



MANAGERIALITÀ FEMMINILE

Strumenti di analisi per lo sviluppo di nuovi
modelli di governance nelle imprese italiane

UN PROGETTO DI



MODELLI DI BUSINESS EUROPEI VALORIZZANTI LA MANAGERIALITA' FEMMINILE

CIG 9818202C97



Sommario

INTRODUZIONE.....	4
1. LEADERSHIP E MANAGERIALITA' FEMMINILI: Barriere di genere e Modelli di business “women-friendly” in Europa.....	6
2. IL CONTESTO DI PARITA' DI GENERE IN EUROPA.....	8
2.1 Il contesto di parità in Italia, Francia, Spagna e Svezia	8
3. IL CONTRIBUTO DEL FOCUS GROUP INTERNAZIONALE.....	14
4. LE BEST PRACTICE: IL MIX DI AZIONI PER CAMBIARE LA CULTURA	16
5. I MODELLI DI BUSINESS EUROPEI WOMEN FRIENDLY	18
6. BARRIERE ALLA MANAGERIALITÀ FEMMINILE: FATTORI ENDOGENI ED ESOGENI	21
7. FUNZIONI DEDICATE ALLA PARITÀ DI GENERE	22
7.1 GLI OSTACOLI	22
7.2 COME RIMUOVERE GLI OSTACOLI	25
8. GLI STEREOTIPI DI GENERE: PERCHÉ SONO COSÌ RADICATI?.....	30
8.2 COME SCARDINARLI.....	31
9. EMPOWERMENT FEMMINILE più presenti all'interno delle organizzazioni.....	35
9.1 LE POLITICHE DI EMPOWERMENT FEMMINILE PIÙ EFFICACI.....	35
9.2 COMPORTAMENTI E STRATEGIE UTILI PER L'IMPLEMENTAZIONE DELLE POLITICHE.....	36
9.3 PERCHÉ LE POLITICHE SONO EFFICACI	37
10.FORMAZIONE E COMPETENZE	39
11.I KPI.....	42
11.1 POLITICHE E AZIONI SÌ, MA VA MIGLIORATA LA PIANIFICAZIONE E LA VERIFICA DEGLI IMPATTI ...	42
11.2 LA PROPOSTA DI KPI UTILI A MONITORARE IL POSIZIONAMENTO AZIENDALE E INDIVIDUARE LE AZIONI DI LAVORO	44
12.IL MODELLO di ASSESSMENT	45
12.1 DESTINATARI	45
12.2 VANTAGGI	45
12.3 ELEMENTI ALLA BASE DEL MODELLO	46
12.4 PRESIDIO DEL MODELLO.....	47
12.5 COSTRUZIONE DEL MODELLO E OUTPUT DI POSIZIONAMENTO.....	47
13. POSSIBILI SVILUPPI FUTURI.....	52
14. CONCLUSIONI	53
Riferimenti bibliografici	59
ALLEGATI	60
ALLEGATO 1: Contenuti del focus group internazionale.....	60
Part I – Description of the country context	60
Part II – Individual perspective	63

Part III– Women-friendly organizations	65
Part IV – Input for case histories.....	68
ALLEGATO 2: Questionario somministrato per raccogliere le best practice internazionali	69
Allegato 3: Dettagli best practices segnalate.....	72
Casi: Spagna.....	72
Casi: Francia.....	79
Casi: Italia.....	84
ALLEGATO 4 : TESTO DELL’INDAGINE QUANTITATIVA SOMMINISTRATA	96
ALLEGATO 5 : POLITICHE PROPOSTE.....	105
ALLEGATO 6: KPI PROPOSTI	108
ALLEGATO 7 : QUESTIONARIO DI AUTOVALUTAZIONE CON PUNTEGGIO ASSOCIATO.....	113

INTRODUZIONE

L'azione strategica *“MANAGERIALITÀ FEMMINILE - Strumenti di analisi per lo sviluppo di nuovi modelli di governance nelle imprese italiane”* CIG: 9818202C97 realizzata da Fondirigenti con il contributo di Federmanager e Confindustria Emilia-Romagna, Formindustria, insieme a Nomesis, Cis Unindustria Reggio Emilia, Forpin, Cisita Parma, Nuova Didactica, Fondazione Aldini Valeriani, Assoform Romagna e Il Sestante Romagna in qualità di partners progettuali, si pone l'obiettivo di cercare di individuare le dinamiche favorevoli o bloccanti la costruzione di un contesto aziendale women friendly e quali azioni di miglioramento si possono mettere in campo.

Le donne in posizioni apicali (dirigenti e quadri) rappresentano solo l'1,5% della forza lavoro femminile occupata, contro il 3% degli uomini. Questo dato, tratto dall'Osservatorio Manageriale 2018 di Federmanager, evidenzia la persistente disparità di genere ai vertici delle aziende.

Nonostante la crescente consapevolezza del valore della leadership femminile, le donne continuano ad essere sottorappresentate nei ruoli dirigenziali di alto livello. Le cause di questo divario sono complesse e molteplici, e includono:

- Stereotipi di genere e pregiudizi inconsci: le donne sono spesso associate a caratteristiche considerate incompatibili con i ruoli di leadership, come la assertività e l'ambizione.
- Mancanza di reti di supporto e mentori: le donne hanno spesso difficoltà a trovare figure di riferimento che le supportino nel loro percorso professionale.
- Difficoltà di conciliare lavoro e vita privata: la carenza di politiche di sostegno alla famiglia, come asili nido e congedi parentali flessibili, ostacola l'avanzamento professionale delle donne.

Promuovere la diversità di genere nei posti di lavoro non è solo una questione di equità, ma è anche un fattore chiave per il successo delle imprese. Le aziende con una maggiore rappresentanza femminile ai vertici tendono ad essere più innovative, produttive e redditizie.

Per affrontare la sfida della sottorappresentazione femminile ai vertici, il progetto *“MANAGERIALITÀ FEMMINILE”* ha cercato di:

- Analizzare il contesto europeo e individuare best practices e modelli di successo già implementati in altri paesi.
- Valorizzare le competenze manageriali femminili e sottolineare l'importanza della formazione nella crescita professionale delle donne.
- Sensibilizzare manager e imprenditori sull'importanza della diversità di genere e sui benefici che ne derivano per le aziende.
- Sviluppare un modello di analisi per individuare le barriere che ostacolano la crescita professionale delle donne e le condizioni che la favoriscono.
- Progettare un sistema di assessment per le aziende, che permetta di valutare il loro livello di "women friendly" e di individuare aree di miglioramento.

Il progetto ha visto il coinvolgimento di più di 80 manager, imprenditori, donne dirigenti e manager e circa 70 imprese di diverse dimensioni, settori merceologici e filiere della Regione Emilia-Romagna.

Promuovere la leadership femminile è un investimento nel futuro delle nostre aziende e del nostro Paese. Attraverso questo progetto, vogliamo contribuire a creare un ambiente di lavoro più inclusivo e meritocratico, dove le donne possano avere le stesse opportunità di successo degli uomini.

La prima fase del progetto, in modo particolare, è stata orientata a:

- analizzare l'attuale situazione rispetto alla prospettiva di genere per individuare le condizioni che ostacolano lo sviluppo della managerialità femminile e dell'efficienza della qualità produttiva e socioeconomica ad essa connessa;
- analizzare il livello di percezione delle donne Manager rispetto alle possibilità di assumere ruoli manageriali, la loro percezione di efficacia, la consapevolezza del loro talento e del loro potenziale, riducendo il rischio di mancato empowerment di sé;
- analizzare a livello Europeo dei business model di Diversity & Inclusion collegati al Bilancio di Sostenibilità di successo che valorizzano la presenza femminile nei sistemi di governance e delle imprese.

Per raggiungere tali obiettivi, è stata realizzata una ricerca desk, che si è concentrata sull'analisi delle ricerche più recenti sui temi del progetto e rapporti statistici, con lo scopo di offrire una panoramica dei contesti in cui analizzare lo sviluppo di modelli di business women- friendly, e una ricerca di tipo qualitativo volta ad approfondire modelli emergenti per una maggiore valorizzazione delle leadership femminili. A questo scopo, è stato innanzitutto svolto un focus group internazionale online che ha visto la partecipazione di partners internazionali individuati in quanto rappresentanti di distretti industriali affini alla regione Emilia-Romagna, in Francia, Spagna e Svezia. Successivamente, sulla base di quanto emerso dal focus group internazionale, è stata sviluppata una scheda di raccolta di buone pratiche che ha permesso di raccontare alcune pratiche ritenute eccellenti dai partner internazionali coinvolti.

Questo rapporto restituisce tale lavoro e, dopo aver delineato alcuni aspetti teorici e concettuali sulle barriere e sulle pratiche di promozione delle leadership e managerialità femminili, offrirà una panoramica relativa alla situazione attuale della parità di genere in Europa, approfondendo in particolare i quattro paesi coinvolti negli approfondimenti. Questo excursus definirà la cornice contestuale entro cui leggere le esperienze e le riflessioni condivise dai partner internazionali durante il focus group e le buone pratiche implementate. Il rapporto si concluderà con l'indicazione di KPI e la definizione di un modello di assesment.

1. LEADERSHIP E MANAGERIALITA' FEMMINILI: Barriere di genere e Modelli di business "women-friendly" in Europa

Il concetto di "women-friendly" nei modelli di business si riferisce a iniziative progettate per sostenere le donne sul lavoro e promuovere la parità di genere, fondamentali per sviluppare contesti favorevoli alla leadership femminile. Le barriere di genere identificate operano a livello individuale, organizzativo e sociale, influenzando sia la cultura che le pratiche aziendali.

Le pratiche women-friendly possono essere suddivise in quelle che supportano gli sforzi individuali (ad esempio, politiche di lavoro flessibile e programmi di formazione) e quelle che agiscono sui processi organizzativi (come politiche di parità retributiva e culture aziendali inclusive).

Le strategie messe in campo dalle organizzazioni per rendere i propri contesti maggiormente women-friendly tendono ad agire soprattutto sugli aspetti strutturali al fine di rendere l'ambiente organizzativo maggiormente supportivo e predisposto al riconoscimento dei talenti femminili. In Europa, così come in altre aree del mondo occidentale, lo studio della letteratura rimanda a diversi modelli di business che incorporano elementi che possono essere definiti "women-friendly" e che, nel corso del progetto, sono stati riscontrati anche empiricamente attraverso il focus group con i partner internazionali e la raccolta dei casi eccellenti. Tenzialmente, gli elementi women-friendly sono raggruppabili in due macro aree: le pratiche che supportano gli sforzi e alimentano le aspirazioni dei singoli e le pratiche che vanno ad agire innestando processi di cambiamento culturale e strutturale all'interno dell'organizzazione.

Sinteticamente, possiamo dunque citare gli elementi women-friendly più diffusi nelle organizzazioni europee:

Pratiche che supportano gli sforzi individuali

- **Sostegno alle famiglie:** Alcune aziende offrono servizi di assistenza all'infanzia in loco o forniscono incentivi finanziari per coprire i costi dell'assistenza all'infanzia. Questo aiuta le donne a continuare la loro carriera senza sacrificare la cura dei figli
- **Politiche di Congedo Parentale:** Le aziende che offrono politiche di congedo parentale estese e flessibili sono considerate più women-friendly. Ciò consente alle donne di bilanciare meglio il lavoro e la vita familiare senza compromettere le opportunità di carriera
- **Gestione flessibile dei tempi:** Smart working Molte aziende europee stanno adottando modelli di lavoro flessibili per consentire alle donne di conciliare meglio vita lavorativa e familiare. Questo può includere la possibilità di lavorare da remoto, orari flessibili o politiche di condivisione del lavoro (Job sharing).

- **Formazione e Sviluppo professionale:** Offrire programmi di formazione e sviluppo professionale specificamente mirati alle donne è un modo per sostenere la crescita della carriera femminile. Ciò può includere mentorship, coaching e corsi sulla leadership.

Pratiche che agiscono soprattutto sui processi organizzativi

- **Pari opportunità e retribuzione:** Le aziende che promuovono attivamente la parità di genere nelle opportunità di carriera e nella retribuzione dimostrano di essere women-friendly. Questo può includere politiche di assunzione che favoriscono la diversità e la trasparenza nelle politiche di retribuzione.
- **Cultura organizzativa inclusiva:** Aziende con una cultura aziendale inclusiva che promuove la diversità e l'inclusione, e che combatte attivamente la discriminazione di genere, sono considerate più women-friendly. Ciò può contribuire a creare un ambiente di lavoro più equo e rispettoso.

Accanto all'implementazione delle pratiche, che non è detto che necessariamente si inseriscano in una visione integrata delle logiche di creazione, trasmissione e acquisizione di valore delle organizzazioni, sono stati riscontrati alcuni modelli di business che si concentrano proprio sulla valorizzazione delle donne, promuovendo la parità di genere e sostenendo l'empowerment femminile, anche a partire dal sostegno dell'impresa femminile dando risorse, finanziamenti ed erogazione di servizi come mentoring e coaching alle imprenditrici per superare il divario di genere.

Alcuni di questi modelli includono:

1. Imprese sociali femminili
2. Piattaforme di mentorship e networking
3. Brand con focus sull'empowerment femminile
4. Iniziative di finanziamento per imprese femminili
5. Politiche aziendali orientate alla diversità e all'inclusione
6. Incubatori e acceleratori per imprese femminili

Data la rilevanza del contesto (legale, culturale e strutturale) per l'attivazione di processi organizzativi che promuovano in modo efficace la managerialità e la leadership femminile, il paragrafo seguente offre una panoramica sulla parità di genere in Europa, con particolare riferimento all'ambito economico e quello decisionale, per poi approfondire il contesto dei quattro paesi coinvolti nella ricerca empirica (Italia, Spagna, Francia, Svezia).

2. IL CONTESTO DI PARITÀ DI GENERE IN EUROPA

Il Global Gender Gap Report del 2023 ha rivelato che l'Europa ha raggiunto il punteggio più elevato per la parità di genere rispetto ad altre regioni, tra cui l'America del Nord. Questo report, prodotto annualmente dal World Economic Forum, utilizza un indice che misura la disparità di genere in base a quattro dimensioni principali: Partecipazione economica e opportunità, Livello di istruzione, Salute e sopravvivenza, Empowerment politico. Concentrandoci sulla dimensione della partecipazione economica, emerge che le barriere di genere includono la disparità salariale tra uomini e donne, la segregazione verticale che impedisce alle donne di raggiungere posizioni apicali e di responsabilità, così come la segregazione orizzontale che le confina in professioni tradizionalmente considerate più "femminili".

Un ulteriore indice di rilievo per valutare la parità di genere in Europa è quello sviluppato dall'Istituto Europeo per la Parità di Genere (EIGE), il quale è in linea con la strategia europea del Gender Mainstreaming. Questo indice offre una prospettiva più dettagliata sulla situazione della parità di genere nel continente, analizzando sei dimensioni chiave: Lavoro, Istruzione e conoscenza, Salute, Denaro, Potere, Tempo. Nonostante l'Unione Europea abbia registrato un leggero miglioramento nel punteggio complessivo nel 2023, le disparità sono ancora evidenti, soprattutto nelle dimensioni del Potere, dell'Istruzione e conoscenza, e nell'utilizzo del Tempo.

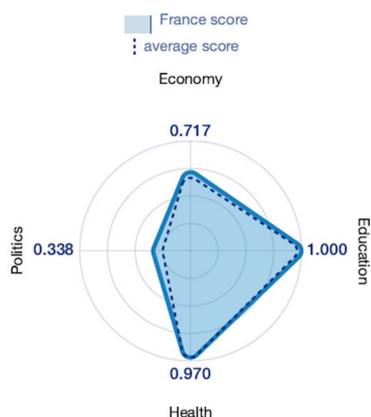
Considerando il livello europeo, l'ambito in cui si riscontra un livello maggiore di disparità è quello economico, con un punteggio di 54.7, oltre sei punti in meno rispetto all'ambito politico (61.4) e a quello sociale (61.5). Tuttavia, nel corso degli ultimi dieci anni la parità è ampiamente migliorata in tutti e tre gli ambiti: soprattutto per quanto riguarda l'ambito economico il punteggio è passato da 29 a 54.7. Considerando gli indicatori utilizzati è verosimile che questo miglioramento sia stato favorito anche dall'introduzione di strumenti legislativi come le quote di genere e una condivisione sempre maggiore della cultura della diversità anche a livello reputazionale.

2.1 Il contesto di parità in Italia, Francia, Spagna e Svezia

Questa sezione affronta l'analisi dei contesti di parità di genere nei quattro paesi partner (Italia, Francia, Spagna e Svezia). Per ciascuno, sarà fornito un quadro generale utilizzando il Global Gender Gap Index, mostrando nel dettaglio la dimensione relativa alla disparità nell'ambito della partecipazione economica. Successivamente, si farà riferimento all'indice di EIGE, che permette di considerare dimensioni diverse, con particolare riferimento alla dimensione del potere economico (aspetto non incluso del Global Gender Gap Report).

Francia

Global Gender Gap Index 2023 Edition



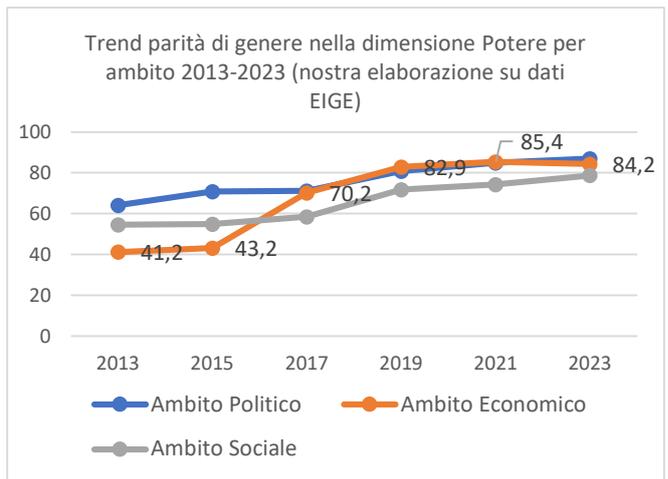
Sui 146 paesi compresi nel Global Gender Gap Report, nel 2023 la Francia si posiziona al quarantesimo posto con un punteggio 0.756, con un peggioramento rispetto all'anno precedente, quando il punteggio era di 0.791 e la Francia si attestava al quindicesimo posto nel ranking globale. Questo peggioramento è imputabile alle dimensioni dell'Empowerment politico (con una diminuzione da 0.457 nel 2022 a 0.338 nel 2023) e alla dimensione della Partecipazione economica e opportunità (da 0.737 del 2022 a 0.717 del 2023).

Come riportato nella figura a fianco, in Francia la dimensione in cui il gap di genere è notevolmente maggiore è quella politica, seguita da quella economica.

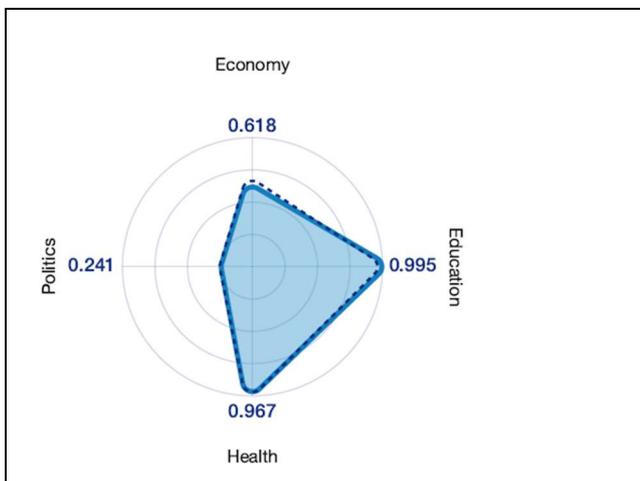
Approfondendo la dimensione della **partecipazione economica**, la situazione in Francia risulta caratterizzata da una scarsa segregazione orizzontale (al punto che la Francia si classifica al primo posto per parità nella quota di professionisti e tecnici), di una relativa parità per quanto riguarda il tasso di partecipazione, ma i fenomeni di segregazione verticale (34,6% dei board è composto da donne) e di disparità salariale appaiono ancora rilevanti (il gender pay gap è 15,2%).

Indicatore	*Rank (su 146 paesi)	Punteggio	Differenza Uomini-Donne
Tasso di partecipazione forza-lavoro	27°	0.717	-7.64
Parità salariale	82°	0.614	-
Reddito da lavoro	74°	0.639	-19.95
Quota legislatori, alti funzionari, manager	52°	0.608	-24.41
Professionisti e tecnici	1°	1.000	6.71

Questo scenario è in parte confermato dall'indice di parità di EIGE che tuttavia segnala alcuni lievi miglioramenti per quanto riguarda la dimensione del potere e della parità nell'utilizzo del tempo. Il livello di parità in Francia (75.7), così come fotografato da questo indice, è superiore alla media europea (70.2). Lo scostamento dalla media europea è minimo in tutte le dimensioni, fatta eccezione per quella del **Potere** in cui il punteggio (83.8, in crescita rispetto l'anno precedente) è maggiore rispetto alla media dell'Unione (59.1). Come mostra il grafico a fianco, che descrive l'andamento del punteggio nella dimensione potere nell'arco di dieci anni, nel 2023 non c'è una sostanziale differenza tra i diversi ambiti del potere decisionale. Tuttavia, sebbene in tutti e tre i casi è possibile notare il miglioramento continuo, la parità nel potere decisionale nell'ambito economico è notevolmente aumentata passando da 41.2 nel 2013 a 84.2 nel 2023, con un forte balzo tra il 2015 e il 2017. La **legge** "Copé-Zimmermann" del 2011, che imponeva il 40% di donne nella composizione dei consigli di amministrazione delle società quotate in borsa entro il 2017, ha molto probabilmente fatto da volano per questo cambiamento.



Italia



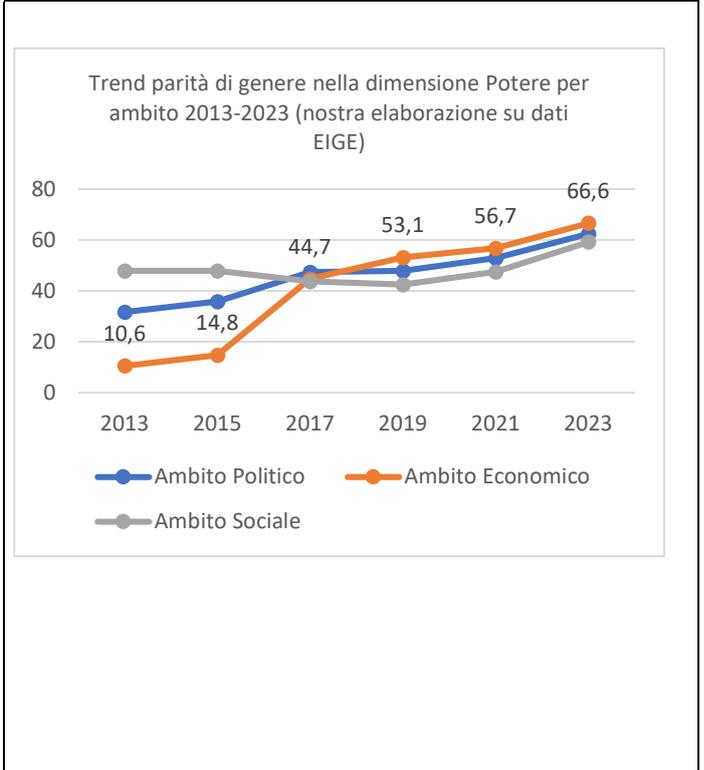
A livello generale, l'Italia si posiziona al 79° posto su 146 paesi nella graduatoria predisposta dal Global Gender Gap Report, con un punteggio di 0.705. Rispetto all'anno precedente, dove l'Italia si collocava al 63° posto con un punteggio di 0.720 la parità di genere è peggiorata. Mentre la parità nell'ambito dell'educazione e istruzione così come in quello della salute è molto elevata sin dagli anni precedenti, la parità nell'ambito economico è leggermente migliorata (da 0.603 nel

2022 all'attuale 0.618), ma è peggiorata nell'ambito politico, scendendo dal già basso punteggio di 0.319 nel 2022 a 0.241 nel 2023.

Per quanto riguarda la dimensione economica, la disparità più grave è nei ruoli apicali (0.401) Comparativamente agli altri 145 paesi, la situazione peggiore è nel reddito da lavoro, dove l'Italia si colloca al 107° posto. La disparità salariale è un fenomeno ancora presente nella misura del 5.6% con riferimento al divario calcolata sul salario orario.

Indicatore	*Rank (su 146 paesi)	Punteggio	Differenza Uomini-Donne
Tasso di partecipazione forza-lavoro	93°	0.696	-17.53
Parità salariale	80°	0.616	-
Reddito da lavoro	107°	0.550	-24.49
Quota legislatori, alti funzionari, manager	100°	0.401	-42.70
Professionisti e tecnici	86°	0.885	-6.08

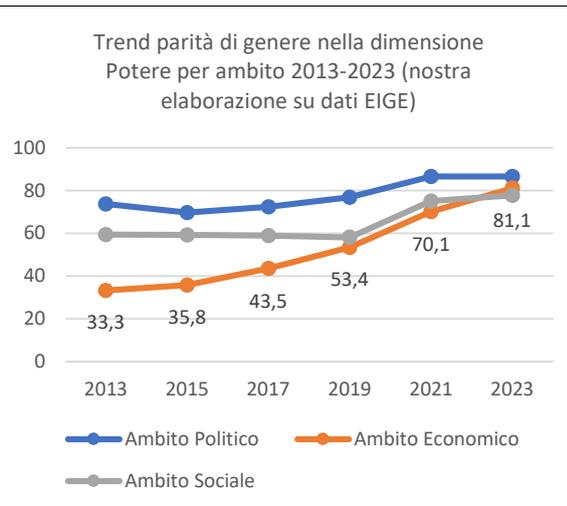
Il limitato livello di parità di genere emerge anche utilizzando un indice diverso quale quello elaborato da EIGE secondo cui l'Italia, seppur con un miglioramento complessivo rispetto al 2022, ottiene un punteggio di parità di 68.2, inferiore alla media europea (70.2). Fatta eccezione per le dimensioni della salute e dell'istruzione, in cui lo scostamento dalla media europea è minimo, e potere, in cui è leggermente migliore (62.7, media europea: 59.1), la situazione italiana è peggiore negli altri ambiti, in particolare per quanto riguarda il lavoro (65, media europea: 73.8), in linea con le problematiche analizzate precedentemente. Per quanto riguarda la disparità nel potere decisionale, il trend dal 2013 al 2023 mostra un netto miglioramento in tutti gli ambiti, in particolar modo in quello economico dove nell'arco di dieci anni si è passati da 10.6 a 66.6, con un incremento notevole tra il 2015 e il 2017. La Legge Golfo-Mosca del 2011 ha favorito questo incremento, facendo aumentare la presenza delle donne nei CdA delle società quotate in borsa dal 7% del 2011 al 37% del 2020 (Simonella & Cuomo, 2023).



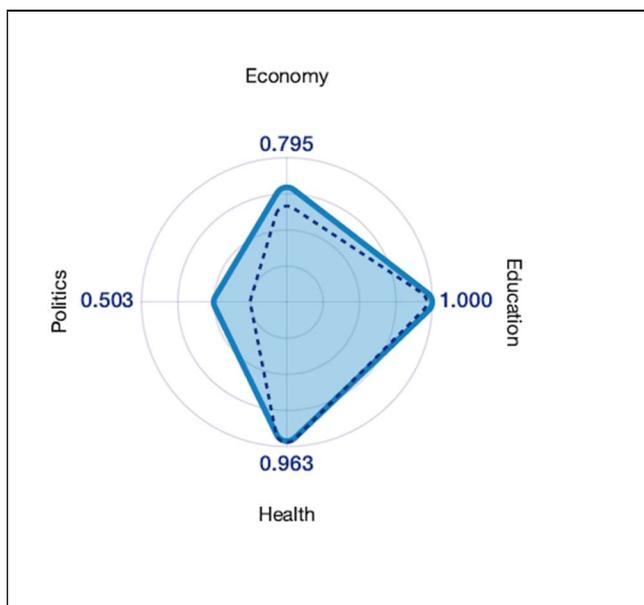
Spagna

	<p>Secondo il Global Gender Gap Report 2023, la Spagna è il 18° paese più paritario al mondo, con un punteggio di 0.791. Rispetto all'anno precedente, la situazione migliora leggermente in tutti gli ambiti tranne per salute, educazione e istruzione, dove l'elevato livello di parità resta lo stesso. Se la parità nell'ambito economico è discreta (0.722), la sfera della rappresentanza politica resta ancora caratterizzata da disparità (0.475).</p>																								
<p>Soffermandoci sulla disparità nel mercato del lavoro, tra gli aspetti più critici della situazione spagnola, benché in miglioramento, appaiono la segregazione verticale, con un gap consistente nella presenza di donne tra legislatori, alti funzionari e manager (0.500) e il divario salariale (0.650), calcolato nel 2023 pari a 8.9%</p>	<table border="1"> <thead> <tr> <th>Indicatore</th> <th>*Rank (su 146 paesi)</th> <th>Punteggio</th> <th>Differenza a Uomini-Donne</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Tasso di partecipazione forza-lavoro</td> <td>41°</td> <td>0.847</td> <td>-9.60</td> </tr> <tr> <td>Parità salariale</td> <td>64°</td> <td>0.650</td> <td>-</td> </tr> <tr> <td>Reddito da lavoro</td> <td>43°</td> <td>0.709</td> <td>-12.96</td> </tr> <tr> <td>Quota legislatori, alti funzionari, manager</td> <td>82°</td> <td>0.500</td> <td>-33.35</td> </tr> <tr> <td>Professionisti e tecnici</td> <td>1°</td> <td>1.000</td> <td>2.19</td> </tr> </tbody> </table>	Indicatore	*Rank (su 146 paesi)	Punteggio	Differenza a Uomini-Donne	Tasso di partecipazione forza-lavoro	41°	0.847	-9.60	Parità salariale	64°	0.650	-	Reddito da lavoro	43°	0.709	-12.96	Quota legislatori, alti funzionari, manager	82°	0.500	-33.35	Professionisti e tecnici	1°	1.000	2.19
Indicatore	*Rank (su 146 paesi)	Punteggio	Differenza a Uomini-Donne																						
Tasso di partecipazione forza-lavoro	41°	0.847	-9.60																						
Parità salariale	64°	0.650	-																						
Reddito da lavoro	43°	0.709	-12.96																						
Quota legislatori, alti funzionari, manager	82°	0.500	-33.35																						
Professionisti e tecnici	1°	1.000	2.19																						
<p>Anche l'indice di parità stilato da EIGE sottolinea la situazione di miglioramento complessivo della parità di genere in Spagna (76.4), al di sopra della media europea (70.2). Tra le diverse dimensioni, quella in cui si registra il miglioramento maggiore è la parità nell'utilizzo del tempo (70.4). Rispetto</p>																									

alla media europea (51.9), la parità nell'ambito del potere decisionale è molto più alta (81.1). Se in passato si riscontravano divari di genere differenti in base all'ambito, nel corso degli ultimi dieci anni la presenza delle donne nei processi decisionali dell'ambito sociale, politico ed economico è aumentata gradualmente raggiungendo punteggi simili. Tuttavia, l'aumento della parità nel potere decisionale in ambito economico è cresciuta più che negli altri due, passando da 33.3 nel 2013 a 81.4 nel 2023.



Svezia

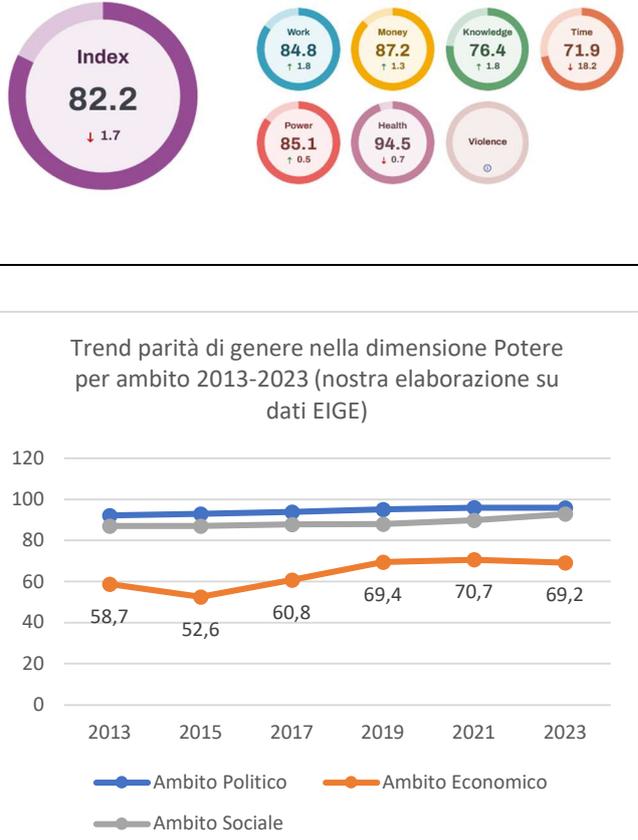


Nella graduatoria del Global Gender Gap Report 2023, la Svezia occupa il quinto posto, con un punteggio complessivo di 0.815, senza rilevanti cambiamenti rispetto all'anno precedente.

L'elevata parità nell'ambito dell'istruzione e della salute si accompagna con una alta parità nel mercato del lavoro e una discreta parità nell'empowerment politico. Queste ultime due dimensioni sono però peggiorate nel confronto con l'anno precedente. In particolare, il divario di genere nell'ambito politico rappresenta il punto debole della parità svedese come mostra il grafico accanto è infatti la dimensione di parità meno sviluppata.

Guardando più da vicino la parità di genere nel mercato del lavoro svedese, si può notare che a fronte di una parità molto elevata nella partecipazione alla forza lavoro (non c'è divario tra uomini e donne), con punteggio 0.903, e un buon contenimento dei fenomeni di segregazione verticale e soprattutto orizzontale, il divario salariale è un fenomeno ancora diffuso e pari al 11,2%, registrando il punteggio di parità più basso tra gli indicatori per la Svezia in questa dimensione.

Indicatore	*Rank (su 146 paesi)	Punteggio	Differenza Uomini-Donne
Tasso di partecipazione forza-lavoro	di 11°	0.903	-
Parità salariale	43°	0.694	-
Reddito lavoro	da 27°	0.753	-15.06
Quota legislatori, alti	24°	0.754	-14.05

	<p>funzionari, manager</p> <p>Professionisti e 1° 1.000 3.80 tecnici</p>																												
<p>Anche l'indice di parità di EIGE conferma l'elevato livello di parità di genere presente in Svezia, ampiamente superiore alla media europea in tutte le dimensioni analizzate.</p> <p>Per quanto riguarda la dimensione del potere, anche qui mediamente il contesto è più paritario della media europea, il dettaglio fornito per ambito da un lato mostra che negli ultimi dieci anni la situazione nell'ambito sociale e politico è rimasta sostanzialmente invariata su livelli molto elevati di parità già nel 2013 (92.2 nell'ambito politico, 87.1 nell'ambito sociale); dall'altro il trend mostra un incremento per quanto riguarda la parità nel processo decisionale nell'ambito economico dal 2013 (58.7) al 2023 (69.2), ma che sembra assestarsi dal 2019 (69.4).</p>	 <p>Index 82.2 ↓ 1.7</p> <ul style="list-style-type: none"> Work: 84.8 (↑ 1.8) Money: 87.2 (↑ 1.3) Knowledge: 76.4 (↑ 1.8) Time: 71.9 (↓ 18.2) Power: 85.1 (↑ 0.5) Health: 94.5 (↓ 0.7) Violence: (no change) <p>Trend parità di genere nella dimensione Potere per ambito 2013-2023 (nostra elaborazione su dati EIGE)</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>Anno</th> <th>Ambito Politico</th> <th>Ambito Economico</th> <th>Ambito Sociale</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>2013</td> <td>92.2</td> <td>58,7</td> <td>87.1</td> </tr> <tr> <td>2015</td> <td>92.2</td> <td>52,6</td> <td>87.1</td> </tr> <tr> <td>2017</td> <td>92.2</td> <td>60,8</td> <td>87.1</td> </tr> <tr> <td>2019</td> <td>92.2</td> <td>69,4</td> <td>87.1</td> </tr> <tr> <td>2021</td> <td>92.2</td> <td>70,7</td> <td>87.1</td> </tr> <tr> <td>2023</td> <td>92.2</td> <td>69,2</td> <td>87.1</td> </tr> </tbody> </table>	Anno	Ambito Politico	Ambito Economico	Ambito Sociale	2013	92.2	58,7	87.1	2015	92.2	52,6	87.1	2017	92.2	60,8	87.1	2019	92.2	69,4	87.1	2021	92.2	70,7	87.1	2023	92.2	69,2	87.1
Anno	Ambito Politico	Ambito Economico	Ambito Sociale																										
2013	92.2	58,7	87.1																										
2015	92.2	52,6	87.1																										
2017	92.2	60,8	87.1																										
2019	92.2	69,4	87.1																										
2021	92.2	70,7	87.1																										
2023	92.2	69,2	87.1																										

3. IL CONTRIBUTO DEL FOCUS GROUP INTERNAZIONALE

Un focus group online, della durata di circa due ore e mezza, è stato organizzato al fine di discutere gli elementi chiave relativi alla valorizzazione della managerialità femminile con partner di quattro paesi che, come emerso dalla panoramica offerta dall'analisi desk, sono molto diversi per situazione economica, livello di parità di genere, presenza delle donne nei processi decisionali, etc.

In particolare, il focus group aveva i seguenti obiettivi:

- Raccogliere e socializzare informazioni relativamente ai modelli imprenditoriali, manageriali e sociali dei differenti paesi EU per riflettere sulle modalità che valorizzano la managerialità femminile
- Sviluppare un confronto e benchmark tra le diverse realtà

- c) Individuare alcuni indicatori che permettono di descrivere le pratiche eccellenti nell'ambito delle organizzazioni aziendali, tendenti a valorizzare una equa rappresentanza di genere nei ruoli apicali e di governance.

La discussione si è articolata su quattro nodi tematici: 1) la descrizione del proprio contesto-paese, per inquadrare a livello più ampio, gli elementi che ostacolano la realizzazione del potenziale femminile; 2) le dinamiche individuali messe in atto dalle donne nei confronti dell'assunzione di ruoli di leadership; 3) le caratteristiche e gli elementi women-friendly che possono essere implementati nelle organizzazioni per valorizzare la managerialità femminile; 4) input per la mappatura di casi eccellenti.

La discussione nel focus group ha evidenziato alcuni elementi trasversali:

- Nonostante la diversità tra i paesi di appartenenza dei partecipanti, la segregazione verticale è una questione irrisolta che si accompagna alla disparità salariale
- Tra gli elementi culturali, gli stereotipi di genere sono cruciali nel limitare il pieno potenziale delle donne. Questi giocano sia nell'ambito sociale più ampio, così come in quello del nucleo familiare e lavorativo, ma anche a livello individuale portando in alcuni casi le donne a non immaginare possibile un ruolo che disattende le tradizionali aspettative di genere. Inoltre, spesso questo sistema di stereotipi può portare le donne a ridimensionare le proprie ambizioni e camuffare le proprie competenze e abilità per non essere stigmatizzate.
- Tra gli elementi strutturali identificati come barriere una maggiore partecipazione delle donne nei ruoli apicali rivestono un ruolo fondamentale:
 - il welfare in generale e le politiche per la famiglia: laddove prevale un sistema di welfare basato su un modello familiare tradizionale, c'è meno spazio per l'inclusione e lo sviluppo del pieno potenziale.
 - Gli schemi di congedo parentale, con particolare riferimento al congedo di paternità. Questo strumento, la cui disponibilità e accesso varia notevolmente tra i paesi, si evidenzia come elemento chiave anche come cardine culturale (legittimazione sociale del lavoratore padre/caregiver e trasmissione di modelli di genere diversi)
 - Gli strumenti legislativi (es. le quote di genere) e le rappresentanze istituzionali dedicate (es. ministero per le pari opportunità)
- Nel contesto aziendale, tra **gli elementi che limitano** una maggiore presenza delle donne in ruoli apicali vengono evidenziati:
 - la mancata trasparenza delle procedure per l'avanzamento di carriera e delle posizioni aperte
 - bias nei comitati di selezione dei board

- Tra gli elementi che possono essere messi in campo dalle aziende **per favorire** le carriere femminili e una maggiore presenza delle donne nelle posizioni apicali si segnalano:
 - **Pratiche che supportano gli sforzi individuali**
 - peer mentoring
 - la formazione ai ruoli di leadership
 - supporto per lavoratrici e lavoratori con figli
 - flessibilità (oraria e telelavoro)
 - Rete territoriale per mobilità e trasporti (favorire gli spostamenti)
 - **Pratiche che agiscono soprattutto sui processi organizzativi**
 - salari equi e competitivi
 - sensibilizzazione sulle tematiche di genere coinvolgendo uomini

Di seguito sono riportati i temi emersi in ciascuno dei quattro nodi tematici (una restituzione più completa del focus group internazionale è presentata nell'Allegato 1).

- 1) Descrizione del contesto-paese**
- 2) Le dinamiche individuali**
- 3) Le organizzazioni women-friendly**
- 4) Casi eccellenti**

Quanto emerso dal focus ha permesso di elaborare delle schede per la raccolta delle buone prassi che saranno descritte nella sezione seguente.

4. LE BEST PRACTICE: IL MIX DI AZIONI PER CAMBIARE LA CULTURA

Utilizzando la medesima scheda, costruita alla luce degli input ricevuti nel focus group internazionale e consultabile nell'Allegato 2, sono stati raccolti 10 casi eccellenti internazionali e 7 italiani¹. Le best practice mappate sono riconducibili alle 11 categorie raccolte nel focus internazionale e le specifiche per ogni best practice sono state formalizzate per favorire la comparabilità nella fase conclusiva dell'indagine desk.

¹ I casi sono stati segnalati su sollecitazione dei partner internazionali che hanno partecipato al focus group internazionale: Andrew Suneson Meiling, CEO di MERIT500 (Svezia), un database che mappa, raccoglie e aggiorna le informazioni sui consigli di amministrazione, sui team di gestione e sul management operativo delle più importanti aziende dei Paesi nordici (Danimarca, Finlandia, Norvegia e Svezia) e della Germania. In totale, il database comprende oltre 14.000 aziende e più di 100.000 persone. Il database permette di analizzare le informazioni in base al genere (vedere presentazione inviata, in allegato); Malgorzata Woch, referente per MEDEF CONFINDUSTRIA RHONEALPE (Francia), che rappresenta diverse strutture industriali, la loro azione di supporto alle aziende di vari settori e grandezze spazia dalla formazione al supporto di meccanismi per l'occupazione, transizione digitale e altre sfide; Pablo Baztán Quemada dell'Università della Catalonia (Spagna), il cui programma di ricerca riguarda le competenze digitali individuali e delle aziende. La selezione dei casi italiani è stata invece a cura di NOMESIS.

Oltre ad alcune generiche informazioni sull'organizzazione di riferimento, la scheda permetteva ai rispondenti di descrivere le best practices eventualmente realizzate nei seguenti ambiti:

1. Politiche per attrarre e promuovere talenti femminili
2. Politiche per l'eliminazione del divario salariale
3. Iniziative per aumentare la consapevolezza del valore della diversità
4. Attività per lo sviluppo e la mentorship di donne dall'elevato potenziale
5. Presenza di donne mentori
6. Progetti per la crescita professionale e la leadership
7. Azioni volte a sviluppare l'empowerment: formazione manageriale
8. Politiche di welfare a favore della genitorialità, maternità, congedi parentali extra legge
9. Diffusione di role model affinché le donne in posizioni apicali diventino a loro volta modelli di riferimento per altre donne e per le imprese stesse
10. Organizzazione del lavoro flessibile
11. Procedure organizzative che garantiscano la parità di genere nei vari processi aziendali (assunzione, valutazioni, sviluppo di carriera ecc.).

I partner internazionali hanno segnalato 10 casi, di cui per alcuni sono state descritte in modo dettagliato alcune best practices. Ad essi si aggiungono sette casi nazionali. Di seguito riportiamo una sintesi, mentre si rimanda all'Allegato 3 per la descrizione dei casi così come riportati nelle schede compilate. Alcuni elementi di analisi possono comunque essere tratti osservando le caratteristiche più generali delle organizzazioni e delle relative pratiche implementate.

La Tabella 2 riassume gli ambiti di best practices segnalate: Tra quelle internazionali 15 si focalizzano soprattutto sul supporto degli sforzi individuali e della potenzialità mentre 14 agiscono soprattutto nell'area dei processi organizzativi. In entrambi i casi, la maggior parte delle pratiche sono riconducibili a casi francesi. Per quanto riguarda i casi nazionali, sono state segnalate 20 pratiche riconducibili all'area del supporto degli sforzi individuali e dello sviluppo delle potenzialità e 16 nell'area dei processi organizzativi.

Tabella 2 Sintesi degli ambiti delle best practices segnalate

Macro-area	Ambito best practices	Occorrenza casi internazionali	Occorrenza casi nazionali
Pratiche che supportano gli sforzi individuali	1. Politiche per attrarre e promuovere talenti femminili	1 (Francia)	3
	2. Attività per lo sviluppo e la mentorship di donne dall'elevato potenziale	2 (Francia)	1

	3. Presenza di donne mentori	3 (2 Francia, 1 Spagna)	0
	4. Progetti per la crescita professionale e la leadership	2 (1 Francia, 1 Spagna)	2
	5. Azioni volte a sviluppare l'empowerment: formazione manageriale	0	2
	6. Organizzazione del lavoro flessibile	4 (2 Francia, 2 Spagna)	6
	7. Politiche di welfare a favore della genitorialità, maternità, congedi parentali extra legge	3 (2 Francia, 1 Spagna)	6
Pratiche che agiscono soprattutto sui processi organizzativi	8. Diffusione di role model affinché le donne in posizioni apicali diventino a loro volta modelli di riferimento per altre donne e per le imprese stesse	4 (2 Francia, 2 Spagna)	6
	9. Politiche per l'eliminazione del divario salariale	1 (Spagna)	3
	10. Iniziative per aumentare la consapevolezza del valore della diversità	5 (4 Francia, 1 Spagna)	4
	11. Procedure organizzative che garantiscano la parità di genere nei vari processi aziendali (assunzione, valutazioni, sviluppo di carriera ecc.)	4 (Francia)	3

5. I MODELLI DI BUSINESS EUROPEI WOMEN FRIENDLY

Le barriere di genere alla leadership e managerialità femminile possono avere natura e forma diversa e sono rintracciabili, secondo il modello proposto da Diehl e Dzubinski (2017), in tre livelli: quello macro, della società nel senso più ampio con le culture di genere prevalenti, la socializzazione al genere tipica dei diversi contesti nazionali, le strutture di opportunità definite nazionalmente (percorsi di istruzione, politiche di welfare, lavoro e famiglia, leggi, etc.); quello meso, delle organizzazioni – a loro volta con le proprie culture di genere, politiche e pratiche, fatte

anche di dinamiche relazionali; quello individuale, in cui meccanismi psicologici di introiezione di stereotipi fanno sì che le donne si auto-limitino nelle proprie potenzialità.

Gli input forniti dall'indagine desk, così come dal focus group internazionale e dai casi eccellenti, si rivolgono a tutti e tre questi livelli.

Livello macro

I contesti nazionali europei mostrano variazioni significative nella parità di genere, influenzando le opportunità e i modelli di ruolo accettabili. Il Gender Gap Report e i dati forniti da EIGE evidenziano queste divergenze, rilevanti per le donne che aspirano a ruoli di leadership in contesti culturali e politici eterogenei. Ad esempio, in paesi dove le politiche di welfare, lavoro e famiglia sostengono modelli tradizionali, le donne possono trovare più difficile raggiungere posizioni apicali. Questo si riflette anche nei modelli di congedo parentale, che variano ampiamente tra i paesi, influenzando le aspettative sociali e la partecipazione delle donne al mercato del lavoro.

Livello meso

Le organizzazioni possono ostacolare la leadership femminile con politiche e pratiche discriminatorie. Questi ostacoli includono mancanza di trasparenza nelle opportunità di carriera, bias nei processi di selezione, mancanza di mentoring e una cultura organizzativa maschile predominante. Tuttavia, molte aziende stanno implementando politiche volte a supportare le donne, come il welfare genitoriale, la flessibilità del lavoro e programmi di sviluppo manageriale e mentorship. Le multinazionali mostrano una maggiore attenzione alla diversità e includono strategie più ampie per promuovere la parità di genere.

In termini generali, le pratiche segnalate sono riconducibili a due principali aree di intervento:

- **Pratiche che supportano gli sforzi individuali e sviluppo potenzialità**
- **Pratiche che agiscono soprattutto sui processi organizzativi**

Livello micro

A livello individuale, gli stereotipi di genere influenzano le aspirazioni e le percezioni delle donne, spingendole a sottostimare le proprie capacità e ad evitare ruoli di leadership. La formazione manageriale può aiutare a contrastare queste barriere, aumentando la fiducia delle donne nelle proprie capacità e sostenendo l'ascesa professionale.

Da questo punto di vista, azioni volte a sviluppare l'empowerment attraverso la formazione manageriale (pratica non segnalata in nessuno dei casi eccellenti) possono diventare strategiche anche per lavorare sulle barriere auto-imposte, agendo loro fiducia nella propria auto-efficacia,

aumentando sempre di più la congruità tra i ruoli di leadership e i ruoli delle donne (Devnew et al., 2017, p. 177).

In conclusione, il raggiungimento della parità di genere nella leadership richiede interventi su più livelli, compresi cambiamenti nei contesti nazionali, politiche organizzative e supporto individuale. Solo un approccio integrato può superare le barriere di genere e promuovere una leadership più inclusiva e diversificata.

6. BARRIERE ALLA MANAGERIALITÀ FEMMINILE: FATTORI ENDOGENI ED ESOGENI

La seconda fase del progetto "Managerialità Femminile" ha avuto come obiettivo di definire un set di indicatori per descrivere i fattori che ostacolano la leadership femminile nelle aziende italiane. Sulla base di questi indicatori, sono state individuate azioni di miglioramento con nuovi indicatori target da raggiungere.

Attività:

1. **Indagine quantitativa:** un questionario è stato compilato da 108 aziende italiane nel novembre 2023.

Obiettivo: analizzare il posizionamento delle aziende rispetto alla managerialità femminile e all'empowerment femminile, con particolare attenzione a:

- Tipologia di presidio all'interno dell'organizzazione
- Grado di prontezza delle organizzazioni rispetto agli stereotipi culturali e organizzativi
- Principali politiche messe in atto e loro caratteristiche

2. **Focus group:** sono stati organizzati 6 focus group della durata di un'ora e mezza ciascuno, da novembre 2023 a gennaio 2024.

Obiettivo: individuare modelli italiani che valorizzano maggiormente la managerialità femminile e l'empowerment femminile; identificare ostacoli e fattori di rischio per l'implementazione di politiche di valorizzazione delle donne.

3. **Definizione di KPI:** sono stati definiti alcuni KPI per descrivere il posizionamento aziendale e comprendere il grado di preparazione delle organizzazioni rispetto alla managerialità femminile e all'empowerment femminile.

Obiettivo: fotografare le principali aree di lavoro da affrontare in futuro per promuovere la leadership femminile nelle aziende italiane.

Risultati:

- La seconda fase del progetto ha permesso di raccogliere dati e informazioni preziose sulla situazione attuale della managerialità femminile nelle aziende italiane.
- Sulla scorta dei dati e risultati emersi dai questionari somministrati e dai focus group di approfondimento e quindi sulla base dei KPI identificati è stato possibile formalizzare un modello di rilevazione del posizionamento aziendale e manageriale rispetto ai temi della managerialità femminile e dell'empowerment femminile.

7. FUNZIONI DEDICATE ALLA PARITÀ DI GENERE

7.1 GLI OSTACOLI

Quali sono gli ostacoli a livello organizzativo che impediscono la creazione di una funzione che si occupi di tematiche relative alla parità di genere, empowerment femminile e valorizzazione delle diversità?

L'attenta analisi delle risposte fornite dai partecipanti ai focus group ha permesso di delineare un quadro chiaro delle sfide che le organizzazioni si trovano ad affrontare in tema di valorizzazione della managerialità femminile. Emergono ostacoli ricorrenti che, seppur declinati in modi differenti, rappresentano un filo conduttore comune a diverse realtà aziendali.

1. Convinzione da parte dell'organizzazione della pre-esistenza della parità di genere:

Alcuni partecipanti hanno espresso la convinzione che all'interno delle fasi di selezione e di crescita lavorativa nell'organizzazione già esista una parità di genere. Questa percezione può costituire un ostacolo all'implementazione di una funzione dedicata, poiché si potrebbe pensare che non vi sia alcun problema da risolvere. Ciò è dato dalla percezione che una funzione legata alla parità di genere si utile solo ed esclusivamente in contesti problematici rispetto al genere e alla diversità.

2. Sovrapposizione ruolo con HR:

È emerso che vi sia una percezione diffusa all'interno delle organizzazioni italiane che la gestione delle tematiche relative alla parità di genere e all'empowerment femminile sia di competenza del dipartimento delle risorse umane (HR). Questa convinzione potrebbe ostacolare la creazione di una funzione specifica, poiché si ritiene che l'HR sia sufficiente a gestire tali questioni senza la necessità di un'ulteriore ruolo/struttura organizzativa di riferimento.

Vi è l'idea che non vi sia alcuna necessità di una funzione formale, che anzi rappresenta un passaggio burocratico inutile. Alcuni partecipanti hanno espresso come la gestione delle tematiche di parità di genere possa avvenire in modo più informale e non strutturato, attraverso la comunicazione diretta con i collaboratori e i colleghi.

3. Ostacoli culturali:

Le risposte evidenziano la presenza di ostacoli culturali nei contesti aziendali e da parte delle direzioni generali, in particolare quelli legati alla percezione di queste tematiche come una "moda" temporanea e inutile. Non viene percepito un vero valore aggiunto dato dalla funzione in questione. Questa visione è ancorata ad una gestione patriarcale dell'organizzazione e può generare resistenza all'implementazione di una funzione dedicata e ai progetti ed attività correlati.

L'aspetto culturale e l'attenzione rispetto alle tematiche di managerialità femminile all'interno dell'organizzazione emergono come ostacoli importanti, sottolineando la necessità di affrontare e cambiare proattivamente la cultura aziendale per sostenere l'uguaglianza di genere.

Inoltre le donne spesso temono di essere considerate "facinorose" se sollevano tematiche afferenti all'empowerment femminile. Ciò è chiaramente un ostacolo sociale e culturale che potrebbe inibire la partecipazione attiva delle donne all'interno della vita organizzativa.

4. Influenza del settore economico e delle dimensioni dell'impresa:

La considerazione che il settore economico influisca sulla gestione della managerialità femminile è un aspetto rilevante. Questo implica che le dinamiche e le esigenze specifiche del settore possano costituire ostacoli alla creazione di una funzione incentrata sulla parità di genere.

L'impossibilità di avere una funzione dedicata dovuta alle dimensioni dell'impresa è un elemento altrettanto importante. Questo solleva la questione di come risolvere questa sfida in modo pratico, specialmente per le aziende di piccole dimensioni. Spesso queste realtà si interessano di queste tematiche ma sono impossibilitate a dedicarvi le risorse necessarie per una questione di "sopravvivenza" e di priorità forzate. Le attività e le politiche incentrate sulla parità di genere e l'empowerment femminile vengono attivate da alcuni promotori/trici all'interno dell'organizzazione che hanno particolarmente a cuore questa tematica.

Un aspetto direttamente collegato a questo e valido per imprese di tutte le dimensioni è quello dei costi. Spesso sono visti come troppo elevati per avere una funzione dedicata, soprattutto quando le aziende non vedono un ritorno economico tangibile da tale investimento. Questo pone il problema di come comunicare efficacemente i benefici derivanti da una maggiore diversità e parità di genere che giustifichino l'investimento da parte dell'azienda.

5. Bias cognitivi:

I "bias cognitivi" rappresentano la tendenza umana a prendere decisioni influenzate da pregiudizi inconsci o distorsioni cognitive, anziché basarsi su informazioni oggettive. Questi bias possono giocare un ruolo significativo nella percezione delle tematiche legate alla parità di genere e influenzare le decisioni organizzative. Possono essere un ostacolo nella creazione di una funzione dedicata a queste tematiche, poiché le persone tendono ad attribuire maggior peso alle informazioni che confermano i propri pregiudizi preesistenti. Se all'interno dell'organizzazione esiste un bias culturale che minimizza l'importanza della parità di genere, le decisioni potrebbero essere influenzate in modo che riflettano questo pregiudizio, ostacolando l'adozione di iniziative dedicate. Inoltre, se esiste un consenso generale che ipotizza che la parità di genere non sia una priorità, potrebbe esserci una resistenza collettiva alla creazione di una funzione specifica, anche se obiettivamente necessaria.

In alcuni contesti potrebbe esistere una stigmatizzazione sociale verso coloro che sollevano queste questioni con comportamenti che possono rallentare e indurre a non procedere rispetto alla creazione di una funzione dedicata o progetti specifici.

Se esiste un bias di attribuzione, le cause dei problemi legati alla parità di genere potrebbero essere erroneamente attribuite a fattori esterni anziché alla necessità di una gestione specifica. Questo può portare a sottovalutare l'importanza di una funzione dedicata.

Inoltre, un aspetto emerso è quello del linguaggio inappropriato, che, all'interno di un'organizzazione, indica la presenza di una cultura aziendale che può inibire l'efficace gestione delle tematiche di parità di genere.

6. Assenza di requisito normativo:

La mancanza di un requisito normativo è un altro fattore che potrebbe scoraggiare la creazione di una funzione dedicata, suggerendo che senza pressioni esterne, l'organizzazione potrebbe non percepire la necessità di agire, o non ritenerla fondamentale per il panorama economico-lavorativo in cui si colloca.

7. Basso numero di donne in determinati settori:

La presenza di un basso numero di donne in alcuni settori specifici – quali per esempio il settore metalmeccanico- può creare una mancanza di consapevolezza e interesse riguardo alle tematiche di parità di genere in quei contesti, rappresentando una sfida alla sensibilizzazione.

Questo tema è legato alla mancanza di candidate donne in determinati ruoli o funzioni, che porta ad una difficoltà legata all'assenza di diversificazione in ambienti prevalentemente maschili. Ciò è collegato ancora più in profondità alla formazione e agli stereotipi di genere che persistono ancora nella società, che portano le donne ad occuparsi di determinate aree piuttosto che di altre.

8. Difficoltà a scardinare un meccanismo:

È emersa la percezione di una difficoltà a scardinare un meccanismo considerato "efficiente" senza l'implementazione di una funzione dedicata. Vi è una resistenza al cambiamento e timore di alterare o riformare un sistema organizzativo già consolidato. Spesso, i meccanismi organizzativi esistenti sono stati sviluppati e consolidati nel tempo con l'obiettivo di massimizzare l'efficienza operativa. La resistenza al cambiamento può derivare dalla percezione che il sistema attuale sia efficiente e che l'introduzione di nuove funzioni possa comportare disturbi o complicazioni.

9. Rischio di non trovare la persona adatta:

Il timore di non trovare la persona adatta, un professionista qualificato e competente, per una funzione dedicata è un ostacolo pratico che potrebbe influenzare la decisione di creare tale funzione. La gestione delle questioni legate alla parità di genere richiede competenze specializzate,

come la consapevolezza delle dinamiche di genere, la capacità di implementare strategie di inclusione e la comprensione delle sfide specifiche affrontate dalle donne nel contesto lavorativo.

10. Ostacolo da parte della direzione generale:

L'ostacolo da parte della direzione generale è un elemento critico, poiché indica la necessità di coinvolgere e sensibilizzare i leader aziendali per garantire il sostegno necessario all'implementazione di una funzione dedicata alla parità di genere, empowerment femminile e valorizzazione delle diversità. La direzione generale può mancare di sostegno strategico, di leadership esemplare e fornire risorse limitate a progetti su queste tematiche.

7.2 COME RIMUOVERE GLI OSTACOLI

Come rimuovere quegli ostacoli a livello organizzativo che impediscono la creazione di una funzione che si occupi di tematiche relative alla parità di genere, empowerment femminile e valorizzazione delle diversità.

Affrontare gli ostacoli a livello organizzativo che impediscono la creazione di una funzione dedicata alle tematiche di parità di genere, empowerment femminile e valorizzazione delle diversità è un compito complesso che richiede un approccio olistico e una serie di strategie mirate. Le risposte fornite dai partecipanti ai focus group offrono una panoramica dettagliata di alcune possibili soluzioni per superare tali ostacoli. Eccone una sintesi:

1. Cambiamento dello stile di leadership e riflessione sul ruolo femminile nell'azienda:

Un elemento chiave emerso è il cambiamento nello stile di leadership, orientato verso la valorizzazione della diversità e delle risorse tramite l'empatia. Ciò suggerisce la necessità di leader che siano consapevoli delle sfide legate alla parità di genere e capaci di guidare l'organizzazione verso un approccio più inclusivo. Il cambiamento nello stile di leadership implica un profondo cambiamento culturale all'interno dell'organizzazione. Potrebbe coinvolgere la revisione delle pratiche di gestione tradizionali per incorporare valori di diversità, parità di genere ed empatia nel tessuto culturale aziendale. La leadership deve abbracciare la valorizzazione della diversità come un elemento fondamentale per il successo dell'organizzazione. Un cambiamento nello stile di leadership dovrebbe incoraggiare la partecipazione attiva di tutti i membri del team, indipendentemente dal genere. Ciò significa creare un ambiente in cui le voci delle donne e degli altri gruppi sottorappresentati siano ascoltate e valorizzate nelle decisioni aziendali.

Oltre a considerare il numero di donne presenti nell'organizzazione, i partecipanti hanno posto l'attenzione sulla necessità di riflettere sul reale ruolo femminile all'interno dell'azienda. Questo suggerisce una valutazione più approfondita delle opportunità e delle sfide specifiche affrontate dalle donne nel contesto lavorativo. Vanno indagati la partecipazione a processi decisionali,

l'accesso a opportunità di sviluppo professionale e la presenza in ruoli di leadership da parte delle donne.

2. Leva sulle tematiche etiche e dati concreti attraverso la trasparenza:

L'utilizzo di tematiche etiche legate alle disparità di genere, insieme alla presentazione di dati concreti che evidenziano le best practices di altre organizzazioni, può costituire un efficace strumento di persuasione. Questo approccio mira a sensibilizzare i leader e convincerli dell'importanza di creare una funzione ad hoc per l'empowerment femminile, puntando sulla responsabilità sociale. L'utilizzo di dati concreti mira a fornire una base empirica e oggettiva per sostenere l'importanza della parità di genere. Questi dati possono includere statistiche sull'equilibrio di genere all'interno dell'organizzazione, analisi delle differenze salariali, tassi di promozione e altri indicatori chiave. Presentare casi di successo può fungere da ispirazione e mostrare che investire nella parità di genere non è solo moralmente giusto, ma anche vantaggioso dal punto di vista aziendale. La creazione di una cultura della trasparenza può incoraggiare un dialogo aperto sull'argomento e promuovere la responsabilità organizzativa.

Proprio la trasparenza è stata citata come un elemento chiave per l'eliminazione degli ostacoli alla creazione di una funzione dedicata. È importante comunicare apertamente sui progressi e sugli impegni dell'organizzazione nei confronti della parità di genere. La trasparenza implica un accesso aperto e equo alle informazioni all'interno dell'organizzazione. Ciò significa che le politiche, i dati sulla composizione del personale, i report sulla parità di genere e altri aspetti rilevanti dovrebbero essere facilmente accessibili a tutti i dipendenti. Le politiche aziendali legate alla parità di genere e alla diversità dovrebbero essere comunicate chiaramente a tutti i membri dell'organizzazione, così come la politica retributiva, in modo che possano emergere eventuali disparità dovute al genere.

3. Strumenti di analisi interni all'azienda:

Soprattutto per le aziende medio-piccole, l'implementazione di strumenti di analisi interni potrebbe agevolare l'ingaggio di più figure focalizzate sulla parità di genere. Questo offre una soluzione pratica e su misura per le dimensioni specifiche di queste organizzazioni. Un'analisi interna preveda un report dettagliato delle condizioni delle donne presenti all'interno dell'organizzazione. Ciò può coinvolgere l'esame di dati relativi a retribuzioni, promozioni, incarichi di responsabilità e opportunità di sviluppo professionale. Questi dati dovrebbero consentire il monitoraggio delle tendenze nel tempo per valutare l'efficacia delle iniziative intraprese. Gli strumenti di analisi dovrebbero inoltre essere utilizzati per scavare nelle cause profonde delle disparità di genere. Ciò potrebbe coinvolgere interviste, questionari o sessioni di focus group per comprendere le percezioni, le barriere e le sfide affrontate dalle donne nell'organizzazione. Se esistono reparti o team che mostrano risultati positivi in termini di managerialità femminile o approccio la tema, gli strumenti di analisi possono aiutare a identificare le migliori pratiche che

possono essere condivise e adattate in altre aree dell'azienda. Inoltre, la definizione di indicatori chiave di performance specifici legati alla parità di genere è fondamentale. Questi KPI dovrebbero essere misurabili nel tempo e riflettere gli obiettivi di parità di genere dell'organizzazione.

4. Incentivi legislativi:

Gli incentivi legislativi possono fungere da leva significativa per incoraggiare le organizzazioni a impegnarsi attivamente nella creazione di funzioni dedicate alla parità di genere. Questi incentivi possono comprendere agevolazioni fiscali o altri vantaggi che rendono più attraente l'adozione di politiche inclusive. Altre misure possono essere le quote di genere, che richiedono alle organizzazioni di garantire una rappresentanza equa di uomini e donne nei ruoli decisionali. Possono essere previste normative che impongono alle aziende di rispettare determinati standard di parità di genere o di pubblicare rapporti periodici sulle proprie pratiche in questo ambito. Utilizzare le leve fornite dalle certificazioni, come ad esempio la certificazione per la parità di genere, può fornire una guida strutturata e riconosciuta per l'implementazione di politiche inclusive. Le certificazioni offrono un riconoscimento esterno dell'impegno di un'organizzazione verso la parità di genere. Queste certificazioni offrono la possibilità di un vantaggio competitivo in termini di concorsi pubblici e alcuni vantaggi fiscali importanti. Questo riconoscimento può essere utilizzato per migliorare l'immagine dell'azienda agli occhi del pubblico, dei clienti, dei dipendenti attuali e futuri, e degli investitori e allo stesso tempo impone all'organizzazione di implementare strategie che effettivamente possono avere un impatto positivo.

L'implementazione di politiche ad hoc potrebbe anche essere collegata a incentivi economici per creare un maggiore stimolo all'azione. Questa strategia mira a dimostrare come investire in tematiche di parità di genere possa generare benefici tangibili, sia per l'organizzazione che per gli individui coinvolti.

5. Coinvolgimento della direzione o top management e creazione di una funzione di sostenibilità sociale

La convinzione reale e lo stimolo all'azione da parte della direzione o del top management sono identificati come elementi chiave. Ciò sottolinea l'importanza del sostegno da parte delle figure di leadership più influenti all'interno dell'organizzazione. I piani alti di un'organizzazione sono quelli da cui parte il possibile cambiamento e il motore dell'attivazione di politiche o la creazione di funzioni dedicate ai temi della diversità. Senza il supporto della direzione le proposte che vengono portate dal basso non potrebbero compiersi e l'intensità del coinvolgimento del top management determina in modo diretto l'atteggiamento delle politiche introdotte.

I partecipanti hanno inoltre fatto emergere la proposta di creare una funzione di "sostenibilità sociale", che promuova anche le tematiche di parità di genere. Ciò suggerisce un approccio integrato che incorpora la diversità nelle strategie di responsabilità sociale d'impresa. L'idea è

quella che i temi della promozione dell'empowerment femminile e della diversità confluiscono in un più grande "cappello" della sostenibilità sociale, rendendo più semplice la creazione di un team o una funzione dedicata. In questo modo vi sarebbe una minore percezione di spreco di risorse ed una maggiore conferma in termini di risultati tangibili e concreti.

Oltre alla parità di genere, una figura incaricata alla sostenibilità sociale si occuperebbe di altre questioni sociali e ambientali rilevanti per l'azienda, collaborando con le diverse aree funzionali dell'organizzazione, come risorse umane, marketing, e gestione strategica. Questo approccio integrato riflette un impegno più ampio verso la responsabilità sociale d'impresa, considerando la sostenibilità in senso più ampio.

6. Rapido passaggio generazionale e orientamento degli studenti sul mondo lavorativo:

Attraverso il naturale passaggio generazionale, le nuove generazioni tenderanno a valorizzare di più le tematiche di parità di genere e di conseguenza a ritenere fondamentale una funzione dedicata. Si presuppone un cambiamento culturale naturale all'interno dell'organizzazione man mano che nuove prospettive vengono introdotte, poiché le nuove generazioni sono generalmente più improntate ad interessarsi a questa tipologia di tematiche e a portarle al centro delle questioni aziendali.

L'orientamento degli studenti delle scuole può contribuire a creare una visione più inclusiva e diversificata del mondo lavorativo, influenzando positivamente le scelte future degli individui. E promuovendo un approccio che ritenga fondamentale la presenza di persone che si occupano della parità di genere nelle organizzazioni.

7. Cambio di approccio culturale e continuità nel portare avanti il tema:

Accompagnare il personale in un cambio di approccio culturale è fondamentale ed è dato da un impegno continuo per educare e sensibilizzare i dipendenti sui temi di parità di genere e diversità. Innanzitutto è importante definire chiaramente l'approccio culturale desiderato e avere una comunicazione chiara e costante. I leader e i responsabili dovrebbero comunicare apertamente gli obiettivi del cambiamento culturale e spiegare come questo si integra con la mission e i valori dell'organizzazione. Inoltre è importante che questo cambiamento coinvolga tutti i livelli gerarchici dell'azienda, senza tralasciare nessuno.

Accompagnare il personale in un cambio di approccio culturale richiede attività di sensibilizzazione e formazione. Queste iniziative dovrebbero affrontare tematiche come stereotipi di genere, bias inconsci e pratiche inclusive. La formazione può aumentare la consapevolezza e fornire strumenti pratici per favorire un ambiente di lavoro equo. Una proposta è quella di creare spazi aperti al dialogo, come sessioni di discussione, forum aperti e altre opportunità di scambio di idee, che

possano consentire ai dipendenti di esprimere le proprie opinioni e condividere le proprie esperienze.

È stata infine sottolineata l'importanza di continuare a parlare del tema per generare consapevolezza, mantenendo alta l'attenzione sull'argomento nel tempo, senza pensare che il tema non sia più fondamentale all'interno delle organizzazioni o credendo che si risolva naturalmente.

Ciò implica anche l'inclusione di diverse prospettive. Diversi gruppi e individui all'interno dell'organizzazione possono avere esperienze e punti di vista unici sulla parità di genere e sulla diversità. Dare voce a queste varie prospettive contribuisce a una comprensione più completa e approfondita delle sfide e delle opportunità. Per dare continuità si suggerisce l'utilizzo di piattaforme come intranet aziendali o forum online.

8. Lavoro sulla sensibilizzazione locale:

Concentrarsi sulla sensibilizzazione locale promuove un approccio mirato a coinvolgere la comunità circostante nell'adozione di politiche più inclusive e sull'importanza di avere una funzione dedicata a ciò. Significa stabilire rapporti con le parti interessate locali, come le istituzioni educative, le organizzazioni della società civile, i gruppi di donne, le associazioni di categoria e altri attori che possono avere un impatto sulla cultura e sul tessuto sociale della comunità e inserire nel network aziendale, in modo che possano anche portare valore aggiunto all'organizzazione. Organizzare eventi e attività dedicate alla sensibilizzazione sul tema è un modo diretto per coinvolgere la comunità. Questi eventi possono includere workshop, conferenze, forum di discussione, e altre iniziative.

Inoltre, le pressioni dei clienti sulle tematiche di parità di genere possono spesso influenzare positivamente il cambiamento organizzativo, se la clientela attribuisce importanza ai valori legati all'empowerment femminile e alla valorizzazione della diversità. I clienti possono indurre le organizzazioni a introdurre una funzione dedicata, se promuovono una cultura basata sull'importanza di queste tematiche. L'azienda, di conseguenza, si trova "costretta" ad agire in quella direzione.

9. Programmi per talenti femminili

Promuovere la selezione di donne all'interno dell'organizzazione dimostra concretamente l'impegno e l'importanza che hanno le donne nell'azienda. L'organizzazione potrebbe avviare iniziative specifiche per individuare e attirare talenti femminili. Questo può includere partecipazione a eventi di networking femminile, partnership con organizzazioni che promuovono la carriera delle donne, o programmi di mentorship finalizzati alle donne. Oppure l'attivazione di politiche di welfare legate alla genitorialità e alla flessibilità.

Inoltre, i responsabili della selezione dovrebbero ricevere formazione specifica sulla parità di genere e su come evitare bias di genere nei processi di selezione.

10. Importanza delle tecnologie:

L'utilizzo delle tecnologie è identificato come una leva per annullare differenze, suggerendo che strumenti tecnologici possono contribuire a creare un ambiente di lavoro più equo e inclusivo. L'implementazione di tecnologie avanzate può infatti contribuire a ridurre i bias di genere nei processi decisionali. Algoritmi e sistemi basati su intelligenza artificiale possono essere progettati per valutare le competenze e le qualifiche in modo oggettivo, minimizzando il rischio di discriminazione di genere, anche nei processi di selezione.

8. GLI STEREOTIPI DI GENERE: PERCHÉ SONO COSÌ RADICATI?

1. Questione Territoriale:

Una posizione comune a molti partecipanti è quella che gli stereotipi di genere possono essere influenzati dalle caratteristiche specifiche di un determinato territorio. Questo potrebbe essere dovuto a tradizioni culturali radicate, norme sociali prevalenti o a una mentalità locale che resiste al cambiamento delle aspettative di genere. Le norme sociali, le credenze e le pratiche culturali possono contribuire a definire i ruoli di genere in modo rigido, mantenendo stereotipi che si riflettono nelle aspettative sociali. Le istituzioni, organizzazioni locali e gruppi influenti in una determinata area geografica possono contribuire alla definizione e al mantenimento degli stereotipi di genere. La presenza di tali influenze può riflettersi nelle politiche locali, nei media locali e nelle dinamiche sociali. Inoltre, l'eredità storica e il contesto geopolitico di un territorio possono avere un impatto duraturo sugli stereotipi di genere. Eventi passati, tradizioni culturali secolari e dinamiche di potere storiche possono contribuire a consolidare ruoli di genere tradizionali.

2. La lingua italiana ricalca gli stereotipi:

La struttura della lingua italiana, le espressioni idiomatiche e il modo in cui sono costruite le frasi possono contribuire a consolidare ruoli e aspettative di genere tradizionali. Ad esempio, l'uso di forme grammaticali differenti per maschile e femminile potrebbe contribuire a consolidare percezioni predefinite di come uomini e donne dovrebbero essere descritti o trattati linguisticamente. La lingua, essendo parte integrante della cultura, può trasmettere e rafforzare valori e aspettative sociali relative ai generi.

3. Fattori generazionali e culturali:

Viene sottolineata la connessione tra gli stereotipi di genere, l'età e la cultura. Le generazioni più giovani potrebbero essere meno suscettibili a questi stereotipi, suggerendo che il cambiamento culturale e l'evoluzione delle aspettative di genere potrebbero manifestarsi in modo più evidente nelle generazioni più giovani, portando ad una minore adesione agli stereotipi di genere. Le generazioni più giovani saranno meno inclini a conformarsi agli stereotipi tradizionali e più aperte a visioni più inclusive e paritarie, i cambiamenti nelle prospettive culturali portano ad una maggiore consapevolezza. In Italia però la maggior parte delle persone è rappresentata da persone più anziane, che perciò tramandano gli stereotipi più tradizionali. Inoltre, la sensibilità alla questione di genere può variare in base all'educazione ricevuta e alla sensibilizzazione ai temi legati alla parità di genere. Le generazioni più giovani, potenzialmente più esposte a campagne di sensibilizzazione e a un'educazione più inclusiva, sono meno influenzate dagli stereotipi di genere tradizionali, rispetto a quelle più anziane, che non hanno avuto la stessa esposizione.

4. Divario salariale di genere:

Statisticamente è più probabile che le donne, rispetto agli uomini, usufruiscano del congedo parentale, per una questione economica, dovuta al divario salariale di genere. Infatti, se è vero che le donne mediamente guadagnano meno degli uomini, a parità di ruolo e mansioni, allora una coppia che ha appena avuto un figlio sarà più propensa a rinunciare allo stipendio della madre, essendo mediamente più basso, lasciando lei in congedo parentale. Questo meccanismo contribuisce a tramandare lo stereotipo di genere che le donne debbano essere relegate al ruolo di cura dei figli e gli uomini si occupino della cura solo in parte. Inoltre, la mancanza di incentivi economici per mantenere un'attività lavorativa continua è un altro fattore che spesso spinge le donne dedicarsi esclusivamente alla cura dei figli. La questione si collega anche alle politiche aziendali e nazionali in materia di congedo parentale e di supporto alla genitorialità. Se queste politiche non sono sufficientemente inclusive e favorevoli all'equilibrio tra lavoro e vita familiare, le donne potrebbero sentirsi costrette a prendere decisioni che influenzano il loro percorso professionale in maniera negativa.

8.2 COME SCARDINARLI

La sfida di scardinare gli stereotipi di genere radicati nella società richiede un approccio multifattoriale e sinergico. Le risposte emerse dai partecipanti ai focus group offrono una panoramica di strategie e azioni che possono contribuire a destabilizzare queste percezioni limitanti.

1. Favorire un ricambio generazionale:

Per abbattere gli stereotipi di genere, è cruciale favorire un ricambio generazionale. Questo implica l'adozione di nuove prospettive e mentalità più aperte da parte delle generazioni più giovani, che possono contribuire a superare schemi di pensiero antiquati. Le persone più giovani sono generalmente più aperte all'innovazione e meno legate agli stereotipi tradizionali, facilitando la trasformazione delle norme culturali. Il confronto tra le diverse generazioni può essere una fonte di apprendimento reciproco. Le persone più anziane possono trasmettere esperienze, mentre i giovani possono introdurre nuove idee e prospettive. L'educazione delle nuove generazioni su tematiche di parità di genere può sicuramente contribuire a modellare atteggiamenti più inclusivi fin dall'inizio del percorso formativo. Perciò l'assunzione di giovani talenti in azienda può favorire un cambiamento culturale interno, spingendo verso un ambiente più aperto e rispettoso delle diversità.

2. Lavoro di educazione e informazione nelle scuole:

Un pilastro fondamentale è l'introduzione di un lavoro sistematico di educazione e informazione nelle scuole. Sfidare gli stereotipi di genere fin dalle prime fasi dell'istruzione può plasmare una mentalità inclusiva nelle future generazioni. È molto importante l'utilizzo di risorse didattiche, inclusi libri di testo, video, e materiali educativi che presentino modelli positivi e diversificati di ruoli di genere. L'introduzione di concetti di parità di genere fin dalla scuola primaria contribuisce a una consapevolezza precoce delle dinamiche e affrontando precocemente gli stereotipi si lavora fin da giovani per prevenirli, con risultati migliori.

3. Azioni per aumentare la consapevolezza e politiche di Gender Equality:

La consapevolezza è chiave nella lotta agli stereotipi. Azioni mirate, come campagne di sensibilizzazione ed eventi che promuovano il confronto aperto su tematiche di genere, possono contribuire a illuminare le radici degli stereotipi e a favorire la comprensione reciproca. Inoltre l'utilizzo dei media e della comunicazione in questo senso può essere una risorsa importante per abbattere gli stereotipi, così come coinvolgere attivamente le persone, gruppi e organizzazioni nel processo di creazione di consapevolezza e confronto.

L'adozione di politiche a favore dell'uguaglianza di genere rappresenta un passo cruciale. Ciò può includere norme aziendali e incentivi governativi che promuovano un ambiente di lavoro paritario e inclusivo, oltre che politiche di selezione e avanzamento di carriera che valutino le competenze e il merito senza discriminazioni di genere. Un esempio può essere quello Implementare della flessibilità sul lavoro, permettendo alle persone di bilanciare le responsabilità professionali e familiari.

Un'imposizione operativa dall'alto, come politiche aziendali o normative, può essere efficace nel garantire l'adozione di comportamenti non stereotipati. L'essere obbligati da norme o leggi ad

intraprendere azioni a favore della managerialità femminile può portare ad avere maggiore consapevolezza riguardo al tema e ridurre gli stereotipi.

4. Supporto familiare anche da parte degli uomini:

Un cambiamento significativo richiede il coinvolgimento attivo degli uomini nel processo di scardinamento degli stereotipi. Il sostegno familiare, in cui uomini e donne condividono responsabilità e ruoli, può contribuire a minare le basi culturali degli stereotipi di genere. È importante incentivare una divisione più equa delle responsabilità domestiche tra uomini e donne, sottolineando l'importanza del coinvolgimento attivo degli uomini nella cura della famiglia, superando la resistenza culturale. Così come promuovere l'idea di una paternità attiva, incoraggiando gli uomini a essere coinvolti in tutte le fasi della vita familiare, compreso il periodo pre e post-natale.

Inoltre può essere utile presentare modelli positivi di uomini impegnati nella vita familiare attraverso media, narrazioni e rappresentazioni che sfidino gli stereotipi tradizionali e implementare programmi di supporto per genitori che coinvolgano attivamente gli uomini, offrendo risorse, formazione e spazi di condivisione.

5. Politiche di welfare per le famiglie e azioni della politica:

Il sostegno esterno alle famiglie, attraverso politiche di welfare, può alleviare la pressione su donne e uomini, consentendo loro di conciliare responsabilità familiari e professionali. Importante la creazione infrastrutture di assistenza quali servizi di asilo nido, centri di assistenza per anziani, e altri servizi aziendali.

Il sostegno politico è cruciale per portare cambiamenti significativi nella società. Incentivi governativi che promuovano comportamenti non stereotipati possono giocare un ruolo chiave. Ad esempio possono essere allocati fondi per programmi di sensibilizzazione e formazione che mirano a eliminare gli stereotipi di genere o premi e riconoscimenti per le aziende che si distinguono nel promuovere un ambiente di lavoro inclusivo.

6. Opportunità di carriera per le donne:

Le aziende possono svolgere un ruolo cruciale nel rafforzare la consapevolezza delle donne riguardo alle opportunità di carriera. Esempi positivi e iniziative che incoraggiano il progresso professionale possono contribuire a sfidare gli stereotipi. Possono essere creati programmi specifici che offrano alle donne opportunità di sviluppo professionale, formazione e mentoring per favorire la crescita delle loro carriere o politiche di promozione basate esclusivamente sul merito. È inoltre fondamentale favorire l'accesso delle donne a ruoli di leadership attraverso programmi di sviluppo delle leadership, quote o obiettivi di rappresentanza femminile nei livelli decisionali.

7. Proattività femminile:

Le donne stesse possono assumere un ruolo proattivo nel cambiamento culturale. Partecipare attivamente, assumere ruoli di leadership e sfidare le aspettative tradizionali contribuisce a creare un ambiente in cui gli stereotipi perdono la loro validità. Essere attivamente coinvolte nelle dinamiche dell'organizzazione, partecipando a progetti chiave, assumendo incarichi di responsabilità e contribuendo in modo significativo alle attività aziendali.

La scelta dell'ambiente lavorativo è fondamentale da parte delle donne che si muovono all'interno del mondo del lavoro. La ricerca di aziende che abbracciano la diversità e la scelta di collaborare e affiancarsi a persone aperte può portare a non incorrere in quegli stereotipi di genere che penalizzano le donne. Prima di accettare un'opportunità lavorativa, bisognerebbe valutare attentamente i valori aziendali e informarsi sulle politiche aziendali relative all'equità di genere, alla conciliazione lavoro-famiglia, alla parità salariale e alle opportunità di crescita per le donne.

8. Apertura di un reale canale di comunicazione tra uomini e donne:

Il dialogo aperto tra uomini e donne è cruciale per superare fraintendimenti e pregiudizi. Favorire un canale di comunicazione in cui le esperienze e le prospettive di entrambi i generi siano ascoltate e rispettate può contribuire a cambiamenti significativi. Questo dialogo può essere favorito da programmi di formazione ad hoc, incontri, workshop, ma anche momenti di condivisione informale all'interno dei team. Può essere importante promuovere una cultura del feedback costruttivo, incoraggiando uomini e donne a fornirsi reciprocamente feedback sulle prestazioni e a condividere opinioni in modo aperto e rispettoso, oppure favorire programmi di mentoring incrociato tra uomini e donne.

9. Equità dei congedi parentali tra madre e padre:

Promuovere l'equità nei congedi parentali rappresenta una tappa importante. Consentire ai padri di assumersi responsabilità paritarie nei confronti della cura dei figli contribuisce a sradicare stereotipi legati ai ruoli genitoriali.

È giusto destinare attenzione e visibilità ai casi in cui gli uomini scelgono il congedo parentale; in questo modo si possono contrastare gli stereotipi associati alle aspettative di genere nella sfera familiare.

10. Cambiare la percezione dei ruoli lavorativi:

Diversificare la percezione dei ruoli lavorativi è essenziale. Coinvolgere uomini in professioni considerate tradizionalmente femminili può contribuire a sfidare gli stereotipi di genere associati a specifici settori lavorativi e promuove l'idea che le capacità e le aspirazioni professionali non debbano essere limitate dal genere.

È fondamentale inoltre parlare dei role model femminili di donne che ottengono successo in settori considerati tradizionalmente maschili, per infondere la convinzione nelle giovani donne che quella strada sia percorribile, sfidando gli stereotipi.

La quotidianità è un terreno fertile per azioni che dimostrino l'infondatezza degli stereotipi. Comportamenti che sfidano le aspettative tradizionali, giorno dopo giorno, possono contribuire a un cambiamento graduale ma sostenuto.

9. EMPOWERMENT FEMMINILE più presenti all'interno delle organizzazioni

9.1 LE POLITICHE DI EMPOWERMENT FEMMINILE PIÙ EFFICACI

Nella ricerca era stato definito un set di **11 politiche**, che sono state riproposte in questi focus group ai partecipanti, chiedendo loro di definire **quali fossero le politiche di empowerment più efficaci all'interno di un'organizzazione**, con la possibilità di portare eventuali nuove proposte di politiche, in aggiunta a quelle già presenti.

Si è potuto perciò creare un **ranking** delle politiche, dato dalle preferenze espresse dai più di 80 partecipanti, da quelle ritenute più efficaci a quelle meno efficaci:

1. *Procedure organizzative che garantiscano la parità di genere nei vari processi aziendali (assunzione, valutazioni, sviluppo di carriera ecc.)*
2. *Politiche di welfare a favore della genitorialità, maternità, congedi parentali extra legge*
3. *Organizzazione del lavoro flessibile*
4. *Politiche per l'eliminazione del divario salariale*
5. *Azioni volte a sviluppare l'empowerment: formazione manageriale*
6. *Progetti per la crescita professionale e la leadership*
7. *Presenza di donne mentori*
8. *Diffusione di role model affinché le donne in posizioni apicali diventino a loro volta modelli di riferimento per altre donne e per le imprese stesse*
9. *Attività per lo sviluppo e la mentorship di donne dall'elevato potenziale*
10. *Politiche per attrarre e promuovere talenti femminili*
11. *Iniziative per aumentare la consapevolezza del valore della diversità*

Altro:

12. *Ascolto: adozione di politiche in modo flessibile*
13. *Misurazione della qualità del lavoro, più che del tempo trascorso in ufficio*

14. Sviluppo delle soft skills come punti di forza per le donne

9.2 COMPORAMENTI E STRATEGIE UTILI PER L'IMPLEMENTAZIONE DELLE POLITICHE

Contestualmente all'identificazione delle politiche secondo loro più efficaci, i partecipanti hanno identificato alcuni **comportamenti** all'interno dell'organizzazione che sono a loro avviso **propedeutici** per la corretta implementazione delle politiche e per fare sì che esse siano più efficaci possibile, oltre che alcune strategie che possono essere applicate in azienda.

Questi spunti sono di seguito sintetizzati:

1. Formazione dedicata e strumenti efficaci:

L'implementazione di una formazione dedicata e l'utilizzo di strumenti efficaci devono essere integrati alle politiche precedentemente proposte. Ciò implica la progettazione e la realizzazione di programmi formativi che sensibilizzino i dipendenti alle questioni di genere, promuovano la consapevolezza delle differenze e sviluppino competenze utili per gestire un ambiente di lavoro inclusivo.

2. Declinare le politiche in funzione dei cluster aziendali e attraverso progetti definiti:

Le organizzazioni sono eterogenee e caratterizzate da diversi contesti e bisogni. Pertanto, uno spunto utile potrebbe essere quello di personalizzare le politiche in funzione dei cluster di popolazione che si trovano all'interno del contesto aziendale. Questo implica un'analisi approfondita delle specificità di ciascun settore o reparto, garantendo che le politiche siano rilevanti e rispondano alle esigenze specifiche di ogni area o team.

Per tradurre l'impegno per l'empowerment femminile in azioni concrete, è fondamentale che l'azienda crei progetti definiti. Questo comportamento richiede una pianificazione strategica e l'implementazione di iniziative mirate che possano promuovere la partecipazione delle donne, la crescita professionale e la leadership all'interno dell'organizzazione. Le politiche devono avere degli obiettivi concreti e realizzabili, è molto importante che i progetti vengano seguiti e mappati dettagliatamente, così da verificarne i risultati puntualmente.

3. Ascoltare le esigenze delle donne nella definizione delle politiche:

Un elemento chiave emerso dai focus group è l'importanza di ascoltare le esigenze delle donne all'interno dell'organizzazione, attraverso la creazione di canali di comunicazione aperti e inclusivi, dove le donne possono esprimere le proprie esigenze, preoccupazioni e suggerimenti. Ascoltare attivamente consente di definire politiche che rispondano alle reali esigenze.

4. Equiparare il congedo parentale tra uomini e donne:

Alcuni partecipanti hanno espresso l'interesse verso politiche che offrano agli uomini le stesse opportunità delle donne in termini di aspettative e supporto durante il periodo di congedo parentale, promuovendo così la condivisione equa delle responsabilità familiari.

L'organizzazione inoltre dovrebbe adottare una prospettiva neutrale, riconoscendo e valorizzando il talento in base alle competenze, alle capacità e ai risultati ottenuti, senza distinzioni di genere. Perciò le politiche che valorizzano la leadership, il mentoring, l'avanzamento di carriera, dovrebbero promuovere sia talenti maschili che femminili.

5. Creazione di benefit a favore della genitorialità:

Per affrontare le sfide legate alla conciliazione tra vita professionale e familiare, è utile la creazione di alcuni benefit a favore della genitorialità, come per esempio l'asilo aziendale. Questa iniziativa supporta le donne, offrendo soluzioni concrete per la gestione delle responsabilità familiari.

9.3 PERCHÉ LE POLITICHE SONO EFFICACI

1. Efficacia dei Role model:

L'efficacia delle politiche di empowerment femminile, in particolare la diffusione di role model e il mentoring, risiede nella capacità di fornire esempi concreti. Conoscere storie di successo e insuccesso crea un terreno fertile per l'apprendimento. Le organizzazioni possono sfruttare questo principio incoraggiando la condivisione di esperienze, sia positive che negative, attraverso programmi di mentorship, forum o sessioni di formazione.

A questo proposito è fondamentale la creazione di modelli di riferimento tangibili, attraverso la presenza e la valorizzazione di figure femminili di successo all'interno dell'organizzazione. L'azienda dovrebbe favorire la visibilità di donne che hanno raggiunto ruoli di leadership, fornendo modelli positivi che ispirino.

2. Commitment del top management:

Come emerso anche nei precedenti nodi tematici, il coinvolgimento e l'impegno del top management sono essenziali per il successo, in maniera trasversale per tutte le politiche.

Il successo delle politiche di empowerment femminile dipende dalla capacità dell'azienda di venire incontro alle esigenze specifiche delle donne. Questo comportamento implica la creazione di un ambiente di lavoro flessibile, con politiche che sostengano la conciliazione tra vita professionale e familiare e ascoltino attivamente tutte le voci che compongono l'organizzazione.

3. Colmare il gap tra domanda e offerta, attraverso chiarezza e trasparenza nei processi:

Le politiche di empowerment femminile devono essere progettate per colmare il gap tra domanda e offerta, assicurando che le opportunità e le risorse siano accessibili a tutti. Comportamenti inclusivi, come l'analisi periodica delle esigenze del personale femminile e la creazione di programmi mirati, sono fondamentali per garantire che le politiche siano rispondenti alle reali necessità.

L'adozione di regole oggettive è fondamentale per rendere chiari i processi aziendali, quali selezione valutazioni, sviluppo di carriera. Le organizzazioni dovrebbero implementare politiche chiare e trasparenti, promuovendo un ambiente di lavoro in cui le opportunità sono basate sul merito anziché sul genere. Ciò diventa utile per sradicare sempre di più gli stereotipi di genere nei processi organizzativi e assicurarsi che tutti abbiano le stesse opportunità di accedere a ruoli chiave all'interno dell'organizzazione.

4. Valore intrinseco alla figura della Donna, anche da parte degli uomini

L'efficacia delle politiche di empowerment femminile richiede il riconoscimento del valore intrinseco della figura della donna. È essenziale che uomini e donne lavorino insieme per creare un ambiente che riconosca e valorizzi le competenze femminili. Questo comportamento promuove la collaborazione e il supporto reciproco ed è ciò su cui si basa l'effettiva efficacia delle politiche messe in atto da un'organizzazione.

È inoltre fondamentale che ogni donna venga valorizzata come un individuo con esperienze e prospettive uniche, con le proprie differenze.

5. Strumenti a sostegno della genitorialità:

Il supporto alla genitorialità è un elemento cruciale delle politiche di empowerment femminile. L'organizzazione del lavoro flessibile offre strumenti pratici e tempo per organizzarsi, per gestire efficacemente le responsabilità familiari e professionali.

I focus group si sono rivelati un prezioso strumento per approfondire le sfide che le aziende affrontano nel promuovere la parità di genere e l'empowerment femminile all'interno delle proprie strutture. Attraverso il confronto con i partecipanti, è stato possibile:

Identificare gli ostacoli: Delineare con precisione le difficoltà che le aziende incontrano nel presidio organizzativo dei temi di genere e di empowerment femminile.

Comprendere gli stereotipi: Analizzare la diffusione e le diverse sfaccettature degli stereotipi di genere all'interno delle organizzazioni, individuando strategie concrete per superarli.

Definire politiche efficaci: Individuare le principali politiche di empowerment femminile più efficaci, approfondendone i tratti distintivi e delineando i comportamenti e le strategie utili per la loro implementazione a livello organizzativo.

10.FORMAZIONE E COMPETENZE

Dai diversi step di lavoro emergono due temi importanti da approfondire: le competenze e la formazione

Per quanto riguarda **le competenze** sia dalle indagini che dai focus emerge come oggi le aziende risultino ancora impreparate a cogliere la sfida della managerialità femminile dell'empowerment e della diversità per un mix di ragioni, date da:

- **CULTURA** spesso manca all'interno delle organizzazioni una cultura e preparazione sia da parte del management sia in generale di tutta la popolazione aziendale, che permetta di comprendere il valore della managerialità femminile dell'empowerment e della diversità
- **STEREOTIPI** questo aspetto è strettamente legato al precedente, infatti la presenza di stereotipi culturali e organizzativi all'interno delle aziende determina dei bias che incidono sulla propensione dell'ambiente stesso e delle persone a valorizzare la managerialità femminile dell'empowerment e della diversità
- **ORGANIZZAZIONE** la scarsa presenza di donne in ruoli apicali, la presenza di stereotipi e la mancanza di un presidio chiaro rispetto a queste tematiche, soprattutto nelle piccole e medie realtà, determina una scarsa propensione dell'organizzazione a introdurre elementi che valorizzino la managerialità femminile.
- **ASPETTI NORMATIVI** le aziende conoscono in modo poco puntuale gli aspetti normativi che possano aiutare a lavorare in questa direzione quali ad esempio bandi, incentivi, certificazioni e quando ne hanno conoscenza spesso non li ritengono adeguati alla propria realtà perché presuppongono un progetto complesso di cambiamento proprio a causa degli aspetti menzionati precedentemente.

Risulta chiaro ed evidente, da questo punto di vista, la mancanza di competenze aziendali e di "strumenti" che permettano di leggere in modo adeguato il posizionamento manageriale e aziendale rispetto ai temi della managerialità femminile dell'empowerment e della diversità e aiutino l'organizzazione stessa nella definizione strategica e perseguimento operativo di progetti dedicati.

Le competenze vengono individuate in molti casi nella funzione HR/risorse umane definendo un perimetro aggiuntivo a quanto già svolto dalla funzione stessa e con una dotazione di budget in termini di persone e risorse economiche poco adeguata alle sfide che questo tipo di progettualità richiede. Questo risulta particolarmente vero per le realtà di piccole e medie dimensioni.

Dal punto di vista della funzione HR risulta presente la sensibilità verso questi temi e la percezione del posizionamento aziendale, ma al tempo stesso mancano le competenze specifiche per

approcciare il problema con una progettualità e dotazione di senso necessari al buon esito dello stesso. La mancanza di risorse sia in termini di persone che di budget economico ha impatto negativo sulla percezione rispetto alla priorità di lavoro e sul valore strategico che viene dato al progetto all'interno dell'organizzazione. Ciò determina un approccio al problema orientato a singoli filoni tematici per priorità es. welfare, sostegno a iniziative specifiche territoriali, miglioramento dell'ambiente di lavoro, ma senza una progettualità strutturata. Anche in questo caso risulta particolarmente vero per le realtà piccole e medie.

Il secondo importante aspetto, strettamente legato al tema delle competenze è quello della **formazione**; infatti, anche in questo caso le organizzazioni risultano mancanti da questo punto di vista. La mancanza di formazione deriva da quanto emerso sopra, infatti è evidente come laddove ci sia una scarsa comprensione del problema, impreparazione dal punto di vista culturale, ambientale, organizzativo e delle competenze ed un approccio poco orientato alla progettualità, questo determini una scarsa propensione delle aziende verso la formazione stessa ed il potenziamento delle competenze specifiche.

Dagli approfondimenti svolti la formazione risulta un elemento sottovalutato e al tempo stesso importantissimo proprio nell'ottica sia di sensibilizzazione sia di accrescimento delle competenze, una formazione che dovrebbe interessare tutta la popolazione aziendale, management compreso, proprio per permettere l'acquisizione di quella dotazione di senso strategica e metodologica necessaria per affrontare e governare la progettualità.

Quali tematiche e competenze dovrebbero essere sviluppate tramite la formazione?

La formazione dovrebbe focalizzarsi sui temi della leadership, del riconoscimento e gestione di bias e stereotipi all'interno dell'organizzazione, sul valore della diversità e la sua gestione in azienda, sulle pari opportunità, quindi sulla gestione di progetti e strumenti per lavorare su questi temi in azienda.

Quali soluzioni prevedere quindi per aiutare le organizzazioni ad essere maggiormente pronte e orientate a progetti di valorizzazione della managerialità femminile dell'empowerment e della diversità?

- **Iniziative formative di divulgazione e socializzazione delle imprese al tema** – l'obiettivo è quello di far accrescere la consapevolezza verso il valore della managerialità femminile e l'empowerment accrescendo la consapevolezza e la cultura individuando quelli che sono i principali benefici e gli ostacoli.
- **Iniziative formative di divulgazione sistemiche** – l'obiettivo è quello di affrontare il tema su diversi tavoli coinvolgendo i diversi attori della filiera, quali la politica, le imprese e la scuola al fine di accrescere la sensibilità sul tema e permettere l'attivazione di misure, partnership e strumenti che agevolino la progettualità.

- **Formazione manageriale sui temi della leadership, dell’empowerment e della diversità** – l’obiettivo è sensibilizzare e accrescere le competenze specifiche dei manager al fine di aiutarli a leggere e cogliere le sfide e quindi governare il cambiamento organizzativo.
- **Formazione core sui temi della leadership, dell’empowerment e della diversità e degli stereotipi** - l’obiettivo è aiutare le funzioni HR a portare il cambiamento all’interno delle organizzazioni attraverso interventi formativi destinati alla popolazione aziendale che supportino la progettualità e l’accrescimento di consapevolezza.
- **Sviluppo e socializzazione di strumenti che aiutino e supportino le imprese ad affrontare il progetto cogliendo i diversi ambiti di lavoro** – l’obiettivo è la definizione di un framework di strumenti che permettano alle aziende di comprendere il proprio posizionamento e orientarle nel processo di miglioramento (gli output di questo progetto in questo senso possono ritenersi strumenti validi)
- **Consulenza destinata alle imprese che intraprendono percorsi di cambiamento** – l’obiettivo è supportare metodologicamente le imprese che desiderano affrontare un progetto concreto volto a migliorare il proprio posizionamento aziendale su queste tematiche, aiutandole a definire un percorso di lavoro che integrato in termini di azioni strategiche, operative e necessario potenziamento delle competenze e sensibilizzazione tramite la formazione.

11.1 KPI

11.1 POLITICHE E AZIONI SÌ, MA VA MIGLIORATA LA PIANIFICAZIONE E LA VERIFICA DEGLI IMPATTI

Le attività svolte hanno permesso di comprendere meglio quale sia la situazione attuale delle aziende rispondenti rispetto alla sensibilità e prontezza in termini di adozione e implementazione di politiche e processi che favoriscano la diversity, l'empowerment e la managerialità femminile.

Sia dall'indagine che dai focus è emerso come le aziende non siano ancora sufficientemente pronte ad affrontare le sfide legate alla crescita della managerialità e leadership femminile, evidenziando soprattutto una mancanza di approccio sistemico al tema sia rispetto alla valutazione del proprio posizionamento, sia rispetto alla pianificazione delle attività e azioni da svolgere (formazione compresa), sia rispetto alla verifica e rendicontazione degli impatti. Sicuramente si stanno implementando delle politiche di azione ma queste vanno supportate da un piano strategico di azione che permetta di gestirne adeguatamente la pianificazione e verifica di obiettivi, elementi, impatti e miglioramenti.

Per quanto riguarda le politiche adottate, in particolare è emerso che la principale linea d'azione che le aziende stanno implementando è quella della flessibilità dell'orario lavorativo (43%), il che è coerente con il settore prevalente dei rispondenti (metalmecanico) e inoltre tema attenzionato dalle organizzazioni e dalle persone anche a seguito dei cambiamenti nelle modalità di lavoro (es. adozione dello smartworking) avvenuto durante e post periodo pandemico covid19.

La seconda politica risulta invece l'implementazione di progetti per la crescita professionale e la leadership (28%), un risultato meno prevedibile rispetto e alla politica precedente perché implica una maggiore coscienza da parte dell'azienda rispetto al proprio posizionamento e una pianificazione delle azioni conseguenti.

La terza politica è l'implementazione di procedure organizzative che garantiscano la parità di genere nei vari processi aziendali (assunzione, valutazioni, sviluppo di carriera ecc.) che risulta presente ma in modo ridotto (15%) segno che le aziende stanno cominciando a pensare a come calare e rendere l'organizzazione maggiormente orientata alla managerialità femminile, all'empowerment e al diversity, anche grazie all'attenzione data dalle misure nazionali legate al PNRR e alla promozione e finanziamenti da parte delle istituzioni e amministrazioni rispetto a progetti aziendali che mirino alla valutazione e miglioramento organizzativo rispetto alla parità di genere e ad accrescere la leadership e managerialità femminile.

POLITICHE DI EMPOWERMENT FEMMINILE

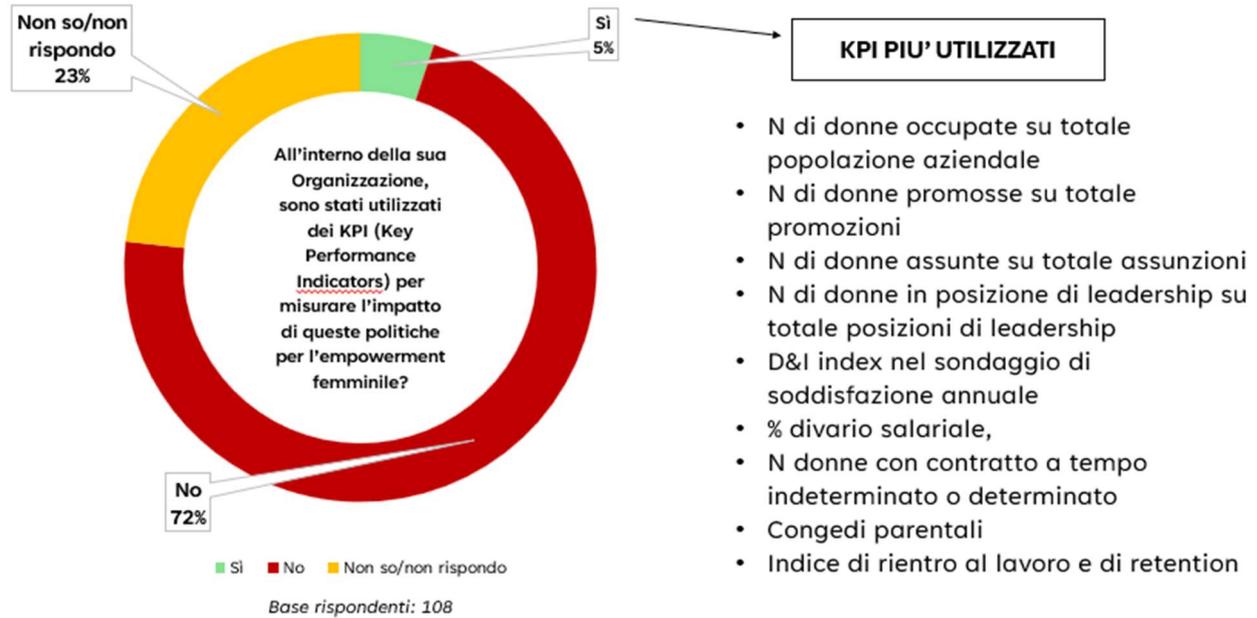
Quali fra le seguenti politiche di empowerment femminile sono più presenti all'interno della sua Organizzazione?



Un altro aspetto interessante emerso è quello riguardante la verifica dei risultati delle politiche adottate infatti solo il 5% dei rispondenti ha segnalato come l'impatto delle politiche sia misurato tramite KPI, mentre il 72% dei rispondenti ha indicato che non vengono adottati KPI e il 23% dei rispondenti non sa. Questo è un dato critico perché l'adozione di KPI siano essi qualitativi, quantitativi o misti permette una visione e fotografia della situazione sintetica e sufficientemente oggettiva per poter valutare l'evoluzione dei risultati e pianificare al meglio il percorso di crescita.

Questo tipo di feedback permette anche di ragionare sulla pianificazione attuale delle attività delle aziende rispetto alla managerialità femminile, empowerment e diversity, infatti la mancanza di KPI di verifica denota un approccio ancora spesso non sistematizzato, risulta quindi da accrescere la visione sistemica e strategica del tutto, che implica proprio la verifica dei risultati e l'identificazione azioni di miglioramento in un'ottica di ciclo di deming.

KPI PER MISURARE L'IMPATTO DELLE POLITICHE



11.2 LA PROPOSTA DI KPI UTILI A MONITORARE IL POSIZIONAMENTO AZIENDALE E INDIVIDUARE LE AZIONI DI LAVORO

Sulla base di quanto raccolto sono stati identificati dei KPI quali – quantitativi utili a descrivere il posizionamento aziendale sui temi della managerialità femminile, empowerment femminile e diversity, così da aiutare le aziende sia nella comprensione sia alla comprensione dei principali ambiti di miglioramento e lavoro.

I KPI sono strutturati in aree specifiche sotto riportate

- **CULTURA** – questi kpi aiutano l'organizzazione a comprendere il proprio posizionamento rispetto all'ambito della cultura organizzativa
- **GOVERNANCE E ORGANIZZAZIONE** – questi kpi aiutano l'organizzazione a comprendere il proprio posizionamento rispetto alla governance e organizzazione
- **PROCESSI ORGANIZZATIVI** – questi kpi aiutano l'organizzazione a comprendere il proprio posizionamento rispetto all'adozione di processi orientati alla managerialità femminile, empowerment femminile e diversity
- **RAPPRESENTANZA ED EQUITÀ' REMUNERATIVA** - questi kpi aiutano l'organizzazione a comprendere il proprio posizionamento rispetto al tema dell'equità remunerativa

- **RAPPORTO PERSONA-ORGANIZZAZIONE** - questi kpi aiutano l'organizzazione a comprendere il proprio posizionamento rispetto al tema del rapporto persona - organizzazione
-
- **CRESCITA PROFESSIONALE EMPOWERMENT E LEADERSHIP** - questi kpi aiutano l'organizzazione a comprendere il proprio posizionamento rispetto al tema della crescita dell'empowerment e della leadership
- **MAPPATURA STEREOTIPI ORGANIZZATIVI** - questo kpi aiutano l'organizzazione a comprendere il proprio posizionamento rispetto alla presenza di stereotipi organizzativi
- **MAPPATURA FORMAZIONE** - questo kpi aiutano l'organizzazione a comprendere il proprio posizionamento rispetto alla formazione sia in termini di importanza per l'organizzazione sia rispetto alla realizzazione della formazione.

12.IL MODELLO di ASSESSMENT

12.1 DESTINATARI

I destinatari del modello **sono** rappresentati dal **management aziendale e in particolare dalla direzione generale e dalla funzione risorse umane**, così che possano comprendere il posizionamento dell'organizzazione rispetto alla propensione verso la managerialità femminile, l'empowerment femminile e più in generale la diversity e quindi definire le linee strategiche in termini di linee guida e obiettivi, e il piano delle azioni e priorità valutandone poi l'implementazione e l'impatto.

12.2 VANTAGGI

Un modello è una versione semplificata del profilo di posizionamento aziendale, è uno strumento che permette in modo rapido e guidato, di comprendere quanto l'organizzazione aziendale è orientata alla managerialità femminile, all'empowerment femminile e al diversity e come si sta lavorando rispetto a questo.

Ci sono alcuni vantaggi chiave derivanti dall'utilizzo del modello:

1. Fornisce una fotografia istantanea del posizionamento aziendale e manageriale
2. Fornisce feedback sui punti di forza e punti di miglioramento
3. Aiuta e orienta nella costruzione di un piano strategico e nella sua implementazione
4. Agevola il monitoraggio delle azioni

5. Permette di risparmiare tempo e risorse
6. Confrontabilità con altre aziende

Fornisce una fotografia istantanea del posizionamento aziendale: infatti restituisce un'istantanea del posizionamento aziendale e manageriale delineando una propensione "elevata", "buona", "bassa", "scarsa" dell'organizzazione verso alla managerialità femminile, all'empowerment femminile e la diversity.

Fornisce feedback sui punti di forza e punti di miglioramento: il riscontro dato dal modello permette di focalizzare le aree organizzative in cui si concentrano i punti di forza e quelle di miglioramento suggerendo dove l'azienda dovrebbe maggiormente concentrarsi.

Aiuta e orienta nella costruzione di un piano strategico e nella sua implementazione: grazie alla struttura guidata che permette di valutare i diversi KPI relativi alle aree sondate, il modello si presta a supportare le azioni nella definizione di un piano strategico, infatti proprio i KPI del modello possono rappresentare la prima traccia di lavoro.

Agevola il monitoraggio delle azioni: uno degli aspetti emersi dai focus group e dal questionario somministrato alle aziende è il fatto che la maggior parte delle aziende a fronte dell'implementazione di politiche orientate alla managerialità femminile, all'empowerment femminile e la diversity, non ne valuta l'impatto attraverso KPI rendendo difficile quindi la gestione in ottica di piano di miglioramento, spesso si ha la sensazione che le azioni non derivino da un piano ma da estemporaneità.

Permette di risparmiare tempo e risorse: la natura semplificata del modello permette alle aziende di non disperdere energie e risorse, soprattutto per quelle aziende con risorse limitate e presidi trasversali su tutte le tematiche HR. Il modello fornisce un supporto per evidenziare eventuali ambiti di miglioramento e affrontare il cambiamento fornendo una traccia di lavoro solida.

Confrontabilità con altre aziende: l'adozione del modello permette anche la possibilità di confrontare le aziende potendo quindi identificare un posizionamento medio con riferimento a diversi cluster di variabili come per esempio la grandezza aziendale, il settore, la storicità,ecc. Questo può portare anche allo sviluppo da parte del sistema imprenditoriale o di altri soggetti qualificati di iniziative volte a supportare le aziende sia dal punto di vista formativo che consulenziale per aiutarle a crescere migliorare e migliorare il loro profilo.

12.3 ELEMENTI ALLA BASE DEL MODELLO

Gli elementi alla base del modello sono rappresentati dai dati e dalle informazioni raccolte negli step precedenti del lavoro quindi da:

- Questionari relativi ai case history internazionali

- I focus group internazionali con partner internazionali
- Questionari ad aziende italiane
- I focus group con management di aziende italiane

Oltre a questi come fonte ed elemento alla base del modello è stata considerata la UNI PDR 125-2022, in quanto riferimento in termini di linee guida per le aziende che intendono lavorare sul tema della parità di genere, e della presenza e sviluppo professionale delle donne in azienda, che incorpora al suo interno diversi KPI utili per la descrizione del rapporto persona-organizzazione. Si è guardato a questa prassi anche nell'ottica di avere omogeneità di informazioni e approccio evitando la creazione di strumenti distonici e ridondanti.

Le informazioni sono state utilizzate per identificare ambiti di lavoro, ostacoli, stereotipi e presidi, così da poter costruire un modello basato su un questionario auto-valutativo che permetta di fare una fotografia dell'organizzazione fornendo un feedback chiaro e una traccia di lavoro, inoltre questo formato ne agevola la diffusione e la semplicità di compilazione.

Il modello è stato pensato per essere fruito da interlocutori con un diverso grado di preparazione rispetto a questi temi e per fornire un riscontro immediato rispetto alla propria situazione così da aiutare fin da subito l'organizzazione a pensare nell'ottica di miglioramento avendo tutti gli elementi per individuare ambiti di azione e priorità.

12.4 PRESIDIO DEL MODELLO

Il presidio del modello è indirizzato alle funzioni HR, risorse umane o funzioni del personale aziendale che sono proprio coloro che possono aiutare il management nel fotografare la situazione e supportare il cambiamento dell'organizzazione lavorando anche sul tema della managerialità. Il modello inoltre impatta su diversi ambiti propri della funzione risorse umane come per esempio i processi HR, gli strumenti di comunicazione e ascolto da e verso il personale, gli strumenti di gestione del rapporto persona – organizzazione e quindi è importante il presidio attivo e strutturato da parte di questa funzione.

Viene utilizzata la parola presidio non per caso, infatti nei focus group e nel questionario somministrato alle aziende è emerso come spesso il presidio rispetto a queste tematiche risulti frammentato in diverse funzioni o figure aziendali, comportando da questo punto di vista un ostacolo verso la costruzione di un piano di lavoro dedicato.

12.5 COSTRUZIONE DEL MODELLO E OUTPUT DI POSIZIONAMENTO

Il modello, come detto precedentemente, è basato su un questionario auto-valutativo costruito per fornire una rappresentazione e fotografia chiara, sintetica e immediata del posizionamento aziendale e manageriale, evidenziando anche le principali aree di forza e quelle di miglioramento così da supportare l'organizzazione nell'individuare le priorità d'azione e gli ambiti.

Per quanto riguarda la costruzione sono state individuate 8 aree che descrivono la propensione dell'azienda verso un'organizzazione orientata alla managerialità femminile, quindi a 6 di queste sono associati 5 KPI per un totale di 30 KPI quantitativi mentre a 2 di queste sono associati dei KPI qualitativi che aiutano a descrivere l'ambiente organizzativo e l'azione formativa attuata dall'azienda anche in un'ottica di managerialità.

Le 8 aree utili a descrivere il posizionamento organizzativo:

1. **CULTURA (OUTPUT QUANTITATIVO)** – questi KPI aiutano l'organizzazione a comprendere il proprio posizionamento rispetto all'ambito della cultura organizzativa
2. **GOVERNANCE E ORGANIZZAZIONE (OUTPUT QUANTITATIVO)** – questi KPI aiutano l'organizzazione a comprendere il proprio posizionamento rispetto alla governance e organizzazione
3. **PROCESSI ORGANIZZATIVI (OUTPUT QUANTITATIVO)** – questi KPI aiutano l'organizzazione a comprendere il proprio posizionamento rispetto all'adozione di processi orientati alla managerialità femminile, empowerment femminile e diversity.
4. **RAPPRESENTANZA E GENDER PAY GAP (OUTPUT QUANTITATIVO)** - questi KPI aiutano l'organizzazione a comprendere il proprio posizionamento rispetto al tema dell'equità remunerativa
5. **RAPPORTO PERSONA-ORGANIZZAZIONE (OUTPUT QUANTITATIVO)** - questi KPI aiutano l'organizzazione a comprendere il proprio posizionamento rispetto al tema del rapporto persona - organizzazione
6. **CRESCITA PROFESSIONALE EMPOWERMENT E LEADERSHIP (OUTPUT QUANTITATIVO)** - questi KPI aiutano l'organizzazione a comprendere il proprio posizionamento rispetto al tema della crescita dell'empowerment e della leadership
7. **PRESENZA DI STEREOTIPI ORGANIZZATIVI (OUTPUT QUALITATIVO)** nell'ambiente organizzativo, infatti più un ambiente organizzativo è caratterizzato da stereotipi e credenze, maggiore saranno le azioni ed il tempo necessarie per introdurre un cambiamento e soprattutto questo dovrà essere accompagnato da attività di sensibilizzazione e formazione.
8. **MAPPATURA DEI BISOGNI FORMATIVI (OUTPUT QUALITATIVO)** questo permette di mappare come l'organizzazione sta lavorando dal punto di vista formativo rispetto ad alcuni temi che impattano sulla propensione aziendale vs la managerialità femminile, l'empowerment ed il diversity.

Per ciascuna delle prime 6 aree con output quantitativo è stato associato un punteggio pari a 1 punto, che viene assegnato qualora il KPI risulti soddisfatto, così da poter identificare il punteggio raggiunto in ciascuna area. Questo permette di evidenziare in modo chiaro quali sono le aree maggiormente critiche e quali invece quelle su cui l'azienda ha già lavorato. **Le aree 7 ed 8**

completano la valutazione fornendo un feedback qualitativo rispetto alla presenza di stereotipi organizzativi ed i bisogni rispetto alla formazione.

Il punteggio totale che fotografa e delinea la situazione dell'organizzazione è dato dalla sommatoria dei punteggi realizzati nelle singole 6 aree andando a definire il punteggio realizzato rispetto ai 30 punti che è possibile raggiungere.

Area	Punteggio realizzato	Punteggio massimo
1-CULTURA	Punti realizzati	5 PUNTI
2-GOVERNANCE E ORGANIZZAZIONE	Punti realizzati	5 PUNTI
3-PROCESSI ORGANIZZATIVI	Punti realizzati	5 PUNTI
4-RAPPRESENTANZA E GENDER PAY GAP	Punti realizzati	5 PUNTI
5-RAPPORTO PERSONA E ORGANIZZAZIONE	Punti realizzati	5 PUNTI
6-CRESCITA PROFESSIONALE EMPOWERMENT E LEADERSHIP	Punti realizzati	5 PUNTI
7- STEREOTIPI ORGANIZZATIVI	No punteggio feedback qualitativo	No punteggio feedback qualitativo
8-BISOGNI FORMATIVI	No punteggio feedback qualitativo	No punteggio feedback qualitativo
TOTALE AREE (DA 1 A 6)	∑ punteggi aree	30 PUNTI

Questo punteggio determina l'appartenenza dell'azienda ad una delle seguenti fasce che descrivono la propensione dell'organizzazione verso la managerialità femminile, l'empowerment e il diversity.

OUTPUT AUTOVALUTAZIONE PROPENSIONE AZIENDALE VERSO UN'ORGANIZZAZIONE ORIENTATA ALLA MANAGERIALITA' FEMMINILE E ALL'EMPOWERMENT FEMMINILE E DIVERSITY		
	FASCIA PUNTEGGIO (SCORE)	% SCORE POSITIVO SU TOTALE SCORE
ELEVATA	Più di 25 punti	> 83%
BUONA	Da 20 a 25 punti (*estremo superiore incluso)	67 % < compreso <= 83%
BASSA	Da 16 a 20 punti (*estremo superiore incluso)	53% < compreso <= 67%
SCARSA	Meno di 16 punti	<= 53%

Di seguito la descrizione delle diverse fasce:

Elevata: indica un'organizzazione fortemente orientata alla managerialità femminile declinata in tutti gli aspetti sondati, è evidenza di un'organizzazione che ha lavorato su questi aspetti sia a livello strategico che operativo attraverso processi orientati a valorizzare le risorse interne di qualunque genere. E' una realtà che solitamente prevede programmi di selezione, crescita e formazione strutturati e valorizza il rapporto persona-organizzazione, promuovendo un ascolto attivo.

Buona: indica un'organizzazione orientata alla managerialità femminile declinata in molti degli aspetti sondati, è evidenza di un'organizzazione che ha lavorato su alcuni degli aspetti rilevati sia a livello strategico che operativo ma deve ancora arrivare ad una piena declinazione. E' una realtà che solitamente si è mossa rispetto ai punti chiave quali la selezione e la crescita delle persone ma solitamente manca di alcuni aspetti che possono essere la formazione, l'ascolto e valorizzazione del rapporto persona-organizzazione.

Bassa: indica un'organizzazione poco orientata alla managerialità femminile è evidenza di un'organizzazione che ha lavorato poco sugli aspetti rilevati sia a livello strategico che operativo ma deve ancora arrivare ad una piena declinazione. E' una realtà che solitamente manca sia rispetto all'approccio strategico che operativo, le iniziative implementate spesso sono estemporanee, poco metodiche e non presidiate e sviluppate adeguatamente.

Scarsa: indica un'organizzazione scarsamente orientata alla managerialità femminile è evidenza di un'organizzazione che ha lavorato poco sugli aspetti rilevati sia a livello strategico che operativo ma deve ancora arrivare ad una piena declinazione. Questo tipo di realtà spesso non avvertono il problema e proprio per questo non attuano strategie ed azioni atte ad affrontarlo, o se lo percepiscono mancano o di un approccio strutturato o di risorse interne.

L'output delle aree 7 ed 8 completano la valutazione fornendo un feedback qualitativo rispetto alla presenza di stereotipi organizzativi ed i bisogni rispetto alla formazione. Questi due riscontri non sono assolutamente da sottovalutare perché forniscono indicazioni utili rispetto all'ambiente lavorativo e quanto questo è permeato da stereotipi di genere che vanno valutati e considerati all'interno di un piano di cambiamento in modo da pianificare un'adeguata azione di sensibilizzazione e formazione. Di seguito si riportano rispetto alla presenza di stereotipi all'interno dell'organizzazione

Quanto ognuna delle situazioni e dei comportamenti elencati di seguito, è presente all'interno del suo ambiente di lavoro?

Indicare la presenza adottando la scala da 1 a 10 dove 1 significa completamente assente e 10 molto presente

Utilizzo di un linguaggio offensivo o sessista (bestemmie, apprezzamenti fisici o di genere "Ecco una bella

donna...per lei tutte le strade sono spianate", ecc.) da parte di collaboratori e/o colleghi
Derisione verso coloro che chiedono una maggiore attenzione al linguaggio
Svalorizzazione dell'interlocutrice con riferimenti al fisico o a stereotipi di genere (es. "Le bionde sono stupide...")
Tendenza a adeguarsi agli interlocutori interni e al loro modo di esprimersi da parte di esterni (fornitori, clienti, consulenti ecc..)
Tendenza a svalorizzare le tematiche legate al genere femminile
Richiesta alle persone di genere femminile di svolgere ruoli di "servizio" anche quando sarebbe possibile svolgerli a rotazione (es. preparare il caffè, fare i report di una riunione, ecc...)

STEREOTIPI ORGANIZZATIVI

Quanto ognuna delle situazioni e dei comportamenti elencati di seguito, è presente all'interno del suo ambiente di lavoro?

Scala da 1 a 10: 1=per nulla presente 10=moltissimo presente



Per quanto riguarda la mappatura dei bisogni formativi questa permette di individuare come l'organizzazione sta lavorando dal punto di vista formativo rispetto ad alcune tematiche che impattano sulla propensione aziendale e manageriale verso la managerialità femminile, l'empowerment ed il diversity. Il feedback non solo individua le aree che l'azienda ritiene importanti ma restituisce un'immagine immediata rispetto al lavoro che si sta facendo o che è stato pianificato.

	Pensando alla sua azienda e al futuro quanto è importante prepararsi quindi formarsi adeguatamente rispetto a questi ambiti?	La sua azienda sta svolgendo o ha pianificato azioni/percorsi formativi rispetto a queste tematiche
--	---	--

Leadership	MOLTO – ABBASTANZA - POCO – PN - NON SO	SI/NO
Diversity - Parità di genere	MOLTO – ABBASTANZA - POCO – PN - NON SO	SI/NO
Gestione del cambiamento	MOLTO – ABBASTANZA - POCO – PN - NON SO	SI/NO
Empowerment	MOLTO – ABBASTANZA - POCO – PN - NON SO	SI/NO
Sostenibilità	MOLTO – ABBASTANZA - POCO – PN - NON SO	SI/NO
Gestione del gruppo	MOLTO – ABBASTANZA - POCO – PN - NON SO	SI/NO

13. POSSIBILI SVILUPPI FUTURI

Gli sviluppi futuri del modello sono rappresentati dalla sua messa a disposizione delle aziende, alcune possibili linee di sviluppo potrebbero essere rappresentate da:

- Ingegnerizzazione e Somministrazione ad aziende su scala nazionale per permettere un re-testing di quanto validato in questo percorso
- Approfondimento del modello presso aziende interessate a diventare women friendly
- Creazione di panel di osservazione rispetto al posizionamento aziendale
- Coinvolgimento di funzioni HR per l'azione all'interno delle aziende

14. CONCLUSIONI

Il progetto di ricerca "Modelli di Business Europei Valorizzanti la Managerialità Femminile" ha offerto una panoramica esauriente e dettagliata sullo stato attuale della leadership femminile nei contesti aziendali europei, identificando sia le barriere che le leve di empowerment. Attraverso un'analisi multidimensionale che integra dati quantitativi, focus group internazionali e nazionali e best practices, il progetto si distingue per la sua capacità di coniugare teoria e pratica nel promuovere la parità di genere nei luoghi di lavoro.

Il nostro studio ha evidenziato come la persistenza di stereotipi di genere e la mancanza di politiche supportive siano gli ostacoli principali alla piena realizzazione delle potenzialità manageriali femminili. Nonostante le iniziative legislative e le politiche di diversità siano in aumento, le donne continuano a essere sottorappresentate ai vertici delle aziende europee. Questa sottorappresentazione non è solo una perdita di talento ma anche un'opportunità mancata per le imprese che non riescono a capitalizzare i benefici della diversità di genere nei ruoli decisionali.

Il confronto e l'analisi di realtà ed esperienze internazionali ha permesso di meglio caratterizzare il contesto europeo e identificare quelli che sono i principali aspetti che possono impattare negativamente sulla crescita delle donne nelle organizzazioni, infatti:

- Nonostante la diversità tra i paesi di appartenenza dei partecipanti, la **segregazione verticale** è una questione irrisolta che si accompagna alla disparità salariale
- **Gli stereotipi di genere** sono cruciali nel limitare il pieno potenziale delle donne. Questi incidono sia nell'ambito sociale più ampio, così come in quello del nucleo familiare e lavorativo, ma anche a livello individuale portando in alcuni casi le donne a non immaginare possibile un ruolo che disattende le tradizionali aspettative di genere o a ridimensionare le proprie ambizioni.
- **Il welfare e in generale le politiche per la famiglia**, infatti, laddove prevale un sistema di welfare basato su un modello familiare tradizionale, c'è meno spazio per l'inclusione e lo sviluppo del pieno potenziale delle risorse.
- **Gli schemi di congedo parentale**, la cui disponibilità e accesso varia notevolmente tra i paesi, e la loro adozione e implementazione impatta sulla crescita delle donne nelle organizzazioni e sull'aspetto culturale (legittimazione sociale del lavoratore padre/caregiver e trasmissione di modelli di genere diversi)

- **Gli strumenti legislativi** (es. le quote di genere) e le rappresentanze istituzionali dedicate (es. ministero per le pari opportunità) quali sensibilizzatori, normatori e agevolatori per la creazione di una società orientata alla parità di genere

Per quanto concerne le aziende tra gli elementi che limitano una maggiore presenza delle donne in ruoli apicali vengono evidenziati:

- la mancata trasparenza delle procedure per l'avanzamento di carriera e delle posizioni aperte
- bias nei comitati di selezione dei board aziendali o nelle posizioni apicali

Oltre ai fattori limitanti sono emersi anche **i fattori abilitanti**, cioè elementi e azioni che possono essere messi in campo dalle aziende **per favorire le carriere femminili e una maggiore presenza delle donne nelle organizzazioni e in posizioni apicali**, si segnalano:

- **Pratiche che supportano gli sforzi individuali**
 - peer mentoring/tutoring
 - la formazione ai ruoli di leadership
 - supporto per lavoratrici e lavoratori con figli
 - flessibilità (oraria e telelavoro)
 - Rete territoriale per mobilità e trasporti (favorire gli spostamenti)
- **Pratiche che agiscono soprattutto sui processi organizzativi**
 - salari equi e competitivi
 - sensibilizzazione sulle tematiche di genere coinvolgendo uomini

Gli input raccolti hanno permesso di comprendere come il raggiungimento della parità di genere nella leadership richiede interventi su più livelli (macro meso micro), compresi cambiamenti nei contesti nazionali, politiche organizzative e supporto individuale. Solo un approccio integrato può superare le barriere di genere e promuovere una leadership più inclusiva e diversificata a livello individuale, aziendale e di sistema paese.

Il lavoro ha permesso di confermare quando emerso a livello europeo e comprendere meglio anche il contesto nazionale e in particolare quello dell'Emilia Romagna, soprattutto grazie all'indagine e ai focus group dedicati alle aziende del territorio facendo emergere in modo chiaro le sfide che le organizzazioni si trovano ad affrontare in tema di valorizzazione della managerialità femminile.

Emergono quindi ostacoli ricorrenti che, seppur declinati in modi differenti, rappresentano un filo conduttore comune a diverse realtà aziendali, di seguito la descrizione:

- Convinzione da parte dell'organizzazione della pre-esistenza della parità di genere
- Sovrapposizione ruolo con le risorse umane (HR)

- Ostacoli culturali
- Influenza del settore economico e delle dimensioni dell'impresa
- Bias cognitivi
- Assenza di requisito normativo
- Basso numero di donne in determinati settori
- Difficoltà a scardinare un meccanismo
- Rischio di non trovare la persona adatta
- Ostacolo da parte della direzione generale

I fattori positivi per superare questi ostacoli e valorizzare il contributo femminile in azienda, questi possono essere così sintetizzati:

- Cambiamento dello stile di leadership e riflessione sul ruolo femminile nell'azienda
- Leva sulle tematiche etiche e dati concreti attraverso la trasparenza
- Strumenti di analisi interni all'azienda
- Incentivi legislativi
- Coinvolgimento della direzione o top management e creazione di una funzione di sostenibilità sociale
- Rapido passaggio generazionale e orientamento degli studenti sul mondo lavorativo
- Cambio di approccio culturale e continuità nel portare avanti il tema
- Lavoro sulla sensibilizzazione locale
- Programmi per talenti femminili
- Importanza delle tecnologie

Dall'approfondimento svolto sono emersi tre temi fondamentali per lavorare in modo efficace sul tema della managerialità femminile dell'empowerment e dalla parità di genere: **Gli stereotipi di genere, l'implementazione di politiche aziendali dedicate e la formazione.**

Scardinare gli stereotipi di genere radicati nella società richiede un approccio multifattoriale e sinergico, le risposte emerse dai partecipanti ai focus group offrono una panoramica di strategie e azioni che possono contribuire a destabilizzare queste percezioni limitanti.

1. Favorire un ricambio generazionale
2. Lavoro di educazione e informazione nelle scuole
3. Azioni per aumentare la consapevolezza e politiche di Gender Equality
4. Supporto familiare anche da parte degli uomini
5. Politiche di welfare per le famiglie e azioni della politica
6. Opportunità di carriera per le donne
7. Proattività femminile

8. Apertura di un reale canale di comunicazione tra uomini e donne
9. Equità dei congedi parentali tra madre e padre
10. Cambiare la percezione dei ruoli lavorativi

Per quanto riguarda le politiche aziendali, l'indagine sulle aziende Emiliane ha permesso di identificare quelle ritenute più efficaci, di seguito vengono riportate in una logica di ranking:

1. Procedure organizzative che garantiscano la parità di genere nei vari processi aziendali (assunzione, valutazioni, sviluppo di carriera ecc.)
2. Politiche di welfare a favore della genitorialità, maternità, congedi parentali extra legge
3. Organizzazione del lavoro flessibile
4. Politiche per l'eliminazione del divario salariale
5. Azioni volte a sviluppare l'empowerment: formazione manageriale
6. Progetti per la crescita professionale e la leadership
7. Presenza di donne mentori
8. Diffusione di role model affinché le donne in posizioni apicali diventino a loro volta modelli di riferimento per altre donne e per le imprese stesse
9. Attività per lo sviluppo e la mentorship di donne dall'elevato potenziale
10. Politiche per attrarre e promuovere talenti femminili
11. Iniziative per aumentare la consapevolezza del valore della diversità

Infine, il tema della formazione: un aspetto cruciale emerso dal nostro lavoro è l'importanza della formazione mirata e dello sviluppo delle competenze per promuovere la managerialità femminile. Programmi di formazione specifici, mentoring e networking sono stati riconosciuti come strumenti efficaci per equipaggiare le donne con le abilità necessarie per avanzare nelle loro carriere. Tali iniziative non solo migliorano le competenze individuali ma contribuiscono anche a creare una cultura organizzativa più inclusiva e accogliente.

La formazione dovrebbe focalizzarsi sui temi della leadership, del riconoscimento e gestione di bias e stereotipi all'interno dell'organizzazione, sul valore della diversità e la sua gestione in azienda, sulle pari opportunità, quindi sulla gestione di progetti e strumenti per lavorare su questi temi in azienda.

Le soluzioni da prevedere quindi per aiutare le organizzazioni ad essere maggiormente pronte e orientate a progetti di valorizzazione della managerialità femminile dell'empowerment e della diversità sono:

- Iniziative formative di divulgazione e socializzazione delle imprese al tema
- Iniziative formative di divulgazione sistemiche
- Formazione manageriale sui temi della leadership, dell'empowerment e della diversità

- Formazione core sui temi della leadership, dell'empowerment e della diversità e degli stereotipi
- Sviluppo e socializzazione di strumenti che aiutino e supportino le imprese ad affrontare il progetto cogliendo i diversi ambiti di lavoro
- Consulenza destinata alle imprese che intraprendono percorsi di cambiamento

A fronte di questi riscontri è importante pensare come supportare le aziende per creare sensibilizzazione e implementare iniziative di lavoro che permettano di raggiungere l'obiettivo.

Grazie a tutti i dati, alle analisi e alle testimonianze raccolte sono stati identificati dei KPI (key performance indicator) utili a descrivere il posizionamento aziendale rispetto al tema della managerialità femminile, l'empowerment e la parità di genere.

I KPI sono stati raggruppati in aree specifiche sotto riportate utili a guidare il compilatore nella loro raccolta e misurazione, di seguito si riportano le aree:

- CULTURA
- GOVERNANCE E ORGANIZZAZIONE
- PROCESSI ORGANIZZATIVI
- RAPPRESENTANZA ED EQUITA' REMUNERATIVA
- RAPPORTO PERSONA-ORGANIZZAZIONE
- CRESCITA PROFESSIONALE EMPOWERMENT E LEADERSHIP
- STEREOTIPI ORGANIZZATIVI
- FORMAZIONE

Sulla base di questi KPI è stato costruito un modello utile ad aiutare le aziende nell'identificare il proprio posizionamento al fine di consentire un'analisi della situazione e una guida rispetto alle possibili azioni da svolgere, fornendo anche dei contenitori tematici di azioni rappresentati dalle aree specifiche dei KPI stessi.

È importante sottolineare che lavorare sul tema della managerialità femminile significa includere questo paradigma all'interno dell'approccio strategico dell'azienda rispetto alla gestione delle persone e quindi implica un cambiamento organizzativo importante.

La ricerca ha altresì dimostrato che cambiamenti nelle pratiche organizzative e culturali sono indispensabili. Aziende che hanno adottato modelli di lavoro flessibili, politiche di parità retributiva e programmi di sostegno alla genitorialità hanno mostrato maggiori progressi verso la parità di genere. Queste pratiche non solo aiutano a ridurre il divario di genere ma migliorano anche l'ambiente lavorativo per tutti i dipendenti, aumentando la produttività e la soddisfazione lavorativa.

Per il futuro, raccomandiamo che le aziende intensifichino gli sforzi nell'implementare e monitorare politiche che favoriscono la diversità di genere, utilizzando KPI per valutare l'efficacia di tali politiche. Inoltre, è essenziale che i leader aziendali siano attivamente coinvolti nel promuovere un cambiamento culturale che valorizzi il contributo femminile a tutti i livelli organizzativi. Il nostro studio conferma che la promozione della managerialità femminile non è solo una questione di equità ma è anche fondamentale per la competitività e l'innovatività delle aziende in un mercato globale. Valutare il proprio status di azienda "women friendly" è fondamentale per promuovere la parità di genere. Il modello di autovalutazione incluso nel progetto rappresenta un prezioso strumento per le aziende in quanto permette di effettuare una diagnosi accurata della propria situazione, identificando i punti di forza e di debolezza in materia di parità di genere; definire obiettivi concreti e misurabili per migliorare il proprio posizionamento come azienda "women friendly"; elaborare un piano strategico personalizzato che includa azioni mirate e monitorarne l'efficacia nel tempo, sfruttare al meglio la formazione come strumento per promuovere la cultura della parità di genere all'interno dell'azienda.

Investire nella valutazione e nel miglioramento del proprio status di azienda "women friendly" non solo è un dovere etico, ma rappresenta anche un vantaggio competitivo. Le aziende che si distinguono per la loro attenzione alla parità di genere sono in grado di attirare e trattenere i migliori talenti, migliorare il loro clima aziendale e aumentare la loro reputazione sul mercato.

Investire in politiche e pratiche che supportano la leadership femminile è, dunque, imperativo per le organizzazioni che mirano all'eccellenza nel proprio settore.

Riferimenti bibliografici

- Devnew, L. E., Austin, A. M. B., Ber, M. J. L., & Shapiro, M. (2017). Women's leadership aspirations. In S. R. Madsen (A c. Di), *Handbook of Research on Gender and Leadership* (pp. 165–179). Edward Elgar Publishing. <https://www.elgaronline.com/display/edcoll/9781785363856/9781785363856.00019.xml>
- Diehl, A. B., & Dzubinski, L. (2017). An overview of gender-based leadership barriers. In S. R. Madsen (A c. Di), *Handbook of Research on Gender and Leadership* (pp. 271–286). Edward Elgar Publishing. <https://www.elgaronline.com/display/edcoll/9781785363856/9781785363856.00027.xml>
- Diehl, A. B., & Dzubinski, L. M. (2016). Making the Invisible Visible: A Cross-Sector Analysis of Gender-Based Leadership Barriers. *Human Resource Development Quarterly*, 27(2), 181–206. <https://doi.org/10.1002/hrdq.21248>
- Ely, R. J., Ibarra, H., & Kolb, D. M. (2011). Taking Gender Into Account: Theory and Design for Women's Leadership Development Programs. *Academy of Management Learning & Education*, 10(3), 474–493. <https://doi.org/10.5465/amle.2010.0046>
- Jacquot, S. (2006). L'instrumentation du gender mainstreaming à la commission européenne: Entre 'ingénierie sociale' et 'ingénierie instrumentale'. *Politique européenne*, n° 20(3), 33–54.
- Lavena, C., & Riccucci, N. M. (2012). Exploring Gender Mainstreaming in the European Union. *International Journal of Public Administration*, 35(2), 122–136. <https://doi.org/10.1080/01900692.2011.616991>
- Lomazzi, V. (2016). *Donne e sfera pubblica. I valori degli europei a confronto*. Franco Angeli.
- Lomazzi, V., & Crespi, I. (2019). *Gender mainstreaming and gender equality in Europe. Policies, culture and public opinion*. Policy Press.
- Pfau-Effinger, B. (2004). Socio-historical paths of the male breadwinner model – an explanation of cross-national differences. *The British Journal of Sociology*, 55(3), 377–399. <https://doi.org/10.1111/j.1468-4446.2004.00025.x>
- Simonella, Z., & Cuomo, S. (2023). Gender equality at stake: Women's strategies, symbolic violence and resistance in Italian boards of directors. *Journal of Gender Studies*, 0(0), 1–18. <https://doi.org/10.1080/09589236.2023.2258098>
- + Trefalt, S., Merrill-Sands, D., Kolb, D., Wilson, F., & Carter, S. (2011). Closing the women's leadership gap: Who can help?. In Centre for Gender in Organizations (CGO), Simmons School of Management (pp. 1–8). The Fenway.
- + Eige 2023 + World economic forum 2023

ALLEGATI

ALLEGATO 1: Contenuti del focus group internazionale

Attenzione: non si tratta di una trascrizione completa e in alcuni passaggi le riflessioni sono state sintetizzate. Eventualmente, si rimanda al file della registrazione.

Part I – Description of the country context

A) THE CONDITION OF WOMEN: *how can the condition of women be described in different countries with respect to the parameters of the Global Gender Gap?*

B) FEMALE GOVERNANCE: *strengths and weaknesses of the country system*

Sweden: In Sweden, equality in political representation is given also in the new right-wing government; in the Parliament there is a male majority, but the gap is not that big. However, from a business perspective we have some issues of gender gap, especially when looking at women in CEO position, which are slightly decreasing in the last years. We map all the power positions and we see that there are many women in the management positions, but not in the board of companies. While for women in Sweden is getting easier to get leadership position compared to the past, there are still obstacles. And the family situation might be the biggest one. This is true for many European countries. In Sweden fathers can have paternal leaves and the situation is better than in other countries. Also, the share of women in technical education is increasing. We keep discussing how we can improve the context for women to reach power positions in the business community. We would need more mentors; it is important to have more women in these positions to mentor other women. Education is another important point, and with education I mean board education. If we look at the data, we have 80% of men in power position and 20% of women in power position. However, it does not happen often that women want to help other women to get those positions.

France: The situation is dynamic; trends are getting more positive but still we have problems. There is an idea of equality like “50/50”, but we could have a discussion about whether this is realistic and if this is what we want to obtain for equality and on which conditions. As displayed in the presentation (see attached presentation), the educational level, the economic situation of the family or maybe some stereotypes within families... we have to take into account that French society is very mixed and this bring in different stereotypes in the families, and this has consequences on educational paths and working positions. Childcare in France is quite well developed, both with private and public services. So, there are conditions to be in the labor market, but to have the capacity to develop yourself and progress in your career and take power positions is something different. Big companies manage to organize things and there is a quite well develop system of associations, mentoring, especially for entrepreneurship development. This is boosting the dynamics in the broader society. Alongside these positive trends, we still have to deal with

obstacles that mainly come from stereotypes, not only those arriving from the “external society” but often the women are limiting themselves in these stereotype bubbles and do not try to change the situation. They are not provoking the change; they are not aspiring for the change because they do not believe that the change can happen. On this level there is a lot of work to do.

There is a big, common goal, beside business, and education, also on the national legislative level that also should work to reach that big objective.

Spain: I’m not an expert, but I observed the differences and changes from the report of the World Economic Forum. There is an increase in the share of women in the political governance, passing from 20-30% six years ago to 40% now. So, in administration and politics there are positive trends. In the economic dimension, we have to consider two points. First, the salary: women’s salary is between 20 and 30% less than those of men doing the same job. This is incredible, but real! The second point is the share of women in top position. Among the most important companies in Spain only 20% of the business executives are women. These two inequalities, in money and responsibilities are mainly in the economic filed, not in the political governance.

As in about all the countries, also in Spain the educational level of women is higher, but women are more concentrated in health and education sectors. Is there any relationship between your educational path and the role in companies, what are the profiles at the top of the companies? Are all of them engineers? I don’t know if there is any relations, but it might be.

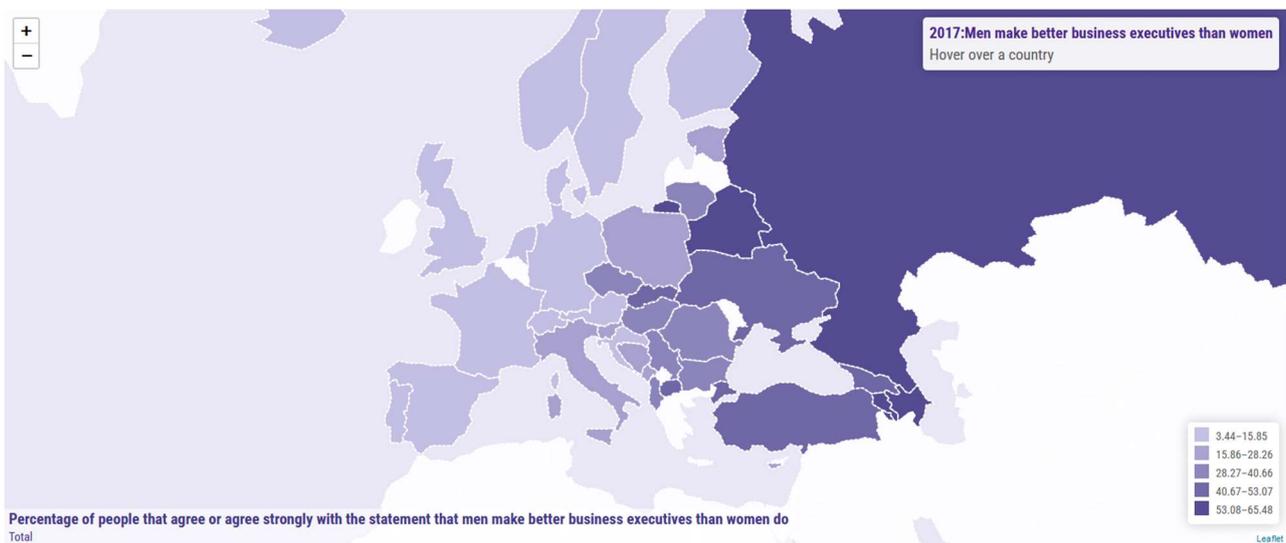
In Spain the presence of women is however in increasing in many dimensions. From last year we have also an equal opportunities minister.

Italy: In Italy the worst situation is in the political empowerment. Despite we have our first female PM, and two women at the head of the most important political parties, also according to the WEF index, we have still big gaps in this dimension. Also, considering the overall global situation, Italy belongs to the industrialized part of the world, but it is not well performing – and even more comparing with the European context. In our country manufacture is a big sector, but regardless this, women are not so present at the top level. They are largely underrepresented also in those sectors largely occupied by women. In Italy we have a very familistic welfare and a large gender gap in employment rate (around 20%), which is huge if compared to other southern European countries. In the Global Gender Gap report we stand out for education, but tertiary education is low in Italy and women tend to be more educated than men, and in different fields with a concentration in those sector that are less paid. However, even those few entering in other sectors, such manufacture, they are less paid than men. Even when a collective agreement exists, that should guarantee equality, actually the variable part of the computation of the wage increases gender gap. If we look at the unadjusted gender pay gap, this is relatively small in Italy but this indicator does not take into account other inequality aspects that if we consider them, we end up

with 18% of gender pay gap. Especially in countries with underdeveloped childcare services and familist welfare, this risk to take out women from the labor market. With resources from Next Generation EU something slightly changed, but not enough. Childcare availability is still poor and coverage for children below 3 y.o. is not reaching Barcelona target (30% of coverage) and the distribution is very diverse in different regions of Italy. In Italy we have now 10 days of paternal leave but because of the way they are designed, many fathers don't even ask for this, that would be their right. If the father does not ask, there is no sanction for the father or the firm, this is different from other countries, like Spain where this is the case.

Input: Map on Europeans' attitudes towards women in business executive position

Map reporting the percentage of people who agree with the statement: "Men make better business executives than women", based on data from the European Values Study an available at <https://www.atlasofeuropeanvalues.eu/maptool.html>



Agree+ agree strongly: 9.6% FR, 4.7% SE, 6.8% ES, 16.4% IT

Countries, differ but the large majority of people support the idea of female business executives. But we still have the gaps you were mentioning. How to explain this?

France: Results are not surprising, also looking at Poland (20%), the traditional model is reflected in this map. It takes time to change mindset and models. There is probably also differences between big cities and countryside, the structures are different and the opportunities for women are different between cities and countryside. What it is shocking is the gender pay gap. I would like to know where this is coming from.

Spain: How to change the color of this map? Education and the related process are quite slow. We need to change on the top, but I don't know how we can make this change, how to change the salaries in the companies... I don't know..

Sweden: I was thinking about the differences between the Nordic countries (Sweden displays much more support for female business executives than DK, NO, FI)...and I was wondering about the legislation for gender equality in the board companies. France, Spain, Italy do have some legislation on this. Norway has it but Sweden has not. I'm trying to understand how this is happening. In Sweden we are asking in the business community the same question: how to we get to have more women in power position? Even in Sweden we have that power positions are mainly covered by men, even if women are more educated, but still don't reach the top level. We are focusing on entrepreneurs, also the government is focusing on that because if you can start a company and you are one of the owners you will also be attractive in the long run. But Sweden is now in recession, and we can have consequences also on this, for gender equality.

Part II – Individual perspective

FORMULATION OF ASSUMPTIONS RELATING TO THE PERSONAL AND BEHAVIORAL DYNAMICS THAT MAKE IT DIFFICULT FOR WOMEN TO REACH TOP RESPONSIBILITY ROLES

Women living in these different contexts deal with different opportunity structures, but what is the individual position of women? Do women limit themselves? If we focus on women that already in the market, do they feel they can achieve leadership position? Do they want that?

Italy: First of all, we should consider whether these positions are really open to women. There are many factors that can make unclear this. For example, the lack of transparency in firms makes difficult to know and see that the position is reachable. The managers are mostly men. What is happening in that board when finally women enter in boards? What is their experience, their feelings in that situation? This also plays a role in getting women to accept the challenge. The reasoning "What do I gain and what do I lose?" is relevant here. In a study we conducted a few years ago among female entrepreneurs, results indicated that most of the women in this position could not rely in any help for the family. In a patriarchal society, \behind a man in a hierarchical position there is a woman without that position. What is happening 7in the couple when it is the woman who has that role? What happens to responsibilities in the family?

For people less educated there is also the sticky floor phenomenon. Women enter in the labor market but remain in that entry position with no possibilities to improve and they suffer bigger gender pay gap. Those that are most likely to reach higher position, because of their educational level, this gender pay gap even increases. So, the glass ceiling effect is still there, and then there is the wage gap even if they break it. This is something to consider when you think of taking a responsibility position. Are you going to be supported by society? Are you going to have a fair wage?

In any case, to improve the situation of women in managerial position, it is important the role of mentor and also the role models among students: still in the university there are many differences between fields there is gender segregation and when you look for a woman engineer in the labor market, there are not that many. And many young people are leaving the country if they see that somewhere else are paid more fairly.

Spain: if we change how the company works, then maybe neither women nor men lose anything. To make things change in the company some aspects are important: professional development, peer mentoring, team wellbeing, and flexibility. If they work in a company that offer this, women don't lose anything. Changes need to be done also in the family, why only women should do this? This is something cultural, again with gender stereotypes that limit men and women with cultural pressure. In Spain, the word is "machismo" but now it is an insult, so cultural change is somehow happening.

Sweden: One point is also how they can reach the board level. When companies seek people for board positions, you might have operational position (CEO and other power position), staff position (legal position or HR) and really power position. And you can see that there is a gender difference. Women tend to be more present in staff position and men in operational position. HR positions generally are mainly covered by women. So also the boards need to be educated (in Sweden we have a nomination committees for appointing board members). Why HR is not attractive for other positions? People, talent, .. that kind of knowledge would be relevant for guiding the company. Educational aspects are important then. If we have more women in the boards, there will be more mentors, there would be a positive spin on the whole thing.

France: If we think of the individual level, we should the decision of taking this position, she will have to carry out the change, that she will be the one responsible for the new model she is creating. And this under a social pressure. Whatever she will do, she will be observed and commented, in a positive or negative way, so it could be that there is a part of this woman that it is not willing to carry on this heavy experience, there is a lot of confrontation. In France we can see a sort of camouflage, women downplay their ambitions to avoid being perceived as too assertive or too ambitious or even too aggressive. And this can also be seen as threatening in some organizational cultures. So they will not adopt the behaviors that would allow them to secure the status quo. There is the perception of risk. This is something we observe often in France.

The size of the company and its localization, in addition to the sector, are playing a huge role in this, they might have different organizational cultures that support better women empowerment. Huge, private companies (e.g., Danone) they have a structure, also an association within the company, that support women's development. It would be very difficult to have the same in other contexts. Unless the person who created the company is a woman. This is changing the perception. If we think to small companies, in neighbor areas.. who establish a company is known, gets

respect, so it might become easier to develop this type of ecosystem that is friendly for women that want to develop their career. But I think that a general country-culture of companies does not exist. It is more at a regional level.

Sweden: we noticed the same thing, another difference is being a private or a public company. If you are a public company, you might see an attention to gender equality issues that you don't see in another type of companies, even big listed companies. We all see another trend. For investors this information on gender equality is relevant. Investors (institutional/private) we have a bank through which people can invest in companies. They present gender data for companies. They do this because there is a group of clients that requested that. Young women in Sweden want to know about the board composition, for example, before investing in companies. But another group complain about this gender statistics. And this group is made by old men because they think that this information is not helpful for understanding how the company is going financially.

Italy: nowadays we have changes: we decreased the size of companies that have to provide information about gender composition. This is a positive sign. As much as we make transparent the situation and inform potential employees the more they will be attractive, also for women that can see whether there is gender gaps or possibilities for them. This is a way to show that there is a different company culture. There is also a gender equality certification, with guidelines to obtain it. But it is important that this is enacted in the organization, not just the formal achievement of a certification. It is important also for companies to be able to attract women because they tend to be more educated, if they go somewhere else because better paid, it will be a loss for the organization development.

There are also initiatives to recognize those companies that are promoting gender equality.

Spain: Experiences for working mothers can be very different. in telecommunication companies can be very different. Those who are in companies that can offer. When there are little child, for people in other sector it is strange to get back to work early after the childbirth. In our culture is difficult to accept this. But these women I mention they have good positions. In France only 23% of university managers is woman. In research for applying in international project you have to show gender equality in the research team composition. The structure is changing, even if at the top we still have more men. However, it is still strange when women return to work after a few months after giving birth.

Part III– Women-friendly organizations

ORGANIZATIONS THAT WANT TO VALUE WOMEN:

A) BUSINESS AND MANAGEMENT MODELS

B) WOMEN FRIENDLY ORGANIZATIONS

Sweden: Sweden might be a little different, if we think of parental leave for example, we get the structure of how we see childcare and when you are expected to go back to work. We have 195 days of parent leave, for me only. Swedish companies promote this and encourage to take the leave. I don't think that having a woman in power position creates strange feelings, but now we have a more mixed culture, and this can bring different perception about women's roles.

The policies we do, we have a long history of that. But still 80% power positions in companies are covered by men.

*There is a focus on management education. Women friendly companies will give education for women to develop their management skills. This connects also with mentors. This is important, especially for women. *not only numbers, need women trained, mentors , etc*

Spain: There are five topics: formal mentorship programs, inclusive environment, competitive salaries, flexibility, support for employees with children. We have an example from last month, with the situation of the championship of the football cup and the behavior of Luis Rubiales. And 72% of the people agreed that this behavior is unacceptable. This is important for the future of the country. There is also a political belonging difference: the idea that the behavior was unacceptable is much higher among people who support left-wing parties (83%) than among those who support right-wing parties (50%). This is something important for Spain also to know in which directions policies may go in the future. Before it was said that PM in Italy is a woman, but being a woman that's not enough by itself for gender equality policies.

France: As in other countries one big thing is the paternal leave and the accessibility to it. Some years ago we had a big change, before we had 14 days, now 28 days for fathers. This was a big change here. But I don't know how many men are really using it. Because having the right to and using it.. these are two different things. I think there are still stereotypes playing against this. Even if there are more days, men tend to take only a few days soon after the birth to help the woman get settled at home.

Another point is the top management. Having a look at the number, even if I analyze the structure, in the majority we have men. So, we fall in the general statistics. Then of course, training and mentoring opportunities are important to have women in top management that can boost and empower other women and change the habits, having the courage to take that step. And then flexibility, flexibility in working hours and having arrangement to work from home. Being more flexible when it comes to the organization of the schedule, like starting earlier or later, working in hours that maybe are not the classical ones but more fitting with other responsibilities. Those are probably the key points, as many others said today.

Italy: Data shows data women are underrepresented in management position, but on average they have less possibilities for time flexibility which is indeed very crucial. In countries like Italy where we have very small 5 of full time childcare, even primary schools and secondary schools are not full time. Also in this case, firms can show to be care-friendly but in countries like ours, where unpaid care responsibilities are much more on the shoulder of women, they do provide some services and facilities that can apply to fathers and mothers. We did a survey on the use of paternal leave and parental leaves by fathers. In some cases they did ask, but they were not allowed to take it (the not-compulsory one), or they basically didn't feel like asking because of the culture there was in the firm. It's crucially important to promote this. Also, to show to women in their career progression, to show the procedures that are followed. And we talk about the perception of women-friendly organizations, actually the problem is that in my opinion given that many times the firm is not seen as a friendly place, you don't expect anything from the firm, you don't ask and you don't ask for something because it is not common to be seen. But that could be there. So this part of compensation, not just wages but other types of benefit, is neglected. We should make something much before people think about job, this has to do with valuing diversity, valuing inclusion. We also know that, since women are the main carer in Italy, for them the distance to the workplace tend to be more relevant than for men. So transport, mobility, housing... these are also factors that are making our young people flowing away.

Spain: Why you need more time if you have children or elderly parents to take care for being in top management position and not more time if you are working in the cleaning at the hospital? IT's not a question of time or family responsibility, it's something different. you need more time to do some hard work. I don't think the point is that you have other responsibilities or preferences, but something different.

VL: yes, but if women are overwhelmed by other care demands, how can they well perform at work and show their talents in a fair competition?

Spain: True.

VL: I have a question for all of you. Do you think that training for men would be something that can make organization more women-friendly?

Italy: Definitely yes! I can see this at the university, we are introducing training on gender equality and on the perception of the situation because people often seem unaware of it. Sometimes it's something so rooted, that it is difficult to understand, but you need to understand it. So in that case it's very important to have training on gender equality and valuing diversity. We are starting to put this compulsory when people enter in their academic life or if they are managing departments.

France: It's very new. It's something that occur very rarely. It 's existing, but haven't heard of any training addressing men around me. But it makes me think also about how many decisions are taken at the level of the couple. Who is going to take which responsibility? How to organize the week? Who is going to spend more time with the kids at home? All those little decisions at the level of the couple will affect the professional choices that we will have. So when you mentioned the training for men, I was thinking that.. you know.. we should also make people aware that decisions taken at the level of the couple, will impact the professional life. Maybe it's more sensibilization or awareness campaign than training

Part IV – Input for case histories

EXCELLENT CASE HISTORY

TO BE CARRIED OUT BY PARTNERS OF THE DIFFERENT COUNTRIES

TASK DEADLINE: 15 November 2023

VL: At the end of we would like to identify elements that can be useful for a self-assessment of companies that wish to evaluate their position as women-friendly organization. So beside thank you for the material you sent for the preparation of the focus of today, we are asking you to send case history of excellence of companies that realized practices to increase women participation in high position of responsibility. For this, we will send you a form to fill in by November 15th. IS there any element that you think would be relevant for a proper identification and study of these cases?

Italy: we were talking about parental leaves, but something crucial might be whether the firm has a second-level agreement that provides a higher percentage of the wage when the employee is taking the leave. That is important, especially considering the wage gap, this will be relevant to answer the question "Who is going to take the leave?"... the one with the least loss..

Also, when we talk about the structure of the firm, also the structure of the union representatives.

Sweden: it's important to also describe the recruitment process for the management/board member. There is when you can really define the potential women candidates. Even if you don't have a structure for that, I guess there should be some document explaining the procedure and how you measure gender equality in the board.

France: What companies want to see in the recommendation coming from this project is also numbers. They want to see what this change would bring to their company. Make the links with the benefit, with the labor market. What the company is going to gain by joining this movement? And how much will it cost?

Spain: I was thinking of awareness, how is the perception of the company about the orle of women in the company, and how women perceive this.

ALLEGATO 2: Questionario somministrato per raccogliere le best practice internazionali

SUCCESSFUL CASE STUDY HISTORY COLLECTION - QUESTIONNAIRE TEMPLATE

1. Introduction

CASE HISTORY COLLECTION SURVEY - PROJECT FOR THE DEVELOPMENT OF TOOLS FOR ANALYSIS ON THE TOPIC OF FEMALE MANAGERIALITY FOR THE DEVELOPMENT OF NEW GOVERNANCE MODELS IN ITALIAN COMPANIES

Welcome,

to the survey prepared by NOMESIS, an Italian company specialized in market research and management consulting.

This initiative is part of a research project on the topic of FEMALE MANAGERIALITY FOR THE DEVELOPMENT OF NEW GOVERNANCE MODELS IN ITALIAN COMPANIES (CIG 9818202C97) carried out by Fondirigenti with the support of Federmanager and Confindustria Emilia-Romagna, Formindustria, along with Nomesis, Cis Unindustria Reggio Emilia, Forpin, Cisita Parma, Nuova Didactica, Fondazione Aldini Valeriani, Assoform Romagna, and Il Sestante Romagna as project partners.

INTERNATIONAL PROJECT ON THE TOPIC OF FEMALE MANAGERIALITY FOR THE DEVELOPMENT OF NEW GOVERNANCE MODELS IN ITALIAN COMPANIES (CIG 9818202C97)

The survey aims to map the case histories of excellent companies that have implemented policies and activities on the topic of female manageriality, achieving effective and tangible results.

Please find below a few instructions for completing the survey:

- a) The questionnaire completion pertains to the case history of one company. If you want to provide details about another company's case history, please begin a new submission.
- b) Questions with small boxes require brief answers.
- c) Questions with larger boxes allow for longer responses.
- d) After completing the questionnaire, you can choose to close the questionnaire window or initiate a new submission related to another company.

Thank you in advance for your cooperation.

2. Contact information of the person filling out the form

- 1. First name
- 2. Last name
- 3. Organization

4. Brief explanation of the reasons for submitting the case study
3. **MISSION:** Describe successful best practices in business models related to diversity and inclusion that enhance female representation in corporate governance systems. (If describing actions of multiple organizations, please complete multiple templates.)
4. **Company parameters**
 1. Company name
 2. Legal status
 3. Public/private
 4. Industry sector
 5. Size
 6. National or multinational
 7. Annual revenue
 8. Geographic location of Headquarters: major city, medium-sized city, small city
 9. Centre/periphery
5. **References for the adopted policies:**
 1. Is the Diversity and Inclusion function present in the described context?
 2. (if yes) Is it within the HR Department?
 3. Have Key Performance Indicators (KPIs) been identified to assess the impact of the adopted policies.
 4. (if yes) What are they?
6. **Corporate Policy Areas: Among the following policies, which have been implemented by the described company? Choose a maximum of five, those that have been most effective in promoting female representation in the governance system.**
 1. Policies for attracting and advancing female talents,
 2. Flexible work policies and closing the gender pay gap,
 3. Initiatives to raise awareness about the value of diversity,
 4. Programs for developing and mentoring women with high potential,
 5. Presence of female mentors,
 6. Projects for professional growth and leadership development,
 7. Actions aimed at fostering empowerment through managerial training,
 8. Parental welfare policies, maternity support, and extra-legal parental leaves,
 9. Promoting role models so that women in top positions become reference points for other women and businesses,
 10. Implementation of flexible work arrangements,
 11. Organizational procedures and processes ensuring gender equality in various company processes (recruitment, evaluations, promotions, etc.).

7. Please provide a concise description of the various policies you have selected from the previous list. (5 potential sets of commands)

1. Brief description of the policy adopted by the company/institution
2. Involved parties
3. Number of parties involved
4. Gender
5. Average age
6. Organizational sector of affiliation
7. Hierarchical level (top management, middle management, employees, mixed workgroup)
8. Average satisfaction level of participants (if measured)
9. Description of the results achieved in terms of increasing the number of women in governance roles
10. Type of organizational communication/dissemination of the actions taken

8. Closure (OPTION: new entry, save and close)

Allegato 3: Dettagli best practices segnalate

Casi: Spagna

isardSAT Group (id19)

Ambito	Descrizione pratiche	N	Genere target	Età media partecipanti	Livello gerarchico	Impatto
Politiche per l'eliminazione del divario salariale	Per quanto riguarda la chiusura del divario retributivo di genere: Non esiste un divario retributivo di genere. Le persone che lavorano in azienda sono retribuite indipendentemente dal loro sesso. Nella nostra organizzazione, fin dall'inizio, non c'è stato alcun divario salariale, uomini e donne ricevono lo stesso stipendio. Le risorse	68	Tutti	34,5	Impiegati	Nella nostra organizzazione, le donne occupano le posizioni più alte di comando o sotto-comando: gestione, amministrazione, comunicazione, sviluppo e produzione. Ciò è avvenuto per due motivi principali: l'impegno nella ricerca di donne che occupino queste

	umane tengono una tabella con le responsabilità e le fasce salariali e tutti i dipendenti ricevono lo stipendio in base a questa tabella. Lo stipendio si basa su criteri quali la posizione, l'esperienza, la formazione e il valore. Gli aumenti salariali sono generalmente prodotti periodicamente ed equamente tra tutti i dipendenti.					posizioni e i benefici lavorativi che offriamo alle persone che intervistano e accettano le offerte di lavoro.
Organizzazione del lavoro flessibile	isardSAT offre piena flessibilità sui congedi parentali: da full time a part time, in modo da poter prolungare i congedi parentali per tutto il tempo necessario. Le persone che lavorano in isardSAT hanno tutte un computer portatile e possono lavorare sia dall'ufficio che da qualsiasi altro luogo. Sono tenuti a recarsi in ufficio per essere in contatto con i colleghi con cui lavorano. L'obiettivo finale del progetto deve essere raggiunto, quindi sono tenuti a organizzare il loro lavoro di	68	Tutti	34,5	Impiegati	Negli ultimi anni, il numero di dipendenti donne è aumentato rispetto a quello degli uomini. Sia gli uomini che le donne hanno potuto usufruire del congedo di maternità: l'azienda ha una politica flessibile per la fruizione dei congedi retribuiti stabiliti dalla legge. Il mantenimento delle condizioni di lavoro dopo il congedo, la riduzione dell'orario di lavoro o il congedo dovuto a

	<p>conseguenza. Le riunioni sono assegnate dalle 10:00 alle 16:00 (non prima delle 10:00, non dopo le 16:00) in modo da poter conciliare lavoro e vita familiare.</p>					<p>situazioni eccezionali. Ha aumentato l'impegno dei dipendenti nei confronti dell'azienda. Ha favorito la fiducia e un buon ambiente di lavoro.</p>
<p>Iniziativa per aumentare la consapevolezza del valore della diversità</p>	<p>Il riconoscimento della differenza come fonte di forza e di potenziale umano e la valorizzazione della diversità all'interno dell'organizzazione, nella sua gestione e nella sua strategia commerciale.</p> <p>*Impegno per la diversità, l'inclusione e la non discriminazione*</p> <p>Sin dalla sua costituzione, l'azienda ha voluto dimostrare il suo costante impegno nel condurre politiche di approvvigionamento favorevoli ai lavoratori. L'azienda ritiene che la diversità all'interno del personale aiuti l'azienda a sviluppare pienamente il proprio potenziale. Il riconoscimento e lo sviluppo del talento di ciascuno porta nuove idee all'azienda.</p>	68	Tutti	34,5	Impiegati	<p>L'applicazione e la comunicazione delle politiche ha contribuito a rendere i dipendenti consapevoli che, in caso di casi che minacciano la diversità delle persone all'interno dell'azienda, la direzione aziendale è un'entità responsabile della promozione della diversità all'interno dell'azienda.</p> <p>Istituzione di meccanismi interni di lotta alla discriminazione e a favore della diversità (ad esempio, il protocollo contro la discriminazione, le molestie, la figura della persona di riferimento o la rappresentanza dei dipendenti).</p>

	<p>L'azienda beneficia della creatività e dell'innovazione che emergono quando il personale (che ha esperienze, prospettive e culture diverse) lavora insieme. È così che isardSAT riesce a innovare e ad avere prestazioni elevate. Crediamo che una buona gestione della diversità della forza lavoro aumenti la base di conoscenze, competenze e comprensione tra le culture, permettendoci allo stesso tempo di capire, relazionarci e rispondere ai vari clienti. In generale, il nostro impegno è evidente attraverso la nostra filosofia di diversità e inclusione.</p> <p><i>*Filosofia della diversità e dell'inclusione*</i> Uno staff eterogeneo e performante è uno dei vantaggi competitivi sostenibili che differenziano l'azienda. Altri aspetti della filosofia della diversità e dell'inclusione da sottolineare sono: - Un ambiente di lavoro inclusivo e flessibile che</p>					<p>Efficacia delle politiche, la nostra organizzazione non ha registrato alcun caso di discriminazione o molestia all'interno dell'azienda.</p> <p>Riconoscimento di questi meccanismi da parte dei dipendenti e disponibilità delle procedure stabilite (le azioni da implementare sono realistiche e applicabili).</p>
--	--	--	--	--	--	--

	<p>valorizza le differenze e motiva i lavoratori a dare il meglio di sé. - Per migliorare il servizio ai nostri clienti, dobbiamo attrarre, sviluppare, promuovere e mantenere la diversità in tutti i lavoratori. - La fiducia, il rispetto reciproco e la dignità sono valori fondamentali che si riflettono nel nostro comportamento e nelle nostre azioni. - La responsabilità per la diversità e l'inclusione sono obiettivi che favoriscono il nostro successo. *Conformità, pari opportunità e attuazione delle misure* Le politiche e le pratiche di supporto si basano su questa filosofia, così come l'insieme di valori che include la ferma convinzione che tutti i lavoratori debbano essere trattati con dignità e rispetto. Di conseguenza, l'azienda non discrimina nessun lavoratore, o candidato, per motivi di razza, credo, colore, religione, orientamento sessuale, identità di genere,</p>					
--	---	--	--	--	--	--

	nazionalità, disabilità, età o qualsiasi altro aspetto. La politica dell'azienda è inoltre conforme a tutte le leggi che regolano la non discriminazione e le pari opportunità a livello locale e nazionale.				
Diffusione di role model affinché le donne in posizioni apicali diventino a loro volta modelli di riferimento per altre donne e per le imprese stesse	Tutti e tre i dipartimenti tecnici di isardSAT sono guidati da donne. Solo il dipartimento amministrativo e finanziario è guidato da un uomo. Queste tre donne sono un riferimento per il resto del team. Quindi, internamente, le posizioni più alte sono occupate da donne. Queste donne hanno un alto grado di esperienza nei loro campi di lavoro. Queste donne formano e fanno da mentori al personale più giovane, trasmettendo loro le proprie conoscenze. Godono di un elevato riconoscimento sia all'interno che all'esterno dell'azienda. D'altro canto, all'interno dell'azienda si promuove la collaborazione esterna con donne di altre				I risultati sono che le nostre politiche aiutano le donne che entrano in azienda ad avere aspirazioni professionali all'interno dell'azienda. Personale ambizioso, disposto a imparare cose nuove e a evolversi professionalmente all'interno dell'azienda (ad esempio, organizzando molti seminari interni e partecipando attivamente e costantemente a congressi, conferenze e workshop interni). Sviluppo competitivo della carriera Mantenimento del personale all'interno

	aziende o organizzazioni per aumentare la rete di donne leader nel settore.					dell'azienda (personale permanente e stabile).
Comunicazione	Le azioni che mettiamo in atto sono comunicate nelle offerte di lavoro pubblicate sul web, annunciate nei colloqui di lavoro, sviluppate nelle nostre politiche interne e ricordate ai nostri dipendenti periodicamente in riunioni individuali e di gruppo, oltre che nella newsletter interna. Inoltre, la maggior parte dei progetti a cui partecipiamo proviene da bandi pubblici in cui viene pubblicato l'elenco dei partecipanti. La partecipazione delle donne a questi progetti contribuisce a dare rilievo e importanza e a promuovere modelli di ruolo femminili all'interno del settore in cui operiamo. Partecipiamo a congressi e fiere internazionali, nella maggior parte dei quali sono le donne a partecipare in modo attivo, facendo discorsi, presentazioni tecniche, formazione, ecc. Nel nostro sito web pubblichiamo gli eventi e i progetti importanti che sviluppiamo, e queste comunicazioni contribuiscono a dare visibilità al ruolo delle donne all'interno dell'azienda.					

Consorcio Textil Exportador SAC (id 28)

Ambito	Descrizione pratiche	N	Genere target	Età media partecipanti	Livello gerarchico	Impatto
Organizzazione del lavoro flessibile	permettiamo ai nostri dipendenti di lavorare da casa quando ne hanno bisogno	5	Tutti	45	impiegati	molti dei nostri dipendenti sono ora nostri fornitori di servizi grazie alla specializzazione e al miglioramento delle conoscenze
Progetti per la crescita professionale e la leadership	promuoviamo sempre i nostri dipendenti e li incoraggiamo ad aprire la loro attività e assicuriamo loro il lavoro.	5	tutti	45	Impiegati	

CasProductos Trevijano (id 29)

Ambito	Descrizione pratiche	N	Genere	Età media	Livello	Impatto
--------	----------------------	---	--------	-----------	---------	---------

			target	partecipanti	gerarchico	
Organizzazione del lavoro flessibile	Con l'obiettivo di promuovere l'equilibrio tra lavoro e vita privata, sono state attuate le seguenti misure:" Cambiare il turno di lavoro (purché con una persona valida per il cambio). Godere di ore libere e recuperarle entro i 15 giorni successivi (da definire di volta in volta). Godere di giorni di riposo individuali deducendoli dai giorni di ferie. Telelavoro se la posizione lo consente. Flessibilizzare l'orario se la posizione lo consente. Permessi non retribuiti.	5	3 uomini, 2 donne	38	impiegati	Molti uomini hanno richiesto queste misure per l'equilibrio tra lavoro e vita privata in relazione alla cura dei figli. L'obiettivo raggiunto è quello di normalizzare questi permessi per gli uomini, spesso disapprovati in vari settori
Comunicazione	Il lavoro è stato condotto con una società di consulenza per le risorse umane, che in precedenza aveva fornito una formazione sulla parità a tutta l'azienda. Per quanto riguarda le misure di conciliazione vita-lavoro, sono state raccolte e studiate le preoccupazioni di tutto il personale e sono state presentate le misure raccolte dall'azienda".					

Casi: Francia

Caso	Descrizione	N	Genere target	Età media partecipanti	Livello gerarchico	Impatto
ENERLIS ENERGIES (id19), Francia	Enerlis è un'azienda francese impegnata nel settore energetico. Si distingue per il suo forte impegno a favore					Enerlis ha un indice di uguaglianza di genere di 97 su 100, superiore ai requisiti di legge in Francia. Questo

	<p>della parità di genere nelle posizioni decisionali. Le politiche e le azioni specifiche di Enerlis incoraggiano un maggior numero di donne a ricoprire posizioni dirigenziali e ne fanno uno dei pionieri francesi in questo campo. Grazie a queste politiche, Enerlis ha sviluppato un indice di parità di genere pari a 97 su 100, superando i requisiti di legge in Francia. L'azienda promuove la diversità di genere nelle posizioni dirigenziali, con un numero di donne pari a quello degli uomini in questi ruoli chiave. La presidenza di Aurélie Gaudillère sta ispirando un cambiamento positivo nella percezione delle opportunità di carriera per le donne all'interno di Enerlis. L'obiettivo della presentatrice è creare un circolo virtuoso per le donne all'interno della sua azienda.</p>					<p>indicatore misura la parità retributiva, le promozioni e altri aspetti della parità professionale. Inoltre, il 40% dei primi 10 stipendi dell'azienda è occupato da donne, a dimostrazione dell'impegno verso l'equità retributiva e il riconoscimento delle competenze indipendentemente dal genere.</p>
Danone, id20 Francia	Danone è una multinazionale					Le misure attuate da Danone hanno

	<p>francese che da tempo si impegna per la diversità e l'inclusione all'interno del proprio modello aziendale. Il suo obiettivo è creare un ambiente inclusivo e diversificato, in cui tutte le donne si sentano a proprio agio nell'essere se stesse e nel contribuire al loro massimo potenziale. Danone sa che la sua attività ha un impatto sociale, quindi cerca di avere un impatto sociale positivo sia a livello globale che locale sul ruolo delle donne nel mondo degli affari. Pertanto, Danone è nota per offrire pari opportunità a donne e uomini in tutti i settori dell'economia e a tutti i livelli di occupazione. Per promuovere l'accesso delle donne a posizioni di responsabilità, nonché l'equità all'interno dei team, Danone ha scelto un processo interno suggerito dai vertici aziendali (livello di engagement up-down). Infatti, due membri del Comitato Esecutivo hanno la</p>					<p>permesso di migliorare le proprie prestazioni in materia di parità di genere e di aumentare il numero di donne manager del 7% tra il 2018 e il 2022, passando dal 46% al 53%. Nel 2020, Danone ha ottenuto il marchio francese Arborus, creato dal Consiglio economico e sociale europeo nel 2010 per verificare le aziende sulla parità di genere. Nel 2023, Danone è stata riconosciuta come leader nella diversità dal Financial Times e da Statista. Nello stesso anno, Danone è stata classificata tra le prime 100 aziende al mondo per l'uguaglianza di genere dal rapporto e dalla classifica di Equileap (fornitore di dati di genere indipendenti su 4.000 aziende). Danone sarà inoltre inclusa nel Bloomberg Gender-Equality Index (GEI) nel 2023.</p>
--	--	--	--	--	--	---

	<p>responsabilità di garantire che questi temi siano presenti nelle discussioni ad alto livello dell'azienda. Danone ha messo in atto diverse misure, come programmi di mentoring e visibilità, sostegno alle donne attraverso programmi di formazione ad hoc, parità di retribuzione, inclusione degli uomini nell'approccio alla diversità, miglioramento del processo di valutazione dei talenti, ecc.</p>				
<p>BNP Paribas (id21), Francia</p>	<p>BNP Paribas è un esempio di grande azienda francese che persegue una politica attiva di parità di genere, assicurando l'equilibrio tra uomini e donne a tutti i livelli dell'azienda e sensibilizzando i propri dirigenti alla parità di genere. Per di più, si tratta di un'iniziativa piuttosto insolita per i settori bancario e finanziario, spesso dominati dagli uomini. BNP Paribas ha messo in atto una serie di misure per garantire il successo della sua</p>				

	<p>politica, come tavole rotonde, webinar, incontri, conferenze e formazione obbligatoria, per assicurare che tutti i suoi dipendenti siano sensibili al rispetto delle persone, della diversità e delle pari opportunità.</p>				
<p>ALAN INSURANCE (id22), Francia</p>	<p>Il caso di studio della start-up Alan sottolinea l'importanza e i vantaggi di una cultura aziendale inclusiva sviluppata internamente, in quanto la gestione femminile non è solo una questione di quote o numeri, ma un cambiamento più complesso della mentalità dell'azienda e dei dipendenti. Per raggiungere questo obiettivo, Alan ha incluso nella sua politica diversi processi: la promozione della diversità dei candidati qualificati attraverso la formazione dei reclutatori sui pregiudizi inconsci, oltre a programmi di mentoring, formazione e sensibilizzazione.</p>				<p>L'azienda ha registrato un aumento significativo del numero di donne in posizioni di responsabilità nel corso del tempo (+36%).</p>

POSSON-PACKAGING (id23), Francia	POSSON-PACKAGING, guidata dalla direttrice di produzione Cécile Bodinier, incarna il cambiamento e la sfida di femminilizzare le posizioni di vertice nelle aziende che tendono a essere dominate dagli uomini. Questa azienda si trova nella fase iniziale dell'attuazione del cambiamento (imposto o proveniente dall'alto), incoraggiando l'inserimento di donne a capo delle catene di produzione. L'obiettivo del gruppo dirigente era quello di creare un ambiente più favorevole all'assunzione di un numero sempre maggiore di posizioni di responsabilità da parte delle donne.				
--	--	--	--	--	--

Casi: Italia

Caso	Ambito pratica	Descrizione	Monitoraggio
Esselunga (I1)	A) POLITICHE PER ATTRARRE E PROMUOVERE TALENTI FEMMINILI	Esselunga si impegna nel promuovere la presenza e lo sviluppo delle donne attraverso politiche di formazione, programmi di mentoring e iniziative specifiche a sostegno dell'empowerment femminile. Il 43% dei	-

		<p>dipendenti di Esselunga è costituito da donne. Esselunga considera la persona come la risorsa fondamentale e promuove percorsi di formazione e sviluppo finalizzati a scoprire e coltivare i talenti. Esiste una piattaforma dedicata "MyLearningPlus", attraverso la quale vengono realizzati percorsi formativi interni con l'obiettivo di accompagnare i collaboratori nello sviluppo continuo delle competenze lungo tutta la vita lavorativa. Inoltre organizza workshop tematici aziendali e interaziendali in collaborazione con Valore D, un'associazione italiana senza scopo di lucro che si impegna per promuovere la diversità di genere nei luoghi di lavoro. Questi workshop sono finalizzati a sensibilizzare e promuovere l'uguaglianza di genere e la diversità sul luogo di lavoro e affrontare questioni legate alla diversità di genere all'interno dell'ambiente lavorativo. Ciò può includere argomenti come l'uguaglianza delle opportunità, la promozione della leadership femminile, la riduzione del gender pay gap e altre tematiche connesse.</p>	
	<p>B) POLITICHE DI LAVORO FLESSIBILE E ELIMINAZIONE DEL DIVARIO SALARIALE</p>	<p>Sono state implementate diverse iniziative a supporto dell'empowerment femminile, tra cui un programma di mentoring dedicato alla valorizzazione dei percorsi di carriera femminili. Questo programma è progettato per offrire sostegno e guida alle donne con potenziale elevato, facilitando la loro crescita professionale all'interno dell'azienda. Aderiscono ai Women's Empowerment Principles delle Nazioni Unite: 7 principi ispirati a reali pratiche aziendali volti a promuovere l'uguaglianza di genere e l'emancipazione delle donne sul posto di lavoro, nel mercato e nella comunità, traducendoli nella garanzia di pari opportunità di carriera, retribuzione e di realizzazione professionale;</p>	
	<p>C) INIZIATIVE PER</p>	<p>Esselunga gestisce un portale chiamato</p>	

	<p>AUMENTARE LA CONSAPEVOLEZZA DEL VALORE DELLA DIVERSITA'</p>	<p>"Esselunga per te", attraverso il quale i dipendenti possono usufruire di numerose convenzioni e scontistiche per beni e servizi di vario genere. In occasione del Natale, l'azienda eroga al personale prepagate spendibili per l'acquisto di prodotti. Offre inoltre un servizio di supporto alle neomamme attraverso una piattaforma di contenuti digitali disponibili per 18 mesi dall'attivazione, possibile già durante la gravidanza. Questo servizio fornisce corsi e informazioni autorevoli sulla crescita dei figli e la genitorialità. La piattaforma include interventi video realizzati da medici, pediatri e psicologi, affrontando tematiche legate al periodo dalla gravidanza fino al dodicesimo anno di età del bambino.</p>	
	<p>D) ATTIVITA' PER LO SVILUPPO E LA MENTORSHIP DI DONNE DALL'ELEVATO POTENZIALE</p>	<p>Esselunga adotta una serie di misure di organizzazione del lavoro flessibile, tra cui lo smart-working, la flessibilità oraria, permessi aggiuntivi, ferie solidali e un impegno generale per promuovere un equilibrio sano tra lavoro e vita personale. Nello specifico nel 2019 ha avviato un progetto pilota di smart-working coinvolgendo i dipendenti di sede. Questo progetto consente ai dipendenti di lavorare direttamente da casa per tre giorni al mese. Durante l'emergenza sanitaria da Covid-19, il progetto è stato esteso al personale di sede white collar, coinvolgendo oltre un migliaio di dipendenti. L'azienda ha continuato a proporre un piani di flessibilità oraria in entrata e in uscita e smart working coerente con l'attività organizzativa. I dipendenti hanno inoltre accesso a permessi aggiuntivi per motivi di studio, che prevedono 250 ore per biennio. Questa misura è prevista dal contratto integrativo aziendale. Esselunga ha introdotto le ferie solidali grazie a un accordo sindacale sperimentale firmato nel 2020. Questa iniziativa è dedicata ai dipendenti che hanno</p>	

		<p>esaurito ferie e permessi di assentarsi dal lavoro per assistere figli minori con necessità di cure costanti per le particolari condizioni di salute. I dipendenti possono donare ferie e permessi al Fondo Ferie Solidali, e Esselunga si è impegnata a riconoscere al fondo un contributo aggiuntivo fino a un massimo di 300 giornate. Esselunga si impegna a garantire iniziative e convenzioni in ambito salute e work-life balance al 100% dei dipendenti entro il 2025.</p>	
--	--	---	--

Caso	Ambito Pratica	Descrizione	Monitoraggio
Nestlé (I2)	A) POLITICHE PER ATTRARRE E PROMUOVERE TALENTI FEMMINILI	<p>Nel 2019 è stato lanciato il Nestlé Gender Balance Acceleration Plan, il piano globale che ha l'obiettivo di aumentare la percentuale di donne che ricoprono posizioni dirigenziali nel Gruppo. Questo piano contiene una serie di azioni specifiche: supportare tutti i manager per promuovere un ambiente di lavoro inclusivo ed eliminare i cosiddetti 'unconscious bias', incoraggiare l'uso del programma di congedo parentale retribuito e delle politiche di lavoro flessibili di Nestlé; offrire programmi di mentoring d'ispirazione per le carriere e la crescita personale e professionale dei più giovani; assunzione e promozione delle donne in posizioni manageriali; continuare l'impegno nel favorire la parità di retribuzione ed eliminare le condizioni che creano divari retributivi di genere; rendicontare i progressi nel Rapporto annuale sulla creazione di valore condiviso di Nestlé.</p>	
	C) INIZIATIVE PER AUMENTARE LA CONSAPEVOLEZZA DEL VALORE DELLA DIVERSITA'	<p>Nestlé ha scelto di adottare l'approccio del CSV (Creating Shared Value), che implica un'impegno a lungo termine per affrontare le sfide sociali ed economiche attraverso le attività aziendali. La diversità, in questo contesto, viene vista come un elemento essenziale per raggiungere tali obiettivi. L'azienda si impegna anche nella sensibilizzazione sulla diversità a livello esterno, coinvolgendo la</p>	

		<p>comunità e il territorio in cui opera. Ciò include campagne di sensibilizzazione, partnership con organizzazioni locali e altre iniziative volte a promuovere la consapevolezza sulla diversità. L'azienda riconosce i benefici derivanti dalla promozione di un ambiente di lavoro inclusivo e diversificato, non solo per i propri dipendenti ma anche per la società nel suo complesso.</p>	
	<p>H) POLITICHE DI WELFARE A FAVORE DELLA GENITORIALITA', MATERNITA' CONGEDI PARENTALI EXTRA LEGGE</p>	<p>Nell'ambito delle sue politiche di welfare aziendale, Nel 2012, Nestlé è stata la prima azienda in Italia a introdurre il congedo di paternità di due settimane. Questa misura è stata successivamente estesa a 3 mesi nel 2022, rappresentando un passo significativo per favorire la genitorialità condivisa e la parità di genere. Nel 2022, è stata inoltre introdotta la "Nestlé Baby Leave", un congedo retribuito di 3 mesi (12 settimane consecutive) destinato al papà lavoratore o al secondo caregiver in occasione della nascita di un figlio o dell'adozione di un minore. Questa iniziativa mira a favorire la condivisione dei carichi familiari e a promuovere una genitorialità più equa. L'azienda inoltre offre servizi di supporto alle famiglie, tra cui l'asilo nido aziendale, convenzioni con strutture per l'infanzia, progetti come il "90 giorni" per ospitare i bambini in azienda durante le chiusure scolastiche, e i "Junior Camp" durante i periodi di chiusura delle scuole. Nestlé gestisce asili nido aziendali a Milano e Perugia, offrendo servizi per i figli dei dipendenti. L'asilo nido aziendale di Milano, aperto nel 2004, è anche aperto alla comunità locale.</p>	<p>Numero di padri che usufruiscono del congedo parentale (più di 250 padri), che fanno richiesta del "Nestlé Baby Leave" (15 a tre mesi dalla sua attivazione), tasso di natalità per dipendenti (1,6 per donna, più alto della media italiana di 1,24)</p>
	<p>L) ORGANIZZAZIONE DEL LAVORO FLESSIBILE</p>	<p>Nestlé ha introdotto il telelavoro fin dal luglio 2010 e, dal 2012, ha adottato il Lavoro Agile, consentendo ai dipendenti di lavorare da luoghi diversi dall'ufficio. Durante la pandemia, lo smart working è stato adottato a tempo pieno da tutti gli uffici. Inoltre vengono incentivate diverse forme di flessibilità dell'orario di lavoro, come il</p>	

		part-time, spesso proposto come modalità di rientro per le neo-mamme dopo il periodo di maternità, senza impatti sul percorso di carriera.	
--	--	--	--

Caso	Ambito Pratiche	Descrizione	Monitoraggio
Gruppo Hera (I3)	C) INIZIATIVE PER AUMENTARE LA CONSAPEVOLEZZA DEL VALORE DELLA DIVERSITA'	Il gruppo Hera ha intrapreso diverse iniziative per promuovere la diversità e l'inclusione. Nel 2009 ha sottoscritto la Carta per le Pari Opportunità e l'Uguaglianza sul Lavoro, impegnandosi in dieci punti contro tutte le forme di discriminazione sul luogo di lavoro e per valorizzare la diversità all'interno dell'azienda. Nel 2011, il Gruppo Hera ha istituito il ruolo del Diversity Manager, a capo di un gruppo di lavoro trasversale alle funzioni aziendali. Questo team è dedicato alla diffusione della cultura dell'inclusione non solo all'interno dell'azienda ma anche tra pubblico, privato e società civile. Il Diversity Team si impegna a condividere le migliori pratiche con altre aziende e istituzioni del territorio, contribuendo così a rinforzare la rete sociale. Promuove attività di sensibilizzazione e promozione di una cultura della diversità, sia verso l'interno che verso l'esterno, attraverso incontri con partner sul territorio su queste tematiche. Collaborazione con "IspirinGirls" e "Valore D" per promuovere il superamento degli stereotipi di genere, attenzione alle tematiche STEM e al divario di genere ad esse associato. Dal 2020 il Gruppo Hera è stato incluso nel Bloomberg Gender-Equality Index; questo indice riconosce le aziende impegnate nella promozione di luoghi di lavoro equi ed inclusivi, con particolare attenzione alla parità di genere.	Monitoraggio personale femminile per qualifica, avanzamenti di carriera per genere e classi di età. Sistema di gestione per la parità di genere con la misurazione, rendicontazione e valutazione di un insieme di indicatori distribuiti in sei aree: cultura e strategia, governance, processi HR, opportunità di crescita e inclusione delle donne in azienda, equità remunerativa per genere, tutela della genitorialità e conciliazione vita/lavoro.
	H) POLITICHE DI WELFARE A FAVORE DELLA GENITORIALITA', MATERNITA' CONGEDI PARENTALI EXTRA	Con il servizio "Hextra" sono stati implementati alcuni interventi mirati a sostenere la genitorialità e la maternità. Per esempio è stato creato un modello di flexible benefit, con il quale si ha la possibilità di comporre il proprio pacchetto di benefit, comprendente vantaggi legati alla maternità e ai congedi parentali. In aggiunta alla	

	LEGGE	<p>quota di welfare flessibile, il Gruppo Hera sostiene i dipendenti con figli in età scolare riservando loro una quota d'istruzione aggiuntiva. Questa quota è destinata alle spese scolastiche, come rette, servizio mensa, servizi pre e post scuola, gite, viaggi d'istruzione, acquisto di materiale didattico, libri, strumenti a supporto della didattica, e corsi di approfondimento linguistico.</p>	
	L) ORGANIZZAZIONE DEL LAVORO FLESSIBILE	<p>Dal 2017, il Gruppo Hera ha intrapreso la sperimentazione dello smart working. Inizialmente coinvolgendo 370 dipendenti, il numero è progressivamente cresciuto, raggiungendo oltre 1.500 dipendenti nel 2019 (pre-pandemia) e 4.200 nel 2021. Ha inoltre sottoscritto il "Protocollo di Intesa per l'istituzione di un Tavolo territoriale per il lavoro agile della Città di Bologna / Smart-BO" in merito al lavoro agile. Nel corso del 2021 è stata lanciata una nuova piattaforma tecnologica e un'app mobile (Hextra). In questo modo sono stati forniti alcuni vantaggi ai dipendenti, inclusi quelli legati al lavoro agile, offrendo maggiore flessibilità nella gestione del lavoro.</p>	
	M) PROCEDURE E PROCESSI ORGANIZZATIVI CHE GARANTISCANO LA PARITA' DI GENERE NEI VARI PROCESSI AZIENDALI (ASSUNZIONE, VALUTAZIONI, PROMOZIONI, ECC)	<p>Ottenimento della certificazione per la parità di genere, che promuove la parità di genere nell'ambito della selezione e assunzione, della gestione della carriera, degli sviluppi retributivi, con politiche di welfare e conciliazione, progetti di sensibilizzazione e comunicazione per favorire una cultura aziendale inclusiva e libera da stereotipi e pregiudizi. E' stato introdotto un sistema di gestione per la parità di genere, che prevede la misurazione, rendicontazione e valutazione di un insieme di indicatori distribuiti in sei aree con l'obiettivo di colmare i gap eventualmente esistenti e produrre un cambiamento sostenibile e durevole nel tempo, grazie a un piano strategico dedicato. Inoltre, il Consiglio di Amministrazione del Gruppo ha approvato la "Politica per la parità di genere", per garantire pari opportunità sul</p>	

		luogo di lavoro, e ha nominato un Comitato Guida che ne assicura l'efficace adozione.	
--	--	---	--

Caso	Ambito Pratica	Descrizione	Monitoraggio
Unipol (I4)	C) INIZIATIVE PER AUMENTARE LA CONSAPEVOLEZZA DEL VALORE DELLA DIVERSITA'	Unipol ha adottato la "Carta per le Pari Opportunità e l'uguaglianza sul lavoro", in cui sono esplicitati i principi fondamentali sui quali Unipol costruisce, con il coinvolgimento della Commissione Pari Opportunità Aziendale, le iniziative di inclusività nel mondo del lavoro, con particolare attenzione alle pari opportunità tra uomo e donna. Promuove seminari e incontri per favorire l'espressione della diversità e valorizzare le differenze, in modo non solo di consentire una parità di genere, ma anche di migliorare le performance dell'organizzazione.	Unipol si distingue come la prima impresa italiana a promuovere l'Analisi d'Impatto Sociale del Welfare per determinare se ci siano stati cambiamenti, positivi o negativi, nelle condizioni delle persone e nell'ambiente in cui lavorano e vivono. L'obiettivo è verificare se tali cambiamenti siano direttamente attribuibili alle iniziative implementate. Per raggiungere questo scopo, sono stati considerati i principali standard di rendicontazione impiegati per valutare l'impatto sociale (metodi di processo, metodi di impatto e metodi di monetizzazione), e sono stati definiti vari tipi di indicatori, sia quantitativi che qualitativi, attraverso l'analisi di input, attività, output ed esiti
	H) POLITICHE DI WELFARE A FAVORE DELLA GENITORIALITA', MATERNITA' CONGEDI PARENTALI EXTRA LEGGE	Unipol supporta diverse politiche di welfare a favore dei dipendenti in diverse fasi della loro vita, con un'attenzione particolare alle esigenze dei genitori. Si tratta di un programma online rivolto ai futuri e neo-genitori. Un esempio è il "Master Genitori": questo master mira a sviluppare competenze trasversali, utili sia nella sfera genitoriale che in quella professionale. I partecipanti al master hanno riportato miglioramenti significativi nella sinergia tra vita familiare e professionale, oltre a un aumento dell'identificazione con l'azienda. Sono offerte inoltre borse di studio Intercultura che permettono ai figli dei dipendenti di svolgere programmi estivi o annuali all'estero. I programmi di orientamento scolastico "Orienta Medie e Orienta Diplomandi" mirano a supportare i dipendenti nella scelta formativa dei loro figli. Essi contribuiscono a ridurre il livello di preoccupazione legato alla scelta, consentono un risparmio di tempo e forniscono informazioni utili. Per i ragazzi coinvolti, si registra un miglioramento dell'autonomia e della fiducia in sé stessi. In questo modo si riduce il peso della scelta sui genitori, che	

		<p>vengono sgravati dallo stress legato all'orientamento dei figli. Viene poi attuato il programma Caregiver, per offrire supporto ai dipendenti che hanno responsabilità di cura nei confronti di familiari non autosufficienti, attraverso sessioni di consulenza, gruppi di supporto o accesso a risorse informative. Offre anche opzioni di flessibilità lavorativa per consentire ai dipendenti caregiver di gestire meglio i propri impegni familiari. Unipol monitora annualmente i risultati del sistema di welfare attraverso questionari di soddisfazione, nei quali vengono anche esposti gli obiettivi dell'azienda sul welfare per il futuro e accolte richieste dai dipendenti.</p>	<p>a medio e lungo termine. Unipol adotta un modello per il suo welfare, composto da 3 fasi, di cui la terza è la definizione dei KPI, articolati per gli stakeholder ed i progetti a perimetro, come per esempio: Indice di identificazione con l'azienda; Competenze trasversali; Sinergia vita personale e professionale; Employability dei figli; Bilanciamento dei carichi di cura degli anziani; Risparmio di tempo/denaro; Riduzione CO2, minor traffico e consumi. Per l'analisi sono stati progettati e utilizzati alcuni strumenti quali survey, benchmarking, bibliografia scientifica ed analisi desk dei dati.</p>
--	--	---	---

Caso	Ambito Pratiche	Descrizione	Monitoraggio
BNL (15)	A) POLITICHE PER ATTRARRE E PROMUOVERE TALENTI FEMMINILI	BNL aderisce alla Carta "Donne In Banca: valorizzare la diversità di genere" dell'Iniziativa ABI, che mira a promuovere un ambiente di lavoro inclusivo. Inoltre, partecipa alla Carta "Jamais Sans Elle", impegnandosi a partecipare solo a eventi e convegni con un'adeguata presenza femminile.	
	B) POLITICHE DI LAVORO	Le politiche di remunerazione delle risorse umane sono orientate a principi di pari opportunità, in	Monitoraggio del gender pay gap annualmente.

FLESSIBILE E ELIMINAZIONE DEL DIVARIO SALARIALE		base alle politiche e alla normativa in essere. Le attività condotte nell'ambito del processo di Compensation Review evidenziano una maggiore equiparazione dello stipendio base e della remunerazione delle donne rispetto agli uomini a parità di categoria. BNL realizza la misurazione del gender pay gap annualmente per monitorare la situazione retributiva in termini di parità di genere.	
C) INIZIATIVE PER AUMENTARE LA CONSAPEVOLEZZA DEL VALORE DELLA DIVERSITA'		BNL organizza annualmente la Diversity&Inclusion Week, giunta alla 6° edizione, una settimana di appuntamenti finalizzata alla valorizzazione della diversità all'interno dell'azienda. Inoltre ci sono vari network interni, tra cui MixCity Italy per la diversità di genere, BNP Paribas Pride Italia per la diversità LGBT e WeGenerations Italy per il dialogo intergenerazionale.	
F) PROGETTI PER LA CRESCITA PROFESSIONALE E LA LEADERSHIP		BNL è partner di associazioni di imprese (es. Valore D) con l'obiettivo di sostenere la leadership femminile tramite workshop, webinar, eventi di networking, progetti di mentoring.	
H) POLITICHE DI WELFARE A FAVORE DELLA GENITORIALITA', MATERNITA' CONGEDI PARENTALI EXTRA LEGGE		BNL offre ai neo-padri la possibilità di fruire di 10 giorni di congedo straordinario retribuito, ulteriori rispetto a quanto previsto dalla normativa, con la possibilità di utilizzarli anche in caso di adozione nazionale o internazionale. In azienda esiste la Banca del Tempo Solidale: un'iniziativa che consente ai dipendenti in gravi situazioni personali e/o familiari di fruire fino a 15 giorni di permesso retribuiti annui. Può essere alimentata da donazioni dell'azienda e da donazioni volontarie di ferie, festività, permessi contrattuali retribuiti e banca ore. BNL inoltre concede permessi retribuiti nel limite di 6 giornate per singolo anno solare per l'assistenza ai figli affetti da DSA, estendibili anche ai genitori di figli che frequentano le scuole superiori. Dopo l'esaurimento dei permessi non retribuiti previsti dalla legge per malattia del figlio oltre il terzo anno e sino al compimento dell'ottavo anno di età, i dipendenti possono richiedere la fruizione di ulteriori 5 giorni di permessi non	Verifica annuale del numero di genitori che sfruttano i congedi parentali supplementari, questionari di soddisfazione sulle politiche di welfare

		retribuiti. Con l'introduzione delle politiche di welfare, è stata aperta, nell'intranet aziendale, una chat finalizzata alla raccolta dei commenti, positivi e negativi, dei dipendenti. Complessivamente i riscontri sono stati molto positivi: nello specifico particolarmente apprezzate sono le misure che consentono una migliore ottimizzazione del tempo, poiché consentono di incrementare i risultati grazie ad una più efficace organizzazione del lavoro e della vita privata. La soddisfazione dei dipendenti è, comunque, monitorata periodicamente da BNL attraverso indagini e survey che consentono anche di verificare l'emergere di nuovi bisogni.	
	M) PROCEDURE E PROCESSI ORGANIZZATIVI CHE GARANTISCANO LA PARITA' DI GENERE NEI VARI PROCESSI AZIENDALI (ASSUNZIONE, VALUTAZIONI, PROMOZIONI, ECC)	Presso BNL esiste una Commissione Paritetica, regolata dall'articolo 15 del CCNL, con lo scopo di promuovere e valorizzare le pari opportunità in azienda, favorendo l'analisi di proposte volte a contrastare ogni forma di discriminazione sul luogo di lavoro. Ottenimento della certificazione sulla parità di genere superando la soglia minima in tutte e sei le aree che rientrano nel progetto, non sono emerse valutazioni di "non conformità".	

Caso	Ambito	Descrizione pratiche	N	Gener e target	Età media partecipanti	Livello gerarchico	Livello medio di soddisfazione	Risultati raggiunti
GB Service Lab (16)	B) POLITICHE DI LAVORO FLESSIBILE E ELIMINAZIONE DEL DIVARIO SALARIALE	Esistono una flessibilità di orario e agevolazioni di smart working, nate dal Covid in poi. Inoltre sono presenti politiche di	8	Tutti (4 e 4)	45	Misto (tutta l'azienda coinvolta)	Buono	Abbiamo una proprietà al 50% femminile

		welfare familiare, e di eliminazione del divario salariale. C'è stata una comunicazione interna delle pratiche adottate.						
	G) AZIONI VOLTE A SVILUPPARE L'EMPOWERMENT: FORMAZIONE MANAGERIALE	Formazione periodica in base al ruolo. Comunicazione e interna della politica	8	Tutti (4 e 4)	45	Misto (tutta l'azienda coinvolta)	Buono	Abbiamo una proprietà al 50% femminile

Caso	Ambito	Descrizione pratiche	N	Genere target	Età media partecipanti	Livello gerarchico	Livello medio di soddisfazione	Risultati raggiunti
SERIGRAFIA 76 (I7)	B) POLITICHE DI LAVORO FLESSIBILE E ELIMINAZIONE DEL DIVARIO SALARIALE	C'è la possibilità di orario flessibile in ingresso, le persone possono entrare dalle 7.30 alle 8.15. Viene permesso l'utilizzo della banca ore. Non esiste disparità salariale (si veda la certificazione della parità di	60	Tutti (48 donne e 12 uomini)	34	Addetti	Altissimo	I referenti di reparto sono: 5 donne, 1 uomo

		genere), così come certificato dalla certificazione per la parità di genere (il 75% dei dipendenti è donna). Ci sono periodicament e riunioni con tutti gli addetti, comunicazioni con la chat aziendale, comunicazioni con la bacheca						
	F) PROGETTI PER LA CRESCITA PROFESSIONALE E LA LEADERSHIP	Formazione specifica in merito alla leadership per il ruolo di responsabile di reparto	6	Tutti (5 donne, 1 uomo)	39	Middle management	Alto	5 donne interpretano oggi il ruolo di referenti di reparto
	G) AZIONI VOLTE A SVILUPPARE L'EMPOWERMENT: FORMAZIONE MANAGERIALE	Formazione manageriale per ruoli di responsabilità. Comunicazione e della politica tramite incontri di gruppo.	3	Donne	35	Top Management	Alto	Le persone ricoprono oggi il ruolo che risponde direttamente all'amministratore delegato

ALLEGATO 4 : TESTO DELL'INDAGINE QUANTITATIVA SOMMINISTRATA

LEGENDA

- = una sola opzione di risposta prevista
- = più opzioni di risposta possibili

La prima parte dell'indagine presenta alcune domande riguardanti la struttura della sua Organizzazione e le relative politiche per promuovere l'empowerment femminile attivate. Le sue risposte verranno analizzate rispettando la vigente normativa in termini di privacy e i codici deontologici degli Istituti di Ricerca.

1. Nell'Organizzazione in cui lavora è presente una funzione denominata "Diversity and Inclusion"?

- Sì
- No
- Non so/non rispondo

2. Se risposto "Sì" a D1. Questa funzione è all'interno della Direzione Risorse Umane?

- Sì
- No
- Non so/non rispondo

3. Se risposto "No" a D2. All'interno di quale direzione si colloca questa funzione?

- Risorse Umane
- Direzione Generale
- Amministrazione e Finanza
- Commerciale
- Marketing
- Altro (specificare quale) _____
- Non so/non rispondo
-

4. Se risposto "No" a D1. Esistono una o più funzioni nella sua Organizzazione che si occupano delle tematiche relative alla parità di genere, empowerment femminile e valorizzazione delle diversità?

- Sì, una funzione
- Sì, più funzioni
- No
- Non so/non rispondo

5a. Se risposto "Sì, una funzione" a D4. All'interno di quale direzione si colloca questa funzione?

- Risorse Umane
- Direzione Generale
- Amministrazione e Finanza
- Commerciale
- Marketing
- Altro (specificare quale) _____
- Non so/non rispondo

5b. Se risposto "Sì, più funzioni" a D4. All'interno di quali direzioni si collocano queste funzioni?

- Risorse Umane
- Direzione Generale
- Amministrazione e Finanza

- Commerciale
- Marketing
- Altro (specificare quale) _____
- Non so/non rispondo

6. All'interno della sua Organizzazione, quante persone ricoprono ruoli dirigenziali?

Risposte possibili a scelta da "1","2", Fino a " più di 100"

7. Fra queste, quante sono donne? Risposte possibili a scelta da "1","2", Fino a " più di 100"

8. Legga queste affermazioni e indichi, per ognuna, quanto, secondo lei, è diffusa quell'opinione all'interno del suo ambiente di lavoro (1=per nulla diffusa; 10=moltissimo diffusa)

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	NS/ NR
Per l'uomo, più che per la donna, è molto importante avere successo nel lavoro											
Gli uomini sono meno adatti ad occuparsi delle faccende domestiche											
E' soprattutto l'uomo che deve provvedere alle necessità economiche della famiglia											
In condizione di scarsità di lavoro, i datori di lavoro dovrebbero dare la precedenza agli uomini rispetto alle donne											
E' l'uomo che deve prendere le decisioni più importanti riguardanti la famiglia											

11. Indichi, rispetto ad ognuna delle medesime situazioni e comportamenti, quanto ritiene che essa sia proficua rispetto all'ambiente lavorativo e alle relazioni? (1= per nulla proficua; 10= moltissimo proficua)

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	NS/ NR
Utilizzo di un linguaggio offensivo o sessista (bestemmie, apprezzamenti fisici o di genere "Ecco una bella donna...per lei tutte le strade sono spianate", ecc.) da parte di collaboratori e/o colleghi											
Derisione verso coloro che chiedono una maggiore attenzione al linguaggio											
Svalorizzazione dell'interlocutrice con riferimenti al fisico o a stereotipi di genere (es. "Le bionde sono stupide...")											
Tendenza a adeguarsi agli interlocutori interni e al loro modo di esprimersi da parte di esterni (fornitori, clienti, consulenti ecc..)											
Tendenza a svalorizzare le tematiche legate al genere femminile											
Richiesta alle persone di genere femminile di svolgere ruoli di "servizio" anche quando sarebbe possibile svolgerli a rotazione (es. preparare il caffè, fare i report di una riunione, ecc...)											

12. Quali fra le seguenti politiche di empowerment femminile sono più presenti all'interno della sua Organizzazione?

Scelga al massimo 3 politiche.

- Politiche per attrarre e promuovere talenti femminili
- Politiche per l'eliminazione del divario salariale
- Iniziative per aumentare la consapevolezza del valore della diversità
- Attività per lo sviluppo e la mentorship di donne dall'elevato potenziale
- Presenza di donne mentori
- Progetti per la crescita professionale e la leadership
- Azioni volte a sviluppare l'empowerment: formazione manageriale
- Politiche di welfare a favore della genitorialità, maternità, congedi parentali extra legge
- Diffusione di role model affinché le donne in posizioni apicali diventino a loro volta modelli di riferimento per altre donne e per le imprese stesse
- Organizzazione del lavoro flessibile
- Procedure organizzative che garantiscano la parità di genere nei vari processi aziendali (assunzione, valutazioni, sviluppo di carriera ecc.)
- Nella mia Organizzazione non è presente nessuna di queste politiche

Ha indicato: nome della politica selezionata in D12.

(le domande da questo punto alla domanda D21 sono ripetute per ogni politica selezionata alla D12, fino a un massimo di tre politiche)

Di seguito le verranno poste alcune domande riguardanti questa politica

13. Descriva brevemente la politica adottata dalla sua Organizzazione. Risposta aperta

14. Quante persone sono coinvolte all'interno di questa politica? _____

15. Fra queste, quante sono donne? _____

16. Qual è l'età media delle persone coinvolte?

17. All'interno di quali direzioni lavorano i soggetti coinvolti?

- Risorse Umane
- Direzione Generale/Consiglio di amministrazione
- Amministrazione e Finanza
- Commerciale
- Marketing
- Acquisti
- Logistica
- Produzione e qualità
- IT
- Legale
- Ricerca e sviluppo
- Altro (specificare quale)
- Non rispondo

18. Qual è il loro livello gerarchico?

- Top Management
- Middle Management
- Addetti
- Non rispondo

19. Qual è stato il livello medio di soddisfazione dei/delle partecipanti? (se rilevato)

Indicare il numero in cifre, su una scala da 1 a 10

20. Descriva i risultati raggiunti con questa politica in termini di incremento del numero di donne nei ruoli di governance – Risposta aperta

21. Che tipologia di comunicazione/diffusione delle azioni intraprese è stata adottata all'interno dell'Organizzazione? - Risposta aperta

22. All'interno della sua Organizzazione, sono stati utilizzati dei KPI (Key Performance Indicators) per misurare l'impatto di queste politiche per l'empowerment femminile?

- Sì
- No
- Non so/non rispondo

23. Se risposto "Sì" a D22. Quali? _____

VARIABILI SOCIO-ANAGRAFICHE

Le proponiamo ora alcune brevi domande che riguardano lei e il suo ruolo all'interno dell'organizzazione in cui lavora.

Le ricordiamo che le sue risposte verranno sempre analizzate in forma aggregata e mai individuale.

24. Potrebbe indicare la sua età?

- Fino a 27 anni
- Da 28 a 42 anni
- Da 43 a 57 anni
- Più di 57 anni
- Non rispondo

25. Qual è il suo genere?

- Maschio
- Femmina
- Non binario
- Non rispondo

26. Qual è il suo inquadramento all'interno dell'Organizzazione?

- Dirigente
- Quadro
- Impiegato/a
- Imprenditore/imprenditrice
- Non so/non rispondo

27. In quale direzione lavora?

- Risorse Umane
- Direzione Generale/Consiglio di amministrazione
- Amministrazione e Finanza
- Commerciale
- Marketing
- Acquisti
- Logistica
- Produzione e qualità
- IT
- Legale
- Ricerca e sviluppo
- Altro (specificare quale)

- Non so/non rispondo

28. Qual è il suo titolo di studio?

- Licenza media
- Diploma di maturità
- Laurea triennale
- Laurea specialistica
- Specializzazione post-laurea
- Non rispondo

Abbiamo quasi terminato, mancano soltanto alcune domande riguardanti l'Organizzazione nella quale lavora che, come quelle poste in precedenza, verranno sempre analizzate in forma aggregata e mai individuale, secondo i codici deontologici degli Istituti di Ricerca e della vigente normativa in termini di privacy.

29. Qual è lo status giuridico dell'Azienda?

- Società semplice (S.s.)
- Società in nome collettivo (S.n.c.)
- Società in accomandita semplice (S.a.s.)
- Società a responsabilità limitata (S.r.l.)
- Società per azioni (S.p.a.)
- Società in accomandita per azioni (S.a.p.a.)
- Consorzio
- Società Cooperativa
- Non so/non rispondo

30. Qual è la natura dell'Organizzazione?

- Azienda pubblica
- Azienda privata
- Non so/non rispondo

31. A quale settore merceologico appartiene la sua Organizzazione?

- Agricoltura, silvicoltura e pesca
- Amministrazione pubblica e difesa, assicurazione sociale obbligatoria
- Attività artistiche, sportive, di intrattenimento e divertimento
- Attività dei servizi di alloggio e di ristorazione
- Attività di famiglie e convivenze come datori di lavoro per personale domestico, produzione di beni e servizi indifferenziati per uso proprio da parte di famiglie e convivenze
- Attività di servizi generici
- Attività finanziarie e assicurative
- Attività immobiliari
- Attività manifatturiere
- Attività professionali, scientifiche e tecniche
- Commercio all'ingrosso e al dettaglio; riparazione di autoveicoli e motocicli
- Costruzioni
- Estrazione di minerali da cave e miniere
- Fornitura di acqua, reti fognarie, attività di gestione dei rifiuti e risanamento
- Fornitura di energia elettrica, gas, vapore e aria condizionata
- Istruzione
- Noleggio, agenzie di viaggio, servizi di supporto alle imprese
- Organizzazioni ed organismi extraterritoriali
- Sanità e assistenza sociale
- Servizi di informazione e comunicazione
- Trasporto e magazzinaggio
- Altro (specificare quale) _____

32. Quanti dipendenti lavorano nella sua Organizzazione?

- Meno di 10
- Da 10 a 49
- Da 50 a 250
- Più di 250
- Non so/non rispondo

33. A quale livello la sua organizzazione commercializza i propri prodotti/servizi?

- Locale
- Nazionale
- Multinazionale

- Non so/non rispondo

34. Qual è il fatturato annuo della sua Organizzazione?

- Meno di 2 milioni di euro
- Da 2 a 10 milioni di euro
- Da 10 a 50 milioni di euro
- Superiore a 50 milioni di euro
- Non so/non rispondo

35. Qual è la collocazione geografica della sede?

- Grande città (più di 500.000 abitanti)
- Media città (da 200.000 a 500.000 abitanti)
- Piccola città (meno di 200.000 abitanti)
- Non so/non rispondo

ALLEGATO 5 : POLITICHE PROPOSTE

Le politiche proposte, con relativi dati riguardanti: numero di persone coinvolte, percentuale di donne coinvolte, età media delle persone coinvolte, livello gerarchico maggiormente coinvolto, livello medio di soddisfazione dei partecipanti, direzioni più coinvolte, descrizione dei risultati in termini di incremento del numero di donne nei ruoli di governance e tipologia di comunicazione/diffusione delle azioni intraprese.

ORGANIZZAZIONE DEL LAVORO FLESSIBILE		PROGETTI PER LA CRESCITA PROFESSIONALE E LA LEADERSHIP	
Descrizione della politica: Smart working 2-3 giorni/settimana tutta popolazione aziendale uffici/sede; Lavoro per obiettivo; Orari di lavoro flessibili in ingresso, uscita e pausa pranzo; Banca ore.		Descrizione della politica: Corsi di formazione tenuti da coach esterni; progetto di Leadership femminile, rivolto a figure femminile senior o comunque con esperienza; Confronto costante tra responsabili/direzione per favorire la leadership e promuovere la parità di genere; Strumenti di autovalutazione; Valutazione (test e colloquio individuale) di tutto il primo livello dell'organigramma per individuare esigenze di adeguamenti, formazione, ecc; Attività di talent review; Potenziamento delle capacità umane e tecniche degli interessati attraverso un percorso di crescita professionale idoneo;	
Media n° persone coinvolte: 44	% donne coinvolte: 45%	Età media: 40,7	
Livello gerarchico maggiormente coinvolto: Addetti 65%	Livello medio di soddisfazione dei partecipanti: 8,8/10		
Top 3 direzioni coinvolte: Amministrazione e Finanza 63% - Commerciale 52% - Risorse Umane 37%			
Descrizione risultati in termini di incremento del numero di donne nei ruoli di governance: Maggior conciliazione dei ritmi di vita; Parità occupazionale uomo / donna, aumento donne in posizione di leadership; Maggiore soddisfazione rispetto alla propria attività; Maggiore sostenibilità per la riduzione dei trasferimenti casa-lavoro; Aumento presenza femminile di 2% in termini assoluti; Migliori livelli di performance.			
Tipologia di comunicazione/diffusione delle azioni intraprese: Mail; Incontri dedicati; Intranet; Cartellonistica; Incontro collettivo di presentazione del progetto; Colloqui periodici dei responsabili con i collaboratori; Rappresentanze sindacali; Regolamento.			
Media n° persone coinvolte: 16	% donne coinvolte: 41%	Età media: 44,6	
Livello gerarchico maggiormente coinvolto: Middle Management 17%	Livello medio di soddisfazione dei partecipanti: 7,7/10		
Top 3 direzioni coinvolte: Amministrazione e Finanza 53% - Risorse Umane 50% - Marketing 37%			
Descrizione risultati in termini di incremento del numero di donne nei ruoli di governance: Più donne dirigenti nei ruoli apicali; Aumento della consapevolezza, della Leadership e della Mentorship di team anche multietnici; Nomine responsabili Produzione, Laboratorio Ricerca & Sviluppo, Quality Assurance.			
Tipologia di comunicazione/diffusione delle azioni intraprese: Intranet; Canali social; Riunioni; Mail; Documentazione; Inserimento nel piano formativo; Passaparola; Comunicati.			

PROCEDURE ORGANIZZATIVE CHE GARANTISCANO LA PARITA' DI GENERE NEI VARI PROCESSI AZIENDALI (ASSUNZIONE, VALUTAZIONI, SVILUPPO DI CARRIERA, ECC...)

Descrizione della politica: Laddove esistente squilibrio di genere e a parità di valutazione complessiva si preferisce assumere persona del genere sottorappresentato; Valutazioni per Mbo e sviluppo di carriera standardizzati, misurabili e oggettivi attraverso sistemi comuni in tutta l'azienda; Le persone HR hanno avuto una formazione sul tema e la sottoscritta è garante in primis del corretto svolgimento di tutta la procedura di selezione; Procedure legate al percorso sulla certificazione di genere ai sensi della norma UNI 125; Percorsi di crescita; Piano Strategico e Comitato Guida; Presenza di policy idonee che garantiscano l'equità di trattamento dei candidati/e e dei/delle dipendenti.

Media n° persone coinvolte: 44 **% donne coinvolte:** 37% **Età media:** 44

Livello gerarchico maggiormente coinvolto: Addetti 44% **Livello medio di soddisfazione dei partecipanti:** 7,8/10

Top 3 direzioni coinvolte: Produzione e Qualità 56% - Amministrazione e Finanza 50% - Risorse Umane 50%

Descrizione risultati in termini di incremento del numero di donne nei ruoli di governance:
Inserimento di una dirigente donna; Maggiore consapevolezza dei ruoli nell'organigramma aziendale; Raggiungimento di una capacità valutativa corretta da parte degli addetti ai lavori.

Tipologia di comunicazione/diffusione delle azioni intraprese: Riunioni; Documenti aziendali; Circolari.

POLITICHE PER L'ELIMINAZIONE DEL DIVARIO SALARIALE

Descrizione della politica: Job description per ogni dipendente, analisi dati e confronto interno; Piani di recupero salariale per attenuare/eliminare divari ingiustificati; Determinazione dello stipendio esclusivamente tramite il ruolo e l'esperienza del lavoratore/trice; Adeguamento dei salari femminile a quelli maschili; monitoraggio delle retribuzioni per prevenire gap tra il genere maschile e femminile a parità di ruoli, competenze e responsabilità; nella salary review annuale vengono presi in considerazione alcuni precisi fattori a prescindere dal genere, come: performance annuale, valutazione competenze, disponibilità, motivazione e leadership espressa.

Media n° persone coinvolte: 8 **% donne coinvolte:** 44% **Età media:** 44,4

Livello gerarchico maggiormente coinvolto: Top Management, Middle Management e Addetti 40% **Livello medio di soddisfazione dei partecipanti:** 8,5/10

Top 3 direzioni coinvolte: Risorse Umane 40% - Direzione Generale/Consiglio di amministrazione 40% - Commerciale 33%

Descrizione risultati in termini di incremento del numero di donne nei ruoli di governance:
Certificazione parità di genere; Parità salariale per ruolo; Incremento di circa il 40% di donne nei ruoli di governance.

Tipologia di comunicazione/diffusione delle azioni intraprese: Colloqui individuali e collettivi; Comunicati stampa; Report di sostenibilità.

POLITICHE DI WELFARE A FAVORE DELLA GENITORIALITA', MATERNITA', CONGEDI PARENTALI EXTRA LEGGE

Descrizione della politica: Smart working più esteso per chi ha figli minori di 14 anni; Permessi aggiuntivi retribuiti per accompagnare figli a visite mediche specialistiche, welfare a rimborso, formazione per neo mamme; Gestione di orario flessibile sia per donne che per uomini che hanno periodi di maternità (paternità) in famiglia, sino all'età scolare (6 anni); Congedi parentali in numero superiore rispetto a quanto previsto dalla normativa attuale; Area bimbi per accogliere i figli delle dipendenti in caso di necessità.

Media n° persone coinvolte: 88 **% donne coinvolte:** 50% **Età media:** 39,5

Livello gerarchico maggiormente coinvolto: Addetti 79% **Livello medio di soddisfazione dei partecipanti:** 8,3/10

Top 3 direzioni coinvolte: Amministrazione e Finanza 79% - Risorse Umane 71%- Dir. Generale/Consiglio di amministrazione 64%

Descrizione risultati in termini di incremento del numero di donne nei ruoli di governance:
Aumento donne in posizioni di leadership; Raggiungimento di un equilibrio tra lavoro e loro vita privata.

Tipologia di comunicazione/diffusione delle azioni intraprese: Intranet; Cartellonistica; Riunioni con il personale interessato e loro Responsabili.

AZIONI VOLTE A SVILUPPARE L'EMPOWERMENT: FORMAZIONE MANAGERIALE

Descrizione della politica: Azioni formative di sviluppo e specifici percorsi di coaching individuale; Aggiornamento in ambito tecnico, gestione progetti, gestione del personale, team building; Seminari; Supporto di Coaching internazionale e Formazione Continua in varie aree; Assessment, formazione, coaching finalizzati al ricambio generazionale;

Media n° persone coinvolte: 8 **% donne coinvolte:** 53% **Età media:** 40,3

Livello gerarchico maggiormente coinvolto: Middle Management 64% **Livello medio di soddisfazione dei partecipanti:** 8/10

Top 3 direzioni coinvolte: Amm. e Finanza 57% - Ris. Umane 43%- Dir. Generale/Consiglio amministr. 36% - Commerciale 36%

Descrizione risultati in termini di incremento del numero di donne nei ruoli di governance:
Miglioramento della qualità del lavoro; Aumento delle donne di (media) 3 unità in addette (tecnico ed acquisti) di livello medio ma di profilo con elevato potenziale di crescita; Miglioramento collaborazione interfunzionale e comunicazione interna.

Tipologia di comunicazione/diffusione delle azioni intraprese: Piani formativi annuali comunicati formalmente; Rappresentanze sindacali aziendali; Comunicati; Mail.

INIZIATIVE PER AUMENTARE LA CONSAPEVOLEZZA DEL VALORE DELLA DIVERSITA'

Descrizione della politica: Adesione a percorso formativo dell'associazione no profit ND NOIDONNE ASP per il contrasto alla violenza di genere e alle Pari opportunità; Programma specifico sulla DEI; Webinar di formazione; 4W4I; Certificazione parità di genere e certificazione DEI; Attività volte a valorizzare la diversità intesa come valore distintivo; Avvicinamento alla cultura (arte - musica - benessere) come esempio della diversità che arricchisce; Celebrare eventi a livello globale, attraverso articoli nello SharePoint aziendale che valorizzano la diversità; Strumenti e training (es. LinkedIn Learning) per lo sviluppo professionale ed espandere il DEI know-how; Partnership con organizzazioni esterne; Nomina di un Chief Diversity Officer con diretto riporto al CEO; ERG (Employee Resource Groups) per ascoltare i dipendenti e implementare progetti su vari fronti (gender, age, disabilities etc.);

Media n° persone coinvolte: 147 **% donne coinvolte:** 31% **Età media:** 43,2

Livello gerarchico maggiormente coinvolto: Top Management e Middle Management 91% **Livello medio di soddisfazione dei partecipanti:** 8,3/10

Top 3 direzioni coinvolte: Risorse Umane 82% - Dir. Generale/Consiglio di amministrazione 82% - Amministrazione e Finanza 70%

Descrizione risultati in termini di incremento del numero di donne nei ruoli di governance: Certificazione uni pdr125; Inserimento di persone con disabilità; Maggiore consapevolezza delle persone, maggior rispetto di tutte le diversità, incremento del numero delle donne in funzioni apicali; Maggior numero di donne nel CdA; Maggiore attenzione per la promozione di ulteriori iniziative.

Tipologia di comunicazione/diffusione delle azioni intraprese: Comunicazione verbale con incontri mirati e su diffusione totale della popolazione aziendale; Intranet; Canali social; Annual report; Articoli; Poster e locandine nelle bacheche aziendali; Comunicati stampa; Mail; Eventi dedicati.

POLITICHE PER ATTRARRE E PROMUOVERE TALENTI FEMMINILI

Descrizione della politica: Programmi di mentoring femminile; Flessibilità oraria e possibilità di smartworking per attrarre anche i talenti che non vivono della provincia in cui ha sede l'azienda; Career Day chiamato "Empower Young Women" a supporto di tutte le aziende attente a ridurre il gender gap, che punta su laureande e neolaureate per un mondo del lavoro sempre più paritario; Attività di branding nelle discipline STEM rivolte solo alle donne; Politica volta a valorizzare l'immagine dell'azienda per trattenere e attrarre talenti, senza distinzione di genere.

Media n° persone coinvolte: 11 **% donne coinvolte:** 33% **Età media:** 37,4

Livello gerarchico maggiormente coinvolto: Top Management 60% **Livello medio di soddisfazione dei partecipanti:** 8,8/10

Top 3 direzioni coinvolte: Risorse Umane 70% - Direzione Generale/Consiglio di amministrazione 30% - Marketing 20%

Descrizione risultati in termini di incremento del numero di donne nei ruoli di governance: Aumento delle vendite, clienti più soddisfatti.

Tipologia di comunicazione/diffusione delle azioni intraprese: Condivisione social; LinkedIn; Mail; Comunicati; Comunicazioni verbali.

ATTIVITA' PER LO SVILUPPO E LA MENTORSHIP DI DONNE DALL'ELEVATO POTENZIALE

Descrizione della politica: Valorizzazione del ruolo e formazione; Training specifici per donne in posizione manageriale.

Media n° persone coinvolte: 11 **% donne coinvolte:** 22% **Età media:** 40,8

Livello gerarchico maggiormente coinvolto: Middle Management 57% **Livello medio di soddisfazione dei partecipanti:** 9/10

Top 3 direzioni coinvolte: Acquisti 43% - Dir. Generale/Consiglio di amministrazione 29% - Commerciale 29% - Marketing 29%

Descrizione risultati in termini di incremento del numero di donne nei ruoli di governance: Miglioramento del clima e dello spirito di collaborazione; Consolidamento nel ruolo per 2 manager donne.

Tipologia di comunicazione/diffusione delle azioni intraprese: Nd

DIFFUSIONE DI ROLE MODEL AFFINCHE' LE DONNE IN POSIZIONI APICALI DIVENTINO A LORO VOLTA MODELLI DI RIFERIMENTO PER ALTRE DONNE E PER LE IMPRESE STESSE

Descrizione della politica: Eventi di gruppo con Donne in posizione apicale e donne high potential in tutti i ruoli aziendali; Adesione al progetto "Inspiring Girls" di Valore D con l'obiettivo di incoraggiare le ragazze ad avere consapevolezza del proprio talento, liberandole dagli stereotipi di genere che frenano la loro ambizione, e costruire un ponte concreto tra scuola e mondo del lavoro.

Media n° persone coinvolte: 9 **% donne coinvolte:** 100% **Età media:** nd

Livello gerarchico maggiormente coinvolto: Middle Management e Addetti 67% **Livello medio di soddisfazione dei partecipanti:** nr

Top 3 direzioni coinvolte: Tutte le direzioni coinvolte

Descrizione risultati in termini di incremento del numero di donne nei ruoli di governance: nd

Tipologia di comunicazione/diffusione delle azioni intraprese: nd

PRESENZA DI DONNE MENTORI		
<p>Descrizione della politica: Una delle amministratrici ha intrapreso il ruolo di <u>mentor</u> all'interno dell'Azienda; Iniziativa con l'associazione "Libellula" per dare disponibilità di donne <u>mentor</u> a <u>mentee</u> di altre aziende e viceversa.</p>		
<p>Media n° persone coinvolte: 11</p>	<p>% donne coinvolte: 100%</p>	<p>Età media: 51</p>
<p>Livello gerarchico maggiormente coinvolto: Top Management e Middle Management 67%</p>	<p>Livello medio di soddisfazione dei partecipanti: 8/10</p>	
<p>Top 3 direzioni coinvolte: Risorse Umane 67%- Dir. Generale/Consiglio amministrazione 67% - Commerciale 33% - Marketing 33%</p>		
<p>Descrizione risultati in termini di incremento del numero di donne nei ruoli di governance: Incremento donne in CDA; Una donna ha assunto il ruolo di responsabile di un B.U. tecnica; una Donna ha intrapreso un percorso di crescita nell'area Amministrazione e Finanza; Aumento consapevolezza in merito alla professionalità e al ruolo in azienda.</p>		
<p>Tipologia di comunicazione/diffusione delle azioni intraprese: News su intranet; Video su Intranet; Comunicazione verbale.</p>		

ALLEGATO 6: KPI PROPOSTI

Di seguito la mappa dei KPI proposti:

KPI CULTURA

AMBITO	NUOVI INDICATORI	TIPOLOGIA INDICATORE	MODALITÀ DI MISURAZIONE	RIFERIMENTO SEZIONE REPORT FOCUS GROUP
CULTURA	Presenza di un codice etico o codice di comportamento aziendale	QUALITATIVO	SI/NO	1.2.1
CULTURA	Presenza di politiche che descrivono l'impegno aziendale rispetto al diversity/parità di genere	QUALITATIVO	SI/NO	1.2.1
CULTURA	Presenza di attività di comunicazione interna e di sensibilizzazione, rivolte a tutte le risorse, che promuovano l'utilizzo di comportamenti e di un linguaggio in grado di garantire un ambiente di lavoro inclusivo e rispettoso delle diversità di genere	QUALITATIVO	SI/NO	1.2.7
CULTURA	Realizzazione di interventi finalizzati a promuovere le pari opportunità fuori dal proprio contesto organizzativo nell'ultimo anno, che includano, tra altre, attività di comunicazione e coinvolgimento dei diversi stakeholder sui temi dell'inclusione, della parità di genere e della integrazione Modalità di calcolo: Almeno un intervento nell'ultimo anno	QUALITATIVO SU BASE CALCOLO QUANTITATIVO	SI/NO	1.2.6, 1.2.8
CULTURA	Realizzazione di attività di rilevazione della soddisfazione dei dipendenti l'organizzazione ed il proprio lavoro (es. indagini di clima, questionari di soddisfazione, questionari di approfondimento del rapporto persona-organizzazione)	QUALITATIVO	SI/NO	1.2.1

KPI GOVERNANCE E ORGANIZZAZIONE

AMBITO	NUOVI INDICATORI	TIPOLOGIA INDICATORE	MODALITÀ DI MISURAZIONE	RIFERIMENTO SEZIONE REPORT FOCUS GROUP
GOVERNANCE E ORGANIZZAZIONE	Presenza di una presidio ad hoc (comitato, unità o funzione, ruolo organizzativo, ecc.) volto alla gestione e monitoraggio delle tematiche relative alla parità di genere, empowerment femminile e valorizzazione delle diversità (può essere anche HR ma con formalizzazione)	QUALITATIVO	SÌ/NO	1.2.5
GOVERNANCE E ORGANIZZAZIONE	1. Formalizzazione e implementazione di un piano strategico che possa favorire e sostenere lo sviluppo di un ambiente di lavoro inclusivo e preveda valori aziendali coerenti con una cultura inclusiva	QUALITATIVO	SÌ/NO	1.2.1, 1.2.3
GOVERNANCE E ORGANIZZAZIONE	2. Presenza di processi per identificare, approfondire e gestire qualsiasi forma di non inclusività	QUALITATIVO	SÌ/NO	1.2.7, 2.2.8, 3.2.3
GOVERNANCE E ORGANIZZAZIONE	3. Presenza di un budget dell'organizzazione per lo sviluppo di attività a supporto dell'inclusione, della parità di genere, dell'integrazione, dell'empowerment femminile e della valorizzazione delle diversità	QUALITATIVO	SÌ/NO	3.2.1
GOVERNANCE E ORGANIZZAZIONE	5. Presenza di esponenti del genere meno rappresentato nell'organo amministrativo e di controllo della organizzazione Modalità di calcolo: Il genere meno rappresentato nell'organizzazione deve essere presente per almeno 1/3 della composizione complessiva del consiglio di amministrazione	QUALITATIVO SU BASE CALCOLO QUANTITATIVO	SÌ/NO	2.2.6

KPI PROCESSI ORGANIZZATIVI

AMBITO	NUOVI INDICATORI	NUOVA TIPOLOGIA INDICATORE	NUOVA MODALITÀ DI MISURAZIONE	RIFERIMENTO SEZIONE REPORT FOCUS GROUP
PROCESSI ORGANIZZATIVI	Definizione di processi di gestione e sviluppo delle risorse umane a favore dell'inclusione, della parità di genere e dell'integrazione, quali selezione, condizioni generali di contratto, <i>on-boarding</i> neutrali, valutazioni prestazioni	QUALITATIVO	SÌ/NO	1.2.9
PROCESSI ORGANIZZATIVI	Presenza di meccanismi di analisi del Turnover in base al genere	QUALITATIVO	SÌ/NO	3.2.2
PROCESSI ORGANIZZATIVI	Presenza prassi aziendali a tutela dell'ambiente di lavoro, con particolare riferimento alla gestione di segnalazioni di episodi di molestie/mobbing/violazioni del codice etico	QUALITATIVO	SÌ/NO	1.2.6 1.2.7
PROCESSI ORGANIZZATIVI	Partecipazione equa e paritaria a percorsi di formazione e di valorizzazione, con la presenza di entrambi i sessi, inclusi corsi sulla leadership (Percentuale di donne che partecipano ai percorsi di formazione e valorizzazione che si discosta massimo di 5% pp, rispetto alla percentuale di donne presenti nell'organizzazione sul totale)	QUALITATIVO	SÌ/NO	2.2.3, 2.2.6, 3.2.1
PROCESSI ORGANIZZATIVI	Soddisfazione generale verso il proprio lavoro per genere Modalità di calcolo: Il kpi si consider araggiunto quando il voto medio di soddisfazione per genere è > di 7	QUALITATIVO SU BASE CALCOLO QUANTITATIVO	SÌ/NO	1.2.1

KPI RAPPRESENTANZA ED EQUITA' REMUNERATIVA

AMBITO	NUOVI INDICATORI	TIPOLOGIA INDICATORE	MODALITÀ DI MISURAZIONE	RIFERIMENTO SEZIONE REPORT FOCUS GROUP
RAPPRESENTANZA ED EQUITA' REMUNERATIVA	<p>Percentuale di donne nell'organizzazione rispetto alla totalità dell'organico NOTA Considerare nel calcolo le varie altre forme di collaborazione.</p> <p>Modalità di calcolo: Il KPI si considera raggiunto quando la percentuale di donne nell'organizzazione è almeno pari a 40%</p>	QUALITATIVO SU BASE CALCOLO QUANTITATIVO	SÌ/NO	2.2.6
RAPPRESENTANZA ED EQUITA' REMUNERATIVA	<p>Percentuale di donne nell'organizzazione responsabili di una o più unità organizzative rispetto al totale della popolazione di riferimento</p> <p>Modalità di calcolo: I KPI si considera raggiunto quando si registra una quota almeno pari al 30% rispetto al totale responsabili</p>	QUALITATIVO SU BASE CALCOLO QUANTITATIVO	SÌ/NO	2.2.6
RAPPRESENTANZA ED EQUITA' REMUNERATIVA	<p>Percentuale di differenza retributiva per medesimo livello inquadramentale per genere e a parità di competenze NOTA Sono da escludere dal computo le corresponsioni legate a maggiori o diverse prestazioni (es. straordinario, indennità e rimborsi vari).</p> <p>Modalità di calcolo: Il KPI viene considerato raggiunto quando il delta tra retribuzione media maschile e femminile a parità di mansione/ ruolo è inferiore al 10%</p>	QUALITATIVO SU BASE CALCOLO QUANTITATIVO	SÌ/NO	2.1.4
RAPPRESENTANZA ED EQUITA' REMUNERATIVA	<p>Percentuale promozioni donne su base annua</p> <p>Modalità di calcolo: Il KPI si considera raggiunto quando il delta tra la % di donne promosse rispetto al totale di donne in organico e la % di uomini promossi rispetto il totale di uomini in organico - prendendo in considerazione i diversi livelli funzionali e non in valore assoluto - è inferiore al 5%)</p>	QUALITATIVO SU BASE CALCOLO QUANTITATIVO	SÌ/NO	2.1.4
RAPPRESENTANZA ED EQUITA' REMUNERATIVA	<p>Percentuale donne con remunerazione variabile (per assicurare la corresponsione del salario variabile in maniera equa, rendendo note ai lavoratori e alle lavoratrici le procedure e i criteri seguiti nell'attuazione delle politiche retributive per quel che riguarda la parte variabile del salario)</p> <p>Modalità di calcolo: Il KPI si considera raggiunto quando il delta tra la % di donne con remunerazione variabile rispetto al totale di donne in organico e la % di uomini con remunerazione variabile rispetto il totale di uomini in organico, è inferiore al 5%</p>	QUALITATIVO SU BASE CALCOLO QUANTITATIVO	SÌ/NO	2.1.4

KPI RAPPORTO PERSONA - ORGANIZZAZIONE

AMBITO	NUOVI INDICATORI	TIPOLOGIA INDICATORE	MODALITÀ DI MISURAZIONE	RIFERIMENTO SEZIONE REPORT FOCUS GROUP
RAPPORTO PERSONA - ORGANIZZAZIONE	Presenza di un piano welfare che ragioni sul rapporto persona - organizzazione	QUALITATIVO	SÌ/NO	1.2.9, 2.2.3, 2.2.5, 3.2.5, 3.3.5
RAPPORTO PERSONA - ORGANIZZAZIONE	Presenza di attività che agevolino il rientro post maternità/paternità (es. coaching/psicologo/forme di flessibilità lavorativa/piano di rientro e socializzazione ai cambiamenti organizzativi)	QUALITATIVO	SÌ/NO	2.2.3, 2.2.5
RAPPORTO PERSONA - ORGANIZZAZIONE	Possibilità di modalità lavorative che agevolino la gestione dell'equilibrii tempi vita-lavoro (smart working, flessibilità oraria, ...)	QUALITATIVO	SÌ/NO	1.2.9, 2.2.3, 2.2.5, 3.2.5, 3.3.5
RAPPORTO PERSONA - ORGANIZZAZIONE	Presenza di policy e servizi agevolino la genitorialità (es. asilo nido aziendale, gironi di congedo extra ccnl)	QUALITATIVO	SÌ/NO	1.2.9, 2.2.3, 2.2.5, 3.2.5, 3.3.5
RAPPORTO PERSONA - ORGANIZZAZIONE	Rapporto tra n. di giorni medio di congedo di paternità obbligatorio fruiti e il totale di n. gg potenziale previsto dalla legge Modalità di calcolo: I KPI si considerano progressivamente raggiunti quanto più si avvicinano al 100%	QUALITATIVO SU BASE CALCOLO QUANTITATIVO	SÌ/NO	2.2.3, 2.2.9, 3.2.4

KPI CRESCITA PROFESSIONALE, EMPOWERMENT E LEADERSHIP

AMBITO	NUOVI INDICATORI	TIPOLOGIA INDICATORE	MODALITÀ DI MISURAZIONE	RIFERIMENTO SEZIONE REPORT FOCUS GROUP
CRESCITA PROFESSIONALE, EMPOWERMENT E LEADERSHIP	Presenza di programmi di mentoring per dipendenti junior	QUALITATIVO	SÌ/NO	1.2.9
CRESCITA PROFESSIONALE, EMPOWERMENT E LEADERSHIP	Presenza di programmi di affiancamento per dipendenti durante la fase di assunzione e nello sviluppo del percorso di carriera	QUALITATIVO	SÌ/NO	2.2.3
CRESCITA PROFESSIONALE, EMPOWERMENT E LEADERSHIP	Presenza di corsi di formazione/apprendimento per la sensibilizzazione riguardo alle tematiche relative alla parità di genere, la diversità e l'empowerment femminile, stereotipi e bias	QUANTITATIVO	SÌ/NO	2.2.3, 2.2.8, 3.2.1
CRESCITA PROFESSIONALE, EMPOWERMENT E LEADERSHIP	Partecipazione della Direzione Generale ai corsi di formazione/apprendimento relativi alle tematiche di genere, diversità e empowerment femminile	QUANTITATIVO	SÌ/NO	1.2.5, 3.3.2
CRESCITA PROFESSIONALE, EMPOWERMENT E LEADERSHIP	Diffusione all'interno dell'organizzazione di modelli di leadership inclusivi	QUANTITATIVO	SÌ/NO	2.2.3, 2.2.6, 3.2.1

Oltre a questi KPI riportati sopra per identificare meglio il posizionamento aziendale si è ritenuto di approfondire altri due aspetti importanti emersi dal lavoro

- 1) La presenza di STEREOTIPI all'interno dell'organizzazione
- 2) La FORMAZIONE prevista sui temi del diversity, empowerment femminile, leadership

KPI - MAPPATURA STEREOTIPI ORGANIZZATIVI

Quanto ognuna delle situazioni e dei comportamenti elencati di seguito, è presente all'interno del suo ambiente di lavoro? Indicare la presenza adottando la scala da 1 a 10 dove 1 significa completamente assente e 10 molto presente
Utilizzo di un linguaggio offensivo o sessista (bestemmie, apprezzamenti fisici o di genere "Ecco una bella donna...per lei tutte le strade sono spianate", ecc.) da parte di collaboratori e/o colleghi
Derisione verso coloro che chiedono una maggiore attenzione al linguaggio
Svalorizzazione dell'interlocutrice con riferimenti al fisico o a stereotipi di genere (es. "Le bionde sono stupide...")
Tendenza a adeguarsi agli interlocutori interni e al loro modo di esprimersi da parte di esterni (fornitori, clienti, consulenti ecc..)
Tendenza a svalorizzare le tematiche legate al genere femminile
Richiesta alle persone di genere femminile di svolgere ruoli di "servizio" anche quando sarebbe possibile svolgerli a rotazione (es. preparare il caffè, fare i report di una riunione, ecc...)

KPI - MAPPATURA FORMAZIONE

	Pensando alla sua azienda e al futuro quanto è importante prepararsi quindi formarsi adeguatamente rispetto a questi ambiti?	La sua azienda sta svolgendo o ha pianificato azioni/percorsi formativi rispetto a queste tematiche
Leadership	MOLTO – ABBASTANZA - POCO – PN - NON SO	SI/NO
Diversity - Parità di genere	MOLTO – ABBASTANZA - POCO – PN - NON SO	SI/NO
Gestione del cambiamento	MOLTO – ABBASTANZA - POCO – PN - NON SO	SI/NO
Empowerment	MOLTO – ABBASTANZA - POCO – PN - NON SO	SI/NO
Sostenibilità	MOLTO – ABBASTANZA - POCO – PN - NON SO	SI/NO
Gestione del gruppo	MOLTO – ABBASTANZA - POCO – PN - NON SO	SI/NO

ALLEGATO 7 : QUESTIONARIO DI AUTOVALUTAZIONE CON PUNTEGGIO ASSOCIATO

AMBITO	INDICATORI	TIPOLOGIA INDICATORE	MODALITÀ DI MISURAZIONE	RIFERIMENTO SEZIONE REPORT FOCUS GROUP	PUNTI
CULTURA	Presenza di un codice etico o codice di comportamento aziendale	QUALITATIVO	SÌ/NO	1.2.1	1
CULTURA	Presenza di politiche che definiscano le linee guida strategiche dell'organizzazione rispetto alla managerialità femminile, all'empowerment e al diversity	QUALITATIVO	SI/NO	1.2.1	1
CULTURA	Presenza di attività di comunicazione interna e di sensibilizzazione, rivolte a tutte le risorse, che promuovano l'utilizzo di comportamenti e di un linguaggio in grado di garantire un ambiente di lavoro inclusivo e rispettoso delle diversità di genere	QUALITATIVO	SI/NO	1.2.7	1
CULTURA	Realizzazione di interventi finalizzati a promuovere le pari opportunità fuori dal proprio contesto organizzativo nell'ultimo anno, che includano, tra altre, attività di comunicazione e coinvolgimento dei diversi stakeholder sui temi dell'inclusione, della parità di genere e della integrazione Modalità di calcolo: Almeno un intervento nell'ultimo anno	QUALITATIVO SU BASE CALCOLO QUANTITATIVO	SÌ/NO	1.2.6, 1.2.8	1
CULTURA	Realizzazione di attività di rilevazione della soddisfazione dei dipendenti vs l'organizzazione ed il proprio lavoro (es. indagini di clima, questionari di soddisfazione, questionari di approfondimento del rapporto persona-organizzazione)	QUALITATIVO	SÌ/NO	1.2.1	1

GOVERNANCE E ORGANIZZAZIONE	Presenza di un presidio ad hoc (comitato, unità o funzione, ruolo organizzativo, ecc.) volto alla gestione e monitoraggio delle tematiche relative alla parità di genere, empowerment femminile e valorizzazione delle diversità (può essere anche HR ma con formalizzazione)	QUALITATIVO	SÌ/NO	1.2.5	1
GOVERNANCE E ORGANIZZAZIONE	Formalizzazione e implementazione di un piano strategico che possa favorire e sostenere lo sviluppo di un ambiente di lavoro inclusivo e preveda valori aziendali coerenti con una cultura inclusiva	QUALITATIVO	SÌ/NO	1.2.1, 1.2.3	1
GOVERNANCE E ORGANIZZAZIONE	Presenza di processi per identificare, approfondire e gestire qualsiasi forma di non inclusività	QUALITATIVO	SÌ/NO	1.2.7, 2.2.8, 3.2.3	1
GOVERNANCE E ORGANIZZAZIONE	Presenza di un budget dell'organizzazione per lo sviluppo di attività a supporto dell'inclusione, della parità di genere, dell'integrazione, dell'empowerment femminile e della valorizzazione delle diversità	QUALITATIVO	SÌ/NO	3.2.1	1
GOVERNANCE E ORGANIZZAZIONE	Presenza di esponenti del sesso meno rappresentato nell'organo amministrativo e di controllo della organizzazione Modalità di calcolo: Il sesso meno rappresentato nell'organizzazione deve essere presente per almeno 1/3 della composizione complessiva del consiglio di amministrazione	QUALITATIVO SU BASE CALCOLO QUANTITATIVO	SÌ/NO	2.2.6	1

PROCESSI ORGANIZZATIVI	Definizione di processi di gestione e sviluppo delle risorse umane a favore dell'inclusione, della parità di genere e dell'integrazione, quali selezione, condizioni generali di contratto, <i>onboarding</i> neutrali, valutazioni prestazioni	QUALITATIVO	Sì/NO	1.2.9	1
PROCESSI ORGANIZZATIVI	Presenza di meccanismi di analisi del Turnover in base al genere	QUALITATIVO	Sì/NO	3.2.2	1
PROCESSI ORGANIZZATIVI	Presenza prassi aziendali a tutela dell'ambiente di lavoro, con particolare riferimento alla gestione di segnalazioni di episodi di molestie/mobbing/violazioni del codice etico	QUALITATIVO	Sì/NO	1.2.6 1.2.7	1
PROCESSI ORGANIZZATIVI	Partecipazione equa e paritaria a percorsi di formazione e di valorizzazione, con la presenza di entrambi i sessi, inclusi corsi sulla leadership (Percentuale di donne che partecipano ai percorsi di formazione e valorizzazione che si discosta massimo di 5% pp, rispetto alla percentuale di donne presenti nell'organizzazione sul	QUALITATIVO	Sì/NO	2.2.3, 2.2.6, 3.2.1	1
PROCESSI ORGANIZZATIVI	Soddisfazione generale verso il proprio lavoro per genere Modalità di calcolo: Il kpi si considera raggiunto quando il voto medio di soddisfazione per genere è > di 7	QUALITATIVO SU BASE CALCOLO QUANTITATIVO	Sì/NO	1.2.1	1

RAPPRESENTANZA E GENDER PAY GAP	Percentuale di donne nell'organizzazione responsabili di una o più unità organizzative rispetto al totale della popolazione di riferimento Modalità di calcolo: I KPI si considera raggiunto quando si registra una quota almeno pari al 30% rispetto al totale responsabili	QUALITATIVO SU BASE CALCOLO QUANTITATIVO	Sì/NO	2.2.6	1
RAPPRESENTANZA E GENDER PAY GAP	Percentuale di differenza retributiva per medesimo livello inquadramentale per genere e a parità di competenze NOTA Sono da escludere dal computo le corresponsioni legate a maggiori o diverse prestazioni (es. straordinario, indennità e rimborsi vari). Modalità di calcolo: Il KPI viene considerato raggiunto quando il delta tra retribuzione media maschile e femminile a parità di mansione/ ruolo è inferiore al 10%	QUALITATIVO SU BASE CALCOLO QUANTITATIVO	Sì/NO	2.1.4	1
RAPPRESENTANZA E GENDER PAY GAP	Percentuale promozioni donne su base annua Modalità di calcolo: Il KPI si considera raggiunto quando il delta tra la % di donne promosse rispetto al totale di donne in organico e la % di uomini promossi rispetto il totale di uomini in organico - prendendo in considerazione i diversi livelli funzionali e non in valore assoluto - è inferiore al 5%)	QUALITATIVO SU BASE CALCOLO QUANTITATIVO	Sì/NO	2.1.4	1
RAPPRESENTANZA E GENDER PAY GAP	Percentuale donne con remunerazione variabile (per assicurare la corresponsione del salario variabile in maniera equa, rendendo note ai lavoratori e alle lavoratrici le procedure e i criteri seguiti nell'attuazione delle politiche retributive per quel che riguarda la parte variabile del salario) Modalità di calcolo: Il KPI si considera raggiunto quando il delta tra la % di donne con remunerazione variabile rispetto al totale di donne in organico e la % di uomini con remunerazione variabile rispetto il totale di uomini in organico, è inferiore al 5%	QUALITATIVO SU BASE CALCOLO QUANTITATIVO	Sì/NO	2.1.4	1

RAPPORTO PERSONA - ORGANIZZAZIONE	Presenza di un piano welfare che ragioni sul rapporto persona - organizzazione	QUALITATIVO	Sì/NO	1.2.9, 2.2.3, 2.2.5, 3.2.5, 3.3.5	1
RAPPORTO PERSONA - ORGANIZZAZIONE	Presenza di attività che agevolino il rientro post maternità/paternità (es. coaching/psicologo/forme di flessibilità lavorativa/piano di rientro e socializzazione ai cambiamenti organizzativi)	QUALITATIVO	Sì/NO	2.2.3, 2.2.5	1
RAPPORTO PERSONA - ORGANIZZAZIONE	Possibilità di modalità lavorative che agevolino la gestione dell'equilibrii tempi vita-lavoro (smart working, flessibilità oraria, ...)	QUALITATIVO	Sì/NO	1.2.9, 2.2.3, 2.2.5, 3.2.5, 3.3.5	1
RAPPORTO PERSONA - ORGANIZZAZIONE	Presenza di policy e servizi agevolino la genitorialità (es asilo nido aziendale, gironi di congedo extra ccnl)	QUALITATIVO	Sì/NO	1.2.9, 2.2.3, 2.2.5, 3.2.5, 3.3.5	1
RAPPORTO PERSONA - ORGANIZZAZIONE	Rapporto tra n. di giorni medio di congedo di paternità obbligatorio fruiti e il totale di n. gg potenziale previsto dalla legge Modalità di calcolo: I KPI si considerano progressivamente raggiunti quanto più si avvicinano al 100%	QUALITATIVO SU BASE CALCOLO QUANTITATIVO	Sì/NO	2.2.3, 2.2.9, 3.2.4	1

CRESCITA PROFESSIONALE, EMPOWERMENT E LEADERSHIP	Presenza di programmi di mentoring per dipendenti junior	QUALITATIVO	Sì/NO	1.2.9	1
CRESCITA PROFESSIONALE, EMPOWERMENT E LEADERSHIP	Presenza di programmi di affiancamento per dipendenti durante la fase di assunzione e nello sviluppo del percorso di carriera	QUALITATIVO	Sì/NO	2.2.3	1
CRESCITA PROFESSIONALE, EMPOWERMENT E LEADERSHIP	Presenza di corsi di formazione/apprendimento per la sensibilizzazione riguardo alle tematiche relative alla parità di genere, la diversità e l'empowerment femminile, stereotipi e bias	QUANTITATIVO	Sì/NO	2.2.3, 2.2.8, 3.2.1	1
CRESCITA PROFESSIONALE, EMPOWERMENT E LEADERSHIP	Partecipazione della Direzione Generale ai corsi di formazione/apprendimento relativi alle tematiche di genere, diversità e empowerment femminile	QUANTITATIVO	Sì/NO	1.2.5, 3.3.2	1
CRESCITA PROFESSIONALE, EMPOWERMENT E LEADERSHIP	Diffusione all'interno dell'organizzazione di modelli di leadership inclusivi	QUANTITATIVO	Sì/NO	2.2.3, 2.2.6, 3.2.1	1

FORMAZIONE	Ambito	Pensando alla sua azienda e al futuro quanto è importante prepararsi quindi formarsi adeguatamente rispetto a questi ambiti?	La sua azienda sta svolgendo o ha pianificato azioni/percorsi formativi rispetto a queste tematiche
	Leadership	MOLTO – ABBASTANZA - POCO – PN -NON SO	SI/NO
	Diversity - Parità di genere	MOLTO – ABBASTANZA - POCO – PN -NON SO	SI/NO
	Gestione del cambiamento	MOLTO – ABBASTANZA - POCO – PN -NON SO	SI/NO
	Empowerment	MOLTO – ABBASTANZA - POCO – PN -NON SO	SI/NO
	Sostenibilità	MOLTO – ABBASTANZA - POCO – PN -NON SO	SI/NO
	Gestione del gruppo	MOLTO – ABBASTANZA - POCO – PN -NON SO	SI/NO

PRESENZA STEREOTIPI ORGANIZZATI TIVI	Quanto ognuna delle situazioni e dei comportamenti elencati di seguito, è presente all'interno del suo ambiente di lavoro? Indicare la presenza adottando la scala da 1 a 10 dove 1 significa completamente assente e 10 molto presente
	Utilizzo di un linguaggio offensivo o sessista (bestemmie, apprezzamenti fisici o di genere "Ecco una bella donna...per lei tutte le strade sono spianate", ecc.) da parte di collaboratori e/o colleghi
	Derisione verso coloro che chiedono una maggiore attenzione al linguaggio
	Svalorizzazione dell'interlocutrice con riferimenti al fisico o a stereotipi di genere (es. "Le bionde sono stupide...")
	Tendenza a adeguarsi agli interlocutori interni e al loro modo di esprimersi da parte di esterni (fornitori, clienti, consulenti ecc..)
	Tendenza a svalorizzare le tematiche legate al genere femminile
	Richiesta alle persone di genere femminile di svolgere ruoli di "servizio" anche quando sarebbe possibile svolgerli a rotazione (es. preparare il caffè, fare i report di una riunione, ecc...)