

# Le nuove rotte? Parità di genere e attrazione dei talenti

**Lavoro.** Per cogliere le trasformazioni del mercato sempre più aziende sviluppano strategie per un cambiamento strutturale e culturale

**Chiara Altilio**

Le trasformazioni che si registrano nel mercato del lavoro odierno spingono sempre più aziende a sviluppare politiche del personale finalizzate a innescare un cambiamento organizzativo strutturale e culturale. Nell'ambito delle strategie di people management, un ruolo di primo piano è assunto dalle iniziative per promuovere la responsabilità sociale d'impresa attraverso due principali direttrici, spesso interconnesse: l'empowerment femminile e l'attraction/retention dei talenti. In ambedue i casi, ci si propone di investire nel capitale umano promuovendo pratiche innovative sotto il profilo organizzativo e una cultura più inclusiva e attenta ai bisogni dei dipendenti, anche grazie all'adozione di strategie reputazionali attente a tematiche di particolare rilevanza soprattutto per le nuove generazioni.

Dall'analisi degli accordi collettivi aziendali emerge sempre con più frequenza la configurazione delle misure di welfare come strategie per trattenere e attirare dei talenti e per parità di genere, alla luce delle importanti ricadute positive che esse hanno dal punto di

**Investire su un contesto inclusivo senza stereotipi diventa una potente leva competitiva**

vista occupazionale, in termini di miglioramento del clima lavorativo e dell'efficienza e della qualità della prestazione lavorativa.

Dalla rilevazione delle buone pratiche appare chiaro che l'investimento in misure welfare occupazionale rappresenta un driver per la costruzione di un sistema di iniziative integrate volte a migliorare la qualità del lavoro e rafforzare, così, la capacità dell'azienda di attrarre e trattenere i talenti migliori, anche attraverso l'adozione di misure indirizzate a promuovere ambienti di lavoro più equi. Nel dettaglio, le soluzioni adottate dalla contrattazione collettiva sono di varia natura e spaziano dal riconoscimento di misure volte a promuovere la conciliazione vita-lavoro alle misure di welfare aziendale agevolate, fino all'adozione di processi di partecipazione con l'obiettivo di definire percorsi condivisi per la creazione di cultura più inclusiva nelle aziende.

Le misure di welfare di tipo organizzativo sono le più ricorrenti negli accordi aziendali. Tra esse figurano gli strumenti di flessibilità del lavoro, i permessi aggiuntivi e l'integrazione dei congedi, la conversione temporanea al part-time e l'accesso alla banca ore solidale. Di particolare rilievo sono anche le pratiche che mirano a non penalizzare, sotto il profilo economico e professionale, coloro che utilizzano strumenti di conciliazione vita-lavoro. Da quanto punto di vista, si può rinviare all'erogazione dei benefit

aziendali per coloro che lavorano in modalità agile, alla previsione di attività formative specifiche al rientro dal lavoro dopo un lungo periodo di assenza o al computo speciale di alcune tipologie di assenza per la maturazione della retribuzione variabile.

Abbastanza diffuse sono le misure di welfare che godono di particolari agevolazioni fiscali-contributive, generalmente previste in materia di sanità integrativa, previdenza complementare e contributi per la famiglia, in particolare per i figli o per i prestatori di assistenza. Meno ricorrenti sotto il profilo quantitativo sono le iniziative che si promuovono di incidere sulla cultura aziendale, anche nell'ambito di più complesse e articolate politiche di diversità, equità e inclusione, sebbene in crescita nel corso degli ultimi anni.

Anche alla luce degli stimoli provenienti dalle politiche pubbliche adottate a livello internazionale, comunitario e nazionale negli ultimi anni, i temi della parità di genere e dello sviluppo delle politiche di welfare occupazionale sono centrali anche nei sistemi di relazioni industriali. Questo viene confermato anche dalla ricorrenza dei suddetti temi tra quelli oggetto di confronto tra le parti firmatarie, anche attraverso l'istituzione di tavoli di confronto in seno a organismi paritetici. Questi ultimi, oltre ad esser di solito incaricati di valutare l'andamento delle misure di atto o la definizione di ulteriori strumenti, spesso sono titolati a sviluppare strategie promozionali della parità di genere, in particolar modo con attività informative e formative, volte a sostenere direttamente i singoli lavoratori ma anche a sensibilizzare l'intera popolazione aziendale su alcune tematiche. Infatti, il confronto tra parti, soprattutto a livello aziendale, rappresenta spesso una condizione abilitante che favorisce il riconoscimento di politiche di genere, anche come strategia di fidelizzazione e attrazione dei talenti.

Nel futuro saranno sempre maggiori le aziende che dovranno confrontarsi con la necessità di costruire processi aziendali attenti a una maggiore sostenibilità del lavoro, in particolare alla luce delle sensibilità e dei bisogni delle coorti di lavoratori e lavoratrici più giovani, tendenzialmente più attenti a tematiche di inclusione e parità di genere.

Per le organizzazioni del futuro sarà necessario investire anche in strategie volte a incidere sulla creazione di una cultura aziendale più attenta, inclusiva e rispettosa dei bisogni di tutti i dipendenti, nella consapevolezza che il riconoscimento di misure di welfare occupazionale rappresenta, sì, un vantaggio competitivo per le aziende che vogliono essere più resilienti in un mercato del lavoro in profonda trasformazione, ma solo se riconosciute in contesto organizzativo inclusivo, libero da stereotipi (anche di genere).

Ricercatrice Adapt  
© RIPRODUZIONE RISERVATA



## Ascolto, salute, benessere e inclusione: così Poste si prende cura dei suoi lavoratori

**Il caso**  
Le misure

**Cristina Casadei**

Valorizzazione dei talenti e delle generazioni, qualunque sia il loro genere, ma anche inclusione di tutti, a tutti i livelli, compresi quelli manageriali. Dal 2017, quando è arrivato alla guida il ceo Matteo Del Fante, Poste Italiane ha affrontato una profonda trasformazione che ne ha cambiato il volto, anche nell'organizzazione del lavoro. Qualche numero aiuta a capire. Il 53% della forza lavoro è rappresentata da donne, come anche il 47% dei neoassunti. E le donne hanno una importante presenza anche in posizioni di vertice: sono il 46% dei quadri e dirigenti e il 59% dei direttori degli uffici postali. Il gruppo è non solo il primo datore di lavoro in Italia, con 121mila dipendenti, ma si può dire anche che sia il primo recruiter, dato che negli ultimi 8 anni ha fatto 40mila assunzioni,



**MATTEO DEL FANTE**  
Amministratore delegato di Poste Italiane

contribuendo così a creare un migliore equilibrio tra le diverse generazioni presenti in azienda e favorendo l'abbassamento dell'età media, scesa a 32 anni, proprio grazie alle nuove assunzioni e al ricambio generazionale. L'attenzione però non riguarda solo le generazioni più giovani, tant'è che ben il 14% delle persone assunte ha oltre 40 anni. Le opportunità di lavoro si aprono tanto per i più giovani che devono costruire il loro futuro professionale, quanto per chi vuole entrare in un contesto molto dinamico, caratterizzato da forti investimenti in innovazione e in continua trasformazione. Se si guarda alla distribuzione territoriale il gruppo assume in tutta Italia, anche nelle isole, comprese quelle più piccole come Lampedusa, ma va detto che dal punto di vista quantitativo,

i numeri dei nuovi ingressi al Nord sono maggiori di quelli al Sud. Il dato delle assunzioni è importante soprattutto per la responsabilità sociale e umana che contraddistingue il gruppo che si prende cura della qualità del lavoro, della salute e sicurezza e del benessere di migliaia di persone ogni giorno. Da Poste Italiane sottolineano che «le persone sono il fulcro della strategia ed è attraverso di loro che l'azienda contribuisce a creare valore per il Paese».

**Il welfare dell'ascolto**

Se questi sono gli elementi che caratterizzano la popolazione aziendale di Poste Italiane, il welfare è stato creato e potenziato negli anni su misura, pensando proprio ai lavoratori e alle lavoratrici, come del resto evidenzia anche l'ultimo rinnovo del contratto collettivo di lavoro siglato nel 2025. Premesso che il gruppo ha lanciato un programma, Poste Mondo Welfare, che consente di convertire tutto o parte del premio di risultato in beni e servizi attraverso una piattaforma digitale, tutto il sistema si può dire integrato. Poggia su diversi elementi che hanno un unico punto di partenza: l'ascolto, considerato centrale per capire le esigenze della persona a 360 gradi, al di là della sua dimensione lavorativa, nelle diverse età della vita. È così che sono nate le iniziative a favore della genitorialità per dare supporto ai neogenitori e favorire la conciliazione vita lavoro, come per esempio l'integrazione al 100% dell'indennità per il periodo di congedo di maternità e paternità alternativo. Allo stesso modo il gruppo prevede un trattamento economico migliorativo rispetto a quanto previsto dall'Inps e mette a disposizione dei lavoratori, con un contributo a carico dell'azienda, il servizio degli asili PosteBimbi, a Roma e a Bologna, e spazi per il tempo libero, come la Casina Poste a Roma, per promuovere attività ricreative.

**Valorizzazione delle donne**

A proposito di welfare inclusivo il gruppo ha un piano relativo proprio alla leadership femminile, dato anche che la maggioranza dei lavoratori è donna. Per valorizzare la maternità e le competenze che consente di

acquistare anche al lavoro, Poste ha portato avanti il progetto "Mums at work" che offre coaching alle neomamme per aiutarle a bilanciare vita familiare e lavoro. Con il programma Lifed Genitori, Poste Italiane valorizza le competenze soft sviluppate attraverso l'esperienza genitoriale. Molteplici seminari aiutano nell'educazione all'affettività e a prevenire e contrastare il bullismo e il disagio giovanile. A sostegno dei neogenitori c'è poi il fiocco giallo, un vero e proprio pacco regalo, che esiste dal 2023, con cui l'azienda festeggia l'arrivo di un nuovo bambino in famiglia, ma ci sono anche i soggiorni estivi per i figli disabili, periodi di vacanza di 15 giorni in strutture turistiche accessibili per figli e fratelli con disabilità, sostenuti interamente dall'azienda. Nel welfare di Poste Italiane rientra anche Camera con vista, con cui vengono messe a dispo-

sizione dei dipendenti (con specifici requisiti di reddito), gratuitamente, case ristrutturate di proprietà del gruppo, in località prestigiose, come Capri, per una settimana di vacanza anche con i familiari.

**L'attenzione alla salute**

Nell'ampio filone del benessere rientrano molte iniziative dell'azienda. Una è sicuramente rappresentata dai piani di assistenza sanitaria complementare, con consulenze e campagne di sensibilizzazione sulla prevenzione. A Roma Eur, il gruppo ha realizzato un grande centro medico, con prestazioni che vanno da visite specialistiche a esami strumentali ed ecografici, a prezzi convenzionati per i dipendenti. A questo si affiancano iniziative come "Noi siamo qui". È dedicata a chi ha gravi patologie, malattie croniche o si trova in condizioni di vulnerabilità e può richiedere un apposito servizio di coaching inclusivo e la second opinion. Ci sono poi i programmi di engagement per stili di vita salutari, che prevedono anche la partecipazione ad attività sportive, e il supporto psicologico, attraverso un consulto fruibile online, in modo da garantire a tutti i colleghi, sia nelle grandi città che nei piccoli centri, le stesse possibilità.

**La leadership delle 5I**

La valorizzazione di tutti e l'inclusione hanno portato a un nuovo modello di leadership, basato sulle 5I, ossia l'impegno, l'intraprendenza, l'impatto, l'innovazione e l'insieme che indica la collaborazione per condividere competenze e risorse per la costruzione di sinergie in logica di azienda piattaforma e ambienti inclusivi. Il modello di leadership di Poste riporta al fattore centrale del welfare, l'ascolto, perché nasce da una coprogettazione realizzata attraverso analisi e ascolto delle persone. Per la sua definizione sono stati intervistati manager e operativi, giovani talenti e senior sia delle strutture centrali sia territoriali attraverso focus group, per individuare quei comportamenti distintivi necessari per affrontare con successo le sfide del piano. Non è quindi una leadership gerarchica o esclusiva, ma una responsabilità condivisa e diffusa.

**LE CERTIFICAZIONI**

**I riconoscimenti**

Poste italiane ha un lungo elenco di certificazioni e riconoscimenti. Tra le altre, ha anche ricevuto la certificazione "Equal-salary" per la rigorosa applicazione delle politiche retributive senza pregiudizi di genere. La società è entrata a fare parte del Gender equality index, il principale indice internazionale che valuta la qualità delle iniziative aziendali per l'uguaglianza e l'inclusione. A novembre di due anni fa, ha invece ricevuto la certificazione UNI/PdR 125:2022 per la capacità di garantire la parità di genere nell'ambiente di lavoro e l'attestazione ISO 30415 sulla Diversity & inclusion. Nel 2025 ha ricevuto l'attestazione UNI/PdR 159:2024 per l'inclusione lavorativa di persone con disabilità, anche per il suo modello di disability management.