

Human resource management - Diversity and inclusion

La norma fornisce una guida su Diversità ed Inclusione (D&I) per le organizzazioni, inclusi il loro organo di governo, i leader, la forza lavoro, i rappresentanti riconosciuti e altre parti interessate.

È concepita per essere scalabile in base alle esigenze di tutti i tipi di organizzazioni in diversi settori, che siano organizzazioni pubbliche, private, governative o non governative (ONG), indipendentemente dalle dimensioni, dal tipo, dall'attività, dall'industria o dal settore, dalla fase di crescita, dalle influenze esterne e dai requisiti specifici del paese.

Questo documento presenta i prerequisiti fondamentali per D&I, le responsabilità associate, le azioni consigliate, le misure suggerite e i potenziali risultati. Riconosce che ogni organizzazione è diversa e che i responsabili delle decisioni devono determinare l'approccio più appropriato per incorporare D&I nella loro organizzazione, in base al contesto dell'organizzazione e alle sfide dirompenti che emergono.

Questo documento non affronta gli aspetti specifici delle relazioni con i sindacati o i comitati aziendali, né la conformità specifica per paese, i requisiti legali o le controversie.

TESTO ITALIANO

La presente norma è l'adozione nazionale in lingua italiana della norma internazionale ISO 30415 (edizione maggio 2021).

ICS 03.100.30



© UNI

Riproduzione vietata. Legge 22 aprile 1941 N° 633 e successivi aggiornamenti.

Tutti i diritti sono riservati. Nessuna parte del presente documento può essere riprodotta o diffusa con un mezzo qualsiasi, fotocopie, microfilm o altro, senza il consenso scritto dell'UNI.

PREMESSA NAZIONALE

La presente norma costituisce l'adozione nazionale, in lingua italiana, della norma internazionale ISO 30415 (edizione maggio 2021) che assume così lo status di norma nazionale italiana.

La norma internazionale ISO 30415 è stata elaborata dal Comitato Tecnico ISO/TC 260, "Human resource management".

La presente norma è stata elaborata sotto la competenza della Commissione Tecnica UNI

Responsabilità sociale delle organizzazioni

che ha giudicato la norma ISO 30415 rispondente, da un punto di vista tecnico, alle esigenze nazionali e ne ha proposto alla Commissione Centrale Tecnica dell'UNI l'adozione nella presente versione in lingua italiana.

La Commissione Centrale Tecnica dell'UNI ha dato la sua approvazione il giorno 22 luglio 2021.

La presente norma è stata ratificata dal Presidente dell'UNI ed è entrata a far parte del corpo normativo nazionale il 29 luglio 2021.

Le norme UNI sono elaborate cercando di tenere conto dei punti di vista di tutte le parti interessate e di conciliare ogni aspetto conflittuale, per rappresentare il reale stato dell'arte della materia ed il necessario grado di consenso.

Chiunque ritenesse, a seguito dell'applicazione di questa norma, di poter fornire suggerimenti per un suo miglioramento o per un suo adeguamento ad uno stato dell'arte in evoluzione è pregato di inviare i propri contributi all'UNI, Ente Italiano di Normazione, che li terrà in considerazione per l'eventuale revisione della norma stessa.

Si richiama l'attenzione sulla possibilità che alcuni degli elementi del presente documento possono essere oggetto di brevetti. UNI non deve essere ritenuto responsabile di aver citato tali brevetti.

Le norme UNI sono revisionate, quando necessario, con la pubblicazione di nuove edizioni o di aggiornamenti.

È importante pertanto che gli utilizzatori delle stesse si accertino di essere in possesso dell'ultima edizione e degli eventuali aggiornamenti.

Si invitano inoltre gli utilizzatori a verificare l'esistenza di norme UNI corrispondenti alle norme EN o ISO ove citate nei riferimenti normativi.

INDICE

	PREMESSA ISO	1
	INTRODUZIONE	2
figura 1	Diversità e inclusione nelle organizzazioni	3
1	SCOPO E CAMPO DI APPLICAZIONE	3
2	RIFERIMENTI NORMATIVI	4
3	TERMINI E DEFINIZIONI	4
4	PREREQUISITI FONDAMENTALI DI D&I	6
5	RESPONSABILITÀ DI RENDERE CONTO E RESPONSABILITÀ	6
5.1	Generalità	6
5.2	Governance dell'organizzazione	7
5.3	Leadership organizzativa	7
5.4	Responsabilità organizzative delegate per la D&I	8
5.5	Responsabilità individuali	8
6	QUADRO DI D&I	9
6.1	Generalità	9
6.2	Azioni	9
6.3	Misure	10
6.4	Risultati	10
7	CULTURA DELL'INCLUSIONE	11
7.1	Generalità	11
7.2	Azioni	11
7.3	Misure	12
7.4	Risultati	12
8	CICLO DI VITA DI GESTIONE DELLE RISORSE UMANE	13
8.1	Generalità	13
8.2	Pianificazione della forza lavoro	13
8.2.1	Generalità	13
8.2.2	Azioni	13
8.2.3	Misure	14
8.2.4	Risultati	14
8.3	Remunerazione	14
8.3.1	Generalità	14
8.3.2	Azioni	14
8.3.3	Misure	15
8.3.4	Risultati	15
8.4	Assunzione	16
8.4.1	Generalità	16
8.4.2	Azioni	16
8.4.3	Misure	17
8.4.4	Risultati	17
8.5	Inserimento	17
8.5.1	Generalità	17
8.5.2	Azioni	17
8.5.3	Misure	18
8.5.4	Risultati	18

8.6	Apprendimento e sviluppo.....	19
8.6.1	Generalità.....	19
8.6.2	Azioni.....	19
8.6.3	Misure.....	20
8.6.4	Risultati.....	20
8.7	Gestione delle prestazioni.....	20
8.7.1	Generalità.....	20
8.7.2	Azioni.....	21
8.7.3	Misure.....	21
8.7.4	Risultati.....	22
8.8	Pianificazione degli avvicendamenti.....	22
8.8.1	Generalità.....	22
8.8.2	Azioni.....	22
8.8.3	Misure.....	23
8.8.4	Risultati.....	23
8.9	Mobilità della forza lavoro.....	24
8.9.1	Generalità.....	24
8.9.2	Azioni.....	24
8.9.3	Misure.....	24
8.9.4	Risultati.....	25
8.10	Cessazione del rapporto di lavoro.....	25
8.10.1	Generalità.....	25
8.10.2	Azioni.....	25
8.10.3	Misure.....	26
8.10.4	Risultati.....	26
9	PRODOTTI E SERVIZI - PROGETTAZIONE, SVILUPPO E FORNITURA	27
9.1	Generalità.....	27
9.2	Azioni.....	27
9.3	Misure.....	27
9.4	Risultati.....	28
10	RELAZIONI CON LA CATENA DI APPROVVIGIONAMENTO E FORNITURA	28
10.1	Generalità.....	28
10.2	Azioni.....	28
10.3	Misure.....	29
10.4	Risultati.....	29
11	RELAZIONI CON GLI STAKEHOLDER ESTERNI	29
11.1	Generalità.....	29
11.2	Azioni.....	30
11.3	Misure.....	30
11.4	Risultati.....	30
APPENDICE A (informativa)	LISTA DI CONTROLLO DI AUTOVALUTAZIONE	31
prospetto A.1	Lista di controllo di autovalutazione.....	31
	BIBLIOGRAFIA	45

PREMESSA ISO

L'ISO (Organizzazione Internazionale di Normazione) è la federazione mondiale degli organismi di normazione nazionali (membri ISO). L'attività di stesura delle norme internazionali è svolta generalmente attraverso comitati tecnici ISO. Ogni organismo membro interessato ad un argomento per il quale è stato istituito un comitato tecnico ha il diritto di essere rappresentato in tale comitato. Anche le organizzazioni internazionali, governative e non-governative, in collaborazione con l'ISO, partecipano ai suddetti lavori. L'ISO collabora strettamente con l'IEC (Commissione Elettrotecnica Internazionale) su tutti gli argomenti della normazione elettrotecnica.

Le procedure seguite per sviluppare il presente documento, unitamente a quelle seguite per il suo successivo aggiornamento, sono descritte nelle Direttive ISO/IEC, Parte 1. Inoltre si dovrebbe prestare attenzione ai diversi criteri di approvazione necessari per i diversi tipi di documenti ISO. Il presente documento è stato redatto in conformità alle regole editoriali contenute nelle Direttive ISO/IEC, Parte 2. (vedere: www.iso.org/directives).

Si richiama l'attenzione sulla possibilità che alcuni degli elementi del presente documento possano essere oggetto di diritti di brevetto. L'ISO non deve essere ritenuto responsabile dell'identificazione di alcuni o di tutti questi diritti di brevetto. I dettagli sui brevetti identificati durante lo sviluppo del documento sono indicati nell'Introduzione e/o nell'elenco ISO delle dichiarazioni di brevetto ricevute (vedere www.iso.org/patents).

Qualsiasi denominazione commerciale utilizzata nel presente documento costituisce un'informazione fornita a supporto degli utenti e non costituisce un'approvazione.

Per una spiegazione sulla natura volontaria delle norme, sul significato di termini specifici ISO e delle espressioni relative alla valutazione di conformità, nonché informazioni sull'osservanza dell'ISO ai principi dell'Organizzazione Mondiale del Commercio (WTO) nell'ambito delle barriere tecniche per il commercio (TBT) vedere il seguente URL: www.iso.org/iso/foreword.html.

Il presente documento è stato preparato dal Comitato tecnico ISO/TC 260, *Human resource management*.

Qualsiasi commento o richiesta sul presente documento dovrebbe essere rivolta al proprio ente di normazione nazionale. Una lista completa di tali enti è fornita al sito www.iso.org/members.html.

INTRODUZIONE

Lo sviluppo di un posto di lavoro inclusivo richiede un impegno costante verso la diversità e l'inclusione (D&I) per affrontare le disuguaglianze nei sistemi, nelle politiche, nei processi e nelle pratiche delle organizzazioni, nonché nei pregiudizi e nei comportamenti consci e inconsci delle persone.

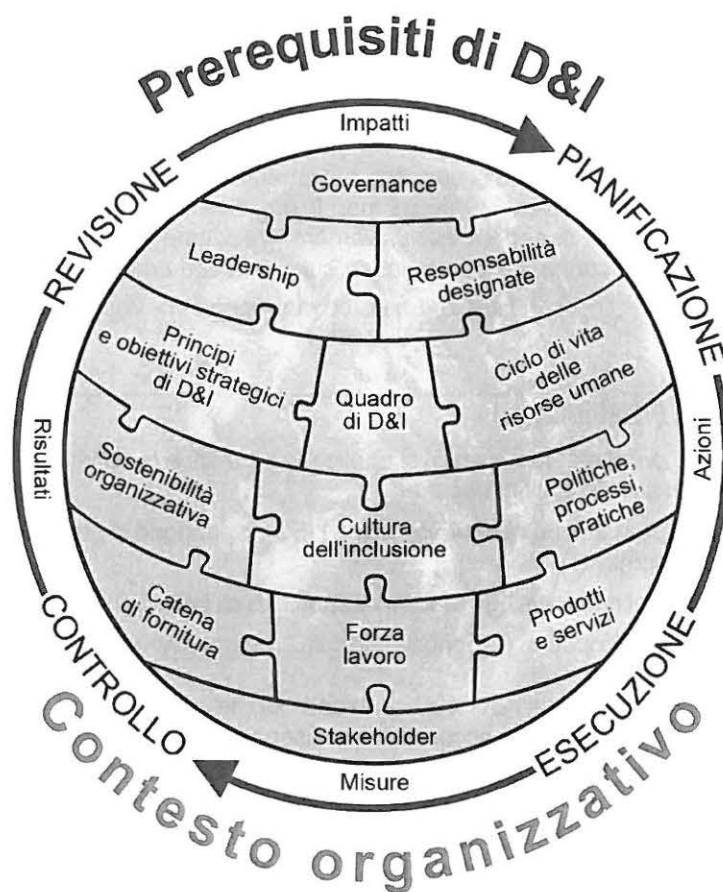
Nel mondo odierno, sempre più interconnesso, riconoscere e sfruttare la D&I può essere cruciale per le organizzazioni che cercano di accrescere l'innovazione e migliorare la loro resilienza, sostenibilità e reputazione. Ogni organizzazione è diversa ed è necessario che i responsabili delle decisioni determinino l'approccio più appropriato per integrare la D&I nella propria strategia e nei propri processi aziendali, in base al loro contesto organizzativo. Per raggiungere gli obiettivi di D&I è necessario che le organizzazioni siano coraggiose e impegnate a fronteggiare attivamente questioni delicate, e affrontare comportamenti e norme culturali non inclusivi e pratiche organizzative inique e discriminatorie, sia che esse siano sviluppate da persone o associate a tecnologie.

La promozione di una cultura organizzativa diversificata e inclusiva può consentire a individui e gruppi di prosperare e fare del proprio meglio in condizioni che consentono una collaborazione e una partecipazione efficaci. La creazione di organizzazioni più imparziali, più inclusive e socialmente responsabili può aiutare le persone, indipendentemente dall'identità, dal contesto o dalle circostanze, ad accedere al lavoro e sviluppare conoscenze, abilità e capacità fondamentali per il loro sviluppo e benessere personale.

Il presente documento è pertinente ai seguenti Obiettivi di sviluppo sostenibile delle Nazioni Unite: (5) parità di genere; (8) lavoro dignitoso e crescita economica; (9) industria, innovazione e infrastrutture; e (10) riduzione delle disuguaglianze, ed è guidato dai principi dei diritti umani sul lavoro.^[11] Inoltre, è collegato alla ISO 30408.

Il presente documento supporta le organizzazioni per integrare la D&I nei propri posti di lavoro (vedere figura 1) fornendo una guida e metodi su:

- a) requisiti per dimostrare il costante impegno per la D&I;
- b) responsabilità di rendere conto e responsabilità per la D&I;
- c) approcci alla valorizzazione della diversità e alla promozione dello sviluppo di un posto di lavoro inclusivo; e
- d) identificazione di obiettivi, opportunità e rischi, azioni, misure, risultati e impatti della D&I.



Il presente documento si applica al ciclo di vita della gestione delle risorse umane, alla fornitura di prodotti e servizi, alle relazioni con la catena di fornitura e alle relazioni con gli stakeholder esterni per garantire equità, imparzialità e parità. Esso incoraggia le organizzazioni a utilizzare un approccio di miglioramento continuo basato sulla pianificazione, esecuzione, controllo e revisione. È destinato ad aiutare le organizzazioni a realizzare gli obiettivi di D&I, valutare l'impatto sulle persone, le comunità e la società e raggiungere i traguardi di sviluppo sostenibile. Può anche essere di supporto alla validazione indipendente ed esterna degli approcci organizzativi all'integrazione della D&I nel posto di lavoro. Per facilitare l'uso del presente documento da parte delle organizzazioni, nell'appendice A è inclusa una lista di controllo delle azioni D&I del documento.

1

SCOPO E CAMPO DI APPLICAZIONE

Il presente documento fornisce una guida sulla D&I per le organizzazioni, inclusi il loro organismo di governance, i dirigenti, la forza lavoro e i rappresentanti riconosciuti, e altri stakeholder. Esso è destinato ad essere scalabile rispetto alle esigenze di tutti i tipi di organizzazioni in settori diversi, siano esse organizzazioni pubbliche, private, governative o non governative (ONG), indipendentemente dalle dimensioni, dal tipo, dall'attività, dal comparto industriale o dal settore, dalla fase di crescita, dalle influenze esterne e dai requisiti specifici del paese.

Il presente documento presenta i prerequisiti fondamentali per la D&I, le responsabilità di rendere conto e le responsabilità associate, le azioni raccomandate, le misure suggerite e i potenziali risultati. Esso riconosce che ogni organizzazione è differente e che è necessario che i responsabili delle decisioni determinino l'approccio più appropriato all'integrazione della D&I nella propria organizzazione, in base al contesto dell'organizzazione stessa e a tutte le sfide dirompenti che emergono.

Il presente documento non tratta gli aspetti specifici delle relazioni con i sindacati o i comitati aziendali, né la conformità, i requisiti normativi o le controversie specifici dei paesi.

2 RIFERIMENTI NORMATIVI

Nel testo si fa riferimento ai seguenti documenti in modo tale che il loro contenuto, in tutto o in parte, costituisca i requisiti per il presente documento. Per quanto riguarda i riferimenti datati, si applica esclusivamente l'edizione citata. Per i riferimenti non datati vale l'ultima edizione del documento a cui si fa riferimento (compresi gli aggiornamenti).

ISO 30400 Human resource management - Vocabulary

3 TERMINI E DEFINIZIONI

Ai fini del presente documento, si applicano i termini e le definizioni di cui alla ISO 30400 e i termini e le definizioni seguenti.

Per l'utilizzo in ambito normativo l'ISO e l'IEC dispongono di banche dati terminologiche ai seguenti indirizzi:

- ISO Online browsing platform: disponibile all'indirizzo <http://www.iso.org/obp>
- IEC Electropedia: disponibile all'indirizzo <http://www.electropedia.org/>

3.1 accessibilità: Misura in cui ambienti di lavoro, sistemi e prodotti e servizi dell'organizzazione sono accessibili e possono essere utilizzati dalla più ampia gamma di persone.

3.2 adattare: Modificare o adeguare a.

Nota 1 L'obiettivo dell'adattamento a esigenze specifiche è quello di consentire alle persone con diverse capacità di avere accesso al lavoro e contribuire all'organizzazione.

Nota 2 Gli aggiustamenti possono variare secondo le diverse capacità, le specifiche esigenze individuali e le circostanze. Per esempio, disporre di politiche organizzative che contemplino adeguamenti dei locali, dell'orario di lavoro, delle responsabilità lavorative e delle attrezzature, e la fornitura di informazioni accessibili e di tecnologie assistive, nonché di tempo per il trattamento e la riabilitazione, se del caso.

3.3 responsabilità di rendere conto: Obbligo di una persona o di un'organizzazione di rendere conto delle proprie attività o di assumere la responsabilità di tali attività.

Nota 1 Le attività possono comprendere, per esempio, il completamento di un deliverable o di un compito, e l'accettazione della responsabilità può comportare la divulgazione dei risultati delle attività in modo trasparente.

[FONTE: ISO/TS 21089:2018, punto 3.3.1, modificato - Caratteristiche variabili del concetto spostate nella Nota 1.]

3.4 impatto negativo: Risultato svantaggioso e potenzialmente discriminatorio per individui e gruppi di persone.

3.5 pregiudizio: Tendenza, inclinazione o opinione preconcetta o non ragionata che impedisce il giudizio imparziale.

Nota 1 Il pregiudizio può essere inconscio, conscio o sistematico.

[FONTE: ISO 30400:2016, punto 9.2, modificato]

3.6 lavoro dignitoso: Lavoro svolto in condizioni di libertà, equità, sicurezza e dignità umana.
[FONTE: ISO 26000:2010, punto 6.4.1.1, riquadro 8, modificato.]

3.7 diversità: Caratteristiche di differenze e similarità tra le persone.

Nota 1 La diversità comprende i fattori che influenzano le identità e le prospettive che le persone apportano quando interagiscono sul lavoro.

Nota 2 La diversità può essere di supporto allo sviluppo di ambienti e pratiche di lavoro che incoraggiano l'apprendimento dagli altri per acquisire prospettive diverse sull'*inclusività* (punto 3.12).

Nota 3 Le dimensioni della diversità comprendono le caratteristiche demografiche e altre caratteristiche personali della forza lavoro, per esempio età, disabilità, sesso, orientamento sessuale, genere, identità di genere, razza, colore, nazionalità, origine etnica o nazionale, religione o credenza, nonché caratteristiche legate al contesto socio-economico. Queste sono spesso dimensioni identificate e concordate, che possono essere associate a requisiti legali in giurisdizioni differenti.

[FONTE: ISO 30400:2016, punto 9.1, modificato - Nota 2 modificata e Nota 3 aggiunta.]

3.8 gruppo di risorse dei dipendenti; ERG: Persone con dimensioni condivise di *diversità* (punto 3.7) demografica e di altro tipo, e loro sostenitori.

Nota 1 Un ERG è generalmente costituito da persone che si uniscono in una rete per condividere esperienze e credenze, e per promuovere la diversità e l'*inclusione* (punto 3.12) sul posto di lavoro.

Nota 2 Gli ERG possono contribuire all'approccio di un'organizzazione alla D&I e promuovere, guidare e fornire supporto per i relativi obiettivi.

Nota 3 Le organizzazioni possono sostenere il ruolo e il contributo di un ERG assegnando un budget e identificando uno sponsor del gruppo di leadership.

3.9 parità: Stato di parità, in particolare per quanto riguarda la condizione sociale, i diritti, le opportunità o i risultati.

3.10 equità: Principio secondo cui le politiche, i processi e le pratiche dovrebbero essere applicati in modo imparziale e dovrebbero essere riconosciute le esigenze individuali.

3.11 imparzialità: Principio secondo cui ognuno dovrebbe essere soggetto a procedure eque e, per quanto possibile, prive di *pregiudizio* (punto 3.5) sistematico.

3.12 inclusione; inclusività: Pratica di includere tutti gli stakeholder nei contesti organizzativi.

Nota 1 L'inclusione può coinvolgere stakeholder di diversi gruppi che sono accettati, accolti e messi in condizioni di avere una *voce* (punto 3.19) e sviluppare un senso di appartenenza.

Nota 2 L'inclusione può anche comportare l'offerta di opportunità alle persone in base alle loro conoscenze, abilità e capacità, nonché l'accesso a risorse che consentono la loro partecipazione.

[FONTE: ISO 30400:2016, punto 9.5, modificato - Nota 1 revisionata e Nota 2 aggiunta.]

3.13 cultura dell'inclusione: Valori, credenze e pratiche che influenzano la condotta e il comportamento delle persone e delle organizzazioni mediante l'inclusione e la valorizzazione di prospettive e contributi della più ampia gamma di stakeholder.

3.14 comportamento inclusivo: Condotta che promuove l'*inclusione* (punto 3.12).

Nota 1 Le organizzazioni possono creare condizioni che incoraggiano un comportamento inclusivo.

Nota 2 Gli individui all'interno di un'organizzazione dimostrano un comportamento inclusivo quando permettono a tutti di avere una *voce* (punto 3.19) e accettano e valorizzano i punti di vista e i contributi di ogni stakeholder.

3.15 intersezionalità: Combinazione di una o più dimensioni di *diversità* (punto 3.7) e di altre caratteristiche personali che fanno parte dell'identità di una persona.

Nota 1 Queste dimensioni di diversità e caratteristiche personali si intersecano, in modo tale che ciascuna sia collegata all'altra, e influenzano la vita e le esperienze di lavoro di una persona.

3.16 inserimento: Processo di accoglienza delle persone nell'organizzazione, nella sua cultura, nelle aspettative, nelle politiche, tra le persone e i loro ruoli.

Nota 1 L'approccio all'inserimento può dipendere dal tipo e dalle dimensioni dell'organizzazione, dalla complessità del lavoro e dalle conoscenze, dalle abilità e dalle capacità della persona.

Nota 2 L'inserimento può aiutare le persone ad adeguarsi o ad abituarsi a un nuovo ambiente di lavoro, ruolo e responsabilità, e aiutare anche la forza lavoro e l'organizzazione ad adeguarsi ai nuovi membri.

-
- 3.17** **governance dell'organizzazione:** Sistema mediante il quale un'organizzazione prende e attua decisioni nel perseguimento dei suoi obiettivi.
[FONTE: ISO 26000:2010, punto 2.13]
- 3.18** **sensibilizzazione:** Attività intraprese da un'organizzazione per coinvolgere un più ampio gruppo di stakeholder.
- 3.19** **voce:** Modo in cui le persone comunicano le loro opinioni e influenzano le questioni che li riguardano.
- Nota 1 La voce può includere le opinioni della forza lavoro su questioni occupazionali e organizzative, il che può permettere alle persone di partecipare ed essere coinvolte nell'influenzare il processo decisionale organizzativo.
- Nota 2 La voce può essere manifesta attraverso meccanismi formali e informali, tra cui indagini sul coinvolgimento, *gruppi di risorse dei dipendenti* (punto 3.8), consultazioni e trattative che coinvolgono rappresentanti della forza lavoro, sindacati o comitati aziendali ove esistenti.
- Nota 3 La voce può includere comunicazioni da parte di clienti, persone nella catena di fornitura e altri stakeholder esterni, esprimendo aspettative e preoccupazioni.

4 PREREQUISITI FONDAMENTALI DI D&I

Collettivamente, i seguenti prerequisiti sono fondamentali per implementare le linee guida contenute nel presente documento, dimostrando l'impegno per la D&I e sviluppando un'organizzazione inclusiva:

- **riconoscere la diversità:** valutare tutte le persone in modo intrinseco, individualmente e come gruppi, apprezzare come le diverse dimensioni della diversità si intersecano, e riconoscere che le caratteristiche demografiche e altre caratteristiche personali possono essere eventualmente protette dalla legge e dalla regolamentazione;
- **governare efficacemente:** esemplificare e promuovere l'impegno della dirigenza per la D&I attraverso l'uso di sistemi, politiche, processi, pratiche e operazioni di governance dell'organizzazione inclusivi;
- **agire in modo responsabile:** agire in modo etico e socialmente responsabile, promuovere un impiego produttivo e un lavoro dignitoso per tutti;
- **lavorare in modo inclusivo:** consentire e sviluppare un posto di lavoro accessibile e rispettoso che favorisca l'inclusione e un senso di appartenenza;
- **comunicare in modo inclusivo:** riconoscere e rispondere alle esigenze di persone che accedono, capiscono e si relazionano con le comunicazioni in modi diversi;
- **sostenere e difendere la D&I:** influenzare e promuovere attivamente pratiche organizzative e relazioni con gli stakeholder inclusive.

5 RESPONSABILITÀ DI RENDERE CONTO E RESPONSABILITÀ

5.1 Generalità

L'organismo di governo e l'alta dirigenza dell'organizzazione sono responsabili di rendere conto dello sviluppo dei principi e degli obiettivi di D&I, che dovrebbero essere raggiunti attraverso un quadro di D&I. I principi e gli obiettivi dovrebbero essere allineati ai prerequisiti del punto 4, e integrati nelle politiche, nei processi e nelle pratiche dell'organizzazione, per la gestione delle risorse umane, i prodotti e i servizi, la catena di fornitura e le relazioni con gli stakeholder esterni. Essi sono inoltre responsabili di garantire che siano disponibili le risorse, il tempo, il supporto e i finanziamenti adeguati per le iniziative e le attività di D&I.

La responsabilità della D&I dovrebbe essere delegata a persone con esperienza e comprensione in materia. Le persone che hanno delegato le responsabilità per la D&I, la gestione delle persone e le relazioni con gli stakeholder sono responsabili di rendere conto delle politiche, dei processi e delle pratiche di pianificazione, implementazione e monitoraggio, e della revisione della loro efficacia nel raggiungimento degli obiettivi di D&I.

Nell'organizzazione ognuno ha un ruolo e una responsabilità nella realizzazione dei principi di D&I e nell'instaurazione e nel mantenimento di una cultura dell'inclusione sul lavoro. Quando le persone lavorano in modo inclusivo, le idee e i contributi di tutti gli stakeholder sono accolti e rispettati, il che può determinare un vantaggio competitivo per l'organizzazione.

5.2 Governance dell'organizzazione

Per garantire che i principi e gli obiettivi di D&I dell'organizzazione siano allineati con la sua visione, missione, valori e strategia, il suo organismo di governo dovrebbe avere la responsabilità di rendere conto di:

- indirizzare gli alti dirigenti ad instaurare principi e obiettivi di D&I e ad assegnare le risorse necessarie per raggiungerli;
- dimostrare impegno per la D&I e creare modelli di riferimento dei comportamenti coerenti con i principi D&I, i valori condivisi e le credenze;
- combattere e affrontare il comportamento non coerente con i principi di D&I e garantire che le persone che combattono il comportamento inappropriato, e coloro che ne sono colpiti, siano protette e supportate; e
- chiedere agli alti dirigenti di rendere conto della valutazione di opportunità e rischi di D&I dell'organizzazione, e revisionare le prestazioni e i progressi nel raggiungimento degli obiettivi di D&I e l'impatto dei relativi risultati.

5.3 Leadership organizzativa

I dirigenti dell'organizzazione dovrebbero essere sostenitori e difensori attivi della D&I e avere responsabilità di rendere conto e responsabilità di:

- stabilire i principi e gli obiettivi di D&I e un quadro di supporto per realizzarli;
- favorire una cultura organizzativa inclusiva stabilendo aspettative e responsabilità di rendere conto della D&I, comunicandole a tutti gli stakeholder e promuovendo relazioni inclusive e valori con loro condivisi;
- dimostrare il loro impegno creando modelli di riferimento di comportamento inclusivo, definendo aspettative comportamentali per la forza lavoro, combattendo e affrontando il comportamento inappropriato, e riconoscendo e premiando le pratiche e i comportamenti di D&I inclusivi;
- attribuire la responsabilità per il raggiungimento degli obiettivi di D&I a coloro che guidano le aree funzionali dell'organizzazione;
- garantire che i sistemi, le politiche, i processi e le pratiche dell'organizzazione in tutte le aree funzionali siano in linea con i principi e gli obiettivi di D&I;
- stanziare risorse per raggiungere gli obiettivi di D&I, per esempio sponsorizzare iniziative, ERG e comitati direttivi, includendo l'assegnazione di tempo e il supporto per partecipare e contribuire al raggiungimento degli obiettivi di D&I;
- revisionare i risultati e l'impatto dei loro prodotti e servizi sui segmenti di mercato e sulla più ampia gamma di stakeholder; e
- garantire che il rapporto annuale dell'organizzazione comprenda una chiara descrizione dettagliata delle sue opportunità e rischi di D&I, e dei progressi compiuti nel raggiungimento degli obiettivi di D&I, supportata da solide prove e da dati demografici della sua forza lavoro (per una guida sulla rendicontazione del capitale umano vedere ISO 30414).

5.4

Responsabilità organizzative delegate per la D&I

Alle persone responsabili di rendere conto della gestione di aree funzionali dell'organizzazione dovrebbe essere delegata la responsabilità di:

- garantire che i principi di D&I siano integrati in sistemi, politiche, processi e pratiche funzionali;
- condividere conoscenze, abilità e competenze in materia di D&I e fornire supporto e guida su politiche, processi e pratiche che promuovano una cultura organizzativa diversificata e inclusiva;
- dimostrare comportamenti inclusivi e creare modelli di riferimento degli stessi;
- distribuire risorse per rispondere a opportunità, rischi, vincoli e sfide al fine di raggiungere gli obiettivi di D&I;
- promuovere un posto di lavoro inclusivo e diversificato consentendo l'accesso e gli adeguamenti per aumentare la partecipazione di gruppi demograficamente sottorappresentati;
- garantire che le politiche, i processi, le pratiche e le decisioni relative alle persone, quando entrano nell'organizzazione, si muovono al suo interno e vi escono, siano basati su prove e supportati da controlli e disposizioni equilibrate per mitigare gli effetti del pregiudizio, includendo ogni tecnologia esistente ed emergente;
- promuovere i principi e gli obiettivi di D&I dell'organizzazione in tutte le fasi del ciclo di vita della gestione delle risorse umane;
- agevolare i canali di comunicazione aperti in modo da ricevere prospettive diverse con rispetto e senza pregiudizio;
- consentire un ambiente sicuro per sollevare questioni, preoccupazioni e reclami relativi alla D&I, e garantire che le politiche, i processi e le pratiche siano applicati in modo imparziale a tutti gli stakeholder, compresi coloro che denunciano le irregolarità;
- garantire che i commenti degli stakeholder siano presi in considerazione durante il monitoraggio dell'attuazione di politiche, processi e pratiche per identificare gli impatti, i risultati, le sfide, i vincoli e le tendenze della D&I;
- promuovere i principi e gli obiettivi di D&I dell'organizzazione attraverso disposizioni contrattuali con la catena di fornitura, relazioni con clienti e le comunità e altri stakeholder esterni;
- identificare e analizzare i dati sulla diversità per misurare gli impatti;
- identificare i criteri e le misure associate per la D&I che sono rilevanti per l'organizzazione;
- valutare l'impatto delle politiche, dei processi e delle pratiche sullo sviluppo di un posto di lavoro inclusivo, compreso il movimento di persone verso, attraverso e in uscita dall'organizzazione, e di altri stakeholder; e
- revisionare e rendicontare, nel rapporto annuale dell'organizzazione, lo stato e i progressi rispetto agli obiettivi di D&I identificati, includendo la valutazione del rischio e delle opportunità e ogni raccomandazione per il cambiamento e l'inclusione..

5.5

Responsabilità individuali

Ognuno ha la responsabilità di:

- trattare con rispetto e imparzialità colleghi, clienti, fornitori e altri stakeholder;
- soddisfare le aspettative in materia di principi e obiettivi di D&I dell'organizzazione;
- comportarsi in modo inclusivo, promuovendo attivamente l'inclusione, la fiducia e un senso di appartenenza; e
- esprimere preoccupazioni e combattere il comportamento inappropriato.

Generalità

Un quadro di D&I è una struttura di supporto di componenti correlati, che le organizzazioni possono utilizzare per contestualizzare, gestire e promuovere l'inclusione in modo strategico e interfunzionale. Un'illustrazione della D&I organizzativa (figura 1), che è utilizzata per strutturare il presente documento, presenta un quadro di D&I come componente centrale, sottolineando la sua funzione di coordinamento nel contesto di un approccio basato sulla pianificazione, esecuzione, controllo, revisione. I prerequisiti di D&I di cui al punto 4 sono fondamentali per lo sviluppo del quadro di D&I di un'organizzazione, che riconosce il suo contesto organizzativo e la necessità di allinearsi con la sua visione, missione, valori, obiettivi e sistemi.

Il quadro di D&I di un'organizzazione può incorporare ed esprimere:

- principi e obiettivi di D&I;
- responsabilità di rendere conto e responsabilità;
- azioni di D&I relative, per esempio, al ciclo di vita di gestione delle proprie risorse umane, alla catena di fornitura, ai prodotti e servizi e alle relazioni con gli stakeholder esterni;
- misure quantitative e qualitative valide e affidabili;
- opportunità e rischi di D&I, compresi quelli relativi all'uso di tecnologie e sistemi automatizzati; e
- risultati e impatti potenziali della D&I su stakeholder differenti.

L'utilizzo di una struttura quadro può essere un modo efficace per sfruttare i vantaggi della D&I e dimostrare la responsabilità sociale dell'organizzazione. La designazione di un leader responsabile di garantire il mantenimento, il miglioramento continuo e la pertinenza del quadro di D&I è essenziale per promuovere una cultura organizzativa inclusiva. Per una guida sull'occupabilità sostenibile, vedere ISO/TR 30406.

Azioni

Per raggiungere gli obiettivi di D&I relativi al quadro di D&I, le organizzazioni dovrebbero:

- designare la responsabilità di garantire che il quadro sia pertinente, sviluppato e mantenuto;
- stabilire il fondamento logico per la D&I;
- garantire che i dirigenti dell'organizzazione esprimano il loro impegno a sponsorizzare, sviluppare e sostenere un'organizzazione inclusiva;
- integrare i principi e gli obiettivi di D&I nelle politiche, nei processi e nelle pratiche organizzative;
- identificare le misure di D&I che sono rilevanti per l'organizzazione e utilizzare i dati della forza lavoro aggregata e segmentata e di altri stakeholder per valutare i progressi;
- informare i membri della forza lavoro sugli obiettivi di D&I e sulle opportunità di contribuire agli stessi;
- allineare gli obiettivi di reparto, gruppo, squadra e individuali agli obiettivi di D&I;
- identificare, monitorare e affrontare i rischi, le sfide e i vincoli di D&I e ottimizzare le opportunità di D&I;
- revisionare piani, sistemi, tecnologie, politiche, processi e pratiche per garantire che siano imparziali, equi e non abbiano un impatto negativo sulle persone, compresi quelli relativi all'uso di tecnologie e sistemi automatizzati;
- raccogliere dati sulla forza lavoro e altre percezioni degli stakeholder circa l'impegno dell'organizzazione per la D&I, per esempio da gruppi di discussione, sondaggi, interviste e revisioni esterne;
- revisionare i risultati e gli impatti della D&I relativi all'approvvigionamento e alla fornitura di beni e servizi e alle interazioni con gli stakeholder esterni;

-
- revisionare regolarmente gli obiettivi di D&I per garantire l'allineamento con la visione, la missione e la strategia dell'organizzazione, nonché con il suo contesto organizzativo; e
 - rendicontare periodicamente, per esempio in un rapporto annuale, i progressi compiuti nel raggiungimento degli obiettivi di D&I dell'organizzazione. Per una guida sulla rendicontazione del capitale umano, vedere ISO 30414.

6.3

Misure

Esempi di misure che possono essere rilevanti per l'organizzazione, analizzate per dimensione della diversità aggregata e segmentata, includono:

- cambiamenti nelle opportunità di D&I identificate e nelle valutazioni del rischio;
- efficacia delle attività nel raggiungimento degli obiettivi di D&I rispetto ai dati di riferimento, all'allocazione delle risorse e alle sfide e ai vincoli individuati;
- efficacia del coinvolgimento organizzativo di tutti gli stakeholder in relazione alla D&I;
- impatto dell'impegno della dirigenza per la D&I sulla consapevolezza della forza lavoro e di altri stakeholder in merito agli obiettivi e alle attività di D&I;
- accessibilità dell'informazione ed efficacia dei metodi e dei mezzi di comunicazione;
- tendenze identificate da commenti richiesti e non richiesti sugli obiettivi e sulle attività di D&I;
- percentuale della forza lavoro che dichiara di sentirsi valorizzata dall'organizzazione; e
- numero di incidenti di D&I registrati, come reclami e lamentele.

6.4

Risultati

Di seguito sono riportati esempi di potenziali risultati di un quadro di D&I efficace:

- l'organismo di governance dell'organizzazione e i dirigenti dimostrano un impegno per la D&I, e le responsabilità di rendere conto e le responsabilità sono chiaramente definite;
- sono individuate opportunità e rischi strategici; le priorità di attuazione sono definite, soddisfatte e monitorate;
- gli obiettivi di D&I individuali, di reparto e di gruppo supportano la visione, la missione, i valori e la strategia dell'organizzazione;
- i dirigenti dell'organizzazione, la forza lavoro e gli altri stakeholder sono consapevoli delle aspettative organizzative, partecipano all'attuazione delle attività di D&I e supportano il raggiungimento degli obiettivi di D&I;
- le politiche e le pratiche sono imparziali ed eque, applicate in modo coerente e considerano le rispettive esigenze della più ampia gamma di persone e di stakeholder;
- la composizione della forza lavoro a tutti i livelli è paragonabile ai profili demografici dei settori industriali, delle regioni e delle popolazioni nazionali pertinenti, ed è rappresentativa delle comunità in cui opera e serve l'organizzazione;
- le pratiche di sviluppo della D&I all'interno della catena di fornitura sono influenzate positivamente;
- tutti i membri della forza lavoro riconoscono e contribuiscono al raggiungimento degli obiettivi di D&I;
- la forza lavoro e gli altri stakeholder sono informati su base ricorrente, per esempio in un rapporto annuale, sull'evidenza dei progressi nel raggiungimento degli obiettivi di D&I; e
- la strategia di D&I è attuata con successo e produce risultati positivi per l'organizzazione, la sua forza lavoro, i clienti, i partner della catena di fornitura e altri stakeholder.

Generalità

La cultura organizzativa inclusiva è determinata dalla visione, dalla missione e dalla strategia stabilite dalla governance e dalla leadership, ed è influenzata principalmente dai dirigenti e dal loro approccio allo sviluppo di un'organizzazione diversificata e inclusiva. È inoltre influenzata dai principi, dai valori, dalle credenze, dai comportamenti di D&I e dall'espressione dell'esperienza vissuta dalle persone che lavorano per o per conto dell'organizzazione. Un'organizzazione inclusiva consente un accesso imparziale ed equo a lavori, carriere, opportunità di apprendimento e sviluppo e, attraverso i suoi rapporti con la propria forza lavoro e con altri stakeholder, promuove un senso di connessione e rispetto reciproco. Essa è inoltre rafforzata attraverso il quadro, le politiche, i processi e le pratiche di D&I dell'organizzazione. Per una guida sulla governance umana, vedere ISO 30408.

Azioni

Per raggiungere una cultura dell'inclusione, le organizzazioni dovrebbero:

- assegnare priorità e promuovere i principi e gli obiettivi di D&I attraverso comunicazioni, attività di coinvolgimento e sensibilizzazione, politiche, processi e pratiche sul ciclo di vita delle risorse umane, e relazioni con tutti gli stakeholder;
- garantire che siano applicate considerazioni etiche e normative per la raccolta, l'interpretazione e l'utilizzo dei dati;
- incoraggiare le persone a divulgare i propri dati demografici spiegando che essi sono utilizzati per migliorare sistemi, politiche, processi e pratiche, e individuare e affrontare le disparità, e che alla loro raccolta, interpretazione e utilizzo si applicano considerazioni etiche e normative;
- fornire meccanismi affinché le persone esprimano le loro opinioni e formulino suggerimenti per il cambiamento in materia di D&I nell'organizzazione, per esempio in gruppi di discussione, sondaggi, schemi di suggerimenti e altri metodi di commento degli stakeholder che favoriscano il dialogo e il dibattito;
- comunicare le aspettative comportamentali che promuovono l'importanza di un comportamento inclusivo e rispettoso;
- fornire meccanismi per identificare, esaminare e risolvere i conflitti sul posto di lavoro, e garantire che questi siano utilizzati in modo appropriato per affrontare le preoccupazioni individuali, per esempio interazioni interpersonali e conseguenze, bullismo, molestie e microaggressioni, e qualsiasi forma di ritorsione;
- chiedere commenti sulla cultura sul lavoro a individui, ERG, gruppi di discussione, comitati e gruppi di lavoro, rappresentanti della forza lavoro, comitati aziendali e rappresentanti dei sindacati, ove esistenti;
- raccogliere dati per dimensione di diversità su salute, sicurezza e benessere della forza lavoro, comprese le assenze, il ricambio e la ritenzione della forza lavoro per identificare le tendenze e gli impatti negativi;
- raccogliere dati per dimensione di diversità relativi a conflitti sul posto di lavoro, come incidenti, controversie, disciplina e lamentele, reclami per bullismo, molestie e microaggressioni, forme di ritorsione, nonché i risultati di risoluzione per individuare le tendenze e gli impatti negativi;
- utilizzare commenti interni ed esterni, richiesti e non richiesti, per acquisire informazioni sulla reputazione dell'organizzazione come organizzazione inclusiva; e
- rendicontare lo sviluppo di una cultura organizzativa inclusiva, la composizione della forza lavoro, le opportunità e i rischi di D&I e i piani d'azione.

7.3

Misure

Esempi di misure che possono essere rilevanti per l'organizzazione, analizzate per dimensione della diversità aggregata e segmentata, includono:

- l'efficacia delle comunicazioni di D&I per determinare quali metodi, formati e canali hanno il maggior impatto e forniscono commenti esaustivi;
- l'efficacia delle attività di sensibilizzazione di tutti gli stakeholder per accertare la consapevolezza dell'organizzazione dei suoi principi e obiettivi di D&I;
- la percentuale della forza lavoro che divulga i propri dati demografici personali;
- i cambiamenti nella composizione dell'organismo di governance e della forza lavoro dell'organizzazione;
- la percentuale di forza lavoro che dichiara di sentirsi valorizzata dall'organizzazione;
- i dati su salute, sicurezza e benessere della forza lavoro, comprese le assenze, il ricambio e la ritenzione della forza lavoro per identificare le tendenze e gli impatti negativi;
- i dati relativi a conflitti sul posto di lavoro, come incidenti, controversie, disciplina e lamentele, reclami per bullismo, molestie e microaggressioni, forme di ritorsione, nonché i risultati di risoluzione per individuare le tendenze e gli impatti negativi;
- i dati relativi a impatti sproporzionati e negativi derivanti dall'attuazione delle politiche, dei processi e delle pratiche organizzative;
- le tendenze nei commenti richiesti e non richiesti per accertare la reputazione dell'organizzazione come organizzazione inclusiva e gli eventuali impatti della D&I; e
- le variazioni del numero e dei livelli dei rischi di D&I identificati.

7.4

Risultati

Di seguito sono riportati esempi di potenziali risultati di una cultura dell'inclusione:

- i principi e gli obiettivi strategici di D&I dell'organizzazione supportano la visione, la missione e i valori dell'organizzazione, con risultati positivi e misurabili per le persone e l'organizzazione;
- l'impegno della dirigenza per la D&I è dimostrato in comportamenti che promuovono la fiducia e combattono il pregiudizio e la discriminazione;
- sono messe a disposizione di tutti i membri della forza lavoro le opportunità per realizzare il loro pieno potenziale;
- la collaborazione e la condivisione delle conoscenze sono considerate la norma;
- le persone hanno voce, il dialogo è incoraggiato e le diverse prospettive sono rispettate e accolte;
- è riconosciuta l'intersezionalità delle dimensioni della diversità;
- le persone si sentono accolte, hanno un senso di appartenenza, contribuiscono e partecipano;
- il miglioramento del coinvolgimento organizzativo si riflette nel modo in cui le persone si apprezzano e si rispettano a vicenda;
- la risoluzione dei problemi e il processo decisionale, la creatività e l'innovazione sono migliorati;
- è realizzato un ambiente di lavoro più sicuro, e si individuano e si affrontano le incidenze di lamentele, reclami e rischi;
- l'organizzazione gode di una reputazione positiva come datore di lavoro inclusivo e come luogo di lavoro preferito; e
- la fornitura di servizi è migliorata e le relazioni con gli stakeholder esterni sono valorizzate.

8.1**Generalità**

Il ciclo di vita di gestione delle risorse umane è un concetto che descrive le fasi principali del coinvolgimento di un individuo in un'organizzazione dal momento in cui entra a farne parte a quando ne esce. Descrive inoltre le responsabilità organizzative per la gestione delle persone in ogni fase principale. Vi sono obblighi e implicazioni di D&I nel ciclo di vita di gestione delle risorse umane, che richiedono un approccio di miglioramento continuo della pianificazione, esecuzione, controllo e revisione dei risultati e degli impatti di politiche, processi e pratiche relativi a tutte le fasi del ciclo.

Per promuovere la D&I, un approccio strategico e di principio alla gestione delle risorse umane dovrebbe essere fondato sulla fiducia, l'imparzialità, il rispetto e la trasparenza. Dovrebbe riconoscere la trasformazione digitale, lo sviluppo di algoritmi e l'automazione nei sistemi HR, e il potenziale di pregiudizio.

Il presente documento identifica le seguenti componenti delle principali fasi del ciclo di vita:

- pianificazione della forza lavoro;
- remunerazione;
- assunzione;
- inserimento;
- apprendimento e sviluppo;
- gestione delle prestazioni;
- pianificazione degli avvicendamenti;
- mobilità della forza lavoro;
- cessazione del rapporto di lavoro.

8.2**Pianificazione della forza lavoro****8.2.1****Generalità**

Ogni organizzazione dovrebbe disporre di un piano della forza lavoro che identifichi la domanda e l'offerta di forza lavoro attuale e futura, e renda espliciti i requisiti di conoscenza, abilità e capacità della propria forza lavoro. Quando le organizzazioni intraprendono una pianificazione della forza lavoro, sono reperiti internamente ed esternamente, misurati e analizzati i dati demografici. Anche i requisiti di ruolo sono considerazioni essenziali che supportano l'identificazione di opportunità e rischi di D&I. Per una guida sulla pianificazione della forza lavoro, vedere ISO 30409 e ISO/TS 30410.

8.2.2**Azioni**

Per raggiungere gli obiettivi di D&I relativi alla pianificazione della forza lavoro, le organizzazioni dovrebbero:

- sviluppare un piano della forza lavoro che comprenda i principi e gli obiettivi di D&I;
- identificare le implicazioni di D&I delle strategie organizzative di pianificazione della forza lavoro, comprese le opportunità e i rischi di D&I;
- garantire che il piano della forza lavoro dell'organizzazione identifichi le famiglie e i ruoli occupazionali, le conoscenze, le abilità e le capacità richieste oggi e in futuro, nonché le dimensioni di diversità della forza lavoro identificate;
- raccogliere dati di composizione della forza lavoro da confrontare con i profili demografici delle industrie, dei settori, delle regioni e delle popolazioni nazionali;
- confrontare il profilo demografico della propria forza lavoro con i dati di domanda e offerta di forza lavoro esterna per identificare la sottorappresentanza demografica, le opportunità e i rischi di D&I;

- individuare le opportunità di inclusione nel piano della forza lavoro, per esempio la progressione di persone provenienti da gruppi demograficamente sottorappresentati, considerazioni sulla flessibilità e accessibilità e la distribuzione di abilità e ruoli; e
- revisionare i risultati e gli impatti delle strategie e delle attività di pianificazione della forza lavoro nella trasformazione verso un'organizzazione più inclusiva.

8.2.3

Misure

Esempi di misure che possono essere rilevanti per l'organizzazione, analizzate per dimensione della diversità aggregata e segmentata, includono:

- i dati sulla domanda e sull'offerta di forza lavoro disponibile confrontati con i requisiti di ruolo e le opportunità e i rischi di D&I, incluse la sovrarappresentanza e la sottorappresentanza demografica;
- il numero di posti di lavoro e di opportunità di avanzamento individuati rispetto al numero di collocamenti di persone appartenenti a gruppi demograficamente sottorappresentati entro periodi specifici contemplati dal piano della forza lavoro;
- le tendenze negli impatti negativi e sproporzionati; e
- l'efficacia delle strategie e delle azioni nel raggiungimento degli obiettivi di D&I e nell'affrontare le opportunità e i rischi individuati nel piano della forza lavoro.

8.2.4

Risultati

Di seguito sono riportati i potenziali risultati di D&I per la pianificazione della forza lavoro:

- gli obiettivi di D&I sono articolati nel piano della forza lavoro;
- le opportunità e i rischi organizzativi di D&I sono identificati, affrontati e monitorati;
- sono affrontate le lacune nelle conoscenze, nelle abilità e nelle capacità, nonché la sovrarappresentanza e la sottorappresentanza demografica; e
- l'organizzazione è in grado di valutare i risultati della pianificazione della forza lavoro nel raggiungimento del suo obiettivo di diventare un'organizzazione più inclusiva.

8.3

Remunerazione

8.3.1

Generalità

La remunerazione include la retribuzione e i benefici che le persone ricevono, in base al loro ruolo occupazionale, in cambio del loro tempo, sforzo e contributi all'organizzazione. La retribuzione può includere un importo fisso, come salari e stipendio, per svolgere il lavoro per un periodo di tempo concordato, più pagamenti variabili come straordinari, retribuzione subordinata alle prestazioni, incentivi, bonus e commissioni. La definizione della retribuzione può essere soggetta a negoziazione, partecipazione collettiva e disposizioni contrattuali, ove esistenti. I benefici sono disposizioni non monetarie fornite dalle organizzazioni, come congedi retribuiti, assenze per volontariato, prestazioni previdenziali, assistenza sanitaria, orario di lavoro flessibile e buoni per l'assistenza all'infanzia, che hanno valore finanziario e implicazioni di costo. Le organizzazioni che si sforzano di promuovere un posto di lavoro inclusivo dovrebbero riconoscere e affrontare le anomalie e le disparità retributive, e attuare politiche, processi e pratiche di remunerazione in modo imparziale, equo e trasparente.

8.3.2

Azioni

Per raggiungere gli obiettivi di D&I relativi alla remunerazione, le organizzazioni dovrebbero:

- incorporare in politiche, processi e pratiche principi e obiettivi di D&I che riconoscano il valore della partecipazione inclusiva della forza lavoro e della contrattazione collettiva, laddove esista;
- valutare ed eseguire un'analisi comparativa del valore relativo e del valore di mercato dei ruoli occupazionali per garantire un approccio di retribuzione equa per pari valore;

-
- prendere decisioni in materia di retribuzioni e benefici in modo imparziale, inclusivo, equo e trasparente;
 - allineare i benefici ai principi e agli obiettivi di D&I per promuovere un posto di lavoro inclusivo;
 - comunicare le informazioni su retribuzione e benefici in modo accessibile, inclusivo e trasparente;
 - raccogliere dati sui risultati delle politiche, dei processi e delle pratiche di remunerazione per identificare anomalie e differenze associate al genere e ad altre diversità, all'interno e tra le famiglie occupazionali, le posizioni geografiche e la struttura retributiva, per esempio fasce, gradi e scale;
 - raccogliere dati sui livelli di soddisfazione o insoddisfazione riguardo ai processi associati a retribuzione e benefici;
 - raccogliere dati sui risultati di decisioni sulle retribuzioni, per esempio, i giudizi di valutazione e la percentuale di cambiamento di retribuzione; e
 - revisionare e rendicontare regolarmente i risultati delle politiche, dei processi e delle pratiche retributive per identificare anomalie e differenze retributive legate alla diversità.

8.3.3

Misure

Esempi di misure che possono essere rilevanti per l'organizzazione, analizzate per dimensione della diversità aggregata e segmentata, includono:

- i dati sulle retribuzioni e sui benefici forniti alla forza lavoro per identificare anomalie e differenze nella retribuzione e nei benefici, all'interno e tra le famiglie occupazionali, le posizioni geografiche e la struttura retributiva, per esempio fasce, gradi e scale;
- i livelli di soddisfazione o insoddisfazione rendicontati riguardo all'imparzialità delle politiche, dei processi e delle pratiche dell'organizzazione relativi a retribuzione e benefici;
- i livelli di soddisfazione o insoddisfazione rendicontati riguardo all'imparzialità dei risultati dell'organizzazione relativi a retribuzione e benefici; e
- il numero e il tipo di reclami e controversie relativi a retribuzioni e benefici.

8.3.4

Risultati

Di seguito sono riportati i potenziali risultati di D&I per la remunerazione:

- le politiche, i processi e le pratiche correlate sono imparziali, inclusivi, equi e trasparenti;
- le persone sono pagate in base a una parità retributiva per un lavoro di pari valore;
- sono affrontate le anomalie e le disparità retributive legate alla dimensione della diversità; e
- l'organizzazione è riconosciuta dagli stakeholder come datore di lavoro inclusivo e per le sue politiche, processi e pratiche di remunerazione imparziali ed equi.

8.4

Assunzione

8.4.1

Generalità

L'assunzione può comportare un processo di attrazione, reperimento, valutazione, selezione e impiego di persone con conoscenze, abilità e capacità richieste dall'organizzazione per raggiungere i propri obiettivi di pianificazione della forza lavoro e rispettare il budget remunerativo. Un'organizzazione inclusiva dovrebbe utilizzare canali di assunzione diversi e accessibili e attività di sensibilizzazione per ampliare il proprio bacino di candidati e fornire un'esperienza di assunzione positiva. Per conseguire gli obiettivi di D&I dovrebbero essere offerte varie forme di opportunità di impiego, quali modalità di lavoro a tempo pieno, a tempo parziale, flessibile, incarichi temporanei, apprendistati e tirocini o lavoro occasionale. Per attrarre una forza lavoro diversificata, adattarsi alle diverse esigenze e affrontare le disparità socioeconomiche, le organizzazioni dovrebbero anche fornire opportunità ai gruppi demograficamente sottorappresentati e alle persone che cercano di tornare al lavoro dopo periodi di inattività lavorativa o che necessitano di ulteriore flessibilità. Quando si decide quali sistemi di vagliatura, valutazione e selezione utilizzare, le organizzazioni dovrebbero essere consapevoli del potenziale di pregiudizio, anche negli algoritmi e nei programmi di apprendimento automatico nei sistemi HR automatizzati. Per una guida sulla fornitura di servizi di valutazione, vedere la serie ISO 10667; per una guida sull'assunzione, vedere la ISO 30405.

8.4.2

Azioni

Per raggiungere gli obiettivi di D&I relativi all'assunzione, le organizzazioni dovrebbero:

- garantire che le strategie e le attività di assunzione siano in linea con il proprio piano della forza lavoro e i principi di D&I;
- sviluppare e utilizzare, nei processi di assunzione, pratiche e strumenti trasparenti, imparziali e non discriminatori come gli algoritmi automatizzati del sistema HR, riconoscendo il potenziale di pregiudizio conscio e inconscio nelle persone e nei sistemi automatizzati;
- utilizzare attività di sensibilizzazione e canali di assunzione diversificati e accessibili per incoraggiare l'interesse del più ampio bacino di persone nelle comunità in cui l'organizzazione opera e serve;
- nella promozione del lavoro e nelle comunicazioni pubblicitarie utilizzare immagini positive di persone di diversa estrazione e un linguaggio inclusivo;
- specificare i propri principi e obiettivi di D&I nelle relazioni contrattuali con le organizzazioni di assunzione e altri fornitori;
- individuare, nelle strategie e nelle attività di assunzione, le opportunità di inclusione, come l'avanzamento di persone provenienti da gruppi demograficamente sottorappresentati, considerazioni sulla flessibilità e l'accessibilità e la distribuzione di abilità e ruoli;
- progettare le occupazioni in modo che includano la considerazione della flessibilità, dell'accessibilità o di adeguamenti che si adattino a esigenze individuali specifiche;
- garantire che le descrizioni delle occupazioni specifichino il lavoro da eseguire e le conoscenze, le abilità, le capacità e i comportamenti inclusivi richiesti o che necessitano di essere sviluppati o aggiornati;
- assumere, accogliere ed essere ricettivi verso un bacino eterogeneo di persone con conoscenze, abilità e capacità pertinenti, con caratteristiche e identità diverse e provenienti da contesti culturali differenti;
- offrire ai candidati l'opportunità di dimostrare le conoscenze, le abilità e le capacità di cui dispongono e il loro potenziale di soddisfare i requisiti occupazionali utilizzando metodi di selezione e valutazione validi, affidabili e imparziali, che comprendano adeguamenti che si adattano a specifiche esigenze individuali;
- raccogliere dati relativi a ciascuna fase del processo di assunzione, comprese le attività di sensibilizzazione e quelle affidate all'esterno, per identificare quali fonti e canali forniscono il più ampio bacino di persone per ricoprire le posizioni;

-
- raccogliere dati sul numero e sulla diversità delle persone che avanzano attraverso ciascuna fase del processo di assunzione, per individuare i progressi compiuti rispetto agli obiettivi;
 - raccogliere dati per identificare opportunità e rischi in ciascuna fase del processo di assunzione per identificare il pregiudizio o la discriminazione; e
 - revisionare i risultati e gli impatti delle strategie e delle attività di assunzione nella trasformazione verso un'organizzazione più inclusiva.

8.4.3

Misure

Esempi di misure che possono essere rilevanti per l'organizzazione, analizzate per dimensione della diversità aggregata e segmentata, includono:

- il numero di persone che esprimono interesse nel lavorare per l'organizzazione in conseguenza di attività di sensibilizzazione;
- il numero di persone che avanzano attraverso ciascuna fase del processo di assunzione, comprese le attività affidate all'esterno;
- il numero e il tipo di adeguamenti richiesti e soddisfatti;
- il numero di reclami, di incidenti e di denunce relativi al pregiudizio o alla discriminazione;
- il numero di offerte effettuate rispetto al numero di accettazioni e i motivi della non accettazione; e
- l'efficacia delle strategie, delle fonti, dei canali, dei metodi e delle attività di assunzione in periodi diversi, compresi i dati sul ricambio e sulla ritenzione della forza lavoro.

8.4.4

Risultati

Di seguito sono riportati i potenziali risultati di D&I per l'assunzione:

- gli obiettivi e le priorità di pianificazione della forza lavoro sono soddisfatti;
- l'organizzazione assume e impiega persone delle comunità in cui opera e serve, comprese quelle provenienti da gruppi demograficamente sottorappresentati;
- i rischi di pregiudizio e discriminazione in tutte le fasi dell'assunzione, compreso l'uso di sistemi HR automatizzati, sono identificati e affrontati; e
- le persone riconoscono l'organizzazione come posto di lavoro imparziale e inclusivo in cui ognuno è valorizzato.

8.5

Inserimento

8.5.1

Generalità

L'inserimento può comportare un processo di accoglienza delle persone assunte nell'organizzazione e nella sua cultura. Esso ha inizio quando comincia l'impiego e continua per un periodo di tempo specificato dall'organizzazione, e include fasi di revisione pianificate. Lo scopo è quello di aiutare le persone a ottenere successo nei loro ruoli e gruppi, affrontare le loro esigenze e necessità e incoraggiare i comportamenti inclusivi. Questo include la presentazione dei principi e degli obiettivi di D&I dell'organizzazione, delle persone e dei loro ruoli, nonché delle politiche, dei processi e delle pratiche. È una responsabilità condivisa tra le persone con responsabilità designate per la D&I e i responsabili delle assunzioni. Per una guida sulla qualità dell'assunzione, vedere ISO/TS 30410.

8.5.2

Azioni

Per raggiungere gli obiettivi di D&I relativi all'inserimento, le organizzazioni dovrebbero:

- progettare un processo strutturato che incorpori requisiti sia normalizzati che specifici dell'occupazione, che offra opportunità di comunicazione aperta e di commento;

- riconoscere i requisiti individuali relativi all'ambiente di lavoro, alle strutture e alle tecnologie, e apportare adeguamenti che si adattino alle esigenze individuali specifiche, per esempio le esigenze derivanti da condizioni di salute a lungo termine e da menomazioni;
- identificare e rispondere alle esigenze individuali di apprendimento e sviluppo, alle opportunità di avanzamento e alle richieste di affiancamento e mentoring, per esempio per affrontare la sottorappresentanza demografica;
- comunicare che ognuno ha la responsabilità di rendere l'organizzazione inclusiva, e chiarire le aspettative comportamentali che promuovono l'importanza di un comportamento inclusivo e rispettoso;
- sottolineare l'importanza dei principi e degli obiettivi di D&I e il modo in cui essi sono integrati nelle politiche, nei processi e nelle pratiche;
- fornire informazioni sulle risorse, comprese le modalità di accesso all'assistenza telefonica, le disposizioni in materia di assistenza ai dipendenti e agli ERG, ove esistenti, e dove e a chi rivolgersi per ottenere assistenza e supporto per la risoluzione di problemi o reclami in materia di D&I;
- raccogliere dati sui livelli di coinvolgimento e di soddisfazione riguardanti l'inserimento;
- raccogliere dati per identificare e affrontare il pregiudizio o la discriminazione;
- raccogliere dati sulle opportunità di sviluppo offerte, per esempio affiancamento e mentoring; e
- revisionare i risultati e gli impatti delle attività di inserimento nella trasformazione verso un'organizzazione più inclusiva.

8.5.3

Misure

Esempi di misure che possono essere rilevanti per l'organizzazione, analizzate per dimensione della diversità aggregata e segmentata, includono:

- il numero di persone che completano le attività di inserimento, e il loro livello di soddisfazione;
- il numero e il tipo di adeguamenti effettuati che si adattano a esigenze individuali specifiche;
- il numero di occasioni e di tipi di risorse di supporto alla D&I utilizzati dalle persone, compresa l'assistenza telefonica, le disposizioni di assistenza ai dipendenti e agli ERG, ove esistenti;
- il numero di opportunità di sviluppo offerte e accettate, compreso l'affiancamento e il mentoring;
- i dati di sondaggi, o i dati provenienti da altri metodi di commento, relativi alla consapevolezza e alla comprensione dei principi, delle politiche, dei processi e delle pratiche di D&I dell'organizzazione;
- il numero di reclami su pregiudizio e discriminazione ricevuti e affrontati;
- il numero di persone che durante l'inserimento ed entro 6 mesi dal suo completamento lasciano l'organizzazione e il numero di persone che vi rimangono, e i motivi della loro scelta; e
- il numero di persone che dichiarano, nei sondaggi o attraverso altri metodi di commento, di sentirsi accolte e incluse nell'organizzazione.

8.5.4

Risultati

Di seguito sono riportati i potenziali risultati di D&I per l'inserimento:

- le persone si sentono accolte, incluse e valorizzate;
- sono identificate le esigenze e i requisiti delle persone e sono effettuati adeguamenti che si adattano alle esigenze individuali specifiche;
- le persone sono consapevoli e comprendono l'importanza dei principi e degli obiettivi di D&I dell'organizzazione;

-
- le persone sanno come accedere a politiche e risorse, compreso dove rivolgersi per ottenere aiuto e supporto in materia di molestie, discriminazione, ritorsione e denuncia; e
 - le persone dimostrano un comportamento inclusivo e contribuiscono a raggiungere gli obiettivi di D&I dell'organizzazione.

8.6 Apprendimento e sviluppo

8.6.1 Generalità

Le attività di apprendimento e sviluppo organizzativo si concentrano sul miglioramento delle prestazioni individuali, di gruppo e dell'organizzazione attraverso il rafforzamento delle conoscenze, delle abilità e delle capacità. L'inclusione dovrebbe essere un principio fondamentale di tutto l'apprendimento e lo sviluppo. Le esigenze di apprendimento dell'organizzazione possono essere identificate nel piano della forza lavoro; le esigenze di apprendimento individuali possono essere identificate durante le revisioni in materia di assunzione, inserimento e gestione delle prestazioni. Fornire opportunità di sviluppo in modo equo può aumentare la partecipazione, combattere e mitigare il pregiudizio, prevenire la discriminazione e migliorare il potenziale individuale. Per promuovere un comportamento inclusivo, un apprendimento e uno sviluppo focalizzati sulla D&I dovrebbero rendere consapevoli dei principi e degli obiettivi di D&I dell'organizzazione e delle esperienze vissute dagli altri. Gli approcci formali e informali possono includere la partecipazione a una combinazione di formazione, affiancamento, mentoring, incarichi temporanei e missioni individuali, di gruppo e sul posto di lavoro, in presenza e online. Per una guida sulla valutazione della fornitura dei servizi, vedere serie ISO 10667.

8.6.2 Azioni

Per raggiungere gli obiettivi di D&I relativi ad apprendimento e sviluppo, le organizzazioni dovrebbero:

- rendere l'apprendimento e lo sviluppo disponibili e accessibili a tutti i membri della forza lavoro, apportando adeguamenti che si adattino alle esigenze individuali specifiche, secondo necessità;
- mettere a disposizione risorse, per esempio finanziamenti adeguati per l'uso di luoghi accessibili e piattaforme per l'apprendimento;
- analizzare le esigenze di apprendimento e sviluppo individuali e organizzative;
- definire programmi che affrontino le esigenze di sviluppo individuali, come l'affiancamento e il mentoring;
- integrare i principi di D&I nelle politiche, nei processi, nelle pratiche e nei programmi di apprendimento e sviluppo;
- progettare attività di apprendimento e sviluppo per aumentare la consapevolezza dei principi di D&I e favorire la comprensione dei vantaggi derivanti dall'avere una serie di prospettive, capacità, valori e credenze, e comprendere l'importanza di un comportamento inclusivo e rispettoso;
- utilizzare, nei contenuti di apprendimento e nella loro somministrazione, immagini, frasi ed esempi inclusivi, ed evitare un linguaggio stereotipato, supposizioni e riferimenti culturali;
- utilizzare formatori, istruttori e mentori inclusivi, competenti ed esperti che riflettano una gamma diversificata di prospettive, capacità, valori e credenze, e che accettino osservazioni periodiche della loro pratica;
- consentire alle persone di sviluppare fiducia, coraggio e abilità di intervento per combattere e affrontare i pregiudizi e le discriminazioni;
- fornire uno sviluppo di leadership sulle pratiche inclusive di gestione delle persone; e
- raccogliere dati per valutare l'efficacia e l'impatto dell'apprendimento e dello sviluppo sui risultati individuali e dell'organizzazione.

8.6.3

Misure

Esempi di misure che possono essere rilevanti per l'organizzazione, analizzate per dimensione della diversità aggregata e segmentata, includono:

- il numero di persone che partecipano ad attività di apprendimento e sviluppo;
- le valutazioni dei commenti post-attività e dei livelli di soddisfazione;
- i giudizi provenienti da osservazioni indipendenti delle attività di apprendimento e sviluppo e delle persone che le somministrano;
- il numero e il tipo di adeguamenti effettuati che si adattano a esigenze individuali specifiche;
- i cambiamenti nella comprensione, nella consapevolezza e nel comportamento in materia di principi e di obiettivi di D&I segnalati da individui, da colleghi e da diretti superiori;
- i dati sull'efficacia delle attività di apprendimento e sviluppo e sul loro impatto sulle prestazioni e sui comportamenti inclusivi individuali; e
- valutazioni delle attività di apprendimento e sviluppo e del loro impatto sui risultati organizzativi.

8.6.4

Risultati

Di seguito sono riportati i potenziali risultati di D&I per l'apprendimento e lo sviluppo:

- le persone comprendono perché i principi e gli obiettivi di D&I dell'organizzazione sono importanti;
- l'inclusione è concepita in tutti i programmi, le risorse, gli interventi e gli eventi;
- le persone hanno pari accesso e pari opportunità per lo sviluppo del loro potenziale;
- le persone sviluppano le abilità e le conoscenze richieste per comunicare, costruire relazioni e collaborare in modo efficace;
- le persone sviluppano abilità e fiducia per riconoscere, combattere e affrontare i pregiudizi e le discriminazioni;
- le persone si sentono incluse, dimostrano un comportamento inclusivo e sono empatiche verso le esperienze vissute degli altri; e
- le prestazioni individuali, di gruppo e dell'organizzazione sono migliorate, e il vantaggio competitivo è ottimizzato.

8.7

Gestione delle prestazioni

8.7.1

Generalità

La gestione delle prestazioni implica la definizione di aspettative comportamentali e prestazionali individuali, chiedendo conto alle persone del loro raggiungimento, e l'identificazione delle esigenze di apprendimento e delle aree di sviluppo personale attraverso conversazioni di commento tempestive, imparziali e costruttive. Quando i principi e gli obiettivi di D&I sono incorporati nei processi di gestione delle prestazioni, le organizzazioni possono promuovere una cultura di responsabilità di rendere conto e di responsabilità condivise. Le persone con responsabilità gestionali dovrebbero dimostrare una leadership inclusiva e garantire che gli obiettivi di D&I dei gruppi e degli individui siano identificati e raggiunti, nel contesto di un miglioramento continuo. La gestione continua delle prestazioni dovrebbe comprendere il riconoscimento di un comportamento inclusivo e la ricompensa di chi lo assume, e la risoluzione di comportamenti discriminatori e prevenuti. Per una guida sulla valutazione della fornitura dei servizi, vedere serie ISO 10667.

8.7.2

Azioni

Per raggiungere gli obiettivi di D&I relativi alla gestione delle prestazioni, le organizzazioni dovrebbero:

- comunicare i principi di D&I e le aspettative comportamentali nelle politiche, nei processi e nelle pratiche di gestione delle prestazioni, per consentire alle persone di contribuire allo sviluppo di un posto di lavoro inclusivo;
- stabilire criteri di gestione delle prestazioni per ridurre al minimo il pregiudizio nelle valutazioni;
- definire obiettivi di gestione delle prestazioni per individui, gruppi, responsabili delle persone e per coloro che hanno responsabilità di rendere conto della D&I, che siano in linea con i principi e gli obiettivi di D&I;
- fornire commenti costruttivi sui risultati delle prestazioni correlate alla D&I, incluso il riconoscimento di un comportamento inclusivo e il contrasto e la risoluzione dei comportamenti non inclusivi;
- individuare le aree di miglioramento e il comportamento che contravviene ai principi e agli obiettivi di D&I e, se necessario, attuare un'azione disciplinare progressiva e proporzionata;
- fornire meccanismi affinché le persone esprimano soddisfazione o insoddisfazione riguardo al processo di gestione delle prestazioni e ai suoi risultati;
- monitorare i risultati di gestione delle prestazioni per identificare potenziali pregiudizi e disparità dei valutatori nei processi di valutazione;
- raccogliere dati sui livelli di soddisfazione o insoddisfazione riguardo al processo di gestione delle prestazioni;
- raccogliere dati sui risultati della gestione delle prestazioni, per esempio giudizi di valutazione, piani di sviluppo personale per un potenziale avanzamento e piani d'azione per il miglioramento;
- registrare e celebrare gli esempi di comportamento inclusivo dimostrati dalla forza lavoro e divulgarli;
- raccogliere dati sui comportamenti sul posto di lavoro contrari ai principi e agli obiettivi di D&I, quali discriminazione, bullismo, molestie, microaggressioni e ritorsioni, e su come questi sono risolti; e
- revisionare i processi di gestione delle prestazioni per garantire che i principi e gli obiettivi di D&I dell'organizzazione siano integrati e siano equi, imparziali, costruttivi e inclusivi.

8.7.3

Misure

Esempi di misure che possono essere rilevanti per l'organizzazione, analizzate per dimensione della diversità aggregata e segmentata, includono:

- il numero di persone che partecipano ai processi di gestione delle prestazioni;
- tendenze nei giudizi e nei risultati di gestione delle prestazioni, e ogni impatto negativo e sproporzionato;
- livelli di soddisfazione o insoddisfazione rendicontati riguardo al processo di gestione delle prestazioni;
- livelli di soddisfazione o insoddisfazione rendicontati riguardo ai risultati di gestione delle prestazioni;
- il numero di esempi rendicontati di comportamento inclusivo; e
- il numero di esempi rendicontati di comportamento contrario ai principi e agli obiettivi di D&I.

8.7.4

Risultati

Di seguito sono riportati i potenziali risultati di D&I per la gestione delle prestazioni:

- i principi e gli obiettivi di D&I sono incorporati in ciascuna fase del processo;
- i responsabili delle persone dimostrano una leadership inclusiva nello sviluppo e nel mantenimento dei talenti;
- gli obiettivi legati alla D&I sono raggiunti, promuovendo una cultura di responsabilità di rendere conto e responsabilità condivise tra tutti i membri dell'organizzazione;
- le relazioni e le esperienze tra i responsabili delle persone e gli individui durante le valutazioni delle prestazioni sono eque, imparziali, costruttive e inclusive;
- le esigenze di apprendimento e sviluppo in materia di D&I sono identificate e affrontate;
- i pregiudizi e le discriminazioni nel processo di gestione delle prestazioni sono combattuti e affrontati;
- i comportamenti che contravvengono ai principi e agli obiettivi di D&I sono combattuti e affrontati;
- è incoraggiato un senso di appartenenza e di coinvolgimento, e la soddisfazione sul lavoro e la ritenzione sono migliorate; e
- le prestazioni individuali, di gruppo e dell'organizzazione sono migliorate, e il vantaggio competitivo è ottimizzato.

8.8

Pianificazione degli avvicendamenti

8.8.1

Generalità

La pianificazione degli avvicendamenti è un processo sistematico che comporta la considerazione, la selezione, lo sviluppo e la collocazione di individui in posizioni di lavoro identificate che hanno un impatto diretto e significativo sulle prestazioni organizzative. Essa comporta l'identificazione di individui, reperiti sia internamente che esternamente, che possono dimostrare le conoscenze, le abilità e le capacità richieste, nonché un comportamento inclusivo, necessario per ricoprire tali posizioni. Un piano di avvicendamento strategico, basato su principi e obiettivi di D&I, dovrebbe individuare un bacino diversificato di potenziali successori, pronti ora o in futuro, che assumano ruoli di leadership e posizioni cruciali. Un processo di pianificazione degli avvicendamenti inclusivo dovrebbe anche garantire che un bacino interno e diversificato di persone abbia accesso alle opportunità di sviluppo per prepararsi a queste posizioni e ampliare le responsabilità man mano che diventano disponibili.

8.8.2

Azioni

Per raggiungere gli obiettivi di D&I relativi alla pianificazione degli avvicendamenti, le organizzazioni dovrebbero:

- integrare i principi di D&I nelle politiche, nei processi e nelle pratiche di pianificazione degli avvicendamenti;
- comunicare le informazioni sulle politiche, i processi e le pratiche di avvicendamento in modo accessibile, inclusivo e trasparente;
- identificare le opportunità di D&I nei processi e nelle pratiche di pianificazione degli avvicendamenti, come la valutazione dei risultati di gestione delle prestazioni rispetto alle opportunità di lavoro per avvicendamento, per identificare le persone pronte per lo sviluppo e l'avvicendamento, o per migliorare eventuali lacune retributive;
- identificare i rischi di D&I nei processi e nelle pratiche di pianificazione degli avvicendamenti, come il potenziale di pregiudizio nell'identificazione e nella considerazione di individui per lo sviluppo;
- consentire alle persone di prepararsi a un potenziale avvicendamento in ruoli di leadership o in posizioni cruciali promuovendo opportunità per sviluppare conoscenze, abilità, capacità e comportamenti inclusivi;

-
- garantire che le persone provenienti da gruppi demograficamente sottorappresentati siano consapevoli delle opportunità di avvicendamento e vi abbiano accesso, e che il loro sviluppo sia promosso e sostenuto, per esempio attraverso il mentoring;
 - raccogliere dati sui livelli di soddisfazione o insoddisfazione riguardo al processo di pianificazione degli avvicendamenti;
 - raccogliere dati su ciascuna fase del processo di pianificazione degli avvicendamenti e sui relativi risultati; e
 - revisionare le decisioni in materia di pianificazione degli avvicendamenti per identificare e affrontare ogni potenziale pregiudizio.

8.8.3

Misure

Esempi di misure che possono essere rilevanti per l'organizzazione, analizzate per dimensione della diversità aggregata e segmentata, includono:

- il numero di persone impegnate in ciascuna fase dei processi di pianificazione degli avvicendamenti;
- la percentuale della forza lavoro identificata come potenziali successori;
- la percentuale della forza lavoro collocata in posizioni di avvicendamento;
- i livelli di soddisfazione o insoddisfazione rendicontati riguardo all'imparzialità nelle politiche, nei processi e nelle pratiche di pianificazione degli avvicendamenti dell'organizzazione;
- i livelli di soddisfazione o insoddisfazione rendicontati riguardo all'imparzialità dei risultati di pianificazione degli avvicendamenti dell'organizzazione;
- il numero e il tipo di reclami sul processo di pianificazione degli avvicendamenti; e
- le tendenze nei giudizi e nei risultati dell'avvicendamento, e ogni impatto negativo e sproporzionato.

8.8.4

Risultati

Di seguito sono riportati i potenziali risultati di D&I relativi alla pianificazione degli avvicendamenti:

- le politiche, i processi e le pratiche di pianificazione degli avvicendamenti sono trasparenti, imparziali e inclusivi;
- un processo di revisione sistematico e periodico identifica le posizioni lavorative nel piano di avvicendamento, un bacino diversificato di potenziali successori reperiti internamente, o la necessità di reperire candidati esternamente;
- ognuno nell'organizzazione è reso consapevole dei processi di avvicendamento e ha le opportunità di sviluppare le proprie conoscenze, abilità, capacità e comportamenti inclusivi;
- i piani di sviluppo personale per le persone identificate come potenziali successori sono efficaci;
- un bacino diversificato di potenziali successori è pronto ad assumere ruoli di leadership o posizioni cruciali non appena diventano disponibili; e
- nei risultati della pianificazione degli avvicendamenti è rappresentata la più ampia gamma di persone.

8.9 Mobilità della forza lavoro

8.9.1 Generalità

La mobilità della forza lavoro si riferisce alle politiche, ai processi e alle pratiche che riguardano il trasferimento di persone da una sede a un'altra, a livello regionale, nazionale o internazionale. Gli incarichi di lavoro possono includere progetti a incarico temporaneo, missioni ed espatrio, impatrio e rimpatrio. È parte integrante della pianificazione della forza lavoro, dell'assunzione, della gestione delle prestazioni, dell'apprendimento e sviluppo e della pianificazione degli avvicendamenti. Nel valutare tali incarichi di lavoro e i potenziali trasferimenti, le organizzazioni dovrebbero considerare il ruolo associato alla posizione, lo sviluppo di un individuo e se il ruolo può essere svolto da remoto grazie alla trasformazione digitale e ai progressi nell'automazione. Quando il ruolo o lo sviluppo individuale richiede un trasferimento, le organizzazioni dovrebbero garantire che un approccio di gestione del rischio inclusivo, proattivo e sistematico comprenda la considerazione della flessibilità, della salute, della sicurezza, del benessere, dell'immigrazione e di altri fattori.

8.9.2 Azioni

Per raggiungere gli obiettivi di D&I relativi alla mobilità della forza lavoro, le organizzazioni dovrebbero:

- assegnare priorità ai principi di D&I nella progettazione e nell'attuazione di politiche, processi e pratiche;
- identificare e monitorare le opportunità e i rischi di D&I associati a incarichi di lavoro periodici, e i progetti e le missioni che richiedono un trasferimento, come un espatrio, impatrio e rimpatrio;
- allineare gli incarichi di lavoro con i risultati di gestione delle prestazioni e i piani di avvicendamento per sviluppare conoscenze, abilità e capacità individuali e rafforzare le prestazioni organizzative;
- utilizzare un approccio inclusivo alla mobilità della forza lavoro garantendo che gli incarichi siano comunicati, accessibili e offerti in modo imparziale in base alle abilità, alle conoscenze e alle capacità;
- considerare le risorse e il supporto richiesti per soddisfare aspetti potenzialmente impegnativi degli incarichi di lavoro e dei trasferimenti;
- riconoscere e rispondere a circostanze individuali e familiari che possono influenzare le decisioni di accettare o rifiutare gli incarichi di lavoro e il trasferimento;
- garantire che le persone che rifiutano un'offerta di mobilità della forza lavoro siano prese in considerazione, senza pregiudizio, per incarichi futuri o per metodi alternativi per intraprendere e completare incarichi di lavoro;
- considerare metodi alternativi per intraprendere e completare incarichi di lavoro senza trasferimento, per esempio lavorando da remoto e utilizzando la tecnologia;
- valutare il ritorno dell'investimento sul trasferimento di persone o sull'utilizzo di metodi alternativi per intraprendere e completare gli incarichi di lavoro;
- raccogliere dati sui livelli di soddisfazione o insoddisfazione riguardo alle politiche, ai processi, alle pratiche e ai risultati di mobilità della forza lavoro; e
- revisionare le decisioni relative alla mobilità della forza lavoro per identificare e risolvere qualsiasi potenziale pregiudizio e sottorappresentanza demografica.

8.9.3 Misure

Esempi di misure che possono essere rilevanti per l'organizzazione, analizzate per dimensione della diversità aggregata e segmentata, includono:

- la percentuale di forza lavoro che ha accettato o rifiutato le opportunità di mobilità della forza lavoro, comprese le ragioni del rifiuto;
- l'impatto e l'efficacia degli incarichi di lavoro con e senza trasferimento;

-
- le tendenze nei risultati di mobilità della forza lavoro e ogni impatto negativo e sproporzionato;
 - il numero e il tipo di reclami sui processi di mobilità della forza lavoro; e
 - i livelli di soddisfazione o insoddisfazione rendicontati riguardo all'imparzialità nelle politiche, nei processi, nelle pratiche e nei risultati di mobilità della forza lavoro dell'organizzazione.

8.9.4

Risultati

Di seguito sono riportati i potenziali risultati di D&I per la mobilità della forza lavoro:

- politiche, processi, pratiche e risultati sugli incarichi di lavoro sono trasparenti, imparziali e inclusivi;
- tutti i membri dell'organizzazione sono informati delle politiche e delle opportunità di mobilità della forza lavoro;
- gli incarichi di lavoro consentono agli individui di sviluppare conoscenze, abilità, capacità e comportamenti inclusivi per progredire;
- le opportunità individuali e organizzative e i rischi associati alla mobilità della forza lavoro e agli incarichi di lavoro sono identificati e affrontati; e
- nei risultati degli incarichi di lavoro è rappresentata la più ampia gamma di persone.

8.10

Cessazione del rapporto di lavoro

8.10.1

Generalità

La cessazione del rapporto di lavoro si riferisce alla risoluzione del rapporto di lavoro di un individuo con un'organizzazione, che sia volontaria o involontaria, per dimissioni, pensionamento, esubero del personale o licenziamento, motivi legati alle prestazioni o alla condotta, e malattia o decesso. Le organizzazioni dovrebbero adottare un approccio strutturato per risolvere un rapporto di lavoro, per esempio fornendo informazioni, accesso a servizi e risorse di supporto, meccanismi di consultazione e di ricorso e canali di commento. Riconoscendo che per alcuni individui la risoluzione dell'impiego può essere impegnativa e stressante, le politiche, i processi e le pratiche di cessazione del rapporto di lavoro dovrebbero essere trasparenti, attuate in modo imparziale, sensibile e rispettoso, e nel rispetto della riservatezza, della salute e del benessere.

8.10.2

Azioni

Per raggiungere gli obiettivi di D&I, l'approccio dell'organizzazione alla cessazione del rapporto di lavoro dovrebbe comprendere:

- integrare i principi di D&I nelle politiche, nei processi e nelle pratiche di cessazione del rapporto di lavoro;
- garantire che la risoluzione dell'impiego sia gestita con la dovuta cura e attenzione, tenendo conto del potenziale impatto sulle persone, per esempio sulla loro salute, sicurezza e benessere;
- considerare, prima di porre fine al rapporto di lavoro per ragioni di malattia o di capacità, gli adeguamenti che si adattano a specifiche esigenze individuali, per esempio la redistribuzione verso un lavoro alternativo o le modalità di lavoro flessibile;
- garantire che i criteri di esubero del personale e di licenziamento non siano discriminatori;
- fornire accesso alle informazioni, ai servizi di supporto, alle opportunità di discutere le preoccupazioni, ai meccanismi di consultazione e di ricorso e, laddove esistenti, al supporto dei rappresentanti della forza lavoro e dei sindacati;
- raccogliere dati per dimensione di diversità sul ricambio della forza lavoro e sull'abbandono, risultanti da dimissioni, pensionamenti, esubero del personale e licenziamenti;

-
- raccogliere commenti richiesti e non richiesti, per esempio dati dei colloqui di fine rapporto, social media e altri mezzi di comunicazione esterni, per accertare la reputazione dell'organizzazione come datore di lavoro inclusivo e identificare potenziali pregiudizi e discriminazioni;
 - riconoscere i contributi che le persone hanno apportato all'organizzazione, per esempio sostenendo la D&I e creando modelli di riferimento del comportamento inclusivo, e le tappe e i risultati di servizio;
 - fornire canali che consentano alle persone di rimanere in contatto con l'organizzazione e di mantenere relazioni con i colleghi dopo la risoluzione del loro impiego;
 - indagare e risolvere i reclami relativi a pregiudizi e discriminazioni nei processi decisionali; e
 - valutare l'impatto delle politiche, dei processi e delle pratiche di cessazione del rapporto di lavoro sulla diversità della forza lavoro per individuare eventuali impatti sproporzionati e negativi.

8.10.3

Misure

Esempi di misure che possono essere rilevanti per l'organizzazione, analizzate per dimensione della diversità aggregata e segmentata, includono:

- l'andamento dei dati relativi al ricambio e alla ritenzione;
- tendenze nei commenti richiesti e non richiesti sui processi di cessazione del rapporto di lavoro;
- dati dei colloqui di fine rapporto per accertare i risultati positivi e gli impatti negativi derivanti dai processi di cessazione del rapporto di lavoro;
- il numero di richieste di modalità di lavoro alternative o flessibili, o di altri adeguamenti, e il modo in cui sono state affrontate e soddisfatte; e
- il numero e i motivi dei reclami e dei ricorsi contro le decisioni di risoluzione, compresi i casi deferiti a una parte esterna per la risoluzione.

8.10.4

Risultati

Di seguito sono riportati i potenziali risultati di D&I relativi alla cessazione del rapporto di lavoro:

- le politiche, i processi e le pratiche di cessazione del rapporto di lavoro sono trasparenti, attuate in modo imparziale, riducono al minimo i pregiudizi e prevengono le discriminazioni;
- i meccanismi di consultazione con gli individui e, laddove esistano, i rappresentanti della forza lavoro e i sindacati, sono valorizzati e rispettati da tutti gli stakeholder;
- gli individui sono trattati con dignità e rispetto, e con il dovuto riguardo per la loro salute e il loro benessere; i loro dati personali sono protetti;
- le persone, comprese quelle appartenenti a gruppi demograficamente sottorappresentati, sono consapevoli delle politiche, dei processi e delle pratiche di cessazione del rapporto di lavoro, e non ne sono influenzate negativamente; e
- l'organizzazione gode di una reputazione di datore di lavoro inclusivo.

Generalità

Lo scopo della maggior parte delle organizzazioni è fornire prodotti o servizi a una molteplicità di stakeholder. Generalmente, un prodotto è un elemento fisico che un'organizzazione produce, mentre un servizio è un elemento non fisico che un'organizzazione fornisce. Attraverso un'efficace gestione delle risorse umane, le persone coinvolte in tutte le fasi di progettazione, sviluppo e fornitura di prodotti e servizi dovrebbero fruire di un lavoro dignitoso, condizioni di lavoro sicure e protette, e un trattamento imparziale e rispettoso. Sfruttando prospettive diverse, i prodotti e i servizi possono essere più inclusivi e innovativi e soddisfare le esigenze di una base più ampia di acquirenti, clienti e utenti. La produzione, il marketing e la pubblicità di prodotti e servizi di un'organizzazione dovrebbero essere in linea con i suoi principi di D&I, per esempio utilizzando formulazioni e immagini inclusive. In risposta ai mutamenti demografici e all'evolversi della domanda, nonché ai progressi in campo scientifico e tecnologico, le organizzazioni dovrebbero adottare un approccio di miglioramento continuo per la progettazione, lo sviluppo e la fornitura di prodotti e servizi. Questo approccio può aumentare la diversità dei loro acquirenti, clienti e utenti, e supportare l'espansione in nuovi mercati e fonti di reddito per migliorare la sostenibilità organizzativa.

Azioni

Per raggiungere gli obiettivi di D&I relativi a prodotti e servizi, le organizzazioni dovrebbero:

- integrare i principi di D&I nella progettazione, nello sviluppo e nella fornitura di prodotti e servizi e promuovere un servizio clienti inclusivo e rispettoso;
- sostenere pratiche di lavoro inclusive, condizioni di lavoro sicure e un trattamento imparziale e rispettoso della forza lavoro, dei lavoratori occasionali e di quelli che fanno parte della catena di fornitura;
- fare indagini sui mercati attuali ed emergenti per comprendere i requisiti specifici di una varietà di acquirenti, clienti e utenti e identificare eventuali richieste non soddisfatte;
- utilizzare le prospettive della più ampia gamma di stakeholder, compresa la forza lavoro, nella progettazione, nello sviluppo e nella fornitura di prodotti e servizi;
- nelle comunicazioni pubblicitarie e di marketing di prodotti e servizi utilizzare immagini positive di persone di diversa estrazione e un linguaggio inclusivo;
- chiedere alla più ampia gamma di stakeholder commenti sulla qualità della loro esperienza con il servizio clienti, compreso il comportamento dei rappresentanti dell'organizzazione;
- chiedere alla più ampia gamma di stakeholder commenti sulla loro soddisfazione e insoddisfazione dei prodotti e servizi dell'organizzazione;
- raccogliere dati sulle opportunità e sui rischi del mercato per valutare la pertinenza e l'impatto di prodotti e servizi su diversi segmenti di mercato; e
- raccogliere dalle persone informazioni sull'ambiente di lavoro e sul loro trattamento sul lavoro.

Misure

Esempi di misure che possono essere rilevanti per l'organizzazione, analizzate per dimensione della diversità aggregata e segmentata, includono:

- le tendenze, positive o negative, nell'uso di prodotti e servizi;
- il numero di esempi rendicontati di servizio clienti positivo, in particolare di quelli che menzionano un comportamento inclusivo di un membro della forza lavoro;
- il numero di esempi rendicontati di servizio clienti negativo, in particolare di quelli che menzionano un comportamento non inclusivo di un membro della forza lavoro; e
- le tendenze nei commenti sull'ambiente di lavoro, incluso il modo in cui le persone sono trattate al lavoro.

9.4

Risultati

Di seguito sono riportati i potenziali risultati di D&I relativi ai prodotti e servizi:

- i prodotti e i servizi soddisfano le esigenze di un'ampia gamma di acquirenti, clienti e utenti e favoriscono una migliore sostenibilità organizzativa;
- le iniziative di marketing e pubblicitarie sono efficaci nel raggiungere la più ampia gamma di potenziali acquirenti, clienti e utenti;
- i commenti di un'ampia gamma di stakeholder promuovono l'innovazione e il miglioramento di prodotti e servizi;
- le persone coinvolte nella propria progettazione, sviluppo e fornitura, compresi i lavoratori occasionali e quelli appartenenti alla catena di fornitura, fruiscono di un lavoro dignitoso, di condizioni di lavoro sicure e protette, e di un trattamento imparziale e rispettoso;
- la comunicazione, il lavoro di squadra e la produttività sono migliorati; e
- l'organizzazione gode di una reputazione come fornitore di prodotti e servizi inclusivi.

10

RELAZIONI CON LA CATENA DI APPROVVIGIONAMENTO E FORNITURA

10.1

Generalità

Le organizzazioni utilizzano l'approvvigionamento per acquistare beni o servizi. Generalmente, il processo di approvvigionamento comprende le fasi di gara, selezione dei fornitori, stipula di contratti e gestione dei contratti. I principi di D&I dell'organizzazione dovrebbero essere integrati in ogni fase del processo. Collettivamente, i fornitori di un'organizzazione ne formano la catena di fornitura, che può comprendere venditori o subappaltatori di diverse dimensioni, settori e sedi. La diversità dei fornitori è una strategia aziendale utilizzata per ampliare la gamma dei fornitori stessi, comprese le aziende di proprietà di individui o gruppi demograficamente sottorappresentati, e migliorare la resilienza organizzativa. I partner della catena di fornitura dovrebbero dimostrare un impegno continuo per la D&I e le loro pratiche efficaci di gestione delle risorse umane, per fornire un lavoro dignitoso, condizioni di lavoro sicure e protette e un trattamento imparziale e rispettoso delle persone.

10.2

Azioni

Per raggiungere gli obiettivi di D&I per le relazioni con la catena di approvvigionamento e fornitura, le organizzazioni dovrebbero:

- integrare e comunicare i loro principi, obiettivi e aspettative di D&I in ciascuna fase del processo di approvvigionamento;
- impegnarsi in attività di sensibilizzazione dei fornitori per identificare una varietà di fornitori potenziali, creare opportunità per le aziende di proprietà di individui o gruppi demograficamente sottorappresentati, ampliare le relazioni con gli stakeholder e migliorare la resilienza organizzativa;
- semplificare i processi di approvvigionamento, per esempio l'accessibilità alla documentazione, l'uso di portali per la diversità dei fornitori e l'adozione di sistemi di prequalifica per fornire opportunità di approvvigionamento alla più ampia gamma di fornitori;
- nella fase di selezione dei fornitori, valutare in che modo le pratiche di gestione delle risorse umane dei potenziali partner della catena di fornitura si allineano ai principi di D&I dell'organizzazione;
- inserire clausole contrattuali di D&I che richiedano ai partner della catena di fornitura di fornire un lavoro dignitoso, condizioni di lavoro sicure e protette e un trattamento imparziale e rispettoso delle persone;
- monitorare le prestazioni dei partner della catena di fornitura rispetto alle clausole contrattuali di D&I;

- interagire con i partner della catena di fornitura, per esempio tramite forum di fornitori e meccanismi di raccolta riscontri, per condividere e scambiare esperienze e competenze in materia di D&I, rafforzare le relazioni con gli stakeholder e con la comunità, e sviluppare opportunità economiche;
- raccogliere i dati sulle attività correlate alle relazioni con la catena di approvvigionamento e fornitura, come il numero di organizzazioni di proprietà di individui o gruppi demograficamente sottorappresentati e la spesa nelle stesse; e
- revisionare periodicamente le disposizioni di D&I nelle politiche, nei processi e nelle pratiche di approvvigionamento, e le prestazioni dei propri partner della catena di fornitura.

10.3

Misure

Esempi di misure che possono essere rilevanti per le relazioni con la catena di approvvigionamento e fornitura, analizzate per dimensione della diversità aggregata e segmentata, includono:

- il numero di organizzazioni, in base alla proprietà, che avanzano in ciascuna fase del processo di approvvigionamento, comprese quelle che registrano un interesse in opportunità di appalto;
- l'importo della spesa con le organizzazioni della catena di fornitura;
- il numero di persone che lavorano per i partner della catena di fornitura;
- il numero di reclami, incidenti e denunce relativi a pregiudizi o discriminazioni per determinare le violazioni delle clausole contrattuali di D&I; e
- l'efficacia delle attività della catena di approvvigionamento e fornitura in diverse fasi.

10.4

Risultati

Di seguito sono riportati i potenziali risultati di D&I delle relazioni con la catena di approvvigionamento e fornitura:

- la strategia di diversificazione dei fornitori dell'organizzazione è efficace nell'ampliare la sua gamma di fornitori;
- i partner della catena di fornitura dimostrano costantemente un impegno nei confronti dei principi di D&I;
- le politiche, i processi e le pratiche di gestione delle risorse umane dei fornitori sono allineati ai principi di D&I dell'organizzazione appaltatrice e influenzati dagli stessi;
- i partner della catena di fornitura sono riconosciuti per il fatto di fornire un lavoro dignitoso, condizioni di lavoro sicure e protette, e un trattamento imparziale e rispettoso delle persone; e
- è riconosciuta la reputazione dell'organizzazione per la promozione della D&I nella sua catena di fornitura.

11

RELAZIONI CON GLI STAKEHOLDER ESTERNI

11.1

Generalità

La rete degli stakeholder esterni di ogni organizzazione varia secondo il suo contesto organizzativo, ma può includere una molteplicità di individui o gruppi che può essere influenzata dalle operazioni e dalle attività dell'organizzazione. Questi possono includere investitori e azionisti, comunità e organizzazioni di comunità, istituti di istruzione, organismi di regolamentazione, gruppi di supporto e associazioni senza scopo di lucro, oltre ad acquirenti, clienti e partner della catena di fornitura discussi nei punti 9 e 10. È importante che le organizzazioni riconoscano le esigenze, le aspettative e gli interessi di questi stakeholder, poiché possono influire positivamente o negativamente sui risultati di D&I. Un approccio proattivo, inclusivo e collaborativo al coinvolgimento degli stakeholder esterni può essere utilizzato da un'organizzazione per dimostrare la leadership e l'impegno riguardo alla D&I, promuovere prospettive di D&I positive, influenzare l'adozione di comportamenti e pratiche inclusivi tra gli stakeholder, e costruire la reputazione dell'organizzazione per la responsabilità sociale.

11.2

Azioni

Per raggiungere gli obiettivi di D&I per le relazioni con gli stakeholder esterni, le organizzazioni dovrebbero:

- riconoscere le esigenze, le aspettative e gli interessi degli stakeholder esterni poiché essi si correlano ai principi e agli obiettivi di D&I dell'organizzazione;
- valutare l'importanza, il potere relativo e l'influenza degli stakeholder esterni, per identificare le opportunità e rischi che possono influire sugli obiettivi di D&I dell'organizzazione;
- sviluppare strategie di coinvolgimento degli stakeholder esterni basate sulla definizione di priorità della loro pertinenza, delle loro esigenze, dei loro interessi e del loro potere;
- impegnarsi in attività di sensibilizzazione degli stakeholder esterni per promuovere gli obiettivi di D&I dell'organizzazione e identificare le opportunità per sostenere le loro iniziative di D&I;
- comunicare i principi e gli obiettivi di D&I quando si stabiliscono, supportano, promuovono e mantengono relazioni con gli stakeholder esterni;
- raccogliere, documentare e revisionare quanto riportato dai media in materia di D&I riguardo agli stakeholder esterni;
- documentare esempi di condivisione di esperienze e di competenze di D&I tra l'organizzazione e i suoi stakeholder esterni;
- monitorare l'influenza e gli impatti degli stakeholder esterni sugli obiettivi e i risultati di D&I dell'organizzazione;
- revisionare l'influenza e gli impatti degli stakeholder esterni sui risultati di D&I; e
- valutare e rendicontare i progressi compiuti nel raggiungimento degli obiettivi di D&I, per esempio in rapporti annuali, nelle comunicazioni su siti Web e in altri canali di comunicazione.

11.3

Misure

Esempi di misure che possono essere rilevanti per le relazioni con gli stakeholder esterni dell'organizzazione includono:

- i cambiamenti nel tempo delle esigenze, delle aspettative, degli interessi, del potere e dell'influenza degli stakeholder esterni;
- l'efficacia delle attività di sensibilizzazione degli stakeholder esterni, sulla base di commenti positivi e negativi;
- il numero di iniziative di D&I intraprese con gli stakeholder esterni e l'efficacia dei loro risultati; e
- le percezioni degli stakeholder esterni circa l'impegno dell'organizzazione riguardo alla D&I e alla responsabilità sociale, come riportato nelle notizie e nei social media.

11.4

Risultati

Di seguito sono riportati i potenziali risultati di D&I delle relazioni con gli stakeholder esterni:

- l'organizzazione interagisce con la più ampia gamma di stakeholder esterni pertinenti;
- i principi e gli obiettivi di D&I dell'organizzazione sono sostenuti pubblicamente dagli stakeholder esterni;
- le conoscenze e le buone pratiche in materia di D&I sono condivise tra l'organizzazione e i suoi stakeholder esterni; e
- l'organizzazione è riconosciuta per il suo impegno nei confronti della D&I e della responsabilità sociale.

APPENDICE A LISTA DI CONTROLLO DI AUTOVALUTAZIONE (informativa)

Il prospetto A.1 fornisce un elenco in cui sono raccolte tutte le azioni di D&I incluse nei punti da 5 a 11. Le organizzazioni possono utilizzare questa lista di controllo di autovalutazione per valutare internamente il proprio stato attuale rispetto alle azioni di D&I raccomandate nel presente documento. Le organizzazioni che utilizzano il presente documento dovrebbero anche fare riferimento alle misure esemplificative e ai risultati potenziali in ciascun punto per identificare i mezzi con cui possono comprovare il raggiungimento di tali azioni, in base al loro contesto e alle loro dimensioni. Ogni organizzazione è differente nel modo in cui dimostra, con il supporto di prove, di soddisfare o non soddisfare le azioni raccomandate dal documento. Il prospetto A.1 può aiutare a identificare le opportunità e i rischi di D&I, il modo in cui possono essere ottimizzati e mitigati, e lo sviluppo di strategie di eliminazione dei divari.

prospetto A.1 **Lista di controllo di autovalutazione**

Punto 5 Responsabilità di rendere conto e responsabilità		
5.2 Governance dell'organizzazione		
Azioni di D&I		Prove a sostegno
1	Indirizzare gli alti dirigenti ad instaurare principi e obiettivi di D&I e ad assegnare le risorse necessarie per raggiungerli.	
2	Dimostrare impegno per la D&I e creare modelli di riferimento dei comportamenti coerenti con i principi D&I, i valori condivisi e le credenze.	
3	Combattere e affrontare il comportamento non coerente con i principi di D&I e garantire che le persone che combattono il comportamento inappropriato, e coloro che ne sono colpiti, siano protetti e supportati.	
4	Chiedere agli alti dirigenti di rendere conto della valutazione di opportunità e rischi di D&I dell'organizzazione, e revisionare le prestazioni e i progressi nel raggiungimento degli obiettivi di D&I e l'impatto dei relativi risultati.	

Punto 5 Responsabilità di rendere conto e responsabilità		
5.3 Leadership dell'organizzazione		
Azioni di D&I		Prove a sostegno
1	Stabilire i principi e gli obiettivi di D&I e un quadro di supporto per realizzarli.	
2	Favorire una cultura organizzativa inclusiva stabilendo aspettative e responsabilità di rendere conto della D&I, comunicandole a tutti gli stakeholder e promuovendo relazioni inclusive e valori con loro condivisi.	
3	Dimostrare il loro impegno creando modelli di riferimento di comportamento inclusivo, definendo aspettative comportamentali per la forza lavoro, combattendo e affrontando il comportamento inappropriato, e riconoscendo e premiando le pratiche e i comportamenti di D&I inclusivi.	
4	Attribuire la responsabilità per il raggiungimento degli obiettivi di D&I a coloro che guidano le aree funzionali dell'organizzazione.	
5	Garantire che i sistemi, le politiche, i processi e le pratiche dell'organizzazione in tutte le aree funzionali siano in linea con i principi e gli obiettivi di D&I.	
6	Stanzare risorse per raggiungere gli obiettivi di D&I, per esempio sponsorizzare iniziative, ERG e comitati direttivi, includendo l'assegnazione di tempo e il supporto per partecipare e contribuire al raggiungimento degli obiettivi di D&I.	
7	Revisionare i risultati e l'impatto dei loro prodotti e servizi sui segmenti di mercato e sulla più ampia gamma di stakeholder.	
8	Garantire che il rapporto annuale dell'organizzazione comprenda una chiara descrizione dettagliata delle sue opportunità e rischi di D&I, e dei progressi compiuti nel raggiungimento degli obiettivi di D&I, supportata da solide prove e da dati demografici della sua forza lavoro (per una guida sulla rendicontazione del capitale umano vedere ISO 30414).	

Punto 5 Responsabilità di rendere conto e responsabilità**5.4 Responsabilità dell'organizzazione delegate per la D&I**

Azioni di D&I		Prove a sostegno
1	Garantire che i principi di D&I siano integrati in sistemi, politiche, processi e pratiche funzionali.	
2	Condividere conoscenze, abilità e competenze in materia di D&I e fornire supporto e guida su politiche, processi e pratiche che promuovano una cultura organizzativa diversificata e inclusiva.	
3	Dimostrare comportamenti inclusivi e creare modelli di riferimento degli stessi.	
4	Distribuire risorse per rispondere a opportunità, rischi, vincoli e sfide al fine di raggiungere gli obiettivi di D&I.	
5	Promuovere un posto di lavoro inclusivo e diversificato consentendo l'accesso e gli adeguamenti per aumentare la partecipazione di gruppi demograficamente sottorappresentati.	
6	Garantire che le politiche, i processi, le pratiche e le decisioni relative alle persone, quando entrano nell'organizzazione, si muovono al suo interno e vi escono, siano basati su prove e supportati da controlli e disposizioni equilibrate per mitigare gli effetti del pregiudizio, includendo ogni tecnologia esistente ed emergente.	
7	Promuovere i principi e gli obiettivi di D&I dell'organizzazione in tutte le fasi del ciclo di vita della gestione delle risorse umane.	
8	Agevolare i canali di comunicazione aperti in modo da ricevere prospettive diverse con rispetto e senza pregiudizio.	
9	Consentire un ambiente sicuro per sollevare questioni, preoccupazioni e reclami relativi alla D&I, e garantire che le politiche, i processi e le pratiche siano applicati in modo imparziale a tutti gli stakeholder, compresi coloro che denunciano le irregolarità.	
10	Garantire che i commenti degli stakeholder siano presi in considerazione durante il monitoraggio dell'attuazione di politiche, processi e pratiche per identificare gli impatti, i risultati, le sfide, i vincoli e le tendenze della D&I.	
11	Promuovere i principi e gli obiettivi di D&I dell'organizzazione attraverso disposizioni contrattuali con la catena di fornitura, relazioni con clienti e le comunità e altri stakeholder esterni.	
12	Identificare e analizzare i dati sulla diversità per misurare gli impatti.	
13	Identificare i criteri e le misure associate per la D&I che sono rilevanti per l'organizzazione.	
14	Valutare l'impatto delle politiche, dei processi e delle pratiche sullo sviluppo di un posto di lavoro inclusivo (compreso il movimento di persone verso, attraverso e in uscita dall'organizzazione), e su altri stakeholder.	
15	Revisionare e rendicontare, nel rapporto annuale dell'organizzazione, lo stato e i progressi rispetto agli obiettivi di D&I identificati, includendo la valutazione del rischio e delle opportunità e ogni raccomandazione per il cambiamento e l'inclusione.	

Punto 5 Responsabilità di rendere conto e responsabilità**5.5 Responsabilità individuali**

Azioni di D&I		Prove a sostegno
1	Trattare con rispetto e imparzialità colleghi, clienti, fornitori e altri stakeholder.	
2	Soddisfare le aspettative in materia di principi e obiettivi di D&I dell'organizzazione.	
3	Comportarsi in modo inclusivo, promuovendo attivamente l'inclusione, la fiducia e un senso di appartenenza.	
4	Esprimere preoccupazioni e combattere il comportamento inappropriato.	

Punto 6 Quadro di D&I

Azioni di D&I		Prove a sostegno
1	Designare la responsabilità di garantire che il quadro sia pertinente, sviluppato e mantenuto.	
2	Stabilire il fondamento logico per la D&I.	
3	Garantire che i dirigenti dell'organizzazione esprimano il loro impegno a sponsorizzare, sviluppare e sostenere un'organizzazione inclusiva.	
4	Integrare i principi e gli obiettivi di D&I nelle politiche, nei processi e nelle pratiche organizzative.	
5	Identificare le misure di D&I che sono rilevanti per l'organizzazione e utilizzare i dati della forza lavoro aggregata e segmentata e i dati di altri stakeholder per valutare i progressi.	
6	Informare i membri della forza lavoro sugli obiettivi di D&I e sulle opportunità di contribuire agli stessi.	
7	Allineare gli obiettivi di reparto, gruppo, squadra e individuali agli obiettivi di D&I.	
8	Identificare, monitorare e affrontare i rischi, le sfide e i vincoli di D&I e ottimizzare le opportunità di D&I.	
9	Revisionare piani, sistemi, tecnologie, politiche, processi e pratiche per garantire che siano imparziali, equi e non abbiano un impatto negativo sulle persone, compresi quelli relativi all'uso di tecnologie e sistemi automatizzati.	
10	Raccogliere dati sulla forza lavoro e altre percezioni degli stakeholder circa l'impegno dell'organizzazione per la D&I, per esempio da gruppi di discussione, sondaggi, interviste e revisioni esterne.	
11	Revisionare i risultati e gli impatti della D&I relativi all'approvvigionamento e alla fornitura di beni e servizi e alle interazioni con gli stakeholder esterni.	
12	Revisionare regolarmente gli obiettivi di D&I per garantire l'allineamento con la visione, la missione e la strategia dell'organizzazione, nonché con il suo contesto organizzativo.	
13	Rendicontare periodicamente, per esempio in un rapporto annuale, i progressi compiuti nel raggiungimento degli obiettivi di D&I dell'organizzazione. Per una guida sulla rendicontazione del capitale umano, vedere ISO 30414.	

Punto 7 Cultura dell'inclusione

Azioni di D&I		Prove a sostegno
1	Assegnare priorità e promuovere i principi e gli obiettivi di D&I attraverso comunicazioni, attività di coinvolgimento e sensibilizzazione, politiche, processi e pratiche sul ciclo di vita delle risorse umane, e relazioni con tutti gli stakeholder.	
2	Garantire che siano applicate considerazioni etiche e normative per la raccolta, l'interpretazione e l'utilizzo dei dati.	
3	Incoraggiare le persone a divulgare i propri dati demografici spiegando che essi sono utilizzati per migliorare sistemi, politiche, processi e pratiche, e individuare e affrontare le disparità, e che alla loro raccolta, interpretazione e utilizzo si applicano considerazioni etiche e normative.	
4	Fornire meccanismi affinché le persone esprimano le loro opinioni e formulino suggerimenti per il cambiamento in materia di D&I nell'organizzazione, per esempio in gruppi di discussione, sondaggi, schemi di suggerimenti e altri metodi di commento degli stakeholder che favoriscano il dialogo e il dibattito.	
5	Comunicare le aspettative comportamentali che promuovono l'importanza di un comportamento inclusivo e rispettoso.	
6	Fornire meccanismi per identificare, esaminare e risolvere i conflitti sul posto di lavoro, e garantire che questi siano utilizzati in modo appropriato per affrontare le preoccupazioni individuali, per esempio interazioni interpersonali e conseguenze, bullismo, molestie e microaggressioni, e qualsiasi forma di ritorsione.	
7	Chiedere riscontri sulla cultura sul lavoro a individui, ERG, gruppi di discussione, comitati e gruppi di lavoro, rappresentanti della forza lavoro, comitati aziendali e rappresentanti dei sindacati, ove esistenti.	
8	Raccogliere dati per dimensione di diversità su salute, sicurezza e benessere della forza lavoro, comprese le assenze, il ricambio e la ritenzione della forza lavoro per identificare le tendenze e gli impatti negativi.	
9	Raccogliere dati per dimensione di diversità relativi a conflitti sul posto di lavoro, come incidenti, controversie, disciplina e lamentele, reclami per bullismo, molestie e microaggressioni, forme di ritorsione, nonché i risultati di risoluzione per individuare le tendenze e gli impatti negativi.	
10	Utilizzare commenti interni ed esterni, richiesti e non richiesti, per acquisire informazioni sulla reputazione dell'organizzazione come organizzazione inclusiva.	
11	Rendicontare lo sviluppo di una cultura organizzativa inclusiva, la composizione della forza lavoro, le opportunità e i rischi di D&I e i piani d'azione.	

Punto 8 Ciclo di vita di gestione delle risorse umane		
8.2. Pianificazione della forza lavoro		
Azioni di D&I		Prove a sostegno
1	Sviluppare un piano della forza lavoro che comprenda i principi e gli obiettivi di D&I.	
2	Identificare le implicazioni di D&I delle strategie organizzative di pianificazione della forza lavoro, comprese le opportunità e i rischi di D&I.	
3	Garantire che il piano della forza lavoro dell'organizzazione identifichi le famiglie e i ruoli occupazionali, le conoscenze, le abilità e le capacità richieste oggi e in futuro, nonché le dimensioni di diversità della forza lavoro identificate.	
4	Raccogliere dati di composizione della forza lavoro da confrontare con i profili demografici delle industrie, dei settori, delle regioni e delle popolazioni nazionali.	
5	Confrontare il profilo demografico della propria forza lavoro con i dati di domanda e offerta di forza lavoro esterna per identificare la sottorappresentanza demografica, le opportunità e i rischi della D&I.	
6	Individuare le opportunità di inclusione nel piano della forza lavoro, per esempio la progressione di persone provenienti da gruppi demograficamente sottorappresentati, considerazioni sulla flessibilità e accessibilità e la distribuzione di abilità e ruoli.	
7	Revisionare i risultati e gli impatti delle strategie e delle attività di pianificazione della forza lavoro nella trasformazione verso un'organizzazione più inclusiva.	

Punto 8 Ciclo di vita di gestione delle risorse umane		
8.3. Remunerazione		
Azioni di D&I		Prove a sostegno
1	Incorporare in politiche, processi e pratiche principi e obiettivi di D&I che riconoscano il valore della partecipazione inclusiva della forza lavoro e della contrattazione collettiva, laddove esista.	
2	Valutare ed eseguire un'analisi comparativa del valore relativo e del valore di mercato dei ruoli occupazionali per garantire un approccio di retribuzione equa per pari valore.	
3	Prendere decisioni in materia di retribuzioni e benefici in modo imparziale, inclusivo, equo e trasparente.	
4	Allineare i benefici ai principi e agli obiettivi di D&I per promuovere un posto di lavoro inclusivo.	
5	Comunicare le informazioni su retribuzione e benefici in modo accessibile, inclusivo e trasparente.	
6	Raccogliere dati sui risultati delle politiche, dei processi e delle pratiche di remunerazione per identificare anomalie e differenze associate al genere e ad altre diversità, all'interno e tra le famiglie occupazionali, le posizioni geografiche e la struttura retributiva, per esempio fasce, gradi e scale.	
7	Raccogliere dati sui livelli di soddisfazione o insoddisfazione riguardo ai processi associati a retribuzione e benefici.	
8	Raccogliere dati sui risultati di decisioni sulle retribuzioni, per esempio, i giudizi di valutazione e la percentuale di cambiamento di retribuzione.	
9	Revisionare e rendicontare regolarmente i risultati delle politiche, dei processi e delle pratiche retributive per identificare anomalie e differenze retributive legate alla diversità.	

Punto 8 Ciclo di vita di gestione delle risorse umane**8.4. Assunzione**

Azioni di D&I		Prove a sostegno
1	Garantire che le strategie e le attività di assunzione siano in linea con il proprio piano della forza lavoro e i principi di D&I.	
2	Sviluppare e utilizzare, nei processi di assunzione, pratiche e strumenti trasparenti, imparziali e non discriminatori come gli algoritmi automatizzati del sistema HR, riconoscendo il potenziale di pregiudizio conscio e inconscio nelle persone e nei sistemi automatizzati.	
3	Utilizzare attività di sensibilizzazione e canali di assunzione diversificati e accessibili per incoraggiare l'interesse del più ampio bacino di persone nelle comunità in cui l'organizzazione opera e serve.	
4	Nella promozione del lavoro e nelle comunicazioni pubblicitarie utilizzare immagini positive di persone di diversa estrazione e un linguaggio inclusivo.	
5	Specificare i propri principi e obiettivi di D&I nelle relazioni contrattuali con le organizzazioni di assunzione e altri fornitori.	
6	Individuare, nelle strategie e nelle attività di assunzione, le opportunità di inclusione, come l'avanzamento di persone provenienti da gruppi demograficamente sottorappresentati, considerazioni sulla flessibilità e l'accessibilità e la distribuzione di abilità e ruoli.	
7	Progettare le occupazioni in modo che includano la considerazione della flessibilità, dell'accessibilità o di adeguamenti che si adattino a esigenze individuali specifiche.	
8	Garantire che le descrizioni delle occupazioni specificino il lavoro da eseguire e le conoscenze, le abilità, le capacità e i comportamenti inclusivi richiesti o che necessitano di essere sviluppati o aggiornati.	
9	Assumere, accogliere ed essere ricettivi verso un bacino eterogeneo di persone con conoscenze, abilità e capacità pertinenti, con caratteristiche e identità diverse e provenienti da contesti culturali differenti.	
10	Offrire ai candidati l'opportunità di dimostrare le conoscenze, le abilità e le capacità di cui dispongono e il loro potenziale di soddisfare i requisiti occupazionali utilizzando metodi di selezione e valutazione validi, affidabili e imparziali, che comprendano adeguamenti che si adattano a specifiche esigenze individuali.	
11	Raccogliere dati relativi a ciascuna fase del processo di assunzione, comprese le attività di sensibilizzazione e quelle affidate all'esterno, per identificare quali fonti e canali forniscono il più ampio bacino di persone per ricoprire le posizioni.	
12	Raccogliere dati sul numero e sulla diversità delle persone che avanzano attraverso ciascuna fase del processo di assunzione, per individuare i progressi compiuti rispetto agli obiettivi.	
13	Raccogliere dati per identificare opportunità e rischi in ciascuna fase del processo di assunzione per identificare il pregiudizio o la discriminazione.	
14	Revisionare i risultati e gli impatti delle strategie e delle attività di assunzione nella trasformazione verso un'organizzazione più inclusiva.	

Punto 8 Ciclo di vita di gestione delle risorse umane		
8.5. Inserimento		
Azioni di D&I		Prove a sostegno
1	Progettare un processo strutturato che incorpori requisiti sia normalizzati che specifici dell'occupazione, che offra opportunità di comunicazione aperta e di commento.	
2	Riconoscere i requisiti individuali relativi all'ambiente di lavoro, alle strutture e alle tecnologie, e apportare adeguamenti che si adattino alle esigenze individuali specifiche, per esempio le esigenze derivanti da condizioni di salute a lungo termine e da menomazioni.	
3	Identificare e rispondere alle esigenze individuali di apprendimento e sviluppo, alle opportunità di avanzamento e alle richieste di affiancamento e mentoring, per esempio per affrontare la sottorappresentanza demografica.	
4	Comunicare che ognuno ha la responsabilità di rendere l'organizzazione inclusiva, e chiarire le aspettative comportamentali che promuovono l'importanza di un comportamento inclusivo e rispettoso.	
5	Sottolineare l'importanza dei principi e degli obiettivi di D&I e il modo in cui essi sono integrati nelle politiche, nei processi e nelle pratiche.	
6	Fornire informazioni sulle risorse, comprese le modalità di accesso all'assistenza telefonica, le disposizioni in materia di assistenza ai dipendenti e agli ERG, ove esistenti, e dove e a chi rivolgersi per ottenere assistenza e supporto per la risoluzione di problemi o reclami in materia di D&I.	
7	Raccogliere dati sui livelli di coinvolgimento e di soddisfazione riguardanti l'inserimento.	
8	Raccogliere dati per identificare e affrontare il pregiudizio o la discriminazione.	
9	Raccogliere dati sulle opportunità di sviluppo offerte, per esempio affiancamento e mentoring.	
10	Revisionare i risultati e gli impatti delle attività di inserimento nella trasformazione verso un'organizzazione più inclusiva.	

Punto 8 Ciclo di vita di gestione delle risorse umane**8.6. Apprendimento e sviluppo**

Azioni di D&I		Prove a sostegno
1	Rendere l'apprendimento e lo sviluppo disponibili e accessibili a tutti i membri della forza lavoro, apportando adeguamenti che si adattino alle esigenze individuali specifiche, secondo necessità.	
2	Mettere a disposizione risorse, per esempio finanziamenti adeguati per l'uso di luoghi accessibili e piattaforme per l'apprendimento.	
3	Analizzare le esigenze di apprendimento e sviluppo individuali e organizzative.	
4	Definire programmi che affrontino le esigenze di sviluppo individuali, come l'affiancamento e il mentoring.	
5	Integrare i principi di D&I nelle politiche, nei processi, nelle pratiche e nei programmi di apprendimento e sviluppo.	
6	Progettare attività di apprendimento e sviluppo per aumentare la consapevolezza dei principi di D&I e favorire la comprensione dei vantaggi derivanti dall'avere una serie di prospettive, capacità, valori e credenze, e comprendere l'importanza di un comportamento inclusivo e rispettoso.	
7	Utilizzare, nei contenuti dell'apprendimento e nella loro somministrazione, immagini, frasi ed esempi inclusivi, ed evitare un linguaggio stereotipato, supposizioni e riferimenti culturali.	
8	Utilizzare formatori, istruttori e mentori inclusivi, competenti ed esperti che riflettano una gamma diversificata di prospettive, capacità, valori e credenze, e che accettino osservazioni periodiche della loro pratica.	
9	Consentire alle persone di sviluppare fiducia, coraggio e abilità di intervento per combattere e affrontare i pregiudizi e le discriminazioni.	
10	Fornire uno sviluppo di leadership sulle pratiche inclusive di gestione delle persone.	
11	Raccogliere dati per valutare l'efficacia e l'impatto dell'apprendimento e dello sviluppo sui risultati individuali e dell'organizzazione.	

Punto 8 Ciclo di vita di gestione delle risorse umane		
8.7. Gestione delle prestazioni		
Azioni di D&I		Prove a sostegno
1	Comunicare i principi di D&I e le aspettative comportamentali nelle politiche, nei processi e nelle pratiche di gestione delle prestazioni, per consentire alle persone di contribuire allo sviluppo di un posto di lavoro inclusivo.	
2	Stabilire criteri di gestione delle prestazioni per ridurre al minimo il pregiudizio nelle valutazioni.	
3	Definire obiettivi di gestione delle prestazioni per individui, gruppi, responsabili delle persone e per coloro che hanno responsabilità di rendere conto della D&I, che siano in linea con i principi e gli obiettivi di D&I.	
4	Fornire commenti costruttivi sui risultati delle prestazioni correlate alla D&I, incluso il riconoscimento di un comportamento inclusivo e la sfida e la risoluzione di comportamenti non inclusivi.	
5	Individuare le aree di miglioramento e il comportamento che contravviene ai principi e agli obiettivi di D&I e, se necessario, attuare un'azione disciplinare progressiva e proporzionata.	
6	Fornire meccanismi affinché le persone esprimano soddisfazione o insoddisfazione riguardo al processo di gestione delle prestazioni e ai suoi risultati.	
7	Monitorare i risultati di gestione delle prestazioni per identificare potenziali pregiudizi e disparità dei valutatori nei processi di valutazione.	
8	Raccogliere dati sui livelli di soddisfazione o insoddisfazione riguardo al processo di gestione delle prestazioni.	
9	Raccogliere dati sui risultati della gestione delle prestazioni, per esempio giudizi di valutazione, piani di sviluppo personale per un potenziale avanzamento e piani d'azione per il miglioramento.	
10	Registrare e celebrare gli esempi di comportamento inclusivo dimostrati dalla forza lavoro e divulgarli.	
11	Raccogliere dati sui comportamenti sul posto di lavoro contrari ai principi e agli obiettivi di D&I, quali discriminazione, bullismo, molestie, microaggressioni e ritorsioni, e su come questi sono risolti.	
12	Revisionare i processi di gestione delle prestazioni per garantire che i principi e gli obiettivi di D&I dell'organizzazione siano integrati e siano equi, imparziali, costruttivi e inclusivi.	

Punto 8 Ciclo di vita di gestione delle risorse umane**8.8. Pianificazione degli avvicendamenti**

Azioni di D&I		Prove a sostegno
1	Integrare i principi di D&I nelle politiche, nei processi e nelle pratiche di pianificazione degli avvicendamenti.	
2	Comunicare le informazioni sulle politiche, i processi e le pratiche di avvicendamento in modo accessibile, inclusivo e trasparente.	
3	Identificare le opportunità di D&I nei processi e nelle pratiche di pianificazione degli avvicendamenti, come la valutazione dei risultati di gestione delle prestazioni rispetto alle opportunità di lavoro per avvicendamento, per identificare le persone pronte per lo sviluppo e l'avvicendamento, o per migliorare eventuali lacune retributive.	
4	Identificare i rischi di D&I nei processi e nelle pratiche di pianificazione degli avvicendamenti, come il potenziale di pregiudizio nell'identificazione e nella considerazione di individui per lo sviluppo.	
5	Consentire alle persone di prepararsi a un potenziale avvicendamento in ruoli di leadership o in posizioni cruciali promuovendo opportunità per sviluppare conoscenze, abilità, capacità e comportamenti inclusivi.	
6	Garantire che le persone provenienti da gruppi demograficamente sottorappresentati siano consapevoli delle opportunità di avvicendamento e vi abbiano accesso, e che il loro sviluppo sia promosso e sostenuto, per esempio attraverso il mentoring.	
7	Raccogliere dati sui livelli di soddisfazione o insoddisfazione riguardo al processo di pianificazione degli avvicendamenti.	
8	Raccogliere dati su ciascuna fase del processo di pianificazione degli avvicendamenti e sui relativi risultati.	
9	Revisionare le decisioni in materia di pianificazione degli avvicendamenti per identificare e affrontare ogni potenziale pregiudizio.	

Punto 8 Ciclo di vita di gestione delle risorse umane		
8.9. Mobilità della forza lavoro		
Azioni di D&I		Prove a sostegno
1	Assegnare priorità ai principi di D&I nella progettazione e nell'attuazione di politiche, processi e pratiche.	
2	Identificare e monitorare le opportunità e i rischi di D&I associati a incarichi di lavoro periodici, e i progetti e le missioni che richiedono un trasferimento, come un espatrio, impatrio e rimpatrio.	
3	Allineare gli incarichi di lavoro con i risultati di gestione delle prestazioni e i piani di avvicendamento per sviluppare conoscenze, abilità e capacità individuali e rafforzare le prestazioni organizzative.	
4	Utilizzare un approccio inclusivo alla mobilità della forza lavoro garantendo che gli incarichi siano comunicati, accessibili e offerti in modo imparziale in base alle abilità, alle conoscenze e alle capacità.	
5	Considerare le risorse e il supporto richiesti per soddisfare aspetti potenzialmente impegnativi degli incarichi di lavoro e dei trasferimenti.	
6	Riconoscere e rispondere a circostanze individuali e familiari che possono influenzare le decisioni di accettare o rifiutare gli incarichi di lavoro e il trasferimento.	
7	Garantire che le persone che rifiutano un'offerta di mobilità della forza lavoro siano prese in considerazione, senza pregiudizio, per incarichi futuri o per metodi alternativi per intraprendere e completare incarichi di lavoro.	
8	Considerare metodi alternativi per intraprendere e completare incarichi di lavoro senza trasferimento, per esempio lavorando da remoto e utilizzando la tecnologia.	
9	Valutare il ritorno dell'investimento sul trasferimento di persone o sull'utilizzo di metodi alternativi per intraprendere e completare gli incarichi di lavoro.	
10	Raccogliere dati sui livelli di soddisfazione o insoddisfazione riguardo alle politiche, ai processi, alle pratiche e ai risultati di mobilità della forza lavoro.	
11	Revisionare le decisioni relative alla mobilità della forza lavoro per identificare e risolvere qualsiasi potenziale pregiudizio e sottorappresentanza demografica.	

Punto 8 Ciclo di vita di gestione delle risorse umane**8.10. Cessazione del rapporto di lavoro**

Azioni di D&I		Prove a sostegno
1	Integrare i principi di D&I nelle politiche, nei processi e nelle pratiche di cessazione del rapporto di lavoro.	
2	Garantire che la risoluzione dell'impiego sia gestita con la dovuta cura e attenzione, tenendo conto del potenziale impatto sulle persone, per esempio sulla loro salute, sicurezza e benessere.	
3	Considerare, prima di porre fine ad un rapporto di lavoro per ragioni di malattia o di capacità, gli adeguamenti che si adattano a specifiche esigenze individuali, per esempio la redistribuzione verso un lavoro alternativo o le modalità di lavoro flessibile.	
4	Garantire che i criteri di esubero del personale e di licenziamento non siano discriminatori.	
5	Fornire accesso alle informazioni, ai servizi di supporto, alle opportunità di discutere le preoccupazioni, ai meccanismi di consultazione e di ricorso e, laddove esistenti, al supporto dei rappresentanti della forza lavoro e dei sindacati.	
6	Raccogliere dati per dimensione di diversità sul ricambio della forza lavoro e sull'abbandono, risultanti da dimissioni, pensionamenti, esubero del personale e licenziamenti.	
7	Raccogliere commenti richiesti e non richiesti, per esempio dati dei colloqui di fine rapporto, social media e altri mezzi di comunicazione esterni, per accertare la reputazione dell'organizzazione come datore di lavoro inclusivo e identificare potenziali pregiudizi e discriminazioni.	
8	Riconoscere i contributi che le persone hanno apportato all'organizzazione, per esempio sostenendo la D&I e creando modelli di riferimento del comportamento inclusivo, e le tappe e i risultati di servizio.	
9	Fornire canali che consentano alle persone di rimanere in contatto con l'organizzazione e di mantenere relazioni con i colleghi dopo la risoluzione del loro impiego.	
10	Indagare e risolvere i reclami relativi a pregiudizi e discriminazioni nei processi decisionali.	
11	Valutare l'impatto delle politiche, dei processi e delle pratiche di cessazione del rapporto di lavoro sulla diversità della forza lavoro per individuare eventuali impatti sproporzionati e negativi.	

Punto 9 Prodotti e servizi – progettazione, sviluppo e fornitura		
Azioni di D&I		Prove a sostegno
1	Integrare i principi di D&I nella progettazione, nello sviluppo e nella fornitura di prodotti e servizi e promuovere un servizio clienti inclusivo e rispettoso.	
2	Sostenere pratiche di lavoro inclusive, condizioni di lavoro sicure e un trattamento imparziale e rispettoso della forza lavoro, dei lavoratori occasionali e di quelli che fanno parte della catena di fornitura.	
3	Fare indagini sui mercati attuali ed emergenti per comprendere i requisiti specifici di una varietà di acquirenti, clienti e utenti e identificare eventuali richieste non soddisfatte.	
4	Utilizzare le prospettive della più ampia gamma di stakeholder, compresa la forza lavoro, nella progettazione, nello sviluppo e nella fornitura di prodotti e servizi.	
5	Nelle comunicazioni pubblicitarie e di marketing di prodotti e servizi utilizzare immagini positive di persone di diversa estrazione e un linguaggio inclusivo.	
6	Chiedere alla più ampia gamma di stakeholder commenti sulla qualità della loro esperienza con il servizio clienti, compreso il comportamento dei rappresentanti dell'organizzazione.	
7	Chiedere alla più ampia gamma di stakeholder commenti sulla loro soddisfazione e insoddisfazione dei prodotti e servizi dell'organizzazione.	
8	Raccogliere dati sulle opportunità e sui rischi del mercato per valutare la pertinenza e l'impatto di prodotti e servizi su diversi segmenti di mercato.	
9	Raccogliere dalle persone informazioni sull'ambiente di lavoro e sul loro trattamento sul lavoro.	

Punto 10 Relazioni con la catena di approvvigionamento e fornitura		
Azioni di D&I		Prove a sostegno
1	Integrare e comunicare i loro principi, obiettivi e aspettative di D&I in ciascuna fase del processo di approvvigionamento.	
2	Impegnarsi in attività di sensibilizzazione dei fornitori per identificare una varietà di fornitori potenziali, creare opportunità per le aziende di proprietà di individui o gruppi demograficamente sottorappresentati, ampliare le relazioni con gli stakeholder e migliorare la resilienza organizzativa.	
3	Semplificare i processi di approvvigionamento, per esempio l'accessibilità alla documentazione, l'uso di portali per la diversità dei fornitori e l'adozione di sistemi di prequalifica per fornire opportunità di approvvigionamento alla più ampia gamma di fornitori.	
4	Nella fase di selezione dei fornitori, valutare in che modo le politiche, i processi e le pratiche di gestione delle risorse umane dei potenziali partner della catena di fornitura si allineano ai principi di D&I dell'organizzazione.	
5	Inserire clausole contrattuali di D&I che richiedano ai partner della catena di fornitura di fornire un lavoro dignitoso, condizioni di lavoro sicure e protette e un trattamento imparziale e rispettoso delle persone.	
6	Monitorare le prestazioni dei partner della catena di fornitura rispetto alle clausole contrattuali di D&I.	
7	Interagire con i partner della catena di fornitura, per esempio tramite forum di fornitori e meccanismi di raccolta riscontri, per condividere e scambiare esperienze e competenze in materia di D&I, rafforzare le relazioni con gli stakeholder e con la comunità, e sviluppare opportunità economiche.	
8	Raccogliere i dati sulle attività correlate alle relazioni con la catena di approvvigionamento e fornitura, come il numero di organizzazioni di proprietà di individui o gruppi demograficamente sottorappresentati e la spesa nelle stesse.	
9	Revisionare periodicamente le disposizioni di D&I nelle politiche, nei processi e nelle pratiche di approvvigionamento, e le prestazioni dei propri partner della catena di fornitura.	

Punto 11 Relazioni con gli stakeholder esterni		
Azioni di D&I		Prove a sostegno
1	Riconoscere le esigenze, le aspettative e gli interessi degli stakeholder esterni poiché essi si correlano ai principi e agli obiettivi di D&I dell'organizzazione.	
2	Valutare l'importanza, il potere relativo e l'influenza degli stakeholder esterni, per identificare le opportunità e rischi che possono influire sugli obiettivi di D&I dell'organizzazione.	
3	Sviluppare strategie di coinvolgimento degli stakeholder esterni basate sulla definizione di priorità della loro pertinenza, delle loro esigenze, dei loro interessi e del loro potere.	
4	Impegnarsi in attività di sensibilizzazione degli stakeholder esterni per promuovere gli obiettivi di D&I dell'organizzazione e identificare le opportunità per sostenere le loro iniziative di D&I.	
5	Comunicare i principi e gli obiettivi di D&I quando si stabiliscono, supportano, promuovono e mantengono relazioni con gli stakeholder esterni.	
6	Raccogliere, documentare e revisionare quanto riportato dai media in materia di D&I riguardo agli stakeholder esterni.	
7	Documentare esempi di condivisione di esperienze e di competenze di D&I tra l'organizzazione e i suoi stakeholder esterni.	
8	Monitorare l'influenza e gli impatti degli stakeholder esterni sugli obiettivi e i risultati di D&I dell'organizzazione.	
9	Revisionare l'influenza e gli impatti degli stakeholder esterni sui risultati di D&I.	
10	Valutare e rendicontare i progressi compiuti nel raggiungimento degli obiettivi di D&I, per esempio in rapporti annuali, nelle comunicazioni su siti Web e in altri canali di comunicazione.	

BIBLIOGRAFIA

- [1] ISO 10667 (tutte le parti) Assessment service delivery - Procedures and methods to assess people in work and organizational settings
- [2] ISO 26000:2010 Guidance on social responsibility
- [3] ISO 30405 Human resource management - Guidelines on recruitment
- [4] ISO/TR 30406 Human resource management - Sustainable employability management for organizations
- [5] ISO 30408 Human resource management - Guidelines on human governance
- [6] ISO 30409 Human resource management - Workforce planning
- [7] ISO/TS 30410:2018 Human resource management - Impact of hire metric
- [8] ISO/TS 30411 Human resource management - Quality of hire metric
- [9] ISO 30414 Human resource management - Guidelines for internal and external human capital reporting
- [10] ILO. International Labour Standards on Equality of opportunity and treatment. Available from: <http://www.ilo.org/global/standards/subjects-covered-by-international-labour-standards/equality-of-opportunity-and-treatment/lang--en/index.htm>
- [11] ILO. ILO Declaration on Fundamental Principles and Rights at Work. Available from: <https://www.ilo.org/declaration/lang--en/index.htm>
- [12] OHCHR. Guiding Principles on Business and Human Rights. Available from: https://www.ohchr.org/Documents/Publications/GuidingPrinciplesBusinessHR_EN.pdf
- [13] United Nations. Transforming our world: the 2030 Agenda for Sustainable Development. Available from: <https://sustainabledevelopment.un.org/post2015/transformingourworld>

