

# NUOVI ORIZZONTI MANAGERIALI

## DONNE AL TIMONE PER LA RIPRESA DEL PAESE



# NUOVI ORIZZONTI MANAGERIALI

DONNE AL TIMONE PER LA  
RIPRESA DEL PAESE

# INDICE

PREFAZIONE	PAG 4
RINGRAZIAMENTI	6
OSSERVATORIO 4.MANAGER	7
INTRODUZIONE	8
EXECUTIVE SUMMARY	10
<b>1. GENDER PARITY   ANALISI DI SCENARIO PRE EMERGENZA COVID-19</b>	<b>20</b>
1.1 PER UNA DEFINIZIONE DI INCLUSIONE E DIVERSITÀ	22
1.2 ORIGINE ED EVOLUZIONE NORMATIVA DELLE MISURE E POLITICHE A SUPPORTO DELLA PARITÀ E DELLE DIVERSITÀ	23
1.3 I PRINCIPALI ATTORI	38
1.4 INCLUSION & DIVERSITY MANAGEMENT NEL SISTEMA IMPRESE	41
1.5 CONOSCERE E MISURARE LA PARITÀ DI GENERE IN ITALIA E IN EUROPA	47
1.6 GENDER GAP: LE DONNE MANAGER	66
1.7 GENDER GAP: RAPPORTI PERIODICI SULLA SITUAZIONE DEL PERSONALE MASCHILE E FEMMINILE BIENNIO 2018   2019 – FOCUS DI RICERCA AD HOC	74
ANAGRAFICHE DI IMPRESA	78
LAVORATORI OCCUPATI   2018-2019	80
ENTRATE 2019	85
USCITE 2019	88
ENTRATE-USCITE 2019	91
PROMOZIONI 2019	93
FORMAZIONE 2019	96
ORE FORMAZIONE 2019	101
RETRIBUZIONI ANNUE 2019	105
<b>2. IL POST COVID-19: NUOVI SCENARI DI GENERE E THINK4WOMENMANAGERNETWORK, LA COMMUNITY DI OPEN INNOVATION</b>	<b>112</b>
2.1 NUOVI SCENARI DI GENERE	114
2.2 PRESENTAZIONE DELLA PIATTAFORMA DI INCONTRO, ASCOLTO E DIALOGO CON LA MANAGERIALITÀ FEMMINILE E LE IMPRESE	123
<b>3. LA SITUAZIONE DELLE IMPRESE   PROBLEMATICHE, SFIDE E OPPORTUNITÀ</b>	<b>126</b>
3.1 COVID-19: ACCELERATORE DEI PROCESSI DI IMPRESA	128
3.1.1 LA RISPOSTA AL CAMBIAMENTO TRA SOPRAVVIVENZA, RILANCIO E INNOVAZIONE	128
3.1.2 DISCONTINUITÀ E FLESSIBILITÀ: VECCHI E NUOVI PARADIGMI E MODELLI ORGANIZZATIVI E DI LAVORO	137
3.1.3 L'IMPATTO PSICOLOGICO	139
3.2 IL CAMBIAMENTO DELLA CONDIZIONE DI GENERE IN AZIENDA	141
3.2.1 IL GENDER PAY GAP	141
3.2.2 MISURE A SUPPORTO DELLA PARITÀ DI GENERE IN AZIENDA E WELFARE AZIENDALI	145

3.3	FABBISOGNI E DESIDERATA AZIENDALI	149
3.3.1	NUOVE TENDENZE DI MERCATO: IL RUOLO DELLE RISORSE UMANE IL CAMBIAMENTO DELLA LEADERSHIP AZIENDALE	149
3.3.2	COMPETENZE TECNICHE E COMPORTAMENTALI	153
3.3.3	IL CONTRIBUTO DELLE DONNE ALLE IMPRESE	157
<b>4.</b>	<b>DIALOGARE CON LE DONNE MANAGER   STORIE DI VITA, PROBLEMATICHE, OPPORTUNITÀ</b>	<b>162</b>
4.1	STORIE E PERCORSI PROFESSIONALI	165
4.2	DISPARITÀ DI GENERE TRA ASSETTI STRUTTURALI POLITICO-ISTITUZIONALI E VISSUTI ESPERIENZIALI	168
4.3	CONDIZIONE DI GENERE IN AZIENDA: LE OPINIONI DELLE INTERVISTATE	172
4.4	L'EMERGENZA SANITARIA E L'ESPERIENZA DELLA "MULTI-PRESENZA"	178
4.5	SMART WORKING, LIVELLA DEL GENDER GAP?	182
4.6	IMMAGINI FUTURE: MERCATO DEL LAVORO E COMPETENZE	184
<b>5.</b>	<b>COSTRUIRE BUONE PRATICHE</b>	<b>188</b>
5.1	BUONE PRATICHE: MOLTA FORMA, POCA SOSTANZA	190
5.2	INTRODUZIONE AL CONCETTO DI SOSTENIBILITÀ SOCIALE	200
5.3	GLI ATTORI DEL CAMBIAMENTO: LA SOSTENIBILITÀ INTERNA	201
5.4	LE IMPRESE VIRTUOSE E ASPETTI REPUTAZIONALI: LA SOSTENIBILITÀ ESTERNA	203
5.5	COSTRUIRE BUONE PRATICHE: VERSO NUOVI PARADIGMI DI IMPRESA VIRTUOSA?	205
<b>6.</b>	<b>METODOLOGIA DI RICERCA</b>	<b>207</b>
<b>7.</b>	<b>APPENDICE STATISTICA</b>	<b>214</b>
	BIBLIOGRAFIA	232
	SITOGRAFIA	238
	SITOGRAFIA BEST PRACTICE	239
	NOTA	240

## Prefazione

*Chi ha realizzato il primo dipinto astratto della storia dell'arte? L'autore era una donna, si chiamava Hilma af Klint ed era svedese.*

*Alla fine dell'Ottocento, è stata dunque una pittrice a dare forma a ciò che apparentemente non la possiede, a disegnare l'invisibile agli occhi.*

*L'esempio di af Klint testimonia bene una caratteristica che appartiene alle donne più di quanto non si riconosca: la capacità di visione e di precorrere le tendenze del nostro tempo, nell'arte come nell'impresa.*

*Per questo trovo appropriato che questo rapporto che ho il piacere di introdurre voglia, sin dal titolo, mettere le "donne al timone per la ripresa del Paese". Dietro questa scelta c'è l'invito a riconsiderare l'apporto che la componente femminile della popolazione rivolge allo sviluppo economico e sociale della nostra nazione, riconoscendo più di un ruolo, un contributo inestimabile alla costruzione di un futuro migliore.*

*Questo vale in premessa e ancora di più nel contesto attuale.*

*La pandemia ha modificato le vite di tutti e sta modificando anche gli equilibri geopolitici. Siamo consapevoli che Covid-19 produrrà effetti di lungo periodo su inflazione, PIL e debito pubblico e aumenterà i divari.*

*Divari che anche prima della pandemia erano consistenti e che ci vedevano in fondo nelle classifiche europee circa inclusione, politiche di genere e parità retributiva.*

*L'attuale crisi sta aggravando il contesto, con un rischio di fuoriuscita dal mercato del lavoro di 1,8 volte più alto per le donne rispetto alla controparte maschile, anche a causa della difficoltà di conciliare i carichi lavorativi e familiari. La conseguenza di questo andamento sarebbe una perdita di ricchezza consistente, che una situazione mondiale che esce da una pandemia non può permettersi.*

*Le logiche utilizzate fino ad ora per affrontare il tema della parità di genere (come lavoro agile, flessibilità orari, permessi, disponibilità di asili, ecc.) sembrano essere superate dall'attualità.*

*È il caso, ad esempio, del lavoro agile, che si è trasformato in una sorta di multi-presenza, di delocalizzazione dell'ufficio in casa. Anche i topic che emergono dalle osservazioni delle buone pratiche, come rilevanti per favorire la parità di genere, in larga parte non sono più in grado di superare le criticità emerse in termini di parità di genere durante la pandemia.*

*Pertanto, dobbiamo affrontare questa questione molto seriamente, consapevoli che non si tratta di un aspetto marginale.*

*Le scelte di oggi influenzeranno le agende di domani.*

*L'Italia ha messo al centro della sua presidenza del G20 il tema dell'empowerment femminile e ora deve assolutamente agganciare gli stanziamenti del Next Generation Eu per colmare il gender gap e dare una spinta decisiva di sviluppo al Paese.*

*Diversi studi hanno dimostrato che favorire l'equilibrio di genere fa aumentare il fatturato delle aziende e fa crescere il PIL. Infatti, le aziende che hanno scelto una governance mista, divisa in quote pari tra uomini e donne, sono anche più competitive e reagiscono meglio nei contesti di crisi.*

*Non si tratta, pertanto, di garantire a tutti i lavoratori parità di diritti, ma di disegnare un orizzonte in cui merito e talento siano gli unici elementi premianti per la carriera. E, nell'ottica di disegnare nuovi orizzonti manageriali, in cui le donne sono al timone della ripresa del Paese, occorre una vera e propria azione di sistema a favore delle pari opportunità, per rimuovere il pericolo di una discriminazione a danno delle lavoratrici e per favorire un rilancio sostenibile e duraturo delle aziende. L'apporto di una donna manager, come investimento in capitale umano, migliora l'immagine e la reputazione dell'azienda, migliora la gestione delle risorse umane e il clima aziendale, la produttività e l'efficienza nel raggiungimento degli obiettivi.*

*Eppure, solo il 18% di chi ricopre posizioni dirigenziali in Italia è donna. Una percentuale che cresce in media al ritmo di 0,3 punti percentuali all'anno e che, di questo passo, permette di raggiungere il traguardo della parità tra più di un secolo.*

*Dobbiamo tessere una nuova tela, senza disfarla di notte.*

*Se superare il gender gap significa migliorare le condizioni economiche globali e sostenere le imprese nella ripresa post Covid-19, i passi da compiere riguardano tutti: rendere più sostenibile il ritmo di lavoro, attraverso una revisione delle aspettative di produttività, di prestazioni e delle norme intorno alla flessibilità del lavoro; lavorare per abbattere i pregiudizi di genere; realizzare politiche a sostegno della genitorialità e programmi per supportare i dipendenti nei momenti di crisi esterne e anche nei momenti di difficoltà individuale o familiare; rimodulare e rafforzare gli interventi di welfare, sia pubblici sia aziendali, con accordi che riconoscono le differenze invece che annullarle.*

*Nell'ottica di fare la propria parte nel fornire strumenti adeguati a favorire una svolta, Federmanager e Confindustria hanno agito con grande lungimiranza inserendo un apposito articolo dedicato alle pari opportunità nell'accordo del luglio 2019 che ha rinnovato il Contratto collettivo nazionale di lavoro dei manager industriali.*

*Per la prima volta, dunque, nel CCNL di categoria abbiamo scelto di porre l'accento sul tema, con particolare attenzione all'equità retributiva tra uomini e donne manager e allo sviluppo di politiche aziendali idonee a consentire il sereno svolgimento della funzione genitoriale e la piena ripresa del rapporto con l'azienda al momento del rientro al lavoro dopo il periodo di congedo.*

*Anche questo rapporto curato dall'Osservatorio 4.Manager, puntando i riflettori sul mondo del management e dell'impresa, risponde a queste precise intenzioni delle due parti istitutive, evidenziando tra l'altro che sta crescendo nelle aziende, anche piccole, la consapevolezza del bisogno e del ripensamento della leadership femminile per uscire dalla crisi.*

*Soltanto abbracciando un modello più inclusivo, più sostenibile, più equo da ogni punto di vista potremmo dipingere un quadro nuovo, quello di un'Italia che crea benessere e crea ricchezza.*

**Stefano Cuzzilla**

Presidente 4.Manager

## Ringraziamenti

Il Rapporto è stato elaborato dall'Osservatorio 4.Manager con il coordinamento scientifico di Giuseppe Torre e l'indirizzo generale di Fulvio D'Alvia, Direttore Generale di 4.Manager.

Lo studio è stato condotto dall'Osservatorio 4.Manager con il contributo di tutto lo staff di 4.Manager e con il coordinamento editoriale di Carmela Mazza, dirigente 4.Manager.

Hanno partecipato allo studio: Anna Gigante (Direzione di ricerca); Simona Palladino e Enrico Di Bartolomeo (Ricerca e Analisi dei dati); Marco Cilli (Project Management); Raffaella Rossi (Coordinamento della piattaforma *Think4Management*); Angela Geracitano (Data Analysis).

Si ringrazia per la preziosa collaborazione: la dott.ssa Marina Cima, i membri del Network dell'Osservatorio e tutti gli appartenenti all'*Expert Panel* dell'Osservatorio 4.M e ai gruppi di lavoro sulla piattaforma *Think4management*.

Un particolare debito di riconoscenza per il contributo allo studio va a:

Laura Aspesi, Direttrice di stabilimento

Barbara Bartoli, Consulente e Docente Universitaria presso UNINT Roma

Valeria Benassi, Group HR Director

Christine Caillaud, International Manager transitioning to climate action and integral ecology for a sustainable society

Claudio Esposito, HR Manager

Giacomo Feliziani, Manager

Luana Foffo Ciucci, Manager - Group Tax Director

Cinzia Melis, Manager - Responsabile di Gare internazionali e accordi di Partnership, IP rights, Contrattualistica Commerciale e Tecnologica.

Maida Paganini, HR Director

Barbara Pavone, Business Development Director

Patrizia Raffaele Perciabosco, Temporary Manager

Irini Pervolaraki, Acquisti, Logistica/Supply Chain e Risorse Umane.

Claudia Polidori, Marketing Manager

Lucia Riboldi, HR Director, Manager di Rete e Presidente di Rete Giunca

Cinzia Rossi, Consulente HR

Maria Antonietta Russo, HR Director

Stefania Santucci, Partnership&Business Development Manager

In nota al rapporto, un ringraziamento speciale alle imprese che hanno condiviso le informazioni relative al personale dipendente presenti nei "Rapporti periodici sulla situazione del personale maschile e femminile".

## Osservatorio 4.Manager

L'Osservatorio **4.Manager** è uno strumento voluto da Confindustria e Federmanager con l'obiettivo di individuare e analizzare i trend economici, di mercato, tecnologici, normativi e socio-culturali che condizionano l'evolvere delle competenze manageriali nel nostro Paese. Ha inoltre l'obiettivo di monitorare e individuare le buone pratiche nel campo del welfare aziendale e dei rapporti tra imprese e manager.

Dal punto di vista operativo, l'Osservatorio raccoglie, aggrega ed elabora dati e ispira e fornisce suggerimenti di policy orientate al cambiamento della cultura industriale. Tutto ciò si traduce anche in una mappatura continuativa sia della domanda e dell'offerta di competenze manageriali, sia dei gap e dei fattori di attrito all'incontro tra domanda e offerta.

L'Osservatorio coordina un Network di organismi istituzionali, università e centri-studi al fine di condividere informazioni, confrontarsi sui temi delle Politiche Attive e costruire possibili sinergie e progetti comuni; inoltre, attiva focus su aree tematiche di particolare rilievo per lo sviluppo delle PMI e del capitale manageriale, monitora le best practices e le iniziative pubbliche per la crescita e la diffusione delle competenze manageriali, attiva iniziative di open innovation nell'ambito delle policy per incentivare la diffusione delle competenze manageriali nelle imprese italiane.



## Introduzione

La crisi pandemica è portatrice di una grave instabilità che sta colpendo con particolare violenza soprattutto alcuni gruppi sociali: i giovani, le donne, gli abitanti delle aree rurali o in ritardo economico e sociale. Se a ciò aggiungiamo che stiamo assistendo a livelli di disoccupazione e debito pubblico che non hanno precedenti storici in tempo di pace, la conseguenza è che la crisi sanitaria sta mettendo a rischio la crescita economica, il benessere, la qualità della vita, la coesione sociale, ma anche le opportunità educative e la formazione del capitale umano degli anni a venire.

Come uscirne? Sappiamo che gli elementi imprescindibili per operare in un contesto complesso, mutevole e iper-veloce sono le competenze (politiche, scientifiche, tecniche, imprenditoriali e manageriali), ossia, le uniche forze in grado di generare “capitale innovativo”, oggi più che mai necessario a reagire a situazioni estreme e inedite come questa. Pertanto, la priorità dovrebbe essere quella di investire nelle persone e nelle loro competenze, senza badare al genere, all'età, alla disabilità, alle preferenze sessuali o all'etnia.

Questo rapporto, che origina da una precisa volontà delle parti sociali (Confindustria e Federmanager) che hanno redatto il Contratto Collettivo Nazionale del Lavoro per i dirigenti delle aziende industriali, ha indagato sul fenomeno delle disuguaglianze di genere che caratterizzano il mondo manageriale italiano, analizzando anche il gap di competenze che tale disequilibrio porta con sé.

Lo studio è stato condotto utilizzando tutte le fonti disponibili, ma un contributo fondamentale è stato fornito dalle informazioni raccolte all'interno di una community permanente (Think4WomenManagerNetwork), costruita *ad hoc*, alla quale partecipano 147 donne manager e imprenditrici. Altri preziosi dati sono stati attinti dall'analisi dei “Report sulla situazione del personale maschile e femminile” che sono stati condivisi con l'Osservatorio da 1.336 aziende italiane. In più, attraverso i canali digitali, sono state osservate le attività di comunicazione sulla diversità e l'inclusione di genere di 10.000 imprese e su 640 di queste si sono rilevate e analizzate le best practice.

I dati che abbiamo raccolto testimoniano l'esigenza di un profondo ripensamento delle politiche di uguaglianza di genere anche in ambito manageriale. I dati INPS (2019) indicano che in Italia le posizioni manageriali sono occupate da oltre 605mila lavoratori e lavoratrici, di queste solo 168mila sono affidate a donne (28%). Questa percentuale si riduce significativamente se si considerano le posizioni lavorative regolamentate da un contratto da “dirigente; in questo caso, su circa 123mila dirigenti italiani, le donne sono poco più di 22mila (18%) e negli ultimi dieci anni questa percentuale è cresciuta, in media, di soli 0,3 punti percentuali per anno. In più, nel nostro Paese la professione con le maggiori differenze di retribuzione è quella dei manager.

Anche le recenti innovazioni normative mostrano luci ed ombre. Ad esempio, l'analisi sugli effetti della legge Golfo-Mosca sulla parità di genere nei CdA delle società quotate e delle controllate pubbliche, dimostra che la norma è stata largamente applicata e ha determinato un notevole incremento del numero di donne che siedono ai posti di comando; tuttavia: le imprese che sono andate oltre le disposizioni di legge sono una esigua minoranza; le donne che occupano posizioni apicali all'interno del CdA (AD o Presidente) o che ricoprono mansioni ad elevata responsabilità e remunerazione, sono

quasi del tutto assenti. Inoltre, questi provvedimenti normativi non hanno innescato la sperata emulazione da parte delle imprese non interessate dalla norma.

Nonostante questi dati non del tutto esaltanti, cresce nel nostro Paese un piccolo nucleo di imprese decisamente proiettate verso il futuro. È il caso di circa dieci grandi imprese italiane che in questi ultimi stanno aprendo nuove rotte verso l'uguaglianza di genere anche in campo manageriale. Le azioni più comuni che le caratterizzano sono le seguenti:

- Promozione della leadership al femminile;
- Controllo della pipeline di talenti;
- Controllo della parità retributiva di genere;
- Congedi parentali e benefici per la famiglia e la salute delle donne;
- Programmi per le donne manager in maternità;
- Politiche per mitigare le molestie sessuali;
- Controllo sui contenuti di marketing e pubblicitari;
- Programmi educativi e formativi per le donne;
- Agevolazioni ai fornitori che condividono le politiche di genere.

Questi comportamenti appaiono perfettamente in linea con quanto emerso dal confronto con le donne manager e le imprenditrici del nostro Expert Panel, che in più sottolineano come la diffusione esponenziale dello smart working stia modificando alla radice i modelli organizzativi e, di conseguenza, anche l'approccio culturale e manageriale alle politiche di genere orientate al management.

In termini prospettici, nei prossimi anni le imprese che vorranno essere competitive su mercati sempre più incerti, complessi e veloci, saranno chiamate a compiere un significativo balzo culturale, passando da una logica "tradizionale" di attenzione alla diversità di genere, alla valorizzazione delle competenze manageriali femminili e maschili. Assisteremo, cioè, a un cambiamento di natura socio-culturale, prima ancora che strategico-gestionale, che condurrà le imprese e le donne manager a dover riscrivere interi capitoli di storia sulla parità di genere in azienda.

Compiere questa decisa virata di direzione non è un'opzione. Mai come in questa fase storica la priorità dovrebbe essere quella di investire sulle persone, le loro competenze e abilità umane e professionali. Elaborare una visione del futuro post-pandemico basata sulla valorizzazione delle competenze, anche mediante il contrasto alle disuguaglianze di genere, ha una chiara concretezza economica, oltre che giuridica e di civiltà. Ma il successo di questo processo evolutivo potrà essere conseguito solo attraverso l'impegno collettivo e coordinato tra operatori pubblici, operatori economici privati e famiglie, tra mondo della scuola e della formazione, tra operatori della comunicazione e dell'informazione, tra patrimonio culturale tangibile e intangibile del nostro Paese.

L'uguaglianza di genere, in altre parole, non è più solo una questione "femminile", ma tocca da vicino tutti noi e il tipo di società e di economia che immaginiamo di costruire sulle macerie prodotte dalla pandemia.

## Executive Summary

### Key findings

- La parità di genere è un bene per l'economia e la società nel suo complesso. Agire adesso in questa direzione faciliterà la ripresa post-pandemica; ritardare potrebbe amplificare gli effetti recessivi della crisi sanitaria;
- Il divario lavorativo di genere si sta progressivamente attenuando, ma la velocità con la quale procede la convergenza lavorativa tra uomini e donne è, oggi più che mai, insostenibile;
- Il non esaltante posizionamento italiano in materia di equità di genere è aggravato da altre asimmetrie (territoriali, generazionali, ecc.) che si amplificano a vicenda;
- Anche la digitalizzazione nel mondo del lavoro vede le donne in posizione arretrata;
- Le giovani donne italiane, pur avendo livelli di istruzione più elevati degli uomini, hanno tassi di occupazione all'uscita dagli studi e probabilità di occupare posizioni lavorative adeguata al percorso formativo conseguito inferiori agli uomini;
- A seguito della nascita di un figlio la perdita reddituale delle donne occupate è del 35% nei due anni che seguono il parto e del 10% negli anni successivi;
- La crisi pandemica sta mettendo in pericolo le conquiste conseguite negli ultimi decenni sulle asimmetrie lavorative di genere;
- Le posizioni manageriali sono affidate a donne solo nel 28% dei casi. Tale quota si riduce al 18% per le posizioni lavorative regolamentate da un contratto da "dirigente";
- Negli ultimi dieci anni la percentuale di dirigenti donne è cresciuta, in media, di soli 0,3 punti percentuali per anno;
- La quota di imprese che adottano strategie significative per favorire la convergenza lavorativa tra uomini e donne, anche in campo manageriale, non supera il 5% del campione esaminato;
- L'evoluzione organizzativa imposta dal COVID-19 ha reso molte politiche di equità obsolete. La necessità impellente di creare e valorizzare il capitale umano di qualità non può più dipendere dal genere o dall'età.
- Si diffonde l'esigenza di andare oltre il concetto di "equità di genere" per immaginare "organizzazioni intelligenti" basate sulla valorizzazione costante delle competenze e dei talenti;
- La "sostenibilità di genere" è in grado di migliorare le performance competitive, i risultati economici e finanziari e, più in generale, la sostenibilità ambientale, sociale ed economica;
- La comunicazione bidirezionale trasparente con i lavoratori è una condizione abilitante in grado di favorire una gestione sostenibile del lavoro (sia maschile che femminile) sia in situazioni di "normalità" sia in occasione di crisi aziendali.

## L'entità del divario di genere

In occasione della presentazione dell'ultimo rapporto EIGE, la direttrice Carlien Scheele<sup>1</sup> ha posto una domanda fondamentale ai cittadini europei: Possiamo permetterci, oggi, di tollerare per almeno altri 60 anni l'attuale divario di genere?

La domanda che l'Agenzia europea per la parità di genere rivolge a tutti noi ha senso non solo per l'evidente negazione dei diritti delle donne, ma anche per la necessità quantomai urgente di mobilitare tutte le risorse disponibili per mitigare gli effetti che la crisi pandemica ha generato e genererà su scala planetaria e su un numero mai così elevato di aree della vita culturale, sociale ed economica.

“Gli ultimi dati dell'EIGE dovrebbero essere presi in seria considerazione soprattutto da noi italiani perché in questo campo i dati mostrano tante luci, ma ancora troppe ombre. Negli ultimi decenni, infatti, i progressi compiuti dalle donne italiane sono stati piuttosto evidenti: tra il 1977 e il 2018 il tasso di occupazione femminile<sup>2</sup> è aumentato di 16 punti percentuali (dal 33,5 al 49,5%); nel 2010 il *Gender Equality Index*<sup>3</sup> era pari a 53,3/100, contro una media europea di 63,8/100, nel 2020 (dati al 2018) è balzato a 63,5/100, solo poco più di quattro punti in meno della media dell'Unione (67,9/100). Inoltre, l'Italia ha conseguito un progresso verso la parità di genere a un ritmo più sostenuto rispetto a molti Stati membri: tra il 2010 e il 2020 la sua posizione in classifica è passata dal 22° al 14° posto.”

Tuttavia, se osserviamo la velocità di progressione di questi indicatori, non possiamo far altro che constatare che, di questo passo, ci **occorreranno più di 60 anni per conseguire la piena parità di genere**. E le ombre non si esauriscono qui. Se focalizziamo l'attenzione sulle asimmetrie di genere in campo lavorativo, il gap appare insostenibile: **il tasso di occupazione equivalente a tempo pieno**, che tiene conto della maggiore incidenza dell'occupazione a tempo parziale tra le donne e della durata della vita lavorativa, **colloca l'Italia all'ultimo posto della graduatoria europea** con un punteggio pari a 31, contro il 59 della Svezia e il 41 della media europea. Questo dato è confermato anche dall'indicatore sintetico EIGE<sup>4</sup> sul lavoro: l'Italia consegue il peggior punteggio europeo (63/100) contro una media EU28 pari a 72/100.

<sup>1</sup>“The EU's progress on gender equality is still slow, with the Index score improving on average by 1 point every 2 years. At this rate, it will take over 60 years to reach gender equality.”

<sup>2</sup> Dati ISTAT 2020.

<sup>3</sup> L'EU Gender Equality Index, sintetizza sei “domini” a cui sono collegati 31 indicatori con l'obiettivo di segnalare ambiti critici su cui intervenire: <https://eige.europa.eu>

<sup>4</sup> Gender Equality Index EIGE 2020.

A rendere più complessa la situazione italiana contribuiscono una serie di fenomeni che caratterizzano la nostra società:

- La profonda differenziazione territoriale nei tassi di occupazione delle donne: nel 2018 aveva un'occupazione solo il 32% delle donne meridionali contro il 60% delle donne del Nord;
- Solo una quota del divario tra tassi di occupazione femminile e maschile è attribuibile a fattori generazionali: tra i 15 e i 34 anni, ad esempio, la disparità occupazionale tra uomini e donne è di 11 punti percentuali;
- Il fenomeno della “segregazione” nell'istruzione e nel lavoro, ovvero la concentrazione di donne in determinate aree o lavori e la scarsa possibilità di passare da un ambito lavorativo all'altro, caratterizza un'ampia parte del nostro sistema educativo e produttivo.

Su quest'ultimo aspetto i dati Unioncamere mettono in evidenza come le entrate di nuovi addetti nelle aziende mantengono ancora una netta separazione settoriale per le donne. Le figure femminili in entrata, infatti, sono particolarmente rappresentative per i servizi alle persone e per il commercio. Le figure maschili in entrata, invece, sono particolarmente rappresentative nell'industria e nelle costruzioni.

Anche in termini culturali il divario tra l'Italia e il resto dell'Unione è evidente; l'Eu-robarometro<sup>5</sup> rileva che la promozione dell'uguaglianza di genere è fondamentale soltanto per circa un quarto degli italiani, rispetto al 54% a livello europeo, all'84% degli svedesi e il 72% degli Spagnoli. Al contempo, gli italiani riconoscono, in misura maggiore rispetto alla media europea, lo stato di ineguaglianza tra uomini e donne e in ambito lavorativo.

Questi e altri studi mostrano chiaramente quanto gli stereotipi sull'immagine delle donne siano ancora culturalmente radicati nel nostro Paese, soprattutto per quanto riguarda la percezione del ruolo della donna nell'ambito della famiglia e del lavoro e, di conseguenza, sul ruolo delle donne nell'ambito del lavoro non retribuito.

Anche i dati sulla “Digitalizzazione nel mondo del lavoro”<sup>6</sup> penalizzano le donne italiane e ci collocano in fondo alla classifica europea:

- Nel 2019 soltanto il 10% delle donne contro il 12% degli uomini hanno effettuato una formazione per migliorare le proprie competenze digitali (UE 18% per le donne e 22% per gli uomini);
- La percentuale di italiani con competenze digitali che vanno oltre quelle di base è del 19% per le donne e 25% per gli uomini (UE 31% per le donne e 36% per gli uomini);
- La quota di donne laureata in ICT nel 2018 è nettamente più bassa degli uomini: 21% (Italia) e 20% (UE), rispetto alla controparte maschile che supera il 79% in entrambi i casi;
- Le donne che lavorano in ambito ICT sono pari al 27% in Italia contro il 37% in UE; differenza minore per gli uomini, rispettivamente 37% in Italia contro il 42% in UE.

<sup>5</sup> [https://data.europa.eu/euodp/en/data/dataset/S2154\\_87\\_4\\_465\\_ENG](https://data.europa.eu/euodp/en/data/dataset/S2154_87_4_465_ENG)

<sup>6</sup> <https://eige.europa.eu>

**La scarsa valorizzazione del capitale umano femminile, alimenta altri e ben più gravi rischi per il nostro benessere economico e sociale, a partire dalla perdita di opportunità competitive causata dal mancato inserimento nelle aziende italiane di abilità oggi preziose per misurarsi con la concorrenza internazionale:** le giovani donne italiane, infatti, hanno livelli di istruzione più elevati degli uomini, eppure i tassi di occupazione all'uscita dagli studi e la probabilità di occupare posizioni lavorative adeguata al percorso formativo conseguito è inferiore a quella degli uomini. Ad esempio, a quattro anni dal raggiungimento di un titolo universitario di primo livello, svolgono una professione coerente al loro livello di istruzione solo il 67% delle donne, contro il 79% degli uomini; nel caso di laureati di secondo livello il divario si attenua significativamente e le donne distano solo 2 punti percentuali dagli uomini. In più, anche tra i laureati si manifesta un divario nel livello di reddito: a tre anni dal conseguimento del titolo universitario il gap è di 233 euro nel caso dei laureati di primo livello e in 275 euro per quelli di secondo livello. Queste divergenze riguardano anche posizioni lavorative oggi particolarmente preziose, ossia quelle identificate con l'acronimo STEAM (Science, Technology, Engineering, Arts e Maths); anche in questo caso, sebbene la quota di ragazze con competenze in questi settori sia molto inferiore a quella maschile, la probabilità che una donna con un titolo STEAM<sup>7</sup> occupi posizioni coerenti con il suo percorso di studi è inferiore a quella di un uomo.

La ridotta partecipazione delle donne al mercato del lavoro ha importanti implicazioni per la crescita e lo sviluppo economico e sociale. Vi è ampio consenso nel ritenere che se la partecipazione femminile raggiungesse i livelli di quella maschile ne conseguirebbe una notevole espansione del prodotto interno lordo. Inoltre, asimmetrie di genere così pronunciate ci penalizzano anche sotto il profilo demografico e del benessere dell'infanzia; l'Italia, infatti, è molto distante dagli altri paesi OCSE anche rispetto a due indicatori fondamentali per la civiltà e la prosperità di una nazione: il tasso di fecondità e il tasso di povertà infantile.

D'altra parte, le madri lavoratrici italiane subiscono una forte perdita salariale associata alla maternità: l'INPS stima che a seguito della nascita di un figlio la perdita reddituale delle donne occupate sia del 35% nei due anni che seguono il parto e del 10% negli anni successivi. Inoltre, il tasso di occupazione degli uomini di 25-54 anni con figli conviventi è dell'89% mentre il tasso di occupazione delle madri (25-54 anni) è del 57% e si abbassa al 53% in presenza di figli conviventi in età prescolare.

Le scelte lavorative e le difficoltà che le donne italiane devono affrontare all'indomani della nascita di un figlio rappresentano uno dei fattori che contribuiscono maggiormente alle asimmetrie occupazionali e reddituali di genere nel nostro mercato del lavoro. Inoltre, la cosiddetta "child penalty" è persistente; l'INPS ha stimato che a quindici anni dalla maternità:

- I salari lordi annuali delle madri sono inferiori di 5.700 euro a quelli delle donne senza figli;
- Le settimane lavorate sono inferiori di undici ogni anno;
- La percentuale di donne con figli con contratti part-time è quasi tripla rispetto a quello delle donne senza figli.

<sup>7</sup> In passato si è parlato molto di STEM (Science, Technology, Engineering e Maths) facendo riferimento a competenze in ambiti scientifico-tecnologici scarsamente presenti nel mercato del lavoro. Da qualche anno si è compreso che le competenze scientifiche devono combinarsi con quelle trasversali per esprimere tutte le loro potenzialità innovative, da qui l'acronimo STEAM (Science, Technology, Engineering, Arts e Maths).

In termini percentuali, “la perdita di lungo periodo nei salari annuali determinata dalla nascita di un figlio è pari al 53%, di cui il 6% dovuto alla riduzione del salario settimanale, l’11,5% dovuto al part-time e il 35,1% dovuto al minore numero di settimane retribuite”.

Il divario retributivo di genere è un fenomeno multidimensionale e complesso che affligge tutte le categorie lavorative, ma **colpisce significativamente (anche in altri paesi europei) soprattutto le professioni manageriali**. Eccone le principali cause:

- **Segregazione settoriale:** circa un terzo del divario retributivo di genere è spiegato dalla forte presenza femminile in settori a bassa remunerazione relativa, mentre nei settori meglio retribuiti (tecnologia, ingegneria, finanza, ecc.) la percentuale di uomini è molto superiore a quella delle donne.
- **Equilibrio tra lavoro e vita privata:** in media le donne lavorano complessivamente più degli uomini, ma le ore di lavoro retribuito sono inferiori a quelle lavorate dagli uomini, mentre molto superiori agli uomini sono le ore di lavoro non retribuito. Ciò incide non solo sui livelli di remunerazione, ma anche sulla formazione, le scelte professionali e di crescita professionale delle donne, anche di quelle con incarichi manageriali.
- **Il soffitto di vetro:** la posizione all’interno della gerarchia aziendale influisce sul livello di retribuzione. In Europa meno del 10% degli amministratori delegati delle principali aziende sono donne.

I fenomeni appena rappresentati sono comuni a molti paesi dell’Unione (soprattutto del Sud ed Est Europa), per questo motivo dal 2019 le istituzioni europee hanno iniziato a promuovere un nuovo modello di equità di genere<sup>8</sup> denominato Dual Earner/ Dual Carer, che stimola entrambi i partner di una coppia ad essere coinvolti in modo egualitario sia nel lavoro remunerato, sia nella cura di bambini e familiari non autosufficienti. **Dove tale modello è già diffuso (Nord Europa), le politiche di welfare prevedono congedi ben remunerati e flessibili, servizi per l’infanzia universali, capillari e a basso costo, contratti o modalità di lavoro flessibile. Solo di recente l’Italia ha iniziato a operare in questa direzione<sup>9</sup>, ampliando il congedo di paternità e garantendo ai padri il 20% del congedo obbligatorio.**

Come se non bastasse, la crisi pandemica sta mettendo a rischio, in gran parte dei paesi del mondo, le conquiste conseguite negli ultimi decenni sulle asimmetrie di genere; i primi dati indicano che i posti di lavoro perduti nei mesi di pandemia erano occupati in quota maggiore dalle donne e in particolare da donne con figli. Questo fenomeno si spiega sia perché la crisi sta colpendo soprattutto settori produttivi ad ampia partecipazione femminile, sia per le tipologie contrattuali che caratterizzano il lavoro al femminile, sia perché i settori che stanno reagendo meglio alla crisi sono caratterizzati da un’ampia presenza maschile (ad esempio, solo 2 donne su 10 sono attive nel campo dello sviluppo di nuove tecnologie); in più, l’INAPP<sup>10</sup> ha recentemente rilevato la crescita del fenomeno *“dell’abbandono del lavoro delle donne come scelta familiare” e la prevalente gestione femminile della cura di figli e anziani, sempre più inderogabile durante la pandemia e sempre meno condivisa dagli uomini.*

<sup>8</sup> European Parliament legislative resolution of 4 April 2019 on the proposal for a directive of the European Parliament and of the Council on work-life balance for parents and carers and repealing Council Directive 2010/18/EU (COM(2017)0253 – C8-0137/2017 – 2017/0085(COD))

<sup>9</sup> Legge di Bilancio 2020

<sup>10</sup> <https://inapp.org/it/inapp-comunica/infografiche/donne-e-lockdown>

*Inoltre, il Congedo Covid19 non ha migliorato la situazione: il 90% delle donne lo ha utilizzato interamente, solo l'8% ha diviso i giorni con il partner". Inoltre, la penalizzazione delle donne causata dalla pandemia non è omogenea ma è amplificata da altre asimmetrie che la pandemia sta ulteriormente dilatando: quella tra Nord e Sud; tra aree centrali e aree interne; tra grandi e piccoli comuni.*

Gli effetti della pandemia sulle donne non avranno conseguenze negative solo nel breve periodo, ma interferiranno con processi di più lunga durata, intervenendo sui percorsi di carriera che già vedevano le donne penalizzate rispetto agli uomini. In compenso, la pandemia ha reso i datori di lavoro più consapevoli della vita familiare dei loro lavoratori e ha incentivato molte imprese a ripensare sia alla propria cultura e struttura organizzativa, sia le politiche di Diversity management.

### **La leadership al femminile**

Le difficoltà che le donne incontrano nel raggiungere posizioni di leadership sono così diffuse in tutti i settori della vita sociale ed economica che sembra essere un modello profondamente radicato anche nelle società considerate "più avanzate", come quelle del Nord Europa.

Una delle cause potrebbe essere che negli ultimi anni l'attenzione politica e della pubblica opinione si sia concentrata soprattutto sulla sottorappresentazione femminile in politica, mentre l'esistenza di asimmetrie di genere nelle posizioni apicali aziendali, nella scienza e nella tecnologia è stata sottovalutata o addirittura ignorata. D'altra parte, affari, scienza e tecnologia sono considerate aree "razionali" e, in quanto tali, ritenute naturale dominio degli uomini. E i dati lo dimostrano chiaramente. In gran parte dei paesi industrializzati le donne rappresentano solo una piccola quota delle carriere manageriali e scientifiche, nonostante il fatto che abbiano superato gli uomini nei corsi universitari.

Il nostro paese non fa eccezione, anzi, primeggia tra quelli che mostrano dati suscettibili di ampi margini di miglioramento. L'INPS (2019) indica che in Italia le posizioni manageriali sono occupate da 605mila lavoratori e lavoratrici, di queste solo 168mila sono affidate a donne (28%). Tale quota si riduce significativamente se si considerano le posizioni lavorative regolamentate da un contratto da "dirigente"; in questo caso, su circa 123mila dirigenti italiani, le donne sono poco più di 22mila (18%) e negli ultimi dieci anni questa percentuale è cresciuta, in media, di soli 0,3 punti percentuali per anno. In più, nel nostro Paese la professione con le maggiori differenze di retribuzione di genere è proprio quella dei manager.

Anche le recenti innovazioni normative mostrano luci ed ombre. Ad esempio, l'analisi sugli effetti della legge Golfo-Mosca sulla parità di genere nei CdA delle società quotate e delle controllate pubbliche, dimostra che la norma è stata ampiamente applicata e ha determinato un notevole incremento del numero di donne che siedono nei board; tuttavia: solo una esigua minoranza di imprese è andata oltre le disposizioni di legge; le donne che occupano posizioni apicali all'interno del CdA (AD o Presidente) o che ricoprono mansioni ad elevata responsabilità e remunerazione, sono quasi del tutto assenti. Inoltre, questi provvedimenti normativi non hanno innescato fenomeni di emulazione da parte di imprese non interessate dalla norma.

Tuttavia, l'analisi dei Rapporti periodici sulla situazione del personale maschile e femminile, relativi al biennio 2018/2019, evidenziano un lieve incremento della pre-



senza femminile: le donne dirigenti aumentano del 3,7%, contro una diminuzione di dirigenti uomini (-1,3%) e il rapporto di coesistenza Donne/Uomini raggiunge il 20%. Questo andamento riguarda anche la componente femminile dei Quadri.

Per quanto riguarda le tendenze settoriali, si registra un aumento del +9,9% all'interno del settore Alimentare. Valori interessanti nel rapporto entrate/uscite - e quindi di richiesta di mercato per le dirigenti - si riscontrano nel settore Fabbricazione di sostanze e prodotti chimici (3,75 vs. 0,95 maschile), Fabbricazione di coke e raffinazione petroli (3,00 vs. 0,96 maschile) e Computer, apparecchi elettronici e ottici (2,33 vs. 0,77 maschile). A ciò si aggiunge la crescita degli investimenti formativi indirizzati alle donne manager (26 ore pro capite/anno) rispetto alla componente maschile (21 ore pro capite/anno).

Il monitoraggio effettuato su ciò che le imprese comunicano in materia di diversità e inclusione, ci ha consentito di elaborare una prima classificazione del grado di proattività delle aziende rispetto ai temi delle asimmetrie di genere:

1. Imprese che si limitano a dichiarare/comunicare l'intenzione a mitigare le disuguaglianze di genere. Le politiche ruotano su questioni di principio e le azioni sono orientate soprattutto verso i portatori di interesse esterni dell'azienda;
2. Imprese che, sporadicamente e in modo non strutturato, realizzano azioni concrete e cominciano a elaborare strumenti di misurazione dei progressi compiuti nel campo dell'uguaglianza di genere. Le politiche aziendali, seppure di carattere specifico, si possono ricondurre a normative di settore o ad aspetti contrattuali che impattano su uno o limitati aspetti della parità di genere;
3. Imprese che realizzano strategie e piani di breve, medio e lungo periodo, investono risorse crescenti per allineare uomini e donne, anche in campo manageriale. Queste organizzazioni adottano la parità di genere come elemento trasversale alla gestione e al management aziendale, creando sistemi di governance delle politiche di pari opportunità dell'azienda e modificando la propria organizzazione interna;
4. L'impresa è un luogo di lavoro diversificato e inclusivo. La distribuzione di genere tra i livelli gerarchici e remunerativi tende a convergere. La trasparenza remunerativa è elevata. Esistono specifici programmi per mitigare il divario di genere manageriale.

In ciascuna di queste fasi gli attori del cambiamento sono via via più numerosi e pervasivi rispetto all'organizzazione aziendale. Le organizzazioni più complesse sono quelle che riescono a contribuire meglio al raggiungimento di una sostenibilità di genere interna all'azienda.

Dal punto di vista numerico, abbiamo stimato che le aziende nella fase uno del processo evolutivo, rappresentano circa l'85% del campione analizzato, quota che supera il 90% nel caso di aziende di piccola o media dimensione. Quelle allo stadio due sono circa il 10%, allo stadio tre abbiamo il 4% e allo stadio quattro solo l'1% e tutte di grandi dimensioni.

Al fine di scongiurare un possibile "ritorno al passato" e preparare un futuro migliore, le donne manager e le imprenditrici che hanno collaborato con l'Osservatorio per comprendere questi fenomeni, invitano a porre l'attenzione su fatti evolutivi di natura demografica, sociologica e organizzativa.

Dal punto di vista demografico, un'occasione da sfruttare per rivedere le tradizionali pipeline di leadership alla luce dell'uguaglianza di genere e generazionale è che la pandemia è arrivata a ridosso di massicci pensionamenti dei baby boomer; migliaia di posizioni dirigenziali si libereranno nei prossimi mesi e anni. Iniziare fin da subito a realizzare programmi di coaching, sponsorizzazione dei talenti e formazione alla leadership, renderà le imprese più agili, resilienti, veloci e inclusive, anche verso le donne manager.

Un altro dato sul quale l'Expert Panel converge è che i riferimenti utilizzati fino ad oggi per affrontare il tema della parità di genere (flessibilità, orari, permessi, disponibilità di asili, trasporti, welfare aziendale, malattie, produttività, ecc.) necessitano di essere ripensati. Infatti, l'emergenza sanitaria da Covid-19 sta svolgendo la funzione di un potente "acceleratore di processi", portando le imprese ad affrontare trasformazioni, spesso radicali, che coinvolgono i modelli di business, i processi d'innovazione e la transizione verso modelli più sostenibili di produzione.

Nell'immediato, il fenomeno oggi più macroscopico, quello del "lavoro da casa", ha di colpo reso obsoleti i modelli organizzativi novecenteschi e, di conseguenza, ha modificato i tradizionali fattori sui quali si faceva leva per mitigare il gender gap. Lo Smart Working, infatti, si va configurando come una vera e propria "filosofia manageriale" e organizzativa, che esalta la flessibilità (spaziale e temporale) e l'autonomia dei lavoratori.

Questo modo di lavorare non è solo formale, ma trasforma in modo significativo la cultura, la struttura e le dinamiche dell'organizzazione aziendale, che tendono a focalizzarsi sul raggiungimento degli obiettivi. È un processo di "trasformazione" che non coinvolge solo i singoli lavoratori, ma modifica significativamente il concetto stesso di creazione del valore, anche attraverso meccanismi di "**sostenibilità interna**".

Secondo l'Expert Panel, lo Smart Working ha un altro vantaggio: sposta l'attenzione dell'organizzazione dalle "persone" all'efficienza, dalle ore lavorate al raggiungimento degli obiettivi, mettendo in risalto i talenti, le competenze lavorative e la capacità creativa dei manager. È una sorta di grande "livella" che limita gli stereotipi, anche quelli di genere, e facilita l'acquisizione di talenti e competenze manageriali superando i tradizionali meccanismi culturali che intervengono nei processi di selezione, progressione di carriera e determinazione della remunerazione.

Sulla base di tutto ciò, la figura strategica per le nuove strategie di gestione delle disparità manageriali di genere (e non solo) è quella dell'HR Manager, che oggi assume un nuovo ruolo anche nel marketing interno all'organizzazione, fungendo da connettore tra l'imprenditore e le risorse umane manageriali e tra le esigenze di business e quelle di sostenibilità interna ed esterna.

Anche le indicazioni che emergono dall'osservazione e dall'analisi delle buone pratiche delle imprese italiane, mettono in luce la necessità di ripensare a queste strategie, sia per superare le criticità prodotte dalla pandemia, sia per abbracciare il paradigma della "sostenibilità competitiva" auspicato dalla Commissione europea, sia per velocizzare i ritmi della ripresa post pandemica.

Le imprese dovranno affrontare scelte realmente dirompenti anche rispetto alle innovazioni organizzative da realizzare per massimizzare il contributo alla creazione di valore da parte di tutta la forza lavoro e manageriale, a prescindere dal genere. Queste scelte dovrebbero essere guidate dall'obiettivo di rendere più veloce, reattiva

e resiliente l'azienda, abbattendo tutti gli ostacoli alla produttività, alla qualità del prodotto, alla creatività e all'innovazione. Per farlo, dovranno:

- Demolire silos e burocrazie interne;
- Snellire e rendere trasparenti i processi decisionali;
- Valorizzare i leader in prima linea.

Tutte azioni, queste, che possono trarre beneficio sia da un maggior coinvolgimento delle donne nei processi di riorganizzazione, sia dalla valorizzazione dei talenti manageriali femminili ancora inespresi, sia dalla rottura di tutti quei meccanismi patologici che generano “soffitti di vetro” e “pavimenti appiccicosi”.

In definitiva, si avverte forte l'esigenza di andare oltre il concetto di “equità di genere” per immaginare “organizzazioni intelligenti” basate sulla valorizzazione costante delle competenze e dei talenti e su nuove formule organizzative, ad esempio il lavoro ibrido casa-ufficio, che consentiranno nuove forme di sostenibilità dei ritmi di lavoro e di flessibilità del lavoro, ma anche l'adozione di nuovi modelli di gestione manageriale e comunicazione con i dipendenti. Tutti elementi a favore di una nuova visione del “genere” basata paradigmi organizzativi e culturali.

D'altra parte, il superamento delle asimmetrie di genere porta a non pochi vantaggi. Come mostrano gli studi dell'Osservatorio e quelli condotti da numerosi altri centri di ricerca, la diversità in azienda:

- Facilita l'innovazione e stimola la creatività;
- Favorisce lo sviluppo del business su nuovi prodotti e mercati;
- Migliora le performance aziendali;
- Aumenta l'attrattività aziendale verso i talenti e le nuove generazioni;
- Amplifica la capacità di risposta ai bisogni sempre più eterogenei e mutevoli dei consumatori;
- Rafforza l'organizzazione nel suo insieme e la rende più resiliente, veloce e reattiva.

### Le raccomandazioni

Il messaggio che emerge dallo studio è che questo è il momento giusto per sostenere le imprese non solo al fine del superamento della crisi pandemica, ma anche per elaborare modelli di creazione del valore che siano più competitivi e sostenibili sia verso l'ambiente esterno, sia verso la popolazione lavorativa e manageriale.

La pandemia ha innescato nuovi processi evolutivi aziendali e ne ha accelerato molti altri, ma soprattutto sta modificando la cultura e l'organizzazione delle imprese che, nei casi più virtuosi ed evoluti, stanno diventando “organizzazioni intelligenti” nelle quali le asimmetrie di genere hanno sempre meno spazio e giustificazione.

Come già emerso in precedenti studi, obiettivo dei leader politici deve essere, oggi più che mai, quello di “istituzionalizzare l'agilità” sia mediante strumenti previsivi, legislativi ed esecutivi di tipo adattativo, sia attraverso la formazione di una nuova classe dirigente pubblica che sia in grado di adattarsi molto rapidamente al cambiamento e che favorisca la creazione del capitale umano necessario alle esigenze trasformative del sistema produttivo. Di conseguenza, i leader politici dovranno comprendere le trasformazioni in atto per adattare le misure legislative a questa

nuova realtà, **intervenendo innanzitutto sullo squilibrio tra lavoro remunerato e non remunerato delle donne, sui servizi per l'infanzia e l'educazione scolastica, sull'inclusione digitale, sull'incentivazione dello studio delle materie STE-AM tra le giovani donne, sugli incentivi alla "sostenibilità interna" e alla "trasparenza di genere" delle aziende.**

I leader aziendali dovranno sviluppare una nuova capacità di leggere i fenomeni aziendali anche dal punto di vista del contributo che le donne manager possono fornire alla creazione di valore. **Per farlo occorre anche ripensare l'organizzazione come strumento per esaltare le competenze e i talenti, immaginare nuove politiche di genere adatte al lavoro ibrido casa-ufficio, incentivare le donne a formarsi ed auto-formarsi, estendere le politiche di genere anche all'esterno dell'azienda.**

Tuttavia, il contrasto alle disuguaglianze di genere può essere affrontato e risolto solo mediante l'impegno collettivo e coordinato tra operatori pubblici, operatori economici privati e famiglie, tra mondo della scuola e della formazione, tra operatori della comunicazione e dell'informazione, tra patrimonio culturale tangibile e intangibile del nostro Paese.

In questo contesto, gli organismi di rappresentanza devono e possono giocare un ruolo decisivo di guida e di esempio per le organizzazioni e i cittadini che rappresentano.

# 1. GENDER PARITY ANALISI DI SCENARIO PRE EMERGENZA COVID-19

## 1.1 Per una definizione di inclusione e diversità

Nel 1987 William Brock, Ministro del Lavoro per gli Stati Uniti del governo Reagan, commissionò l'analisi Workforce 2000 per approfondire i trend emergenti della popolazione US all'avvicinarsi del 21° secolo. Il report recitava che solo il 15,0% della futura forza lavoro dei successivi 13 anni sarebbe stata uomini bianchi nativi Americani, contro il 47,0% degli allora presenti nella forza lavoro. Il report poneva l'attenzione sul fatto che se gli Stati Uniti avessero voluto continuare a prosperare, sarebbero state necessarie tre cose:

- mantenere la dinamicità di una forza lavoro che stava invecchiando
- riconciliare i bisogni conflittuali di donne, lavoro e famiglie
- integrare completamente lavoratori neri e ispanici nell'economia.

Nacque così il tema della diversity e con esso il diversity management, a cui negli anni seguirono in una visione più ampia, anche le tematiche legate all'inclusione, all'uguaglianza e all'appartenenza.

È così che si delinea un nuovo approccio alle persone all'interno delle **risorse umane** e si inizia a parlare di “**gestione delle diversità**”: Diversity management, appunto. Proprio in quegli anni, con il riconoscimento del concetto di “**pari opportunità**”, le prime “**buone pratiche**” iniziano a diffondersi anche in Europa, giungendo, quindi, in Italia con l'istituzione delle quote di accesso a carriere lavorative per persone facenti parte di gruppi minoritari (Legge 68/1999). Il concetto di diversità abbraccia categorie sempre più ampie (dalla diversità culturale si estende alla disabilità, al genere, all'orientamento sessuale e all'età).

Non si tratta, quindi, solo di una questione di sostenibilità sociale, ma negli ultimi cinque anni le più stimate società di consulenza o connesse al mondo del lavoro<sup>1</sup> hanno dimostrato, numeri alla mano, che **la capacità di includere la diversità rappresenta per le aziende un'assoluta leva competitiva**, un vantaggio in termini di performance che di “sociale” ha solo un risvolto secondario agli interessi di business. Da qui, il focus degli ultimi anni da parte delle aziende, dal 1° step di formazione fino allo strumento più evoluto del diversity coaching.

Dagli studi condotti, sono diversi i vantaggi che genera l'inclusione della diversità:

- Facilita l'**innovazione** di valore grazie a una maggiore creatività.
- È in grado di favorire maggiore successo nell'apertura di **nuovi business o nuovi mercati**, portando a migliori risultati nel medio-lungo termine.
- Sviluppa l'**attrattività** per le nuove generazioni, sempre più eterogenee e desiderose di vivere i propri valori anche in azienda.
- Amplia la capacità di risposta a **bisogni sempre più eterogenei** dell'universo di clienti.
- Rafforza l'organizzazione nel suo insieme, perché il **mix di competenze** diventa un indiscusso vantaggio quando si dovrà reagire a stimoli diversi dal passato.

<sup>1</sup> Boston Consulting Group, Harvard Business Review, Deloitte, Glassdoor.

## 1.2 Origine ed evoluzione normativa delle misure e politiche a supporto della parità e delle diversità

I principi a supporto della parità e delle diversità trovano i propri fondamenti nella nostra Costituzione, che all'art.3 riporta:

“*Tutti i cittadini hanno pari dignità sociale e sono eguali davanti alla legge, senza distinzione di sesso, di razza, di lingua, di religione, di opinioni politiche, di condizioni personali e sociali. È compito della Repubblica rimuovere gli ostacoli di ordine economico e sociale, che, limitando di fatto la libertà e l'eguaglianza dei cittadini, impediscono il pieno sviluppo della persona umana e l'effettiva partecipazione di tutti i lavoratori all'organizzazione politica, economica e sociale del Paese*”.

Nella nostra Costituzione, tali principi sono declinati anche in diritti e doveri e, in particolare, nella regolazione dei rapporti economici e politici, l'art.37 recita:

“*La donna lavoratrice ha gli stessi diritti e, a parità di lavoro, le stesse retribuzioni che spettano al lavoratore. Le condizioni di lavoro devono consentire l'adempimento della sua essenziale funzione familiare e assicurare alla madre e al bambino una speciale adeguata protezione. La legge stabilisce il limite minimo di età per il lavoro salariato. La Repubblica tutela il lavoro dei minori con speciali norme e garantisce ad essi, a parità di lavoro, il diritto alla parità di retribuzione*”.

Mentre l'articolo 51 recita:

“*Tutti i cittadini dell'uno o dell'altro sesso possono accedere agli uffici pubblici e alle cariche elettive in condizioni di eguaglianza, secondo i requisiti stabiliti dalla legge. A tale fine la Repubblica promuove con appositi provvedimenti le pari opportunità tra donne e uomini<sup>2</sup>. La legge può, per l'ammissione ai pubblici uffici e alle cariche elettive, parificare ai cittadini gli italiani non appartenenti alla Repubblica. Chi è chiamato a funzioni pubbliche elettive ha diritto di disporre del tempo necessario al loro adempimento e di conservare il suo posto di lavoro*”.

Fatta tale opportuna premessa, si procede con l'illustrare l'evoluzione della normativa europea e italiana in tema di pari opportunità.

Nell'evoluzione della normativa europea, è possibile distinguere diverse tappe fondamentali che rappresentano anche un processo di modifica storica degli obiettivi: una fase delle tutele e dei divieti di discriminazione; una fase delle pari opportunità e delle azioni positive, una fase del *gender/diversity mainstreaming*.

Nel primo periodo di vita delle istituzioni europee le politiche di uguaglianza e di parità assumono un significato limitato, coerente con le finalità di coesione economica e sociale funzionali alla creazione del mercato unico. In questa ottica, le finalità erano

<sup>2</sup> Periodo aggiunto dall'art. 1, L. Cost. 30 maggio 2003, n. 1 (Gazz. Uff. 12 giugno 2003, n. 134).

di **tutela e parità di retribuzione** e l'uguaglianza andava garantita ai concorrenti di un mercato che non dovevano essere oggetto di discriminazioni nel perseguimento di propri obiettivi imprenditoriali e professionali. La parità di genere è riconducibile all'articolo 119, primo comma, del Trattato di Roma del 1957 che sancisce il principio dell'eguale retribuzione a parità di lavoro tra uomini e donne.

A partire dal disposto dell'art.119 del Trattato, tuttavia, si è assistito ad un ampio sviluppo di un diritto comunitario secondario che si è occupato di materie direttamente attinenti alla parità di trattamento nell'accesso all'occupazione e ai luoghi di lavoro, ma anche di materie collegate, quali la tutela della maternità e della paternità e ancora di parità nell'accesso alla tutela sociale e ai sistemi di sicurezza sociale.

In questo periodo, che si protrae fino agli inizi degli anni '90 del secolo scorso, le iniziative in tema di pari opportunità consentono di raggiungere importanti traguardi nel promuovere la parità di trattamento tra generi nell'accesso e nello svolgimento dei rapporti di lavoro.

A questi anni risalgono numerose Direttive emanate dalla Comunità Europea<sup>3</sup> e un ruolo importante è assunto anche dalla Corte di Giustizia Europea, che in sede di applicazione dell'art.119 del Trattato e della Direttiva 75/117, produce una significativa giurisprudenza nell'interpretare il contenuto e i concetti chiave per l'attuazione del principio di uguaglianza di retribuzione.

Una seconda fase dell'avanzamento normativo si riferisce al processo evolutivo verso le **pari opportunità e le azioni positive**. Questo processo ha portato alla stesura del protocollo sulla politica sociale allegato al Trattato di Maastricht, nel quale sono fissate le regole base sulle pari opportunità tra uomini e donne, applicabili sia al mercato del lavoro che al trattamento sui luoghi di lavoro.

Nel protocollo, per facilitare lo svolgimento delle attività lavorative da parte delle donne, si sancisce espressamente la legittimità delle discriminazioni positive, ossia, di quelle misure che danno alle donne la priorità rispetto agli uomini in settori in cui hanno maggiore difficoltà ad affermarsi. In aggiunta a questa disposizione di tutela di base, il protocollo sancisce che possono anche essere adottate misure complementari positive a favore delle donne.

In seguito alla ratifica del Trattato di Maastricht sono state adottate ulteriori importanti Direttive e Raccomandazioni in tema di lavoro a tempo parziale, di congedi parentali, di partecipazione delle donne ai processi decisionali<sup>4</sup>.

Alla fine dell'anno 1995 si apre una nuova fase, quella del *gender mainstreaming*, principio richiamato per la prima volta dalla Commissione nell'ambito del 4° piano di azione per le pari opportunità tra uomini e donne, e di seguito indicato come impegno

<sup>3</sup> La Direttiva 75/117/CEE del Consiglio del 10 febbraio 1975, per il ravvicinamento delle legislazioni degli stati membri relative all'applicazione del principio della parità delle retribuzioni tra i lavoratori di sesso maschile e femminile; la Direttiva 76/207/CEE del Consiglio del 9 febbraio 1976, relativa all'attuazione del principio della parità di trattamento fra gli uomini e le donne per quanto riguarda l'accesso al lavoro, alla formazione e alla promozione professionali e le condizioni di lavoro; la Direttiva 86/378/CEE del Consiglio del 24 luglio 1986, relativa all'attuazione del principio di parità di trattamento tra gli uomini e le donne nel settore dei regimi professionali di sicurezza sociale; la Direttiva 79/7/CEE del Consiglio del 19 dicembre 1978, relativa alla graduale attuazione del principio di parità di trattamento tra gli uomini e le donne in materia di sicurezza sociale; la Raccomandazione 87/567/CEE della Commissione del 24 novembre 1987, sulla formazione professionale delle donne; Risoluzione del Consiglio del 29 maggio 1990 sulla tutela della dignità degli uomini e delle donne nel mondo del lavoro

<sup>4</sup> Di particolare rilievo sono: la Direttiva 97/81/CEE del Consiglio del 15 dicembre 1997, relativa all'accordo quadro sul lavoro a tempo parziale concluso dall'UNICE, dal CEEP e dalla CES; Direttiva 96/34/CE del Consiglio del 3 giugno 1996, concernente l'accordo quadro sul congedo parentale concluso dall'UNICE, dal CEEP e dalla CES; Raccomandazione 96/694/CE del Consiglio del 2 dicembre 1996, riguardante la partecipazione delle donne e degli uomini al processo decisionale; Risoluzione del Consiglio e dei rappresentanti dei governi degli Stati membri riuniti in sede di Consiglio del 5 ottobre 1995, concernente l'immagine dell'uomo e della donna nella pubblicità e nei mezzi di comunicazione; la Risoluzione del Consiglio del 27 marzo 1995, riguardante la partecipazione equilibrata delle donne e degli uomini al processo decisionale.



formale della Commissione nella Comunicazione *Integrare la parità di opportunità fra le donne e gli uomini nell'insieme delle politiche e delle azioni comunitarie*<sup>5</sup>, nella quale la Commissione si vincola a indirizzare le politiche comunitarie all'obiettivo di promuovere l'uguaglianza di genere.

Come indicato nella Comunicazione, il principio di *gender mainstreaming* delle questioni di genere consiste nel prendere in considerazione sistematicamente le differenze tra le condizioni, le situazioni e le esigenze delle donne e degli uomini nell'insieme delle politiche e delle azioni comunitarie.

Questo nuovo approccio, che vede il mainstreaming come una strategia in cui il principio di non discriminazione è visto come un principio trasversale che si integra con tutti i possibili settori di intervento pubblico, è successivamente inserito nel Trattato di Amsterdam del 1997, che include nuove previsioni volte a rafforzare le competenze dell'Unione nel campo delle pari opportunità e riconosce la parità di opportunità tra uomini e donne come un obiettivo fondamentale dell'Unione.

Il principio del *gender mainstreaming* è esplicitato anche nella Carta dei Diritti Fondamentali dell'Unione Europea proclamata a Nizza nel 2000 e trova anche riscontro in alcune Direttive emanate all'inizio degli anni 2000, nelle quali si consolida il principio della parità di trattamento tra uomini e donne ai vari livelli della vita economica e lavorativa.

Nel 2002 si registra un'ulteriore accelerazione con la Direttiva 2001/73<sup>6</sup>, con la quale si rivolge un esplicito invito agli Stati membri di tenere conto dell'obiettivo della parità tra gli uomini e le donne nel formulare e attuare leggi, regolamenti, atti amministrativi, politiche, attività nei settori di competenza della Direttiva, invito poi ribadito anche nella successiva Direttiva 2006/54<sup>7</sup>.

<sup>5</sup> Comunicazione della Commissione, del 21 febbraio 1996, « Integrare la parità di opportunità fra le donne e gli uomini nell'insieme delle politiche e delle azioni comunitarie » COM(96) 67. La comunicazione presenta in primo luogo l'acquis comunitario in materia di parità e le prospettive di azione nei diversi settori:

- occupazione e mercato del lavoro: la Commissione intende perseguire la strutturazione del quadro giuridico della parità, razionalizzare e meglio integrare le sue misure di sostegno a studi vertenti sull'imprenditorialità femminile e sulla conciliazione fra vita familiare e vita professionale;
- le donne che sono dirigenti d'impresa e le coniugi collaboratrici nelle PMI, anche nei settori dell'agricoltura e della pesca: la Commissione prevede di potenziare le azioni in favore delle donne nelle PMI, segnatamente tramite un miglioramento della flessibilità del lavoro e delle qualifiche professionali, nonché tramite un accesso agevolato al credito;
- istruzione e formazione: l'insieme delle azioni comunitarie riguardanti l'istruzione, la formazione o la gioventù, mirano ad integrare la parità di opportunità come obiettivo specifico o come priorità addizionale;
- diritti delle persone: la Commissione ha avviato azioni per la lotta contro la violenza nei confronti delle donne, nonché per la lotta contro il traffico di persone e la riabilitazione nella società delle vittime di tale traffico; inoltre sono previste alcune attività per migliorare la sicurezza e l'integrità delle donne rifugiate;
- cooperazione allo sviluppo: la Commissione intende continuare ad integrare il principio di « gender mainstreaming » nelle politiche di sviluppo della Comunità e negli accordi di cooperazione allo sviluppo con i paesi in via di sviluppo, utilizzando le strategie elaborate nella comunicazione della Commissione sull'integrazione delle questioni attinenti al genere nella cooperazione allo sviluppo [COM(1995) 423 def. - Non pubblicata sulla Gazzetta ufficiale];
- informazione: la Commissione ritiene necessaria l'attuazione di una politica di comunicazione coerente, sistematica, visibile e adattata ai diversi pubblici destinatari;
- politica del personale: la Commissione svolge da numerosi anni una politica basata sulla parità di opportunità per il suo personale, tramite programmi di azioni specifiche.

La seconda parte della comunicazione illustra il ruolo svolto dai fondi strutturali, che costituiscono il principale strumento finanziario della Comunità e il cui intervento riguarda diversi di questi settori, nella promozione della parità di opportunità.

L'attuazione progressiva di tali orientamenti richiede un potenziamento significativo della cooperazione a livello dei servizi della Commissione, nonché un potenziamento della partnership con gli Stati membri e organizzazioni ed operatori interessati

<sup>6</sup> DIRETTIVA 2002/73/CE DEL PARLAMENTO EUROPEO E DEL CONSIGLIO del 23 settembre 2002 che modifica la direttiva 76/207/CEE del Consiglio relativa all'attuazione del principio della parità di trattamento tra gli uomini e le donne per quanto riguarda l'accesso al lavoro, alla formazione e alla promozione professionali e le condizioni di lavoro.

DIRETTIVA 2006/54/CE DEL PARLAMENTO EUROPEO E

<sup>7</sup> DIRETTIVA 2006/54/CE DEL PARLAMENTO EUROPEO E DEL CONSIGLIO del 5 luglio 2006 riguardante l'attuazione del principio delle pari opportunità e della parità di trattamento fra uomini e donne in materia di occupazione e impiego (rifusione).

Il Trattato di Lisbona, entrato in vigore verso la fine del 2009, ha continuato nel rafforzamento e nell'esplicitazione dei principi già sanciti nei precedenti Trattati in tema di uguaglianza e *gender mainstreaming*. In particolare, esso qualifica espressamente la parità di genere come uno dei valori fondanti dell'Unione (art.1) e lo indica tra gli obiettivi da perseguire, insieme alla lotta contro le discriminazioni (art.2) e sancisce, inoltre, l'impegno d'inserire la prospettiva di genere in tutte le attività dell'Unione, come principio orizzontale.

In tema di equilibrio tra attività professionale e vita familiare (*Work-Life Balance*), oltre alla Direttiva 2006/54 già citata, ne sono seguite ulteriori, la Direttiva 2010/41/CE del Parlamento europeo, che interessa l'applicazione del principio della parità di trattamento fra uomini e donne che esercitano un'attività autonoma<sup>8</sup>; la Direttiva 92/85 CEE del 19 ottobre 1992, concernente l'attuazione di misure volte a promuovere il miglioramento della sicurezza e della salute sul lavoro delle lavoratrici gestanti, puerpere o in periodo di allattamento; la Direttiva 97/81/CE del 15 dicembre 1997, relativa all'accordo quadro del lavoro a tempo parziale e, infine la Direttiva (UE) 2019/1158 del 20 giugno 2019, relativa al riequilibrio tra attività professionali e vita familiare<sup>9</sup>, che stabilisce prescrizioni minime relative al congedo di paternità, al congedo parentale e al congedo per i prestatori di assistenza e a modalità flessibili per i lavoratori che sono genitori o prestatori di assistenza e si applica a tutti i lavoratori che hanno un contratto di lavoro o un altro rapporto di lavoro, compresi i contratti e i rapporti di lavoro a tempo parziale, i lavoratori a tempo determinato e persone che hanno un contratto o rapporto di lavoro con un'agenzia interinale.

Parallelamente all'evoluzione dei principi enunciati nei Trattati e nelle Direttive si è accompagnata nel tempo una costante azione di stimolo da parte delle Istituzioni comunitarie, sia attraverso i Fondi di finanziamento<sup>10</sup>, sia con piani di azione per le pari opportunità predisposti sin dagli anni '80 del secolo scorso, sia con le più recenti indicazioni strategiche elaborate dalla Commissione con cadenza quinquennale.

Queste ultime si sostanziano in linee guida per la realizzazione degli obiettivi strategici, sia per l'ambito comunitario, sia per la definizione di normative e azioni a livello nazionale e locale. Un esame dei Programmi che si sono susseguiti nel tempo mette in rilievo anche l'evoluzione degli obiettivi di policy europea.

Con il primo Programma di Azione (1982-1985) venivano adottate le seguenti linee guida: promozione verso gli Stati membri dell'adozione di leggi quadro nazionali per lo sviluppo delle azioni positive; favorire la diversificazione delle scelte professionali delle donne e la padronanza delle nuove tecnologie; diffusione di una maggiore conoscenza della gamma delle carriere accessibili dalle donne e della mediocrità degli sbocchi di alcuni settori tradizionali dell'occupazione femminile; promozione dell'attenzione alle donne migranti; conciliazione vita-lavoro; sensibilizzazione a favore dell'evoluzione della mentalità in merito alla parità uomo-donna.

---

<sup>8</sup> Direttiva 2010/41/UE del 7 luglio 2010, sull'applicazione del principio di parità di trattamento fra gli uomini e donne che esercitano un'attività autonoma e che abroga la direttiva 86/613/CEE.

<sup>9</sup> Abroga la Direttiva 2010/18UE del Consiglio.

<sup>10</sup> Le risorse a favore dell'uguaglianza di opportunità tra donne e uomini fanno capo principalmente al Fondo Sociale Europeo (FSE), destinato ad attività ed iniziative che possono contribuire a realizzare condizioni di parità, con ricadute positive su lavoro e vita sociale, ma anche al Fondo Europeo di Sviluppo Regionale (FESR) che interviene a sostegno della promozione del welfare aziendale e di nuove forme di organizzazione del lavoro family friendly e a sostegno degli investimenti pubblici sull'offerta di welfare e servizi alle famiglie e per consentire la conciliazione vita-lavoro e una più ampia partecipazione e affermazione delle donne al lavoro.

Il secondo Piano di Azione (1986-1990) perseguiva i seguenti obiettivi e finalità: migliorare le misure esistenti; istruzione, formazione, occupazione; nuove tecnologie; protezione e sicurezza sociale; ripartizione delle responsabilità familiari e professionali; sensibilizzazione a favore dell'evoluzione della mentalità in merito alla parità uomo-donna.

Con il terzo Programma d'Azione (1991-1994), l'attenzione era rivolta a: consolidare e valorizzare l'*acquis communautaire* nel settore dell'uguaglianza tra i generi; sviluppare nuove iniziative a favore delle donne nel campo della formazione professionale e dell'occupazione; rafforzare la cooperazione e la complementarietà delle azioni dei diversi attori interessati (Commissione, Stati membri e partners sociali); sensibilizzare rispetto la parità tra i generi, l'immagine della donna nei mass media; favorire la partecipazione delle donne ai processi decisionali.

Il quarto Programma d'Azione (1996-2000) si focalizzava su: acquisizione di poteri e responsabilità; integrazione del *gender mainstreaming*; formazione di una cultura della differenza di genere; prevenzione e tutela della salute; prevenzione e repressione della violenza contro le donne; cooperazione e relazioni internazionali; politiche per lo sviluppo dell'occupazione femminile; valorizzazione della professionalità e delle imprenditorialità femminili; politiche dei tempi, degli orari e dell'organizzazione del lavoro.

Per il periodo 2001-2005 è stata adottata la Strategia Quadro Comunitaria per l'uguaglianza tra uomo e donna, una *Road Map* con lo scopo di combattere le disparità tra uomini e donne individuandone ragioni specifiche, quali l'assenza di condizioni flessibili di lavoro e servizi di cura, la persistenza di stereotipi di genere e l'inequale divisione delle responsabilità familiari.

In particolare, sono individuati cinque settori di intervento, di seguito elencati.

1. Vita economica: pari opportunità nell'occupazione e nella carriera, superamento della segregazione, conciliazione.
2. Partecipazione e rappresentanza: donne e uomini nei processi decisionali.
3. Diritti sociali: accesso e godimento.
4. Vita civile: promozione e garanzia dei diritti, lotta alle discriminazioni e alle violenze.
5. Evoluzione dei ruoli e superamento degli stereotipi: nell'istruzione, nell'informazione, nella cultura, nella scienza.

Una nuova *Road Map* è indicata per il periodo (2006-2010) attraverso la quale l'Unione si è concentrata sui temi di: uguale indipendenza economica (obiettivo del Consiglio Europeo di Lisbona 2000 in merito all'occupazione femminile); conciliazione; contrasto alla violenza di genere; eliminazione degli stereotipi di genere; promozione dell'uguaglianza di genere al di fuori dell'Unione Europea.

Nel 2009, inoltre, diventa operativo l'**EIGE** – Istituto Europeo per l'Uguaglianza di Genere. Segue l'adozione di una nuova Strategia quinquennale<sup>11</sup> per la promozione della parità tra uomini e donne (2010-2015) attraverso la quale vengono individuati

<sup>11</sup>5 Strategia per la parità tra donne e uomini 2010-2015 [COM(2010) 491].

i seguenti obiettivi: più donne nel mercato del lavoro; più donne nei posti di responsabilità nel settore economico; promuovere l'imprenditorialità femminile e il lavoro autonomo; combattere la violenza contro le donne e sradicare le pratiche di mutilazioni genitali su donne e bambine.

L'impegno strategico per la parità di genere 2016-2019 è il quadro per le attività della Commissione europea verso una piena parità tra uomo e donna. Tale impegno si concentra sulle seguenti cinque aree prioritarie:

- Aumento della partecipazione delle donne al mercato del lavoro e dell'indipendenza economica di donne e uomini.
- Riduzione del divario in materia di retribuzioni, salari e pensioni, anche per combattere la povertà femminile.
- Promozione della parità tra uomo e donna nel processo decisionale.
- Contrasto alla violenza di genere e protezione e sostegno alle vittime.
- Promozione della parità di genere e dei diritti delle donne in tutto il mondo.

L'impegno strategico delinea obiettivi in ciascuna di queste aree prioritarie e definisce oltre 30 azioni concrete. Ribadisce, inoltre, l'integrazione della dimensione di genere in tutte le politiche e in tutti i programmi di finanziamento dell'UE.

Arrivando ai giorni nostri e per guardare a ciò che accadrà nel futuro, lo scorso 5 marzo 2020 la Commissione europea ha rilasciato la Comunicazione "Un'unione dell'uguaglianza: la strategia per la parità di genere 2020-2025"<sup>12</sup>.

Utilizzando le parole della Presidente Ursula Von der Leyen, l'Europa deve lavorare per un'Europa garante della parità di genere:

“*La parità di genere è un principio fondamentale dell'Unione europea, ma non ancora una realtà. Nel mondo degli affari, in politica e nella società nel suo complesso potremmo raggiungere il nostro pieno potenziale solo utilizzando tutti i nostri talenti e la nostra diversità. Impiegare soltanto la metà della popolazione, la metà delle idee e la metà dell'energia non è sufficiente...*”.

La Strategia definisce gli obiettivi politici e le azioni chiave per il periodo 2020-2025. Il suo scopo è costruire un'Europa garante della parità di genere, in cui la violenza di genere, la discriminazione sessuale e la disuguaglianza strutturale tra donne e uomini appartengano al passato; un'Europa in cui donne e uomini, ragazze e ragazzi, in tutta la loro diversità, siano uguali e liberi di perseguire le loro scelte di vita, abbiano pari opportunità di realizzazione personale e le stesse possibilità di partecipare alla nostra società europea e svolgerci un ruolo guida.

L'attuazione della Strategia procederà su un duplice binario: misure mirate, volte a conseguire la parità di genere, combinate con una maggiore integrazione della dimensione di genere.

<sup>12</sup> COM(2020) 152 final, Bruxelles, 5.3.2020

La Commissione, in particolare, si è impegnata a migliorare tale integrazione inserendo sistematicamente una prospettiva di genere in ogni fase dell'elaborazione delle politiche in tutti i settori di azione dell'UE, sia interni che esterni. La Strategia sarà attuata utilizzando, come principio trasversale, l'intersezionalità<sup>13</sup>, vale a dire la combinazione del genere con altre caratteristiche o identità personali e il modo in cui tali intersezioni contribuiscono a determinare esperienze di discriminazione specifiche.

La Strategia 2020-2025 mette in campo azioni concrete per:

**Permettere ad ognuno di essere libero e perseguire la propria scelta di vita, ossia:**

- liberare le donne e le ragazze dalla violenza e dalle molestie di genere;
- liberarsi della violenza e degli stereotipi di genere nella società, avviando a livello UE una campagna di sensibilizzazione incentrata sui giovani.

**Permettere ad ognuno di avere pari opportunità di realizzazione personale nella società e nell'economia, attraverso azioni concrete per:**

garantire che donne e uomini siano parimenti retribuiti per lo stesso lavoro e di pari valore, presentando misure vincolanti sulla trasparenza retributiva entro il 2020;

- rendere operative le norme UE sull'equilibrio tra vita professionale e vita privata per le donne e gli uomini, attraverso azioni concrete per garantire che gli Stati membri recepiscano e applichino le norme e promuovendo la parità di fruizione di congedi familiari e formule flessibili;
- migliorare l'accesso ai servizi di assistenza all'infanzia e ad altri servizi di assistenza di qualità elevata e a prezzi accessibili, attraverso azioni concrete per investire nei servizi di assistenza e adottando una Garanzia europea per l'infanzia.

**Permettere ad ognuno di avere un ruolo guida e partecipare allo stesso modo alla nostra economia e alla nostra società, attraverso azioni concrete per:**

- migliorare l'equilibrio tra donne e uomini nelle posizioni dirigenziali, ivi inclusi i consigli di amministrazione e la politica, mediante l'adozione di obiettivi quantificabili a livello dell'UE in materia di equilibrio di genere all'interno dei consigli di amministrazione e incoraggiando la partecipazione delle donne come elettrici e candidate alle elezioni del Parlamento europeo del 2024;
- incoraggiare una partecipazione più equilibrata delle donne e degli uomini a tutti i settori lavorativi per favorire una maggiore diversità sul posto di lavoro, mediante la promozione della Piattaforma europea delle Carte della diversità in tutti i settori e affrontando il problema del divario digitale di genere nel Piano di Azione aggiornato per l'istruzione digitale.

<sup>13</sup> L'EIGE definisce l'intersezionalità come uno strumento analitico per studiare, comprendere e rispondere ai modi in cui sesso e genere si intersecano con altre caratteristiche/identità personali e i modi in cui tali intersezioni contribuiscono a determinare esperienze di discriminazione specifiche. Ai sensi dell'art. 10 del TFUE, "nella definizione e nell'attuazione delle sue politiche e azioni, l'Unione mira a combattere le discriminazioni fondate sul sesso, la razza, l'origine etnica, la religione o le convinzioni personali, la disabilità, l'età e l'orientamento sessuale".

La Strategia 2020-2025 pone anche molta enfasi sulla necessità di lavorare per conseguire anche i seguenti obiettivi di natura trasversale.

1. Integrare la dimensione di genere, ossia includere la prospettiva di genere in tutti gli ambiti politici, a tutti i livelli e in tutte le fasi del processo decisionale, ad esempio:
  - le esigenze, le sfide e le opportunità specifiche in diversi settori, quali i trasporti, l'energia e l'agricoltura, saranno prese in considerazione nell'ambito delle azioni della Commissione per l'integrazione della dimensione di genere;
  - la Commissione terrà conto della dimensione di genere nelle principali iniziative avviate per rispondere a sfide europee, quali i cambiamenti climatici e la digitalizzazione.
2. Tenere conto dell'intersezionalità, ossia tutte le donne sono diverse e possono subire discriminazioni fondate su più caratteristiche personali. Una donna migrante con disabilità, ad esempio, può essere vittima di una discriminazione sulla base di queste sue tre caratteristiche. Tutte le politiche UE, pertanto, terranno conto dell'intersezionalità del genere con altri motivi di discriminazione.
3. Prevedere finanziamenti specifici per il futuro, in cui sia garantita la parità di genere: nel prossimo bilancio dell'UE (2021-2027), i progetti correlati alla parità di genere saranno sostenuti e finanziati attraverso una serie di programmi dell'UE: da sovvenzioni specifiche nell'ambito del programma Cittadini, uguaglianza, diritti e valori ai grandi Fondi strutturali, sociali e di coesione dell'UE.

Se l'Europa ha dato e sta continuando a dare un forte impulso all'inclusione, all'uguaglianza e alle strategie e politiche di parità di genere, un ulteriore momento importante per gli obiettivi futuri è stato conseguito a livello internazionale nel settembre 2015, quando è stata sottoscritta dai Governi dei 193 Paesi membri dell'ONU, l'Agenda 2030 per lo Sviluppo Sostenibile.

Essa ingloba 17 Obiettivi per lo Sviluppo Sostenibile – *Sustainable Development Goals*, SDGs – in un grande programma d'azione per un totale di 169 "target" o traguardi. L'avvio ufficiale degli Obiettivi per lo Sviluppo Sostenibile ha coinciso con l'inizio del 2016, guidando il mondo sulla strada da percorrere nell'arco di 15 anni: i Paesi, infatti, si sono impegnati a raggiungerli entro il 2030.

Gli Obiettivi per lo Sviluppo Sostenibile danno seguito ai risultati degli Obiettivi di Sviluppo del Millennio (*Millennium Development Goals*) che li hanno preceduti, e rappresentano obiettivi comuni su un insieme di questioni importanti per lo sviluppo. Obiettivi comuni significa che essi riguardano tutti i Paesi e tutti gli individui: nessuno ne è escluso, né deve essere lasciato indietro lungo il cammino necessario per portare il mondo sulla strada della sostenibilità.

I 17 Goals fanno riferimento a un insieme di questioni importanti per lo sviluppo che prendono in considerazione in maniera equilibrata **le tre dimensioni dello sviluppo sostenibile** – economica, sociale ed ecologica – e mirano a porre fine alla **povertà**, a lottare contro l'**ineguaglianza**, ad affrontare i **cambiamenti climatici**, a costruire società pacifiche che rispettino i **diritti umani**.

Il *Goal 5* – Parità di Genere – è finalizzato a raggiungere l'**uguaglianza di genere e l'empowerment (maggiore forza, autostima e consapevolezza) di tutte le donne e le ragazze.**

L'obiettivo 5 mira ad ottenere la parità di opportunità tra donne e uomini nello sviluppo economico, l'eliminazione di tutte le forme di violenza nei confronti di donne e ragazze (compresa l'abolizione dei matrimoni forzati e precoci) e l'uguaglianza di diritti a tutti i livelli di partecipazione.

In particolare, esso pone attenzione nel riconoscere e valorizzare la cura e il lavoro domestico non retribuito, fornendo un servizio pubblico, infrastrutture e politiche di protezione sociale e la promozione di responsabilità condivise all'interno delle famiglie, conformemente agli standard nazionali.

Garantire piena ed effettiva partecipazione femminile e pari opportunità di leadership ad ogni livello decisionale in ambito politico, economico e della vita pubblica.

Avviare riforme per dare alle donne uguali diritti di accesso alle risorse economiche così come alla titolarità e al controllo della terra e altre forme di proprietà, ai servizi finanziari, eredità e risorse naturali, in conformità con le leggi nazionali.

Rafforzare l'utilizzo di tecnologie abilitanti, in particolare le tecnologie dell'informazione e della comunicazione, per promuovere l'emancipazione della donna.

Adottare e intensificare una politica sana e una legislazione applicabile per la promozione della parità di genere e l'emancipazione di tutte le donne e bambine, a tutti i livelli.

Per quanto riguarda nello specifico l'Italia, lo sviluppo delle politiche di pari opportunità è stato avviato in ritardo rispetto ad altri paesi europei. Tuttavia, a partire dagli anni '90 del secolo scorso si è assistito ad una forte accelerazione, favorita anche dalle azioni intraprese dall'Unione europea, che ha portato il quadro normativo italiano sostanzialmente in linea con quello degli altri paesi europei.

Anche in Italia è possibile rilevare più fasi nello sviluppo dei provvedimenti normativi e delle policy di parità di genere:

- **Tutela** (unità nazionale – fine anni '80) **PARITÀ**
- **Azioni positive** (fine anni '80 – fine anni '90) **PARI OPPORTUNITÀ**
- **Gender mainstreaming** (dal 2000 ad oggi) **MAINSTREAMING**

La **fase delle tutele** viene avviata negli anni settanta, quando la legislazione italiana riconosce il principio della parità nelle diverse sfere della vita sociale, inclusa quella lavorativa, e istituisce i primi organismi espressamente finalizzati a perseguire l'uguaglianza di trattamento ed opportunità, che inizialmente erano dotati di mere funzioni consultive.

In questa fase la normativa<sup>14</sup> sulla condizione femminile è ancora prevalentemente rivolta a tutelare il ruolo sociale della donna in relazione alla maternità e a reprimere le discriminazioni sul lavoro.

<sup>14</sup> La legge 898/70 sullo scioglimento del matrimonio; la legge 300/70 (Statuto dei lavoratori); la legge 1044/71 per l'assistenza all'infanzia che prevede l'istituzione di asili-nido pubblici; la legge 1204/71, con la quale si riforma la legge sulla lavoratrice madre e assicura un'efficace protezione fisica alle gestanti e contiene previsioni per la salvaguardia del posto di lavoro, la legge 151/75 di riforma del diritto di famiglia, che stabilisce la parità dei coniugi e sostituisce la "patria potestà" con la "potestà parentale"; la legge 405/75 che istituisce i consultori familiari; la legge 194/78 sulla tutela sociale della maternità e sull'interruzione volontaria di gravidanza

In tema di discriminazione è decisiva la legge 903/77 che sancisce il divieto di discriminazione nell'accesso al lavoro, nella formazione professionale, nelle retribuzioni nonché nell'attribuzione delle qualifiche e delle carriere professionali, precludendo anche qualsiasi tipo di disparità basata sullo stato matrimoniale, di famiglia, di gravidanza. Nell'ambito della stessa legge è, inoltre, affrontata per la prima volta la questione delle discriminazioni indirette, ossia di quei trattamenti che, pur formalmente indifferenziati (omogenei) producono conseguenze differenti.

Alla fase delle garanzie segue quella degli interventi mirati, che prende il via alla fine degli anni ottanta, quando il dibattito e la normativa adottata si incentrano su **pari opportunità e azioni positive**. Si assiste alla promulgazione di leggi e la creazione di organismi impegnati a rafforzare il ruolo sociale delle donne, a promuoverne la partecipazione al mercato del lavoro e il coinvolgimento attivo nei processi decisionali.

Negli anni ottanta vengono approvate leggi come la L. 400/88 sull'ordinamento della Presidenza del Consiglio, che conferma la Commissione pari opportunità come struttura di supporto alla Presidenza sulle questioni femminili; la Legge 25/89 che eleva a quaranta anni la partecipazione ai concorsi pubblici, consentendo alle donne che non abbiano potuto dedicarsi ad attività lavorative in età giovanile perché impegnate in incombenze familiari, di inserirsi nel mondo del lavoro; la Delibera 6/10/89 del Consiglio della Magistratura militare, che consente alle donne l'accesso alla magistratura militare.

Negli anni novanta vengono approvate la Legge 979/90 sull'indennità di maternità per le libere professioniste (in attuazione della direttiva CEE 86/613); la Legge 379/90 sulla tutela della maternità delle libere professioniste; la Legge 164/90 che disciplina la Commissione nazionale per la parità e per le pari opportunità tra uomo e donna, istituita presso la Presidenza del Consiglio dei Ministri.

Tra gli anni ottanta e novanta, inoltre, vengono istituiti il Comitato Nazionale di Parità presso il Ministero del Lavoro (anno 1983), la Commissione nazionale per la parità e le pari opportunità (creata nel 1984), la Consigliera di Parità (anno 1991) e nel 1996, per la prima volta, viene istituito un Ministro e un Dipartimento apposito. Organismi corrispondenti sono istituiti anche ai diversi livelli territoriali.

Contestualmente vengono attivati canali di finanziamento specifici, destinati ai programmi di promozione della parità di genere.

A questo periodo risale la Legge 125/1991<sup>15</sup> sulle "azioni positive" per la realizzazione delle pari opportunità nel campo del lavoro, nell'ambito della quale si istituisce, tra l'altro, un più ampio divieto delle discriminazioni, anche indirette, basate sul sesso.

Il merito di questa legge è quello di avere espressamente riconosciuto, per la prima volta, il valore della differenza di genere, introducendo, in luogo del criterio dell'uguaglianza astratta, quello di eguaglianza di opportunità.

Allo stesso periodo risalgono la Legge 166/91 sul trattamento economico delle lavoratrici madri dipendenti da amministrazioni pubbliche; la Legge 236/93 sul vincolo, nei licenziamenti collettivi, di non effettuare espulsioni di lavoratrici in misura percentuale superiore a quella del personale femminile occupato nell'impresa delle medesime dimensioni e con interventi a favore delle lavoratrici madri durante la mobilità; il Decreto Legislativo 29/93, sulla parità e pari opportunità sia per l'accesso

<sup>15</sup> Ai sensi della L. 125/1991, le relative disposizioni hanno lo scopo di favorire l'occupazione femminile e di realizzare l'uguaglianza sostanziale tra uomini e donne nel lavoro, anche attraverso l'adozione di misure, denominate azioni positive per le donne, al fine di rimuovere gli ostacoli di fatto impediscono la realizzazione di pari opportunità.



al lavoro sia per il trattamento sul lavoro relativamente alle gestione delle risorse umane, sulla pari dignità di uomini e donne sul lavoro e sulla partecipazione delle dipendenti delle Pubbliche Amministrazioni ai corsi di formazione e di aggiornamento professionale.

Nella metà degli anni novanta si assiste, inoltre, al recepimento di importanti Direttive comunitarie che integrano e sistematizzano il quadro nazionale in tema di politiche di parità.

In particolare, con la Legge 52/96 viene recepita la normativa europea in tema di parità di trattamento tra uomini e donne (Direttiva 56/613/CEE). Con il Decreto Legislativo 645/96 si è data attuazione alla Direttiva 92/85/CEE sul miglioramento della sicurezza e della salute sul lavoro delle lavoratrici gestanti, puerpere o in allattamento. Con Decreto della Presidenza del Consiglio dei Ministri 405/97 vengono disciplinate l'istituzione e l'organizzazione del Dipartimento per le Pari Opportunità nell'ambito della Presidenza dei Consiglio.

All'inizio degli anni duemila, avviene un ulteriore sviluppo verso il **gender mainstreaming e conciliazione**. Il quadro normativo si consolida e vengono riorganizzate in forma codificata le regole sulle pari opportunità, presenti in vari provvedimenti disomogenei. Si estende l'ambito applicativo di alcune disposizioni in tema di azioni positive e comincia a farsi strada il nuovo obiettivo della **conciliazione vita-lavoro** che, insieme al principio del **gender mainstreaming**, caratterizzerà l'evoluzione normativa più recente. Si allargano i campi di intervento rivolti a rimuovere le posizioni di svantaggio della donna nella vita lavorativa, nelle formazioni economiche e nella vita familiare.

Già alla fine degli anni '90 vengono emessi provvedimenti legislativi in tema di lavoro part-time, volti ad agevolare la flessibilità nei tempi di lavoro. Tuttavia, è solo nell'anno 2000 con il Decreto Legislativo 61 del 25 febbraio, con il quale viene attuata la Direttiva UE 97/81, che viene inquadrato con più precisione il lavoro a tempo parziale, ponendolo in stretto raccordo con quello a tempo pieno, intendendo il primo un'attività ad orario inferiore a quello previsto dai contratti collettivi di lavoro. Con successivo Decreto Legislativo 100 del 26 febbraio 2001 si introducono innovazioni inerenti il lavoro supplementare e le clausole di elasticità. Successivamente, il Decreto Legislativo 276/03 ha previsto la possibilità di applicazione del lavoro a tempo parziale anche ai contratti a tempo determinato ed esteso l'opportunità di ricorrere al part-time a tutti i settori di attività.

Una svolta più consistente in tema di **Work-Life Balance** si attua con la Legge 53/2000, con la quale si individua nella conciliazione lo strumento fondamentale per una più equa distribuzione dei ruoli di donne e uomini nella famiglia e nella società. La stessa legge, sempre nell'ottica di un riequilibrio dei ruoli, introduce disposizioni per il sostegno della maternità e della paternità e richiama, inoltre, l'attenzione delle regioni e degli enti locali sull'importanza di riorganizzare i tempi delle città.

Di seguito, nel 2006 viene promulgato il **Codice delle pari opportunità tra uomo e donna** (D.Lgs n. 198/2006), che riordina le leggi in vigore contenenti le disposizioni in materia di pari opportunità tra uomini e donne e quelle per la prevenzione e la rimozione di ogni forma di discriminazione basata sul sesso<sup>16</sup>.

<sup>16</sup> Il Codice è suddiviso in libri che si occupano: della promozione delle pari opportunità tra uomo e donna; delle pari opportunità nei rapporti etico sociali; delle pari opportunità nei rapporti politici.

Nel 2011, con la Legge n.120, legge Golfo-Mosca, vengono introdotte nell'ordinamento italiano le quote rosa nei Consigli di Amministrazione delle società per azioni quotate. Alla sua entrata in vigore, la legge fissava la quota al 20,0%, portata poi a 30,0% nel 2015. A dicembre 2019, un emendamento alla Legge di bilancio 2020 ha prorogato le disposizioni previste, che sarebbero altrimenti scadute nel 2022, e innalzato la quota di genere al 40,0% per i CdA e i collegi sindacali delle società quotate.

Arrivando ai giorni nostri, per completare la rassegna dei provvedimenti di legge e delle policy a supporto della parità, occorre menzionare anche l'intervento relativo ai provvedimenti di natura straordinaria messi in atto a seguito della promulgazione dello stato di emergenza da Covid-19.

Per fronteggiare l'emergenza Covid-19, il Governo ha introdotto, a partire dal Decreto "Cura Italia", una serie di misure a favore delle famiglie italiane, successivamente rafforzate e prolungate con il Decreto Rilancio e il Decreto Agosto. Si tratta di interventi a sostegno dei genitori lavoratori, misure per assicurare la necessaria liquidità attraverso la certezza del reddito e la sospensione dei versamenti fiscali e contributivi, introduzione di indennità e di nuovi strumenti come il Reddito di Emergenza destinato ai nuclei familiari più in difficoltà, importanti stanziamenti per allargare le tutele sociali.

Di seguito, si richiamano i principali interventi a favore delle famiglie in grado di incidere positivamente sulla conciliazione vita-lavoro.

Nell'ambito dei provvedimenti a sostegno ai genitori lavoratori, sono stati previsti: Bonus per acquisto servizi di baby-sitting, Congedi parentali, Lavoro agile.

A favore delle tutele sociali, sono stati rafforzati i permessi ex Legge 104, potenziati i fondi per l'assistenza e i servizi per le disabilità, introdotto il Reddito di Emergenza per famiglie con componenti con disabilità, supportata la didattica per studenti con disabilità.

A favore della protezione dei redditi, è stata prevista la sospensione delle procedure di licenziamento per i datori di lavoro che non hanno integralmente fruito della CIG Covid-19 o dell'esonero dei contributi previdenziali; la sospensione delle procedure di licenziamento collettivo; l'estensione della Cassa integrazione in deroga; la previsione di indennizzi a fondo perduto ad artigiani, commercianti e coltivatori diretti; l'introduzione di sovvenzioni al pagamento dei salari per evitare licenziamenti.

Un intervento di natura più strutturale è stato realizzato l'11 giugno 2020, dal Consiglio dei Ministri nr.51 che ha approvato il **disegno di legge delega denominato "Family Act"**. Esso prevede una serie di misure a sostegno di genitori con figli e nuove generazioni che frequentano studi universitari o si apprestano a vivere le prime esperienze di convivenza con i propri partner.

Dall'assegno unico ai rimborsi per le rette degli asili nido, sono tante le misure del Ddl che attualmente sta affrontando l'iter parlamentare di approvazione. La norma, infatti, è una delega al Governo ad **adottare decreti legislativi di attuazione entro il 30 novembre 2020**, nel rispetto di determinate linee guida indicate dal Ddl, così riassunte:

- istituire un assegno universale mensile per ogni figlio a carico fino all'età adulta, senza limiti di età per i figli con disabilità;
- rafforzare le politiche di sostegno alle famiglie per le spese educative e scolastiche, e per le attività sportive e culturali;

- riformare i congedi parentali, con l'estensione a tutte le categorie professionali e congedi di paternità obbligatori e strutturali;
- introdurre incentivi al lavoro femminile, dalle detrazioni per i servizi di cura alla promozione del lavoro flessibile;
- assicurare il protagonismo dei giovani under 35, promuovendo la loro autonomia finanziaria con un sostegno per le spese universitarie e per l'affitto della prima casa.

Il Ddl "*Family act*" è in attesa di un Decreto Legislativo che introduca l'assegno unico universale, strumento che dovrà raccogliere e riordinare le numerose misure a sostegno delle famiglie con figli.

Il secondo pacchetto di misure del "*Family act*" ha a oggetto l'introduzione di strumenti di sostegno alle famiglie **nelle spese per l'educazione e la cura dei figli**.

In particolare, si prevede la copertura delle rette per la frequenza di:

- asili nido pubblici e privati
- asili nido familiari
- micronidi
- sezioni primavera
- scuole dell'infanzia.

Il Ddl delega altresì il Governo ad adottare:

- misure di sostegno alle famiglie per le spese legate a gite scolastiche nonché iscrizioni a palestre, piscine ed altre attività sportive;
- interventi a copertura delle spese sostenute dalle famiglie per l'acquisto di biglietti per rappresentazioni cinematografiche e teatrali, parchi naturali, musei, mostre ed eventi culturali;
- rimborsi per l'acquisto dei libri scolastici richiesti dal percorso di studi frequentato dai figli.

Il terzo pilastro delle misure del "*Family Act*" è **dedicato alla modifica dei congedi** per i genitori che lavorano. In particolare, si delega il Governo a:

- introdurre modalità flessibili per i congedi parentali;
- prevedere un permesso retribuito di almeno cinque ore all'anno per i colloqui con gli insegnanti;
- riconoscere un periodo minimo di congedo parentale pari a due mesi (per ciascun figlio), non cedibile all'altro genitore.

Con lo scopo di incentivare il lavoro delle donne il "*Family Act*" delega il Governo **ad introdurre un'indennità integrativa a carico dell'INPS** a copertura del periodo di rientro al lavoro dopo il congedo obbligatorio, da richiedere presumibilmente all'ente previdenziale con apposita pratica telematica, come avviene per le altre prestazioni a sostegno della maternità. Inoltre, si prevedono specifiche detrazioni o deducibilità da applicare in sede di dichiarazione dei redditi legate alle spese sostenute per addebi ai servizi domestici assunti con contratto di lavoro subordinato.

L'ultimo aspetto di rilievo del "*Family Act*" prevede l'adozione di una serie di Decreti Legislativi da parte dell'esecutivo volti a favorire "l'autonomia e il protagonismo giovanile".

Tutte le misure previste sull'argomento passano attraverso agevolazioni fiscali, da richiedere in sede di presentazione della **dichiarazione dei redditi**. Ci si riferisce in particolare a:

- detrazioni fiscali per l'acquisto di libri universitari;
- detrazioni fiscali legate al contratto di locazione per i figli frequentanti l'università;
- agevolazioni fiscali per le giovani coppie che stipulano contratti di locazione per l'affitto della prima casa.

Per quanto riguarda le risorse da mettere in campo, la sua entrata in vigore potrebbe essere prevista dalla Legge di Bilancio 2021 e i fondi potrebbero arrivare anche dal *Recovery Fund*, che finanzierebbe specifiche misure del *Recovery Plan* italiano.

Un'ulteriore importante partita che si giocherà nei prossimi mesi nell'ambito dell'adozione di policy, azioni e investimenti a favore della parità di genere e inclusione, è quella dell'utilizzo degli strumenti messi in campo dall'Europa attraverso il *Next Generation EU*<sup>17</sup> e dall'avvio della programmazione dei fondi strutturali UE per il periodo 2021-2027.

Nell'ambito di *Next Generation EU*, il dispositivo per la ripresa e la resilienza, con una dotazione di oltre 600 miliardi di euro da distribuire sotto forma di sovvenzioni e di prestiti, avrà un ruolo essenziale. Il dispositivo offre un sostegno finanziario su vasta scala per investimenti pubblici e riforme mirate alla coesione, alla sostenibilità e alla digitalizzazione. Gli Stati membri destinatari stanno ora elaborando i "piani per la ripresa e la resilienza" che dovranno essere in linea con le raccomandazioni specifiche per paese adottate dalla Commissione nell'ambito del semestre europeo 2019 e aggiornate nel 2020. I piani dovranno, altresì, essere coerenti con le linee guida pubblicate dalla Commissione europea lo scorso 17 settembre<sup>18</sup> e definire un insieme credibile e coerente di riforme e "investimenti", specificando come questi contribuiranno ai quattro obiettivi strategici del Dispositivo per la ripresa e la resilienza: promuovere la coesione economica, sociale e territoriale dell'Unione; rafforzare la resilienza economica e sociale; mitigare l'impatto sociale ed economico della crisi; sostenere la "transizione verde" e quella digitale alle quali andrà destinato rispettivamente almeno il 37,0% e il 20,0% del complesso delle risorse<sup>19</sup>.

Il 15 settembre scorso, il Comitato Interministeriale per gli affari europei ha presentato al Parlamento una proposta di linee guida per la definizione del Piano italiano, che appare nel complesso coerente con le indicazioni fornite dalla Commissione<sup>20</sup>.

In particolare, Il Governo italiano prevede sei aree "tematiche" strutturali di intervento (missioni): digitalizzazione, innovazione e competitività del sistema produttivo; rivoluzione verde e transizione ecologica; infrastrutture per la mobilità; istruzione, formazione, ricerca e cultura; **equità sociale, di genere e territoriale; salute**.

<sup>17</sup> Nel maggio 2020 la Commissione europea ha proposto lo strumento Next Generation EU, come parte di un ampio pacchetto volto a ridurre l'impatto socioeconomico della pandemia.

<sup>18</sup> Commissione Europea (2020), *Commission staff working document Guidance to Member States Recovery and Resilience Plans*, Com 205 final

<sup>19</sup> Gli Stati membri dovranno indicare in modo esplicito il contenuto "verde" e digitale dei singoli interventi proposti. I Piani dovranno anche specificare il contributo delle singole aree di intervento alle sette iniziative-faro identificate nella strategia annuale per la crescita sostenibile 2021: 1) Utilizzare più energia pulita, 2) Ristrutturare, 3) Ricaricare e rifornire, 4) Connettere, 5) Modernizzare, 6) Espandere e 7) Riqualificare e aggiornare le competenze [Comunicazione della Commissione al Parlamento europeo, al Consiglio, alla Banca centrale europea, al Comitato economico e sociale europeo, al Comitato delle regioni e alla Banca europea per gli investimenti, Strategia annuale per la crescita sostenibile 2021, COM(2020) 575 final, 2020].

Le missioni saranno a loro volta suddivise in gruppi (cluster) di progetti omogenei di investimenti e riforme.

In estrema sintesi, le riforme e gli interventi che il Governo intende intraprendere nell'ambito di queste aree "tematiche" sono volti a:

- migliorare la qualità e l'efficienza della pubblica amministrazione, sia attraverso un processo di digitalizzazione sia innalzando il capitale umano dei dipendenti;
- incentivare gli investimenti in ricerca e sviluppo;
- attuare una riforma complessiva del sistema fiscale per aumentarne l'equità, ridurre il cuneo fiscale sul lavoro, razionalizzare le spese fiscali (in particolare i sussidi ambientalmente dannosi), **sostenere la genitorialità**;
- modernizzare l'ordinamento giuridico;
- **riformare il mercato del lavoro, sostenendo la partecipazione femminile, "tutelando i lavoratori vulnerabili e garantendo salari dignitosi"**.

Dalla lettura di maggiore dettaglio di quanto contenuto nelle linee guida alla stesura del PRRN Italia nell'ambito dell'area tematica (missione) equità sociale, di genere e territoriale, emerge l'impegno ad adottare un ampio spettro di interventi, che includono misure fiscali (Piano per la Famiglia-Family Act raccordato con la riforma dell'IRPEF), politiche attive del lavoro e politiche di coesione territoriale e sociale (attuazione del Piano Sud 2030 e della Strategia Nazionale delle Aree Interne e rigenerazione e riqualificazione dei contesti urbani e borghi rurali).

Con riguardo alla parità di genere, il Governo prevede di adottare un ampio ventaglio di misure, per ridurre i divari che ancora permangono nel Paese, con la finalità di contribuire anche a effetti positivi a lungo termine sulla crescita economica e sulla coesione sociale.

La dimensione di genere, inoltre, sarà tenuta in debita considerazione in tutte le azioni da realizzare nell'ambito del PNRR, anche grazie all'introduzione di un'adeguata **"valutazione di impatto sul genere"**.

Un'attenzione particolare sarà riservata all'empowerment femminile (in termini di formazione, occupabilità ed autoimprenditorialità), anche con progetti volti a favorire il reinserimento nel mondo del lavoro di categorie fragili (sia con misure fiscali che con investimenti "sulla cura"), a incentivare le capacità imprenditoriali attraverso la costituzione di un Fondo per le micro e piccole imprese femminili.

L'indipendenza economica costituirà anche il pilastro per sostenere le donne vittime di violenza, attraverso l'introduzione di misure a loro riservate (es. microcredito di libertà, creazione di una Rete di Imprese contro la Violenza).

In tema di formazione, un'attenzione particolare sarà posta alla promozione delle materie STEM e delle materie finanziarie per le bambine e le ragazze, al fine di abbattere alcuni stereotipi di genere, promuovendo l'accesso a carriere maggiormente qualificate e remunerative in linea con la transizione digitale e green.

<sup>20</sup> Le linee guida del Comitato interministeriale per gli affari europei sono state redatte prima dell'adozione da parte della Commissione della Com 205 final, 2020.

## 1.3 I principali attori

La rassegna dell'evoluzione della normativa e delle policy strategiche per la parità (di opportunità) di genere e l'inclusione illustrata nel paragrafo precedente mette chiaramente in evidenza di come si sia passati da un numero di attori limitato che, nel tempo, si è progressivamente ampliato.

Ad avere contribuito maggiormente all'ampliamento dei soggetti/attori coinvolti, è stata principalmente l'evoluzione e il passaggio ad una visione giuridica e strategica di trasversalità e intersezionalità delle tematiche di parità di genere e di inclusione. Questo ha fatto sì che gli attori pubblici coinvolti siano aumentati, come siano aumentate le interrelazioni tra le diverse policy.

Il processo e lo sviluppo normativo e di piani e programmi strategici, accompagnato e rafforzato anche mediante l'adozione dell'Agenda 2030 dell'ONU, che ha sancito il principio di parità di genere e dell'inclusione come un obiettivo universale per il conseguimento della sostenibilità ambientale, sociale ed economica, ha di fatto ampliato il numero di attori, sia pubblici che privati, ivi incluse le imprese e il loro coinvolgimento attivo.

In Italia, questo processo evolutivo si è tradotto nel passaggio ad un ruolo più esteso delle istituzioni pubbliche, siano essi ministeri, regioni o enti locali.

I policy maker, a tutti i livelli, sono chiamati a considerare l'aspetto delle pari opportunità e dell'inclusione all'interno delle proprie policy, dei propri piani e azioni.

Partendo da una situazione in cui le pari opportunità e l'inclusione erano incentrate nell'azione di Ministeri e Dipartimenti con funzioni specifiche, Pari Opportunità, Ministero della Famiglia, Ministero del Lavoro, oggi è evidente che la questione deve essere affrontata anche da altri dicasteri, quali il Ministero della ricerca e dell'istruzione, il Ministero dell'Innovazione, il Ministero della Pubblica Amministrazione, in una logica trasversale e di interrelazione.

In questa "nuova fase" in cui prevale la trasversalità dei temi delle pari opportunità e inclusione, un ruolo importante è stato assunto anche da organismi statistici e di ricerca ai quali è assegnato il compito di monitorare i risultati delle policy e degli obiettivi raggiunti.

È il caso dell'Istat, chiamato dalla Commissione statistica delle Nazioni Unite a svolgere un ruolo attivo di coordinamento nazionale nella produzione degli indicatori per la misurazione dello sviluppo sostenibile e il monitoraggio dei suoi obiettivi.

Periodicamente, l'Istituto presenta un aggiornamento e un ampliamento delle disaggregazioni degli indicatori utili alla misurazione dello sviluppo sostenibile e al monitoraggio dei suoi obiettivi. Annualmente l'Istat pubblica il Rapporto sugli SDGs<sup>21</sup>.

<sup>21</sup> <https://www.istat.it/it/archivio/rapporto+sdgs>

L'ASvis, Alleanza Italiana per lo Sviluppo Sostenibile<sup>22</sup>, è un ulteriore soggetto che in Italia sta sostenendo l'impegno per lo sviluppo sostenibile mediante la collaborazione di un'ampia platea di soggetti pubblici, privati e della società civile, i quali hanno già incorporato, o stanno incorporando, nei propri programmi operativi gli impegni dell'Agenda.

Tra le principali pubblicazioni dell'Alleanza, realizzate con il contributo dei Gruppi di lavoro per influenzare le attività del Governo si segnalano:

Il Rapporto ASviS, pubblicato con cadenza annuale all'inizio dell'autunno, che fornisce un'analisi sullo stato di avanzamento del nostro Paese rispetto all'attuazione dell'Agenda 2030 e ai 17 Obiettivi di sviluppo sostenibile e un quadro organico di raccomandazioni di policy per influenzare le strategie e le attività del Governo.

Il Rapporto "La Legge di Bilancio e lo sviluppo sostenibile", pubblicazione annuale che esamina, comma per comma, i provvedimenti contenuti nella Legge di Bilancio alla luce dei 17 Obiettivi di sviluppo sostenibile, valutandone la coerenza rispetto alle azioni contenute nei 169 Target.

Per monitorare la situazione italiana rispetto ai 17 Obiettivi di sviluppo sostenibile, l'ASviS nel settembre del 2017 ha sviluppato una serie di strumenti statistici e analitici originali e innovativi, che rappresentano un unicum nel panorama internazionale.

Un processo di progressivo interessamento e di azione rispetto ai temi delle pari opportunità e dell'inclusione si sta registrando anche tra gli attori del sistema economico privato.

Infatti, se i primi interventi nelle imprese provenivano principalmente da prescrizioni normative o opportunità di sostegno pubblico, si pensi ad esempio alla L. 215/91, attraverso la quale veniva sostenuta l'adozione di azioni positive.

Negli ultimi decenni, anche sotto la spinta dell'affermarsi di strategie di sviluppo sostenibile, che inglobano contemporaneamente le tre dimensioni ambientali, sociali ed economiche, si stanno diffondendo fenomeni di adozione volontaria di strategie aziendali che puntano sull'inclusione e sulla valorizzazione delle diversità.

A partire dal diritto alla eguaglianza di trattamento sul lavoro, sancito dalle direttive dell'Unione Europea 2000/43 e 2000/78 sono nate le *Diversity Charters*, prima in Francia (2004) ed in Germania (2006) come iniziative di gruppi ristretti di imprese all'avanguardia nella promozione delle pari opportunità. La Carta per le pari opportunità e l'Uguaglianza sul lavoro è una dichiarazione di intenti, sottoscritta volontariamente da imprese di tutte le dimensioni, per la diffusione di una cultura

<sup>22</sup> Nata il 3 febbraio del 2016 per far crescere la consapevolezza dell'importanza dell'Agenda 2030 per lo sviluppo sostenibile e per mobilitare allo scopo di realizzare gli Obiettivi di sviluppo sostenibile. Uno degli obiettivi dell'ASviS è proprio quello di contribuire alla progettazione di politiche che portino l'Italia sul sentiero dello sviluppo sostenibile, accelerando la realizzazione dell'Agenda 2030 in Italia. Attraverso un dialogo continuo con le istituzioni sovranazionali, nazionali e locali, con il settore privato e con la società civile, l'Alleanza è impegnata nel favorire lo sviluppo di una cultura della sostenibilità a tutti i livelli.

In questa logica, i Gruppi di lavoro dell'Alleanza, costituiti dalle centinaia di esperti degli Aderenti, si confrontano per valutare l'impatto dei provvedimenti elaborati dal Governo alla luce degli Obiettivi di sviluppo sostenibile ed elaborare proposte concrete di politiche per lo sviluppo sostenibile da sottoporre ai vertici.

aziendale e di politiche inclusive, libere da discriminazioni e pregiudizi, capaci di valorizzare i talenti in tutta la loro diversità. Essa rappresenta uno strumento concreto per l'attuazione di programmi di gestione della *diversity*.

Ad oggi, in Italia, aderiscono alla Carta oltre 500 imprese, di cui 450 PMI, e 160 Pubbliche Amministrazioni, le quali impiegano oltre 700.000 lavoratori.

La Commissione europea ha riconosciuto il ruolo delle Carte della Diversità nel contribuire concretamente a combattere la discriminazione sul luogo di lavoro e promuovere l'equità, istituendo, nel 2010, la Piattaforma Europea delle Diversity Charters<sup>23</sup>.

Attualmente la piattaforma è costituita da 24 Diversity Charters degli Stati Membri<sup>24</sup> e, come si è già avuto modo di evidenziare in questo lavoro, la Strategia per la parità di genere 2020-2025 della UE ha riconosciuto alla Piattaforma un ruolo strategico per la promozione delle Carte della diversità in tutti i settori.

---

<sup>23</sup> [https://ec.europa.eu/info/policies/justice-and-fundamental-rights/combating-discrimination/tackling-discrimination/diversity-management/diversity-charters-eu-country\\_en](https://ec.europa.eu/info/policies/justice-and-fundamental-rights/combating-discrimination/tackling-discrimination/diversity-management/diversity-charters-eu-country_en)

<sup>24</sup> Austria, Belgio, Croazia, Danimarca, Estonia, Finlandia, Francia, Germania, Grecia, Italia, Lettonia, Lituania, Lussemburgo, Paesi Bassi, Polonia, Portogallo, Repubblica Ceca, Romania, Slovacchia, Slovenia, Spagna, Svezia, Ungheria.



## 1.4 *Inclusion & Diversity Management* nel sistema imprese

Da almeno tre decenni si è iniziato a parlare di *Diversity Management* all'interno delle aziende, ossia di quell'insieme di pratiche e politiche volte a valorizzare la diversità all'interno di un ambiente di lavoro - che sia diversità di genere, di orientamento sessuale, di origini etniche, di cultura, di abilità fisiche, ecc. - supportando differenti stili di vita e rispondendo alle loro specifiche esigenze.

Con il termine *Diversity Management* si intende un insieme di pratiche che mirano a rispettare tutte le diversità all'interno di un'azienda. Quando si parla di diversità si intendono le differenze che nascono dagli orientamenti sessuali, dall'etnia, dall'età, ma anche dall'istruzione, dagli stili di vita, dal genere.

Oltre ad essere importanti da un punto di vista etico, l'integrazione e il rispetto delle diversità costituiscono punti di forza anche a livello di *Employer Branding*<sup>25</sup> – in quanto migliorano l'immagine e la reputazione di impresa all'esterno – e di business, poiché in un ambiente in cui tutti si sentono a proprio agio e possono esprimere la propria diversità, le persone sono sottoposte a minor stress e lavorano meglio.

Non solo, l'inclusione delle *diversity* contribuisce all'innovazione e al cambiamento, perché dà modo di sfruttare punti di vista differenti.

Quando si parla di *Diversity Management* e di inclusione della diversità, non ci si riferisce solo all'attenzione alla presenza femminile all'interno delle aziende – uno dei temi di cui si parla più spesso – ma ad un ampio ventaglio di aspetti, tra i quali troviamo il diverso orientamento sessuale e l'identità di genere.

Che la D&I non interessi solo aspetti di natura sociale è dimostrato anche da diversi studi condotti negli ultimi anni che dimostrano come la valorizzazione delle diversità e dell'inclusione rappresentano un'opportunità per creare valore.

In ambito aziendale contribuiscono a creare un ambiente di lavoro più sereno e produttivo. Inoltre, la presenza di punti di vista diversi rappresenta un meccanismo di innovazione. Un'azienda o un'organizzazione attenta a diversità e inclusione tende a calamitare il talento e diventa più attrattiva verso l'esterno.

A confermare la capacità di generare valore sono i risultati di alcuni studi, come un documento di McKinsey dal titolo *Delivering through Diversity*<sup>26</sup> secondo cui le aziende che realizzano iniziative in favore della diversità di genere e quelle che presentano una composizione etnica mista hanno possibilità di successo superiori rispetto alle altre, rispettivamente il 15% e il 35%.

Il Rapporto *The Disability Advantage*<sup>27</sup>, realizzato da Accenture, dimostra, inoltre, come le aziende che eccellono nell'inclusione lavorativa delle persone con disabilità abbiano in media ricavi superiori del 28% rispetto alle altre.

<sup>26</sup> McKinsey (2018), *Delivering through Diversity*.

<sup>27</sup> Accenture (2018), *Getting to equal 2018: The disability inclusion advantage*.

Quanto sia importante per le imprese il tema dell'integrazione è confermato anche dall'*Employer Brand Research 2020*<sup>28</sup>. Lo studio realizzato con il contributo di quasi 185mila intervistati, provenienti da 33 Paesi del mondo, evidenzia i fattori più rilevanti nella scelta di un datore di lavoro. Proprio la “diversità e inclusione” risulta uno dei principali driver insieme all’ottima reputazione. Questo vale particolarmente per la Generazione Z: il 23% degli intervistati appartenenti a questa generazione ricerca attivamente un datore di lavoro “che dia valore al tema del *Diversity and Inclusion* (D&I)”. Ma questa sensibilità è ben radicata anche in altre generazioni: ad esempio, il tema è rilevante anche per il 17% dei millennials.

Un recente sondaggio condotto da McKinsey<sup>29</sup> mette in rilievo che molti dipendenti affermano di non sentirsi adeguatamente inclusi sul posto di lavoro. Tra le categorie che manifestano più disagi ci sono donne, minoranze etniche e membri della comunità LGBTQ.

Secondo McKinsey il 40% delle donne non ritiene che la propria azienda ne valorizzi a sufficienza le competenze. Sempre le donne (28%), assieme al personale appartenente a minoranze etniche (18%) e alla comunità LGBTQ (38%), affermano di sentirsi a disagio varie volte a settimana nel parlare di argomenti relativi alla propria identità sul luogo di lavoro. Diversità e inclusione, insomma, sono due facce della stessa medaglia, ma non sempre vanno a braccetto.

L'inclusione gioca inoltre un ruolo fondamentale nell'attrazione e nella retention dei talenti: il 39% dei rispondenti alla survey, infatti, afferma di non aver inviato la propria candidatura per un posto di lavoro (o di averlo rifiutato) a causa di un basso livello di inclusione percepito. Una percentuale che sale al 44% tra le donne, al 45% all'interno delle minoranze etniche e ben al 50% per la comunità LGBTQ.

La ricerca di McKinsey individua quattro fattori fondamentali per un ambiente più inclusivo.

### 1. Diversità e inclusione nella classe dirigente

La ricerca dimostra che una leadership diversificata è direttamente correlata con un maggiore senso di inclusione da parte dei dipendenti. A essere determinante – pur a fronte di una classe dirigente non diversificata – è anche la sola propensione dei leader a promuovere un ambiente inclusivo, ad esempio attraverso l'empowerment delle risorse. Nelle aziende con leadership diversificata i dipendenti sono 1,5 volte più propensi a sentirsi inclusi, tasso che sale a 1,7 volte per le organizzazioni dove i leader promuovono in prima persona processi di inclusione.

<sup>28</sup> Il Randstad Employer Brand è la ricerca più completa e rappresentativa del mondo in merito all'employer branding. Uno studio commissionato da Randstad che misura quanto e per quali fattori le aziende sono capaci di attirare chi cerca lavoro o chi vuole cambiarlo.

La ricerca è condotta in 33 Paesi in modo indipendente, con quasi 200.000 intervistati e oltre 6.000 aziende analizzate a livello globale: è l'unica che fotografa l'opinione della popolazione tra i 18 e i 65 anni, con una lettura anche per categorie generazionali e con approfondimenti e analisi sul mercato del lavoro nei diversi settori.

In Italia, nel 2020, è stato intervistato un campione di oltre 6.200 persone comprensivo di lavoratori, studenti e non occupati, a cui è stato chiesto di esprimere il proprio parere verso 150 aziende con oltre 1000 dipendenti attive in 20 settori merceologici diversi e con sede nel nostro Paese.

<sup>29</sup> McKinsey (2020), *Understanding organizational barriers to a more inclusive workplace*, Survey.

## 2. Meritocrazia e iniziative volte all'equità nelle valutazioni delle performance

Una cultura aziendale che valorizzi la meritocrazia e valuti le performance individuali su basi eque fornisce ai dipendenti un maggiore senso di inclusione. Nelle aziende che mettono in atto chiari processi di valutazione, i dipendenti sono 1,4 volte più propensi a sentirsi inclusi.

## 3. Sponsorship

Un maggiore senso di inclusione è stato riscontrato in coloro che affermano di avere avuto colleghi che si sono impegnati per aiutarli a dare il meglio nella propria vita lavorativa, a ottenere avanzamenti o a portare a termine un compito. I dipendenti che hanno avuto almeno uno sponsor tra i colleghi sono 1,6 volte più propensi a sentirsi inclusi.

## 4. Accessibilità dei senior leader

Più della metà dei partecipanti al sondaggio ha affermato che avere interazioni significative con il senior management ha aiutato la loro carriera. La connessione con la dirigenza aumenta il senso di inclusione fino a 1,2 volte in più rispetto alle aziende dove questo non avviene.

Arrivando ad esaminare il contesto italiano, si può dire che la gestione della diversità è stata affrontata solo a partire dagli anni Novanta, con un'attenzione specifica inizialmente rivolta verso le disparità di genere.

Dopo la prima ricerca relativa alla presenza femminile e agli ostacoli nelle carriere, che aveva portato alla luce la scarsa considerazione suscitata dal tema, la pressione di gruppi femminili organizzati e l'iniziativa da parte di aziende interessate all'argomento hanno fatto sì che si sviluppasse una miriade di progetti, rivolti principalmente al management, per aumentarne la consapevolezza sulla questione discriminazione, e ai gruppi a rischio esclusione.

I temi del *Diversity Management* sono quindi, in Italia, dibattuti sì da tempo, ma non hanno ancora ricevuto un'adeguata applicazione nel mondo aziendale. Questo ritardo, rispetto ad altri Paesi economicamente sviluppati, può essere in parte giustificato dal fatto che l'Italia ha cominciato a confrontarsi soltanto recentemente con questioni già datate in altre aree geografiche, con particolare riguardo ai flussi migratori e alle questioni dell'orientamento sessuale e dell'identità di genere.

Un'altra ragione ancora per cui in Italia tarda a radicarsi un approccio aziendale volto all'applicazione del *Diversity Management* è senza dubbio rintracciabile nel fatto che il nostro Paese si caratterizza per la prevalenza di aziende medio-piccole, le cui dimensioni talvolta neppure necessitano di considerare determinate "categorie di diversità", come d'altro canto avviene anche nel resto d'Europa.

Per quanto riguarda specificatamente le aziende italiane, una ricerca condotta nel 2018 da ISTUD Business School insieme a Wise Growth<sup>30</sup>, che ha coinvolto 55 aziende di grandi dimensioni (quasi il 70% delle aziende sono subsidiary di multinazionali straniere) con 7.400 dipendenti, mette in rilievo quali sono le aree in cui vengono implementate le politiche aziendali di D&I.

<sup>30</sup> ISTUD Business School e Wise Growth (2018), D&I Stato dell'arte – prospettive future.

In base ai risultati, l'area della flessibilità/smart working è adottata dal 76% del campione. Seguono il networking con altre realtà aziendali per la condivisione di esperienze e iniziative (58%), i programmi di empowerment (55%), quelli di mentoring (53%) e gli interventi di supporto alla maternità (53%). Meno di un terzo del campione monitora invece la situazione attraverso metriche sulla composizione e lo sviluppo della forza lavoro in un'ottica D&I e solo il 16% delle aziende ha attivato pratiche rivolte ai dipendenti LGBTQ.

Tra le varie leve rivolte ai manager, quella formativa finalizzata alla sensibilizzazione sulle tematiche D&I è la più diffusa, con il 73% delle aziende che la include nei programmi di formazione manageriale; solo l'11% delle aziende del campione, però ne fa oggetto di valutazione formale rispetto all'obiettivo di creazione di un'ambiente inclusivo. Mentre nel 42% dei casi vengono utilizzate quote, target numerici o *Key Performance Indicator* (KPI) per accelerare il cambiamento verso un'azienda più inclusiva.

Dallo studio emergono anche ulteriori dati interessanti, sebbene nel contesto italiano vi sono stati negli anni recenti, numerosi e significativi cambiamenti rispetto alla gestione della diversità, il principale target rimangono le differenze di genere, seguono le iniziative rivolte ai giovani, quindi quelle rivolte alle persone disabili.

Per quanto riguarda, invece, gli aspetti organizzativi legati alla gestione della diversità, il 58% del campione utilizza dei ruoli formali dedicati alla D&I, afferenti per lo più alla Direzione del personale, anche se emerge un progressivo spostamento da una modalità gestionale accentrata nella funzione HR ad una visione più trasversale rispetto alle varie dimensioni e livelli.

Le aziende italiane intervistate intraprendono questa strada essenzialmente per migliorare il clima aziendale (95% del campione), quindi per promuovere la diversità a tutti i livelli gerarchici (84%) e per attrarre e trattenere una forza lavoro "plurale" (80%).

Un aggiornamento recente dello sviluppo della D&I a livello globale emerge dall'ultimo report di McKinsey<sup>31</sup>, rilasciato nel maggio di quest'anno, il quale mette in evidenza un rallentamento del fenomeno di adozione della D&I da parte delle imprese.

Scorrendo i risultati dello studio appaiono chiari tre elementi. Il primo è una conferma: la diversità fa bene alla redditività. Il secondo - collegato al precedente - è che a spingere sull'acceleratore sono le imprese più esposte alla concorrenza internazionale o alla trasformazione tecnologica, spesso a guida maschile. La terza è che non conta avere una forza lavoro in gran parte femminile, anzi può rivelarsi un freno: occorre, invece, un vertice che metta in atto le parole che dice. Chi fa annunci a cui non seguono fatti «può erodere sensibilmente la credibilità sia all'interno che all'esterno dell'organizzazione». Un boomerang, insomma.

Altro risultato rilevato nello studio è che a dominare il futuro, in ogni caso, saranno le imprese inclusive. Le altre resteranno ai margini, aumentando il distacco dalle vincenti.

Guardando ai numeri, d'altra parte, l'analisi certifica che nel mondo c'è stata una grande frenata. Tra il 2017 e il 2019 la diversità di genere è aumentata di un solo punto percentuale, passando dal 14% al 15% di dirigenti. Più di un terzo delle aziende

<sup>31</sup> Mc Kinsey (2020), *Diversity wins: How inclusion matters*.

non ha alcuna donna nei propri team di leadership. Una mancanza di progressi che è evidente in tutti i settori e nella maggior parte dei Paesi. Ma se in Norvegia tutte le società prese in esame hanno almeno una donna nel gruppo dei leader, sorprende trovare la Germania apparentata a Brasile, India e Giappone, ossia nel gruppo dove fino all'83% di aziende non ha alcuna donna al vertice.

Lo studio affronta anche le questioni legate all'impatto della Covid-19, dimostrando che nella crisi COVID-19, la diversità e l'inclusione contano più che mai.

Secondo quanto emerge, per i dirigenti aziendali di tutto il mondo, la pandemia COVID-19 si sta dimostrando uno dei più grandi test di leadership della loro carriera. Non solo devono proteggere la salute dei propri dipendenti e i clienti, devono anche affrontare interruzioni di vasta portata per le loro operazioni, pianificare il ripristino e prepararsi a reimmaginare i loro modelli di business per la "prossima normalità".

In questo contesto impegnativo, il compito di promuovere l'inclusione e la diversità (I&D) potrebbe facilmente passare in secondo piano e gli scrupolosi progressi compiuti da molte aziende negli ultimi anni potrebbero essere invertiti.

Come dimostra il rapporto, tuttavia, l'I&D è un potente abilitatore delle prestazioni aziendali. È probabile che le aziende i cui leader accolgono talenti diversi e includono prospettive multiple usciranno dalla crisi più forti. Insomma: la diversità vince, ora più che mai.

Il rapporto, la cui uscita era originariamente prevista in Marzo 2020, è stato sospeso a causa della crisi del COVID-19 per approfondire e consultare le imprese. Da allora, parlando con CEO, CXO e CHRO e valutando il panorama aziendale radicalmente cambiato, lo studio è giunto alla conclusione che i risultati nella I&D sono ancora più rilevanti in questo momento.

Il rapporto dimostra che il business case per la diversità etnica e di genere nei migliori team è più forte che mai. Da quando è stato pubblicato per la prima volta *Why Diversity Matters* nel 2015, la probabilità che società "diverse" superino i concorrenti del settore in termini di redditività è aumentata in modo significativo.

I dati mostrano anche che esiste una chiara divergenza nel modo in cui le aziende interagiscono con I&D. Un terzo delle aziende monitorate negli ultimi cinque anni ha migliorato in modo significativo sia la diversità di genere che quella etnica nei loro team esecutivi, mentre la maggior parte si è bloccata o è tornata indietro.

È stato verificato anche che le dinamiche relative all'inclusione siano un elemento di differenziazione fondamentale per le aziende. I primi segnali suggeriscono che la crisi del COVID-19 potrebbe approfondire queste tendenze. Le aziende che già vedono I&D come un punto di forza probabilmente faranno leva su questa per riprendersi più rapidamente e cercheranno nuove opportunità per aumentare la rappresentanza e l'inclusione per rafforzare le prestazioni e l'organizzazione.

Come ha riferito nell'ambito delle interviste l'amministratore delegato di un'azienda europea di beni di consumo: *"So che dobbiamo avere a che fare con COVID-19, ma l'inclusione e la diversità sono un argomento troppo importante per essere messo nel dimenticatoio"*.

D'altra parte, alcune delle aziende intervistate vedono I&D come un *“lusso che non possiamo permetterci”* durante la crisi. Gli esperti McKinsey, ritengono che queste società rischiano di compromettere i loro vantaggi competitivi a lungo termine e potrebbero perdere opportunità per innovare il loro modello di business e rafforzare la loro ripresa aziendale.

Le conclusioni cui giunge lo studio è che se le aziende deprezzano le priorità di I&D durante la crisi, l'impatto si farà sentire non solo sui profitti, ma anche sulla vita delle persone, con conseguenze sul ridimensionamento sproporzionato sui ruoli tipicamente ricoperti da talenti diversi.

Inoltre, il fatto che le imprese si affidino al lavoro da remoto e allo smart-working potrebbe rafforzare i comportamenti esclusivi esistenti e i pregiudizi inconsci e minare l'inclusione. Inoltre, la ripartizione ineguale delle responsabilità di assistenza all'infanzia e di istruzione domiciliare e la disparità di disponibilità dello spazio di lavoro domestico e dell'accesso alla banda larga potrebbero mettere le donne e le minoranze in una posizione di svantaggio durante questo periodo di lavoro a distanza.

Gli esperti, pertanto suggeriscono e raccomandano alle imprese di agire con urgenza per non perdere i vantaggi ottenuti con lo sviluppo dell'I&D.

Riprendendo quanto era emerso già da studi precedenti<sup>32</sup>, in cui erano stati individuati quattro imperativi per costruire un'efficace strategia di I&D<sup>33</sup>, ora viene tracciato un percorso per l'accelerazione. Per raggiungere progresso duraturo, le aziende devono andare oltre l'approccio sistematico a I&D, vale a dire, per garantire la rappresentanza di talenti diversi e per rafforzare la leadership e la responsabilità per I&D. Devono inoltre concentrarsi sul rafforzamento dell'inclusione consentendo l'uguaglianza, promuovendo l'apertura e incoraggiando l'appartenenza.

Per fare progressi in queste aree, le aziende avranno bisogno di un cambiamento radicale ed essere pronte ad affrontare argomenti delicati intorno alle norme culturali e a puntare i riflettori e applicare le conseguenze per il comportamento individuale, incluso quello nella gestione e nella leadership. Inoltre, devono sostenere questi sforzi nel tempo.

Vale la pena spingere. Come chiarisce il rapporto, una maggiore diversità, sia in termini di genere che di etnia, è correlata a una maggiore probabilità di sovraperformance significativamente maggiore. Inoltre, promuovere una cultura diversificata e inclusiva è un fattore critico di successo: consente alle persone sia di emergere a pieno titolo sia di collaborare come una squadra.

<sup>32</sup> McKinsey (2018), *Delivering through Diversity*.

<sup>33</sup> Questi imperativi includono l'impegno e la cascata di aspirazioni ambiziose; collegare I&D alla strategia di crescita aziendale; creazione di un portafoglio prioritario di iniziative che affrontano l'inclusione; e adattare la strategia per massimizzare l'impatto.

## 1.5 Conoscere e misurare la parità di genere in Italia e in Europa

I contenuti dell'Audizione dell'Istat presso la XI Commissione Lavoro pubblico e privato della Camera dei deputati, tenutasi lo scorso 26 febbraio 2020<sup>34</sup>, offre una rappresentazione di quanto è accaduto negli ultimi anni in Italia in tema di differenze di genere nella partecipazione al lavoro, nei divari retributivi e di reddito, nella conciliazione dei tempi di vita e di lavoro.

Nelle tendenze di lungo periodo (l'Istat ha preso in considerazione una serie storica che va dal 1977 al 2018) emerge un aumento contenuto del tasso di occupazione che registra un +4,8%, che, tuttavia, evidenzia dinamiche di genere contrapposte: per gli uomini il tasso di occupazione si è ridotto di 7 punti percentuali (dal 74,6 al 67,6%), mentre per le donne è aumentato del 16% (da 33,5% al 49,5%). Di conseguenza, il divario di genere del tasso di occupazione è diminuito da 41 a 18 punti.

L'esame delle dinamiche di genere degli ultimi quarant'anni mette in rilievo come l'andamento delle donne sia migliorato, facendo registrare cali meno forti (o nulli) nelle fasi di recessione e aumenti più elevati in quelle di espansione. Per la componente femminile, nel passato, si osserva una maggiore resistenza alle crisi.

Tuttavia, il divario di genere nei tassi di occupazione in Italia rimane tra i più alti in Europa, circa 18 punti su una media europea di 10.

Nel nostro paese, inoltre, permangono sempre differenze territoriali molto nette. Nel 2018, nelle regioni del Mezzogiorno lavora solo il 32,2% delle donne tra i 15 e i 64 anni, mentre nelle regioni del Nord il 59,7%.

Durante la recente crisi economica, lo stesso tasso di occupazione maschile del Mezzogiorno è superato dal tasso di occupazione delle donne delle regioni del Nord, con un divario che ha continuato a crescere (dal +0,9 nel 2012 è passato al 3,3 del 2018).

Nelle regioni del Mezzogiorno, inoltre, la crescita del tasso di occupazione femminile è stata molto meno marcata e solo il forte peggioramento della componente maschile ha fatto sì che si sia dimezzato il divario di genere, prevalentemente nel periodo 2007-2019.

L'osservazione delle tendenze più recenti mettono in rilievo come le donne abbiano retto meglio all'impatto della crisi da un punto di vista quantitativo, hanno perso meno occupazione e l'hanno recuperata prima, ma con forte differenziazione nelle classi di età.

Dall'inizio della crisi le ultracinquantenni hanno visto crescere il loro tasso di occupazione di oltre 20 punti percentuali, considerata anche l'elevazione dell'età pensionabile; le donne di età 24-35 anni, invece, sono rimaste ancora quasi 5 punti percentuali sotto, rispetto alla situazione pre-crisi.

<sup>34</sup> Misure a sostegno della partecipazione delle donne al mercato del lavoro e per la conciliazione delle esigenze di vita e di lavoro AA.C 522, 615, 1320, 1345, 1675, 1732, 1925. Audizione dell'Istituto nazionale di statistica. Dott.ssa Linda Laura Sabbadini. Direttore della Direzione centrale per gli studi e la valorizzazione tematica nell'area delle statistiche sociali e demografiche. XI Commissione Lavoro pubblico e privato Camera dei deputati, Roma 26 febbraio 2020. Con l'Audizione l'Istat supporta l'XI Commissione della Camera dei Deputati nella discussione delle proposte di legge in materia di partecipazione femminile al mercato del lavoro e conciliazione tempi di vita.

Secondo l'Istat, due sono i fattori principali che sostengono il cambiamento nella partecipazione delle donne al mercato del lavoro: il maggiore livello di istruzione e il cambiamento culturale nei confronti del lavoro. Basti osservare che nel 2018 il tasso di occupazione delle laureate è 75,3% e il gap di genere passa da circa 30 punti percentuali tra chi possiede al massimo la licenza elementare a poco più di 8 punti per chi possiede, invece, un diploma di laurea.

Permangono comunque differenze di genere nella transizione al lavoro di laureati e dottorati. Le giovani donne hanno livelli di istruzione più elevati rispetto alla controparte maschile, tuttavia si registrano grandi differenze a loro sfavore nei tassi di occupazione all'uscita degli studi. Inoltre, per le donne risulta più complesso trovare una collocazione adeguata al percorso di istruzione seguito. Le professioni impiegatizie e quelle addette alle vendite e ai servizi rappresentano lo sbocco per oltre il 31% delle laureate di primo livello, le quali lavorano quasi il doppio della stessa percentuale relativa ai laureati.

Differenze di genere si rilevano anche nelle mansioni svolte al lavoro e nei settori di inserimento lavorativo. Solo il 65,7% delle donne con laurea e dottorato, svolge mansioni di ricerca e sviluppo, contro il 74,4% degli uomini. Sia per i dottori di ricerca che per i laureati si registra un divario di genere nel livello di reddito netto mensile percepito. Per le donne laureate su tale divario di genere influisce la diversa incidenza del lavoro part-time, che riguarda una quota pari a più del doppio dei laureati (33,5% per le laureate di primo livello e 25,2% per le laureate di secondo livello).

In generale, si assiste ad una ricomposizione della struttura per posizione professionale delle donne occupate a favore del lavoro dipendente. Nel periodo 2008-2018, le lavoratrici dipendenti aumentano, sia quelle con rapporto di lavoro a tempo indeterminato che determinato.

Lo stesso lavoro autonomo si modifica, ovvero si dimezza il numero di collaboratrici e coadiuvanti e delle lavoratrici in proprio senza addetti. Aumentano le libere professioniste, in particolare, avvocate, psicologhe, tecniche della gestione finanziaria, contabili.

È interessante notare la quota delle lavoratrici dipendenti che, a prescindere dalla qualifica, dichiarano di coordinare il lavoro di altre persone risulta pari nel 2018 al 18,4%, in leggera crescita. Il gap con i lavoratori uomini è di 5,4 punti percentuali.

Nonostante la crisi economica abbia determinato una riduzione dei dipendenti del pubblico impiego, il comparto rimane importante per i livelli occupazionali femminili: circa 1/5 delle donne è occupata nella PA. I dati mettono tuttavia in evidenza che le donne che lavorano nella PA sono ancora sotto-rappresentate nelle posizioni apicali. Alcuni segnali positivi si registrano per le donne magistrato (che sono passate a rappresentare oltre il 50%), i dirigenti apicali degli Enti Locali, Ministeri e Scuola, mentre permane bassa la quota di donne ambasciatore e primario della Sanità.

Segnali positivi emergono sul fronte della presenza femminile nei luoghi decisionali e politici in aumento costante sia all'interno del Parlamento italiano che di quello europeo. Rimane arretrata e stabile la situazione delle donne elette all'interno dei



Consigli regionali e di donne sindaco. Così come la presenza in alcuni organi decisionali del nostro Paese, Corte Costituzionale, Consiglio Superiore della Magistratura, Autorità di Garanzia, Consob.

È in continua crescita, invece, la presenza di donne nei consigli di amministrazione delle società quotate in borsa, grazie anche agli interventi normativi<sup>35</sup> in materia. Nel 2017 è stata superata la quota del 30% e nel 2019 si è raggiunta quota 36,4%. La presenza delle donne nei consigli di amministrazione sta aumentando anche tra le società non quotate, ma la tendenza è molto più lenta e rimane al di sotto della soglia di 1/3.

Se dal punto di vista quantitativo emergono alcune tendenze interessanti, l'Istat mette in rilievo come il periodo della crisi economica (2008-2019) ha portato ad un peggioramento la qualità del lavoro delle donne. Peggioramento evidenziato nella precarietà, nella crescita del parte time involontario, nella crescita del fenomeno di sovraistruzione<sup>36</sup>. La percentuale di donne che lavorano a tempo determinato ha raggiunto nella media dei primi tre trimestri 2019 il 17,3%. Le donne in part-time sono ormai un terzo, contro l'8,7% degli uomini. L'incidenza delle occupate part-time risulta più elevata tra le più giovani (35,1% fino a 34 anni) e cresce al diminuire del titolo di studio (42,6% fino alla licenza media e 22,5% tra le laureate). I comparti in cui il part-time risulta maggiormente diffuso sono gli alberghi e i ristoranti (47,3%) e i servizi alle famiglie (58,4%); mentre le professioni in cui si segnalano le maggiori incidenze di part-time sono quelle non qualificate e quelle svolte nelle attività commerciali e nei servizi. Secondo l'Istat, il part-time non è cresciuto come strumento di conciliazione dei tempi di vita, ma fondamentalmente nella sua componente involontaria, che ha superato il 60% del totale (primi tre trimestri del 2019), contro il 34,9% dello stesso periodo del 2007. L'incidenza del part-time involontario è più elevata tra le giovani donne e al diminuire del titolo di studi. Il forte incremento del part-time ha investito anche il lavoro a termine, tanto che nella media dei primi tre trimestri del 2019 il 43,5% delle lavoratrici a tempo determinato ha un lavoro part-time, sperimentando così una doppia vulnerabilità.

La sovraistruzione, d'altra parte cresce per entrambi in generi ma, nonostante in possesso di titoli di studio più elevati, le donne incontrano maggiori difficoltà nel trovare un lavoro adeguato al titolo conseguito. La situazione è particolarmente critica per le laureate e per le giovani fino a 34 anni.

Tra le donne, inoltre, risulta maggiore anche la quota di dipendenti con bassa retribuzione, ossia inferiore a 2/3 di quella mediana, che si registra prevalentemente nei settori del commercio, della ristorazione e nei servizi alle famiglie. La bassa remunerazione si concentra tra le più giovani, quasi il 16% delle giovani donne fino a 34 anni e tra le donne con titoli di studio inferiori, quasi il 17% delle donne con al massimo la licenza media.

Minore accesso alle figure apicali, maggiore diffusione di lavori part-time e carriere discontinue, sono i fattori che l'Istat individua, unitamente ad una diversa struttura per età, come quelli che determinano i differenziali di genere nei redditi da lavoro.

<sup>35</sup> È un risultato al quale ha contribuito la legge c.d. Golfo-Mosca sulla parità di genere nei Cda delle società quotate e al DPR sulla rappresentanza delle controllate pubbliche che prevedono quote minime del genere meno rappresentato nei Consigli di amministrazione e di sorveglianza di queste società.

<sup>36</sup> Misurata come percentuale di occupati che possiedono un titolo di studio superiore a quello necessario per lo svolgimento di una determinata professione sul totale degli occupati.

A livello europeo è possibile confrontare i divari salariali di genere attraverso il Gender Pay Gap (GPG)<sup>37</sup>, un indicatore calcolato secondo indicazioni internazionali, come differenza percentuale tra la retribuzione lorda oraria femminile, rapportata a quella maschile.

Nel 2017, il GPG calcolato per l'UE segnala che le retribuzioni femminili erano in media del 16,0% inferiori a quelle maschili. Tra gli stati membri c'è un'elevata eterogeneità, si passa da valori minimi della Romania (3,5%) a valori massimi del 25,6% dell'Estonia. L'Italia è uno dei Paesi con GPG più basso, si colloca con il Lussemburgo subito dopo la Romania, con un valore dell'indicatore pari al 5,0%.

Tuttavia, occorre rilevare che un basso divario retributivo di genere non indica necessariamente una maggiore parità di genere. Piuttosto, un divario inferiore può essere una conseguenza della minore partecipazione delle donne al mercato del lavoro. Il 68,2% delle donne nell'UE è attivo nel mercato del lavoro rispetto al 79,2% degli uomini. È questo il caso specifico dell'Italia che, come si è già detto, è caratterizzata da un basso tasso di attività femminile. I dati dell'indicatore mostrano che negli Stati membri con piccoli divari retributivi di genere, le donne di età compresa tra 20 e 64 anni presentano tassi di occupazione inferiori rispetto agli uomini. In Italia, dove il divario è del 5,0%, il tasso di occupazione delle donne è del 53,1% contro il 72,9% degli uomini. In Romania, dove il divario è del 3,5%, il 60,6% delle donne è occupato rispetto al 78,9% degli uomini. Negli Stati membri con maggiori divari retributivi, i tassi di occupazione delle donne sono più elevati, come in Germania ed Estonia, dove il tasso di occupazione per le donne è rispettivamente del 75,8% e del 75,6% rispetto all'83,9% e all'83,4% rispettivamente degli uomini. Inoltre, per quanto riguarda il valore dell'indice in Italia, come spiega l'Istat, considerato che il dato europeo riguarda le unità economiche private e pubbliche con almeno 10 dipendenti, il basso livello del GPG è spiegato anche come effetto della composizione tra il comparto pubblico e quello privato. Nel primo il GPG è molto basso (4,1%) a seguito dell'elevato tasso di femminilizzazione e della maggiore concentrazione di donne con alto titolo di studio e retribuzione oraria. Nel settore privato, invece, il GPG è sensibilmente maggiore ed arriva al 20,7%. In Italia, inoltre, oltre a scontare l'effetto del basso tasso di occupazione femminile, occorre evidenziare anche un effetto correlato ai bassi tassi di occupazione per titoli di studio. Le donne con basso titolo di studio riescono ad entrare sul mercato del lavoro in proporzioni molto più basse e questo si riflette in un GPG più basso.

Un ulteriore dato che l'Istat mette in rilievo è che la conciliazione dei tempi di vita è ancora una forte criticità per le donne italiane e la presenza di figli risulta una forte criticità in termini di tassi di occupazione. L'11% delle donne italiane che ha avuto almeno un figlio nella vita non ha mai lavorato per prendersi cura dei figli. Un valore particolarmente elevato se si pensa che la media europea è del 3,7%. E nel Mezzogiorno si arriva a una donna su cinque.

<sup>37</sup> Il divario retributivo di genere complessivo è la differenza tra il salario annuale medio percepito da donne e uomini. Questa stima tiene conto dei tre principali svantaggi affrontati dalle donne, ossia: retribuzione oraria inferiore; minor numero ore di lavoro retribuito; minore tasso di occupazione (ad esempio a causa di interruzioni di carriera per prendersi cura di figli o famigliari). [https://ec.europa.eu/info/policies/justice-and-fundamental-rights/gender-equality/equal-pay/gender-pay-gap-situation-eu\\_en](https://ec.europa.eu/info/policies/justice-and-fundamental-rights/gender-equality/equal-pay/gender-pay-gap-situation-eu_en)

Il livello di istruzione, d'altra parte, ha un forte impatto nella mancata partecipazione delle donne con responsabilità familiari, con un gap rispetto alle donne senza figli che si riduce al crescere del titolo di studio. Il rapporto tra i due tassi passa dal 53,8% per le donne che hanno conseguito solo la licenza media, a poco meno del 73% per le diplomate, fino al 90% per le laureate. La conciliazione dei tempi di lavoro con quelli di vita familiare risulta difficile per più di un terzo degli occupati che hanno responsabilità di cura nei confronti dei figli. Quasi la stessa proporzione di padri e madri di bambini sotto i 15 anni ha dichiarato che c'è almeno un aspetto nell'attuale lavoro che rende difficile conciliare la vita familiare e quella professionale. Se a dichiarare questa criticità sono sia i padri che le madri, però sono soprattutto le donne ad avere modificato qualche aspetto della propria vita lavorativa per meglio conciliare il lavoro con le esigenze di cura dei figli. Le principali modifiche segnalate riguardano la riduzione o il cambiamento dell'orario di lavoro (38,3% delle madri occupate, contro l'11,9% dei padri occupati). Percentuale che per le madri occupate di bambini tra 0 e 2 anni sale al 44,9%, mentre i padri con figli della stessa età si fermano al meno del 13%.

La nascita dei figli comporta anche interruzione dell'attività lavorativa delle donne. Considerando le donne non nubili di 25 anni e più, si osserva che la quota di donne che hanno interrotto il lavoro in seguito alla nascita dei figli è dell'11% nel caso ne abbia avuto uno solo, sale al 17% per le donne che hanno avuto 2 figli e al 19% per le donne che hanno avuto 3 o più figli. Il fenomeno di interruzione del lavoro appena descritto si riscontra sia per le donne più giovani che per quelle meno giovani. Ciò significa che le difficoltà di conciliazione non si sono ridotte nel tempo.

Al di là ed in aggiunta alla cura dei figli, persiste la tradizionale asimmetria nella ripartizione del lavoro familiare, anche se in diminuzione. La percentuale del carico di lavoro familiare svolto dalla donna (25-44 anni) in cui entrambi i componenti sono occupati, diminuisce dal 71,9% del 2008-2009 al 67% dell'ultimo anno in cui è disponibile il dato, 2013-2014.

I nonni e in particolare le nonne sono il pilastro per il supporto alle lavoratrici madri con figli fino a 10 anni. Nei casi in cui entrambi i genitori sono occupati, se ne prendono cura nel 60,4% dei casi con bambini fino a 2 anni, nel 61,3% per i bambini da tre a 5 anni e nel 47,1% dei casi per bambini di età più elevata. Valori che superano il 65% nel caso del Mezzogiorno.

La distribuzione del carico dei bambini non può non essere analizzata confrontandola con l'offerta di servizi socio educativi per la prima infanzia. A tale proposito, l'Istat, raffigura una situazione di offerta scarsa e mal distribuita sul territorio. Nell'anno scolastico 2017/2018 risultano attivi sul territorio nazionale oltre 13 mila servizi educativi per la prima infanzia. I posti disponibili, di cui il 51% pubblici, coprono solo il 24,7% dei potenziali utenti, ossia bambini con meno di tre anni. Tale dotazione, è d'obbligo rilevare, pur se in lieve aumento negli ultimi anni, è ancora sotto il parametro del 33% che l'Unione europea aveva fissato già nel 2002 come traguardo per gli stati membri da raggiungere nel 2010. Complessivamente, in Italia i bambini sotto i 3 anni che frequentano una struttura educativa pubblica o privata sono il 28,6%, valore inferiore alla media dell'UE, pari al 34,2%.

Il territorio nazionale, comunque, presenta un elevato grado di eterogeneità. Si passa da situazioni delle regioni del Centro-Nord (Valle d'Aosta, Provincia Autonoma di Trento, Emilia Romagna, Toscana e Umbria) in cui il target del 33% è stato abbondantemente superato, a situazione intermedie delle altre regioni del Centro-Nord, in cui si è prossimi al 30%, alla situazione delle regioni del Mezzogiorno in cui si rimane lontani dal target.

L'Istituto europeo per l'uguaglianza di genere (EIGE)<sup>38</sup> ci aiuta nella lettura della situazione europea e italiana in termini di uguaglianza di genere, attraverso il *Gender Equality Index*<sup>39</sup> in progressione negli anni e prima della comparsa del Covid-19.

Per calcolare la distanza che ancora resta da percorrere per raggiungere l'uguaglianza di genere, all'UE e ai suoi Stati membri è assegnata ogni anno una serie di punteggi. L'indice sull'uguaglianza di genere utilizza una scala da 1 a 100, in cui 1 corrisponde alla totale disparità e 100 alla totale parità. I punteggi misurano le differenze tra donne e uomini e i livelli di realizzazione in sei domini essenziali: lavoro, denaro, conoscenza, tempo, potere e salute. Rientrano nell'indice altri due domini, che tuttavia non incidono sul punteggio finale. Il dominio delle disuguaglianze intersezionali mostra come le disparità connesse al genere siano correlate a età, disabilità, paese di nascita, istruzione e tipo di famiglia. Il dominio della violenza contro le donne misura e analizza le esperienze di violenza subite dalle donne. Oltre a fornire un'istantanea dei punteggi dell'indice, l'indice sull'uguaglianza di genere 2019 include un focus tematico sulla riconciliazione fra attività lavorativa e vita familiare.

Nell'ultimo Report del *Gender Equality Index*<sup>40</sup> (GEI), pubblicato nel 2020 e che analizza dati al 2018, si rileva che l'UE continua a muoversi verso l'uguaglianza di genere, ma molto lentamente. Il valore dell'Indice per l'UE è passato da 66,2 punti (su 100) nel 2015 a 67,9 nel 2018, registrando una situazione in cui l'UE ha ancora molti margini di miglioramento. Dal 2005, il punteggio dell'UE è aumentato solo di 5.9 punti.

Per quanto riguarda i singoli domini dell'indice, sebbene il dominio del potere abbia il più basso punteggio, i miglioramenti in questo ambito hanno contribuito a quasi tre quarti (74,0%) dei progressi tra il 2015 e il 2018.

La persistente segregazione di genere in diversi campi di studio nell'istruzione terziaria contribuisce a fare della conoscenza il secondo dominio più basso nell'indice.

L'analisi della convergenza mostra differenti tendenze in materia di parità di genere nell'UE. Nel 2005-2018, nonostante gli Stati registrassero differenti punti di partenza, si rileva che in 16 Stati membri (attualmente SI, DE, AT, IT, MT, PT, LV, EE, BG, HR, CY, LT, CZ, PL, SK, RO, HU, EL si collocano al di sotto della media UE e

<sup>38</sup> L'Istituto europeo per l'uguaglianza di genere (EIGE) è un organismo autonomo dell'Unione europea, istituito per contribuire e rafforzare la promozione dell'uguaglianza di genere, compresa l'integrazione della dimensione di genere in tutte le politiche dell'UE e le politiche nazionali che ne derivano, e la lotta contro la discriminazione basata su sesso, nonché per aumentare la consapevolezza dei cittadini dell'UE sull'uguaglianza di genere. L'EIGE raccoglie, analizza, elabora e diffonde dati e informazioni sulle questioni relative all'uguaglianza di genere, rendendoli allo stesso tempo comparabili, affidabili e pertinenti per gli utenti.

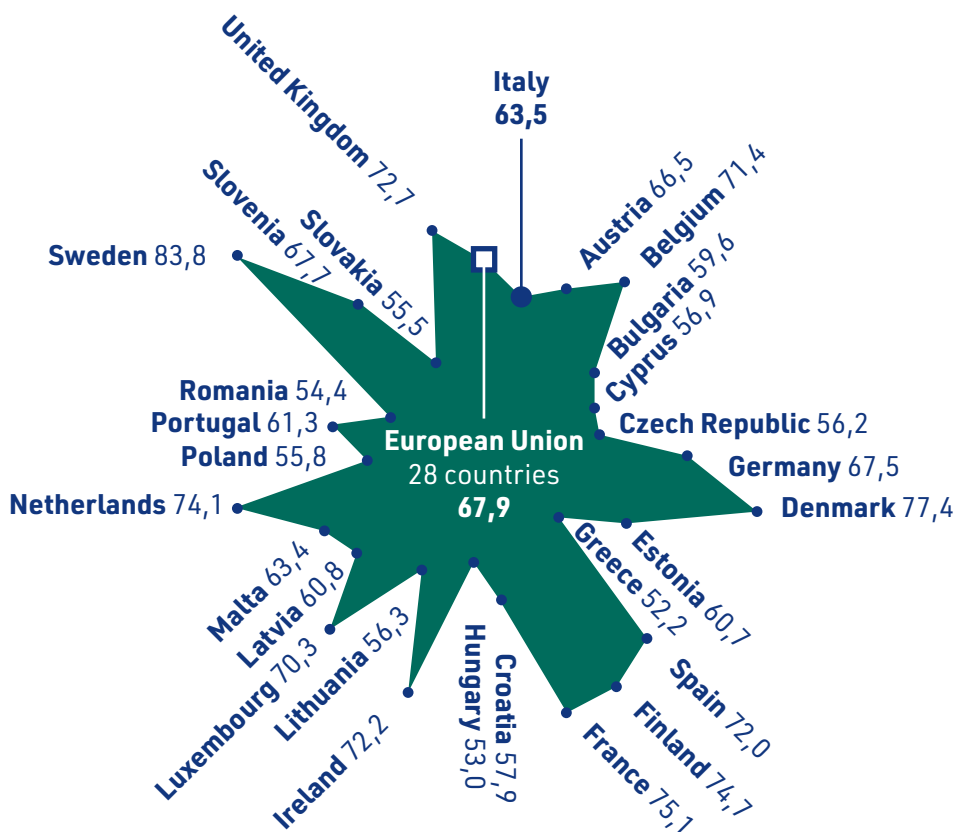
<sup>39</sup> L'indice sull'uguaglianza di genere è un indicatore composito che misura il concetto complesso di uguaglianza di genere e, sulla base del quadro politico dell'UE, aiuta a monitorare i progressi dell'uguaglianza di genere in tutta l'UE (28 paesi) nel tempo. Offre maggiore visibilità alle aree che necessitano di miglioramento e, in definitiva, supporta i responsabili politici nella progettazione di misure di parità di genere più efficaci. L'indice si sviluppa su 8 domini di cui sei principali: lavoro, denaro, conoscenza, tempo, potere e salute e due domini aggiuntivi: violenza contro le donne e disuguaglianza di intersezione. 31 gli indicatori osservati.

<sup>40</sup> Gender Equality Index (2020), *Digitalisation and the future of work*, Luxembourg: Publications Office of the European Union.

LU, BE, ES, IE, UK, NL, FI, FR, DK, SE sopra) l'indice è cresciuto più rapidamente rispetto alla media dell'UE ed è diminuita la distanza dall'uguaglianza di genere. In otto degli Stati membri attualmente segnalati al di sotto della media, (BG, CZ, EL, HR, HU, PL, RO, SK) l'indice è migliorato, ma a un ritmo più lento rispetto alla media dell'UE.

A partire dal 2005, Spagna, Francia e Irlanda hanno iniziato con un rialzo dei punteggi rispetto alla media UE e l'indice è cresciuto ad una velocità maggiore, aumentando la propria distanza dalla media dell'UE. Attualmente, 10 Paesi sono al di sopra della media UE, totalizzando tutti più di 70 punti nella classifica, con Svezia (83,3 punti), Danimarca (77,4 punti) e Francia (75,1 punti) che mantengono il loro primato, come nel 2017. Più di un terzo degli Stati membri hanno segnato meno di 60 punti nel 2018, con Grecia (52,2 punti) e Ungheria (53,0 punti) in particolare esigenza di miglioramento.

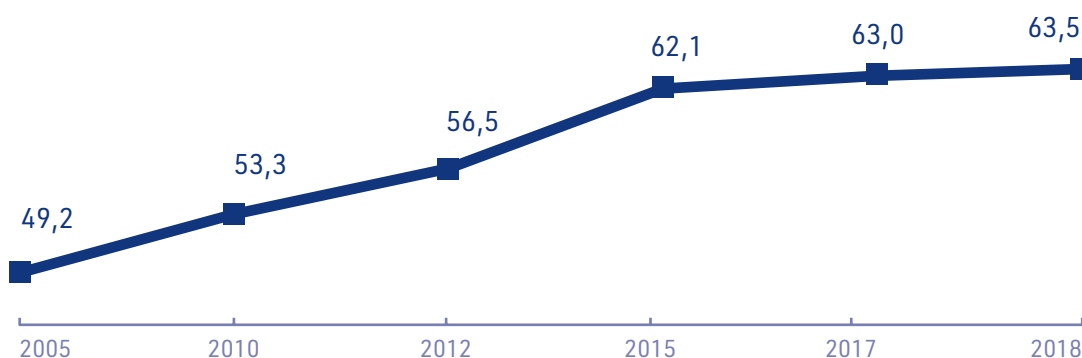
**FIG. 1 | PAESI EU OVERALL | ITALY | 2018**



Fonte: elaborazione Osservatorio 4.Manager su dati EIGE

In Italia, il *Gender Equality Index* è in progressivo miglioramento dalla prima rilevazione del 2005, da quando è aumentato di 14,3 punti, tuttavia, con un punteggio di 63,5 su 100, si mantiene al di sotto del valore medio UE28, che nel 2018 è di 67,9. L'Italia avanza verso l'uguaglianza di genere ad un ritmo più rapido rispetto agli altri Stati membri dell'Ue, guadagnando ben 8 posizioni dal 2010 e collocandosi al 14° posto nell'indice sull'uguaglianza di genere. Tuttavia, rispetto alla precedente rilevazione del 2017, il punteggio ha fatto registrare un aumento solo di 0,5 punti, inferiore alla crescita riscontrata sia nel 2015 (0,9 punti) che nel periodo 2012-2015, quando l'indice era cresciuto di ben 5,6 punti.

FIG. 2 | OVERALL GENDER EQUALITY INDEX | ITALY | 2005-2018



Fonte: elaborazione Osservatorio 4.Manager su dati EIGE

Le performance dei singoli domini hanno registrato trend tendenzialmente stabili, con piccole variazioni in aumento. Nello specifico, i domini che presentano la variazione maggiore sono potere (+1,2) e conoscenza (+0,7), mentre restano sostanzialmente invariati i domini di salute (+0,3), lavoro (+0,2), denaro (+0,2) e tempo.

Complessivamente, rispetto alla situazione dell'UE, i punteggi dell'Italia risultano più bassi in tutti i domini, eccetto quello della salute. Le disuguaglianze di genere sono più pronunciate nei domini del potere (48,8 punti), del tempo (59,3 punti), della conoscenza (61,9 punti) e del lavoro (63,3 punti). In questo ultimo dominio il punteggio dell'Italia è il più basso di tutti gli Stati membri dell'UE, mentre il punteggio più elevato è nel dominio della salute (88,4 punti). Dal 2005 i punteggi dell'Italia che hanno registrato i miglioramenti più netti sono quelli dei domini del potere (+32,7 punti) e della conoscenza (+7,8 punti), mentre restano sfide da risolvere nel dominio del tempo, in cui i progressi del Paese sono in stallo dal 2015 e in ribasso rispetto al 2005 (-0,8 punti). Tra il 2005 e il 2018 il punteggio dell'Italia nell'indice sull'uguaglianza è rimasto inferiore rispetto al punteggio dell'UE, ma è migliorato a un ritmo più sostenuto, il che ha permesso negli anni di ridurre il divario.

Di seguito sono esaminati i singoli domini dell'indicatore.

#### *Dominio del lavoro*<sup>41</sup>

Con un punteggio totale UE-28 di 72,2 punti, il dominio del lavoro mette in luce un progresso complessivo di 2,2 dal 2005 al 2017, di cui 0,7 punti conseguiti nel periodo 2015-2018. La segregazione e la qualità del lavoro rimangono una particolare sfida per l'uguaglianza di genere per l'UE e tutti gli Stati membri, con un rispettivo punteggio di sottodominio di soli 64,0 punti nel 2018, conseguito con tassi di occupazione in lento aumento. Nel 2017, il tasso di occupazione FTE nell'UE era 41% per le donne e 57% per gli uomini, in aumento di circa 1 punto percentuale (p.p.) per entrambi i sessi dal 2015 e con più acuto divario di genere osservato tra le coppie con bambini.

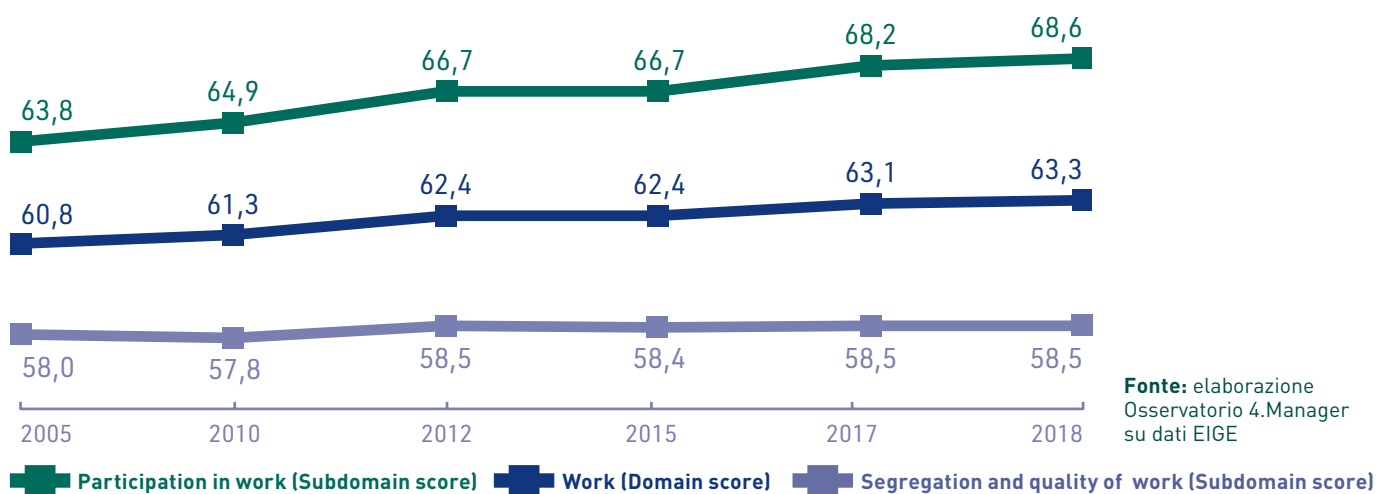
<sup>41</sup> Il dominio del lavoro misura l'estensione a cui donne e uomini possono beneficiare della parità di accesso all'occupazione e buone condizioni di lavoro. Il sottodominio della partecipazione combina due indicatori: il tasso di tempo pieno occupazione equivalente (ETP) e la durata della vita lavorativa. Il tasso di occupazione FTE tiene conto della maggiore incidenza del lavoro part-time tra donne ed è ottenuto confrontando il numero medio di ore lavorate di ciascun lavoratore il numero medio di ore lavorate da un lavoratore a tempo pieno (EIGE, 2014b). Segregazione di genere e la qualità del lavoro sono inclusi nel secondo sottodominio. È misurata la segregazione settoriale attraverso la partecipazione delle donne e degli uomini all'istruzione, alla salute e al lavoro dei settori sociali. La qualità del lavoro è misurata dalla flessibilità dell'orario di lavoro e dalle prospettive di lavoro flessibile che cattura la capacità di entrambi i sessi di prendersi del tempo libero per motivi personali o questioni familiari. L'indice delle prospettive di lavoro (un indice di qualità del lavoro Eurofound) cattura la continuità di occupazione definita dal tipo di contratto di lavoro, sicurezza del lavoro, avanzamento di carriera prospettive e sviluppo del posto di lavoro in termini di numero di dipendenti. È misurato su una scala da 0 a 100 punti, dove 100 indica le migliori prospettive di lavoro.

Essere un genitore continua a ostacolare le donne nel mercato del lavoro, riflettendo lo sproporzionato peso dei doveri di cura sulle madri. Questo porta alla dipendenza predominante delle donne sul lavoro part-time, anche a costo della scelta di lavori con una progressione di carriera più scarsa.

Nel 2018 il 31% delle donne e l'8% dei gli uomini di età compresa tra 20 e 64 anni lavoravano a tempo parziale nell'UE.

Il punteggio dell'Italia nel dominio del lavoro è di 63,3 punti, ossia 2,5 punti in più rispetto al 2005 (+ 0,2 punti dal 2017). Sebbene il divario di genere sia diminuito nel sottodominio della partecipazione, l'Italia è ultima nell'UE in questo dominio. Il tasso di occupazione (delle persone di età compresa tra 20 e 64 anni) è pari al 53% per le donne rispetto al 73% per gli uomini. Con un tasso di occupazione complessivo del 63%, l'Italia non ha raggiunto l'obiettivo nazionale del 67-69% previsto dalla strategia UE 2020 per l'occupazione. Tra il 2005 e il 2017 il tasso di occupazione equivalente a tempo pieno (ETP) è rimasto pressoché invariato per le donne (circa il 31%), mentre è diminuito per gli uomini (dal 56% al 51%), con una conseguente riduzione del divario di genere [da 26 punti percentuali (p.p.) a 20 p.p.]. Tra le donne e gli uomini in coppia con figli il divario è molto più ampio che nelle coppie senza figli (37 p.p. e 8 p.p.). Il divario di genere si riduce in modo indirettamente proporzionale ai livelli di istruzione. È infatti di quasi tre volte inferiore tra le donne e gli uomini con un livello elevato di istruzione (8 p.p.) rispetto alle persone con un basso livello di istruzione (24 p.p.). Circa il 33% delle donne lavora a tempo parziale, rispetto al 9% degli uomini. In media le donne lavorano 33 ore a settimana e gli uomini 40. Le disparità nella concentrazione delle donne e degli uomini nei diversi settori del mercato del lavoro continuano a rappresentare un problema. Circa il 26% delle donne è impiegato nei settori dell'istruzione, della salute e dell'assistenza sociale, rispetto al 7% degli uomini. Le donne (6%) sono meno presenti rispetto agli uomini (31%) nelle professioni scientifiche, tecnologiche, ingegneristiche e matematiche (STEM).

FIG. 3 | WORK | ITALY | 2005-2018

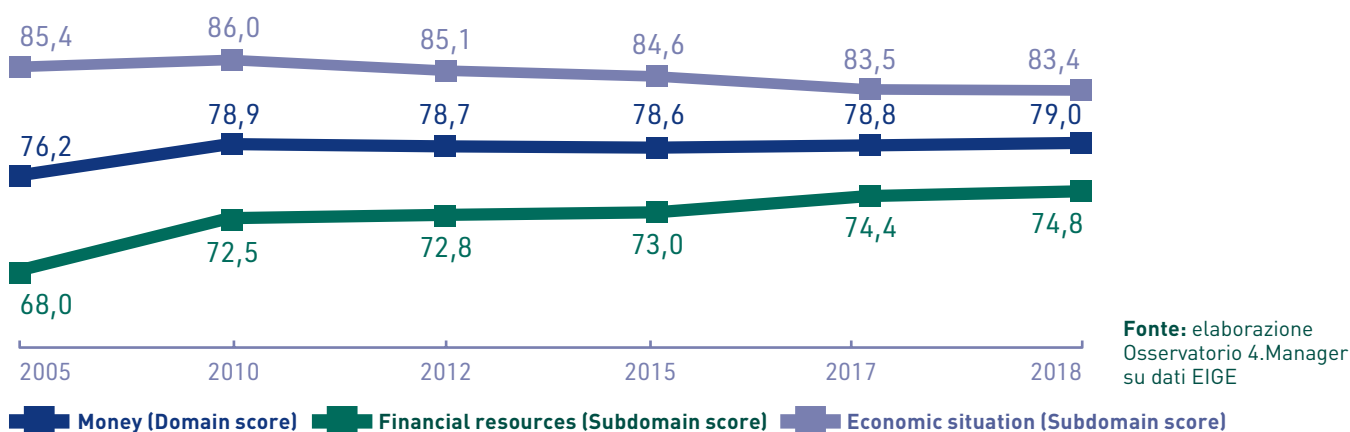


## Dominio del denaro<sup>42</sup>

Il punteggio dell'UE-28 per il dominio del denaro ha mostrato un miglioramento continuo dal 2005, compreso un aumento di ben 1,0 punto dal 2015. Ciò ha permesso di raggiungere 80,6 punti nel 2018: il secondo dominio più alto classificato in l'indice sull'uguaglianza di genere. Tendenzialmente, la maggior parte degli stati membri dell'UE ha migliorato le prestazioni complessive in termini di risorse finanziarie ed economiche, anche se il sottodominio della situazione economica risulta leggermente inferiore rispetto al 2017 (87,5 punti al 2018 contro 87,7 del 2017). Tuttavia, il divario retributivo risulta ancora persistente: in particolare, nel 2018 il divario di genere nell'UE-28 si attesta al 16%, con una percentuale significativamente più alta per le donne in pensione (37%). Inoltre, per quanto riguarda la retribuzione mensile, il divario retributivo di genere risulta peggiorato dal 2010 ad oggi in Italia, Polonia e Lettonia; mentre i progressi maggiori per la sua eliminazione sono stati compiuti da Cipro, UK e Grecia. A ciò si aggiunge che un numero inferiore di donne, rispetto agli uomini, riceve una retribuzione supplementare rispetto allo stipendio principale (es. bonus, premi, ecc.).

Il punteggio del dominio del denaro in Italia è di 79 punti, 2,8 punti in più rispetto al 2005 (+0,2 punti dal 2017), grazie a miglioramenti nella situazione finanziaria di donne e uomini, ma anche ad una maggiore povertà e disuguaglianza nella distribuzione del reddito. Sebbene la retribuzione media mensile sia aumentata sia per le donne che per gli uomini di circa il 19% dal 2006 al 2014, il divario di genere persiste: le donne guadagnano infatti il 18% in meno rispetto agli uomini. Nelle coppie con figli le donne guadagnano il 30% in meno degli uomini (e nelle coppie senza figli il 26% in meno). Il divario di genere è inoltre superiore tra le donne e gli uomini con un livello di istruzione elevato (35%) rispetto alle donne e agli uomini con un livello di istruzione basso o medio (25% e 26%). Dal 2005 al 2017 il rischio di povertà è rimasto pressoché invariato per le donne (20%), mentre è aumentato per gli uomini, passando dal 16% al 18%. La popolazione a rischio di povertà è composta principalmente da famiglie monoparentali (36%), persone nate al di fuori dell'Italia (35%) e donne single (28%). Le disparità nella distribuzione del reddito tra donne e uomini sono aumentate tra il 2005 e il 2017. Le donne guadagnano all'ora in media 95 centesimi di euro per ogni euro guadagnato dagli uomini, ossia un divario retributivo di genere del 5% (tra i più bassi dell'UE). Il divario pensionistico di genere è del 32%.

FIG. 4 | MONEY | ITALY | 2005-2018



<sup>42</sup> Il dominio misura le disuguaglianze di genere nell'accesso alle risorse finanziarie e della situazione economica delle donne e degli uomini. Il sottodominio risorse finanziarie include mensili per donne e uomini guadagni e reddito misurati attraverso due indicatori: i guadagni mensili medi da lavoro e il reddito netto equivalente medio. Quest'ultimo indicatore include pensioni, investimenti, benefici e qualsiasi altra fonte oltre ai guadagni da lavoro retribuito. Entrambi gli indicatori sono espressi nello standard di potere d'acquisto (PPS), che è una valuta artificiale che tiene conto delle differenze nei livelli di prezzo tra gli Stati membri. Il sottodominio risorse economiche cattura il rischio di povertà delle donne e degli uomini e la distribuzione del reddito tra donne e uomini. Tra gli indicatori è inclusa la percentuale di popolazione in cui non è presente rischio di povertà (coloro con un reddito superiore o uguale al 60% del reddito mediano nazionale) e il rapporto tra il quintile inferiore e quello superiore in base al sesso. Quest'ultimo indicatore viene utilizzato per misurare il livello di disparità di reddito tra le donne e tra gli uomini.



## *Dominio della conoscenza*<sup>43</sup>

Il punteggio UE-28 (63,6 punti) è rimasto praticamente invariato tra il 2017 e il 2018 ed è migliorato solo di 2,8 punti nel complesso nei 13 anni compresi tra il 2005 e il 2018. Crescente istruzione tra le donne e gli uomini guidano un cambiamento lento ma positivo nel dominio, mentre i progressi più significativi sono frenati da una forte segregazione di genere e un basso impegno nell'apprendimento permanente.

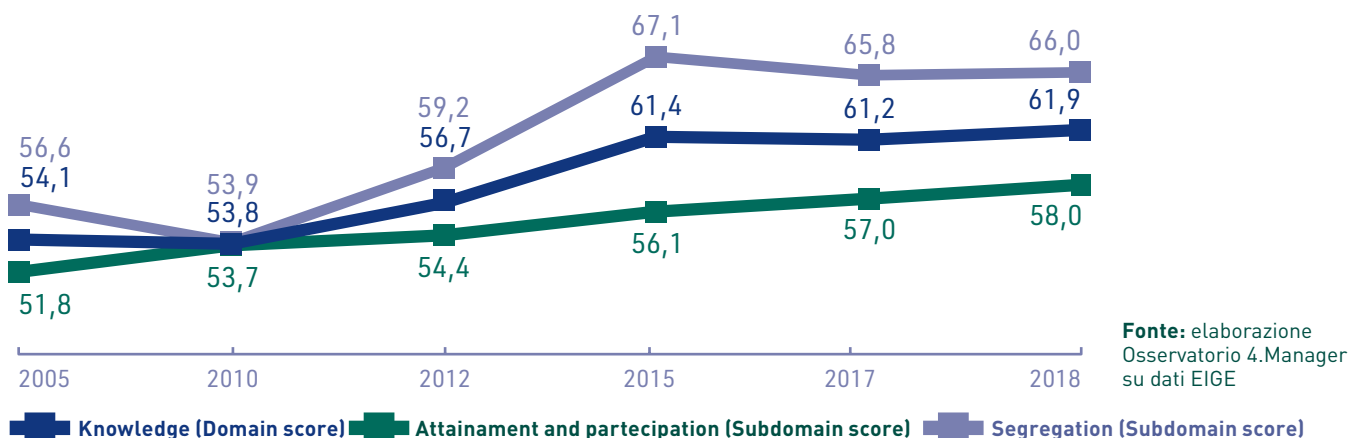
Nell'UE più donne e uomini si diplomano dalle università rispetto al passato e il divario di genere continua ad aumentare a scapito degli uomini. Sia le donne che gli uomini limitano i loro campi di studio: nel 2017, ben il 43% delle donne all'università studiava nel campo dell'istruzione, salute e benessere, scienze umane e arti, contro soltanto il 21% degli studenti uomini. Per quando riguarda il 2018, le donne rappresentano circa il 28% dei laureati in ingegneria, produzione e costruzione e solo circa il 20% dei laureati in ICT. Tuttavia, una quasi parità di genere è stata registrata tra i laureati in scienze naturali, matematica e statistica (54% donne e 46% uomini).

La partecipazione degli adulti all'istruzione e alla formazione è bassa nell'UE e dalla prima rilevazione del 2005 è aumentato di poco. L'apprendimento degli adulti diminuisce drasticamente con l'età: nel 2018, soltanto il 15% delle donne e il 13% degli uomini di età compresa tra i 25 e 49 anni ha partecipato a percorsi di formazione. Inoltre, avvicinandosi all'età pensionistica, le percentuali indicate scendono al 9% per le donne e al 6% per gli uomini.

Il punteggio dell'Italia per il dominio della conoscenza è di 61,9 punti, 7,8 punti in più rispetto al 2005 (+0,7 punti dal 2017). Attualmente si colloca al dodicesimo posto nell'UE nel dominio della conoscenza, presentando miglioramenti sia per quanto riguarda il livello di istruzione conseguito sia la partecipazione sia la segregazione di genere. Dal 2005 al 2017 il conseguimento dell'istruzione superiore in Italia ha subito un incremento, passando dal 9% sia per le donne che per gli uomini, al 15% per le donne e al 13% per gli uomini. Il divario di genere nel livello di istruzione conseguito è più ampio tra le donne e gli uomini in coppia con figli (7 p.p.) e tra le donne e gli uomini dai 25 ai 49 anni di età (9 p.p.), con un maggior numero di donne laureate in entrambi i gruppi. L'Italia ha conseguito l'obiettivo nazionale previsto dalla strategia UE 2020 riguardante il raggiungimento di un titolo di istruzione terziaria per il 26-27% delle persone di età compresa tra i 30 e i 34 anni. Il tasso attuale è del 28% (34% per le donne e solo il 22% per gli uomini). Tra il 2005 e il 2017 la partecipazione ad attività di formazione permanente ha registrato un aumento, benché minimo, sia per le donne che per gli uomini (dall'11% al 13% per entrambi i gruppi) ed il relativo tasso è il settimo più basso dell'UE. Le differenze nella concentrazione di donne e uomini nei diversi campi di studio nell'istruzione superiore continua a rappresentare una sfida in Italia, dove ben il 44% delle studentesse sceglie percorsi nei settori dell'istruzione, della sanità e dell'assistenza sociale, oppure discipline umanistiche e artistiche rispetto al 27% degli studenti.

<sup>43</sup> Il dominio della conoscenza misura il genere disuguaglianze nell'istruzione realizzazione, partecipazione nell'istruzione e formazione in tutto il corso di una vita e la segregazione di genere. Il sottodominio del livello di istruzione è misurato da due indicatori: la percentuale di laureati universitari donne e uomini; e la partecipazione delle donne e uomini nell'istruzione e nella formazione formale e non formale nel corso della vita. Il secondo il sottodominio prende di mira la segregazione di genere nell'istruzione terziaria osservando la percentuale di donne e uomini studenti nei settori dell'istruzione, della salute e del benessere, delle discipline umanistiche e delle arti.

FIG. 5 | KNOWLEDGE | ITALY | 2005-2018



### *Dominio del tempo*<sup>44</sup>

Il dominio del tempo è il terzo punteggio più basso dei sei domini che compongono l'indice sull'uguaglianza di genere ed è caratterizzato da disparità di genere ancora persistenti ed in crescita: occorre segnalare che il punteggio UE-28 2018 resta di 65,7, in quanto per l'EIGE non è stato possibile aggiornarlo a causa della mancanza di dati. Tuttavia, anche considerando il valore indicato, è possibile osservare che non solo è di 1 p.p. inferiore a quello del 2005, ma si riduce anche rispetto al valore che era stato raggiunto fino al 2012, che corrisponde agli anni in cui l'indicatore era in crescita.

Considerando i dati del 2017, le donne risultano impegnate in modo sproporzionato nel lavoro di cura non retribuito: quasi il 38% si prende cura di figli, nipoti, anziani e/o persone con disabilità ogni giorno per 1 ora o più rispetto al 25% degli uomini. Inoltre, cosa più sorprendente, solo il 34% degli uomini aiuta in cucina e nei lavori domestici ogni giorno per 1 ora o più rispetto al 79% delle donne, con la situazione che cambia poco, in più di un decennio. Disuguaglianze di genere nel lavoro domestico non retribuito sono più alti tra le donne e gli uomini che vivono in coppia e hanno figli. Le donne di età compresa tra 25 e 49 sono quelle più propensi a fare ogni giorno lavori di assistenza non retribuiti.

Tale situazione non è migliorata a seguito della pandemia da COVID-19 in Europa, che ha comportato la chiusura delle scuole e delle strutture per la prima infanzia e la mancanza di disponibilità di sistemi di sostegno sociale (babysitter, nonni, ecc.), aumentando la pressione sulle famiglie, in particolare sulle donne e sulle madri. I dati preliminari mostrano che l'utilizzo del telelavoro in risposta alla pandemia ha colpito le donne e gli uomini in modo diverso, se si considera che tra i 18-34 anni, più donne che uomini hanno iniziato a utilizzare questa modalità di lavoro durante la pandemia (50% e 37%, rispettivamente), dato che potrebbe riflettere l'assunzione da

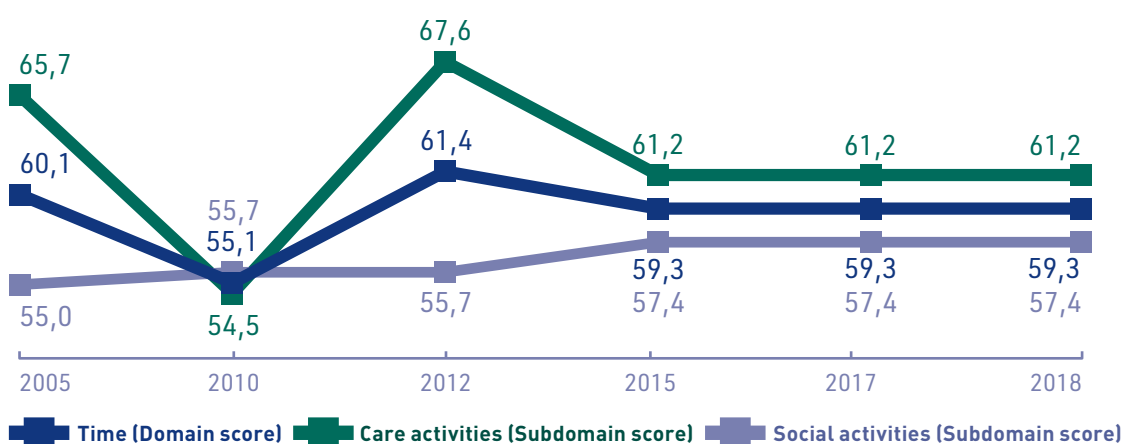
<sup>44</sup> Il dominio del tempo nelle disuguaglianze di genere è misurato dal tempo impegnato per la cura e lavoro domestico e attività sociali. Il primo sottodominio di le attività di cura misurano il genere lacune nelle donne e negli uomini coinvolgimento nella cura e/o educazione dei propri figli, nipoti, anziani e disabili persone. Misura anche il loro coinvolgimento nella cucina e nei lavori domestici. Il secondo sottodominio esplora quante donne e uomini si impegnano in attività sociali. In concreto, misura i divari di genere nella partecipazione delle donne e degli uomini allo sport, alla cultura o al tempo libero attività al di fuori della loro casa, in combinazione con il loro impegno in attività di volontariato e di beneficenza. Non sono stati pubblicati nuovi dati in questo dominio dall'ultima edizione dell'Indice e la prossima ondata di dati dell'indagine (European Working Conditions Survey (EWCS) ed European Quality of Life Survey (EQLS)) non sarà pubblicato prima del 2021, ponendo regolarmente delle sfide e un migliore monitoraggio dei progressi in questo settore. Data la mancanza di nuovi dati, questo capitolo principalmente fornisce un breve riepilogo dei risultati precedenti e presenta alcune informazioni aggiuntive su sviluppi politici e vulnerabilità di gruppi specifici.

parte delle donne di una quota sproporzionata di assistenza all'infanzia e all'istruzione, pur mantenendo il loro lavoro retribuito.

Inoltre, la crisi COVID-19 ha aggravato anche la situazione delle donne impegnate in attività di assistenza, in quanto ha visto migliaia di operatori sanitari (per lo più donne) tornare nei loro paesi d'origine prima della chiusura delle frontiere, evidenziando la dipendenza dall'UE dal lavoro di detti operatori, di solito donne provenienti dai paesi dell'Europa orientale e prive di un lavoro adeguato. Tali responsabilità di assistenza conducono, nell'UE, circa 7,7 milioni di donne fuori dal mercato del lavoro, contro appena 450.000 uomini. Inoltre, il numero di donne che lavorano a tempo parziale per dedicarsi ad attività di cura e assistenza è di gran lunga superiore a quello degli uomini (8,9 milioni contro 560.000).

Il punteggio dell'Italia nel dominio del tempo è lo stesso dell'ultima edizione dell'indice, non essendovi nuovi dati disponibili al riguardo. Il prossimo aggiornamento dei dati per questo dominio è previsto per il 2021. Nel dominio del tempo, il punteggio dell'Italia è di 59,3 punti, inferiore al punteggio dell'UE, pari a 65,7 punti, con un aumento dal 2005 del divario di genere nella distribuzione del tempo dedicato a cucina e lavori domestici. È quattro volte più probabile che siano le donne (81%) a dedicarsi alla cucina e ai lavori domestici per almeno un'ora al giorno tutti i giorni rispetto agli uomini (20%). Inoltre, sono più le donne (34%) che gli uomini (24%) a farsi carico delle responsabilità quotidiane di assistenza per almeno un'ora. Nelle coppie con figli, l'81% delle donne e il 66% degli uomini trascorre del tempo nelle attività quotidiane di assistenza. Il tasso di partecipazione alle attività sociali è aumentato dal 2005 sia per le donne che per gli uomini. Le donne sono meno propense degli uomini a partecipare ad attività sportive, culturali e ricreative fuori casa (24% rispetto al 28% degli uomini), ma più propense a impegnarsi in attività di volontariato o di beneficenza (13% rispetto all'11% degli uomini).

FIG. 6 | TIME | ITALY | 2005-2018



Fonte: elaborazione Osservatorio 4.Manager su dati EIGE

## *Dominio del potere*<sup>45</sup>

Nonostante resti il più basso tra tutti i domini, il dominio del potere ha visto il più grande avanzamento nell'uguaglianza di genere: un aumento di 14,6 punti dal 2005. Tra il 2015 e il 2018, il punteggio dell'UE per questo settore è aumentato da 48,5 a 53,5 punti (+ 5 punti). Il miglioramento nel dominio del potere è guidato dal maggior numero di donne presenti nei parlamenti nazionali e nei consigli di amministrazione delle più grandi società quotate in borsa.

I maggiori miglioramenti nel dominio del potere nel 2018 si presentano in Spagna (7,4 punti) e nei Paesi Bassi (7,2 punti); tuttavia, mentre la Spagna ha mostrato un miglioramento della parità di genere in tutti i sottodomini, i Paesi Bassi hanno perso terreno nel sottodominio del potere sociale (- 3,5 punti). Tale sottodominio (ricerca, media e il processo decisionale sportivo) è tra quelli che registrano i progressi più lenti dal 2015 per tutti gli Stati membri, anno in cui i dati sono stati raccolti per la prima volta. Romania e Slovenia sono, invece, gli Stati che hanno subito una regressione nel dominio del potere tra il 2017 e il 2018, rispettivamente di 2,6 punti e 1,3 punti ciascuno.

Sul piano comunitario è importante segnalare che, anche nel 2019, sono stati compiuti passi significativi per la parità di genere. Ursula von der Leyen è stata nominata prima presidente donna alla Commissione Europea, cui è seguita la nomina di Christine Lagarde a Presidente della Banca Centrale Europea, rompendo uno schema di lunga assenza di donne nelle posizioni di vertice del sistema UE. Nello stesso anno, all'interno del Parlamento UE la presenza femminile ha superato il 40% (304 deputati su 747 sono donne). Tutto ciò ha condotto la Commissione Europea a inserire, quale una delle cinque aree prioritarie della strategia UE per la parità di genere 2020-2025, proprio la questione dell'equilibrio di genere nei ruoli decisionali e politici, sottolineando così l'importanza di avere donne in posizioni di leadership in politica e in economia.

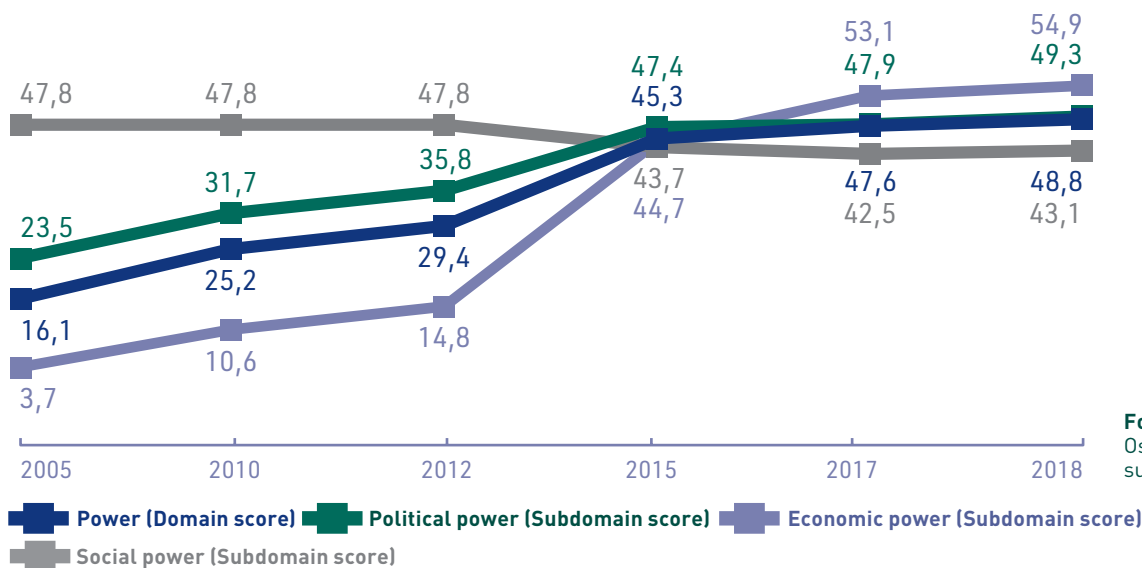
Nonostante questi progressi, la mancanza di presenza delle donne negli organi decisionali istituiti in tutto il mondo per affrontare COVID-19 è sconcertante: nonostante il 70% degli operatori sanitari e l'80% dei professionisti sanitari in UE sia donna, questa maggioranza non si traduce in partecipazione a posizioni di leadership nel settore sanitario, con solo il 30% dei ministri della sanità UE donna.

Per quanto riguarda l'Italia, il suo punteggio nel dominio del potere è di 48,8 punti, 32,7 punti in più rispetto al 2005 (+ 1,2 punti dal 2017). Pur essendo il punteggio più basso per l'Italia tra tutti i domini, è quello che ha registrato i più netti miglioramenti con il passare del tempo. I progressi compiuti dall'Italia in questo dominio sono i secondi per portata in tutta l'UE. Il sottodominio del potere economico sta progredendo a un ritmo più rapido rispetto all'UE e rappresenta il secondo miglioramento per rapidità in tutti gli Stati membri. La percentuale di donne nel consiglio direttivo della banca centrale è salita dallo 0% del 2005 al 22% del 2018. L'Italia ha introdotto una quota legislativa del 33% di donne nei consigli di amministrazione delle società.

<sup>45</sup> Il dominio delle misure di potere parità di genere misura il peso nel processo decisionale nell'ambito degli ambiti politico, economico e sociale. Il sottodominio di potere politico esamina la rappresentanza delle donne e degli uomini nei parlamenti nazionali, governo e regionale/assemblee locali. Il sottodominio di processo decisionale economico è misurato dalla proporzione di donne e uomini nei consigli di amministrazione delle più grandi società registrate e quotate in borsa e banche centrali nazionali. Il sottodominio del potere sociale include i dati sul processo decisionale nelle organizzazioni di finanziamento della ricerca, i media e sport.

La quota di donne nei consigli di amministrazione delle principali società quotate in borsa è aumentata di 33 p.p. (dal 3% al 36%) tra il 2005 e il 2018. Nel 2017 l'Italia ha inoltre introdotto quote legislative nelle liste di candidati e la rappresentanza parlamentare delle donne è migliorata in seguito alla loro applicazione. Tra il 2005 e il 2018 la percentuale di donne in Parlamento è passata dall'11% al 34% e la percentuale di donne tra i ministri dal 9% al 22%. Le donne rappresentano il 70% dei membri dei consigli di amministrazione degli organismi di finanziamento della ricerca, il 25% dei membri del consiglio di amministrazione degli organismi pubblici di radio-diffusione e solo il 12% dei membri dei più alti organi decisionali delle organizzazioni sportive olimpiche nazionali.

FIG. 7 | POWER ITALY | 2005-2018



### Dominio della salute<sup>46</sup>

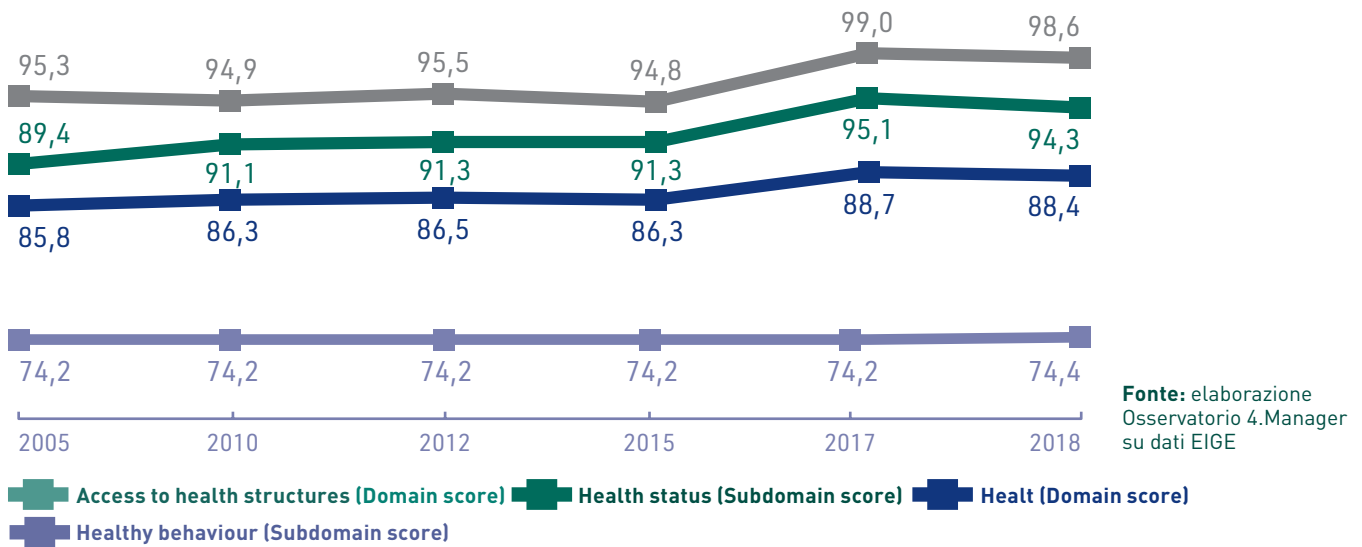
Il punteggio del dominio sanitario dell'UE-28 di 88,0 punti nel 2018 è rimasto sostanzialmente invariato rispetto al 2017 (- 0,1 punti) e ha registrato anche scarsi progressi dal 2005 (+ 2,1 punti). Per questo dominio i punteggi si sono costantemente classificati tra i più alti di tutti i sei domini principali misurati dall'indice sull'uguaglianza di genere. A partire dal 2005, i progressi più significativi sono stati compiuti da Croazia, Italia e Bulgaria.

Tuttavia, l'Indice sull'uguaglianza di genere mostra come non tutti gli uomini e le donne in UE godano di un'assistenza sanitaria adeguata. Tra questi, le persone con disabilità sono chiaramente tra i gruppi più svantaggiati: il 7% delle donne e il 6% degli uomini con disabilità riferiscono di un bisogno insoddisfatto di cure mediche (rispetto al 4% delle donne e il 3% degli uomini sul totale della popolazione).

Il punteggio dell'Italia nel dominio della salute è di 88,4 punti, 2,6 punti in più rispetto al 2005 (anche se leggermente inferiore al 2017, - 0,3 punti), confermandosi al 12° posto nell'UE nel dominio della salute. Il sottodominio dei comportamenti

<sup>46</sup> Il dominio delle misure sanitarie osserva tre aspetti relativi alla salute con riferimento all'uguaglianza di genere: stato di salute, comportamento salutistico e accesso a servizi sanitari.

FIG. 8 | HEALTH ITALY | 2005-2018



collegati alla salute presenta un lieve miglioramento (+ 0,2 punti), mentre si osserva una lieve decrescita nel sottodominio dello stato di salute (94,3 punti rispetto ai 95,1 del 2017) e dell’accesso alle strutture sanitarie (98,6 punti rispetto ai 99,0 del 2017). La percezione positiva dei singoli riguardo al loro stato di salute è aumentata significativamente, passando tra il 2005 e il 2017 dal 54% al 74% nelle donne e dal 62% all’80% negli uomini.

La soddisfazione per la salute aumenta di pari passo con i livelli di istruzione e diminuisce in proporzione all’aumentare dell’età. Il divario di genere è più significativo tra donne e uomini single (22 p.p.) e donne e uomini con bassi livelli di istruzione (11 p.p.) e sono più gli uomini che le donne a ritenere di godere di buona salute. Tra il 2005 e il 2016 l’aspettativa di vita è aumentata sia per le donne che per gli uomini. Le donne vivono in media cinque anni in più degli uomini (rispettivamente 86 e 81 anni). Le esigenze non soddisfatte in termini di esami medici sono diminuite, arrivando nel 2017 al 2% sia per le donne che per gli uomini dai rispettivi 8% e 6% registrati nel 2005. Anche il numero di cure odontoiatriche non soddisfatte è calato. Dichiarano infatti bisogni odontoiatrici insoddisfatti il 3% delle donne e il 2% degli uomini (rispetto all’11% e al 10% nel 2005). Le esigenze non soddisfatte per le cure odontoiatriche sono più elevate per le persone con disabilità (15% delle donne e 12% degli uomini) rispetto al resto della popolazione (6% delle donne e 7% degli uomini).

## *Equilibrio tra lavoro e vita privata (Work-Life Balance)*

Il lavoro di analisi fatto da EIGE per il 2019 ha analizzato la situazione che caratterizza l'UE e i singoli Stati membri in relazione all'equilibrio tra lavoro e vita privata. Di seguito si riportano i principali risultati emersi e il quadro ricostruito per l'Italia.

Per quanto riguarda specificatamente la situazione in Italia, il congedo parentale aiuta i genitori a trovare un equilibrio tra responsabilità familiari e vita professionale. Tuttavia, spesso non è previsto per tutti i potenziali genitori, poiché l'ammissibilità può dipendere da criteri quali l'esercizio di una professione retribuita oppure di un'attività subordinata o autonoma, il settore di occupazione e l'anzianità, oppure potrebbe non essere accessibile per le coppie formate da partner dello stesso sesso o per i migranti.

I cambiamenti nel mercato del lavoro, quali la diffusione di forme atipiche di occupazione (ad esempio, contratti temporanei, il lavoro a chiamata, il lavoro autonomo fittizio, attività retribuite con buoni lavoro) hanno aumentato le preoccupazioni relative all'accesso dei genitori al congedo parentale, in particolare laddove si basi su definizioni di forme tradizionali di lavoro standard. Nel 2016 il 46% delle donne e il 27% degli uomini dai 20 ai 49 anni di età (potenziali genitori) non erano ammissibili al congedo parentale. Per l'86% delle donne e per il 51% degli uomini la ragione principale dell'inammissibilità era la disoccupazione o l'inattività. In Italia sono previste alcune condizioni di ammissibilità per gli uomini che esercitano un'attività autonoma, a seconda del settore professionale. Avere un'occupazione nei settori esclusi è stata la ragione dell'inammissibilità per il 42% degli uomini.

Con l'aumento del numero di famiglie a doppio reddito e di famiglie monoparentali, emergono nuove esigenze in termini di servizi all'infanzia. Affinché i genitori possano restare o entrare nel mercato del lavoro e per ridurre il divario di genere nell'occupazione occorrono servizi all'infanzia di alta qualità, disponibili, accessibili e finanziariamente sostenibili.

In Italia, il 58% di tutte le persone che si occupano dell'assistenza informale dei bambini è rappresentato da donne. Complessivamente, il 61% delle donne e il 53% degli uomini si occupano della cura o dell'istruzione di figli o nipoti più volte alla settimana.

Rispetto alla media dell'UE (56% delle donne e 50% degli uomini), in Italia il numero di donne e di uomini impegnati nella cura o nell'istruzione dei propri figli (o nipoti) è più elevato. Il divario di genere è superiore tra le donne e gli uomini senza lavoro (57% e 35%).

L'Italia è vicina al raggiungimento degli obiettivi di Barcellona relativi all'erogazione di servizi all'infanzia per almeno il 33% dei bambini di età inferiore ai tre anni e per il 90% dei bambini di età compresa fra i tre anni e l'età dell'obbligo scolastico. Dei bambini al di sotto dei tre anni circa il 29% è inserito in servizi all'infanzia formali e il 17% per almeno 30 ore alla settimana. Nella fascia dai tre anni sino all'età minima della scuola dell'obbligo sono iscritti a strutture di assistenza formale l'89% dei bambini (il 68% dei bambini vi trascorre almeno 30 ore alla settimana). Circa il 13% delle famiglie in Italia dichiara di avere esigenze insoddisfatte in termini di servizi formali all'infanzia. La percentuale è superiore per le madri singole (20%) rispetto alle coppie con figli (13%).

Con riferimento all'assistenza informale per anziani e persone con disabilità e servizi di assistenza a lungo termine prestati nell'ambito familiare, la disponibilità,

accessibilità e sostenibilità finanziaria di servizi e infrastrutture di assistenza rappresenta una condizione indispensabile per permettere alle persone che hanno responsabilità di assistenza di conservare un corretto equilibrio tra le mansioni di assistenza e la loro vita lavorativa. È un aspetto rilevante in particolare per le donne, che spesso sono più impegnate degli uomini nell'assistenza formale e informale di persone anziane e/o con disabilità. Alla luce delle tendenze demografiche emergenti, come ad esempio l'invecchiamento delle società, la diminuzione del tasso di natalità e, di conseguenza, il declino della popolazione in età lavorativa, la necessità di servizi formali e informali di assistenza a lungo termine diventa sempre più importante. La maggior parte delle persone che forniscono assistenza informale ad anziani e/o a persone con disabilità in Italia è rappresentata da donne (66%).

La percentuale di donne e uomini impegnati nell'assistenza informale ad anziani e/o a persone con disabilità ogni giorno o più giorni alla settimana è rispettivamente del 14% e dell'8%. La percentuale di donne coinvolte nell'assistenza informale è di 1 p.p. in meno rispetto alla media dell'UE, mentre quella degli uomini di 2 p.p. inferiore. Circa il 22% delle donne e l'11% degli uomini di età compresa tra i 50 e i 64 anni si occupano di persone anziane e/o con disabilità, rispetto al 10% delle donne e al 6% degli uomini nella fascia di età tra i 20 e i 49 anni. Circa il 29% delle donne che prestano assistenza ad anziani e/o a persone con disabilità hanno un'occupazione, rispetto al 64% degli uomini che associano assistenza ai familiari e responsabilità professionali. Nell'UE vi sono inoltre meno donne rispetto a uomini che prestano assistenza informale. Tuttavia, il divario di genere è superiore in Italia che nell'UE (35 p.p. rispetto ai 14 p.p. dell'UE). Nella fascia di età dai 50 ai 64 anni lavora il 36% delle donne che prestano assistenza informale, rispetto al 78% degli uomini. In Italia circa il 35% delle donne e degli uomini dichiara di avere esigenze non soddisfatte per i servizi professionali di assistenza a domicilio.

L'accesso a infrastrutture pubbliche di qualità e a prezzi accessibili, tra cui strutture di assistenza, istituti scolastici, servizi sanitari e trasporti, incide sulla possibilità di donne e uomini di conciliare il lavoro con altre attività. Le disuguaglianze nella suddivisione dei compiti di assistenza e delle mansioni domestiche tra donne e uomini influenzano le rispettive esigenze e modalità di utilizzo di determinati tipi di trasporto e di infrastrutture. Il tempo impiegato dai pendolari è una buona indicazione del contributo positivo o negativo apportato a donne e uomini dalle infrastrutture pubbliche esistenti nell'organizzare le loro attività quotidiane. In Italia le donne e gli uomini impiegano quasi la stessa quantità di tempo per recarsi al lavoro e rientrare a casa (circa 27-28 minuti al giorno). Nelle coppie senza figli le donne tendono a trascorrere più tempo sui trasporti



rispetto agli uomini (rispettivamente 32 minuti e 28 minuti), mentre nelle coppie con figli sono gli uomini a trascorrere più tempo sui trasporti rispetto alle donne (rispettivamente 29 minuti e 25 minuti). Le donne che lavorano a tempo parziale trascorrono meno tempo sui trasporti rispetto agli uomini, ma quelle con un lavoro a tempo pieno ne trascorrono più degli uomini. Le donne che lavorano a tempo parziale impiegano 25 minuti per il tragitto di andata e ritorno da casa al lavoro, mentre gli uomini 27 minuti, rispetto ai 30 minuti per le donne e 29 minuti per gli uomini dei lavoratori a tempo pieno. In generale, gli uomini tendono a effettuare tragitti diretti da casa al lavoro e viceversa, mentre le donne compiono più viaggi per poter svolgere altre attività, come portare e andare a prendere i figli a scuola o andare a fare la spesa.

Per quanto riguarda il tema delle competenze, con i costanti progressi tecnologici, i lavoratori necessitano di un aggiornamento costante per tenersi al passo nel corso di tutta la loro carriera. La formazione permanente è un catalizzatore per la parità di genere, poiché offre a donne e uomini maggiori possibilità di scelta a livello professionale e più opportunità di realizzare appieno il loro potenziale. La mancanza di risorse finanziarie e i vincoli di tempo, ad esempio la sovrapposizione con gli orari di lavoro e/o le responsabilità familiari, possono impedire sia alle donne che agli uomini di accedere alla formazione permanente. La formazione permanente può aiutare le donne a rientrare nel mercato del lavoro dopo le interruzioni di carriera dovute alle responsabilità familiari. Il tasso di partecipazione alla formazione permanente dell'Italia (8%) è inferiore rispetto alla media dell'UE (11%), con un divario di genere minore (1 p.p.). Tra i lavoratori dipendenti le donne (25-64 anni) sono più propense a partecipare a corsi di istruzione e formazione rispetto agli uomini (10% e 7% rispettivamente), mentre tra la popolazione economicamente inattiva sono in maggioranza gli uomini a partecipare ad attività di formazione permanente rispetto alle donne (rispettivamente 10% e 6%).

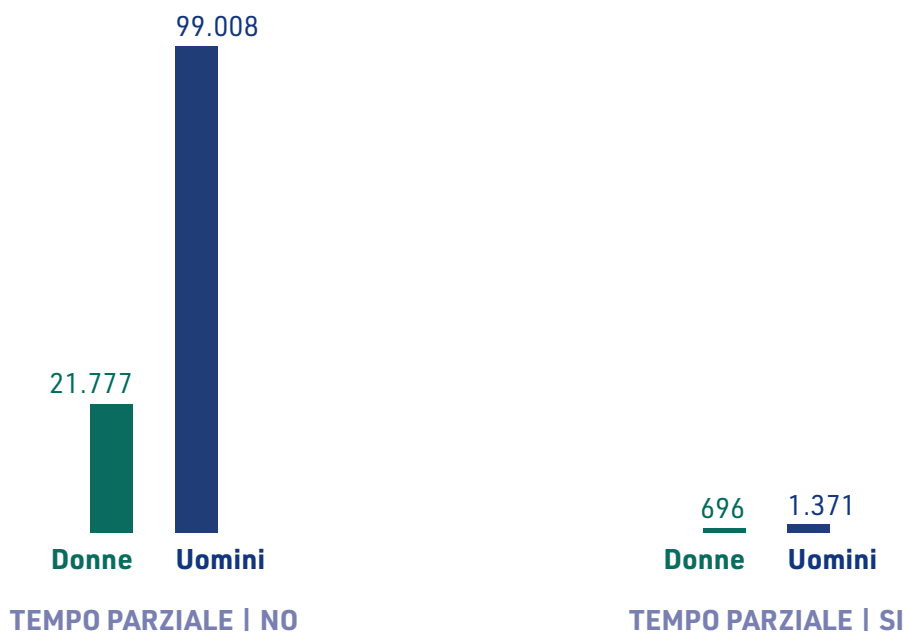
Le sovrapposizioni con l'orario di lavoro rappresentano un ostacolo alla partecipazione alla formazione permanente più per gli uomini (46%) che per le donne (36%). Le responsabilità familiari sono un ostacolo alla partecipazione a corsi di istruzione e di formazione per il 47% delle donne rispetto al 29% degli uomini. L'orario di lavoro e le responsabilità familiari rappresentano un ostacolo alla partecipazione alla formazione permanente più in Italia che nell'UE nel suo complesso. Nell'UE considerano un ostacolo l'orario di lavoro il 38% delle donne e il 43% degli uomini, mentre il 40% delle donne e il 24% degli uomini dichiarano che la partecipazione ad attività di formazione permanente è ostacolata dalle responsabilità familiari.

## 1.6 Gender Gap: le donne manager

Quanto emerso dalla lettura dell'Indicatore EIGE sul dominio lavoro è in parte confermato anche dai dati INPS che saranno analizzati in questo paragrafo.

Per quanto riguarda la categoria dei dirigenti, i dati al 2019 rilevano che la quasi totalità dei lavoratori, per entrambi i sessi, non svolge lavoro a tempo parziale.

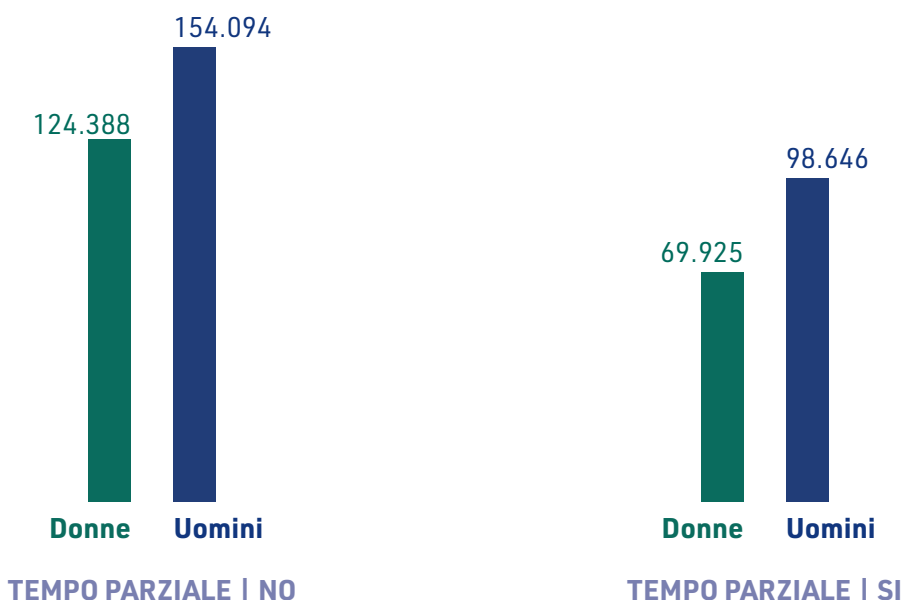
**FIG. 9 | DIRIGENTI | NUMERO LAVORATORI NELL'ANNO PER TEMPO DI LAVORO | 2019**



Fonte: Elaborazione Osservatorio 4.Manager su dati INPS

Di conseguenza, il reddito da lavoro delle donne, come per gli uomini, proviene principalmente da lavori a tempo pieno

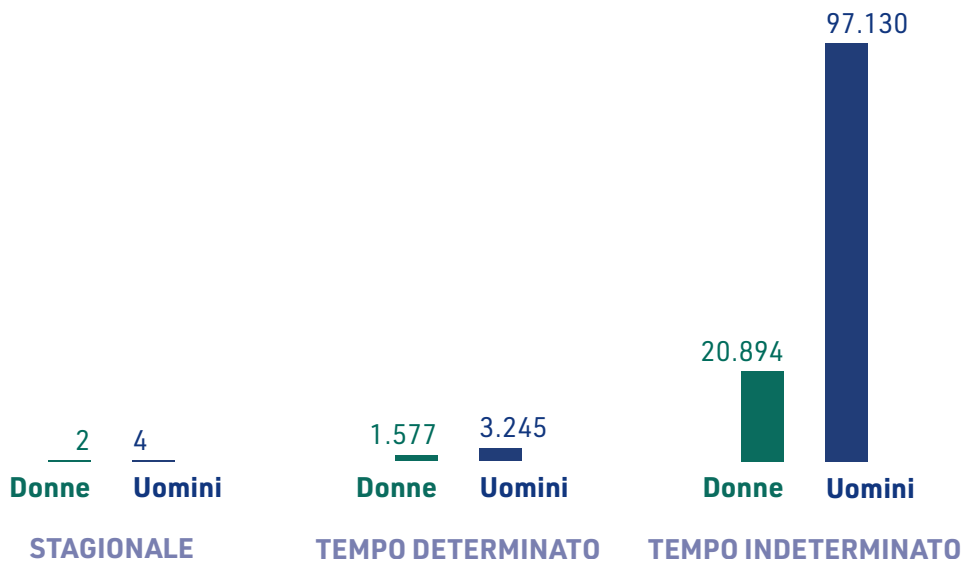
**FIG. 10 | DIRIGENTI | RETRIBUZIONE NELL'ANNO PER TEMPO DI LAVORO | 2019**



Fonte: Elaborazione Osservatorio 4.Manager su dati INPS

In relazione alla componente di genere, si osserva un gap retributivo, a sfavore delle donne dirigenti, simile in relazione alle diverse forme contrattuali.

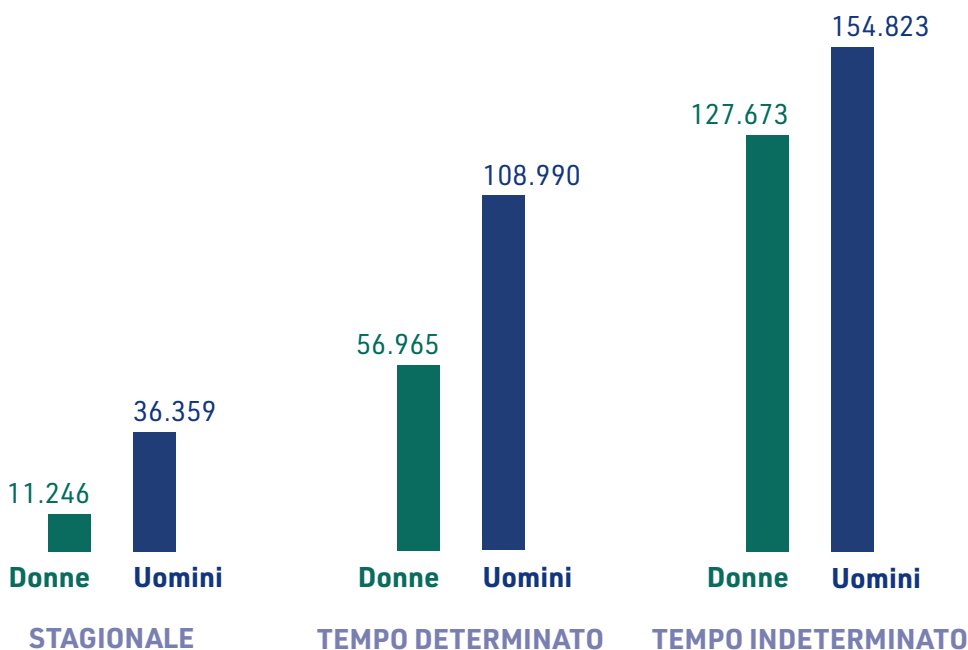
FIG. 11 | DIRIGENTI | NUMERO LAVORATORI NELL'ANNO PER TIPOLOGIA CONTRATTUALE | 2019



Fonte: Elaborazione Osservatorio 4.Manager su dati INPS

Il reddito da lavoro delle donne, così come per gli uomini, proviene principalmente da contratti di lavoro a tempo indeterminato.

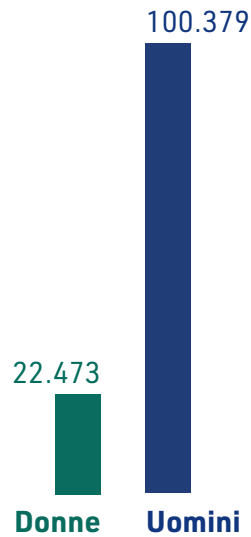
FIG. 12 | DIRIGENTI | RETRIBUZIONE NELL'ANNO PER TIPOLOGIA CONTRATTUALE | 2019



Fonte: Elaborazione Osservatorio 4.Manager su dati INPS

Risulta evidente il gap, in termini numerici, del numero di donne manager. Nel 2019 l'INPS rileva complessivamente quasi 123 mila lavoratori e lavoratrici in posizione manageriale. Di questi, poco più di 22 mila (il 18,3%) sono donne.

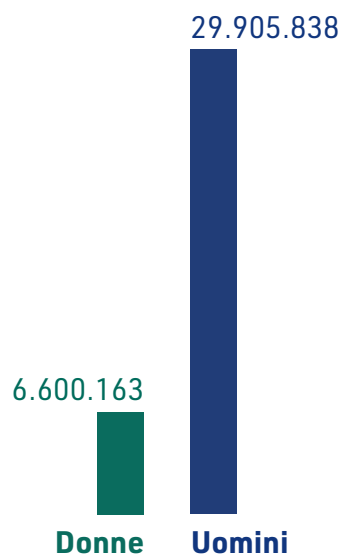
**FIG. 13 | DIRIGENTI | NUMERO LAVORATORI PER GENERE | 2019**



Fonte: Elaborazione Osservatorio 4.Manager su dati INPS

La minore rappresentatività delle donne manager, si traduce in un numero inferiore di giornate complessivamente retribuite all'anno.

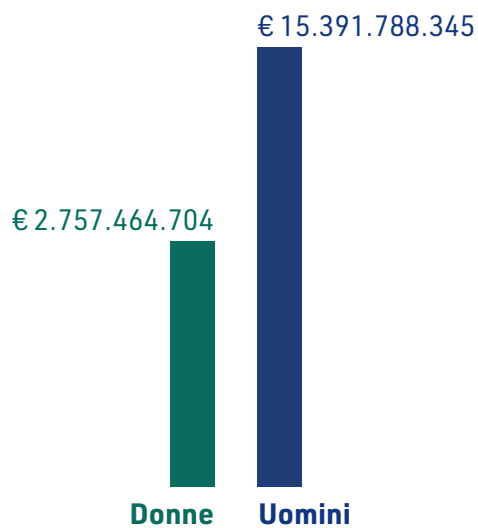
**FIG. 14 | DIRIGENTI | NUMERO DI GIORNATE RETRIBUITE PER GENERE NELL'ANNO | 2019**



Fonte: Elaborazione Osservatorio 4.Manager su dati INPS

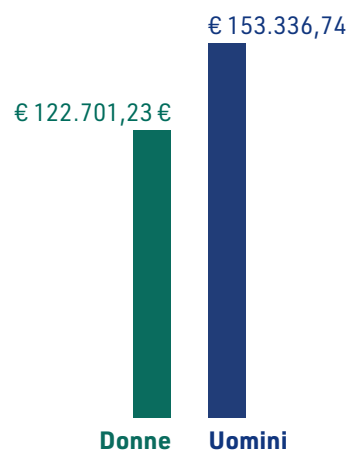
Le manager percepiscono complessivamente poco più di 2.000 milioni di euro, vale a dire mediamente più di 122mila euro pro-capite, valore che per gli uomini si attesta su un valore medio pro capite di 153mila euro, gap medio tra donne e uomini di quasi 31mila euro pro capite.

**FIG. 15 | DIRIGENTI | RETRIBUZIONE TOTALE NELL'ANNO | 2019**



**Fonte:** Elaborazione Osservatorio 4.Manager su dati INPS

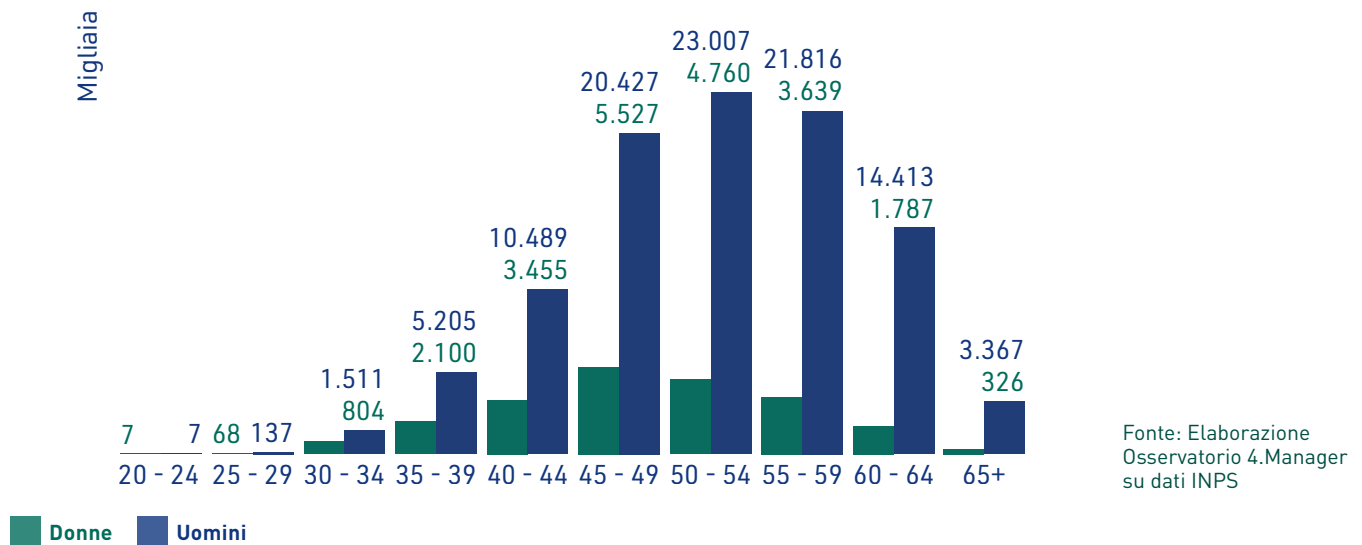
**FIG. 16 | DIRIGENTI | RETRIBUZIONE NELL'ANNO PRO CAPITE PER GENERE | 2019**



**Fonte:** Elaborazione Osservatorio 4.Manager su dati INPS

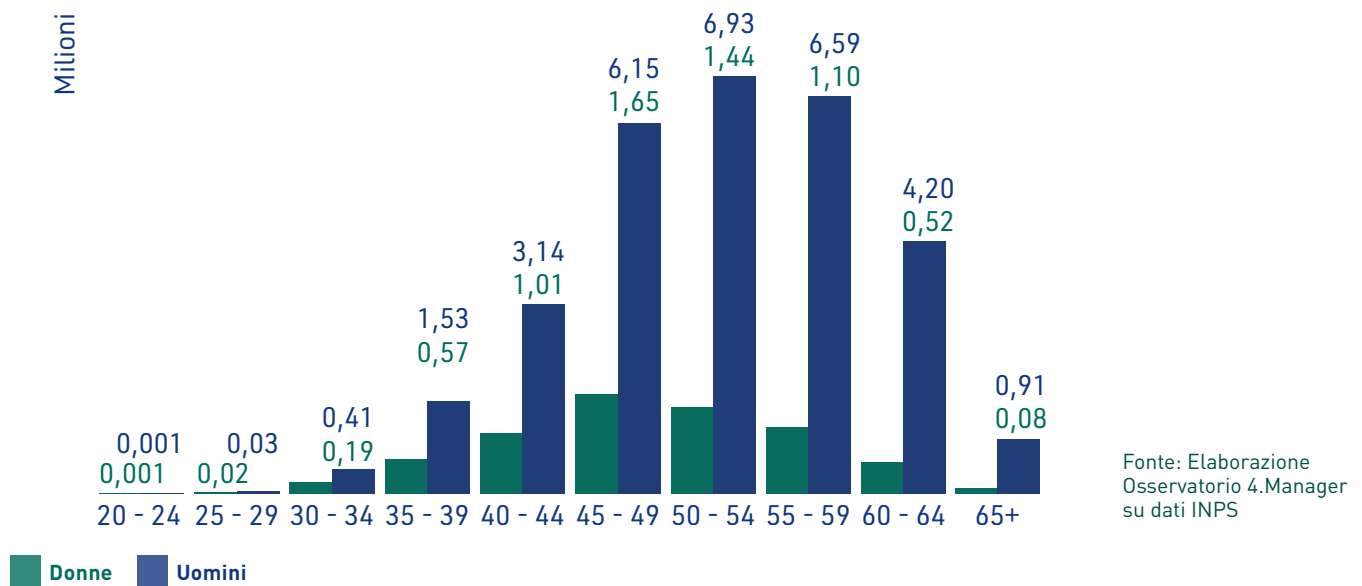
Il gap relativo alla presenza delle donne all'interno di posizioni manageriali è evidente in tutte le classi di età. Il numero di donne manager è crescente nelle classi di età fino a 45-49 anni, quindi decresce per arrivare ad essere minimo nella classe di età più matura, di 65 ed oltre. Il dato dimostra che la presenza di donne manager risulta un fenomeno relativamente recente. Nella classe di età più giovane 20-24 il gap è assente e resta numericamente non molto ampio anche nella fascia 25-29 e 30-34.

FIG. 17 | DIRIGENTI | NUMERO LAVORATORI PER CLASSI D'ETÀ | 2019



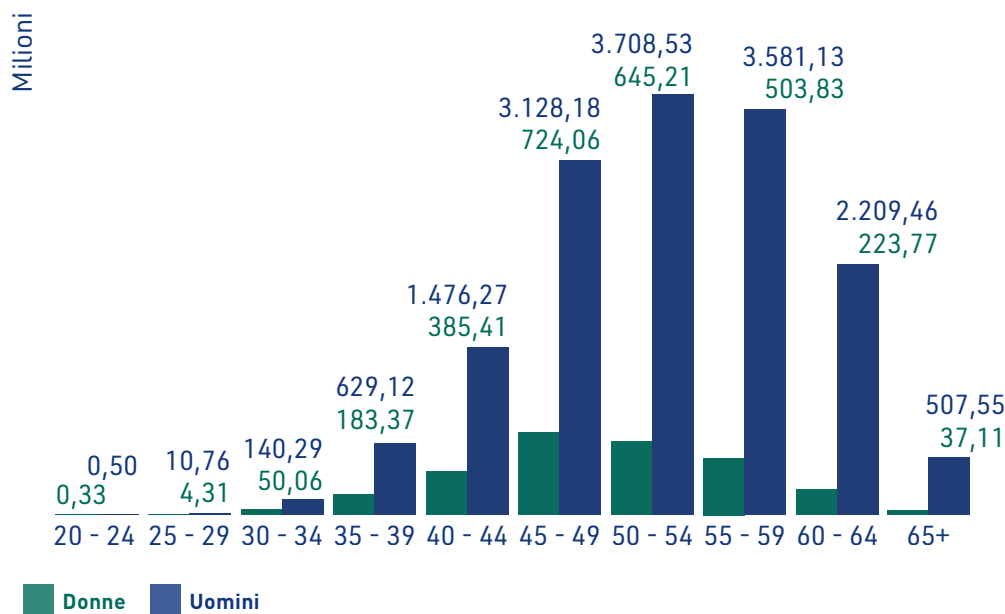
La stessa tendenza si riscontra nella distribuzione relativa al numero di giornate lavorate dai manager.

FIG. 18 | DIRIGENTI | NUMERO DI GIORNATE LAVORATE PER CLASSI D'ETÀ | 2019



La distribuzione dei manager per classe di età determina una concentrazione dei redditi da lavoro delle donne manager nelle classi di età da “45-49” e “50-54 anni”; mentre per gli uomini manager la concentrazione si osserva nella classe “50-54 anni” e “55-59 anni”.

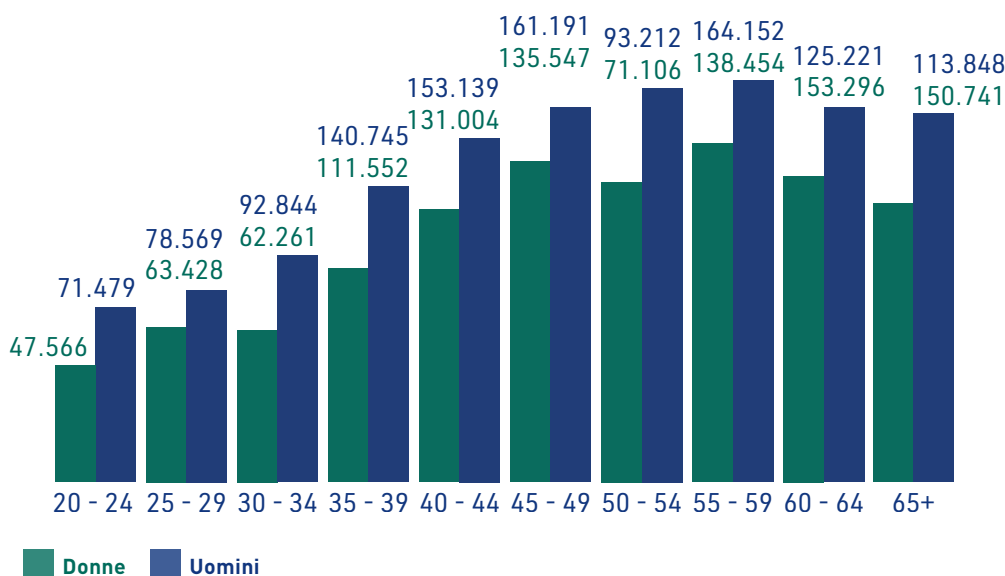
FIG. 19 | DIRIGENTI | RETRIBUZIONE TOTALE PER CLASSI D'ETÀ | 2019



Fonte: Elaborazione Osservatorio 4.Manager su dati INPS

L'osservazione sul confronto della retribuzione annuale dei manager per classe di età e sesso mette in rilievo come il gap di svantaggio delle donne sia presente in tutte le classi di età. Tale divario retributivo tende ad aumentare con il crescere dell'età, a tal punto che nell'analisi della retribuzione media annuale si osserva un gap minore nella fascia di età "25-29 anni" pari a € 15.141,28 e più elevato per la fascia di età "65 ed oltre", pari a € 36.892,73.

FIG. 20 | DIRIGENTI | RETRIBUZIONE MEDIA ANNUALE PER CLASSI D'ETÀ | 2019

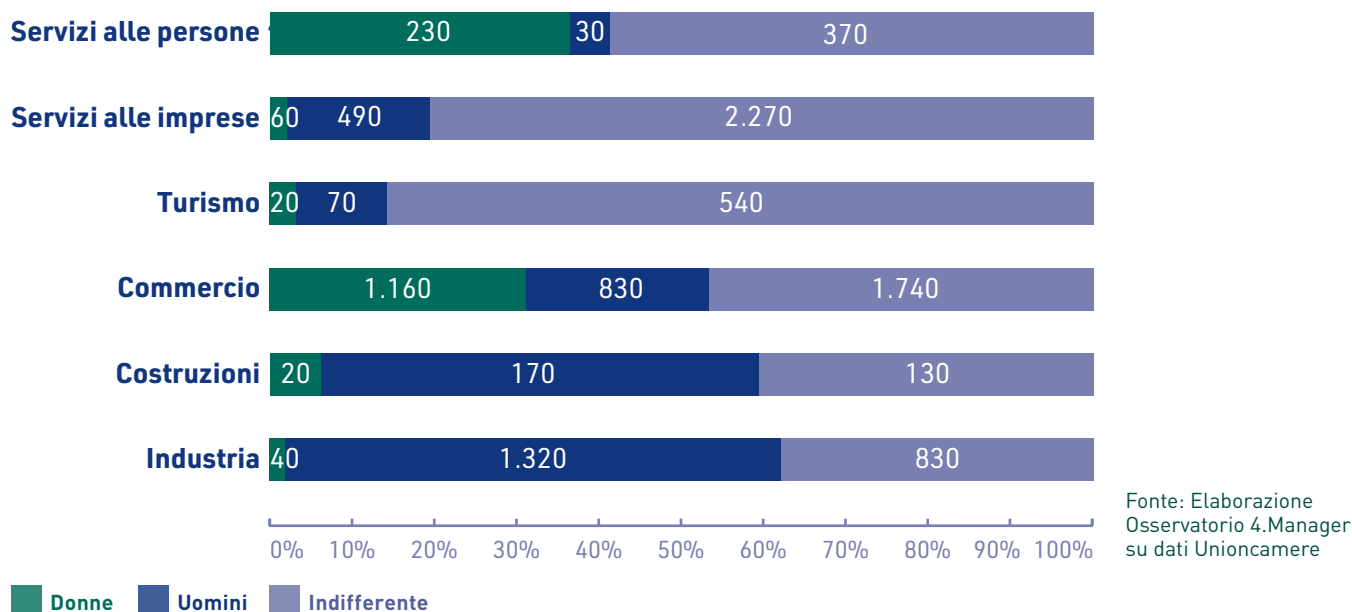


Fonte: Elaborazione Osservatorio 4.Manager su dati INPS

Una rappresentazione di quanto stava accadendo nell'offerta di lavoro per le posizioni manageriali, può essere ricostruita attraverso l'osservazione dei dati Unioncamere.

Le ultime rilevazioni disponibili, che risalgono al 2018, mettono in evidenza come le entrate di nuovi addetti nelle aziende mantengono ancora una netta separazione settoriale per le donne.

FIG. 21 | TOTALE PER SETTORE DELLE ENTRATE DI LAVORATORI | 2018

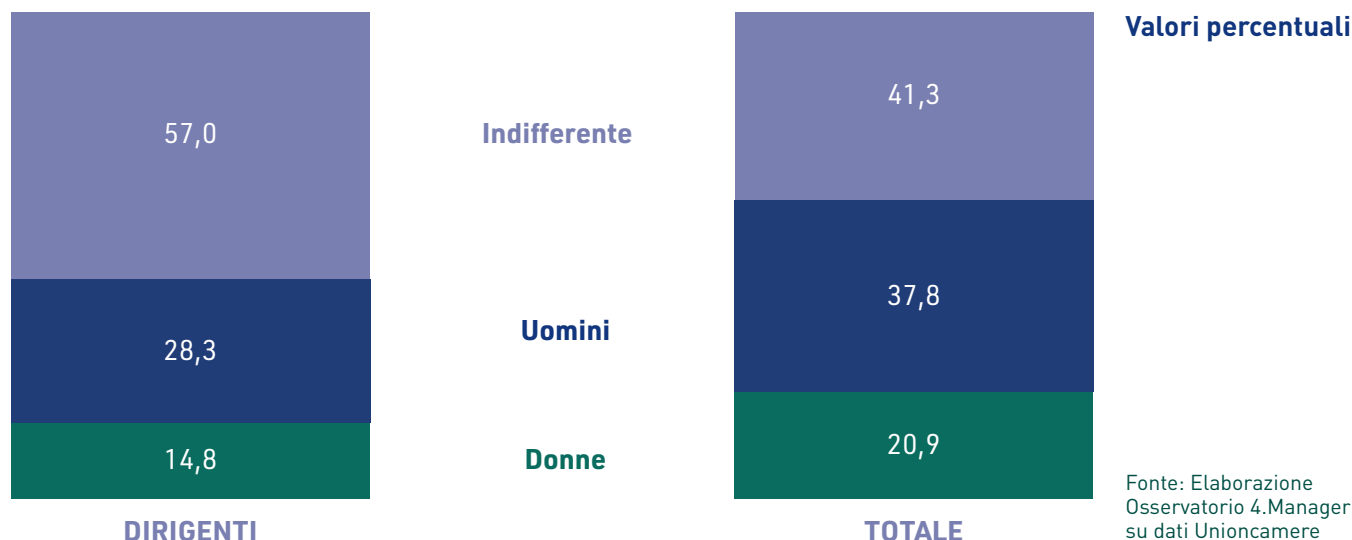


Le figure femminili in entrata, infatti, sono particolarmente rappresentative per i servizi alle persone (donne circa il 40% delle entrate) e per il commercio (donne 30% delle entrate previste). Le figure maschili in entrata, invece, sono particolarmente rappresentative nell'industria e nelle costruzioni. È interessante, altresì, osservare i settori in cui l'indifferenza all'appartenenza di genere dei manager in entrata è elevata. Si tratta del turismo, dove l'indifferenza al genere rappresenta oltre l'80% dei casi, i servizi alle imprese (oltre 60% dei casi).

I dati relativi alle posizioni manageriali (dirigenti) mettono in evidenza il netto sottodimensionamento delle entrate in azienda di donne in posizioni manageriale, ma anche un ulteriore fenomeno. Quando si passa dalle entrate totali in tutte le posizioni lavorative in azienda a quelle delle posizioni manageriali, cresce significativamente il peso dell'indifferenza di genere, che passa dal 41,3% per le entrate totali al 57,0% per le entrate di posizioni dirigenziali. Valori che nel 2017 erano ancora più marcati, con un peso dell'indifferenza di genere che raggiungeva il 71,0%

Rimane, tuttavia, un gap per le donne rispetto alla presenza maschile, sia che si tratti del complesso delle entrate in azienda, sia che si tratti specificatamente delle posizioni manageriali.

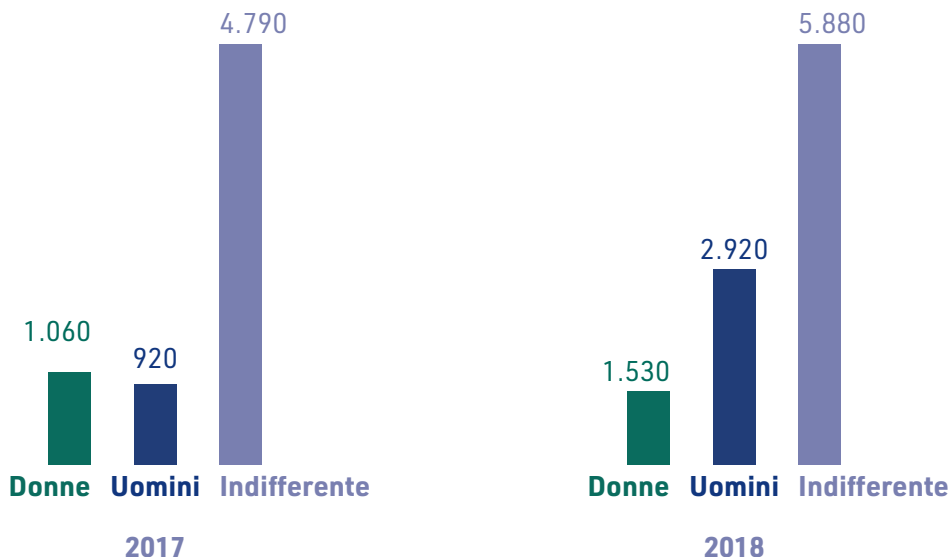
FIG. 22 | DIRIGENTI | TOTALE DELLE ENTRATE | 2018





Se si considerano le diverse figure manageriali, ciò che emerge dall'osservazione dei dati è sempre una netta preminenza della quota percentuale dell'indifferenza di genere, che è pari al 44% per i Direttori e Dirigenti Generali, del 67% per i direttori e dirigenti dipartimentali e del 43% per i responsabili di piccole aziende.

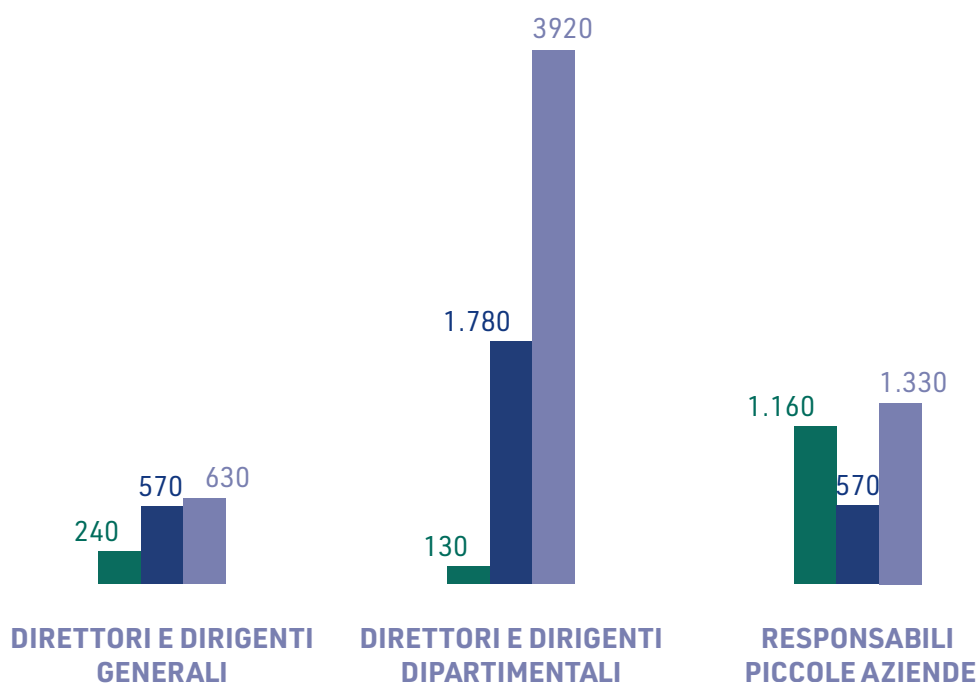
**FIG. 23 | CONFRONTO DEL TOTALE DELLE ENTRATE | 2017-2018**



Fonte: Elaborazione Osservatorio 4.Manager su dati Unioncamere

Al netto dell'indifferenza di genere, tuttavia, il gap di entrata a sfavore delle donne è evidente nelle posizioni di Direttori e Dirigenti Dipartimentali, dove rappresentano appena il 2% del totale, ed è meno ampio nelle posizioni di Direttori generali e dirigenti generali, dove rappresentano il 40% del totale entrate, e nelle posizioni di responsabili di piccole aziende, dove rappresentano il 38% delle entrate complessive nella posizione.

**FIG. 24 | TOTALE DELLE ENTRATE DI FIGURE MANAGERIALI | 2018**



Fonte: Elaborazione Osservatorio 4.Manager su dati Unioncamere

Donne Uomini Indifferente

## 1.7 Gender Gap: rapporti periodici sulla situazione del personale maschile e femminile. Biennio 2018-2019 – Focus di ricerca *ad hoc*

Le aziende pubbliche e private, con oltre 100 dipendenti, sono tenute a redigere un rapporto periodico sulla situazione del personale maschile e femminile (ai sensi dell'art. 46 del D.lgs. 11 aprile 2006, n. 198, "Codice delle pari opportunità tra uomo e donna", che recepisce quanto disposto dall'art. 9 della Legge n. 125/1991 "Azioni positive per la realizzazione della parità uomo-donna nel lavoro"). Il rapporto, da compilare ogni due anni, contiene informazioni sul personale impiegato in merito allo stato delle assunzioni, alla formazione, alla promozione professionale, ai livelli, ai passaggi di categoria o di qualifica, a fenomeni di mobilità, all'intervento della Cassa integrazione guadagni, ai licenziamenti, ai prepensionamenti, ai pensionamenti e alla retribuzione. Le informazioni presenti all'interno dei rapporti presentano dati sulla distribuzione di genere dei lavoratori.

In relazione agli obiettivi del presente studio, l'Osservatorio 4.Manager ha svolto un monitoraggio e un'analisi dei rapporti, relativi al biennio 2018/2019, inviati dalle imprese in relazione ad alcuni dati di interesse (cfr. Metodologia). Le elaborazioni e rappresentazioni sono state svolte tenendo conto dei dati dei lavoratori totali, Dirigenti, Quadri e lavoratori Disabili. In totale, sono stati raccolti e analizzati 1.336 rapporti.

### Si riportano i principali risultati.

#### Lavoratori occupati 2018-2019:

- La classe dirigenziale rappresenta il 3,2% del totale lavoratori (oltre 16mila unità).
- La componente dirigenziale femminile rappresenta (lo 0,5% del totale lavoratori) il 16,5%, contro l'83,5% della parte maschile.
- Si osserva un trend positivo nel confronto 2018-2019: le donne dirigenti aumentano del 3,7%, contro una diminuzione di dirigenti uomini (-1,3%) e con un rapporto di coesistenza F/M pari al 19,8%. Trend positivo che riguarda anche la componente femminile dei Quadri. Per quanto riguarda i trend occupazionali delle dirigenti (2019-2018), si registra un aumento del +9,9% all'interno del settore Alimentare.
- Le aree in cui la presenza dirigenziale femminile risulta superiore al dato nazionale (16,5%) sono il Nord-Ovest 17,8%, e il Centro con il 17,6%. Di tendenza opposta le aree del Nord-Est (10,1%), Sud e Isole (9,4%).
- Maggiore presenza, rispetto alla parte maschile, all'interno dei settori Produzione di articoli farmaceutici (33,0%) Industrie tessili e abbigliamento (23,8%) e Industrie alimentari, bevande e tabacco (19,0%).

#### Entrate:

- Le entrate delle donne dirigenti (lo 0,6% delle entrate totali) sono pari al 19,1%. Si osserva un valore superiore al dato nazionale nell'area Nord-Ovest (21,1%). Nel Centro, Sud e Isole il bilanciamento di genere è inferiore al dato nazionale.

- Le principali entrate di dirigenti donne sono nel settore Tessile (39,5%) Farmaceutico (31,1%) e Alimentare (25,6%).

#### **Uscite:**

- Le uscite dei dirigenti costituiscono il 2,9% del totale lavoratori e lo 0,4% di quelle femminili.
- Nella composizione per genere si riscontra una percentuale femminile del 33,7%, mentre nel caso dei Dirigenti assume un valore pari al 14,5%.
- Maggiori uscite femminili a livello dirigenziale si riscontrano nel Nord-Ovest (15,7% sul totale dirigenti). Nel Nord-Est, invece, il valore più basso (9,4%) di uscite di dirigenti donne.
- Maggiori uscite di dirigenti donne si evidenziano nei settori Produzione di articoli farmaceutici (27,8%) e Industrie tessili e abbigliamento (27,3%).
- Minori uscite di dirigenti donne si riscontrano, invece, all'interno dei settori Fabbricazione di sostanze e prodotti chimici (4,3%) e Fabbricazione di macchinari ed apparecchi (6,0%).

#### **Entrate/Uscite:**

- Per quanto riguarda il rapporto tra Entrate e Uscite si riscontrano numeri positivi: 1,13 E/U totale lavoratori, 1,20 E/U lavoratrici, 1,12 E/U sul totale Dirigenti e 1,47 E/U sul totale Dirigenti donne (valore superiore al rapporto nazionale) contro l'1,06 della parte maschile. Rapporto ancor più positivo per i Quadri donna (1,55 E/U).
- Per la componente manageriale femminile il rapporto Entrate/Uscite presenta valori più alti nel Nord-Ovest (1,53), mentre si registrano valori più bassi e maggiormente preoccupanti al Sud-Isole (0,80).
- Valori interessanti nel rapporto entrate/uscite e quindi di richiesta di mercato per le dirigenti si riscontrano nel settore Fabbricazione di sostanze e prodotti chimici (3,75 vs. 0,95 maschile), Fabbricazione di coke e raffinazione petroli (3,00 vs. 0,96 maschile) e Computer, apparecchi elettronici e ottici (2,33 vs. 0,77 maschile).

#### **Promozioni:**

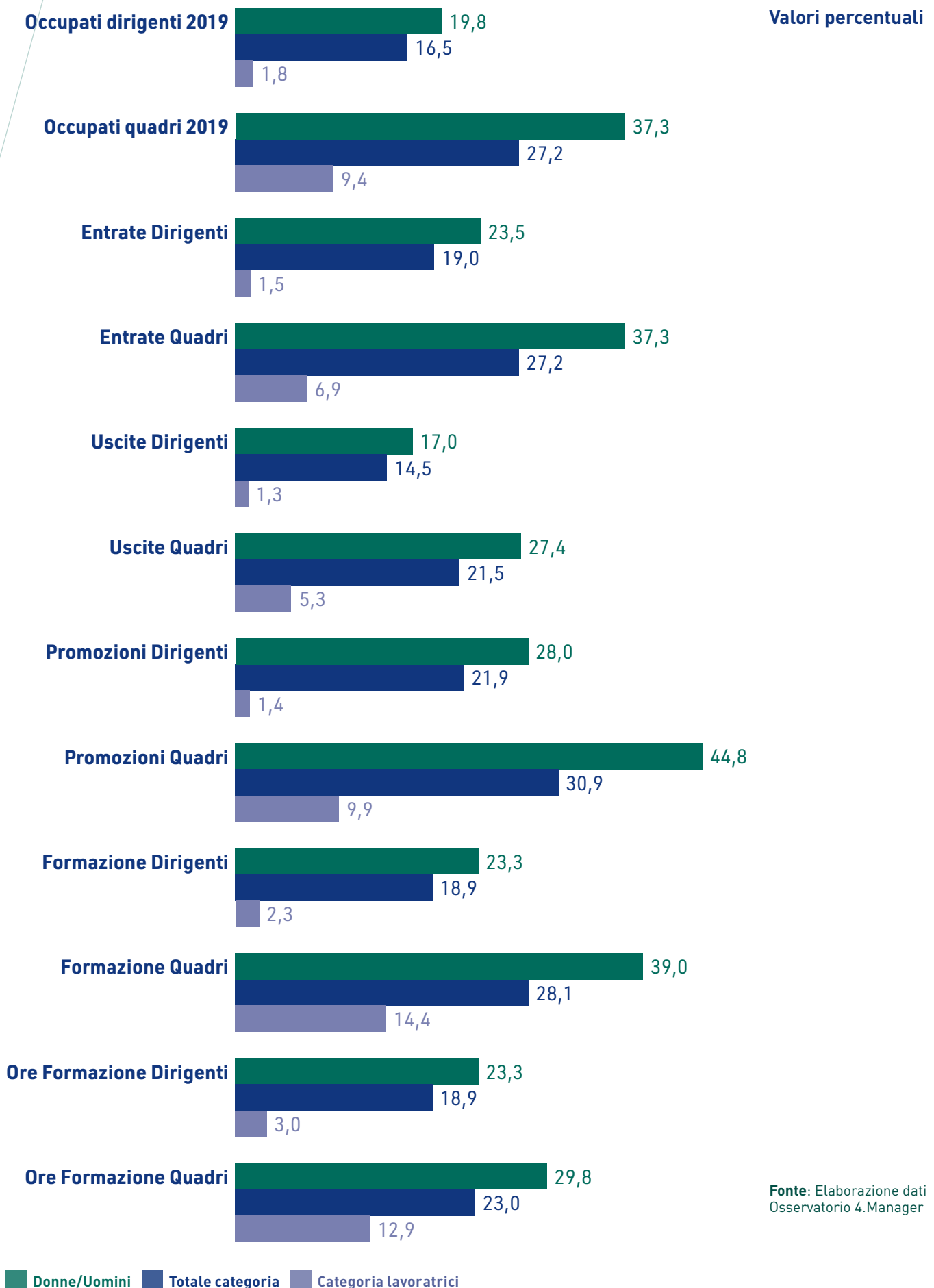
- Si registrano quasi 300mila promozioni aziendali, di cui relative ai Dirigenti l'1,9% (0,5% donne dirigenti sul totale lavoratori). Nell'analisi di genere si osserva una quota femminile pari al 30,9% per il totale lavoratori, 30,9% nel caso della categoria Quadri e un valore più basso 21,9% per le Dirigenti.
- Maggiori percentuali di promozione si riscontrano per le dirigenti nel Nord-Est (22,4%). Al Sud e Isole il valore è pari allo 0,0%.

- Si registrano maggiori promozioni delle donne dirigenti nelle Industrie tessili e abbigliamento; nel caso dei Dirigenti, tale settore si presenta come uno dei più virtuosi relativamente alle donne promosse (60,0% di promozioni, con un rapporto F/M pari al 150,0%). Seguono i settori Computer, apparecchi elettronici e ottici (36,4%) e Fabbricazione di sostanze e prodotti chimici (34,6%).

#### Formazione (Corsi e Ore):

- Risultano erogati quasi 1 milione e mezzo di corsi di formazione, di cui il 3,5% erogati a Dirigenti. Per quanto riguarda la composizione di genere, il 28,8% dei corsi riguarda le lavoratrici, il 28,8% i Quadri donne e il 18,9% Dirigenti donne.
- Il numero medio di corsi erogati per azienda a Dirigenti è pari a 43,4 (2,9 pro capite) e 8,2 destinati alle Dirigenti donne, con un poco più elevato valore pro capite rispetto alla parte maschile (3,3 vs. 2,8), così come registrato per i Quadri (3,9 donne vs. 3,7 uomini)
- Nel caso dei Dirigenti, il Centro riporta un valore più alto (19,6%) per la formazione delle donne, con un valore medio di 14,1 corsi per azienda (con 3,0 corsi pro capite contro i 2,6 della parte maschile).
- In tutte le aree geografiche si osserva un maggior numero di corsi di formazione pro capite erogati alle donne rispetto agli uomini, ad eccezione del Sud e Isole in cui si osservano i valori più bassi di corsi di formazione erogati alle dirigenti, pari al 5,2% (-13,7 punti percentuali rispetto al dato nazionale).
- Per quanto riguarda i Dirigenti donne, maggiore spesa formativa rispetto al dato nazionale (18,9%) si osserva all'interno dei seguenti settori: Produzione di articoli farmaceutici (30,7%), Industrie tessili e abbigliamento (29,0%), Industrie alimentari, bevande e tabacco (28,4%).
- Nell'analisi del dato pro capite si osserva maggiore investimento nel Tessile (58,0 vs. 39,7 uomini) e Coke e raffinazione di petroli (51,8 vs. 39,3 uomini) per la categoria dirigenti.
- Le aziende hanno erogato quasi 8 milioni di ore di formazione, di cui il 4,3% dedicate ai Dirigenti.
- In media, ogni azienda ha erogato 6.665,4 ore di formazione (248,1 ai Dirigenti, 63,5 per le dirigenti donne), con una media pro capite di 14,1 ore di formazione (17,4 ai Dirigenti).
- Relativamente alla media delle ore di Formazione femminile pro capite, il valore rispetto al dato totale è di poco superiore (15,2 ore di formazione pro capite femminile rispetto al totale 14,1). Tuttavia, nell'ambito dei Quadri e dei Dirigenti donne è presente una media pro capite decisamente alta, rispettivamente 20,9 e 26,2.
- Nord-Ovest: Le aziende di quest'area hanno erogato 284,1 (18,8 pro capite) ore di formazione, di cui 65,3 alle donne (26,2 pro capite vs. 17,4 agli uomini).
- Anche al Sud e Isole si osservano valori molto bassi per quanto riguarda le ore dedicate alle lavoratrici (12,1), alle lavoratrici Quadri (14,1) e, in particolar modo alle dirigenti, con sole 2,7 ore pro capite annue. Nell'analisi del dato pro capite, maggiore investimento in orario formativo delle lavoratrici è effettuato nei settori Fabbricazione di coke e raffinazione petroli (38,3) e Produzione di articoli farmaceutici (23,9).

**FIG. 25 | RAPPORTO DI COESISTENZA DEI PRINCIPALI INDICATORI PER CATEGORIE QUADRI E DIRIGENTI DONNE**

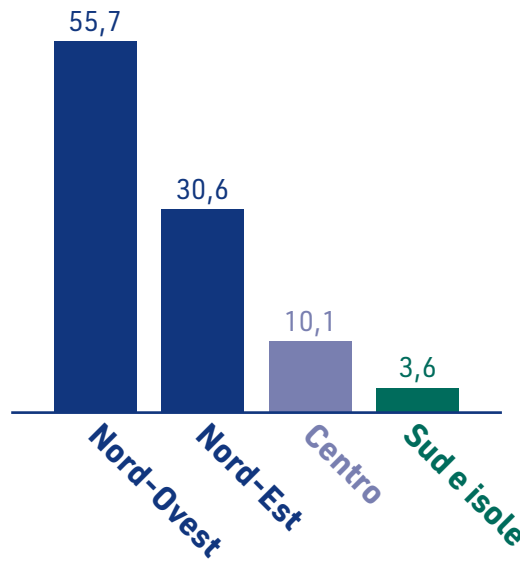


Fonte: Elaborazione dati Osservatorio 4.Manager

### Anagrafiche di impresa

Le imprese che hanno inviato i rapporti provengono per il 77,1% dal settore manifatturiero. Il principale settore produttivo risulta della Fabbricazione di macchinari ed apparecchi (15,2%), seguito da quello della Fabbricazione dei metalli (11,3%) e delle Fabbricazioni in gomma e plastica (9,3%). Si riporta, inoltre, la provenienza geografica delle imprese (l'86,3% sono imprese del Nord Italia).

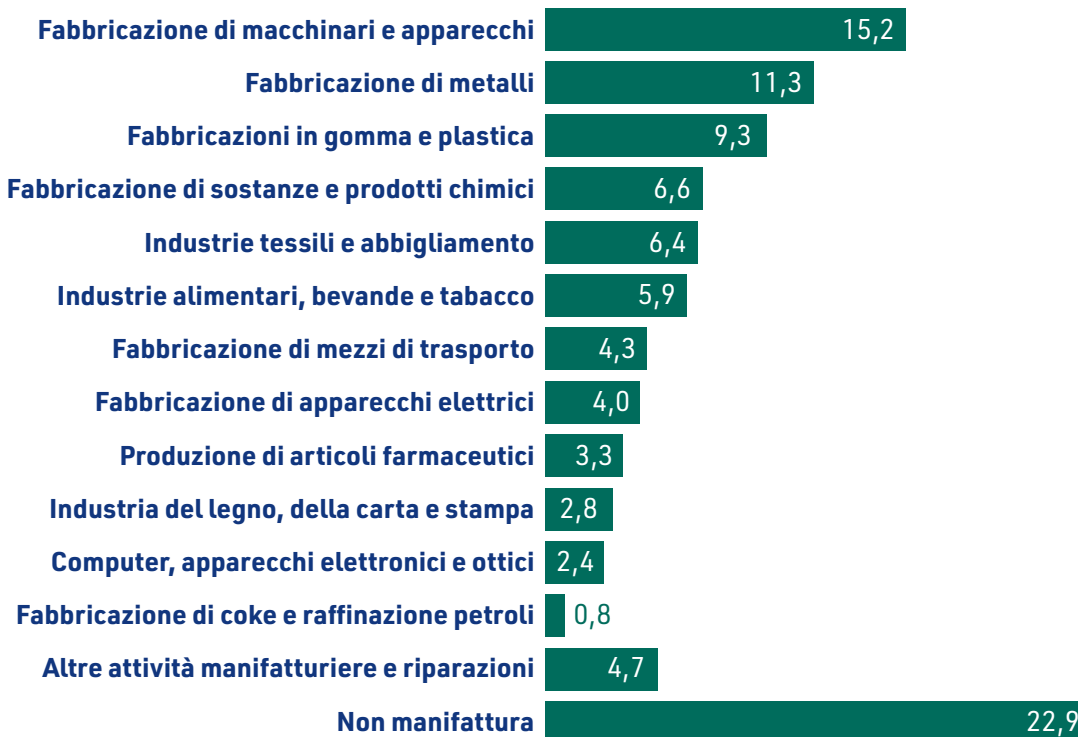
FIG. 26 | DISTRIBUZIONE DELLE IMPRESE PER AREA GEOGRAFICA



Valori percentuali

Fonte: Elaborazione dati Osservatorio 4.Manager

FIG. 27 | DISTRIBUZIONE DELLE IMPRESE PER SETTORE PRODUTTIVO

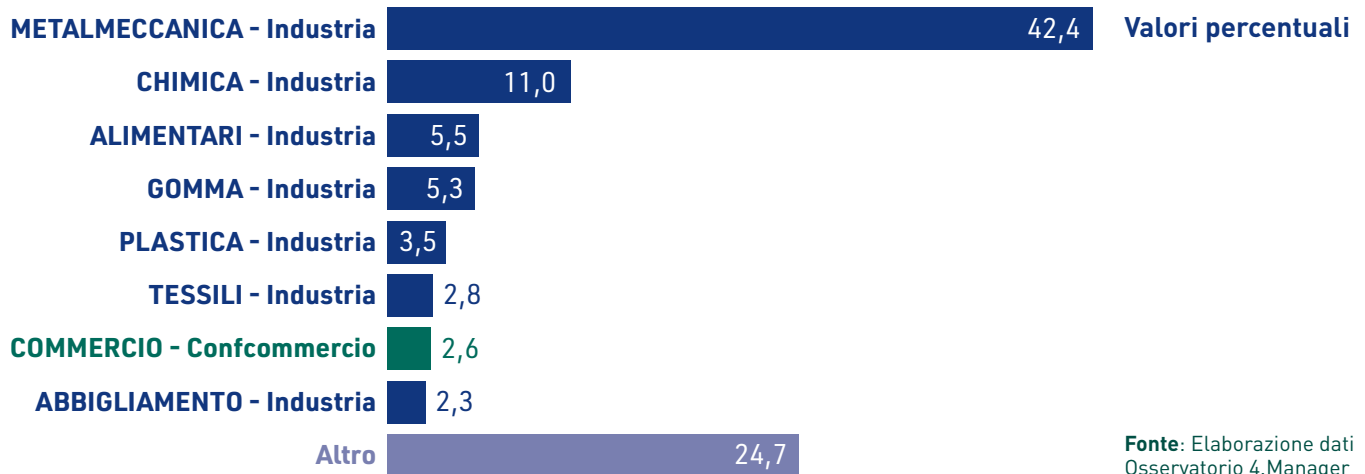


Valori percentuali

Fonte: Elaborazione dati Osservatorio 4.Manager

Per quanto riguarda la distribuzione dei contratti applicati dalle imprese, il 42,4% proviene dall'industria Metalmeccanica, segue l'industria Chimica (11,0%), dei Generi Alimentari (5,5%) e Gomma (5,3%). Con valori percentuali inferiori al 4,0%: l'industria della Plastica (3,5%), Tessile (2,8%), Commercio (2,6%) e Abbigliamento (2,3%). Il 24,7% dei contratti applicati proviene da altri settori non manifatturieri.

**FIG. 28 | CONTRATTI APPLICATI**



L'applicazione dei CCNL Dirigenti Industria riguarda il 69,4% delle imprese

**FIG. 29 | APPLICAZIONE CCNL DIRIGENTI INDUSTRIA**



## Lavoratori occupati 2018-2019

I rapporti prevedono la compilazione dei dati occupazionali delle imprese nel corso del biennio 2018-2019.

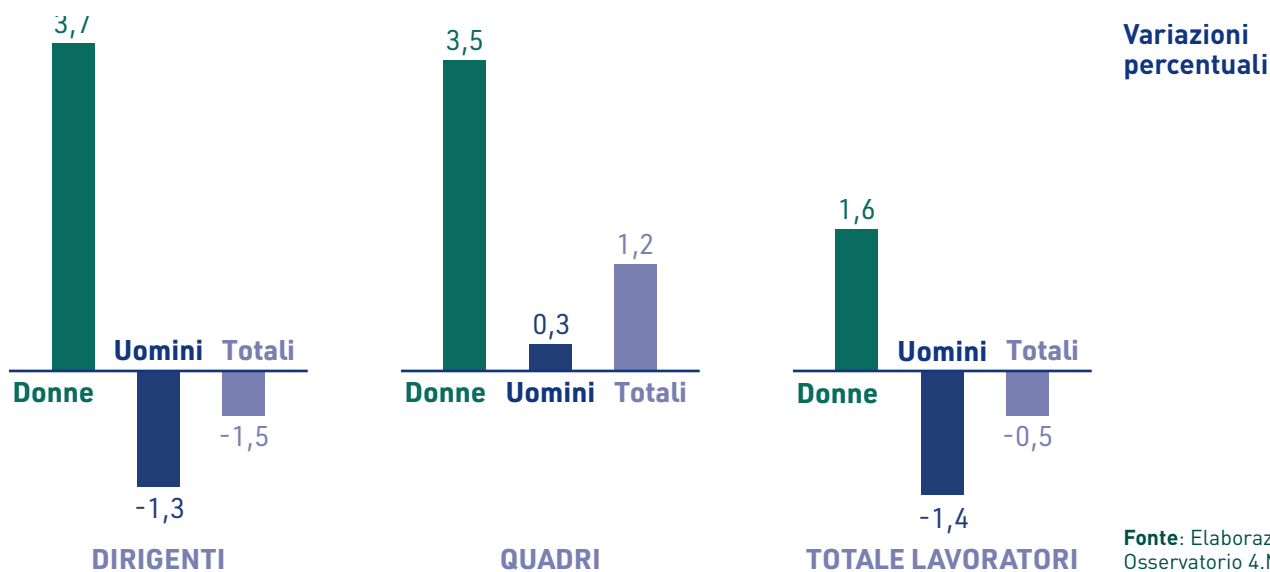
Nel corso del 2019, dai rapporti emerge un numero di occupati che superano le 500mila unità (con una media nazionale di 205 occupati per azienda, 124 lavoratori uomini e 81 donne).

Per quanto riguarda la composizione di genere, si riscontra sul totale lavoratori un rapporto pari al 64,8% uomini contro il 35,2% delle donne.

**La classe dirigenziale rappresenta il 3,2% del totale lavoratori (oltre 16mila unità), con una media di 11 dirigenti uomini e 2 dirigenti donne per impresa.** Valori ancora più bassi per la componente **dirigenziale femminile (che rappresenta lo 0,5% del totale lavoratori) 16,5%, contro l'83,5% della parte maschile.** Valori più alti si osservano per i Quadri (27,1% donne contro il 72,9% degli uomini).

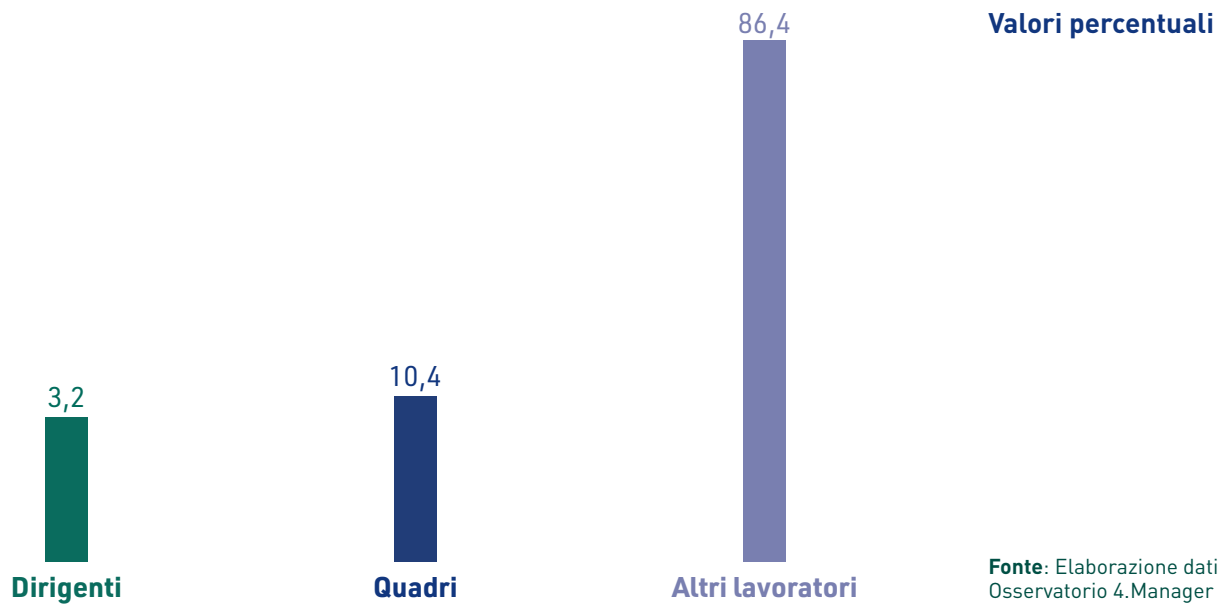
Nel confronto occupazionale 2018-2019, le donne dirigenti aumentano del 3,7%, contro una diminuzione di dirigenti uomini (-1,3%) e con un rapporto di coesistenza F/M pari al 19,8%. Questo trend positivo riguarda anche la componente femminile dei Quadri (+3,5%) e il totale delle lavoratrici (+1,6%).

FIG. 30 | OCCUPATI PER GENERE PER CATEGORIA PROFESSIONALE | 2018-2019

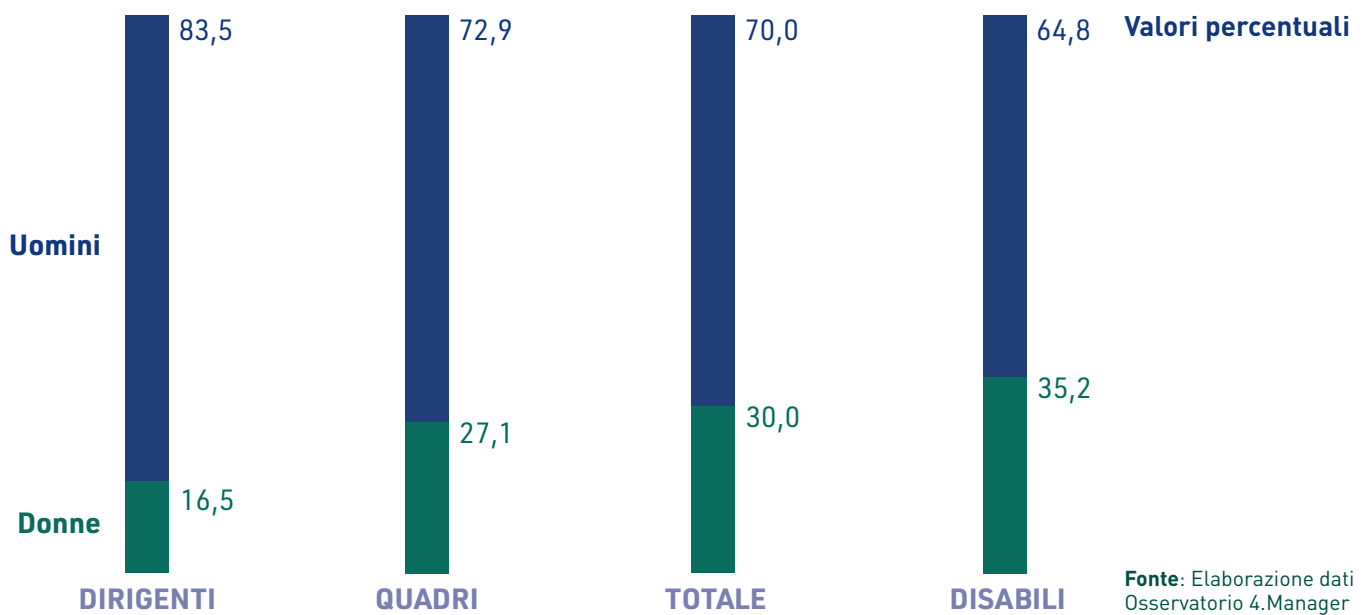




**FIG. 31 | DISTRIBUZIONE DEI LAVORATORI OCCUPATI PER CATEGORIA PROFESSIONALE | 2019**



**FIG. 32 | OCCUPATI PER GENERE PER CATEGORIA PROFESSIONALE | 2019**



La situazione occupazionale relativa alla distribuzione tra le aree geografiche del Paese mostra una netta prevalenza dell'area Nord-Ovest, il 60,9% dei lavoratori totali. Seguono il Nord-Est (20,1%), Centro (15,0%), Sud e Isole (4,0%).

Le informazioni relative alla quota di personale femminile impiegato mostrano una distribuzione uniforme tra le aree territoriali rispetto al dato nazionale: da un minimo di 29,6% per Sud e Isole (con una media di 80 occupate per azienda) a un massimo di 30,1% nel Nord-Ovest (una media di 92 occupate per azienda).

Diversa risulta la distribuzione di genere all'interno dei **Dirigenti**: le aree in cui la presenza femminile risulta superiore al dato nazionale (16,5%) sono il **Nord-Ovest (17,8%**, con una media di 3 donne per azienda e con un rapporto F/M pari a 21,6%) e il **Centro (17,6%**, con un rapporto F/M pari a 21,3 e una media di 4 dirigenti donne per impresa).

Di tendenza opposta le aree del Nord-Est (10,1%), Sud e Isole (9,4%), in cui si riscontra rispettivamente una media di 0,6 e 0,5 Dirigenti donne e un rapporto F/M pari rispettivamente al 10,1% e al 9,4%.

**TAB. 1 | OCCUPATI PER GENERE E AREA GEOGRAFICA PER CATEGORIA PROFESSIONALE | 2019**

	Dirigenti			Quadri			Totale lavoratori		
	M	F	Tot.	M	F	Tot.	M	F	Tot.
Totale	83,5	<b>16,5</b>	100,0	72,9	27,1	100,0	70,0	30,0	100,0
<b>Nord-Ovest</b>	82,2	<b>17,8</b>	100,0	72,3	27,7	100,0	69,9	30,1	100,0
<b>Nord-Est</b>	89,9	<b>10,1</b>	100,0	79,0	21,0	100,0	70,1	29,9	100,0
<b>Centro</b>	82,4	<b>17,6</b>	100,0	71,1	28,9	100,0	70,0	30,0	100,0
<b>Sud e Isole</b>	90,6	<b>9,4</b>	100,0	84,1	15,9	100,0	70,4	29,6	100,0

**Valori percentuali**
**Fonte:** Elaborazione dati Osservatorio 4.Manager

**TAB. 2 | OCCUPATI PER GENERE E AREA GEOGRAFICA PER CATEGORIA PROFESSIONALE | 2018**

	Dirigenti			Quadri			Totale lavoratori		
	M	F	Tot.	M	F	Tot.	M	F	Tot.
Totale	84,2	<b>15,8</b>	100,0	73,5	26,5	100,0	70,6	29,4	100,0
<b>Nord-Ovest</b>	83,0	<b>17,0</b>	100,0	73,1	26,9	100,0	70,5	29,5	100,0
<b>Nord-Est</b>	90,1	<b>9,9</b>	100,0	79,7	20,3	100,0	70,4	29,6	100,0
<b>Centro</b>	83,0	<b>17,0</b>	100,0	71,5	28,5	100,0	70,7	29,3	100,0
<b>Sud e Isole</b>	91,2	<b>8,8</b>	100,0	83,9	16,1	100,0	73,5	26,5	100,0

**Valori percentuali**
**Fonte:** Elaborazione dati Osservatorio 4.Manager

**TAB. 3 | OCCUPATI PER GENERE E AREA GEOGRAFICA PER CATEGORIA PROFESSIONALE | 2019**

	Dirigenti			Quadri			Totale lavoratori		
	M	F	Tot.	M	F	Tot.	M	F	Tot.
<b>Totale</b>	11,2	<b>2,2</b>	13,4	31,8	11,8	43,6	124,1	81,3	205,4
<b>Nord-Ovest</b>	13,1	<b>2,8</b>	16,0	35,8	13,7	49,6	141,6	92,3	233,8
<b>Nord-Est</b>	5,7	<b>0,6</b>	6,3	11,5	3,1	14,5	65,3	45,3	110,6
<b>Centro</b>	18,7	<b>4,0</b>	22,7	75,8	30,8	106,6	212,4	128,8	341,1
<b>Sud e Isole</b>	5,1	<b>0,5</b>	5,6	14,0	2,6	16,6	99,4	80,1	179,5

**Media valori**
**Fonte:** Elaborazione dati Osservatorio 4.Manager

**TAB. 4 | OCCUPATI PER GENERE E AREA GEOGRAFICA PER CATEGORIA PROFESSIONALE | 2018**

	Dirigenti			Quadri			Totale lavoratori		
	M	F	Tot.	M	F	Tot.	M	F	Tot.
<b>Totale</b>	10,9	<b>2,0</b>	12,9	30,5	11,0	41,4	286,7	119,3	405,9
<b>Nord-Ovest</b>	12,8	<b>2,6</b>	15,4	34,4	12,7	47,1	311,3	130,2	441,5
<b>Nord-Est</b>	5,5	<b>0,6</b>	6,1	11,1	2,8	13,9	188,7	79,5	268,2
<b>Centro</b>	18,4	<b>3,8</b>	22,2	71,6	28,6	100,1	426,7	177,0	603,7
<b>Sud e Isole</b>	5,0	<b>0,5</b>	5,4	13,2	2,5	15,7	329,4	119,0	448,3

**Media valori**
**Fonte:** Elaborazione dati Osservatorio 4.Manager

Relativamente alla composizione per genere all'interno dei settori, si osserva un valore percentuale maggiore della componente delle lavoratrici nel settore *Industrie tessili e abbigliamento* (54,0%) e Industrie alimentari, bevande e tabacco (34,1%).

Nel caso delle **Dirigenti** si riscontrano valori percentuali più alti, rispetto al dato nazionale, all'interno dei settori: *Produzione di articoli farmaceutici* (33,0%, con una media di 6 dirigenti per impresa e un rapporto F/M pari al 49,3%), Industrie tessili e abbigliamento (23,8%, con una media di 2 dirigenti per impresa e un rapporto F/M pari a 31,2%) e *Industrie alimentari, bevande e tabacco* (19,0%, con una media di 2 e un rapporto F/M pari a 23,5%).

Per quanto riguarda i trend occupazionali delle dirigenti (2019-2018) all'interno dei settori, si registra un aumento del **+9,9%** nel settore *Alimentare* (+1,9 sul totale dirigenti). A seguire, il settore di *Fabbricazioni in gomma e plastica* (tradizionalmente a guida maschile, con il 90,3% dei Dirigenti uomini), che presenta un crescita occupazionale pari a +7,1% e il settore di *Fabbricazione di macchinari ed apparecchi* (+6,1%) e *Tessile* (+4,4%, vs. +42,4% della parte maschile).

FIG. 33 | OCCUPAZIONE DIRIGENTI DONNE PER SETTORI | 2019



TAB. 5 | OCCUPATI PER GENERE PER SETTORE PRODUTTIVO PER CATEGORIA PROFESSIONALE | 2019

	Dirigenti			Quadri			Totale lavoratori		
	M	F	Tot.	M	F	Tot.	M	F	Tot.
Totale	83,5	<b>16,5</b>	100,0	72,9	27,1	100,0	70,0	30,0	100,0
Produzione di articoli farmaceutici	67,0	<b>33,0</b>	100,0	55,1	44,9	100,0	60,4	39,6	100,0
Industrie tessili e abbigliamento	76,2	<b>23,8</b>	100,0	65,6	34,4	100,0	45,6	54,4	100,0
Industrie alimentari, bevande e tabacco	81,0	<b>19,0</b>	100,0	70,9	29,1	100,0	65,9	34,1	100,0
Fabbricazione di coke e raffinazione petroli	84,8	<b>15,2</b>	100,0	72,7	27,3	100,0	74,7	25,3	100,0
Fabbricazione di apparecchi elettrici	85,6	<b>14,4</b>	100,0	75,5	24,5	100,0	68,2	31,8	100,0
Fabbricazione di sostanze e prodotti chimici	87,7	<b>12,3</b>	100,0	76,1	23,9	100,0	80,2	19,8	100,0
Computer, apparecchi elettronici e ottici	88,1	<b>11,9</b>	100,0	84,7	15,3	100,0	70,6	29,4	100,0
Industria del legno, della carta e stampa	88,5	<b>11,5</b>	100,0	76,0	24,0	100,0	78,8	21,2	100,0
Fabbricazioni in gomma e plastica	90,2	<b>9,8</b>	100,0	82,2	17,8	100,0	78,1	21,9	100,0
Fabbricazione di mezzi di trasporto	90,4	<b>9,6</b>	100,0	81,9	18,1	100,0	78,9	21,1	100,0
Fabbricazione di metalli	90,6	<b>9,4</b>	100,0	81,6	18,4	100,0	82,6	17,4	100,0
Fabbricazione di macchinari e apparecchi	93,1	<b>6,9</b>	100,0	85,1	14,9	100,0	80,9	19,1	100,0
Altre attività manifatturiere e riparazioni	90,3	<b>9,7</b>	100,0	79,3	20,7	100,0	68,9	31,1	100,0
Non manifattura	80,7	<b>19,3</b>	100,0	71,6	28,4	100,0	65,5	34,5	100,0

**Valori percentuali**

**Fonte:** Elaborazione dati Osservatorio 4.Manager

**TAB. 6 | OCCUPATI PER GENERE PER SETTORE PRODUTTIVO PER CATEGORIA PROFESSIONALE | 2019**

	Dirigenti			Quadri			Totale lavoratori		
	M	F	Tot.	M	F	Tot.	M	F	Tot.
<b>Fabbricazione di coke e raffinazione petroli</b>	74,0	<b>13,3</b>	87,3	427,0	160,6	587,6	539,7	225,9	765,6
<b>Produzione di articoli farmaceutici</b>	12,2	<b>6,0</b>	18,2	49,1	39,9	89,1	90,9	85,6	176,5
<b>Industrie alimentari, bevande e tabacco</b>	10,0	<b>2,4</b>	12,4	17,4	7,1	24,5	74,0	54,0	128,0
<b>Fabbricazione di apparecchi elettrici</b>	13,9	<b>2,3</b>	16,2	27,0	8,8	35,8	87,1	46,2	133,3
<b>Industrie tessili e abbigliamento</b>	5,1	<b>1,6</b>	6,7	9,3	4,9	14,2	42,6	85,9	128,5
<b>Fabbricazione di sostanze e prodotti chimici</b>	10,0	<b>1,4</b>	11,4	30,4	9,6	40,0	88,4	45,9	134,3
<b>Fabbricazione di mezzi di trasporto</b>	9,8	<b>1,0</b>	10,8	25,2	5,6	30,7	108,8	39,9	148,7
<b>Computer, apparecchi elettronici e ottici</b>	6,9	<b>0,9</b>	7,8	23,2	4,2	27,3	94,7	37,9	132,5
<b>Industria del legno, della carta e stampa</b>	5,6	<b>0,7</b>	6,4	13,3	4,2	17,5	53,6	34,5	88,1
<b>Fabbricazioni in gomma e plastica</b>	5,6	<b>0,6</b>	6,2	13,0	2,8	15,8	47,8	27,4	75,3
<b>Fabbricazione di macchinari e apparecchi</b>	7,2	<b>0,5</b>	7,8	11,9	2,1	14,0	76,5	29,4	105,9
<b>Fabbricazione di metalli</b>	4,2	<b>0,4</b>	4,7	6,5	1,5	7,9	45,2	21,6	66,8
<b>Altre attività manifatturiere e riparazioni</b>	6,0	<b>0,6</b>	6,7	13,7	3,6	17,3	97,5	53,2	150,8
<b>Non manifattura</b>	21,3	<b>5,1</b>	26,4	67,9	26,9	94,8	285,9	206,9	492,8

**Media valori**

Fonte: Elaborazione dati Osservatorio 4.Manager

**Entrate 2019**

Nel corso del 2019, si registra un numero totale di entrate di circa 80mila unità. **Le entrate femminili corrispondono al 36,0% del totale** (con un rapporto F/M pari a 56,2%).

Per quanto riguarda le donne dirigenti (lo 0,6% delle entrate totali), le entrate sul totale dirigenti sono pari al 19,1% (con un rapporto F/M pari al 23,5% e una media di 0,3 unità per impresa contro l'1,5 della parte maschile).

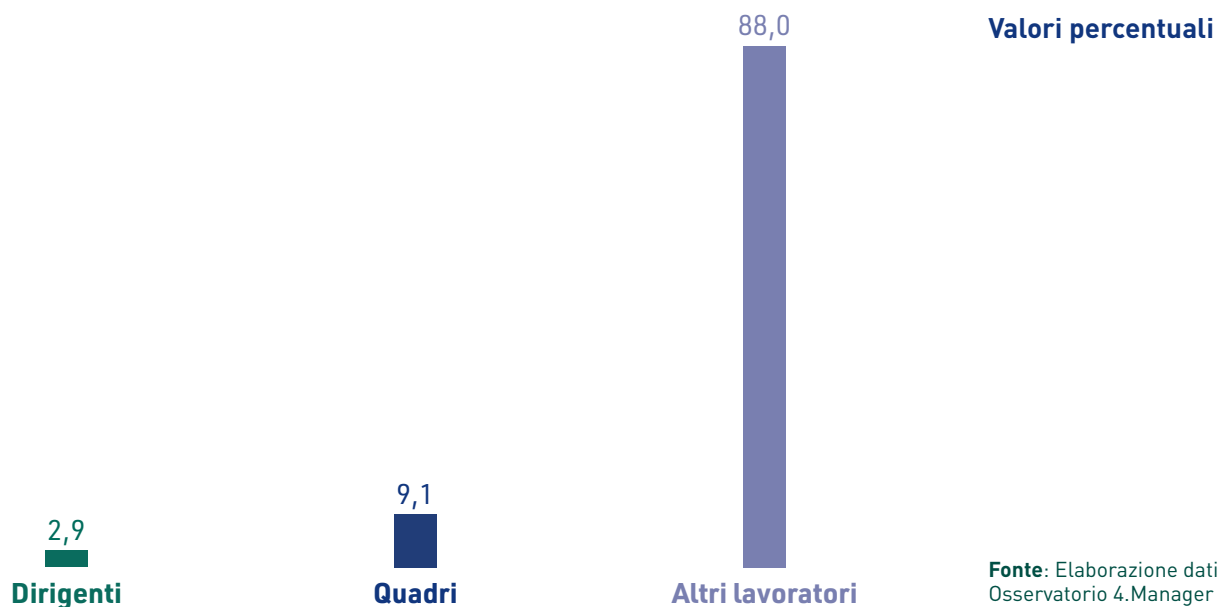
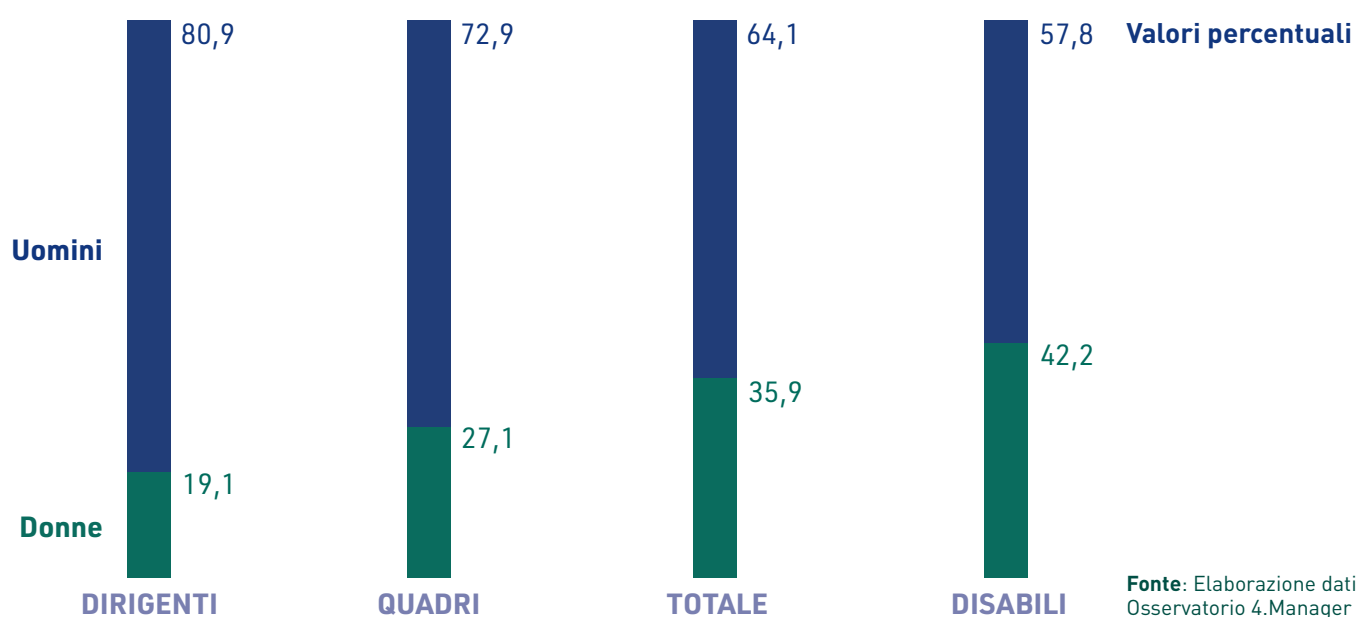
**FIG. 34 | DISTRIBUZIONE DELLE ENTRATE PER CATEGORIA PROFESSIONALE | 2019**


FIG. 35 | ENTRATE PER GENERE E CATEGORIA PROFESSIONALE | 2019



Relativamente alla distribuzione di genere per aree geografiche, il Nord-Est è caratterizzato da una maggiore entrata femminile rispetto al dato nazionale (38,5%), seguito dal Nord-Ovest (36,5%). Per quanto riguarda la categoria dirigenziale, si riscontra un valore superiore al dato nazionale (19,1%) nell'area Nord-Ovest (21,1%, con un rapporto di coesistenza F/M pari al 26,7%, contro il 23,5% del dato nazionale).

Viceversa, nel Centro, Sud e Isole il bilanciamento di genere è inferiore al dato nazionale sia nel caso dei lavoratori totali (rispettivamente 30,4% e 27,4%) che nel caso dei Dirigenti (18,3% e 9,5%).

TAB. 7 | ENTRATE PER TIPOLOGIA DI LAVORATORI, GENERE E AREA GEOGRAFICA | 2019

	Dirigenti			Quadri			Totale lavoratori			Valori percentuali
	M	F	Tot.	M	F	Tot.	M	F	Tot.	
Totale	80,9	<b>19,1</b>	100,0	72,9	27,1	100,0	64,1	35,9	100,0	
<b>Nord-Ovest</b>	78,9	<b>21,1</b>	100,0	71,6	28,4	100,0	63,5	36,5	100,0	
<b>Nord-Est</b>	89,2	<b>10,8</b>	100,0	77,3	22,7	100,0	61,5	38,5	100,0	
<b>Centro</b>	81,7	<b>18,3</b>	100,0	74,1	25,9	100,0	69,6	30,4	100,0	
<b>Sud e Isole</b>	90,5	<b>9,5</b>	100,0	82,1	17,9	100,0	72,5	27,5	100,0	

Fonte: Elaborazione dati Osservatorio 4.Manager

TAB. 8 | ENTRATE PER TIPOLOGIA DI LAVORATORI, GENERE E AREA GEOGRAFICA | 2019

	Dirigenti			Quadri			Totale lavoratori			Media valori
	M	F	Tot.	M	F	Tot.	M	F	Tot.	
Totale	1,5	<b>0,3</b>	1,8	4,2	1,6	5,7	40,2	22,5	62,7	
<b>Nord-Ovest</b>	1,8	<b>0,5</b>	2,3	5,1	2,0	7,1	41,1	23,6	64,7	
<b>Nord-Est</b>	0,8	<b>0,1</b>	0,9	1,6	0,5	2,0	33,5	21,0	54,6	
<b>Centro</b>	1,6	<b>0,4</b>	2,0	7,6	2,6	10,2	50,2	21,9	72,1	
<b>Sud e Isole</b>	0,9	<b>0,1</b>	1,0	1,6	0,3	1,9	52,9	20,0	72,9	

Fonte: Elaborazione dati Osservatorio 4.Manager

La distribuzione per genere delle Entrate tra i settori produttivi evidenzia un rapporto di coesistenza superiore al dato nazionale relativamente ai settori di Industrie tessili e abbigliamento (in cui le lavoratrici costituiscono il 63,6% del totale, con un rapporto F/M pari a 174,9%), Industrie alimentari, bevande e tabacco (53,0%, con un rapporto F/M pari a 112,6%) e Produzione di articoli farmaceutici (41,6%, con un rapporto F/M pari a 71,3%).

Tali settori esprimono un rapporto di genere superiore al dato nazionale anche nel caso dei **Dirigenti**: **Tessile** (39,5% di presenza femminile in entrata con un rapporto F/M pari a 65,2%), **Farmaceutico** (31,1% con un rapporto F/M pari a 45,2%) e **Alimentare** (25,6% con un rapporto F/M pari a 34,4%).

Nel caso dei **Dirigenti**, a questi settori si aggiungono quello di **Fabbricazione di apparecchi elettrici** (in cui le donne costituiscono 23,7% dei Dirigenti, a fronte del dato nazionale del 19,1%) e di **Fabbricazione di coke e raffinazione petroli** (20,7%).

Tra i Dirigenti, una tendenza opposta si osserva nei settori di **Fabbricazione di metalli** (in cui le donne Dirigenti corrispondono al 9,6%, dato ben inferiore al 19,1% nazionale), **Industria del legno, della carta e stampa** (9,4%) e **Altre attività manifatturiere e riparazioni** (5,8%).

Le Entrate relative alla componente femminile delle imprese non manifatturiere sono leggermente più favorevoli rispetto al dato nazionale, con il 19,6% di Entrate femminili per i Dirigenti e il 38,3% per il totale dei lavoratori.

**TAB. 9 | ENTRATE PER CATEGORIA PROFESSIONALE, GENERE E SETTORE PRODUTTIVO | 2019**

	Dirigenti			Quadri			Totale lavoratori		
	M	F	Tot.	M	F	Tot.	M	F	Tot.
Totale	80,9	<b>19,1</b>	100,0	72,9	27,1	100,0	64,1	35,9	100,0
<b>Industrie tessili e abbigliamento</b>	60,5	<b>39,5</b>	100,0	60,7	39,3	100,0	36,4	63,6	100,0
<b>Produzione di articoli farmaceutici</b>	68,9	<b>31,1</b>	100,0	53,6	46,4	100,0	58,4	41,6	100,0
<b>Industrie alimentari, bevande e tabacco</b>	74,4	<b>25,6</b>	100,0	66,6	33,4	100,0	47,0	53,0	100,0
<b>Fabbricazione di apparecchi elettrici</b>	76,3	<b>23,7</b>	100,0	68,6	31,4	100,0	72,6	27,4	100,0
<b>Fabbricazione di coke e raffinazione petroli</b>	79,3	<b>20,7</b>	100,0	72,5	27,5	100,0	72,1	27,9	100,0
<b>Computer, apparecchi elettronici e ottici</b>	82,9	<b>17,1</b>	100,0	80,5	19,5	100,0	70,4	29,6	100,0
<b>Fabbricazione di sostanze e prodotti chimici</b>	84,8	<b>15,2</b>	100,0	73,7	26,3	100,0	79,5	20,5	100,0
<b>Fabbricazioni in gomma e plastica</b>	87,1	<b>12,9</b>	100,0	81,1	18,9	100,0	75,5	24,5	100,0
<b>Fabbricazione di mezzi di trasporto</b>	87,3	<b>12,7</b>	100,0	78,6	21,4	100,0	81,7	18,3	100,0
<b>Fabbricazione di macchinari e apparecchi</b>	89,8	<b>10,2</b>	100,0	85,3	14,7	100,0	82,6	17,4	100,0
<b>Fabbricazione di metalli</b>	90,4	<b>9,6</b>	100,0	83,3	16,7	100,0	83,3	16,7	100,0
<b>Industria del legno, della carta e stampa</b>	90,6	<b>9,4</b>	100,0	76,6	23,4	100,0	74,3	25,7	100,0
<b>Altre attività manifatturiere e riparazioni</b>	94,2	<b>5,8</b>	100,0	79,3	20,7	100,0	68,0	32,0	100,0
<b>Non manifattura</b>	80,4	<b>19,6</b>	100,0	73,1	26,9	100,0	61,7	38,3	100,0

**Valori percentuali**

Fonte: Elaborazione dati Osservatorio 4.Manager

TAB. 10 | ENTRATE PER CATEGORIA PROFESSIONALE, GENERE E SETTORE PRODUTTIVO | 2019

	Dirigenti			Quadri			Totale lavoratori		
	M	F	Tot.	M	F	Tot.	M	F	Tot.
<b>Fabbricazione di coke e raffinazione petroli</b>	5,1	<b>1,3</b>	6,4	34,0	12,9	46,9	117,9	45,6	163,4
<b>Produzione di articoli farmaceutici</b>	2,2	<b>1,0</b>	3,1	4,6	3,9	8,5	27,6	19,6	47,2
<b>Fabbricazione di apparecchi elettrici</b>	1,5	<b>0,5</b>	2,0	3,6	1,7	5,3	28,4	10,7	39,2
<b>Industrie alimentari, bevande e tabacco</b>	1,3	<b>0,4</b>	1,7	2,9	1,5	4,3	64,2	72,3	136,6
<b>Industrie tessili e abbigliamento</b>	0,6	<b>0,4</b>	1,0	1,5	1,0	2,5	18,0	31,5	49,4
<b>Computer, apparecchi elettronici e ottici</b>	1,2	<b>0,3</b>	1,5	3,7	0,9	4,6	23,0	9,7	32,7
<b>Fabbricazione di sostanze e prodotti chimici</b>	1,1	<b>0,2</b>	1,3	2,8	1,0	3,8	31,6	8,2	39,7
<b>Fabbricazione di mezzi di trasporto</b>	1,1	<b>0,2</b>	1,3	2,9	0,8	3,7	33,4	7,5	40,9
<b>Fabbricazioni in gomma e plastica</b>	0,7	<b>0,1</b>	0,9	1,5	0,3	1,8	21,6	7,0	28,7
<b>Fabbricazione di macchinari e apparecchi</b>	0,9	<b>0,1</b>	1,0	1,3	0,2	1,6	22,8	4,8	27,6
<b>Industria del legno, della carta e stampa</b>	0,9	<b>0,1</b>	0,9	1,4	0,4	1,9	16,8	5,8	22,6
<b>Fabbricazione di metalli</b>	0,6	<b>0,1</b>	0,7	1,0	0,2	1,3	27,4	5,5	32,9
<b>Altre attività manifatturiere e riparazioni</b>	0,8	<b>0,1</b>	0,9	2,6	0,7	3,2	31,4	14,8	46,2
<b>Non manifattura</b>	3,1	<b>0,8</b>	3,9	10,2	3,8	14,0	76,6	47,6	124,2

### Media valori

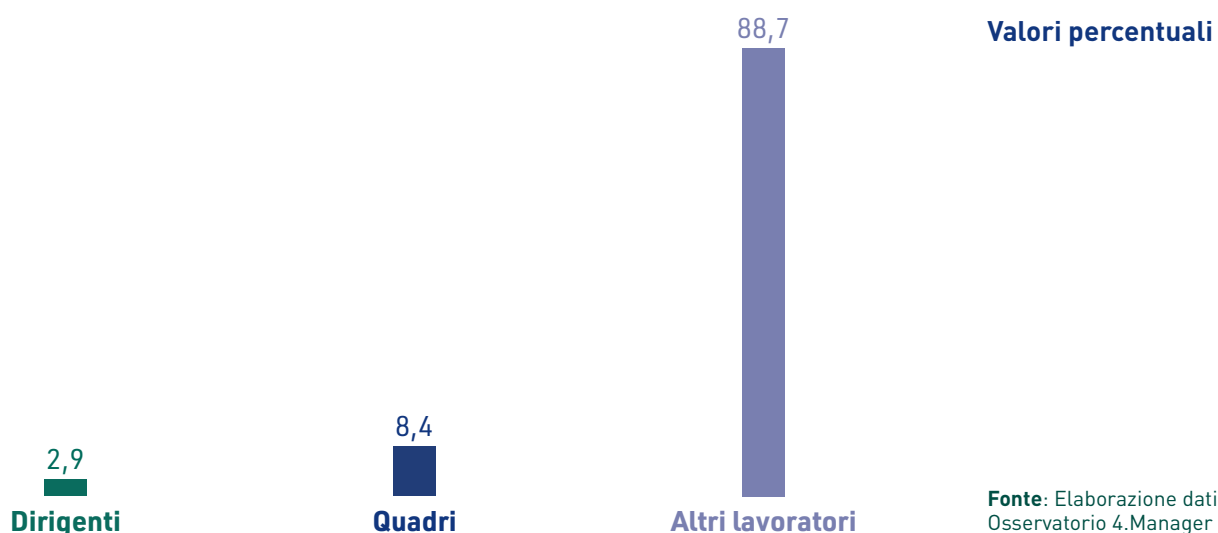
Fonte: Elaborazione dati Osservatorio 4.Manager

### Uscite 2019

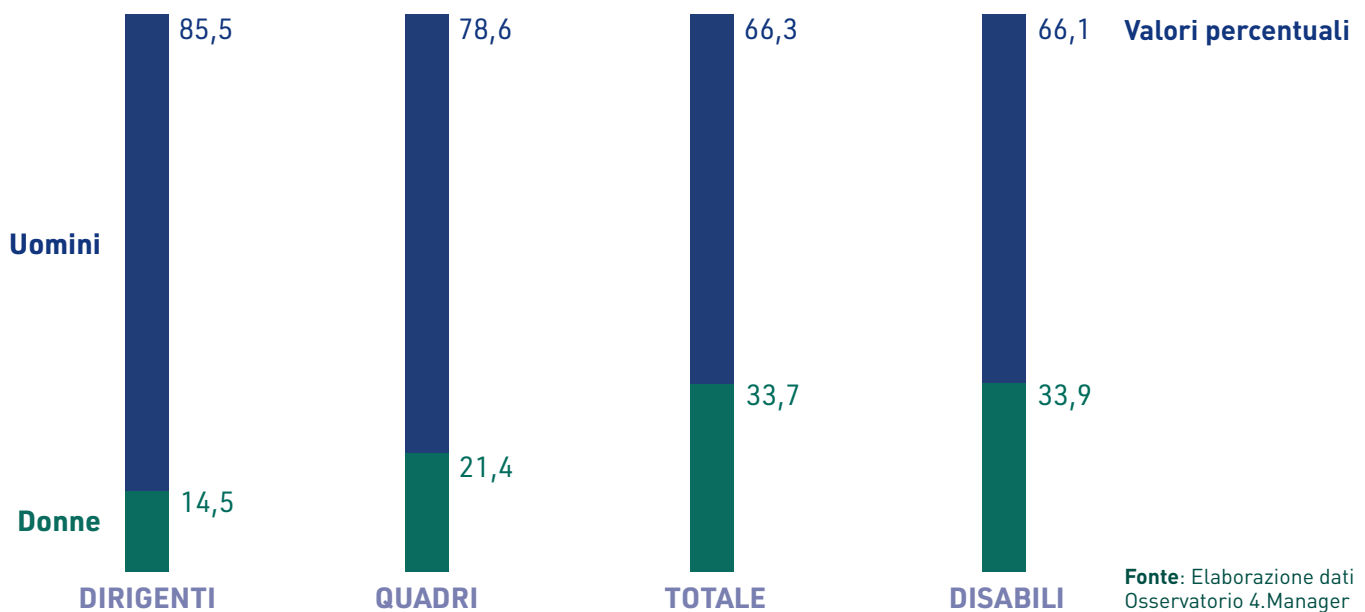
Dai rapporti forniti dalle aziende nel corso del 2019, si registrano circa 70mila uscite, di cui il **2,9% di dirigenti sul totale lavoratori** e lo **0,4% di uscite Dirigenti donne**. In media, ogni impresa presenta 56,2 Uscite medie annue.

Per quanto riguarda la **distribuzione per genere** si riscontra una percentuale femminile del 33,7% (valore medio 19,0 e un rapporto F/M pari a 33,8%), mentre nel caso dei **Dirigenti assume un valore pari al 14,5%** (valore medio 0,2 e un rapporto F/M pari a 17,0%) di donne manager in uscita.

FIG. 36 | DISTRIBUZIONE DELLE USCITE PER CATEGORIA PROFESSIONALE | 2019





**FIG. 37 | USCITE PER CATEGORIA PROFESSIONALE E GENERE | 2019**


Relativamente all’osservazione del dato sulle aree geografiche, l’informazione relativa alle Uscite femminili varia da un minimo di 26,6% nel Centro Italia (valore medio 16,3) a un massimo di 38,8% nel Nord-Est, con un valore medio di 18,9 unità.

Maggiori percentuali di Uscite femminili a livello dirigenziale si riscontrano nel Nord-Ovest (15,7% sul totale dirigenti). Se il Nord-Est presenta valori in uscita più elevati per il personale femminile, per quanto riguarda il dato sui Dirigenti si registra invece valore più basso (9,4%), inferiore al dato nazionale del 14,5%.

**TAB. 11 | USCITE PER TIPOLOGIA DI LAVORATORI, GENERE E AREA GEOGRAFICA | 2019**

	Dirigenti			Quadri			Totale lavoratori		
	M	F	Tot.	M	F	Tot.	M	F	Tot.
Totale	85,5	<b>14,5</b>	100,0	78,6	21,4	100,0	66,3	33,7	100,0
<b>Nord-Ovest</b>	84,3	<b>15,7</b>	100,0	77,4	22,6	100,0	66,8	33,2	100,0
<b>Nord-Est</b>	90,6	<b>9,4</b>	100,0	82,8	17,2	100,0	61,2	38,8	100,0
<b>Centro</b>	86,2	<b>13,8</b>	100,0	80,1	19,9	100,0	73,4	26,6	100,0
<b>Sud e Isole</b>	87,5	<b>12,5</b>	100,0	89,3	10,7	100,0	70,9	29,1	100,0

Valori percentuali

Fonte: Elaborazione Osservatorio 4.Manager

**TAB. 12 | USCITE PER TIPOLOGIA DI LAVORATORI, GENERE E AREA GEOGRAFICA | 2019**

	Dirigenti			Quadri			Totale lavoratori		
	M	F	Tot.	M	F	Tot.	M	F	Tot.
Totale	1,4	<b>0,2</b>	1,6	3,7	1,0	4,7	37,2	19,0	56,2
<b>Nord-Ovest</b>	1,8	<b>0,3</b>	2,1	4,8	1,4	6,1	39,5	19,6	59,1
<b>Nord-Est</b>	0,7	<b>0,1</b>	0,8	1,4	0,3	1,7	29,8	18,9	48,8
<b>Centro</b>	1,8	<b>0,3</b>	2,1	5,5	1,4	6,8	45,1	16,3	61,4
<b>Sud e Isole</b>	0,9	<b>0,1</b>	1,0	1,3	0,2	1,4	42,5	17,5	60,0

Media valori

Fonte: Elaborazione Osservatorio 4.Manager

Le **Industrie tessili e abbigliamento** sono quelle che presentano le quote maggiori di uscite femminili, sia a livello di lavoratori totali sia tra i Dirigenti. Infatti, se la quota femminile delle Uscite totali equivale al 59,8% (con un rapporto di coesistenza del 148,6%), nel caso dei Dirigenti la quota equivale al 27,3% (con un rapporto di coesistenza pari a 37,5%)

Anche il settore di **Fabbricazione di apparecchi elettrici** presenta una quota di Uscite di Dirigenti donne superiore al dato totale sui dirigenti (23,6%, con un rapporto di coesistenza del 30,9%).

Le minori uscite di dirigenti donne si riscontrano, invece, all'interno dei settori **Fabbricazione di macchinari ed apparecchi** (6,0%) e **Fabbricazione di sostanze e prodotti chimici** (4,3%).

TAB. 13 | USCITE PER TIPOLOGIA DI LAVORATORI, GENERE E SETTORE PRODUTTIVO | 2019

	Dirigenti			Quadri			Totale lavoratori		
	M	F	Tot.	M	F	Tot.	M	F	Tot.
Totale	85,5	<b>14,5</b>	100,0	78,6	21,4	100,0	66,3	33,7	100,0
<b>Produzione di articoli farmaceutici</b>	72,2	<b>27,8</b>	100,0	70,7	29,3	100,0	63,9	36,1	100,0
<b>Industrie tessili e abbigliamento</b>	72,7	<b>27,3</b>	100,0	70,3	29,7	100,0	40,2	59,8	100,0
<b>Fabbricazione di apparecchi elettrici</b>	76,4	<b>23,6</b>	100,0	74,7	25,3	100,0	68,5	31,5	100,0
<b>Industrie alimentari, bevande e tabacco</b>	85,2	<b>14,8</b>	100,0	74,9	25,1	100,0	47,0	53,0	100,0
<b>Fabbricazione di metalli</b>	87,7	<b>12,3</b>	100,0	87,3	12,7	100,0	84,1	15,9	100,0
<b>Fabbricazione di mezzi di trasporto</b>	91,0	<b>9,0</b>	100,0	87,3	12,7	100,0	81,8	18,2	100,0
<b>Fabbricazioni in gomma e plastica</b>	91,5	<b>8,5</b>	100,0	80,2	19,8	100,0	77,3	22,7	100,0
<b>Fabbricazione di coke e raffinazione petroli</b>	92,3	<b>7,7</b>	100,0	80,4	19,6	100,0	79,9	20,1	100,0
<b>Industria del legno, della carta e stampa</b>	92,9	<b>7,1</b>	100,0	79,2	20,8	100,0	76,1	23,9	100,0
<b>Computer, apparecchi elettronici e ottici</b>	93,6	<b>6,4</b>	100,0	81,3	18,7	100,0	74,6	25,4	100,0
<b>Fabbricazione di macchinari e apparecchi</b>	94,0	<b>6,0</b>	100,0	88,4	11,6	100,0	83,8	16,2	100,0
<b>Fabbricazione di sostanze e prodotti chimici</b>	95,7	<b>4,3</b>	100,0	80,6	19,4	100,0	77,9	22,1	100,0
<b>Altre attività manifatturiere e riparazioni</b>	92,5	<b>7,5</b>	100,0	91,0	9,0	100,0	73,1	26,9	100,0
<b>Non manifattura</b>	83,6	<b>16,4</b>	100,0	77,1	22,9	100,0	65,8	34,2	100,0

Valori percentuali

Fonte: Elaborazione dati Osservatorio 4.Manager

**TAB. 14 | USCITE PER TIPOLOGIA DI LAVORATORI, GENERE E SETTORE PRODUTTIVO | 2019**

	Dirigenti			Quadri			Totale lavoratori		
	M	F	Tot.	M	F	Tot.	M	F	Tot.
<b>Produzione di articoli farmaceutici</b>	1,8	<b>0,7</b>	2,5	6,6	2,7	9,3	23,0	13,0	36,0
<b>Fabbricazione di apparecchi elettrici</b>	2,0	<b>0,6</b>	2,6	3,7	1,3	5,0	34,1	15,7	49,8
<b>Fabbricazione di coke e raffinazione petroli</b>	5,3	<b>0,4</b>	5,8	20,6	5,0	25,6	89,2	22,4	111,7
<b>Industrie alimentari, bevande e tabacco</b>	1,3	<b>0,2</b>	1,5	2,4	0,8	3,2	61,9	69,7	131,6
<b>Industrie tessili e abbigliamento</b>	0,5	<b>0,2</b>	0,7	1,3	0,5	1,8	17,7	26,2	43,9
<b>Fabbricazione di mezzi di trasporto</b>	1,3	<b>0,1</b>	1,4	3,5	0,5	4,0	32,7	7,3	40,0
<b>Computer, apparecchi elettronici e ottici</b>	1,6	<b>0,1</b>	1,7	3,9	0,9	4,8	33,7	11,5	45,2
<b>Fabbricazione di metalli</b>	0,5	<b>0,1</b>	0,6	0,9	0,1	1,0	22,0	4,2	26,2
<b>Fabbricazioni in gomma e plastica</b>	0,7	<b>0,1</b>	0,7	1,5	0,4	1,8	20,5	6,0	26,5
<b>Industria del legno, della carta e stampa</b>	0,8	<b>0,1</b>	0,8	1,2	0,3	1,6	14,5	4,6	19,1
<b>Fabbricazione di sostanze e prodotti chimici</b>	1,2	<b>0,1</b>	1,2	2,5	0,6	3,1	20,9	5,9	26,8
<b>Fabbricazione di macchinari e apparecchi</b>	0,8	<b>0,0</b>	0,8	1,4	0,2	1,5	20,2	3,9	24,1
<b>Altre attività manifatturiere e riparazioni</b>	1,1	<b>0,1</b>	1,2	3,6	0,4	4,0	29,9	11,0	40,9
<b>Non manifattura</b>	2,8	<b>0,5</b>	3,3	8,4	2,5	10,9	72,8	37,8	110,7

#### Media valori

Fonte: Elaborazione dati Osservatorio 4.Manager

### Entrate-Uscite 2019

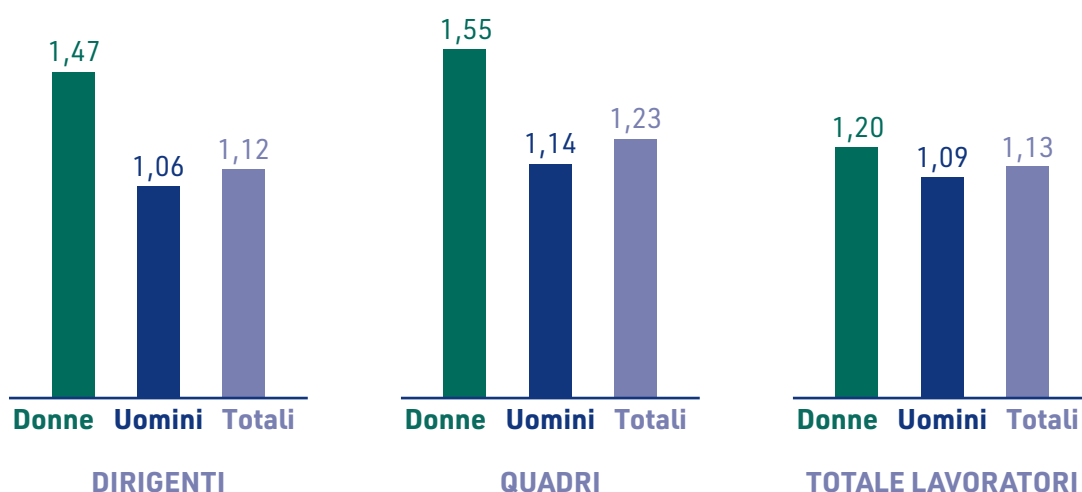
Per il **rapporto tra Entrate e Uscite** si riscontrano numeri positivi: 1,13 E/U totale lavoratori, 1,20 E/U lavoratrici, 1,12 E/U sul totale Dirigenti e **1,47 E/U sul totale Dirigenti donne** (valore superiore al rapporto nazionale) contro l'1,06 della parte maschile. Rapporto ancor più positivo per i **Quadri donna (1,55 E/U)**.

Per quanto riguarda la composizione territoriale, il rapporto Entrate/Uscite presenta valori più alti nel Nord-Ovest per la componente **manageriale femminile (1,53)**, mentre si registrano valori più bassi e maggiormente preoccupanti al **Sud-Isole (0,80)**.

Nell'analisi dedicata ai settori, si osservano dati positivi nel confronto delle variazioni per genere all'interno di tutti i settori, ad eccezione del settore **Fabbricazione di metalli** (1,20 uomini vs. 0,90 donne, -0,30), e Altre attività manifatturiere.

Si registrano valori interessanti nel rapporto entrate/uscite e quindi di richiesta di mercato per le dirigenti nel settore **Fabbricazione di sostanze e prodotti chimici** (3,75 vs. 0,95 maschile), **Fabbricazione di coke e raffinazione petroli** (3,00 contro lo 0,96 maschile) e **Computer, apparecchi elettronici e ottici** (2,33 vs. 0,77 maschile).

FIG. 38 | RAPPORTO ENTRATE/USCITE PER CATEGORIA PROFESSIONALE | 2019



Fonte: Elaborazione dati Osservatorio 4.Manager

TAB. 15 | RAPPORTO ENTRATE/USCITE PER CATEGORIA PROFESSIONALE E AREA GEOGRAFICA | 2019

	Dirigenti			Quadri			Totale lavoratori		
	M	F	Tot.	M	F	Tot.	M	F	Tot.
Totale	1,06	<b>1,47</b>	1,12	1,14	1,55	1,23	1,09	1,2	1,13
Nord-Ovest	1,07	<b>1,53</b>	1,14	1,08	1,47	1,17	1,05	1,22	1,11
Nord-Est	1,18	<b>1,38</b>	1,2	1,12	1,58	1,2	1,14	1,13	1,13
Centro	0,89	<b>1,24</b>	0,94	1,4	1,97	1,51	1,13	1,37	1,19
Sud e Isole	1,09	<b>0,8</b>	1,05	1,28	2,33	1,39	1,28	1,18	1,25

Fonte: Elaborazione dati Osservatorio 4.Manager

TAB. 16 | RAPPORTO ENTRATE/USCITE PER CATEGORIA PROFESSIONALE PER SETTORE PRODUTTIVO | 2019

	Dirigenti			Quadri			Totale lavoratori		
	M	F	Tot.	M	F	Tot.	M	F	Tot.
Fabbricazione di sostanze e prodotti chimici	0,95	<b>3,75</b>	1,08	1,20	1,77	1,31	1,61	1,47	1,58
Fabbricazione di coke e raffinazione petroli	0,96	<b>3,00</b>	1,12	1,65	2,58	1,83	1,32	2,03	1,46
Computer, apparecchi elettronici e ottici	0,77	<b>2,33</b>	0,87	0,94	1,00	0,96	0,68	0,84	0,72
Fabbricazione di macchinari e apparecchi	1,11	<b>2,00</b>	1,17	0,97	1,27	1,01	1,13	1,23	1,15
Industrie alimentari, bevande e tabacco	1,01	<b>2,00</b>	1,16	1,24	1,86	1,40	1,05	1,05	1,05
Industrie tessili e abbigliamento	1,15	<b>2,00</b>	1,38	1,23	1,88	1,42	1,02	1,20	1,13
Fabbricazioni in gomma e plastica	1,17	<b>1,86</b>	1,23	1,01	0,95	1,00	1,08	1,20	1,11
Industria del legno, della carta e stampa	1,12	<b>1,50</b>	1,14	1,17	1,36	1,21	1,16	1,27	1,18
Produzione di articoli farmaceutici	1,20	<b>1,41</b>	1,26	0,70	1,45	0,92	1,20	1,51	1,31
Fabbricazione di metalli	1,20	<b>0,90</b>	1,16	1,24	1,71	1,30	1,26	1,34	1,28
Fabbricazione di mezzi di trasporto	0,87	<b>1,29</b>	0,91	0,84	1,57	0,93	1,02	1,03	1,02
Fabbricazione di apparecchi elettrici	0,76	<b>0,77</b>	0,76	0,97	1,31	1,05	0,83	0,68	0,79
Altre attività manifatturiere e riparazioni	0,79	<b>0,60</b>	0,78	0,74	1,95	0,85	1,09	1,39	1,17
Non manifattura	1,13	<b>1,41</b>	1,18	1,23	1,52	1,30	1,06	1,27	1,13

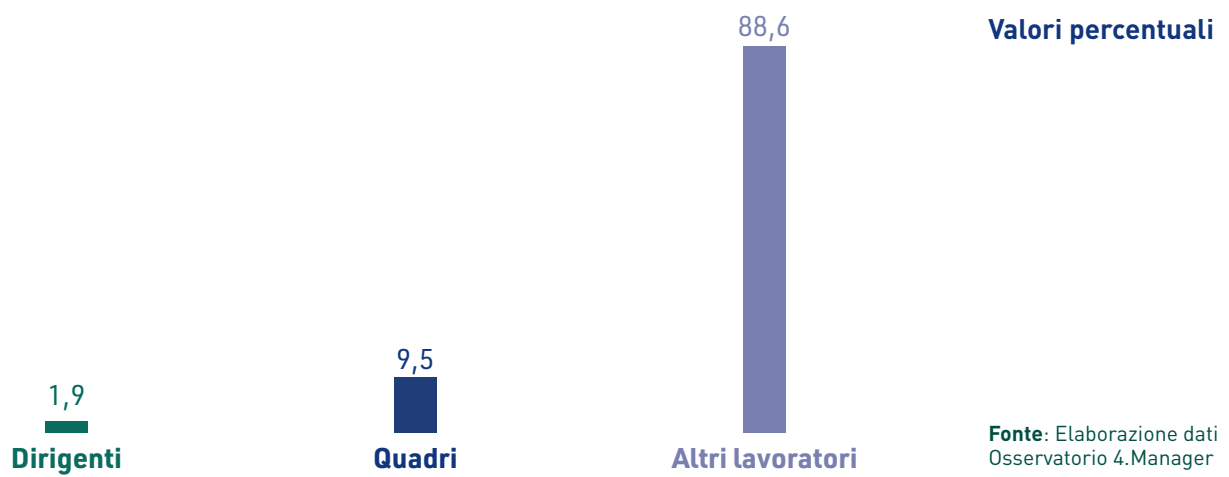
Fonte: Elaborazione dati Osservatorio 4.Manager

## Promozioni 2019

Nel corso del 2019, dai rapporti si registrano quasi 300mila promozioni aziendali, di cui relative ai Dirigenti l'1,9% (0,5% donne dirigenti sul totale lavoratori). In media, sono stati promossi 26 lavoratori per azienda (di cui circa 8 donne). Nel caso dei Dirigenti, per le promozioni si registra una media 0,5 e 0,1 per le donne.

Nell'analisi di genere si osserva una quota femminile pari al **29,7% per il totale lavoratori, 30,9% nel caso della categoria Quadri e un valore più basso, pari al 21,9% per le Dirigenti.**

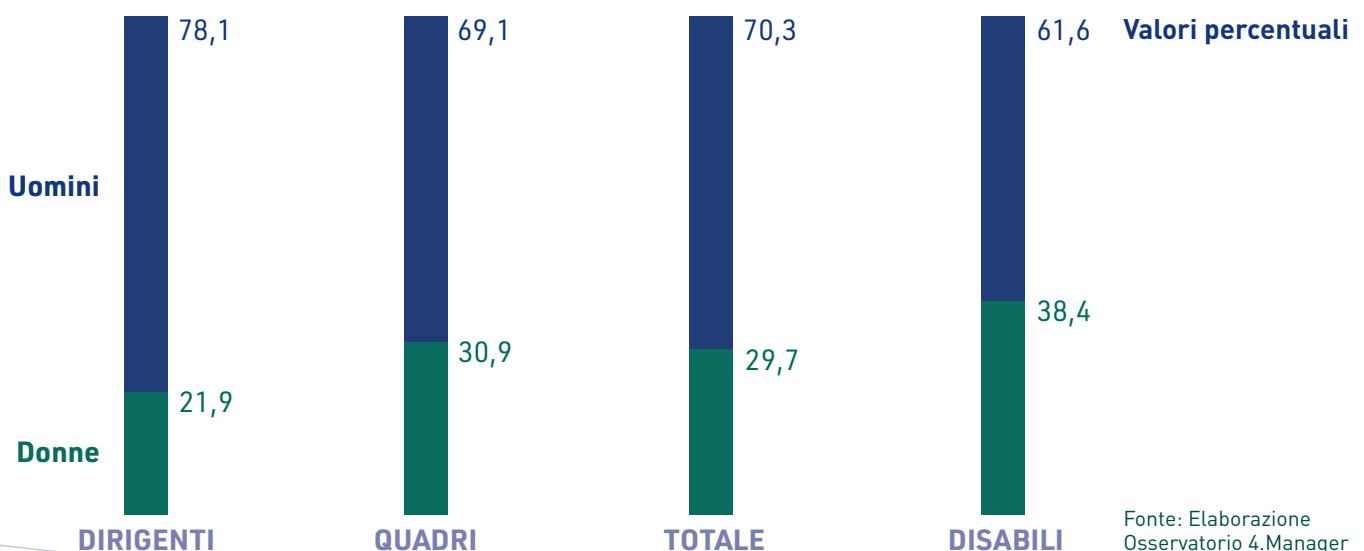
FIG. 39 | DISTRIBUZIONE DELLE PROMOZIONI PER CATEGORIA PROFESSIONALE | 2019



Per quanto riguarda le aree geografiche, le percentuali più alte di promozione femminile si registrano al Centro (35,7% totale lavoratrici, una media di 16,7 donne promosse per azienda, su 46,8 promozioni totali), mentre i valori più alti per le promozioni Quadro nel Nord-Ovest (34,7) e per **Dirigenti nel Nord-Est (22,4%)**.

Valori bassi sono presenti al Sud e Isole, dove lo stesso indicatore si ferma al 15,9%. Nel caso delle Dirigenti, il valore è pari allo 0,0%, ovvero **nessuna Dirigente donna è stata promossa in questa area geografica.**

FIG. 40 | PROMOZIONI AZIENDALI PER CATEGORIA PROFESSIONALE | 2019



**TAB. 17 | PROMOZIONI PER TIPOLOGIA DI LAVORATORI, GENERE E AREA GEOGRAFICA | 2019**

	Dirigenti			Quadri			Totale lavoratori			Valori percentuali
	M	F	Tot.	M	F	Tot.	M	F	Tot.	
<b>Totale</b>	78,1	<b>21,9</b>	100,0	69,1	30,9	100,0	70,3	29,7	100,0	
<b>Nord-Ovest</b>	77,9	<b>22,1</b>	100,0	65,3	34,7	100,0	70,3	29,7	100,0	
<b>Nord-Est</b>	77,6	<b>22,4</b>	100,0	75,2	24,8	100,0	73,3	26,7	100,0	
<b>Centro</b>	78,0	<b>22,0</b>	100,0	74,3	25,7	100,0	64,3	35,7	100,0	
<b>Sud e Isole</b>	100,0	<b>0,0</b>	100,0	71,4	28,6	100,0	84,1	15,9	100,0	

Fonte: Elaborazione dati Osservatorio 4.Manager

**TAB. 18 | PROMOZIONI PER TIPOLOGIA DI LAVORATORI, GENERE E AREA GEOGRAFICA | 2019**

	Dirigenti			Quadri			Totale lavoratori			Media valori
	M	F	Tot.	M	F	Tot.	M	F	Tot.	
<b>Totale</b>	0,4	<b>0,1</b>	0,5	1,7	0,8	2,5	18,1	7,6	25,8	
<b>Nord-Ovest</b>	0,5	<b>0,1</b>	0,6	1,7	0,9	2,6	18,4	7,8	26,2	
<b>Nord-Est</b>	0,2	<b>0,1</b>	0,2	0,6	0,2	0,7	13,3	4,8	18,1	
<b>Centro</b>	0,7	<b>0,2</b>	0,9	5,7	2,0	7,7	30,1	16,7	46,8	
<b>Sud e Isole</b>	0,1	<b>0,0</b>	0,1	0,7	0,3	1,0	21,9	4,1	26,0	

Fonte: Elaborazione dati Osservatorio 4.Manager

Per quanto riguarda l'analisi per settore, si riportano le seguenti evidenze in relazione alle dirigenti:

**Industrie tessili e abbigliamento**, la cui quota di lavoratrici promosse equivale al 51,9%, con un rapporto di coesistenza pari al 107,7% rispetto ai colleghi promossi, con una media di circa 9 promozioni di lavoratrici. **Nel caso dei Dirigenti, tale settore si presenta come uno dei più virtuosi relativamente alle donne promosse (60,0% di promozioni, con un rapporto F/M pari al 150,0%).**

**Computer, apparecchi elettronici e ottici** (36,4% di promozioni femminili, con un rapporto di coesistenza del 57,1%).

**Fabbricazione di sostanze e prodotti chimici** (34,6% di promozioni femminili, con un rapporto F/M del 52,9%).

**TAB. 19 | PROMOZIONI PER TIPOLOGIA DI LAVORATORI, GENERE E SETTORE PRODUTTIVO | 2019**

	Dirigenti			Quadri			Totale lavoratori		
	M	F	Tot.	M	F	Tot.	M	F	Tot.
Totale	78,1	<b>21,9</b>	100,0	69,1	30,9	100,0	70,3	29,7	100,0
Industrie tessili e abbigliamento	40,0	<b>60,0</b>	100,0	45,0	55,0	100,0	48,1	51,9	100,0
Computer, apparecchi elettronici e ottici	63,6	<b>36,4</b>	100,0	74,5	25,5	100,0	73,2	26,8	100,0
Fabbricazione di sostanze e prodotti chimici	65,4	<b>34,6</b>	100,0	66,7	33,3	100,0	73,1	26,9	100,0
Fabbricazione di apparecchi elettrici	68,4	<b>31,6</b>	100,0	75,5	24,5	100,0	72,8	27,2	100,0
Fabbricazioni in gomma e plastica	75,0	<b>25,0</b>	100,0	75,0	25,0	100,0	80,5	19,5	100,0
Fabbricazione di coke e raffinazione petroli	76,7	<b>23,3</b>	100,0	73,4	26,6	100,0	76,3	23,7	100,0
Industrie alimentari, bevande e tabacco	80,6	<b>19,4</b>	100,0	67,0	33,0	100,0	66,4	33,6	100,0
Industria del legno, della carta e stampa	81,8	<b>18,2</b>	100,0	87,0	13,0	100,0	83,8	16,2	100,0
Fabbricazione di metalli	84,2	<b>15,8</b>	100,0	79,7	20,3	100,0	84,9	15,1	100,0
Fabbricazione di mezzi di trasporto	86,7	<b>13,3</b>	100,0	73,0	27,0	100,0	85,1	14,9	100,0
Produzione di articoli farmaceutici	86,7	<b>13,3</b>	100,0	53,5	46,5	100,0	63,3	36,7	100,0
Fabbricazione di macchinari e apparecchi	91,1	<b>8,9</b>	100,0	84,8	15,2	100,0	84,2	15,8	100,0
Altre attività manifatturiere e riparazioni	87,5	<b>12,5</b>	100,0	69,2	30,8	100,0	67,8	32,2	100,0
Non manifattura	78,1	<b>21,9</b>	100,0	68,8	31,2	100,0	63,0	37,0	100,0

**Valori percentuali**

Fonte: Elaborazione dati Osservatorio 4.Manager

**TAB. 20 | PROMOZIONI PER TIPOLOGIA DI LAVORATORI, GENERE E SETTORE PRODUTTIVO | 2019**

	Dirigenti			Quadri			Totale lavoratori		
	M	F	Tot.	M	F	Tot.	M	F	Tot.
Fabbricazione di coke e raffinazione petroli	2,9	<b>0,9</b>	3,8	21,8	7,9	29,6	108,1	33,5	141,6
Computer, apparecchi elettronici e ottici	0,3	<b>0,2</b>	0,4	1,4	0,5	1,9	12,0	4,4	16,4
Fabbricazione di sostanze e prodotti chimici	0,3	<b>0,1</b>	0,4	1,6	0,8	2,4	16,9	6,2	23,1
Fabbricazione di apparecchi elettrici	0,3	<b>0,1</b>	0,4	0,9	0,3	1,2	15,5	5,8	21,3
Industrie alimentari, bevande e tabacco	0,4	<b>0,1</b>	0,5	1,1	0,5	1,6	18,7	9,4	28,1
Industrie tessili e abbigliamento	0,1	<b>0,1</b>	0,1	0,3	0,3	0,6	8,2	8,8	17,0
Industria del legno, della carta e stampa	0,3	<b>0,1</b>	0,4	1,4	0,2	1,6	19,1	3,7	22,8
Produzione di articoli farmaceutici	0,4	<b>0,1</b>	0,4	3,3	2,9	6,2	17,2	9,9	27,1
Fabbricazioni in gomma e plastica	0,2	<b>0,1</b>	0,2	0,3	0,1	0,4	10,3	2,5	12,8
Fabbricazione di mezzi di trasporto	0,3	<b>0,0</b>	0,3	0,9	0,3	1,3	23,6	4,1	27,8
Fabbricazione di macchinari e apparecchi	0,3	<b>0,0</b>	0,3	0,5	0,1	0,6	15,0	2,8	17,8
Fabbricazione di metalli	0,1	<b>0,0</b>	0,2	0,4	0,1	0,5	11,7	2,1	13,8
Altre attività manifatturiere e riparazioni	0,1	<b>0,0</b>	0,2	0,5	0,2	0,8	13,4	6,4	19,7
Non manifattura	0,8	<b>0,2</b>	1,1	4,0	1,8	5,9	28,0	16,4	44,5

**Media valori**

Fonte: Elaborazione dati Osservatorio 4.Manager

### Formazione 2019

Nel corso del 2019, risultano erogati quasi 1 milione e mezzo di corsi di formazione, di cui il 3,5% erogati a Dirigenti.

Per quanto riguarda la composizione di genere, il 28,8% dei corsi riguarda le lavoratrici, il 28,1% i Quadri donne e il 18,9% i Dirigenti donne.

In media, le aziende hanno erogato un numero di corsi pari a 1.241,5 (2,6 pro capite), di cui 357,4 (2,5 pro capite) alle lavoratrici. Il numero medio di corsi erogati per azienda a Dirigenti è pari a 43,4 (2,9 pro capite) e 8,2 destinati alle Dirigenti donne con un poco più elevato valore pro capite rispetto alla parte maschile (3,3 vs. 2,8), così come registrato anche per quanto riguarda la categoria professionale dei Quadri (3,9 donne vs. 3,7 uomini).

FIG. 41 | DISTRIBUZIONE DEI CORSI DI FORMAZIONE PER CATEGORIA PROFESSIONALE | 2019

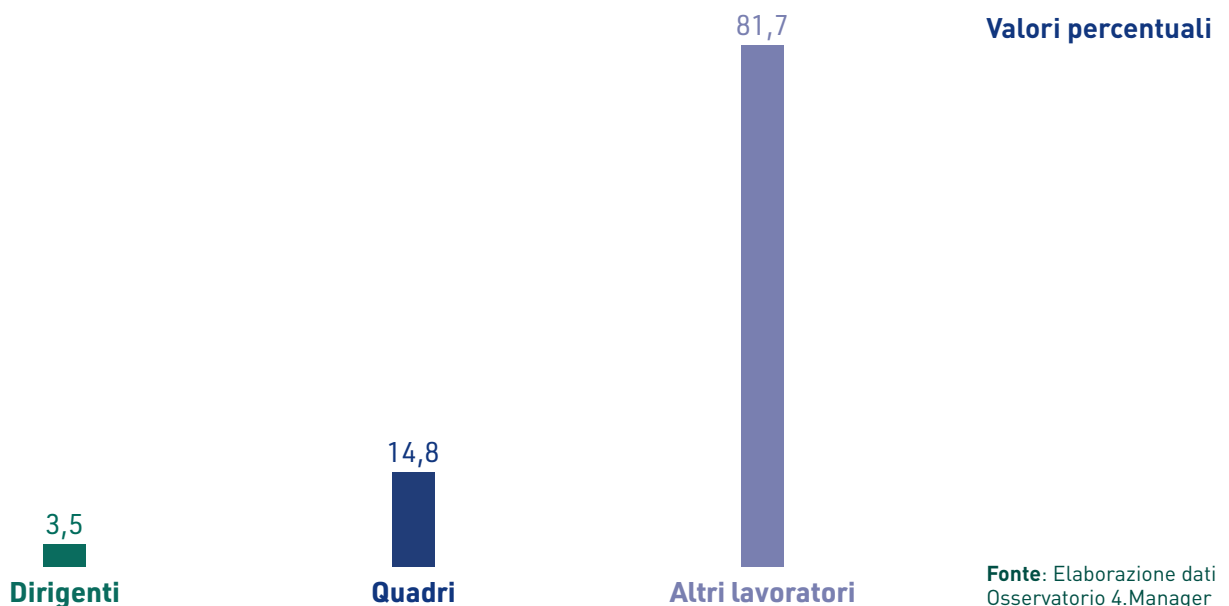
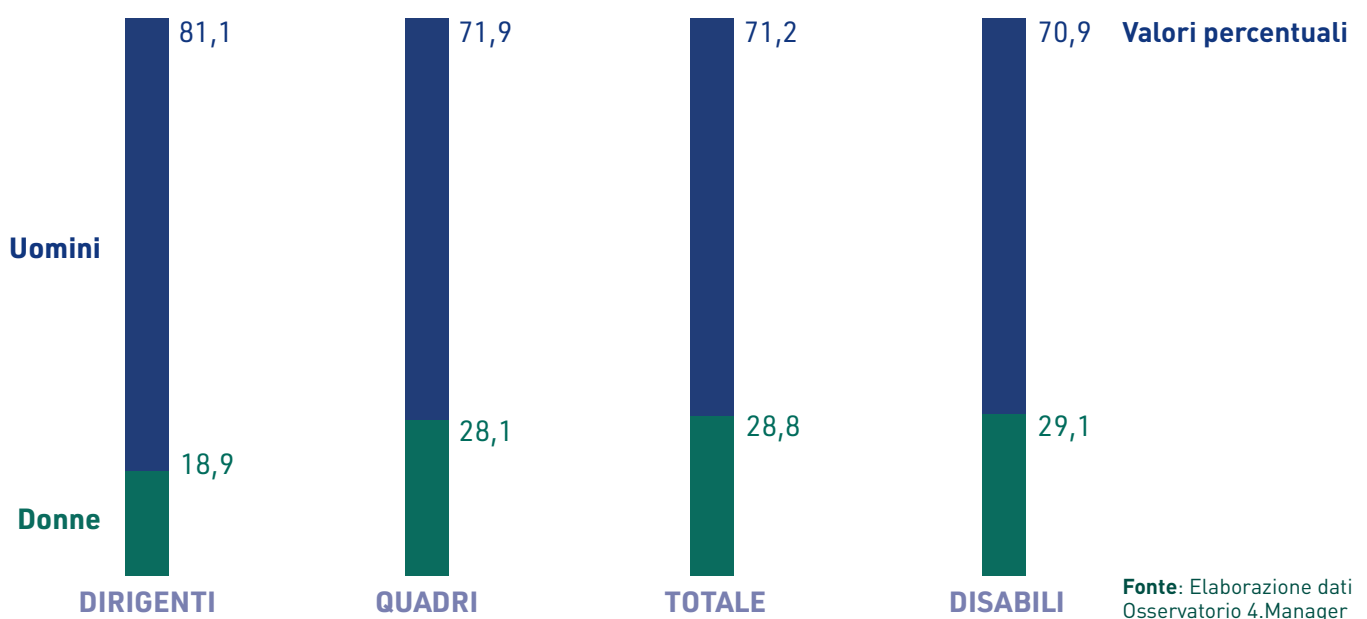
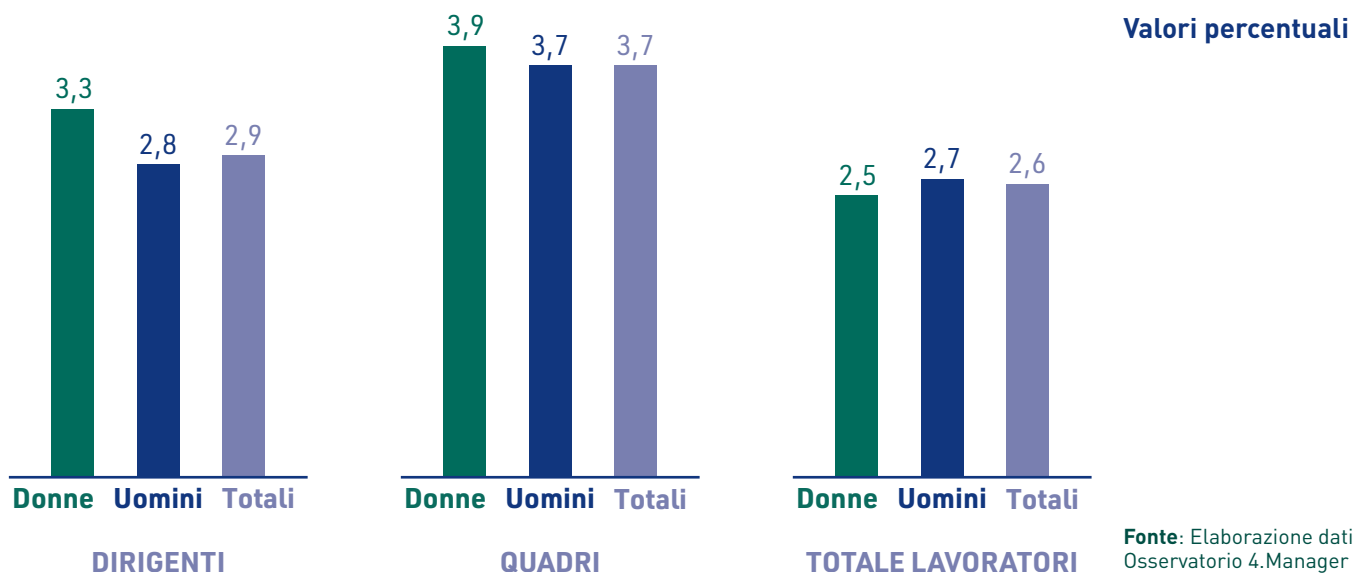


FIG. 42 | CORSI DI FORMAZIONE PER CATEGORIA PROFESSIONALE E GENERE | 2019





**FIG. 43 | CORSI DI FORMAZIONE PRO CAPITE EROGATI PER CATEGORIA PROFESSIONALE | 2019**



Rispetto alla composizione di genere tra le aree geografiche, l'unico territorio che presenta valori più alti rispetto al dato nazionale è il **Centro**, in cui la quota di corsi erogati alle lavoratrici equivale al 31,6%. In media, nel Centro, il numero di corsi erogati alle lavoratrici equivale a 454,6 per azienda (2,1 pro capite).

Anche nel caso dei Dirigenti, il **Centro riporta un valore più alto (19,6%) per la formazione delle donne** rispetto al dato nazionale, con un valore medio di 14,1 corsi per azienda (con 3,0 pro capite contro i 2,6 della parte maschile).

Il **Nord-Ovest** presenta una quota di corsi erogati alle Dirigenti donne pari al 19,2%, con un numero medio di corsi erogati pari a 11,7 (3,7 pro capite).

**Se in tutte le aree si osserva un maggior numero di corsi di formazione pro capite erogati alle donne rispetto agli uomini, fa eccezione un'unica area.**

Infatti, al **Sud e Isole** si osservano i valori più bassi di corsi di formazione erogati alle lavoratrici (-2,6 punti percentuali rispetto al dato nazionale pari a 28,8%). Tale osservazione **risulta molto più evidente nel caso della classe dirigenziale, con il 5,2% di corsi di formazione erogati alle donne (-13,7 punti percentuali rispetto al dato nazionale (18,9%) e con un valore pro capite pari a 0,5 vs. 0,9 della parte maschile.**

TAB. 21 | CORSI DI FORMAZIONE EROGATI PER TIPOLOGIA DI LAVORATORI, GENERE E AREA GEOGRAFICA | 2019

	Dirigenti			Quadri			Totale lavoratori			Valori percentuali
	M	F	Tot.	M	F	Tot.	M	F	Tot.	
<b>Totale</b>	81,1	<b>18,9</b>	100,0	71,9	28,1	100,0	71,2	28,8	100,0	
<b>Nord-Ovest</b>	80,8	<b>19,2</b>	100,0	73,1	26,9	100,0	71,4	28,6	100,0	
<b>Nord-Est</b>	88,9	<b>11,1</b>	100,0	78,4	21,6	100,0	73,1	26,9	100,0	
<b>Centro</b>	80,4	<b>19,6</b>	100,0	66,9	33,1	100,0	68,4	31,6	100,0	
<b>Sud e Isole</b>	94,8	<b>5,2</b>	100,0	84,9	15,1	100,0	73,8	26,2	100,0	

Fonte: Elaborazione dati Osservatorio 4.Manager

TAB. 22 | CORSI DI FORMAZIONE EROGATI PER TIPOLOGIA DI LAVORATORI, GENERE E AREA GEOGRAFICA | 2019

	Dirigenti			Quadri			Totale lavoratori			Media valori
	M	F	Tot.	M	F	Tot.	M	F	Tot.	
<b>Totale</b>	35,2	<b>8,2</b>	43,4	131,9	51,5	183,4	884,0	357,4	1.241,5	
<b>Nord-Ovest</b>	49,2	<b>11,7</b>	60,9	170,1	62,5	232,6	1.252,4	502,3	1.754,7	
<b>Nord-Est</b>	5,3	<b>0,7</b>	6,0	18,1	5,0	23,0	215,3	79,0	294,3	
<b>Centro</b>	57,9	<b>14,1</b>	71,9	300,9	148,6	449,6	982,9	454,6	1.437,5	
<b>Sud e Isole</b>	5,9	<b>0,3</b>	6,3	35,0	6,2	41,2	542,2	192,6	734,7	

Fonte: Elaborazione dati Osservatorio 4.Manager

TAB. 23 | CORSI DI FORMAZIONE EROGATI PER TIPOLOGIA DI LAVORATORI, GENERE E AREA GEOGRAFICA | 2019

	Dirigenti			Quadri			Totale lavoratori			Media pro capite
	M	F	Tot.	M	F	Tot.	M	F	Tot.	
<b>Totale</b>	2,8	<b>3,3</b>	2,9	3,7	3,9	3,7	2,7	2,5	2,6	
<b>Nord-Ovest</b>	3,3	<b>3,7</b>	3,4	4,2	4,1	4,2	3,5	3,3	3,4	
<b>Nord-Est</b>	0,8	<b>0,9</b>	0,8	1,4	1,5	1,4	1,0	0,9	1,0	
<b>Centro</b>	2,6	<b>3,0</b>	2,7	3,4	4,1	3,6	1,9	2,1	2,0	
<b>Sud e Isole</b>	0,9	<b>0,5</b>	0,9	2,0	1,9	2,0	1,3	1,1	1,2	

Fonte: Elaborazione dati Osservatorio 4.Manager

**TAB. 24 | CORSI DI FORMAZIONE EROGATI PER TIPOLOGIA DI LAVORATORI, GENERE E SETTORE PRODUTTIVO | 2019**

	Dirigenti			Quadri			Totale lavoratori		
	M	F	Tot.	M	F	Tot.	M	F	Tot.
<b>Fabbricazione di coke e raffinazione petroli</b>	6,4	<b>8,4</b>	6,7	6,1	7,5	6,5	5,6	6,5	5,8
<b>Fabbricazione di mezzi di trasporto</b>	1,9	<b>2,9</b>	2,0	2,4	3,2	2,6	2,0	2,0	2,0
<b>Fabbricazione di sostanze e prodotti chimici</b>	2,6	<b>2,4</b>	2,6	5,2	4,0	5,0	4,8	2,3	4,3
<b>Industrie alimentari, bevande e tabacco</b>	1,0	<b>1,7</b>	1,2	2,3	1,6	2,1	1,7	1,4	1,6
<b>Fabbricazione di macchinari e apparecchi</b>	1,0	<b>1,3</b>	1,0	1,2	1,9	1,3	1,0	1,1	1,0
<b>Produzione di articoli farmaceutici</b>	1,2	<b>1,1</b>	1,1	1,2	1,2	1,2	1,5	1,7	1,5
<b>Industrie tessili e abbigliamento</b>	0,7	<b>0,9</b>	0,7	0,6	0,6	0,6	0,6	0,4	0,5
<b>Computer, apparecchi elettronici e ottici</b>	0,6	<b>0,7</b>	0,6	0,6	0,7	0,6	0,8	0,7	0,8
<b>Fabbricazione di apparecchi elettrici</b>	0,6	<b>0,7</b>	0,6	0,8	0,7	0,8	0,9	0,8	0,8
<b>Fabbricazioni in gomma e plastica</b>	0,8	<b>0,7</b>	0,8	1,2	1,3	1,2	1,5	0,9	1,3
<b>Fabbricazione di metalli</b>	0,6	<b>0,5</b>	0,6	1,2	0,7	1,1	1,0	0,9	1,0
<b>Industria del legno, della carta e stampa</b>	0,7	<b>0,5</b>	0,6	0,8	0,7	0,8	0,8	0,6	0,7
<b>Altre attività manifatturiere e riparazioni</b>	1,2	<b>1,3</b>	1,2	1,3	1,3	1,3	1,0	1,0	1,0
<b>Non manifattura</b>	4,3	<b>4,4</b>	4,3	4,6	4,6	4,6	4,2	3,9	4,1

#### Media pro capite

Fonte: Elaborazione dati Osservatorio 4.Manager

Nell'analisi per settori, le aziende che presentano valori percentuali più alti per genere sono: *Industrie tessili e abbigliamento* (44,8%) e *Produzione di articoli farmaceutici* (42,9%).

Per quanto riguarda i **Dirigenti donne**, maggiore spesa formativa rispetto al dato nazionale (18,9%) si osserva all'interno dei seguenti settori: *Produzione di articoli farmaceutici* (30,7%), *Industrie tessili e abbigliamento* (29,4%), *Industrie alimentari, bevande e tabacco* (28,4%).

Per quanto riguarda i corsi di formazione medi erogati alla donne dirigenti, i valori più alti si osservano nel settore *Coke e raffinazione di petroli* (139,5) e *Articoli farmaceutici* (7,1).

TAB. 25 | CORSI DI FORMAZIONE EROGATI PER TIPOLOGIA DI LAVORATORI, GENERE E SETTORE PRODUTTIVO | 2019

	Dirigenti			Quadri			Totale lavoratori		
	M	F	Tot.	M	F	Tot.	M	F	Tot.
Totale	81,1	<b>18,9</b>	100,0	71,9	28,1	100,0	71,2	28,8	100,0
Produzione di articoli farmaceutici	69,3	<b>30,7</b>	100,0	54,2	45,8	100,0	57,1	42,9	100,0
Industrie tessili e abbigliamento	70,6	<b>29,4</b>	100,0	66,2	33,8	100,0	55,2	44,8	100,0
Industrie alimentari, bevande e tabacco	71,6	<b>28,4</b>	100,0	77,2	22,8	100,0	70,0	30,0	100,0
Fabbricazione di coke e raffinazione petroli	80,8	<b>19,2</b>	100,0	68,2	31,8	100,0	71,7	28,3	100,0
Fabbricazione di apparecchi elettrici	83,4	<b>16,6</b>	100,0	77,6	22,4	100,0	70,9	29,1	100,0
Computer, apparecchi elettronici e ottici	85,9	<b>14,1</b>	100,0	82,7	17,3	100,0	71,2	28,8	100,0
Fabbricazione di mezzi di trasporto	85,9	<b>14,1</b>	100,0	77,7	22,3	100,0	78,6	21,4	100,0
Fabbricazione di sostanze e prodotti chimici	88,6	<b>11,4</b>	100,0	80,6	19,4	100,0	89,7	10,3	100,0
Industria del legno, della carta e stampa	90,8	<b>9,2</b>	100,0	78,7	21,3	100,0	82,5	17,5	100,0
Fabbricazione di macchinari e apparecchi	91,3	<b>8,7</b>	100,0	77,4	22,6	100,0	79,0	21,0	100,0
Fabbricazioni in gomma e plastica	91,7	<b>8,3</b>	100,0	80,7	19,3	100,0	84,9	15,1	100,0
Fabbricazione di metalli	91,7	<b>8,3</b>	100,0	88,3	11,7	100,0	84,7	15,3	100,0
Altre attività manifatturiere e riparazioni	89,1	<b>10,9</b>	100,0	79,7	20,3	100,0	69,2	30,8	100,0
Non manifattura	80,2	<b>19,8</b>	100,0	71,5	28,5	100,0	67,3	32,7	100,0

## Valori percentuali

Fonte: Elaborazione dati Osservatorio 4.Manager

TAB. 26 | CORSI DI FORMAZIONE EROGATI PER TIPOLOGIA DI LAVORATORI, GENERE E SETTORE PRODUTTIVO | 2019

	Dirigenti			Quadri			Totale lavoratori		
	M	F	Tot.	M	F	Tot.	M	F	Tot.
Fabbricazione di coke e raffinazione petroli	588,0	<b>139,5</b>	727,5	3.240,5	1.508,3	4.748,8	8.361,4	3.294,8	11.656,1
Produzione di articoli farmaceutici	16,1	<b>7,1</b>	23,2	62,9	53,1	116,0	400,6	300,7	701,3
Industrie alimentari, bevande e tabacco	11,8	<b>4,7</b>	16,5	44,8	13,2	58,1	535,7	229,9	765,6
Fabbricazione di sostanze e prodotti chimici	31,3	<b>4,0</b>	35,3	189,2	45,4	234,7	1.459,6	168,3	1.628,0
Fabbricazione di mezzi di trasporto	20,3	<b>3,3</b>	23,6	67,2	19,3	86,5	744,9	202,8	947,7
Fabbricazione di apparecchi elettrici	8,9	<b>1,8</b>	10,6	23,5	6,8	30,2	304,7	124,9	429,6
Industrie tessili e abbigliamento	3,6	<b>1,5</b>	5,1	6,3	3,2	9,6	94,4	76,5	170,9
Fabbricazione di macchinari e apparecchi	8,1	<b>0,8</b>	8,8	15,8	4,6	20,4	242,6	64,4	306,9
Computer, apparecchi elettronici e ottici	4,6	<b>0,8</b>	5,4	15,9	3,3	19,2	153,9	62,1	216,0
Industria del legno, della carta e stampa	4,4	<b>0,4</b>	4,9	12,8	3,4	16,2	198,0	42,1	240,1
Fabbricazioni in gomma e plastica	4,6	<b>0,4</b>	5,0	16,5	3,9	20,5	352,6	62,9	415,5
Fabbricazione di metalli	2,8	<b>0,3</b>	3,0	8,8	1,2	10,0	222,5	40,2	262,7
Altre attività manifatturiere e riparazioni	7,9	<b>1,0</b>	8,8	20,3	5,2	25,5	248,5	110,7	359,2
Non manifattura	104,5	<b>25,8</b>	130,2	357,3	142,1	499,4	2.296,1	1.113,5	3.409,6

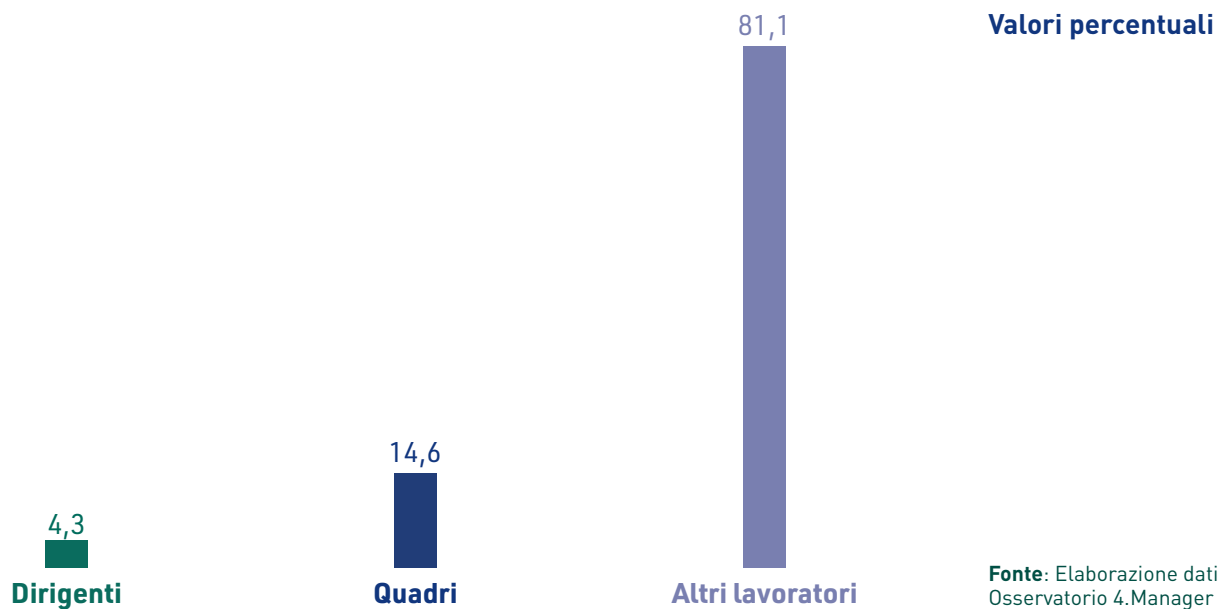
## Media valori

Fonte: Elaborazione dati Osservatorio 4.Manager

## Ore formazione 2019

Nel corso del 2019, le aziende hanno erogato quasi 8 milioni di ore di formazione, di cui il 4,3% dedicate ai Dirigenti

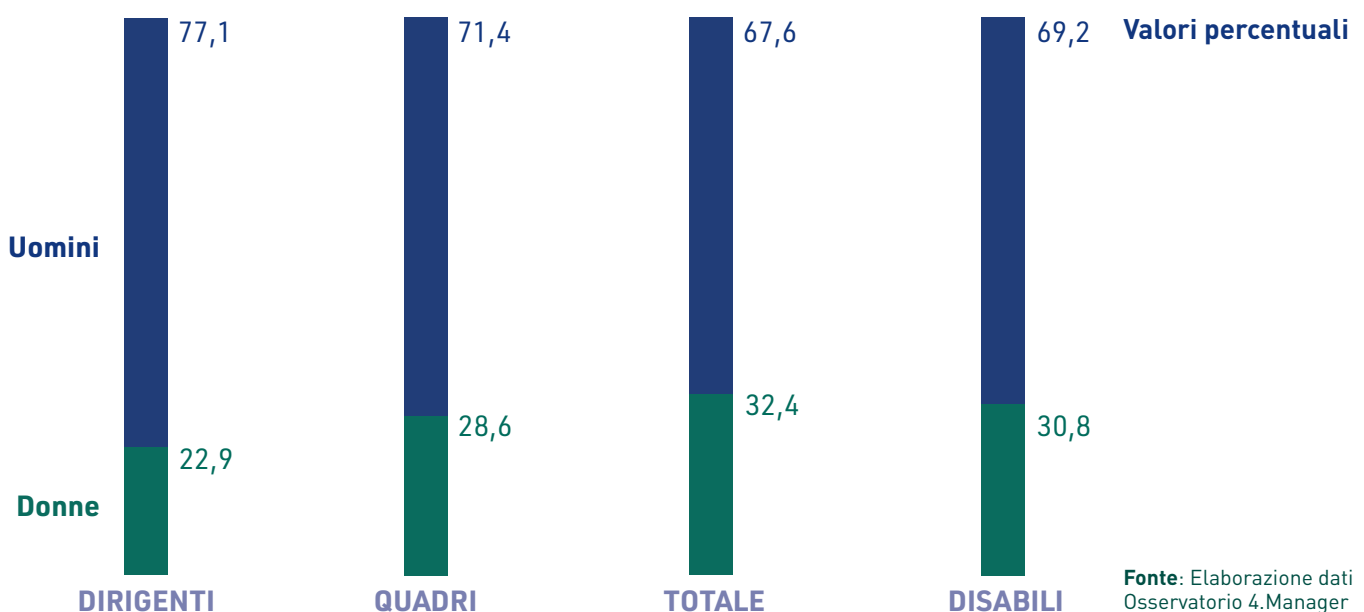
FIG. 44 | DISTRIBUZIONE DELLE ORE DI FORMAZIONE PER CATEGORIA PROFESSIONALE | 2019



In media, ogni azienda ha erogato 6.665,4 ore di formazione (248,1 ai Dirigenti, 63,5 per le dirigenti donne), con una media pro capite di 14,1 ore di formazione (17,4 ai Dirigenti).

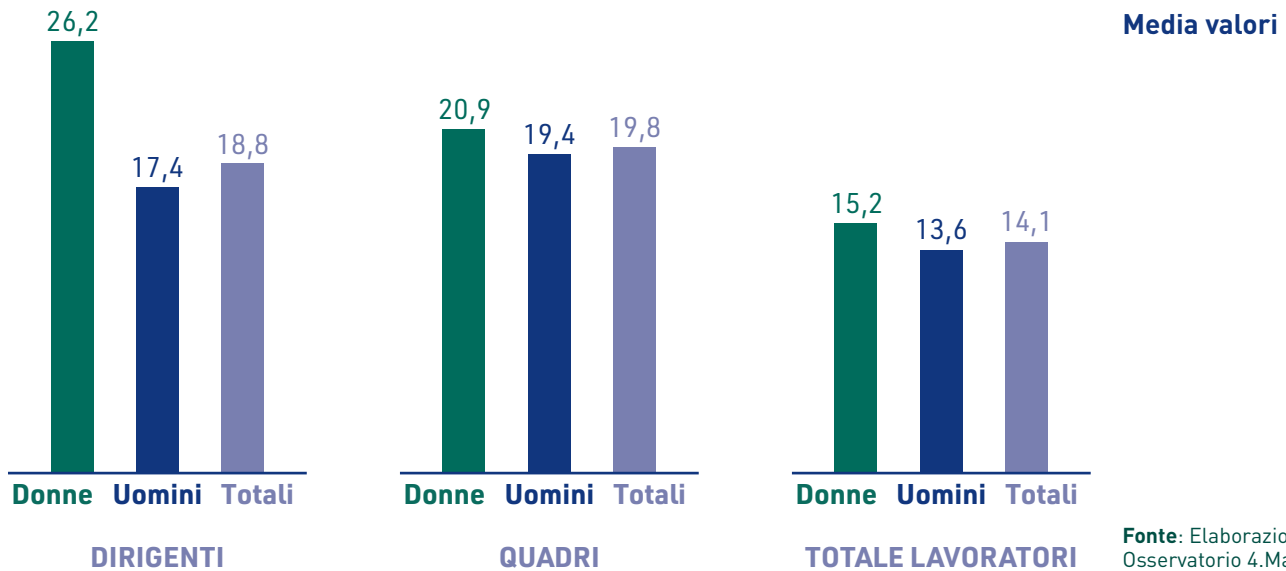
Per quanto riguarda la composizione di genere, il 32,4% delle ore di formazione riguarda le lavoratrici, il 28,6% i Quadri donne e il 22,9% i Dirigenti donne.

FIG. 45 | ORE DI FORMAZIONE EROGATE PER CATEGORIA PROFESSIONALE E GENERE | 2019



Relativamente alla media delle ore di Formazione femminile pro capite, il valore è di poco superiore al dato totale (15,2 ore di formazione pro capite femminile rispetto al totale 14,1). **Tuttavia, nell'ambito dei Quadri e dei Dirigenti donne è presente una media pro capite decisamente alta, rispettivamente 20,9 e 26,2.**

FIG. 46 | ORE DI FORMAZIONE EROGATE PRO CAPITE PER TIPOLOGIA DI LAVORATORI E GENERE | 2019



Le aree geografiche che presentano maggiore erogazione di ore formative dedicate alle lavoratrici rispetto al dato nazionale sono il Nord-Ovest (35,5%) e il Centro (29,2%). In media, le aziende del Nord-Ovest hanno erogato 7.371,7 ore di formazione ai lavoratori (14,1 pro capite), di cui 2.617,1 erogate alle lavoratrici (16,9 pro capite). Per quanto riguarda i Dirigenti, in media, le aziende di quest'area hanno erogato 372,5 (20,8 pro capite) ore di formazione, di cui 94,2 alle donne (29,6 pro capite vs. 18,9 agli uomini).

Nel Nord Est si osserva il più basso valore pro capite delle ore dedicate alle lavoratrici (9,4).

**Anche per questo indicatore, al Sud e Isole si osservano valori molto bassi per quanto riguarda le lavoratrici (12,1), Quadri (14,1) e, in particolar modo alle dirigenti con sole 2,7 ore pro capite annue.**

**TAB. 27 | ORE DI FORMAZIONE EROGATE PER TIPOLOGIA DI LAVORATORI, GENERE E AREA GEOGRAFICA | 2019**

	Dirigenti			Quadri			Totale lavoratori			Valori percentuali
	M	F	Tot.	M	F	Tot.	M	F	Tot.	
<b>Totale</b>	77,0	<b>23,0</b>	100,0	71,3	28,7	100,0	67,6	32,4	100,0	
<b>Nord-Ovest</b>	74,7	<b>25,3</b>	100,0	72,6	27,4	100,0	64,5	35,5	100,0	
<b>Nord-Est</b>	91,6	<b>8,4</b>	100,0	73,7	26,3	100,0	74,7	25,3	100,0	
<b>Centro</b>	79,3	<b>20,7</b>	100,0	68,0	32,0	100,0	70,8	29,2	100,0	
<b>Sud e Isole</b>	96,0	<b>4,0</b>	100,0	80,8	19,2	100,0	72,1	27,9	100,0	

**Fonte:** Elaborazione dati Osservatorio 4.Manager

**TAB. 28 | ORE DI FORMAZIONE EROGATE PER TIPOLOGIA DI LAVORATORI, GENERE E AREA GEOGRAFICA | 2019**

	Dirigenti			Quadri			Totale lavoratori		
	M	F	Tot.	M	F	Tot.	M	F	Tot.
<b>Totale</b>	218,8	65,3	284,1	694,9	279,4	974,3	4.503,0	2.162,4	6.665,4
<b>Nord-Ovest</b>	278,3	94,2	372,5	744,9	280,6	1.025,5	4.754,6	2.617,1	7.371,7
<b>Nord-Est</b>	70,1	6,4	76,4	192,5	68,6	261,0	2.571,8	872,4	3.444,3
<b>Centro</b>	401,7	105,0	506,7	2.142,1	1.006,9	3.149,0	8.753,0	3.602,7	12.355,7
<b>Sud e Isole</b>	41,5	1,7	43,2	194,3	46,2	240,5	5.641,8	2.182,6	7.824,4

**Media valori**

**Fonte:** Elaborazione dati Osservatorio 4.Manager

Nell'analisi formativa per settori, le aziende che presentano valori percentuali più alti per genere sono: **Produzione di articoli farmaceutici (51,5%**, con una media di 4.293,0 ore) e **Industrie tessili e abbigliamento (49,4%**, con una media di 969,9 ore).

Per quanto riguarda i Dirigenti donne un maggiore investimento formativo si osserva all'interno dei seguenti settori: **Produzione di articoli farmaceutici (33,6%**, con una media di 96,5 ore e 14,4 pro capite) e **Computer, apparecchi elettronici e ottici (26,3% con una media di 16,8 ore e 15,6 pro capite)**.

Per quanto riguarda le ore medie erogate alla donne Dirigenti per impresa, si osservano i valori più alti nel settore **Fabbricazione di coke e raffinazione petroli (860,5)** e **Industrie alimentari, bevande e tabacco (155,9)**.

Nell'analisi del dato pro capite, maggiore investimento orario formativo delle lavoratrici è effettuato nei settori **Fabbricazione di coke e raffinazione petroli (38,3)** e **Produzione di articoli farmaceutici (23,9)**.

Per quanto riguarda le dirigenti, valori più alti nei settori **Industrie alimentari, bevande e tabacco (58,0)** e **Fabbricazione di coke e raffinazione petroli (51,8)**.

TAB. 29 | ORE DI FORMAZIONE EROGATE PER TIPOLOGIA DI LAVORATORI, GENERE E SETTORE PRODUTTIVO | 2019

	Dirigenti			Quadri			Totale lavoratori		
	M	F	Tot.	M	F	Tot.	M	F	Tot.
Totale	77,0	<b>23,0</b>	100,0	71,3	28,7	100,0	67,6	32,4	100,0
<b>Produzione di articoli farmaceutici</b>	66,4	<b>33,6</b>	100,0	54,2	45,8	100,0	48,5	51,5	100,0
<b>Computer, apparecchi elettronici e ottici</b>	73,7	<b>26,3</b>	100,0	81,8	18,2	100,0	74,7	25,3	100,0
<b>Industrie tessili e abbigliamento</b>	73,8	<b>26,2</b>	100,0	65,7	34,3	100,0	50,6	49,4	100,0
<b>Industrie alimentari, bevande e tabacco</b>	74,4	<b>25,6</b>	100,0	74,2	25,8	100,0	73,4	26,6	100,0
<b>Fabbricazione di coke e raffinazione petroli</b>	80,8	<b>19,2</b>	100,0	69,4	30,6	100,0	75,4	24,6	100,0
<b>Fabbricazione di apparecchi elettrici</b>	82,6	<b>17,4</b>	100,0	73,4	26,6	100,0	66,9	33,1	100,0
<b>Fabbricazione di sostanze e prodotti chimici</b>	88,2	<b>11,8</b>	100,0	78,9	21,1	100,0	85,2	14,8	100,0
<b>Fabbricazione di mezzi di trasporto</b>	88,6	<b>11,4</b>	100,0	81,1	18,9	100,0	81,1	18,9	100,0
<b>Industria del legno, della carta e stampa</b>	89,2	<b>10,8</b>	100,0	59,2	40,8	100,0	75,3	24,7	100,0
<b>Fabbricazione di metalli</b>	91,8	<b>8,2</b>	100,0	79,8	20,2	100,0	84,2	15,8	100,0
<b>Fabbricazioni in gomma e plastica</b>	92,3	<b>7,7</b>	100,0	83,6	16,4	100,0	86,0	14,0	100,0
<b>Fabbricazione di macchinari e apparecchi</b>	93,3	<b>6,7</b>	100,0	77,0	23,0	100,0	82,4	17,6	100,0
<b>Altre attività manifatturiere e riparazioni</b>	90,8	<b>9,2</b>	100,0	79,8	20,2	100,0	68,9	31,1	100,0
<b>Non manifattura</b>	71,1	<b>28,9</b>	100,0	70,2	29,8	100,0	53,6	46,4	100,0

### Valori percentuali

Fonte: Elaborazione dati Osservatorio 4.Manager

TAB. 30 | ORE DI FORMAZIONE EROGATE PER TIPOLOGIA DI LAVORATORI, GENERE E SETTORE PRODUTTIVO | 2019

	Dirigenti			Quadri			Totale lavoratori		
	M	F	Tot.	M	F	Tot.	M	F	Tot.
<b>Fabbricazione di coke e raffinazione petroli</b>	3.632,1	<b>860,5</b>	4.492,6	19.466,1	8.594,8	28.060,9	59.245,3	19.349,6	78.594,9
<b>Industrie alimentari, bevande e tabacco</b>	453,9	<b>155,9</b>	609,8	206,9	71,8	278,7	2.794,8	1.014,8	3.809,6
<b>Produzione di articoli farmaceutici</b>	190,8	<b>96,5</b>	287,3	722,0	610,8	1.332,9	4.049,8	4.293,0	8.342,8
<b>Fabbricazione di sostanze e prodotti chimici</b>	313,2	<b>41,8</b>	355,0	1.100,6	294,6	1.395,2	7.489,6	1.302,7	8.792,2
<b>Industrie tessili e abbigliamento</b>	58,8	<b>20,8</b>	79,6	140,6	73,4	214,0	994,8	969,9	1.964,7
<b>Fabbricazione di mezzi di trasporto</b>	151,5	<b>19,4</b>	171,0	594,9	138,7	733,6	6.758,1	1.571,3	8.329,4
<b>Fabbricazione di apparecchi elettrici</b>	82,2	<b>17,3</b>	99,5	258,0	93,5	351,5	2.954,4	1.462,4	4.416,8
<b>Computer, apparecchi elettronici e ottici</b>	47,1	<b>16,8</b>	63,9	372,8	83,2	456,0	2.814,3	954,9	3.769,2
<b>Industria del legno, della carta e stampa</b>	67,4	<b>8,2</b>	75,6	261,6	180,2	441,7	1.856,5	609,6	2.466,1
<b>Fabbricazione di macchinari e apparecchi</b>	107,2	<b>7,7</b>	114,8	193,7	57,8	251,5	3.671,5	785,1	4.456,5
<b>Fabbricazioni in gomma e plastica</b>	55,6	<b>4,6</b>	60,3	203,7	40,0	243,7	3.599,1	585,4	4.184,5
<b>Fabbricazione di metalli</b>	40,4	<b>3,6</b>	44,0	94,7	24,0	118,7	2.101,5	393,6	2.495,1
<b>Altre attività manifatturiere e riparazioni</b>	55,8	<b>5,6</b>	61,4	187,4	47,5	234,9	3.104,7	1.404,1	4.508,8
<b>Non manifattura</b>	418,2	<b>169,7</b>	587,8	1.408,9	598,6	2.007,4	6.241,3	5.409,3	11.650,6

### Media valori

Fonte: Elaborazione dati Osservatorio 4.Manager



**TAB. 31 | ORE DI FORMAZIONE EROGATE PER TIPOLOGIA DI LAVORATORI, GENERE E AREA GEOGRAFICA | 2019**

	Dirigenti			Quadri			Totale lavoratori			Valori medi pro-capite
	M	F	Tot.	M	F	Tot.	M	F	Tot.	
<b>Totale</b>	17,4	<b>26,2</b>	18,8	19,4	20,9	19,8	13,6	15,2	14,1	
<b>Nord-Ovest</b>	18,9	<b>29,6</b>	20,8	18,5	18,2	18,5	13,2	16,9	14,3	
<b>Nord-Est</b>	11,1	<b>9,0</b>	10,9	15,0	20,1	16,1	11,9	9,4	11,1	
<b>Centro</b>	18,2	<b>22,4</b>	19,0	24,0	27,8	25,1	17,3	16,6	17,1	
<b>Sud e Isole</b>	6,6	<b>2,7</b>	6,3	11,3	14,1	11,7	13,2	12,1	12,9	

Fonte: Elaborazione Osservatorio 4.Manager

**TAB. 32 | ORE DI FORMAZIONE EROGATE PER TIPOLOGIA DI LAVORATORI, GENERE E SETTORE PRODUTTIVO | 2019**

	Dirigenti			Quadri			Totale lavoratori		
	M	F	Tot.	M	F	Tot.	M	F	Tot.
<b>Industrie alimentari, bevande e tabacco</b>	39,7	<b>58,0</b>	43,2	10,4	8,8	10,0	9,0	6,3	8,1
<b>Fabbricazione di coke e raffinazione petroli</b>	39,3	<b>51,8</b>	41,2	36,5	42,8	38,2	39,7	38,3	39,3
<b>Fabbricazione di sostanze e prodotti chimici</b>	26,4	<b>25,2</b>	26,2	30,5	26,0	29,4	24,7	17,4	23,3
<b>Fabbricazione di mezzi di trasporto</b>	14,1	<b>17,1</b>	14,4	21,5	22,7	21,7	17,9	15,5	17,4
<b>Computer, apparecchi elettronici e ottici</b>	5,9	<b>15,6</b>	7,0	13,9	17,2	14,4	14,0	11,4	13,2
<b>Produzione di articoli farmaceutici</b>	14,1	<b>14,4</b>	14,2	13,2	13,7	13,4	14,8	23,9	18,4
<b>Fabbricazione di macchinari e apparecchi</b>	13,0	<b>12,6</b>	13,0	14,3	24,5	15,8	15,2	13,7	14,9
<b>Industrie tessili e abbigliamento</b>	10,7	<b>12,1</b>	11,0	13,9	13,9	13,9	6,4	5,2	5,8
<b>Industria del legno, della carta e stampa</b>	10,2	<b>9,5</b>	10,1	16,8	36,5	21,5	7,4	9,0	7,7
<b>Fabbricazioni in gomma e plastica</b>	9,5	<b>7,4</b>	9,3	15,0	13,6	14,8	14,9	8,7	13,6
<b>Fabbricazione di metalli</b>	8,5	<b>7,3</b>	8,4	13,0	14,7	13,4	9,6	8,5	9,4
<b>Fabbricazione di apparecchi elettrici</b>	5,6	<b>7,0</b>	5,8	9,0	10,0	9,2	8,4	9,0	8,6
<b>Altre attività manifatturiere e riparazioni</b>	8,3	<b>7,8</b>	8,2	12,3	11,9	12,2	12,4	12,4	12,4
<b>Non manifattura</b>	17,1	<b>29,1</b>	19,4	18,1	19,4	18,5	11,4	18,8	14,0

Valori medi pro-capite

Fonte: Elaborazione dati Osservatorio 4.Manager

## Retribuzioni annue 2019

L'ultima sezione del presente studio è dedicata al Monte retributivo lordo individuale annuo dei Dirigenti e alla distribuzione di questi ultimi all'interno di quattro scaglioni retributivi.

Partendo dalla **media** del monte retributivo lordo individuale dei Dirigenti, in **Italia** si registra un valore pari a **200.841,08 €**, con un media di importo massimo registrato pari a **302.462,92 €**, e una **media di importo minimo** di **99.219,24 €**.

Valori medi superiori rispetto al dato Italia si registrano nel **Nord-Ovest**, con un importo pari a **205.594,20 €**; il valore di media più basso, invece, si riscontra al **Sud e Isole**: **164.485,48 €**.

Per quanto riguarda l'analisi per **settori**, i valori medi più alti in relazione al monte retributivo si riscontrano nelle imprese relative al settore **Produzione di articoli farmaceutici** (368.562,37 €); mentre quelli più bassi nel settore **Fabbricazione di coke e raffinazione petroli** (153.942,35 €).

**TAB. 33 | MONTE RETRIBUTIVO LORDO INDIVIDUALE ANNUO DIRIGENTI PER AREA GEOGRAFICA | 2019**

	Min annuo	Max annuo	Range	Media
	Media	Media		Min/Max
<b>Totale</b>	99.219,24 €	302.462,92 €	203.243,67 €	200.841,08 €
<b>Nord-Ovest</b>	98.528,44 €	312.659,97 €	214.131,52 €	205.594,20 €
<b>Nord-Est</b>	97.963,13 €	295.564,13 €	197.600,99 €	196.763,63 €
<b>Centro</b>	107.884,59 €	286.613,99 €	178.729,40 €	197.249,29 €
<b>Sud e Isole</b>	105.571,09 €	223.399,87 €	117.828,78 €	164.485,48 €

**Statistiche descrittive**
**Fonte:** Elaborazione dati Osservatorio 4.Manager

**TAB. 34 | MONTE RETRIBUTIVO LORDO INDIVIDUALE ANNUO DIRIGENTI PER SETTORI | 2019**

	Min annuo	Max annuo	Range	Media
	Media	Media		Min/Max
<b>Produzione di articoli farmaceutici</b>	89.190,04 €	647.934,71 €	558.744,67 €	368.562,37 €
<b>Fabbricazione di macchinari e apparecchi</b>	107.342,81 €	396.869,58 €	289.526,78 €	252.106,20 €
<b>Fabbricazione di sostanze e prodotti chimici</b>	137.163,13 €	353.687,28 €	216.524,16 €	245.425,20 €
<b>Fabbricazione di mezzi di trasporto</b>	82.185,89 €	380.054,37 €	297.868,48 €	231.120,13 €
<b>Computer, apparecchi elettronici e ottici</b>	114.723,43 €	279.925,21 €	165.201,78 €	197.324,32 €
<b>Industrie tessili e abbigliamento</b>	113.114,18 €	272.893,70 €	159.779,52 €	193.003,94 €
<b>Industria del legno, della carta e stampa</b>	113.867,05 €	264.381,28 €	150.514,23 €	189.124,17 €
<b>Industrie alimentari, bevande e tabacco</b>	90.390,47 €	275.519,67 €	185.129,20 €	182.955,07 €
<b>Fabbricazione di metalli</b>	125.015,35 €	230.330,44 €	105.315,09 €	177.672,90 €
<b>Fabbricazione di apparecchi elettrici</b>	82.121,57 €	262.378,92 €	180.257,35 €	172.250,25 €
<b>Fabbricazioni in gomma e plastica</b>	101.705,62 €	220.573,88 €	118.868,26 €	161.139,75 €
<b>Fabbricazione di coke e raffinazione petroli</b>	70.369,43 €	237.515,27 €	167.145,84 €	153.942,35 €
<b>Altre attività manifatturiere e riparazioni</b>	114.816,68 €	281.109,01 €	166.292,32 €	197.962,85 €
<b>Non manifattura</b>	73.836,12 €	260.076,29 €	186.240,17 €	166.956,21 €

**Statistiche descrittive**
**Fonte:** Elaborazione dati Osservatorio 4.Manager

Dall'analisi della distribuzione di genere per scaglioni retributivi, nel **totale Italia** si osserva, all'interno del 3° e 4° scaglione, una percentuale di retribuzione per le donne Dirigenti pari al 10,6% contro il 18,7% della parte maschile; all'interno degli scaglioni retributivi più bassi la percentuale di retribuzione si presenta, invece, più alta per le donne Dirigenti: 89,4% vs. 81,4% per gli uomini dirigenti. Si evidenzia, quindi, negli scaglioni a più bassa retribuzione un valore maggiormente positivo per le donne Dirigenti (1° e 2° scaglione), ma resta di segno opposto la situazione negli scaglioni a più alta retribuzione (3° e 4° scaglione).

Considerando la stessa distribuzione per scaglioni retributivi per **area geografica**, la situazione resta analoga a quanto osservato per il dato Italia.

Nello specifico, il **Centro** e il **Nord-Ovest** presentano le percentuali più alte di retribuzione per le donne Dirigenti nel 1° e 2° scaglione, rispettivamente 90,8% e 90,5%; valori leggermente più bassi al Sud e Isole (87,5%) e al Nord-Est (77,5%).

Valori nettamente più bassi si riscontrano negli scaglioni a più alta retribuzione, dove per le donne Dirigenti si registrano percentuali di retribuzione inferiori rispetto alla parte maschile. Il **Nord-Est** si presenta come l'area geografica in cui le percentuali tra donne e uomini Dirigenti presentano il minor divario, rispettivamente **22,6%** per le donne e **26,3%** per gli uomini; mentre il divario maggiore si riscontra al **Sud e Isole**, in cui gli uomini Dirigenti presentano **+15,5%** di percentuale retributiva nel 3° e 4° scaglione (12,6% donne vs. 28,1% uomini).

Tale costante divario, riscontrato negli scaglioni a più alta retribuzione sia per il dato Italia che nella distribuzione territoriale per area geografica, è dovuto, tendenzialmente, alla minor presenza di donne Dirigenti nei ruoli di vertice, ovvero proprio quelli a più alta remunerazione.

Prendendo in considerazione i **settori**, anche quello della **Produzione di articoli farmaceutici** che presenta, come evidenziato pocanzi, i valori medi più alti in relazione al monte retributivo lordo annuo dei dirigenti, registra un divario significativo nella percentuale di retribuzione per genere all'interno del 3° e del 4° scaglione: **6,7%** per le donne Dirigenti vs. **21,1%** della parte maschile.

Il minor divario in percentuale per gli stessi scaglioni si registra, invece, nel settore **Industrie alimentari, bevande e tabacco** (7,2% donne Dirigenti vs. 11,7% controparte maschile) e **Fabbricazione di apparecchi elettrici** (15,0% donne Dirigenti vs. 19,0% uomini Dirigenti).

**FIG. 47 | SCAGLIONI RETRIBUTIVI DIRIGENTI | TOTALE ITALIA | 2019**

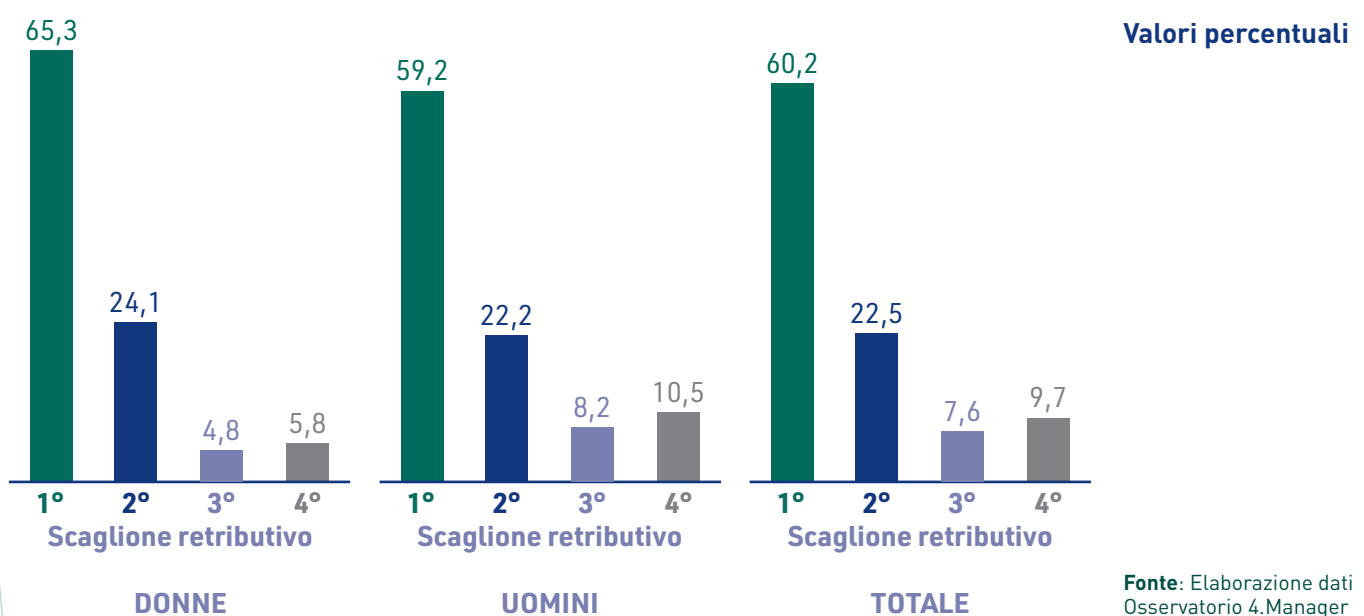


FIG. 48 | SCAGLIONI RETRIBUTIVI DIRIGENTI | NORD-OVEST | 2019

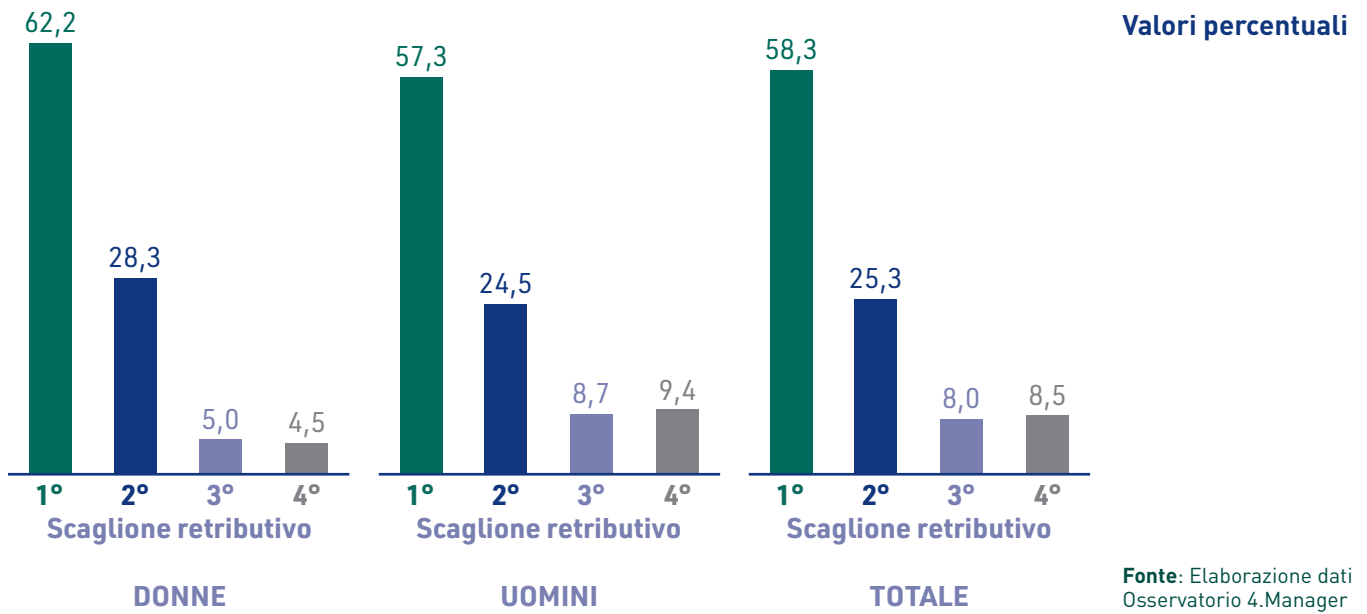
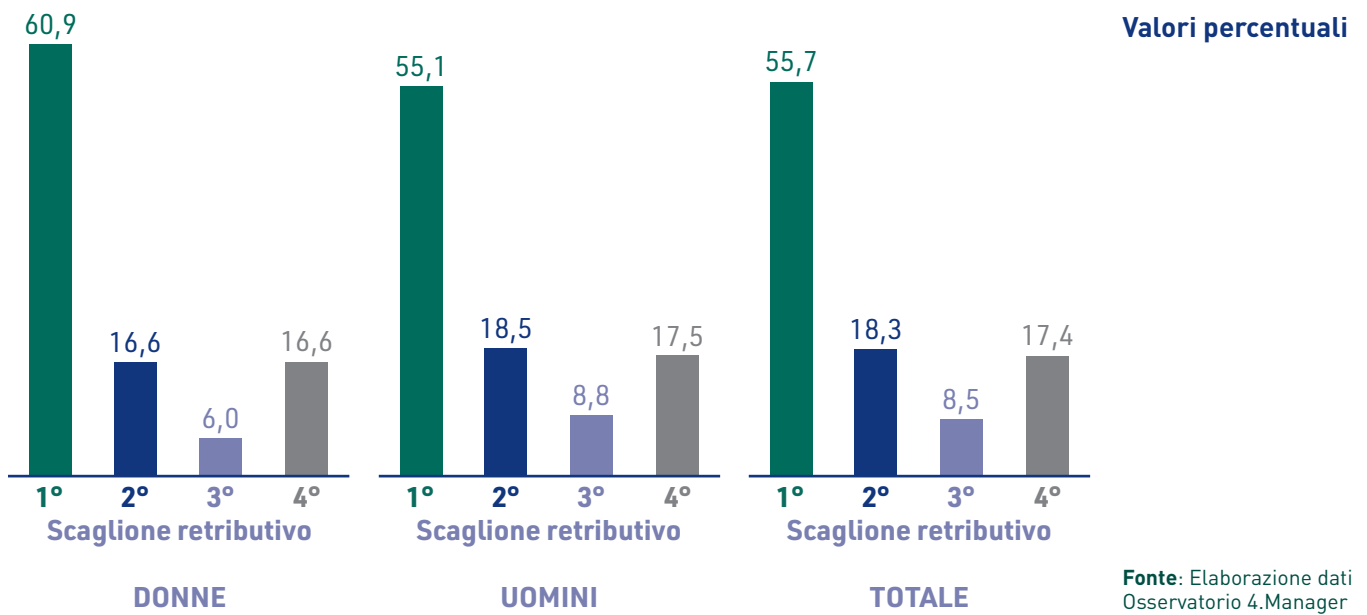
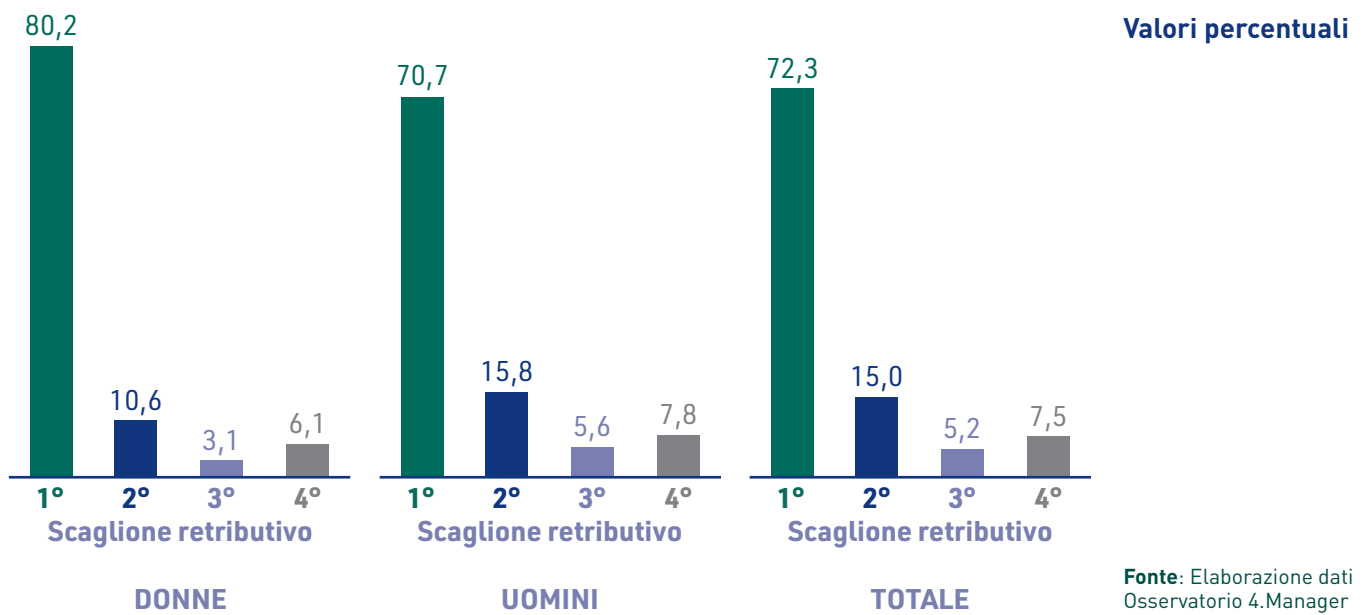


FIG. 49 | SCAGLIONI RETRIBUTIVI DIRIGENTI | NORD-EST | 2019



**FIG. 50 | SCAGLIONI RETRIBUTIVI DIRIGENTI | CENTRO | 2019**



**FIG. 51 | SCAGLIONI RETRIBUTIVI DIRIGENTI | SUD E ISOLE | 2019**

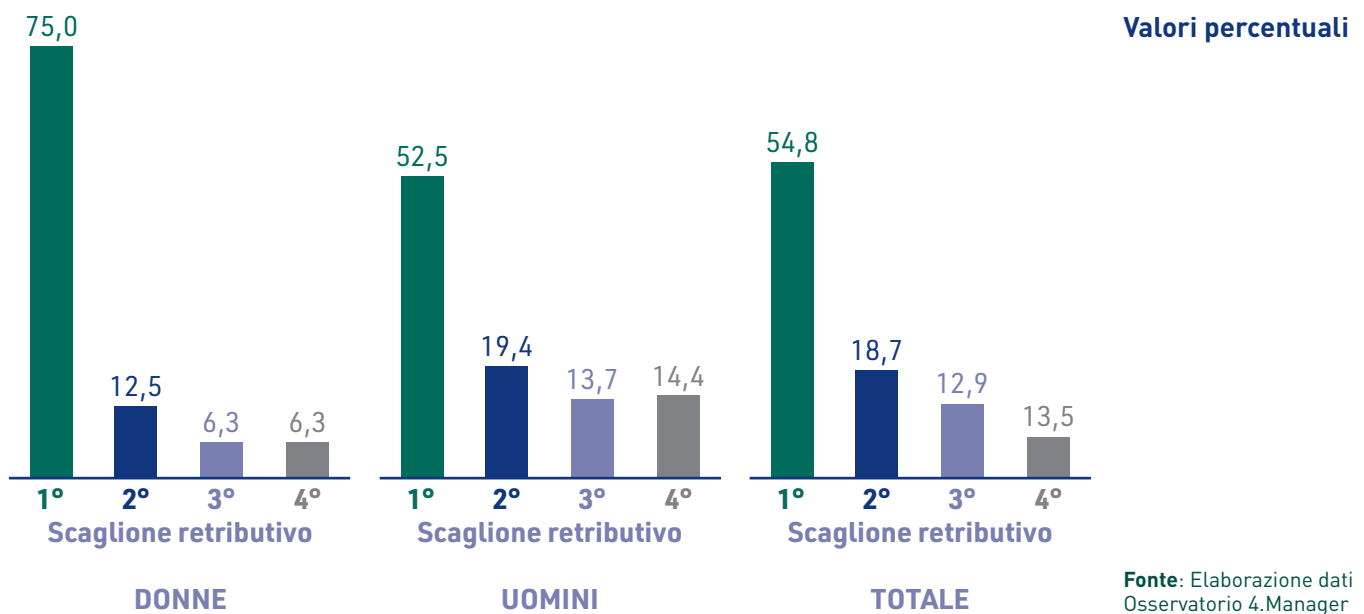


FIG. 52 | SCAGLIONI RETRIBUTIVI DIRIGENTI | PRODUZIONE DI ARTICOLI FARMACEUTICI | 2019

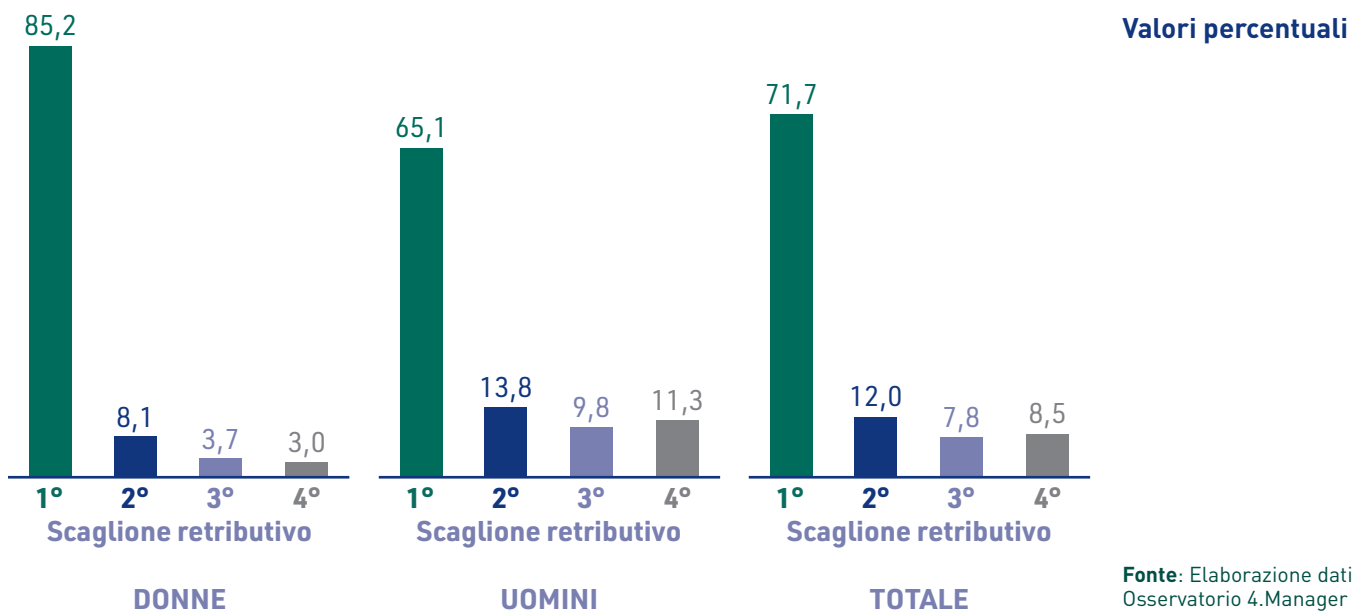
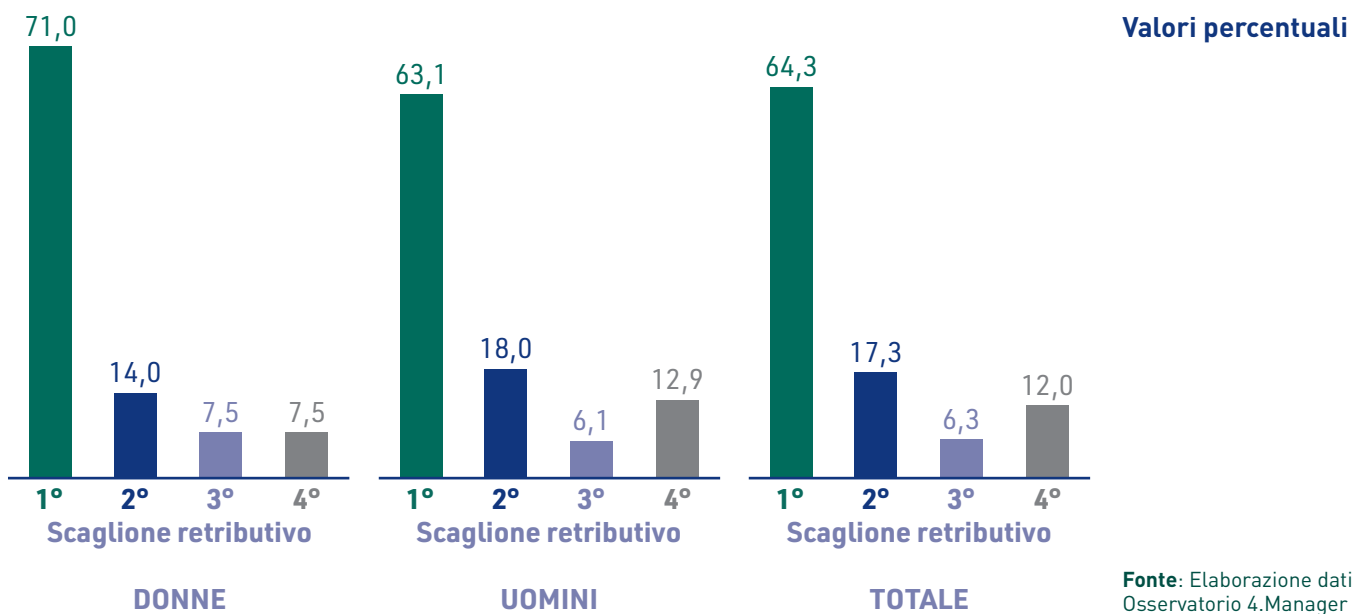
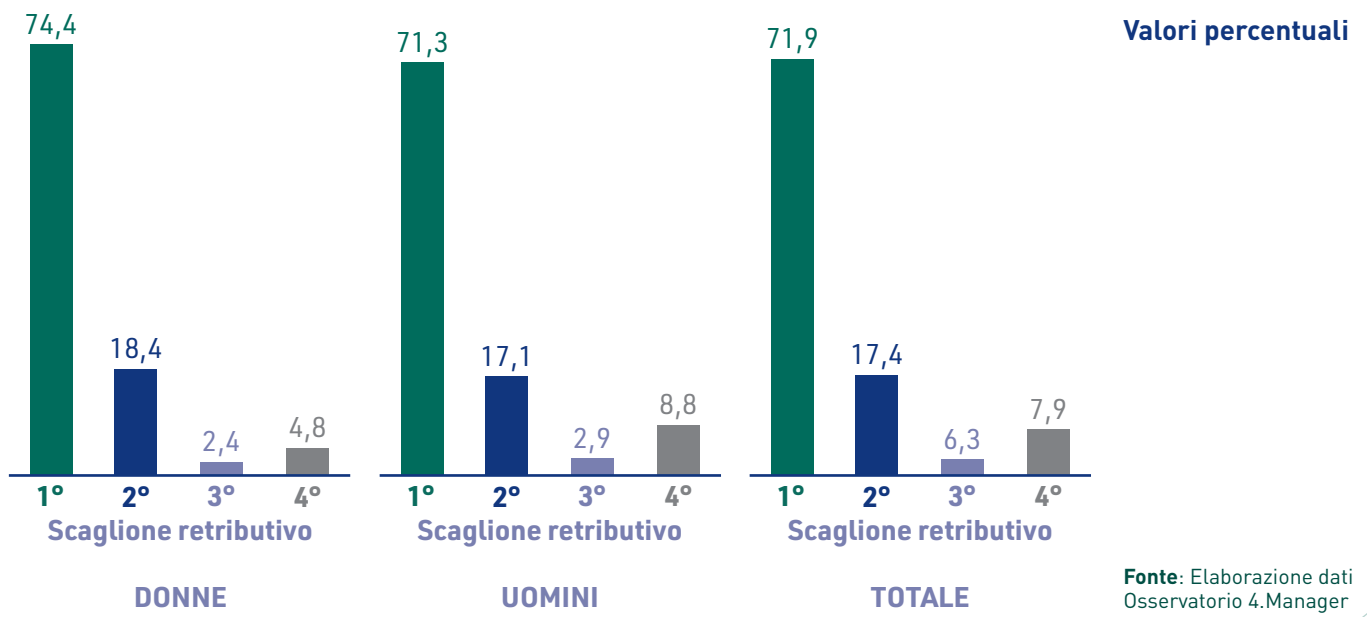


FIG. 53 | SCAGLIONI RETRIBUTIVI DIRIGENTI | FABBRICAZIONE DI APPARECCHI ELETTRICI | 2019



**FIG. 54 | SCAGLIONI RETRIBUTIVI DIRIGENTI | INDUSTRIE ALIMENTARI, BEVANDE E TABACCO | 2019**



2.  
IL POST COVID-19:  
NUOVI SCENARI  
DI GENERE E  
THINK4WOMAN-  
MANAGERNETWORK,  
LA COMMUNITY DI  
OPEN INNOVATION



## 2.1 Nuovi scenari di genere

L'epidemia Covid-19, nei suoi aspetti sanitari ed economici ha determinato il proprio impatto sul lavoro, non solo in termini di posti di lavoro che sono andati persi o sono rimasti “sospesi”, ma anche rispetto alle modalità con le quali il lavoro è stato riorganizzato, determinando anche un forte impatto in ottica di genere.

Nel presente capitolo saranno analizzati i principali risultati emersi dai più recenti studi condotti sugli impatti della pandemia sulla diseguaglianza di genere, rilevando, in particolare gli aspetti correlati al lavoro e alla *Work Life Balance* delle donne. L'analisi è completata con i risultati di un'indagine condotta sul web che ha avuto come obiettivo l'esplorazione dei contenuti di comunicazione dedicati alle donne nelle diverse fasi della pandemia che ha colpito il nostro Paese, eseguita attraverso il monitoraggio de contenuti postati e dedicati alle donne, durante le diverse fasi temporali della pandemia<sup>1</sup>.

In particolare, nel primo periodo del lockdown (marzo-aprile 2020), i contenuti dedicati alle donne sono focalizzati sugli impatti epidemiologici e sulla violenza di genere, quest'ultima risultata in forte aumento a causa di diverse condizioni di convivenza forzata e prolungata, come evidenziato da diverse testate giornalistiche<sup>2</sup>, associazioni<sup>3</sup> e Istituzioni<sup>4</sup>. Altro topic di discussione, il tema del lavoro definibile “più o meno” agile che, soprattutto in Italia, è diventato in molti casi un *extreme working*<sup>5</sup>, una multi-presenza, in casa, per le donne nel lavoro e nell'impegno di cura di figli e/o di altri componenti della famiglia non autosufficienti.

Questi temi di maggiore interesse risultano confermati anche dal monitoraggio effettuato sui contenuti indicizzati su LinkedIn in relazione a parole chiave di interesse, italiane e inglesi, correlate linguisticamente alla polirematica “Smart Working” (“donne lavoro da casa” “donne smart working” “donne covid” “women covid” “gender covid”), in cui sono emerse sostanziali differenze nell'approccio allo Smart Working tra Italia ed estero. All'estero, lo Smart Working è percepito come un'opportunità<sup>6</sup> per poter passare più tempo con la propria famiglia o, in generale, come qualcosa di normale, mentre in Italia è risultato maggiormente percepito come uno strumento in grado di creare problematiche di diversa natura.

<sup>1</sup> Sono state monitorate diverse fonti, tra cui motori di ricerca e relativi tools, indicizzazione di contenuti su motori di ricerca (Google e Google Trend) e servizi web di rete sociale per lo sviluppo di contatti professionali (LinkedIn), siti di istituti di ricerca nazionali ed internazionali, testate giornalistiche, imprese aderenti alla Carta delle pari opportunità, associazioni, istituzioni italiane e internazionali.

<sup>2</sup> <http://www.vita.it/article/2020/04/24/il-covid-19-ha-frenato-tante-cose-ma-non-la-violenza-di-genere/155172/>, [https://www.corriere.it/buone-notizie/20\\_aprile\\_22/app-le-donne-contro-violenza-anche-lockdown-220da242-83e5-11ea-ba93-4507318dbf14.shtml](https://www.corriere.it/buone-notizie/20_aprile_22/app-le-donne-contro-violenza-anche-lockdown-220da242-83e5-11ea-ba93-4507318dbf14.shtml)

<sup>3</sup> <https://www.direcontrolaviolenza.it/violenza-covid19-2867-donne-si-sono-rivolte-ai-centri-antiviolenza-d-i-re-durante-il-lockdown/>

<sup>4</sup> <https://www.unwomen.org/en/digital-library/publications/2020/04/issue-brief-covid-19-and-ending-violence-against-women-and-girls>, <https://www.europarl.europa.eu/news/it/press-room/20200406IPR76610/covid-19-stopping-the-rise-in-domestic-violence-during-lockdown>

<sup>5</sup> [https://www.ansa.it/canale\\_lifestyle/notizie/societa\\_diritti/2020/03/20/smart-working-al-femminile-1-donna-su-3-lavora-piu-di-prima\\_3f0ad584-dc31-4f79-89b9-49e4e030fee1.html](https://www.ansa.it/canale_lifestyle/notizie/societa_diritti/2020/03/20/smart-working-al-femminile-1-donna-su-3-lavora-piu-di-prima_3f0ad584-dc31-4f79-89b9-49e4e030fee1.html)

<sup>6</sup> <https://www.abc.net.au/news/2020-04-09/coronavirus-could-spark-a-working-from-home-revolution/12119338>

Anche nell'attività di monitoraggio e analisi dei topic dedicati alle donne nei mesi successivi, sono emersi contenuti relativi all'impatto del lockdown sull'equilibrio dei meccanismi di conciliazione vita-lavoro delle donne. Le donne, più degli uomini, si sono trovate a doversi prendere carico, contestualmente, sia dell'esecuzione del lavoro da casa, sia delle attività di assistenza, ivi incluse le attività di homeschooling, dei figli più piccoli, i quali, con la chiusura delle scuole e degli asili e l'impossibilità di poter ricorrere a babysitter, sono rimasti a carico delle madri.

“Save the Children” sullo stesso tema ha pubblicato uno studio dal titolo “**Le equilibriste, la maternità in Italia nel 2020**”<sup>7</sup>, dal quale emerge con chiarezza come, ancora, le donne, in assenza di adeguate politiche di conciliazione e nella fase pandemica anche della scuola e dei servizi per l'infanzia, siano state costrette a scegliere tra lavoro e vita familiare. Su un campione di mille madri, oltre la metà si è dichiarata sola nell'occuparsi dei figli (51,7%), nel fare la spesa (50,3%), mentre pulire la casa, lavare i vestiti (80,2%), e cucinare (70,5%) sembrano rimanere ancora attività domestica prettamente femminili.

Numerosi studi condotti da marzo 2020 ad oggi hanno mostrato come per le donne, a seguito del Covid-19, sia aumentata la probabilità di uscire dal mercato del lavoro o di rinunciare alla propria carriera.

**È più probabile che le donne che hanno ruoli di dirigenza si sentano più propense degli uomini dello stesso livello ad essere “sempre accese”.**

**Le imprese, da parte loro, stanno cercando di assumere comportamenti differenti per alleviare questa situazione di pressione per i propri dipendenti.**

Secondo uno studio McKinsey<sup>8</sup> le iniquità di genere preesistenti hanno reso le donne ancor più vulnerabili in seguito agli effetti economici della pandemia di Covid-19, con un'occupazione femminile 1,8 volte più a rischio rispetto a quella della controparte maschile. Infatti, le donne rappresentano il 54% della perdita complessiva di posti di lavoro, costituendo, però solo il 39% dell'occupazione globale. La causa principale di questo fenomeno è determinata dagli effetti della pandemia che hanno inciso e stanno incidendo fortemente sul caregiver familiare, sull'assistenza non professionale, cioè sul prendersi cura dei cari (in casi di presenza di minori, di anziani, di disabili), che grava fortemente sulle donne.

Un secondo motivo è da ricercarsi nel fatto che le donne sono rappresentate in modo sproporzionato nei settori influenzati più negativamente dagli effetti della pandemia, quali alberghi e ristorazione, il commercio e alcuni servizi. Si stima, infatti, che solo il 4,5% dell'occupazione femminile sia a rischio a differenza del 3,8% dell'occupazione maschile.

McKinsey definisce tre scenari nel post-Covid-19 per il lavoro delle donne. Un primo scenario è quello che nello studio viene indicato nel “non fare nulla”, che determina un impatto regressivo sull'eguaglianza di genere. Il secondo scenario è indicato come

<sup>7</sup> Save the Children (2020), Le equilibriste: la maternità in Italia nel 2020

<sup>8</sup> McKinsey (2020), COVID-19 and gender equality: Countering the regressive effects.

“agire subito”, ossia lavorare da subito per migliorare la parità. Il terzo è uno scenario di attesa, ossia continuare ad agire con politiche e azioni già in corso, in attesa di agire con maggiore forza a favore dell’uguaglianza di genere, solo dopo il passaggio dell’effetto Covid-19.

I risultati dell’analisi di impatto rilevano che lo scenario migliore per l’intera economia è quello dell’**“agire subito”**, ossia accelerare il processo, che prevede di prendere subito decisioni volte a migliorare significativamente l’uguaglianza di genere. In questo caso, l’azione di **policy pubblica a favore della parità di genere rappresenta una vera e propria opportunità economica**.

Secondo i risultati riportati nello studio, nello scenario “agire subito” il valore globale delle misure inciderebbe entro il 2030 per ben 13 trilioni di dollari di Prodotto Interno Lordo globale, determinando un aumento del PIL dell’11% rispetto allo scenario peggiore analizzato; se, invece, si decidesse di agire solo dopo il rientro della crisi Covid-19, la crescita è stata stimata in 5 trilioni di dollari. Anche un semplice ritardo potrebbe costare vari punti di PIL globale, per questo risulta necessaria una politica incisiva non solo per migliorare la parità di genere, ma per migliorare le condizioni economiche globali.

Accanto ad analisi e previsioni di natura economica, si aggiungono altri potenziali effetti della pandemia sulla disuguaglianza di genere, per esempio, la violenza contro le donne e la riduzione degli investimenti nell’istruzione delle ragazze. Lo studio esamina anche le misure di politica pubblica di intervento a maggiore impatto per attuare lo scenario “agire subito” ed indica alcune priorità in grado di impattare più velocemente ed efficacemente sul miglioramento della parità di genere. Queste priorità includono: interventi per affrontare la cura non retribuita dei bambini; interventi per affrontare l’inclusione digitale e finanziaria; interventi per affrontare i pregiudizi attitudinali.

Un successivo report di analisi pubblicato sempre da McKinsey, “Women in the Workplace”<sup>9</sup>, il più grande studio completo dello stato delle donne sul posto di lavoro in America, ha messo in rilievo ulteriori aspetti sulle nuove dinamiche di organizzazione del lavoro a seguito e per effetto della pandemia e sul **forte impatto psicologico** che si è determinato sul lavoro delle donne, le quali hanno dovuto affrontare sfide ancora più pesanti di quelle degli uomini, proprio per i maggiori carichi familiari.

Ciò che emerge con chiarezza è che la crisi pandemica è ed è stata estremamente difficile per i dipendenti delle imprese, i quali si sono trovati ad affrontare sfide diverse, sia sul lavoro che in casa, tra cui l’assistenza all’infanzia e le responsabilità di homeschooling (educazione parentale), la salute mentale e il burnout. Molti dipendenti sentono di dover essere “sempre accesi”: cioè disponibili per il lavoro a tutte le ore del giorno. E un numero significativo di dipendenti sono preoccupati per licenziamenti, per i permessi e per l’insicurezza finanziaria.

Queste sfide dipingono il quadro di una forza lavoro che sta facendo fronte a **pressioni e ansia insostenibili**. Quasi la metà dei dipendenti afferma di essersi sentito negli ultimi mesi costantemente stressato sul lavoro e circa un terzo dice di sentirsi esausto o esaurito. Per i genitori che lavorano e in particolare per le madri che lavorano queste condizioni sono ancora più pesanti.

---

<sup>9</sup> McKinsey (2020), Women in the Workplace. Sesta Edizione.

**I lavoratori dichiarano che le loro sfide più grandi durante il Covid-19 sono: ansia per licenziamenti o permessi, *burnout*, salute mentale, responsabilità di assistenza all'infanzia e/o homeschooling, Salute fisica e mentale dei propri cari, Insicurezza finanziaria.**

**Le pressioni della pandemia stanno spingendo alcuni dipendenti, soprattutto donne, a prendere in considerazione la possibilità di rallentare la propria carriera o di lasciare il lavoro.**

Sebbene questi fattori di pressione danneggino tutti i dipendenti, alcuni gruppi di donne sperimentano alcune sfide in modo più intenso. Ad esempio, le madri lavoratrici hanno più probabilità dei padri lavoratori di preoccuparsi se le loro prestazioni vengono giudicate negativamente a causa delle loro responsabilità di assistenza in famiglia. È più probabile che le donne che hanno ruoli di dirigenza si sentano più propense degli uomini dello stesso livello ad essere “sempre accese”.

Le imprese, da parte loro, stanno cercando di assumere comportamenti differenti per alleviare questa situazione di pressione per i propri dipendenti.

Molte imprese hanno adottato misure importanti per sostenere i dipendenti durante la crisi Covid-19. Condividono preziose informazioni con i dipendenti, inclusi aggiornamenti sulla situazione finanziaria dell'azienda e dettagli sulle politiche di congedo retribuito. Hanno ampliato i servizi relativi alla salute mentale, come i programmi di consulenza e hanno offerto corsi di formazione per aiutare i manager a sostenere la salute mentale e il benessere dei dipendenti. Stanno inoltre fornendo strumenti e risorse per aiutare i dipendenti a lavorare da remoto.

Un minor numero di aziende ha adottato misure per adeguare le norme e le aspettative che contribuiscono al burnout dei dipendenti. Meno di un terzo delle aziende ha modificato i propri criteri di revisione delle prestazioni per tenere conto delle nuove sfide create dalla pandemia e circa la metà ha aggiornato i dipendenti sui loro piani per le revisioni delle prestazioni o le loro aspettative di produttività durante Covid-19. Ciò significa che molti dipendenti, specialmente quelli che sono genitori, si trovano ad affrontare la scelta tra non essere al di sotto delle aspettative di pre-pandemia che ora possono essere irrealistiche, o spingersi a mantenere un ritmo insostenibile.

Le aziende stanno mettendo in atto anche politiche e programmi per alleviare lo stress finanziario dei dipendenti. Più della metà ha aumentato il congedo retribuito, che è un'opzione importante per i dipendenti che hanno bisogno di tempo libero, ma non possono permettersi di perdere uno stipendio e circa un terzo ha adeguato gli stipendi per compensare i costi di lavoro da casa.

Le analisi di McKinsey, mettono comunque in evidenza, che questi supporti adottati dalle imprese non si preoccupano di quello che è il principale problema che preoccupa i dipendenti, ossia la **possibilità di essere licenziati**. D'altra parte, in questo momento straordinario determinato dalla crisi pandemica, le aziende che sono prese da problemi di sopravvivenza o stanno rivedendo completamente la propria attività, non sono in grado di rassicurare i loro dipendenti su questo fronte.

La situazione delle lavoratrici e in particolare delle **lavoratrici madri emerge in netto peggioramento**, in quanto le stesse stanno assumendo un carico ancora più pesante per i lavori domestici e per l'assistenza all'infanzia. Ancora più difficile la situazione lavorativa per le madri che vivono da sole. A causa degli impegni più pesanti che le madri si accollano in casa, per loro è particolarmente difficile bilanciare il

lavoro e gli impegni familiari durante Covid-19. Le madri, più dei padri si dichiarano esauste ed indicano l'assistenza all'infanzia e l'homeschooling come le loro maggiori sfide da superare durante la pandemia.

**Le madri devono anche affrontare il pregiudizio che persiste sul posto di lavoro, ossia la percezione che non possano occuparsi con lo stesso grado di intensità sia della famiglia che del lavoro, e sono quindi considerate meno adeguate dei padri e delle donne senza figli a svolgere le attività lavorative.**

D'altra parte, quando le madri utilizzano le opzioni di lavoro flessibile, questa percezione è rafforzata, anche se sono altrettanto produttive degli altri dipendenti.

Ora che le esigenze della famiglia sono messe al centro della vita delle donne, e talvolta letteralmente visibili ai colleghi durante una videoconferenza, questo pregiudizio può essere intensificato. Per questo motivo le madri lavoratrici sono molto preoccupate di come questo pregiudizio possa influenzare le loro carriere durante Covid-19.

Date le enormi sfide che le madri si trovano ad affrontare sul lavoro e a casa, non sorprende constatare che **molte madri, molto più dei lavoratori padri, stanno considerando di non pensare più alla propria carriera o di lasciare il lavoro.** Tra le madri che stanno pensando di rallentare la propria carriera o lasciare il lavoro, **il motivo primario che viene indicato sono le responsabilità di assistenza all'infanzia.** A causa delle sfide create dalla crisi del Covid-19, **ben due milioni di donne stanno valutando l'eventualità di prendere un congedo o di uscire dal mercato del lavoro.**

È la prima volta negli ultimi sei anni di rilascio del Report McKinsey, che si vedono segnali di donne che lasciano la forza lavoro a tassi più elevati rispetto agli uomini. Nelle edizioni precedenti, donne e uomini che avevano lasciato le loro aziende, presentavano tassi di uscita molto simili.

**Se le donne si sentono costrette a lasciare il loro lavoro, il rischio che si corre è quello di avere molte meno donne alla guida di un sistema di imprese in difficoltà e molte meno donne sulla buona strada per essere future leader. Tutti i progressi cui si è assistito negli ultimi sei anni sarebbero stati cancellati.**

Per quanto riguarda le donne impegnate in posizioni lavorative o carriere dirigenziali esse subiscono le stesse pressioni dei colleghi uomini sulle prestazioni da raggiungere. Tuttavia, le donne sono significativamente più propense degli uomini di pari livello a sentirsi sotto pressione per lavorare di più. E come se dovessero essere “sempre sotto esame” e “dimostrare di più”.

D'altra parte le donne in posizioni dirigenziali hanno anche quasi il doppio delle probabilità delle altre lavoratrici di essere “*Onlys*”, cioè l'unica donna nella stanza di lavoro. Ciò che rende più probabile che siano sottoposte a pressioni e possano sperimentare comportamenti negativi sul posto di lavoro, compresa la necessità di fornire le prove della loro competenza.

Non deve sorprendere, quindi, che le donne in posizioni di dirigenza abbiano più probabilità degli uomini, a parità di responsabilità, di sentirsi sotto pressione ed essere portate a lavorare di più. Per questo motivo, **all'interno delle posizioni dirigenziali, le donne hanno 1,5 volte più probabilità rispetto ai colleghi uomini di pensare di rallentare o rinunciare alla propria carriera o lasciare la forza lavoro a causa**

del Covid-19. Ciò che emerge dallo studio è che quasi 3 donne su 4 citano il *burnout* come motivo principale dell'abbandono della carriera o addirittura del lavoro.

**In merito al rischio di perdere così tante donne in posizioni dirigenziali lo studio lancia un vero e proprio allarme. Le conseguenze finanziarie potrebbero essere significative.** La ricerca dimostra che quando le donne sono ben rappresentate ai vertici, le aziende hanno il 50% di probabilità in più di riuscire a **far sovraperformare i loro colleghi**. Oltre a ciò, le donne con ruoli di dirigenza hanno un impatto significativo sulla **cultura aziendale**. Esse sono più propense degli uomini ad adottare **politiche e programmi favorevoli ai dipendenti e per difendere la razza e la diversità di genere**: oltre il 50% delle donne ai vertici aziendali afferma di prendere costantemente posizione pubblica a favore dell'equità di genere e razziale sul lavoro, rispetto a circa il 40 per cento dei colleghi uomini.

Allo stesso tempo è più probabile che le donne in posizioni apicali facciano da **mentore e sponsorizzino altre donne**: il 38% delle donne in posizioni dirigenziali attualmente guida o sponsorizza una o più donne di colore, rispetto a solo il 23 per cento degli uomini in posizioni dirigenziali. Secondo lo studio, se le donne leader lasciano la forza lavoro, tutte le donne che lavorano potrebbero perdere i loro alleati più potenti.

Per mantenere in azienda le donne più colpite e stressate dalle sfide di Covid-19, lo studio McKinsey individua **6 aree chiave** in cui le aziende dovrebbero adottare misure per ridurre le pressioni aggiuntive che le donne stanno vivendo.

**Rendere il lavoro più sostenibile.** Un ritmo sostenibile sul lavoro è essenziale per aiutare le madri, le donne in posizioni manageriali e tutti i dipendenti che affrontano il *burnout* a superare questa crisi. Per fare in modo che ciò accada, i leader e i manager dovrebbero esaminare le aspettative di produttività e prestazioni fissate prima di Covid-19 e verificare se siano ancora realistiche. Potrebbe anche essere necessario reimpostare gli obiettivi, restringere gli ambiti del progetto o mantenere gli stessi obiettivi ed estendere le scadenze. Attualmente, solo un piccolo numero di manager sta eseguendo queste attività. Inoltre, trovare modi creativi per dare ai dipendenti extra time off fa la differenza.

**Reimpostare le norme intorno alla flexibility.** Covid-19 ha reso molto più difficile per i dipendenti tracciare linee chiare tra il loro lavoro e gli impegni familiari e molti dipendenti si sentono come se fossero "sempre accesi".

Le aziende dovrebbero cercare modi per ristabilire i confini della vita lavorativa. Per molti, questo può richiedere la definizione di nuove norme di lavoro, ad esempio, la definizione di set ore per le riunioni, mettendo in atto politiche per rispondere alle e-mail esterne orario lavorativo tipico e miglioramento della comunicazione sull'orario di lavoro e disponibilità all'interno dei team. Le aziende possono anche incoraggiare i dipendenti a impostare i propri equilibri e sfruttare appieno le opzioni di lavoro flessibili.

**Revisionare ed adattare le valutazioni delle prestazioni.** I manager potrebbero alleviare lo stress dei dipendenti e concentrarsi nuovamente sulle priorità chiave e rivedere i criteri di rendimento stabiliti prima della pandemia per assicurarsi che siano ancora raggiungibili. Allineare i criteri a ciò che possono fare i dipendenti e raggiungere ragionevolmente può aiutare a prevenire il *burnout* e l'ansia, e questo può, in ultima analisi, portare a prestazioni migliori e maggiore produttività.

**Adottare misure per ridurre al minimo i pregiudizi di genere.** La pandemia può amplificare i pregiudizi che le donne hanno affrontato per anni: standard di prestazioni più elevati, un giudizio più duro per gli errori, penalizzazioni per essere diventate madri e per aver approfittato di opzioni di lavoro flessibili. Questi pregiudizi potrebbero presentarsi in modi nuovi per effetto Covid-19: ad esempio, quando si fanno commenti critici sui bambini piccoli in sottofondo durante le videochiamate; quando i colleghi presumono, consapevolmente o inconsciamente, che le donne sono meno impegnate nel loro lavoro.

**Adeguare politiche e programmi per supportare al meglio i dipendenti.** Molte aziende hanno esteso politiche e programmi per sostenere i dipendenti durante Covid-19, dall'offerta di più tempo libero retribuito alla fornitura di risorse per l'home schooling. Le aziende dovrebbero assicurarsi che i dipendenti siano a conoscenza dell'intera gamma di vantaggi a loro disposizione. In questo momento, c'è un divario significativo tra ciò che le aziende offrono e ciò di cui i dipendenti sono consapevoli.

**Rafforzare la comunicazione.** La comunicazione aperta e frequente con i dipendenti è fondamentale, soprattutto in caso di crisi. Un dipendente su cinque dichiara di essersi sempre sentito disinformato o all'oscuro delle scelte dell'azienda durante Covid-19. Ciò suggerisce che le aziende dovrebbero condividere aggiornamenti più regolari sullo stato dell'azienda e le decisioni chiave che influenzano il lavoro e la vita dei dipendenti. È inoltre fondamentale che i leader e i team HR comunichino con empatia, in modo che i dipendenti si sentano apprezzati e compresi. La ricerca mostra che questo tipo di apertura e comprensione riduce l'ansia e costruisce la fiducia tra i dipendenti.

Anche in Italia, negli ultimi mesi, è stato esaminato l'impatto della pandemia in un'ottica di genere, in particolare, l'Istituto Nazionale per l'Analisi delle Politiche Pubbliche (INAPP), nel mese di luglio scorso ha pubblicato un report attraverso il quale esplora il ruolo dell'attitudine allo Smart Working nella distribuzione del reddito in Italia<sup>10</sup>. Dal lavoro INAPP emerge che attualmente, in Italia, per come praticato, **il lavoro agile tende ad avvantaggiare i lavoratori con un reddito alto, in prevalenza uomini, accentuando così le diseguaglianze sociali.** Questi risultati sono riconducibili al fatto che coloro che svolgono lavori caratterizzati da un'alta attitudine al lavoro da remoto hanno un salario annuo più alto in media del 10% rispetto ai lavoratori con una bassa propensione allo *Smart Working*, che raggiunge il 17% tra i lavoratori con i redditi più alti. In una situazione come questa, ed aldilà del fatto che, come è spiegato nello studio, quello praticato in Italia non è stato un vero e proprio Smart Working, ma una delocalizzazione delle stesse mansioni che venivano svolte in ufficio, lo studio ha messo in evidenza gli effetti collaterali del lavoro agile, che ha consentito a chi già aveva un reddito più alto di continuare a lavorare, mentre ha prevalentemente sospeso i lavori caratterizzati da bassa propensione al lavoro da remoto, accentuando ancora di più le diseguaglianze tra generi e lavoratori.

Al fine di correggere queste distorsioni, si rileva la necessità di agire con politiche di sostegno al reddito per le fasce più deboli, ma soprattutto, politiche di diffusione delle

<sup>10</sup> Gli effetti indesiderabili dello Smart Working sulla diseguaglianza dei redditi in Italia, Policy Brief INAPP, 20 luglio 2020. Uno studio che utilizza una banca dati unica, creata dall'unione di due indagini, entrambe condotte dall'INAPP: l'indagine PLUS (Participation, Labour, Unemployment, Survey) con un bacino di 45.000 individui in età lavorativa (18-74 anni) e l'Indagine Campionaria sulle Professioni (ICP) che raggruppa le 800 occupazioni italiane.

nuove tecnologie e politiche di formazione professionale per i lavoratori più vulnerabili per consentire che il lavoro da remoto diventi un'opportunità per tutti i lavoratori.

Sul piano politico-istituzionale, anche l'ONU ha sottolineato quanto sia delicata la situazione soprattutto per la questione di genere. Il segretario generale António Guterres si è esposto in prima persona con un discorso pubblico, dichiarando: *“il Covid-19 sta acuendo le disuguaglianze già esistenti, inclusa la disuguaglianza di genere. Stiamo già assistendo a un'inversione di tendenza in decenni di limitati e fragili progressi in materia di parità di genere e diritti delle donne. E senza una risposta puntuale, rischiamo di perdere una generazione o più di miglioramenti. Fin dall'inizio, le donne sono state in prima linea nella risposta, come operatori sanitari, insegnanti, personale essenziale e assistenti nelle loro famiglie e comunità. [...] La pandemia ha messo in luce la crisi dell'assistenza non retribuita, che è aumentata in modo esponenziale a causa della chiusura delle scuole e dei bisogni delle persone anziane, e ricade in modo sproporzionato sulle donne. Prima dell'inizio della pandemia era chiaro che il lavoro di assistenza - non retribuito a casa e sottopagato nell'economia formale - è stato a lungo un fattore che contribuiva alla disuguaglianza di genere. Ora, la pandemia ha messo a nudo la portata del suo impatto sulla salute fisica e mentale, sull'istruzione e sulla partecipazione al mondo del lavoro.”*<sup>11</sup>

Sullo stesso piano, ma sul territorio nazionale, è importante segnalare, nel mese di giugno 2020, la pubblicazione del documento di analisi e di proposta prodotto dal gruppo di lavoro **“Donne per un Nuovo Rinascimento”** istituito presso il Dipartimento per le pari opportunità. All'interno del documento sono indicate, proposte in cinque ambiti d'intervento:

- La parità di genere: la responsabilità di progettare un futuro
- Il lavoro: un nuovo paradigma femminile e inclusivo
- La Scienza: motore di un Nuovo Rinascimento
- La solidarietà: investire per l'emancipazione di tutte
- La comunicazione: parole e immagini per generare un cambiamento.

Tra le iniziative d'interesse sono state intraprese dalle associazioni femministe italiane, si segnalano: **Gruppo Minerva**, **AssoDonna** e **Valore D**.

Il **Gruppo Minerva Federmanager**, con l'iniziativa detta **Equality** un “viaggio nelle imprese dove la parità è qualità”, in collaborazione con la Consigliera di parità della Regione Piemonte, ha voluto premiare diverse aziende che investono in parità di genere, realizzando un secondo progetto intitolato **‘Erica vuole fare la manager’**, contraddistinto dalla pubblicazione di un opuscolo e un video distribuiti all'interno delle scuole primarie, con l'obiettivo di sensibilizzare le bambine e le loro famiglie, a livello nazionale, sull'opportunità di intraprendere professioni molto specialistiche (es. Capocantiere o Direttore d'orchestra) che sino ad oggi erano quasi esclusivamente appannaggio degli uomini.

<sup>11</sup> <https://www.un.org/sg/en/content/sg/statement/2020-08-31/secretary-generals-remarks-town-hall-young-women-civil-society-organizations-delivered>

<sup>12</sup> <http://www.pariopportunita.gov.it/news/donne-per-il-nuovo-rinascimento-pubblicato-il-documento-di-analisi-e-proposta/>



AssoDonna con il progetto **Startup Donna Lab**<sup>13</sup>, ha messo in moto un network di professionisti e imprese per dare un **aiuto nella creazione d'impresa femminile**. **ValoreD** ha lanciato due survey, **#iolavorodacasa**<sup>14</sup> e **#ioracconto**<sup>15</sup> a un mese di distanza l'una dall'altra, con l'obiettivo di analizzare il mondo del lavoro in Italia durante la pandemia e i relativi impatti sulle famiglie. Anche in questo caso, è emerso come il maggior peso sia a carico delle donne e, in particolare, delle madri.

Sempre in Italia, l'Alleanza Italiana per lo Sviluppo Sostenibile, ha elaborato, nell'ambito del Gruppo di lavoro Goal 5 (parità di genere) dell'Agenda 2030 dell'ONU un documento<sup>16</sup> attraverso il quale ha sottolineato come l'emergenza sanitaria in corso stia mettendo a rischio importanti risultati raggiunti sulla parità di genere ed ha individuato alcuni campi d'azione su cui intervenire prioritariamente, in un orizzonte temporale a breve termine (2020-2021) che interessano lavoro e conciliazione vita-lavoro, leadership-rappresentanza-empowerment, violenza, accesso alla salute sessuale riproduttiva e maternità, concertazione delle politiche a favore della parità di genere.

## 2.2 Presentazione della piattaforma di incontro, ascolto e dialogo con la managerialità femminile e le imprese

Se gli effetti della pandemia in corso hanno inciso e incidono fortemente su tutte le sfere di vita, anche in termini di ricerca, ci si è interrogati sulla scelta dei metodi e delle tecniche più adatti alla comprensione e analisi di molteplici aspetti, sfumature di questo complesso e complicato periodo storico, in relazione a tematiche già complesse quali la condizione di genere. In un questo momento in cui tutto è repentino e mutevole, è sembrato necessario adottare un approccio di ricerca prevalentemente intensivo sul tema della parità di genere.

Come osservato anche dal recente studio condotto da McKinsey<sup>17</sup>, **non c'è una sola esperienza di donne durante la pandemia da Covid-19**, ma ciascuna si è trovata e si trova, tuttora, ad affrontare sfide distinte, a volte uniche, e quindi solo parzialmente comparabili.

Allo stesso tempo, **in questo scenario così difficile e complicato emerge distintamente e chiaramente la crescente urgenza di delineare nuove immagini e paradigmi di managerialità e impresa.**

Per questa ragione è necessario introdurre il concetto di **Open Innovation**.

La gestione dell'innovazione da parte delle imprese è stata oggetto di cambiamenti e di approcci differenti nel corso degli anni, quale asset centrale per mantenere la propria competitività sul mercato. Da sempre, infatti, creare prodotti e servizi che siano capaci di rispondere in maniera innovativa anche alle esigenze più semplici, ha portato significativi vantaggi alle aziende, sia in termini economici che reputazionali.

Due sono i principali modelli di innovazione che si sono susseguiti nel tempo: quello della cd. **“Closed Innovation”** e quello, più recente, della **“Open Innovation”**. Il **primo**, diffuso per la maggiore fino agli anni '90, si presenta come un modello di **innovazione “chiusa”**, ovvero che si verifica all'interno dell'impresa, facendo leva sulle strategie e sulle capacità in essa già presenti (es. persone, budget, ecc.). Ciò comporta per le aziende che anche il costo della ricerca e dello sviluppo sia interno, con una perdita di profitto potenziale per tutti i progetti iniziali che non riescono a raggiungere il mercato (es. non possiedono le caratteristiche necessarie per diventare prodotto).

Il **secondo**, si sviluppa a partire dagli anni '90, grazie all'avvento di internet che ha permesso di abbattere le barriere fisiche aziendali. Con tale approccio, vi è la possibilità di **realizzare prodotti e servizi interni acquisendo progetti innovativi dall'esterno**, abbattendo così i costi di ricerca e sviluppo.

**Caratteristica dell'Open Innovation è, quindi, la collaborazione tra aziende, centri di ricerca, Università, stakeholder unita al trasferimento tecnologico e alla contaminazione di idee.**

Per tutte queste ragioni, proprio quest'ultimo approccio risulta essere, in particolar modo oggi, il più idoneo per confrontarsi sul tema delle **pari opportunità**.

<sup>13</sup> <https://www.assodonna.it/it/impresa/imprenditoria-femminile-6-risposte-fare-impresa.html>

<sup>14</sup> <https://valored.it/news/lo-smart-working-al-femminile-al-tempo-del-coronavirus/>

<sup>15</sup> <https://valored.it/ricerche/ioracconto/>

<sup>16</sup> Impatto Coronavirus in ottica di genere, ASviS.

Da qui, la creazione della Piattaforma “**Donne e managerialità**”, collocata all’interno della più ampia iniziativa di **Open Innovation “Think4Management”** promossa da 4.Manager, finalizzata allo scambio e alla condivisione di conoscenze dei diversi fenomeni che, nel mercato del lavoro, impattano sull’occupazione femminile; alla promozione della diversity in azienda, considerandola come “risorsa”, “fabbisogno di impresa” e non come “questione” da affrontare; all’individuazione di canali strategici e possibili politiche attive del lavoro su cui investire nel prossimo e incerto futuro.

Al suo interno, la **Community**, che prende il nome di “**Think4WomenManager-Network**”, è composta da **147 donne manager e imprenditrici**, (**22 imprenditrici** o rappresentanti di imprese (ex. HR) e **125 Donne manager**), di cui una parte è iscritta all’**Expert Panel 4.Manager** strutturato dall’ “**Osservatorio mercato del lavoro e competenze manageriali**” con lo scopo di raccogliere informazioni e proporre studi e analisi sul mercato e sulle politiche del lavoro a favore della managerialità, sull’evoluzione della domanda e dell’offerta di figure manageriali in campo industriale, sui modelli di lavoro manageriale emergenti.

Tale Community offre alle sue iscritte spazi fisici e digitali per condividere esperienze, percorsi di vita, opinioni, definire progettualità collaborative, facilitare la creazione di partenariati e l’accesso a reti, servizi e piattaforme aventi scopo coerente con gli obiettivi, nonché di promuovere il confronto fra gli stakeholder e i destinatari delle politiche sopraindicate.

Il lavoro di Open Innovation è stato strutturato su due canali Microsoft comunicanti: Sharepoint (piattaforma software di Content Management System) e Teams (hub che consente agli utenti di svolgere riunioni, partecipare ad eventi live, chattare, effettuare call e videochiamate, etc.).

- **Sharepoint**, utilizzato come *landing page* di introduzione e benvenuto;
- **Teams**, utilizzato per lo svolgimento dei lavori della Community e area di discussione.

Le sezioni di struttura, ovvero i principali topic di discussione della piattaforma, sono le seguenti per entrambi i canali:

1. **Storia professionale – Sezione libera**, in cui è stato chiesto alle partecipanti di raccontare la propria esperienza in relazione ai loro percorsi formativi, ai canali di accesso nel mercato del lavoro e alle difficoltà riscontrate, ai percorsi professionali.
2. **Esperienze e opinioni – Sezione in cui sono stati svolti i lavori su Teams** (surveys e/o interviste ad hoc/focus group relative all’area d’indagine trattata) e condivisi spunti di riflessione attraverso il commento libero ad articoli, immagini, grafici di fonti statistiche ufficiali, dati delle survey precedentemente somministrate, buone pratiche aziendali.
3. **Idee e progetti – Sezione libera**, in cui si è chiesto alle iscritte quali fossero le proprie idee/desideri/immagini future in termini di politiche attive del lavoro e come provare a “concretizzare” quanto emerso dai lavori svolti insieme.

A queste sezioni, su Sharepoint, se ne aggiunge una d’introduzione e benvenuto, in cui sono state inserite le informazioni relative alla Privacy&Policy della piattaforma, nonché una quarta, “**Buone Pratiche**”, in cui sono state condivise iniziative aziendali virtuose a supporto della parità di genere.

<sup>17</sup> McKinsey (2020), Women in the workplace.

Attraverso tale iniziativa è stato possibile facilitare un prezioso scambio di informazioni tra **donne manager, imprenditrici e HR** di differenti settori, permettendo di scambiare know-how e soluzioni di crescita, attraverso lo svolgimento di numerose attività: **partecipazione a mini-surveys, interviste in profondità/focus group; condivisione di documenti e grafici di fonti statistiche ufficiali; individuazione di buone pratiche aziendali nell'ambito della parità di genere**<sup>19</sup>.

In particolare, tra le diverse attività svolte, è stato possibile esplorare, mediante somministrazione **9 macro aree di indagine**. Si riporta di seguito il dettaglio delle attività:

1. **Storia professionale:** sezione di ricerca dedicata all'esperienza formativa e professionale, nonché alle difficoltà eventualmente riscontrate nell'accesso al mondo del lavoro, con un secondo focus dedicato al mondo e all'immagine delle figure manageriali.
2. **Best Practice ed emergenza Covid-19:** in questa sezione è stato chiesto alle intervistate di condividere iniziative aziendali da loro ritenute virtuose in merito alla parità di genere, al fine di individuare insieme delle "buone pratiche" imprenditoriali.
3. **Disparità di genere:** in questa attività sono state somministrate domande relative ai driver che creano, oggi, disparità di genere e al ruolo delle Istituzioni, nazionali e non, al fine di contrastarla.
4. **Condizione di genere in azienda:** in questa survey è stato chiesto alle iscritte di rispondere ad alcune domande relative alla composizione dell'organico presente in azienda e ad eventuali strumenti/misure attuate in favore della legittimazione del ruolo femminile.
5. **Funzione genitoriale:** focus di indagine dedicato, appunto, alla funzione genitoriale e agli strumenti attuati dalle aziende in favore dell'equilibrio tra vita lavorativa e privata.
6. **Retribuzione:** approfondimento di ricerca dedicato al divario retributivo di genere e agli strumenti attuati - e ancora da attuare - dalle aziende in favore della trasparenza salariale e della parità retributiva.
7. **Condizione lavorativa ed emergenza Covid-19:** esplorazione e analisi delle nuove condizioni e dimensioni lavorative e degli strumenti/misure adottati dalle aziende in risposta alla crisi.
8. **Formazione e nuove competenze:** in questa survey le intervistate sono state invitate a rispondere ad alcune domande in relazione al proprio quadro formativo prima dell'emergenza sanitaria e alle prospettive future e desiderata di formazione e implementazione e/o acquisizione di competenze.

L'utilizzo dello strumento di Open Innovation è risultato quindi strategico, in quanto ha permesso di affiancare a una parte di ricerca estensiva – effettuata attraverso mini-survey semi-strutturate – una parte intensiva, mediante interviste in profondità dedicate a **donne manager imprenditrici e HR**.

In questo modo, è stato possibile costruire un vero e proprio racconto di storie di vita, attraverso un continuo percorso esplorativo, partendo dalla storia e dai percorsi professionali, passando per diverse analisi delle dimensioni di genere, fino ad arrivare a questo periodo di crisi e al confronto e alle discussioni su **possibili scenari futuri di relazione tra donne manager e imprenditori**.

<sup>19</sup> Le attività di ricerca sono state effettuate nel periodo compreso tra luglio-ottobre 2020.

# 3. LA SITUAZIONE DELLE IMPRESE. PROBLEMATICHE, SFIDE E OPPORTUNITÀ



## 3.1 Covid-19: acceleratore dei processi di impresa

### 3.1.1 LA RISPOSTA AL CAMBIAMENTO TRA SOPRAVVIVENZA, RILANCIO E INNOVAZIONE

Prima di approfondire le diverse tematiche relative alla parità di genere trattate attraverso il dialogo e il confronto con le partecipanti alla Community T4WMN, risulta necessario contestualizzare i diversi percorsi e i cambiamenti affrontati in seguito alla pandemia da parte delle imprese, attraverso il racconto di donne manager, imprenditrici, HR e consulenti aziendali.

All'interno del capitolo saranno riportati commenti postati e condivisi sulla piattaforma e/o verbatim delle interviste in profondità effettuate.

**L'emergenza sanitaria da Covid-19 ha principalmente assolto alla funzione di un potente "acceleratore di processi".**

Partendo da questa considerazione e al netto di realtà imprenditoriali purtroppo definitivamente colpite da questo periodo, il Covid-19 è stato un forte acceleratore di processi di diverso tipo per tutte le tipologie di impresa, con un impatto maggiore per realtà più piccole e quindi meno strutturate, portandole ad affrontare transizioni "obbligatorie" a livello imprenditoriale, manageriale, di processi produttivi e di organizzazione maggiormente sostenibile, per le quali ci sarebbe voluto un tempo di realizzazione più lungo in una condizione non emergenziale.

“**Il Covid-19 è stato un buon acceleratore dei macro trend e anche situazioni più piccole, faccio un esempio: chi era un'azienda più piccola che da anni era in difficoltà, un po' in bilico, con il Covid-19 è precipitata... diciamo che il Covid-19 ha accelerato e fatto pulizia, da tutti i punti di vista.**"

“**Abbiamo fatto dei passi avanti che ci sarebbero voluti anni e invece ci sono voluti pochi mesi.**"

#### **Il Covid-19 e i costi economici**

Se la storia conferma che da ogni crisi nascono opportunità da cogliere, bisogna comunque considerare le difficoltà oggettive che il tessuto industriale italiano ha riscontrato in questa fase di cambiamento e le relative riposte. Infatti, in pochissimo tempo, alcune imprese italiane hanno subito perdite di fatturato e si sono dovute adattare a chiusure, a riconversioni di produzione, a nuove forme di lavoro e fare ricorso alla cassa integrazione.

“È complicata... purtroppo il Covid-19, se pur dal punto di vista della salute non ci ha colpito, ci sta colpendo molto dal punto di vista del business, perché la maggior parte dei clienti hanno problemi di visibilità nel futuro e stanno riducendo i carichi di lavoro. Infatti, abbiamo la cassa integrazione ormai da marzo, abbiamo visibilità fino al 2020 con una riduzione minima del carico di lavoro, ma il problema lo sorvegliamo per il 2021, dove non sappiamo cosa ci succederà, stiamo ipotizzando degli scenari per capire come ci possiamo muovere”.  
 Organizzare il lavoro in un modo diverso, limitare gli sprechi il più possibile”.

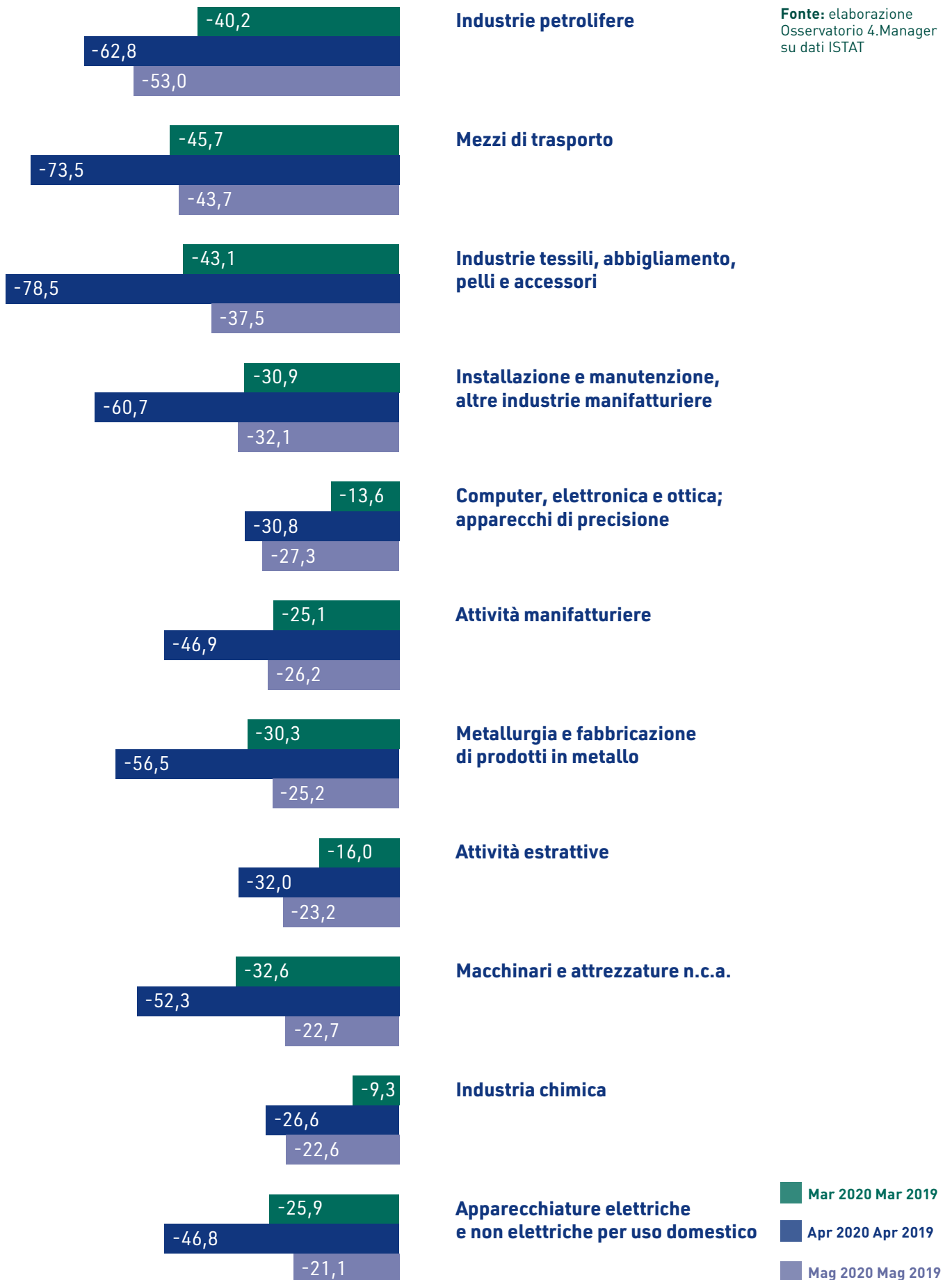
Per molte imprese la perdita è stata di natura economica, con un peso maggiore per alcuni settori, si pensi al petrolifero, ai mezzi di trasporto e al tessile, così come evidenziato anche dai dati ISTAT<sup>1</sup> relativi al trimestre marzo-maggio 2020 sulla variazione percentuale del fatturato rispetto allo stesso trimestre dell'anno precedente (Fig.55).

“Quest'industria ha subito tantissimo, ci sono perdite che vanno dal 30 al 50% del fatturato, per quanto ci riguarda pensiamo di limitare la cosa al 30-35%”.

“Abbiamo visto il nostro portafoglio da cento scendere a zero”.

<sup>1</sup> Istat, Fatturato e ordinativi dell'industria, marzo-aprile-maggio 2020.

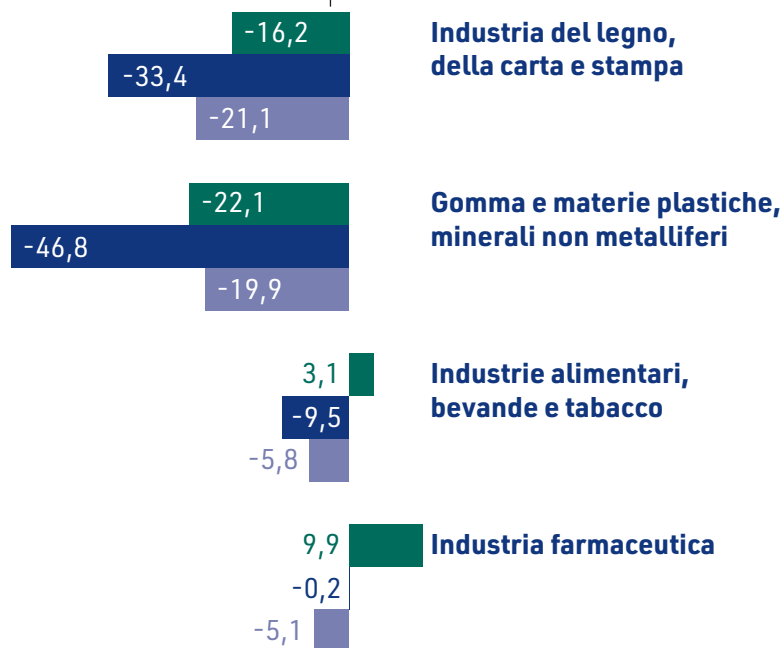
FIG. 55 | VARIAZIONE TENDENZIALE DEL FATTURATO DEI SETTORI INDUSTRIALI | 2020



Continua figura nella pagina a fianco



Segue figura dalla pagina a fianco



## La riconversione della produzione

Proprio a causa delle perdite di fatturato, alcune imprese hanno imboccato la strada della **riconversione della produzione aziendale**, adattandosi al cambiamento rispondendo alle esigenze attuali del mercato, ad esempio attraverso la **produzione di mascherine**, anche, in alcuni casi, inizialmente prodotte per essere donate. Ovviamente, anche la riconversione aziendale ha un costo non trascurabile, per cui non tutte le imprese hanno potuto utilizzare questa soluzione per risollevarle le entrate.

“ La produzione... abbiamo cercato anche in questo caso di trovare un altro sbocco [...] Abbiamo inizialmente aiutato la popolazione facendo delle mascherine e le abbiamo donate e **alcuni nostri dipendenti hanno lavorato alla produzione di mascherine**, le abbiamo fatte in materiale tessuto non tessuto che utilizziamo anche nella produzione delle borse. Nel frattempo, abbiamo fatto anche un investimento su una macchina che abbiamo fatto arrivare dalla Cina e che abbiamo messo completamente a norma a marchio CE e in questo momento **stiamo producendo anche mascherine chirurgiche certificate da parte del Ministero della Sanità**”.

## Obiettivi aziendali: puntare alla sopravvivenza

A queste condizioni iniziali si è aggiunta una sostanziale revisione e/o annullamento degli obiettivi aziendali di medio/lungo periodo. La visione di impresa, soprattutto nella prima fase del lockdown, sembra essere sostituita da un concetto ben preciso: quello di **“sopravvivenza”**. Da qui l’esigenza, come si vedrà nel capitolo successivo, di una **visione strategica** per rilanciare le imprese nel breve periodo, competenza che diventa, anche dal punto di vista manageriale, la più importante da implementare.

“**No, in questo momento obiettivi non ci sono, nel senso che si vive alla giornata, nessuno parla di MBO, tutte quelle cose bellissime che erano state fatte prima del Covid-19, adesso sono sparite perché, ripeto, si cerca la sopravvivenza e quindi si vive alla giornata, tutto viene rimandato a quando si farà il vaccino. Non si fanno progetti, non si fanno programmi, è una situazione veramente brutta, da questo punto di vista non sto riscontrando un'attività uguale a prima, **sto riscontrando soltanto una sopravvivenza e basta**”.**

“**Le persone devono saper abbinare una *visione alla capacità strategica*, la capacità di vedere i risvolti operativi di quello che stanno decidendo non più magari nel medio periodo, ma nel breve, di **prendere decisioni che consentono all'azienda di rimanere agili, veloci, di mantenere costi bassi**”.**

### Piani strategici e performance di impresa

Il venir meno degli obiettivi di lungo periodo, ha fatto sì che le imprese iniziassero ad effettuare una **revisione dei ricavi aziendali e una rivalutazione di piani strategici** definiti in periodo pre-Covid-19, fattore che emerge da una parte delle interviste effettuate, unitamente a una **maggiore attenzione alle metriche per la misurazione degli obiettivi/risultati aziendali** e, in alcuni casi, anche alla sostenibilità ambientale quale elemento di maggiore appetibilità sul mercato.

“**Abbiamo concluso da poco, peraltro, la messa in avvio del nostro ciclo di performance**”.

“**L'azienda deve *migliorare le sue performance* e non peggiorarle, nel migliorare i costi aziendali e insieme a questo il miglioramento della sostenibilità dell'azienda**”.

“**Noi nel nostro piccolo dobbiamo contribuire alla riduzione di anidride carbonica, a ridurre il traffico [...] deve avere un impatto **sulla sostenibilità dell'azienda, elemento di attrazione per i talent sul mercato****”.

“**L'imprenditore ha voluto cogliere l'opportunità offerta dal Covid-19 per poter fare un rilancio, una ristrutturazione dell'azienda, quindi **abbiamo lavorato tantissimo da marzo a maggio sul nuovo piano industriale****”.

“**Gli italiani sono più flessibili, pianificano di meno e riescono, in momenti di crisi, a reagire anche meglio di altri Paesi perché **agiscono fuori dagli schemi****”.

### Il coinvolgimento del personale

Tale revisione dei piani strategici e delle performance aziendali ha coinvolto e interessato non soltanto i vertici aziendali, chiamati ad assumere decisioni vitali per le aziende in pochissimo tempo, ma tutti gli operatori del processo produttivo: partendo dal top management, come si analizzerà in seguito, fino ad arrivare alle prime linee di produzione, braccio attuativo delle iniziative presenti e future.

“Puntare proprio su una linea di produzione, un metodo di produzione diverso, un **coinvolgimento di tutti gli operatori**, un apporto diverso da parte dei capo reparto”.

“E anche in **futuro**, la necessità di rivedere le figure, il rapporto tra capo - collaboratore e delle modalità di leadership, delle figure di leadership”.

“Noi stiamo lavorando proprio in generale sul coinvolgimento di tutti”.

## Le risposte dei dipendenti

Anche gli impatti economici, sin qui analizzati, sono stati percepiti e hanno coinvolto tutti i livelli aziendali e in alcuni casi ci sono stati **esempi di leadership volta al “bene comune”**, bene che in questo caso è rappresentato, com'è possibile dedurre, dalla sopravvivenza dell'azienda stessa. Inoltre, oltre che per i ruoli apicali, è emerso da parte dei **dipendenti tutti** un senso di **solidarietà e di appartenenza** a una realtà aziendale che si trova a dover fronteggiare un momento di difficoltà, per cui il piccolo sacrificio del singolo è diventato un contributo fondamentale.

“Noi stiamo dando tutto il nostro supporto affinché l'azienda possa superare questa crisi, facendo anche dei sacrifici, noi rinunciando ai benefit, ad una parte di retribuzione, affinché sia possibile traghettare l'azienda. Nel frattempo, l'organizzazione non l'abbiamo distrutta”.

“Finora non abbiamo abbandonato nessuno, abbiamo ridotto le nostre ore interne per dare la possibilità anche a loro di andare avanti, ma non so quanto questa situazione terrà”.

“Essere chiamati all'ora del pranzo o in qualsiasi orario non era percepito come un disturbo o una mancanza di rispetto, ma **tutti si sono trovati solidali in questo periodo percepito come periodo di emergenza**”.

## Verso l'eCommerce? Il digitale e la resistenza al digitale

Infine, una parte delle aziende si è, inoltre, prontamente attivata per trovare **nuovi canali commerciali** di sbocco e nuove opportunità, anche attraverso l'utilizzo e l'implementazione delle nuove tendenze, non ancora pienamente sviluppate all'interno del tessuto imprenditoriale italiano, legate al commercio digitale. Si potrebbe quasi dire, quindi, che **crisi e opportunità a volte hanno la stessa parola**.

“Sicuramente per l'Italia è stato un grosso passo in avanti, se non ci fosse stato il Covid-19, ci sarebbero voluti anni”.

“Sta reagendo molto bene nel senso che sta cercando di trovare nuove opportunità [...], sta cercando di fare delle vendite on line, **sta sviluppando l'e-commerce** per poter sopravvivere bene e avere anche un riscontro positivo da questa situazione, perché crisi e opportunità hanno la stessa parola, quindi bisogna prendere il giusto equilibrio e capire dove ci sono dei finanziamenti, perché è importante sopravvivere bene e non abbattersi, ma soprattutto non licenziare le persone”.

Ovviamente, le diverse realtà di impresa, per potersi affacciare al commercio elettronico, hanno dovuto accelerare i processi di digitalizzazione aziendali. L'investimento delle imprese sul digitale risulta quale logico corollario di una situazione che le ha portate, da una parte, a dover **utilizzare i canali commerciali possibili in fase di chiusura temporanea di una pluralità di attività causata dal lockdown** e, dall'altra, come si vedrà in seguito, a **doversi dotare di strumenti digitali per lo svolgimento delle attività lavorative da remoto** (es. sistemi di timbratura online, piattaforme per la condivisione di documenti, ecc.). Inoltre, anche per il rapporto con il cliente attualmente è necessario fare ricorso a spazi digitali, non essendo più applicabile il modello tradizione di incontri fisici in presenza.

“**Noi dovremmo riuscire a non perdere il volano di questi mesi, soprattutto sull'aspetto del digital abbiamo fatto dei passi in avanti incredibili**”.

“**La pandemia ha fatto una cosa: ha accelerato la digitalizzazione**”.

“**Il digitale è il grande momento e dobbiamo coglierlo per fare un salto di qualità tutti perché se no si viene cancellati secondo me**”.

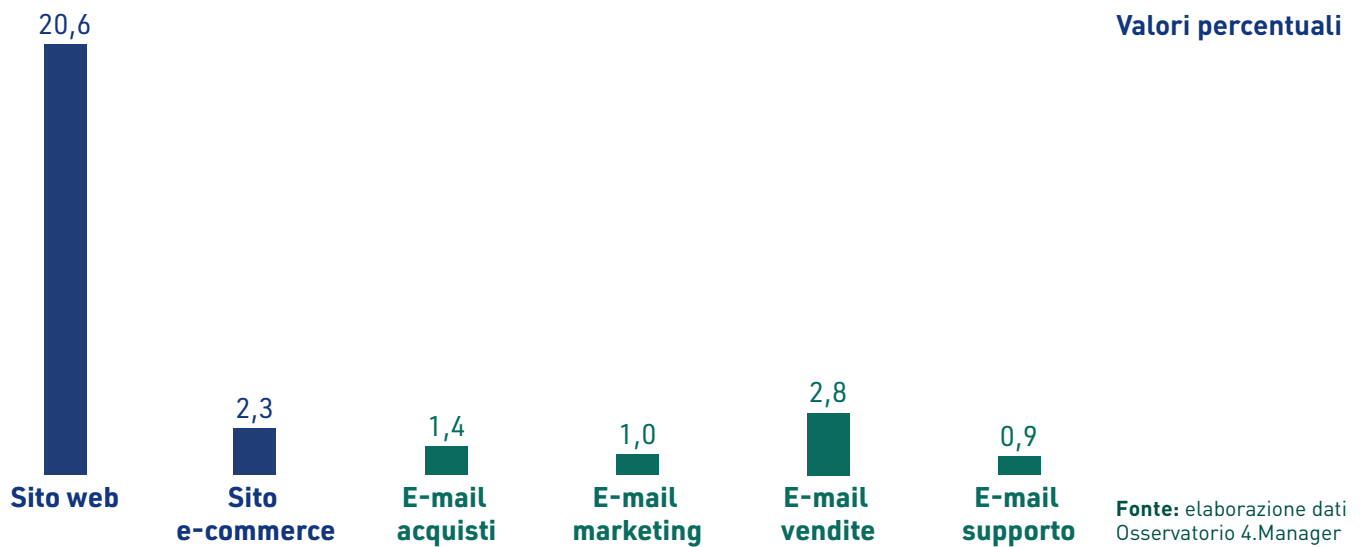
“**Il concetto del digitale non lo riferisco soltanto all'ambito STEM, ma anche ad altri ambiti, all'area legale, risorse umane, internazionale, perché cambierà il modo di lavorare**”.

Tuttavia, dalle interviste effettuate, emerge una sorta di **resistenza al digitale da parte di alcuni imprenditori**, che ancora considerano costi e non investimenti le spese per l'introduzione e/o l'implementazione di determinati canali e non i benefici a lungo termine

“**Allora, la digitalizzazione nelle PMI in tutti i settori, in tutte le funzioni potrebbe essere utilissima e portare grandi benefici, il problema sono gli imprenditori che la vedono come un costo e non come un beneficio, essendo loro abituati a misurare i risultati a breve termine e quindi vedere cosa si ottiene dall'oggi al domani [...] un'attività di digitalizzazione e di messa a punto di certi sistemi potrebbe portare dei benefici non domani, ma tra sei mesi o un anno e quindi devono avere la pazienza di vederli**”.

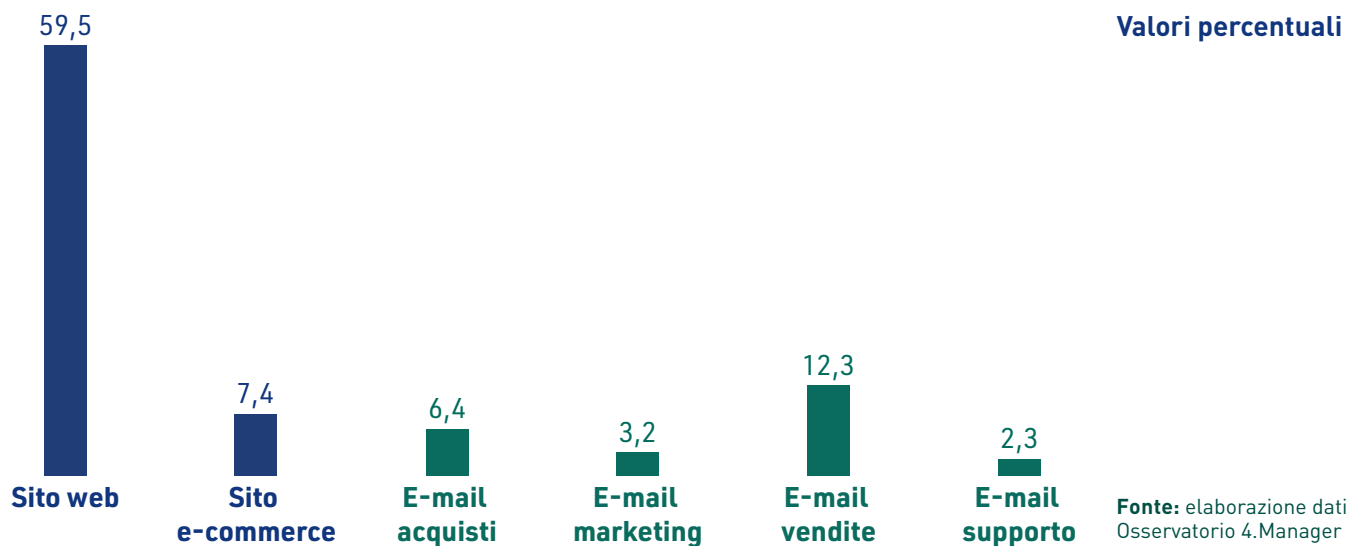
Come evidenziato dall'analisi effettuata su un campione di 10.000 imprese italiane (Cfr. Metodologia), si evince un forte stato di arretratezza in campo digitale, infatti, soltanto il 20,6% del totale delle imprese monitorate possiede un sito web proprietario e appena il 2,3% sia, invece, dotata di un canale e-commerce (Fig. 56). Le percentuali scendono in maniera significativa se si considera la presenza di indirizzi E-mail dedicati ai canali di vendita, con una percentuale di presenza di poco maggiore soltanto per quanto riguarda l'e-mail vendite (2,8%).

FIG. 56 | IMPRESE ITALIANE ATTIVE SUI CANALI DIGITALI



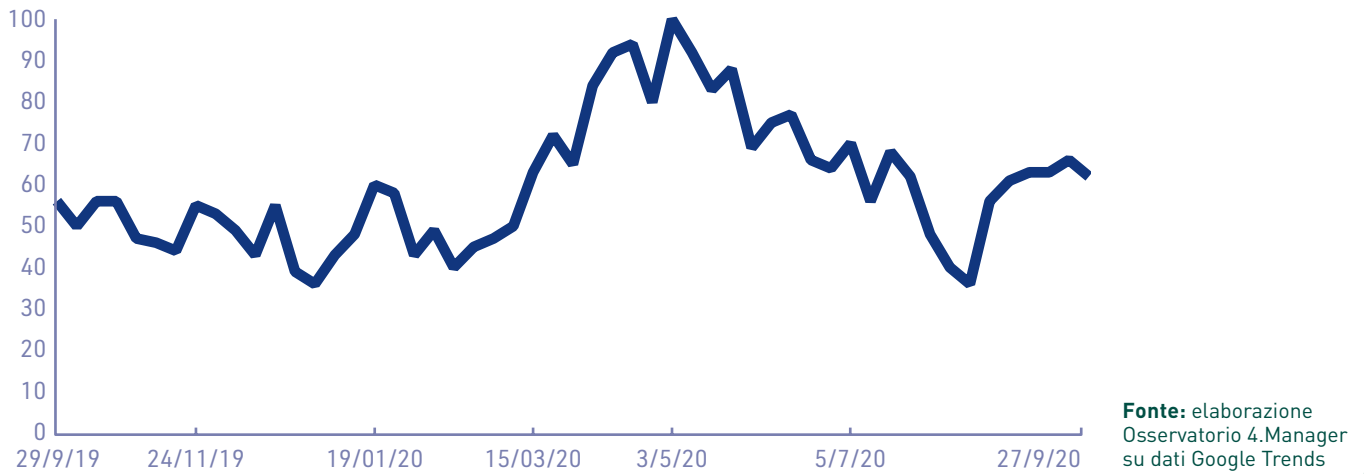
Considerando le imprese manifatturiere, che costituiscono il 12,3% del totale imprese monitorate (e in totale l'8,6% delle imprese italiane secondo i dati Istat 2018), ben il 59,5% di queste è dotata di un proprio sito web e il 7,4% di un canale di E-commerce (Fig.57). Anche in questo caso, così come evidenziato per il totale delle imprese italiane, gli indirizzi E-mail dedicati a specifici comparti aziendali presentano valori più bassi, con una percentuale di presenza maggiore, ancora una volta, per l'E-mail vendite (12,3%).

FIG. 57 | IMPRESE MANIFATTURIERE ITALIANE ATTIVE SUI CANALI DIGITALI



I dati appena analizzati mostrano che gran parte delle imprese italiane debba ancora compiere dei passi verso il commercio elettronico e l'apertura di canali online, strumenti strategici ancor di più in questo periodo storico. Al riguardo, dall'analisi dell'interesse di ricerca degli utenti sul motore di ricerca Google per il termine "commercio elettronico" si osserva un aumento dell'interesse nel periodo coincidente con la fase acuta dell'emergenza sanitaria, che ha sottoposto l'Italia a un necessario lockdown e alla conseguente chiusura di numerose attività commerciali (Fig.58).

**FIG. 58 | INTERESSE DI RICERCA IN RETE PER LA KEY-WORD "COMMERCIO ELETTRONICO"**



## 3.1.2 DISCONTINUITÀ E FLESSIBILITÀ: VECCHI E NUOVI PARADIGMI E MODELLI ORGANIZZATIVI DI LAVORO

Se da un lato il Covid-19 ha accelerato i processi legati alla produzione aziendale, dall'altro lato ha impattato anche sull'organizzazione e sui modelli di lavoro in maniera altrettanto repentina e improvvisa. Non solo le imprese si sono dovute, quindi, adattare a più di un cambiamento strutturale (riconvertirsi, rivedere gli obiettivi, riorganizzazione dei processi, ecc.) per evitare la fuoriuscita dal mercato, ma hanno dovuto fare i conti con nuove modalità e forme lavoro imposte dall'emergenza sanitaria.

### Strumenti di flessibilità: lo Smart Working

Con il Dpcm 23 febbraio 2020<sup>2</sup>, primo decreto attuativo delle disposizioni del DL 6/2020, è stato promosso il ricorso al **lavoro agile** per i dipendenti delle aziende situate, inizialmente, nelle aree a rischio di contagio, per poi estendere il ricorso a tale misura "a ogni rapporto di lavoro subordinato, nel rispetto dei principi dettati dalle menzionate disposizioni, anche in assenza degli accordi individuali ivi previsti" (Dpcm 25 febbraio 2020<sup>3</sup> e poi Dpcm 1° marzo 2020<sup>4</sup>).

Da qui la necessità delle aziende di porre i lavoratori in sicurezza e di garantire, al contempo, la continuità delle attività lavorative. Anche in questo caso, per le imprese non abituate al ricorso di strumenti di flessibilità tuttora anche poco regolamentati, la pandemia in atto ha, quindi, svolto la funzione di acceleratore di processo. Tuttavia, non bisogna dimenticare che non è stato possibile per tutte le imprese fare ricorso allo Smart Working, in quanto non è possibile estenderlo e applicarlo a tutte le realtà lavorative.

“Lo Smart Working va molto bene per la pubblica amministrazione, per quelli che fanno e-commerce, ma, ad esempio, le negoziazioni non si possono fare con lo Smart Working o con il telelavoro”.

“Lo Smart Working è perfetto se supportato da piattaforme dove tutti possono accedere in maniera condivisa: perché la crescita non sia diseguale tutte le persone devono avere accesso alle piattaforme e devono essere supportati in maniera veloce. Tutti in casa devono avere i supporti necessari affinché possano trovare quello che avrebbero potuto trovare nel loro ufficio”.

### I vantaggi dello Smart Working

Il vantaggio principale per le imprese è stato il **risparmio di diversi costi aziendali**. Diverse realtà hanno potuto far ricorso, ad esempio, a strutture con meno postazioni per i dipendenti, in quanto anche alla fine dell'emergenza sanitaria, si prospetta un rientro in sede alternato a giorni di lavoro da casa.

“Lo Smart Working diventa un risparmio per l'azienda”.

<sup>2</sup> <http://www.governo.it/it/approfondimento/coronavirus-il-decreto-legge-23-febbraio-2020-e-il-dpcm-attuativo/14173>

<sup>3</sup> Cfr. <http://www.governo.it/it/approfondimento/coronavirus-il-decreto-legge-23-febbraio-2020-e-il-dpcm-attuativo/14173>

<sup>4</sup> <https://www.gazzettaufficiale.it/eli/id/2020/03/01/20A01381/sg>

## La delega

Inoltre, l'utilizzo del lavoro da casa ha inciso sulla relazione tra lavoratore e datore di lavoro e/o diretto responsabile, in quanto ha sostituito la logica gerarchica, basata sul controllo "a vista del lavoratore" con quella fondata sulla "**fiducia**" nei confronti di quest'ultimo. Questo passaggio porta a una **responsabilizzazione dei dipendenti**, in quanto a questi vengono **delegati compiti e obiettivi** da raggiungere in un'ottica di collaborazione e partecipazione a una sorta di "**network di professionisti**" all'interno dell'azienda.

“*In home office uno non controlla più, uno deve **basare il rapporto di lavoro sulla fiducia**, quindi sulla **responsabilità dell'altro individuo**, del proprio collaboratore, del proprio collega, quindi questo vuol dire **una capacità di delega molto più ampia**”.*

Si tratta di un passaggio importante, se si considera che, negli anni, proprio l'impossibilità di controllare il lavoratore in caso di mancanza della presenza fisica dello stesso in azienda è stata l'ostacolo maggiore all'applicazione dello Smart Working in Italia. E, in questo momento, la capacità di instaurare questo tipo di rapporto diventa imprescindibile per garantire la continuità aziendale.

## Gli svantaggi dello Smart Working

Per quanto riguarda, invece, gli svantaggi dello Smart Working per le imprese, i principali riguardano l'**incidenza sulla costruzione di team di lavoro** e l'**obbligo di garantire un ambiente di lavoro comparabile alle norme e alle regolamentazioni delle sedi di lavoro operative**.

In particolare, per quanto riguarda il primo punto, lo Smart Working ha comportato il venir meno della dimensione della socialità, che nelle sedi di lavoro è costituita dai momenti di scambio con i colleghi. E, non a caso, la sensazione di restare isolati rispetto al contesto aziendale è percepita dalle donne manager intervistate, fattore che sarà approfondito nel capitolo successivo.

“*Bisogna **fare attenzione a non perdere contatto con il team**, perché la presenza fisica in azienda ha sempre creato... anche la sola macchina del caffè, momenti di socializzazione, team building [...] quindi bisogna cercare in qualche modo di mantenere anche quest'attività di team, perché tutti insieme si lavora meglio”.*  
*Questo era uno dei temi per cui l'home office non è mai veramente decollato in Italia perché **la normativa prevedeva che l'azienda dovesse garantire un ambiente del tutto comparabile a quello dell'ufficio** e questa ha dei problemi non da poco, questo era uno dei temi, bisogna vedere se poi il dipendente riesce veramente a trovare uno spazio adeguato per poter lavorare”.*



### 3.1.3 L'IMPATTO PSICOLOGICO

“*In questo momento c'è tanta incertezza sul futuro, tante persone hanno paura, è un momento brutto, molto difficile psicologicamente*”.

Secondo il già citato studio condotto da McKinsey “Women in the Workplace”, le circostanze molto difficili della crisi Covid-19 hanno avuto ripercussioni di natura psicologica sui dipendenti. Come è stato anticipato (Cfr. Capitolo II), le difficoltà causate dall'isolamento e dall'incertezza finanziaria e lavorativa sul futuro, hanno portato i lavoratori ad avvertire **ansia, paura del contesto, sovraccarico e pressioni quasi insostenibili**. Inoltre, la commistione, causata dal lockdown, di realtà lavorativa e privata, ha aggiunto un'ulteriore condizione di stress, data dalla paura di non riuscire a concentrarsi solo sul proprio lavoro a causa dell'assistenza a familiari e bambini in homeschooling e ciò, ha portato i lavoratori a un'ulteriore paura, quella di essere giudicati lavorativamente mancanti dai propri superiori, cui spesso hanno preferito non esternare le difficoltà riscontrate lavorando da casa.

#### Sovraccarico lavorativo e *burnout*

Molti lavoratori si sono sentiti in dovere di essere sempre “connessi”, “sempre in funzione”, disponibili lavorativamente a tutte le ore del giorno e, conseguentemente, il rischio di *burnout* diventa sempre più reale.

“*Allora, dopo aver messo tutti a casa adesso dobbiamo: uno, gestire i livelli di ansia che si sono determinati per l'isolamento in generale, sociale*”.

“*L'ansia che so, di perdere il lavoro, che ha procurato il periodo insieme alla malattia, quindi tutto un mix di sensazioni negative [...]. L'ansia ha comportato e continuerà a comportare inevitabilmente anche in futuro, la necessità di rivedere le figure*”.

“*La resilienza portata all'estremo porta al burnout, quindi in realtà uno dovrebbe avere la capacità di avere il giusto trade off tra resilienza e anti resilienza, bisogna arrivare a poter dire: non ce la faccio*”.

#### La risposta delle imprese: informazione e comunicazione?

In questo contesto, per supportare i dipendenti a distanza nella gestione dello stress, alcune imprese, in particolare quelle più grandi e quindi maggiormente strutturate, hanno cercato di implementare la **comunicazione aziendale**. Se è vero che il chiunque a qualsiasi livello, come accennato poc'anzi, deve poter affermare di “non farcela”, l'impresa deve poter garantire una comunicazione e un ascolto attivo, per metterlo in condizione di farlo. E alcune imprese si stanno muovendo in questo senso. Si sono, infatti, attivate attraverso newsletter informative di varia natura, suggerimenti

menti su come impiegare il proprio tempo libero (libri da leggere, serie tv da vedere, ecc.), consigli di alimentazioni e attività fisica da fare in casa, ma anche informazioni relative alla pandemia stessa in atto, poste in una versione più semplice e leggera, per quanto ovviamente il tema lo permetta.

“ Dall’inizio abbiamo deciso di **attivare una newsletter** dedicata alle notizie sulla pandemia però in una forma più positiva, molto fumettistica [...] la prima sezione è dedicata alle persone con un linguaggio semplice diretto, su come evolveva la pandemia [...] la seconda invece è semplicemente dedicata a supporto in home office [...] la terza sessione è dedicata alla gestione del tempo in famiglia quindi abbiamo dato informazioni sulle serie Netflix, libri da leggere, giochi da fare con i bambini [...]. Poi c’è stata tutta una sezione dedicata all’alimentazione, perché da home office le persone mangiavano di più e male, all’esercizio fisico con delle video lezioni da fare in casa”.

Ciò, purtroppo, non è stato riscontrato anche nelle aziende di minori dimensioni, maggiormente impegnate, come precedentemente osservato, nella risposta all’emergenza, alla sopravvivenza.

“ Quello che invece si sta facendo oggi di fatto è semplicemente organizzare lo Smart Working [...] non c’è quest’attenzione [all’informazione] in questo momento, c’è attenzione nel far funzionare i processi aziendali”.

## Supporti psicologici

Alle iniziative indicate per le aziende più grandi, si aggiunge la previsione di un supporto psicologico con specialisti ad hoc e in alcuni casi l’attivazione di fasi di ascolto, quali ad esempio la somministrazione di survey per il monitoraggio della condizione dei lavoratori.

“ Abbiamo aperto, 24 su 7, uno sportello di **counseling psicologico**, per cui le persone diciamo potevano chiamare quando avevano momenti di ansia o di crisi [...]. Queste cose insieme, in base alle survey che abbiamo fatto tutti insieme, hanno contribuito diciamo così ad aiutare le persone ognuna rispetto alla necessità che aveva a gestire questo momento di isolamento”.

Non si è osservata all’interno delle interviste, anche per quanto riguarda le imprese più grandi, la condivisione di informazioni relative alla situazione finanziaria aziendale, al fine di arginare l’ansia dovuta a eventuali tagli e/o modifiche salariali ed organizzative.

## 3.2 Il cambiamento della condizione di genere in azienda

### 3.2.1 IL GENDER PAY GAP

La pandemia da Covid-19, come evidenziato nei precedenti paragrafi, per molti aspetti ha assolto alla funzione di acceleratore di processi “positivi” di diversa natura, portando le imprese italiane a compiere repentinamente nuovi passi rimandati da molto tempo (digitalizzazione, flessibilità lavorativa, ecc.). Sfortunatamente, alcune realtà e condizioni hanno subito un’accelerazione in tendenza “negativa”.

Tra queste, rientra **l’aumento delle probabilità per le donne di fuoriuscire dal mercato del lavoro**. Così come anticipato nel capitolo precedente, numerosi studi condotti da marzo ad oggi, tra cui ricordiamo “COVID-19 and gender equality: Countering the regressive effects” di McKinsey, evidenziano come la disparità di genere sia stata accelerata negativamente dagli effetti della pandemia sul mercato del lavoro, in quanto le donne sono rappresentate maggiormente nei settori economici più colpiti dalla pandemia e, inoltre, sono più propense a lasciare il lavoro a causa dei carichi familiari aggravati dall’emergenza sanitaria in atto.

Inoltre, accanto a previsioni di natura occupazionale, rimangono ferme altre problematiche, quali il **gap salariale tra donne e uomini a parità di mansioni**.

#### La disparità salariale era ed è...

Dalle interviste effettuate alle partecipanti alla Community, emerge, infatti che tendenzialmente già prima della pandemia **la retribuzione di uomini e donne non fosse allineata in caso di svolgimento dello stesso lavoro o di un lavoro di pari valore**.

“**Non esiste la parità dal punto di vista retributivo, non esiste la parità nel trattamento, non esiste la parità nel numero di genere e nel numero di dirigenti donne e uomini, il top management è fatto di uomini! Nei Consigli di amministrazione sappiamo benissimo che se non ci fossero state le quote rosa, non ci sarebbero stati i numeri. In più, i nomi che girano sono sempre gli stessi!**”

“**Per quanto riguarda il gap salariale è enorme, è sempre stato enorme**”.

“**Il tema del salary gap, perché una cosa è il gender gap e la parità di trattamento e un’altra cosa è il tema delle differenze salariali che è un tema ancora molto sentito [...] perché, di fatto, varie situazioni dimostrano che uomo e donna nella stessa posizione effettivamente non si sa perché la donna prende meno dell’uomo**”.

È quanto confermato dalla Commissione Europea, secondo cui tale divario retributivo si attesta al 16,0%, con un cambiamento solo in minima parte nell’ultimo decennio. Significa che le donne, già prima dell’emergenza sanitaria, guadagnavano in media il 16,0% in meno all’ora rispetto agli uomini. La stessa Commissione ha individuato diverse cause di questo divario: la presenza delle donne è maggiore nei settori in cui gli stipendi sono più bassi (assistenza e istruzione); le donne lavorano più

ore settimanali degli uomini, ma meno ore retribuite di questi; la presenza minore delle donne nei ruoli apicali (a maggiore retribuzione); la discriminazione (in alcuni casi, le donne sono meno pagate degli uomini a parità di mansioni). E addirittura dal “Gender Equality Index” realizzato dall’EIGE nel 2019, il divario retributivo di genere nelle coppie con figli in Italia si attesta al 30,0%.

Tale divario, se si considera che le donne costituiscono il 39,0% dell’occupazione globale, potrebbe drasticamente peggiorare.

## Mancanza di informazioni

Dalle interviste effettuate alle partecipanti alla Community emerge la mancanza di informazioni da parte delle imprese in quanto ritengono che **non sia facile ottenere informazioni dall’azienda in materia di trasparenza salariale** e, per lo stesso motivo, **non sarebbero in grado di stabilire di essere effettivamente vittime o meno di discriminazione salariale** (Fig.59).

FIG. 59 | TRASPARENZA SALARIALE E DISCRIMINAZIONE

# No, in azienda non è facile ottenere informazioni sulla struttura retributiva e i diversi elementi salariali

Principali citazioni

## Non sa/Non risponde

Sì

No

Fonte: elaborazione dati Osservatorio 4.Manager

## Il disagio nel comunicare e/o a chiedere informazioni di natura salariale...

La mancanza di trasparenza di informazioni di natura retributiva è accompagnata dalla sensazione di disagio manifestata dalle intervistate per quanto riguarda sia la comunicazione ai colleghi di elementi inerenti alla propria retribuzione (es. premi aziendali), sia, anche se in maniera leggermente inferiore, per quanto riguarda la richiesta di informazioni in materia all’azienda.

## ... e la paura di ripercussioni personali

La paura maggiore che frena le donne nel chiedere informazioni di questa natura è l’eventuale ripercussione a livello personale. Infatti, quando è stato chiesto alle intervistate quali fossero gli strumenti principali da adottare per incoraggiarle all’azione, la più citata è stata la **certezza dell’assenza di conseguenze personali**, seguita dalla denuncia pubblica delle imprese che non rispettano il principio di parità retributiva (Fig.60). Si delinea, quindi, una condizione in cui le donne risultano non

soltanto sono discriminate, ma con una paura nel chiedere informazioni necessarie alla tutela della propria posizione all'interno dell'azienda, mostrando una incapacità nella rottura di vecchi schemi. Da qui, la necessità, più volte rimarcata nel corso dei colloqui, per le donne di mostrare una maggiore assertività e consapevolezza, anche dei propri diritti, come si vedrà successivamente.

“*Gli altri ti trattano come tu lasci che ti trattino, estremizzando un po' il concetto [...] bisogna avere un pochino... questo coraggio di affrontare e rompere un po' questi paradigmi*”.

FIG. 60 | TRASPARENZA SALARIALE: STRUMENTI DI SOSTEGNO PER I DIPENDENTI

## Certezza dell'assenza di conseguenze professionali o di un trattamento sfavorevole in caso di reclamo o di ricorso ad altre azioni legali

Principali citazioni

**Denuncia pubblica (“naming and shaming”) delle imprese che non rispettano il principio della parità retributiva**

Fonte: elaborazione Osservatorio 4.Manager

**Contrattazione collettiva e responsabilizzazione del datore di lavoro**

In relazione alle principali misure da adottare in materia di trasparenza e parità retributiva la risposta maggiormente ricorrente è stata l'**inserimento della parità retributiva all'interno della contrattazione collettiva**, unito alla richiesta di **responsabilizzazione del datore di lavoro** da attuare mediante introduzione di **sanzioni**, obbligo per i datori di lavoro di riferire in merito ai livelli salariali e al divario retributivo di genere e neutralità di genere nei sistemi di valutazione e classificazione del lavoro (Fig.61).

FIG. 61 | TRASPARENZA SALARIALE: LE MISURE DA ADOTTARE

## Obbligo di includere la questione della parità retributiva nella contrattazione collettiva

Principali citazioni

**Sanzioni efficaci e proporzionate per le imprese e risarcimenti per le vittime di discriminazioni**

**Il datore di lavoro riferisce regolarmente in merito ai livelli salariali e al divario retributivo di genere dei dipendenti**

**Neutralità di genere nei sistemi di valutazione e classificazione del lavoro**

Fonte: elaborazione dati Osservatorio 4.Manager

Inoltre, l'inserimento dell'obbligo di parità retributiva nella contrattazione collettiva ritorna come prima misura richiesta, da realizzare in futuro, alla Commissione Europea (Fig. 62).

FIG. 62 | COMMISSIONE EUROPEA: LE MISURE DA ADOTTARE

## Obbligo di includere la questione della parità retributiva nella contrattazione collettiva

Principali citazioni

**Obbligo per i datori di lavoro di svolgere audit salariali**

**Neutralità di genere nei sistemi di valutazione e classificazione del lavoro**

Fonte: elaborazione Osservatorio 4.Manager

**Trasparenza salariale = parità retributiva**

Infine, secondo le intervistate, la **trasparenza salariale contribuirebbe a far rispettare il diritto alla parità retributiva** e incoraggerebbe i datori di lavoro ad agire, per attuare meglio il principio della parità di retribuzione per uno stesso lavoro o per un lavoro di pari valore (Fig. 63).

FIG. 63 | GLI EFFETTI DELLA TRASPARENZA SALARIALE

## Contribuisce a far rispettare il diritto alla parità retributiva

Principali citazioni

## Incoraggerebbe i datori di lavoro ad agire per attuare meglio il principio della parità di retribuzione per uno stesso lavoro o per un lavoro di pari valore

**Riduce la discriminazione in materia di retribuzioni**

Fonte: elaborazione Osservatorio 4.Manager

## 3.2.2 MISURE A SUPPORTO DELLA PARITÀ DI GENERE IN AZIENDA E WELFARE AZIENDALE

Un altro tema che le imprese sono chiamate ad affrontare, in quanto comporta, ancora, differenze di trattamento tra uomini e donne è quello della “**genitorialità**”. L’attenzione a questa tematica, così come evidenziato da diversi storici e antropologi<sup>5</sup>, è data a partire dal secolo scorso, quando l’esercizio della funzione genitoriale diviene protagonista di trasformazioni sociali che hanno portato alla creazione di servizi pubblici e privati messi a disposizione delle famiglie. Nei mesi più recenti, le misure di lockdown adottate per contenere la pandemia da Covid-19 hanno inciso proprio su questi, portando i genitori a dover ripensare alla propria giornata di lavoro in funzione della cura dei figli, a causa dell’impossibilità d’utilizzo di strutture di supporto (asili, strutture specifiche, ecc.). Da qui, l’interesse allo studio degli strumenti messi a disposizione delle imprese, pre e durante l’emergenza sanitaria.

### Assenza di altri strumenti di supporto alla genitorialità

Il primo dato, emergente dalle domande che sono state somministrate alle iscritte alla piattaforma, non è confortante: prima dell’emergenza sanitaria, per la maggior parte delle imprese, non erano presenti azioni e misure per il bilanciamento dei carichi familiari. E la situazione non cambia significativamente oggi, in quanto è citato, e solo in pochi casi, lo *Smart Working*.

### Costo aziendale e non benefico

La mancanza di adozione di strumenti di supporto, secondo le intervistate, è data dal fatto che le imprese li considerino soltanto come ulteriori costi aziendali, senza effettuare una valutazione dei benefici che sul breve e sul lungo periodo questi apporterebbero alle risorse e, di conseguenza, all’impresa stessa.

“*L’equazione è ‘dobbiamo fare profitto non possiamo stare dietro queste cose’.*”

### Mancanza di informazioni: un concetto che ritorna

Interessante evidenziare come ritorni un concetto: la **mancanza di informazione**.

Così come già rilevato in materia di trasparenza salariale, solo una parte delle intervistate dichiara che la propria impresa supporti congedi di maternità e paternità retribuiti, mentre le restanti dichiarano di **non esserne a conoscenza**.

### La famiglia come un ostacolo: il problema socio-culturale

A ciò si aggiunge che il carico familiare risulta pendente sulle donne a causa di una mancata distribuzione del lavoro domestico. Alle “colpe” aziendali, quindi, si aggiunge il fattore “socio-culturale”, una visione ancora “stereotipata”, che vede la donna dedita all’accudire.

“Le donne sono penalizzate perché hanno la famiglia, invece dovrebbe essere proprio scontato che ci sia una parità dei ruoli anche in famiglia”.

“È la famiglia che non ti consente di dedicare il tempo necessario [...] cioè tradizionalmente l'uomo si può allontanare, fare orari difficili e tradizionalmente la donna deve tornare a casa a preoccuparsi di certe cose [...] **eh ma non è un problema dell'azienda, ma culturale di impostazione dei rapporti nella famiglia**”.

### Il sacrificio delle madri lavoratrici

“Quanti dei vostri mariti hanno rinunciato ai loro progetti personali? Zero!”

Il quadro sin qui delineato lascia intendere che, in particolare in questo momento storico, l'assenza di strumenti a supporto alla genitorialità potrebbe diventare un problema significativo. Difatti, antepoendo l'assistenza dei figli e della famiglia, **alcune donne stanno rinunciando a seguire determinati progetti, rischiando di dover sacrificare totalmente il loro lavoro.**

“Noi eravamo in 13, poi con il Covid-19 siamo rimaste in 7 a portare avanti il progetto, perché le donne dovendo accudire figli e genitori in difficoltà e tutto [...] queste donne hanno rinunciato al piacere di portare avanti un progetto stimolante ambizioso come quello”.

Questo atteggiamento di sacrificio non è, invece, riscontrato negli uomini.

“Tu sei costretta a cedere qualcosa in cambio, mentre gli uomini non lo fanno perché hanno la moglie che gli tira su i figli”.

### Maternità ed esclusione lavorativa

Non è soltanto da questo punto di vista che le madri lavoratrici risultano a rischio, ma anche al momento del rientro dal congedo di maternità. Le intervistate iscritte alla Community, infatti, dichiarano che nelle aziende in cui lavorano **non sono presenti azioni per il rientro delle donne dalla maternità.**

“Arriva una maternità ed è un disastro, io sono fortunata, ho 3 figli, però ho fatto i salti mortali per rientrare in ufficio appena il bimbo di turno aveva 5 mesi [...] non è facile, non è banale, non c'è una rete di protezione”.

*In qualunque ambiente la **maternità diventa un rallentamento, un blocco anche definitivo alla carriera di una donna**”.*



## Sindrome dell'ape regina

All'assenza di strumenti da parte delle imprese, si aggiunge un altro fattore discriminante: l'incapacità delle donne presenti in azienda di fare rete. Anzi, emerge un atteggiamento di ostilità e di mancanza di collaborazione nei confronti delle colleghe che rientrano dalla maternità.

“E sa chi è che mi ha fatto vivere sensi di colpa rientrando dalla maternità, diciamo, per come stavo affrontando il rientro? Le donne, non gli uomini”.

“Le donne in posizione di potere non aiutano le altre donne”.

E, sfortunatamente, questo tipo di atteggiamento non si evidenzia soltanto al momento del rientro dal congedo di maternità, ma si rileva anche quando una donna raggiunge un ruolo apicale, quasi come se, in difesa di quella posizione, cercasse di ricalcare un modello di managerialità al maschile.

“Queste figure femminili che quando raggiungono certi livelli si adeguano a dei comportamenti sgradevoli anche maschili di autorità piuttosto che di autorevolezza, di poca empatia insomma”.

“Si parla molto poco della solidarietà femminile, perché io trovo che gli uomini nel mondo aziendale sono un po' più solidali delle donne. [...] Quando un uomo fa carriera molte volte gli uomini, riconoscono la funzione di quel collega, non sempre **quando una donna fa carriera le colleghe riconoscono e valorizzano il fatto che quella donna abbia fatto carriera**”.

## Il part-time a sostegno del Work Life Balance

Per quanto riguarda, invece, eventuali altri strumenti aziendali per il bilanciamento tra vita lavorativa e privata, quasi esclusivamente è citato il contratto di lavoro part-time, sia pre che post pandemia (Fig. 64).

FIG. 64 | INIZIATIVE AZIENDALI A SOSTEGNO DEL WORK LIFE BALANCE

### Part-time

#### Servizi di Time Saving

Non sa/Non risponde

Principali citazioni

Fonte: elaborazione dati Osservatorio 4.Manager

Inoltre, le intervistate hanno dichiarato tendenzialmente di **non essere a conoscenza dell'esistenza di una strategia aziendale**, prima della pandemia, **per soddisfare l'equilibrio tra vita lavorativa e privata dei dipendenti** (Fig. 65).

FIG. 65 | WORK LIFE BALANCE. LE STRATEGIE DI IMPRESA ADOTTATE NEL PERIODO PRE COVID-19

## Non sa/Non risponde

Principali citazioni

### No, ma si sta informando per saperne di più

#### No, ma aveva in programma di prendere provvedimenti per il prossimo futuro

Fonte: elaborazione dati Osservatorio 4.Manager

Attualmente, invece, la situazione sembrerebbe parzialmente cambiata, in quanto dalle interviste effettuate **si evidenzia un'apertura delle aziende agli strumenti volti al bilanciamento della vita lavorativa e privata**, in quanto una parte di queste ha cominciato a informarsi sul tema, mentre un'altra parte, anche se minore, ha una strategia di Work Life Balance (Fig. 66).

FIG. 66 | WORK LIFE BALANCE. LE STRATEGIE DI IMPRESA ADOTTATE NEL PERIODO POST COVID-19

## No, ma si sta informando per saperne di più

Principali citazioni

### Sì

#### No, ma è stata avviata la programmazione per adottarla

#### No, ma ha in programma di prendere provvedimenti per il prossimo futuro

Fonte: elaborazione dati Osservatorio 4.Manager

## 3.3 Fabbisogni aziendali

### 3.3.1 NUOVE TENDENZE DI MERCATO: IL RUOLO DELLE RISORSE UMANE. IL CAMBIAMENTO DELLA LEADERSHIP AZIENDALE

Nello scenario delineato nei paragrafi precedenti, si è potuto constatare quanto brevemente le imprese abbiano dovuto adattarsi al cambiamento. Si sono ritrovate a dover rivedere i propri obiettivi di medio/lungo termine, hanno dovuto digitalizzarsi e adottare forme di flessibilità lavorativa, a volte riconvertire completamente la produzione. E si è anche accennato a un fattore sempre più importante: **l'importanza della comunicazione**.

Gli impatti psicologici non trascurabili del Covid-19 su tutti portano alla conseguenza, per le aziende, di dover prestare maggiore attenzione ai dipendenti, ascoltandoli e supportandoli. Mai come in questo momento storico, appare chiaro, infatti, che le persone sono una delle fondamenta aziendali e considerarle “risorse” significa compiere uno **sforzo di immedesimazione e ascolto** molto forte che la leadership è chiamata a compiere, rivedendo il suo stesso ruolo.

“Abbiamo sicuramente un primo e un secondo impatto psicologico abbastanza rilevante, tanto che abbiamo chiesto l'intervento di una psicologa che durante uno dei nostri virtual meeting con tutta l'azienda si è presa il tempo per parlare, affrontare determinati temi”.

#### Il ruolo dell'HR Manager

Ecco perché la figura dell'**HR Manager** assume sempre più un ruolo centrale e strategico: figura coinvolta nel **processo di ascolto e comunicazione, connettore tra l'imprenditore e le risorse umane**. Per realizzare un effettivo coinvolgimento dell'HR Manager, l'imprenditore ha il compito di coinvolgerlo nella guida strategica dell'azienda, di considerarlo una figura su cui poter contare al pari, ad esempio, di un CFO e a cui poter delegare quasi interamente il rapporto con i dipendenti, non soltanto la cura degli aspetti strettamente di “gestione” del personale. Occuparsi dello **sviluppo delle risorse umane**, per l'HR Manager significa, in questo delicato momento storico, essere il primo attore all'interno della leadership aziendale a **creare le condizioni per cui si instauri un dialogo con i dipendenti**, dialogo finalizzato sia alla condivisione delle difficoltà da questi vissute, sia, al contempo, alla tutela degli interessi aziendali.

“È necessario che attraverso l'ascolto non solo delle donne, ma dell'ascolto in azienda in generale si riuscisse a cucire un vestito su misura per far sì che migliorino le condizioni”.

“L'imprenditore, nel tempo, deve riuscire a delegare all'HR Manager la conduzione e la gestione delle risorse”.

“ *Avere un HR Manager forte che ascolta e coinvolge le risorse, che trasmette e comunica in maniera chiara quali sono gli obiettivi aziendali è fondamentale*”.

Accanto all'HR Manager, tutto il top management è chiamato a dare il proprio contributo: nasce così l'esigenza di un **ripensamento della leadership nella sua interezza, del ruolo del manager attraverso un nuovo modello organizzativo, caratterizzato da capacità di delega e di ascolto delle risorse**. Ciò è confermato anche dal più volte richiamato studio di McKinsey “Women in the workplace”, in cui si afferma come la crisi Covid-19 abbia portato a una maggiore attenzione dei livelli manageriali verso i dipendenti, considerandole come “persone intere” e non solo lavoratori.

“ *Sarà una delle competenze richieste in generale nel profilo manageriale, profilo che dovrà lavorare in un contesto completamente delegante, perché una delle caratteristiche della leadership nell'evoluzione del modello organizzativo sarà il modello di delega*”.

“ *L'empatia e la capacità di ascolto dell'altro sono state tenute in considerazione e continuano ad essere un elemento di valutazione ma anche di formazione sui manager*”.

### Leadership empatica...

La managerialità tutta, indipendentemente dal genere, dovrà mostrare empatia e intelligenza emotiva, quali fattori determinati per la competitività e stabilità dell'impresa stessa.

“ *Abbiamo necessariamente aggiustato il tiro soprattutto sulle funzioni manageriali, perché a loro è stato richiesto di cambiare totalmente approccio, quindi di mettere in gioco tutta una serie di competenze che non sono standard*”.

“ *L'empatia e l'intelligenza emotiva, questa sarà una delle caratteristiche che dovranno avere tutti i manager indipendentemente dal sesso, quindi è questo che potrebbe sfruttare l'azienda. Perché una delle caratteristiche che sarà un fattore competitivo di successo è proprio la capacità di avere un approccio empatico, la capacità di avere molta lucidità*”.

“ *Da questo punto di vista, la figura di leadership cambia profondamente, è una figura più empatica, che punta di più al coinvolgimento, all'empatia e non può prescindere dalla gestione delle emozioni*”.

### ... e multitasking

A ciò si aggiunge che, come anticipato nei precedenti paragrafi, lo Smart Working ha impattato sulla relazione tra lavoratore e datore di lavoro e/o diretto responsabile per cui se da un lato il lavoratore è stato responsabilizzato al raggiungimento di determinati obiettivi senza essere fisicamente presente in ufficio, la **managerialità** è chiamata ad essere “**multitasking**”, capace di connettere la visione strategica e la pianificazione aziendale con la gestione di team “virtuali”, senza trascurare l'aspetto umano e a **delegare**, dando **fiducia** ai propri dipendenti.

Tale capacità si aggiunge alle caratteristiche proprie che una leadership è chiamata ad avere (visione strategica, pianificazione, capacità decisionali, ecc.), perché ad oggi, in questa condizione d'incertezza che ha colpito tutti, gestire le risorse prescindendo dall'aspetto psicologico non è più possibile.

- “*Ci siamo spostati verso una gestione dei team virtuali che è un po' più complessa di quello che uno si immaginava all'inizio*”.
- “*Capacità di essere flessibili, capacità di gestire più cose contemporaneamente, empatia verso gli altri, capacità di prendersi cura, di ascoltare*”.
- “*Se non siamo capaci di tirar fuori il meglio dalle persone non andiamo molto lontano*”.
- “*L'evoluzione del modello organizzativo sarà il modello di delega*”.

### Empatia caratteristica naturale delle donne?

Se questo è un nuovo profilo manageriale che si sta delineando, è opportuno segnalare che secondo le partecipanti alla Community, tali caratteristiche risultano già con-naturate nelle **donne, già predisposte ad essere pronte ad affrontare in parallelo molteplici situazioni di vita**. Le donne sono descritte come maggiormente capaci di cogliere, di ascoltare e gratificare le risorse. **Di esercitare un'autorevolezza che non sia autorità**.

- “*Non si può più pensare di gestire attraverso una managerialità di controllo. Secondo me noi donne possiamo essere avvantaggiate dal fatto che abbiamo **più degli uomini un'empatia naturale, un'umanità e una sensibilità***”.
- “*Le donne hanno una marcia in più come caregiver, come empatia... sembra una stupidaggine ma non lo è*”.
- “*Oggi, secondo me, è importante capire la parte emotiva dei lavoratori ed è molto importante la gratificazione, cioè gratificare le persone quando lavorano, dare importanza... **le donne hanno più la capacità di entrare in empatia e di capire le caratteristiche delle risorse e valorizzarle per quello che sono***”.

### Donne e uomini manager: immagini a confronto

Quanto sin qui detto emerge ancor più chiaramente dal confronto delle immagini manageriali. Difatti, quando abbiamo chiesto alle iscritte alla Community di indicare quali fossero le prime tre parole da associare a una DONNA MANAGER (Fig. 67), emergono proprio **“empatica”, “competente”, “determinata” e “condivisione”**. Tali risposte spontanee delle donne in relazione all'immagine della “donna manager” evidenziano sia la consapevolezza delle donne rispetto alle caratteristiche determinati la propria figura, sia la corrispondenza rispetto alle esigenze attuali delle imprese.



## 3.3.2 Competenze tecniche e comportamentali

Dopo aver analizzato tutti i cambiamenti, strutturali e relativi alla leadership aziendale, richiesti alle aziende in questo momento storico, risulta importante chiedersi cosa, per completare l'analisi, serva loro sul piano delle competenze e dell'investimento in termini di formazione, prima in generale, ovvero in relazione a tutti i dipendenti e poi sul piano della valorizzazione delle diversità.

### Lo stato della formazione

Dai dati relativi ai rapporti periodici sulla situazione del personale dipendente relativi al biennio 2018/2019, emerge un quadro di maggiore investimento delle imprese nelle attività di formazione erogate alle donne (15,2 ore pro capite) rispetto alla controparte maschile, in particolar modo per la classe dirigenti e quadri, con rispettivamente 26,2 e 20,9 ore pro capite di formazione annua (Cfr. Capitolo I, Fig. 46).

### Competenze tecniche per il digitale

Tuttavia, nonostante le ore di formazione siano tendenzialmente maggiori per le donne, il focus sulla "Digitalizzazione nel mondo del lavoro"<sup>7</sup>, pubblicato dall'EIGE nell'ultimo Gender Equality Index relativo al 2020, mostra come soltanto il **10,0% delle donne** in Italia e il **12,0% degli uomini** tra i 16 e i 74 anni abbiano effettuato una **formazione nel 2019 per migliorare le proprie competenze digitali, rispetto a una media Europea del 18,0% delle donne e del 22,0%** degli uomini (Tab. 35). Anche la percentuale di donne e uomini che hanno competenze digitali che vanno oltre quelle di base è inferiore alla media Europea: 19,0% per le donne e 25,0% per gli uomini, contro il 31,0% delle donne e il 36,0% degli uomini in UE.

Tale gap di competenze digitali rispetto alle maggiori ore di formazione erogata dalle imprese (Cfr. Capitolo I, Fig. 45) potrebbe evidenziare uno **scollamento tra le esigenze attuali di competenze del mercato del lavoro e gli indirizzi formativi**, invece, su cui hanno investito le imprese nell'ultimo biennio, probabilmente di altro genere.

Inoltre, sia considerando il dato Italia, sia il dato Europa, **la percentuale di donne laureate in ICT nel 2018 è nettamente più bassa degli uomini: 20,9% (Ita) e 20,1% (UE)**, rispetto a una controparte maschile che supera il 79,0% in entrambi i casi. Ovviamente, ciò si riflette anche sulle **percentuali di lavoratori e lavoratrici in ambito ICT, con valori pari al 27,0% per le donne in Italia contro il 37,0% in UE; differenza minore per gli uomini, rispettivamente 37,0% in Italia contro il 42,0% in UE.**

Eppure, la trasformazione digitale, su cui le aziende stanno accelerando oggi, comporta la richiesta di competenze tecniche adeguate a tutti i livelli. Senza queste, non sarebbe possibile gestire questo cambiamento garantendo la sopravvivenza aziendale. Sarebbe auspicabile, quindi, per le imprese di oggi, in aggiunta **alla formazione digitale delle risorse in forza, investire in termini di orientamento alla formazione**, al fine di incentivare le donne a partecipare a percorsi formativi che oggi potrebbero risultare ancora a prevalenza maschile, con riflessi evidenti di segregazione formativa.

<sup>7</sup> <https://eige.europa.eu/gender-equality-index/thematic-focus/digitalisation/country/IT>

TAB. 35 | DIGITALIZZAZIONE NEL MONDO DEL LAVORO | 2020

	Italy		EU-28	
	Women	Men	Women	Men
<b>Digital skills</b>				
<b>Internet daily users</b> age 16-74, year 2019	<b>71</b>	<b>75</b>	<b>78</b>	<b>80</b>
<b>Above basic digital skills</b> age 16-74, year 2019	<b>19</b>	<b>25</b>	<b>31</b>	<b>36</b>
Information skills	44	49	71	71
Communication skills	53	56	67	66
Problem-solving skills	33	42	56	63
Software skills	29	36	39	44
<b>Training to improve digital skills</b> age 16-74, year 2019	<b>10</b>	<b>12</b>	<b>18</b>	<b>22</b>
<b>Segregation in education and labour market</b>				
<b>ICT graduates</b> year 2018	<b>20,9</b>	<b>79,1</b>	<b>20,1</b>	<b>79,9</b>
<b>ICT specialists</b> age 15+, year 2019	<b>14,8</b>	<b>85,2</b>	<b>17,7</b>	<b>82,3</b>
<b>Scientists and engineers in high-technology sectors</b> age 25-64, year 2019	<b>22,8</b>	<b>77,2</b>	<b>20</b>	<b>80</b>
<b>Working in ICT</b>				
<b>ICT at work and activities performed</b> age 16-74, year 2018	<b>27</b>	<b>37</b>	<b>37</b>	<b>42</b>
Used other computerized equipment	1	5	8	13
Exchanged emails	23	30	32	36
Created or edited electronic documents	16	21	24	28
Used social media	7	10	9	11
Used applications to receive tasks or instructions	6	10	10	14
Used occupational specific software	10	15	19	24
Developed or maintained IT systems or software	3	6	3	7
<b>Part-time in ICT</b> age 20-64, year 2018	<b>18</b>	<b>4,8</b>	<b>16,5</b>	<b>5,4</b>
<b>Working time arrangements among ICT specialists</b> age 20-64, year 2015	<b>ND</b>	<b>ND</b>	<b>21</b>	<b>22</b>
<b>Gender Pay Gap in ICT</b> year 2014	<b>14,6</b>		<b>11,1</b>	

**Valori percentuali**

Fonte: elaborazione Osservatorio 4.Manager su dati EIGE

“Non si può andare da nessuna parte senza questo: digital skills, grande conoscenza e comprensione dei dati dei consumatori”.

“Viviamo in un mondo sempre più digitalizzato, quindi le competenze digitali sotto tutti i punti di vista sono fondamentali, dagli strumenti digitali per il lavoro di tutti i giorni alla capacità di comprensione del mondo digitale per raggiungere e ingaggiare al meglio i nostri consumatori”.



## Competenze comportamentali

Accanto alle competenze digitali, emergono, come già ampiamente delineato nel precedente paragrafo, le competenze comportamentali: l'**empatia, la capacità di ascolto, di fare un passo indietro mettendosi nei panni dell'altro**. Non è semplice e non è scontato, in un momento storico in cui non solo il contatto in presenza è stato messo in standby, ma anche parte dei mestieri, con l'accelerazione della digitalizzazione, andrà a scomparire, sostituita dalla robotizzazione e dall'automazione. Proprio considerando quest'ultimo fattore, costituito dalla sostituzione di persone con robot e macchine, la differenza può essere realizzata dal fattore umano, da caratteristiche che non sono sostituibili artificialmente.

“*E quindi qual è l'unica cosa che la macchina non può fare? È avere quest'approccio umano*”.

“*Creare empatia con persone che non conosci dietro lo schermo è difficilissimo, quella diventerà una grandissima dote*”.

“*L'empatia, la comprensione dell'altro, perché sono caratteristiche che portano anche a un aumento della motivazione*”.

## Valorizzazione dei talenti

Se queste sono le competenze di cui il sistema imprenditoriale italiano necessita per superare questo momento storico, occorre segnalare che il ruolo “attivo” delle imprese non è dato soltanto dalla formazione delle risorse nel digitale.

Non a caso, nei paragrafi precedenti si è delineata una figura di leadership empatica e multitasking, capace di immedesimarsi e di ascoltare i propri dipendenti. E proprio queste stesse competenze comportamentali diventano, come evidenziato, una dote importante di ciascuno. In quest'ottica, se l'HR ha il ruolo di connettore delle risorse all'impresa, la prima azione da compiere, in termini di ascolto è la **valorizzazione** dei dipendenti. Per fare ciò, le imprese devono partire da un'acquisizione importante di consapevolezza: **bisogna mettere in condizioni uomo e donna di essere valorizzati nelle loro specificità**. Infatti, in relazione alla diversità di genere e alla valorizzazione di talenti e competenze, l'errore maggiore che si possa fare, oggi, risulta quello di cercare di appiattare le differenze, spingendo le donne a “mettere la cravatta”, invece di **ripartire su un piano paritetico di dialogo fondato proprio sulla valorizzazione di tali differenze**.

“*Uomo e donna sono diversi, punto. Evviva questa diversità!*”  
*Ripartire dalle differenze, perché se non ci diciamo che uomo e donna sono differenti non ci diciamo la verità*”.

“*Ripartire confrontandoci su un piano paritetico di dialogo, avere l'opportunità di metter in mostra culture e sensibilità diverse senza riduzionismi. Lo sbaglio più grosso della mia vita l'ho fatto mettendo la cravatta*”.

## La diversità è ricchezza...

Dalle interviste effettuate alle iscritte alla Community emerge, infatti, un concetto fondamentale: la **diversità costituisce un valore aggiunto**, una ricchezza per le imprese e non deve essere perduta allineando le particolarità femminili con quelle maschili.

“Le aziende che hanno una diversity molto spinta hanno poi dei risultati in termini di profitto molto più alti, perché la diversity è un valore fortissimo!”.

“Se la donna si comporta come l'uomo, allora preferisco prendere l'uomo che è la sua natura. Io voglio la donna che sia tale, che possa decidere con la sua testa e i suoi sentimenti”.

## Mentoring e Coaching

Le imprese del futuro sono chiamate non a tutelare questo bagaglio di diversità, bensì a valorizzarlo, attraverso **percorsi di mentoring e coaching** rivolti alle donne, incentivandole alla crescita manageriale e ad aprirsi a quei mestieri che, per cultura e tradizione aziendale, sono maggiormente ricoperti dagli uomini. I primi passi già sono stati mossi dalle imprese maggiormente strutturate.

“La prima puntata è stata dedicata totalmente alle donne nel mondo digitale e ai gruppi di affinità sul genere. Inoltre, entro fine anno dovrebbe partire il percorso di mentoring dedicato alla leadership femminile, quindi molto orientato alla crescita manageriale”.

## Il coinvolgimento attivo degli uomini

Accanto a tali specifici percorsi rivolti alle donne, le imprese hanno il compito di realizzare interventi di coaching volti a **sensibilizzare e coinvolgere gli uomini sul tema della parità di genere**, perché soltanto muovendosi di pari passo può concretizzarsi un cambiamento che, come anticipato, e come approfondiremo nel capitolo seguente, è prima di tutto di natura socio-culturale.

“Programmi con gli uomini per la parità di genere, perché se uno fa solo programmi con le donne per la parità di genere non risolve niente”.

“Occorre fare formazione e coaching agli uomini più che alle donne sul problema del gender gap e dei pregiudizi”.

Anche in questo caso, le grandi imprese si mostrano avvantaggiate nella realizzazione di questo obiettivo, con una partecipazione attiva dei dipendenti uomini.

“Sono i gruppi di affinità in base alle diversità, quindi per affinità di genere, di razza, di generazione, di persone con deficienza fisica [...]. Il gruppo di gender, con mia grande sorpresa, è stato tra i più gettonati insieme a LGBT e razza e la cosa bella è che è stato gettonato da tanti uomini, cioè tanti uomini, di qualsiasi livello gerarchico, si sono iscritti”.

### 3.3.3 IL CONTRIBUTO DELLE DONNE ALLE IMPRESE

Tutto quello che è stato sin qui analizzato, in termini di competenze, fa sì che non si possa trascurare un dato centrale che è stato già anticipato: le **caratteristiche comportamentali di cui oggi necessitano le imprese sono**, secondo le evidenze emerse dalle interviste alle partecipanti alla Community, **connaturate nelle donne**, già portate dalle esigenze di vita a dover essere multitasking. A questo, si aggiunge una predisposizione all'ascolto e alla valorizzazione del singolo dipendente, considerandolo persona e parte integrante dell'azienda. Se queste caratteristiche sono la diversità che è stata definita una ricchezza per le imprese, occorre approfondire come queste si traducano, in termini di apporto effettivo, all'interno delle imprese.

#### Donna è competitività

Dalle interviste effettuate alle iscritte alla Community, si evidenzia, in primis un'omogeneità nel ritenere che le **imprese che al loro interno hanno DONNE MANAGER risultano fortemente competitive**, così come affermato da alcuni studi. Le interviste hanno dichiarato che, a loro parere, ciò sia dovuto alla **maggiore capacità delle donne di porsi e raggiungere degli obiettivi** (Fig. 69), e ciò vale anche per quelli aziendali.

- “ *La mia opinione si è costruita dopo anni di osservazione del mondo del lavoro e dei team aziendali, che, quando guidati da una donna hanno una visione più di medio periodo e una maggior capacità di raggiungere obiettivi in modo approfondito, analitico e completo*”.
- “ *Perché un equilibrio tra uomini e donne manager può innescare un processo virtuoso tale per cui le rispettive caratteristiche preponderanti si compensino a vicenda, andando a beneficio degli obiettivi aziendali*”.

FIG. 69 | PRESENZA DI DONNA MANAGER NELLE IMPRESE. VANTAGGI COMPETITIVI



Fonte: elaborazione dati Osservatorio 4.Manager

## Donna è capacità di ascolto

Per quanto riguarda i contributi che una DONNA MANAGER apporta all'interno di un'impresa, emerge, ancora una volta, la **capacità di ascolto e di valorizzazione di punti di vista differenti**, l'empatia, **l'attitudine a considerare i dipendenti come persone e non come risorse umane, dipendenti** (Fig. 70).

“Maggiore apertura all'altro, **empatia, capacità di ascolto, coinvolgimento**. Maggiore attitudine a **considerare dipendenti e lavoratori come persone**, a 360°, con le loro esigenze di vita e i loro sentimenti”.

“Attenzione alla gestione delle risorse umane che sono alla base dell'organizzazione, ascolto e **valorizzazione di punti di vista differenti (inclusione)**, rinnovamento dei processi e della cultura aziendale”.

FIG. 70 | PRESENZA DI DONNA MANAGER NELLE IMPRESE | PRINCIPALI VANTAGGI



Tag-cloud<sup>6</sup>

Fonte: elaborazione dati Osservatorio 4.Manager

## Donna è resistenza e rilancio

Infine, la stessa domanda sul contributo della DONNA MANAGER all'interno delle imprese è stata anche posta alle iscritte alla Community contestualizzandola a questo periodo di emergenza e di crisi.

Anche in questo caso, ritornano i concetti di capacità di ascolto ed empatia per una parte delle rispondenti, mentre emergono, in maniera significativa accanto a parole afferenti a un lessico di “**passività**” quali “**resistenza**”, “**determinazione**”, “**concretezza**”, concetti attivi, legati al rilancio dell'azienda: “**capacità di guida e di coinvolgimento**”, “**rinnovamento dei processi aziendali**” (Fig. 71).

“**Resistenza, determinazione, forza, capacità di guida e di coinvolgimento**”.

“**Rinnovamento dei processi e della cultura aziendale (diversity, inclusione)**”.

“**Concretezza e vicinanza alle risorse**”.

FIG. 71 | PRESENZA DI DONNA MANAGER NELLE IMPRESE | PRINCIPALI VANTAGGI NEL PERIODO POST COVID-19



Tag-cloud<sup>6</sup>

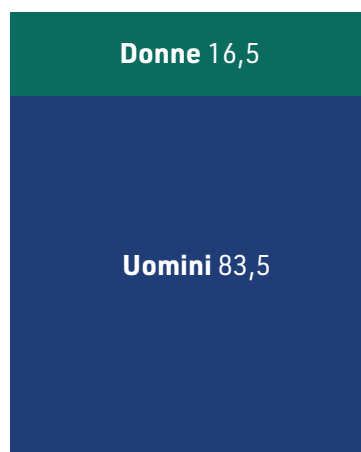
Fonte: elaborazione Osservatorio 4.Manager

### Evitare la fuoriuscita delle donne dal mercato

Bisogna, a questo punto, quasi come logico corollario, fare una riflessione: se queste sono le richieste delle imprese e queste le caratteristiche richieste dalle stesse, occorre evitare che le donne fuoriescano dal mercato del lavoro. Le loro caratteristiche sono, infatti, in linea con i bisogni e le necessità contingenti delle imprese e il loro contributo al rilancio e alla crescita aziendale è concreto e tangibile. Le donne, come verrà approfondito nel capitolo successivo, sono il pilastro su cui in questo momento non soltanto il sistema imprese, ma la società tutta si sta reggendo. Il peso che esse hanno mostrato di saper sostenere, caratterizzato da una vita in equilibrio tra realtà familiare e lavorativa, non ha probabilmente precedenti storici.

In particolare, nel caso dei dirigenti donne, occorrerebbe cercare di mantenere la loro presenza nel mercato del lavoro, soprattutto in considerazione delle evidenze emerse dall'analisi dei rapporti periodici sulla situazione del personale maschile e femminile, sull'incidenza delle entrate e uscite nel mercato del lavoro al 2019, con **valori più alti registrati dalle donne**, sia per la categoria professionale dei Quadri, 1,55 contro 1,14 degli uomini, che dei Dirigenti, 1,47 contro 1,06 degli uomini (Cfr. Capitolo 1, Fig. 38). Nonostante tale dato maggiormente positivo per le donne, dagli stessi rapporti si evidenzia come il totale dei Dirigenti occupati nello stesso anno sia a favore della controparte maschile (Fig. 72): **ben l'83,5% sono uomini e solo il 16,5% donne**.

FIG. 72 | OCCUPAZIONE DIRIGENTI PER GENERE | 2019

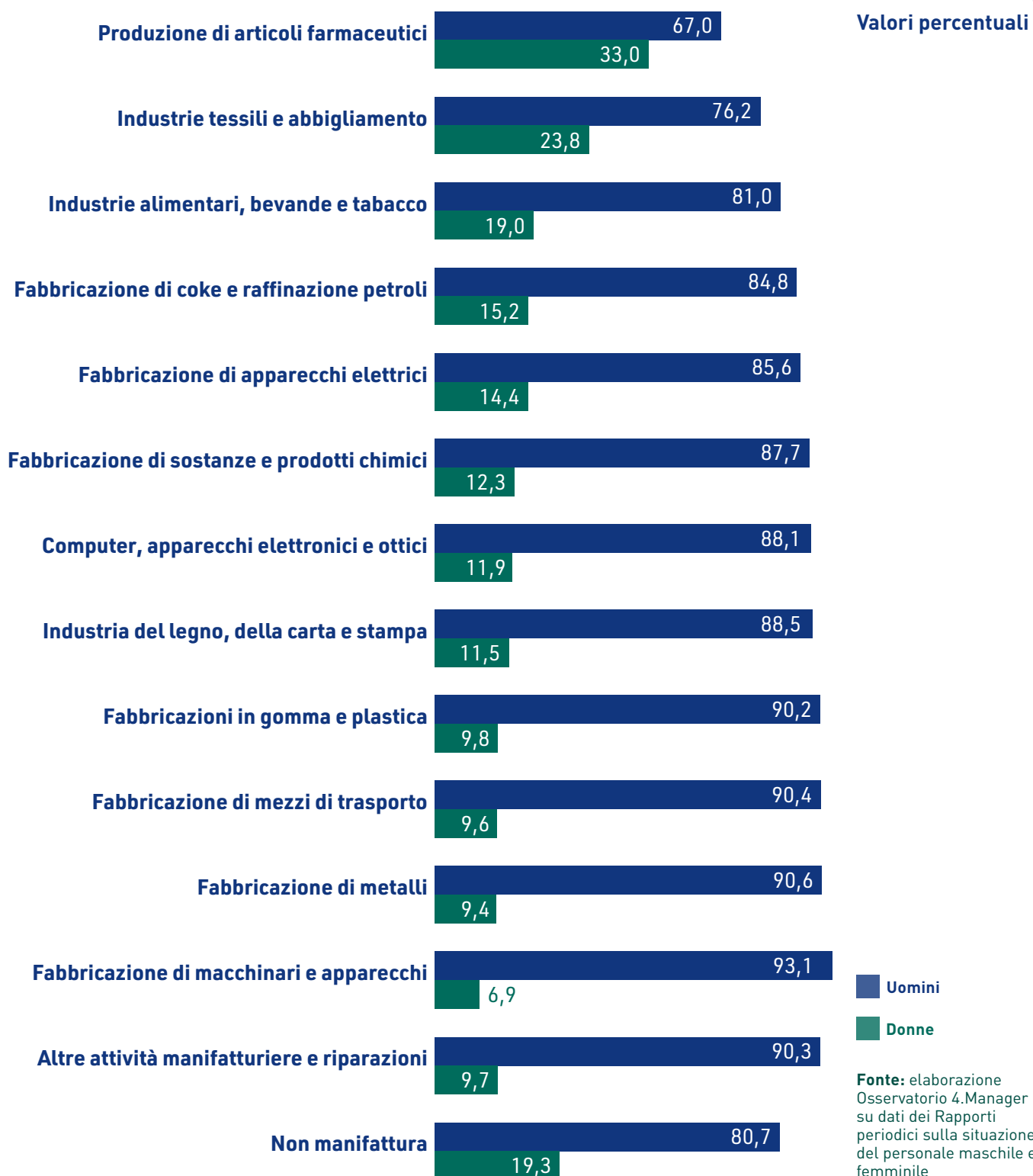


Valori percentuali

Fonte: elaborazione Osservatorio 4.Manager su dati dei Rapporti periodici sulla situazione del personale maschile e femminile

Inoltre, anche nei diversi settori industriali, anche quelli che presentano le percentuali maggiori di occupazione dirigenziale femminile al 2019, la presenza maschile è nettamente superiore (Fig. 73). In particolare, le donne presentano le percentuali di presenza più alte nella **Produzione di articoli farmaceutici (33,0%), delle Industrie tessili e abbigliamento (23,8%) e Industrie alimentari, bevande e tabacco (19,0%)**. Da segnalare che, anche la **Non manifattura** presenta una percentuale di Dirigenti donne pari al **19,3%**.

FIG. 73 | OCCUPAZIONE DIRIGENTI PER GENERE E SETTORE | 2019



Se questo è il quadro al 2019, la situazione nello scenario post-pandemico potrebbe addirittura peggiorare. Ecco perché vi è la necessità di agire e di “agire subito”, attuando strumenti volti a migliorare la parità di genere nel mercato del lavoro. **Il sistema Paese deve essere capace di capire quali siano gli spazi da colmare con interventi *ad hoc*, in quanto al momento si porta dietro dimenticanze e vuoti in relazione alle tematiche di genere che pesano socialmente e lavorativamente.**

Agire con politiche mirate e in breve tempo significa non soltanto muoversi affinché la parità di genere diventi reale, ma significa anche migliorare le condizioni economiche in toto.

Un importante passo sembrerebbe concretizzarsi con il disegno di **Legge di Bilancio 2021**, ancora in fase di approvazione definitiva (la “manovra” deve essere approvata dalle Camere), che sostanzialmente ripropone un’iniziativa già sperimentata con cd. “Legge Fornero” (L. 92/2012). Alle imprese che nel biennio 2021-2022 assumeranno donne disoccupate da almeno 24 mesi, oppure da almeno 6 mesi se residenti in zone svantaggiate<sup>8</sup>, sarà riconosciuto uno **sgravio contributivo del 100%** (a differenza della riforma del lavoro Fornero che prevedeva il limite del 50%) e **nel limite massimo di importo pari a 6.000 euro annui**. Le assunzioni devono, però, comportare un incremento occupazionale netto, calcolato sulla base della differenza tra il numero dei lavoratori rilevato in ciascun mese e di quelli mediamente occupati nei 12 mesi precedenti.

A tale misura si aggiunge il nuovo **Fondo impresa femminile** istituito presso il Ministero dello Sviluppo Economico che, con una dotazione finanziaria di **20 milioni di euro** per ciascuno degli anni 2021 e 2022, ha l’obiettivo di promuovere e sostenere iniziative imprenditoriali, di diffondere i valori dell’imprenditoria tra la popolazione femminile, di massimizzare il contributo delle donne allo sviluppo economico del Paese.

---

<sup>8</sup> Campania, Puglia, Basilicata, Sicilia

4.  
DIALOGARE CON LE  
DONNE MANAGER.  
STORIE DI VITA,  
PROBLEMATICHE  
E OPPORTUNITÀ



In seguito all'analisi dedicata alla situazione delle imprese, nella presente sezione saranno esplorati ed esaminati i temi legati alla parità di genere affrontati e discussi insieme alle partecipanti alla Community “**Think4WomenManagerNetwork**”, strutturata sulla piattaforma digitale di Open Innovation “**Donne e managerialità**” e **composta da imprenditrici, donne manager e HR** (Cfr. Capitolo II). Con il presente capitolo, si aggiunge e conclude la seconda parte del percorso esplorativo su tematiche di interesse, attraverso mini-survey e interviste in profondità.

Il percorso è iniziato con il racconto delle storie di vita delle partecipanti, a livello **formativo e professionale**. Successivamente, è stato affrontato il tema della **disparità di genere in generale**, per poi proseguire con analisi più specifiche legate alle **condizioni di genere in azienda: genitorialità, parità di retribuzione, condizione lavorativa attuale e gli scenari di competenze e formazione futuri**.



## Accesso al mercato del lavoro

Un dato interessante emergente dalle interviste effettuate è che le partecipanti alla Community dichiarano di non aver riscontrato **difficoltà** nella ricerca di lavoro all'inizio della propria carriera lavorativa, nella fase, quindi, d'ingresso nel mondo del lavoro. Anzi, in alcuni casi le intervistate dichiarano di essere state cercate direttamente da aziende interessate al loro profilo professionale.

“*Nel mio percorso lavorativo iniziale non ho mai avuto particolari problemi a trovare lavoro*”.

“*Personalmente, non ho avuto particolari difficoltà a cercare lavoro, anzi, nel mio primo ruolo sono stata cercata dall'azienda che poi mi ha assunta*”.

## Il problema della ricollocazione

Difficoltà risultano, invece, spesso riscontrate successivamente, **quando, per motivazioni differenti, le donne hanno dovuto ricollocarsi**. Tali difficoltà risultano legate al fattore età e, per questo motivo, oltre alle criticità della ricerca di un nuovo lavoro, le intervistate hanno dichiarato, in alcuni casi, di aver dovuto accettare una posizione non in linea con quella rivestita in precedenza.

“*La maggiore difficoltà è stata cercarmi un lavoro a 55 anni, perché per mia fortuna fino ad allora era il lavoro che aveva cercato me*”.

“*Ho avuto difficoltà a ricollocarmi quando sono uscita dall'azienda per cui lavoravo a 53 anni*”.

“*Non ne ho praticamente incontrata alcuna fino al compimento dei 50 anni, momento in cui ho perso il lavoro e per rientrare in azienda ho dovuto accettare un **pesantissimo ridimensionamento***”.

## Avanzamento di carriera e stereotipi di genere

Per quanto riguarda, invece, la **posizione manageriale** attualmente rivestita in azienda, diversi sono i percorsi delle partecipanti alla Community. Quello che, tuttavia, tendenzialmente emerge per tutte è il periodo superiore ai dieci anni per il raggiungimento della posizione rivestita attualmente (in alcuni casi anche superiore ai 15 anni), con criticità, in alcuni casi, legate a **stereotipi di genere nel mondo del lavoro**.

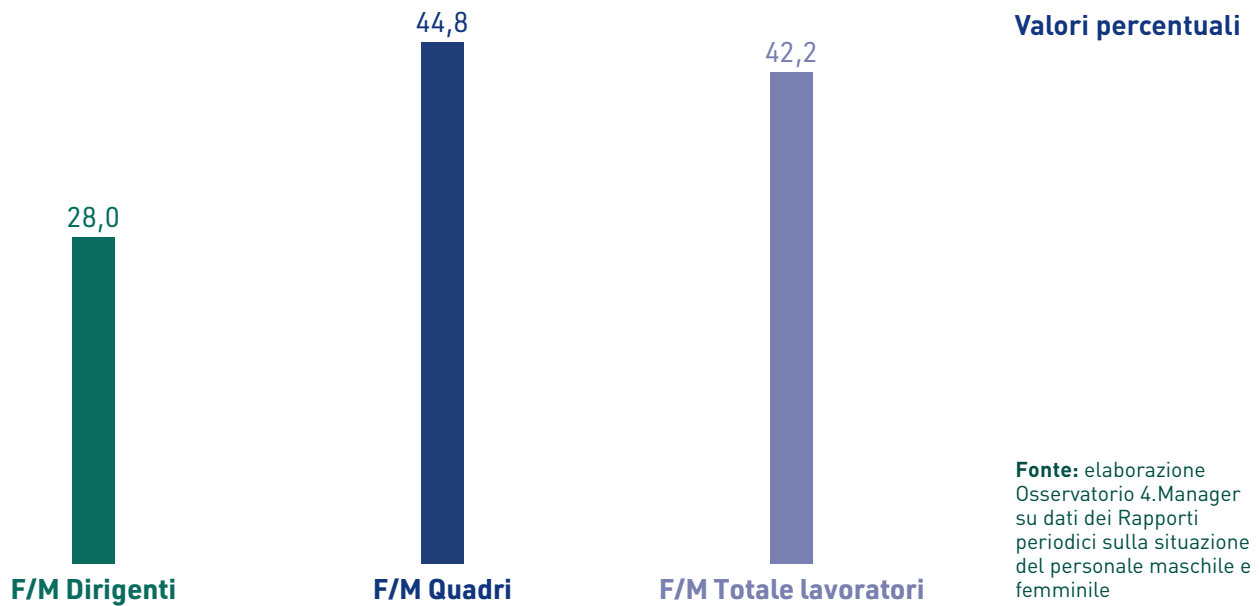
“*Ho impiegato diversi anni prima di ottenere l'attuale inquadramento, per **difficoltà dovute principalmente alla diffidenza nei confronti delle donne nei ruoli apicali**, diffidenza per la quale vengono spesso preferiti uomini anche se non altrettanto competenti*”.

“*Durante la mia prima esperienza ho risentito di un **clima non favorevole alla crescita professionale delle donne**. Ciononostante, sono stata la prima donna ad ottenere la qualifica di quadro presso quella società*”.

“La maggiore difficoltà è stata dimostrare di avere la stessa disponibilità di tempo di un uomo”.

In particolare, osservando i dati dei rapporti periodici sulla situazione del personale maschile e femminile relativi al biennio 2018/2019 esaminati nei precedenti capitoli, si evidenzia come l'incidenza delle promozioni delle donne Dirigenti sugli uomini sia pari soltanto al 28,0%, con una percentuale che aumenta per le donne Quadri al 44,8% (Fig. 75).

**FIG. 75 | PROMOZIONI | RAPPORTO DONNE/UOMINI | 2019**



## 4.2 Disparità di genere tra assetti strutturali politico-istituzionali e vissuti esperienziali

Il dialogo con le donne manager è proseguito affrontando il tema più ampio **disparità di genere**, prendendo in considerazione il piano sociale e gli ostacoli ancor interposti al raggiungimento della parità, nonché quello istituzionale e gli interventi attuati e da attuare ancora in Italia e in Europa. Non a caso, la parità di genere trova il suo fondamento costituzionale nell'art. 3, che sancisce il principio di uguaglianza. Garantire «pari opportunità» significa, infatti, garantire che la partecipazione politica, sociale ed economica della persona sia effettiva, rimuovendo gli ostacoli interposti. Sul piano lavorativo, attuare tale principio significa creare un mercato del lavoro libero da ogni discriminazione basata, anche, sul genere.

### Il radicamento della disparità di genere

Tuttavia, dalle interviste effettuate, emerge la percezione che, in Italia, la **disparità di genere** sia ancora **molto diffusa e radicata**, con un peggioramento delle condizioni a seguito dell'emergenza sanitaria in atto, sia in generale che all'interno delle imprese.

### I driver della disparità di genere

Per le intervistate il problema è principalmente di natura **socio-culturale** (Fig. 76). I principali driver che creano disparità di genere nascono, infatti, al di fuori dell'impresa, a partire dall'impostazione dei ruoli in famiglia. Ecco perché il **punto di partenza**, per cambiare l'attuale condizione, è individuato nella **scuola**, in quanto se risulta difficile cambiare una mentalità adulta, già formata e radicata al momento dell'ingresso nel mondo del lavoro, molto si può fare partendo con l'eliminazione dei preconcetti di genere sin dall'infanzia.

FIG. 76 | DRIVER DELLA DISPARITÀ DI GENERE

## Socio-culturale

### Politico/istituzionale

### Relazionale del rapporto uomo-donna

Principali citazioni

Fonte: elaborazione dati Osservatorio 4.Manager

“ Per quanto un'azienda può impegnarsi, c'è sempre questa percezione di sottofondo che fa parte più di un **retaggio storico e culturale**”.

“ **Cambiare la cultura di genere in azienda dovrebbe nascere dalla scuola**, non dall'azienda, perché in azienda ormai sono entrati già adulti formati, con valori formati, con preconcetti formati”.

“ **Possiamo lavorare sulla cultura**, insegnare ai bambini sin dall'asilo ed eliminare lo stereotipo che le femmine giocano con le bambole e io [maschio] gioco a calcio”.

## Gli attori del cambiamento

A contrastare tale disparità, secondo le intervistate, hanno contribuito maggiormente negli ultimi 10 anni le **associazioni e le organizzazioni femminili di rappresentanza**, oltre che le **Istituzioni Europee** (Fig. 77).

Un dato interessante è la quasi totale mancanza di riferimenti agli attori politico-istituzionali italiani, ai sindacati, ai rappresentanti dei datori, alla classe imprenditoriale, delineando, in questo modo, una sorta di percezione di “**vuoto rappresentativo**” da parte di questi nei confronti delle donne.

FIG. 77 | CONTRASTO ALLA DISPARITÀ: GLI ATTORI

# Associazioni e organi di rappresentanza di interessi femminili

Principali citazioni

## Le istituzioni europee (Parlamento europeo, Commissione europea, Consiglio europeo)

### Governo e autorità pubbliche

Fonte: elaborazione dati Osservatorio 4.Manager

### La parità di genere è una priorità

Tuttavia, la mancanza di collaborazione da parte dei soggetti indicati non è più pensabile, se si considera che, dalle interviste effettuate, emerge come la **risoluzione della disparità di genere oggi sia una priorità assoluta per il Paese e per il sistema imprese italiano**.

Successivamente, è stato chiesto alle intervistate quali fossero, secondo loro, le soluzioni per mantenere e/o aumentare le presenze di donne lavoratrici nelle imprese. Le soluzioni maggiormente citate sono state **garantire che uomini e donne guadagnino allo stesso modo e incrementare la flessibilità lavorativa**, unite alla possibilità di combinare, in maniera più semplice, il lavoro con le attività di assistenza (Fig. 78).

FIG. 78 | MANTENERE E/O AUMENTARE LE DONNE LAVORATRICI

# Essere certi che donne e uomini guadagnino lo stesso per il medesimo lavoro

Principali citazioni

## Incrementando la flessibilità lavorativa (es. part-time, smart working)

### Rendere più facile per le donne combinare il lavoro con prendersi cura di casa e cari

Fonte: elaborazione dati Osservatorio 4.Manager

Inoltre, al fine di aumentare il tempo che gli uomini dedicano all'assistenza, le partecipanti alla Community suggeriscono di **sensibilizzarli proprio alle attività assistenziali e d'introdurre la paternità obbligatoria** (Fig. 79). Ritorna, anche in questo caso, la necessità di risolvere un **problema** che prima si essere "di contenuto" è **strutturale**, in quanto socio-culturale.

“*Più flessibilità negli orari darà opportunità agli uomini di partecipare di più alle esigenze familiari*”.

“*Fino a quando la cura dei figli, dei soggetti fragili e degli anziani sarà esclusività femminile, non ci potrà essere parità di opportunità*”.  
*niziare dalla scuola educando alla parità culturale e sociale*”.

“*Iniziare dalla scuola educando alla parità culturale e sociale*”.

FIG. 79 | AUMENTARE IL TEMPO ALL'ASSISTENZA DEGLI UOMINI

## Cambiare l'attitudine e la sensibilizzazione degli uomini verso le attività assistenziali (lavori di casa, assistere i cari)

Principali citazioni

### Introdurre la paternità obbligatoria

Aumentare gli strumenti di lavoro flessibile (es. part-time, smart working)

Fonte: elaborazione dati Osservatorio 4.Manager

### Problema della cultura, presenza occupazionale e divario retributivo

Non a caso, tra i problemi più urgenti da affrontare, secondo le partecipanti alla Community, sullo stesso piano sono posti proprio il problema culturale del ruolo e dell'immagine delle donne e degli uomini, il basso numero delle donne presenti all'interno dei ruoli apicali e il divario retributivo di genere (Fig. 80).

FIG. 80 | PROBLEMI PRIORITARI DA AFFRONTARE

## Affrontare il problema culturale dell'immagine e ruolo di donne e uomini

Principali citazioni

### Il basso numero di donne nelle posizioni di potere politiche e aziendali

### Donne pagate meno degli uomini per lo stesso lavoro

Fonte: elaborazione dati Osservatorio 4.Manager

Tuttavia, per quanto riguarda il divario retributivo di genere, si evidenzia una percezione positiva per il prossimo futuro, data dall'importanza che la sua eliminazione avrà, secondo le intervistate, nell'agenda politica Europea e Internazionale; meno su quello Nazionale (Fig. 81).

**FIG. 81 | IL PESO DEL GENDER PAY GAP IN POLITICA**

## Europea

## Internazionale

## Nazionale

**Principali citazioni**

**Fonte:** elaborazione dati Osservatorio 4.Manager

### L'importanza dell'orientamento in entrata

Quanto detto porta a fare una riflessione. Secondo i dati EIGE (2019)<sup>2</sup>, persiste ancora una sorta di “**segregazione formativa**”, come se donne e uomini s'incanalassero verso percorsi formativi “precostituiti nel genere”: ben il 44% delle studentesse rispetto al 27% degli studenti studia istruzione, salute e benessere, o discipline umanistiche e arte. Tale minor presenza femminile nelle altre discipline, si rifletterà sull'ingresso nel mercato del lavoro, trasformandosi in “**segregazione lavorativa**”. La conseguenza è una **percentuale femminile inferiore anche nei ruoli apicali** per tutti quei settori caratterizzati da un minor ingresso di donne, **generando così anche l'aumento del divario retributivo di genere**, essendo le posizioni manageriali a più alta retribuzione.

Ecco perché anche l'orientamento formativo, accanto al cambiamento culturale, necessita di essere al centro della lotta alle disparità di genere, quale passo ulteriore per l'eliminazione di ogni concezione stereotipata dei ruoli dell'uomo e della donna.

<sup>2</sup> <https://eige.europa.eu/gender-equality-index/2019/domain/knowledge/IT>



## 4.3 Condizione di genere in azienda: le opinioni delle intervistate

Dopo aver parlato della disparità di genere sul piano nazionale e dei possibili passi da compiere per superarla, è stato ritenuto opportuno approfondire il tema della condizione di genere all'interno delle aziende. Alle intervistate sono state, quindi, somministrate domande relative alla composizione dell'organico, in termini di genere, dell'impresa in cui lavorano e agli eventuali strumenti attuati in favore della legittimazione del ruolo femminile, comprese le politiche esterne "proattive" a sostegno della "diversity".

### Gender Gap nei ruoli apicali

Il primo dato raccolto mostra come la presenza maschile nelle posizioni apicali sia il doppio di quella femminile. Le intervistate, infatti, dichiarano che sono presenti altre colleghe donne che rivestono la loro stessa posizione, ma che, in media **per ogni donna vi siano due uomini che ricoprono lo stesso ruolo**.

“*In una realtà di base di 180 dirigenti nel gruppo, eravamo 8 donne*”.

“*A livello di top management le donne rappresentano soltanto il 15%*”.

“*Ci sono tante donne presenti, il 65-70% del personale, ma sono quasi tutte operative, non c'è nessuna donna a livello dirigenziale*”.

Ciò in realtà non stupisce e conferma quanto evidenziato anche dagli ultimi dati relativi ai rapporti periodici sulla situazione del personale maschile e femminile, analizzati nel primo capitolo del presente report: dalla situazione occupazionale del 2019, soltanto il 16,5% dei Dirigenti risulta essere donna, contro l'83,5% della controparte maschile (Cfr. Capitolo I, Fig. 32). I settori che presentano i valori percentuali più alti di presenza dirigenziale femminile, è opportuno ricordarlo, sono **Produzione di articoli farmaceutici** (33,0%), **Industrie tessili e abbigliamento** (23,8%) e **Industrie alimentari, bevande e tabacco** (19,0%) (Cfr. Capitolo I, Tab. 5).

Tali dati non sono da sottovalutare, in quanto, secondo la Commissione Europea, questo gap di presenza è tra i fattori che incidono sul divario retributivo tra uomini e donne, essendo i ruoli apicali di norma a più alta retribuzione.

### Il problema dell'informazione

Inoltre, le partecipanti alla Community dichiarano di essere entrate tendenzialmente in azienda con il ruolo attualmente rivestito, ma di **non essere a conoscenza dei tempi medi per il passaggio di livello a dirigente** nell'azienda in cui lavorano, né per le donne né per gli uomini, evidenziando ancora una volta, così come già emerso per quanto riguarda la trasparenza salariale e la presenza di congedi di maternità e paternità retribuiti, la mancanza di trasparenza d'informazioni da parte delle imprese.

## Le donne nel settore HR

Per quanto riguarda le aree di competenza, le intervistate dichiarano che la presenza delle **donne manager** nella propria impresa sia maggiore nell'**ambito delle risorse umane**.

In realtà, riprendendo il concetto di **leadership empatica e multitasking** affrontato nel capitolo precedente, questa presenza femminile, in questo particolare momento, risulta fondamentale per le imprese, date le esigenze di maggiore ascolto causate dagli impatti dell'emergenza sanitaria sulla condizione psicologica dei lavoratori. Non a caso, anche in questo caso, proprio la **propensione all'ascolto** e l'**attenzione alla sfera umana** sono state evidenziate dalle partecipanti alla Community quali **caratteristiche presenti tendenzialmente e naturalmente nelle donne**.

“*La differenza che vedo è l'attenzione che possono avere le donne rispetto alla sfera umana, che gli uomini spesso hanno la difficoltà a cogliere, unita alla gratificazione da dare alle persone che lavorano con te*”.

“*La sensibilità nei confronti delle persone che lavorano nel team è tipicamente femminile*”.

Successivamente a queste prime domande relative alla composizione aziendale, alle intervistate è stato chiesto di rispondere in merito alle misure e alle politiche adottate a supporto della parità di genere nella propria azienda, prendendo in considerazione le domande già strutturate dall'ONU su questo tema, in modo tale da delineare un primo quadro di buone pratiche aziendali. Si vuole sottolineare già in partenza che, così come già evidenziato nel precedente capitolo per le misure a supporto della genitorialità e, pocianzi, per i tempi di avanzamento di carriera, **le intervistate molto spesso dichiarano di non essere a conoscenza delle politiche adottate dalla propria azienda**.

## Flessibilità lavorativa come strumento di pari opportunità

In primo luogo, secondo le partecipanti alla Community, la misura più importante da adottare per affrontare la disparità di genere in azienda è l'**implementazione della flessibilità lavorativa** (Smart Working e orario flessibile), già indicata in precedenza quale strumento per mantenere e/o aumentare la presenza di donne lavoratrici in azienda. Accanto a questa, vengono indicati i **percorsi di formazione e aggiornamento professionale** (Fig. 82).

FIG. 82 | MISURE CONTRO LA DISPARITÀ DI GENERE

## Implementazione dello smart working (lavoro agile, telelavoro, banca ore ecc.)

Principali citazioni

### Orari di lavoro flessibili

### Percorsi di formazione e aggiornamento professionale

Fonte: elaborazione dati  
Osservatorio 4.Manager

Proprio questi strumenti risultano già attuati in una parte delle imprese in cui lavorano le intervistate, unitamente ai benefici di natura extra salariale (Fig. 83).

FIG. 83 | TIPOLOGIE DI MISURE GIÀ ADOTTATE CONTRO LA DISPARITÀ DI GENERE

## Smart working

Principali citazioni

### Benefici di natura extra-salariale

#### Percorsi di formazione e aggiornamento professionale

#### Orari di lavoro flessibili

Fonte: elaborazione dati  
Osservatorio 4.Manager

#### Gender Pay Gap

Tuttavia, nonostante l'adozione delle misure indicate, dalle interviste effettuate emerge che la **differenza di trattamento** fondata sul genere sia ancora nettamente percepita dalle rispondenti sotto aspetti di diversa natura, in particolare **salariale**.

“ Stipendio inferiore per le donne a parità di ruolo”.

“ Salari inferiori a parità di ruolo”.

#### Trasparenza e controlli: le possibili soluzioni

Ancora una volta torna, quindi, il concetto di disparità retributiva, che, secondo le intervistate, potrebbe essere risolta adottando un sistema di trasparenza salariale, di informazioni rese note dalle aziende e di controlli.

“ Adeguata politica salariale aziendale”.

“ Trasparenza e controlli”.

Anche per quanto riguarda la **parità di opportunità e di trattamento nei processi di assunzione**, le intervistate dichiarano, tendenzialmente, di **non essere a conoscenza** di un'eventuale strategia adottata dall'azienda (Fig. 84).

**FIG. 84 | TRASPARENZA E PROCESSI DI ASSUNZIONE**

## Non sa/Non risponde

Principali citazioni

**Sì**

**No, ma ha in programma di prendere provvedimenti per il prossimo futuro**

**No, ma si sta informando per saperne di più**

Stessa posizione è assunta quando si parla di strategie legate alla **responsabilità sociale d'impresa** (valutazione degli impatti differenziali su donne e uomini di prodotti e servizi, marketing che tenga conto degli stereotipi di genere, ecc.): **le intervistate dichiarano di non esserne a conoscenza** (Fig. 85).

**FIG. 85 | TRASPARENZA E RESPONSABILITÀ SOCIALE**

## Non sa/Non risponde

Principali citazioni

**No, ma si sta informando per saperne di più**

**Fonte:** elaborazione dati Osservatorio 4.Manager

Da quanto detto sin qui, emerge quanto il concetto di trasparenza e informazione sia fondamentale, in quanto si riscontra costantemente la mancata conoscenza di politiche aziendali di varia natura da parte delle intervistate. **L'informazione porta al coinvolgimento dei dipendenti nelle politiche aziendali** e, di conseguenza, dà maggiore possibilità di manifestare un dissenso o semplicemente di sollevare un quesito, dinanzi a questioni, come quelle della parità di genere, che non possono più essere accantonate. E realizzare, attualmente, pari opportunità significa anche questo.

### **Il sostegno delle imprese alla legittimazione del ruolo femminile**

Parzialmente differente risulta la posizione delle intervistate sulla percezione dell'impegno aziendale per il supporto della parità di genere e della legittimazione del ruolo femminile. Resta ferma una quota parte di donne che non è a conoscenza di strumenti aziendali finalizzati a questo tipo di supporto, ma **un'altra parte dichiara non soltanto di esserne a conoscenza, ma ne specifica anche il contenuto**.

In particolare, le strategie citate riguardano l'adozione di una **politica di abolizione del gap salariale**, pocanzi evidenziato, e **un approccio meritocratico a guida dei percorsi di carriera**, indipendentemente dal genere.

“*Pari opportunità di carriera in base ad un concetto meritocratico*”.

“*Ha fatto una politica per abolire il Gender Pay Gap*”.

### Le imprese non fanno ancora abbastanza

Complessivamente, si delinea, quindi, una tendenza di **malcontento rispetto alla condizione di genere in azienda**, confermata anche dal fatto che le partecipanti alla Community dichiarano che, nelle aziende in cui lavorano, non veniva attuato abbastanza per **promuovere la parità di genere nella sostanza** anche prima della crisi sanitaria da Covid-19. E ciò risulta, attualmente, quasi sostanzialmente invariato.

“*La strada è lunghissima, io vedo tanta formalità [...]. Nella sostanza questa parità non c'è: **non esiste la parità dal punto di vista retributivo, non esiste la parità nel trattamento, non esiste la parità nel numero di genere e nel numero di dirigenti donne e uomini***”.

“*Serve tanta costanza e tanta perseveranza, non basta fare delle iniziative – per quante tante e belle in un singolo anno – ma deve diventare quasi un DNA dell'impresa*”.

### Network e nuovo linguaggio

Per tentare di dare una svolta significativa a questa disparità di genere, le intervistate auspicano alla costruzione di un **network**, composto da **Associazioni di rappresentanza, imprenditori e HR Manager** che collaborino insieme per realizzare progetti aziendali finalizzati all'empowerment femminile. A ciò che riguarda più strettamente il sistema imprese, si aggiunge il necessario coinvolgimento delle **Istituzioni e degli enti accademici**, al fine di stimolare sempre più la consapevolezza nelle donne sull'importanza nel loro percorso professionale. **C'è bisogno di azione a tutti i livelli: i sindacati, le parti sociali, il Governo, le associazioni: ciascuno deve fare la propria parte.** Questa “rete” di collaborazione, ad oggi senza precedenti in Italia, potrebbe creare le condizioni affinché si giunga a una diversa interpretazione della donna nel mondo del lavoro, scardinando e oltrepassando vecchi modelli e paradigmi tipicamente “maschili” nelle modalità di relazione, nel linguaggio e, di conseguenza, nella cultura e nella gestione aziendale. E ciò è possibile soltanto se si agisce insieme, facendo sistema.

“*Secondo me, in questo momento, relativamente al gender gap in azienda, un tema importante è la possibilità di **creare dei network molto forti, una rete molto forte anche all'esterno, anche con le Istituzioni, non parlo solo di progetti aziendali***”.

“*I primi sponsor sono il top management e l'HR come braccio armato*”.

“*Ci dovrebbe essere **un'attenzione da parte dei legislatori e del Governo** affinché possano essere divulgati dei provvedimenti di tipo legislativo volti a favorire chi attua buone pratiche*”.

“ *Se in qualche modo tutto il Paese è governato al maschile e le Istituzioni fondamentali sono al maschile, automaticamente le modalità di relazione saranno al maschile, il linguaggio sarà al maschile, le aziende saranno al maschile. Deve essere una cultura diffusa*”.

“ *C'è bisogno di azione a tutti i livelli: il sindacato, le parti sociali, il Governo, le associazioni di cultura devono fare il loro. Io non ho mai visto una rete costruita così, questa sarebbe la vera rete che potrebbe fare qualcosa*”.

### Gli imprenditori “illuminati”

Nella visione delle partecipanti alla Community, solo un imprenditore “**illuminato**”, cioè **capace di cogliere i benefici** sul breve e, ancor di più, sul lungo periodo **che il coinvolgimento delle donne nei ruoli decisionali aziendali può apportare** in termini di professionalità e competenze strategiche per traghettare l'azienda verso il superamento di questo particolare momento storico. Ciò anticipa un punto che sarà ripreso nei paragrafi a seguire: **questo momento storico ha bisogno delle donne**, in quanto se si resta fermi, si soccombe.

“ *Se l'imprenditore è un **imprenditore illuminato**, ovvero un imprenditore che capisce quale **valore aggiunto può dare il lavoro femminile**, il top management verrà scelto con certe caratteristiche di empatia, con certe soft skills, quindi con tutte quelle caratteristiche utili alla gestione aziendale*”.

“ *A livello aziendale devono essere necessariamente coinvolti i vertici: **se il top management non è consapevole dei benefici che può comportare una diversità anche nella professionalità e nella guida dell'azienda [...]. Perché la diversità porta ricchezza***”.

“ *È un momento tutto al femminile, un momento storico che appartiene alla donna*”.

## 4.4 L'emergenza sanitaria e l'esperienza della multi-presenza

Come anticipato nel precedente capitolo parlando degli impatti dell'emergenza sanitaria sulla funzione genitoriale, il Covid-19 e le necessarie misure di lockdown attuate per arginarne la diffusione sul territorio nazionale, ha impattato sulle abitudini di vita quotidiane, portando alla **convivenza della dimensione familiare e professionale in un unico spazio, quello domestico**, in cui si sono ritrovate sovrapposte. Le piattaforme digitali sono diventate il "luogo" di svolgimento delle attività lavorative e scolastiche, con conseguenze che si ritrovano tuttora nelle modalità di svolgimento di queste ultime. Le aziende, ove possibile, continuano ad alternare il lavoro agile con le giornate in presenza in azienda e gli istituti scolastici, si sono organizzati analogamente per bilanciare il soddisfacimento di entrambi i diritti: all'istruzione e alla salute.

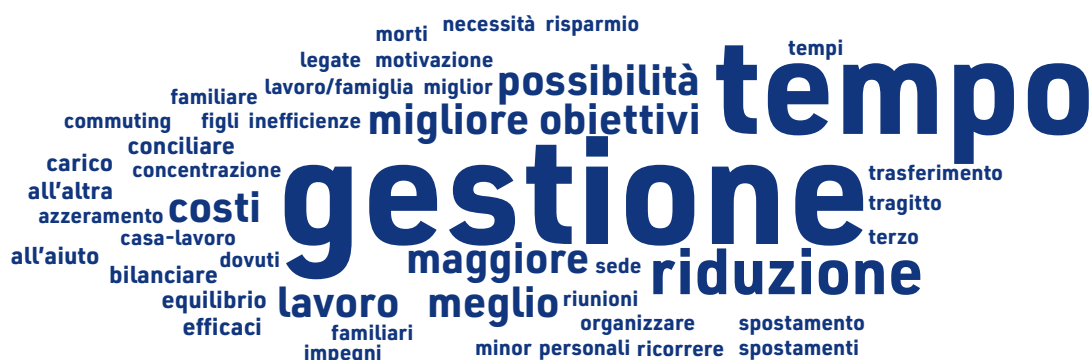
In tale contesto, è sembrato opportuno domandare alle intervistate quali fossero i principali vantaggi e quali, invece, le difficoltà maggiormente riscontrate in questa nuova organizzazione lavorativa e personale.

### Smart Working: i vantaggi

Dalle interviste effettuate, emerge come i principali vantaggi dello Smart Working siano la **gestione del proprio tempo e la maggiore e più efficace focalizzazione sugli obiettivi di lavoro** (Fig. 86). Le riunioni effettuate a distanza, secondo le intervistate, hanno permesso di andare dritti al punto, di ottimizzare i tempi di lavoro.

- “Migliore gestione del tempo, maggiore concentrazione sugli obiettivi.”
- “Gestione del tempo, maggiore motivazione”.
- “Lavoro per obiettivi, riduzione delle inefficienze legate al tragitto casa-lavoro, riunioni più efficaci”.
- “Si perde meno tempo, si va dritti al punto”.

FIG. 86 | I PRINCIPALI VANTAGGI DELLO SMART WORKING



Tag-cloud

Fonte: elaborazione dati Osservatorio 4.Manager





## La multi-presenza delle donne

Nonostante la valutazione positiva e l'intenzione di continuare con questa modalità di lavoro, occorre fare una precisazione: il **peso dello Smart Working si evidenzia maggiormente sulle donne**, a causa del venir meno dei servizi di assistenza di diversa natura e alla chiusura delle scuole. Il concetto di “**doppia presenza**” delle donne, elaborato negli anni Settanta dalla sociologa Laura Balbo per indicare la collocazione femminile contemporaneamente nella sfera pubblica, ovvero lavorativa, e privata, ovvero familiare, lascia il posto, in questo momento di crisi, a quello della “**multi-presenza**”, **in quanto le donne rappresentano l'asse su cui ruota l'intero sistema.**

Queste ultime, si sono fatte carico delle attività di assistenza familiare (figli, parenti non autosufficienti), portando avanti in parallelo la propria attività lavorativa e tutto sembra **<appoggiato o dimenticato> sulle donne madri e lavoratrici.** La pandemia ha, quindi, accentuato problematiche e vecchie sfide che le donne già affrontano sul posto di lavoro, rischiando ancor di più di **escluderle dalle decisioni aziendali** in assenza di orari di lavoro prestabili. È come se si delineasse il timore di una sorta di aut aut: “Se non sei disponibile, sei fuori”.

“*Il fatto di stare a pranzo a casa mi ha fatto piacere, ma il carico di lavoro aumenta. Devi coordinare la spesa, le attività dentro casa, tutte cose che stando in ufficio mi risparmiavo*”.

“*Ovviamente chi ha bambini piccolini ha avuto più problemi [...]. Lamentavano il fatto di avere i bambini dentro casa da gestire e quindi difficoltà a concentrarsi per lavorare da casa*”.

“*L'equilibrio familiare, ancora oggi, è spesso appoggiato o dimenticato sulla donna*”.

“*Non si hanno più orari. Se arriva l'e-mail del capo alle nove di sera ti senti in dovere di rispondere, perché se lui stava lavorando, perché tu non lo stai facendo?*”.

“*Se tu sei assente i giochi di potere si fanno senza di te e quindi ti fanno fuori*”.

## La controparte maschile

Per quanto riguarda gli uomini, è emerso, invece, il fattore dell'**imbarazzo nell'accettazione della dimensione domestica**, cui culturalmente sono sempre stati meno inclini. Se inizialmente la presenza dei figli in casa durante una call poteva risultare faticosa da accettare, con il tempo a quella fatica si è sostituito l'imbarazzo, in quanto i mesi di lockdown hanno imposto la presa di coscienza di una condizione comune a tutti e, conseguentemente, a un'accettazione della stessa. Non si riscontra, tuttavia, una collaborazione attiva nella suddivisione dei carichi familiari.

“*Da questo punto di vista ho notato anche un maggiore avvicinamento tra l'esperienza degli uomini e delle donne, che erano prima più restii ad accettare la dimensione domestica e in questo periodo si sono trovati ad accettare, a volte con un po' di imbarazzo, ma poi con sempre meno [imbarazzo] nel tempo*”.

- “ Gli uomini, loro malgrado, hanno accettato che possa esserci anche una dimensione domestica e privata che magari prima non facevano vedere”.
- “ Le donne, dovendo accudire figli e genitori in difficoltà, hanno rinunciato, gli uomini invece dovevano continuare a fare il loro Smart Working ”.
- “ Lo Smart Working può diventare un enorme boomerang se non c'è un cambiamento culturale, se continuiamo ad avere una gestione familiare che non è suddivisa equamente tra i due partner”.

Anche dalla **descrizione della figura dell'UOMO MANAGER in questo momento storico** (Fig. 88), emergono oltre a parole quali <leadership>, <risultati>, <stipendio> e <famiglia>, parole che ne descrivono lo status attuale, quali <crisi>, e, anche se con minore frequenza, <ansioso>, <intrappolato>, ecc.

**FIG. 88 | IMMAGINE UOMO MANAGER IN QUESTO MOMENTO STORICO**



Si conferma, quindi, il concetto già anticipato di **donne “equilibriste” tra vita lavorativa e personale**, come dichiarato da Save the Children<sup>4</sup> nel recente e già citato rapporto sulla maternità in Italia. Tutto questo si aggiunge a una situazione di disparità occupazionale già di per sé dura che vede l'Italia all'ultimo posto per occupazione femminile tra i paesi dell'Unione Europea<sup>5</sup>.

Tale situazione, a seguito delle problematiche sin qui descritte, potrebbe tristemente peggiorare.

<sup>4</sup> Cfr. Save the Children (2020), Le equilibriste: La maternità in Italia nel 2020.

<sup>5</sup> Cfr. <https://eige.europa.eu/gender-equality-index/2019/domain/work/IT>

## 4.5 Smart Working, livella il Gender Gap?

Sono stati precedentemente indicati i vantaggi e gli svantaggi che lo Smart Working comporta sul piano lavorativo e personale delle intervistate e, nel capitolo precedente, sono stati analizzati dal punto di vista delle imprese.

Ecco perché, a questo punto del percorso, è possibile fare una riflessione *super partes*, frutto delle interviste effettuate a HR, manager e imprenditrici, quindi comune a tutti i punti di vista e confermato anche dal più volte citato studio di McKinsey “Women in the Workplace”.

### Smart Working quale maggiore valorizzazione dei talenti...

Lo Smart Working, basandosi principalmente su contatti e relazioni lavorative virtuali ha fatto sì che divenisse fondamentale la massima efficienza nella gestione del tempo e, al tempo stesso, ha mostrato con maggiore evidenza talenti e professionalità lavorative. Tale concetto di “livella” è stato utilizzato anche da McKinsey<sup>6</sup>, non soltanto in quest’accezione, ma anche come strumento di acquisizione di talenti di donne e uomini in qualsiasi parte del mondo, eliminando le barriere territoriali e la necessità di trasferimento.

“Il formato digitale impone a tutti di essere più rispettosi dell’orario, più sintetici ed ecco perché, di conseguenza, cambia il modo in cui si comunica”.

“Molta meno burocrazia e si andava diretti alle persone con le skill [...]. Insomma, i rapporti si sono fluidificati, sono andati diretti sulle persone skillate”.

### ... e quale livella della disparità di genere

Il fatto di non vedersi comporta che il “come si è vestiti” o l’aspetto fisico non siano neanche rilevabili. È vero: la socialità è venuta meno a causa della mancata presenza in azienda. Ma, di contro, lo Smart Working può favorire a non dare importanza alle caratteristiche estetiche personali, favorendo a non dare adito a commenti di cui ciascuno potrebbe essere vittima.

Ciò sta a significare che molti preconcetti legati ai ruoli femminili potrebbero, nel prossimo futuro, venir meno, potendo definire il lavoro da casa un “volano” per il superamento della disparità di genere.

“Abbiamo perso questa sovrastruttura di guardare come siamo vestiti”.

“Questa è una grandissima opportunità, nel senso che sicuramente va verso la possibilità di crescere, la possibilità di **essere valutati sugli obiettivi e non sulla presenza**, in questo lo Smart Working è un facilitatore”.

<sup>6</sup> McKinsey (2020), Women in the Workplace

“ *Se tu vuoi avere quello che ti posso dare in termini di competenza non c'è bisogno che mi guardi*”.

### Assertività e consapevolezza

Questo impatto positivo di genere dello Smart Working, inoltre, potrebbe aiutare le donne ad essere **maggiormente consapevoli di se stesse e del proprio talento**, liberandole dalla sensazione di doversi giustificare per la posizione raggiunta o di dover mostrare maggiori competenze rispetto a un collega maschio che riveste lo stesso ruolo. Liberarsi da quella sensazione costante di inadeguatezza, di non essere all'altezza, che spesso è il frutto di limiti autoimposti.

“ *Dobbiamo togliere un po' di timidezza ed **essere più certe e consapevoli delle nostre capacità***”.

“ *Noi ci autocastriamo, ci autocensuriamo pensando di non essere all'altezza. **C'è questa sensazione di inadeguatezza, ci sentiamo sempre non abbastanza e lasciamo che gli altri siano i giudici di noi stesse***”.

“ *Per me la donna, in generale, dovrebbe lavorare di più per **liberarsi dai sensi di colpa***”.

“ ***La consapevolezza di sé è una cosa su cui investire per le donne***”.

“ *La donna ha paura di risultare dura [...] e per non sentirsi dire che è un'arpia non chiede e non pretende*”.

Come evidenziato nel corso di un'intervista, “la storia di oggi ha bisogno delle donne” e malgrado i libri lo riconosceranno o no, **questo periodo vive sulla capacità di resistere e rilanciare e sulla cura delle stesse** perché fa fronte al lavoro, alla famiglia, alla cura dei figli. In questa fase di ricostruzione, la fatica è ancora più pesante, ma le donne sono pronte a rimettersi in gioco completamente e integralmente, come hanno fatto in ogni cambiamento storico. Non bisogna dimenticare che la donna ha un dono naturale, quello dell'**ubiquità**, inteso come la **capacità di conciliare tempi e luoghi diversi, diversi spazi di senso**, non solo nella famiglia ma anche in tutti gli ambienti che frequenta. E questo dono, oggi, è la marcia in più che permette loro di non restare ferme, bloccate e anchilosate, bensì di ripartire, in un momento storico che si regge principalmente sul femminile.



## L'inversione di tendenza nelle competenze più importanti

È non è un caso se proprio la **visione strategica, la capacità di adattamento e flessibilità, la creatività, l'ascolto e l'empatia, la capacità di relazione e coinvolgimento del team di lavoro**, vengano considerate dalle rispondenti quali skills molto importanti per una Donna Manager (Fig. 90), facendo registrare una tendenza in cui le competenze "qualitative" si posizionano, in questo delicato momento storico, al di sopra delle competenze "quantitative", quali competenze di marketing e vendite, statistiche e matematiche, considerate meno importanti.

FIG. 90 | COMPETENZE PIÙ IMPORTANTI DONNE MANAGER

## Visione strategica

### Adattamento e flessibilità, creatività

### Ascolto ed empatia

### Relazionarsi e coinvolgere il team di lavoro

Principali citazioni

Fonte: elaborazione dati Osservatorio 4.Manager

Emerge la necessità di **rompere gli schemi classici legati alle figure manageriali**, quelli che le identificano come figure gerarchicamente sovraordinate e focalizzate soltanto agli obiettivi e a una gestione aziendale pienamente razionale. **La capacità di ascolto non è, quindi, soltanto un bisogno aziendale, ma una competenza tanto difficile quanto fondamentale anche per le donne manager intervistate.** E ciò è pienamente collegato all'attenzione che tutta la leadership aziendale è chiamata a mostrare rispetto agli impatti psicologici della pandemia sui dipendenti.

“**Dobbiamo dimostrare capacità di flessibilità, capacità di gestire più cose contemporaneamente, empatia verso gli altri**”.

“**La capacità di ascolto, in generale, è una capacità difficilissima da esercitare, no? L'ascolto di se stessi, delle proprie emozioni e di conseguenza l'ascolto dell'altro... perché presuppone di rompere un po' gli schemi della nostra immagine classica del manager, che è una persona razionale, lucida, orientata agli obiettivi, tutta d'un pezzo**”.

## Lo stallo formativo

Un'evidenza significativa che si riscontra dalle interviste effettuate è la **stasi sulla formazione e l'aggiornamento delle competenze**. Tendenzialmente, le donne manager dichiarano che prima dell'emergenza sanitaria non fossero né avviati percorsi di coaching e mentoring per le donne, né che partecipassero a corsi di formazione interni e/o esterni all'azienda.

E la situazione attuale resta sostanzialmente invariata, anche se una parte delle rispondenti dichiara di avere intenzione di seguire dei corsi nel prossimo anno (Fig. 91).

FIG. 91 | PARTECIPAZIONE A CORSI DI FORMAZIONE POST COVID-19

**No**

Principali citazioni

**No, ma ho intenzione di seguirli entro un anno**

**Sì**

Fonte: elaborazione dati Osservatorio 4.Manager

Per quanto riguarda le tipologie di corsi di formazione che le intervistate dichiarano di voler seguire, si tratta di corsi finalizzati a rafforzare sia le **competenze "hard"** necessarie per operare in contesti complessi, incerti e in rapida evoluzione sia le **competenze "soft"** per gestire al meglio dipendenti, clienti e fornitori. Allo stesso modo, vengono citati i corsi finalizzati a immaginare **nuovi modelli di business e/o gestionali** (Fig. 92).

FIG. 92 | FINALITÀ DEI CORSI DI FORMAZIONE

**Rafforzare le competenze "hard" necessarie per operare in contesti complessi, incerti e in rapida evoluzione**

Principali citazioni

**Rafforzare le competenze "soft" per gestire al meglio dipendenti, clienti e fornitori**

**Immaginare nuovi modelli di business/gestionali**

Fonte: elaborazione dati Osservatorio 4.Manager

## Scenari futuri per le imprese

È stato, inoltre, chiesto alle partecipanti alla Community quali fossero gli interventi più urgenti da attuare per la sopravvivenza, la produttività e l'innovazione del sistema imprese italiano.

**Riduzione delle tasse, digitalizzazione, innovazione e il ricambio generazionale** sono considerate le priorità attuali (Fig. 93). Ciò mette in evidenza un dato importante: **le donne non hanno soltanto un'immagine del futuro legata alla diversità, o alla condizione di genere, ma vanno oltre, attraverso una visione fatta da future generazioni e innovazione.** La loro visione, non soltanto è strategica, ma è generale e di lungo periodo. E ciò conferma ancor di più quanto queste rappresentino un nodo nevralgico del sistema, non soltanto aziendale ma societario.

FIG. 93 | INTERVENTI URGENTI PER LE IMPRESE ITALIANE



Tag-cloud

Fonte: elaborazione  
Osservatorio 4.Manager

“*Riduzione delle tasse, agevolazioni per investimenti e innovazione, riduzione della burocrazia, del costo del lavoro, digitalizzazione per tutti i settori.*”

“*Favorire il ricambio generazionale continuo.*”

Ecco perché è possibile, concludendo questo percorso esplorativo, anticipare un concetto: oggi, più che di diversità e inclusione, sarebbe necessario parlare di **sostenibilità sociale**, di cui le donne, come emerso dalle evidenze di ricerca analizzate in questo e nel precedente capitolo, costituiscono l'asse portante. In concetto di sostenibilità in quest'accezione, diventerebbe quindi il presupposto primo per costruire una **sostenibilità aziendale**, ovvero per creare le condizioni per “sostenere”, appunto, le imprese in questo delicato momento storico.



# 5. COSTRUIRE BUONE PRATICHE

The background is a solid teal color. It features several thin, white, straight lines that intersect to form a geometric pattern. One line is vertical, another is horizontal, and two others are diagonal, creating a series of triangles and quadrilaterals across the page.

## 5.1 Buone Pratiche: molta forma, poca sostanza

Il 30 Luglio 2019 il nuovo contratto dei Dirigenti (CCNL, art.11) ha affidato all'Osservatorio mercato del lavoro e competenze manageriali di 4.Manager il compito di condurre studi e **raccogliere buone pratiche nel campo della parità di genere**.

A tal fine, nel corso dell'anno è stata avviata una continua attività di monitoraggio mirata a far emergere ed approfondire il comportamento delle imprese in tema di parità di genere.

È stato quindi costruito un campione di imprese da monitorare e analizzare, al fine di far emergere e raccogliere buone pratiche. Nella costruzione del campione sono state prese in considerazione, in primis, le imprese aderenti alla **Carta per le pari opportunità e l'Uguaglianza sul lavoro**, promossa dalla Fondazione Sodalitas<sup>1</sup> a partire dal 2009, con il patrocinio istituzionale del **Ministro del Lavoro e del Ministro per le Pari Opportunità**. Tale Carta costituisce una **dichiarazione di intenti** sottoscritta volontariamente da imprese di tutte le dimensioni, *“per la diffusione di una cultura aziendale e di politiche inclusive, libere da discriminazioni e pregiudizi, capaci di valorizzare i talenti in tutta la loro diversità”*. Si tratta, quindi, di un impegno da parte delle imprese aderenti all'attuazione di programmi di gestione della diversity. Nello specifico, sono state monitorate oltre **500** aziende aderenti alla Carta.

Un secondo gruppo di aziende inserite nel campione corrisponde a quelle che hanno ottenuto la **Certificazione della parità di genere**<sup>2</sup> da parte del Winning Woman Institute, associazione impegnata sul tema della **Gender Equality** all'interno del mondo del lavoro.

Sono state, altresì, prese in considerazione le aziende “virtuose” secondo la classifica **“Best Workplaces for Women 2020”**<sup>3</sup>, stilata da *Great Place to Work Italia*, e le aziende appartenenti alla classifica sulla parità di genere delle società appartenenti all'indice FTSE MIB della Borsa di Milano stilata da **Equileap**<sup>4</sup>, organizzazione indipendente che elabora dati e analisi sulla gestione della gender equality nelle più importanti imprese su scala internazionale. Infine, sono state aggiunte al campione del monitoraggio, altre imprese ritenute “virtuose” da parte delle partecipanti alla piattaforma T4WMN.

Complessivamente, sono state monitorate e analizzate **640 aziende** (cfr. Metodologia). L'attività condotta ha interessato l'analisi dei siti corporate delle imprese. In particolare, sono state monitorate le attività di comunicazione dedicate al tema della parità di genere, arrivando ad evidenziare oltre **100** aziende d'interesse (20,5%). Le restanti si dividono tra quelle che non presentano informazioni inerenti all'area d'indagine (68,3%) e quelle che non possiedono un sito aziendale (11,3%).

È del tutto evidente che all'interno del campione osservato, selezionato tra le aziende più performanti in tema di attenzione alle pari opportunità, **la quota di quelle che comunica le proprie iniziative attraverso il web è relativamente bassa**.

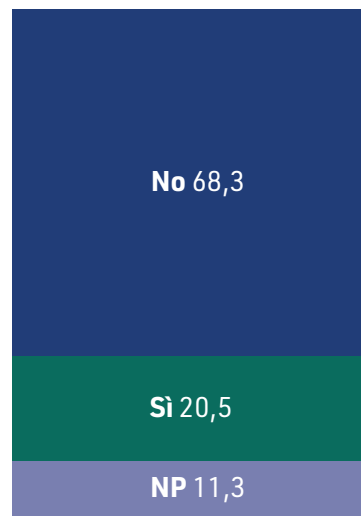
<sup>1</sup> <https://www.sodalitas.it/fare/lavoro-e-inclusione/carta-per-le-pari-opportunita-e-luguaglianza-sul-lavoro>

<sup>2</sup> <http://winningwomeninstitute.org/>

<sup>3</sup> <https://www.greatplacetowork.it/risorse/employer-branding/classifica-best-workplaces-for-women-2020-approfondimento>

<sup>4</sup> <https://equileap.com/>

**FIG. 94 | SITI CORPORATE AZIENDALI | COMUNICAZIONE DELLE BUONE PRATICHE IN TEMA DI PARITÀ DI GENERE**



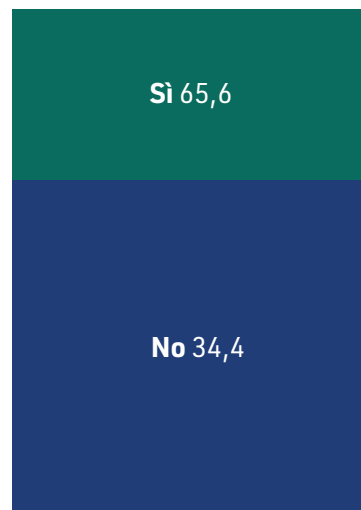
Valori percentuali

Fonte: elaborazione dati Osservatorio 4.Manager

Le aziende che comunicano all'interno dei siti proprietari le proprie iniziative a favore della parità di genere, d'altra parte, ne fanno prevalentemente un uso efficace, **ossia le utilizzano per comunicare nel dettaglio cosa si sta facendo in azienda.**

Infatti, tra le aziende rilevate come di interesse, successivamente, sono state distinte quelle che esplicitavano le iniziative interne a supporto della parità di genere (65,6%), da quelle che, invece, comunicano all'interno dei loro siti corporate soltanto generica attenzione al tema (34,4%).

**FIG. 95 | SITI CORPORATE AZIENDALI | COMUNICAZIONE DELLA PARITÀ DI GENERE**



Valori percentuali

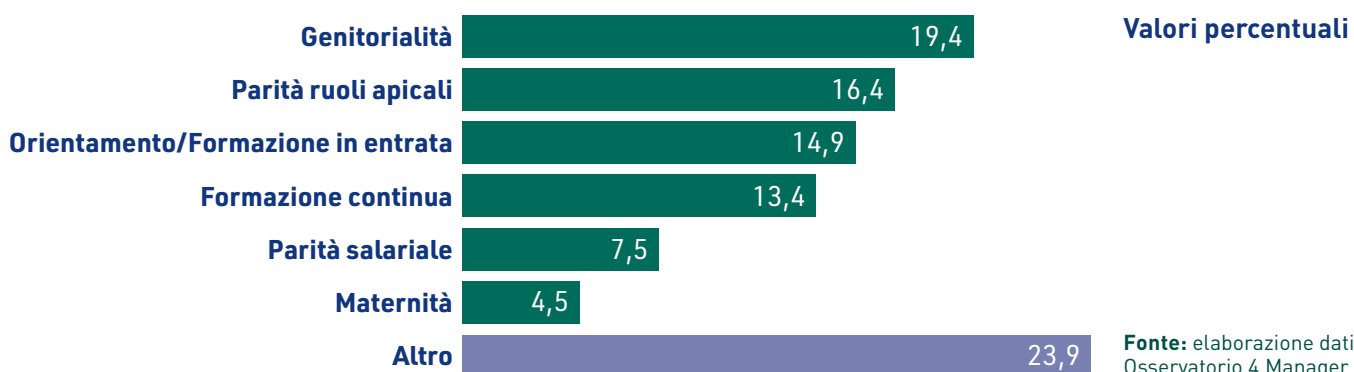
Fonte: elaborazione dati Osservatorio 4.Manager

Una seconda fase di analisi è stata mirata a classificare le iniziative di supporto della parità di genere attuate dalle imprese monitorate. Questa attività ha fatto emergere **sei principali categorie**, così strutturate:

- iniziative a supporto della **genitorialità**, in questa categoria sono classificate tutte le iniziative che possono essere definite di “parental policy”, ovvero asili nido, congedi, flessibilità contrattuali, ecc.
- iniziative a supporto della **maternità**, in questa classe sono stati inseriti tutti i servizi di supporto alla maternità, quali estensione del congedo di maternità, flessibilità contrattuali specifiche, rientro post congedo di maternità, ecc.
- iniziative a supporto della **parità salariale**, in questa area sono state classificate le aziende che hanno raggiunto e/o dichiarano di avere come obiettivo da raggiungere l’abbattimento del divario retributivo di genere
- iniziative a supporto della **parità dei ruoli apicali**, in questa categoria sono state classificate le aziende che hanno raggiunto la parità di genere ai livelli più alti aziendali e/o dichiarano di avere fatto significativi progressi in merito al raggiungimento della parità di presenza
- iniziative a supporto della **formazione continua**, in questa categoria sono state classificate le aziende che realizzano iniziative a supporto della formazione femminile, quali percorsi di crescita specifici, partecipazione a seminari e incontri, attribuzione di borse di studio, ecc.
- iniziative a supporto dell’**orientamento al lavoro e alla formazione in entrata**, in questa categoria sono state classificate le aziende che realizzano iniziative a supporto dell’ingresso delle donne nel mondo del lavoro, quali percorsi di avvicinamento alle materie STEM, borse di studio per università, attività di mentorship e coaching, ecc.

In seguito alla classificazione delle iniziative a supporto della parità di genere, si osserva maggiore attenzione al tema della **genitorialità** (19,4% dei casi osservati), seguono le iniziative per la **parità di ruoli apicali** (16,4%), di **orientamento/formazione in entrata** (14,9%) e la **formazione continua** (13,4%). **Meno frequente risulta la comunicazione dedicata ad iniziative sulla parità salariale** (7,5%) e **alla maternità** (4,5%).

FIG. 96 | SITI CORPORATE AZIENDALI | COMUNICAZIONE DELLA PARITÀ DI GENERE | PRINCIPAL TOPIC



Al di fuori delle categorie di intervento più “codificate” e riconoscibili, è interessante rilevare come **più del 20% del campione si confronta con iniziative di parità di genere di contenuto meno “tradizionale” o comunque non classificabile**, iniziative o comunicazioni residuali e non ascrivibili alle categorie precedenti, contrattuali e/o a specifiche norme di welfare o norme a favore del *Work-Life Balance* o di tutela della parità dei diritti di accesso al mercato del lavoro ed alla formazione. Si tratta prevalentemente di attività e iniziative definibili “di vetrina”, mostrando quindi una generica e non specifica attenzione alle tematiche di interesse da parte di alcune imprese.

Alcune imprese integrano la propria politica di parità di genere all’interno del più ampio campo della *Corporate Social Responsibility*, altre mettono in campo azioni per valorizzare il talento femminile, altre ancora propongono azioni in tema della salute e sicurezza nei luoghi di lavoro, tenendo conto delle differenze di genere. Si osservano imprese che prevedono l’attivazione di comitati interni per le pari opportunità o la partecipazione a comitati esterni, reti e network che si occupano di temi al femminile e iniziative che promuovono la partecipazione delle donne al mondo del lavoro, così come aziende che hanno implementato apposite strutture, a diretto riporto del *Chief Operating Officer*, completamente dedicate ai temi Diversity & Inclusion (D&I).

Una selezione di buone pratiche aziendali viene riportata in Appendice al Report (cfr. Appendice Statistica). Dalle schede di best practice emergono alcune **parole chiave** (*topic*) che possono aiutare a ricostruire il contesto di azione della comunicazione delle aziende più performanti rispetto alla parità di genere.

Si passa da topic correlati a diverse declinazioni della *Diversità e Inclusione*, come percorsi di sviluppo personale e professionale, *Skill Building* per la promozione di tematiche connesse all’equilibrio di genere e programmi di **inclusion management** e di superamento degli stereotipi di genere, a topic incentrati sulla *valorizzazione del talento femminile*, anche attraverso il rafforzamento delle conoscenze e delle competenze delle STEM, come anche all’**utilizzo di indici di sostenibilità internazionali**.

Ulteriori topic riguardano l’attenzione rivolta alla *crescita, formazione e promozione di leadership femminili* e allo sviluppo e crescita *di talenti manageriali*.

Da una prima analisi, emerge che le aziende in cui si registrano buone prassi sono tutte di **grandi dimensioni**, dato da non trascurare se si considera che il tessuto industriale italiano è formato, per la maggior parte, da piccole e medie imprese.

Ciò potrebbe far presumere due situazioni: che la presenza femminile all’interno di queste ultime sia esigua, tale da non spingere le imprese ad attivarsi rispetto alle tematiche di genere. E ciò non stupisce, in quanto già dalla lettura dei dati relativi all’ultimo Gender Equality Index, l’Italia è ultima nell’UE nel dominio del lavoro, con un punteggio di 63,3 (Cfr. Capitolo 1, Fig. 3). Dall’altra parte, non bisogna trascurare che le iniziative realizzate dalle imprese analizzate hanno e sono vissute (Cfr. Capitolo III, § 3.2.2), come un costo che, difficilmente, in assenza di una rete strutturata di contributi economici e sgravi fiscali a supporto, le PMI riescono a sostenere.

Anche dalle interviste in profondità effettuate, le aziende segnalate tra i casi virtuosi nell’ambito della parità di genere si presentano come realtà strutturate nei numeri e/o multinazionali. Tra queste, risulta interessante segnalare il **Gruppo Poste Italiane**, entrato recentemente nelle cinque migliori aziende della classifica sulla parità di genere delle società appartenenti all’indice FTSE MIB della Borsa di Milano





Altra azienda da segnalare, **Pepsico**, che fa della diversità, anche di genere, un punto di forza, quale vantaggio competitivo dell'azienda. Oltre a far parte di un gruppo composto da più di 50 amministratori delegati di alto profilo che si impegnano pubblicamente nella promozione di donne in posizioni di leadership e nei consigli di amministrazione<sup>8</sup>, l'azienda dispone di un processo di revisione annuale globale e completo per sostenere l'equità salariale per le donne, con l'obiettivo di raggiungerla entro il 2025.

Anche per quanto riguarda la formazione, nel 2017 ha lanciato un progetto, *Women with Purpose*, per sostenere le donne in America Latina, fornendo loro istruzione e opportunità di lavoro.

FIG. 99 | BEST PRACTICE | PEPSICO BEVERAGE\*



SETTORE **ALIMENTARE** | DIMENSIONE **GRANDE** | REGIONE **LOMBARDIA**

“Per Pepsico, l’impegno nel sostenere e riconoscere la diversità non è solo la cosa giusta da fare, è la cosa giusta da fare per la nostra attività”. Questo impegno è intessuto nei valori e nella mission aziendale *‘Winning with Purpose’*, che riconosce come l’azienda più forte quando coglie l’opportunità di abbracciare l’intero spettro dell’umanità.

Ciò significa sia costruire un ambiente di lavoro più diversificato e più inclusivo e promuovere, così definito dall’impresa, un “impegno coraggioso nelle comunità che serviamo”.

Pepsico si sta impegnando ad aumentare la diversità a livello globale ed è stato fissato un obiettivo per raggiungere la parità di genere nei ruoli dirigenziali entro il 2025.

**ALCUNE INIZIATIVE**

- Diversità dei fornitori: dare l’esempio
- *‘Women with Purpose’* in America Latina
- Celebrare abilità diverse
- Impegno a pagare l’uguaglianza: parità salariale
- Supportare la comunità LGBT+ attraverso i nostri prodotti.

\*Impresa con sede legale straniera, nel quadro sinottico è stata inserita la sede centrale italiana.

<sup>8</sup> <https://www.pepsico.com/about/diversity-and-engagement>



Nel settore automobilistico emerge **Ferrari S.p.A.**<sup>9</sup>, che ha recentemente ottenuto la certificazione dalla fondazione svizzera **Equal Salary** per aver eliminato il divario retributivo di genere in azienda. Questa certificazione è il risultato di studi e analisi effettuate sui posizionamenti, sulle mansioni, sulle possibilità di carriera, sulle politiche di gestione e sviluppo delle risorse umane in Ferrari. In particolare, in questo ultimo punto sono stati coinvolti i dipendenti per quanto riguarda la loro percezione della cultura aziendale in tema di inclusione e diversità.

A ciò si aggiunge che la presenza femminile in Ferrari è in aumento: dal 2016 al 2019 le dipendenti sono aumentate dall'11,5% a oltre il 14% dei 4.285 lavoratori e hanno assunto responsabilità e ruoli crescenti all'interno della società.

FIG. 100 | BEST PRACTICE | FERRARI



Quadro sinottico



TOPIC  
PARITÀ DI GENERE,  
PARITÀ RETRIBUTIVA

SETTORE **AUTOMOBILISTICO** | DIMENSIONE **GRANDE** | REGIONE **EMILIA ROMAGNA**

PRINCIPALI ATTIVITÀ

- Forte impegno per creare un ambiente di lavoro inclusivo, rispettoso delle differenze e caratterizzato dalla crescita continua della presenza femminile all'interno della società.
- Dal 2016 al 2019 le dipendenti sono aumentate dall'11,5% a oltre il 14% dei 4.285 lavoratori e hanno assunto responsabilità e ruoli crescenti.
- Ferrari è la prima azienda italiana ad aver ottenuto la certificazione rilasciata dalla fondazione svizzera **Equal Salary**.

<sup>9</sup> <https://valored.it/news/ferrari-equal-salary/>

Inoltre, proprio nella prima metà di novembre, anche **Credem**<sup>10</sup> ha ottenuto la certificazione **Equal Salary**, diventando la prima tra le banche italiane ad ottenere tale riconoscimento. Nonostante in Italia manchi una legge che obblighi le imprese alla parità di retribuzione tra uomini e donne, a differenza di altri paesi UE quali, ad esempio, la Germania (le aziende con più di 200 dipendenti sono obbligate a rendere pubblico quanto viene retribuito un dipendente a parità di mansioni) e il Belgio (le imprese con più di 50 dipendenti sono obbligate a redigere ogni due anni un rapporto e, se vi sono disparità, a definire un piano d'azione che risolva il problema), emerge come le imprese italiane stiano cominciando a muoversi e certificarsi in tale direzione.

Come quelle indicate, altre aziende di grandi dimensioni possono essere definite “virtuose”: Gruppo Nestlé Italia, Procter&Gamble, Luxottica (cfr. Appendice Statistica).

Nell'esaminare i contenuti delle azioni comunicate dalle imprese, si rileva come il più delle volte sembrerebbe trattarsi di principi generici utilizzati per la **comunicazione esterna** e per costruire **un'immagine positiva dell'azienda**, che non si trasformano in azioni che modificano l'assetto interno dell'azienda. Di fatto, sono frequentemente assenti indicazioni sui risultati attesi dalle policy aziendali e su come misurarli così come è assente la comunicazione circa gli obiettivi raggiunti attraverso le azioni intraprese.

Una sola tra le imprese monitorate, **Hera**, ha nominato **una diversity manager**, la quale oltre a favorire l'attuazione di una politica aziendale in materia di pari opportunità e valorizzazione delle diversità, **definisce specifici indicatori per monitorare** la condizione delle pari opportunità in azienda e **valuta l'efficacia dei progetti avviati**. La diversity manager, inoltre, lavora con un gruppo costituito dalla direzione *Corporate Social Responsibility*, la direzione centrale relazioni esterne, la direzione qualità, sicurezza e ambiente e la direzione centrale personale e organizzazione.

Una sola impresa, **Intesa Sanpaolo**, ha costituito una **apposita struttura interna alla quale ha demandato l'attuazione delle iniziative D&I**, ponendo le sue basi

<sup>10</sup> [https://www.corriere.it/economia/lavoro/20\\_novembre\\_18/gender-pay-gap-manca-legge-ma-aziende-si-certificano-credem-prima-le-banche-b6b9a0da-2994-11eb-884f-3aae855c458a.shtml](https://www.corriere.it/economia/lavoro/20_novembre_18/gender-pay-gap-manca-legge-ma-aziende-si-certificano-credem-prima-le-banche-b6b9a0da-2994-11eb-884f-3aae855c458a.shtml)

su **campagne di ascolto strutturato** della popolazione aziendale per raccoglierne i bisogni, definendo una strategia di D&I articolata su differenti prospettive e linee di azione alle quali sono stati associati strumenti di monitoraggio *ad hoc* e l'utilizzo di un *Key Performance Indicator* (KPI) all'interno del sistema incentivante, specificatamente rivolto alla valorizzazione del talento femminile.

In questi due casi, le politiche aziendali **esplicitano i propri obiettivi, misurano il loro raggiungimento** e la **loro efficacia**, e soprattutto, **determinano un cambiamento strutturale nell'organizzazione aziendale e delle funzioni di management**, non solo nelle funzioni dell'HR.

In conclusione, il monitoraggio ci consente di elaborare una prima classificazione del grado di maturità delle aziende rispetto ai temi dell'uguaglianza di genere:

- **Fase “doveristica”:** imprese che si limitano a dichiarare/comunicare l'intenzione a mitigare le disuguaglianze di genere.
- **Fase della sperimentazione:** imprese che, sporadicamente e in modo non strutturato, realizzano azioni concrete e cominciano a elaborare strumenti di misurazione dei progressi compiuti nel campo dell'uguaglianza di genere.
- **Fase della consapevolezza:** imprese che realizzano strategie e piani di breve, medio e lungo periodo, investono risorse crescenti per allineare uomini e donne, sono dotate di strumenti di misurazione e comunicano pubblicamente il proprio impegno a favore dell'uguaglianza di genere.
- **Fase della maturità:** l'impresa è un luogo di lavoro diversificato e inclusivo. La diversità è un requisito nella gestione delle risorse umane e dei talenti, si realizzano programmi di empowerment, formazione, coaching e mentoring per le donne. La distribuzione di genere tra i livelli gerarchici e remunerativi tende a convergere in modo significativo, anche tra le funzioni manageriali apicali.

## 5.2 Introduzione al concetto di sostenibilità sociale

L'analisi sin qui condotta porta a fare una considerazione necessaria sul concetto di sostenibilità aziendale, per poterne poi approfondire le due accezioni di sostenibilità interna ed esterna. Come anticipato a conclusione del precedente capitolo, oggi risulta parziale e riduttivo parlare di pari opportunità in termini di diversità e inclusione, senza considerare il più ampio raggio di **sostenibilità sociale**. Ciò in quanto, dalle evidenze di ricerca, è emerso come le donne, in un momento storico che non ha precedenti nella modernità, stiano svolgendo un ruolo portante, che si potrebbe definire di “pilastro” su cui l'intera struttura sociale, familiare e aziendale sembrano sostenersi. Accade di frequente che nel parlare d'impresa ci si focalizzi soltanto sugli aspetti di sostenibilità economica e ambientale, trascurando il terzo aspetto, quello della sostenibilità sociale, senza la quale non può ritenersi completo il concetto stesso di sostenibilità aziendale.

Difatti, nella definizione fornita nel 1987 dal rapporto “*Our Common Future*”<sup>11</sup>, della Commissione mondiale per l'Ambiente e lo Sviluppo, il concetto di sostenibilità è collegato proprio a questi tre “pilastri” (cd. *Triple bottom line*): sostenibilità ambientale, sociale ed economica.

Per sostenibilità sociale s'intende **garantire condizioni di benessere umano equamente distribuite per classi e genere**. Declinare questo concetto alle imprese significa che queste sono chiamate a **creare le condizioni**, attraverso progetti, iniziative, misure e la comunicazione delle stesse ai propri dipendenti e ai propri (anche potenziali) clienti, **per il raggiungimento del benessere, e quindi anche della parità di genere, aziendale**. Se le imprese non riescono in questo, diventa difficile anche realizzare gli altri livelli di sostenibilità, ambientale ed economica.

---

<sup>11</sup>World Commission on Environment and Development (1987), *Our common future*

## 5.3 Gli attori del cambiamento: la sostenibilità interna

Nel corso dell'analisi è emerso che le aziende che dimostrano una maggiore attenzione nel comunicare il proprio impegno e le politiche aziendali attuate in favore della parità di genere, che è sempre bene ricordare sono prevalentemente grandi imprese o multinazionali, possono essere classificate in funzione del loro sforzo mirato a trasformare “principi di parità di genere” in azioni in grado di modificare la struttura aziendale e renderla **sostenibile dal punto di vista delle pari opportunità** e trasformare gli intenti in azioni pervasive e operative.

Nel merito, come abbiamo visto in precedenza, è possibile prefigurare quattro differenti situazioni (o **fasi evolutive**) **dell'azione aziendale**.

Al **primo** livello si collocano quelle imprese che impostano la propria politica di parità di genere solo su questioni di principio e per le quali le azioni sembrerebbero essere finalizzate verso i **portatori di interesse esterni dell'azienda (comunicazione)**.

Un **secondo** livello comprende quelle imprese che **agiscono attraverso attività** che, seppure di carattere specifico, si occupano di aspetti quali, ad esempio, la genitorialità, la maternità, la formazione e l'orientamento, la parità di ruoli apicali; si tratta di azioni **che si possono ricondurre a normative di settore, o aspetti contrattuali**, che impattano su uno o limitati aspetti della parità di genere.

Un **terzo** livello è quello delle imprese che hanno adottato **sistemi di governance** delle politiche di pari opportunità dell'azienda, che **hanno modificato (o che stanno modificando) l'organizzazione interna ed hanno adottato la parità di genere come elemento trasversale alla gestione e al management aziendale**.

Il **quarto** e ultimo livello è occupato da imprese che hanno raggiunto la piena maturità evolutiva e che presentano **differenze di genere del tutto assenti da ogni area della scala gerarchica e remunerativa**.

**In ciascuna di queste fasi, rimane evidente che gli attori del cambiamento sono via via più numerosi e pervasivi rispetto all'organizzazione aziendale. E le organizzazioni più complesse sono quelle che riescono a contribuire meglio al raggiungimento di una sostenibilità di genere interna all'azienda.**

Il modello che offre maggiori opportunità di successo delle politiche di parità di genere, ossia maggiormente in grado di determinare la sostenibilità interna della parità di genere, è quello più pervasivo, attraverso il quale è possibile instaurare, tra l'altro, un processo di **comunicazione e di ascolto bidirezionale** tra il management aziendale, i lavoratori e i collaboratori, fissare una strategia e comunicarla, controllarne i risultati e riprenderli.

Il processo di comunicazione e ascolto, come osservato nei precedenti capitoli, consente al management di definire la propria strategia di parità di genere attraverso la conoscenza dei bisogni dei propri dipendenti, comunicarla ad essi, a tutti i livelli e su tutti i temi, dalle opportunità di *Work-Life Balance* alle retribuzioni, condividere con essi i risultati raggiunti e le nuove sfide.

Il processo di comunicazione interno, d'altra parte, consente ai dipendenti, a tutti i livelli, di conoscere e, quindi, di utilizzare gli strumenti introdotti dall'azienda e pone le basi per raggiungere una parità di genere sostenibile, in quanto in grado di **auto-rafforzarsi**.

A tale proposito, come è stato dimostrato da studi recenti,<sup>12</sup> citati nei precedenti capitoli, un management in cui è ben rappresentata la parità di genere è maggiormente in grado di favorire la sostenibilità di genere. Allo stesso tempo, **la sostenibilità di genere è in grado di migliorare la performance in termini di competitività e di risultati economici e finanziari, e, in generale, di sostenibilità globale (ambientale, sociale, economica)**.

Nei modelli più efficaci utilizzati dalle aziende, **gli attori del cambiamento** sono rappresentati da **sistemi di networking interni**, alla guida dei quali le aziende più performanti individuano una **diversity manager** che costruisce e collega la rete di relazioni all'interno dell'azienda o individuano **una struttura interna** alla quale viene demandata l'attuazione delle iniziative D&I, ponendone le basi su **campagne di ascolto interno strutturato**.

In questo contesto, il fattore maggiormente rilevante per raggiungere una sostenibilità di genere interna è una **comunicazione bidirezionale "trasparente"** che consenta, cioè, di far conoscere a tutti i livelli i bisogni e le esigenze delle persone che lavorano per l'azienda e le azioni concrete dell'impresa per supportare la sostenibilità di genere.

---

<sup>12</sup> Boston Consulting Group, McKinsey, Harvard Business Review, Deloitte, Glassdoor.

## 5.4 Le imprese virtuose e aspetti reputazionali: la sostenibilità esterna

L'attenzione al tema della sostenibilità da parte delle persone, dei consumatori e, più in generale, di tutti gli stakeholder dell'azienda, è in forte crescita. Per le aziende sta diventando sempre più centrale includere nel proprio business anche le dimensioni sociale e ambientale, sia per costruire e mantenere la **propria reputazione, sia per convergere verso le strategie europee che vedono nella sostenibilità un fattore chiave anche di competitività.**

Nell'ambito delle osservazioni condotte sulle buone pratiche aziendali è risultato evidente che il fattore della reputazione è ritenuto un fattore importante per le imprese che agiscono a favore della parità di genere. Questo in quanto sulle proprie strategie di parità di genere impostano una buona parte della propria comunicazione. Non tutte le strategie, tuttavia, sembrano avere lo stesso grado di efficacia.

Considerando i diversi livelli di pervasività delle politiche per le pari opportunità descritti con riferimento agli attori del cambiamento, è possibile demarcare le opportunità e le criticità che si possono manifestare, in termini reputazionali, delle politiche aziendali a favore della parità di genere, ossia per il raggiungimento del riconoscimento della sostenibilità esterna dell'azienda.

Considerato che le imprese che dimostrano una buona reputazione di Diversità e Inclusione, non solo sono in grado di **attrarre e mantenere i talenti, ma anche di avere impatti positivi su consumatori, fornitori, portatori di interessi esterni**, l'essere un'impresa virtuosa, e comunicarlo con trasparenza e chiarezza, è sicuramente un buon elemento reputazionale, così come anche evidenziato dalle attività e dalle campagne di comunicazione di Amazon.

FIG. 101 | BEST PRACTICE | AMAZON



SETTORE **COMMERCIO ELETTRONICO** | DIMENSIONE **GRANDE** | REGIONE **LOMBARDIA**

#### PRINCIPALI ATTIVITÀ

- Programma **Amazon in the Community**, che vuole aiutare i giovani ad avere successo nell'economia digitale in tutta Italia e nel mondo. Il progetto **Amazon Women in Innovation** è stato creato in collaborazione con i principali atenei italiani come il Politecnico di Milano e Torino e l'Università degli Studi di Roma "Tor Vergata", per aiutare le giovani donne provenienti da contesti meno avvantaggiati a soddisfare la propria ambizione di lavorare nell'innovazione e nella tecnologia ed incrementare l'iscrizione delle ragazze nelle materie STEM.
- Oltre a supportare economicamente le studentesse per tre anni, Amazon metterà a disposizione un mentore per aiutare a sviluppare competenze utili per il lavoro futuro, come, ad esempio, le tecniche per creare un curriculum efficace o affrontare un colloquio di lavoro in Amazon o in altre aziende.

Tuttavia, occorre distinguere il grado di sostenibilità interna delle politiche di pari opportunità adottate dall'azienda. Strategie e azioni aziendali che si traducono semplicemente in principi generali, ovviamente possono trovare d'accordo i propri portatori di interesse ed i talenti, tuttavia è la declinazione di azioni specifiche, con obiettivi dimostrabili, che ha maggiore impatto positivo sulla reputazione aziendale.

La sostenibilità esterna, quindi, diventa più valida e credibile se rafforzata e accompagnata con piani e azioni specifiche che vadano anche al di là delle previsioni normative e/o contrattuali.

In tal senso, la sostenibilità interna e quella esterna si rafforzano l'un l'altra, ma la prima è determinante per il raggiungimento della seconda.

\*Impresa con sede legale straniera, nel quadro sinottico è stata inserita la sede centrale italiana.



## 5.5 Costruire buone pratiche: verso nuovi paradigmi di impresa virtuosa?

“ *Programmi con gli uomini per la parità di genere, perché se uno fa solo programmi con le donne per la parità di genere non risolve niente.*”

Il contesto analizzato attraverso le attività dell'Osservatorio, come è stato evidenziato più volte, si riferisce principalmente a grandi imprese e organizzazioni complesse, ragione per cui le indicazioni emerse non possono essere generalizzate per costruire un ideal-tipo di azienda performante, valido astrattamente e, soprattutto, mutuabile anche per le PMI, che sono gli organismi che caratterizzano il sistema economico e produttivo italiano.

Diverse sono le questioni che possono determinare la non replicabilità tout court delle buone prassi osservate. Vi sono da considerare anzitutto questioni dimensionali, quindi, di conseguenza questioni organizzative e di capacità di spesa da destinare alle politiche di parità di genere, ma anche questioni correlate alle differenze che caratterizzano i singoli comparti economici. Anche i profili lavorativi presenti in azienda rappresentano un'ulteriore variabile da considerare in tal senso.

Implementare un processo di sostenibilità interna di genere può essere costoso e impegnativo, sia in termini di risorse umane che di risorse finanziarie. D'altra parte, alcune imprese, si pensi a quelle che non si rivolgono direttamente a consumatori, potrebbero non essere interessate agli aspetti reputazionali connessi alla parità di genere.

L'analisi, tuttavia, fa emergere alcune traiettorie e paradigmi di buone pratiche che si possono applicare e replicare, con le dovute modulazioni, a tutti i contesti aziendali.

Un paradigma che sembra poter essere valido per tutte le imprese è la **comunicazione bidirezionale trasparente**, che potrebbe essere assunta da tutte le imprese, comprese le PMI, come una **condizione abilitante** a favore della parità di genere, sia per guidare i processi di organizzazione e riorganizzazione interna, che i processi di costruzione reputazionale di comunicazione esterna, ma anche per rispondere a criticità temporanee.

La trasferibilità del paradigma comunicazione bidirezionale trasparente è facilmente modulabile all'assetto organizzativo aziendale e può concorrere in maniera pratica ad alcuni obiettivi, quali:

- raccogliere e far emergere i **bisogni** delle lavoratrici, a tutti i livelli di seniority e di responsabilità, ivi inclusi i bisogni dei livelli manageriali;
- costruire politiche di parità di genere su misura, ad hoc, finalizzate ai bisogni e alle esigenze delle lavoratrici, tenendo in conto le **specificità dimensionali, settoriali e organizzative** della singola azione (si pensi ad esempio all'importanza di affrontare in un'ottica di genere la salute delle lavoratrici in specifici contesti lavorativi);
- costruire un **networking interno** all'azienda o ricorrere ad una figura con competenze specialistiche per costruire un percorso condiviso di identifi-

cazione delle strategie e delle conseguenti azioni a favore della parità di genere, più adatte al contesto aziendale e valutarne i risultati;

- adottare la **comunicazione aziendale come strumento di trasparenza** per far conoscere alle lavoratrici e ai lavoratori quali sono gli strumenti che l'azienda mette a disposizione per favorire la parità di genere (ad esempio permessi speciali, gestione flessibile del tempo, valorizzazione delle carriere, ecc.);
- **scongiorare trattamenti salariali sfavorevoli** per le lavoratrici (si pensi all'importanza di gestire con trasparenza le decisioni e i livelli salariali);
- **rafforzare il sistema relazionale e di collaborazione** all'interno dell'azienda, per riuscire a fare fronte a criticità aziendali (ad esempio picchi di lavoro o crisi di domanda);
- gestire l'aspetto della **salute**, in presenza di eventuali carichi o condizioni familiari;
- gestire l'aspetto dei **bisogni formativi/riqualificazione** e quello della valorizzazione dei talenti.

La **condizione abilitante**, in questo modo, favorirebbe una **gestione sostenibile del lavoro** (sia maschile che femminile) sia in situazioni di "normalità" che in occasione di crisi o criticità aziendali.

Sono, inoltre, rilevabili alcune azioni specifiche che possono essere applicate e modulate anche all'interno di contesti specifici come quelli delle PMI.

Una prima risposta di adattamento delle PMI potrebbe essere la realizzazione di **programmi progetti pilota** condivisi, che vedano coinvolte le Associazioni imprenditoriali, in primis a livello locale, in quanto queste hanno la possibilità di conoscere le realtà aziendali presenti sul proprio territorio e di creare tavoli di confronto con gli imprenditori stessi.

In questo modo, si avrebbe la possibilità di effettuare azioni mirate alle esigenze aziendali. Un punto comune di partenza, in tema di politiche di genere, potrebbe essere dato dal coinvolgimento degli **HR Manager**, lavorando su due fronti. Da un lato, inserendo queste figure nella gestione aziendale quotidiana. Ciò è di fondamentale importanza, se si considera che le attività giornaliere sono "propedeutiche" al raggiungimento degli obiettivi aziendali. È quanto emerge anche dalle interviste in profondità effettuate, in cui l'HR Manager è la figura chiamata a preparare le risorse alle scelte prese dal management, che altrimenti potrebbero non essere recepite o accettate dal personale in assenza di una figura che agisca da "catalizzatore".

Dall'altra parte, non si può pensare di realizzare iniziative volte alla parità di genere senza tener conto della composizione dell'organico aziendale, ragion per cui **l'ascolto degli HR Manager diventa necessario alla creazione di iniziative che siano funzionali per l'azienda e per le risorse**. Senza tale coinvolgimento, si rischia di fare scelte non orientate in un delicato momento storico in cui le aziende non possono permettersi ulteriori perdite.

# 6. METODOLOGIA DI RICERCA

The background is a solid dark blue color. Three thin white lines intersect at a central point, creating a star-like or geometric pattern. One line runs from the top-left towards the bottom-right. Another line runs from the top-right towards the bottom-left. The third line runs from the bottom-left towards the top-right. The text '6. METODOLOGIA DI RICERCA' is positioned in the upper-left quadrant of the page.

# Metodologia di ricerca

## DISEGNO DI RICERCA

Il presente studio è centrato sui fenomeni che impattano l'occupazione femminile nelle imprese, in particolare sulla disparità di genere e le condizioni lavorative, la funzione genitoriale e la retribuzione, nonché sulle Best Practices aziendali in relazioni a queste tematiche.

Il disegno di ricerca è articolato in due distinte fasi condotte attraverso moduli di ricerca integrati, così articolati:

## DATI SECONDARI

- Analisi ecologica | Fonti istituzionali-analisi dei dati di settore e della pubblicitaria
- Studio di settore *ad hoc* | “Report sulla situazione del personale maschile e femminile” 2018-2019
- Web Analysis | Mappatura e monitoraggio Best Practices aziendali
- Web Analysis | Mappatura e monitoraggio canali digitali di un campione di imprese
- Web Analysis | Motori di ricerca e analisi LinkedIn su topic di interesse.

## DATI PRIMARI

- Rilevazione intensiva | Interviste in profondità
- Rilevazione estensiva | Mini-Survey.

## FONTI ISTITUZIONALI

### ANALISI DEI DATI DI SETTORE E DELLA PUBBLICISTICA

La finalità è stata quella di analizzare lo scenario di riferimento in relazione ai fenomeni che impattano sull'occupazione femminile, pre e post Covid-19.

### INPS

I dati INPS elaborati in questo rapporto sono stati estratti dalla “Banca-dati statistica – Osservatorio sui lavoratori dipendenti – lavoratori dipendenti, retribuzioni e periodi retribuiti nell’anno”, resa disponibile dall’INPS sul proprio sito attraverso lo strumento di consultazione messo a disposizione dallo stesso Istituto. Nella banca-dati sono presenti informazioni tratte dall’archivio amministrativo delle denunce retributive mensili – Uniemens – sui lavoratori dipendenti di imprese, che hanno avuto nell’anno almeno un versamento contributivo per lavoro dipendente presso l’INPS. L’unità statistica è rappresentata dal lavoratore che ha avuto almeno un versamento contributivo per lavoro dipendente nel corso dell’anno. Al momento della consultazione erano presenti dati relativi agli anni dal 2008 al 2019; le classificazioni settoriali omogenee sono relative al periodo 2014-2019.

L'estrazione dei dati è avvenuta nel mese di novembre 2020.

**Variabili di riferimento:**

- Codice ATECO 2007
- Province
- Genere
- Età
- N. Manager (N. Quadri + N. Dirigenti)
- N. Operai + N. Impiegati
- Tutti i lavoratori (N. Operai, N. Impiegati, N. Quadri, N. Dirigenti, N. Apprendisti, N. Altro).

**EXCELSIOR-UNIONCAMERE**

I dati riferiti al progetto Excelsior-Unioncamere utilizzati per le elaborazioni di questo report sono stati estratti nei mesi di aprile e maggio 2019 dal sito:

<https://excelsior.unioncamere.net/xtm/geoChooser/scegli-archivio.php>

Il progetto Excelsior-Unioncamere realizza un monitoraggio pressoché continuo dei fabbisogni professionali delle aziende, attraverso la periodica somministrazione di questionari ad un campione rappresentativo di imprese dell'industria e dei servizi con addetti dipendenti. L'universo di riferimento, cui sono riproporzionati i dati ottenuti dalla rilevazione, è costituito per il 2018, da 1.289.450 imprese (erano 1.279.600 nel 2017), con un numero complessivo di dipendenti pari a 11,883 milioni (erano 11,233 milioni nel 2017). Le rilevazioni mensili vengono rielaborate in dati trimestrali ed in sintesi annuali, che sono quelle utilizzate in questa sede, attingendo attraverso gli appositi tools alla banca-dati disponibile sul sito del progetto.

Le entrate previste dalle imprese sono classificate in base alla nomenclatura delle professioni utilizzata dall'Istat e dalle altre fonti amministrative. In tale nomenclatura, i "Dirigenti" sono compresi nel macro-gruppo "1. Legislatori, imprenditori e alta dirigenza" ed in particolare nelle classi "1.2.2 Direttori e Dirigenti generali di aziende", "1.2.3 Direttori e Dirigenti dipartimentali di aziende" e "1.3.1 Imprenditori e responsabili di piccole aziende", a loro volta articolate in categorie.

**Variabili di riferimento:**

- Numero entrate lavoratori
- Settore
- Qualifica lavorativa.
- 

**ISTAT**

I dati Istat presenti in questo rapporto sono stati estratti a ottobre 2019 dalla banca dati resa disponibile dal sito: <http://dati-congiuntura.istat.it/Index.aspx> , sezione "Industria – Indice dei nuovi ordinativi e del fatturato dei prodotti industriali".

Sono stati utilizzati i dati relativi alla variazione percentuale tendenziale del “Fatturato e ordinativi dell’industria” relativi al trimestre marzo-maggio 2019 e 2020. Tali dati sono raccolti dall’Istat mensilmente, mediante indagine, rivolta esclusivamente alle industrie estrattive e manifatturiere, dal titolo “Indagine mensile sul fatturato e ordinativi”.

### Variabili di riferimento:

- Settore
- Fatturato
- Mese.

## EIGE - EUROPEAN INSTITUTE FOR GENDER EQUALITY

### Indici analizzati:

- Overall | Index Paesi EU 2005-2020
- Lavoro | Index Paesi EU 2005-2020
- Denaro | Index Paesi EU 2005-2020
- Conoscenza | Index Paesi EU 2005-2020
- Tempo | Index Paesi EU 2005-2020
- Potere | Index Paesi EU 2005-2020
- Salute | Index Paesi EU 2005-2020
- Digitalisation in the world of work | Paesi EU 2020
- Work-Life Balance | Paesi EU 2019.

I dati EIGE 2020 si riferiscono alle rilevazioni effettuate nel 2018.

## ALTRE FONTI ISTITUZIONALI

### Principali Istituzioni italiane e internazionali:

- ONU
- OECD
- UNICEF

## ALTRE FONTI

- Stakeholders dell’EIGE per il Gender Mainstreaming: Trentino Famiglia, Zeroviolenza, Consiglio Nazionale Ordine dei Giornalisti, Inter Press Service, Dipartimento Pari Opportunità della Presidenza del Consiglio dei Ministri, European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions (Eurofound), Istituto Nazionale per l’Analisi delle Politiche Pubbliche (INAPP), Ministero degli Affari Esteri e della Cooperazione Internazionale, Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali, Regione Lombardia, Piemonte e Puglia.

Associazioni italiane e internazionali: Gruppo Minerva, Associazione italiana donne per lo sviluppo, Donne.it, Assodonna, Differenza Donna, Young Women Network, Shetech, Donne e scienza, Valore D, Unione femminile italiana, Career leaders, Fuori quota, Winning Women Institute, Fondazione Onda, Soroptimist International d’Italia, European women lobby, The Association for Women’s Rights in Development, Global Fund For Women, Zonta International

- Alleanza Italiana per lo Sviluppo Sostenibile
- Società di Ricerca italiane associate ad Assirm
- Società di Ricerca statunitensi e britannici associate ad Esomar.

Per tutte le fonti monitorate, sono state prese in considerazione e analizzate le iniziative, le pubblicazioni, gli studi e le ricerche effettuati durante la pandemia da Covid-19, dedicati ai temi d'indagine, nel periodo marzo-ottobre 2020.

### **“REPORT SULLA SITUAZIONE DEL PERSONALE MASCHILE E FEMMINILE” 2018-2019**

Monitoraggio e analisi dei *“Report sulla situazione del personale maschile e femminile”* in consegna nel 2020, inerenti al biennio 2018-2019, redatti per obbligo di legge dalle aziende pubbliche e private che occupano più di 100 dipendenti.

In relazione agli obiettivi del presente studio, l'Osservatorio 4.Manager ha svolto un monitoraggio e un'analisi dei rapporti inviati dalle imprese in relazione alle seguenti anagrafiche di impresa: Codice fiscale, Ragione Sociale, Comune, Cap, Indirizzo, E-mail, Telefono, Attività economica esercitata, Contratto principale applicato, altri contratti applicati.

#### **Per analizzare la situazione occupazionale di genere sono state acquisite le seguenti informazioni:**

- Occupati 2019
- Occupati 2018
- Entrate 2019
- Uscite 2019
- Promozioni 2019
- Formazione 2019
- Ore Formazione erogate 2019
- Monte retributivo lordo individuale annuo massimo e minimo dei dirigenti 2019
- Scaglioni retributivi dirigenti 2019.

Per questi indicatori sono stati raccolti i dati inerenti ai Dirigenti, Quadri, Impiegati, Lavoratori totali e Disabili con il numero dell'occupazione totale e femminile. Le elaborazioni e rappresentazioni sono state svolte tenendo conto dei dati dei lavoratori totali, Dirigenti, Quadri e lavoratori Disabili. In totale, sono stati raccolti e analizzati **1.336 rapporti**.

### **MAPPATURA E MONITORAGGIO CANALI DIGITALI DI UN CAMPIONE DI IMPRESE**

Mappatura, monitoraggio e analisi di un campione di **10.000 imprese, di cui 1.230** appartenenti alla Sezione ATECO 2007 C Attività manifatturiere. È stato analizzato l'utilizzo degli strumenti di comunicazione digitale in termini di presenza di:

- Sito Corporate aziendale
- Sito E-commerce

- E-mail acquisti
- E-mail marketing
- E-mail vendite
- E-mail supporto.

## MAPPATURA E MONITORAGGIO BEST PRACTICE AZIENDALI

Per l'analisi delle Best Practice aziendali per la parità di genere sono state mappate e monitorate oltre **500 aziende** aderenti alla Carta per le Pari Opportunità, cui si aggiungono le 9 aziende che hanno ottenuto la Certificazione della parità di genere da parte del Winning Woman Institute. Al di fuori di questi due principali documenti, sono state prese in considerazione **131 imprese provenienti da altre fonti**, per un totale di **640 aziende monitorate**.

### Variabili di riferimento:

- Link sito corporate aziendale
- Ragione sociale impresa
- Settore
- Tipologia di impresa
- Sezione sito dedicata D&I
- Adesione Carta per la Pari Opportunità
- Presenza di BP aziendali
- Data
- Contenuto (text).

## MOTORI DI RICERCA E ANALISI SU TOPIC DI INTERESSE

- **Google trends** | Analisi dell'interesse di ricerca in rete per key-word "commercio digitale" (Settembre 2019-Settembre 2020).

## DATI PRIMARI – PIATTAFORMA T4WMN

Alla Community "Think4WomenManagerNetwork", Piattaforma "Donne e managerialità", collocata all'interno della più ampia iniziativa di **Open Innovation "Think4Management"**, hanno aderito **147 donne manager (22 imprenditrici** o rappresentanti di imprese (ex. HR) e **125 Donne manager**), in parte iscritte all'**Expert Panel 4.Manager** strutturato dall'"Osservatorio mercato del lavoro e competenze manageriali".

Sono state effettuate interviste in profondità o attività di interazione e raccolta dati all'interno della piattaforma, di ascolto e interazione, creata *ad hoc* per lo studio.

## INTERVISTE IN PROFONDITÀ

Sono stati condotti 20 colloqui individuali in profondità sulla base di una traccia di intervista a schema parzialmente guidato su: Donne manager, imprenditrici, HR, consulenti aziendali.

I colloqui sono stati effettuati nel periodo compreso tra luglio-ottobre 2020.



## MINI-SURVEY

Sono state somministrate 8 MiniSurvey alle partecipanti, iscritte al portale di Open Innovation “T4WMN”, tramite modalità di rilevazione CAWI (*Computer Assisted Web Interviewing*).

Sono state somministrate 165 domande/topic e analizzate oltre 2.058 risposte/commenti. Le interviste sono state somministrate attraverso questionari semi-strutturati. Si riportano in elenco le Mini-Survey somministrate all’interno della piattaforma:

1. **Storia professionale:** sezione di ricerca dedicata all’esperienza formativa e professionale, nonché alle difficoltà eventualmente riscontrate nell’accesso al mondo del lavoro, con un secondo focus dedicato al mondo e all’immagine delle figure manageriali.
2. **Best Practice ed emergenza Covid-19:** in questa sezione è stato chiesto alle intervistate di condividere iniziative aziendali da loro ritenute virtuose in merito alla parità di genere, al fine di individuare insieme delle “buone pratiche” imprenditoriali.
3. **Disparità di genere:** in questa attività sono state somministrate domande relative ai driver che creano, oggi, disparità di genere e al ruolo delle Istituzioni, nazionali e non, al fine di contrastarla.
4. **Condizione di genere in azienda:** in questa survey è stato chiesto alle iscritte di rispondere ad alcune domande relative alla composizione dell’organico presente in azienda e ad eventuali strumenti/misure attuate in favore della legittimazione del ruolo femminile.
5. **Funzione genitoriale:** focus di indagine dedicato, appunto, alla funzione genitoriale e agli strumenti attuati dalle aziende in favore dell’equilibrio tra vita lavorativa e privata.
6. **Retribuzione:** approfondimento di ricerca dedicato al divario retributivo di genere e agli strumenti attuati – e ancora da attuare – dalle aziende in favore della trasparenza salariale e della parità retributiva.
7. **Condizione lavorativa ed emergenza Covid-19:** esplorazione e analisi delle nuove condizioni e dimensioni lavorative e degli strumenti/misure adottati dalle aziende in risposta alla crisi.
8. **Formazione e nuove competenze:** in questa survey le intervistate sono state invitate a rispondere ad alcune domande in relazione al proprio quadro formativo prima dell’emergenza sanitaria e alle prospettive future e desiderata di formazione e implementazione e/o acquisizione di competenze.

Per finalità di natura comparativa, alcune domande somministrate sono state estratte dal “WEPs Gender Gap Analysis Tool Questionnaire”, ONU e dall’EIGE.

Le attività della piattaforma sono state effettuate nel periodo compreso tra luglio-ottobre 2020.

# 7. APPENDICE STATISTICA

FIG. 1 | BEST PRACTICE | ABB\*



Quadro sinottico



TOPIC  
DIVERSITÀ E  
INCLUSIONE

SETTORE **TECNOLOGIA & AUTOMAZIONE** | DIMENSIONE **GRANDE** | REGIONE **LOMBARDIA**

Per ABB la diversità costituisce una leva fondamentale per garantire forza e produttività all'azienda. L'attenzione all'inclusività si manifesta attraverso il riconoscimento e il rispetto di tutte le differenze, che rendono ciascuna persona unica, nella convinzione che proprio le persone siano la chiave del loro successo.

**TRA LE ATTIVITÀ**

- Collaborazione con **Valore D**, offrendo alle proprie risorse diversi percorsi di sviluppo personale e professionale sia per dipendenti junior, sia per il top management.
- Partecipazione al progetto **STEAMiamoci** un'iniziativa di **Assolombarda** che nasce dalla consapevolezza che la diversità di genere è un elemento base per la crescita sociale e fondamentale per la produttività, la competitività e l'innovazione dell'impresa.

\*Impresa con sede legale straniera, nel quadro sinottico è stata inserita la sede centrale italiana.



**FIG. 3\* | BEST PRACTICE | COESIA**

SETTORE **MACCHINE PER IL PACKAGING** | DIMENSIONE **GRANDE** | REGIONE **EMILIA ROMAGNA**

Coesia ha l'obiettivo di attrarre, sviluppare e trattenere i migliori talenti a livello internazionale per garantire una continuità manageriale ed economica di lungo periodo in linea con le best practices del mercato.



**PRINCIPALI ATTIVITÀ**

- L'ingresso delle nuove risorse è facilitato da programmi di on-boarding volti a favorirne da subito l'integrazione nel Gruppo e la familiarità con il business.
- Ciascun collaboratore ha, inoltre, a disposizione programmi di formazione e sviluppo per valorizzare il potenziale, le abilità e la vocazione alla leadership in linea con gli input strategici di Coesia e con le necessità individuali e collettive.
- È attivo su scala mondiale un sistema di retribuzione, valutazione e assegnazione dei titoli professionali che ha lo scopo di attrarre e trattenere talenti garantendo sia imparzialità interna sia competitività esterna.
- Per la crescita delle persone Coesia ha sviluppato i seguenti programmi strategici per lo sviluppo dei propri collaboratori:
- **LEADERSHIP LAB** per affrontare collettivamente questioni di tipo strategico; **LEADERSHIP SANDBOX** volta a promuovere il potenziale dei collaboratori più giovani; **INNOVATION MINDSET** mira a sviluppare il potenziale tecnico al fine di favorire la crescita attraverso la capacità di innovazione di business e leadership.
- Coesia offre un programma di mentoring con l'obiettivo di condividere una visione più sistematica di Coesia e della sua cultura e di accedere a un network più ampio all'interno dell'organizzazione.
- In collaborazione con business school in tutto il mondo, hanno creato dei programmi educativi per i dirigenti e i leader di Coesia.
- In collaborazione con fornitori selezionati tra i principali learning partner internazionali, promuovono e implementano strumenti innovativi d'aula, piattaforme tecnologiche, approcci e metodologie di riconosciuta efficacia e chiara coerenza con le sfide di business.
- L'offerta del **Coesia Learning Center** si articola su diverse opportunità di formazione, declinate per famiglie professionali, contenuti, area di apprendimento, destinatari di riferimento: **LEADERSHIP MANAGERIAL, BEHAVIORAL, JOB FAMILY.**

TOPIC  
**SVILUPPO E CRESCITA  
DEI TALENTI  
MANAGERIALI**

\*Tag cloud non disponibile.

FIG. 4 | BEST PRACTICE | ENI



Quadro sinottico



TOPIC  
PARI OPPORTUNITÀ,  
DIVERSITÀ E  
INCLUSIONE,  
MULTICULTURALITÀ  
E VALORIZZAZIONE  
DELL'ETEROGENEITÀ  
ANAGRAFICA

SETTORE **ENERGIA** | DIMENSIONE **GRANDE** | REGIONE **LAZIO**

Guardare il mondo da più punti di vista moltiplica la possibilità di trovare opportunità e soluzioni, arricchendoci come azienda e come persone.

In Eni non esistono differenze di genere, religione, nazionalità, opinione politica, orientamento sessuale, status sociale, abilità fisiche ed età. Un'azienda globale dell'energia, con le radici in Italia e lo sguardo aperto al mondo. Per Eni la pluralità è una risorsa, un'occasione di arricchimento e un patrimonio che rende l'azienda più forte nelle sfide globali. L'identità del brand si esprime nella valorizzazione delle diversità delle nostre persone, dal multiculturalismo all'eterogeneità anagrafica, passando per la parità di genere.

**PRINCIPALI ATTIVITÀ**

- La parità di genere è il quinto *UN SDG*, che chiede che entro il 2030 venga eliminata ogni forma di discriminazione nei confronti di tutte le donne, bambine e ragazze di ogni parte del mondo. Per questo l'azienda ha incluso fra le sue iniziative per lo sviluppo sostenibile progetti che promuovono le pari opportunità come fattore di crescita di tutta la comunità: come **HALO Trust - Angola "100 Women in Demining"**, istituito e realizzato per far partecipare le donne alla bonifica dei terreni minati contribuendo anche a renderle economicamente indipendenti.
- Per essere reale, la parità di genere deve essere concreta. Deve cioè comprendere opportunità e servizi in grado di sostenere efficacemente le donne nel loro percorso di carriera. Come la parità salariale, che in Eni è realizzata al 98%.
- Un altro tipo di impegno che Eni mette nelle pari opportunità è la promozione di iniziative per avvicinare bambine e ragazze alle materie tecnico scientifiche: l'obiettivo è far sì che ci siano sempre più donne di scienza e di tecnologia.
- Eni si impegna a creare un ambiente di lavoro nel quale differenti caratteristiche o orientamenti personali e culturali sono considerati una risorsa e una fonte di arricchimento reciproco e un elemento irrinunciabile della sostenibilità del business.
- La tutela e valorizzazione della pluralità da parte di Eni si basa sui principi e valori richiamati nella Mission aziendale, nel Codice Etico e nella Policy "**Le nostre Persone**", oltre che presenti nel sistema di governance interno. Tali principi e valori vengono poi promossi attraverso un sistema di misurazione della performance che coinvolge tutto il management e tutti i fornitori, fissando obiettivi concreti di inclusione delle diversità.

FIG. 5 | BEST PRACTICE | IKEA\*



Quadro sinottico



TOPIC  
DIVERSITÀ E  
INCLUSIONE,  
PARI OPPORTUNITÀ  
E RETRIBUZIONE

SETTORE **VENDITA AL DETTAGLIO & ARREDAMENTO** | DIMENSIONE **GRANDE** | REGIONE **LOMBARDIA**

Per Ikea la diversità aiuta a crescere sia come persone che come organizzazione; mostra un forte impegno al raggiungimento di una reale parità di genere (50/50) in tutti i paesi, a ogni livello e per tutti i ruoli, inclusi consigli di amministrazione e comitati direttivi. In particolare, si pone l'obiettivo di garantire ai propri lavoratori pari retribuzione per un lavoro di pari valore.

**PRINCIPALI ATTIVITÀ**

- Il gruppo Ikea sostiene l'inclusione delle persone LGBT+, partecipa ogni anno il 17 Maggio alla **Giornata internazionale contro l'omofobia, la bifobia, la transfobia e l'interessuofobia**, facendo sentire accolti tutti coloro che ancora oggi vengono discriminati a causa del proprio orientamento sessuale o della propria identità di genere.
- Collabora con **Workplace Pride Foundation** e **Stonewall**, due organizzazioni impegnate a favorire l'inclusione delle persone LGBT+ negli ambienti di lavoro. Inoltre, ha contribuito a stilare e sostenuto gli Standard di condotta dell'ONU per combattere la discriminazione contro le persone LGBT+ nei luoghi di lavoro e nella comunità.
- Tutti i dipendenti del Gruppo Ikea, qualunque sia il loro ruolo o incarico professionale, devono aspettarsi di ricevere **pari retribuzione per un lavoro di pari valore**. Membro **Equal Pay International Coalition (EPIC)** Ikea intende assicurare la parità di stipendio, senza discriminazioni di genere, in tutto il Gruppo.

\*Impresa con sede legale straniera, nel quadro sinottico è stata inserita la sede centrale italiana.

FIG. 6 | BEST PRACTICE | INTESA SANPAOLO



Quadro sinottico



TOPIC  
DIVERSITÀ E  
INCLUSIONE,  
VALORIZZAZIONE DEL  
TALENTO FEMMINILE,  
SUPPORTO ALLA  
GENITORIALITÀ,  
MULTICULTURALITÀ

SETTORE FINANZIARIO | DIMENSIONE GRANDE | REGIONE PIEMONTE

Intesa Sanpaolo è stata inclusa al 76esimo posto nel **Diversity & Inclusion Index di Refinitiv**, indice internazionale che seleziona le 100 aziende al mondo quotate in borsa, come più inclusive e attente alle diversità nell'ambiente di lavoro.

PRINCIPALI ATTIVITÀ

- Alla fine del 2018 è stata costituita una nuova Struttura, a diretto riporto del **Chief Operating Officer**, completamente dedicata ai temi di *Diversity & Inclusion (D&I)*. Fra i focus principali della Strategia D&I, si evidenziano: (i) iniziative per creare consapevolezza e diffondere la cultura dell'inclusione a tutti i livelli; (ii) revisione dei processi HR per garantire accesso e partecipazione, attraverso principi di equità e meritocrazia; (iii) promozione di strumenti ed iniziative di welfare con l'obiettivo di supportare la piena realizzazione di tutte le persone sul piano professionale e personale; (iv) ascolto costante e strutturato della voce di tutti e misurazione nel tempo dei risultati ottenuti.
- La valorizzazione delle persone all'interno del Gruppo si concretizza anche in specifiche iniziative volte a favorire il rafforzamento della cultura dell'inclusione e la crescita professionale, quali ad esempio, quelle volte all'empowerment al femminile.
- La Banca, a supporto della parità di genere e della valorizzazione del ruolo femminile nella società e nel mondo delle imprese, promuove diverse iniziative e sponsorizza importanti premi ed è partner di diverse associazioni impegnate su queste tematiche.
- Sul tema del supporto alla genitorialità, si segnalano varie iniziative: (i) 3 giornate facoltative di permesso retribuito aggiuntive, rispetto a quanto previsto dalla legge, per i neo-padri; (ii) permessi retribuiti per la frequentazione di corsi di preparazione al parto; (iii) un'integrazione aziendale del 10%, in aggiunta al trattamento economico previsto dall'INPS, per il congedo parentale dei neopapà; (iv) ulteriori permessi non retribuiti in caso di malattie di familiari conviventi.
- Avvio nel corso del 2019 del programma **Back@Work**, pensato per garantire un accompagnamento ed un ascolto costante delle persone durante periodi di prolungato distacco dall'azienda (ad esempio: maternità/paternità).
- Nell'ambito dell'orientamento affettivo Intesa San Paolo aderisce a **Parks – Liberi e Uguali**, promuovendo l'inclusione ed il rispetto di tutte le persone LGBT+.









FIG. 10 | BEST PRACTICE | ORACLE\*



Quadro sinottico

ORACLE

TOPIC  
DIVERSITÀ E  
INCLUSIONE,  
VALORIZZAZIONE DEL  
TALENTO FEMMINILE,  
PARITÀ DI GENERE

SETTORE **TECNOLOGIA & INFORMATICA** | DIMENSIONE **GRANDE** | REGIONE **LAZIO**

Per Oracle la trasparenza è la chiave del progresso, creare il futuro richiede persone con background, esperienze e modi di pensare diversi. Non si limitano a valorizzare le differenze, ma le celebrano. Forte impegno nel creare un ambiente di lavoro in cui tutti i tipi di persone lavorino insieme. Per il gruppo l'innovazione inizia con la diversità e l'inclusione.

Sforzo continuo dell'azienda nel migliorare i programmi di diversità anche attraverso le strategie di assunzione, con l'obiettivo di raggiungere una equa rappresentatività della forza lavoro femminile all'interno dell'organizzazione. Nel 2019 le donne rappresentavano circa il 30% a livello globale.

Strategia aziendale finalizzata a mantenere la rappresentanza delle minoranze nel settore tecnologico e aiutare la comunità LGBT+ ad avere un impatto positivo sulle loro comunità.

**PRINCIPALI ATTIVITÀ**

- Supportare ed elevare la comunità LGBT+ assumendo talenti diversi, ed impegnandosi a creare una forza lavoro diversificata che rifletta il mondo che ci circonda. Istruiscono attivamente i propri dipendenti sull'importanza di creare team diversificati.
- Aiutare le giovani donne a creare il futuro nell'ambito delle aziende tecnologiche. Ciò significa dotare le giovani menti di oggi delle capacità tecniche, della fiducia creativa e dell'empatia per risolvere problemi che la nostra generazione non ha ancora nemmeno sognato.
- La **Oracle Education Foundation**, un'organizzazione senza scopo di lucro finanziata da Oracle e composta da dipendenti Oracle, presta particolare attenzione ai gruppi di giovani sottorappresentati nelle discipline STEM.
- Oracle fornisce supporto per i genitori considerando la vita familiare importante quanto la vita lavorativa e offrendo una vasta gamma di benefits come ferie, lavoro flessibile, congedo parentale, sale di cura in loco, spedizione di latte materno per mamme in viaggio e piani sanitari familiari.
- Leadership femminile di Oracle. **OWL - Oracle Women's Leadership** è un programma di sviluppo globale con la missione di coinvolgere e responsabilizzare le generazioni attuali e future di donne leader in Oracle. Con 117 comunità in tutto il mondo, OWL mette a disposizione mentor e strumenti per raggiungere i propri obiettivi professionali.

**Link**

- <https://blogs.oracle.com/jobsatoracle/essential-tips-for-working-mothers>
- <https://www.oracle.com/corporate/careers/culture/diversity-women.html>
- <https://www.oracle.com/corporate/careers/culture/diversity.html>
- <https://blogs.oracle.com/jobsatoracle/how-oracle-is-helping-young-women-create-the-future>

\*Impresa con sede legale straniera, nel quadro sinottico è stata inserita la sede centrale italiana.





FIG. 13 | BEST PRACTICE | SKY\*



Quadro sinottico



TOPIC  
DIVERSITÀ E  
INCLUSIONE,  
PARITÀ DI GENERE,  
WORK LIFE BALANCE

SETTORE **MEDIA & TELECOMUNICAZIONI** | DIMENSIONE **GRANDE** | REGIONE **LOMBARDIA**

Per Sky la diversità e l'inclusione sono una priorità assoluta. Sia nel modo in cui comunica, riflettendo la diversità per entrare al meglio in contatto con i propri clienti, sia nel reclutare i talenti migliori provenienti da diversi background. È Impegnata da tempo nel raggiungimento della parità di genere con il **50% delle posizioni di leadership occupate da donne** e nell'inserimento di individui con background BAME per i ruoli sullo schermo e non solo. Focus sul rendere attraenti per le donne le carriere tecnologiche e ingegneristiche.

**PRINCIPALI ATTIVITÀ**

- Un programma di borse di studio **Women in Tech** che incoraggia le giovani donne brillanti nel campo della tecnologia di tutto il paese a diventare 'role model' finanziando loro e le loro idee.
- Collabora con le scuole per l'inserimento nei programmi scolastici di corsi di programmazione ed inviando le proprie donne Manager nelle scuole per parlare delle carriere nelle discipline STEM.
- Il programma **Get into Tech** per sole donne, un corso di codifica software in azienda gratuito di 16 settimane per donne con poca o nessuna esperienza tecnica.
- Un imperativo aziendale la diversità nel reclutamento, non riguarda solo il talento fuori dallo schermo ma anche sullo schermo.
- Il Gruppo sfida gli stereotipi e mostra il ruolo delle donne nei programmi che produce e nella comunicazione.
- Sky ha recentemente lanciato il programma **Step Up, Speak Up** in cui viene chiesto a TUTTI i dipendenti di Sky, non solo a quelli con background "diversi", di essere consapevoli della diversità, sì, ma anche di dire cosa l'azienda potrebbe cambiare. Un risultato concreto l'aver triplicato il congedo di paternità retribuito a sei settimane, più altre sei settimane non retribuite entro il primo anno di un nuovo figlio, per tutti i dipendenti.
- Supporto a gruppi che altrimenti rischierebbero di essere emarginati: Sky lavora con organizzazioni come **MAMA Youth** per offrire formazione sui media a giovani provenienti da contesti svantaggiati.

\*Impresa con sede legale straniera, nel quadro sinottico è stata inserita la sede centrale italiana.

FIG. 14 | BEST PRACTICE | SMURFIT KAPPA\*



SETTORE **PACKAGING** | DIMENSIONE **GRANDE** | REGIONE **PIEMONTE**

Approccio bottom-up alla tematica dell'inclusione e della diversità, ascolto attento dei dipendenti. Sono stati organizzati una serie di focus groups cross-funzionali per comprendere meglio ciò che rende un ambiente di lavoro realmente inclusivo.

**PRINCIPALI ATTIVITÀ**

- Programma **EveryOne**, inclusione e diversità nato dall'ascolto attento ed attivo dei dipendenti. Il programma ha l'obiettivo di far sì che ciascuno lavoratore si senta supportato, accettato e rispettato nella propria quotidianità al lavoro.
- La diversità è integrata nel modello di **Open Leadership** del Gruppo come una delle nove competenze specifiche: **'Apritevi e traete il meglio dalla diversità'**. I leader del gruppo apprezzano la diversità e usano le idee nuove e differenti che provengono da un team eterogeneo.
- Attraverso l'indagine aziendale sulla soddisfazione dei dipendenti, **MyVoice**, la società è in grado di monitorare la percezione di 46mila dipendenti sulla diversità e sull'inclusione, con specifiche domande poste su questo particolare argomento.
- Smurfit Kappa si pone l'obiettivo di raggiungere un rapporto paritario di genere nei programmi per laureati e ha almeno il 30% di donne come candidate esterne selezionate per i posti apicali vacanti. Con un'attività di riesame delle aree ed i ruoli in cui il mantenimento e l'avanzamento nella loro posizione da parte delle donne ha la potenzialità massima. Viene promossa la partecipazione femminile nei programmi di formazione manageriali. Dedicano inoltre un'attenzione in più alle manager donne con elevato potenziale quando vengono definiti i piani di avvicendamento.

\*Impresa con sede legale straniera, nel quadro sinottico è stata inserita la sede centrale italiana.



FIG. 15 | BEST PRACTICE | TIM



Quadro sinottico



TOPIC  
LEADERSHIP  
FEMMINILE, PARI  
OPPORTUNITÀ,  
DIVERSITÀ E  
INCLUSIONE

SETTORE TELECOMUNICAZIONI | DIMENSIONE GRANDE | REGIONE LAZIO

Impegno per la valorizzazione della leadership al femminile orientato dal “Manifesto TIM per la riduzione del Gender Gap”. Focus su clima e cultura aziendale delle pari opportunità e carriera. Attenzione al bilanciamento vita-lavoro e su come creare valore attraverso l’inclusione

PRINCIPALI ATTIVITÀ

- TIM ha avviato, simbolicamente dall’8 marzo 2020, il “Progetto Donna, un’iniziativa di inclusione per tutti” con un Manifesto che sancisce un impegno preciso dell’azienda e un piano di miglioramento nei riguardi della disparità di genere, al fine di creare un ambiente di lavoro etico, rispettoso e privo di pregiudizi.
- Stabilire un equilibrio della rappresentanza femminile a livello numerico nelle fasi di recruiting e sviluppo di carriera (crescita, inquadramento, retribuzioni).
- Rafforzare le competenze manageriali e role modeling sulla leadership femminile, per arricchire i modelli manageriali presenti in azienda.
- Corsi di **formazione** su pregiudizi, linguaggi e comportamenti; una policy su molestie sessuali, verbali e bullismo; strumenti di empowerment delle donne (*coaching, mentoring, role modeling, ...*) e misure a garanzia della presenza femminile in ogni step dell’employee journey.
- Socio sostenitore dal 2010 di **Valore D** e in azienda è attiva **NoiD**, l’associazione al femminile nata con l’obiettivo di valorizzare le donne TIM, promuovendo uno stile di management inclusivo e orientato al merito.
- Programma di **inclusion management** che comprende progetti del volontariato, attività per la valorizzazione della diversità, iniziative per il bilanciamento fra vita e lavoro. TIM è partner di “**Global Inclusion 2020**” e socio fondatore dell’associazione **PARKS, Liberi e Uguali**, a sostegno delle persone LGBT+ e della loro inclusione all’interno dell’azienda.

FIG. 16 | BEST PRACTICE | UNILEVER\*



Quadro sinottico



TOPIC  
DIVERSITÀ E  
INCLUSIONE, PARITÀ  
DI GENERE NEL  
MANAGEMENT

I SETTORE **BENI DI CONSUMO** | DIMENSIONE **GRANDE** | REGIONE **LAZIO**

Unilever nel 2020 raggiunge l'equilibrio tra uomini e donne all'interno delle posizioni manageriali che comprendono 14.000 dipendenti in tutto il mondo, vincendo il prestigioso **Catalyst Award 2020** grazie alle iniziative messe in campo per favorire la crescita delle donne sul luogo di lavoro. Unilever chiude il gender gap con una rappresentanza di donne manager del 50%, un dato mai raggiunto prima e in rilevante crescita rispetto al 38% del 2010. A questo si aggiunge il dato relativo al non-executive Board, composto per il 45% da donne.

Unilever ha registrato un particolare avanzamento soprattutto nelle funzioni in cui le donne sono storicamente sottorappresentate. La funzione Finance ha raggiunto il 50% di donne manager a livello globale e *UniOps*, il reparto di *Operations e Technology* di Unilever, il 47%. La Supply Chain ha riscontrato il cambiamento più importante, con una rappresentanza al femminile del 40%.

#### PRINCIPALI ATTIVITÀ

- Un impegno di lungo periodo da parte di Unilever a favore dell'uguaglianza di genere sul lavoro, attraverso un team dedicato alla **Diversity & Inclusion** che ha implementato diverse iniziative, tra cui la creazione del Global Diversity Board e una rete di circa 100 **'Diversity & Inclusion Champions'**, che sono diventati un punto di riferimento per la loro capacità di creare una cultura inclusiva nei vari Paesi.
- L'utilizzo di strumenti per promuovere la parità di genere in fase di recruiting, tra cui specifici requisiti per i colloqui che tengano conto di questo, obiettivi concreti di **Diversity & Inclusion**, nonché il **Gender Appointment Ratio** – un tool di misurazione che traccia le nomine al femminile da parte dei senior leader.
- Unilever sta inoltre guidando l'**Unstereotype Alliance di UN Women**, che mira a eliminare gli stereotipi sul luogo di lavoro e nell'industria pubblicitaria.
- Unilever ha vinto il prestigioso **Catalyst Award 2020** per le sue iniziative che hanno contribuito ad accelerare la crescita delle donne sul luogo di lavoro.
- L'iniziativa di Unilever "**Changing the game. Unlocking the future**" mira infatti a raggiungere un sempre maggiore equilibrio di genere sul luogo di lavoro e una cultura inclusiva capace di abbattere gli stereotipi.

\*Impresa con sede legale straniera, nel quadro sinottico è stata inserita la sede centrale italiana.

## Bibliografia

- Accenture (2018), “Getting to equal 2018: The disability inclusion advantage”.
- Acker, J. (2006), “Inequality regimes: gender, class and race in organizations”, *Gender and Society*, Vol. 20 No. 4, pp. 441-464.
- Alleanza Italiana per lo Sviluppo Sostenibile (2020), “Impatto Coronavirus in ottica di genere”.
- Alleanza italiana per lo sviluppo sostenibile (2020), “La Legge di Bilancio e lo sviluppo sostenibile”.
- Alleanza italiana per lo sviluppo sostenibile (2020), “Rapporto ASviS”.
- Allen, T.D., Golden, T.D. and Shockley, K.M. (2015), “How effective is telecommuting? Assessing the status of our scientific findings”, *Psychological Science in the Public Interest*, Vol. 16 No. 2, pp. 40-68.
- Altintas, E. and Sullivan, O. (2017), “Trends in fathers’ contribution to housework and childcare under different welfare policy regimes”, *Social Politics: International Studies in Gender, State and Society*, Vol. 24 No. 1, pp. 81-108.
- Aryee, S., Srinivas, E.S. and Tan, H.H. (2005), “Rhythms of life: antecedents and outcomes of work-family balance in employed parents”, *Journal of Applied Psychology*, Vol. 90 No. 1, pp. 132-146.
- Audizione dell’Istituto nazionale di statistica presso la XI Commissione Lavoro pubblico e privato della Camera dei deputati (2020), “Misure a sostegno della partecipazione delle donne al mercato del lavoro e per la conciliazione delle esigenze di vita e di lavoro”.
- Baker, E., Avery, G.C. and Crawford, J. (2007), “Satisfaction and perceived productivity when professionals work from home”, *Research and Practice in Human Resource Management*, Vol. 15 No. 1, pp. 37-62.
- Banerjee, D. and Perrucci, C.C. (2010), “Job satisfaction: Impact of gender, race, worker qualifications, and work context”, *Research in the Sociology of Work*, Vol. 20, pp. 39-58.
- Baruch, Y. (1996), “Self performance appraisal-a case of congruency”, *Journal of Managerial Psychology*, Vol. 11 No. 6, pp. 50-65.
- Baruch, Y. (2000), “Teleworking: benefits and pitfalls as perceived by professionals and managers”, *New Technology, Work and Employment*, Vol. 15 No. 1, pp. 34-49.
- Bem, S.L. (1993), “The Lenses of Gender”, Yale University Press, New Haven, CT.
- Billhult, A. and Segesten, K. (2003), “Strength of motherhood: nonrecurrent breast cancer as experienced by mothers with dependent children”, *Scandinavian Journal of Caring Sciences*, Vol. 17 No. 2, pp. 122-128.
- Blake-Beard, S. (2001), “Taking a hard look at formal mentoring programs: a consideration of potential challenges facing women”, *Journal of Management Development*, Vol. 20, pp. 331-345.
- Blau, F.D. and Kahn, L.M. (2003), “Understanding international differences in the gender pay gap”, *Journal of Labor Economics*, Vol. 21 No. 1, pp. 106-144.
- Blau, F.D. and Kahn, L.M. (2007), “The gender pay gap: have women gone as far as they can?”, *Academy of Management Perspectives*, Vol. 21 No. 1, pp. 7-23.
- Blom, N. and Hewitt, B. (2020), “Becoming a female breadwinner household in Australia: changes in relationship satisfaction”, *Journal of Marriage and Family*, Vol. 82 No. 4, pp. 1340-1357, doi: 10.1111/jomf.12653.

- Bolotnyy, V. and Emanuel, N. (2018), “Why do women earn less than men? Evidence from bus and train operators”, working paper, Department of Economics, Harvard University, Cambridge, MA, 28 November.
- Bönte, W. and Krabel, S. (2014), “You can’t always get what you want: gender differences in job satisfaction of university graduates”, *Applied Economics*, Vol. 46 No. 21, pp. 2477-2487.
- Boroom, M.L. and Ramsey, R. (1995), “Psychometric assessment of the Behrman-Perreault salesperson performance scale using salesperson-sales manager dyads”, Paper Presented at the Pi Sigma Epsilon National Conference in Sales Management Proceedings.
- Bruck, C.S., Allen, T.D. and Spector, P.E. (2002), “The relationship between work–family conflict and job satisfaction: a finer-grained analysis”, *Journal of Vocational Behavior*, Vol. 60 No. 3, pp. 336-353.
- Buhrmester, M., Kwang, T. and Gosling, S.D. (2011), “Amazon’s mechanical turk: a new source of inexpensive, yet high-quality, data?”, *Perspectives on Psychological Science*, Vol. 6 No. 1, pp. 3-5.
- Casper, W.J., Eby, L.T., Bordeaux, C., Lockwood, A. and Lambert, D. (2007), “A review of research methods in IO/OB work-family research”, *Journal of Applied Psychology*, Vol. 92 No. 1, pp. 28-43.
- Chowdhury, K. (2020), “Lockdown hits women the most. Work, housework, abuse, patriarchy. Shethepeople”, available at: [www.shethepeople.tv/blog/work-from-home-india-lockdown-hits-women](http://www.shethepeople.tv/blog/work-from-home-india-lockdown-hits-women) (accessed 6 July 2020).
- Chung, H. and Van der Horst, M. (2018), “Women’s employment patterns after childbirth and the perceived access to and use of flexitime and teleworking”, *Human Relations*, Vol. 71 No. 1, pp. 47-72.
- Chung, H. and Van der Lippe, T. (2018), “Flexible working, work–life balance, and gender equality: Introduction”, *Social Indicators Research*, pp. 1-17.
- Chung, J. and Monroe, G.S. (2003), “Exploring social desirability bias”, *Journal of Business Ethics*, Vol. 44 No. 4, pp. 291-302.
- Coltrane, S. and Adams, M. (2008), “Gender and Families”, Rowman and Littlefield, Lanham, MD.
- Commissione Europea (2020), “Commission staff working document Guidance to Member States Recovery and Resilience Plans”, Com 205 final.
- Cook, A. and Glass, C. (2014), “Women and top leadership positions: towards an institutional analysis”, *Gender, Work and Organization*, Vol. 21 No. 1, pp. 91-103.
- Demerouti, E., Taris, T.W. and Bakker, A.B. (2007), “Need for recovery, home–work interference and performance: is lack of concentration the link?”, *Journal of Vocational Behavior*, Vol. 71 No. 2, pp. 204-220.
- Duxbury, L., Higgins, C. and Neufeld, D. (1998), “Telework and the balance between work and family: is telework part of the problem or part of the solution?”, in Igbaria, M. and Tan, M. (Eds), *The Virtual Workplace*, IDEA Group Publishing, Hershey, PA, pp. 218-255.
- EIGE (2020), “Gender Equality Index: Digitalisation and the future of work”.
- Equileap (2020), “Gender Equality in Europe”.
- Etzion, D. (1984), “Moderation effect of social support on the stress–burnout relationship”, *Journal of Applied Psychology*, Vol. 69 No. 4, pp. 615-622.
- Fazackerley, A. (2020), “Universities having to adapt fast to the coronavirus crisis”, *Support The Guardian*, available at: [www.theguardian.com/education/2020/mar/17/universities-having-to-adapt-fast-to-the-coronavirus-crisis](http://www.theguardian.com/education/2020/mar/17/universities-having-to-adapt-fast-to-the-coronavirus-crisis) (accessed 6 July 2020).
- Fondazione Sodalitas (2009), “Carta per le Pari Opportunità e l’Uguaglianza sul Lavoro”.
- Forth, J. and McNabb, R. (2008), “Workplace performance: a comparison of subjective and objective measures in the 2004 workplace employment relations survey”, *Industrial Relations Journal*, Vol. 39 No. 2, pp. 104-123.

- Fox, M.F. (2005), “Gender, family characteristics, and publication productivity among scientists”, *Social Studies of Science*, Vol. 35 No. 1, pp. 131-150.
- Fransen, E., Plantenga, J. and Vlasblom, J.D. (2012), “Why do women still earn less than men? Decomposing the Dutch gender pay gap, 1996–2006”, *Applied Economics*, Vol. 44 No. 33, pp. 4343-4354.
- Fruggeri L. (2007), “Famiglie. Dinamiche Interpersonali e Processi Psico-Sociali”.
- Gajendran, R.S. and Harrison, D.A. (2007), “The good, the bad, and the unknown about telecommuting: meta-analysis of psychological mediators and individual consequences”, *Journal of Applied Psychology*, Vol. 92 No. 6, pp. 1524-1541.
- Geist, C. (2010), “Men’s and women’s reports about housework”, in Treas, J. and Drobnik, S. (Eds), *Dividing the Domestic: Men, Women, and Household Work in Cross-National Perspective*, Stanford University Press, Palo Alto, CA, pp. 217-240.
- Glass, C. and Cook, A. (2016), “Leading at the top: understanding women’s challenges above the glass ceiling”, *The Leadership Quarterly*, Vol. 27 No. 1, pp. 51-63.
- Golden, T.D., Veiga, J.F. and Simsek, Z. (2006), “Telecommuting’s differential impact on work-family conflict: is there no place like home?”, *Journal of Applied Psychology*, Vol. 91 No. 6, pp. 1340-1350.
- Grandey, A.A., Cordeiro, B.L. and Crouter, A.C. (2005), “A longitudinal and multi-source test of the work–family conflict and job satisfaction relationship”, *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, Vol. 78 No. 3, pp. 305-323.
- Great Place to Work Italia (2020), “Best Workplaces for Women”.
- Grose, J. (2020), “Burnt out on home schooling? How to get through the rest of the year”, *The New York Times*, available at: [www.nytimes.com/2020/05/13/parenting/coronavirus-remote-learning-burn-out.html](http://www.nytimes.com/2020/05/13/parenting/coronavirus-remote-learning-burn-out.html) (accessed 6 July 2020).
- Gutek, B.A., Searle, S. and Klepa, L. (1991), “Rational versus gender role explanations for work–family conflict”, *Journal of Applied Psychology*, Vol. 76 No. 4, pp. 560-568.
- Haag, M. (2020), “Manhattan faces a reckoning if working from home becomes the norm”, *The New York Times*, available at: [www.nytimes.com/2020/05/12/nyregion/coronavirus-work-from-home.html](http://www.nytimes.com/2020/05/12/nyregion/coronavirus-work-from-home.html) (accessed 6 July 2020).
- Henry, B., Moffitt, T.E., Caspi, A., Langley, J. and Silva, P.A. (1994), “On the remembrance of things past: a longitudinal evaluation of the retrospective method”, *Psychological Assessment*, Vol. 6 No. 2, pp. 92-101.
- Hochschild, A. (1999), *The Second Shift*, Avon Books, New York, NY.
- Hoobler, J.M., Lemmon, G. and Wayne, S.J. (2014), “Women’s managerial aspirations: an organizational development perspective”, *Journal of Management*, Vol. 40 No. 3, pp. 703-730.
- Hoyt, C.L. (2010), “Women, men, and leadership: exploring the gender gap at the top”, *Social and Personality Psychology Compass*, Vol. 4 No. 7, pp. 484-498.
- Hunter, L.A. and Leahey, E. (2010), “Parenting and research productivity: new evidence and methods”, *Social Studies of Science*, Vol. 40 No. 3, pp. 433-451.
- Ibarra, H., Carter, N.M. and Silva, C. (2010), “Why men still get more promotions than women”, *Harvard Business Review*, Vol. 88 No. 9, pp. 80-85.
- Igbaria, M. and Guimaraes, T. (1999), “Exploring differences in employee turnover intentions and its determinants among telecommuters and non-telecommuters”, *Journal of Management Information Systems*, Vol. 16 No. 1, pp. 147-164.

- INAPP (2020), “Gli effetti indesiderabili dello Smart Working sulla disegualianza dei redditi in Italia”, Policy Brief.
- Istat (2020), “Fatturato e ordinativi dell’industria”.
- Istat (2020), “Rapporto sugli SDGs”.
- ISTUD Business School e Wise Growth (2018), “D&I Stato dell’arte – prospettive future”.
- Kan, M.Y. (2008), “Measuring housework participation: the gap between ‘stylised’ questionnaire estimates and diary-based estimates”, *Social Indicators Research*, Vol. 86 No. 3, pp. 381-400.
- Kelly, J. (2020), “Here are the companies leading the work-from-home revolution”, *Forbes*, available at: [www.forbes.com/sites/jackkelly/2020/05/24/the-work-from-home-revolution-is-quickly-gaining-momentum/#20217c211848](http://www.forbes.com/sites/jackkelly/2020/05/24/the-work-from-home-revolution-is-quickly-gaining-momentum/#20217c211848) (accessed 6 July 2020).
- Kossek, E.E. and Ozeki, C. (1998), “Work-family conflict, policies, and the job-life satisfaction relationship: a review and directions for organizational behavior-human resources research”, *Journal of Applied Psychology*, Vol. 83 No. 2, pp. 139-149.
- Kraemer, M.U., Yang, C.H., Gutierrez, B., Wu, C.H., Klein, B., Pigott, D.M., Du Plessis, L., Faria, N.R., Li, R., Hanage, W.P. and Brownstein, J.S. (2020), “The effect of human mobility and control measures on the COVID-19 epidemic in China”, *Science*, Vol. 368 No. 6490, pp. 493-497.
- Kugelmass, J. (1995), *Telecommuting: A Manager’s Guide to Flexible Work Arrangements*, New Lexington Press, San Francisco, CA.
- Kupferschmidt, K. and Cohen, J. (2020), “Can China’s COVID-19 strategy work elsewhere?”, *Science*, Vol. 367 No. 6482, pp. 1061-1062.
- Levy, P.E. and Williams, J.R. (2004), “The social context of performance appraisal: a review and framework for the future”, *Journal of Management*, Vol. 30 No. 6, pp. 881-905.
- Lyness, K.S. and Heilman, M.E. (2006), “When fit is fundamental: performance evaluations and promotions of upper-level female and male managers”, *Journal of Applied Psychology*, Vol. 91 No. 4, pp. 777-785.
- Maier, B.F. and Brockmann, D. (2020), “Effective containment explains subexponential growth in recent confirmed COVID-19 cases in China”, *Science*, Vol. 368 No. 6492, pp. 742-746.
- Major, V.S., Klein, K.J. and Ehrhart, M.G. (2002), “Work time, work interference with family, and psychological distress”, *Journal of Applied Psychology*, Vol. 87 No. 3, pp. 427-436.
- Mattingly, M.J. and Blanchi, S.M. (2003), “Gender differences in the quantity and quality of free time: the US experience”, *Social Forces*, Vol. 81 No. 3, pp. 999-1030.
- Mc Kinsey (2020), “Diversity wins: How inclusion matters”.
- McCarthy, E. Gibson, C. Andrews-Dyer, H. and Joyce, A. (2020), “A working mom’s quarantine life”, *The Washington Post*, available at: [www.washingtonpost.com/lifestyle/2020/05/06/coronavirus-pandemic-working-moms-quarantine-life/?arc404=true](http://www.washingtonpost.com/lifestyle/2020/05/06/coronavirus-pandemic-working-moms-quarantine-life/?arc404=true) (accessed 6 July 2020).
- McKinsey (2018), “Delivering through Diversity”.
- McKinsey (2020), “COVID-19 and gender equality: Countering the regressive effects”.
- McKinsey (2020), “Understanding organizational barriers to a more inclusive workplace”, *Survey*.
- McKinsey (2020), “Women in the Workplace”.
- Medina, J. and Lerer, L. (2020), “When mom’s zoom meeting is the one that has to wait”, *The New York Times*, available at: [www.nytimes.com/2020/04/22/us/politics/women-coronavirus-2020.html](http://www.nytimes.com/2020/04/22/us/politics/women-coronavirus-2020.html) (accessed 6 July 2020).

- Moorman, R.H. and Podsakoff, P.M. (1992), "A meta-analytic review and empirical test of the potential confounding effects of social desirability response sets in organizational behaviour research", *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, Vol. 65 No. 2, pp. 131-149.
- Moss-Racusin, C.A., Dovidio, J.F., Brescoll, V.L., Graham, M.J. and Handelsman, J. (2012), "Science faculty's subtle gender biases favor male students", *Proceedings of the National Academy of Sciences*, Vol. 109 No. 41, pp. 16474-16479.
- NFAW (2017), "Towards 2025: an Australian government strategy to boost women's workforce participation", available at: <https://womensworkforceparticipation.pmc.gov.au/sites/default/files/towards-2025-strategy.pdf> (accessed 6 July 2020).
- Noonan, M.C. and Glass, J.L. (2012), "The hard truth about telecommuting", *Monthly Labor Review*, Vol. 135, pp. 38-45.
- OECD (2017), "OECD report on the implementation of the OECD gender recommendation", available at: [www.oecd.org/gender/](http://www.oecd.org/gender/) (accessed 6 July 2020).
- Ones, D.S., Viswesvaran, C. and Reiss, A.D. (1996), "Role of social desirability in personality testing for personnel selection: the red herring", *Journal of Applied Psychology*, Vol. 81 No. 6, pp. 660-679.
- ONU (2015), "Agenda 2030 per lo sviluppo sostenibile".
- Phua, R. (2020), "Narrowing the gender pay gap: do more for working mothers, say women advocacy groups", *CAN*, available at: [www.channelnewsasia.com/news/singapore/narrowing-the-gender-pay-gap-do-more-for-working-mothers-say-12248048](http://www.channelnewsasia.com/news/singapore/narrowing-the-gender-pay-gap-do-more-for-working-mothers-say-12248048) (accessed 6 July 2020).
- Randstad (2020), "Employer Brand Research".
- Rau, B.L. and Hyland, M.M. (2002), "Role conflict and flexible work arrangements: the effects on applicant attraction", *Personnel Psychology*, Vol. 55 No. 1, pp. 111-136.
- Riordan, C.M. and Shore, L.M. (1997), "Demographic diversity and employee attitudes: an empirical examination of relational demography within work units", *Journal of Applied Psychology*, Vol. 82 No. 3, pp. 342-358.
- Robb, A.M. and Watson, J. (2012), "Gender differences in firm performance: evidence from new ventures in the United States", *Journal of Business Venturing*, Vol. 27 No. 5, pp. 544-558.
- Ross, M. (1989), "Relation of implicit theories to the construction of personal histories", *Psychological Review*, Vol. 96 No. 2, pp. 341-357.
- Roth, P.L., Purvis, K.L. and Bobko, P. (2012), "A meta-analysis of gender group differences for measures of job performance in field studies", *Journal of Management*, Vol. 38 No. 2, pp. 719-739.
- Roxburgh, S. (1999), "Exploring the work and family relationship: gender differences in the influence of parenthood and social support on job satisfaction", *Journal of Family Issues*, Vol. 20 No. 6, pp. 771-788.
- Save the Children (2020), "Le equilibriste: la maternità in Italia nel 2020".
- Schor, J.B. (1991), "The Overworked American: The Unexpected Decline of Leisure", Basic Books, New York, NY.
- Schuh, S.C., Bark, A.S.H., Van Quaquebeke, N., Hossiep, R., Frieg, P. and Van Dick, R. (2014), "Gender differences in leadership role occupancy: the mediating role of power motivation", *Journal of Business Ethics*, Vol. 120 No. 3, pp. 363-379.
- Sharma, K. (2020), "Mother's day special: what working mothers want their companies to take a note of. Advertising and media insider", available at: [www.businessinsider.in/advertising/ad-agencies/article/mothers-day-special-what-working-mothers-want-their-companies-to-take-a-note-of/articleshow/75609069.cms](http://www.businessinsider.in/advertising/ad-agencies/article/mothers-day-special-what-working-mothers-want-their-companies-to-take-a-note-of/articleshow/75609069.cms) (accessed 6 July 2020).

- South, S.J. and Spitze, G. (1994), “Housework in marital and nonmarital households”, *American Sociological Review*, Vol. 59 No. 3, pp. 327-347.
- Spector, P.E. (1997), “Job Satisfaction: Application, Assessment, Causes, and Consequences”, Sage, Thousand Oaks, CA.
- Spector, P.E. (2006), “Method variance in organizational research: truth or urban legend?”, *Organizational Research Methods*, Vol. 9 No. 2, pp. 221-232.
- Squire, L. (1989), “On the course of forgetting in very long-term memory”, *Journal of Experimental Psychology: Learning, Memory, and Cognition*, Vol. 15 No. 2, pp. 241-245.
- Steinpreis, R.E., Anders, K.A. and Ritzke, D. (1999), “The impact of gender on the review of the curricula vitae of job applicants and tenure candidates: a national empirical study”, *Sex Roles*, Vol. 41 Nos 7/8, pp. 509-528.
- Strauss, E. (2020), “Parenting through the coronavirus lockdown”, *CNN Health*, available at: <https://edition.cnn.com/2020/03/15/health/parenting-emotional-labor-coronavirus-wellness/index.html> (accessed 6 July 2020).
- US Census Bureau (2019), “Current population survey, annual social and economic (ASEC) supplement: table PINC-05: work experience in 2018—people 15 years old and over by total money earnings in 2018, age, race, hispanic origin, sex, and disability status”, available at: [www.census.gov/data/tables/time-series/demo/income-poverty/cps-pinc/pinc-05.html](http://www.census.gov/data/tables/time-series/demo/income-poverty/cps-pinc/pinc-05.html) (accessed 19 March 2020).
- Valcour, M. (2007), “Work-based resources as moderators of the relationship between work hours and satisfaction with work-family balance”, *Journal of Applied Psychology*, Vol. 92 No. 6, pp. 1512-1523.
- Westover, J.H. (2012), “The job satisfaction □ gender paradox revisited”, *Journal of Global Responsibility*, Vol. 3 No. 2, pp. 263-277.
- Winning Woman Institute (2020), “Certificazione della parità di genere”.
- World Commission on Environment and Development (1987), “Our common future”.
- Yuan, Z., Barnes, C.M. and Li, Y. (2018), “Bad behavior keeps you up at night: counterproductive work behaviors and insomnia”, *Journal of Applied Psychology*, Vol. 103 No. 4, pp. 383-398.



## Sitografia

<https://www.istat.it/it/archivio/rapporto+sdgs>  
[https://ec.europa.eu/info/policies/justice-and-fundamental-rights/combating-discrimination/tackling-discrimination/diversity-management/diversity-charters-eu-country\\_en](https://ec.europa.eu/info/policies/justice-and-fundamental-rights/combating-discrimination/tackling-discrimination/diversity-management/diversity-charters-eu-country_en)  
[https://ec.europa.eu/info/policies/justice-and-fundamental-rights/gender-equality/equal-pay/gender-pay-gap-situation-eu\\_en](https://ec.europa.eu/info/policies/justice-and-fundamental-rights/gender-equality/equal-pay/gender-pay-gap-situation-eu_en)  
<http://www.vita.it/it/article/2020/04/24/il-covid-19-ha-frenato-tante-cose-ma-non-la-violenza-di-genere/155172/>  
[https://www.corriere.it/buone-notizie/20\\_aprile\\_22/app-le-donne-contro-violenza-anche-lockdown-220da242-83e5-11ea-ba93-4507318dbf14.shtml](https://www.corriere.it/buone-notizie/20_aprile_22/app-le-donne-contro-violenza-anche-lockdown-220da242-83e5-11ea-ba93-4507318dbf14.shtml)  
<https://www.direcontrolaviolenza.it/violenza-covid19-2867-donne-si-sono-rivolte-ai-centri-antiviolenza-d-i-re-durante-il-lockdown/>  
<https://www.unwomen.org/en/digital-library/publications/2020/04/issue-brief-covid-19-and-ending-violence-against-women-and-girls>  
<https://www.europarl.europa.eu/news/it/press-room/20200406IPR76610/covid-19-stopping-the-rise-in-domestic-violence-during-lockdown>  
[https://www.ansa.it/canale\\_lifestyle/notizie/societa\\_diritti/2020/03/20/smart-working-al-femminile-1-donna-su-3-lavora-piu-di-prima\\_3f0ad584-dc31-4f79-89b9-49e4e030fee1.html](https://www.ansa.it/canale_lifestyle/notizie/societa_diritti/2020/03/20/smart-working-al-femminile-1-donna-su-3-lavora-piu-di-prima_3f0ad584-dc31-4f79-89b9-49e4e030fee1.html)  
<https://www.abc.net.au/news/2020-04-09/coronavirus-could-spark-a-working-from-home-revolution/12119338>  
<https://www.un.org/sg/en/content/sg/statement/2020-08-31/secretary-generals-remarks-town-hall-young-women-civil-society-organizations-delivered>  
<http://www.pariopportunita.gov.it/news/donne-per-il-nuovo-rinascimento-pubblicato-il-documento-di-analisi-e-proposta/>  
<https://www.assodonna.it/it/impresa/imprenditoria-femminile-6-risposte-fare-impresa.html>  
<https://valored.it/news/lo-smart-working-al-femminile-al-tempo-del-coronavirus/>  
<https://valored.it/ricerche/ioracconto/>  
<http://www.governo.it/it/approfondimento/coronavirus-il-decreto-legge-23-febbraio-2020-e-il-dpcm-attuativo/14173>  
<https://www.gazzettaufficiale.it/eli/id/2020/03/01/20A01381/sg>  
<https://eige.europa.eu/gender-equality-index/thematic-focus/digitalisation/country/IT>  
<https://eige.europa.eu/gender-equality-index/2019/domain/knowledge/IT>  
<https://eige.europa.eu/gender-equality-index/2019/domain/work/IT>  
<https://www.sodalitas.it/fare/lavoro-e-inclusione/carta-per-le-pari-opportunita-e-luguaglianza-sul-lavoro>  
<http://winningwomeninstitute.org/>  
<https://www.greatplacetowork.it/risorse/employer-branding/classifica-best-workplaces-for-women-2020-approfondimento>  
<https://equileap.com/>

## Sitografia – Sezione Best Practice

- ABB S.p.A.:** <https://new.abb.com/it/carriere/lavorare-in-abb/diversity-e-inclusiveness>
- Amazon:** <https://amazon-press.it/service/Recherche/Pressedetail/amazon/it/Women-in-Innovation/>
- Chanel S.A.:** <https://www.mffashion.com/news/livestage/chanel-introduce-il-ruolo-di-head-of-diversity-inclusion-201907161151517437>
- Coesia S.p.A.:** <https://www.coesia.com/it/people/development>
- Credem (Credito Emiliano S.p.A.):** [https://www.corriere.it/economia/lavoro/20\\_novembre\\_18/gender-pay-gap-manca-legge-ma-aziende-si-certificano-credem-prima-le-banche-b6b9a0da-2994-11eb-884f-3aae855c458a.shtml](https://www.corriere.it/economia/lavoro/20_novembre_18/gender-pay-gap-manca-legge-ma-aziende-si-certificano-credem-prima-le-banche-b6b9a0da-2994-11eb-884f-3aae855c458a.shtml)
- Enel S.p.A.:** <https://corporate.enel.it/it/megamenu/media/press/2020/03/enel-tra-i-top-20-nella-prima-classifica-di-equileap-per-la-parit-di-genere-/>
- Eni S.p.A.:** <https://www.eni.com/it-IT/carriere/valorizzazione-diversita.html>, Video: <https://youtu.be/ACWP20-WQfY>
- Ferrari S.p.A.:** <https://valored.it/news/ferrari-equal-salary/>
- Gruppo Intesa Sanpaolo:** <https://group.intesasanpaolo.com/it/sostenibilita/persone/diversity>
- Gruppo Nestlé Italia S.p.A.:** [https://www.nestle.it/media/pressreleases/conciliazione\\_lavoro\\_famiglia\\_nestle\\_maternity\\_protection\\_policy](https://www.nestle.it/media/pressreleases/conciliazione_lavoro_famiglia_nestle_maternity_protection_policy)
- Gruppo Poste Italiane S.p.A.:** <https://www.posteitaliane.it/it/comunicati/posteitalianeentr-1476521478769.html>, <https://www.posteitaliane.it/it/la-diversita-che-crea-valore.html>
- <https://www.jnj.com/about-jnj/diversity>
- Ikea Italia Retail S.r.l.:** <https://www.ikea.com/it/it/this-is-ikea/work-with-us/la-diversity-in-tutte-le-sue-declinazioni-pub973051d1>
- Johnson&Johnson:** <https://www.jnj.com/our-commitment-to-women>, <https://youbelong.jnj.com/>,
- Luxottica Group S.p.A.:** <http://www.luxottica.com/it/social-impact-persone-vera-forza-luxottica>
- Oracle Corporation:** <https://www.oracle.com/corporate/careers/culture.html>
- PepsiCo Beverages:** <https://www.pepsico.com/about/diversity-and-engagement>
- Procter&Gamble:** <https://it.pg.com/parita-di-genere/>, Video: <https://youtu.be/MZGw0p47NFs>
- Prysmian Group S.p.A.:** <https://it.prysmiangroup.com/lavora-con-noi/perch%C3%A8-prysmian/side-by-side>
- Sky Group:** <https://www.skygroup.sky/it-it/article/Sky-Debbie-Klein-speech-Women-in-Business-Expo>
- Smurfit Kappa:** <https://www.smurfitkappa.com/it/people/inclusion-and-diversity>
- Telecom Italia S.p.A.:** <https://www.telecomitalia.com/it/it/career/career-news/manifesto-progetto-donna-tim.html>
- Unilever:** <https://www.unilever.it/news/comunicati-stampa/2020/unilever-raggiunge-la-parita-di-genere-nel-suo-management-a-livello-globale.html>

## Nota

Un ringraziamento speciale a tutte le imprese che hanno condiviso con noi i dati sul personale:

1 AUTOSERVIZI F.V.G. S.P.A.  
 2A S.P.A.  
 3B S.P.A.  
 3V SIGMA S.P.A.  
 3V TECH EQUIPMENT & PROCESS SYSTEMS S.P.A.  
 A GROUP S.P.A.  
 A&T EUROPE S.P.A.  
 A. MANZONI & C. S.P.A.  
 A. SCHULMAN PLASTISC S.R.L.  
 A.A.G. STUCCHI S.R.L. UNICO SOCIO  
 A.C.S.A. STEEL FORGINGS S.P.A.  
 A.L.F. UNO S.P.A.  
 A.L.M.A.G. S.P.A.  
 AZIENDA LAVORAZIONI METALLURGICHE E AFFINI GNUTTI  
 A.M.F. S.P.A.  
 A.S.CO.M. S.R.L.  
 ABET LAMINATI S.P.A.  
 AC BOILERS S.P.A.  
 ACCIAIERIE VENETE S.P.A.  
 ACERBIS ITALIA S.P.A.  
 ACOMON S.R.L.  
 ACQUE DEL CHIAMPO S.P.A.  
 ACTUATOR FLUID CONTROL S.R.L.  
 ADARE PHARMACEUTICALS S.R.L.  
 ADIGE S.P.A.  
 ADIGE-SYS S.P.A.  
 ADMIRAL INTERMEDIARY SERVICES S.A.  
 ADOS  
 AEA S.R.L.  
 AFV ACCIAIERIE BELTRAME S.A.  
 AGECONTROL S.P.A.  
 AIDA S.R.L.  
 AIR LIQUIDE ITALIA PRODUZIONE S.R.L.  
 AIR LIQUIDE ITALIA SERVICE  
 AIR LIQUIDE ITALIA S.P.A.  
 AIR LIQUIDE SANITÀ SERVICE  
 AIRGEST S.P.A.  
 AIRPORT HANDLING S.P.A.  
 AIZOON  
 AIZOON CONSULTING S.R.L.  
 ALBAN GIACOMO S.P.A.  
 ALBERTO ASPESI & C. S.P.A.  
 ALCEA - AZIENDA LOMBARDA COLORI E AFFINI S.P.A. O IN FORMA ABBREVIATA ALCEA  
 ALCON S.P.A.  
 ALESSANDERX S.P.A.  
 ALESSI S.P.A.  
 ALET COMMUNICATIONS S.R.L.  
 ALFREDO GRASSI S.P.A.  
 ALL.COOP SOC.COOP. AGRIC.  
 ALMA S.P.A.  
 ALMAVIVA DIGITALTEC S.R.L.  
 ALMAWAVE S.R.L.  
 ALPI - S.P.A.  
 ALPINESTARS S.P.A.  
 ALPITEL S.P.A.  
 ALSTOM FERROVIARIA S.P.A.  
 ALSTOM SERVICES ITALIA S.P.A.  
 ALTAECO S.P.A.  
 ALTERGON ITALIA S.R.L.  
 ALTHEA ITALIA S.P.A.  
 AMB S.P.A.  
 AMCOR FLEXIBLES ARENZANO S.R.L.  
 AMCOR FLEXIBLES ITALIA S.R.L.  
 AMER S.P.A.  
 AMMANN ITALY S.R.L.  
 ANDRITZ HYDRO S.R.L.  
 ANGELO PO GRANDI CUCINE - S.P.A.  
 ANPAL SERVIZI S.P.A.  
 ANTONIO ZAMPERLA S.P.A.  
 APERAM STAINLESS SERVICES & SOLUTIONS ITALY S.R.L.  
 APM TERMINALS VADO LIGURE S.P.A.  
 APTIV CONNECTION SYSTEMS SERVICE ITALIA S.P.A.  
 APTIV SERVICES ITALIA S.R.L.  
 APTOS S.R.L.  
 AQUAFIL S.P.A.  
 AR METALLIZING S.R.L.  
 ARBLU S.R.L.  
 ARCA TECHNOLOGIES S.R.L.  
 ARCHIVA S.R.L.  
 ARD F.LLI RACCANELLO S.P.A.  
 ARDITI S.P.A.

AREXONS S.P.A.  
 ARISTON THERMO S.P.A.  
 ARKAD S.P.A.  
 ARKEMA S.R.L.  
 ARTURO SALICE S.P.A.  
 ASEM S.R.L.  
 ASF AUTOLINEE S.R.L.  
 ASKOLL HOLDING S.R.L.  
 ASSOCIAZIONE ARTIGIANI E PICCOLE  
 IMPRESE PROV. TRENTO  
 ASTALDI S.P.A.  
 ASTELLAS PHARMA S.P.A.  
 ASTRAZENECA S.P.A.  
 ATAM S.P.A.  
 ATHESIA BUCH S.R.L.  
 ATHESIA DRUCK S.R.L.  
 ATLANTIC FLUID TECH S.R.L.  
 ATOS ITALIA S.P.A.  
 ATOS S.P.A.  
 AUBAY ITALIA S.P.A.  
 AUTOTEST SUEDIROL GMBH  
 AUTOTRASPORTI CAVALLO GIORDANO &  
 VALLAURI S.P.A.  
 AVL END OF LINE TESTING SYSTEMS S.R.L.  
 AVON COSMETICS S.R.L.  
 AXIANS SAIV S.P.A.  
 AZIENDA TRASPORTI MILANESI S.P.A.  
 AZIMUT-BENETTI S.P.A.  
 B & B ITALIA S.P.A.  
 B. BRAUN AVITUM ITALY S.P.A.  
 B.M. INDUSTRIA BERGAMASCA MOBILI  
 S.P.A.  
 B.S.C.C.B. S.P.A.  
 B810 S.R.L.  
 BALCHEM ITALIA S.R.L.  
 BALCONI S.P.A.  
 BALDININI S.R.L.  
 BANVO NAZIONALE DI PROVA ARMI  
 BAOSTEEL TAILORED BLANKS S.R.L.  
 BARITECH OPERATIONS S.R.L.  
 BARUFFALDI S.P.A.  
 BASF ITALIA S.P.A.  
 BAULI S.P.A.  
 BAXTER S.P.A.  
 BAYER CROPSCIENCE S.R.L.  
 BCF ITALIA S.R.L.  
 BCS AUTOMOTIVE INTERFACE SOLUTIONS  
 ITALY S.R.L.  
 BCS S.P.A.  
 BE DIGITECH SOLUTION S.P.A.  
 BE MANAGEMENT CONSULTING S.P.A.  
 BEANTECH S.R.L.  
 BEAUTY & BUSINESS S.P.A.  
 BECKERS INDUSTRIAL COATINGS ITALIA  
 S.P.A.  
 BELVEST S.P.A.  
 BERTAGNI 1882 S.P.A.  
 BETA UTENSILI S.P.A.  
 BETAFENCE ITALIA S.P.A.  
 BETTINELLI F.LLI S.P.A.  
 BIANCHI INDUSTRY S.P.A.  
 BIEFFE MEDITAL S.P.A.  
 BIEMMEDUE S.P.A.  
 BIMBO QSR ITALIA S.R.L.  
 BIOFARMA S.R.L.  
 BIOGEN ITALIA S.R.L.  
 BIOINDUSTRIA L.I.M. S.P.A.  
 BIOLCHIM S.P.A.  
 BIOLOGICI ITALIA LABORATORIES S.R.L.  
 BIP SERVICES S.R.L.  
 BISIO PROGETTI S.P.A.  
 BLM S.P.A.  
 BLUE ENGINEERING S.R.L.  
 BLUEIT S.P.A.  
 BMR S.P.A.  
 BOERO BARTOLOMEO S.P.A.  
 BOFFI S.P.A.  
 BOLOGNA FOOTBALL CLUB 1909 S.P.A.  
 BOLTON FOOD S.P.A.  
 BONDIOLI & PAVESI S.P.A.  
 BONFERRARO S.P.A.  
 BONFIGLIOLI RIDUTTORI S.P.A.  
 BONTEMPI VIBO S.P.A.  
 BOREALIS ITALIA S.P.A.  
 BOSELLO HIGH TECHNOLOGY S.R.L.  
 BOSTON CONSULTING GROUP  
 BOTTERO S.P.A.CON SOCIO UNICO  
 BRACCO IMAGING S.P.A.  
 BRANDART IMAGE PACKAGING S.R.L. IN  
 FORMA ABBREVIATA BRANDART S.R.L.  
 BRAWO S.P.A.  
 BREMBANA & ROLLA S.P.A.  
 BREMBO SGL CARBON CERAMIC BRAKES  
 S.P.A. (IN BREVE "BSCCB S.P.A.")  
 BRIDGESTONE EUROPE NV/SA ITALIAN  
 BRANCH  
 BRIDGESTONE ITALIA MANUFACTURING  
 S.P.A.  
 BRITISH AMERICAN TOBACCO S.P.A.  
 BRUGOLA OEB INDUSTRIALE S.P.A. -  
 KOMPASS  
 BRUSCHETTINI S.R.L.

BSP PHARMACEUTICALS S.P.A.  
 BST S.P.A.  
 BUSINESS INTEGRATION PARTNERS S.P.A.  
 BV TECH S.P.A.  
 C.A.B.I. CATTANEO S.P.A.  
 C.A.M. S.R.L.  
 C.D.I. CENTRO DIAGNOSTICO ITALIANO S.P.A.  
 C.E.I. COSTRUZIONE EMILIANA INGRANAGGI S.P.A.  
 C.E.I.A. S.P.A.  
 C.I.A.P.-COSTRUZIONE ITALIANA APPARECCHI PRECISIONE-S.P.A.  
 C.M.S. S.P.A.  
 C.O.I.M. S.P.A.  
 C.R.S. IMPIANTI S.R.L.  
 C.S.I. - COMPAGNIA SURGELATI ITALIANA S.P.A.  
 CA' DA MOSTO S.P.A.  
 CADICAGROUP S.P.A.  
 CAFFAREL S.P.A.  
 CAMBEX PROFARMACO MILANO S.R.L.  
 CAMEO S.P.A.  
 CAMERON ITALY S.R.L.  
 CAMFART S.R.L.  
 CANDIANI S.P.A.  
 CANTINA SOCIALE ORMELLE S.C.A.  
 CAP SOCIETÀ COOPERATIVA  
 CAPPIO BACCANETTO CLAUDIO & C. S.N.C.  
 CAPUA BIOSERVICES S.P.A.  
 CARBOFIN S.P.A.  
 CARBONI S.P.A. CON UNICO SOCIO  
 CARCANO ANTONIO S.P.A.  
 CAREFUSION ITALY 312 S.P.A.  
 CARGILL PECTIN ITALY S.R.L.  
 CARGILL S.R.L.  
 CARROZZERIA PASTORE S.R.L.  
 CARTOTECNICA TIFERNATE S.P.A.  
 CARVICO S.P.A. UNICO SOCIO  
 CASAGRANDE S.P.A.  
 CASARTELLI ANTONIO S.R.L.  
 CASSA ASSISTENZIALE PARITETICA EDILE  
 CASSA EDILE DELLA PROVINCIA DI BARI  
 CAST S.P.A.  
 CASTEL S.R.L.  
 CATERPILLAR FLUID SYSTEMS S.R.L.  
 CATERPILLAR HYDRAULICS ITALIA S.R.L.  
 CAV. UFF. GIACOMO CIMBERIO S.P.A.  
 CAVANNA S.P.A.  
 CAVE MERLINI S.R.L.  
 CAVE S.R.L.  
 CBM - S.P.A.  
 CEBORA S.P.A.  
 CEDACRI S.P.A.  
 CEIT S.P.A.  
 CELANESE PRODUCTION ITALY S.R.L.  
 CELGENE S.R.L.  
 CELLULARLINE S.P.A.  
 CEM SERVIZI S.R.L.  
 CEMB S.P.A.  
 CENTRALE DEL LATTE DI VICENZA S.P.A. A SU  
 "CENTRO DI RICERCA, SVILUPPO E STUDI SUPERIORI IN SARDEGNA S.R.L. ED IN"  
 CENTRO SERVIZI AMBIENTE IMPIANTI S.P.A.  
 CENTRO TESSILE COTONIERO E ABBIGLIAMENTO S.P.A.  
 CERAMICA DEL CONCA - S.P.A.  
 CERAMICA FONDOVALLE S.P.A.  
 CERAMICA SANT'AGOSTINO - S.P.A.  
 CERAMICHE ASCOT S.P.A.  
 CERAMICHE CCV CASTELVETRO S.P.A.  
 CERAMICHE GARDENIA ORCHIDEA S.P.A.  
 CERATIZIT COMO S.P.A.  
 CESARE FIORUCCI S.P.A.  
 CETA S.P.A.  
 C-GLOBAL CEDACRI GLOBAL SERVICES S.P.A.  
 CHRYSOS S.P.A.  
 CINECA CONSORZIO INTERUNIVERSITARIO  
 CIRO PAONE S.P.A.  
 CISAPLAST S.P.A.  
 CISCRA S.P.A.  
 CISTELAIER S.P.A.  
 CLA S.R.L.  
 CMA MACCHINE PER CAFFE' S.R.L.  
 CO.GE.FA. S.P.A.  
 COCA-COLA HBC ITALIA S.R.L.  
 CODOGNOTTO ITALIA S.P.A.  
 COES S.R.L.  
 COLAS RAIL ITALIA S.P.A.  
 COLLIS VENETO WINE GROUP - SOC.COOP. AGR.CONSORTILE  
 COLOMBO COSTRUZIONI S.P.A.  
 COLOMBO FILIPPETTI S.P.A. A SOCIO UNICO  
 COLT TECHNOLOGY SERVICES S.P.A.  
 COMDATA S.P.A.  
 COMEL S.P.A. IN FORMA ABBREVIATA  
 COMEL S.P.A.  
 COMERO S.P.A.  
 COMES S.P.A.

COMET S.P.A.  
 COMET S.R.L.  
 COMETTO S.P.A.  
 COMMSCOPE ITALY S.R.L.  
 COMPAGNIA GENERALE TELEMAR S.P.A.  
 COMPAGNIA INDUSTRIALE PROFILATI S.P.A.  
 COMPOSAD S.R.L.  
 CONCERIA MONTEBELLO S.P.A.  
 CONCERIA PASUBIO S.P.A.  
 CONCETTI S.P.A.  
 CONFIDI SYSTEMA! S.C.  
 CONNEXIA S.R.L.  
 CONQORD OIL  
 CONSIP S.P.A.  
 CONSOFT SISTEMI S.P.A.  
 CONSORZIO LATTERIE SOCIALI MANTOVANI  
 CONSORZIO VENEZIA NUOVA  
 COOPERATIVA EDILE APPENNINO  
 COOPERATIVA PER IL RESTAURO SCPA  
 COOPER-STANDARD AUTOMOTIVE ITALY S.P.A.  
 CORDAR S.P.A. BIELLA SERVIZI  
 CORDON ELECTRONICS ITALIA S.R.L.  
 CORNING PHARMACEUTICAL GLASS S.P.A.  
 COROB S.P.A.  
 CORTEM S.P.A.  
 COSMA S.P.A. SOCIETÀ CON SOCIO UNICO  
 COSTA CROCIERE S.P.A.  
 COSTACURTA S.P.A. VICO  
 COSTRUZIONI MECCANICHE LUIGI BANDERA S.P.A.  
 COTONELLA S.P.A.  
 COTRAL S.P.A.  
 COURMAYEUR MONT BLANC FUNIVIE S.P.A.  
 COVESTRO S.R.L.  
 CRIS CONF S.P.A.  
 CROCCO - S.P.A.  
 CROMODORA WHEELS S.P.A.  
 CROWN HOLDINGS ITALIA S.R.L.  
 CROWN IMBALLAGGI ITALIA S.R.L.  
 CROWN PACKAGING MANUFACTURING ITALY S.R.L.  
 CTE GROUP S.P.A.  
 CTP SYSTEM S.R.L.  
 CUKI COFRESCO S.R.L.  
 CULLIGAN ITALIANA S.P.A.  
 DAINESE S.P.A.  
 DALLARA AUTOMOBILI S.P.A.  
 DALLARA COMPOSITI S.R.L.  
 DAMA S.P.A.  
 DANFOSS S.R.L.  
 DANI S.P.A.  
 DATA SYSTEM MEDIO ORIENTE S.R.L.  
 DATWYLER PHARMA PACKAGING ITALY S.R.L.  
 DAVIDE CAMPARI - MILANO S.P.A.  
 DAVINES S.P.A.  
 DAW ITALIA GMBH & CO KG  
 DAYCO EUROPE S.R.L.  
 DBA PRO S.P.A.  
 DE ANGELI PRODOTTI S.R.L.  
 DE LONGHI APPLIANCES S.R.L.  
 DE PRETTO INDUSTRIE S.R.L.  
 DECO S.P.A.  
 DELGROSSO - S.R.L.  
 DELLA FOGLIA S.R.L.  
 DELLA TOFFOLA S.P.A.  
 DELOITTE & TOUCHE S P A  
 DELOITTE BUSINESS SOLUTION S.R.L.  
 DELOITTE CONSULTING S.R.L. SOCIALE  
 DELOITTE FINANCIAL ADVISORY S.R.L.  
 DELOITTE ITALY  
 DELOITTE RISK ADVISORY  
 DEMATIC S.R.L.  
 DHL Express (Italy) S.R.L.  
 DIAB S.P.A.  
 DIACHEM S.P.A.  
 DIADORA S.P.A.  
 DIAGEO OPERATIONS ITALY S.P.A.  
 SIGLABILE DIAGEO OI S.P.A.  
 DIASORIN S.P.A.  
 DIEBOLD NIXDORF S.R.L.  
 DIEMME ENOLOGIA S.P.A.  
 DIESEL ITALIA S.R.L.  
 DIESEL S.P.A.  
 DIESSE DIAGNOSTICA SENESE S.P.A.  
 DIFA COOPER S.P.A.  
 DINEMA S.P.A.  
 DITTA GIOVANNI LANFRANCHI S.P.A.  
 DIVERSEY S.P.A.  
 DL RADIATORS S.R.L.  
 DOCK SERVICE S.C.P.A.  
 DOLOMITE FRANCHI S.P.A.  
 DOLOMITI BUS S.P.A.  
 DONALDSON ITALIA S.R.L.  
 DOPPELMAYR ITALIA S.R.L.  
 DOW AGROSCIENCES ITALIA S.R.L.  
 DOW AGROSCIENCES (CORTEVA AGRISCIENCES)  
 DRESSER ITALIA S.R.L.

DUERRE TUBI STYLE GROUP S.P.A.  
 ABBREVIABILE IN "DTS S.P.A."  
 DUNA CORRADINI S.P.A.  
 DYEBERG S.P.A.  
 DYNAMIC TECHNOLOGIES S.P.A.  
 EBARA PUMPS EUROPE S.P.A.  
 ECOLAB PRODUCTION ITALY S.R.L.  
 ECOLAB S.R.L.  
 ECONORD S.P.A.  
 EDILKAMIN S.P.A.  
 EDISON ENERGIA S.P.A.  
 EDISON EXPLORATION & PRODUCTION  
 S.P.A.  
 EDISON S.P.A.  
 EDIZIONI CENTRO STUDI ERICKSON S.P.A.  
 EG S.P.A.  
 EI TOWERS S.P.A.  
 EIFFEL INDUSTRIA MATERIE PLASTICHE  
 S.P.A.  
 EIGENMANN E VERONELLI S.R.L.  
 ELBI INTERNATIONAL S.P.A.  
 ELBI S.P.A.  
 ELCAM MEDICAL ITALY S.P.A.  
 ELECTROLUX APPLIANCES S.P.A.  
 ELECTROLUX ITALIA  
 ELECTROLUX PROFESSIONAL S.P.A.  
 ELESA S.P.A.  
 ELETTRMECCANICA GALLI ITALO S.P.A.  
 ELETTRONICA ASTER S.P.A.  
 ELMIT S.R.L.  
 ELTEK - S.P.A.  
 EMS GROUP S.P.A.  
 ENERGETICAMBIENTE S.R.L.  
 ENGINEERING 365 S.R.L.  
 ENGINEERING D.HUB S.P.A.  
 ENGINEERING INGEGNERIA INFORMATICA  
 S.P.A.  
 ENGIWEB SECURITY S.R.L.  
 ENI CORPORATE UNIVERSITY S.P.A.  
 ENI FUEL S.P.A.  
 ENI GAS E LUCE S.P.A.  
 ENI PROGETTI S.P.A.  
 ENI REWIND S.P.A.  
 ENI S.P.A.  
 ENIPOWER S.P.A.  
 ENISERVIZI S.P.A.  
 ENOPLASTIC S.P.A.  
 ENRICO GIOTTI S.P.A.  
 ENTERPRISE SERVICES ITALIA S.R.L.  
 EP PRODUZIONE S.P.A.  
 EPTA S.P.A.  
 ERAL S.R.L. UNIPERSONALE  
 ERG POWER GENERATION S.P.A.  
 ERG S.P.A.  
 ERIDANIA ITALIA S.P.A.  
 ERMENEGILDO ZEGNA HOLDITALIA S.P.A.  
 ERMETE GIUDICI S.P.A.  
 ERNESTOMEDA S.P.A.  
 EROGASMET S.P.A.  
 ERREGIERRE S.P.A.  
 ESKIGEL S.R.L.  
 ESSEBI S.R.L.  
 ESSECO S.R.L.  
 ESSILOR ITALIA S.P.A.  
 ETEX BUILDING PERFORMANCE S.P.A.  
 EURAL GNUTTI S.P.A.  
 EURIAL ITALIA S.P.A.  
 EUROMECCANICA S.R.L.  
 EUROPCAR ITALIA S.P.A.  
 EUROPIZZI S.R.L.  
 EUROSETS S.R.L.  
 EVEREL GROUP  
 EVOCA S.P.A.  
 EXIDE TECHNOLOGIES  
 EXOR INTERNATIONAL S.P.A.  
 F. DIVELLA S.P.A.  
 F.I.M.I. - FABBRICA IMPIANTI MACCHINE  
 INDUSTRIALI  
 F.I.S. S.P.A.  
 F.LLI CIAMPOLINI & C. S.P.A.  
 FABBRICA D'ARMI PIETRO BERETTA S.P.A.  
 FABER INDUSTRIE S.P.A.  
 FACEM S.P.A.  
 FACI S.P.A.  
 FAEDA S.P.A.  
 FAIST COMPONENTI S.P.A.  
 FAIVELEY TRANSPORT ITALIA S.P.A.  
 FALCK RENEWABLES S.P.A.  
 FANDIS S.P.A.  
 FAPIM S.P.A.  
 FARMIGEA S.P.A.  
 FARMOL S.P.A.  
 FAST S.P.A.  
 FATRO S.P.A.  
 FAURECIA EMISSIONS CONTROL  
 TECHNOLOGIES ITALY S.R.L.  
 FAVA S.P.A.  
 FBM HUDSON ITALIANA S.P.A.  
 FEAT GROUP S.P.A.  
 FEDERAL-MOGUL ITALY S.R.L.  
 FEDERAL-MOGUL POWERTRAIN ITALY

FEINAR S.R.L.  
 FEMI - CZ S.P.A.  
 FENZI S.P.A.  
 FERALPI SIDERURGICA S.P.A.  
 FERRARELLE - S.P.A.  
 FERRARI GIOVANNI INDUSTRIA CASEARIA S.P.A.  
 FERRERO COMMERCIALE ITALIA S.R.L.  
 FERRERO INDUSTRIALE ITALIA S.R.L.  
 FERRERO MANAGEMENT SERVICES ITALIA S.R.L.  
 FERRERO TECHNICAL SERVICES S.R.L.  
 FERROSDER S.P.A. A SOCIO UNICO  
 FERROTRAMVIARIA S.P.A.  
 FIAMM COMPONENTI ACCESSORI - F.C.A. S.P.A.  
 FIL MAN MADE GROUP S.R.L.  
 FILARTEX S.P.A.  
 FIMER S.P.A.  
 FINCIBEC S.P.A.  
 FINCONS GROUP  
 FINSTRAL S.P.A.  
 FISCATECH S.P.A.  
 FITT S.P.A.  
 FIUME SANTO S.P.A.  
 FLAMAR CAVI ELETTRICI S.R.L.  
 FLAMMA S.P.A.  
 FLINT GROUP ITALIA S.P.A.  
 FLOS S.P.A.  
 FLSMIDT VENTOMATIC S.P.A.  
 FLUID-O-TECH S.R.L.  
 FLUORSEALS S.P.A.  
 FLUORTEN S.R.L.  
 FOC CISCATO S.P.A.  
 FONDAZIONE BRUNO KESSLER  
 FONDAZIONE LINKS  
 FONDAZIONE PICCOLO TEATRO DI MILANO  
 FONDAZIONE POLIAMBULANZA  
 FONDAZIONE TEATRO REGIO DI PARMA  
 FONDERIA S. POSSIDONIO S.R.L.  
 FONDERIE MARIO MAZZUCCONI S.P.A.  
 FONDERIE SIME S.P.A.  
 FONDINOX S.P.A.  
 FORD ITALIA S.P.A.  
 FORGIATURA MORANDINI S.R.L.  
 FORMENTI E GIOVENZANA S.P.A.  
 FPT INDUSTRIE S.P.A.  
 FRA PRODUCTION S.P.A.  
 FRA.BO S.P.A.  
 FRAMESI S.P.A.  
 FRANCI S.P.A.  
 FRANCO TOSI MECCANICA S.P.A.  
 FRASCOLD S.P.A.  
 FRATELLI PETTINAROLI S.P.A.  
 FRATELLI PIACENZA S.P.A.  
 FRATI LUIGI S.P.A.  
 FRENI BREMBO S.P.A.  
 FREUD S.P.A.  
 FRIGEL FIRENZE S.P.A.  
 FRIULSIDER S.P.A.  
 FROMMITALIANA S.R.L.  
 FRONERI ITALY S.R.L.  
 FUNIVIE FOLGARIDA MARILLEVA S.P.A.  
 FUNIVIE MADONNA DI CAMPIGLIO S.P.A.  
 FURIA S.R.L.  
 G.F. - S.R.L.  
 G.F.T. ITALIA S.R.L.  
 G.I.MA. S.P.A.  
 GABEL INDUSTRIA TESSILE S.P.A.  
 GABRIELLI S.P.A.  
 GALLETTI S.P.A.  
 GAMBINI S.P.A.  
 GARDALAND S.R.L.  
 GARDNER DENVER S.R.L.  
 GAVAZZI TESSUTI TECNICI S.P.A. S.U.  
 GDM S.P.A.  
 GEA COMAS S.P.A.  
 GEA IMAFORNI S.P.A.  
 GEBERIT CERAMICA S.P.A.  
 GEBERIT PRODUZIONE S.P.A.  
 GENERAL FILTER ITALIA - S.P.A.  
 GEORG FISCHER TPA S.R.L.  
 GEOX RETAIL S.R.L.  
 GEOX S.P.A.  
 GESTIND S.P.A.  
 GEWISS - S.P.A.  
 GHIAL S.P.A.  
 GIGLIOLI PRODUCTION S.R.L.  
 GILARDONI S.P.A.  
 GILDEMEISTER ITALIANA S.P.A.  
 GIORDANO & C. S.P.A.  
 GIORDANO RIELLO INTERNATIONAL GROUP S.P.A.  
 GIUNTI EDITORE S.P.A.  
 GIUSEPPE ZANOTTI S.P.A.  
 GIUSO GUIDO S.P.A.  
 GIVI S.P.A.  
 GKN SINTER METALS AG  
 GLENAIR ITALIA S.P.A.  
 GMV MARTINI S.P.A. O PIU' BREVEMENTE



GMV S.P.A.  
 GNUTTI CIRILLO S.P.A.  
 GNUTTI TRANSFER S.P.A.  
 GOGLIO S.P.A.  
 GOLDEN LADY COMPANY S.P.A.  
 GOLDENPOINT S.P.A.  
 GRAFICHE ANTIGA S.P.A.  
 GRAFICHE MILANI S.P.A.  
 GRU COMEDIL S.R.L.  
 GRUPPO CERAMICHE GRESMALT S.P.A.  
 GRUPPO CIMBALI S.P.A.  
 GRUPPO CORDENONS S.P.A.  
 GRUPPO ITALIANO VINI S.P.A.  
 GRUPPO MAURO SAVIOLA S.R.L.  
 GUALA DISPENSING S.P.A.  
 H.R. SERVICES S.R.L.  
 HABASIT ITALIANA S.P.A.  
 HAFLIGER FILMS S.P.A.  
 HANON SYSTEMS ITALIA CAMPIGLIONE S.R.L.  
 HAUPT PHARMA LATINA S.R.L.  
 HAUSBRANDT TRIESTE 1892 S.P.A.  
 HERNO S.P.A.  
 HEWLETT PACKARD ITALIANA S.R.L.  
 HEXAGON METROLOGY S.P.A.  
 HEXION ITALIA S.R.L.  
 HI-LEX ITALY S.P.A.  
 HIREF S.P.A.  
 HITACHI RAILS S.P.A.  
 HOLCIM ITALIA S.P.A.  
 HOYA LENS ITALIA S.P.A.  
 HUBER CISAL INDUSTRIE S.P.A.  
 HUBERGROUP ITALIA S.P.A.  
 HUNTSMAN GOMET S.R.L.  
 HUVEPHARMA ITALIA S.R.L.  
 HYDRO DRILLING S.R.L.  
 I.C.A.S. S.P.A.  
 I.C.I. CALDAIE S.P.A.  
 I.CO.P. S.P.A.  
 I.E.M.A. S.R.L.  
 I.L.M.E. S.P.A.  
 I.M.E.S.A. - S.P.A.  
 I.M.M. HYDRAULICS S.P.A.  
 I.N.C.A. S.P.A. A SOCIO UNICO  
 I.V.A.S. INDUSTRIA VERNICI S.P.A.  
 IAMET S.R.L.  
 IBL S.P.A.  
 IBSA FARMACEUTICI ITALIA S.R.L.  
 ICAM S.P.A.  
 ICAR S.P.A.  
 ICIS S.P.A.  
 IDROTHERM 2000 S.P.A.  
 IDS AIRNAV S.R.L. UNIPERSONALE  
 IDS INGEGNERIA DEI SISTEMI  
 IFI S.P.A.  
 IGM RESINS ITALIA S.R.L.  
 IGV GROUP S.P.A.  
 ILLYCAFFE' S.P.A.  
 ILMA PLASTICA S.R.L.  
 ILSA S.P.A.  
 ILUNA GROUP S.P.A..  
 IMAC S.P.A.  
 IMATEX S.P.A.  
 IMPRESA LUIGI NOTARI S.P.A.  
 IMTE S.R.L.  
 INAZ S.R.L. SOCIETÀ UNIPERSONALE  
 INCO INDUSTRIA CONFEZIONI S.P.A.  
 INCOLN ELECTRIC ITALIA  
 INDEX S.P.A.  
 INDUSTRIA CEMENTI GIOVANNI ROSSI S.P.A.  
 INDUSTRIA CHIMICA PANZERI S.R.L.  
 INDUSTRIA GRAFICA EUROSTAMPA S.P.A.  
 INDUSTRIA LOMBARDA MATERIALE ELETTRICO  
 INDUSTRIA MECCANICA BASSI LUIGI & C.  
 INDUSTRIE CARTARIE TRONCHETTI S.P.A.  
 INDUSTRIE CERAMICHE PIEMME S.P.A.  
 INDUSTRIE COTTO POSSAGNO S.P.A.  
 INDUSTRIE POLIECO-M.P.B. S.R.L.  
 INFIA S.R.L.  
 INFOCAMERE  
 INFRASTRUTTURE WIRELESS ITALIANE S.P.A. O, IN FORMA ABBREVIATA, INWIT S.P.A.  
 ING. ENEA MATTEI S.P.A.  
 INPECO S.P.A.  
 INTALS S.P.A.  
 INTERCABLE S.R.L.  
 INTERMARINE S.P.A.  
 INTERNATIONAL PAPER ITALIA S.R.L.  
 INTERPORTO BOLOGNA S.P.A.  
 INVATEC S.P.A.  
 IPAS S.P.A.  
 IPLOM S.P.A. CON SOCIO UNICO  
 IPRONA S.P.A.  
 IPSEN S.P.A.  
 IRE-OMBA S.P.A.  
 IRPLAST S.P.A.  
 IRSAP S.P.A.  
 ISAGRO S.P.A.

ISAP PACKAGING S.P.A.  
 ISEM S.R.L.  
 IS.P.A.DUE S.P.A.  
 ISS INTERNATIONA S.P.A.  
 ISTITUTO BIOCHIMICO ITALIANO GIOVANNI LORENZINI S.P.A.  
 ISTITUTO DE ANGELI S.R.L.  
 ISTITUTO FARMOCHIMICO FITOTERAPICO - EPO S.R.L.  
 ITALCANDITI S.P.A.  
 ITALCERTIFER S.P.A.  
 ITALCHIMICA S.R.L.  
 ITALDESIGN-GIUGIARO S.P.A.  
 ITALFIM S.P.A. SOC. UNIPERSONALE  
 ITALIANA ROBOT S.R.L.  
 ITALKALI S.P.A.  
 ITALMATCH CHEMICALS S.P.A.  
 ITALTHERM S.P.A.  
 ITALVIBRAS GIORGIO SILINGARDI S.P.A. - SOCIO UNICO  
 ITAP S.P.A.  
 ITELCO BROADCAST S.R.L.  
 IVAR S.P.A.  
 IVARS S.P.A.  
 IVECO ORECCHIA S.P.A.  
 IVOCLAR VIVADENT MANUFACTURING S.R.L.  
 JIL SANDER S.P.A.  
 JOBS AUTOMAZIONE S.P.A. IN VIA ABBREVIATA ANCHE DENOMINATA "JOBS S.P.A."  
 JOYSON SAFETY SYSTEMS ITALIA S.R.L.  
 JOYSON SAFETY SYSTEMS TORINO S.R.L.  
 JUVENTUS F.C. - S.P.A. O JUVENTUS FOOTBALL CLUB S.P.A.  
 KARL MAYER ROTAL S.R.L.  
 KEMET ELECTRONICS ITALIA S.R.L.  
 KERAKOLL S.P.A.  
 KERR ITALIA S.R.L.  
 KERRY INGREDIENTS & FLAVOURS ITALIA S.P.A.  
 KETER ITALIA S.P.A.  
 KIMBERLY-CLARK S.R.L.  
 KLM REALI LINEE AEREE OLANDESI  
 KOLEKTOR MICROTREL S.P.A.  
 KONE INDUSTRIAL S.P.A.  
 KONE S.P.A.  
 L.I.C.AR. INTERNATIONAL S.P.A.  
 LA DORIA S.P.A.  
 LA SAN MARCO S.P.A.  
 LA.ES. LAMINATI ESTRUSI TERMOPLASTICI S.P.A.  
 LABOCOS S.R.L. CON UNICO SOCIO  
 LABORATOIRES BOIRON S.R.L.  
 LAFER - S.P.A.  
 LAGOR - S.R.L.  
 LAGOSTINA S.P.A.  
 LAMEPLAST S.R.L.  
 LAMERI S.P.A.  
 LAMICOLOR S.P.A.  
 LAMP SAN PROSPERO - S.P.A.  
 LANDI RENZO S.P.A.  
 LANTECH LONGWAVE S.P.A.  
 LATI INDUSTRIA TERMOPLASTICI S.P.A.  
 LATTERIA SORESINA S.C.A  
 LATTERIA SORESINA SOCIETÀ COOPERATIVA AGRICOLA  
 L'AUTRE CHOSE S.P.A.  
 LAVINOX S.R.L.  
 LAVORWASH S.P.A  
 LAZZARI S.P.A.  
 LEADERFORM S.P.A.  
 LEAR CORPORATION ITALIA S.R.L.  
 LECHLER S.P.A.  
 LEDVANCE S.P.A.  
 LEMA - S.P.A.  
 LEONCINI S.R.L.  
 LEVONI S.P.A.  
 LIBERTY MAGONA S.R.L.  
 LIFERAY ITALY S.R.L.  
 LIFT TEK ELECAR S.P.A.  
 LIMACORPORATE S.P.A.  
 LINDT&SPRÜNGLI S.P.A  
 LINEA LIGHT S.R.L.  
 LI-NEA S.P.A.  
 LINEAPIU' ITALIA S.P.A.  
 LITTELFUSE COMMERCIAL VEHICLE PRODUCTS, ITALY S.R.L.  
 LOGIC S.P.A.  
 LONATI S.P.A.  
 LOSMA S.P.A.  
 LTL S.P.A.  
 LUDOVICO MARTELLI S.R.L.  
 LUNDBECK PHARMACEUTICALS ITALY S.P.A.  
 LVF S.P.A.  
 LYRIA S.P.A.  
 M.A.P. S.P.A.  
 M.D. MICRO DETECTORS S.P.A.  
 M.E.S. S.P.A.  
 M.P.E. S.R.L.  
 M.T.M. S.R.L.

MADDALENA S.P.A.  
 MAGNA PT S.P.A.  
 MAGNETTI BUILDING S.P.A.  
 MAIER CROMOPLASTICA S.P.A.  
 MAIR RESEARCH S.P.A.  
 MAIRE TECNIMONT S.P.A.  
 MALLINCKRODT DAR S.R.L.  
 MANDELLI SISTEMI S.P.A.  
 MANGIAROTTI S.P.A.  
 MANIFATTURA SATTA & BOTTELLI S.P.A.  
 MANIFATTURE SIGARO TOSCANO  
 MANITOWOC CRANE GROUP ITALY S.R.L.  
 MANUEX S.R.L.  
 MANUFACTURE DE SOULIERS LOUIS  
 VUITTON S.R.L.  
 MANUFACTURE DES ACCESSOIRES LOUIS  
 VUITTON S.R.L.  
 MANULI HYDRAULICS ITALIA S.R.L.  
 MAPEI S.P.A.  
 MARANGONI S.P.A.  
 MARCATO S.R.L.  
 MARIO SIRTORI S.P.A.  
 MARNI GROUP S.R.L.  
 MARTOR S.P.A.  
 MARVAL S.R.L.  
 MASCIONI S.P.A.  
 MATICMIND S.P.A.  
 MAULI S.P.A.  
 MAUSER ITALIA S.P.A.  
 MAZZERGRIP GD S.R.L.  
 MAZZUCHELLI 1849 S.P.A.  
 MBDA ITALIA S.P.A.  
 MECAER AVIATION GROUP S.P.A.  
 MECCANOTECNICA S.P.A.  
 MEC-TRACK S.R.L.  
 MEDIAMOND S.P.A.  
 MEDICAIR ITALIA S.R.L.  
 MEDICASA S.P.A.  
 MEI S.R.L.  
 MELICONI S.P.A.  
 MENCI & C. S.P.A.  
 MENZ & GASSER S.P.A.  
 MEP MACCHINE ELETTRONICHE  
 PIEGATRICI S.P.A.  
 MERITOR HVS CAMERI S.P.A.  
 MERLETT TECNOPLASTIC S.P.A.  
 MESDAN S.P.A.  
 MESTEL RSS S.R.L.  
 METALCOLOR S.P.A.  
 METALLURGICA ABRUZZESE S.p.A.  
 METALPRINT S.P.A.  
 METALSERVICE S.P.A.  
 METELLI S.P.A.  
 METRA S.p.A.  
 MF GROUP S.R.L.  
 MG2 S.R.L.  
 MICLA ENGINEERING AND DESIGN  
 MICROAREA S.P.A. A SOCIO UNICO  
 MICROELETTRICA SCIENTIFICA S.P.A.  
 MICROTECNICA S.R.L.  
 MICYS COMPANY S.P.A.  
 MIDAC S.P.A.  
 MIGNINI & PETRINI S.P.A.  
 MILANO SERRAVALLE MILANO  
 TANGENZIALI S.P.A.  
 MINERALI INDUSTRIALI  
 MINIMOLD S.P.A.  
 MINOTTI S.P.A.  
 MION S.P.A.  
 MIONETTO S.P.A.  
 MITA OLEODINAMICA S.P.A.  
 MOBILIFICIO SAN GIACOMO S.P.A.  
 MODINE CIS ITALY  
 MODULA S.P.A.  
 MODULAR PROFESSIONAL S.R.L.  
 MODULO S.R.L.  
 MOLINO E PASTIFICIO DE CECCO S.P.A.  
 MOLLA S.R.L.  
 MOLMED S.P.A.  
 MOMENTIVE PERFORMANCE MATERIALS  
 SPECIALTIES S.R.L.  
 MONDELEZ ITALIA BISCUITS PRODUCTION  
 S.P.A.  
 MONDELEZ ITALIA S.R.L.  
 MONDELEZ ITALIA SERVICE S.R.L.  
 MONDI PADOVA S.R.L.  
 MONDOPLASTICO S.P.A.  
 MONINI S.P.A.  
 MONTE CARLO YACHTS S.P.A.  
 MONTEROSA S.P.A.  
 MORANDO S.P.A.  
 MORELLATO S.P.A.  
 MORO KAISER S.R.L.  
 MOROSO S.P.A.  
 MOVEX S.P.A.  
 MUNICIPIA S.P.A.  
 MW FEP S.P.A.  
 NAR S.P.A.  
 NATUZZI S.P.A.  
 NAVIGAZIONE MONTANARI S.P.A.

NE-T BY TELERETE NOREST S.R.L.  
 NEW BOX S.P.A.  
 NEW CHANGER S.R.L.  
 NEXANS INTERCABLO S.P.A.  
 NEXANS ITALIA S.P.A.  
 NEXION S.P.A.  
 NIDEC FIR S.R.L.  
 NIDEC SOLE MOTOR CORPORATION S.R.L.  
 NILFISK S.P.A. A SOCIO UNICO  
 NINO CASTIGLIONE S.R.L.  
 NNUOVA SOLMINE S.P.A.  
 NOLANGROUP S.P.A.  
 NOOTER/ERIKSEN S.R.L.  
 NORTHROP GRUMMAN ITALIA S.P.A.  
 NOVAMONT S.P.A.  
 NOVARTIS FARMA S.P.A.  
 NOVATERRA ZEELANDIA S.P.A.  
 NOVELIS ITALIA S.P.A.  
 NOYFIL S.P.A.  
 NT FOOD S.P.A.  
 NUMBER 1 LOGISTICS GROUP S.P.A.  
 NUOVA ASP S.R.L.  
 NUOVA FIMA S.R.L.  
 NUOVA INDUSTRIA BISCOTTI CRICH S.P.A.  
 NUROLL S.P.A.  
 O.M.F.B. S.P.A. HYDRAULIC COMPONENTS  
 O.R.S. DI STROPPIANA MAURIZIO E MARCO SNC  
 O.R.V. MANUFACTURING S.P.A.  
 OBJECTWAY S.P.A.  
 OCSA - OFFICINE DI CROCETTA S.P.A.  
 OCV ITALIA S.R.L.  
 OFFICINE LUIGI RESTA - S.P.A.  
 OFFICINE MECCANICHE  
 OFFICINE MECCANICHE VILLA&BONALDI S.P.A.  
 OFFICINE VICA S.P.A.  
 OFFICINE ZEN FONDERIE S.R.L.  
 OHB ITALIA S.P.A.  
 OLEIFICIO ZUCCHI S.P.A.  
 OLIMPIA SPLENDID S.P.A.  
 OLIVETTI S.P.A.  
 OLMO GIUSEPPE S.P.A.  
 OLVAN - S.P.A.  
 OMAV S.P.A.  
 OMB VALVES S.P.A.  
 OMET S.R.L.  
 OMP PORRO S.R.L.  
 OMP S.R.L.  
 ONDAPLAST S.P.A.  
 ONTEX MANUFACTURING ITALY S.R.L.  
 ONWARD LUXURY GROUP S.P.A.  
 OPACMARE S.R.L.  
 OPEN FIBER S.P.A.  
 OPOCRIN S.P.A.  
 OPTIMA S.P.A.  
 ORANGE 1 ELECTRIC MOTORS S.P.A.  
 ORTON S.R.L. CON SOCIO UNICO  
 OSRAM CONTINENTAL ITALIA S.R.L.  
 OTB S.P.A.  
 OTIS SERVIZI S.R.L.  
 OUTOKUMPU S.P.A.  
 OZ S.P.A.  
 PA DIGITALE S.P.A.  
 PADANIA ACQUE S.P.A.  
 PANDOLFO ALLUMINIO S.P.A.  
 PANINI S.P.A.  
 PANTEX INTERNATIONAL S.P.A. A SOCIO UNICO  
 PAPERDI S.R.L.  
 PAPERDI S.R.L. A SOCIO UNICO  
 PARÀ S.P.A.  
 PARMACOTTO S.P.A.  
 PARMALAT S.P.A.  
 PASTIFICIO LUCIO GAROFALO S.P.A.  
 PATFRUT SOCIETÀ COOPERATIVA AGRICOLA  
 PATTERN S.P.A.  
 PAUL WURTH ITALI S.P.A.  
 PERMASTEELISA S.P.A.  
 PERONI POMPE S.P.A.  
 PETROLVALVES S.P.A.  
 PETRONAS LUBRICANTS ITALY S.P.A.  
 PETTENON COSMETICS S.P.A.  
 PEYRANI S.P.A.  
 PFM S.P.A.  
 PHILIP MORRIS ITALIA S.R.L.  
 PHILIP MORRIS MANUFACTURING & TECHNOLOGY BOLOGNA S.P.A.  
 PIAGGIO AERO INDUSTRIES S.P.A. IN A.S.  
 PIAVE MAITEX S.R.L.  
 PIBIPLAST S.P.A.  
 PIETRO CARNAGHI - S.P.A.  
 PIKDARE S.P.A.  
 PININFARINA ENGINEERING S.R.L.  
 PININFARINA S.P.A.  
 PITECO S.P.A.  
 PLASTIK S.P.A.  
 PLASTISAVIO S.P.A.  
 PLASTOPIAVE - S.R.L.  
 PM GROUP S.P.A.

PM PLASTIC MATERIALS S.R.L.  
 POLIFORM S.P.A.  
 POLIGRAFICA VENETA S.R.L.  
 POLYGLASS S.P.A.  
 POMELLATO S.P.A.  
 POMINI RUBBER & PLASTICS S.R.L.  
 POMPETRAVAINI S.P.A.  
 PONZINI S.P.A.  
 POPLAST SOCIETÀ A RESPONSABILITÀ  
 LIMITATA ENUNCIABILE ANCHE POPLAST  
 S.R.L.  
 POSTE ITALIANE S.P.A.  
 POSTE VITA S.P.A.  
 POSTEL - S.P.A.  
 POWER-TECH S.R.L.  
 PRATIC F.LLI ORIOLI S.P.A.  
 PRAVISANI S.P.A.  
 PREMIX S.R.L.  
 PRESOTTO INDUSTRIE MOBILI S.P.A.  
 PRO INFANTIA S.P.A. S.U.  
 PROGESI S.P.A.  
 PRO-GEST S.P.A.  
 PROGRESS PROFILES S.P.A.  
 PRYSMIAN CAVI E SISTEMI ITALIA S.R.L.  
 PRYSMIAN POWERLINK S.R.L.  
 PRYSMIAN S.P.A.  
 PSC S.P.A.  
 PUBLITALIA 80 S.P.A.  
 QUALITY FOOD GROUP S.P.A.  
 R.B.M. S.P.A.  
 R.C.M. S.P.A.  
 RADICI CHIMICA S.P.A.  
 RADICI NOVACIPS S.P.A.  
 RADICI YARN S.P.A.  
 RADICIFIL S.P.A.  
 RAI - RADIOTELEVISIONE ITALIANA S.P.A.  
 RAI CINEMA S.P.A.  
 RAICAM DRIVELINE S.R.L.  
 RAICAM INDUSTRIE S.R.L. UNIPERSONALE  
 RAIL TRACTION COMPANY S.P.A.  
 RATTI S.P.A.  
 RAVAGNAN S.P.A.  
 RAVAGO ITALIA S.P.A.  
 RCF S.P.A.  
 RECORD S.P.A.  
 REDAELLI TECNA S.P.A.  
 REER S.P.A.  
 REFEL S.P.A.  
 REGAL BELOIT ITALY S.P.A.  
 RENCO S.P.A.  
 RETI TELEVISIVE ITALIANE S.P.A.  
 REXNORD FLATTOP EUROPE S.R.L.  
 RHOSS S.P.A.  
 RIELLO SISTEMI S.P.A.  
 RIETER MORANDO S.R.L.  
 RIGANTI S.P.A.  
 RIGOMMA S.R.L.  
 RINA CONSULTING - CENTRO SVILUPPO  
 MATERIALI S.P.A.  
 RINA CONSULTING S.P.A.  
 RINA SERVICES S.P.A.  
 RINA S.P.A.  
 RING MILL S.P.A.  
 RINO MASTROTTO GROUP S.P.A.  
 RISO SCOTTI S.P.A.  
 RIVIT S.P.A.  
 RIVOIRA GAS S.R.L.  
 RIVOIRA PHARMA S.R.L.  
 RIVOIRA S.R.L.  
 RKLE S.P.A.  
 ROBUR S.P.A.  
 ROCHE DIABETES CARE ITALY  
 ROCHE DIAGNOSTICS S.P.A.  
 ROCHE S.P.A.  
 ROCKWELL AUTOMATION S.R.L.  
 ROLFO S.P.A. UNICO SOCIO  
 ROMAN STYLE S.P.A.  
 RONO S.P.A.  
 ROSSI CARLO MECCANICA S.R.L.  
 ROSSIGNOL LANGE S.R.L.  
 ROSSIMODA S.P.A.  
 ROSSS S.P.A.  
 ROTORK FLUID SYSTEMS S.R.L.  
 ROTOTECH S.R.L.  
 RPM S.P.A.  
 RUBIERA SPECIAL STEEL S.P.A.  
 RUBINETTERIE BRESCIANE BONOMI S.P.A.  
 RULLI RULMECA S.P.A.  
 S.A. GIUSEPPE CRISTINI S.P.A.  
 S.A.C.S.R.L.  
 S.E.I.C.A. S.P.A.  
 S.I.BE.G S.R.L.  
 S.I.L.C S.P.A.  
 S.I.L.O. - SOCIETÀ ITALIANA LAVORAZIONE  
 ORO  
 S.T.A.R. SOCIETÀ TRASPORTI  
 AUTOMOBILISTICI REGIONALI S.P.A.  
 S.T.A.T. S.P.A.  
 S.T.M. - S.P.A.  
 SAATI S.P.A.

SABAF S.P.A.  
 SABIANA S.P.A.  
 SABIC INNOVATIVE PLASTICS ITALY S.R.L.  
 SACCO S.R.L.  
 SADEPAN CHIMICA S.R.L.  
 SAES GETETRS S.P.A.  
 SAET S.P.A.  
 SAGA COFFEE S.P.A.  
 SAINT GOBAIN SEKURIT ITALIA S.R.L.  
 SAINT-GOBAIN ABRASIVI S.P.A.  
 SAINT-GOBAIN PAM ITALIA S.P.A.  
 SAINT-GOBAIN PPC ITALIA S.P.A.  
 SAIPEM S.P.A.  
 SAIT ABRASIVI S.P.A.  
 SALES S.P.A.  
 SALUMIFICIO F.LLI COATI S.R.L.  
 SALUMIFICIO FRATELLI RIVA S.P.A.  
 SAMBONET PADERNO INDUSTRIE S.P.A.  
 SAMSONITE S.P.A.  
 SAN MARCO GROUP S.P.A.  
 SANCO - SISTEMI ANTINCENDIO  
 COSTRUZIONI S.P.A.  
 SANDOZ S.P.A.  
 SANOFI S.P.A.  
 SANTEX S.P.A.  
 SANTONI S.P.A.  
 SAPA S.P.A.  
 SAPES S.P.A.  
 SAPI S.P.A.  
 SARONG S.P.A.  
 SASOL ITALY S.P.A.  
 SATA-S.P.A.  
 SAVIO - S.P.A.  
 SAVIT STL  
 SB SETEC S.P.A.  
 SBE-VARVIT S.P.A.  
 SCAGLIA INDEVA S.P.A.  
 SCAME MASTAF S.P.A.  
 SCANDOLARA S.P.A.  
 SCAVOLINI S.P.A.  
 SCHAEFFLER ITALIA R.R.L.  
 SCHAEFFLER WATER PUMP BEARING  
 ITALIA S.R.L.  
 SCHLUMBERGER ITALIANA S.P.A.  
 SCHNELL S.P.A.  
 SCHOTT ITALVETRO S.R.L.  
 SCHREDER S.P.A.  
 SCHULKE & MAYR ITALIA S.R.L.  
 SCM GROUP S.P.A.  
 SCOTSMAN ICE S.R.L.  
 SECO TOOLS ITALIA S.P.A.  
 SEGULA TECHNOLOGIES ITALIA S.R.L.  
 SELECTA S.P.A.  
 SELESTA INGEGNERIA S.P.A. A SOCIO  
 UNICO  
 SELMA BIPIEMME LEASING S.P.A.  
 SELTA S.P.A. IN A.S.  
 SEWS CABIND S.P.A.  
 SHILOH INDUSTRIES ITALIA S.R.L.  
 SIAD MACCHINE IMPIANTI - S.P.A.  
 SIBELCO ITALIA - S.P.A.  
 SICAD S.P.A.  
 SICER S.P.A.  
 SICHENIA GRUPPO CERAMICHE S.P.A.  
 SICO SOCIETÀ ITALIANA CARBURO  
 OSSIGENO S.P.A.  
 SICOM S.P.A.  
 SICOR S.R.L.  
 SICUREZZA TRASPORTI AUTOLINEE - SITA  
 SUD S.R.L.  
 SIDER ENGINEERING S.P.A.  
 SIEMENS INDUSTRY SOFTWARE S.R.L.  
 SIERRA S.P.A.  
 SIGNIFY ITALY S.P.A.  
 SIGRADE S.P.A.  
 SILATECH S.R.L.  
 SINERGIA S.P.A.  
 SINFO ONE S.P.A.  
 SINTERAMA S.P.A.  
 SINTEXCAL - S.P.A.  
 SIR INDUSTRIALE S.P.A.  
 SIRAM S.P.A.  
 SIRENA - S.P.A.  
 SIRIUS S.P.A.  
 SIRMAX S.P.A.  
 SIRP S.P.A.  
 SIRTEC NIGI S.P.A.  
 SISECAM FLAT GLASS ITALY S.R.L.  
 SISTEMI INFORMATIVI S.R.L.  
 SITASUD  
 SITITALIA S.P.A.  
 SITMA MACHINERY - S.P.A.  
 SKF INDUSTRIE S.P.A.  
 SKG ITALIA S.P.A.  
 SLIM FUSINA ROLLING S.R.L.  
 SLIMPA S.P.A.  
 SLOWEAR S.P.A.  
 SMITH INTERNATIONAL ITALIA S.P.A.  
 SNAM RETE GAS S.P.A.  
 SNAM S.P.A.

SOCADO SOC.R.L.  
 SOCIETÀ ACQUA LODIGIANA S.R.L.  
 SOCIETÀ CANAVESANA SERVIZI S.P.A.  
 SOCIETÀ ITALIANA BUDELLA A R.L.  
 SOCIETÀ ITALIANA PRODOTTI ALIMENTARI S.I.P.A. S.P.A.  
 S.P.A. MICHELIN ITALIANA S.A.M.I.  
 SOFFIERIA BERTOLINI S.P.A.  
 SOFINTER S.P.A.  
 SOGEFI FILTRATION ITALY S.P.A.  
 SOGEFI SUSPENSIONS PASSENGER CAR ITALY  
 SOGEI S.P.A.  
 SOITAAB IMPIANTI S.R.L.  
 SOLUZIONI PER IL SISTEMA ECONOMICO S.P.A.  
 SONATRACH RAFFINERIA ITALIANA S.R.L.  
 SONOCO ALCORE-DEMOLLI S.R.L.  
 SOPRA STERIA GROUP S.P.A.  
 SOPREMA S.R.L.  
 SOREMARTEC ITALIA S.R.L.  
 SOVEMA GROUP S.P.A.  
 SOCIETÀ ITALIANA ACETILENE E DERIVATI SIAD S.P.A.  
 S.P.A.C S.P.A.  
 SPD S.P.A.  
 SPEA S.P.A.  
 SPECIAL SPRINGS S.R.L.  
 SPIG S.P.A.  
 S.R.L.  
 STAFF INTERNATIONAL S.P.A.  
 STAHL ITALY S.R.L.  
 STAMET STAMPAGGI METALLICI - S.P.A.  
 STAMPLAST - S.R.L.  
 STANADYNE S.P.A.  
 STARLINE S.P.A.  
 STEEL COLOR S.P.A.  
 STEIEL ELETTRONICA S.R.L.  
 STELLA MC CARTNEY ITALY S.R.L.  
 STEP S.P.A.  
 STERILINE S.R.L.  
 STERIS S.P.A.  
 STIE S.P.A.  
 STOSA S.P.A.  
 STRADA DEI PARCHI S.P.A.  
 STREPARAVA S.P.A.  
 STS ACOUSTICS S.P.A.  
 STUCCHI S.P.A.  
 STULZ S.P.A.  
 SUCCESSORI REDA - S.P.A.  
 SUEZ WTS ITALY S.R.L.  
 SUTTER INDUSTRIES S.P.A.  
 SVI S.P.A.  
 SVS S.R.L.  
 SWISS POST SOLUTIONS S.P.A.  
 SWK UTENSILERIE S.R.L.  
 SYSTEM LOGISTICS S.P.A.  
 T.D.A. S.R.L.  
 TAGHLEEF INDUSTRIE S.P.A.  
 TAGINA CERAMICHE D'ARTE S.P.A.  
 TAGLIABUE S.P.A.  
 TAPLAST S.R.L.  
 TARO PLAST S.P.A.  
 TECHEDGE S.P.A.  
 TECHINT S.P.A.  
 TECHNIP ITALY S.P.A.  
 TECNICA GROUP S.P.A.  
 TECNIKABEL - S.P.A.  
 TECNIMONT S.P.A.  
 TECNOCOOP SCARL  
 TECTUBI RACCORDI S.P.A.  
 TEDESCO S.R.L.  
 TEKNI-PLEX GALLAZZI S.R.L.  
 TEKNOFIELD S.R.L.  
 TELEBIT S.R.L.  
 TELECOM ITALIA S.P.A.  
 TELECONTACT CENTER S.P.A.  
 TELLURE ROTA S.P.A.  
 TENOVA S.P.A.  
 TEREX ITALIA S.R.L.  
 TEREX OPERATIONS ITALY S.R.L.  
 TERMINAL CONTENITORI PORTO DI GENOVA - S.P.A.  
 TERMINAL DARSENA TOSCANA S.R.L.  
 TERMINALE GNL ADRIATICO  
 TERMOKIMIK CORPORATION S.P.A.  
 TESSILFORM S.P.A.  
 TESSITURA MONTI S.P.A.  
 TESSITURE PIETRO RADICI S.P.A.  
 TETRA PAK CARTA S.P.A.  
 TETRA PAK ITALIANA S.P.A.  
 TETRA PAK PACKAGING SOLUTIONS S.P.A.  
 THE BEST HOTELS S.R.L.  
 THE BRIDGE S.P.A.  
 THELIOS S.P.A.  
 THERMOKEY S.P.A.  
 THERMOPLAY S.P.A.  
 THERMOWATT S.P.A.  
 TI GROUP AUTOMOTIVE SYSTEMS S.P.A.  
 TIEMME RACCORDERIE S.P.A.  
 TIM S.P.A.

TIMAC AGRO ITALIA S.P.A.  
 TIMKEN ITALIA S.R.L.  
 TIRSO S.P.A.  
 TM.E. S.P.A. TERMOMECCANICA ECOLOGIA  
 TMP S.P.A. TERMOMECCANICA POMPE  
 TN ITALY S.P.A.  
 TORRI S.P.A.  
 TOSCANA GOMMA S.P.A.  
 TOSCANA ONDULATI S.P.A.  
 TOSCOTEC S.P.A.  
 TRANS.P.A.CK S.P.A.  
 TRELLEBORG COATED SYSTEMS ITALY S.P.A.  
 TRELLEBORG SEALING SOLUTIONS ITALIA S.P.A.  
 TRELLEBORG WHEEL SYSTEMS ITALIA S.P.A.  
 TRENTE INDUSTRIA OCCHIALI S.P.A.  
 TRENTOFRUTTA S.P.A.  
 TRICOBOTOS S.P.A.  
 TRIVELLATO S.P.A. - UNIPERSONALE  
 TRIVIUM PACKAGING ITALY S.R.L.  
 TROCELLEN ITALIA S.P.A.  
 TRUSSI S.P.A. CON SOCIO UNICO  
 TUBIFICIO DEL FRIULI S.P.A.  
 TURBODEN S.P.A.  
 TXT E-SOLUTIONS S.P.A.  
 TYROLIT VINCENT S.R.L.  
 UDINESE CALCIO S.P.A.  
 UGITECH ITALIA S.R.L.  
 ULTRAGAS C.M. S.P.A.  
 UNICAL AG S.P.A.  
 UNICKA S.R.L.  
 UNI-ENTE NAZIONALE DI UNIFICAZIONE  
 UNIFERR S.R.L. A SOCIO UNICO  
 UNIONE SPORTIVA SASSUOLO CALCIO S.R.L.  
 UNITED RISK MANAGEMENT S.P.A.  
 UNOAERRE INDUSTRIES S.P.A.  
 UNOX S.P.A.  
 UTECO CONVERTING S.P.A.  
 V.T.N. EUROPE S.P.A.  
 VAILLANT GROUP ITALIA S.P.A.  
 VALCOLATTE S.R.L.  
 VALENTINO S.P.A.  
 VALEO S.P.A.  
 VALPHARMA INTERNATIONAL S.P.A.  
 VANDEMOORTELE ITALIA S.P.A.  
 VARISCO S.R.L.  
 VDP FONDERIA S.P.A.  
 VELAN ABV S.R.L.  
 VERALLIA ITALIA S.P.A.  
 VERIND S.P.A.  
 VERNAZZA AUTOGRU S.R.L.  
 VERSALIS S.P.A.  
 VETRICERAMICI S.R.L.  
 VIAR S.P.A.  
 VIBAC S.P.A.  
 VIBO S.P.A.  
 VIBRAM S.P.A.  
 VIDEOTEC S.P.A.  
 VILLA SANDI S.P.A.  
 VIMAR S.P.A.  
 VINAVAL S.P.A.  
 VIP SHOES S.R.L.  
 VIR VALVOINDUSTRIA ING. RIZZIO - S.P.A.  
 VISHAY SEMICONDUCTOR ITALIANA S.P.A.  
 VISOTTICA INDUSTRIE S.P.A.  
 VITALAIRE ITALIA S.P.A.  
 VITALE BARBERIS CANONICO S.P.A.  
 VITROCiset  
 VIVALDI & CARDINO S.P.A.  
 VON ROLL ITALIA S.R.L.  
 WABCO AUTOMOTIVE ITALIA S.R.L.  
 WARNER BROS. ENTERTAINMENT ITALIA S.R.L.  
 WATTS INDUSTRIES ITALIA S.R.L.  
 WAVIN ITALIA S.P.A.  
 WEATHERFORD MEDITERRANEA S.P.A.  
 WEBASTO THERMO & COMFORT ITALY S.R.L.  
 WEBUILD S.P.A.  
 WHIRLPOOL EMEA S.P.A.  
 WHIRLPOOL ITALIA S.R.L.  
 WIENERBERGER S.P.A.  
 WIND TRE S.P.A.  
 WITOR'S S.P.A.  
 WONDER S.P.A.  
 YARA ITALIA S.P.A.  
 YKK ITALIA S.P.A.  
 ZAMBON ITALIA S.R.L.  
 ZAMBON S.P.A.  
 ZANICHELLI EDITORE S.P.A.  
 ZANICHELLI MECCANICA S.P.A.  
 ZETA FARMACEUTICI S.P.A.  
 ZF PADOVA S.R.L.  
 ZF SACHS ITALIA S.R.L.  
 ZOBELE HOLDING S.P.A.  
 ZOETIS ITALIA S.R.L.  
 ZUCCHETTI S.P.A.





A series of horizontal dotted lines for writing, spanning the width of the page.



CONTATTI:

Sito Web | [www.4manager.org](http://www.4manager.org)

LinkedIn | [www.linkedin.com/company/4-manager/](http://www.linkedin.com/company/4-manager/)