica fino al 15% e migliorare la produttività dei dipendenti del 10%, quando accompagnate da politiche di inclusione adeguate.

Dunque, l'istituzione di comitati per la vigilanza sulle discriminazioni rappresenta uno step in più verso la parità di genere e la promozione di un ambiente di lavoro inclusivo e sicuro.

Sulla base di queste evidenze empiriche e di studi approfonditi, si può notare come il comitato in questione faccia da apri pista per l'innovazione organizzativa, contribuendo a ridurre le discriminazioni, a migliorare la coesione del team e ad aumentare la produttività complessiva.

## 4.6 CONSIDERAZIONI DEL PROCEDIMENTO IN LORIBLU

L'osservazione diretta del processo di adeguamento organizzativo dell'azienda Loriblu per l'accesso alla certificazione sulla parità di genere ha evidenziato come tale

---

<sup>72</sup> K.P. Jones, C.I. Peddie, V.L. Gilrane, E.B. King, A.L. Gray, "Subtle Discrimination in the Workplace: A Vicious Cycle", *Industrial and Organizational Psychology*, Vol. 10, No. 1, 2016, pp. 51-76.

<sup>73</sup> Katherine E. "Surveillance and the Future of Work: Exploring Digital Era Monitoring", *Journal of Computer-Mediated Communication*, vol. 28, n. 4, 2023, pp. 7-10.

protocollo, che di per sé può portare benefici concreti e sgravi fiscali, possa condurre un'intera azienda come Loriblu a innescare un processo innovativo a livello organizzativo, fungendo da vero e proprio catalizzatore, nell'accezione stretta del termine e fornendo un valido percorso strutturato da seguire.

Attraverso l'adozione delle quattro leve apparentemente isolate, ma in realtà intrinsecamente collegate tra loro, le aziende possono sperimentare un miglioramento significativo in termini di produttività, inclusione, riduzione dei costi e aumento della propria fetta di mercato.

Le ricerche e gli studi accademici selezionati come riferimento per le specifiche tematiche hanno consentito un'interpretazione in chiave strategica degli esiti dell'osservazione rispetto a ciascuna leva dell'innovazione organizzativa, e la comprensione di come sia possibile per le aziende ottenere benefici misurabili e concreti dal cambiamento, dalla riduzione dei costi in diverse aree aziendali, al miglioramento della reputazione, all'aumento della produttività, ad un rinnovato clima aziendale che incentiva la creatività.

**CAPITOLO 5.**  
**CONCLUSIONI**

Nel corso di questa tesi, è stato ampiamente esaminato il tema dell'innovazione organizzativa, dalle barriere ai bias, dal processo ai benefici; inoltre è stata focalizzata l'attenzione su alcune leve di innovazione, considerate come propulsori del fenomeno innovativo.

Tali elementi teorici sono stati estratti attraverso un'analisi approfondita della letteratura di riferimento e raccordati con le regole che disciplinano il percorso delle aziende per il conseguimento di una Certificazione della parità di genere, la UNI/PdR 125:2022. I principali punti emersi riguardano aspetti cruciali dell'organizzazione aziendale in chiave innovativa come la formulazione di un piano strategico di settore, un adeguamento dei processi di gestione delle risorse umane, l'introduzione di nuove figure e la vigilanza sulle discriminazioni.

Questi fattori non sono soltanto gli elementi di partenza per l'innovazione, ma rappresentano anche i nodi strategici attraverso i quali un'azienda può adattarsi ai cambiamenti del contesto competitivo, in continua evoluzione. La rilevanza fondamentale di tali capisaldi è evidente quando viene considerato l'impatto che ciascuno di essi può avere sull'azienda nel suo complesso.

La cultura aziendale rappresenta le fondamenta su cui si costruisce la capacità di innovare. Allo stesso modo, una governance forte e inclusiva può guidare l'adozione di pratiche innovative, assicurando che le decisioni siano prese con una visione ampia e lungimirante.

Le politiche di risorse umane, quando ben strutturate, possono diventare un catalizzatore per una rivoluzione organizzativa, permettendo all'azienda di gestire il talent in modo da attrarre e trattenere talenti e di considerare il capitale umano in modo che non rappresenti solo una spesa per l'azienda, ma sia un vero e proprio punto di forza, in grado di far emergere la ditta sul mercato di riferimento.

Nonostante i benefici potenziali derivanti dall'innovazione siano molteplici, il percorso verso il cambiamento è spesso costellato di ostacoli. Le barriere che un'azienda si trova ad affrontare durante un processo innovativo assumono diverse forme, dalle resistenze culturali interne alle rigidità strutturali, fino alle complessità burocratiche e normative, che possono scoraggiare o ritardare l'adozione di nuove pratiche. Ad esempio, in Azienda, sono emerse alcune barriere di natura culturale

riconducibili alla c.d. “Silo Mentality” di un manager del reparto produzione.

Quest’ultimo ha manifestato remore alla modifica di una procedura legata al monitoraggio delle pelli in magazzino, ormai obsoleta e troppo onerosa in relazione agli standard odierni.

Tali barriere sono spesso profonde e radicate nella cultura aziendale e ancor di più nella mente degli imprenditori: abitudini consolidate e avversione al rischio limitano la possibilità non solo di cogliere a pieno i benefici dell’innovazione, ma addirittura di iniziarla.

Per il superamento di queste barriere, è stato adottato in maniera sistemica un protocollo analitico, strategico e strutturato, collegato al processo di certificazione della Prassi di Riferimento UNI 125:2022 che, sulla scia degli interventi proposti e promossi dal PNRR, ha lo scopo precipuo di promuovere l’inclusione.

L’azienda osservata nella costruzione del caso di studio esplorativo è Loriblu.

Attraverso un approccio basato su dati concreti e un costante monitoraggio, l’azienda in questione è riuscita a identificare le aree critiche in cui intervenire e ha sviluppato strategie specifiche per affrontare le relative sfide. Il caso di studio Loriblu è stato importante per esplorare e verificare le ipotesi sviluppate attraverso l’analisi della letteratura di riferimento, qui proposta. In particolare, la scelta di Loriblu è stata motivata dalla volontà di osservare come un’azienda italiana possa affrontare le sfide dell’innovazione organizzativa, attraverso l’implementazione della certificazione UNI/PdR 125:2022.

La triangolazione dei dati, rilevati attraverso l’analisi desk, la ricognizione di evidenze dalla letteratura di riferimento e l’osservazione diretta, con l’accesso a tutta la documentazione aziendale e a dati di fonte primaria, rilevati in una prospettiva etnografica partecipando in prima persona al processo, conferma che l’innovazione organizzativa non è solo una necessità per mantenere la competitività, ma anche un’opportunità per ridefinire le dinamiche aziendali e costruire un ambiente di lavoro più inclusivo e stimolante, in modo tale da permettere alle aziende di stare al passo con i tempi e di primeggiare nel proprio mercato di riferimento.

Guardando al futuro, è lecito ipotizzare come le dinamiche messe in atto e le relative risultanze, studiate e apprese dal caso Loriblu, possano essere estese ad altre aziende, di qualsiasi ambito settoriale e geografico.

L'innovazione organizzativa non è un processo semplice, né privo di rischi. Tuttavia, con la preventiva buona volontà, con una metodologia sistemica e strutturata, con un ponderato piano d'investimento, le aziende possono affrontare con successo la complessità del cambiamento e, con un clima di lavoro maggiormente equo e produttivo, possono rispondere meglio alle nuove esigenze sia dei consumatori che degli stakeholder, con conseguenti e indiscussi vantaggi economici.

L'esplorazione del caso di studio riguarda possibili modalità per guidare l'innovazione organizzativa a partire da specifiche leve all'interno delle aziende e di superamento di barriere attraverso un approccio strutturato e catalizzato da certificazioni riconosciute.

Il caso di Loriblu, con il suo percorso verso la certificazione UNI/PdR 125:2022, ha offerto una testimonianza concreta di come un'organizzazione possa evolvere attraverso l'innovazione, trasformando le sfide in opportunità di crescita e miglioramento.

L'esperienza di Loriblu costituisce un valido esempio di come può avvenire un cambiamento strutturale della vita e della cultura aziendale, nell'ottica dell'innovazione organizzativa; la stessa può fornire spunti per altre aziende, che desiderano intraprendere un percorso simile, promuovendo l'inclusione, l'equità e l'innovazione, come pilastri del loro successo.

Le sfide che il futuro pone alle aziende richiedono una visione chiara e un impegno deciso e decisivo verso l'innovazione. A metà dello scorso secolo, Albert Einstein disse: "Non possiamo risolvere i nostri problemi con lo stesso pensiero che abbiamo usato quando li abbiamo creati."



# APPENDICE

## 1) OBIETTIVI E STRUMENTI

L'obiettivo della parità di genere ormai assunto a livello istituzionale, nazionale e internazionale, a partire dall'Agenda ONU 2030 fino alle linee guida europee, richiede interventi radicali per superare gli stereotipi di genere, sia in riferimento al contesto lavorativo che familiare e per scardinare le fonti di disuguaglianza. Inoltre, l'impatto economico e sociale della pandemia da Covid-19, impone alle realtà aziendali un cambio di paradigma nell'organizzazione del lavoro e rende prioritario ed essenziale il concetto di inclusione.

Per realizzare un vero cambiamento, è necessario che i principi di parità di genere e di rispetto delle diversità siano integrati negli obiettivi aziendali ed è quindi necessario per le organizzazioni dotarsi di adeguati strumenti attraverso i quali: porre l'attenzione e fissare precisi obiettivi per ogni fase lavorativa delle donne all'interno delle organizzazioni; misurare in modo chiaro e standardizzato i progressi realizzati; certificare i risultati raggiunti seguendo processi qualificati e trasparenti.

Le organizzazioni si impegnano a recepire i principi di *gender equality*, articolati sull'intero percorso professionale e fasi di vita delle lavoratrici, dal momento del recruiting fino al pensionamento, con l'obiettivo non solo di aumentare la presenza femminile all'interno del contesto lavorativo ma anche di garantire pari opportunità di carriera, fino ai più importanti ruoli apicali, pari trattamento economico, condizioni di *work-life balance* adeguate alle diverse fasi di vita e proattive nel riequilibrio dei carichi familiari tra uomini e donne,

nonché un ambiente di lavoro che rifiuti stereotipi, discriminazioni, ogni forma di abuso fisico, verbale, digitale e proponga invece una cultura della diversità e dell'inclusione.

L'adozione e il perseguimento di un sistema di gestione per la parità di genere, che potrà portare anche alla "Certificazione di parità di genere" per le organizzazioni che lo adotteranno, si propone di promuovere e tutelare la diversità e le pari opportunità sul luogo di lavoro, misurandone gli stati di avanzamento e i risultati, attraverso la predisposizione di specifici KPI di cui si rende conto nei documenti ufficiali.

Poiché il sistema economico funziona per incentivi, è necessario immaginare un meccanismo di premialità nei confronti delle organizzazioni che adottino un sistema di gestione per la parità di genere, con l'obiettivo di traghettare le organizzazioni italiane verso un modello che promuove la parità tra i sessi e la creazione di maggiore valore sostenibile.

Nel contesto italiano, abbiamo evidenziato alcuni elementi specifici di particolare attenzione, che ci portano ad identificare i seguenti aspetti critici del comportamento delle organizzazioni nei confronti del lavoro femminile:

### **Retribuzioni e carriere**

Le donne sono penalizzate nella retribuzione e nei percorsi di crescita professionale, occupano livelli professionali inferiori e in settori meno remunerativi.

Questi divari di genere non possono essere pienamente spiegati in base alle caratteristiche osservabili di uomini e donne, né alle libere scelte individuali delle donne o delle famiglie, né al contesto istituzionale. Sono invece frutto di fattori che hanno le loro radici in una cultura aziendale poco aperta alla parità di genere e che non vede penalizzata la sua scarsa attenzione alla parità di genere. Incentivi a valorizzare la parità di genere, sono misure efficaci per scardinare questa criticità.

## **Genitorialità e cura della famiglia**

Nonostante la puntuale e completa tutela legislativa presente nel Paese, la genitorialità è ancora elemento scoraggiante per l'occupazione femminile, poiché ad essa le organizzazioni attribuiscono un costo elevato e asimmetrico rispetto a quello legato alla paternità. Sulla base di processi di discriminazione statistica, le organizzazioni attribuiscono alle madri mediamente un maggior coinvolgimento dei padri nella gestione della famiglia e della casa (evidenza provata dai dati) e quindi preferiscono assumere e promuovere uomini a cui non attribuiscono tali carichi. Di conseguenza all'interno della coppia ci sarà un vero incentivo per la donna a dedicarsi maggiormente a lavoro di cura e al lavoro domestico e all'uomo a investire nel lavoro e nella carriera. Questo vale sia per la cura di figli/figlie che per altri compiti familiari, come la cura degli anziani o di altri individui fragili nel proprio nucleo familiare. Si genera dunque un equilibrio discriminatorio da cui è difficile uscire, senza misure specifiche disegnate per lo scopo.

### **Bias gestionali e processi di gestione.**

I processi gestionali non sono neutri rispetto al genere. L'esistenza di *bias* espliciti ma anche impliciti all'interno delle organizzazioni è stata misurata da un'ampia letteratura economica. Anche i processi di selezione non sono neutri:

un gruppo di valutatori completamente maschile sarà meno in grado di valutare le capacità di una lavoratrice donna. Il risultato, tuttavia, non è efficiente, poiché può portare alla selezione di profili candidati non sulla base del merito e quindi della futura performance, ma sulla base di altre caratteristiche. In altri termini, la presenza dei *bias* è molto costosa.

Rimuovere i *bias* è estremamente difficile. Il primo passo è il riconoscimento della loro stessa esistenza, grazie ad indicatori oggettivi di misurazione. Gestire i processi aziendali diventerà più efficiente.

## 2) SCOPO E CAMPO DI APPLICAZIONE

La prassi di riferimento definisce le linee guida sul sistema di gestione per la parità di genere che prevede la strutturazione e adozione di un insieme di indicatori prestazionali (KPI) inerenti alle politiche di parità di genere nelle organizzazioni.

La prassi di riferimento per la parità di genere nelle organizzazioni prevede la misura, la rendicontazione e la valutazione dei dati relativi al genere nelle organizzazioni con l'obiettivo di colmare i gap attualmente esistenti nonché incorporare il nuovo paradigma relativo alla parità di genere nel DNA delle organizzazioni e produrre un cambiamento sostenibile e durevole nel tempo.

### 3) TUTTI I KPI RICHIESTI DALLE 6 AREE DELLA UNI/PDR 125:2022

UNI/PdR 125:2022

#### Prospetto 3 - Cultura e strategia

INDICATORI	TIPOLOGIA INDICATORE	MODALITÀ DI MISURAZIONE	FORTE	PUNTI
1. Formalizzazione e implementazione di <b>un piano strategico</b> come definito al punto 6.3 che possa favorire e sostenere lo sviluppo di un ambiente di lavoro inclusivo e preveda valori aziendali coerenti con una cultura inclusiva	QUALITATIVO	Sì/NO	Interna	20
2. Presenza di procedure interne che consentono alle risorse di esprimere, anche in modalità anonima, le proprie opinioni e dare suggerimenti per il cambiamento nell'organizzazione e favorire il dialogo e il confronto  NOTA Sono da intendersi, oltre alle procedure in senso stretto, anche iniziative, progetti e valori stabiliti dall'azienda il cui fine sia il medesimo, ovvero consentire alle persone di esprimere opinioni e creare un ambiente aperto al confronto e al dialogo.	QUALITATIVO	Sì/NO	Interna	10
3. Presenza di attività di comunicazione interna e di sensibilizzazione che promuovano l'utilizzo di comportamenti e di un linguaggio in grado di garantire un ambiente di lavoro inclusivo e rispettoso delle diversità di genere	QUALITATIVO	Sì/NO	Interna	20
4. Presenza di politiche che garantiscano che i generi siano equamente rappresentati tra i relatori del panel di tavole rotonde, eventi, convegni o altro evento anche di carattere scientifico	QUALITATIVO	Sì/NO	Interna	10
5. Realizzazione nell'ultimo biennio di interventi formativi a tutti i livelli, compresi i vertici, sulla differenza di genere e suo valore, gli stereotipi e gli <i>unconscious bias</i>	QUALITATIVO	Sì/NO	Interna	10

## UNI/PdR 125:2022

INDICATORI	TIPOLOGIA INDICATORE	MODALITÀ DI MISURAZIONE	FONTE	PUNTI
6. Realizzazione di interventi finalizzati all'analisi della percezione delle/dei dipendenti sulle pari opportunità nell'ultimo anno	QUALITATIVO	SÌ/NO	Interna	20
7. Realizzazione di interventi finalizzati a promuovere le pari opportunità fuori dal proprio contesto organizzativo nell'ultimo biennio, che includano, tra altre, attività di comunicazione e coinvolgimento dei diversi stakeholder sui temi dell'inclusione, della parità di genere e della integrazione	QUALITATIVO	SÌ/NO	Interna	10

Per le organizzazioni appartenenti alla **fascia dimensionale 1** è considerato necessario il raggiungimento dell'indicatore numero 1, per le organizzazioni appartenenti alla **fascia dimensionale 2** sono considerati necessari solo gli indicatori numero 1, 3 e 5.

### 5.3 AREA GOVERNANCE

Area volta a misurare il grado di maturità del modello di governance dell'organizzazione volto a definire gli adeguati presidi organizzativi e la presenza del genere di minoranza negli organi di indirizzo e controllo dell'organizzazione nonché la presenza di processi volti a identificare e porre rimedio a qualsiasi evento di non inclusione.

Il peso dell'Area rispetto alla valutazione complessiva è pari al 15%.

Gli indicatori attinenti a questa area sono **5** e di seguito riportati.

## Prospetto 4 - Governance

INDICATORI	TIPOLOGIA INDICATORE	MODALITÀ DI MISURAZIONE	FONTE	PUNTI
<p>1. Definizione nella <b>governance</b> dell'organizzazione di un presidio (comitato, unità o funzione, ruolo organizzativo, ecc.) volto alla gestione e monitoraggio delle tematiche legate all'inclusione, alla parità di genere e integrazione</p> <p>NOTA Il tipo di presidio per la gestione e monitoraggio dei temi di genere può variare in relazione alle dimensioni e alla complessità dell'organizzazione. Per le organizzazioni di fascia dimensionale 1 è ipotizzabile un presidio base.</p>	QUALITATIVO	SÌ/NO	Interna	25
2. Presenza di <b>processi</b> per identificare, approfondire e gestire qualsiasi forma di non inclusività	QUALITATIVO	SÌ/NO	Interna	25
3. Presenza di un <b>budget</b> dell'organizzazione per lo sviluppo di attività a supporto dell'inclusione, della parità di genere e dell'integrazione	QUALITATIVO	SÌ/NO	Interna	15
4. Definizione di obiettivi legati alla parità di genere e loro attribuzione ai vertici e al management, per i quali saranno valutati	QUALITATIVO	SÌ/NO	Interna	15
5. Presenza di esponenti del sesso meno rappresentato nell'organo amministrativo e di controllo della organizzazione	QUANTITATIVO	Numero assoluto delle quote di genere rispetto a requisiti normativi di riferimento o pari comunque a 1/3 della composizione complessiva del consiglio di amministrazione	Normativa vigente o Regolamentazione interna	20

Per le organizzazioni appartenenti alla **fascia dimensionale 1** è considerato necessario il raggiungimento dell'indicatore numero 1; per le organizzazioni appartenenti alla **fascia dimensionale 2** sono considerati necessari gli indicatori numero 1 e 2.

## UNI/PdR 125:2022

### 5.4 AREA PROCESSI HR

Area volta a misurare il grado di maturità dei principali processi in ambito HR, relativi ai diversi stadi che caratterizzano il ciclo di vita di una risorsa nell'organizzazione e che si dovrebbero basare su principi di inclusione e rispetto delle diversità.

Il peso dell'Area rispetto alla valutazione complessiva è pari al 10%.

Gli indicatori attinenti a questa area sono **6** e di seguito riportati.

**Prospetto 5 - Processi Human Resources (HR)**

INDICATORI	TIPOLOGIA INDICATORE	MODALITÀ DI MISURAZIONE	FONTE	PUNTI
1. Definizione di processi di <b>gestione e sviluppo</b> delle risorse umane a favore dell'inclusione, della parità di genere e dell'integrazione, quali selezione, condizioni generali di contratto, <i>on-boarding</i> neutrali, valutazioni prestazioni	QUALITATIVO	Sì/NO	Interna	25
2. Presenza di meccanismi di analisi del <b>Turnover</b> in base al genere	QUALITATIVO	Sì/NO	Interna	15
3. Presenza di politiche in grado di garantire la partecipazione equa e paritaria a percorsi di formazione e di valorizzazione, con la presenza di entrambi i sessi, inclusi corsi sulla leadership	QUALITATIVO	Sì/NO	Interna	15
4. Presenza di politiche di <b>mobilità interna</b> e di <b>successione</b> a posizioni manageriali coerenti con i principi di un'organizzazione inclusiva e rispettosa della parità di genere	QUALITATIVO	Sì/NO	Interna	20
5. Presenza di meccanismi di protezione del posto di lavoro e di garanzia del medesimo livello retributivo nel post-maternità	QUALITATIVO	Sì/NO	Interna	15
6. Presenza di referenti e prassi aziendali a tutela dell'ambiente di lavoro, con particolare riferimento ed episodi di molestie o mobbing	QUALITATIVO	Sì/NO	Interna	10

Per le organizzazioni appartenenti alla **fascia dimensionale 1** è considerato necessario il raggiungimento degli indicatori numero 1 e 6; per le organizzazioni appartenenti alla **fascia dimensionale 2** sono considerati necessari gli indicatori numero 1, 4 e 6.

### 5.5 AREA OPPORTUNITÀ DI CRESCITA ED INCLUSIONE DELLE DONNE IN AZIENDA

Area volta a misurare il grado di maturità delle organizzazioni in relazione all'accesso neutrale dei generi ai percorsi di carriera e di crescita interni e la relativa accelerazione.

Il peso dell'Area rispetto alla valutazione complessiva è pari al 20%.

Gli indicatori attinenti a questa area sono 7 e di seguito riportati.

#### Prospetto 6 - Opportunità di crescita ed inclusione delle donne in azienda

INDICATORI	TIPOLOGIA INDICATORE	MODALITÀ DI MISURAZIONE	FONTE	PUNTI
<p>1. INDICATORE APPLICABILE SOLO ALLE ORGANIZZAZIONI DI FASCIA 1 E 2</p> <p>Percentuale di donne nell'organizzazione rispetto alla totalità dell'organico</p> <p>NOTA Considerare nel calcolo le varie altre forme di collaborazione.</p>	QUANTITATIVO	Il KPI si considera raggiunto quando si registra una differenza almeno pari a +10 punti % (pp) rispetto al valore del biennio precedente fino al raggiungimento della parità	Interna	25
<p>2. INDICATORE APPLICABILE SOLO PER ORGANIZZAZIONI DI FASCIA 3 E 4</p> <p>Percentuale di donne nell'organizzazione rispetto alla totalità dell'organico rispetto al benchmark dell'industria di riferimento</p> <p>NOTA Considerare nel calcolo le varie altre forme di collaborazione.</p>	QUANTITATIVO	<p>Il KPI si considera raggiunto quando si registra una differenza almeno pari a +10 punti % (pp) rispetto al valore medio dell'industry di appartenenza e comunque in crescita anno su anno fino al raggiungimento della parità.</p> <p>NOTA La fonte dati da utilizzare per quantificare % è quella rispetto al codice ATECO, in particolare fare riferimento al codice ATECO più disaggregato.</p>	Istat, Rilevazione sulle Forze di lavoro.	25
<p>3. INDICATORE APPLICABILE SOLO ALLE ORGANIZZAZIONI DI FASCIA 2</p>	QUANTITATIVO	Il KPI si considera raggiunto quando si registra una differenza almeno pari a +10 punti % (pp) rispetto al valore	Interna	25

UNI/PdR 125:2022

INDICATORI	TIPOLOGIA INDICATORE	MODALITÀ DI MISURAZIONE	FONTE	PUNTI
Percentuale di donne nell'organizzazione con qualifica di <b>dirigente</b> ( in caso di impresa familiare considerare anche le donne con ruoli dirigenziali espressione della proprietà)		del biennio precedente fino al raggiungimento della parità		
4. INDICATORE APPLICABILE SOLO PER ORGANIZZAZIONI DI FASCIA 3 E 4  Percentuale di donne nell'organizzazione con qualifica di <b>dirigente</b> (per le imprese familiari considerare solo donne non espressione della proprietà )	QUANTITATIVO	Il KPI si considera raggiunto quando si registra una differenza almeno pari a +10 punti % (pp) rispetto al valore medio dell'industry di appartenenza e comunque in crescita anno su anno fino al raggiungimento della parità	Istat, Rilevazione sulle Forze di lavoro.	25
5. Percentuale di donne nell'organizzazione <b>responsabili</b> di una o più <b>unità organizzative</b> rispetto al totale della popolazione di riferimento	QUANTITATIVO	Il KPI si considera raggiunto quando si registra una quota almeno pari al 40% rispetto al totale responsabili e comunque in crescita anno su anno fino al raggiungimento della parità	Interna	20
6. Percentuale di donne presenti nella <b>prima linea di riporto al Vertice</b>	QUANTITATIVO	Il KPI si considera raggiunto quando si registra una differenza almeno pari a +10 punti % (pp) rispetto al valore medio % di donne con qualifica di dirigente nell'industry di appartenenza e comunque in crescita anno su anno fino al raggiungimento della parità	Interna	20

INDICATORI	TIPOLOGIA INDICATORE	MODALITÀ DI MISURAZIONE	FONTE	PUNTI
<p>7. Percentuale di donne presenti nell'organizzazione con <b>delega</b> su un budget di spesa/investimento</p> <p>NOTA Considerare nel calcolo la % di donne con delega di spesa o facenti parte della prima linea di riporto al vertice, come previsto dall'indicatore 5 per i/le responsabili di unità organizzative rispetto al numero totale di persone facenti parte di questi gruppi.</p>	QUANTITATIVO	Il KPI si considera raggiunto quando si registra una differenza almeno pari a + 10 punti % (pp) rispetto al valore medio % di donne con qualifica di dirigente nell'industry di appartenenza e comunque in crescita anno su anno fino al raggiungimento della parità	Interna	10
<p>NOTA I punti percentuali, indicati con l'abbreviazione "p.p.", indicano l'incremento numerico assoluto di un numero espresso percentualmente:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- se dal 3% si passa al 13%, c'è un incremento di 10 p.p.</li> <li>- se dal 3% si passa al 3,3% c'è un incremento del 10%.</li> </ul>				

Per le organizzazioni appartenenti alla **fascia dimensionale 1** è considerato necessario il raggiungimento dell'indicatore numero 1; per le organizzazioni appartenenti alla **fascia dimensionale 2** sono considerati necessari solo gli indicatori numero 1 e 3.

NOTA L'Appendice B riporta degli esempi di KPI per settori industriali come da settori ATECO individuati nel prospetto 2.

## 5.6 AREA EQUITÀ REMUNERATIVA PER GENERE

Area volta a misurare il grado di maturità delle organizzazioni in relazione al differenziale retributivo in logica di *total reward* comprendente quindi anche compensi non monetari quali sistemi di welfare e *well-being*.

Il peso dell'Area rispetto alla valutazione complessiva è pari al 20%.

Gli indicatori attinenti a questa area sono **3** e di seguito riportati.

## Prospetto 7 - Equità remunerativa per genere

INDICATORI	TIPOLOGIA INDICATORE	MODALITÀ DI MISURAZIONE	FONTE	PUNTI
<p>1. Percentuale di <b>differenza retributiva</b> per medesimo livello inquadramentale per genere e a parità di competenze</p> <p>NOTA Sono da escludere dal computo le corresponsioni legate a maggiori o diverse prestazioni (es. straordinario, indennità e rimborsi vari).</p>	QUANTITATIVO	Il KPI viene considerato raggiunto quando il delta tra retribuzione media maschile e femminile a parità di mansione/ ruolo è inferiore al 10% e come per ogni indicatore decrescente negli anni successivi	Interna	40
2. Percentuale <b>promozioni</b> donne su base annua	QUANTITATIVO	Il KPI si considera raggiunto quando la % di donne promosse rispetto al totale di donne in organico è pari alla % di uomini promossi rispetto il totale di uomini in organico, prendendo in considerazione i diversi livelli funzionali e non in valore assoluto	Interna	30
3. Percentuale donne con <b>remunerazione variabile</b> per assicurare la corresponsione del salario variabile in maniera equa, rendendo note ai lavoratori e alle lavoratrici le procedure e i criteri seguiti nell'attuazione delle politiche retributive per quel che riguarda la parte variabile del salario	QUANTITATIVO	Il KPI si considera raggiunto quando la % di donne con variabile target rispetto al totale di donne in organico è pari alla % di uomini con variabile target rispetto il totale di uomini in organico	Interna	30

Per le organizzazioni appartenenti alla **fascia dimensionale 1 e 2** è considerato necessario l'indicatore numero 1.

### 5.7 AREA TUTELA DELLA GENITORIALITÀ E CONCILIAZIONE VITA-LAVORO

Area volta a misurare il grado di maturità delle organizzazioni in relazione alla presenza di politiche a sostegno della genitorialità nelle diverse forme e l'adozione di procedure che facilitino e supportino la presenza anche di donne con figli e figlie in età prescolare.

Il peso dell'Area rispetto alla valutazione complessiva è pari al 20%.

Gli indicatori attinenti a questa area sono 5 e di seguito riportati.

#### Prospetto 8 – Tutela della genitorialità e conciliazione vita-lavoro

INDICATORI	TIPOLOGIA INDICATORE	MODALITÀ DI MISURAZIONE	FONTE	PUNTI
1. Presenza servizi dedicati al rientro post maternità/paternità (ad esempio: procedure/attività per il <i>back to work</i> , <i>coaching</i> , part-time su richiesta temporaneo e reversibile, smart working , piano welfare ad hoc, asilo nido aziendale)	QUALITATIVO	SÌ/NO	Interna	20
2. Presenza di policy, oltre il CCNL di riferimento, dedicate alla tutela della maternità/ paternità e <b>servizi per favorire la conciliazione dei tempi di vita personale e lavorativa</b> (ad esempio: congedo di paternità oltre il CCNL, procedure/attività per il <i>back to work</i> , <i>coaching</i> , part-time reversibile, smart working, piano welfare ad hoc, asilo nido aziendale, programmi di engagement, su base volontaria, durante il congedo di maternità)	QUALITATIVO	SÌ/NO	Interna	35
3. Presenza di policy per il mantenimento di benefits e iniziative che valorizzino l'esperienza della genitorialità come momento di acquisizione di nuove competenze a favore della persona e dell'organizzazione e che tutelino la relazione tra persona e azienda prima, durante e dopo la maternità/paternità	QUALITATIVO	SÌ/NO	Interna	25

## UNI/PdR 125:2022

INDICATORI	TIPOLOGIA INDICATORE	MODALITÀ DI MISURAZIONE	FONTE	PUNTI
4. Rapporto tra il numero dei beneficiari uomini effettivi sul totale dei beneficiari potenziali dei congedi di paternità nei primi dodici anni di vita del bambino obbligatori	QUANTITATIVO	I KPI si considerano progressivamente raggiunti quanto più si avvicinano al 100%	INPS + Interna	10
5. Rapporto tra n. di giorni medio di congedo di paternità obbligatorio fruiti e il totale di n. gg potenziale previsto dalla legge	QUANTITATIVO	I KPI si considerano progressivamente raggiunti quanto più si avvicinano al 100%	INPS + Interna	10

Per le organizzazioni appartenenti alla **fascia dimensionale 1 e 2** sono considerati necessari gli indicatori numero 2 e 3.

## 6 POLITICHE DI PARITÀ DI GENERE, PIANIFICAZIONE, ATTUAZIONE E MONITORAGGIO, E SISTEMA DI GESTIONE

### 6.1 POLITICHE DI PARITÀ DI GENERE

Le organizzazioni che adottano una politica di parità di genere globale che si proponga di valorizzare e tutelare la diversità e le pari opportunità sul luogo di lavoro, devono definire un piano di azione per la sua attuazione, impostando un modello gestionale che garantisca nel tempo il mantenimento dei requisiti definiti ed attuati, misurando gli stati di avanzamento dei risultati attraverso la predisposizione di specifici KPI di cui rendono conto nei documenti del sistema di gestione, attraverso il quale mantengono e verificano le azioni pianificate.

La politica globale deve contenere riferimenti a politiche collegate relative almeno alla gestione del personale e delle carriere ed alla comunicazione (comprese le attività di marketing e pubblicità) che devono dichiarare in modo trasparente la volontà dell'organizzazione di perseguire la parità di genere, valorizzare le diversità e supportare l'empowerment femminile.

La politica generale e quelle collegate alla parità di genere possono fare parte di un unico documento del sistema, e devono essere riconfermate o aggiornate al momento della revisione periodica, come parte della verifica e del miglioramento del sistema di gestione.

I KPI di cui al punto 5 della presente UNI/PdR, costituiscono una parte importante delle informazioni necessarie per determinare e spiegare come un'organizzazione (azienda, ente, PA) progredisce verso gli obiettivi prefissati.

#### 4) KPI CULTURA E STRATEGIA: IMPLEMENTAZIONE DEL PIANO & OSSERVAZIONI

Il team aziendale, preposto alla formalizzazione della procedura de qua, ritiene e confida che la stessa dovrebbe essere compiutamente realizzata, entro il mese di settembre 2024. Stesso riferimento temporale è previsto per l'elaborazione del mansionario del CCNL. Riguardo le politiche di genitorialità, Loriblu si affida a quanto enunciato nel D.L. 151/2001<sup>74</sup>, a cui fa capo il “Testo unico delle disposizioni legislative in materia di tutela e sostegno della maternità e della paternità”<sup>75</sup>, in linea con quanto è richiesto dalla legge. Infine, lo sportello per le segnalazioni di eventuali abusi è ancora in fase di progettazione. Queste sono le politiche proposte nel primo Kpi, della prima area strategica, per tutti i dipendenti coinvolti in questo processo, ovvero tutti i lavoratori dello stabilimento principale a Porto Sant’Elpidio; le altre sedi andranno ad adottare questo piano strategico, dopo aver visto e valutato i risultati prodotti dal periodo di prova nella sede maggiore.

---

<sup>74</sup> [https://presidenza.governo.it/USRI/magistrature/norme/dlvo151\\_2001.pdf](https://presidenza.governo.it/USRI/magistrature/norme/dlvo151_2001.pdf)

<sup>75</sup> ibidem

## 5) KPI GOVERNANCE: IMPLEMENTAZIONE & OSSERVAZIONI

Come già scritto sopra, il Kpi in questione si occupa di amministrare e valutare il piano strategico. Quindi, il corretto funzionamento e il giusto grado di formalizzazione della delegazione per la raccolta dati sono essenziali.

Le principali funzioni svolte dal comitato sono legate alla promozione di tutte le politiche promosse dall'azienda, non solo quelle inerenti all'inclusività. La commissione deve essere per il dipendente, il primo punto di contatto con la governance aziendale, per esporre eventuali tematiche o problematiche. È doveroso osservare e considerare che per Loriblu non è materialmente possibile implementare tale servizio al di fuori del Hq aziendale nelle Marche. Infatti, i vari negozi dislocati in tutto il mondo, non hanno lo spazio necessario per ospitare il comitato de quo. La miglior soluzione proposta realmente perseguibile in un secondo tempo è quella di identificare all'interno di ogni store un referente, il quale durante i suoi contatti con la sede principale si faccia carico anche di raccogliere ed esporre tutti i dati relativi alle politiche d'inclusività, presenti nel piano strategico per i negozi.

Parlando di tempistiche, il comitato ad oggi è stato formato, ma non del tutto formalizzato, nella misura in cui i ruoli ancora non sono stati ben definiti e le posizioni ben assegnate. Tutto ciò non è da attribuire ad una superficialità da parte dell'Azienda ma all'incertezza del terreno in cui questa certificazione porta le ditte a muoversi, in quanto ancora non vi è un processo di adozione univoco e certo.

## 6) FOGLI EXCEL RELATIVI AI KPI PERCENTUALE DI DONNE RISPETTO AL BENCHMARK DI SETTORE E DIFFERENZA RETRIBUTIVA E LIVELLO DI INQUADRAMENTO

A	NOTE	2023		06/2024		ID KPI	PUNTI MAX	DESCRIZIONE INDICATORE	MODALITA' DI CALCOLO
		ANNO N-1	ANNO N	ANNO N-1	ANNO N				
N. donne in organizzazione	Considerare nel calcolo le varie altre forme di collaborazione. Sono <b>inclusi</b> i contratti, ad esempio, di	60	51	5.5.2	25	Percentuale di donne nell'organizzazione rispetto alla totalità dell'organico rispetto al	II KPI si considera raggiunto quando si registra una differenza almeno pari a +10		
N. totale persone in organico		99	85						
N. componenti cda		2	1	5.3.5	20	Presenza di esponenti del sesso meno rappresentato nell'organo amministrativo e di	Numero assoluto delle quote di genere rispetto a requisiti normativi di riferimento o		
N. donne in cda		1	1						
N. donne con qualifica di dirigenti	in caso di impresa familiare considerare SOLO le donne con ruoli dirigenziali NON ESPRESSIONE della proprietà.	0	0	5.5.4	25	Percentuale di donne nell'organizzazione con qualifica di dirigente (per le imprese familiari considerare solo donne non espresse della proprietà)	II KPI si considera raggiunto quando si registra una differenza almeno pari a +10 punti % (pp) rispetto al valore medio dell'industry di appartenenza e comunque in		
N. persone con qualifica di dirigenti		0	0						
N. donne responsabili di una o più unità organizzative rispetto al totale della popolazione di riferimento	Donne responsabili = prima linea di riporto al vertice come indicato al punto 5.5.7.	3	3	5.5.5	20	Percentuale di donne nell'organizzazione responsabili di una o più unità organizzative rispetto al totale della popolazione di	II KPI si considera raggiunto quando si registra una quota almeno pari al 40 % rispetto al totale responsabili e comunque in		
N. totale di responsabili di una o più unità organizzative		4	4						
N. donne presenti nella prima linea di riporto al Vertice con qualifica di dirigenti		0	0	5.5.6	20	Percentuale di donne presenti nella prima linea di riporto al Vertice	II KPI si considera raggiunto quando si registra una differenza almeno pari a +10 punti % (pp) rispetto al valore medio % di donne con qualifica di dirigente nell'industry		
N. totale di persone presenti nella prima linea di riporto al Vertice con qualifica di dirigenti		0	0						
N. donne responsabili di una o più unità organizzative con delega su un budget di spesa/investimento rispetto al totale della popolazione di riferimento	Donne responsabili = prima linea di riporto al vertice come indicato al punto 5.5.5.	0	0	5.5.7	10	Percentuale di donne presenti nell'organizzazione con delega su un budget di spesa/investimento.	II KPI si considera raggiunto quando si registra una differenza almeno pari a +10 punti % (pp) rispetto al valore medio % di donne con qualifica di dirigente nell'industry di appartenenza e comunque in crescita anno su anno fino al raggiungimento della parità.		
N. responsabili di una o più unità organizzative con delega su un budget di spesa/investimento rispetto al totale della popolazione di riferimento		0	0						
Retribuzione media maschile livello contrattuale 1	Sono da escludere dal computo le corrisposizioni legate a maggiori o diverse prestazioni (es. straordinario, indennità e rimborsi var). L'indicatore deve essere calcolato solo in presenza di entrambi i generi poiché deve essere calcolato il delta, cioè la differenza esistente, all'interno dei vari livelli, tra uomini e donne.	€ 17.442,42	€ 17.748,00	5.6.1	40	Percentuale di differenza retributiva per medesimo livello inquadramentale per genere e a parità di competenze.	II KPI viene considerato raggiunto quando il delta tra retribuzione media maschile e femminile a parità di mansione/ ruolo è inferiore al 10% e come per ogni indicatore decrescente negli anni successivi.		
Retribuzione media maschile livello contrattuale 2		€ 21.724,66	€ 21.609,59						
Retribuzione media maschile livello contrattuale 3		€ 22.621,67	€ 23.535,36						
Retribuzione media maschile livello contrattuale 4		€ 23.698,98	€ 25.753,22						
Retribuzione media maschile livello contrattuale 5		€ 32.222,61	€ 31.906,66						
Retribuzione media maschile livello contrattuale 6		€ 47.236,49	€ 45.713,20						
Retribuzione media maschile livello contrattuale 7		€ 48.130,53	€ 44.949,58						
Retribuzione media maschile livello contrattuale 8		€ 0,00	€ 0,00						
Retribuzione media femminile livello contrattuale 1	Se il gap è superiore al 10% anche in un solo livello, il punteggio è zero.	€ 19.205,33	€ 16.268,38						
Retribuzione media femminile livello contrattuale 2	Se in un livello è presente un solo genere, non lo si considera nella valutazione; si considerano solo i livelli in cui sono presenti entrambi i generi.	€ 21.178,83	€ 21.067,67						
Retribuzione media femminile livello contrattuale 3		€ 21.316,73	€ 23.649,82						
Retribuzione media femminile livello contrattuale 4		€ 24.349,29	€ 25.160,18						
Retribuzione media femminile livello contrattuale 5	con diversi e quindi il livello 1 per alcuni è il più basso per alcuni è quello più alto. USIAMO IL	€ 31.662,49	€ 32.641,08						
Retribuzione media femminile livello contrattuale 6	CONTRATTO PREVALENTE, quindi il livello 1 lo consideriamo il più basso concettualmente per tutti.	€ 34.061,75	€ 34.541,84						
Retribuzione media femminile livello contrattuale 7		€ 0,00	€ 0,00						
Retribuzione media femminile livello contrattuale 8		€ 34.876,49	€ 0,00						
N. donne di livello contrattuale 1	media annuale. Considero il livello 1 come il più basso a prescindere dal contratto.	1	0	5.6.2	#RIFI	Percentuale promozioni donne su base annua	II KPI si considera raggiunto quando la % di donne promosse rispetto al totale di donne in organico è pari alla % di uomini promossi rispetto al totale di uomini in organico, prendendo in considerazione i diversi livelli funzionali e non in valore assoluto.		
N. Donne di livello contrattuale 2		8	7						
N. Donne di livello contrattuale 3		10	10						
N. Donne di livello contrattuale 4		14	11						
N. Donne di livello contrattuale 5		31	22						
N. Donne di livello contrattuale 6		5	5						
N. Donne di livello contrattuale 7		0	0						
N. Donne di livello contrattuale 8		0	0						
N. Uomini di livello contrattuale 1		1	1						
N. Uomini di livello contrattuale 2		4	4						
N. Uomini di livello contrattuale 3		1	1						
N. Uomini di livello contrattuale 4		14	13						
N. Uomini di livello contrattuale 5		12	10						
N. Uomini di livello contrattuale 6		5	3						
N. Uomini di livello contrattuale 7		2	2						
N. Uomini di livello contrattuale 8		0	0						
N. Donne promosse di livello contrattuale 1		0	0						
N. Donne promosse di livello contrattuale 2		0	0						
N. Donne promosse di livello contrattuale 3		0	0						
N. Donne promosse di livello contrattuale 4		0	0						
N. Donne promosse di livello contrattuale 5		0	0						
N. Donne promosse di livello contrattuale 6		0	0						
N. Donne promosse di livello contrattuale 7		0	0						
N. Donne promosse di livello contrattuale 8		0	0						
N. Uomini promossi di livello contrattuale 1		0	0						
N. Uomini promossi di livello contrattuale 2		0	0						
N. Uomini promossi di livello contrattuale 3		0	0						
N. Uomini promossi di livello contrattuale 4		0	3						
N. Uomini promossi di livello contrattuale 5		0	0						
N. Uomini promossi di livello contrattuale 6		0	0						
N. Uomini promossi di livello contrattuale 7		0	0						
N. Uomini promossi di livello contrattuale 8		0	0						
N. Donne con remunerazione variabile		0	0	5.6.3	#RIFI	Percentuale donne con remunerazione variabile per assicurare la corresponsione del	II KPI si considera raggiunto quando la % di donne con variabile target rispetto al totale di		
N. Uomini con remunerazione variabile		0	0						
N. Uomini che hanno beneficiato effettivamente dei congedi di paternità.	Congedi di paternità nei primi dodici anni di vita del bambino a cui l'azienda è obbligata a concederli in caso di richiesta.			5.7.4	#RIFI	Rapporto tra il numero dei beneficiari uomini effettivi sul totale dei beneficiari potenziali dei congedi di paternità nei primi dodici anni di vita del bambino obbligatori.	I KPI si considerano progressivamente raggiunti quanto più si avvicinano al 100% (ALMENO 80%).		
N. Uomini beneficiari potenziali dei congedi di paternità	Congedi di paternità nei primi dodici anni di vita del bambino a cui l'azienda è obbligata a concederli in caso di richiesta.								
N. gg medi di congedi di paternità fruiti	Congedi di paternità nei primi dodici anni di vita del bambino a cui l'azienda è obbligata a concederli in caso di richiesta.			5.7.5	20	Rapporto tra n. di giorni medio di congedo di paternità obbligatorio fruiti e il totale di n. gg potenziale previsto dalla legge.	I KPI si considerano progressivamente raggiunti quanto più si avvicinano al 100% (ALMENO 80%).		
N. totale di gg potenziali di congedi di paternità fruibili	Congedi di paternità nei primi dodici anni di vita del bambino a cui l'azienda è obbligata a concederli in caso di richiesta.								
LIVELLO BASSO	INDUSTRIA PREVALENTE	1	8						
	COMMERCCIO	2	7						
		3	6						
		4	5						
		5	4 E 3						
		6	2						
		7							
ALTO		8	1						

TOTALE NUMERO ANNUO UOMINI INTERNI 2023	
LIV	
11-8C	1
21-7C	4
31-6C	1
41-5C	14
51-4C-3C	12
61-2C	5
71	2
81-1C	0
	<b>39</b>

COMMERCIO UOMINI INTERNI 2023	
LIV	
11-8C	0
21-7C	0
31-6C	0
41-5C	4
51-4C-3C	0
61-2C	0
71	0
81-1C	0
	<b>4</b>

INDUSTRIA UOMINI INTERNI 2023	
LIV	
11-8C	1
21-7C	4
31-6C	1
41-5C	10
51-4C-3C	12
61-2C	5
71	2
81-1C	0
	<b>35</b>

TOTALE NUMERO ANNUO DONNE INTERNE 2023	
LIV	
11-8C	1
21-7C	8
31-6C	10
41-5C	14
51-4C-3C	31
61-2C	5
71	0
81-1C	1
	<b>70</b>

COMMERCIO DONNE INTERNE 2023	
LIV	
11-8C	0
21-7C	0
31-6C	0
41-5C	5
51-4C-3C	15
61-2C	1
71	0
81-1C	0
	<b>24</b>

INDUSTRIA DONNE INTERNI 2023	
LIV	
11-8C	1
21-7C	8
31-6C	10
41-5C	6
51-4C-3C	16
61-2C	4
71	1
81-1C	1
	<b>46</b>

TOTALE NUMERO ANNUO UOMINI INTERNI 2024	
LIV	
11-8C	1
21-7C	4
31-6C	1
41-5C	13
51-4C-3C	10
61-2C	3
71	2
81-1C	0
	<b>34</b>

COMMERCIO UOMINI INTERNI FINO 06/2024	
LIV	
11-8C	0
21-7C	0
31-6C	0
41-5C	3
51-4C-3C	0
61-2C	0
71	0
81-1C	0
	<b>3</b>

INDUSTRIA UOMINI INTERNI FINO 06/2024	
LIV	
11-8C	1
21-7C	4
31-6C	1
41-5C	10
51-4C-3C	10
61-2C	3
71	2
81-1C	0
	<b>31</b>

TOTALE NUMERO ANNUO DONNE INTERNE 2024	
LIV	
11-8C	0
21-7C	7
31-6C	10
41-5C	11
51-4C-3C	22
61-2C	5
71	0
81-1C	0
	<b>55</b>

COMMERCIO DONNE INTERNI FINO 06/2024	
LIV	
11-8C	0
21-7C	0
31-6C	0
41-5C	8
51-4C-3C	21
61-2C	1
71	0
81-1C	0
	<b>30</b>

INDUSTRIA DONNE INTERNI FINO 06/2024	
LIV	
11-8C	0
21-7C	7
31-6C	10
41-5C	3
51-4C-3C	1
61-2C	4
71	0
81-1C	0
	<b>25</b>

2023						
MONTE RETRIBUTIVO ANNUO LORDO				N. DIP	R.AL.	TOTALE
<b>TOTALE UOMINI INTERNI</b>						
LIVELLO	IMPIEGATI	OPERAI	DISABILI E CAT. PROTETTE			
1	17.442	- €	- €	1	17.442,00 €	17.442,00 €
2	245,46 €	21.479,20 €	- €	4	21.724,66 €	86.898,64 €
3	- €	22.621,67 €	- €	1	22.621,67 €	22.621,67 €
4	- €	23.698,98 €	819,24 €	14	24.518,22 €	343.255,08 €
5	- €	32.222,61 €	- €	12	32.222,61 €	386.671,32 €
6	- €	47.236,49 €	1.541,60 €	5	48.778,09 €	243.890,45 €
7	48.130,53 €	- €	- €	2	48.130,53 €	96.261,06 €
8	- €	- €	- €	0	- €	- €
						<b>1.197.040,22 €</b>
<b>TOTALE DONNE INTERNE</b>						
LIVELLO	IMPIEGATI	OPERAI	DISABILI E CAT. PROTETTE			
1	- €	19.205,33 €	- €	1	19.205,33 €	19.205,33 €
2	- €	21.178,83 €	- €	8	21.178,83 €	169.430,64 €
3	7.105,57 €	14.211,15 €	- €	10	21.316,72 €	213.167,20 €
4	8.116,43 €	16.232,86 €	347,94 €	14	24.349,29 €	341.237,55 €
5	10.554,16 €	21.108,32 €	- €	31	31.662,48 €	981.536,88 €
6	34.061,75 €	- €	- €	5	34.061,75 €	170.308,75 €
7	- €	- €	- €	0	- €	- €
8	34.976,49 €	- €	- €	1	34.976,49 €	34.976,49 €
						<b>1.929.862,84 €</b>

2024						
MONTE RETRIBUTIVO ANNUO LORDO				N. DIP	R.AL.	TOTALE
<b>TOTALE UOMINI INTERNI</b>						
LIVELLO	IMPIEGATI	OPERAI	DISABILI E CAT. PROTETTE			
1	17.748,00 €	- €	- €	1	17.748,00 €	17.748,00 €
2	7.223,20 €	14.446,39 €	- €	4	21.669,59 €	86.678,36 €
3	- €	23.535,36 €	- €	1	23.535,36 €	23.535,36 €
4	- €	25.753,36 €	819,24 €	13	25.753,36 €	335.612,92 €
5	- €	31.906,66 €	- €	10	31.906,66 €	319.066,60 €
6	15.237,73 €	30.475,46 €	1.115,20 €	3	45.713,20 €	138.254,80 €
7	44.949,58 €	- €	- €	2	44.949,58 €	89.899,15 €
8	- €	- €	- €	0	- €	- €
						<b>1.010.795,20 €</b>
<b>TOTALE DONNE INTERNE</b>						
LIVELLO	IMPIEGATI	OPERAI	DISABILI E CAT. PROTETTE			
1	- €	- €	- €	0	- €	- €
2	- €	21.067,67 €	- €	7	21.067,67 €	147.473,69 €
3	7.883,27 €	15.766,54 €	347,94 €	10	23.649,81 €	236.846,04 €
4	8.386,93 €	16.773,86 €	424,48 €	11	25.160,79 €	277.193,17 €
5	10.990,61 €	21.761,22 €	517,86 €	22	32.751,83 €	721.058,12 €
6	11.513,94 €	23.027,89 €	- €	5	34.541,83 €	172.709,15 €
7	- €	- €	- €	0	- €	- €
8	- €	- €	- €	0	- €	- €
						<b>1.555.280,17 €</b>

2023										
DONNE										
LIV	NR. COMMERCIO LORIBLU	NR. COMMERCIO MANPOWER	NR. COMMERCIO GIGROUP	NR. INDUSTRIA LORIBLU	NR. INDUSTRIA MANPOWER	NR. INDUSTRIA GIGROUP	NR. TOTALE	RETRIBUZIONE MEDIA SOLO INDUSTRIA (CONTRATTO PREVALENTE) INTERNI	RETRIBUZIONE MEDIA SOLO INDUSTRIA (CONTRATTO PREVALENTE) MANPOWER	RETRIBUZIONE MEDIA SOLO INDUSTRIA (CONTRATTO PREVALENTE) TOTALE
1	0	0	0	0	0,75	0	0,75	- €	19.205,33 €	19.205,33 €
2	0	0	0	3,05	2,75	0	5,8	20.137,78 €	22.333,45 €	21.178,83 €
3	0	0	0	9,83	0	0	9,83	21.316,73 €	- €	21.316,73 €
4	0,54	0	1,64452	7,7	0	0	9,88452	24.349,29 €	- €	24.349,29 €
5	9,5	0	1,0637	6,56	0	0	17,1237	31.662,49 €	- €	31.662,49 €
6	0	0	0	5	0	0	5	34.061,75 €	- €	34.061,75 €
7	0	0	0	0	0	0	0	- €	- €	#DIV/0!
8	0	0	0	0,33	0	0	0,33	34.876,49 €	- €	34.876,49 €
UOMINI										
LIV	NR. COMMERCIO LORIBLU	NR. COMMERCIO MANPOWER	NR. COMMERCIO GIGROUP	NR. INDUSTRIA LORIBLU	NR. INDUSTRIA MANPOWER	NR. INDUSTRIA GIGROUP	NR. TOTALE	RETRIBUZIONE MEDIA SOLO INDUSTRIA (CONTRATTO PREVALENTE) INTERNI	RETRIBUZIONE MEDIA SOLO INDUSTRIA (CONTRATTO PREVALENTE) MANPOWER	RETRIBUZIONE MEDIA SOLO INDUSTRIA (CONTRATTO PREVALENTE) TOTALE
1	0	0	0	0	0,33	0	0,33	- €	17.442,42 €	17.442,42 €
2	0	0	0	2,62	1,33	0	3,95	21.988,71 €	21.204,51 €	21.724,66 €
3	0	0	0	0,25	0	0	0,25	22.621,67 €	- €	22.621,67 €
4	0	0	0,02466	12,5	0	0	12,52466	23.698,98 €	- €	23.698,98 €
5	1,49	0	0	8,89	0	0	10,38	32.222,61 €	- €	32.222,61 €
6	0	0	0	3,37	0	0	3,37	47.236,49 €	- €	47.236,49 €
7	0	0	0	1	0	0	1	48.130,53 €	- €	48.130,53 €
8	1	0	0	0	0	0	1	- €	- €	#DIV/0!

2024										
DONNE										
LIV	NR. COMMERCIO LORIBLU	NR. COMMERCIO MANPOWER	NR. COMMERCIO GIGROUP	NR. INDUSTRIA LORIBLU	NR. INDUSTRIA MANPOWER	NR. INDUSTRIA GIGROUP	NR. TOTALE	RETRIBUZIONE MEDIA SOLO INDUSTRIA (CONTRATTO PREVALENTE) INTERNI	RETRIBUZIONE MEDIA SOLO INDUSTRIA (CONTRATTO PREVALENTE) MANPOWER	RETRIBUZIONE MEDIA SOLO INDUSTRIA (CONTRATTO PREVALENTE) 6 MESI proiettati su 12 mesi
1	0	0	0	0,07	0	0	0,07	16.268,38 €	- €	16.268,38 €
2	0	0	0	2,33	3,83	0	6,16	22.196,94 €	20.380,68 €	21.067,67 €
3	0	0	0	9,42	0	0	9,42	23.649,82 €	- €	23.649,82 €
4	1,5	0	1,67033	7,91	0	0	11,08033	25.160,18 €	- €	25.160,18 €
5	7,3	0	1	7,05	0	0	15,35	32.641,08 €	- €	32.641,08 €
6	0	0	0	5	0	0	5	34.541,84 €	- €	34.541,84 €
7	0	0	0	0	0	0	0	- €	- €	#DIV/0!
8	0	0	0	0	0	0	0	- €	- €	#DIV/0!
UOMINI										
LIV	NR. COMMERCIO LORIBLU	NR. COMMERCIO MANPOWER	NR. COMMERCIO GIGROUP	NR. INDUSTRIA LORIBLU	NR. INDUSTRIA MANPOWER	NR. INDUSTRIA GIGROUP	NR. TOTALE	RETRIBUZIONE MEDIA SOLO INDUSTRIA (CONTRATTO PREVALENTE) INTERNI	RETRIBUZIONE MEDIA SOLO INDUSTRIA (CONTRATTO PREVALENTE) MANPOWER	RETRIBUZIONE MEDIA SOLO INDUSTRIA (CONTRATTO PREVALENTE) 6 MESI
1	0	0	0	0	1	0	1	- €	17.748,00 €	17.748,00 €
2	0	0	0	2	1,83	0	3,83	22.127,26 €	21.169,40 €	21.669,59 €
3	0	0	0	1	0	0	1	23.535,36 €	- €	23.535,36 €
4	0	0	0	12,7	0	0	12,7	25.753,22 €	- €	25.753,22 €
5	1	0	0	9	0	0	10	31.906,66 €	- €	31.906,66 €
6	0	0	0	3	0	0	3	45.713,20 €	- €	45.713,20 €
7	0	0	0	1	0	0	1	44.949,58 €	- €	44.949,58 €
8	1	0	0	0	0	0	1	- €	- €	#DIV/0!

LIV	2023		giu-24	DELTA (€)	DELTA (%)
	DONNE				
1	19.205,33 €	- €	-	19.205,33 €	-100,00%
2	21.178,83 €	21.067,67 €	-	111,16 €	-0,52%
3	21.316,72 €	23.649,81 €	-	2.333,09 €	10,94%
4	24.349,29 €	25.160,79 €	-	811,50 €	3,33%
5	31.662,48 €	32.751,83 €	-	1.089,35 €	3,44%
6	34.061,75 €	34.541,83 €	-	480,08 €	1,41%
7	- €	- €	-	- €	#DIV/0!
8	34.976,49 €	- €	-	34.976,49 €	-100,00%

LIV	UOMINI		DELTA (€)	DELTA (%)
1	17.442,00 €	17.748,00 €	306,00 €	1,75%
2	21.724,66 €	21.669,59 €	- 55,07 €	-0,25%
3	22.621,67 €	23.535,36 €	913,69 €	4,04%
4	24.518,22 €	25.753,36 €	1.235,14 €	5,04%
5	32.222,61 €	31.906,66 €	- 315,95 €	-0,98%
6	48.778,09 €	45.713,20 €	- 3.064,89 €	-6,28%
7	48.130,53 €	44.949,58 €	- 3.180,95 €	-6,61%
8	- €	- €	- €	#DIV/0!

LIV	R.A.L. MEDIA DONNA		R.A.L. MEDIA UOMINI		DELTA UOMINI(€)	DELTA DONNE (%)	% MEDIA
1	19.205,33 €	- €	17.595,00 €	-	1.610,33 €	8,38%	-5,97%
2	21.123,25 €	21.067,67 €	21.697,13 €	573,88 €	-	-2,72%	
3	22.483,27 €	23.649,81 €	23.078,52 €	595,25 €	-	-2,65%	
4	24.755,04 €	25.160,79 €	25.135,79 €	380,75 €	-	-1,54%	
5	32.207,16 €	32.751,83 €	32.064,64 €	142,52 €	-	0,44%	
6	34.301,79 €	34.541,83 €	47.245,65 €	12.943,86 €	-	-37,74%	
7	- €	- €	46.540,06 €	-	N.C.	-	
8	34.976,49 €	- €	N.C.	-	N.C.	-	



## BIBLIOGRAFIA & SITOGRAFIA

J.A. Schumpeter, *“The Theory of Economic Development”*, Harvard University Press, Cambridge, 1934, p. 12.

C.M. Christensen, *“The Innovator's Dilemma: When New Technologies Cause Great Firms to Fail”*. Boston: Harvard Business Review Press, 1997.

P.F. Drucker, *“Innovation and Entrepreneurship”*. New York: Harper & Row, 1985. P. 20

D.J. Teece, *“Dynamic Capabilities and Strategic Management”*. Strategic Management Journal, Vol. 18, No. 7, 1997, pp. 509.

F. Kalay, *“The impact of Organization Structure on Innovation”*, Journal of Business Economics and Finance, Vol. 5, No. 1, 2026, pp. 132.

( <https://dergipark.org.tr/en/download/article-file/374294>)

Kotter, John P. *“Leading Change”*. Boston, Harvard Business Review Press, 1996. P.6

(<https://hbr.org/1995/05/leading-change-why-transformation-efforts-fail-2>)

J. Harnoss, R. Baeza. *“Overcoming the Four Big Barriers to Innovation Success.”* Boston Consulting Group, 2019, pp. 3.

([https://web-assets.bcg.com/img-src/BCG-Overcoming-the-Four-Big-Barriers-to-Innovation-Success-September-2019\\_tcm9-230179.pdf](https://web-assets.bcg.com/img-src/BCG-Overcoming-the-Four-Big-Barriers-to-Innovation-Success-September-2019_tcm9-230179.pdf))

K. Koziół-Nadolna, *“The Role of Leadership in Stimulating Innovation in an Organization”*. Administrative Sciences, Vol. 10, No. 3, 2020, pp. 9.

(<https://www.mdpi.com/2076-3387/10/3/59>)

S.D. Fyle, V. Hunt, K. Dolan, S. Prince, McKinsey. “*Diversity Wins: How Inclusion Matters.*” McKinsey & Company, 2020

(<https://www.mckinsey.com/~/media/mckinsey/featured%20insights/diversity%20and%20inclusion/diversity%20wins%20how%20inclusion%20matters/diversity-wins-how-inclusion-matters-vf.pdf>)

S.D. Fyle, V. Hunt, L. Yee, S. Prince, McKinsey. “*Women in the Workplace.* McKinsey & Company”, 2024

([https://www.mckinsey.com/~/media/mckinsey/business%20functions/organization/our%20insights/delivering%20through%20diversity/delivering-through-diversity\\_full-report.pdf](https://www.mckinsey.com/~/media/mckinsey/business%20functions/organization/our%20insights/delivering%20through%20diversity/delivering-through-diversity_full-report.pdf))

S.D. Fyle, V. Hunt, L. Yee, S. Prince, McKinsey. “*Delivering Through Diversity.*” McKinsey & Company, 2018

([https://www.mckinsey.com/~/media/mckinsey/business%20functions/organization/our%20insights/delivering%20through%20diversity/delivering-through-diversity\\_full-report.pdf](https://www.mckinsey.com/~/media/mckinsey/business%20functions/organization/our%20insights/delivering%20through%20diversity/delivering-through-diversity_full-report.pdf))

M. Du Plessis, “*The Role of Knowledge Management in Innovation.*” Journal of Knowledge Management, Vol. 11, 2007, pp. 29.

(<https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/13673270710762684/full/html>)

M. W. Nielsen, C. W. Bloch, L. Schiebinger, “*Making Gender Diversity Work for Scientific Discovery and Innovation.*” Nature Human Behaviour, 2, 2018.

(<https://www.nature.com/articles/s41562-018-0433-1>)

S. Andrianova, D. Maor, B. Schaninger, “*Winning with Your Talent-Management Strategy.*”, McKinsey & Company, 2020.

(<https://www.mckinsey.com/capabilities/people-and-organizational-performance/our-insights/winning-with-your-talent-management-strategy>)

V.Hunt, D.Layton, S.Prince, “Diversity Matters”, McKensey & Company, 2015, pp. 2.

(<https://www.mckinsey.com/capabilities/people-and-organizational-performance/our-insights/why-diversity-matters>)

T.H. Cox, & S. Blake, “*Managing Cultural Diversity: Implications for Organizational Competitiveness*” Academy of Management Executive, 5, 1991, pp. 45-56.

(<https://journals.aom.org/doi/10.5465/ame.1991.4274465>)

M.J. Syed, "*Cognitive Diversity Drives Innovation*", 2020, pp. 22-30.

(<https://www.frazerjones.com/blog/2020/11/cognitive-diversity>)

L. Reuther, "*The Buddy System and Why You Should Try It*", University of Edinburgh Business School, 2021.

(<https://www.business-school.ed.ac.u>)

L. Reuther, "*What is the Buddy System? Intro to Workplace Buddy System*", University of Edinburgh Business School, 2020. pp.88

Müller, C. Striebing, M. Schraudner, “*Diversity and Discrimination in Research Organizations: Theoretical Starting Points*”, Diversity and Discrimination in Research Organizations, 2022, pp. 3-30.

(<https://openaccess.uoc.edu/handle/10609/149130>)

K.P. Jones, D.F. Arena, C.L. Nittrouer, N.M. Alonso, A.P. Lindsey, “*Subtle Discrimination in the Workplace: A Vicious Cycle*”, Industrial and Organizational Psychology, 2017, pp. 51-76.

(<https://www.cambridge.org/core/journals/industrial-and-organizational-psychology/article/subtle-discrimination-in-the-workplace-a-vicious-cycle/F4E00875C9C81512E928195E6B7D6A0D>)

J. Vitak, M. Zimmer, “*Surveillance and the Future of Work: Exploring Digital Era Monitoring*”, *Journal of Computer-Mediated Communication*, Oxford Academic Vol. 28, No. 4, pp. 32.

(<https://academic.oup.com/jcmc/article/28/4/zmad007/7210235?login=fals>)

T. Buccellato, “*Bello e Ben Fatto ad alto potenziale*”, *Confindustria*, 2019, pp. 2.  
(<https://www.confindustria.it/home>)

B. Lev, “*Intangibles: Management, Measurement, and Reporting*”, Brookings Institution Press, Washington, D.C., Vol. 5, 2017, pp. 249-256.

(<https://link.springer.com/article/10.1007/BF03396642>)

S. Yanatma, “*Gender Pay Gap, cosa fanno i Paesi europei per ridurre il divario retributivo di genere?*”, *Euronews*, 2024, pp. 1-3.

(<https://it.euronews.com/next/2024/03/08/gender-pay-gap-cosa-fanno-i-paesi-europei-per-ridurre-il-divario-retributivo-di-genere>)

S.A. Doyle, C.M. Moore, “*Diversity, Inclusivity and Equality in the Fashion Industry*, in *Pioneering New Perspectives in the Fashion Industry: Disruption, Diversity and Sustainable Innovation*” Emerald Publishing, 2023, pp. 13-15.

(<https://www.emerald.com/insight>)

J. Maglieri, “*The State of DEI in Fashion Today*” *Council of Fashion Designers of America*, PVH Press, 2021, pp. 3.

(<https://cfda.com/news/the-state-of-dei-in-fashion-today>)

G. Ang, P. Brown, T. Burns, S. Haas, “*Diversity in Fashion: Voices from the Industry*”, McKinsey Global Publishing, 2021 pp. 1-9.

(<https://www.mckinsey.com/featured-insights/diversity-and-inclusion/diversity-in-fashion-voices-from-the-industry>)

K.P. Jones, C.I. Peddie, V.L. Gilrane, E.B. King, A.L. Gray, "Subtle Discrimination in the Workplace: A Vicious Cycle", *Industrial and Organizational Psychology*, Vol. 10, No. 1, 2016, pp. 51-76.

(<https://www.cambridge.org/core/journals/industrial-and-organizational-psychology/article/subtle-discrimination-in-the-workplace-a-vicious-cycle/4F49168C0F985C0607E3C4F4B45FCEB7>)

H. Kei, "A Business Failure Case Study of Polaroid's Collapse", Harvard Business School, 2020, pp. 2-4.

(<https://d3.harvard.edu/platform-digit/submission/polaroid-commitment-issues-led-to-a-breakup-with-the-camera-industry/>)

G. Hasley, “*The Moving Assembly Line and the Five-Dollar Workday*”, Ford Corporate, 2020, pp. 1-5

(<https://corporate.ford.com/articles/history/moving-assembly-line.html>)

M.Boyles, “*Innovation In Business: What It Is & Why It's Important*”, Harvard Business School, 2022, pp. 1-4.

(<https://online.hbs.edu/blog/post/importance-of-innovation-inbusiness>)

B.Lovejoy, “*Apple Still Dominates Wearables Market, Despite Nose-Diving Sales*”, Apple Inc. 2022, pp.2-3.

(<https://www.apple.com/it/>)

D. Comin e M. Mestieri, “*How Technology Adoption Affects Global Economies*”, Harvard Business School, Working Knowledge, 18 Gennaio 2022

(<https://hbswk.hbs.edu/item/how-technology-adoption-affects-global-economies>)

J. Parashar, “*Why Toyota’s Just-in-Time Method Is Critical to Its Success, Market Realist*,” 2016, pp. 1-7.

(<https://marketrealist.com/2016/05/toyotas-just-time-method-critical-success>)

A. Poggi, “*L’innovazione è il motore della Transizione Green*”, Deloitte Italia, 2022, pp. 5-7.

(<https://www2.deloitte.com/it/it/blog/italy/2022/1-innovazione-e-il-motore-della-transizione-green---andrea-poggi.html>)

P. Rossi, “*L’innovazione organizzativa. Forme, contesti e implicazioni sociali*”, Bicocca Open Archive, 2018, p. 1.

(<https://boa.unimib.it/handle/10281/215712>)

C. Ciaccia, “*Lo smart working è solo la punta dell’iceberg. In tutto il mondo si lavora allo sviluppo di strumenti per incrementare la flessibilità organizzativa con realtà aumentata, workspace virtuali, assistenti artificiali. Ma per una vera svolta servono nuovi modelli organizzativi “ibridi” e lo sviluppo del lavoro collaborativo*”, Agenda EU, 2021, pp. 10-21.

(<https://www.agendadigitale.eu/cultura-digitale/lo-smart-working-prima-e-dopo-la-pandemia-nuovi-modelli-di-lavoro-per-non-tornare-indietro/>)

J. Manyika, R. Chui, M. Miremadi, N. George, e M. Henke, “*Notes from the AI Frontier: Applications and Value of Deep Learning*”, McKinsey Global Institute, McKinsey & Company, 2018, pp. 13-36.

(<https://www.mckinsey.com/~/media/mckinsey/featured%20insights/artificial%20intelligence/notes%20from%20the%20ai%20frontier%20applications%20and%20>

20value%20of%20deep%20learning/notes-from-the-ai-frontier-insights-from-hundreds-of-use-cases-discussion-paper.ashx)

C. D'Arpizio, F. Levato, M. Zito, A. Del Fabbro, *Luxury Report 2021*, “*From Surging Recovery to Elegant Advance – The Evolving Future of Luxury*”, Bain & Company, 2021, pp. 6-18.

(<https://www.bain.com/insights/from-surging-recovery-to-elegant-advance-the-evolving-future-of-luxury/>)

CERTIFICAZIONE PARI OPPORTUNITÀ:

(<https://certificazione.pariopportunita.gov.it/public/home>)

(<https://www.pariopportunita.gov.it/it/attuazione-misure-pnrr/sistema-di-certificazione-della-parita-di-genere/>)

ATTUAZIONE MODALITÀ PNRR:

(<https://www.pariopportunita.gov.it/it/attuazione-misure-pnrr/pnrr-e-parita-di-genere/>)

(<https://www.pariopportunita.gov.it/it/attuazione-misure-pnrr/i-parametri-minimi-per-l-ottenimento-della-certificazione-della-parita-di-genere/>)

(<https://www.pariopportunita.gov.it/it/news-e-media/news/archivio/pubblicato-il-decreto-della-ministra-bonetti-che-stabilisce-i-parametri-minimi-per-la-certificazione-della-parita-di-genere-alle-impres/>)

(<https://www.pariopportunita.gov.it/it/attuazione-misure-pnrr/incentivi-per-le-impres/>)

CONFINDUSTRIA:

(<https://www.confindustria.it/home/centro-studi/temi-di-ricerca/tendenze-delle-imprese-e-dei-sistemi-industriali/dettaglio/Bello-e-Ben-Fatto-ad-alto-potenziale-come-realizzarlo>)

LORIBLU:

(<https://it.loriblu.com/?shpxid=45a78021-fb66-4d02-81ec-2756ed4b4223>)

ATECO:

([https://www.codiciateco.com/sezioni/g-commercio-allingrosso-e-al-dettaglio-riparazione-di-autoveicoli-e-motocicli/47-commercio-al-dettaglio-escluso-quello-di-autoveicoli-e-di-motocicli/47-7-commercio-al-dettaglio-di-altri-prodotti-in-esercizi-specializzati/47-72-commercio-al-dettaglio-di-calzature-e-articoli-in-pelle-in-esercizi-specializzati/47-72-1-commercio-al-dettaglio-di-calzature-e-accessori/#google\\_vignette](https://www.codiciateco.com/sezioni/g-commercio-allingrosso-e-al-dettaglio-riparazione-di-autoveicoli-e-motocicli/47-commercio-al-dettaglio-escluso-quello-di-autoveicoli-e-di-motocicli/47-7-commercio-al-dettaglio-di-altri-prodotti-in-esercizi-specializzati/47-72-commercio-al-dettaglio-di-calzature-e-articoli-in-pelle-in-esercizi-specializzati/47-72-1-commercio-al-dettaglio-di-calzature-e-accessori/#google_vignette))

INPS:

(<https://www.inps.it/it/it/dettaglio-scheda.it.schede-servizio-strumento.schede-servizi.il-trattamento-di-fine-rapporto-tfr-per-i-dipendenti-pubblici-50229.il-trattamento-di-fine-rapporto-tfr-per-i-dipendenti-pubblici.html>  
<https://www.inps.it/it/it/inps-comunica/notizie/dettaglio-news-page.news.2022.08.maternit-paternit-e-congedo-parentale-nuove-tutele-e-indicazioni.html>)

ISTAT:

(<https://www.istat.it/classificazione/classificazione-delle-attivita-economiche-ateco/#:~:text=L'ATECO%20è%20la%20classificazione,diffusione%20di%20dati%20statistici%20ufficiali.>)