



Provincia di Lecco



LAVORO
IN LOMBARDIA
CENTRO PER L'IMPIEGO



SUPPORTED EMPLOYMENT

Nuove pratiche di
DISABILITY MANAGEMENT
in un'ottica di
RESPONSABILITÀ SOCIALE DELLE IMPRESE

Lecco 23 gennaio 2023

Azioni di rete per il lavoro
Ambito disabilità
D.G.R. n.3838 del 17/11/2020



Provincia di Lecco



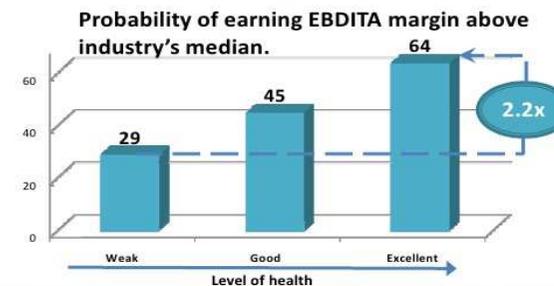
LAVORO
IN LOMBARDIA
CENTRO PER L'IMPIEGO

Coniugare la normativa (L.68/99) con soluzioni efficaci e realistiche in grado di modellare un **INTERVENTO PROFICUO PER LE AZIENDE\ENTI** con l'esigenza di **CREAZIONE DI VALORE PER LA PERSONA** con disabilità o in difficoltà di adattamento.

OBIETTIVI del progetto

About the OHC

McKinsey studies have proven that the healthiest companies are more than twice likely to have EBDITA margin above their industry's median.





Provincia di Lecco



LAVORO
INLOMBARDIA
CENTRO PER L'IMPIEGO



Definire un **MODELLO ORGANIZZATIVO DI BUONE PRATICHE** secondo una prospettiva di **RESPONSABILITÀ SOCIALE DELLE IMPRESE**

per migliorare l'efficacia del
«sistema d'inserimento
lavorativo delle persone con
disabilità».

E' rivolto a persone con
disabilità, individuate dal
Comitato Tecnico Provinciale,
che necessitano di un
sostegno forte nel percorso
d'inserimento.

OBIETTIVI del progetto





Provincia di Lecco



LAVORO
IN LOMBARDIA
CENTRO PER L'IMPIEGO



OBIETTIVI del Progetto

SOSTENERE LA COSTRUZIONE DI UN CONTESTO LAVORATIVO COLLABORANTE

attraverso un **approccio sulle
competenze e sulle abilità** della
persona secondo una
prospettiva bio-psico-sociale.



BIO



PSICO



SOCIAL



Provincia di Lecco



LAVORO
IN LOMBARDIA
CENTRO PER L'IMPIEGO



RISULTATI ATTESI

Migliorare le competenze di comunicazione, relazione e leadership delle *risorse* preposte alla gestione delle persone con disabilità in materia di **INCLUSIONE LAVORATIVA**





Provincia di Lecco



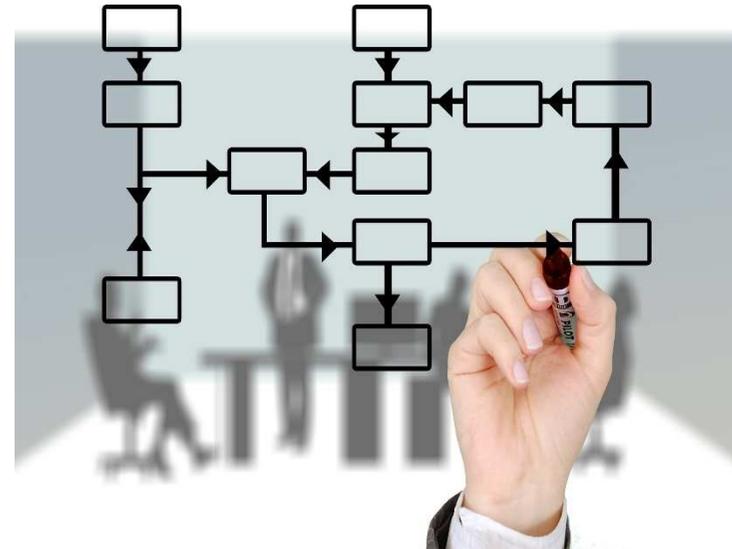
Il **DISABILITY MANAGER** è responsabile dell'intero **processo di integrazione socio-lavorativa** delle persone disabili all'interno delle imprese:

- pianificazione,
- ricerca,
- selezione,
- inserimento e mantenimento in azienda,
- fino allo sviluppo professionale e organizzativo.

Il **grado di specializzazione** su ciascuno dei processi sopra citati dipende da:

- **DIMENSIONI DELL'ORGANIZZAZIONE** presso cui opera
- **MODALITÀ DI DIVISIONE DEL LAVORO**
- **COLLOCAZIONE GERARCHICO-FUNZIONALE** all'interno dell'azienda.

Può operare anche in qualità di **CONSULENTE ESTERNO** presso imprese di piccole e medie dimensioni che non prevedono una risorsa dedicata.



Disability Management e LOGICHE ORGANIZZATIVE





Provincia di Lecco

Il **DISABILITY MANAGER**

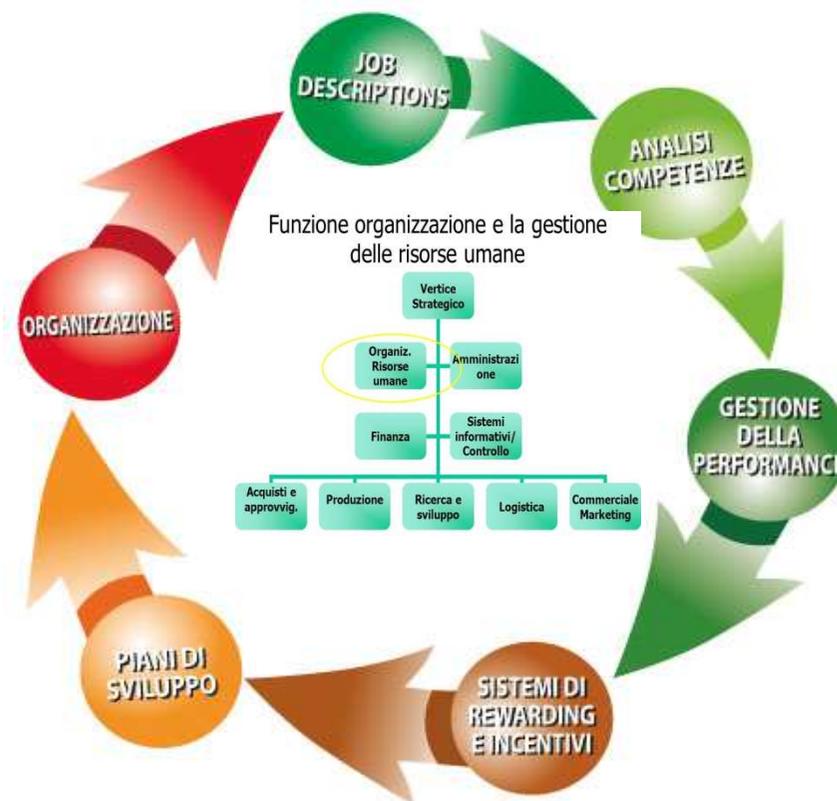
(Esperto Gestione Risorse Umane con disabilità)

si relaziona ed interagisce con le strutture / funzioni aziendali coinvolte nel processo organizzativo d'impresa

(figure preposte alla gestione delle risorse umane, addetti alla sicurezza e alla prevenzione degli infortuni, rappresentanti sindacali interni, ecc.).



**LAVORO
IN LOMBARDIA**
CENTRO PER L'IMPIEGO



Disability Management e POSIZIONE ORGANIZZATIVA





Provincia di Lecco



- Uscita dalla grande **pandemia**
- il **rilancio** dell'economia globale
- le risorse messe a disposizione con **Next Generation EU**, il più grande piano di investimenti mai adottato dalla Comunità Europea.
- L'industria italiana sta vivendo un momento di grandi mutamenti legati all'affermarsi di **nuovi modelli di business** che derivano dalla transizione digitale e dall'affermarsi del **modello Industry 4.0 – 5.0**.

L'**Agenda ONU 2030** e' sempre piu conosciuta e rappresenta un faro per tutti gli attori dello sviluppo sostenibile.

Insieme alle iniziative pubbliche è riconosciuta l'importanza che deve ricoprire il settore privato, tra imprese piccole e grandi, nell'affrontare queste sfide.

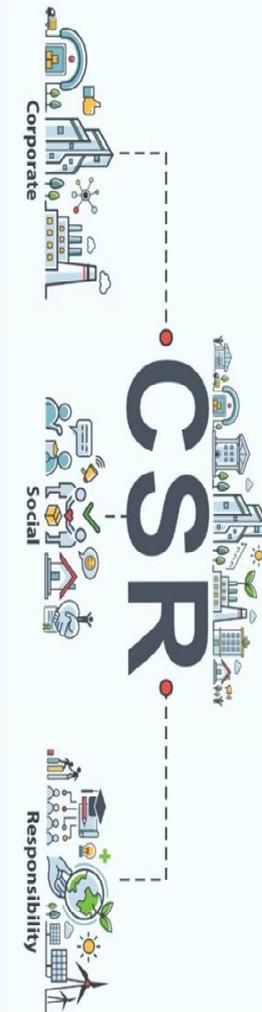
La centralità della sostenibilità rispetto al fare impresa.

Oggi molte imprese pongono **la sostenibilità al centro del proprio piano industriale, sollecitate dalla sensibilità, dai valori, dai comportamenti, dalle azioni della NEXT GEN.**

SFIDA ALLA SOSTENIBILITA'



- » L'affermazione della **Quarta Rivoluzione Industriale non può essere limitata ai soli aspetti prettamente tecnici**, ma investe anche la sfera sociale, sia in termini di occupazione che di organizzazione del lavoro.
- » Nella premessa del documento stesso si legge che **“la crisi ha portato a un cambiamento di attenzioni: l'organizzazione è oggi legata ad uno scenario più ampio rispetto al passato: temi come valori condivisi, ruolo degli stakeholder, progetti per le comunità e valori quali integrità, responsabilità, legalità sono entrati a far parte del nostro agire quotidiano”**.
- » **“Ecco perché la responsabilità sociale d'impresa diventa un tema strategico all'interno delle politiche industriali.**
- » La CSR rappresenta un **possibile fattore di competitività in grado di creare valore per tutti**: per l'impresa, per gli stakeholder e per i territori in cui l'impresa opera. **Crediamo che la CSR possa diventare un nuovo paradigma economico**, un antidoto alla disgregazione sociale, in grado di contribuire a una nuova cultura dell'impresa, innovativa, sostenibile e interconnessa, e non solo grazie alle tecnologie digitali”.



SCENARIO CRS CONFINDUSTRIA

- » **Alimentare e supportare la sensibilità e la consapevolezza dei problemi sociali e ambientali** che hanno maggiore probabilità di impatto sulle imprese italiane, sia in termini di potenziali nuovi spazi di business sia in termini di prevenzione dei possibili rischi.
- » **Promuovere la considerazione della sostenibilità nei sistemi di governance delle imprese**, quali i Consigli di Amministrazione (ad esempio con iniziative di formazione dei Consiglieri), nei sistemi di remunerazione del top management e nella redazione dei piani strategici.
- » **Promuovere l'innovazione dei modelli di business e lo sviluppo di strategie aziendali orientate verso i Sustainable Development Goals**, anche attraverso la raccolta e la diffusione di best practice.
- » **Sviluppare programmi di formazione sulla sostenibilità**, sulle caratteristiche dell'Agenda 2030 e dei Sustainable Development Goals e partecipare alla definizione di un piano di azione comune.
- » Sostenere e promuovere **l'adozione di politiche e sistemi di gestione volti ad assicurare l'integrità dei comportamenti e il contrasto alla corruzione**, che rappresenta un importante ostacolo alla competizione di mercato e allo sviluppo di un sano sistema produttivo.
- » Per proporre e ottenere **strumenti di politica economica a favore delle imprese** che adottano buone pratiche di RSI attraverso la leva fiscale, per la valorizzazione negli appalti pubblici e nella concessione dei finanziamenti da parte del sistema bancario e creditizio.
- » Per orientare le **iniziative di sostegno alla ricerca** – pubblica e privata – verso soluzioni che diano risposta ai problemi dello sviluppo sostenibile.
- » **Promuovere lo sviluppo di partnership pubblico-private e con il terzo settore**, attraverso azioni di sensibilizzazione e informazione verso le imprese associate, per favorire l'innovazione e la creazione di valore condiviso
- » **Incoraggiare le scuole, le Business School e le Università a sviluppare una cultura della sostenibilità come modello di comportamento per le imprese.**

DIECI OBIETTIVI CSR

Associazione Confindustria



- » Le imprese possono essere **valutate e misurate** in base alle loro prestazioni rispetto alle dimensioni ambientali, sociali e di governance (**ESG** - *environmental, social, governance*).
- » Valutare le imprese in base alle loro prestazioni ESG vuol dire attribuire un punteggio in base a elementi quali:
 - **Ambiente** (e.g. utilizzo dell'acqua, gestione dei combustibili)
 - **Capitale sociale** (e.g. privacy dei clienti, sviluppo della comunità)
 - **Capitale umano** (e.g. attenzione alla diversità, sistemi di benefit e welfare aziendale)
 - **Innovazione del business**: e.g. l'impatto sociale, qualità e sicurezza dei prodotti)
 - **Leadership e governance** (e.g. etica, livello dei compensi ai dirigenti)



Le prestazioni ESG



Obiettivi di sviluppo sostenibile delle Nazioni Unite

- » **L'Agenda 2030 per lo Sviluppo Sostenibile** è un programma d'azione per le persone, il pianeta e la prosperità sottoscritto nel settembre 2015 dai governi dei 193 Paesi membri dell'ONU. Essa ingloba **17 Obiettivi per lo Sviluppo Sostenibile – Sustainable Development Goals, SDGs** – in un grande programma d'azione per un totale di 169 'target' o traguardi. L'avvio ufficiale degli Obiettivi per lo Sviluppo Sostenibile ha coinciso con l'inizio del 2016, guidando il mondo sulla strada da percorrere nell'arco dei prossimi 15 anni: i Paesi, infatti, si sono impegnati a raggiungerli **entro il 2030**.
- » Gli Obiettivi per lo Sviluppo danno seguito ai risultati degli Obiettivi di Sviluppo del Millennio (Millennium Development Goals) che li hanno preceduti, e rappresentano obiettivi comuni su un insieme di questioni importanti per lo sviluppo: la lotta alla povertà, l'eliminazione della fame e il contrasto al cambiamento climatico, per citarne solo alcuni. **'Obiettivi comuni' significa che essi riguardano tutti i Paesi e tutti gli individui: nessuno ne è escluso, ne deve essere lasciato indietro lungo il cammino necessario per portare il mondo sulla strada della sostenibilità.**





Provincia di Lecco

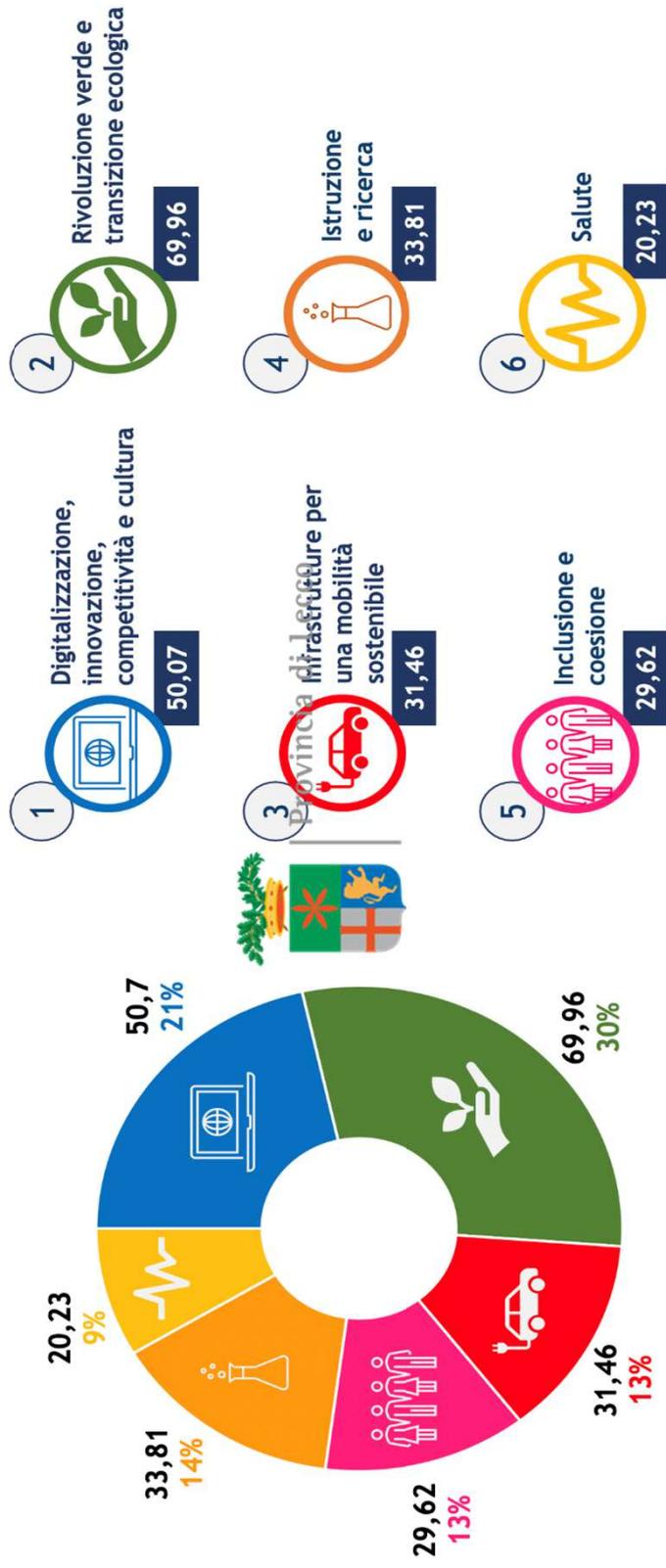


LAVORO
IN LOMBARDIA
CENTRO PER L'IMPIEGO

1 POVERTÀ ZERO 	2 FAME ZERO 	3 SALUTE E BENESSERE 	4 ISTRUZIONE DI QUALITÀ 	5 UGUAGLIANZA DI GENERE 	6 ACQUA PULITA E IGIENE
7 ENERGIA PULITA E ACCESSIBILE 	8 LAVORO DIGNITOSO E CRESCITA ECONOMICA 	9 INDUSTRIA, INNOVAZIONE E INFRASTRUTTURE 	10 RIDURRE LE DISUGUAGLIANZE 	11 CITTÀ E COMUNITÀ SOSTENIBILI 	12 CONSUMO E PRODUZIONE RESPONSABILI
13 AGIRE PER IL CLIMA 	14 LA VITA SOTT'ACQUA 	15 LA VITA SULLA TERRA 	16 PACE, GIUSTIZIA E ISTITUZIONI FORTI 	17 PARTNERSHIP PER GLI OBIETTIVI 	OBIETTIVI PER LO SVILUPPO SOSTENIBILE



LE SEI MISSIONI



Valori espressi in miliardi di euro

PNRR -2026 missione 5



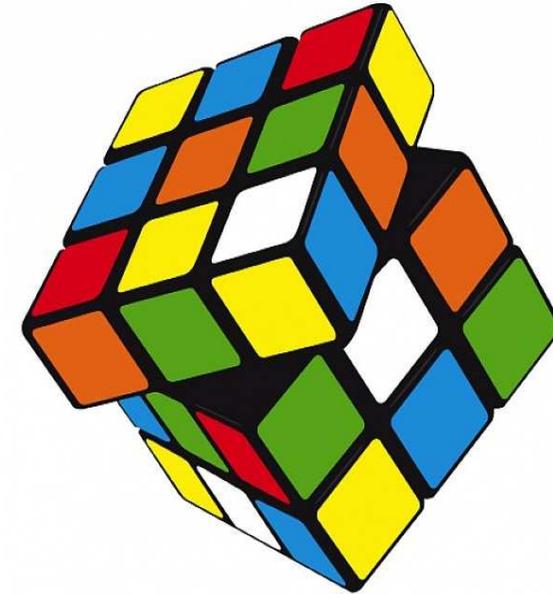
Provincia di Lecco



LAVORO
IN LOMBARDIA
CENTRO PER L'IMPIEGO

Il **DISABILITY MANAGER** è una competenza determinante e sistemica, addizionale rispetto all'essere esperto in Gestione del personale, integrativa rispetto ad altre funzioni che compongono un'organizzazione.

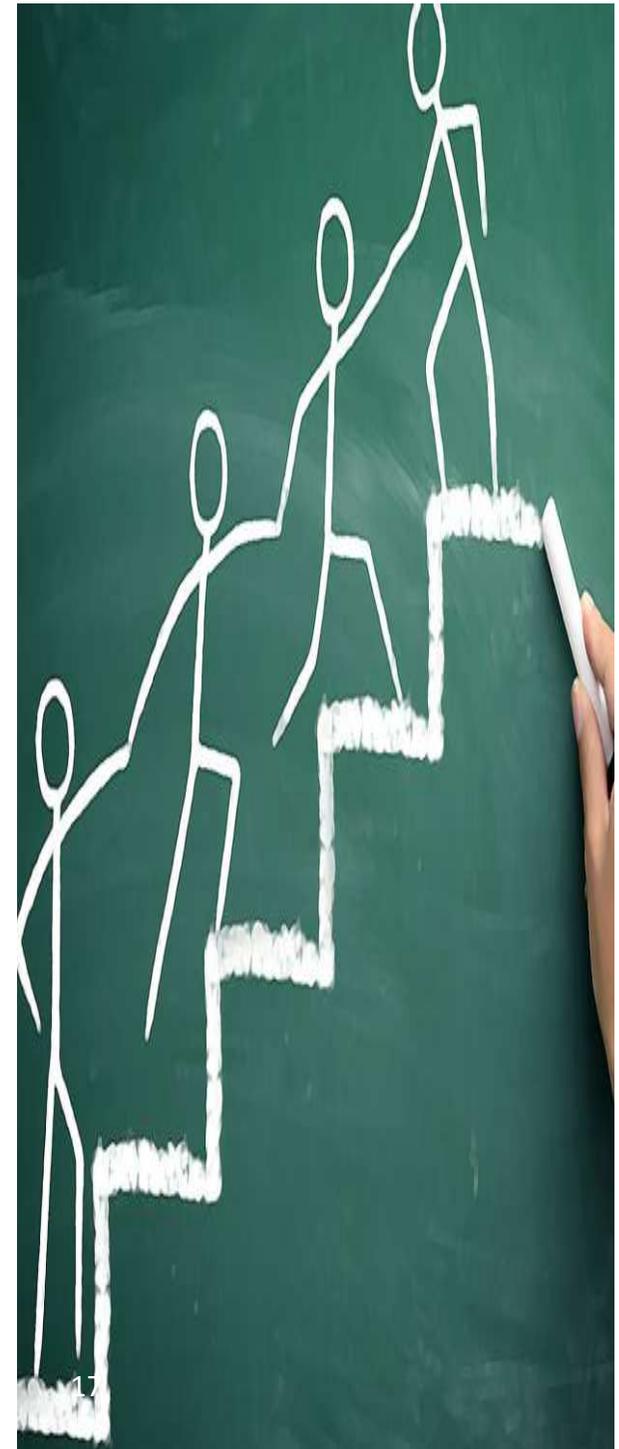
E' responsabile dell'intero processo d'integrazione socio-lavorativa delle persone con disabilità: dalla pianificazione, ricerca, selezione, inserimento e mantenimento in azienda, fino allo sviluppo professionale e organizzativo.



DISABILITY MANAGER

UN IMPEGNO UNA NECESSITA'

- Il fenomeno della disabilità è diffuso e coinvolge – direttamente, per prossimità o indirettamente - la maggior parte di noi.
- Riconoscerlo è un impegno e una necessità per ben operare.
- Richiede una cultura condivisa all'interno dell'ambiente di lavoro, leadership, risorse e ruoli dedicati, scelte inclusive di organizzazione e tecnologie abilitanti.
- Saper governare processi inclusivi genera valore per l'intera organizzazione e azioni positive, orientate all'integrazione, all'evoluzione e all'innovazione.





La disabilità non è un problema, è un impegno di tutta la comunità richiede

- uno sforzo e una **collaborazione reticolare, sistemica, multisetoriale** integrata,
- **la stretta collaborazione** tra **diversi livelli di responsabilità** istituzionale (sussidiarietà verticali e tra le imprese, gli enti, le associazioni e il privato sociale (sussidiarietà orizzontale),
- **una progettazione inclusiva basata su un modello bio-psico-sociale di disabilità,**
- **un processo di adattamento reciproco.**



E' UN IMPEGNO COMUNE

Le persone con disabilità sono parte dell'ecosistema organizzativo.

Un **contesto organizzativo, necessita di essere preparato** ad accogliere e integrare persone con disabilità.

Le **organizzazioni non sono preparate**, le persone non sanno cosa fare, come comportarsi e come lavorare con persone con disabilità.

Il nostro cervello costruisce giudizi, pregiudizi e valutazioni che spesso distorcono il modo con cui si "legge" la realtà e si agisce.

E' importante assicurarsi che **la cultura dell'organizzazione** sia compatibile con l'inclusione di persone con disabilità.

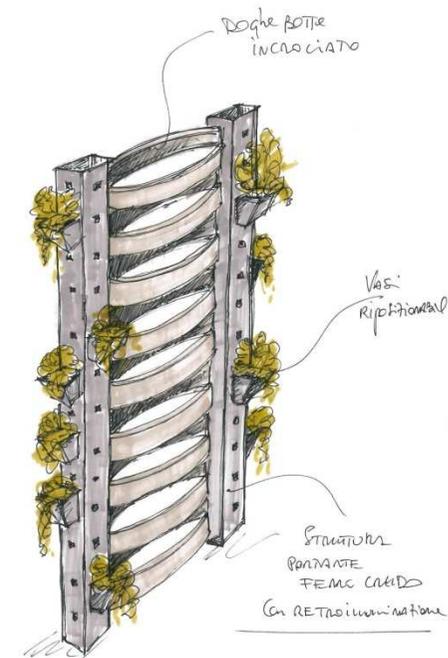
La disabilità è prima di tutto una **questione di leadership**.

E' consapevolezza:

- **La disabilità è difficile da comprendere** e da trattare.
- **E' diversità** e alle persone **non piace dire o fare cose sbagliate**.
- **Lo stereotipo** riguardante la disabilità è che i casi siano estremi o abbiano bisogni speciali.
- E' comune l'atteggiamento di vedere la disabilità attraverso **la lente della carità**.

E' **flessibilità gestionale** richiesta alle organizzazioni per essere pronti ad adottare cambiamenti.

ROBERTO ULZI
Design for Inclusion



LE BARRIERE ALL'INCLUSIONE

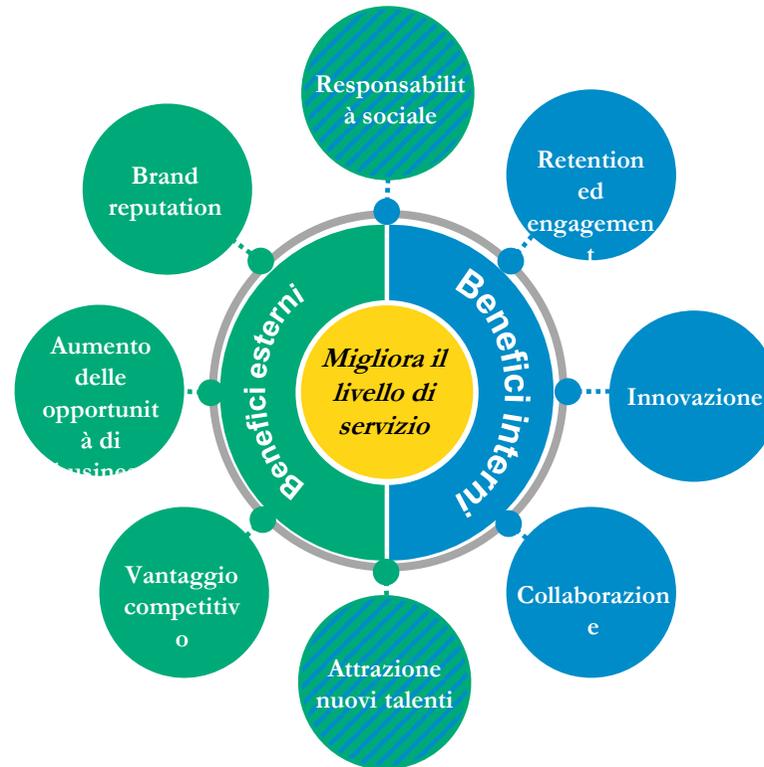


Provincia di Lecco

Benefici dell'applicazione di politiche di INCLUSIONE



LAVORO
IN LOMBARDIA
CENTRO PER L'IMPIEGO





Provincia di Lecco



Le aziende che accolgono persone con disabilità riportano significativi miglioramenti nel **“modo di fare organizzazione”**.

La qualità della **LEADERSHIP**

- la gestione dei conflitti
- le relazioni interpersonali
- la capacità di collaborazione
- l'attenzione ad ogni singola persona
- sviluppano atteggiamenti di pazienza e tolleranza
- esperienza nel gestire avversità, situazioni di indeterminazione e d'incertezza, nel trovare soluzioni a problemi provenienti da attori diversi
- Aumentano la frequenza, la disponibilità, la cura nell'offrire feed-back e la qualità dei rinforzi positivi al raggiungimento di risultati



SAPER INCLUDERE: gli effetti sulla LEADERSHIP





Provincia di Lecco



Dimensioni quali:

- servizio al cliente
- attenzione
- impatto sociale

sono influenzati positivamente in contesti dove emerge la presenza di dipendenti con disabilità:

- il modo di comunicare, semplice e diretto
- l'empatia naturale
sembrano essere comportamenti molto apprezzati dal pubblico

SAPER INCLUDERE: gli effetti sui CLIENTI



L'interazione con dipendenti con disabilità rende spesso

- le persone più empatiche
- aumenta la loro capacità di capire lo stato emotivo anche di altri colleghi,

Si attivano comportamenti pro-sociali, gratuiti, generosi



Risultati tangibili e misurabili:

- migliora l'orientamento alla collaborazione
- si riduce la tendenza all'individualismo e a comportamenti opportunistici
- aumenta la fiducia tra le persone, la chiarezza e la trasparenza nelle comunicazioni
- si rafforzano la pazienza e la tolleranza
- migliora lo sviluppo della stabilità emotionale in contesti soggetti a pressione di risultato



Prima di tutto è importante **assicurarsi che la cultura dell'organizzazione sia compatibile con valori d'inclusione** di persone con disabilità.

La cultura influenza il modo con cui s'interpretano i problemi, si agisce e si affrontano questioni importanti. **Costituisce l'identità, lo stile e la qualità di un'organizzazione.**

Una **cultura dell'inclusione comprende** questi valori:

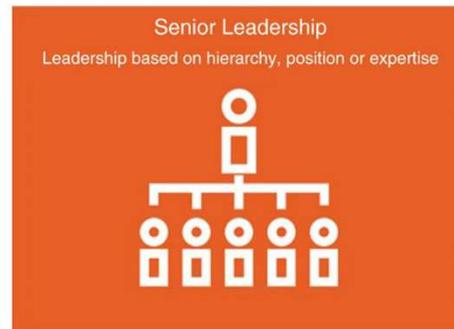
- i miglioramenti che si ottengono dal confrontare punti di vista diversi
- si focalizza sugli individui e non sui gruppi
- tutte le persone esprimono un potenziale, hanno un valore
- il valore emerge dal contributo che ciascuno è in grado di dare per la propria unicità
- le differenze sono una risorsa da valorizzare e non da minimizzare
- i miglioramenti si ottengono dal confronto di punti di vista diversi

SAPER COSTRUIRE: UNA CULTURA INCLUSIVA



THE LEADERSHIP BEHAVIORS NEEDED to implement clinical genomics at scale: a qualitative study

Genetics in Medicine volume 22, pages 1384–1390 (2020)





Provincia di Lecco



IL PIANO DEI LAVORI

13 GENNAIO 2023
11.00 Sala TICOZZI

Presentazione del processo di apprendimento e delle attività di formazione

15 Febbraio - 5 Luglio 2023

6 ATTIVITA' FORMATIVE

0.5 gg 14.30-17.30 1 volta al mese i mercoledì,
«nei luoghi dove le cose accadono»
+PILLOLE VIDEO a supporto





Provincia di Lecco



- IL SEME Società Cooperativa Sociale
- UMANA SpA
- Fondazione LUIGI CLERICI
- Associazione LA NOSTRA FAMIGLIA
- IAL Innovazione Apprendimento Lavoro Lombardia
- ADECCO Italia
- ASPOC ETS Associazione per lo Sviluppo del Potenziale Cognitivo



LA SQUADRA 2022-2023





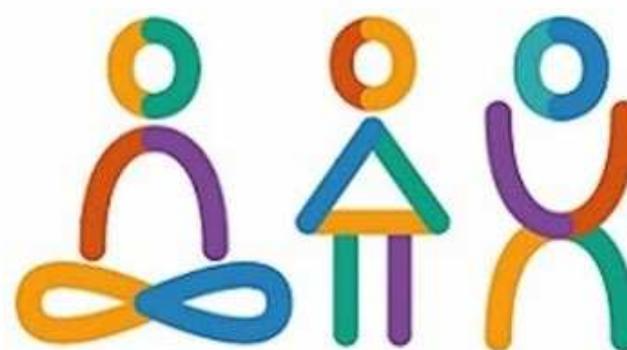
Provincia di Lecco



LAVORO
INLOMBARDIA
CENTRO PER L'IMPIEGO

» FABBISOGNI EMERSI

- Riconoscere le differenti forme di disabilità
- Diritto del lavoro
- Rischi e Sicurezza
- Politiche attive
- Welfare Finanziamenti
- Costruire una rete



COMPETENZE ISTITUZIONALI





» FABBISOGNI EMERSI

- Selezionare e socializzare
- Analisi organizzativa
- Valutare
- Riconoscere e Rinforzare
- Corporate Social Responsibility
- Confronto con altre realtà

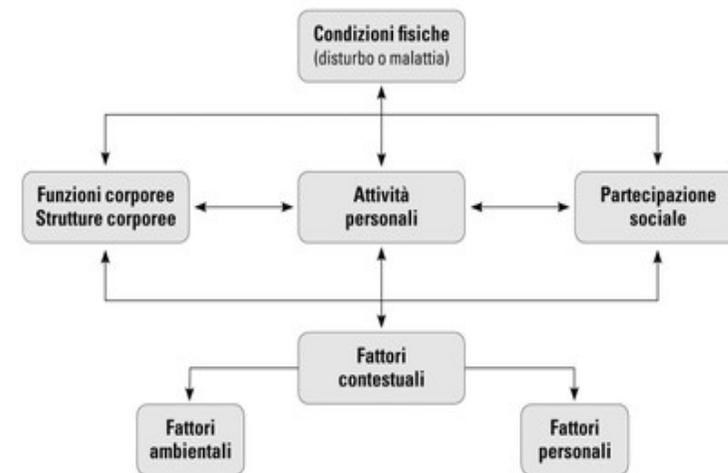


COMPETENZE DI GESTIONE HR >



» FABBISOGNI EMERSI

- Definire una competenza
- Le dimensioni delle competenze
- Analizzare e classificare le competenze attraverso il dizionario ICF
- Matching ISO
- Fattori facilitanti \ inibenti lo sviluppo delle competenze



COSTRUIRE LE COMPETENZE





- **CONSAPEVOLEZZA** le tematiche entrano per la prima volta nell'organizzazione
ADECCO chi sono le persone con disabilità
- **CONFORMITA'** per essere conformi a normative, leggi, linee guida
FOND CLERICI la normativa, le leggi, le prassi
- **PREPARAZIONE** per attivare il contesto organizzativo
UMANA sviluppare empowerment e monitorare l'efficacia dell'inclusione
- **TATTICA** per legarsi agli obiettivi dell'organizzazione
LA NOSTRA FAMIGLIA disegnare il contesto di lavoro e relazionale
- **INTEGRAZIONE** per incidere sulla cultura dove i principi di inclusione, equità e rispetto permeano qualsiasi attività a livello aziendale
IAL soluzioni per l'integrazione
- **SOSTENIBILITA'** le soluzioni sono coordinate e restano forti nel tempo attraverso un processo di miglioramento continuo
IL SEME integrare e sistematizzare le buone pratiche

I CONTENUTI





Provincia di Lecco



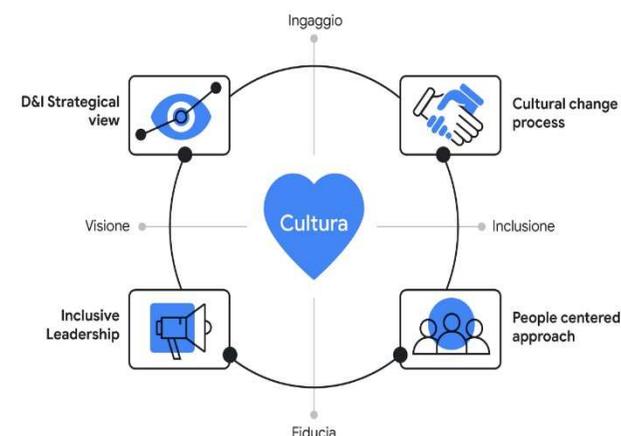
- **CONSAPEVOLEZZA** le tematiche entrano per la prima volta nell'organizzazione
ADECCO chi sono le persone con disabilità
Quando: **MERC 15 febbraio** 14.30 – 17.30
- **CONFORMITA'** per essere conformi a normative, leggi, linee guida
FOND CLERICI la normativa, le leggi, le prassi
Quando: **MERC 15 marzo** 14.30 – 17.30
- **PREPARAZIONE** per attivare il contesto organizzativo
UMANA sviluppare empowerment e monitorare l'efficacia dell'inclusione
Quando: **MERC 12 aprile** 14.30 – 17.30
- **TATTICA** per legarsi agli obiettivi dell'organizzazione
LA NOSTRA FAMIGLIA disegnare il contesto di lavoro e relazionale
Quando: **MERC 10 maggio** 14.30 – 17.30
- **INTEGRAZIONE** per incidere sulla cultura dove i principi di inclusione, equità e rispetto permeano qualsiasi attività a livello aziendale
IAL soluzioni per l'integrazione
Quando: **MERC 7 giugno** 14.30 – 17.30
- **SOSTENIBILITA'** le soluzioni sono coordinate e restano forti nel tempo attraverso un processo di miglioramento continuo
IL SEME integrare e sistematizzare le buone pratiche
Quando: **MERC 5 luglio** 14.30 – 17.30

TEMPI E LUOGHI





- Essere curiosi, aprire a prospettive differenti, sfidare il proprio punto di vista
- Creare un percorso di apprendimento
- Educarsi all'esperienza degli altri
- Chiedere e richiedere Feedback
- Ascoltare in modo attivo, chiedere domande, capire prima di costruire un giudizio
- Adottare un linguaggio inclusivo

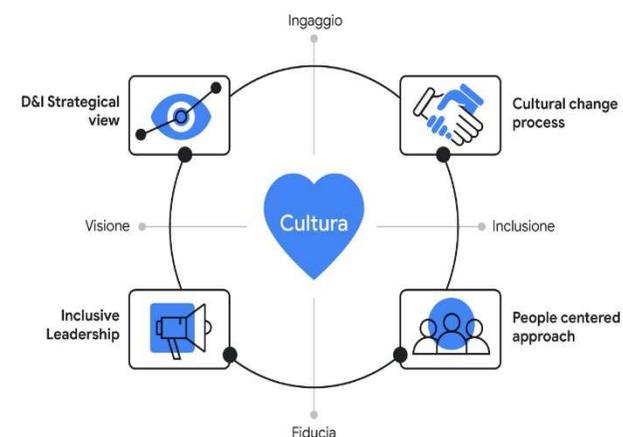


CREARE UN CONTESTO INCLUSIVO





- Essere un modello di ruolo
- Riconoscere e ricompensare comportamenti inclusive
- Adottare uno stile di direzione basato sull'empatia
- Valorizzare il capitale sociale e dare spazio alle persone più esperte
- Ascoltare con senso critico le valutazioni di ciò che sta accadendo



CREARE UN CONTESTO INCLUSIVO





Provincia di Lecco

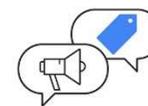


- Utilizzare la **comunicazione** diretta e **interpersonale e i canali di feed-back**
- **Connettere** l'organizzazione con la comunità esterna
- Rinforzare la responsabilità e la delega

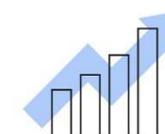
Il vantaggio competitivo della D&I



88%
delle persone sceglie
brand inclusivi



82%
NPS per i brand
inclusivi



+23%
Crescita dei ricavi
per un'azienda inclusiva

SOTTOLINEARE LE OPPORTUNITA' PER UN'EVOLUZIONE





Provincia di Lecco



Costruire resilienza

- Progettare flessibilità e investire per creare alternative
- Costruire ridondanza e fattori di sicurezza
- Rafforzare relazioni, reti e network
- Rafforzare la capacità di programmare e pianificare





Leaders have the opportunity to drive significant impact on DEI within their organizations and across the ecosystems in which they operate.

Do we have a meaningful definition of success for the initiative?

Does the initiative have accountable and invested business leaders?

Are the initiative solutions designed for context?

▪ **Equipping and encouraging employees:**

How are employees being equipped and encouraged to contribute to the initiative?

How do employees need to be upskilled to meet new expectations or engage in new ways of working?

How could reward mechanisms (e.g., performance management) be used to encourage the desired engagement and change?

▪ **Integrating change:**

How are existing processes, policies and ways of working being revised to address the most critical root causes?

Addressing root causes: How do the solutions address the most critical root causes?

Is the initiative set up for rigorous tracking and course correction?

▪ **Course correction:**

How and when will the team pause to evaluate the initiative, to allow for potential issues to be identified early, and course correct along the way?

• **KPI tracking:**

Which KPIs will be indicative of initiative success?

How and when will data and feedback be collected to evaluate progress against goals?





- 1** **Responsabilità e Impegno**
Essere responsabili del rispetto della dignità e della diversità di tutte le persone della nostra organizzazione e della creazione di un contesto lavorativo privo di discriminazioni, molestie e bullismo
- 2** **Consapevolezza**
Garantire che tutte le decisioni e i processi interni che hanno impatto rilevante sulle nostre persone, tra cui la valutazione delle performance, il progresso di carriera, le retribuzioni e il processo di recruiting, siano libere da ogni tipo di discriminazione e pregiudizi inconsci
- 3** **Capacità di ascolto**
Tenere costantemente comportamenti di leadership inclusivi, che valorizzino tutte le prospettive e ascoltino i diversi punti di vista
- 4** **Collaborazione / Condivisione**
Incoraggiare la collaborazione e l'interazione a tutti i livelli per favorire la condivisione di idee, esperienze e conoscenze diverse così da permettere all'organizzazione di trarne un beneficio comune
- 5** **Ambiente di lavoro inclusivo**
Essere intransigenti verso comportamenti o atti discriminatori altrui che mettano a rischio la creazione di un ambiente di lavoro inclusivo