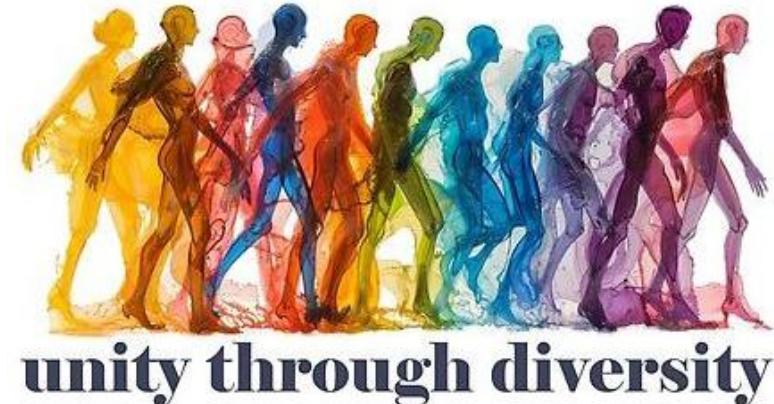


Diversità, Equità e Inclusione: per un lavoro più equo e sostenibile

La centralità della persona come fondamento di una nuova cultura del lavoro.



Generalmente, quando si sente parlare di DEI (Diversity, Equity and Inclusion), si pensa automaticamente al tema della parità di genere, considerando solo secondariamente le differenze legate alla lingua, alla cultura o alla religione. Si tratta di associazioni comprensibili, ma parziali, che rischiano di ridurre un tema ben più ampio e profondo a una serie di categorie visibili e facilmente etichettabili. In realtà, la DEI riguarda ciascuno di noi molto più da vicino di quanto si possa immaginare, perché non si limita a mettere in luce le differenze più evidenti tra gli individui, ma invita a **riconoscere e valorizzare l'unicità e la singolarità che caratterizzano ogni persona**. Ed è proprio in questa dimensione, meno immediata ma più sostanziale, che la DEI rivela il suo vero significato e la sua portata trasformativa.

Da sempre, **Impronta Etica**, insieme ai propri soci, si occupa di questi temi, in quanto costituiscono uno dei **tre pilastri fondamentali della sostenibilità**: quello della dimensione sociale. Essi rappresentano quindi **elementi strategici** per la solidità, la resilienza e la capacità di innovazione delle organizzazioni. Aspetti chiave per competitività e il posizionamento dell'azienda, incarnando importanti possibilità di crescita e sviluppo.

Il tema affonda le proprie radici quasi un secolo fa, con l'adozione della **Dichiarazione di Philadelphia** dell'**Organizzazione Internazionale del Lavoro** (1944), primo documento ufficiale a sancire la **centralità dell'essere umano e dei suoi diritti nel contesto lavorativo**. Da allora, il quadro normativo europeo e italiano ha progressivamente rafforzato il **divieto di ogni forma di discriminazione**, mentre l'evoluzione culturale delle società più avanzate ha reso sempre più forte la richiesta di equità e inclusione. In questo scenario, anche le organizzazioni sono chiamate a fare la propria parte, dotandosi di strumenti concettuali e culturali adeguati a comprendere i cambiamenti sociali in atto e tradurli in pratiche concrete, in quanto la diversità non è né una colpa né un marchio distintivo da tollerare, ma una **naturale sfumatura dell'umanità**, e il compito delle organizzazioni, oggi più che mai, è quello di saperla gestire e valorizzare.

La persona e il suo benessere al centro: non solo una scelta etica

Porre la persona e il suo benessere al centro delle politiche organizzative non è soltanto una scelta etica, ma rappresenta oggi una **leva strategica imprescindibile per la sostenibilità e la competitività delle organizzazioni**.

Questo poichè, in primo luogo, un ambiente di lavoro inclusivo e capace di valorizzare ogni diversità favorisce il benessere e la soddisfazione delle persone, migliorando in modo significativo la qualità della vita lavorativa e, di conseguenza, **aumentando la produttività e la qualità del lavoro svolto**. Un elevato livello di soddisfazione contribuisce inoltre alla **riduzione del turnover**, in quanto le persone, che attribuiscono sempre maggiore importanza al benessere e alla qualità del clima lavorativo, risultano meno propense a lasciare l'organizzazione. La diversità e l'inclusione contribuiscono quindi a rendere l'impresa più resiliente e solida anche nel lungo periodo, potendo contare su risorse legate all'impresa anche da un punto di vista personale e valoriale. A ciò si affianca anche una **maggiore attrattività verso nuovi talenti**, in particolare quelli più giovani, che sempre di più considerano i temi della parità e dell'inclusione elementi decisivi nella valutazione delle opportunità professionali. Oggi, non investire in queste tematiche,

significa perdere la preziosa possibilità di inserire in azienda le giovani promesse del mondo del lavoro, capaci di portare nuove visioni di valore e un nuovo dinamismo interno.

Infine, la presenza e la valorizzazione di prospettive e background differenti **stimolano l'innovazione**, favorendo la generazione di idee nuove e soluzioni potenzialmente più efficaci per affrontare e rispondere alle sfide del mercato. Risposte e modalità di pensiero uguali e medesime, forniscono soluzioni univoche a complessità e questioni strategiche. L'interazione tra eterogenee e plurali punti di vista, esperienze e background consente un efficace problem solving, oltre che la produzione di possibili strumenti e scenari nuovi e inesplorati.

La pluralità di prospettive favorisce anche **processi decisionali più consapevoli e informati**, riducendo il rischio di approcci standardizzati e aumentando la capacità di adattamento.

In questa prospettiva, un'organizzazione inclusiva risulta anche più credibile, moderna e socialmente responsabile agli occhi di stakeholder e clienti, rafforzando così la propria **reputazione** e il proprio **posizionamento** nel contesto in cui opera. Non soltanto un ritorno di immagine e di posizionamento, ma una vera e propria strategia competitiva e di crescita aziendale, a cui non è più possibile rinunciare nel 2026.

Dunque, in un contesto sociale e lavorativo sempre più complesso, parlare di DEI significa interrogarsi su chi sono le persone che compongono l'organizzazione, su come esse si percepiscono, su quali bisogni portano con sé e su come il contesto lavorativo possa contribuire o, al contrario, ostacolare la loro piena espressione. Per comprendere appieno questo approccio, è necessario partire da alcune definizioni chiave.

Diversità e identità: due concetti complementari

Con il termine **diversità** si intende l'**insieme delle differenze che caratterizzano gli individui**, siano esse visibili o invisibili. In passato questo termine è stato spesso connotato in stretta correlazione con il concetto di devianza, esclusione ed emarginazione. Ad oggi però, questo termine assume una connotazione del tutto opposta, con la consapevolezza che **la diversità non è un'eccezione, ma la norma**: ogni persona è diversa dall'altra per storia, esperienze, caratteristiche personali, valori e prospettive. Parlare di diversità significa quindi riconoscere la **pluralità che compone qualsiasi gruppo umano, compresi i contesti di lavoro**.

Il concetto di **identità**, inoltre, è strettamente connesso a quello di diversità. L'identità rappresenta **il modo in cui una persona definisce sé stessa e il modo in cui viene riconosciuta dagli altri**. È un costrutto dinamico, che si sviluppa nel tempo e che nasce dall'intersezione di molteplici dimensioni: individuali, sociali, culturali e professionali.

L'**inclusione**, infine, rappresenta il **passaggio dalla semplice presenza della diversità alla sua effettiva valorizzazione**. Un ambiente inclusivo si configura quindi come un contesto in cui tutte le persone hanno **pari opportunità di partecipare, contribuire ed esprimere il proprio potenziale**, senza dover rinunciare a parti significative della propria identità. È però importante tenere a mente che l'inclusione non si esaurisce in politiche formali o dichiarazioni di principio, ma **si manifesta nelle pratiche quotidiane, nei comportamenti, nei processi decisionali e nelle relazioni interpersonali**.

Tuttavia, oltre alle tradizionali categorie di riferimento del tema DEI tra le quali troviamo il **genere, etnia, religione, orientamento sessuale e identità di genere, età, neurodivergenze, disabilità fisiche e**



motorie, salute mentale e status socioeconomico, esistono ulteriori aspetti fondamentali per il benessere delle persone. Tra questi, un ruolo centrale è svolto dall'**equilibrio tra vita personale e lavorativa** in quanto il lavoro, per essere efficace e sostenibile, deve integrarsi armonicamente con gli altri ambiti dell'esistenza. A questo proposito, la capacità delle organizzazioni di **ascoltare i bisogni delle persone** e di **adattare i modelli organizzativi in modo equo** risulta fondamentale e strategico. Ad esempio, politiche di congedo bilanciate, flessibilità oraria, servizi di supporto e una cultura non stigmatizzante permettono di conciliare responsabilità familiari e realizzazione professionale senza rinunce.

Parità di genere.



La parità di genere, come anticipato, è spesso il primo tema che emerge quando si parla di DEI. Questa immediata associazione non è casuale né del tutto sbagliata, perché affonda le proprie radici in una realtà storica, sociale ed economica che, ancora oggi, continua a produrre effetti concreti e misurabili. La parità di genere è definita come il principio fondamentale per cui **donne e uomini godono degli stessi diritti, opportunità, trattamenti, responsabilità** e risultati in ogni ambito della vita (sociale, economico, lavorativo, politico), senza discriminazioni basate sul sesso, promuovendo una partecipazione equa e la piena realizzazione del potenziale di ciascuno. Il genere, infatti, rappresenta una dimensione trasversale che attraversa tutti i contesti organizzativi e sociali e che riguarda

metà della popolazione mondiale. Ed è proprio questo uno degli elementi più rilevanti, e al tempo stesso paradossali, del dibattito sulla parità di genere: **il genere femminile è l'unica categoria sistematicamente stigmatizzata e svantaggiata pur non costituendo una minoranza**.

Il mondo del lavoro rappresenta uno degli ambiti in cui queste dinamiche risultano più evidenti, e nonostante i significativi progressi compiuti negli ultimi decenni in termini di accesso all'istruzione e di partecipazione al mercato del lavoro, **le disuguaglianze di genere continuano a persistere in modo strutturale**. In **Italia**, questo fenomeno assume contorni particolarmente critici: secondo i [dati Eurostat relativi al 2024](#), l'Italia è il Paese europeo con il **più alto divario di genere nell'occupazione** nella fascia di età compresa **tra i 20 e i 64 anni**, evidenziando una fragilità sistemica del nostro mercato del lavoro.

Il divario occupazionale non si limita però ad una questione quantitativa, ma ha profonde implicazioni qualitative. Le donne, infatti, incontrano maggiori difficoltà non solo nell'accesso al lavoro, ma anche nella continuità e nella progressione della carriera: da un lato, sono sovrarappresentate in alcuni settori tradizionalmente meno remunerati e meno valorizzati; dall'altro, risultano **sottorappresentate nei ruoli apicali e decisionali, anche a parità di competenze e qualifiche**. A questa situazione si aggiunge il tema del **gender pay gap**: in Italia le lavoratrici continuano a guadagnare in media meno dei colleghi uomini a ogni livello professionale. Il risultato è un circolo vizioso che **alimenta disuguaglianze e limita il pieno utilizzo del talento femminile**.

Per promuovere la parità di genere è quindi necessario **andare oltre un approccio esclusivamente normativo e adottare una prospettiva culturale e sistematica**. Le leggi sono fondamentali, ma da sole non bastano se non accompagnate da un cambiamento nei modelli mentali, nei comportamenti e nelle pratiche organizzative. Stereotipi, linguaggi non inclusivi e modelli di leadership tradizionali continuano infatti a influenzare le dinamiche quotidiane, spesso in modo inconsapevole.

Un elemento chiave per generare un cambiamento reale e duraturo, che però viene troppo spesso trascurato, è il **coinvolgimento attivo degli uomini nel percorso verso la parità, superando l'idea che si tratti di una questione esclusivamente femminile**, promuovendo modelli di maschilità inclusivi e una condivisione più equa delle responsabilità di cura e genitorialità sono passaggi fondamentali.

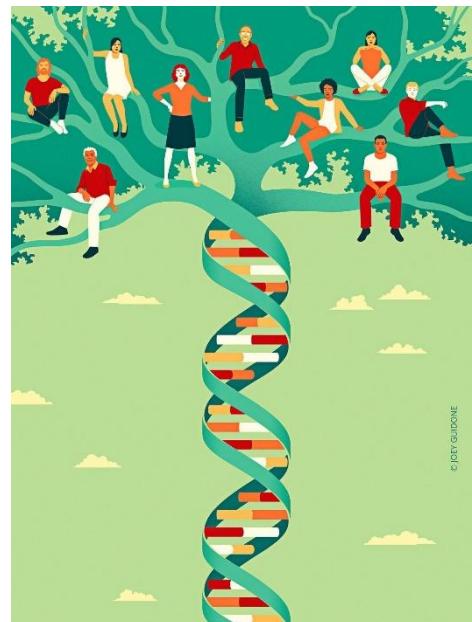
L'esempio di Emil Banca, dalla parte delle persone e del loro benessere.

Nella realtà lavorativa di **Emil Banca**, la **centralità della persona** non è un principio astratto, ma un orientamento concreto che **guida scelte, politiche e comportamenti quotidiani**. Le diversità presenti all'interno della comunità aziendale rappresentano infatti un potente fattore di arricchimento e l'unicità di ogni persona costituisce un vero e proprio patrimonio da riconoscere, valorizzare e tutelare. È da questa consapevolezza che nasce l'impegno costante nel promuovere un **ambiente di lavoro attento ai bisogni di tutte e tutti, fondato sul rispetto, sull'equità e sull'inclusione**, un impegno che si traduce nel concreto attraverso la realizzazione di progetti che spaziano dalla **formazione alla comunicazione, dalla sensibilizzazione alla revisione dei processi organizzativi**, con l'obiettivo di **diffondere una cultura aperta e inclusiva**, capace di contrastare stereotipi e barriere, e di favorire l'affermazione delle pari opportunità in tutte le loro forme.

Infatti, le numerose iniziative attuate negli anni hanno portato, nel **giugno 2023, all'ottenimento della Certificazione della Parità di Genere in conformità alla UNI PdR 125:2022**. Si tratta di un riconoscimento significativo, che conferma la solidità e la coerenza di un cammino intrapreso da tempo e sostenuto da azioni strutturate come **policy interne volte a garantire inclusione e parità lungo l'intero rapporto di lavoro**; misure dedicate al **bilanciamento tra vita personale e professionale** (come permessi specifici, flessibilità oraria e smart working); **l'istituzione di un Comitato Guida e di un Gruppo di Coordinamento per la parità di genere; sistemi di monitoraggio e analisi** finalizzati a individuare e superare eventuali gap di genere e retributivi.

Accanto a ciò, Emil Banca dedica **particolare attenzione al tema della disabilità**, riconoscendo il valore della cura e della responsabilità condivisa. Infatti, sono previste **20 ore di permesso** a favore di colleghi e colleghi con disabilità o caregiver, oltre a un **contributo economico annuale**, stabilito dal Contratto Nazionale di Lavoro e dal contratto integrativo di gruppo, per il personale che abbia una disabilità oppure familiari con disabilità fiscalmente a carico. Si tratta di misure che intendono **sostenere concretamente le persone**.

A rafforzare questo impegno, Emil Banca ha adottato politiche e carte degli impegni del gruppo BCC ICCREA, che rendono la **gestione della diversità e dell'inclusione un obiettivo strategico**: la **Politica di Gruppo su diversità, equità e inclusione**, la **Carta degli Impegni sui Diritti Umani**, le **Politiche di Remunerazione e Incentivazione**, e il **Manifesto di tolleranza zero** testimoniano la volontà di tradurre i valori in azioni concrete **orientate al benessere delle persone**. Inoltre, ha aderito alla **Carta ABI Donne in Banca** e al **Manifesto per la Giustizia Economica di Genere** promosso da CEFA e AIDDA Emilia Romagna.



A cura di Impronta Etica *Impronta Etica* è un'Associazione senza scopo di lucro costituitasi nel 2001 per la promozione e lo sviluppo della sostenibilità e della responsabilità sociale d'impresa (RSI).