



Il valore di un approccio inclusivo per le imprese

Stefania Celsi

Milano 22.9.2025



Indice

Il contesto per le imprese

Competitività e Inclusione

Definizione e terminologia

Aspetti chiave dell'Inclusione

Il valore per le imprese

Il leader inclusivo : una storia di successo



Indice

➤ *Il contesto per le imprese*

Competitività e Inclusione

Inclusione : definizione e terminologia

Aspetti chiave dell’Inclusione

Il valore per le imprese

Il leader inclusivo : una storia di successo



Il contesto per le imprese

Le imprese italiane ed europee affrontano oggi *sfide* causate da variabili endogene ed esogene, *mai conosciute*, e complessità crescenti quali :

- Le crisi e i *conflitti geopolitici* e le conseguenze per Europa e Italia
- Le *politiche tariffarie* imposte dalla nuova amministrazione USA
- La grande trasformazione derivata dalla *introduzione della AI*
- La *crisi della natalità* e il cambiamento della *demografia*

Il contesto per le imprese

- La crisi **climatica**, i costi **energetici**, la crisi delle energie rinnovabili....
- La difficoltà ad abbattere **burocrazia e barriere** in EU «*afferriamo di favorire l'innovazione, ma continuiamo ad aggiungere oneri normativi alle aziende europee, che sono particolarmente costosi per le Pmi ...*» (agenda Draghi)
- Un tessuto industriale dove le **SME rappresentano circa il 95%** delle imprese europee (41% del valore, 49% della forza lavoro)

Nuove leve e nuovi impulsi si rendono necessari per affrontare la «disruption» in atto....

Il contesto per le imprese, quali leve



(*) Ricerca «Reinvention in the Age of generative AI» (2024) - Accenture

(**) Driving the future – The European House Ambrosetti

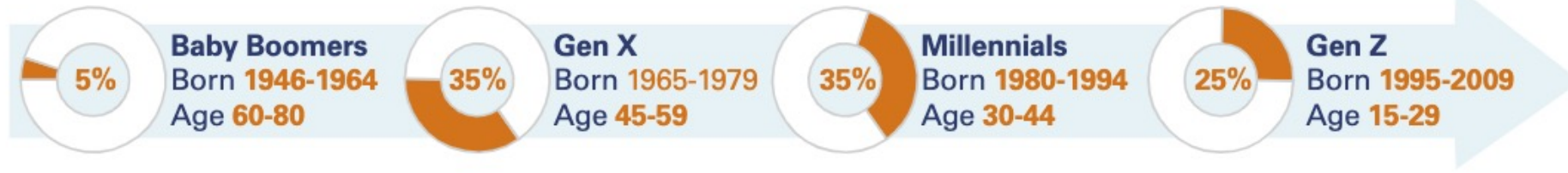
Il contesto Italia (focus su Capitale Umano)

Tra i fattori di trasformazione e «disruption» evidenziati, alcune **peculiarità italiane**:

- **«fuga dei cervelli»** : nel 2024 circa 93.000 giovani hanno lasciato il Paese (ISTAT) per un costo stimato in 10 anni di 134 miliardi
- **Immigrati «stabili»** : circa 5,4 milioni (8,9% della popolazione) con un tasso di occupazione del 66,2%
- **«inverno demografico»** : nel 2024 solo 370.000 nuovi nati, cala ancora il tasso di fertilità all'1,18

Il contesto Italia (focus su Capitale Umano)

- **4 generazioni al lavoro**: si stima che entro il 2030 la gen Z sarà 1/3 dei lavoratori



- **Mismatch Competenze chiave** : 15 milioni di cittadini da alfabetizzare per obiettivi digital compass 2030, gap da colmare (+87.000 ingegneri, +137.000 ICT, +140.000 ITS)
- **Impatto AI**: workforce, competenze, ruoli...

Il contesto Italia (focus su Capitale Umano)

Situazione femminile alcuni dati :

Tasso di occupazione delle donne : 57,4% . Inferiore **di 11** punti da uomini e **di 12** da media EU

Divari importanti : **gender pay gap** (unadjusted circa 40%, adjusted 5%) divario occupazionale su base **geografica**, titolo **di studi** e ruolo **sociale**

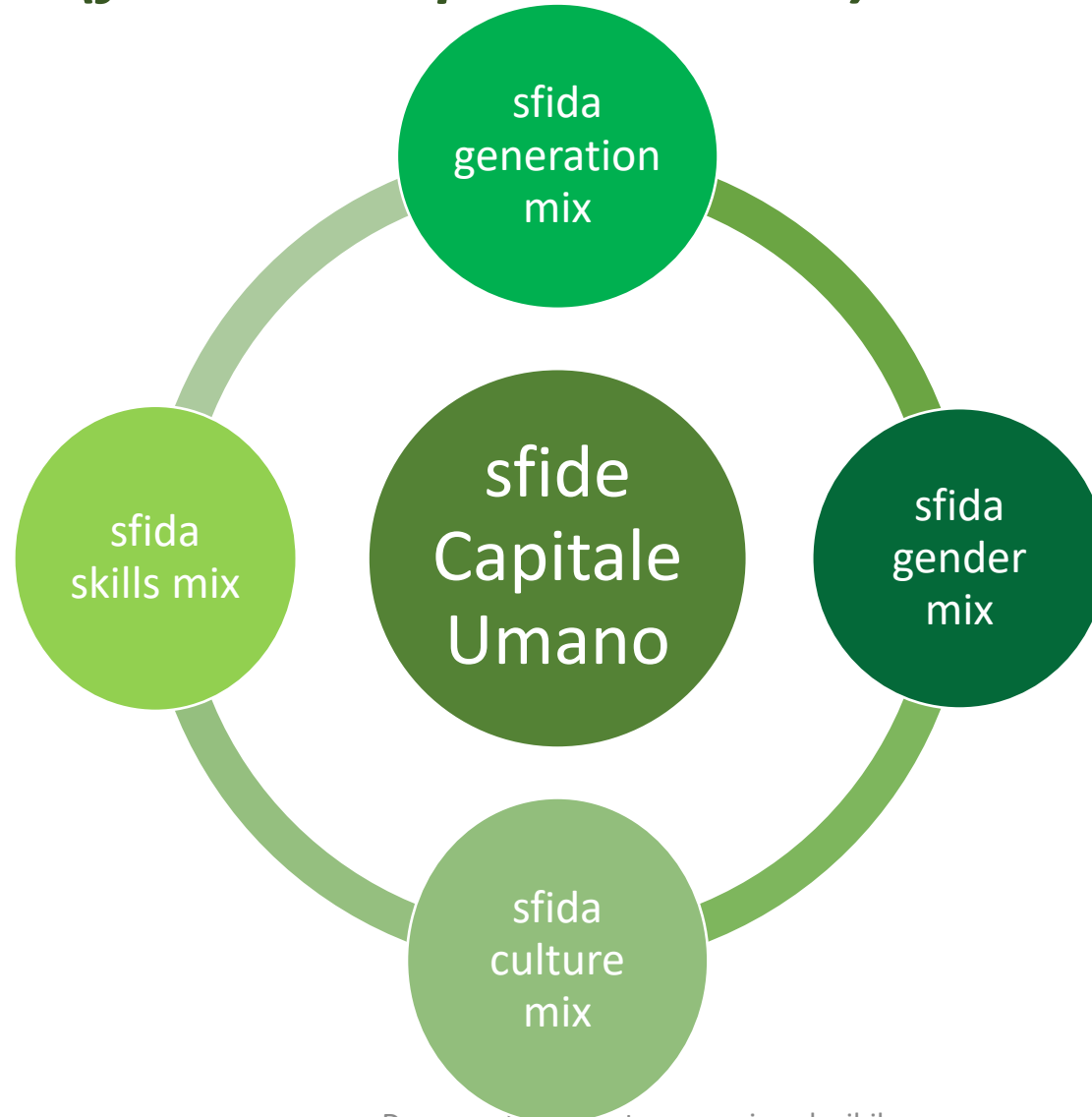
Confronto Italia con altri paesi : da Global Gender Gap report 2025, **85° posto** su 148 w/w

Presenza donne nei board : 43% (dati Consob 2023). Ma solo il 4% dei CEO delle quotate è donna

Imprenditoria : il 23% degli imprenditori italiani è donna (Unioncamere 2023). Le **startup** innovative con una founder donna nel 2023 **sono una su 10** (12,6%)

Laureate : La **maggioranza** dei **laureati** del 2023 è donna (63,0% donne vs 57,9% uomini). 'Humanities and the Arts' è in testa alle scelte. In ambito **STEM** la percentuale delle donne **è pari al 39,2%** (rispetto ad un 51% per gli uomini)

Il contesto Italia (focus su Capitale Umano)



Indice

➤ *Il contesto per le imprese*

➤ *Competitività e Inclusione*

Inclusione : definizione e terminologia

Aspetti chiave dell’Inclusione

Il valore per le imprese

Il leader inclusivo : una storia di successo



Competitività ed Inclusione : come cogliere i vantaggi della discontinuità?

COMPETITIVITA'

- Performance
- Innovazione, creatività, decisioni consapevoli
- Leadership plurale, inclusiva
- Attrazione e fidelizzazione talenti
- Reputazione, Responsabilità sociale, fattore ESG
- Allineamento richieste di mercato
- Engagement, senso di appartenenza, produttività
- Compliance con normative e regolamenti
- Internazionalizzazione
- Facilitazione accesso ai Fondi e Finanziamenti



Competitività ed Inclusione : come cogliere i vantaggi della discontinuità?

- **Competitività, innovazione, competenze distintive** ma anche capacità di mantenere le relazioni, e valorizzare le diversità presenti nei contesti aziendali, sono gli elementi distintivi di questo complesso momento per le imprese.
- Vantaggio competitivo è anche “**mettere insieme**” i vari pezzi del puzzle, e vincere le **sfide del Capitale Umano** : persone di **diversa generazione, genere**, origine, competenze, **esperienze**, background, **cultura** in un modello armonico di impresa

L'**inclusione** intesa come “ **mettere al centro le persone, valorizzando le singole specificità**, con focus sulle **connessioni e relazioni virtuose**” è un importante valore aggiunto per le imprese, per le organizzazioni, per il sistema Paese, per le persone

Indice

- *Il contesto per le imprese*
- *Competitività e Inclusione*
- *Inclusione : definizione e terminologia*

Aspetti chiave dell'Inclusione

Il valore per le imprese

Il leader inclusivo : una storia di successo



Dalla Diversità alla Inclusione usando la metafora della pista da ballo



Diversità, Equità, Uguaglianza... Inclusione :
tappe di un percorso **intenzionale**, che va progettato e preparato.....
...la vostra

azienda/organizzazione/ «pista da ballo» è pronta?
Il punto di arrivo del percorso si raggiunge quando tutti i partecipanti, ognuno con le proprie diversità, si sentono a proprio agio nella organizzazione

↓
Appartenenza

Quale Diversità? I tratti visibili e quelli non visibili/non percepibili la rappresentazione dell'Iceberg

Gruppi/
segmenti



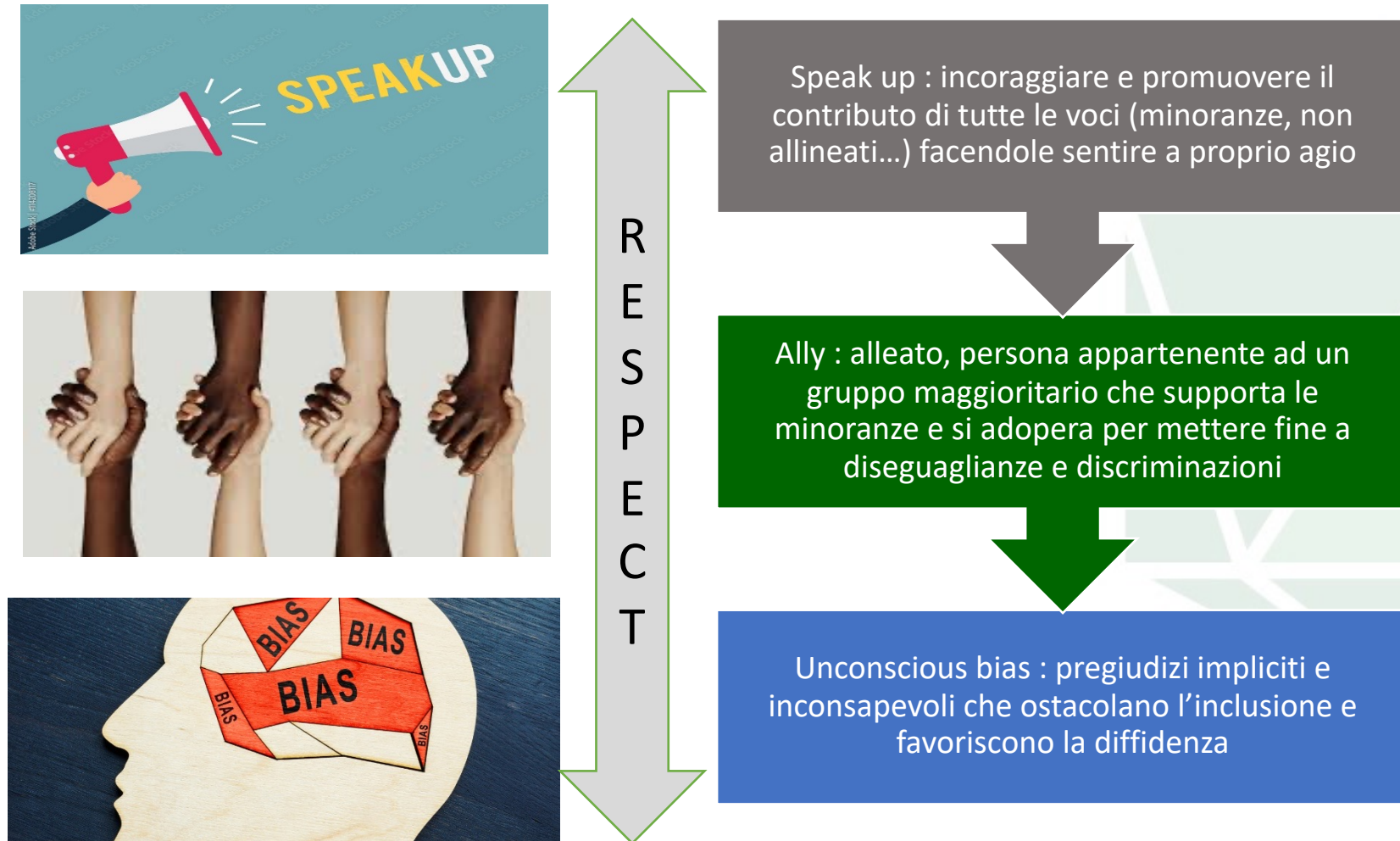
Individuo

Circa il 20% delle possibili declinazioni di Diversità è visibile, mentre l'80% non è visibile

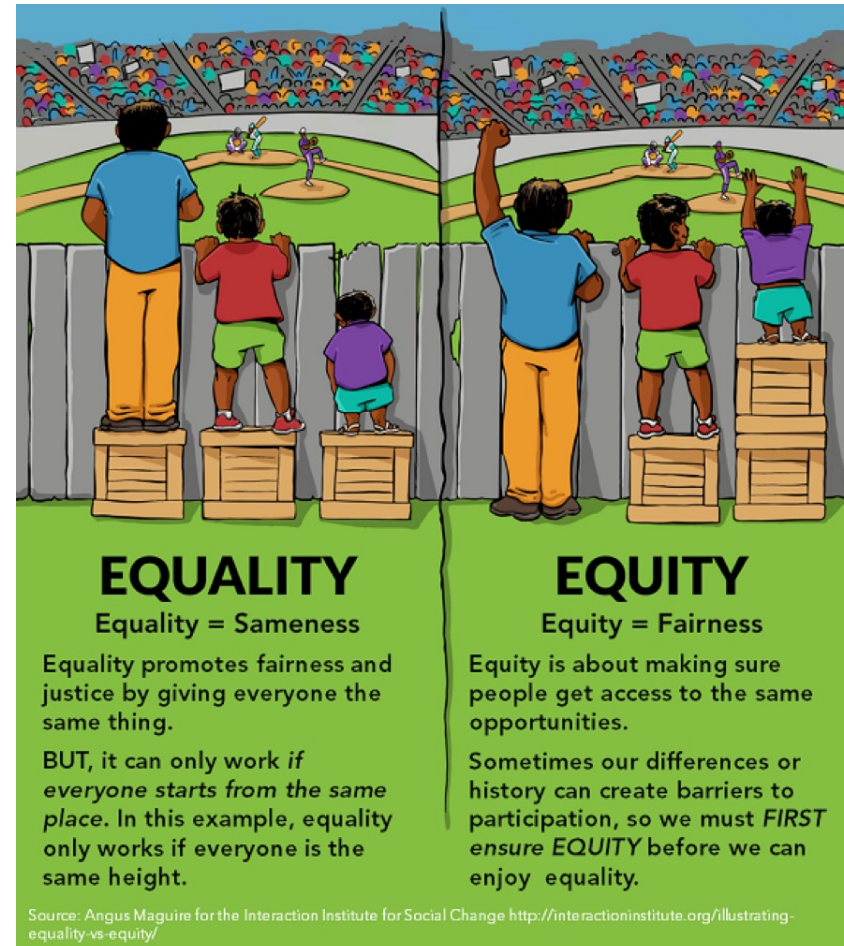
Il livello di ripartizione (waterline) dipende dal singolo contesto e muta nel tempo

Ogni individuo ha in sé tratti visibili e non di Diversità. Nella parte emersa è più immediato individuare segmenti (uomini, donne, vecchi, giovani...); più si scende nel sommerso e più incontriamo le singole individualità

Familiarizziamo con la terminologia ...



Familiarizziamo con la terminologia ...



Familiarizziamo con la terminologia ...



Indice

- *Il contesto per le imprese*
- *Competitività e Inclusione*
- *Inclusione : definizione e terminologia*
- *Aspetti chiave dell'Inclusione*

Il valore per le imprese

Il leader inclusivo : una storia di successo



Come rafforzare la propria capacità inclusiva

Le competenze utili

Empatia	• Capacità di mettersi nei panni altrui percependo emozioni e sentimenti
Fidatezza	• Onestà e integrità e apertura verso il prossimo
Autocontrollo	• Capacità di gestire emozioni e impulsi in modo efficace
Adattabilità	• Flessibilità nel gestire il cambiamento e nel rispondere agli stimoli
Curiosità e Innovazione	• Voglia di uscire dalla comfort zone, apertura a idee, confronti diversi
Motivazione	• Capacità di motivare e automotivarsi indirizzando i comportamenti

Motivazione : relazionarsi con gruppi «misti»

Le dinamiche in un **gruppo «misto»** sono influenzate dalle motivazioni dei singoli. I **fattori motivazionali** di ognuno, pur restando individuali, hanno una relazione con l'età, il genere, la cultura... ad esempio :

- ✓ Per le **donne** ha una grande rilevanza la gestione del feedback, un rapporto di stima con capo e colleghi, la conciliazione vita-lavoro....
- ✓ Per gli **uomini** la sfida, il successo,...
- ✓ Per i **giovani** (generation Y o Z) il lavoro stimolante e la crescita di competenze, la trasparenza e l'etica ma anche una flessibile gestione del tempo...
- ✓ Per gli **over fifty/sixty** la possibilità di valorizzare la loro esperienza e seniority.....
- ✓ Per persone appartenenti a **origini/religioni/etnie** diverse diventano prioritarie le specificità e le **dimensioni culturali** di appartenenza...

Nella **intersezionalità** delle Diversità, cosa succede alle motivazioni?

Le «Motivazioni» nel significato più intenso e personale

Raison d'être

*That for which I get up
in the morning*

Flusso magico



IKIGAI

Ostacoli nel percorso dell'Inclusione : Stereotipi e Pregiudizi

Lo **stereotipo** è una **visione semplificata** e condivisa da un gruppo di persone, attraverso **categorie** i così detti «**schemi cognitivi**». **Positivo o negativo** viene utilizzato per interpretare la realtà in modo rapido .

Alcune tipologie di stereotipo : **religiosi**, di **classe**, **politici**, **fisici**, **razziali**, di **genere**, **generazionali**...

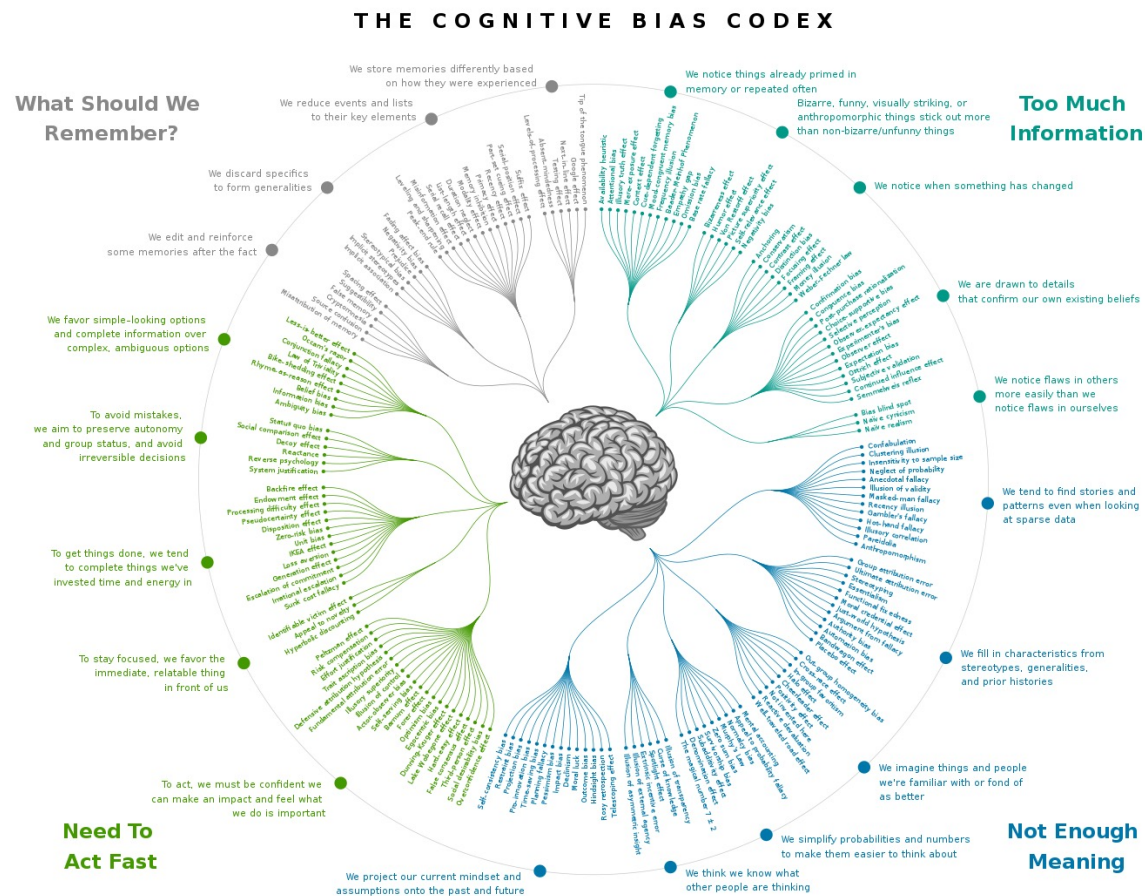
Pregiudizio: opinione preconcetta, prevalentemente negativa, rivolta ad un singolo soggetto, può **derivare da stereotipi**, da **opinioni** comuni, da altri meccanismi anche **inconsapevoli**. I pregiudizi **influenzano i nostri comportamenti**, perché tendiamo ad agire anche **inconsapevolmente** sulla base di queste **false** credenze

Pregiudizi

I pregiudizi **inconsci**, (**unconscious bias**), o scorciatoie cognitive, chiamati anche “**mind bugs**”, sono presenti in ognuno di noi.

Le cause di un «*mind bug*» possono essere le più diverse: la *disponibilità*, (le informazioni più facili da reperire nella memoria), la *rappresentatività*, (somiglianza rispetto ad una categoria già nota), l'*ancoraggio*, (valutazione iniziale della situazione influenza tutte le altre)....

Non si possono «estirpare» ma si possono **mitigare** attraverso la **consapevolezza**, la conoscenza, l'ascolto attivo



Ostacoli nel percorso dell'Inclusione : Comportamenti sbagliati

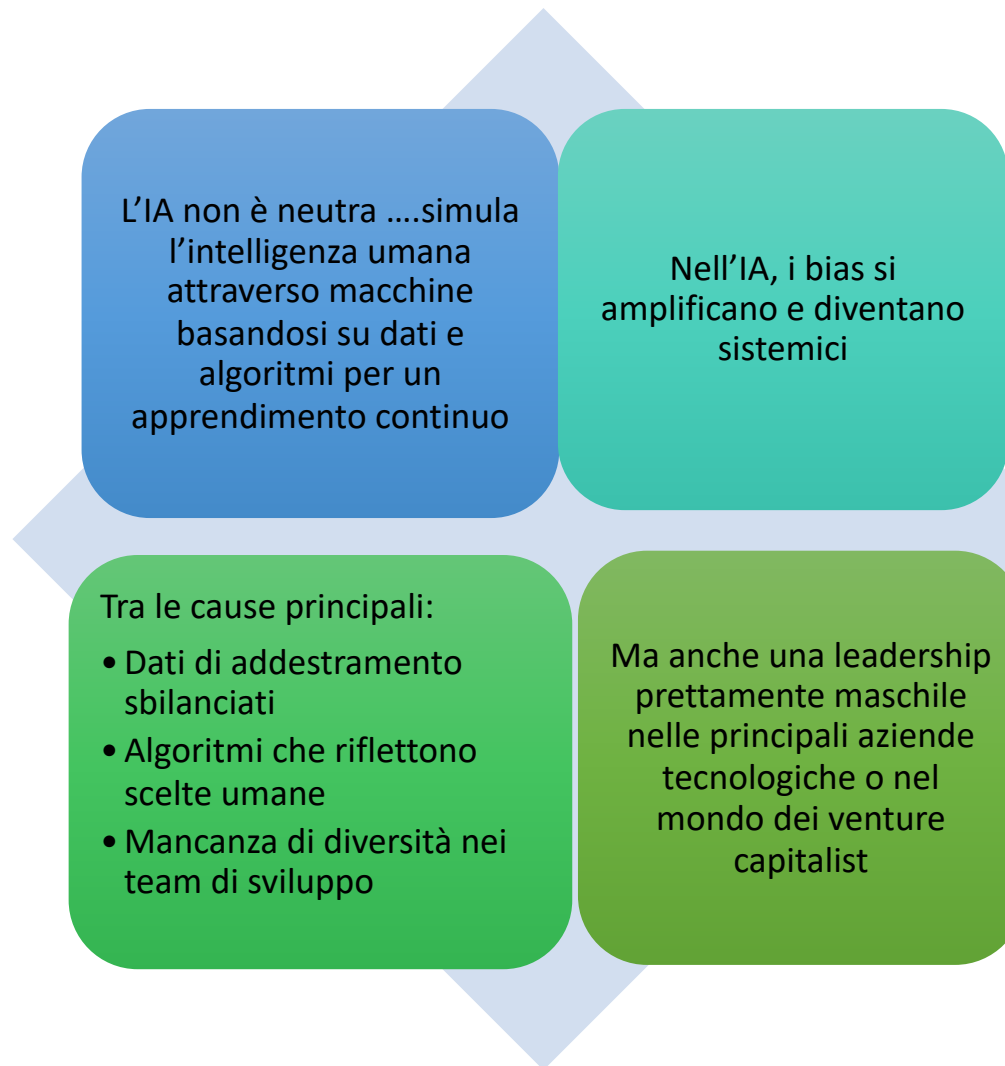
Nei contesti lavorativi, spesso possono alimentarsi **piccole azioni, disparità inconsapevoli** o consapevolmente perpetrate, commenti e **messaggi subdoli o sottili** che sebbene possano **apparire innocui** o insignificanti , in realtà **svalutano** le persone in base a etnia, genere, orientamento sessuale, religione, disabilità, età o altri **tratti personali** marginalizzando i **colleghi «diversi», minoranze,** e facendoli sentire poco valorizzati ed **esclusi**

- **Microaggressioni e microinequità** : terminologie comunemente usate, descrivono entrambe il problema. Le microaggressioni si concentrano su **commenti o comportamenti specifici** che possono ferire, le microinequità riguardano le **ingiustizie sistematiche** e le **disparità di trattamento** che si accumulano nel tempo.

Riconoscere e contrastare le microaggressioni e microinequità **non è censura**, né attacco alla **libertà di parola o di azione** ma semplicemente buona educazione, regola di convivenza, sensibilità, **senso di giustizia**



L'Intelligenza Artificiale e i Pregiudizi



L'Intelligenza Artificiale e i Pregiudizi

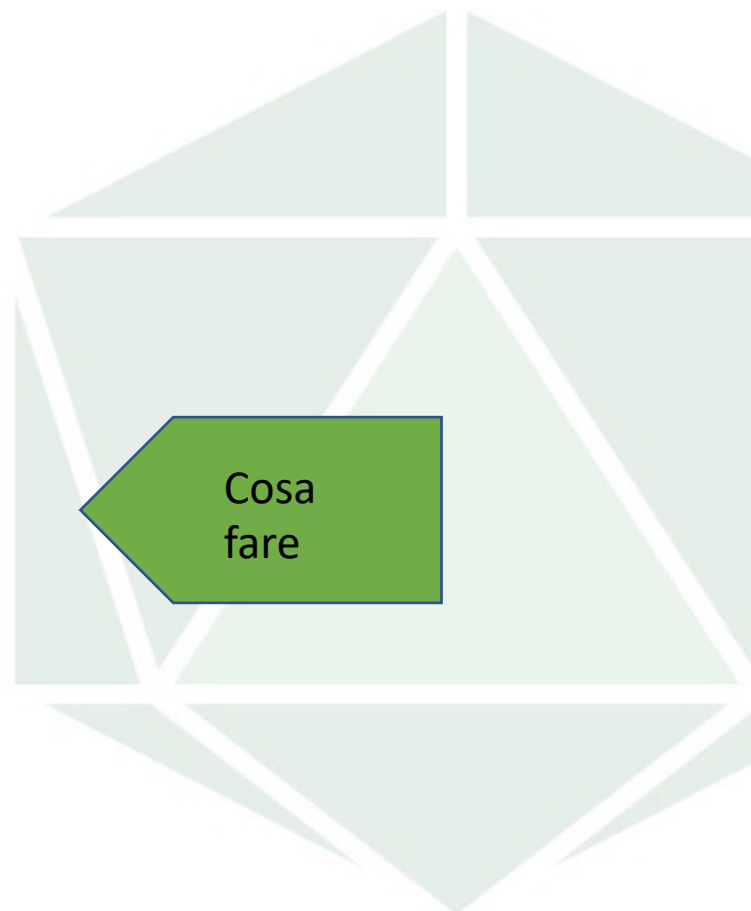
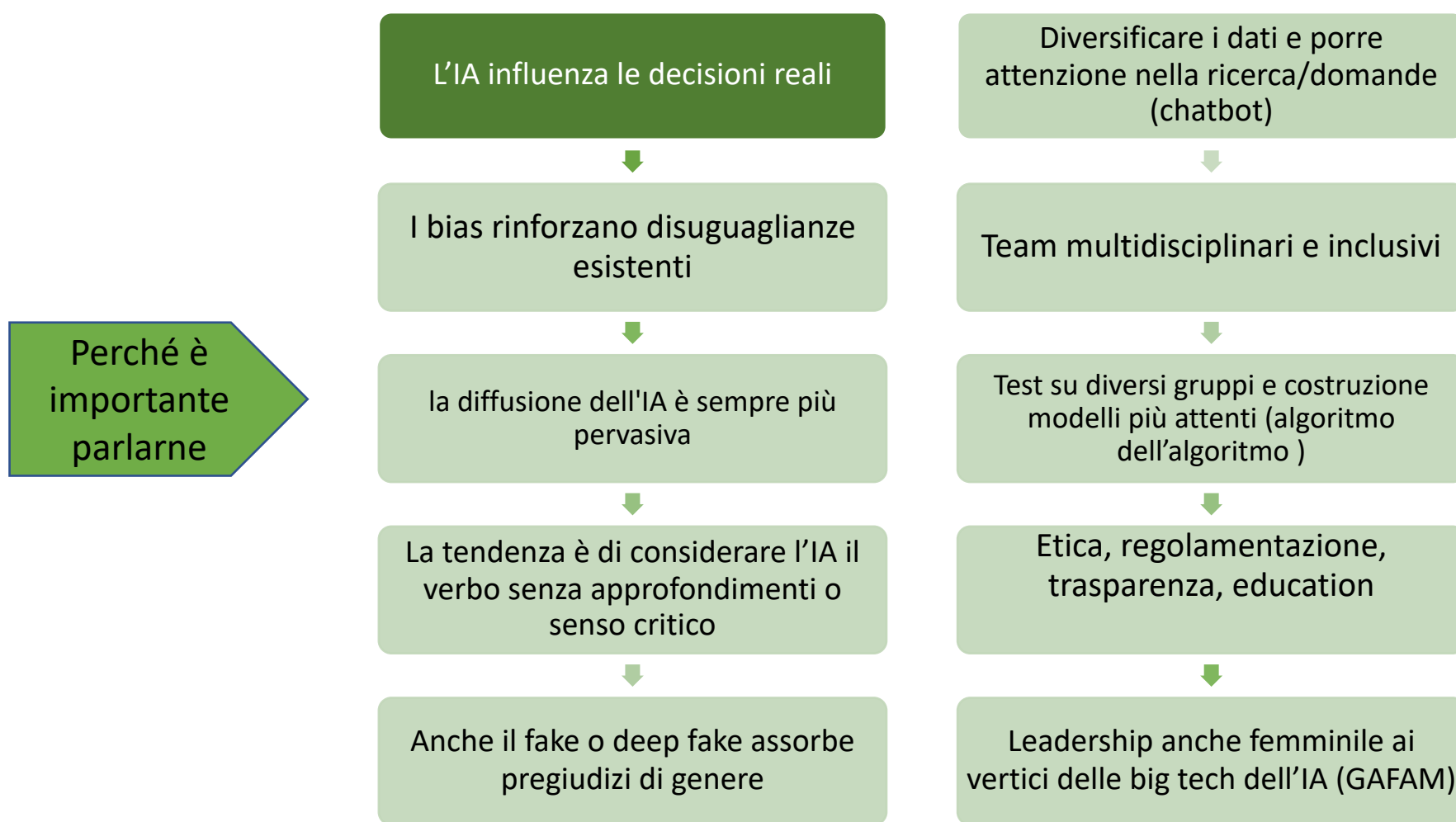
Alcuni esempi delle distorsioni generate:

- **Assistenti virtuali con voci femminili e robot umanoidi:** (Siri, Alexa e Google Assistant hanno storicamente avuto voci e nomi femminili predefiniti) ma anche **robot umanoidi** come Sophia di Hanson Robotics ed Erica di Hiroshi Ishiguro , servizievoli assistenti o Hermes del Mit, in grado di sfondare muri e salvare persone intrappolate, e Atlas di Boston Dynamics, che sa fare parkour, a cui sono state date caratteristiche fisiche distintamente maschili.
- **Traduttori automatici :** Google Translate traduceva “He is a doctor” e “She is a nurse” anche da lingue senza genere
- **Sistemi di selezione di personale :** Amazon ha interrotto un sistema di IA per la selezione del personale che penalizzava i CV con termini associati al genere femminile
- **Riconoscimento facciale :** Alcuni sistemi di riconoscimento facciale avevano una maggiore accuratezza nel riconoscere uomini bianchi rispetto a donne di colore
- **Generazioni immagini o testo :** Quando richiesto di generare l’immagine di un “CEO”, un modello IA tendeva a produrre immagini di uomini; per “infermiera”, ad esempio immagini di donne



ChatGPT image 8 mag 2025

L'Intelligenza Artificiale e i Pregiudizi



Cosa fare

Approccio «Human» alla AI

La “AI Human-Centric” è un approccio allo sviluppo e all’uso dell’IA in cui la persona rimane al centro

- Centralità dell’uomo: l’AI è uno strumento che potenzia le capacità umane (decisioni, creatività, produttività) e non che le sostituisce senza controllo.
- Etica e fiducia: include principi come trasparenza, spiegabilità delle decisioni, equità, assenza di bias discriminatori e rispetto della privacy.
- Sicurezza e responsabilità: l’AI deve essere affidabile, sicura da usare e con chiari meccanismi di responsabilità in caso di errori.
- Inclusione: progettata per essere accessibile e utile a fasce di popolazione «diverse», evitando esclusioni digitali.
- Allineamento normativo: in Europa, il concetto di Human-Centric AI è molto legato all’AI Act e alle linee guida etiche della Commissione Europea, che promuovono un’AI "affidabile e antropocentrica".

In sintesi, AI Human-Centric = un’AI progettata con e per le persone, che rispetta diritti, valori, benessere umano.

Indice

- *Il contesto per le imprese*
 - *Competitività e Inclusione*
 - *Inclusione : definizione e terminologia*
 - *Aspetti chiave dell'Inclusione*
 - *Il valore per le imprese*
- Il leader inclusivo : una storia di successo*



Il valore dell'Inclusione per le organizzazioni – Business Case (efficienza)

Metriche e parametri condivisi a livello internazionale e locale riconoscono il valore della diversità (genere, età, appartenenza, origini etniche e culturali...) per **la profittabilità della imprese e la crescita della società.**

Alcuni esempi:

- Presenza delle **donne in posizioni apicali** e performance delle imprese (Women matters-McKinsey, altro): le imprese nel quartile più alto della diversità di **genere** (executive) raggiungono un 25% in più rispetto alla **profittabilità** media delle imprese dello stesso livello.
- Le imprese posizionate al vertice in termini di **diversità culturale ed etnica**, superano del 36% la profittabilità di quelle presenti nel quartile precedente

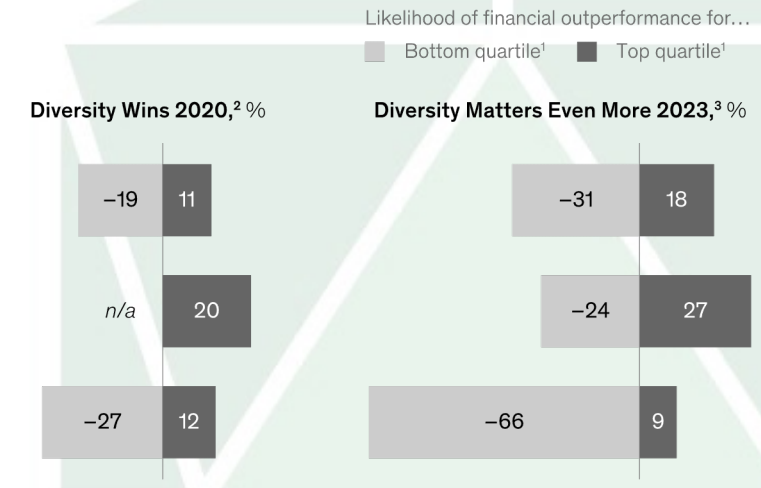
Il valore , alcuni esempi : performance

Le imprese appartenenti al quartile più alto della diversità di **genere** (executive) raggiungono un 20% in più rispetto alla **profittabilità** media dello stesso livello con un **differenziale** nella performance tra quelle a maggiore diversità di genere e quelle con minore pari a circa il 48% (“Diversity matters even more – **Mckinsey 2023**”)

Secondo **Boston Consulting Group**, le aziende con almeno 3 **dirigenti donne** hanno un aumento mediano del ROE superiore di 11 punti percentuali in cinque anni rispetto a quello delle aziende senza dirigenti donne.

Il rapporto della **Borsa Italiana** ha evidenziato che i CDA con presenza femminile pari ad almeno un terzo ottengono performance finanziarie migliori (“**Boardroom gender diversity and performance of listed companies in Italy 2022**”)

The difference in likelihood of financial outperformance.



Il valore dell'Inclusione per le organizzazioni – Business Case (efficacia)

La Diversità tra gli individui previene una certa uniformità di pensiero : nei gruppi omogenei le decisioni sono più facili ma ... il **pensiero alternativo** porta allo scambio e al confronto di idee.

- Le decisioni prese tra individui con diverse esperienze e personalità sono più complesse, è necessario un extra sforzo per ottenere il consenso, ma il **risultato è più consapevole, creativo , include diversi punti di vista** (Daniel Kahneman's, Nobel 2002, «Thinking, Fast and Slow»). **Innovazione, crescita e creatività** ne beneficiano
- Le dimensioni della Diversità inducono una **pluralità** di comportamenti e **stili di Leadership** . Una ricerca su diversità di genere, etnia, età e **Leadership**, evidenzia come **l'efficacia** della stessa (**creazione della vision, consenso, capacità di attuazione, monitoraggio, gioco di squadra..**), si differenzia a seconda delle diverse declinazioni

Il valore , alcuni esempi : leadership

- Le molteplici declinazioni inducono una tipica **pluralità** di comportamenti e **stili di Leadership....** (MRG studio sulla leadership)



Il valore dell'Inclusione per le organizzazioni - Attrattività

Ricerche internazionali mostrano come la capacità di valorizzare e promuovere la diversità sia uno dei parametri in base al quale *i Millennials e la Gen Z* valutino un'azienda : nell'inclusione vedono riflessi i valori etici, la *capacità creativa, l'attenzione alle persone* come singole individualità.

- Uno studio condotto da *EY* (Seize the change 2025), afferma che il 63% dei giovani talenti considera *la sostenibilità* (di cui determinante è l'*Inclusione*) come un criterio fondamentale nella scelta di un datore di lavoro



Indice

- *Il contesto per le imprese*
- *Competitività e Inclusione*
- *Inclusione : definizione e terminologia*
- *Aspetti chiave dell'Inclusione*
- *Il valore per le imprese*
- *Il leader inclusivo : una storia di successo*



Verso una leadership inclusiva : caratteristiche

- **Apprezza** l'essenziale unico di ogni persona e comprende quanto questa possa fare la differenza oltre ogni stereotipo
- **Accoglie** nel suo team persone non rappresentative della cultura dominante né somiglianti a chi già gestisce il potere
- **Assegna** obiettivi sfidanti anche a persone non corrispondenti al prototipo di persona «a cui affideresti sempre un incarico»
- **Valuta** gli obiettivi effettivamente raggiunti dalla persona
- **Favorisce e promuove** la flessibilità e l'agilità nei tempi e nelle modalità di lavoro
- E' **consapevole** del valore di un **linguaggio inclusivo** e evita battute che potrebbero risultare offensive



Una leadership inclusiva ai tempi della AI: Fei-Fei Li

- **Scienziata** di origine cinese, naturalizzata negli USA, imprenditrice di successo, una delle **voci più autorevoli della Silicon Valley** nel promuovere un'AI ispirata alla trasparenza, **inclusione, rispettosa della dignità umana e attenta agli impatti sociali**
- Professoressa a Stanford, dirige lo **Stanford Vision and Learning Lab**, crea **ImageNet** start up di successo e fonda l'organizzazione no-profit **AI4ALL** dedicata a formare le nuove generazioni di scienziati nella AI



Ideas with impact



POLIEDROS[®]
Management Consulting

MILANO

ROMA

TORINO

VENEZIA