

INCLUSIONE LAVORATIVA: SFIDE e OPPORTUNITÀ

Gennaio 2023



UNIVERSITÀ CATTOLICA del Sacro Cuore



ALTIS
ALTA SCUOLA
IMPRESA E SOCIETÀ

FEDERDISTRIBUZIONE
LE AZIENDE DELLA DISTRIBUZIONE MODERNA

© 2022 Università Cattolica del Sacro Cuore
Largo A. Gemelli 1, 20123 Milano
ALTIS Alta Scuola Impresa e Società

UNIVERSITÀ CATTOLICA del Sacro Cuore



Edizione curata da
EDUCatt - Ente per il Diritto allo Studio Universitario dell'Università Cattolica
Largo A. Gemelli 1, 20123 Milano - tel. 02.7234.22.35 - fax 02.80.53.215
e-mail: editoriale.dsu@educatt.it (produzione); librario.dsu@educatt.it (distribuzione)
web: <https://libri.educatt.online>
isbn edizione digitale: 979-12-5535-058-3

INDICE

Executive summary	4
Obiettivi e metodo della ricerca	6
La voce dei direttori del personale	8
Verso un concetto condiviso.....	8
I benefici legati all'inclusione lavorativa	8
Gli approcci nel declinare l'inclusione lavorativa	9
Le iniziative di inclusione lavorativa.....	10
Le percezioni dei dipendenti	12
Le caratteristiche del campione	12
La percezione di clima aziendale inclusivo.....	13
La percezione di leadership inclusiva	15
La percezione di inclusione lavorativa	15
Percezioni e comportamenti	17
Le percezioni dei clienti	21
Le caratteristiche del campione	21
La concezione di inclusione lavorativa	22
L'importanza associata all'inclusione e la relativa percezione.....	23
Percezioni e comportamenti	24
Considerazioni conclusive	26
Ringraziamenti	27
Indice delle tabelle	28
Indice delle figure	28

EXECUTIVE SUMMARY

Oggi si sente spesso parlare di *inclusione lavorativa* e molteplici sono le realtà organizzative italiane della distribuzione moderna organizzata (DMO) che hanno dato vita a iniziative di inclusione. Nonostante il crescente impegno da parte delle aziende, permane un alone di non chiarezza attorno al significato attribuito al termine “inclusione”, alle modalità con cui le organizzazioni stanno declinando il tema, e alle percezioni e reazioni dei dipendenti e clienti di fronte all'introduzione di tali iniziative. Per fare chiarezza attorno ai punti in parola ALTIS-Università Cattolica, su incarico di Federdistribuzione, ha realizzato una ricerca nel corso del 2022.

In una prima fase sono state condotte 9 interviste semistrutturate con i direttori del personale che oggi giorno prestano servizio presso diverse aziende della DMO. Le interviste hanno consentito di esplorare come viene concepito il tema, i benefici connessi alla realizzazione di iniziative di inclusione, così come le politiche e pratiche di inclusione prevalentemente adottate dalle aziende della DMO. In una seconda fase è stato somministrato un questionario ai dipendenti delle aziende della DMO per comprendere le loro percezioni nei confronti del tema inclusione lavorativa e le relative tendenze comportamentali. Da ultimo, è stato somministrato un questionario ai clienti della DMO per comprendere le percezioni di questi ultimi nei confronti della tematica e i possibili impatti derivanti da tali percezioni sulle propensioni comportamentali.

I risultati hanno messo in evidenza come oggi giorno non esista ancora una definizione univoca del concetto di inclusione lavorativa. Tuttavia, alcune parole chiave sono state frequentemente adottate nel cercare di dare una definizione a tale concetto, quali per esempio “unicità” e “sentirsi parte integrante”.

L'inclusione lavorativa si ha, infatti, quando viene soddisfatto il bisogno di appartenere a una realtà organizzativa senza perdere la propria unicità.

Dalle interviste è emersa, inoltre, l'esistenza di quattro principali approcci adottati dalle aziende nel declinare il tema dell'inclusione lavorativa: (i) l'approccio reattivo; (ii) l'approccio focalizzato; (iii) l'approccio diffuso; (iv) l'approccio strutturale. All'interno del primo gruppo rientrano quelle aziende della DMO che hanno avviato nel corso del tempo iniziative di inclusione lavorativa a seguito di una richiesta esterna o interna all'azienda. All'interno del secondo gruppo rientrano, invece, quelle aziende che hanno adottato nel corso del tempo prevalentemente iniziative di inclusione mirate a risolvere un problema specifico, come per esempio l'inclusione delle donne in ruoli apicali oppure l'inclusione di persone di differente etnia. All'interno del terzo gruppo rientrano quelle aziende in cui il tema dell'inclusione lavorativa è parte integrante del sistema valoriale aziendale e molteplici sono le iniziative di inclusione adottate. Infine, all'interno del quarto gruppo vi sono quelle aziende che oltre ad avere adottato molteplici iniziative di inclusione lavorativa hanno anche una struttura organizzativa dedicata alla gestione e al monitoraggio di tali iniziative.

Quali sono invece le percezioni dei dipendenti della DMO? Dalla ricerca emerge come la maggior parte dei dipendenti ritenga di trovarsi in un contesto di lavoro caratterizzato da un clima inclusivo. Inoltre, la maggior parte dei dipendenti ritiene di lavorare in una realtà organizzativa in cui vi è una leadership inclusiva. L'indagine dimostra, in aggiunta, l'esistenza di una relazione di mediazione fra clima aziendale inclusivo, inclusione lavorativa e propensione a un comportamento extra-role.

Quali sono infine le percezioni dei clienti della DMO? I risultati mostrano come la maggior parte dei clienti concepisca l'inclusione lavorativa non tanto come la presenza di una percentuale di collaboratori aziendali con determinate caratteristiche, quanto piuttosto l'attenzione da parte dell'azienda nel far sì che la popolazione aziendale si senta parte integrante dell'azienda presso cui presta servizio. Inoltre, l'indagine dimostra l'esistenza di un legame positivo e significativo fra inclusione lavorativa e propensioni comportamentali dei clienti. Nello specifico, la percezione di azienda inclusiva da parte di un cliente fa sì che quest'ultimo mostri: (i) una maggiore propensione all'acquisto; (ii) una maggiore propensione a consigliare l'azienda; (iii) una maggiore propensione a recarsi presso un punto vendita aziendale; (iv) una maggiore propensione a cercare ulteriori informazioni circa le politiche di inclusione

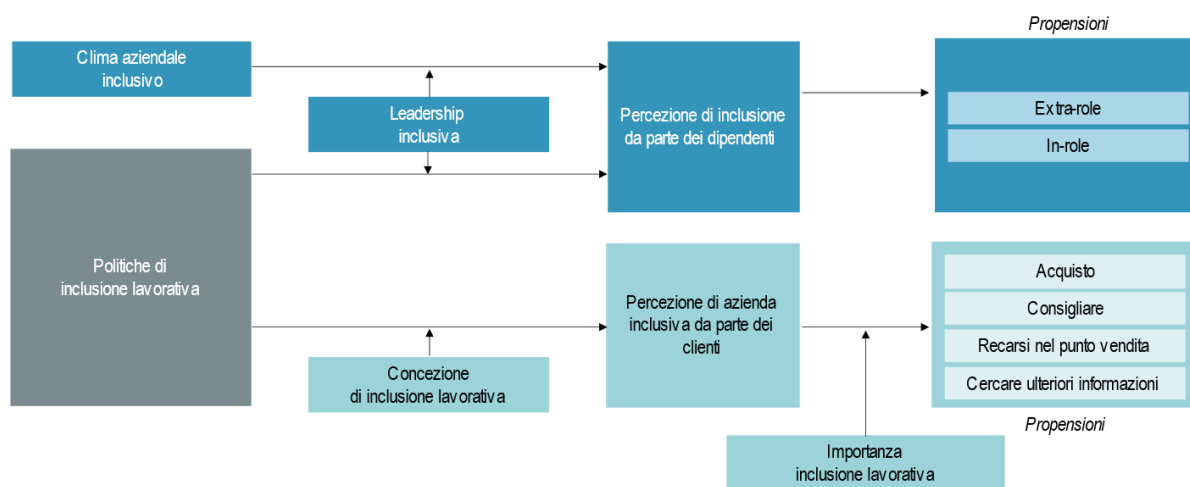
adottate dall'azienda. In sintesi, i risultati suggeriscono l'esistenza di due principali opportunità per le aziende della DMO che declinano al proprio interno il tema dell'inclusione lavorativa. La prima opportunità si sostanzia nella messa in atto di comportamenti extra-role da parte dei dipendenti che percepiscono di far parte di un contesto aziendale inclusivo. Tali comportamenti, come dimostrato da numerosi studi, favoriscono il funzionamento di un'organizzazione nel suo complesso. La seconda opportunità consiste in una serie di propensioni comportamentali positive da parte della clientela che percepisce di interfacciarsi con un'azienda inclusiva. Tali propensioni comportamentali, se si traducono in comportamenti effettivi, possono contribuire in maniera rilevante al successo economico delle aziende della DMO.

OBIETTIVI E METODO DELLA RICERCA

Il tema dell'inclusione lavorativa sta acquisendo giorno dopo giorno rilevanza a livello globale. Tuttavia, a oggi vi è una carenza di informazioni circa le attuali modalità con cui le aziende della distribuzione moderna organizzata – da ora in poi DMO – declinano al proprio interno il tema dell'inclusione lavorativa, l'effettiva presenza di iniziative di inclusione lavorativa, così come le percezioni e reazioni di dipendenti e clienti di fronte all'introduzione di tali iniziative. Per esempio, con

Sacro Cuore su incarico di Federdistribuzione. La ricerca ha avuto inizio nel mese di marzo del 2022 e si è conclusa nel mese di novembre del 2022. Durante il mese di marzo è stata fatta un'analisi della letteratura scientifica esistente sul tema, al fine di definire l'impianto teorico e metodologico della ricerca. In particolare, sono state definite le variabili oggetto di studio e identificate le relative scale di misurazione. Nella figura 1 viene riportato l'impianto teorico costruito a seguito dell'analisi della letteratura.

Figura 1 L'impianto teorico



riferimento alle aziende della DMO rimangono senza risposta domande quali: Come viene concepita l'inclusione lavorativa? Quali iniziative vengono oggi giorno realizzate in quest'ambito? Quali percezioni e reazioni si innescano nei dipendenti? Quali percezioni e reazioni si innescano nei clienti? Per fare chiarezza attorno a tale fenomeno, nel 2022 è stata condotta una ricerca da parte di ALTIS-Università Cattolica del

Ad aprile sono state contattate nove aziende della DMO per spiegare loro gli obiettivi e le fasi del progetto di ricerca. Durante il mese di maggio sono state realizzate delle interviste strutturate ai direttori delle risorse umane delle aziende della DMO al fine di comprendere come viene concepito e declinato il concetto di inclusione lavorativa. Nei mesi di giugno e luglio è stato somministrato un questionario ai

dipendenti delle aziende della DMO al fine di comprendere le relative percezioni e reazioni nei confronti del tema inclusione lavorativa. Con il chiudersi della raccolta dati, si è ottenuta una risposta completa da parte di 2.010 dipendenti della DMO. Infine, nei mesi di settembre e ottobre è stato somministrato un questionario ai clienti della DMO allo scopo di comprendere le relative percezioni e reazioni nei confronti della tematica oggetto di indagine. Relativamente ai clienti della DMO, si è

ottenuta una risposta completa da parte di 1.679 individui. Sia in relazione ai dipendenti sia in relazione ai clienti, la numerosità del campione è tale da permettere di analizzare i dati e avere una rappresentazione complessiva della situazione in essere. Da ultimo, nel mese di novembre è stata condotta l'analisi dei dati: in un primo momento sono state realizzate le analisi dati avvalendosi di tecniche di statistica descrittiva; in un secondo momento sono state realizzate analisi di regressione lineare.

LA VOCE DEI DIRETTORI DEL PERSONALE

Verso un concetto condiviso

Un primo risultato emerso in occasione delle interviste fatte ai direttori del personale delle aziende della DMO è l'evidenza di come oggi giorno non esista ancora una definizione univoca del concetto di inclusione lavorativa. La tabella 1 riporta le molteplici definizioni fornite dagli intervistati. Allo stesso tempo, alcune parole chiave sono state utilizzate da più di un direttore del personale nel definire il concetto, in particolare "unicità" e "sentirsi parte integrante". Tali parole chiave sono in linea con le definizioni a oggi presenti in letteratura del concetto di inclusione lavorativa. L'inclusione lavorativa si ha, infatti, nel momento in cui viene soddisfatto il bisogno di "appartenere" a un'organizzazione senza perdere la propria "unicità".

I benefici legati all'inclusione lavorativa

Un secondo risultato emerso in occasione delle interviste condotte è che, secondo i direttori del personale della DMO, molteplici sono i potenziali benefici derivanti dall'adozione di una politica o pratica di inclusione lavorativa, sia per il soggetto che viene incluso sia per l'azienda. Nella tabella 2 vengono riportati i principali benefici in relazione al soggetto incluso. In primo luogo, secondo gli intervistati, il dipendente che percepisce di essere incluso molto probabilmente svilupperà un forte **senso di fiducia** sia nei confronti del proprio responsabile sia nei confronti di coloro che fanno parte del proprio team di lavoro. Un secondo beneficio è la **maggiore creatività**. Secondo gli intervistati, infatti, il dipendente che percepisce di essere incluso

Tabella 1
Le definizioni di inclusione lavorativa

N	L'inclusione lavorativa è...
1	... condivisione del sapere, del potere, dell'avere
2	... permettere ai dipendenti di sentirsi parte integrante del contesto lavorativo
3	... far sì che ognuno possa sentire sempre sé stesso all'interno del contesto lavorativo
4	... valorizzare e rispettare l'unicità della persona
5	... valorizzare l'unicità e il talento di ciascuno
6	... la valorizzazione delle unicità
7	... costruire un patrimonio umano differenziato in termini di visioni della realtà
8	... dare opportunità e condizioni di lavoro eque a tutti
9	... far sì che i collaboratori possano sentirsi parte integrante dell'azienda

è in grado di produrre molto più facilmente idee innovative e sperimentare nuove soluzioni. Un terzo beneficio emerso è la maggiore motivazione. Sempre secondo gli intervistati, il dipendente che percepisce di essere parte integrante del contesto lavorativo

Tabella 2 I benefici per il soggetto che viene incluso

N	Benefici
1	Maggiore fiducia
2	Maggiore creatività
3	Maggiore motivazione
4	Maggiore autostima in sé stessi
5	Maggiore senso di autoefficacia
6	Sentirsi importanti

sviluppa una maggiore motivazione nel realizzare le proprie mansioni. Ulteriori benefici emersi sono la maggiore stima in sé stessi, un maggiore senso di autoefficacia e il sentirsi importanti. Secondo gli intervistati, infatti, il dipendente che percepisce di essere incluso è in grado di migliorare l'opinione che quest'ultimo ha di sé e delle sue capacità di raggiungere obiettivi di lavoro.

Nella tabella 3, invece, vengono riportati i benefici per le aziende generati dall'introduzione di una politica o pratica di inclusione lavorativa. Secondo gli intervistati, le aziende che adottano politiche e pratiche di inclusione possono innanzitutto gestire meglio le situazioni complesse. Inoltre, nel momento in cui un'azienda include il proprio dipendente, secondo gli intervistati, quest'ultimo molto probabilmente sarà propenso a mantenere una relazione positiva sia con i propri colleghi sia con i clienti, aumentando quindi le performance

Tabella 3
I benefici per l'azienda che include

N	Benefici
1	Migliore gestione delle situazioni complesse
2	Migliore relazione fra dipendente e clienti
3	Migliore relazione fra dipendenti
4	Migliore capacità di trattenere i dipendenti
5	Maggiore produttività dei dipendenti
6	Migliore reputazione aziendale

complessive aziendali. In aggiunta, secondo gli intervistati, le aziende che adottano politiche e pratiche di inclusione possono più facilmente trattenere i propri collaboratori proprio in virtù dei benefici che questi ultimi possono sperimentare. Da ultimo, è emerso come l'inclusione lavorativa sia in grado di permettere a un'azienda di migliorare le proprie performance sia in termini di produttività sia in termini di reputazione aziendale.

Figura 2
Gli approcci all'inclusione lavorativa



Gli approcci nel declinare l'inclusione lavorativa

Tramite le interviste condotte è stato possibile ricostruire gli approcci a oggi prevalentemente adottati dalle aziende della DMO nel declinare il tema dell'inclusione lavorativa. Nella figura 2 vengono illustrate le principali caratteristiche di ciascun approccio.

L'approccio reattivo

In questo genere di aziende non esistono politiche di inclusione lavorativa formalizzate. Tuttavia, alcune iniziative sporadiche vengono messe in atto nel momento in cui vi è una sollecitazione esterna oppure interna. Un esempio di iniziativa di inclusione messa in atto a seguito di una sollecitazione interna è la somministrazione di un questionario ai vari

collaboratori di sede per scegliere il nuovo logo aziendale. Un esempio di iniziativa messa in atto a seguito di una sollecitazione esterna è la risposta data dall'azienda nei confronti di associazioni, enti, e/o istituzioni che hanno richiesto la possibilità di inserire persone fragili in azienda (profughi, rifugiati, etc.). L'approccio in questo caso può definirsi "reattivo" dal momento che le iniziative di inclusione prendono vita nel momento in cui vi è una sollecitazione nell'ambiente aziendale esterno o nell'ambiente aziendale interno.

L'approccio focalizzato

In questo caso le aziende affrontano il tema dell'inclusione lavorativa declinandolo in un insieme di iniziative e/o progetti focalizzati su uno specifico aspetto. Per esempio, in alcune aziende sono stati adottati esclusivamente meccanismi di "riconoscimento" nei confronti dei collaboratori aziendali, i quali possono usufruire di premi di risultato e partecipazione agli utili. In altre aziende, sono state avviate solo ed esclusivamente politiche e pratiche a favore delle persone con disabilità. In altre ancora, sono state avviate solo ed esclusivamente politiche e pratiche a favore delle donne.

L'approccio diffuso

In questo genere di aziende il tema dell'inclusione lavorativa è parte integrante del sistema valoriale aziendale. Conseguentemente numerose sono le politiche e pratiche di inclusione lavorativa messe in atto. Inoltre, è da diverso tempo che le aziende hanno declinato nelle proprie attività tale tematica. L'attenzione viene posta nei confronti di una molteplicità di aspetti. Alcuni esempi sono i seguenti: l'inclusione delle donne al vertice, l'inclusione di culture e nazionalità, l'inclusione intergenerazionale,

il linguaggio inclusivo, i bias e de-bias cognitivi nei processi di selezione e promozione del personale, il supporto psicologico, il divario di genere, il divario retributivo di genere, l'inclusione del dipendente affetto da disabilità, l'inclusione del cliente affetto da disabilità, la flessibilità oraria per i dipendenti con figli, l'inclusione pre-genitorialità e post-genitorialità, il dialogo fra base della piramide e vertice aziendale.

L'approccio strutturale

In questo genere di aziende non solo il tema dell'inclusione lavorativa è parte integrante del sistema valoriale ma esiste anche una struttura organizzativa dedicata alla sua gestione. La presenza non solo di politiche e pratiche di inclusione lavorativa ma anche di una struttura dedicata alla gestione di queste ultime permette di garantire la promozione dell'inclusione lavorativa all'interno di tutto l'assetto organizzativo.

Le iniziative di inclusione lavorativa

Durante le interviste ai direttori del personale è stato chiesto di elencare le diverse politiche e pratiche di inclusione realizzate all'interno del contesto lavorativo in cui si presta servizio. Ne è emerso un quadro di insieme sintetizzato nella tabella 4. In totale sono state identificate 28 iniziative di inclusione adottate oggi giorno dalle aziende della DMO. Tali iniziative si focalizzano principalmente sulle seguenti tematiche: (i) l'integrazione del pensiero dei dipendenti nelle decisioni aziendali; (ii) la crescita professionale dei dipendenti; (iii) la promozione del principio di equità; (iv) il supporto ai famigliari dei dipendenti; (v) il supporto economico ai dipendenti; (vi) il supporto di coloro che vivono una situazione di fragilità.

Tabella 4
Le iniziative di inclusione lavorativa

Iniziative
<p>Crescita</p> <p>Valorizzazione delle competenze tramite programmi di tutoraggio per i senior Formazione e tutoraggio per i nuovi entranti in azienda</p>
<p>Decisioni</p> <p>Somministrazione di questionari per comprendere il pensiero dei dipendenti Siti e app per permettere la condivisione di idee fra dipendenti e vertice aziendale Realizzazione di eventi dedicati per comprendere le esigenze del singolo dipendente Condivisione dei risultati aziendali alla popolazione aziendale</p>
<p>Economico</p> <p>Premio di progresso per i dipendenti aziendali Distribuzione di parte degli utili ai dipendenti aziendali Possibilità di convertire premio di progresso nell'acquisto di azioni della società</p>
<p>Equità</p> <p>Promozione della presenza femminile all'apice aziendale Promozione dell'equità retributiva Utilizzo di un linguaggio inclusivo in azienda Processi di selezione e avanzamento di carriera privi di distorsioni cognitive</p>
<p>Famiglia</p> <p>Flessibilità dell'orario per l'ingresso e l'uscita dalla sede di lavoro Servizi pre-genitorialità per i dipendenti aziendali Servizi post-genitorialità per i dipendenti aziendali Borse di studio per i figli meritevoli dei dipendenti aziendali Strumenti di supporto allo studio per i figli dei dipendenti aziendali Servizi di supporto ai figli dei dipendenti per l'ingresso nel mondo del lavoro</p>
<p>Fragilità</p> <p>Servizi di supporto e assistenza a dipendenti colpiti da violenza domestica Ferie solidali per dipendenti con figli che vivono situazioni di disagio Sportello burocratico per facilitare l'esperienza lavorativa dei lavoratori di differente nazionalità Formazione del personale per facilitare l'esperienza lavorativa dei dipendenti con disabilità Formazione del personale per facilitare l'esperienza di acquisto dei clienti con disabilità Inserimento in azienda di persone con disabilità motorie Strumenti per facilitare l'esperienza di acquisto dei clienti con disabilità Inserimento in azienda di profughi e rifugiati Supporto psicologico in azienda per i dipendenti</p>

LE PERCEZIONI DEI DIPENDENTI

Le caratteristiche del campione

Dal momento che le percezioni e reazioni dei dipendenti nei confronti del tema inclusione lavorativa potrebbero dipendere dalle caratteristiche dei dipendenti stessi, si è deciso di raccogliere i dati circa tali caratteristiche. In particolare, si è cercato di tenere conto dei seguenti aspetti: l'esperienza lavorativa del dipendente, l'età del dipendente, il genere e l'ubicazione lavorativa del dipendente. Di seguito viene fornita una rappresentazione della popolazione di dipendenti che ha risposto al questionario. Come riportato in figura 3, la maggior parte dei dipendenti che ha risposto al questionario ha un'esperienza lavorativa di più di 15 anni (59,3%).

Come riportato in figura 4, il campione risulta invece essere bilanciato in termini di età anagrafica. Infatti, il 12,9% dei rispondenti ha un'età compresa fra i 21 e i 30 anni, il 25,7% ha un'età compresa fra i 31 e i 40 anni, il 34,7% ha un'età compresa fra i 41 e i 50 anni, il 26,3% ha un'età compresa fra i 51 e i 60 anni. Come riportato in figura 5, il campione risulta composto prevalentemente da donne (38,4%). Infine, come riportato in figura 6, il campione si compone per il 37,3% di persone che prestano servizio presso la sede amministrativa e per il restante 62,7% di persone che prestano servizio nei negozi.

Figura 3
L'esperienza lavorativa dei dipendenti

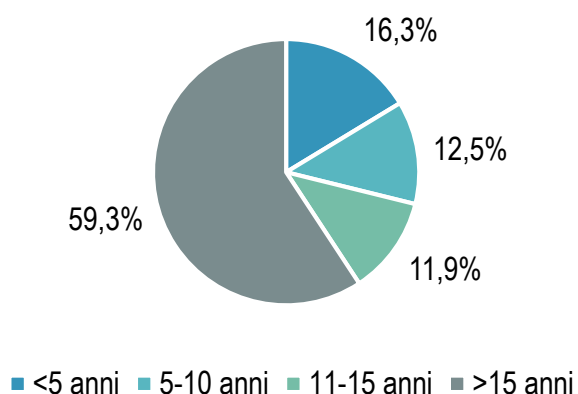


Figura 4
L'età dei dipendenti

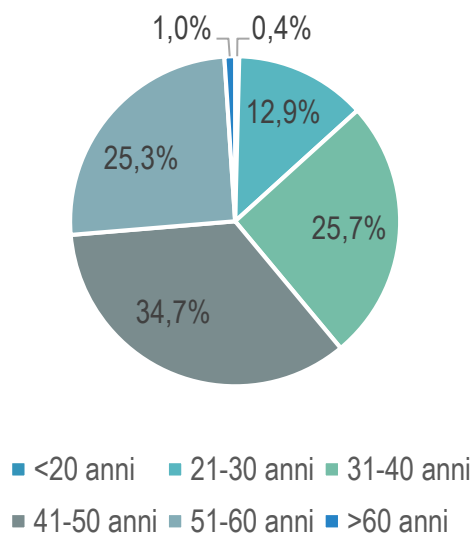


Figura 5
Il genere dei dipendenti

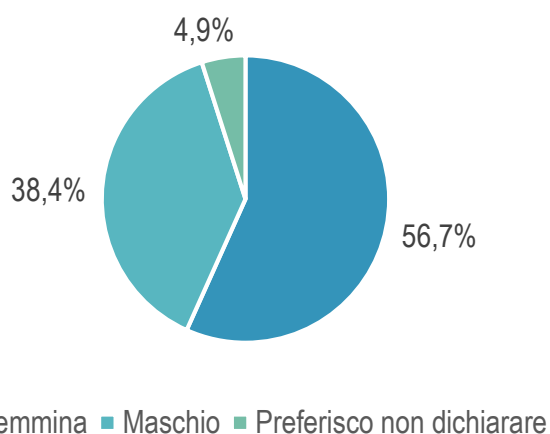
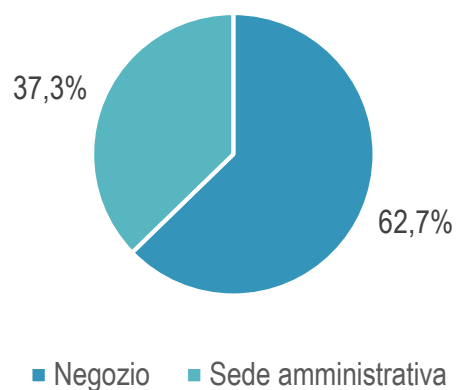


Figura 6
L'ubicazione lavorativa dei dipendenti



La percezione di clima aziendale inclusivo

I dipendenti delle aziende della DMO percepiscono di essere in un contesto lavorativo caratterizzato da un clima aziendale inclusivo? Per rispondere a tale domanda di ricerca sono stati utilizzati 10 item della scala di misurazione utilizzata oggi giorno in letteratura per misurare la percezione di clima aziendale inclusivo (Nishii, 2013). Nella Figura 7 vengono illustrati i risultati emersi a riguardo. La maggior parte dei rispondenti è d'accordo nel ritenere che la realtà organizzativa presso cui prestano servizio sia caratterizzata da un clima aziendale inclusivo. In particolare, il 48,4% dei rispondenti è d'accordo nel ritenere che l'azienda presso cui lavorano svolge molteplici iniziative per essere un luogo di lavoro inclusivo e il 45,7% concorda nel ritenere che l'azienda presso cui si lavora dà la possibilità di esprimere eventuali lamentele.

Figura 7
La percezione di clima aziendale inclusivo



La percezione di leadership inclusiva

I dipendenti delle aziende della DMO percepiscono di essere in un contesto lavorativo caratterizzato da una leadership inclusiva? Per rispondere a tale domanda di ricerca sono stati utilizzati 7 item della scala di misurazione utilizzata oggi giorno in letteratura per misurare la percezione di leadership inclusiva (Carmeli et al., 2010). Nella figura 8 vengono presentate le principali evidenze empiriche a riguardo. La maggior parte dei rispondenti è d'accordo nel ritenere che l'azienda presso cui si lavora sia caratterizzata da una leadership inclusiva. In particolare, il 49,8% dei rispondenti è d'accordo nel ritenere che il proprio capo di lavoro sia disponibile in caso di problemi e il 48,8% concorda nel ritenere che il proprio capo di lavoro sia aperto a discutere gli obiettivi desiderati.

La percezione di inclusione lavorativa

I dipendenti delle aziende della DMO percepiscono di essere inclusi in azienda? Per rispondere a tale domanda di ricerca sono stati utilizzati 8 item della scala di misurazione utilizzata oggi giorno in letteratura per misurare la percezione di inclusione lavorativa (Mor-Barak & Cherin, 1998). Nella figura 9 vengono illustrati i risultati emersi. Contrariamente da quanto accade per il clima inclusivo e la leadership inclusiva, non vi è una tendenza generalizzata nel ritenere di essere inclusi in azienda. Da un lato, un considerevole numero di rispondenti (il 61,6% è d'accordo, il 20,7% è molto d'accordo) sente di far parte della discussione quando parla con i colleghi. Dall'altro, un esiguo numero di rispondenti (il 29,9% è d'accordo, il 7,9% è molto d'accordo) ritiene di essere in grado di influenzare le decisioni prese in azienda.

Figura 8 La percezione di leadership inclusiva

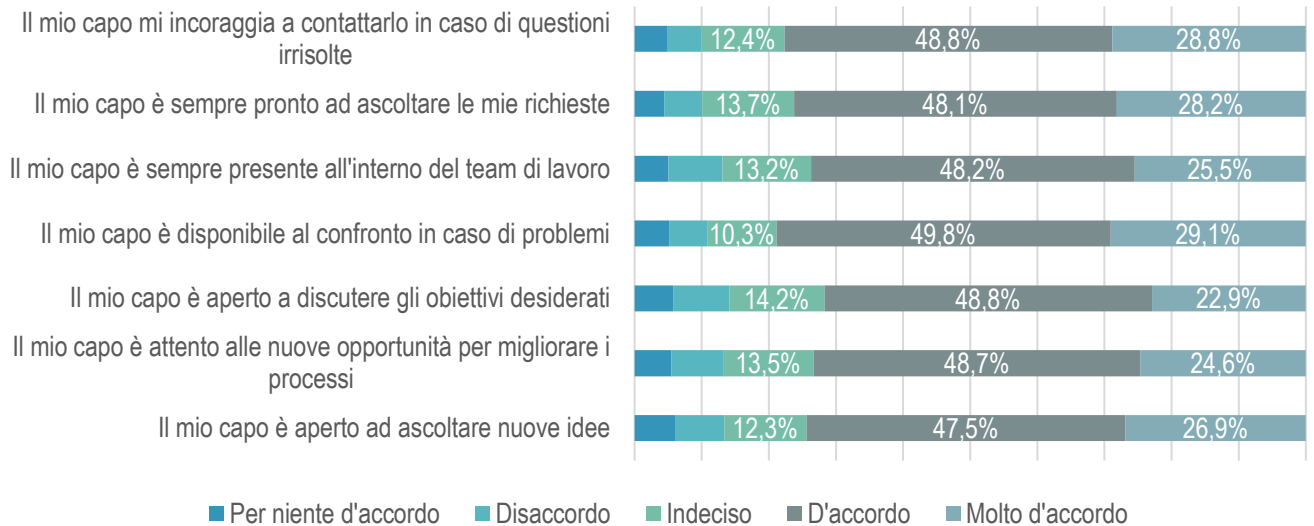
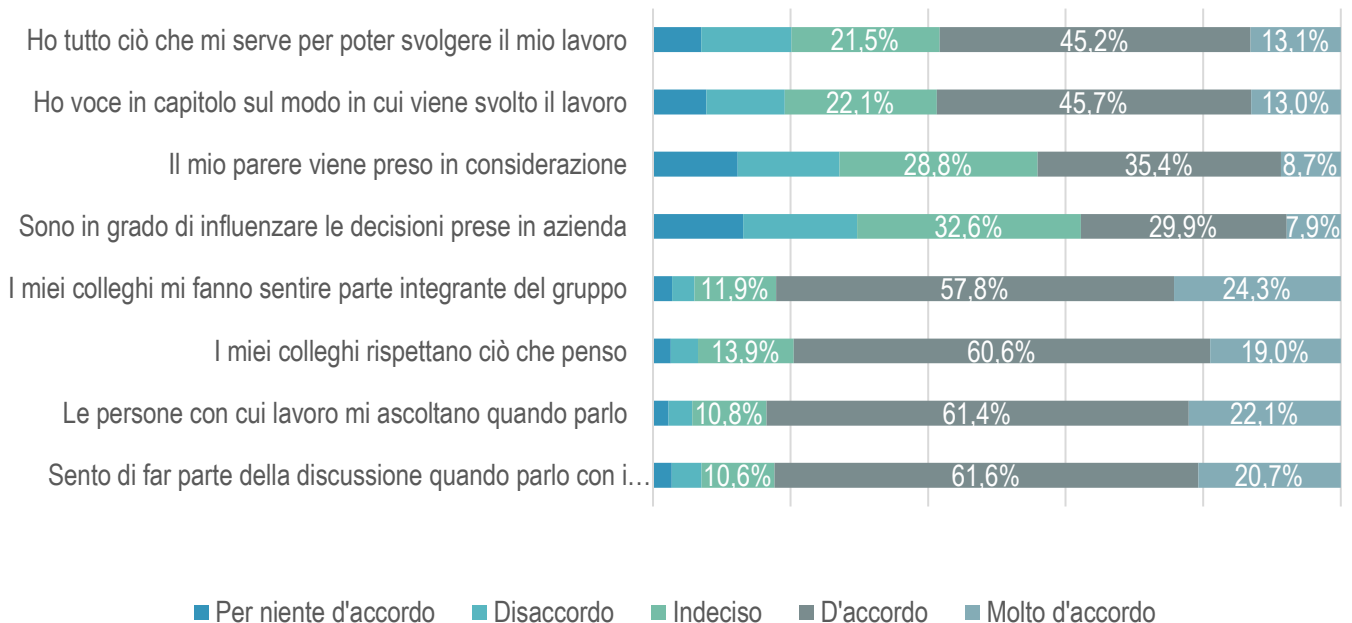


Figura 9 La percezione di inclusione lavorativa



Percezioni e comportamenti

La percezione di clima aziendale inclusivo influenza la propensione comportamentale dei dipendenti? Per esempio, i dipendenti che percepiscono di essere in un contesto lavorativo caratterizzato da un clima aziendale inclusivo sono più propensi ad assumere un comportamento di cittadinanza organizzativa (extra-role behavior)? Che cosa accade invece se prendiamo in considerazione la percezione di leadership inclusiva? Per rispondere a tali domande, si è deciso di misurare la propensione ad assumere un comportamento extra-role utilizzando 5 item della scala oggi giorno utilizzata in letteratura per misurare tale costrutto (Williams & Anderson, 1991). A valle

primo modello si è indagata la relazione fra clima aziendale inclusivo e comportamento extra-role. In un secondo modello si è indagata la relazione fra leadership inclusiva e comportamento extra-role. In un terzo modello si è indagata la relazione fra inclusione lavorativa e comportamento extra-role. Nel realizzare le analisi di regressione lineare sono state inserite le seguenti variabili di controllo per tenere in considerazione il relativo effetto sulla variabile dipendente: l'esperienza lavorativa, l'età anagrafica, il genere, l'ubicazione lavorativa, l'azienda. Nella tabella 5 vengono presentati i risultati delle analisi di regressione lineare condotte. Nel modello 1 si è indagato se esiste un nesso fra clima aziendale

Tabella 5
Il nesso fra percezioni e propensione comportamentale

	(1) Extra-Role	(2) Extra-Role	(3) Extra-Role
Clima inclusivo	0.273** (0.023)		
Leadership inclusiva		0.305** (0.023)	
Inclusione lavorativa			0.404** (0.022)
Costante	-0.178 (0.111)	-0.173 (0.110)	-0.053 (0.106)
Osservazioni	2010	2010	2010
Esperienza lavorativa	Inserita	Inserita	Inserita
Età anagrafica	Inserita	Inserita	Inserita
Genere	Inserita	Inserita	Inserita
Ubicazione lavorativa	Inserita	Inserita	Inserita
Azienda	Inserita	Inserita	Inserita
R-quadro	0.114	0.131	0.189
<i>Errori robusti in parentesi</i>			
** $p < .01$, * $p < .05$, + $p < .1$			

della raccolta dati, sono state condotte delle analisi statistiche di regressione lineare. In particolare, sono stati testati i seguenti modelli di regressione. In un

inclusivo e comportamento extra-role da parte dei dipendenti. Essendo il coefficiente di regressione positivo e statisticamente significativo ($b=0.273$; p -

value<.01), esiste una relazione positiva fra clima inclusivo e comportamento extra-role. Nel modello 2 si è indagata l'esistenza di una relazione fra leadership inclusiva e comportamento extra-role. Come riscontrato in precedenza, il coefficiente di regressione è positivo e statisticamente significativo (b=0.305; p-value<.01); di conseguenza, esiste una relazione positiva fra leadership inclusiva e comportamento extra-role. Infine, nel modello 3 si è indagata la relazione inclusione lavorativa e comportamento extra-role. I risultati mostrano un coefficiente di regressione positivo e statisticamente significativo (b=0.404; p-value<.01). È possibile quindi affermare con ragionevole certezza che esiste un nesso positivo fra inclusione lavorativa e comportamento extra-role.

In un secondo momento si è indagata la relazione di mediazione, prendendo in considerazione come variabile indipendente il clima aziendale inclusivo, come variabile mediatrice l'inclusione lavorativa e

come variabile dipendente il comportamento extra-role. Scopo ultimo dell'analisi svolta era dimostrare che la presenza di un clima aziendale inclusivo porta a far sì che i dipendenti percepiscano di essere inclusi, e che quest'ultima variabile induce i dipendenti ad assumere un comportamento extra-role. Nella tabella 6 vengono illustrati i risultati emersi nel condurre l'analisi di mediazione.

Nel modello 1, si è indagata la relazione fra la variabile indipendente (il clima inclusivo) e la variabile dipendente (il comportamento extra-role). Nel modello 2, si è indagata la relazione fra variabile mediatrice (l'inclusione lavorativa) e variabile dipendente (il comportamento extra-role). Nel modello 3, si è indagata la relazione fra variabile indipendente (clima inclusivo) e variabile mediatrice (inclusione lavorativa). Infine, nel modello 4 si è testata la relazione di mediazione. I dati mostrano che inserendo nel modello entrambe le variabili esplicative (clima inclusivo e inclusione lavorativa) la

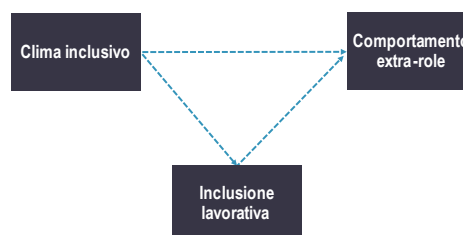
Tabella 6
Regressioni lineari e analisi di mediazione

	(1) Extra-Role	(2) Extra-Role	(3) Inclusione	(4) Extra-Role
Clima inclusivo	0.273** (0.023)		0.671** (0.017)	0.003 (0.030)
Inclusione lavorativa		0.404** (0.022)		0.402** (0.030)
Costante	-0.178 (0.111)	-0.053 (0.106)	-0.312** (0.080)	-0.053 (0.106)
Osservazioni	2010	2010	2010	2010
Esperienza lavorativa	Inserita	Inserita	Inserita	Inserita
Età anagrafica	Inserita	Inserita	Inserita	Inserita
Genere	Inserita	Inserita	Inserita	Inserita
Ubicazione lavorativa	Inserita	Inserita	Inserita	Inserita
Azienda	Inserita	Inserita	Inserita	Inserita
R-quadro	0.114	0.189	0.535	0.189
<i>Errori robusti in parentesi</i>				
** p<.01, * p<.05, + p<.1				

significatività della variabile indipendente scompare mentre permane quella della variabile mediatrice. Le analisi condotte mostrano quindi l'esistenza di una relazione di mediazione fra clima inclusivo, inclusione lavorativa e comportamento extra-role. Per agevolare la comprensione viene riportata in Figura 10 la relazione di mediazione.

Infine, si è indagata la relazione di moderazione, prendendo in considerazione come variabile indipendente il clima aziendale inclusivo, come variabile moderatrice la leadership inclusiva e come variabile dipendente l'inclusione lavorativa. Scopo ultimo dell'analisi svolta era dimostrare che il nesso esistente fra clima inclusivo e percezione di inclusione è più forte quando in azienda è presente una leadership inclusiva. Nella tabella 7 vengono illustrati i risultati emersi nel condurre l'analisi di moderazione.

Figura 10
La relazione di mediazione



Nel modello 1, si è indagata la relazione fra la variabile indipendente (il clima inclusivo) e la variabile dipendente (l'inclusione lavorativa). Nel modello 2 si è indagato l'effetto che l'interazione fra variabile

Tabella 7
Regressioni lineari e analisi di moderazione

	(1) Inclusione lavorativa	(2) Inclusione lavorativa
Clima inclusivo	0.671** (0.017)	0.479** (0.021)
Leadership inclusiva		0.312** (0.023)
Clima inclusivo X Leadership inclusiva		0.040** (0.013)
Costante	-0.312** (0.080)	-0.303** (0.078)
Osservazioni	2010	2010
Esperienza lavorativa	Inserita	Inserita
Età anagrafica	Inserita	Inserita
Genere	Inserita	Inserita
Ubicazione lavorativa	Inserita	Inserita
Azienda	Inserita	Inserita
R-quadro	0.535	0.575
<i>Errori robusti in parentesi</i>		
** $p < .01$, * $p < .05$, + $p < .1$		

indipendente (clima inclusivo) e variabile moderatrice (leadership inclusiva) genera sulla variabile dipendente (inclusione lavorativa). Essendo il coefficiente di interazione positivo e statisticamente significativo ($b=0.040$; $p\text{-value}<.01$), è possibile affermare con ragionevole certezza che la leadership inclusiva amplifica la relazione positiva esistente fra

clima inclusivo e inclusione lavorativa. In sintesi, il clima inclusivo ha un effetto positivo sulla percezione di inclusione da parte del dipendente aziendale e tale effetto è più forte se in azienda vi è anche una leadership inclusiva. Per agevolare la comprensione viene fornita una rappresentazione grafica della relazione di moderazione nella Figura 11.

Figura 11
La relazione di moderazione



LE PERCEZIONI DEI CLIENTI

Le caratteristiche del campione

Dal momento che le percezioni e reazioni dei clienti nei confronti del tema oggetto di indagine potrebbero dipendere dalle caratteristiche dei clienti stessi, si è deciso di raccogliere i dati circa tali specificità. In particolare, si è cercato di tenere conto dei seguenti aspetti: l'età anagrafica, il genere, il reddito e il livello di istruzione. Di seguito viene fornita una rappresentazione della popolazione di clienti che ha risposto al questionario. Come riportato in figura 12, la maggior parte dei rispondenti al questionario ha più di 40 anni (78,9%). Infatti, il 28,4% dei rispondenti ha un'età compresa fra i 51 e i 60 anni, il 26% ha più di 60 anni e il 24,5% ha un'età compresa fra i 41 e i 50

anni. Come riportato in figura 13, il campione si compone prevalentemente di donne (59,9%). Inoltre, come riportato in figura 14, il 24,4% dei rispondenti al questionario ha un reddito compreso fra i 20 e i 30 mila euro e il 23% ha preferito non dichiarare tale informazione. Infine, in figura 15 viene presentata la situazione in essere per quanto riguarda il livello di istruzione. I dati mostrano come il 17,2% dei rispondenti sia in possesso di una laurea magistrale. Tuttavia, la maggioranza dei rispondenti risulta essere in possesso di un diploma di scuola superiore (53,1%).

Figura 12
L'età dei clienti

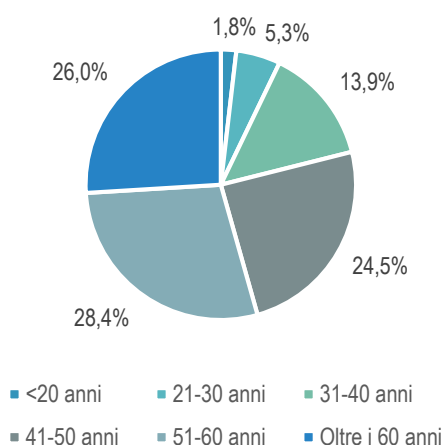


Figura 13
Il genere dei clienti

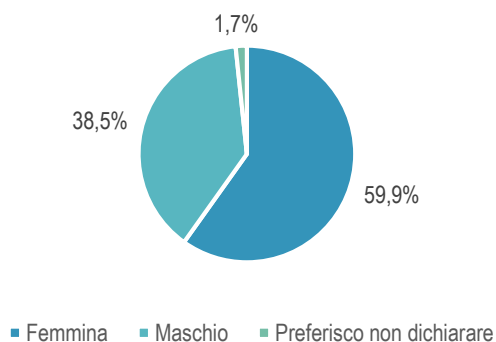


Figura 14
Il reddito dei clienti

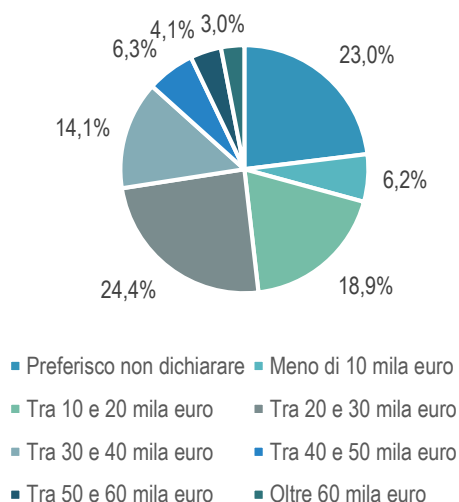
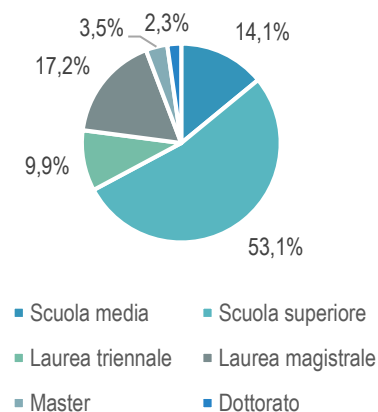


Figura 15
Il livello di istruzione dei clienti



La concezione di inclusione lavorativa

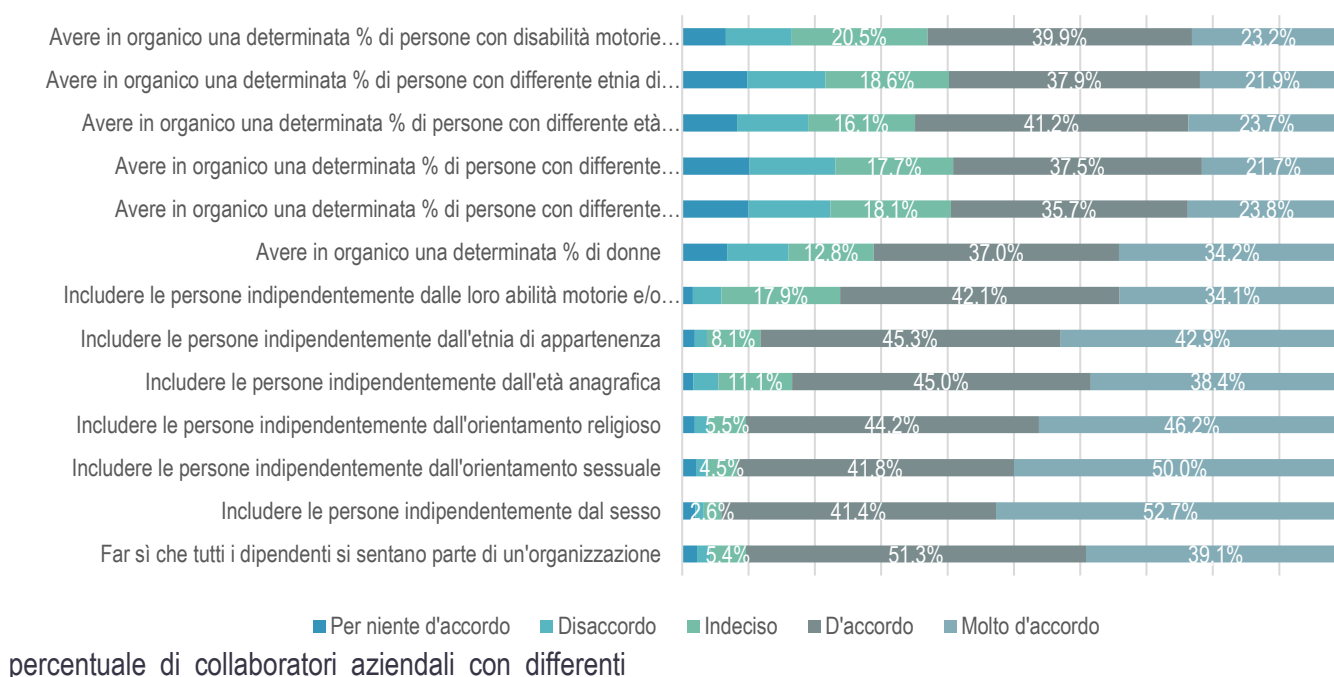
Come viene concepita dai clienti l'inclusione lavorativa? Per rispondere a tale quesito si è deciso di proporre una serie di affermazioni e chiedere il grado di accordo o disaccordo nei confronti di ciascuna affermazione. Nella Figura 16 vengono illustrate le evidenze empiriche a riguardo. Meritevole di menzione risulta il fatto che il 94,1% dei rispondenti è d'accordo o molto d'accordo nel ritenere che l'inclusione lavorativa coincida con un insieme di iniziative volte a includere le persone nel mondo del lavoro indipendentemente dal sesso (di cui il 41,4% è d'accordo e il 52,7% è molto d'accordo). Viceversa, il numero di rispondenti secondo cui l'inclusione

lavorativa corrisponde alla messa in atto di iniziative volte a includere le persone indipendentemente dall'età anagrafica (83,4% in totale, di cui il 45,0% è d'accordo e il 38,4% è molto d'accordo) o indipendentemente dalle abilità motorie e/o psichiche (76,2% in totale, di cui il 42,1% è d'accordo e il 34,1% è molto d'accordo) risulta più basso. Ancora più basso è invece il numero di persone secondo cui l'inclusione lavorativa corrisponde all'avere in organico una determinata percentuale di persone con determinate caratteristiche. In particolare, il 71,1% è d'accordo nel ritenere che inclusione lavorativa significhi avere in organico una determinata percentuale di donne (di cui

il 37,0% è d'accordo e il 34,2% è molto d'accordo). Complessivamente, i dati mostrano una tendenza da parte dei clienti a concepire l'inclusione lavorativa non tanto come la presenza di una determinata

caratteristiche, quanto piuttosto come l'attenzione da parte dell'azienda nel far sì che tutti i collaboratori aziendali si sentano pienamente parte del contesto lavorativo in cui operano.

Figura 16
La concezione di inclusione da parte dei clienti



L'importanza associata all'inclusione e la relativa percezione

L'inclusione lavorativa è un tema rilevante per i clienti della DMO? Come riportato in figura 17, il 71,6% dei rispondenti ha confermato di considerare l'inclusione lavorativa una tematica molto importante (il 46,8% la considera molto importante e il 24,8% ha risposto "moltissimo"). Tuttavia, il numero di coloro che

percepiscono le aziende della DMO come ambienti di lavoro inclusivi non è particolarmente elevato. Come evidenziato in figura 18, il 50,0% dei rispondenti ritiene che le aziende della DMO siano abbastanza inclusive e solamente il 33,5% ritiene che le aziende della DMO siano molto inclusive.

Figura 17
L'importanza del tema inclusione

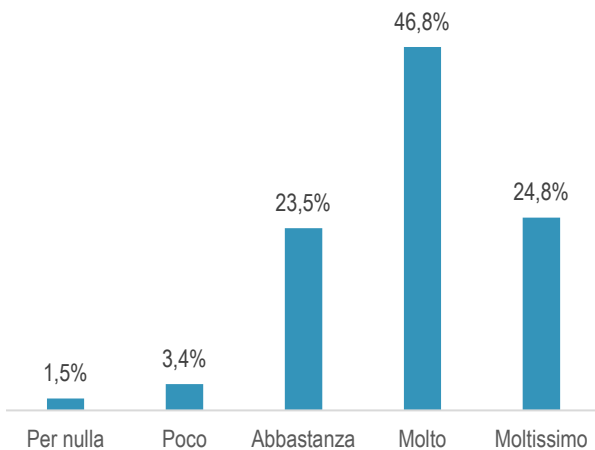
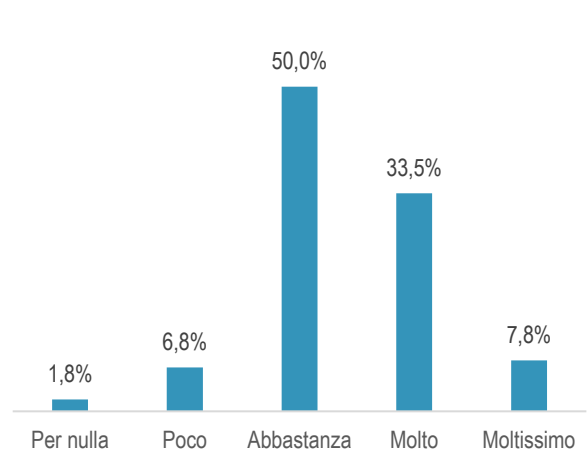


Figura 18
La percezione di inclusione



Percezioni e comportamenti

La percezione di inclusione influenza le propensioni comportamentali dei clienti? Per esempio, i clienti che percepiscono un'azienda come un contesto di lavoro inclusivo sono più propensi ad acquistare i prodotti venduti da tale azienda? Oppure, sono più propensi a consigliare tale azienda? Oppure, sono più propensi a recarsi presso un punto vendita di tale azienda? O ancora, sono più propensi a cercare ulteriori informazioni circa le politiche di inclusione adottate da tale azienda? Per rispondere a tali domande, sono state condotte delle analisi di regressione lineare prendendo in considerazione come variabile indipendente la percezione di inclusione e come variabili dipendenti le seguenti: (1) propensione all'acquisto; (2) propensione a consigliare; (3) propensione a recarsi in negozio; (4) propensione a cercare ulteriori informazioni. Nel realizzare le analisi

sono state inserite le seguenti variabili di controllo per tenere in considerazione il relativo effetto sulla variabile dipendente: l'età anagrafica, il genere, il reddito, il livello di istruzione, l'azienda. Nella tabella 8 vengono presentate le evidenze empiriche emerse a valle delle analisi. Nel modello 1 si è deciso di indagare la relazione fra percezione di inclusione e propensione all'acquisto. Essendo il coefficiente di regressione positivo e statisticamente significativo ($b=0.343$; $p\text{-value}<.01$), esiste una relazione positiva fra percezione di inclusione e propensione all'acquisto. Nel modello 2 si è indagata l'esistenza di una relazione fra percezione di inclusione e propensione a consigliare. Come riscontrato in precedenza, il coefficiente di regressione è positivo e statisticamente significativo ($b=0.388$; $p\text{-value}<.01$); di conseguenza, esiste una relazione positiva fra

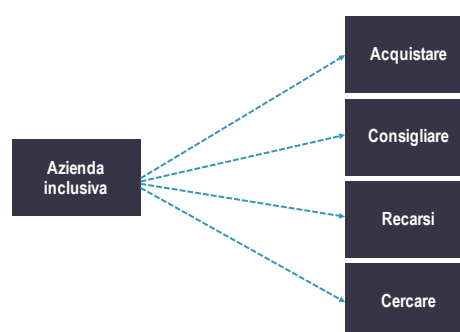
Tabella 8
Il nesso fra percezione e propensioni comportamentali

	(1) Acquistare	(2) Consigliare	(3) Recarsi	(4) Cercare
Azienda inclusiva	0.343** (0.023)	0.388** (0.022)	0.327** (0.023)	0.435** (0.028)
Costante	2.762** (0.177)	2.339** (0.171)	2.976** (0.177)	1.422** (0.218)
Osservazioni	1679	1679	1679	1679
Età	Inserita	Inserita	Inserita	Inserita
Genere	Inserita	Inserita	Inserita	Inserita
Reddito	Inserita	Inserita	Inserita	Inserita
Istruzione	Inserita	Inserita	Inserita	Inserita
Azienda	Inserita	Inserita	Inserita	Inserita
R-quadro	0.153	0.187	0.134	0.148
<i>Errori robusti in parentesi</i>				
<i>** p<.01, * p<.05, + p<.1</i>				

inclusione lavorativa e propensione a consigliare. Nel modello 3 si è indagata la relazione fra percezione di inclusione e propensione a recarsi nel punto vendita. I risultati mostrano anche in questo caso la presenza di un coefficiente di regressione positivo e statisticamente significativo ($b=0.327$; $p\text{-value}<.01$). È possibile quindi affermare che esiste un nesso causale fra azienda inclusiva e propensione a recarsi in negozio. Infine, nel modello 4 si è indagata la relazione fra percezione di inclusione e propensione a cercare ulteriori informazioni circa le politiche di inclusione aziendali. Essendo il coefficiente di regressione positivo e statisticamente significativo ($b=0.435$; $p\text{-value}<.01$), possiamo affermare con ragionevole certezza che esiste una relazione positiva fra percezione di azienda inclusiva e propensione a cercare ulteriori informazioni. Da ultimo, sono state condotte ulteriori analisi per verificare se l'importanza associata al tema inclusione modera la relazione fra inclusione e propensioni comportamentali dei clienti. Tuttavia, i risultati hanno

portato alla luce la sola esistenza di un effetto diretto da parte della variabile indipendente sulla dipendente e l'inesistenza di un effetto di moderazione. La rappresentazione grafica della relazione diretta fra inclusione e propensioni comportamentali viene riportata in Figura 19.

Figura 19
La relazione diretta



CONSIDERAZIONI CONCLUSIVE

La ricerca condotta mette in luce l'esistenza di molteplici sfide e opportunità generate dall'inclusione lavorativa per le aziende della DMO. Una prima sfida coincide con la necessità da parte delle organizzazioni di comprendere il tipo di approccio da adottare nei confronti della tematica *inclusione*, tenendo certamente in considerazione le specificità del proprio contesto organizzativo. Un'azienda potrebbe, infatti, rendersi conto di come l'approccio fino a ora adottato non sia adatto alle caratteristiche intrinseche del proprio contesto organizzativo; oppure, un'azienda potrebbe constatare come l'approccio adottato fino a quel momento non le permetta di avvantaggiarsi dei molteplici benefici connessi all'inclusione lavorativa. La sfida in questo caso risulta comprendere come gestire in modo efficace la transizione da un approccio all'altro. Una seconda sfida si sostanzia nel comprendere se e come comunicare al proprio interno le iniziative di inclusione finora realizzate. Per esempio, un'organizzazione potrebbe rendersi conto che le politiche e pratiche messe in atto sinora non sono pienamente apprezzate o comprese al proprio interno. Un'ulteriore sfida consiste nel capire se e come comunicare all'esterno le politiche e pratiche di inclusione realizzate. Di fatto, gli sforzi intrapresi nel declinare il tema inclusione potrebbero risultare vani se non opportunamente comunicati internamente ed esternamente.

Quali sono invece le opportunità connesse alla realizzazione di politiche e pratiche di inclusione lavorativa? I risultati hanno messo in evidenza l'esistenza di un nesso causale fra la percezione di clima inclusivo e la propensione ad assumere un comportamento di cittadinanza organizzativa (extra-

role behavior) da parte dei dipendenti. Come dimostrato da numerosi studi empirici, i comportamenti extra-role dei dipendenti favoriscono il funzionamento di un'azienda nel suo complesso. Di conseguenza, una prima opportunità per le aziende della DMO consiste nel promuovere un clima aziendale inclusivo. Così facendo sarà possibile promuovere comportamenti extra-role da parte dei dipendenti e, in ultima istanza, favorire il successo aziendale. I risultati hanno, inoltre, messo in evidenza come l'effetto della presenza di un clima aziendale inclusivo sulla percezione di inclusione lavorativa da parte dei dipendenti sia più forte quando in azienda è presente anche una leadership inclusiva. Le aziende della DMO hanno quindi una seconda opportunità, ovvero quella di investire per far sì che coloro che ricoprono cariche apicali mettano in atto stili di leadership inclusivi. Solo così facendo sarà possibile rafforzare l'impatto generato dal clima aziendale inclusivo sulla percezione di inclusione da parte del dipendente. Infine, i dati hanno mostrato l'esistenza di un nesso causale fra la percezione da parte dei clienti di interfacciarsi con un'azienda inclusiva e le propensioni comportamentali dei clienti. In primo luogo, è emersa l'esistenza di una relazione positiva fra la percezione di interfacciarsi con un'azienda inclusiva e la propensione da parte del cliente ad acquistare un prodotto aziendale. In secondo luogo, è emersa l'esistenza di un legame positivo fra la percezione di interfacciarsi con un'azienda inclusiva e la propensione da parte del cliente a parlar bene dell'azienda. In terzo luogo, è emersa l'esistenza di un nesso causale fra la percezione di interfacciarsi con un'azienda inclusiva e la propensione da parte del cliente a recarsi presso un punto vendita

aziendale. Infine, è emersa l'esistenza di una relazione positiva fra la percezione di interfacciarsi con un'azienda inclusiva e la propensione da parte del cliente a cercare ulteriori informazioni circa le politiche di inclusione adottate dall'azienda. Le

propensioni comportamentali in parola, se tradotte in comportamenti reali ed effettivi, possono diventare una grande opportunità per le aziende della distribuzione moderna e contribuire in maniera rilevante al successo economico delle stesse.

RINGRAZIAMENTI

Un ringraziamento va a tutte le aziende della distribuzione moderna organizzata che hanno volontariamente preso parte al progetto di ricerca, ai direttori del personale che hanno dedicato il loro prezioso tempo nelle interviste, ai dipendenti e clienti che volontariamente hanno risposto alle domande presenti nel questionario. Senza il contributo di direttori, manager, dipendenti e clienti della distribuzione moderna organizzata non sarebbe stato possibile comprendere il fenomeno oggetto di indagine.

INDICE DELLE TABELLE

Tabella 1 Le definizioni di inclusione lavorativa.....	8
Tabella 2 I benefici per il soggetto che viene incluso	8
Tabella 3 I benefici per l'azienda che include	9
Tabella 4 Le iniziative di inclusione lavorativa	11
Tabella 5 Il nesso fra percezioni e propensione comportamentale.....	17
Tabella 6 Regressioni lineari e analisi di mediazione	18
Tabella 7 Regressioni lineari e analisi di moderazione.....	19
Tabella 8 Il nesso fra percezione e propensioni comportamentali.....	25

INDICE DELLE FIGURE

Figura 1 L'impianto teorico	6
Figura 2 Gli approcci all'inclusione lavorativa.....	9
Figura 3 L'esperienza lavorativa dei dipendenti	12
Figura 4 L'età dei dipendenti	12
Figura 5 Il genere dei dipendenti.....	13
Figura 6 L'ubicazione lavorativa dei dipendenti.....	13
Figura 7 La percezione di clima aziendale inclusivo.....	14
Figura 8 La percezione di leadership inclusiva.....	16
Figura 9 La percezione di inclusione lavorativa.....	16
Figura 10 La relazione di mediazione.....	19
Figura 11 La relazione di moderazione	20
Figura 12 L'età dei clienti	21
Figura 13 Il genere dei clienti	21
Figura 14 Il reddito dei clienti	22
Figura 15 Il livello di istruzione dei clienti	22
Figura 16 La concezione di inclusione da parte dei clienti	23
Figura 17 L'importanza del tema inclusione	24
Figura 18 La percezione di inclusione.....	24
Figura 19 La relazione diretta.....	25

Autori

Maria Cristina Zaccone

Maria Cristina Zaccone è assegnista di ricerca in Economia Aziendale presso l'Università Cattolica del Sacro Cuore di Milano. Nel medesimo ateneo collabora con ALTIS Alta Scuola Impresa e Società, in qualità di ricercatrice e docente in master e corsi post-laurea. Collabora in qualità di ricercatrice con Sustainability Makers, l'associazione che riunisce i manager e i professionisti della sostenibilità. È coinvolta in progetti di ricerca internazionali e i suoi interessi riguardano il management e la governance sostenibile.

Matteo Pedrini

Matteo Pedrini è professore ordinario di Corporate Strategy presso l'Università Cattolica del Sacro Cuore. È responsabile della ricerca di ALTIS-Alta Scuola Impresa e Società della medesima università. È coinvolto e ha diretto numerosi progetti di ricerca sulla responsabilità sociale d'impresa, la social entrepreneurship, la rendicontazione di sostenibilità e la gestione strategica delle imprese. Insegna economia aziendale, corporate strategy e corporate social responsibility in master e corsi post-laurea. È direttore scientifico di Sustainability Makers, l'associazione italiana dai manager della sostenibilità.

edizione digitale



9 791255 350583 >

Edizione curata da
EDUCatt - Ente per il Diritto allo Studio Universitario dell'Università Cattolica
Largo A. Gemelli 1, 20123 Milano - tel. 02.7234.22.35 - fax 02.80.53.215
e-mail: editoriale.dsu@educatt.it (produzione); librario.dsu@educatt.it (distribuzione)
web: <https://libri.educatt.online>