



# Network KPMG in Italia

**Manuale del Sistema di Gestione  
dell'Inclusione, Diversità ed Equità**

ISO 30415:2021

UNI PdR 125:2022

Aprile 2024





Network KPMG in Italia

Manuale del Sistema di Gestione dell'Inclusione, Diversità ed Equità

Aprile 2024

Redatto da:	Mauro Loi	Verificato da:	Fabio Vittori	Approvato da:	Mario Corti
Data di emissione:	16 febbraio 2022	Numero revisione:	03	Data ultima revisione:	18 aprile 2024

#### Storico revisioni

Ver	Data	Modifiche effettuate
0	16 febbraio 2023	Emissione
01	15 maggio 2023	Integrazione UNI PdR 125
02	30 giugno 2023	Chiarimenti relativi all'oggetto di certificazione
03	18 aprile 2024	Nuovi riferimenti procedurali e analisi del contesto



Network KPMG in Italia

Manuale del Sistema di Gestione dell'Inclusione, Diversità ed Equità

Aprile 2024

## Indice

<b>Premessa</b>	<b>2</b>
<b>1 Scopo e campo di applicazione</b>	<b>3</b>
1.1 Obiettivo del documento	3
1.2 Campo di applicazione	3
1.3 Disposizioni di carattere generale	3
1.4 Contesto	4
<b>2 Riferimenti normativi</b>	<b>5</b>
<b>3 Termini e definizioni</b>	<b>6</b>
<b>4 Requisiti del sistema di gestione della diversità, inclusione ed equità</b>	<b>7</b>
4.1 Responsabilità del sistema di gestione	7
4.1.1 Governance	7
4.1.2 Leadership	7
4.1.3 Responsabilità gestionali ed individuali	9
4.2 Framework e caratteristiche del sistema di gestione	10
4.2.1 Rischi e opportunità	11
4.2.2 Piano strategico	12
4.2.3 Obiettivi e traguardi	12
4.2.4 Riesame della direzione	13
4.2.5 Miglioramento	15
4.3 Cultura e strategia	17
4.4 Processo Human Resource	18
4.4.1 Pianificazione della forza lavoro	19
4.4.2 Remunerazione	20
4.4.3 Assunzione	21
4.4.4 Inserimento	22
4.4.5 Tutela della Salute e sicurezza sul Lavoro	23
4.4.6 Apprendimento e sviluppo	24
4.4.7 Gestione delle performance	27
4.4.8 Pianificazione degli avvicendamenti	28
4.4.9 Mobilità	29
4.4.10 Cessazione del rapporto di lavoro	30
4.4.11 Genitorialità, cura	31
4.4.12 Conciliazione dei tempi vita-lavoro (work-life balance)	32
4.5 Progettazione, sviluppo e delivery dei servizi	32
4.6 Gestioni delle relazioni con i fornitori e collaboratori	34
4.7 Relazione con gli stakeholder esterni	34
<b>Allegato 1</b>	<b>35</b>
Principali riferimenti normativi	35



**Network KPMG in Italia**

*Manuale del Sistema di Gestione dell’Inclusione, Diversità ed Equità*

*Aprile 2024*

## **Premessa**

Il presente documento (nel seguito anche “Manuale del Sistema di Gestione dell’Inclusione, Diversità ed Equità”, “MSGID&E” o “Manuale”) descrive i principali elementi di responsabilità sociale previsti e adottati dalle entità del Network KPMG Italia (nel seguito anche “KPMG”) in conformità allo Standard Internazionale UNI ISO 30415:2021 e alla Prassi di Riferimento UNI PdR 125:2022 (nel complesso “le norme”) che ne sottoscrive i contenuti ai fini dell’adozione e attuazione di un Sistema di Gestione dell’Inclusione, Diversità ed Equità (nel seguito “SGID&E”).

Il Manuale costituisce uno strumento di navigazione e di raccordo con gli strumenti e il sistema procedurale di KPMG per orientarsi all’interno del SGID&E e fornisce indicazioni circa le modalità adottate da KPMG per soddisfare i diversi requisiti stabiliti dalla norma.

Nel Manuale sono specificati i requisiti generali che KPMG pone in essere, al fine di:

- dimostrare la propria capacità nella realizzazione di una cultura e di pratiche di diversità, inclusione ed equità;
- dimostrare la propria capacità nel soddisfare i requisiti stabiliti dalle norme di riferimento;
- individuare gli strumenti applicativi del sistema per migliorarne l’efficacia e assicurare la conformità ai requisiti applicabili.

Il presente Manuale si correla agli obiettivi del network internazionale previsti per la categoria “People” ove è fissato l’obiettivo di “Creare un ambiente sicuro, inclusivo e una cultura dei valori guida per tutte le persone”.



Network KPMG in Italia

Manuale del Sistema di Gestione dell'Inclusione, Diversità ed Equità

Aprile 2024

## 1 Scopo e campo di applicazione

### 1.1 Obiettivo del documento

Obiettivo del presente documento è quello di definire gli indirizzi, i principi di riferimento, gli strumenti gestionali e di governo e gli impegni relativi ai temi di Diversità e Inclusione per le entità appartenenti al Network di KPMG Italia dove, quali elementi di diversità, il Network considera genere, orientamento e identità sessuale, disabilità, stato di salute, origine etnica, nazionalità, opinioni politiche, categoria sociale di appartenenza e ogni altro elemento di diversità rappresentato nella Politica adottata dalle entità del Network.

La promozione e la realizzazione di una cultura e di pratiche di diversità, inclusione ed equità sono considerate essenziali per guidare e gestire il cambiamento e l'innovazione responsabilmente, in linea con i principi affermati dalla Politica adottata dalle entità del Network.

### 1.2 Campo di applicazione

Il presente Manuale descrive i principali elementi del Sistema di Gestione dell'Inclusione, Diversità & Equità (nel seguito SGID&E) che il Network KPMG ha sviluppato per soddisfare i requisiti dello Standard UNI ISO 30415 e della Prassi di Riferimento UNI PdR 125:2022.

Il campo di applicazione generale del Sistema di Gestione dell'Inclusione, Diversità & Equità riguarda la:

***Erogazione di servizi professionali alle imprese: Revisione contabile, Consulenza, Formazione, Information Technology forniti attraverso le legal entity del network.***

Ciascuna entità del Network concorre per competenza allo sviluppo dei servizi in ambito anche prestandoli a favore del Network stesso. Maggiori dettagli sull'operatività specifica nei paragrafi seguenti.

Il SGID&E si applica a tutte le entità del Network KPMG in Italia.

Le responsabilità della conformità del presente sistema di gestione alle norme di riferimento sono attribuite all'interno di ciascuna entità e sono descritte nel paragrafo 4.1 "Responsabilità del sistema di gestione" del presente elaborato.

### 1.3 Disposizioni di carattere generale

Le entità del Network KPMG Italia riconoscono che il rispetto delle diversità, l'inclusione e l'equità siano principi fondamentali di creazione di valore per il Network. L'applicazione coerente di questo principio deve essere pertanto promossa e realizzata nei progetti, programmi interni ed esterni, nonché nei comportamenti individuali di ciascuna persona.

Le entità del Network KPMG Italia sostengono fermamente l'importanza di una cultura aziendale priva di ogni forma di discriminazione. Promuove la valorizzazione delle diversità e monitora il rischio che si generi e alimenti un ambiente di lavoro intimidatorio od ostile.

Le entità del Network KPMG Italia riconoscono e promuovono l'importanza della cooperazione a tutti i livelli e in qualunque Funzione aziendale, Line of Services/Business Unit, affinché la cultura dell'inclusione possa essere pienamente sostenuta, condivisa e realizzata.

Le entità del Network KPMG Italia ritengono importante incoraggiare, da un lato, l'adozione di comportamenti inclusivi da parte di ogni persona indipendentemente da ruolo e livello organizzativo e, dall'altra, incorporare una prospettiva di inclusione nelle proprie decisioni organizzative, nella strategia e nella cultura aziendale.



#### Network KPMG in Italia

Manuale del Sistema di Gestione dell'Inclusione, Diversità ed Equità

Aprile 2024

Le entità del Network KPMG Italia, consapevoli che la promozione di una cultura orientata alla Diversità, all'Inclusione e all'Equità è un processo graduale che richiede un impegno continuativo e una presa di coscienza collettiva, si propone di sviluppare percorsi e strumenti utili, in primo luogo in termini di formazione, comunicazione e sensibilizzazione, perché, in maniera capillare e costante, si attuino comportamenti pienamente inclusivi, a livello individuale, di Funzione aziendale, Line of Services/Business Unit, singole entità e Network.

## 1.4 Contesto

L'analisi di contesto effettuata del Network KPMG Italia considera i fattori interni, i fattori esterni e le esigenze portatori di interesse.

I **fattori interni** si riferiscono alle caratteristiche strutturali del Network e la relativa individuazione è facilitata considerando valori, cultura, prestazioni dell'organizzazione.

I **fattori esterni** sono individuati analizzando le opportunità e le minacce che giungono dall'esterno e che possono riguardare a titolo esemplificativo e non esaustivo la normativa, l'innovazione tecnologica, la concorrenza, il tessuto socioculturale ed economico, etc.

Per il dettaglio dell'analisi del contesto sviluppata per il Network KPMG, si rimanda al documento di riferimento (Analisi di contesto Network KPMG).

I **portatori di interesse** (nel seguito anche "stakeholder") interni ed esterni contribuiscono al raggiungimento degli obiettivi di sviluppo e strategici definiti, le cui esigenze ed aspettative influenzano l'organizzazione e lo svolgimento delle attività.

L'individuazione delle esigenze dei portatori di interesse è trattata in specifico documento a cui si rimanda.



**Network KPMG in Italia**

*Manuale del Sistema di Gestione dell'Inclusione, Diversità ed Equità*

*Aprile 2024*

## **2 Riferimenti normativi**

Le entità del Network KPMG si impegnano a rispettare i requisiti stabiliti dalla Norma ISO 30415, dalla Prassi di Riferimento UNI PdR 125:2022 e dalle pertinenti norme di legge applicabili.

L'Allegato 1 raccoglie i principali riferimenti normativi di interesse; l'elenco ivi contenuto è aggiornato autonomamente secondo necessità.



*Network KPMG in Italia*

*Manuale del Sistema di Gestione dell'Inclusione, Diversità ed Equità*

*Aprile 2024*

### **3 Termini e definizioni**

Se non diversamente indicato, nel presente Manuale vengono adottate le definizioni e la terminologia dello Standard UNI ISO 30415:2021 e della UNI PdR 125:2022.





Network KPMG in Italia

Manuale del Sistema di Gestione dell'Inclusione, Diversità ed Equità

Aprile 2024

## 4 Requisiti del sistema di gestione della diversità, inclusione ed equità

### 4.1 Responsabilità del sistema di gestione

#### 4.1.1 Governance

Le entità del Network KPMG ritengono che la valorizzazione delle diversità, l'affermazione dell'inclusione e la creazione di un clima di fiducia rappresentino elementi imprescindibili per ottenere risultati di eccellenza e sostenibili nel tempo. In ciascuna entità i membri dell'Alta Direzione assumono la responsabilità dell'equità, dell'inclusione e della non discriminazione, attraverso l'esemplarità dei loro comportamenti e intervenendo ogni qualvolta siano a conoscenza di condotte non ispirate a tali principi e adottano il sistema di gestione della diversità, inclusione ed equità.

#### 4.1.2 Leadership

Al fine di diffondere in maniera capillare i valori di diversità, inclusione ed equità, Le entità del network KPMG hanno istituito una specifica struttura di governance dedicata a sviluppare e gestire in logica di miglioramento continuo gli aspetti di Diversity & Inclusion a livello di network nazionale (in seguito anche Diversity Inclusion & Equity - ID&E). Nell'ambito del sistema di Governance in ambito ID&E. In particolare:

- gli **organi direttivi** (es. "Consiglio di Amministrazione") di ciascuna entità del Network KPMG Italia indirizzano i principi di ID&E, validano la Politica e individuano un rappresentante dell'entità per le tematiche di diversità ed inclusione;
- il **Rappresentante dell'organo direttivo** (es. Presidente del Consiglio di Amministrazione) di ciascuna entità del Network KPMG Italia, nomina il soggetto indicato dall'organo direttivo quale rappresentante della entità per le tematiche di ID&E (nel seguito anche "PID&E");
- il **Senior Partner** del Network KPMG nomina il PIC Human Resources del Network KPMG referente del Network per le tematiche di ID&E.

##### 4.1.2.1 Inclusion, Diversity & Equity Committee

Al fine di diffondere in maniera capillare i valori di diversità, inclusione ed equità, il Network KPMG ha definito una struttura di leadership dedicata a queste tematiche, l'**Inclusion, Diversity & Equity Committee** (nel seguito anche "ID&E Committee" - [About US Inclusion, Diversity & Equity \(kpmg.com\)](https://www.kpmg.com/About-Us/Inclusion-Diversity-&Equity))

Obiettivo dell'ID&E Committee è quello di definire i principi e gli obiettivi di ID&E del Network KPMG in Italia.

All'ID&E Committee sono attribuite le competenze previste dalla Prassi di Riferimento UNI PdR 125:2022 per il "Comitato Guida".

In particolare, a tale Comitato è attribuita la responsabilità di:

- stabilire i principi di diversità, inclusione ed equità di opportunità;
- riunirsi periodicamente e formulare proposte di strategia in materia di diversità, inclusione ed equità di opportunità, definendo iniziative, target e piano di azione;
- definire e approvare gli obiettivi da raggiungere in materia ID&E, coerentemente con la strategia approvata, nonché integrare o modificare quanto stabilito in linea con l'evoluzione del contesto e delle esigenze aziendali;

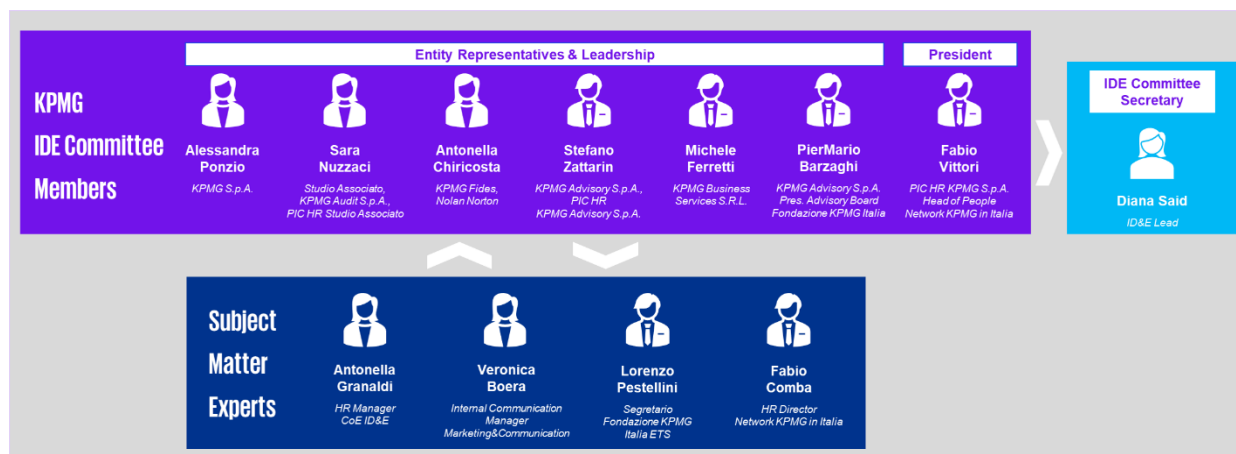
- essere promotore e portavoce delle già menzionate tematiche all’interno del Network, a tutti i livelli;
- garantire che i principi di ID&E siano integrati nei sistemi, politiche, processi e pratiche adottate dalle entità del Network;
- vigilare sui processi in merito alla People Journey di tutte le persone che operano nel Network KPMG;
- acquisire, valutare ed indirizzare gestionalmente eventuali segnalazioni sui comportamenti non conformi alla Politica e gestire i follow up;
- attribuire la responsabilità per il raggiungimento degli obiettivi definiti a coloro che guidano le aree funzionali del Network.

Il Comitato valuta le iniziative, le attività e gli indirizzi che gli vengono sottoposti considerandone i rischi e le opportunità/benefici in linea con i principi ID&E e visiona i dati in merito alle dimensioni della diversità per attuare misure volte all’implementazione di soluzioni coerenti alla strategia.

L’ID&E Committee è costituito da soci delle entità del Network con competenze in ambito HR e Sostenibilità ed è presieduto dal Head of People del Network; è dotato di una propria struttura amministrativa per l’esercizio delle proprie attività, è ha individuato un soggetto esterno al comitato a cui sono attribuite le funzioni di Segretario (“Segretario ID&E”).

Al fine di supportare l’ID&E Committee, sono stati individuati, in ragione del ruolo interno conferito nel network, dei **Subject Matter Expert** in ambito ID&E in possesso di idonea esperienza, conoscenza, competenza.

La costituzione dell’ID&E Committee è rappresentata graficamente nella figura seguente.



I Subject Matter Expert sono individuati e formalmente nominati dal Senior Partner del Network KPMG e ad essi sono attribuite le seguenti responsabilità attuative delle indicazioni dell’ID&E Committee:

- identificare e analizzare i dati sulla diversità per misurare gli impatti;
- identificare i criteri e le misure associate per la ID&E che sono rilevanti per l’organizzazione;
- valutare l’impatto delle politiche, dei processi e delle pratiche sullo sviluppo di un posto di lavoro inclusivo, compreso il movimento di persone verso, attraverso e in uscita dall’organizzazione, e di altri stakeholder;
- revisionare e rendicontare, lo stato e i progressi rispetto agli obiettivi di D&I identificati, includendo la valutazione del rischio e delle opportunità e ogni raccomandazione per il cambiamento e l’inclusione;



#### Network KPMG in Italia

Manuale del Sistema di Gestione dell'Inclusione, Diversità ed Equità

Aprile 2024

- condividere conoscenze, abilità e competenze in materia di ID&E e fornire supporto e guida su politiche, processi e pratiche che promuovano una cultura organizzativa diversificata e inclusiva;
- dimostrare comportamenti inclusivi e creare modelli di riferimento degli stessi;
- distribuire risorse per rispondere a opportunità, rischi, vincoli e sfide al fine di raggiungere gli obiettivi di ID&E definiti dall'ID&E Committee; promuovere un posto di lavoro inclusivo e diversificato consentendo l'accesso e gli adeguamenti per aumentare la partecipazione di gruppi demograficamente sottorappresentati;
- garantire che le politiche, i processi, le pratiche e le decisioni relative alle persone, quando entrano nell'organizzazione, si muovono al suo interno e vi escono, siano basati su prove e supportati da controlli e disposizioni equilibrate per mitigare gli effetti del pregiudizio, includendo ogni tecnologia esistente ed emergente;
- promuovere i principi e gli obiettivi di ID&E definiti in tutte le fasi del ciclo di vita della gestione delle risorse umane;
- agevolare i canali di comunicazione aperti in modo da ricevere prospettive diverse con rispetto e senza pregiudizio;
- consentire un ambiente sicuro per sollevare questioni, preoccupazioni e reclami relativi alla ID&E, e garantire che le politiche, i processi e le pratiche siano applicati in modo imparziale a tutti gli stakeholder, compresi coloro che denunciano le irregolarità;
- garantire che i commenti degli stakeholder siano presi in considerazione durante il monitoraggio dell'attuazione di politiche, processi e pratiche per identificare gli impatti, i risultati, le sfide, i vincoli e le tendenze della ID&E;
- promuovere i principi e gli obiettivi di ID&E dell'organizzazione attraverso disposizioni contrattuali con la catena di fornitura, relazioni con clienti e le comunità e altri stakeholder esterni.

### 4.1.3 Responsabilità gestionali ed individuali

Fermo restando le responsabilità di cui sopra, ciascuna persona del Network KPMG a livello di funzione, Line of Services/Business Unit, nel proprio agire quotidiano, è tenuta ad impegnarsi, con coerenza e trasparenza, a mettere in pratica i valori di KPMG, nonché i principi definiti nella Politica, al fine di rispettare, promuovere e valorizzare le diversità e di realizzare costantemente azioni finalizzate alla loro massima inclusione. In particolare:

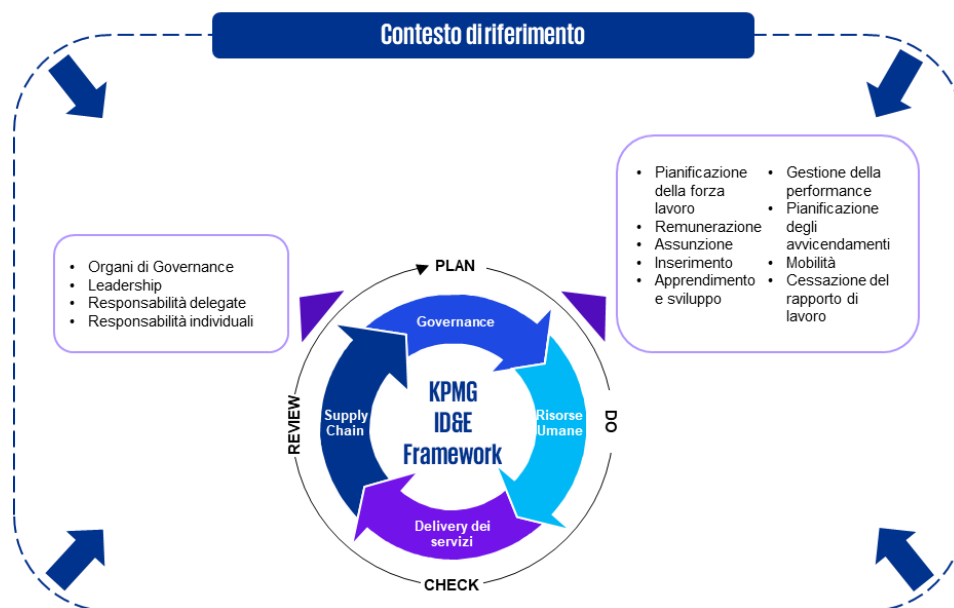
- Il **Management** (Associate Partner/Director, Senior Manager, Manager) di ciascuna Line of Services/Business Unit del Network KPMG, ha il compito di agire d'esempio rispetto ai principi di ID&E definiti dal Network KPMG e di diffonderli attivamente sia al proprio interno che verso l'esterno. Ciò premesso, tutti i membri del Management Group sono tenuti a intervenire di fronte a violazioni dei principi di ID&E, anche avvalendosi del supporto della funzione Human Resources. In questo quadro il Management ha la responsabilità di:
  - riconoscere le diversità presenti all'interno dei team;
  - comprendere il diverso e specifico contributo che ciascun componente del team può esprimere, premiandone il merito in tutti i processi di valutazione;
  - creare la condizione organizzativa per cui ciascun componente del team possa esprimere il proprio contributo e il proprio potenziale anche nel rispetto di esigenze personali di conciliazione e work life integration, creando un clima aperto all'espressione di tutte le componenti;

- assicurare che sia garantita l'equità di trattamento, l'inclusione e la non discriminazione nei luoghi di lavoro a ogni livello e intervenire prontamente ogni qualvolta venga a conoscenza di comportamenti che non garantiscono il rispetto dell'altro;
- promuovere, a cascata tra i propri collaboratori, i principi di ID&E definiti dal Network KPMG.
- Ciascuna persona ha la responsabilità di:
  - rispettare i diritti e la dignità di ogni persona, agendo in prima linea per rendere concreti i principi etici di correttezza, lealtà e integrità;
  - riconoscere, accettare, promuovere e valorizzare la diversità a tutti i livelli e in tutti i contesti, contribuendo a instaurare sempre un clima di lavoro che promuova il confronto, la collaborazione, la partecipazione dell'altro, per la generazione di idee e soluzioni;
  - comunicare in modo chiaro e coerente, facendo attenzione a modulare la propria comunicazione (lingua, stile, vocabolario) in funzione dell'altro, rimuovendo gli ostacoli alla partecipazione attiva di tutte le persone, siano essi colleghi, clienti o fornitori;
  - allenarsi a riconoscere e ad agire sui propri pregiudizi di cui si è consapevoli e meno consapevoli, in particolare nei rapporti con gli altri (es. colleghi, clienti, fornitori).

Il personale del Network KPMG è tenuto a segnalare ogni comportamento discriminatorio o contrario ai principi previsti nella Politica anche avvalendosi della "KPMG International hotline" (disponibile sul sito di KPMG, nella sezione "KPMG Hotline"). Il sistema di gestione delle segnalazioni garantisce, in ogni fase, la riservatezza del contenuto della segnalazione (incluse le informazioni su eventuali segnalati) e dell'identità del segnalante, fatti salvi gli obblighi di legge.

## 4.2 Framework e caratteristiche del sistema di gestione

Il Sistema di Gestione della ID&E del Network KPMG è progettato, implementato ed aggiornato per rispondere ai requisiti della ISO 30415:2021 e della Prassi di Riferimento UNI PDR 125:2022 e per attuare il Piano Strategico di cui al successivo punto 4.2.2.





#### Network KPMG in Italia

Manuale del Sistema di Gestione dell'Inclusione, Diversità ed Equità

Aprile 2024

Esso è costituito da un insieme di informazioni documentate, coordinate dal presente manuale, definite, a livello di Network e/o di singola entità anche in recepimento di "direttive" del Network Internazionale, con lo scopo di fornire elementi illustrativi delle modalità di attuazione dei principi di ID&E e di eventuali strumenti di monitoraggio.

Gli organi direttivi di ciascuna entità del Network KPMG indirizzano i principi di ID&E, validano la Politica e individuano un rappresentante dell'Alta Direzione per le tematiche di diversità ed inclusione.

In aggiunta, il Network KPMG, al fine di diffondere in maniera capillare i valori di diversità, inclusione ed equità, ha istituito un presidio organizzativo dedicato a tali tematiche, l'Inclusion, Diversity & Equity Committee. Altresì, è stato istituito percorsi di Coaching e Smart Lab Leadership Inclusiva, al fine di diffondere a tutti gli Alti Dirigenti (membri dei comitati di gestione) gli obiettivi di DI&E definiti.

Quale ulteriore impegno verso tali temi, il Network KPMG ha previsto nella propria intranet una pagina dedicata alla ID&E, in cui sono pubblicati tutti gli eventi/iniziativae sponsorizzate dall'ID&E Committee.

### 4.2.1 Rischi e opportunità

Le entità del Network KPMG garantiscono un impegno costante verso la diversità, l'inclusione e l'equità (ID&E), al fine di affrontare con responsabilità e come opportunità di miglioramento le eventuali disuguaglianze che possono presentarsi nei/nelle propri/e:

- sistemi;
- politiche;
- processi;
- pratiche organizzative.

Pertanto, riconoscere e sfruttare ID&E può essere cruciale per le entità del Network KPMG che hanno come obiettivo l'accrescimento dell'innovazione e il miglioramento della propria resilienza, sostenibilità e reputazione.

La promozione di una cultura organizzativa diversificata e inclusiva può consentire alle persone, indipendentemente dall'identità, dal contesto o dalle circostanze, ad accedere al lavoro e sviluppare conoscenze, abilità e capacità fondamentali per il loro sviluppo e benessere personale.

L'identificazione e la valutazione dei rischi e delle opportunità, compresi quelli relativi all'uso di tecnologie e sistemi automatizzati, si basano sui prerequisiti di ID&E, quali:

- riconoscere la diversità;
- governare efficacemente;
- agire in modo responsabile;
- lavorare e comunicare in modo inclusivo;
- sostenere e difendere la ID&E.

fondamentali per lo sviluppo del SGID&E delle entità del Network KPMG.

KPMG ha definito una metodologia per la valutazione dei rischi di ID&E. Per ciascun rischio identificato, la valutazione effettuata tiene conto altresì di eventuali impatti di non conformità alla normativa di riferimento applicabile di cui all'Allegato 1.



Network KPMG in Italia

Manuale del Sistema di Gestione dell'Inclusione, Diversità ed Equità

Aprile 2024

La valutazione di cui sopra è integrata nel Piano Strategico previsto dalla Prassi di Riferimento UNI PdR 125 definito dal ID&E Commette.

#### 4.2.2 Piano strategico

Il ID&E Commette predispone il Piano Strategico con il supporto dei **Subject Matter Expert** e delle competenti funzioni tra cui:

- HR;
- Certification e Management Systems;
- Purchasing & Facility Management;
- Marketing.

Detto Piano è definito considerando:

- politica adottata;
- processi aziendali correlati ai temi relativi alla parità di genere;
- rischi e opportunità (ove presenti).

In esso sono stabiliti

- piano degli obiettivi (che devono essere semplici, misurabili, raggiungibili, realistici);
- responsabilità di attuazione;
- azioni decise per colmare i gap.

Come detto il piano viene attuato dal Network KPMG su impulso del ID&E Commette attraverso lo strumento del Sistema di Gestione della Diversità, Inclusione ed Equità. Sulla base di quanto oggetto del piano strategico il sistema prevede requisiti relativi a:

- Selezione ed assunzione (recruitment);
- Gestione della Carriera;
- Equità Salariale;
- Genitorialità, cura;
- Conciliazione dei tempi di vita - lavoro (Work - life balance);

Attività di prevenzione di ogni forma di abuso fisico, verbale, digitale (molestia) sui luoghi di lavoro.

Il Piano Strategico è condiviso con l'alta direzione delle Entità del Network e viene mantenuto aggiornato nel tempo. Il Piano Strategico costituisce elemento in uscita del Riesame di Direzione ed è trasmesso alla commissaria delle pari opportunità.

#### 4.2.3 Obiettivi e traguardi

Creare un ambiente di lavoro inclusivo, equo e che rispetta, incoraggia e valorizza le diversità è una priorità strategica delle entità del Network KPMG che hanno tra i propri obiettivi quello di contribuire a creare un futuro migliore.



#### Network KPMG in Italia

Manuale del Sistema di Gestione dell'Inclusione, Diversità ed Equità

Aprile 2024

Per garantire che i principi e gli obiettivi di ID&E delle entità del Network KPMG siano allineati con la visione, missione, valori e strategia, il Management garantisce la rendicontazione della valutazione di opportunità e rischi di ID&E dell'organizzazione, la revisione delle prestazioni e i progressi nel raggiungimento degli obiettivi di ID&E, integrati tra gli obiettivi di Network, e l'impatto dei relativi risultati.

Pertanto, l'Alta Direzione del Network KPMG:

- designa le responsabilità ID&E a funzioni competenti, al fine di garantire che il sistema sia pertinente, sviluppato e mantenuto nel tempo;
- garantisce che i dirigenti delle entità del Network KPMG esprimano il loro impegno a sponsorizzare, sviluppare e sostenere l'inclusione, la diversità e l'equità come valori unici che completano e arricchiscono le persone del network;
- integra i principi e gli obiettivi della cultura ID&E aziendale nelle politiche, nei processi e nelle pratiche organizzative;
- fissa precisi obiettivi per ogni fase lavorativa delle donne all'interno delle organizzazioni;
- identifica le misure di ID&E che sono rilevanti per le entità del Network KPMG e utilizza i dati della forza lavoro aggregata e segmentata, eventualmente anche di altri stakeholder, per valutare i progressi;
- allinea gli obiettivi delle entità del Network KPMG, delle Line of Services/Business Unit del Network KPMG agli obiettivi di ID&E;
- identifica, monitora e affronta i rischi, le sfide e i vincoli di ID&E ottimizzandone le opportunità;
- revisiona piani, sistemi, tecnologie, politiche, processi e pratiche per garantire che gli obiettivi ID&E siano imparziali, equi e non abbiano un impatto negativo sulle persone del Network KPMG;
- raccoglie dati sulla forza lavoro ed eventualmente altre percezioni degli stakeholder circa l'impegno delle entità del Network KPMG per la ID&E, anche attraverso interviste, survey ed altri sistemi utili allo scopo;
- misura in modo chiaro e standardizzato i progressi realizzati, esaminando i risultati e gli impatti della ID&E relativi all'approvvigionamento e alla fornitura di beni e servizi ed eventualmente alle interazioni con gli stakeholder esterni;
- esamina periodicamente gli obiettivi di ID&E, al fine di garantire l'allineamento degli stessi con la visione, la missione e la strategia implementata dalle entità del Network KPMG, nonché con il contesto organizzativo; e
- rendiconta periodicamente e condivide, durante il Riesame della Direzione, i progressi compiuti nel raggiungimento degli obiettivi di ID&E delle entità del Network KPMG;
- certifica i risultati raggiunti seguendo processi qualificati e trasparenti.

#### 4.2.4 Riesame della direzione

Le entità del Network KPMG pianificano annualmente il riesame di direzione, attraverso il quale si valuta l'adeguatezza e l'efficacia del proprio SGID&E e garantire che esso sia adeguato ai cambiamenti aziendali, alle nuove esigenze delle parti interessate e alle normative di riferimento.



**Network KPMG in Italia**

*Manuale del Sistema di Gestione dell'Inclusione, Diversità ed Equità*

*Aprile 2024*

Per quanto sopra esposto, si considerano i seguenti requisiti di input minimi al Riesame di Direzione:

- analisi dei risultati delle review interne ed esterne e comprensione dello stato delle azioni derivanti da precedenti riesami;
- verifica delle prestazioni e dello stato del SGID&E nella sua globalità, anche attraverso l'analisi dei cambiamenti nei fattori interni ed esterni (esigenze ed aspettative delle parti interessate, requisiti legali ed altri, rischi ed opportunità), la verifica del grado di realizzazione della politica e degli obiettivi, della valutazione dei rischi ed opportunità/valutazione impatti ID&E;
- verifica dell'efficacia dei processi e della gestione del SGID&E rispetto ai bisogni, desideri e aspettative manifestate dal personale, dai clienti, dagli altri stakeholders e dalla partnership aziendale;
- controllo dell'efficacia delle azioni correttive attuate;
- verifica delle azioni di miglioramento intraprese;
- valutazione dell'andamento degli indicatori misurati e delle possibilità di raggiungimento degli obiettivi ID&E pianificati;
- valutazione dell'adeguatezza delle risorse impegnate nelle attività;
- monitoraggio delle evoluzioni del contesto di riferimento nel quale operano le entità del Network KPMG in ambito;
- fornitura di un framework di riferimento per la pianificazione annuale degli obiettivi ID&E;
- valutazione delle comunicazioni pertinenti con le parti interessate, inclusi i reclami e le opportunità per il miglioramento continuo.

La frequenza del riesame può modificare, rispetto a quanto riportato all'inizio del paragrafo, in relazione a particolari condizioni, quali ad esempio i risultati di verifiche ispettive, del monitoraggio dei processi, del rilevamento di dati statistici o presenza di non conformità o incidenti/reclami ID&E particolarmente rilevanti.

Durante le riunioni di riesame devono essere prese decisioni e definite azioni in merito a:

- mantenimento dell'idoneità, adeguatezza ed efficacia del SGID&E verso il conseguimento dei risultati attesi;
- opportunità di miglioramento continuo;
- esigenze di modifica del SGID&E, includendo la politica e il grado di raggiungimento degli obiettivi di miglioramento;
- nuovi indicatori ID&E da monitorare in ottica di miglioramento continuativo;
- adeguatezza delle risorse e pianificazione delle azioni necessarie al raggiungimento degli obiettivi individuati;
- qualsiasi implicazione per gli indirizzi strategici dell'entità del Network KPMG.

I risultati attesi, al fine di definire l'efficacia del SGID&E, gravitano, a titolo esemplificativo e non esaustivo, attorno:

- alla dimostrazione dell'impegno per la ID&E, delle responsabilità di rendere conto e delle responsabilità chiaramente definite da parte dell'organismo di governance delle entità del Network KPMG e dei suoi dirigenti;





#### Network KPMG in Italia

Manuale del Sistema di Gestione dell'Inclusione, Diversità ed Equità

Aprile 2024

- all'individuazione di opportunità e dei rischi strategici, nonché alla definizione, soddisfacimento e monitoraggio della priorità di attuazione degli stessi;
- agli obiettivi di D&I individuali, delle Line of Services/Business Unit del Network KPMG che supportano la visione, la missione, i valori e la strategia delle entità del Network KPMG;
- alla partecipazione dell'attuazione delle attività di ID&E e al supportano per il raggiungimento degli obiettivi di D&I, da parte dei dirigenti delle entità del Network KPMG, della forza lavoro e degli altri stakeholder consapevoli delle aspettative organizzative;
- alle politiche e alle pratiche imparziali ed eque, applicate in modo coerente e considerano le rispettive esigenze della più ampia gamma di persone e di stakeholder;
- alla composizione della forza lavoro considerando tutti i livelli, tutte le entità del Network KPMG, tutte le Line of Services / Business Unit, tutte le sedi dislocate sul territorio nazionale, tale per cui si possa considerare rappresentativa delle comunità in cui opera e serve l'organizzazione;
- alle pratiche di sviluppo della ID&E all'interno della catena di fornitura, influenzate positivamente;
- a tutti i membri della forza lavoro che riconoscono e contribuiscono il raggiungimento degli obiettivi di ID&E;
- alla forza lavoro e agli altri stakeholder informati su base periodica e sistematica in merito all'evidenza dei progressi nel raggiungimento degli obiettivi di ID&E;
- alla strategia di D&I attuata con successo e producendo risultati positivi per le entità del Network KPMG, per la forza lavoro, per i clienti, per i partner della catena di fornitura e per eventuali altri stakeholder.

#### 4.2.5 Miglioramento

Le entità del Network KPMG verificano l'efficacia dell'approccio adottato principalmente attraverso strumenti dedicati, che consistono in procedure di identificazione e valutazione periodica dei rischi di ID&E, un sistema di segnalazione delle violazioni, un sistema sanzionatorio e attività di dialogo con gli stakeholder.

Al fine di poter monitorare nel tempo l'effettiva realizzazione dei principi di ID&E espressi nella Politica, il Network KPMG ha definito specifici set di indicatori (KPI), al fine di consentire la misurazione, il monitoraggio e la comunicazione della situazione di partenza, i progressi e i risultati raggiunti, a sostegno del cambiamento culturale in tema di Diversità, Inclusione ed Equità.

Gli indicatori di monitoraggio sono aggiornati e integrati nel tempo in funzione di evoluzioni normative e regolamentari e/o di eventuali esigenze di carattere gestionale.

Il sistema di monitoraggio è basato sulla misurazione di indicatori ID&E, la cui scelta avviene a seguito:

- della definizione dei processi impattanti su ID&E;
- della individuazione di eventuali rischi e/o opportunità;
- dell'identificazione dei controlli implementati per il trattamento dei rischi ID&E.

Le misure rilevanti per le entità del Network KPMG, analizzate per dimensione della diversità aggregata e segmentata, includono:

- cambiamenti nelle opportunità di ID&E identificate e nelle valutazioni del rischio;



#### Network KPMG in Italia

Manuale del Sistema di Gestione dell'Inclusione, Diversità ed Equità

Aprile 2024

- efficacia delle attività nel raggiungimento degli obiettivi di ID&E rispetto ai dati di riferimento, all'allocazione delle risorse e alle sfide e ai vincoli individuati;
- efficacia del coinvolgimento organizzativo di tutti gli stakeholder in relazione alla ID&E;
- impatto dell'impegno della dirigenza per la ID&E sulla consapevolezza della forza lavoro e di altri stakeholder in merito agli obiettivi e alle attività di ID&E;
- accessibilità dell'informazione ed efficacia dei metodi e dei mezzi di comunicazione;
- tendenze identificate da commenti richiesti e non richiesti sugli obiettivi e sulle attività di ID&E;
- percentuale della forza lavoro che dichiara di sentirsi valorizzata dall'organizzazione; e
- numero di incidenti di ID&E registrati, come reclami e lamentele.

Pertanto, le entità del Network KPMG hanno definito:

- cosa monitorare e misurare ed i criteri relativi ID&E;
- criteri di definizione della propria prestazione del SGID&E e degli indicatori, rappresentati anche nel Riesame della Direzione, indicando anche la tempistica di monitoraggio;
- lo stato di avanzamento delle azioni in essere;
- prestazione dei fornitori/stakeholder salienti per la gestione ID&E.

Con riferimento alle specificità dei monitoraggi richiesti ai fini della Prassi di Riferimento UNI PdR 125, maggiori dettagli sono riportati nel paragrafo seguente.

#### 4.2.5.1 Indicatori di Gender Diversity

Come previsto dalla UNI ISO 30415 è fondamentale che le performance in termini di inclusione siano confrontate sulla base di un insieme di indicatori; a tale fine, on l'obiettivo di monitorare l'efficacia delle azioni intraprese per creare un ambiente di lavoro inclusivo delle diversità, il Network KPMG valuta le proprie prestazioni anche attraverso l'adozione degli indicatori proposti dalla UNI PdR 125:2022 e della relativa metodologia di valutazione.

Compete alla funzione Operations & Compensations la responsabilità di raccogliere i dati e/o gli indicatori previsti dalle pertinenti norme e di condividerli periodicamente con il ID&E Committee. Il ID&E Committee, attraverso i **Subject Matter Expert**, ha la responsabilità del costante monitoraggio degli indicatori al fine di verificare che i controlli implementati per il trattamento dei rischi ID&E siano rispettati.

Attraverso tale scelta il Network KPMG si è posto nelle condizioni di assicurarsi la disponibilità di indicatori pertinenti, confrontabili e capaci di guidare il cambiamento nonché in grado di consentire la misurazione del miglioramento delle proprie prestazioni.

Detti indicatori, il cui elenco è riportato nel seguito, riguardano 6 aree di valutazione e consentono di contraddistinguere un'organizzazione inclusiva e rispettosa della parità di genere:

1. Cultura e strategia - Area volta a misurare che i principi e gli obiettivi di inclusione, parità di genere e attenzione alla gender diversity siano coerenti con la politica, le finalità e i valori che caratterizzano l'ambiente di lavoro;
2. Governance - Area volta a misurare il grado di maturità del modello di governance adottato volto a definire gli adeguati presidi organizzativi e la presenza del genere di minoranza negli organi di indirizzo e controllo dell'organizzazione nonché la presenza di processi volti a identificare e porre rimedio a qualsiasi evento di non inclusione;



**Network KPMG in Italia**

*Manuale del Sistema di Gestione dell'Inclusione, Diversità ed Equità*

*Aprile 2024*

3. Processi HR - Area volta a misurare il grado di maturità dei principali processi in ambito HR, relativi ai diversi stadi che caratterizzano il ciclo di vita di una risorsa;
4. Opportunità di crescita ed inclusione delle donne in azienda - Area volta a misurare il grado di maturità in relazione all'accesso neutrale dei generi ai percorsi di carriera e di crescita;
5. Equità remunerativa per genere - Area volta a misurare il grado di maturità in relazione al differenziale retributivo in logica di total reward comprendente quindi anche compensi non monetari quali sistemi di welfare e well-being;
6. Tutela della genitorialità e conciliazione vita-lavoro Area volta a misurare il grado di maturità in relazione alla presenza di politiche a sostegno della genitorialità nelle diverse forme e l'adozione di procedure che facilitino e supportino la presenza anche di donne con figli e figlie in età prescolare.

Secondo la metodologia adottata, ogni Area è contraddistinta da un peso % (fatto 100 il totale del peso delle differenti Aree) rispetto al quale sono misurati gli stati di avanzamento costanti nel tempo.

Per ciascuna Area di valutazione sono stati identificati degli specifici KPI attraverso i quali misurare il grado di maturità dell'organizzazione attraverso un monitoraggio annuale e una verifica ogni due anni, per dare evidenza del miglioramento ottenuto grazie alla varietà degli interventi messi in atto o del remediation plan attivato.

Almeno due volte all'anno, preliminarmente alle verifiche di terza parte previste per il mantenimento della Certificazione secondo SA 8000, il ID&E Committe fornisce un aggiornamento sull'andamento sui KPI (orientativamente nel mese di maggio e di novembre); una volta all'anno tali dati sono consolidati con lo scopo di verificare grado di maturità dell'organizzazione e per dare evidenza del miglioramento ottenuto grazie alla varietà degli interventi messi in atto o del remediation plan attivato.

### **4.3 Cultura e strategia**

La promozione di una cultura organizzativa diversificata e inclusiva può consentire alle persone, indipendentemente dall'identità, dal contesto o dalle circostanze, ad accedere al lavoro e sviluppare conoscenze, abilità e capacità fondamentali per il loro sviluppo e benessere personale. Quanto sopra esposto è l'insieme dei principi fondamentali della cultura aziendale del Network KPMG e sono riportati anche all'interno della Politica Integrata ID&E. Quest'ultima è pubblicata sulla intranet aziendale e sul sito istituzionale al fine di consentire la diffusione della stessa a tutti gli stakeholders di KPMG.

La Politica Integrata, inoltre, prevede al par. "Inclusione, Diversità & Equità" che il Network KPMG si impegna incoraggiare l'adozione di comportamenti inclusivi da parte di ogni persona, indipendentemente dal ruolo e livello organizzativo, nelle relazioni con i colleghi, clienti, e con tutti gli attori con cui essi interagiscono.

In aggiunta, l'Inclusion & Diversity Coomittee (ID&E Committee) invia periodicamente e-com a tutta la popolazione del Network KPMG in cui sono comunicate tutte le iniziative di ID&E programmate, al fine di informare tutti i lavoratori delle diverse entità del Network KPMG.

Altresì, nella sezione "Diversity & Inclusion" della intranet aziendale è presente un link alla piattaforma "Culture Wizard" in cui sono presenti corsi sulle tematiche ID&E. I Corsi sono tradotti in più lingue e sono accessibili liberamente da tutto il personale in qualunque momento.

Le entità del Network KPMG, nell'ambito del proprio Sistema di Gestione ID&E, definito ai sensi della ISO 30415 e della Prassi di Riferimento UNI PdR 125:2022, hanno strutturato, definito e formalizzato un monitoraggio della normativa applicabile in materia di diversità, inclusione ed equità, rispetto alla quale valutano e garantiscono la conformità delle azioni e dei comportamenti nell'utilizzo dei dati.



#### Network KPMG in Italia

Manuale del Sistema di Gestione dell'Inclusione, Diversità ed Equità

Aprile 2024

Inoltre, nella definizione delle azioni e delle attività previste in ambito di ID&E, a seconda della tematica di riferimento, sono coinvolti nella progettazione i vari gruppi di lavoro per materia delle normative rilevanti (es. privacy).

Il Network KPMG raccoglie insights utili a migliorare la people experience in KPMG e a misurare il livello di soddisfazione attraverso la somministrazione annuale di una survey ("Global People Survey") a tutta la popolazione del Network. Tale survey propone tra l'altro domande collegate ai temi di Diversity & Inclusion. I dati raccolti sono formalizzati in un report (documento "GPS Report") in cui sono rappresentati i risultati della survey in forma aggregata e di dettaglio (es. per area/line of services) per ciascun ambito.

L'ID&E Committee del Network KPMG ha approvato il progetto "KPMG People Community" che prevede l'istituzione di canali teams dedicati per ciascun gruppo demograficamente sottorappresentato in azienda (es. ethnicity, caregiver, gruppi familiari, lgbt+, personale con disabilità) nell'ambito del quale discutere dei temi specifici della propria categoria e raccogliere opinioni/suggerimenti.

Il Network KPMG provvede, inoltre, a somministrare periodicamente survey a stakeholders esterni (Trust Survey), al fine di raccogliere opinioni e percezioni sul Network KPMG. Tale azione da parte del Network KPMG permette di ascoltare i propri stakeholder esterni e comprendere il grado di percezione del Network KPMG e le aspettative degli stessi. Gli esiti della Trust Survey sono condivisi successivamente con il board/executive committee.

Tra i requisiti della cultura all'inclusione, il Network KPMG comunica i principi di riferimento per la condotta professionale a cui devono uniformarsi tutte le persone del Network nel documento "Codice di Comportamento del Network KPMG Italia". All'interno di tale documento sono rappresentati i valori e i principi del Network KPMG, tra cui il principio "Together" che promuove un comportamento inclusivo da parte dei dipendenti ed i principi di "Integrità ed Etica" che prevedono, tra l'altro, l'impegno a creare un posto di lavoro inclusivo e senza discriminazioni.

È importante sottolineare che il Network KPMG somministra al momento dell'assunzione e successivamente, con cadenza annuale, a tutti i dipendenti il corso di formazione e-learning obbligatorio "We do what is Right: Integrity at KPMG". Tale corso di formazione fornisce i valori e le regole di comportamento che il personale di KPMG è tenuto a mantenere al fine di creare un ambiente lavorativo aperto all'inclusione, al rispetto della diversità e allo scambio di idee.

Il corso fornisce altresì indicazioni per segnalare sulla "Hotline" eventuali comportamenti non conformi al codice di comportamento di KPMG.

Con riferimento alla salute e sicurezza, il Network KPMG provvede, attraverso funzione interna inserita nella Solution Certification e Management Systems, a presidiare il rispetto dei requisiti normativi e, attraverso la funzione Human Resources di ciascuna entità, a raccogliere i dati relativi alla salute e sicurezza con focus (es. categorie protette) ad assenze e turnover (entrate/uscite) della propria forza lavoro distinti per entità, line of service/business unit/qualifica/gender.

Inoltre, il Network KPMG raccoglie dati relativi ai conflitti originati sul posto di lavoro e segnalati attraverso la Hotline, al fine di garantirne una corretta valutazione e gestione delle stesse.

## 4.4 Processo Human Resource

I principali aspetti del processo Human Resource con potenziali elementi di rilievo ai fini ID&E sono elencati nel seguito e dettagliati nei paragrafi seguenti:

- pianificazione della forza lavoro;
- remunerazione;
- assunzione;



#### Network KPMG in Italia

Manuale del Sistema di Gestione dell'Inclusione, Diversità ed Equità

Aprile 2024

- inserimento;
- tutela della salute sicurezza sul lavoro;
- apprendimento e sviluppo;
- gestione delle prestazioni;
- pianificazione degli avvicendamenti;
- mobilità della forza lavoro;
- cessazione del rapporto di lavoro;
- genitorialità, cura;
- conciliazione dei tempi vita-lavoro (work-life balance).

#### 4.4.1 Pianificazione della forza lavoro

Le entità del Network KPMG pianificano l'esigenza della forza lavoro sulla base dei fabbisogni aziendali e delle previsioni di business (Profit Plan), con il supporto e la collaborazione continua e costante tra business e HR. In particolare, le riunioni del Gruppo di Lavoro (HR Manager/LoS) di ciascuna entità del Network KPMG si svolgono in determinati periodi dell'anno, seguendo anche l'andamento delle esigenze di mercato.

Una volta individuata la forza lavoro necessaria ai fini del business del Network KPMG, si attuano le procedure di talent attraction sviluppate, in cui sono recepiti i principi di ID&E definiti dalla Politica e che non prevedono, già nella fase di selezione, nessun prerequisito relativo al genere né altrimenti discriminatorio e non inclusivo, bensì requisiti di carattere tecnico/professionali necessari all'impiego delle mansioni ricercate.

Al fine di garantire l'accesso alle posizioni offerte dal Network KPMG ad una popolazione più ampia e diversificata, sono individuati diversi canali di comunicazione per la pubblicizzazione delle posizioni aperte quali a titolo esemplificativo e non esaustivo: notiziari stage; careerday; careerbook; annunci sui siti online specializzati; annunci su linkedin; portali universitari.

Per tutti i suddetti canali di comunicazione, le entità del Network KPMG dichiarano che per la selezione del personale sono garantiti i requisiti di ID&E, tra cui le pari opportunità.

Inoltre, con riferimento alle categorie protette, Il Network KPMG si è dotato di un piano di inserimento specifico, al fine di raggiungere gli obiettivi prefissati, anche in conformità ai requisiti normativi nazionali, regionali e provinciali di riferimento.

Nella pianificazione della forza lavoro, la funzione HR di ciascuna entità del Network KPMG, di concerto con il business, prende in considerazione, oltre alle esigenze di business, anche le principali variabili di ID&E (es. gender/categorie protette/ecc.) al fine di valutare eventuali rischi ed opportunità nel proseguimento delle strategie di ID&E.

Tenuto conto di quanto sopra, la strategia di recruiting tiene conto dei rischi e delle potenziali opportunità ID&E prevedendo diversi strumenti, tra cui:

- ampliamento del bacino potenziale mediante career & orientation day, presentazioni aziendali, workshop, business case presso le maggiori università ed enti di formazione, pubblicazione di annunci all'interno di una pluralità di canali (es. notiziari stage, careerday, careerbook, annunci sui siti online, annunci su linkedin, portali universitari, siti internet, portali specializzati, risultati di ricerca google);



#### Network KPMG in Italia

Manuale del Sistema di Gestione dell'Inclusione, Diversità ed Equità

Aprile 2024

- organizzazione presso le maggiori università ed enti di formazione in tutta Italia di career & orientation day dedicati a persone appartenenti alle categorie protette e/o alle donne;
- organizzazione presso le maggiori università italiane di "Business game" dedicati alle donne;
- possibilità di candidatura spontanea sul sito web aziendale;
- pubblicazione di annunci anche in lingua inglese.

I servizi e le attività di business forniti dalle entità del Network KPMG risentono di elevati elementi di variabilità collegati all'andamento macroeconomico, i trend normativi del mercato, iniziative delle funzioni pubbliche, rotation, "picchi di richiesta", ecc.

Pertanto, la pianificazione della forza lavoro basandosi su tali variabili necessita di un costante monitoraggio e aggiornamento. Ai fini della pianificazione e del suo monitoraggio, la funzione HR, con il supporto della funzione Amministrazione/Planning & Control, definisce un piano della forza lavoro con indicazione delle qualifiche/famiglie professionali e capacità pianificate.

Inoltre, il Network KPMG, nell'ambito delle analisi dell'andamento dei propri servizi e del posizionamento rispetto ai principali peers, effettua periodicamente delle analisi comparative riportate nell'ambito di Comitati di Network e Partners' meeting istituzionalizzati, in cui sono analizzati anche aspetti afferenti al personale.

Per il Network KPMG le risorse sono un asset strategico e molto spesso i profili disponibili dal mercato non sono sufficienti a garantire il fabbisogno potenziale definito dalle entità del Network. Pertanto, le procedure di recruitment di KPMG garantiscono che chiunque in possesso dei requisiti tecnico/accademici, necessari per ricoprire il ruolo ricercato nell'ambito del piano della forza lavoro, possa accedere ai percorsi di selezione.

Per quanto sopra esposto, sono stati definiti un set di indicatori di monitoraggio della pianificazione forza lavoro, al fine di valutare l'efficacia della pianificazione e delle azioni di recruiting (es. numero ingressi per genere e per qualifica, numero ingressi categorie protette, numero di ingressi per nazionalità ove dichiarata dal dipendente).

Inoltre, il Network KPMG si è dotato di un Sistema di Gestione per la Diversità, Inclusione ed Equità conforme ai requisiti della norma internazionale ISO 30415 e alla Prassi di Riferimento UNI PdR 125:2022.

#### 4.4.2 Remunerazione

Il Network KPMG si è dotato di una Politica Integrata nell'ambito della quale sono espressi il commitment e i principi generali in ambito ID&E.

Tra le azioni che il Network KPMG attua c'è la valutazione ed esecuzione di un'analisi comparativa tra il valore relativo e il valore di mercato dei ruoli occupazionali, al fine di garantire un approccio di retribuzione equa per pari valore.

Inoltre, il Network KPMG effettua, con cadenza biennale, indagini retributive esterne con il supporto di un fornitore specifico e qualificato, nelle quali viene eseguita una comparazione dei pacchetti retributivi offerti dal Network KPMG con quelli offerti da competitor diretti (big four) ed altre società di consulenza (mercato allargato).

Altresì, è svolta con frequenza periodica un'analisi comparativa dei livelli di retribuzione per: entità del Network KPMG; categoria professionale; Line of Service (LoS); e gender, al fine di monitorare l'adozione di approcci retributivi omogenei ed equi.

I risultati delle analisi di cui sopra sono presentati periodicamente ai Comitati del Network KPMG, al fine di individuare le opportune azioni conseguenti.



#### Network KPMG in Italia

Manuale del Sistema di Gestione dell'Inclusione, Diversità ed Equità

Aprile 2024

Con riferimento ai range dei livelli retributivi, ai benefit e agli ulteriori elementi accessori della retribuzione, essi sono definiti a priori e per singola entità, LoS e qualifica, al fine di garantire pari trattamento di ciascun soggetto in funzione della posizione occupata.

Inoltre, nell'ambito del livello di appartenenza, il range retributivo minimo o massimo è assegnato sulla base delle valutazioni ottenute durante il processo valutativo che prende in considerazione i seguenti aspetti:

- obiettivi definiti durante il goal setting, attraverso l'uso dell'applicativo informatico "Open PD";
- raggiungimento degli obiettivi definiti nell'ambito del progetto (engagement review).

Il processo di valutazione è tracciato all'interno di una piattaforma di performance development (OPEN PD). Al processo di valutazione partecipano più soggetti (engagement manager, partner di LoS, Performance Manager, ecc.) al fine di garantire l'oggettività e l'imparzialità della valutazione.

All'interno della intranet del Network KPMG sono pubblicati tutti i benefits concessi ai dipendenti. Inoltre, nella sezione Professional Development, è pubblicato il percorso di carriera dei dipendenti. Per ciascuna posizione è presente il link al documento "Total Reward Statement" che contiene la descrizione dei differenti elementi che concorrono a costituire il pacchetto retributivo ivi inclusi benefit, strumenti ed extra.

Il Network KPMG effettua periodicamente analisi su gender salary gap con una vista sia a livello di network che di singola entità.

I risultati di tali analisi sono presentati e discussi nell'ambito dei Comitati di Network, al fine di individuare potenziali problematiche e possibili soluzioni in termini di ID&E.

Inoltre, il Network KPMG raccoglie insights utili a migliorare la people experience in KPMG e a misurare il livello di soddisfazione attraverso la somministrazione annuale di una survey (Global People Survey) a tutta la popolazione del Network. Tale survey propone tra l'altro domande collegate ai temi di Diversity & Inclusion. I dati raccolti sono formalizzati in un report (GPS Report) in cui sono rappresentati i risultati della survey in forma aggregata e di dettaglio (es. per area/LoS) per ciascun ambito. In particolare, tra le tematiche oggetto di indagine è prevista la sezione "Reward & Recognition".

Altresì, il Network KPMG nel proprio processo di salary review annuale decide, in considerazione delle manovre retributive dell'anno, le eventuali modifiche retributive di ciascuna risorsa. Ciascuna LoS formalizza le proprie valutazioni, gli aumenti di RAL, ed i bonus concessi. Le valutazioni complessive di ogni entità del Network KPMG sono a disposizione delle funzioni HR che le diffondono ai vari Partner, Responsabili di Area, ecc., nelle fasi di salary review.

### 4.4.3 Assunzione

Il Network KPMG provvede alla pubblicazione di annunci dedicati alla selezione del personale all'interno dei canali di assunzione più opportuni (ad esempio notiziari stage, careerday, careerbook, annunci sui siti online, annunci su linkedin, portali universitari, siti internet, portali specializzati, risultati di ricerca google, ecc.), nei quali vengono definiti i requisiti tecnici prestabiliti per il reclutamento, le conoscenze e le abilità richieste (ad esempio anni di esperienza, titolo di studio, ecc.) oltre ai requisiti di indipendenza stabiliti dalle normative cogenti applicabili e dalle policy del Network KPMG.

Inoltre, all'interno della Intranet del Network KPMG, nella pagina dedicata alla Talent Acquisition della sezione "People" è pubblicato il calendario degli eventi di recruiting (es. career & orientation day, presentazioni aziendali, workshop, business case), conformi ai requisiti DI&E, previsti in tutta Italia presso le maggiori università ed enti di formazione.

Altresì, all'interno del sito istituzionale del Network KPMG, nella sezione "Job search", chiunque sia interessato ha la possibilità di avanzare una candidatura spontanea.



#### Network KPMG in Italia

Manuale del Sistema di Gestione dell'Inclusione, Diversità ed Equità

Aprile 2024

Il processo di assunzione del Network KPMG prevede che i candidati ritenuti più idonei siano convocati per un primo colloquio conoscitivo-motivazionale. Dopodiché, i candidati idonei sono convocati per un ulteriore di carattere tecnico.

Nell'ambito dei processi di selezione, il Network KPMG esprime il divieto di richiedere, in fase di colloquio, informazioni personali che potrebbero portare ad eventuale discriminazione diretta e indiretta, quali ad esempio etnia, orientamento politico, sessuale, religioso, ecc.

KPMG ha definito un processo strutturato per la selezione del personale che prevede un iter basato su metodi e valutazioni affidabili e imparziali, che può prevedere adeguamenti sulla base di specifiche esigenze individuali.

Il Profilo del candidato è archiviato on-line sulla piattaforma SAP SuccessFactors e, in caso di esito positivo della fase di selezione, viene gestito ed archiviato secondo quanto previsto dalle procedure interne dalla funzione HR dedicata alla Gestione.

Il Network KPMG ha sviluppato un progetto di Brand Refresh a livello globale che ha riguardato il posizionamento ed il messaging del Brand KPMG sul mercato e l'architettura della nuova visual identità (utilizzo del logo, immagini, motivi grafici, ecc.). Inoltre, è stata prevista la diffusione di ecom e linee guida di utilizzo del brand.

In particolare, sulla Intranet del Network KPMG, nella sezione "Marketing & Communications" dedicata al Brand Refresh, è pubblicato il documento "Brand Refresh Training" che prevede, tra l'altro, aspetti nuovi e importanti di "Inclusion & Diversity", andando a sottolineare l'attenzione che il Network KPMG pone verso una cultura inclusiva, incoraggiando la diversità.

Inoltre, il Network KPMG ha istituito il "Regolamento Smart Working Sperimentale", al fine di fornire una maggiore flessibilità di lavoro ai propri dipendenti. In particolare, il regolamento definisce le regole e gli strumenti a cui il personale può far riferimento per usufruire correttamente delle ore o giornate di Smart Working ad esso spettanti. Tale Regolamento è indirizzato a tutti i lavoratori dipendenti delle entità del Network KPMG senza alcuna distinzione o discriminazione di alcun tipo.

Altresì, il Network KPMG prevede altre tipologie contrattuali volte a venire incontro alle esigenze diversificate del proprio personale, quali contratti di lavoro part-time, nonché la concessione dei congedi e permessi previsti dalla normativa.

#### 4.4.4 Inserimento

Il Network KPMG ha definito un processo strutturato di inserimento che prevede, all'interno dei Piani Formativi, una serie di corsi milestone dedicati alla celebrazione di traguardi di carriera (es. assunzione, passaggio a manager e senior manager). Tali eventi formativi sono svolti in presenza ed hanno l'obiettivo di creare occasioni di conoscenza, dialogo, confronto, networking, tra questi:

- Network Onboarding Events (NOE: corso residenziale dedicato ai neoassunti);
- Induction New Manager/New senior Manager: corso residenziale dedicato ai neopromossi alla qualifica di manager o senior manager.

In aggiunta, il Network KPMG, per supportare l'inserimento in azienda di figure più giovani (es. stageur), ha istituito la figura del "Buddy", ovvero un soggetto con ruolo di supporto per la nuova risorsa durante le prime settimane di lavoro. Lo scopo del buddy è quello di fornire al new joiner le informazioni rilevanti sul team in cui verrà inserito, sul business, sulle linee di servizio e sui processi chiave che caratterizzano la vita all'interno del network.

Per il processo di inserimento, il Network KPMG prevede, inoltre, che a ciascuna risorsa, indipendentemente dalla qualifica, venga assegnato un "Performance Manager", al momento





#### Network KPMG in Italia

Manuale del Sistema di Gestione dell'Inclusione, Diversità ed Equità

Aprile 2024

dell'inserimento della risorsa. Il PM riveste un ruolo di grande importanza per la gestione, sviluppo, engagement e retention delle persone che lavorano in KPMG. Il PM è una figura al quale la risorsa può rivolgersi per conversare e riflettere sulle sfide, sugli obiettivi e sulle opportunità di crescita e sviluppo.

Inoltre, dal punto di vista di salute e sicurezza sul lavoro, per i neoassunti il Network KPMG prevede l'effettuazione, ai sensi della normativa vigente in materia, della visita medica preventiva con il Medico Competente dell'ufficio di riferimento. In tale sede, il Medico competente valuta l'idoneità del neoassunto alla mansione indicata dall'ufficio HR. In alcuni casi, la valutazione all'idoneità alla mansione del neoassunto può essere accompagnata da eventuali prescrizioni idonei a ridurre l'affaticamento della persona nello svolgere l'attività a cui è stato assegnato (es. necessità di schermo grande e fisso, pedana appoggia piedi, mouse, ecc.). Al momento dell'inserimento le strutture preposte (es. IT, facility) del Network KPMG provvedono ai dovuti adattamenti.

Il Network KPMG ha istituito l'iniziativa KPMG X Growth, una iniziativa di mentoring interno per accompagnare le giovani professioniste in un percorso di crescita personale e professionale. L'iniziativa prevede che ciascun "Mentee" venga affidato ad un "Mentor" appartenente al Management Group (Manager, Senior Manager, Associate Partner o Partner) il quale rappresenterà il modello di riferimento per gli stessi.

Sulla intranet del Network KPMG sono pubblicati i documenti di Politica Integrata, Manuale del Sistema di Gestione della Diversità, Inclusione e Equità (MSGID&E) e il Codice di comportamento, in cui sono rappresentati i principi e i comportamenti ai quali ognuno deve uniformarsi per rendere l'organizzazione inclusiva. Per il dettaglio si veda il documento di riferimento (Codice di comportamento). Di seguito si riportano i punti principali:

- nel par. "Inclusione, Diversità e Equità" della politica è previsto che tutti i dipendenti, indipendentemente da ruolo e livello organizzativo, devono adottare comportamenti inclusivi nelle relazioni con i colleghi, clienti, e con tutti gli attori con cui essi interagiscono;
- nel par. "Responsabilità gestionali e individuali" del MSGID&E è rappresentato che ciascun dipendente deve "riconoscere, accettare, promuovere e valorizzare la diversità a tutti i livelli e in tutti i contesti, contribuendo a instaurare sempre un clima di lavoro che promuova il confronto, la collaborazione, la partecipazione dell'altro, per la generazione di idee e soluzioni".

Il Network KPMG somministra, al momento dell'assunzione e successivamente con cadenza annuale, a tutti i dipendenti il corso di formazione e-learning obbligatorio "We do what is Right: Integrity at KPMG". Tale corso di formazione fornisce i valori e le regole di comportamento che il personale del Network KPMG è tenuto a mantenere al fine di creare un ambiente lavorativo aperto all'inclusione, al rispetto della diversità e allo scambio di idee. Il corso fornisce altresì indicazioni per segnalare sulla "Hotline" eventuali comportamenti non conformi al codice di comportamento di KPMG.

La funzione HR del Network KPMG dispone di una dashboard all'interno della quale raccoglie i dati relativi agli ingressi/uscite suddivisi per genere e qualifica. Tali dati sono raccolti e analizzati dalla funzione HR ed i risultati delle analisi sono presentati e discussi in occasione dei Comitati Esecutivi/di Network (es. numero di ingressi/uscite suddiviso per genere/qualifica, *turnover* del personale, ecc.).

#### 4.4.5 Tutela della Salute e sicurezza sul Lavoro

KPMG, garantisce un ambiente di lavoro sicuro e salubre e adotta misure efficaci per prevenire potenziali incidenti, infortuni o malattie che possano verificarsi in conseguenza di, in relazione a, oppure durante lo svolgimento del lavoro.

Le Entità del Network KPMG, su impulso dei datori di lavoro individuati e tramite le pertinenti funzioni di supporto (es. RSPP, Certification & Management Systems, Procurement & Facility Management, Human Resources ecc.) sono inoltre impegnate nel ridurre o eliminare, per quanto ragionevolmente possibile, le



Network KPMG in Italia

Manuale del Sistema di Gestione dell'Inclusione, Diversità ed Equità

Aprile 2024

cause di tutti i rischi presenti nell'ambiente di lavoro, tenendo presenti lo stato delle conoscenze prevalenti del settore ed ogni specifico rischio.

Le modalità operative attuate da KPMG per l'individuazione di pericoli e delle relative misure di controllo al fine di garantire la salute e la sicurezza dei lavoratori sono descritte all'interno dei Criteri di valutazione dei rischi richiamati in ciascun Documento di Valutazione dei Rischi. Attraverso tale strumento è possibile effettuare una ricognizione e una valutazione su tutti i rischi presenti nell'ambiente di lavoro ed è possibile individuare le relative misure per il loro controllo (misure di prevenzione e di protezione).

In particolare, in accordo con quanto previsto dal D.Lgs. 81/2008, sono oggetto di specifica valutazione all'interno dei Documenti di Valutazione dei Rischi predisposti con riferimento a ciascuna unità produttiva del Network KPMG, i rischi relativi alle differenze di genere e quelli riguardanti le lavoratrici in stato di gravidanza nonché i rischi correlati a comportamenti contrari ai principi di inclusione e equità.

A tal fine, la Funzione HR si impegna a mettere a conoscenza il RSPP circa gli eventi di molestie e violenza accaduti sul lavoro di cui viene a conoscenza.

#### 4.4.6 Apprendimento e sviluppo

L'entità del Network KPMG considerano la formazione del proprio personale un elemento importante per lo svolgimento delle attività aziendali. All'uopo è stata delegata la funzione Human Resources, quale struttura aziendale responsabile delle attività di definizione, erogazione e controllo della fruizione di corsi di formazione. Più specificatamente all'interno di tale funzione, è stato individuato il gruppo Training quale team di persone dedicato.

Annualmente il gruppo Training, di concerto con il responsabile *Human Resources*, con responsabili delle LOS ("*line of Services*") e di altre strutture, così ad esempio Quality & Risk Management, elabora e definisce piani formativi per ciascuna qualifica professionale, strutturati quindi per soddisfare le esigenze manifestate da ciascuna entità, *Line Of Services*; *Qualifica* e *Seniority* aziendale.

Tali piani formativi, includono, corsi obbligatori e corsi facoltativi, formazione specialistica per rispondere ad esigenze di LoS, formazione su *soft skills*, formazione manageriale con *provider* esterni (es. Quadrifor, CFMT, CETIF, ecc.). Nella strutturazione dei piani di formazione, è peraltro individuato un quantitativo minimo di ore di formazione che tutti i dipendenti devono effettuare nell'arco dell'anno. La funzione *Human Resources*, gruppo *Training* monitora l'adempimento degli obblighi formativi da parte del personale.

Giova inoltre sottolineare che tra i corsi obbligatori, si annoverano attività formative per adempimenti di natura giuslavoristica, così ad esempio, in virtù dei contratti di apprendistato sottoscritti, e corsi il cui contenuto riguarda i sistemi di gestione e di controllo delle entità del Network. Tra i corsi facoltativi, vi sono i corsi di lingua inglese, per i quali è stata dedicata un'apposita sezione "English Coaching", disponibile sull'intranet aziendale.

Il piano formativo è quindi completato con l'inclusione di corsi sviluppati, comunicati e resi disponibili dal Network internazionale di KPMG.

I corsi sono sviluppati sia internamente sia esternamente al Network KPMG. Laddove sia richiesto il coinvolgimento di consulenti esterni, la relativa attività è sottoposta a supervisione e controllo della funzione *Human Resources* gruppo *Training* o di persone specificatamente delegate.

Inoltre, in talune circostanze e per talune tematiche, sono previste le possibilità di:

- fruire di attività formative, proposte ed erogate da provider esterni, tramite accesso alla loro piattaforma;
- integrare il proprio piano formativo, in accordo con il proprio *Performance Manager*, così ad esempio in caso di particolari esigenze formative legate a specifici scopi progettuali.



#### Network KPMG in Italia

Manuale del Sistema di Gestione dell'Inclusione, Diversità ed Equità

Aprile 2024

All'interno dell'intranet aziendale è possibile consultare e scaricare il calendario annuale dei corsi pianificati in aula e in *Virtual Classroom*, suddivisi per mese e classificati per linea di servizio e livello professionale target al fine di agevolarne la consultazione. Sono previste molteplici sessioni di formazione finalizzate ad adattare l'apprendimento alle specifiche esigenze individuali e organizzative.

Inoltre, la piattaforma *Learning (GLMS)*, sviluppata al fine di tracciare il percorso di formazione ed apprendimento del personale delle società italiane di KPMG, consente di visionare il proprio piano formativo, riepilogativo dei corsi disponibili e lo storico dei corsi fruiti.

La disponibilità di corsi, il relativo avvio, una sintesi del contenuto, le modalità di erogazione e, in caso di corsi obbligatori, la scadenza entro cui completare l'attività formativa, sono informazioni comunicate dalla funzione *Human Resources*, tramite e-mail.

Per alcune tipologie di corsi, così ad esempio per le attività formative obbligatorie, sono previsti test di apprendimento il cui superamento è condizionato al raggiungimento di un punteggio minimo. E' inoltre previsto che il test possa essere ripetuto sino a tre volte, senza obbligo di fruire nuovamente dell'attività formativa.

Le modalità di erogazione dei corsi nelle entità italiane del Network KPMG prevedono:

- corsi in aula;
- corsi erogati in modalità *e-learning/digital learning*, tramite l'utilizzo di soluzioni digitali (*e-learning*, ma anche *Virtual Classroom*, video e altri media), così da consentire una certa flessibilità nella relativa fruizione. In caso di attività formative di *e-learning*, da parte di tutto il personale, è prevista la possibilità di visualizzare la trascrizione dei corsi.

Il personale formatore è composto da persone dell'organizzazione sia esterne ad essa, in relazione all'argomento del corso. I formatori interni sono individuati dall'Ufficio Training KPMG, coadiuvato dal PIC di ciascuna LoS. I formatori esterni sono individuati nell'ambito di una rosa di soggetti qualificati, il cui nominativo e un riepilogo delle relative competenze è archiviato nella piattaforma LMS.

Al termine di ciascun corso erogato, ciascun discente può fornire un proprio feedback sui contenuti del corso e sulle competenze comunicative del docente, compilando il relativo questionario di valutazione *online* (accessibile tramite la piattaforma *Learning (GLMS)*).



#### Network KPMG in Italia

Manuale del Sistema di Gestione dell'Inclusione, Diversità ed Equità

Aprile 2024

L'attività di formazione del personale avviene anche attraverso:

- il c.d. "Training on the Job" che permette di sviluppare competenze sul campo, svolgendo quotidianamente la propria attività lavorativa;
- specifiche iniziative di *Diversity & Inclusion*, volte a promuovere la condivisione di esperienze professionali all'interno delle entità italiane del Network KPMG, promuovendo una cultura più inclusiva e aperta all'ascolto. In tale contesto, si inserisce l'iniziativa KPMG X Growth ovvero un'attività di *mentoring* interno per accompagnare i professionisti in un percorso di crescita personale e professionale. L'iniziativa prevede che ciascun "Mentee" venga affidato ad un "Mentor" appartenente al Management Group (Manager, Senior Manager, Associate Partner o Partner) il quale rappresenterà il modello di riferimento per gli stessi.

Con particolare riferimento alle politiche di *Diversity & Inclusion* realizzate dal Network KPMG, giova sottolineare che:

- il Network internazionale KPMG ha sviluppato e comunicato alle società affiliate aderenti all'omonimo Network, un progetto di *Brand Refresh* a livello globale, che ha riguardato il posizionamento ed il *messaging* del Brand KPMG sul mercato e l'architettura della nuova *visual identità* con specifiche regole relative all'utilizzo del logo, immagini, motivi grafici, ecc. Il Network italiano KPMG, ha quindi attuato tale progetto coinvolgendo tutte le proprie strutture organizzative nell'ambito di una revisione dei contenuti diffusi dal. In tale contesto, si inserisce anche la scelta del Network KPMG di prediligere l'uso di un linguaggio che si prefigge di valorizzare le differenze di genere;
- il Codice di comportamento di KPMG promuove i valori di *Diversity & Inclusion* e rappresenta una linea guida di riferimento che disciplina i comportamenti che il personale del Network KPMG è tenuto a rispettare. Rappresenta, inoltre, uno strumento di consapevolezza per sapere cosa ci aspettiamo gli uni dagli altri, favorendo la creazione di un ambiente lavorativo aperto all'inclusione, al rispetto della diversità e allo scambio di idee;
- i principi e gli obiettivi di *Diversity & Inclusion* sono promossi all'interno dell'organizzazione al momento dell'assunzione di nuovo personale senza esperienza (cd. *new joiners*), in occasione degli eventi di *Network Onboarding Events* (NOE) e durante il ciclo di vita delle risorse umane, nell'ambito di corsi di formazione specifici, *Partners' meeting*, *induction per new Manager/Senior Manager*;
- è stata istituita una specifica sezione dell'intranet aziendale ove sono trattati i temi di *Diversity & Inclusion*;
- il Piano formativo indirizzato a tutto il personale KPMG prevede lo svolgimento periodico del corso "*We do what is right*", all'interno del quale sono comunicati i valori, i principi e le regole di comportamento che il personale di KPMG è tenuto ad osservare al fine di creare un ambiente lavorativo aperto all'inclusione, al rispetto della diversità e allo scambio di idee. In tale contesto, il Team di *Diversity & Inclusion* di KPMG realizza *webinar*, attività e seminari dedicati ad accrescere la consapevolezza sulla tematica di possibili bias cognitivi, sui loro effetti e su come sia possibile evitare che interferiscano con lo svolgimento delle attività lavorative;
- è stato attivato uno specifico canale di comunicazione attraverso cui il personale può porre domande, richiedere spiegazioni e chiarimenti al team specificamente individuato e delegato. Nella sezione dedicata alla "Inclusion & Diversity" sulla Intranet del Network KPMG è comunicato l'indirizzo della functional mailbox da utilizzare;



#### Network KPMG in Italia

Manuale del Sistema di Gestione dell'Inclusione, Diversità ed Equità

Aprile 2024

- specifiche attività formative rivolte al Management Group, così che possano diventare esempio e promuovere la cultura della diversità e della inclusione in tutte le sue sfaccettature. In tale ambito sono stati definiti percorsi di Coaching e Smart Lab, Leadership Inclusiva. Si tratta di attività formative per le quali viene presentata la strategia di responsabilità sociale in linea con i valori “*We are committed to our communities*” e “*We lead by example*” di KPMG, finalizzata a formare professionisti su pratiche inclusive di gestione delle persone;
- il Network KPMG ha esteso l'applicazione delle segnalazioni di potenziali violazioni su temi di *Diversity & Inclusion* mediante l'utilizzo della KPMG *International Hotline*, cui è dedicata un'apposta sezione dell'intranet aziendale che, tra l'altro, fornisce, istruzioni sull'utilizzo della piattaforma digitale e sulle protezioni in essere previste per tutelare il soggetto segnalante (in buona fede).

Eventuali criticità ed opportunità di miglioramento sono oggetto di discussione ed eventualmente commentate nell'ambito dell'attività periodica del Riesame della Direzione svolta da parte dell'ID&E Committee, ove sono commentati i risultati il grado di raggiungimento degli obiettivi di ID&E prefissati.

#### 4.4.7 Gestione delle performance

Le aspettative delle entità del Network KPMG nei confronti del proprio personale in termini di principi, valori e comportamenti, sono definite, oltre che nel Codice di Comportamento anche nel modello “*Everyone A Leader*”. Tale documento ha l'obiettivo di fornire linee guida su come testimoniare i valori del Network, promuovendo comportamenti etici e responsabili.

L'attuazione del modello *Everyone a Leader*, è incluso nell'ambito del catalogo degli obiettivi del processo strutturato di valutazione delle prestazioni, adottato dal Network KPMG e denominato “Open Performance Development”, Tale processo è supportato da una piattaforma digitale ed omogenea per tutte le qualifiche aziendali. Nel medesimo applicativo, sono altresì definiti, descritti ed elencati i comportamenti negativi sanzionabili in quanto ritenuti non inclusivi. Al processo di valutazione partecipano più soggetti (engagement manager, partner di LoS, Performance Manager, ecc.) al fine di garantire l'oggettività e l'imparzialità della valutazione. Tutte le valutazioni sono disponibili e archiviate nell'applicativo, gestito dalla funzione HR.

Il processo di valutazione si suddivide in più fasi:

- “Goal Setting&Approval”: fase di definizione degli obiettivi e relativa approvazione. Tale attività è svolta da tutto il personale delle entità italiane di KPMG. Ciascuno definisce i propri obiettivi e li propone al proprio *Performance Manager*, discutendoli. Al termine di tale discussione, il *Performance Manager* approva ed eventualmente integra gli obiettivi assegnati al proprio *Appraisee*. All'interno degli obiettivi è stato inserito un elemento specifico di attenzione alle tematiche D&I. Tra le responsabilità del *Performance Manager* vi è, tra l'altro, quella di supportare la risorsa nella realizzazione degli obiettivi di sviluppo e condividere le valutazioni ricevute con riferimento alle performance valutate su base annuale.
- “Engagement Review”: al termine di ciascun incarico, il *Appraisee* effettua la autovalutazione della propria *performance*, sottoposta a review del proprio responsabile di progetto (Senior, Manager o Partner in funzione della qualifica del *Appraisee*).
- “Counselling”: alla conclusione dell'anno, il *Appraisee* anche sulla base delle valutazioni, dei suggerimenti e indicazioni ricevute, predispone la propria valutazione complessiva e la sottopone ad approvazione del proprio *Performance Manager*. La comunicazione della prestazione e gli obiettivi per il *Appraisee* sono oggetto di specifica discussione tra il *Appraisee* e il proprio *Performance Manager*, al termine del quale viene redatto un documento che riepiloga il contenuto della discussione, l'eventuale passaggio di livello e il bonus riconosciuto, ove già definito. Tutti i soggetti partecipano al processo di valutazione e sono valutati secondo criteri e metodologie omogenei.



#### Network KPMG in Italia

Manuale del Sistema di Gestione dell'Inclusione, Diversità ed Equità

Aprile 2024

In aggiunta KPMG ha istituito il programma feedback 360° attraverso il quale i Senior Manager / Director / Associate Partner possono ricevere feedback sulle propria performance e sulle proprie capacità manageriali da parte di parimenti, superiori e staff.

A livello complessivo, il Network KPMG richiede a tutto il personale di partecipare ad una survey denominata "Global People Survey", in cui, tra l'altro, vi è la possibilità di comunicare il proprio livello di soddisfazione riguardo al processo di gestione delle *performance*. I dati raccolti, in forma anonima e tramite l'utilizzo di un *provider* esterno, sono formalizzati in un *report* "GPS Report", in cui sono rappresentati i risultati della survey sia in forma aggregata, sia suddivisi al fine di tener conto dell'organizzazione del Network e delle singole entità che ne fanno parte, così ad esempio sono previste sezioni per area geografica, *entità*, *line of services*.

Eventuali criticità ed opportunità di miglioramento sono oggetto di discussione ed eventualmente commentate nell'ambito dell'attività periodica di Riesame della Direzione svolta da parte dell'ID&E Committee, ove sono discussi i risultati e del grado di raggiungimento degli obiettivi di ID&E prefissati.

#### 4.4.8 Pianificazione degli avvicendamenti

Per il Network KPMG, il personale rappresenta un asset strategico e la qualità dei servizi offerti dalle varie entità sono il frutto dell'esperienza e del know how maturato dai professionisti nei vari settori di attività. Per tale ragione il modello di business adottato dal Network KPMG valorizza la crescita professionale del proprio personale.

La pianificazione degli avvicendamenti rappresenta un elemento strategico per il business di KPMG e come tale è definito dalle entità del Network considerando le strategie e gli obiettivi complessivi del Network, i mercati di riferimento, le aree geografiche, ecc. Tale attività è svolta anche a causa dell'elevato *turnover*, proprio delle entità che svolgono attività di revisione e consulenza.

In tale ambito, le entità del Network KPMG:

- hanno definito la propria Politica Integrata in cui sono, tra l'altro, sanciti principi di *Diversity & Inclusion*, del Network KPMG;
- si sono impegnate a garantire che il processo di pianificazione integri i principi di inclusione, diversità ed equità definiti nella Politica;
- si sono impegnate a promuovere la creazione di ambienti lavorativi inclusivi e rispettosi della diversità, anche tramite la comunicazione e la disponibilità, sull'intranet aziendale, della Politica Integrata e del Manuale del Sistema di Gestione della Diversità, Inclusione ed Equità conforme ai requisiti della norma internazionale ISO 30415 e della Prassi di Riferimento UNI PdR 125;
- hanno comunicato percorsi di carriera offerti da KPMG sono trasparenti e visionabili da ciascun dipendente, a seconda della entità di appartenenza, consultando l'intranet aziendale;
- la definizione di un processo di gestione degli avvicendamenti, per tutte le entità e per tutte le qualifiche di seniorship del Network KPMG seguendo un processo top down.

Il citato processo di gestione degli avvicendamenti consta:

- della definizione di *Key Performance Indicators* (KPI), sia organizzativi, sia individuali, utili anche per valutare l'efficacia dell'azione di business a tutti i livelli dell'organizzazione;
- dell'attività di monitoraggio delle performance ed i *Key Performance Indicators* (KPI) definiti;
- della pianificazione periodica (tipicamente su base annuale) di piani di avvicendamento e di Salary Review;



#### Network KPMG in Italia

Manuale del Sistema di Gestione dell'Inclusione, Diversità ed Equità

Aprile 2024

- della individuazione di attività formative specifiche volte a promuovere i temi di diversità ed inclusione;
- della comunicazione del raggiungimento/non raggiungimento degli obiettivi, nell'ambito del processo di *performance development*, formalizzata attraverso la compilazione di appositi moduli previsti dal sistema di *Open Performance Development*. L'analisi congiunta delle valutazioni consente, tra l'altro, alla funzione Human Resources, in collaborazione con le LoS e con le strutture che svolgono attività di supporto, di definire ulteriori *input* utili alla pianificazione e sviluppo delle persone;
- raccogliere i dati relativi al proprio processo di valutazione e di salary review annuale, formalizzate da ciascuna LoS. I dati complessivi sono a disposizione della funzione Human Resources, così da poter essere utilizzati per pianificare l'avvicendamento delle risorse. Tali dati sono altresì conservati all'interno dell'applicativo OPEN PD ed estraibili dalla funzione Human Resources.

Eventuali criticità ed opportunità di miglioramento sono oggetto di discussione ed eventualmente commentate nell'ambito dell'attività periodica di Riesame della Direzione svolta da parte dell'ID&E Committee, ove sono discussi i risultati e del grado di raggiungimento degli obiettivi di ID&E prefissati.

#### 4.4.9 Mobilità

Le richieste di mobilità (es. tra diverse *entità/LoS/Uffici*) rappresentano elementi eccezionali analizzati e gestiti di volta in volta secondo un processo che prevede il coinvolgimento di una pluralità di soggetti: Partner interessati (Partner LoS/Ufficio di provenienza e di destinazione) e referenti della funzione Human Resources.

Per le fattispecie sopra descritte, le entità del Network KPMG hanno approvato specifiche procedure di travel policy e di rimborso cui attenersi.

Gli ulteriori casi di mobilità tipici, richiesti ed offerti da entità del Network di KPMG riguardano:

- trasferimenti di personale per esigenze di carattere organizzativo, gestiti con carattere di eccezionalità. In tali circostanze, qualora fosse necessario per esigenze di carattere organizzativo (es. sviluppo del business) provvedere al trasferimento di una o più risorse (tipicamente quadro / dirigente) in un'altra città, viene avviata una fase di analisi nell'ambito della quale il Partner di riferimento con il supporto della funzione Human Resources individua una rosa di candidati in possesso delle caratteristiche professionali necessarie per la copertura del ruolo. Qualora vi fossero più soggetti in possesso dei requisiti richiesti, la scelta viene effettuata prendendo in considerazione anche i criteri definiti dalla normativa di riferimento (es. anzianità, carichi familiari, ecc.);
- trasferimenti di personale da una LoS ad un'altra: il Network KPMG in considerazione del proprio contesto di business prevede una forte specializzazione delle risorse nell'ambito di ciascuna entità e LoS che richiedono competenze specifiche per la gestione degli incarichi. Pertanto, il Network KPMG non si è dotata di un sistema di job posting interno dove pubblicizzare esigenze e fabbisogni di personale tra le diverse LoS. Tuttavia, in caso di necessità, le entità del Network KPMG possono prevedere e agevolare le richieste di trasferimento da parte dei propri dipendenti a fronte di posizione aperte verso altre LoS/entità/Uffici, pubblicate sul sito istituzionale, valutate con il Partner di riferimento;
- i dipendenti possono richiedere di partecipare al programma *Global Opportunities* che consiste nel trasferimento del professionista per un periodo limitato tempo da una *member firm* (home) ad un'altra *member firm* (host) (trattasi di progetti comunemente denominati di *international assignment*<sup>2)</sup>). I dipendenti che vogliono prendere parte a questo programma possono consultare le posizioni aperte e candidarsi nell'apposita sezione sulla intranet aziendale.

Come in precedenza anticipato, tali opportunità si inseriscono nella strategia del Network KPMG di promuovere la crescita professionale del proprio personale. Tale strategia rappresenta, infatti, per il Network KPMG un fattore critico di successo e pertanto l'obiettivo di ciascuna entità è quello di accrescere



#### Network KPMG in Italia

Manuale del Sistema di Gestione dell'Inclusione, Diversità ed Equità

Aprile 2024

a livello di competenze e professionalità il maggior numero di professionisti al fine di poter contare sul maggior numero possibile di competenze ed avere una maggiore flessibilità e competenze per gestire gli effetti derivanti da evoluzioni di *business*, le evoluzioni normative, variazioni nel mercato di riferimento, ecc.

La mobilità del personale professionale (cd. "*scheduling*") è gestita dai Partner con il supporto del Management Group di ogni singola entità e Line of Services di KPMG, con l'obiettivo di rispondere al meglio alle esigenze di business, garantendo, al contempo, la crescita professionale.

Operativamente, lo *scheduling* è gestito su una piattaforma informatica, in cui i referenti di *scheduling* di ciascuna LoS registrano l'impiego delle risorse nel breve/medio periodo a seguito di specifiche comunicazioni ricevute da Partner e Manager responsabili della gestione degli incarichi.

Qualora nel corso dell'incarico dovessero emergere impegni non pianificabili che abbiano come conseguenza un maggiore effort da parte delle risorse impiegate, è prevista una valutazione da parte dell'Engagement Manager/Engagement Partner coinvolgendo anche il team operativo impiegato nel progetto, al fine di identificare potenziali azioni di rimedio (es. integrazione risorse, ove possibile).

Giova inoltre sottolineare che le richieste di mobilità (esecuzione di trasferte e trasferimento del personale) sono effettuate ed indirizzate così da riconoscere ai dipendenti appartenenti a determinate categorie (ad es. madri di figli minori di 3 anni, categorie protette, beneficiari Legge n. 104) le tutele previste dalla normativa di riferimento. Tali tutele sono prese in considerazione dal Management in occasione della pianificazione degli incarichi.

Eventuali criticità ed opportunità di miglioramento sono oggetto di discussione ed eventualmente commentate nell'ambito dell'attività periodica di Riesame della Direzione svolta da parte dell'ID&E Committee, ove sono discussi i risultati e il grado di raggiungimento degli obiettivi di ID&E prefissati.

#### 4.4.10 Cessazione del rapporto di lavoro

Per il Network KPMG, il personale rappresenta un asset strategico e la qualità dei servizi offerti dalle varie entità del Network KPMG sono il frutto dell'esperienza e del know how maturato dai professionisti nei vari settori di attività. Per tale ragione il modello di business adottato dal Network KPMG valorizza la crescita organica dei propri professionisti.

Nell'ambito del già citato processo di *turnover*, è fisiologico che vi siano interruzioni del rapporto di lavoro. In tale contesto, le eventuali risoluzioni contrattuali sono gestite secondo quanto previsto dalla normativa di riferimento e dalle policy e procedure adottate dalle entità italiane del Network KPMG, così ad esempio:

- in caso di dimissioni volontarie. In tale contesto il Network KPMG, ha definito il documento "Procedura dimissioni" all'interno del quale ha previsto che il dipendente dimissionario è tenuto a compilare, on-line, un questionario denominato "Exit Interview" entro l'ultimo giorno di lavoro in KPMG, al fine di raccogliere le motivazioni della sua decisione e identificare i punti di forza e le aree di miglioramento dell'organizzazione. Le funzioni Human Resources analizzano i dati emersi dai questionari di "Exit Interview" ed espone tali risultati in occasione dei Comitati di Network. Per la società KPMG Business Services S.r.l. è prevista esclusivamente la compilazione del form on-line, ma non sono previsti colloqui;
- in caso di mancato rinnovo di un contratto al termine del periodo di prova, o al termine del periodo di apprendistato, la funzione Human Resources provvede ad organizzare un incontro con la risorsa nel corso del quale il Manager/Senior Manager di riferimento, eventualmente coadiuvato da persone della funzione Human Resources, comunica con la dovuta cura e attenzione le motivazioni alla base di tale decisione;





#### Network KPMG in Italia

Manuale del Sistema di Gestione dell'Inclusione, Diversità ed Equità

Aprile 2024

- per ragioni di malattia o di capacità, il Network KPMG valuta la possibilità di ricollocare il soggetto all'interno delle altre linee di servizio presenti nelle entità del Network KPMG;
- in caso di esubero del personale con conseguente attivazione della procedura di licenziamento collettivo, previa definizione di quali sono i criteri per definire le situazioni di esubero;
- in casi particolari, laddove la circostanza di porre fine al rapporto di lavoro sia l'estrema ratio, intesa quale unica soluzione percorribile, le risoluzioni contrattuali sono gestite conformemente a quanto previsto dal CCNL e dalla normativa di riferimento (es. 81, 68/99 cat. Protette, lavoratori disabili).

In tale contesto, appare inoltre utile sottolineare che, al fine di agevolare l'uscita del proprio personale dal Network, KPMG ha attuato iniziative di "Career transitions" e di "Outplacement" con l'obiettivo di supportare nel processo di ricollocazione i propri dipendenti così da aiutarli nel reinserimento nel mercato del lavoro. In particolare, il Network KPMG supporta tali persone nella predisposizione e nell'invio dei relativi Curriculum Vitae, nell'individuazione di opportunità lavorative anche tramite l'effettuazione di colloqui di lavoro. Nell'effettuazione di tale attività, la funzione Human Resources si avvale di società e professionisti qualificati, a seguito della sottoscrizione di specifici contratti che, tra l'altro, includono anche la sottoscrizione di accordi di riservatezza.

Gestionalmente, sia le assunzioni sia le dimissioni sono gestite tramite specifici sistemi tenuti a cura della funzione Human Resources. Tali sistemi tramite specifici cruscotti (o "dashboard") raccolgono e salvano i dati relativi alle nuove assunzioni e alle dimissioni, suddivisi per genere e qualifica. Tramite tali sistemi, la funzione Human Resources analizza sia quantitativamente che qualitativamente i dati. I risultati di tali analisi sono presentati e discussi in occasione dei Comitati Esecutivi/di Network (es. numero di ingressi/uscite suddiviso per genere/qualifica, *turnover* del personale, ecc.).

Eventuali criticità ed opportunità di miglioramento sono oggetto di discussione ed eventualmente commentate nell'ambito dell'attività periodica di Riesame della Direzione svolta da parte dell'ID&E Committee, ove sono commentati i risultati e del grado di raggiungimento degli obiettivi di ID&E prefissati.

#### 4.4.11 Genitorialità, cura

Con riferimento alla promozione di un posto di lavoro inclusivo, al miglioramento della salute dei propri lavoratori e al favorire un equilibrio vita privata-lavoro, il Network KPMG ha attivato una serie di iniziative rivolte ai propri dipendenti tra cui:

- iniziative a supporto dei neogenitori (KPMG 4 Family) che prevede un sostegno economico e un percorso di accompagnamento per promuovere e migliorare la sinergia vita-lavoro e supportare l'esperienza genitoriale dei dipendenti;
- possibilità di usufruire di ore o giornate di smartworking per tutti i dipendenti;
- concessione del telelavoro, secondo quanto previsto dalla legge, a fronte di specifiche esigenze del personale;
- concessione di 20h annue a tutta la popolazione dipendente, previa presentazione di giustificativo medico, per l'esecuzione di visite mediche specialistiche;
- concessione di permessi retribuiti per le donne in gravidanza per l'esecuzione delle visite mediche;
- riconoscimento a tutti i dipendenti delle tutele previste dai CCNL;
- in deroga a quanto previsto dall'accordo di rinnovo del CCNL del Commercio del 26 febbraio 2011, come condizione di miglior favore, il Network KPMG garantisce l'integrazione al 100% dell'indennità di malattia erogata dall'INPS sino a 180 giorni di assenza complessivi nell'arco dell'anno solare;



Network KPMG in Italia

Manuale del Sistema di Gestione dell'Inclusione, Diversità ed Equità

Aprile 2024

- stipula di convenzioni con palestre, asili nido, psicologi nutrizionisti (KPMG Health/Our People).

In aggiunta a quanto sopra, il Network KPMG garantisce, a seconda della qualifica del dipendente, benefici aggiuntivi quali ad esempio, assicurazione medica, auto aziendale, ecc..

#### 4.4.12 Conciliazione dei tempi vita-lavoro (work-life balance)

Il *business* di KPMG è caratterizzato dalla fornitura di servizi multidisciplinari che richiedono un forte grado di specializzazione e know-how delle proprie risorse. In tale contesto, oltre il 70% del personale delle entità del Network è impiegato come *professional* nella fornitura di tali servizi alle aziende, per tale ragione KPMG ha definito percorsi di carriera predefiniti e strutturati che fanno sì che una volta che una risorsa inizi il proprio percorso di crescita, acquisisca sempre più conoscenze tecniche e specifiche del business, del mercato, del contesto e dei clienti di riferimento.

A ciascun dipendente sono assegnati un *personal computer* ed ulteriori strumenti informatici di supporto (es. cuffie), al fine di ottimizzare la produttività e la collaborazione dei lavoratori, KPMG ha installato su tutti i *personal computer* dei propri dipendenti applicativi ad hoc (es. Cisco Any connect Secure Mobile) che consentono ai lavoratori in sede, da remoto e dal cliente, di accedere alle informazioni, gli strumenti e le risorse aziendali.

L'attività lavorativa può essere svolta presso il cliente, in ufficio o, previa sottoscrizione dell'accordo di *Smartworking* anche in altre luoghi, rispettando le regole definite nel "Regolamento di *SmartWorking* per il personale dipendente" che prevede la possibilità per tutto il personale dipendente di poter usufruire del lavoro in modalità agile. Il regolamento è pubblicato sulla intranet aziendale ed è sottoscrivibile da ciascun dipendente, in modalità digitale.

Proprio in virtù delle caratteristiche del proprio business, è richiesta disponibilità a trasferte di natura lavorativa nel territorio italiano e all'estero, al fine di soddisfare le richieste avanzate dai clienti. In tale contesto, è, pertanto, possibile partecipare ad incarichi nazionali ed internazionali, che si possono svolgere anche in territori diversi da quello dello Stato italiano, a seguito di specifiche comunicazioni e, laddove necessario, autorizzazioni che coinvolgono anche altre entità del Network KPMG.

#### 4.5 Progettazione, sviluppo e delivery dei servizi

Prodotti e servizi inclusivi rispondono a prospettive diverse, e sono capaci di poter ampliare la gamma di offerta, tramite processi innovativi, e di soddisfare le esigenze di un più ampio bacino di clienti e utenti.

Per il Network KPMG il marketing e la pubblicità dei propri servizi sono in linea con i principi di ID&E dell'organizzazione. Il Network KPMG promuove i propri servizi utilizzando parole e immagini inclusive.

Il Network KPMG è impegnato da anni nella progettazione, sviluppo e fornitura di servizi in ambito ESG, anticipando e prevedendo gli sviluppi rispetto a tali ambiti. I servizi in ambito ESG rappresentano per KPMG un elemento strategico funzionale a supportare i propri clienti nel perseguimento di comportamenti ambientali e sociali sostenibili ed inclusivi. A tal proposito KPMG coinvolge i propri clienti sui temi dello sviluppo sostenibile. Infatti, nella homepage della intranet di KPMG è presente il collegamento alla piattaforma "KPMG IMPACT", una piattaforma di idee, studi, case history e altri approfondimenti che consente ai professionisti KPMG di supportare i propri clienti nel raggiungimento degli obiettivi di sviluppo sostenibile fissati dalle Nazioni Unite.

Il Network KPMG ha costruito un complesso di sistemi e regole al fine di garantire la tutela dei lavoratori, il rispetto della normativa e l'applicazione dei principi di equità, diversità ed inclusione.

A dimostrazione di tale impegno KPMG ha attivato un'attività di ottenimento e mantenimento di certificazioni in ambito di Responsabilità Sociale (SA 8000) che andranno ad integrarsi, nell'ambito di un programma in seno alla funzione Certification e Management Systems a ulteriori schemi di certificazioni in



#### Network KPMG in Italia

Manuale del Sistema di Gestione dell'Inclusione, Diversità ed Equità

Aprile 2024

possesso o tra gli obiettivi delle diverse entità del Network (es. Qualità - ISO 9001, Ambiente - ISO 14001, Sicurezza delle informazioni - ISO 27001, Anticorruzione - ISO 37001, Salute e Sicurezza sul Lavoro - ISO 45001).

La mission del Network KPMG è trasformare la conoscenza in valore per i clienti, per le comunità e per i mercati finanziari attraverso una vasta gamma di servizi multidisciplinari erogati secondo standard d'eccellenza omogenei su scala globale. Per fare questo, uno degli obiettivi principali di KPMG è quello di riuscire ad anticipare o meglio partecipare al cambiamento, comprendendo i trends in atto e gli ambiti in cui sviluppare i propri servizi.

Ciò avviene secondo un duplice processo:

- a. **top down:** Il Network KPMG Italia recepisce quelli che sono i macro-trends e gli ambiti strategici di sviluppo individuati dal Network Internazionale (es. ESG, Digital Transformation, Talent Attraction) e sulla base di questi sviluppa la propria linea di servizi;
- b. **bottom-up:** i singoli Partner delle entità del Network KPMG Italia individuano nuovi ambiti di sviluppo/opportunità sul campo, tenuto conto del contesto di riferimento, modifiche della normativa, clienti sul mercato, ecc.

Il piano strategico sviluppato dal Network KPMG è declinato per singola entità e Line of Services/Business Unit in una serie di oggetti ed obiettivi.

Gli obiettivi di piano sono presidiati e costantemente monitorati da un Partner di riferimento o da Gruppi di lavoro che si occupano di sviluppare, anche con il supporto del Management, i servizi specifici che saranno successivamente presentati sul mercato.

In aggiunta le varie LoS/Business Unit delle diverse entità costituiscono gruppi di lavoro ad hoc al fine di sviluppare servizi specifici per rispondere a richieste provenienti dal mercato di riferimento.

Il Network KPMG ha sviluppato un progetto di Brand Refresh a livello globale, che ha riguardato il posizionamento ed il messaging del Brand KPMG sul mercato e l'architettura della nuova visual identità (utilizzo del logo, immagini, motivi grafici, ecc.). Il Network KPMG in Italia, sulla base di tale progetto, ha attuato un Brand Refresh prevedendo la diffusione di ecom e linee guida di utilizzo.

In particolare, sulla Intranet del Network KPMG in Italia, nella sezione "Marketing & Communications" dedicata al Brand Refresh, è pubblicato il documento "Brand Refresh Training" che, a pag. 30, prevede "un aspetto nuovo e molto importante rispetto al passato, è il richiamo molto forte ai temi di "Inclusion & Diversity" con soggetti che rappresentano la diversità di genere e di tipo etnico. Questo perché KPMG vuole sottolineare l'attenzione verso una cultura inclusiva, che incoraggia e fa leva sulla diversità".

Inoltre, il Network KPMG ha istituito il programma di "Customer Satisfaction Evaluation" attraverso la quale la funzione Quality & Risk Management richiede ad un campione rappresentativo di clienti (50 anno) di fornire un feedback in merito alla loro esperienza con KPMG. I feedback raccolti sono poi condivisi con gli Engagement Partner/Manager.

Uno degli obiettivi principali del Network KPMG è quello di riuscire ad anticipare o meglio partecipare al cambiamento, per fare ciò KPMG, anche attraverso i propri Partner, effettua continuamente analisi sul mercato e contesto di riferimento (es. clienti).

Tali analisi sono oggetto di discussione nei Comitati di Gestione di ogni Entità e nei Comitati di Network e successivamente presentati agli altri Partner in occasione di eventi dedicati (es. Partners meeting).

Il Network KPMG raccoglie insights utili a migliorare la people experience in KPMG e a misurare il livello di soddisfazione attraverso la somministrazione annuale di una survey ("Global People Survey") a tutta la popolazione del Network. Tale survey propone tra l'altro domande collegate ai temi di Diversity & Inclusion, all'ambiente di lavoro (sezione "Work Environment and Enablement").



**Network KPMG in Italia**

Manuale del Sistema di Gestione dell'Inclusione, Diversità ed Equità

Aprile 2024

I dati raccolti sono formalizzati in un report (documento "GPS Report") in cui sono rappresentati i risultati della survey in forma aggregata e di dettaglio (es. per area/line of services) per ciascun ambito.

## 4.6 Gestioni delle relazioni con i fornitori e collaboratori

Il Network KPMG riconosce l'importanza di integrare i principi di ID&E definiti dal Network in ogni fase del processo.

A tal proposito il Network KPMG nelle relazioni con i propri fornitori:

- predilige relazioni con fornitori che dimostrano il proprio impegno in ambito diversità, inclusione ed equità, attribuendo punteggi a fornitori in possesso di certificazioni in materia;
- applica la due diligence per verificare la conformità dei fornitori allo Standard SA8000;
- prevede l'inserimento di clausole contrattuali mediante le quali i fornitori si impegnano al rispetto dei principi di ID&E espressi nella Politica del Network KPMG e a fornire informazioni in merito alla propria catena di sub-fornitura;
- effettua un monitoraggio periodico delle prestazioni dei fornitori/subappaltatori, agenzie per l'impiego private e sub-fornitori rispetto alle clausole contrattuali.

Le pratiche di approvvigionamento adottate dal Network di KPMG sono inoltre aggiornate in funzione di eventuali modifiche ai principi ed alla strategia di ID&E definita dal Network, al fine di garantire il costante allineamento degli stessi.

## 4.7 Relazione con gli stakeholder esterni

Il Network KPMG è membro stabile di gruppi di lavoro ed associazioni istituite allo scopo di analizzare, valutare, diffondere i principi e le buone pratiche in ambito Diversity & Inclusion. Le principali collaborazioni afferiscono all'iniziativa Valore D, British Chamber of Italy ed Enactus (Università).

Inoltre, il Network KPMG effettua periodicamente una survey dedicata agli stakeholder esterni (Università, associazioni di categoria, clienti, ecc.) cd. "Trust Survey", nell'ambito della quale sono stati raccolti dati e informazioni in merito al grado di percezione, aspettative anche con riferimento agli aspetti di Diversity & Inclusion. I risultati di tali analisi sono stati oggetto di discussione e valutazione nell'ambito degli Ex Com di Network, anche al fine di valutare e orientare le iniziative di KPMG.

KPMG dedica una sezione nel proprio sito internet istituzionale alle tematiche di ID&E e all'impegno del Network verso tali aspetti, anche al fine di sensibilizzare i propri stakeholder esterni e pubblica sulle proprie pagine social articoli di sensibilizzazione, iniziative che la vedono coinvolta, eventi, convegni di sensibilizzazione e diffusione delle proprie pratiche ed obiettivi di ID&E.

KPMG prevede nella propria contrattualistica passiva clausole contrattuali che richiedono alla controparte il rispetto dei principi espressi nella Politica Integrata.

Il Network KPMG ha avviato un programma di rendicontazione annuale riguardo ai propri progressi e risultati raggiunti in ambito ID&E per l'anno di riferimento all'interno di un documento, "Impact Plan", predisposto per il Network italiano.



**Network KPMG in Italia**

*Manuale del Sistema di Gestione dell'Inclusione, Diversità ed Equità  
Aprile 2024*

## **Allegato 1**

### **Principali riferimenti normativi**



Allegato  
1\_Riferimenti Normat