























**Tabella 4**  
**Le iniziative di inclusione lavorativa**

Iniziative
<p><b>Crescita</b></p> <p>Valorizzazione delle competenze tramite programmi di tutoraggio per i senior Formazione e tutoraggio per i nuovi entranti in azienda</p>
<p><b>Decisioni</b></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><b>Economico</b></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><b>Equità</b></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><b>Famiglia</b></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><b>Fragilità</b></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>

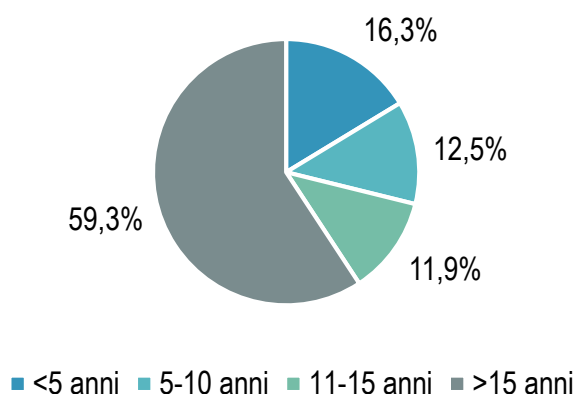
## LE PERCEZIONI DEI DIPENDENTI

### Le caratteristiche del campione

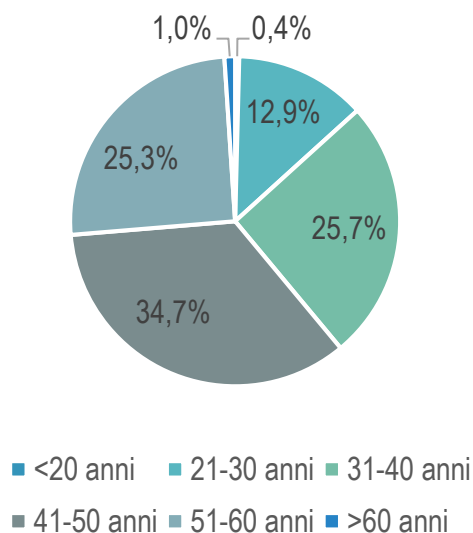
Dal momento che le percezioni e reazioni dei dipendenti nei confronti del tema inclusione lavorativa potrebbero dipendere dalle caratteristiche dei dipendenti stessi, si è deciso di raccogliere i dati circa tali caratteristiche. In particolare, si è cercato di tenere conto dei seguenti aspetti: l'esperienza 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.

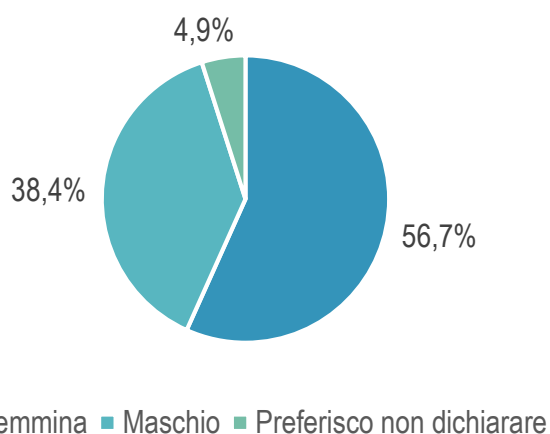
**Figura 3**  
*L'esperienza lavorativa dei dipendenti*



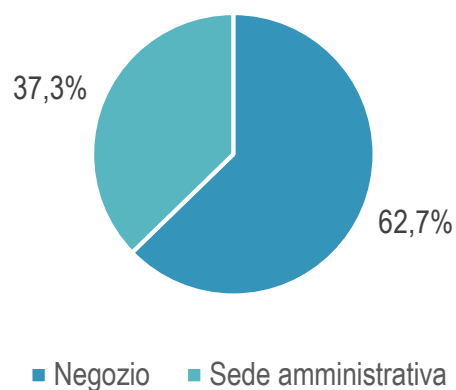
**Figura 4**  
*L'età dei dipendenti*



**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.











---

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**



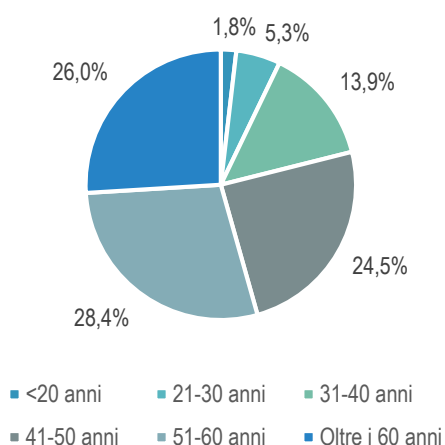
## LE PERCEZIONI DEI CLIENTI

### Le caratteristiche del campione

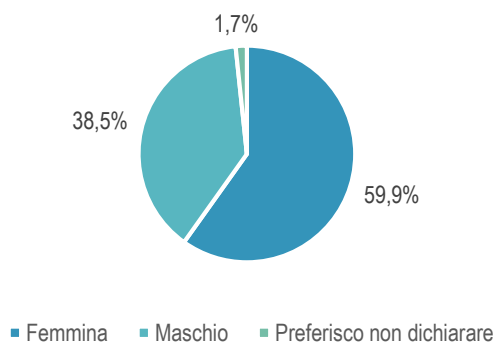
Dal momento che le percezioni e reazioni dei clienti nei confronti del tema oggetto di indagine potrebbero dipendere dalle caratteristiche dei clienti stessi, si è deciso di raccogliere i dati circa tali specificità. In particolare, si è cercato di tenere conto dei seguenti aspetti: l'età anagrafica, 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%).

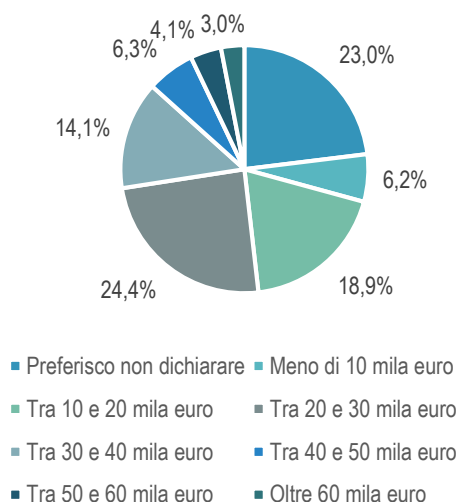
**Figura 12**  
*L'età dei clienti*



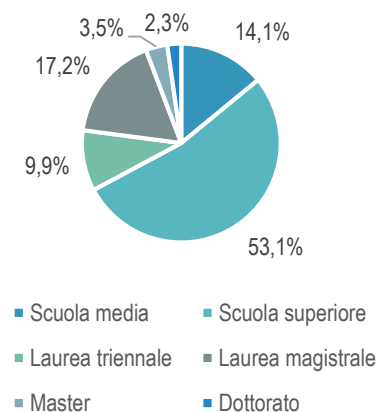
**Figura 13**  
*Il genere dei clienti*



**Figura 14**  
**Il reddito dei clienti**



**Figura 15**  
**Il livello di istruzione dei clienti**



### La concezione di inclusione lavorativa

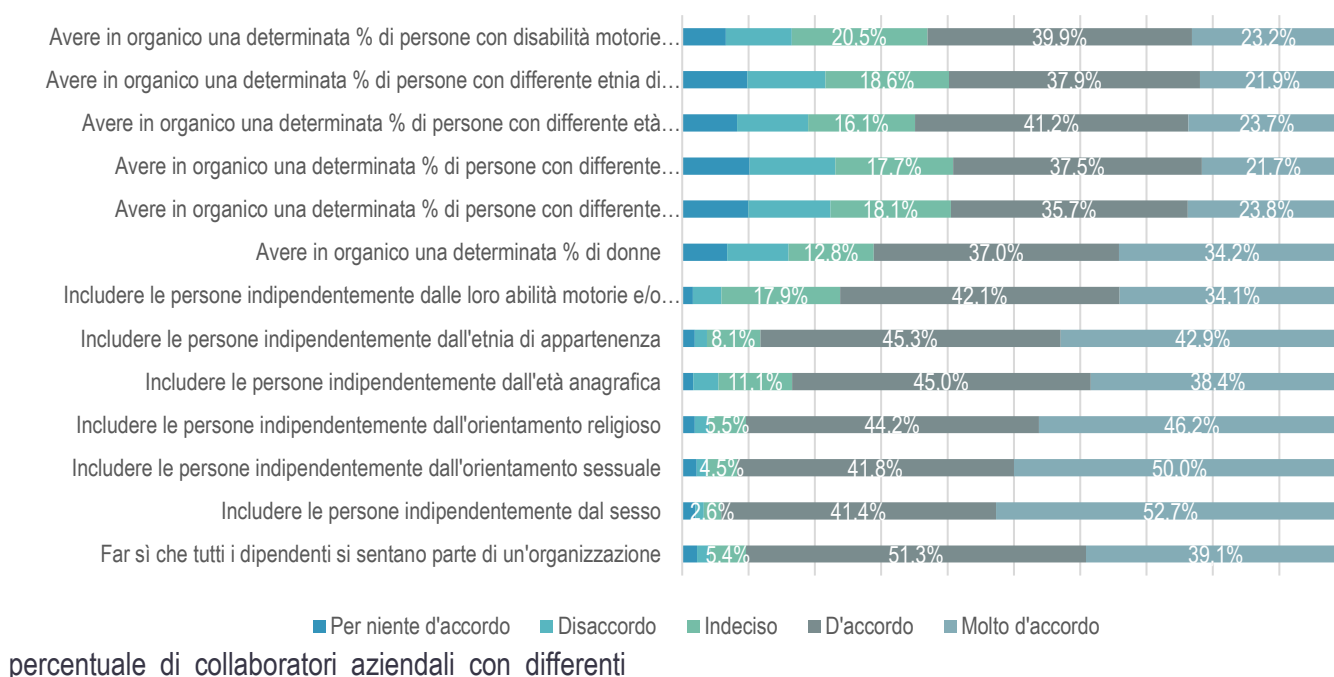
Come viene concepita dai clienti l'inclusione lavorativa? Per rispondere a tale quesito si è deciso di proporre una serie di affermazioni e chiedere il grado di accordo o disaccordo nei confronti di ciascuna affermazione. Nella Figura 16 vengono illustrate le evidenze empiriche a riguardo. Meritevole 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**

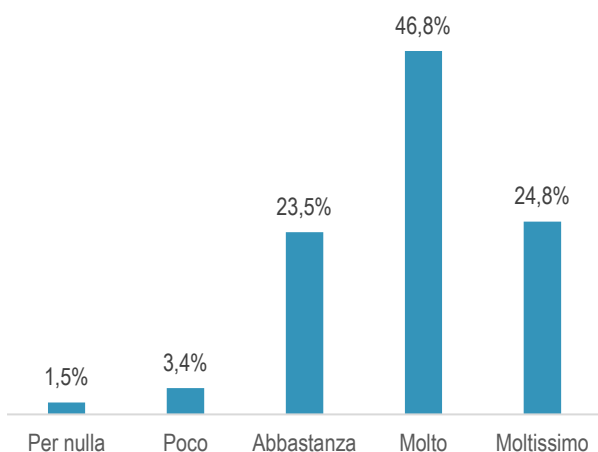


### L'importanza associata all'inclusione e la relativa percezione

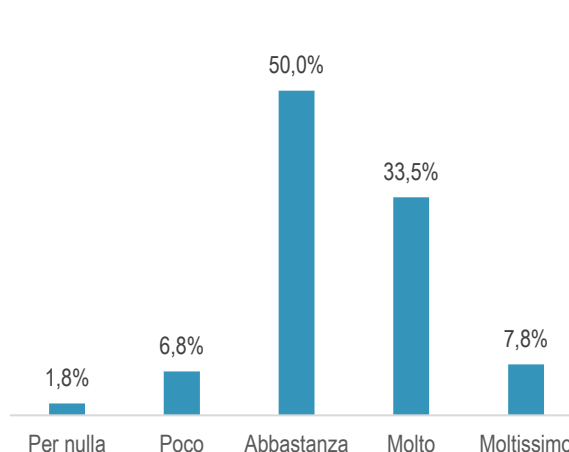
L'inclusione lavorativa è un tema rilevante per i clienti della DMO? Come riportato in figura 17, il 71,6% dei rispondenti ha confermato di considerare l'inclusione lavorativa una tematica molto importante (il 46,8% la considera molto importante e il 24,8% ha risposto "moltissimo"). Tuttavia, il numero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



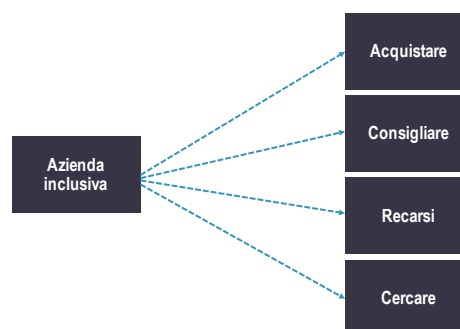
**Tabella 8**  
**Il nesso fra percezione e propensioni comportamentali**

	(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&lt;.01, * p&lt;.05, + p&lt;.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

**Figura 19**  
**La relazione diretta**



riportata in Figura 19.

---

## 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 18 La percezione di inclusione.....	24
Figura 17 L'importanza del tema 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.