

The D&I Journey in Italy: How Far Have We Come?

By Claudio Guffanti



www.unlimitedviews.it/en

Back when I began to study Diversity and Inclusion topics, I noticed a trend with Italian companies unaware of the intrinsic commercial value that D&I provides. Likewise, I was unable to find training courses in Italy that I considered worthwhile. Therefore, instead, I turned to the US and UK markets for case studies to research, with the latter presenting itself as a European leader and beacon of what was being studied and put into practice abroad.

From this, I founded Unlimited Views. Created with the objective of helping companies effectively approach an array of viewpoints and develop a more successful decision-making process, I support companies' D&I efforts as a trainer, consultant, and coach.

In recent years, I have observed a growing commitment from Southern European companies concerning D&I initiatives. However, more often than not, these changes occur in the local offices of Anglo-American organizations rather than "home grown" Italian companies.

In any case, the first steps usually consist of smaller D&I projects, entrusted to members of the HR team, regardless of their roles (training and development, employer branding, selection, etc.). Following this, if the company pushes on, seeing the great advantages of such



Diversity, Equity and Inclusion expert Claudio Guffanti. Founder of Unlimited Views - Diversity Management and Coaching in Milan, Italy.

initiatives, a diversity manager is hired. Subsequently, the D&I team begins to grow, albeit remaining within the HR division. This progression can be seen in several Italian companies today.

From my point of view, keeping the D&I team confined within the HR department has two distinct disadvantages. First, there is a risk that attention to its work is limited without a structure in place for direct reporting to the CEO. Second, if D&I remains part of HR, a bias may develop in which D&I initiatives are perceived as devoted to HR activities rather than applied across all departments

and activities of the company.

Of course, it is essential to attract a wide array of talents and build a selection process that hires without prejudice, and so Human Resources should be strongly connected with D&I initiatives in order to function effectively. However, this should not detract from the point that other activities within an organization are equally connected. For example, Marketing has a responsibility to develop inclusive products and services to broaden its consumer base, and Procurement and Supply Chain teams may benefit from working with a wide and diverse

spectrum of suppliers, from corporate partners to individual freelancers. Moreover, the organization as a whole must be actively involved in both fighting stereotypes and cultivating a leadership mentality that maximizes inclusivity.

For this reason, I believe that forming an independent D&I department is a winning strategy for organizations. This should include resources and investment on par with Marketing, Sales, and HR, and work alongside all departments, at every rung of the corporate ladder. To date, I have only come across two Italian companies that have

upside that is stimulated through increased creativity, innovation, and talent acquisition. Also, US companies understand that the ethical and social effects of D&I initiatives are positive by-products, with priority and focus remaining on doing business and targeting financial growth.

On the contrary, in Italy, there is a sense that few companies truly appreciate the commercial value brought to the table through investment in D&I. Many organizations continue to consider only the social aspect and not the benefits to their core business.

For this reason, there is a struggle to distinguish Corporate Social

dent that a period of uncertainty, and distorted perspectives, has greatly disadvantaged women. Taking care of home and family has reversed what was previously achieved, impacting career ambition significantly.

Where is Italy today on its D&I journey? Personally, I believe that there is still a long way to go. Compared to the United States, Italy has indeed encountered ethnic diversity much more recently. But, in the near future, second-generation immigrants, with heritages outside the EU, will be empowered educationally and find themselves competing for management positions against



"Some companies pride themselves on being extremely inclusive. However, a quick delve deeper and it's often the case that what is called "inclusion" is in fact "non-discriminatory" practice, without even knowing the difference between the two definitions."

a chief diversity officer who reports directly to its CEO: Barilla (FMCG industry) and Gucci (fashion industry).

Though I do see progress by certain companies in Italy, many organizations still remain at Step 1—working toward smaller on-off projects. Meanwhile, in the United States, Diversity initiatives are shown to be a useful competitive lever for businesses in the medium-term, backed up with numerous studies by global consulting companies such as McKinsey, Deloitte, and Boston Consulting Group. In this way, the American economy is continuously working on its strategy and action toward key issues, sensing the financial

Responsibility from D&I. Investments in D&I are scarcer and tend to focus on smaller projects rather than long-term strategies. Then there is another issue: self-referencing. Some companies pride themselves on being extremely inclusive. However, a quick delve deeper and it's often the case that what is called "inclusion" is in fact "non-discriminatory" practice, without even knowing the difference between the two definitions.

The COVID-19 emergency made it apparent that some progress in the last decades, considered significant, was actually rather sterile. For instance, consider gender equality. It is evi-

Caucasian men with inherited privileges. Furthermore, society itself is growing in terms of its inclusiveness toward macro-diversities such as the LGBT+ world and the disabled, exerting pressure on corporate organizations to follow suit. In addition, with increasing life expectancy and retirement ages, the workforce is more diverse in terms of age. There are already many examples of colleagues with a forty-year age gap sharing the same work environment.

Ultimately, it is becoming increasingly important to speed up D&I action, so that we are prepared for a new world that will soon find us even more diverse, working together. **PDJ**

D&I journey in Italia: qual è lo status?

A cura di Claudio Guffanti



www.unlimitedviews.it/

Anni fa, quando ho iniziato a studiare i temi di Diversità e Inclusion, la mia percezione era che in Italia fosse poco chiaro alle aziende quale grande opportunità di business si celasse dietro questo tema. Allo stesso modo, dopo aver cercato invano dei percorsi di formazione in Italia che ritenessi all'altezza, mi sono concentrato sullo studio da autodidatta del mercato americano e del mercato UK, faro e apripista europeo di ciò che veniva studiato e sperimentato oltre oceano.

E' in questo contesto di scarsa consapevolezza che ho creato il brand Unlimited Views, con cui aiuto le aziende a considerare una pluralità di punti di vista alternativi per sviluppare un processo decisionale più corretto e vincente. Supporto le aziende in D&I come formatore, come consulente e come coach.

Negli ultimi anni la situazione è parzialmente cambiata: sebbene il Sud Europa resti su alcuni fronti il fanalino di coda del mondo occidentale, a partire dal 2018 ho visto un impegno crescente da parte di alcune aziende. Spesso si tratta di chapter locali di organizzazioni anglo-americane, più raramente si tratta di aziende italiane. Il primo passo di solito consiste nell'avviare piccoli progetti D&I affidandoli a membri del team HR, qualunque sia il loro ruolo (formazione e sviluppo, employer



Claudio Guffanti, esperto di Diversità e Inclusion. Fondatore di Unlimited Views - Diversity Management and Coaching a Milano, Italia.

branding, selezione...). Dopodiché, se l'azienda crede nei reali vantaggi di questi progetti, si istituisce una figura di Diversity Manager e successivamente un team più consistente di D&I che tuttavia resta confinato all'interno della funzione HR. Diverse aziende italiane oggi vedono uno scenario di questo tipo.

Dal mio punto di vista lasciare il team D&I all'interno della funzione HR ha due svantaggi: da un lato si rischia un focus minore, non costituendo una funzione D&I con diretto riporto al CEO; dall'altro la funzione HR stessa non appare - nei confronti del team D&I - come

un cliente paritetico a tutte le altre funzioni aziendali. E' certamente vero che la necessità di attrarre talenti diversi e di costruire processi di selezione privi di pregiudizi rende le Risorse Umane una funzione significativamente coinvolta nei progetti D&I. Ma allo stesso tempo altre funzioni sono altrettanto intensamente coinvolte: il Marketing ha la responsabilità di sviluppare prodotti e servizi inclusivi per allargare la consumer base; Procurement e Supply Chain devono dotarsi di una pluralità di fornitori diversi, dalla società corporate al singolo freelance... Non solo: tutta

l'organizzazione deve essere coinvolta sia nel processo di lotta agli stereotipi sia nel coltivare uno stile di leadership il più possibile inclusivo. Per questo credo sia vincente creare una funzione D&I a se stante, con risorse e investimenti esattamente come per le funzioni Marketing, Sales o HR, che abbia come clienti interni in modo paritetico tutte le altre funzioni aziendali ad ogni livello. Ad oggi, per quanto mi risulta, solo due aziende italiane hanno un Chief Diversity Officer a riporto diretto del CEO: Barilla (settore FMCG) e Gucci (settore moda).

Se da un lato assisto a progressi importanti da parte di

che D&I hanno un ruolo etico-sociale solo come side effect: le aziende devono per prima cosa fare business. Al contrario in Italia ho spesso la sensazione che poche aziende abbiano compreso il reale valore in termini di business che un investimento in D&I porta con sé. Molte organizzazioni ne vedono ancora solo l'aspetto sociale ma non i vantaggi di business; per questo faticano a distinguere la Corporate Social Responsibility dalla D&I e gli investimenti per l'inclusione sono spot e orientati a piccoli progetti piuttosto che ad una strategia a lungo termine. Esiste poi un altro nemico:

casa e famiglia a discapito di qualsiasi ambizione lavorativa, facendoci assistere a quella che definirei una regressione rispetto a quanto raggiunto in precedenza.

In conclusione, dove è arrivata l'Italia oggi nel suo D&I journey? Personalmente credo che ci sia ancora parecchia strada da fare. Rispetto agli Stati Uniti, l'Italia ha vissuto più recentemente la diversità etnica, ma molto presto le seconde generazioni di extracomunitari avranno un livello di scolarizzazione tale da trovarsi a lottare per posizioni di management contro uomini bianchi e i loro privilegi all'anagrafe. Inoltre, la società stessa sta crescendo in



"Alcune aziende si vantano di essere estremamente inclusive. Tuttavia, basta un rapido approfondimento per accorgersi che spesso ciò che viene chiamato «inclusione» sia in realtà solamente un approccio «non discriminatorio», senza nemmeno conoscere la differenza tra le due definizioni."

alcune aziende, dall'altro invece molte organizzazioni in Italia sono ancora ferme a piccoli progetti on-off. Nel mercato US nessuno si chiede più se la Diversity sia una reale leva di business nel medio termine: le numerose ricerche da parte di realtà globali della consulenza (Mc Kinsey, Deloitte, Boston Consulting Group... solo per citarne alcune) hanno messo tutti a tacere e l'economia americana lavora in modo strategico e continuativo su questi temi in funzione del reale vantaggio finanziario che ne consegue (frutto di maggiore creatività e innovazione ma anche di una maggiore capacità nell'attrarre talenti). Allo stesso modo in US è noto a tutti

l'autoreferenzialità. Alcune aziende vivono con la fierezza di credersi estremamente inclusive, ma basta davvero poco per accorgersi che in molti casi chiamano "inclusione" ciò che in realtà è "non discriminazione", senza neppure conoscerne la differenza di significato.

L'emergenza Covid-19 - infine - ha reso evidente come alcuni progressi degli ultimi decenni, ritenuti significativi, siano stati in realtà dei passi avanti piuttosto sterili. E' evidente come, ad esempio nella parità di genere, un periodo di incertezza e di prospettive non chiare abbia sfavorito il genere femminile relegandolo ad occuparsi ancora di più di

termini di inclusività verso alcune macro-diversità (come il mondo LGBT+ o le persone con disabilità), esercitando pressione anche sulle organizzazioni aziendali affinché si muovano di pari passo. Infine, con il prolungamento dell'aspettativa di vita e dell'età pensionabile, già oggi condividono lo stesso ambiente lavorativo persone che hanno fino a quaranta anni di differenza.

Diventa quindi estremamente necessario velocizzare questo percorso, per non farsi trovare impreparati ad un mondo del lavoro che ci metterà - quanto prima e ancora più diversi - a lavorare insieme. **PDJ**