

NUOVI ORIZZONTI MANAGERIALI

SUPERARE IL GENDER GAP:
FACCIAMO GOAL PER RIPARTIRE



NUOVI ORIZZONTI MANAGERIALI

SUPERARE IL GENDER GAP:
FACCIAMO GOAL PER RIPARTIRE

INDICE

PREFAZIONE	PAG 6
RINGRAZIAMENTI	8
OSSERVATORIO 4.MANAGER	9
INTRODUZIONE	10
EXECUTIVE SUMMARY	14
1. GENDER PARITY PROVVEDIMENTI LEGISLATIVI E DOCUMENTI PROGRAMMATICI STRATEGICI	20
1.1 LA STRATEGIA UE PER LA PARITÀ DI GENERE 2020-2025: A CHE PUNTO SIAMO	22
1.1.1. I CAMBIAMENTI IN ATTO IN ITALIA	34
1.1.2. LE SPESE DEL BILANCIO DELLO STATO SECONDO UNA PROSPETTIVA DI GENERE	47
1.1.3. AGENDA 2030: GLI AVANZAMENTI DELL'UE E DELL'ITALIA SUL GOAL 5	51
1.2. L'ITALIA E GLI OBIETTIVI DI SVILUPPO SOSTENIBILE DELL'AGENDA 2030	52
1.2.1. L'OSSERVAZIONE DEI RISULTATI OTTENUTI SUI SINGOLI GOAL	52
1.2.2. L'EVOLUZIONE DELLA LEGISLAZIONE PER I DIVERSI GOAL: IL GOAL 5	53
1.3. LA PARITÀ DI GENERE NEL PNRR	58
1.3.1. GLI ASSI STRATEGICI DEL PIANO E LE PRIORITÀ TRASVERSALI	61
1.3.2. LE POLITICHE PER LE DONNE NEL PNRR: MISSIONI E RICADUTE ATTESE	63
2. CONDIZIONE DI GENERE: CONTESTO ITALIANO E CONFRONTO INTERNAZIONALE	78
2.1 LA MISURAZIONE DELLA PARITÀ DI GENERE	80
2.1.1. IL GLOBAL GENDER GAP	80
2.1.2. WOMEN IN DIGITAL SCOREBOARD 2020	83
2.1.3. EIGE: GENDER EQUALITY INDEX 2021	88
2.2 GENDER GAP: LE DONNE MANAGER	99
2.3 IMPRESE FEMMINILI E STARTUP	108
2.4 LA MISURAZIONE DI "QUANTO CI COSTA" LA DISPARITÀ DI GENERE IN EUROPA	114
3. THINK4WOMENMANAGERNETWORK E PARITÀ DI GENERE: COMPRENDERE PER MISURARE E MISURARE PER AGIRE	116
3.1 PER UN QUADRO MIGLIORE	118
3.2 APPROCCI DI STUDIO PER UNA STRATEGIA NAZIONALE PER LA PARITÀ DI GENERE E UNA RIPARTENZA SOSTENIBILE	120
3.3 AREE DI INDAGINE	123
4. PARITÀ DI GENERE E IMPRESE	126
4.1 PREMESSA	128
4.2 CAMPIONE	129
4.3 PARITÀ DI GENERE IN ITALIA	130

4.4	DONNE E IMPRESE: UN ANNO DOPO	138
4.4.1	LA SITUAZIONE DELLE IMPRESE	138
4.4.2	FLESSIBILITÀ LAVORATIVA	141
4.4.3	OBIETTIVI, INDICATORI E MBO	145
4.4.4	COMPETENZE MANAGERIALI E MANAGER "INCLUSIVI"	149
4.4.5	SOSTENIBILITÀ	151
4.5	IMPRESE E CONDIZIONE DI GENERE	154
4.5.1	LE MISURE DI PARITÀ DI GENERE	155
4.5.2	LE POLITICHE NON DISCRIMINANTI	159
4.5.3	I PROCESSI DI ASSUNZIONE	160
4.5.4	PARITÀ RETRIBUTIVA	162
4.5.5	FORMAZIONE E VALORIZZAZIONE DEL TALENTO FEMMINILE	165
4.5.6	COMPETENZE E ATTITUDINI DI GENERE	166
4.5.7	DISCIPLINE STEM, LEADERSHIP FEMMINILI E NUOVE GENERAZIONI	169
4.5.8	MARKETING E COMUNICAZIONE "RESPONSABILE" D'IMPRESA	170
4.6	CONOSCENZA DELLE BEST PRACTICE E IMPRESE VIRTUOSE	171
5.	COMUNICARE LE BUONE PRATICHE	172
5.1	CARTA PER LE PARI OPPORTUNITÀ E ALTRE IMPRESE: ANALISI DELLE BEST PRACTICE	174
5.2	BEST PRACTICE TRA INIZIATIVE E AZIONI	180
6.	PARITÀ DI GENERE E PNRR: DALLA PARITÀ ALLA DIVERSITÀ DI GENERE	200
6.1	STRATEGIA NAZIONALE PER LA PARITÀ DI GENERE	202
6.2	UN PIANO PER FAVORIRE LA PARITÀ DI GENERE: LA VISIONE DI DONNE MANAGER E IMPRENDITRICI	205
6.3	PNRR: MISSIONE 5 "COESIONE E INCLUSIONE" E LEGGE DI BILANCIO	212
6.3.1	CONOSCENZA DEL PIANO	212
6.3.2	FONDI PER LE POLITICHE ATTIVE DEL LAVORO	213
6.3.3	MISURE	214
6.3.4	SISTEMA NAZIONALE DI CERTIFICAZIONE DELLA PARITÀ DI GENERE	217
6.4	EMPOWERMENT E IMPRENDITORIA FEMMINILE	221
6.4.1	FONDO A SOSTEGNO DELL'IMPRESA FEMMINILE (LEGGE DI BILANCIO 2021)	221
6.4.2	MISURE E SOSTEGNI STRATEGICI	223
6.5	G20 SULL'EMPOWERMENT DELLE DONNE: LAVORO, ISTRUZIONE E COMPETENZE	226
6.6	DIVERSITÀ SOSTENIBILI	228
6.6.1	SOSTENIBILITÀ E COMPETENZE MANAGERIALI	228
6.6.2	PER UNA GESTIONE E ORGANIZZAZIONE DI PIANI DI SOSTENIBILITÀ	229
6.6.3	SCENARI FUTURI: SISTEMA IMPRESE ITALIANO TRA SOSTENIBILITÀ E PARITÀ DI GENERE	231
6.7	LA LEADERSHIP DEL FUTURO	234

7. LEADERSHIP DI GENERE	236
7.1 ANAGRAFICHE D'IMPRESA	241
7.2 DIRIGENTI	243
7.3 LEADERSHIP DI GENERE	245
7.3.1 PRINCIPALI ESPONENTI	247
7.3.2 DIRIGENTI	249
7.3.3 DISTRIBUZIONE TERRITORIALE	252
7.3.4 TIPOLOGIA D'IMPRESA	254
7.3.5 SETTORI PRODUTTIVI	255
7.3.6 NATURA GIURIDICA D'IMPRESA	256
7.3.7 CANALI DIGITALI	256
7.3.8 DATI ECONOMICI	264
7.4 INDICE DI PERFORMANCE SULLA PARITÀ DI GENERE	267
8. METODOLOGIA DI RICERCA	270
APPENDICE STATISTICA	284
APPENDICE STATISTICA CAPITOLO 4	286
APPENDICE STATISTICA CAPITOLO 6	302
BIBLIOGRAFIA	310
SITOGRAFIA	313
SITOGRAFIA BEST PRACTICE	314

Prefazione

Il superamento del gap di genere nel mondo del lavoro è parte del quinto “goal” dell’Agenda 2030 per lo Sviluppo Sostenibile dell’ONU. Un obiettivo che non solo risponde a un diritto umano fondamentale ma che è anche sostenuto dalla consapevolezza che l’empowerment di donne e ragazze aiuta la crescita economica e lo sviluppo. Ciò comporta non solo l’accesso al mondo del lavoro ma oggi, soprattutto, l’effettiva partecipazione femminile a ruoli di leadership a ogni livello decisionale in ambito politico, economico e della vita pubblica.

La Commissione europea ha elaborato una strategia per la parità di genere con l’obiettivo di compiere progressi significativi entro il 2025 e ha proposto delle misure vincolanti in materia di trasparenza retributiva.

Il Piano nazionale di resilienza e resistenza ha stanziato 10 milioni di euro per istituire un Sistema di certificazioni della parità di genere per le imprese italiane che mettono le donne al centro nella propria organizzazione.

Anche il B20 - uno dei più autorevoli engagement group del G20, che rappresenta oltre 6,5 milioni di imprese a livello globale - ha ritenuto prioritario colmare il divario di genere, ponendo le basi verso un futuro professionale attraverso le discipline STEM, per affrontare il mismatch in materia di competenze che riduce la produttività e aumenta il rischio di disoccupazione.

Ursula von der Leyen, presidente della Commissione europea, Christine Lagarde presidente della Banca centrale europea, Kamala Harris prima vicepresidente donna asiatica-americana degli USA.

L’elezione di queste tre donne negli ultimi due anni testimonia che nelle principali istituzioni internazionali è in atto un processo di superamento del gender gap.

La parità di genere non è solo una questione sociale, ma è una grande questione culturale ed educativa. Occorre disegnare un nuovo orizzonte con le donne protagoniste, per costruire nuove prospettive di rilancio per le imprese e per il sistema Paese.

L’equilibrio di genere fa crescere il Pil e le imprese. Le aziende con governance mista sono più competitive e reagiscono meglio nei contesti di crisi.

Per questi motivi, nel quarto rapporto dell’Osservatorio 4.Manager abbiamo voluto continuare ad approfondire il tema della parità di genere in ambito manageriale avviato nel terzo rapporto.

Questo studio valorizza i risultati della survey sulla Community Think4WomenManagerNetwork, composta da 160 donne manager e imprenditrici, e rileva quanto oggi risulti strategico per un’impresa affidare la gestione e l’organizzazione dei piani di sostenibilità a donne manager.

Nel 2019, Federmanager e Confindustria con grande lungimiranza hanno inserito un apposito articolo dedicato alle pari opportunità nel Contratto collettivo nazionale di lavoro dei manager industriali, nel quale si affida all’Osservatorio 4.Manager il compito di «diffondere la cultura della parità di genere in ambito manageriale».

Questo rapporto costituisce uno degli strumenti per perseguire tale obiettivo.

Oggi le strategie, le azioni e gli strumenti da mettere in campo devono includere una nuova cultura d'impresa, capace di valorizzare la leadership al femminile, senza la quale non è possibile realizzare un rilancio sostenibile, innovativo e competitivo del sistema produttivo italiano.

Più donne al lavoro in posizioni apicali possono favorire un rilancio sostenibile e duraturo per l'economia e la società nel suo complesso.

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); Angelina De Marco (Consulenza di ricerca); Marco Cilli (Project Management); Daniele Fichera (Consulenza di ricerca); Simona Palladino (Ricerca e Analisi dei dati); Eleonora Destro Castaniti (Ricerca e Analisi dei dati); Angela Geracitano (Data Analysis).

Si ringrazia per la preziosa collaborazione: la dott.ssa Marina Cima, il Gruppo Minerva Federmanager, 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:

Chiara Andreoli, *Performance & Operations Director*; Laura Aspesi, *Plant Manager*; Barbara Bellanova, *Head of Internal Audit*; Annamaria Benzoni, *Innovation Manager*; Leonida Bucci, *Senior Delivery Manager*; Margherita D'Antuono, *Corporate Director*; Simona Ferrari, *Manager*; Patrizia Fogacci, *Direttore Organizzazione e Controllo*; Ida Gasparetto, *Direttore Federmanager Treviso Belluno*; Cinzia Giachetti, *Presidente Federmanager Pisa*; Anna Illiano, *Chief Transformation*; Annalisa Invernizzi, *Raw Materials Purchasing Manager*; Claudia Iovinelli, *Consulente strategia aziendale*; Valentina Mancini, *Director Pharmacovigilance*; Eleonora Marini, *Senior Account&Project Manager*; Maria Elisa Martinotti, *Global Trade Country Lead*; Iliana Mazzola, *Interior Design Specialist*; Angela Melissari, *Chief Compliance Officer*; Alessandra Merolli, *Responsabile Organizzazione e Sviluppo Direzione Risorse Umane*; Anna Molinotti, *Direttore di Area/Funzione*; Mascia Moro, *Strategic Planning Consultant*; Maida Paganini, *HR Director*; Giulia Preziosi, *Marketing Manager*; Annalisa Quintavalle, *Direttore Processi e Audit*; Patrizia Raffaele Perciabosco, *Head of Shared Service Center and Finance Transformation Manager*; Azzurra Rinaldi, *Direttrice*; Maria Silvestri, *Direttore Tecnico e Project Manager*; Susanna Tarozzi, *Direttore R&S*.

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

Il 26 agosto 2021, in occasione dell'apertura della conferenza sulla parità di genere del G20, il Presidente Mario Draghi ha dichiarato: *“Durante la Presidenza italiana abbiamo adottato misure concrete per migliorare la posizione delle donne nel mondo del lavoro, promuovere la loro emancipazione e rimuovere gli ostacoli che frenano le loro carriere. A giugno abbiamo adottato una tabella di marcia volta a raggiungere e superare l'obiettivo fissato a Brisbane, che prevede di ridurre del 25% entro il 2025 i divari di genere nel tasso di partecipazione alla forza lavoro nei Paesi del G20.”*

E poi ha aggiunto: *“Ogni perdita di talento femminile è una perdita per tutti noi”*.

La relazione del Presidente Draghi al Gruppo dei 20 e in particolare, il riconoscimento del valore del talento lavorativo delle donne, costituisce per noi un forte incentivo a proseguire su una strada che abbiamo percorso fin dall'inizio, quella della centralità del talento e delle competenze; pertanto, anche quest'anno, per volontà di Confindustria e Federmanager, abbiamo analizzato il fenomeno delle disuguaglianze di genere nel mondo manageriale utilizzando proprio questa chiave di lettura.

Dal punto di vista metodologico abbiamo utilizzato un approccio di ricerca integrato che ha coinvolto migliaia di uomini e donne d'impresa a cui rivolgiamo un sentito ringraziamento.

Quadro sinottico del disegno di ricerca



Piattaforma Think4WomenManagerNetwork

160 iscrizioni
Donne Manager e Imprenditrici



Ascolto online

30 colloqui individuali



Indagine campionaria

1.077 intervistati
Expert Panel 4.Manager



Best Practice

673 imprese monitorate e analizzate



Leadership di genere

17.234 imprese e
44.236 esponenti CdA e vertici aziendali
monitorati e analizzati

Lo studio ha anche analizzato il ricchissimo dibattito svoltosi nel 2021 in decine di ambiti diversi, a partire da:

- Marzo 2021, la Commissione europea, dopo aver disegnato la strategia quinquennale per la parità di genere e lo sviluppo sostenibile, presenta la direttiva per la parità di retribuzione tra uomini e donne e per la trasparenza delle retribuzioni;
- Aprile 2021, Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza (PNRR);
- Giugno 2021, G7 Summit a Carbis Bay;
- Agosto 2021, la Ministra Bonetti presenta la Strategia nazionale per la parità di genere 2021-2026;
- Settembre 2021, B20: raccomandazioni per l'empowerment femminile per il G20;
- Settembre 2021, G20 EMPOWER;
- Ottobre 2021, Il Senato approva la legge sulla parità salariale;
- Novembre 2021, COP26.

Particolare attenzione è stata dedicata allo studio delle implicazioni di genere connesse al Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza (PNRR), che, coerentemente al programma Next Generation EU, è orientato non solo alla transizione ecologica e digitale (con tutto ciò che comporta in termini di fabbisogno di talenti, competenze e ripensamento dell'organizzazione aziendale), ma anche al recupero di ritardi storici che riguardano le donne, le persone con disabilità, i giovani e il Sud Italia. In particolare, la Missione 4 mira ad innalzare il tasso di presa in carico degli asili (nel 2018 era pari ad appena il 14,1 per cento), prevede il potenziamento dei servizi educativi dell'infanzia (3-6 anni) e l'estensione del tempo pieno a scuola. Il Piano investe nelle competenze STEM tra le studentesse delle scuole superiori per migliorare le loro prospettive lavorative e permettere una convergenza dell'Italia rispetto alle medie europee. Nella Missione 5 è presente uno specifico investimento per sostenere l'imprenditorialità femminile e si prevede l'istituzione di un sistema nazionale di certificazione della parità di genere.

Parallelamente al PNRR, la Ministra Bonetti ha annunciato la Strategia nazionale per la parità di genere 2021-2026; il piano, elaborato in coerenza con la Strategia europea per la parità di genere 2020-2025, ha cinque priorità: lavoro, reddito, competenze, tempo, potere. L'obiettivo è quello di recuperare – entro il 2026 – cinque punti nella classifica del Gender Equality Index¹ dello European Institute for Gender Equality (attualmente l'Italia è al quattordicesimo posto con un punteggio di 63,8 punti su 100, inferiore di 4,2 punti alla media UE).

Come anticipato, anche il G20 a presidenza italiana ha affrontato il tema del divario nella leadership al femminile. La G20 Alliance for the Empowerment and Progress

¹ <https://eige.europa.eu/gender-equality-index/compare-countries>

sion of Women's Economic Representation (G20 EMPOWER)² ha stabilito che l'equità, l'uguaglianza di genere e l'emancipazione delle donne e il loro avanzamento a posizioni di leadership devono diventare una priorità strategica e guida per i leader del G20, garantendo che le donne siano al centro della ripresa post pandemica e che, al pari degli uomini, possano essere motori del cambiamento. Il Gruppo dei 20, infine, ha la responsabilità di dare l'esempio favorendo il cambiamento sulla leadership femminile nel settore privato e stimolando ambiziose iniziative pubblico-privato.

Sotto la presidenza italiana il G20 EMPOWER ha individuato tre linee d'azione: "misurare per migliorare" (fissare obiettivi concreti e monitorare i progressi e le tendenze relative all'avanzamento delle donne in ruoli di leadership); pipeline dei talenti femminili come chiave per la leadership femminile (guardare alle politiche di diversità e inclusione, così come alle pratiche di equità e ai fattori abilitanti come soluzioni per affrontare le barriere sistemiche che limitano l'avanzamento delle donne); leaders del futuro: è necessario affrontare le lacune nella disponibilità, nell'adozione e nell'attuazione di programmi volti a fornire alle donne le competenze e le qualifiche necessarie per affrontare e guidare le sfide tecnologiche, di digitalizzazione e di sostenibilità del futuro.

Il lavoro condotto nell'ambito del G20 è diretta conseguenza anche della durezza con la quale la pandemia ha colpito le donne. Non a caso già nel summit del Gruppo dei sette (G7) riunito a Carbis Bay la dichiarazione finale recitava così: *"l'impatto devastante e sproporzionato del COVID-19 su donne e ragazze rischia di invertire i guadagni duramente conquistati, in particolare per quanto riguarda la violenza di genere, la salute sessuale e riproduttiva e i diritti, l'istruzione e il lavoro."*³

Anche le imprese si sono fatte promotrici di numerose iniziative in questo settore. Emma Marcegaglia, chair del Forum Business 20 (B20)⁴, ha affermato: *"Oggi più che mai abbiamo bisogno di strumenti concreti e incentivi per aumentare l'occupabilità delle donne e la qualità del lavoro che viene loro offerto. In continuità con il ciclo Saudita, il B20 Italia ha istituito, coadiuvato dalla Fondazione Bracco, una Special Initiative per l'empowerment femminile. L'obiettivo principale è quello di rimuovere le barriere culturali secondo le quali le donne hanno meno capacità di studiare le materie STEM, meno diritto al lavoro e meno competenze per ricoprire ruoli di leadership. L'empowerment femminile, ed il conseguente abbattimento del gender gap, costituiscono due tra gli strumenti più potenti per promuovere la crescita economica non solo del nostro, ma di tutti i paesi."*

Infine, le politiche di genere affrontate in occasione della COP26⁵ di Glasgow partono dai cambiamenti climatici che, com'è noto, hanno un impatto particolarmente violento su quelle fasce della popolazione (donne, bambini, anziani e disabili) che dipendono maggiormente dalle risorse naturali per il proprio sostentamento e/o che hanno la minor capacità di rispondere ai rischi naturali. Eppure, in moltissime comunità, le donne svolgono un ruolo fondamentale nella mitigazione degli effetti dei cambiamenti climatici, soprattutto per merito della loro leadership naturale a livello

² <https://www.g20.org/it/il-g20/g20-empower.html>

³ G7, 2021. Carbis Bay Summit Communiqué, <https://www.whitehouse.gov/briefing-room/statements-releases/2021/06/13/carbis-bay-g7-summit-communication/>

⁴ <https://www.b20italy2021.org/taskforce/special-initiative-on-women-empowerment/>

⁵ <https://ukcop26.org/>

familiare e comunitario; non a caso la partecipazione strutturata delle donne alle decisioni politiche ha significativamente migliorato l'efficacia dei progetti e delle politiche legate al clima. La COP26 ha anche rafforzato sia l'impegno internazionale per l'attuazione del piano d'azione di genere concordato alla COP25, sia le attività preparatorie per la sessantaseiesima sessione della Commissione sulla condizione delle donne (CSW66) che si svolgerà a marzo 2022 e si concentrerà sull'uguaglianza di genere nel contesto dei cambiamenti climatici.

Questo imponente slancio - soprattutto europeo - verso la ricerca di soluzioni al gender gap, unitamente agli ingenti investimenti attivati dall'Unione, ci fanno ben sperare per il prossimo futuro e faciliteranno sicuramente progressi significativi in tutti gli stati membri. Tuttavia, l'impellente bisogno di ridisegnare i sistemi produttivi, energetici, urbani e logistici nella loro interezza per renderli compatibili con gli obiettivi 2030 e 2050 di neutralità climatica, e la conseguente notevole domanda di talenti che tutto ciò comporterà, ci impongono di risolvere rapidamente e radicalmente il divario lavorativo e formativo tra uomini e donne. Per conseguire questo risultato, le intenzioni, le idee e il denaro rappresentano fattori necessari ma non sufficienti a debellare una volta per tutte questa anomalia culturale e sociale.

A nostro avviso, occorrono almeno altri tre elementi:

- Manager, scienziati e tecnici in grado di condurre la transizione nella giusta direzione. Servono cioè ampie, diffuse e solide competenze;
- Luoghi (corpi intermedi, organismi di rappresentanza, associazioni, università, etc.) in grado di elaborare una visione di lungo periodo basata su un nuovo paradigma di sviluppo, diverso da quello che ha prodotto un sistema che ha dimostrato di essere scarsamente resiliente, coeso ed equo;
- Imprenditori e manager in grado di affrontare la trasformazione elaborando modelli di business e organizzativi culturalmente innovativi.

Inoltre, è sempre più chiaro che il tema della parità di genere non può essere trattato in modo indipendente dalla trasformazione epocale che abbiamo voluto attivare per raggiungere la neutralità climatica e la piena sostenibilità ambientale, economica e sociale. Per tutti i nostri interlocutori l'uguaglianza di genere e gli obiettivi climatici e ambientali si rafforzano a vicenda, anche se questa complementarità non è ancora sufficientemente chiara ai più. Le sfide che abbiamo di fronte ci impongono di affrontare il tema della parità di genere all'interno di una più ampia e complessa riflessione sul tipo di sviluppo che vogliamo realizzare e sul tipo di azioni che vogliamo attuare per scongiurare gli effetti dei cambiamenti climatici e dell'inquinamento.

Nel nostro 3° Rapporto avevamo affermato che il contrasto alle disuguaglianze di genere possiede una chiara concretezza economica e sociale, oltre che giuridica e di civiltà. Lo studio condotto quest'anno ci porta ad affermare che tutto ciò che realizzeremo per conseguire la parità di genere costituirà uno dei pilastri portanti di un nuovo paradigma di sviluppo.

Executive Summary

Key findings

- La pandemia ha rallentato la già esigua velocità con la quale procede la convergenza lavorativa tra uomini e donne, ha aggravato gli squilibri (territoriali, generazionali, etc.) che ostacolano la parità di genere, ha incrementato il disagio psicologico, l'incertezza economica e il lavoro di cura non retribuito per le donne, generando una significativa riduzione delle nascite. Persiste e si amplifica ulteriormente la "child penalty": la presenza di figli, soprattutto se in età prescolare, ha un effetto significativo e crescente sulla partecipazione lavorativa femminile: il tasso di occupazione delle donne tra i 25 e i 49 anni passa dal 72% per le donne senza figli al 53% per quelle che ne hanno almeno uno di età inferiore ai 6 anni.
- Le posizioni manageriali femminili sono il 28% del totale. 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. L'analisi condotta su un campione di circa 17.000 imprese italiane indica che: l'83,5% è a conduzione maschile, il 12,2% è a conduzione femminile e il restante 4,3% è a conduzione "paritaria".
- Per imprenditori e manager contrastare la disparità di genere significa soprattutto affrontare: "Gli stereotipi di genere" (69,6%), "Il gap retributivo" (58,9%) e "Il basso numero di donne nelle posizioni di potere" (57,4%). Le leve aziendali da manovrare per mitigare il gap di genere sono: lo stile di leadership, il modello organizzativo; il people management; il welfare aziendale.
- L'uguaglianza di genere e gli obiettivi climatici e ambientali si rafforzano a vicenda. La prospettiva di genere sta gradualmente acquisendo importanza all'interno dei processi di riprogettazione delle attività produttive, delle città, delle reti logistiche e di trasporto in chiave sostenibile e a zero impatto climatico. Anche a livello aziendale gli stili di leadership, i modelli organizzativi e gestionali producono effetti diversi al variare del genere. In questo caso la prospettiva di genere sta acquisendo centralità nei processi trasformativi tecnologici e di sostenibilità. In alcuni contesti particolarmente evoluti si inizia a praticare l'approccio "Sustainable by design" e "Diversity & inclusion by design" anche se la quota di imprese che adottano strategie significative per favorire la convergenza lavorativa tra uomini e donne, anche in campo manageriale, non supera il 31% (fortunatamente questo dato è in crescita di quasi 10 punti percentuali rispetto al 2020). La maggioranza di queste imprese ha dimensione grande e/o estensione multinazionale; le aree d'intervento prioritarie per queste aziende sono: genitorialità (15,7%); formazione continua (13,9%); parità dei ruoli apicali (13,0%); parità salariale (8,3%). Si conferma la diffusione, anche se su numeri ancora modesti, di imprese che tendono superare il concetto di "equità di genere" per privilegiare la valorizzazione costante delle competenze e dei talenti, indipendentemente dal genere o dall'età.

- Secondo il nostro panel il PNRR favorirà l'ingresso al lavoro e i percorsi di carriera delle donne manager, soprattutto per l'incremento della domanda di competenze manageriali; tuttavia, l'incremento della managerialità femminile avverrà in modo proporzionalmente inferiore a quella maschile.

L'entità del divario di genere in ambito manageriale

Iniziamo la nostra analisi partendo da alcuni dati statistici che ci forniscono l'ordine di grandezza del problema: il tasso di partecipazione delle donne italiane al mondo del lavoro è del 53,1 per cento, contro il 67,4 per cento della media europea⁶; il divario di genere nel tasso di occupazione è pari a 19 punti percentuali⁷; il tasso di inattività delle donne attribuibile a responsabilità di assistenza è pari al 36 per cento contro il 32 per cento della media UE⁸; 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. Preoccupante anche l'indicatore di part time involontario, ovvero della quota di occupati che hanno un rapporto di lavoro a tempo parziale non per scelta, ma perché si sono adeguati alle condizioni dettate dalla domanda di lavoro. Nel secondo trimestre 2020 la quota di occupati in part time involontario coinvolge maggiormente le donne (19,3% rispetto al 6,2% degli uomini); il divario con la media femminile in Europa sfiora i 13 punti percentuali.

Ad aggravare la situazione italiana contribuisce: la differenziazione Nord/Sud nei tassi di occupazione delle donne; la "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; la bassa percentuale di donne con competenze digitali evolute; la quota di donne laureata in ICT o che lavorano in ambito ICT.

Inoltre, l'analisi degli effetti della pandemia sulla partecipazione al mercato del lavoro mostra la notevole vulnerabilità delle donne che insieme a giovani e stranieri hanno visto ampliare il divario sul tasso di occupazione e sul part time involontario. In più, l'EIGE denuncia che "il disagio psicologico, l'incertezza economica e l'aumento del lavoro di cura non retribuito per le donne hanno portato le coppie a ritardare la nascita dei figli o a non averli affatto."

Quanto alle posizioni manageriali, l'INPS ci segnala che sono occupate da circa 605mila lavoratori e lavoratrici, di queste solo 168mila sono affidate a donne (28 per cento)⁹; questa percentuale si riduce significativamente se si considerano le posizioni lavorative regolamentate da un contratto da "dirigente: su circa 123mila dirigenti, le donne sono poco più di 22mila (18 per cento) e negli ultimi dieci anni questa percen-

⁶ Dati Eurostat

⁷ Dati ISTAT

⁸ Dati Commissione europea

⁹ Dati INPS 2019

tuale è cresciuta, in media, di soli 0,3 punti percentuali per anno. Infine, nel nostro Paese la professione con le maggiori differenze di retribuzione è proprio quella dei manager.

L'Osservatorio ha analizzato un campione di circa 17.000 imprese con almeno un dipendente ed è risultato che: l'83,5% è a conduzione maschile, il 12,2% è a conduzione femminile e il restante 4,3% è a conduzione "paritaria"¹⁰. Le imprese a conduzione femminile più elevata sono PMI e Microimprese e si concentrano soprattutto al Sud e nelle Isole. Su questo stesso campione è stata analizzata la composizione dei ruoli amministrativi apicali e del consiglio di amministrazione: su 44.236 consiglieri solo il 19% sono donne; la carica di "Presidente" e di "Amministratore delegato" è affidata a una donna solo nel 12% dei casi. Per l'Amministratore unico la percentuale femminile sale al 22,5% per effetto della più ridotta dimensione aziendale. Questi dati spiegano almeno una quota del divario retributivo di genere che colpisce soprattutto le professioni manageriali principalmente a causa di: segregazione settoriale dove una quota del divario retributivo di genere è spiegato dalla presenza manageriale femminile in aree aziendali a bassa remunerazione relativa, mentre nelle aree meglio retribuite (tecnologia, ingegneria, finanza, etc.) la percentuale di manager uomini è molto superiore a quella delle donne; equilibrio tra lavoro e vita privata che penalizza le donne manager sulle scelte professionali e di crescita professionale; il soffitto di vetro: la posizione all'interno della gerarchia aziendale influisce sul livello di retribuzione.

L'analisi di imprenditori e manager per colmare il divario

Da dove partire? Secondo le survey condotte con manager e imprenditori dell'Expert panel dell'Osservatorio, i temi più urgenti da affrontare e risolvere sono: "Gli stereotipi di genere" (69,6%), "Il gap retributivo" (58,9%) e "Il basso numero di donne nelle posizioni di potere" (57,4%).

Le soluzioni prospettate da manager e imprenditori ruotano in larga misura intorno a nuovi stili di leadership, nuovi paradigmi organizzativi, people management e welfare aziendale: incremento della flessibilità lavorativa (48,5%); facilitazione della cura dell'infanzia (38,5%); work-life balance (34,8%); parità nelle procedure di recruiting (23,7%).

Welfare aziendale e sostenibilità rappresentano temi in forte evoluzione nell'ambito della riflessione sul divario di genere, perché sempre più legati all'evoluzione dei modelli organizzativi e di business. Questo fenomeno potrebbe essere correlato sia alla diffusione dello Smart Working che, in molti casi, ha incentivato una revisione profonda dei modelli organizzativi, dei sistemi di misurazione della performance lavorativa, dei processi di recruitment e dei bisogni dei lavoratori in materia di welfare aziendale, sia all'incremento del rischio reputazionale e normativo correlato alla crescente domanda di sostenibilità.

Processi trasformativi aziendali e condizione di genere

L'attività di "ascolto" delle imprese italiane ha dimostrato che il mix di competenze manageriali necessario a guidare i processi di transizione è spiccatamente ibrido ed è composto da una buona dose di soft skills. Anche questa evoluzione inciderà sempre più sui fenomeni di gender gap manageriale, soprattutto per la crescita del numero di aziende che adotteranno strategie per gestire diversità e inclusione e che affronteranno il tema ancora poco conosciuto della sostenibilità sociale.

Il tema dell'innovazione e della sostenibilità è ovviamente centrale in questa fase storica; il 34,5% degli intervistati dichiara di avere già adottato misure per la transizione e il 20,5% di aver inserito nuove figure professionali (tecniche, scientifiche o manageriali) per affrontarla. In quest'ambito, un fenomeno ancora statisticamente irrilevante che tuttavia potrebbe indicare un interessante trend è la tendenza di alcune aziende a privilegiare "manager della sostenibilità" di genere femminile. Questa figura manageriale "generalista", e dai contorni ancora non perfettamente delineati, deve possedere un notevole bagaglio di competenze tecniche, ma anche una dose molto elevata di competenze trasversali, molte delle quali sembrerebbero essere tipiche dei profili manageriali femminili.

Best Practice

In termini generali sono ancora molto poche le imprese che si sono cimentate con il tema delle differenze di genere in ambito manageriale. Tra le principali misure adottate dalle imprese italiane che hanno un qualche impatto sulla disparità di genere si osservano: lo Smart Working (45,1%), la flessibilità (32,2%), percorsi formativi di aggiornamento professionale (14,9%) e supporti a servizio della genitorialità (5,9%). Nella stragrande maggioranza dei casi si tratta di iniziative non specificatamente destinate alle donne bensì a tutti i lavoratori.

Al fine di analizzare le misure esplicitamente rivolte ai manager è stato realizzato un monitoraggio continuativo delle best practice che ha coinvolto circa 700 aziende le cui attività a favore delle donne manager sono state suddivise in 10 categorie¹². Solo il 31% delle imprese monitorate ha realizzato almeno una delle attività oggetto di osservazione, fortunatamente questo dato è in crescita di quasi 10 punti percentuali rispetto al 2020. La maggioranza di queste imprese ha dimensione grande e/o carattere multinazionale. Le aree d'intervento più frequenti sono: genitorialità (15,7%); formazione continua (13,9%); parità dei ruoli apicali (13,0%); parità salariale (8,3%).

L'impatto del PNRR e della Strategia nazionale per la parità di genere

La mole di risorse che sarà immessa nel sistema economico dal PNRR non ha precedenti nella storia Paese, così come non ha precedenti il numero di riforme che ci siamo impegnati a realizzare per migliorare equità, efficienza e competitività.

E il tutto dovrà avvenire in cinque anni, ossia entro il 2026. In uno scenario di questo tipo la generazione di nuove competenze e la valorizzazione di quelle esistenti dovrebbe essere uno degli obiettivi principali sia del settore pubblico sia di quello privato, e infatti, quando andiamo ad effettuare i nostri sondaggi questo tema è sempre nelle primissime posizioni, eppure, alla prova dei fatti, solo una quota minoritaria di organizzazioni ha effettivamente messo in campo piani per l'acquisizione, il coinvolgimento e la fidelizzazione dei talenti, e un numero ancora inferiore ha individuato nelle donne la fonte di queste competenze.

Tuttavia, secondo il nostro panel il PNRR favorirà l'ingresso al lavoro e i percorsi di carriera delle donne, anche grazie all'incremento di posizioni imprenditoriali. La valutazione di alcuni strumenti contenuti nel Piano ha restituito la seguente graduatoria: Promozione/sostegno all'avvio di attività imprenditoriali femminili (7,7 su scala 1-10); Sostegno alla realizzazione di progetti aziendali innovativi (digitalizzazione, green economy, etc.) per le imprese a conduzione femminile o prevalente partecipazione femminile (7,1); Creazione del "Fondo impresa Donna" (6,8); Introduzione di un Sistema Nazionale di Certificazione della Parità di Genere (misura ritenuta meno importante, 6,2).

Nell'ambito della Strategia Nazionale per la Parità di Genere, le preferenze vanno a: "Rafforzamento della promozione di role model per la parità di genere e per il superamento degli stereotipi di genere" (38,1%); "Istituzione di un "Patto Culturale" tra il mondo istituzionale e tra questo e la società civile, per garantire un'azione collettiva di promozione della parità di genere" (31,1%); "Sostegno delle fragilità (disabilità, disagio sociale ed economico, presenza di situazioni di violenza sfruttamento lavorativo e caporalato)" 30,7%; "Considerazione dei fattori bloccanti dell'implementazione della parità di genere per l'implementazione della Strategia" (28,1%).

Le raccomandazioni

1. La combinazione tra pandemia, PNRR e transizione verso la neutralità climatica ha ulteriormente accelerato processi già in atto e innescato fenomeni del tutto innovativi che coinvolgono non solo le attività gestionali, ma anche la cultura, lo stile di leadership e l'organizzazione delle imprese italiane, soprattutto di quelle più evolute. Questo fenomeno dovrebbe stimolare le istituzioni e le organizzazioni di rappresentanza ad avviare una seria riflessione: sul tipo di ecosistema produttivo che vogliamo consegnare alle generazioni che verranno; su quale dovrà essere il posizionamento del nostro paese nell'arena competitiva; sull'opportunità di utilizzare la prospettiva di genere, e più in generale di diversità e inclusione, anche per immaginare i percorsi trasformativi in campo tecnologico e sostenibile.

2. Anche se in teoria tutti riconoscono lo spreco di talenti e competenze che il divario di genere comporta, solo una esigua minoranza di imprese è focalizzata sul talento femminile, e una quota ancora inferiore cerca di valorizzare le competenze manageriali femminili. Questo dato di fatto, soprattutto se letto alla luce del PNRR e delle trasformazioni in atto, dovrebbe condurre ad investire ancora di più negli incentivi per l'assunzione di donne. La legge di bilancio 2021 prevede, infatti, che – in via sperimentale – per le assunzioni di donne svantaggiate effettuate nel biennio 2021-2022 sia riconosciuto alle imprese un esonero contributivo nella misura del 100 per cento nel limite massimo di importo pari a 6.000 euro annui. Questa iniziativa, a nostro avviso, dovrebbe essere modificata per favorire non solo l'occupazione di “donne svantaggiate” ma anche quella di donne che hanno scelto di accrescere le proprie competenze in aree nelle quali il mercato del lavoro è particolarmente inefficiente.
3. Introdurre, nel sistema universitario in cui si formano gli aspiranti manager, corsi di diversità e inclusione.
4. Destinare una quota delle risorse destinate alla formazione aziendale a corsi su diversità e inclusione.
5. Attivare una maggiore sinergia tra attori pubblici e privati per favorire la prospettiva di genere nella progettazione dei piani previsti dagli enti locali per rispondere al PNRR. Ad esempio, gli investimenti per l'infanzia, per l'educazione, per la mobilità, dovrebbero essere oggetto di attività di co-progettazione tra amministrazioni locali, operatori economici e terzo settore.
6. Per favorire la transizione digitale e sostenibile e al contempo la managerizzazione delle PMI, si suggerisce di attivare - all'interno degli ecosistemi produttivi italiani (distretti, filiere, aree industriali, etc.) - piattaforme, fisiche e digitali, per promuovere processi collaborativi non competitivi basati anche su attività di trasformazione, realizzati secondo la prospettiva di genere. Tali piattaforme dovrebbero vedere la collaborazione di grandi imprese, enti di ricerca e pubblica amministrazione locale.

1. GENDER PARITY | PROVEDIMENTI LEGISLATIVI E DOCUMENTI PROGRAMMATICI STRATEGICI

1.1 La strategia UE per la parità di genere 2020-2025: a che punto siamo

Nel mese di marzo 2020 la Commissione europea, con la Comunicazione “Un’Unione dell’uguaglianza: la strategia per la parità di genere 2020-2025”, disegnava gli obiettivi politici e le azioni chiave per il prossimo quinquennio per compiere progressi concreti in materia di parità di genere e conseguire gli obiettivi di sviluppo sostenibile.

Il Rapporto di quest’anno consente, tra le altre cose, di misurare e comprendere la natura delle iniziative e dei passi in avanti fatti in attuazione della Strategia, che hanno avuto riflessi sia all’interno degli Stati membri che fuori dai confini dell’Unione¹.

Tra i primi obiettivi della Strategia 2020-2025 nell’ambito delle azioni concrete per garantire pari opportunità di realizzazione personale nella società e nell’economia, la Commissione si era posta come primo obiettivo quello di proporre, entro la fine del 2020, misure vincolanti in materia di trasparenza salariale.

A tale proposito, si registra che lo scorso 4 marzo 2021 la Commissione ha presentato la propria **proposta di direttiva volta a rafforzare l’applicazione del principio della parità di retribuzione** tra uomini e donne per uno stesso lavoro o per un lavoro di pari valore, attraverso la trasparenza delle retribuzioni e meccanismi esecutivi².

In coerenza con la Strategia Ue per la parità di genere 2020-2025, il 26 ottobre 2021 in Italia è stata approvata all’unanimità la proposta di **legge sulla parità salariale tra i generi**, (DDL S 1423 “Norme in materia di parità retributiva tra donne e uomini e di sostegno alle madri lavoratrici”), la quale si muove secondo due direttrici. La prima prevede una serie di interventi per contrastare a monte il gap retributivo di genere, attraverso misure premiali per le imprese che rimuovono le discriminazioni. La seconda prevede provvedimenti volti a favorire la partecipazione delle donne al mercato del lavoro.

Per quanto concerne invece la proposta di Direttiva, questa trova i suoi fondamenti giuridici nel Trattato istitutivo dell’UE, difatti, il diritto alla parità retributiva tra donne e uomini per uno stesso lavoro o per un lavoro di pari valore è uno dei principi fondamentali sanciti dal trattato di Roma. La necessità di garantire la parità retributiva è espressa nella direttiva 2006/54/CE (la cd. “Direttiva rifiuta”), integrata nel 2014 da una raccomandazione della Commissione sulla trasparenza retributiva (la “Raccomandazione del 2014”). Nonostante questo quadro giuridico, l’effettiva attuazione e applicazione di tale principio nella pratica continua a rappresentare una sfida nell’UE.

La **mancaza di trasparenza retributiva**, d’altra parte, è stata individuata come uno dei principali ostacoli alla parità retributiva³. Il divario retributivo di genere⁴

¹ Nella riunione del 21 gennaio 2021 il Parlamento europeo ha approvato la Risoluzione con la quale accoglie con favore le misure proposte dalla Commissione nella Strategia dell’UE sulla parità di genere, ma chiede ulteriori azioni e obiettivi specifici e vincolanti. https://www.europarl.europa.eu/doceo/document/TA-9-2021-0025_IT.pdf

² Proposta di Direttiva del Parlamento Europeo E Del Consiglio, Bruxelles, 4.3.2021 COM(2021) 93 final 2021/0050 (COD). La proposta si basa sull’articolo 157, paragrafo 3, del TFUE. L’articolo prevede che l’Unione europea adotti misure per garantire l’applicazione del principio di “pari opportunità e parità di trattamento tra uomini e donne in materia di occupazione e impiego, compreso il principio della parità di retribuzione a parità di lavoro o lavoro di pari valore”.

nell'UE continua ad attestarsi intorno al 14,0% (Italia 4,7%)⁵. Il divario retributivo ha ripercussioni a lungo termine sulla qualità della vita delle donne, le espone a un maggiore rischio di povertà e perpetua il divario retributivo pensionistico, che è pari al 30,0% nell'UE⁶ (32,0% in Italia).

La pandemia di Covid-19 e le sue conseguenze economiche e sociali rendono ancora più urgente affrontare questo problema, poiché la crisi ha colpito in modo particolare le lavoratrici⁷. In particolare, la pandemia ha evidenziato l'urgenza di affrontare il divario retributivo di genere poiché le donne sono sovrarappresentate nei lavori in prima linea, a bassa retribuzione e precari come assistenti per anziani e bambini, infermieri, personale delle pulizie, commesse e insegnanti. Per la Commissione Europea, una *ripresa sensibile al genere* deve, quindi, affrontare il divario retributivo di genere promuovendo una quota uguale di responsabilità di assistenza, rompendo il "soffitto di cristallo" e valorizzando meglio le capacità, gli sforzi e le responsabilità delle donne.

Sul tema del divario retributivo, la Commissione Europea⁸ nel novembre 2020, con un proprio documento ha messo in evidenza alcune questioni che vengono argomentate sul gender pay gap ma che non trovano riscontro nei fatti.

Partendo dal dato che, in UE, le donne guadagnano all'ora il 14,1% in meno degli uomini (le donne guadagnano 86 centesimi di euro per ogni euro guadagnato dagli uomini), è dimostrata l'inconsistenza di alcune considerazioni comuni.

“Le donne lavorano di più part-time, quindi dovrebbero guadagnare di meno”.

Sbagliato! Lavorare meno ore a settimana significa che si dovrebbe portare a casa meno paga al mese, non meno paga all'ora.

“Le donne guadagnano meno perché scelgono lavori a basso reddito”.

Sbagliato! Le donne tendono a guadagnare meno all'ora rispetto agli uomini per lo stesso lavoro, sia che si tratti di una professione

³ Cfr. rispettivamente la relazione di valutazione "Commission Staff Working Document Executive Summary Of The Evaluation of the relevant provisions in the Directive 2006/54/EC implementing the Treaty principle on "equal pay for equal work or work of equal value" SWD (2020) 50 e la relazione sull'applicazione "Report From The Commission To The European Parliament And The Council Report on the application of Directive 2006/54/EC of the European Parliament and of the Council of 5 July 2006 on the implementation of the principle of equal opportunities and equal treatment of men and women in matters of employment and occupation (recast) COM(2013) 861 final.

⁴ L'indicatore del divario retributivo di genere misura la differenza tra la retribuzione oraria lorda media dei dipendenti maschi e quella delle dipendenti femmine espressa in percentuale della retribuzione oraria lorda media dei dipendenti maschi. Viene calcolato per le imprese con 10 o più dipendenti. https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=Gender_pay_gap_statistics

⁵ Esistono notevoli differenze tra i paesi dell'UE. Il divario retributivo di genere varia da meno del 5% in Lussemburgo, Italia e Romania a oltre il 19% in Austria, Germania, Lettonia ed Estonia. Nella maggior parte dei paesi, il divario retributivo di genere sta diminuendo, mentre in pochi è addirittura in aumento. Un divario retributivo di genere inferiore in alcuni paesi, come ad esempio l'Italia, non significa automaticamente che le donne in generale siano pagate meglio. Un divario retributivo di genere inferiore si verifica spesso nei paesi con un tasso di occupazione femminile inferiore. Un elevato divario retributivo è solitamente caratteristico di un mercato del lavoro in cui: le donne sono più concentrate nei settori a bassa retribuzione; in cui una percentuale significativa di donne lavora a tempo parziale. Nei paesi in cui il tasso di occupazione femminile è basso, il divario retributivo tende ad essere inferiore alla media. Un elevato divario retributivo è solitamente caratteristico di un mercato del lavoro in cui le donne sono più concentrate in un numero ristretto di settori e/o professioni, o in cui una percentuale significativa di donne.

⁶ <https://ec.europa.eu/eurostat/web/products-eurostat-news/-/DDN-20200207-1>

⁷ <https://www.eurofound.europa.eu/publications/policy-brief/2020/women-and-labour-market-equality-has-covid-19-rolled-back-recent-gains>

⁸ Commissione Europea (2020), *Equal Pay? Time to close the gap!*, Factsheet on the gender pay gap

altamente qualificata come un medico o un infermiere, sia di un lavoro meno qualificato come il commesso/la commessa. Il divario retributivo di genere esiste nella nostra economia in tutti i settori e le professioni.

“*Gli uomini sono più istruiti, quindi dovrebbero guadagnare di più*”.
Sbagliato! Oggi quasi il 60% dei laureati nell’UE sono donne.

Il documento prova a fare chiarezza su cosa si nasconde dietro il divario retributivo di genere.

La Commissione mette in rilievo che le donne svolgono più lavoro non retribuito e gli uomini più lavoro retribuito⁹ (le donne svolgono 33 ore di lavoro retribuito a settimana, contro le 39 ore degli uomini).

Le donne, inoltre, richiedono più tempo libero dal lavoro per favorire diverse attività di cura. Questo è il motivo per cui l’UE ha adottato la Direttiva sull’equilibrio tra vita e lavoro¹⁰. In questa direttiva, di cui gli Stati membri dell’UE dovranno recepire le disposizioni nel diritto nazionale entro il 2 agosto 2022, l’UE ha introdotto dieci giorni di congedo di paternità retribuito e due mesi di congedo parentale retribuito non trasferibile per ciascuno dei genitori, favorendo una più equa ripartizione della responsabilità dell’assistenza all’infanzia.

Affrontare il “soffitto di cristallo” e lavorare per un mercato del lavoro meno segregato rappresenta una necessità. Le donne non arrivano alle posizioni lavorative più alte. Meno del 6,9% degli amministratori delegati delle principali imprese sono donne. Inoltre, in alcuni settori, le donne tendono a essere sovrarappresentate, mentre in altri, al contrario, sono gli uomini a essere sovrarappresentati. Le donne tendono a guadagnare meno e hanno maggiori probabilità di occupare ruoli meno retribuiti rispetto agli uomini, anche se lavorano nello stesso settore e con le stesse caratteristiche. In alcuni paesi, le professioni svolte prevalentemente da donne, come l’insegnamento o la vendita, offrono salari inferiori rispetto alle occupazioni svolte prevalentemente da uomini, anche quando viene richiesto lo stesso livello di esperienza e istruzione.

Perché occorre intervenire? La Commissione dà una risposta chiara e articolata.

“Perché l’uguaglianza è alla base dei nostri valori in quanto le donne hanno il diritto essere trattate come gli uomini in tutti i settori della società. Perché garantire la parità di retribuzione permette anche di attrarre nelle organizzazioni e nelle aziende i migliori talenti, qualunque sia il loro genere. Perché essere valutati in modo equo indipendentemente dal sesso può migliorare la motivazione, l’efficienza e, in ultima analisi, la produttività complessiva. Perché le donne fanno parte e sono soggetti attivi dell’economia. Retribuirle in modo equo genera un impatto economico positivo”.

In questo contesto strategico e di obiettivi da perseguire, la proposta di Direttiva di marzo 2021 fa seguito alla valutazione retrospettiva della Commissione¹¹ delle disposizioni giuridiche pertinenti (la “Valutazione 2020”) e a numerose altre relazio-

⁹ 6th European Working Conditions Survey, Eurofound, 2015

¹⁰ Direttiva (UE) 2019/1158 del Parlamento Europeo e del Consiglio del 20 giugno 2019 relativa all’equilibrio tra attività professionale e vita familiare per i genitori e i prestatori di assistenza e che abroga la Direttiva 2010/18/UE del Consiglio.

¹¹ SWD (2020) 50.

ni in materia¹². Da tali valutazioni è emerso che il diritto alla parità retributiva non è applicato in modo adeguato né attuato nella pratica e che in molti Stati membri manca la trasparenza retributiva.

L’iniziativa mira a contrastare il persistere di un’applicazione inadeguata del diritto fondamentale alla parità retributiva e a garantire il rispetto di tale diritto in tutta l’UE, stabilendo norme in materia di trasparenza retributiva per consentire ai lavoratori di rivendicare il loro diritto alla parità retributiva.

La proposta di direttiva persegue gli obiettivi della strategia 2020-2025:

- garantire la trasparenza retributiva all’interno delle organizzazioni;
- agevolare l’applicazione dei concetti chiave relativi alla parità retributiva, compresi quelli di “retribuzione” e “lavoro di pari valore”;
- rafforzare i meccanismi di applicazione.

Per garantire il principio della parità di retribuzione a parità di lavoro, la Commissione **propone la trasparenza retributiva, misure e un meccanismo per far rispettare meglio il diritto alla parità di retribuzione**. Dalle misure proposte ci si attende un aumento della consapevolezza sulle condizioni salariali all’interno dell’impresa e maggiori strumenti ai datori di lavoro e ai lavoratori per affrontare la discriminazione salariale sul lavoro.

In particolare, la proposta di Direttiva viene applicata ai datori di lavoro del settore pubblico e privato e a tutti i lavoratori che hanno un contratto di lavoro o un rapporto di lavoro quale definito dal diritto, dai contratti collettivi e/o dalle prassi in vigore in ciascuno Stato membro. Gli Stati membri (*art. 4*) adottano le misure necessarie per garantire che i datori di lavoro dispongano di strutture retributive che assicurino che le donne e gli uomini godano di parità di retribuzione per uno stesso lavoro e per un lavoro di pari valore.

Per quanto attiene **alla trasparenza retributiva**, la proposta di Direttiva, al Capo II, dispone una serie di indicazioni a favore dei lavoratori, in particolare:

- **la trasparenza retributiva prima dell’assunzione** (*art. 5*), ossia i candidati a un posto di lavoro hanno diritto di ricevere dal potenziale datore di lavoro informazioni sul livello retributivo iniziale o sulla relativa fascia da attribuire alla posizione in questione; il datore di lavoro non può chiedere ai candidati informazioni sulle retribuzioni percepite nei precedenti rapporti di lavoro;
- **la trasparenza della determinazione delle retribuzioni e dei criteri per l’avanzamento di carriera**, il datore di lavoro rende facilmente accessibili ai propri lavoratori una descrizione dei criteri utilizzati per determinare i livelli retributivi e l’avanzamento di carriera dei lavoratori, che sono neutri sotto il profilo del genere.

Per quanto riguarda il **diritto all’informazione** (*art. 7*), i lavoratori hanno il diritto di ricevere informazioni sul loro livello retributivo individuale e sui livelli retributivi medi, ripartiti per sesso e categorie di lavoratori che svolgono lo stesso lavoro o un lavoro di pari valore.

¹² Relazione sull’applicazione della direttiva 2006/54/CE (SWD(2013) 512 final); Valutazione d’impatto che accompagna la raccomandazione sulla trasparenza retributiva (SWD(2014) 59 final); Relazione sull’attuazione della raccomandazione della Commissione sul potenziamento del principio della parità retributiva tra donne e uomini tramite la trasparenza (COM(2017) 671 final).

I datori di lavoro con almeno 250 lavoratori forniscono **informazioni sul divario retributivo tra lavoratori di sesso femminile e di sesso maschile** (*art. 8*), pubblicando le informazioni sul proprio sito web in modo facilmente accessibile o rendendole pubblicamente disponibili con altre modalità. Gli Stati membri, sono chiamati a fare in modo che tali dati siano pubblici e consentano un confronto agevole tra datori di lavoro, settori e regioni. Un ruolo attivo viene assegnato ai lavoratori ed ai loro rappresentanti, agli ispettorati del lavoro e agli organismi per la parità che hanno il diritto di chiedere al datore di lavoro chiarimenti e dettagli ulteriori in merito ai dati forniti, comprese spiegazioni su eventuali disparità retributive di genere e, se necessario, deve porre rimedio alla situazione.

Sempre nell'ambito dei datori di lavoro con almeno 250 dipendenti, agli Stati membri è richiesto di adottare misure appropriate per garantire la valutazione congiunta delle retribuzioni (*art.9*).

Tra i mezzi di tutela e applicazione introdotti nella proposta di Direttiva (*CAPO III*), gli Stati membri provvedono affinché, dopo un eventuale tentativo di conciliazione, i lavoratori-lavoratrici che si ritengano lesi dalla mancata applicazione del principio di parità retributiva, possano disporre di procedure giudiziarie volte a far valere i diritti e gli obblighi connessi al principio della parità retributiva tra uomini e donne (*art. 12*). Gli Stati membri, inoltre, provvedono a che le associazioni, le organizzazioni e gli organismi di parità e i rappresentanti dei lavoratori o altri soggetti giuridici che hanno un legittimo interesse, possano avviare procedimenti giudiziari o amministrativi finalizzati all'applicazione dei diritti o degli obblighi connessi al principio della parità retributiva (*art. 13*).

È, altresì, introdotto il diritto al risarcimento (*art. 14*), demandando agli Stati membri il compito di provvedere affinché qualsiasi lavoratore che abbia subito un danno a seguito della violazione di un diritto o di un obbligo connesso al principio della parità retributiva abbia il diritto di chiedere e ottenere il pieno risarcimento o la piena riparazione del danno arrecato.

Altri mezzi di tutela applicabili (*art. 14*) sono riconducibili al decreto ingiuntivo, con il quale è accertata un'eventuale violazione di qualsiasi diritto o obbligo connesso al principio della parità retributiva; oppure l'obbligo, per il convenuto, di adottare misure strutturali o organizzative per rispettare i diritti e gli obblighi.

Agli Stati membri si richiede di adottare le misure necessarie per il trasferimento dell'onere della prova, ossia affinché spetti alla parte convenuta provare l'insussistenza della discriminazione diretta o indiretta in relazione alla retribuzione.

Gli obiettivi della strategia dell'Ue per la parità di genere 2020-2025 si riflettono anche sul "*Piano di azione sulla parità di genere nell'azione esterna*", ossia rivolta al di fuori dagli Stati membri.

"Sebbene alcuni progressi significativi siano stati conseguiti per quanto riguarda la promozione dei diritti delle donne e delle ragazze, nel mondo nessun Paese si sta impegnando adeguatamente per raggiungere l'uguaglianza di genere ed emancipare tutte le donne e le ragazze entro il 2030", **afferma la Commissione europea**. *"Inoltre le conseguenze sanitarie e socioeconomiche della crisi Covid-19 stanno colpendo in maniera sproporzionata le donne e le ragazze, tra cui si registrano i maggiori tassi di occupazione nel lavoro informale e in settori vulnerabili"*.

Nel mese di novembre 2020 la Commissione Europea e l'Alto Rappresentante dell'Unione per gli affari esteri e la politica di sicurezza hanno presentato il nuovo "Piano d'azione dell'UE sulla parità di genere e per l'emancipazione femminile nell'azione esterna per il periodo 2021-2025 (GAP III)", che mira ad accelerare i progressi dell'emancipazione delle donne e delle ragazze e a salvaguardare i risultati conseguiti nell'ambito della parità di genere durante i 25 anni successivi alla dichiarazione di Pechino¹³ e della relativa piattaforma d'azione. Il Piano GAP III integra la strategia per l'uguaglianza delle persone LGBTIQ 2020-2025¹⁴.

L'obiettivo del GAP III è **affrontare le cause strutturali della disuguaglianza e della discriminazione basate sul genere**, coinvolgendo attivamente anche uomini e ragazzi nella lotta contro norme e stereotipi sessisti. Nel Piano d'Azione si presta inoltre particolare attenzione a tutte le dimensioni intersezionali della discriminazione, come le donne con disabilità, le donne migranti e la discriminazione basata sull'età o sull'orientamento sessuale.

In questa cornice, il GAP III si concentra su cinque pilastri:

1. accrescere l'efficacia dell'impegno UE per la parità di genere in quanto priorità trasversale dell'azione esterna nella sua attività strategica e programmatica. Al fine di promuovere questo obiettivo si intende, in particolare, prevedere che in tutti i programmi esterni finanziati dall'UE vengano utilizzati analisi di genere aggiornate; promuovere almeno un'azione in ogni Paese il cui obiettivo principale riguardi la parità di genere; promuovere la parità di genere attraverso la politica commerciale: i nuovi accordi commerciali dovrebbero includere disposizioni rigorose sulla parità di genere, compreso il rispetto delle pertinenti convenzioni dell'OIL e delle Nazioni Unite; il rispetto di tali convenzioni dovrebbe rimanere obbligatorio nel quadro del nuovo regolamento sul sistema di preferenze generalizzate (SPG) che avrà efficacia dal 2024; garantire la realizzazione dei diritti umani delle donne e delle ragazze migranti, attraverso politiche migratorie, programmi e leggi che tengano conto della dimensione di genere; garantire l'aiuto umanitario dell'UE che integri e tenga conto degli aspetti relativi alla dimensione di genere.
2. promuovere, insieme agli Stati membri, un impegno strategico dell'UE a livello multilaterale, regionale e nazionale;
3. concentrare l'azione su alcune aree di intervento;
4. istituire, ai vertici politici e dirigenziali dell'UE, una leadership equilibrata in termine di genere e che tenga conto di questa dimensione;
5. rendicontare e comunicare i risultati, attuare un sistema di monitoraggio quantitativo, qualitativo e inclusivo per accrescere l'assunzione di responsabilità pubblica, garantire la trasparenza e l'accesso alle informazioni e ottenere una migliore sensibilizzazione a livello dell'UE circa l'impatto dell'attività in tutto il mondo.

¹³ IV conferenza mondiale delle donne, Pechino, 4-15 settembre 1995. Considerata un punto di svolta per l'agenda mondiale sulla parità di genere. La dichiarazione e la piattaforma d'azione di Pechino adottate alla conferenza sono considerate la "Carta dei diritti" internazionale per le donne, che definisce i diritti delle donne quali diritti umani e fissa obiettivi per tutta una serie di problematiche che riguardano le donne e le ragazze. Nell'ambito della piattaforma d'azione di Pechino, l'UE e i suoi Stati membri si sono impegnati a conseguire obiettivi concreti in dodici settori critici: Diritti umani delle donne, Violenza, Sanità, Conflitti armati, Economia, Posizioni e processi decisionali, Meccanismi volti alla promozione della parità, Povertà, Educazione e formazione, Ambiente, Media, Bambine.

¹⁴ Presentata per la prima volta dalla Commissione europea il 13 novembre 2020, sulla base delle priorità strategiche della Commissione presieduta da Ursula von der Leyen, è volta ad accrescere il contributo dell'UE per il raggiungimento dell'obiettivo di sviluppo sostenibile nr. 5 dell'Agenda 2030, relativo al raggiungimento dell'uguaglianza di genere e dell'empowerment di tutte le donne e le ragazze.

6. L'Unione Europea si sta muovendo anche accelerando il processo di adozione del Gender Equity Plan¹⁵ (GEP) rendendolo, di fatto, obbligatorio a partire dal 2022 per accedere ai bandi di ricerca di Horizon Europe, il più importante programma di finanziamento per la ricerca e l'innovazione della Commissione europea che nei prossimi anni assegnerà poco meno di 100 miliardi di euro. Si tratta dell'introduzione di una misura concreta per valorizzare il contributo delle donne nella ricerca scientifica che rappresenta il frutto di un percorso che è iniziato nel 1999 con l'istituzione del *Helsinki Group on Gender in Research and Innovation*.

I partecipanti alle call del programma sono invitati ad adottare presso il loro ente il GEP e, inoltre, dalla call del 2022, la presenza di tale documento diventerà criterio di eleggibilità per gli enti pubblici, università e centri di ricerca. In fase di proposta, infatti, dovrà essere presentata un'autodichiarazione attestante l'adozione del GEP.

Un utile riferimento alla stesura del GEP può essere identificato nel *GEAR tool*¹⁶ messo a punto da EIGE prendendo a modello l'esperienza dei progetti, della precedente programmazione di Horizon 2020, che hanno lavorato sulla messa a punto e sperimentazione di piani di genere.

Per quanto riguarda l'**imprenditoria femminile**, la Commissione europea continua a mettere a disposizione strumenti a supporto di quest'ultima. *“Per l'UE, infatti, sostenibilità ambientale e sviluppo sociale vanno di pari passo grazie al Green Deal Europeo¹⁷, al piano straordinario Next Generation EU¹⁸ e al bilancio ordinario 2021-2027, con i suoi vari programmi di finanziamento”*.

Uno di questi strumenti è la piattaforma WEgate¹⁹, il portale europeo per l'imprenditoria femminile. WEgate non è un'organizzazione in quanto tale. Non fornisce servizi di supporto o consulenza, né ha finalità commerciali. È un *gateway online* per informazioni utili e stimolanti, presentate principalmente attraverso un breve testo descrittivo e utili collegamenti web.

WEgate unisce tutte le iniziative a sostegno dell'imprenditoria femminile in un'unica piattaforma dedicata alle donne imprenditrici e alle loro esigenze relative all'avvio, al finanziamento e alla gestione delle loro attività. L'intenzione è quella di creare un hub per collegare le donne imprenditrici con le organizzazioni di supporto a livello locale, regionale, nazionale ed europeo, facilitando così il loro accesso al tutoraggio e alle reti d'impresa in tutta Europa.

Occorre segnalare, a proposito, che l'edizione del sondaggio annuale “WEbarometer 2021”, attivata da WEgate è dedicata a scoprire il modo migliore per sostenere le imprese guidate da imprenditrici in Europa. Questo apre una finestra di opportunità per guardare a ciò di cui hanno bisogno le donne imprenditrici per avviare e far crescere un'attività sostenibile nel lungo periodo.

¹⁵ Secondo la definizione dell'EIGE, i GEP sono uno strumento strategico e operativo per l'attuazione di politiche di mainstreaming di genere nelle organizzazioni scientifiche che prevede quattro tipi di attività. Analisi: procedure di audit e pratiche per identificare la discriminazione di genere (in cui le organizzazioni si aprono ad una revisione esterna che mappa la dimensione di genere sia nella composizione del personale, che nei ruoli, nella distribuzione delle risorse economiche e umane); pianificazione e attuazione: in cui si prevede la definizione di obiettivi e la realizzazione di azioni innovative per correggere qualsiasi tipo di disparità; monitoraggio dei progressi attraverso indicatori e una valutazione di impatto.

¹⁶ <https://eige.europa.eu/gender-mainstreaming/toolkits/gear>

¹⁷ https://ec.europa.eu/info/strategy/priorities-2019-2024/european-green-deal_it

¹⁸ https://ec.europa.eu/info/strategy/recovery-plan-europe_it

¹⁹ <https://wegate.eu/>

Sempre riguardo all'imprenditoria femminile, l'Enterprise Europe Network (EEN) rappresenta un network che ha un gruppo di imprenditoria femminile su Facebook²⁰, che riunisce 21 organizzazioni partner in 14 paesi. Il gruppo collega le donne imprenditrici alle attività di sostegno alle imprese e all'innovazione della rete e fornisce servizi concreti, come partnership commerciali, accesso ai mercati esteri, cooperazione con reti locali e accesso ai finanziamenti dell'UE.

Sul fronte dell'accesso ai capitali, la Commissione europea sta lavorando per incoraggiare l'emergere di più donne *business angel* nell'UE e aumentare l'accesso a fonti di finanziamento alternative, creando una comunità europea di donne *business angel* e imprenditrici. Quattro progetti pilota²¹ che hanno interessato 14 paesi dell'UE sono stati eseguiti fino alla metà del 2019 e hanno raggiunto il loro obiettivo di aumentare la consapevolezza dei *business angel*, formare le donne che volevano diventare tali e aiutare le imprenditrici a presentare le loro idee imprenditoriali ai potenziali investitori. Questi progetti hanno anche aiutato le donne *business angel* ad unirsi alle reti di *business angel* "mainstream", consentendo loro di raggiungere una massa critica, condividere meglio i rischi e avere maggiori opportunità commerciali.

Sempre in tema di accesso ai capitali, come annunciato nella strategia per le PMI, la Commissione sta lanciando un'iniziativa di finanziamento intelligente di genere nell'ambito del programma InvestEU, per stimolare il finanziamento di società e fondi guidati da donne²².

Startup Europe²³ nata per rafforzare le opportunità di networking per scaleup tecnologiche e costruttori di ecosistemi per accelerare la crescita della scena startup europea, riconosce e promuove le startup guidate da donne.

Un tema importante che la UE sta affrontando riguarda la digitalizzazione inclusiva. Con la Comunicazione "Plasmare il futuro digitale dell'Europa" del 19 febbraio 2020, la Commissione ha sottolineato come la transizione digitale dovrebbe funzionare per tutti, mettendo in primo piano le persone e aprendo nuove opportunità per le imprese. Le soluzioni digitali sono, inoltre, fondamentali per combattere i cambiamenti climatici e conseguire la transizione verde.

“Le donne rappresentano più della metà della popolazione europea, ma solo il 17% circa degli specialisti dell'ICT sono donne. La partecipazione attiva delle donne è fondamentale al fine di dare forma a un digitale sostenibile, giusto e ad un'economia e società.”

²⁰ <https://www.facebook.com/pages/category/Community-Organization/EEN-Women-Entrepreneurship-Sector-Group-178564092786520/>

²¹ <https://ec.europa.eu/docsroom/documents/21166>

²² An SME Strategy for a sustainable and digital Europe COM(2020) 103 final, 10.03.2020.

Gli "Economic Papers" sono scritti dal personale della Direzione generale degli affari economici e finanziari (DG ECFIN) o da esperti che lavorano in associazione con essi al fine di aumentare la discussione sulla politica economica e stimolare il dibattito.

²³ <https://digital-strategy.ec.europa.eu/en/policies/startup-europe>

La strategia della Commissione per le donne nel digitale si concentra sull'incoraggiamento e sull'emancipazione delle donne a svolgere un ruolo più attivo nell'era digitale. Il coinvolgimento e la partecipazione attiva delle donne sono indispensabili per un'economia e una società sostenibili, giuste ed eque. La strategia si concentra su tre aree:

- promuovere le competenze e l'istruzione digitali
- sfidare gli stereotipi di genere digitali
- sostenere più donne imprenditrici.

Diversi sono gli strumenti e le azioni che l'UE ha definito e sta sostenendo per raggiungere la partecipazione attiva delle donne nel digitale.

La *rete europea per le donne nel digitale*²⁴ mira a promuovere una maggiore partecipazione di ragazze e donne agli studi e alle carriere digitali in tutta l'UE. Collegare le organizzazioni che lavorano per combattere gli stereotipi di genere, incoraggiare gli studi relativi a ICT e promuovere la diversità nelle professioni digitali può aiutare a unire gli sforzi e creare massa critica.

Codeweek è una piattaforma che insegna a programmare a migliaia di ragazze ogni anno²⁵.

Continuando, il *Women in Digital Scoreboard (WiD)*²⁶ è l'osservatorio istituito dalla Commissione Europea per monitorare la partecipazione delle donne all'economia digitale. Il quadro di valutazione disegna le prestazioni degli Stati membri in 3 macro settori: uso di Internet, competenze degli utenti, competenze specialistiche e dell'occupazione. Parte dell'indice dell'economia e della società digitale DESI, valuta le prestazioni degli Stati membri nei settori dell'uso di Internet, delle competenze degli utenti di Internet, delle competenze specialistiche e dell'occupazione sulla base di 12 indicatori.

Gli *European Digital Skills Awards* sono organizzati ogni anno, a partire dal 2016, con il supporto della Digital Skills and Jobs Coalition, con l'obiettivo di individuare iniziative che abbiano migliorato le competenze digitali degli europei a scuola, al lavoro, per gli specialisti ICT, per le ragazze e le donne e nella società in generale. I premi si concentrano, in particolare, su storie di successo che potrebbero essere ampliate e replicate in altre città, regioni, paesi e settori.

Infine, *WE Hubs*²⁷, network per aiutare le imprenditrici nel settore digitale. La prima comunità di organizzazioni di supporto alle imprese che promuovono l'imprenditoria femminile nel settore digitale.

Sul fronte della valutazione delle strategie e degli strumenti attivati nell'Ue in tema di parità di genere, è opportuno citare la Relazione speciale²⁸ della Corte dei Conti

²⁴ <https://eurogender.eige.europa.eu/>

²⁵ <https://codeweek.eu/>

²⁶ <https://digital-strategy.ec.europa.eu/en/library/women-digital-scoreboard-2020>

²⁷ <http://wehubs.eu/>

²⁸ Le relazioni speciali della Corte dei conti europea illustrano le risultanze degli audit espletati su politiche e programmi dell'UE o su temi relativi alla gestione concernenti specifici settori di bilancio. La Corte seleziona e pianifica detti incarichi di audit in modo da massimizzarne l'impatto, tenendo conto dei rischi per la performance o la conformità, del livello delle entrate o delle spese, dei futuri sviluppi e dell'interesse pubblico e politico. Ufficio delle pubblicazioni dell'Unione europea, 2021. Relazione speciale della Corte dei Conti europea presentata in virtù dell'articolo 287, paragrafo 4, secondo comma, del TFUE.

Europea. Con tale Relazione, la Corte ha valutato se ed in quale misura la dimensione di genere sia stata integrata nel bilancio dell'UE per promuovere la parità tra uomini e donne. In particolare, ha valutato se il quadro della Commissione per sostenere l'integrazione della dimensione di genere fosse appropriato; se il ciclo di bilancio dell'UE abbia tenuto conto della parità di genere; e se tale aspetto sia stato incorporato nei cinque programmi di finanziamento UE selezionati: tre dei cinque Fondi strutturali e di investimento europei, oltre al Fondo europeo agricolo di garanzia e ad Erasmus+. Nel loro insieme, tali programmi rappresentano il 66% del QFP 2014-2020.

La Corte ha, altresì, analizzato alcune delle proposte di finanziamento fondamentali della Commissione, collegate al QFP 2021-2027 e allo strumento Next Generation EU.

La conclusione a cui è giunta la Corte dei Conti europea è che la Commissione non ha ancora tenuto fede al proprio impegno di integrare la dimensione di genere nel bilancio dell'UE. La Corte ha rilevato che la strategia della Commissione in materia di parità di genere non ha promosso a sufficienza l'integrazione della dimensione di genere e che il quadro istituzionale, seppur rinforzato, non sosteneva ancora appieno questo aspetto. La Corte ha riscontrato che il ciclo di bilancio dell'UE non ha tenuto adeguatamente conto della parità di genere e che la Commissione ha prestato scarsa attenzione all'analisi di genere delle politiche e dei programmi. Nello specifico, ha fatto un uso limitato di *dati disaggregati per genere* e di indicatori relativi al genere e ha pubblicato poche informazioni sull'impatto complessivo del bilancio dell'UE sulla parità di genere. Tuttavia, nei settori in cui i requisiti giuridici sono stati definiti in dettaglio, ciò ha agevolato l'integrazione della dimensione di genere nei programmi.

La Corte dei Conti europea ripercorre l'impegno della Commissione in materia di parità di genere, concludendo che *“la strategia della Commissione in materia di parità di genere non promuove a sufficienza l'integrazione della dimensione di genere”*.

FIG. 1.1 | IMPEGNI DELLA COMMISSIONE UE IN MATERIA DI PARITÀ DI GENERE | 1996-2020



Fonte: Elaborazione Osservatorio 4.Manager su dati Corte dei Conti UE

In particolare, tra il 2016 e il 2019, la Commissione ha sostituito alla precedente strategia sulla parità di genere un documento non vincolante, il documento “Impegno strategico per la parità di genere 2016-2019”, il quale non comprendeva un piano per l’attuazione e il monitoraggio dell’integrazione della dimensione di genere.

La nuova strategia per la parità di genere 2020-2025 rafforza l’impegno della Commissione a favore dell’integrazione della dimensione di genere, ma mancano ancora azioni specifiche.

Secondo le valutazioni poste in essere dalla Corte dei Conti europea, a febbraio 2021, nel complesso, l’integrazione della dimensione di genere non è stata ancora applicata in tutto il bilancio dell’UE. Il quadro per sostenere l’integrazione della dimensione di genere nel bilancio dell’UE non è stato ancora posto pienamente in essere. La Corte ha riscontrato che il ciclo di bilancio UE non ha tenuto adeguatamente conto della parità di genere ed è giunta alla conclusione che la Commissione non ha ancora tenuto fede al proprio impegno di integrare la dimensione di genere nel bilancio dell’UE.

È di significativo interesse riportare le raccomandazioni rilasciate, dalle quali si possono comprendere i “punti deboli” segnalati e ancora oggi presenti, alcuni dei quali da conseguire nel breve termine, ossia entro l’anno 2021.

Raccomandazione 1 – Rafforzare il quadro istituzionale della Commissione

Per rafforzare il quadro istituzionale a sostegno dell’integrazione della dimensione di genere e tradurre il proprio impegno a favore dell’integrazione di questo aspetto in azioni specifiche, la Commissione dovrebbe:

- a) chiarire i ruoli relativi all’integrazione della dimensione di genere in tutti i settori di attività, nominare personale in ogni DG ed elaborare piani per l’attuazione dell’integrazione della dimensione di genere in tutti i settori di attività;
- b) accertarsi che la DG BUDG diriga, coordini e monitori l’integrazione della dimensione di genere nel bilancio dell’UE (bilancio di genere) in maniera efficace;
- c) mettere a disposizione di tutto il personale una formazione sull’integrazione della dimensione di genere;
- d) accertarsi che le DG condividano informazioni e prassi e utilizzino in modo coerente gli strumenti e le competenze disponibili, inclusi quelli dell’EIGE, nell’attuare l’integrazione della dimensione di genere.

Termine: entro dicembre 2021.

Raccomandazione 2 – Svolgere analisi di genere

Per integrare meglio la parità di genere nel ciclo di bilancio dell’UE, la Commissione dovrebbe:

- a) aggiornare gli orientamenti per legiferare meglio e per valutare il potenziale impatto economico, sociale e ambientale delle proposte legislative, al fine di rafforzare l’analisi delle conseguenze sul genere. Termine: entro dicembre 2021.

b) Effettuare analisi di genere delle esigenze e degli impatti per i programmi e gli strumenti di finanziamento dell'UE e riferire in merito ai risultati di tali analisi, o spiegare i motivi per cui non sono state effettuate, nelle valutazioni d'impatto, nelle valutazioni ex post e nelle relazioni sulla performance. Termine: a partire da gennaio 2022.

Raccomandazione 3 – Raccogliere e analizzare dati disaggregati per genere

Al fine di fornire una base migliore per le analisi di genere e consentire di misurare le differenze nella situazione delle donne e degli uomini, nonché di monitorare e riferire gli effetti dell'integrazione della dimensione di genere, la Commissione dovrebbe:

- a) raccogliere, analizzare e riferire sistematicamente sui dati esistenti, disaggregati per genere, per i programmi di finanziamento dell'UE soggetti a gestione diretta;
- b) consolidare, analizzare e riferire sistematicamente in merito alle informazioni fornite dagli Stati membri, in linea con i requisiti giuridici dei programmi di finanziamento dell'UE in regime di gestione concorrente;
- c) includere nelle prossime proposte legislative il requisito di raccogliere e comunicare sistematicamente dati disaggregati per genere riguardo ai programmi di finanziamento dell'UE.

Termine: a partire da gennaio 2022.

Raccomandazione 4 – Utilizzare obiettivi e indicatori legati al genere

Per tenere maggiormente conto della priorità orizzontale della parità di genere in tutto il bilancio dell'UE e per consentire di monitorare i progressi compiuti, la Commissione dovrebbe:

- a) per i programmi e gli strumenti di finanziamento dell'UE per il periodo 2021-2027, individuare e utilizzare dati pertinenti esistenti sulla parità di genere, inclusi gli indicatori per i quali si dispone di dati disaggregati per genere;
- b) per le future proposte legislative, includere obiettivi e indicatori di performance legati al genere in funzione dei risultati delle analisi di genere.

Termine: a partire da gennaio 2022.

Raccomandazione 5 – Migliorare la comunicazione sulla parità di genere

Per migliorare la rendicontabilità e la trasparenza di bilancio e garantire la disponibilità di informazioni affidabili sui fondi assegnati e utilizzati in materia di parità di genere a livello di programma nel QFP 2021-2027, la Commissione dovrebbe:

- a) sviluppare un solido sistema per il monitoraggio dei fondi assegnati e utilizzati per sostenere la parità di genere applicabile a tutti i programmi di finanziamento dell'UE, compreso il dispositivo per la ripresa e la resilienza. Termine: entro dicembre 2022.
- b) riferire annualmente, nell'AMPR e nel progetto di bilancio, i risultati conseguiti in termini di parità di genere e l'importo dei fondi stanziati e utilizzati

a favore della parità di genere in tutti i programmi di finanziamento dell'UE, compreso il dispositivo per la ripresa e la resilienza. Termine: progressivamente, a partire da gennaio 2024 fino a copertura completa di tutti i programmi di finanziamento dell'UE.

c) analizzare l'opportunità di proporre una percentuale del bilancio dell'UE da utilizzare per sostenere la parità di genere. Termine: al momento della preparazione delle proposte per il periodo successivo al 2027.

Raccomandazione 6 – Valutare se il dispositivo per la ripresa e la resilienza affronti la parità di genere, e riferire in merito

La Commissione dovrebbe valutare le misure proposte incluse nei piani di ripresa e resilienza degli Stati membri e, di conseguenza, riferire se abbiano contribuito o meno alla parità di genere. Termine: a partire da maggio 2021.

1.1.1 I CAMBIAMENTI IN ATTO IN ITALIA

In parallelo al G20 2021, presieduto dall'Italia, quest'anno si è tenuto anche il *G20 EMPOWER*²⁹, l'alleanza per la promozione della rappresentanza delle donne nell'economia. L'unica entità che riunisce insieme il mondo delle imprese private e quello pubblico, con l'obiettivo comune dell'inclusione femminile ai più alti livelli.

La Presidenza italiana del G20 EMPOWER 2021, condotta dall'Associazione di imprese *Valore D*³⁰ col supporto del Dipartimento per le Pari Opportunità della Presidenza del Consiglio dei Ministri e con il sostegno di tutti i suoi Membri, ha avviato il suo piano di lavoro per promuovere l'empowerment femminile nelle tre aree strategiche dell'agenda del G20 per il 2021: **persone, pianeta e prosperità**, concentrandosi sulle seguenti aree di lavoro:

1. **Misurare per migliorare:** è fondamentale, sia per i governi che per le imprese, fissare obiettivi concreti e monitorare i progressi e le tendenze relative all'avanzamento delle donne in ruoli di leadership (23 febbraio 2021).
2. **La pipeline dei talenti femminili come chiave per la leadership femminile:** è essenziale guardare alle politiche di diversità e inclusione, così come alle pratiche di equità e ai fattori abilitanti come soluzioni per affrontare le barriere sistemiche che limitano l'avanzamento delle donne (4 maggio 2021).
3. **Le leaders del futuro:** è necessario affrontare le lacune nella disponibilità, nell'adozione e nell'attuazione di programmi volti a fornire alle donne le competenze e le qualifiche necessarie per affrontare e guidare le sfide tecnologiche, di digitalizzazione e di sostenibilità del futuro (6 luglio 2021).

Ognuna di queste tre priorità rappresenta il fulcro dell'agenda di ogni sessione plenaria del G20 EMPOWER, così come della serie di eventi di alto livello organizzati a latere. L'impegno a far partire il processo di cambiamento a favore della leadership

²⁹ <https://www.g20.org/it/g20-empower-promuovere-la-leadership-femminile-nel-settore-privato.html>

Lanciato in occasione del vertice G20 del 2019 in Giappone e istituito durante la presidenza saudita del G20, G20 EMPOWER comprende, ad oggi, 28 membri, tra cui paesi del G20 e ospiti, nonché l'Unione Europea.

³⁰ <https://valored.it/>

femminile è il motore che sta guidando le azioni quotidiane dei leader del settore privato nei paesi del G20; l'obiettivo del lavoro dell'Alleanza è di alimentare il dibattito sui temi chiave e identificare le priorità sulle quali lavorare.

L'Alleanza, con la Presidenza italiana nel 2021, ha anche costruito, in ogni Paese del G20 e nei paesi ospiti, una rete di oltre 400 "Advocates" nel settore privato. Si tratta di Amministratori Delegati o capi di fondazioni e associazioni che agiscono come sostenitori e promotori della visione, del messaggio e dell'impegno del G20 EMPOWER all'interno delle loro imprese, del loro settore e del loro Paese, amplificando l'impatto del lavoro dell'Alleanza. Facendo leva su questa rete, G20 EMPOWER ha raccolto una vasta gamma di Best Practices che aiutano alla comprensione dell'avanzamento delle donne in posizioni di leadership nel settore privato. Sulla base di queste iniziative dovrebbe essere promosso lo sviluppo di partenariati con il settore privato, in modo da incoraggiare la diffusione e la condivisione delle migliori pratiche e accelerare il progresso nel campo dell'empowerment delle donne.

Da segnalare che, nei Paesi del G20 solo un terzo delle posizioni manageriali sono occupate da donne. Promuovere la **partecipazione delle donne** e la **parità di genere nei ruoli di leadership** nel settore privato è una sfida urgente per tutti i Paesi. È su questa base che, sotto la Presidenza Italiana, i rappresentanti dei paesi membri del G20 si sono riuniti il 23 febbraio 2021 nella prima **plenaria del G20 EMPOWER**, il tavolo che riunisce i leader del settore privato e le controparti governative per sostenere e promuovere l'avanzamento femminile nelle **posizioni apicali**.

Il 4 maggio 2021 i rappresentanti dell'Alleanza G20 EMPOWER si sono riuniti nella loro seconda sessione plenaria. In linea con l'Agenda del G20 per il 2021, il cui primo punto chiave focalizza l'attenzione sull'importanza delle PERSONE, G20 EMPOWER ha incentrato il dibattito del suo incontro sul tema della pipeline dei talenti femminili come strumento cruciale attraverso cui permettere alle donne di avanzare in posizioni di leadership. Più si sale verso posizioni apicali e meno talenti femminili si trovano. È da questo dato del World Economic Forum³¹ (WEF) che è partita la discussione della seconda plenaria del G20 EMPOWER. L'evento online ha riunito oltre 60 rappresentanti dai 20 paesi del G20, che hanno lavorato all'identificazione delle politiche e delle misure da adottare per rafforzare la pipeline e accelerare il processo di empowerment femminile nel mondo.

Durante l'incontro, i rappresentanti di OCSE e McKinsey, in qualità di Knowledge Partners di G20 EMPOWER 2021, hanno fornito ai membri dell'Alleanza i dati più rilevanti sulla situazione attuale della pipeline di talenti femminili a livello globale.

In primo luogo, è emerso che, pur investendo nelle donne al loro ingresso nel mondo del lavoro, le imprese sembrano poi perdere frequentemente questo "investimento" dimenticando di trattenerlo lungo il percorso. Infatti, le donne costituiscono ancora solo il 6,0% circa degli amministratori delegati³² e occupano solo il 27,0% di tutte le posizioni manageriali³³. Nell'ultimo anno poi, la situazione si è ulteriormente aggravata a causa della pandemia: i dati occupazionali mostrano una perdita di lavoro superiore per le donne che per gli uomini (5,0% contro il 3,9 % degli uomini – dato ILO³⁴), una vera "esplosione" del carico di cura e di lavoro domestico non retribuito

³¹ The Future of Jobs - Reports - World Economic Forum (weforum.org)

³² <https://www.catalyst.org/research/women-ceos-of-the-sp-500/>

³³ World Economic Forum (Marzo 2021), *Global Gender Gap Report 2021* <https://www.weforum.org/reports/global-gender-gap-report-2021>

(UN Women)³⁵ e una netta riduzione di assunzioni di donne in posizioni di leadership (WEF su dati LinkedIn). Secondo l'analisi delle Nazioni Unite, infine, solo il 42,0% delle misure Covid-19 a livello globale sono state sensibili alle tematiche di genere.

Tra le politiche maggiormente efficaci nello sviluppo di una pipeline di talenti femminili, alcune sono già state adottate, come emerge dalla ricerca effettuata dal G20 EMPOWER fra i suoi membri ad aprile 2021. Quelle che riguardano il lavoro flessibile e il congedo parentale sono anche considerate tra le più importanti all'interno dei piani di ripresa; su altre è necessario impegnarsi affinché vengano adottate su scala più ampia – tra queste, le politiche sul divario retributivo e i programmi di assunzione di donne.

“Gli studi a disposizione, così come il dibattito al tavolo, evidenziano che l'impegno dei CEO è un aspetto fondamentale per l'adozione di una leadership inclusiva nell'impresa. Devono essere loro i primi a mettere in campo strategie chiare per il raggiungimento di risultati concreti attraverso una cultura di D&I che si concentri su una visione strategica ed inclusiva della pipeline. È la ragione per la quale stiamo lavorando per il loro coinvolgimento attivo in tutti i Paesi del G20 attraverso la nostra importante rete di Advocates”, ha commentato la Presidente di G20 EMPOWER Paola Mascaro.

Le conclusioni dei lavori delle sessioni plenarie sono state riportate nel comunicato finale³⁶, condiviso durante la Conferenza ministeriale del 26 agosto scorso (Conferenza G20 sull'empowerment femminile³⁷) durante la quale sono state affrontate due specifiche aree di approfondimento: STEM, competenze finanziarie e digitali, ambiente e sostenibilità; empowerment lavorativo ed economico e armonizzazione dei tempi di vita. Dallo Statement emerge che le prospettive future in tema di empowerment delle donne dovranno tenere conto della forte correlazione tra le questioni relative alle due aree tematiche e richiedono una visione integrata che riconosca e prenda in considerazione alcune esigenze trasversali: un'agenda trasformativa per l'eguaglianza di genere; accordi istituzionali per una governance e un coordinamento efficaci; dati di genere più numerosi e migliori per la misurazione dei progressi attraverso sistemi di monitoraggio; partenariati, anche con il settore privato.

Con riferimento specifico alle priorità dell'agenda trasformativa per la parità di genere, lo Statement mette in evidenza l'importanza e l'interrelazione tra STEM, competenze finanziarie e digitali, ambiente e sostenibilità.

³⁴ ILO (2021), *Covid-19 and the world of work. Seventh edition*.
https://www.ilo.org/global/about-the-ilo/newsroom/news/WCMS_766949/lang--en/index.htm

³⁵ <https://data.unwomen.org/publications/whose-time-care-unpaid-care-and-domestic-work-during-covid-19>

³⁶ G20 Empower (2021), *Women's empowerment & leadership at the core of crisis recovery and of building back better*.

³⁷ È la prima volta che in ambito G20 si tiene un evento sull'empowerment delle donne assegnando priorità alla qualità del lavoro femminile, alle politiche per la valorizzazione del talento e della leadership delle donne, all'affermazione e alla tutela dei loro diritti e al contrasto della violenza di genere. Alla Conferenza hanno partecipato i Ministri responsabili per le pari opportunità dei Paesi del G20 e dei Paesi ospiti, di rappresentanti delle organizzazioni internazionali (UN Women, Unesco, OIL, OCSE), del mondo delle imprese, dell'accademia e della società civile. Al termine della Conferenza la Presidenza italiana del G20 ha diffuso uno Statement, che sarà inviato ai Leader del G20 (G20 Empower (2021), Chair's Statement).

“L’empowerment delle donne è senza dubbio un tema trasversale rispetto alle STEM, all’alfabetizzazione digitale e all’ambiente. Infatti, le discipline STEM e le competenze digitali sono un prerequisito per le donne per lavorare nei settori legati all’ambiente e alla sostenibilità, e per essere in grado di sviluppare tecnologie necessarie per la transizione energetica, la conservazione dell’ambiente e la lotta al cambiamento climatico. Il raggiungimento di un’economia completamente circolare, che richiede anche un alto grado di alfabetizzazione finanziaria tra la popolazione, è un ulteriore aspetto fondamentale nel percorso dello sviluppo sostenibile”.

“La trasformazione digitale sta cambiando il mondo, ma l’esistenza di un divario digitale tra uomini e donne rischia di alimentare ulteriormente il gender gap. La trasformazione digitale non significa solo più inclusione per le donne, ma anche opportunità di lavoro e indipendenza economica. L’uguaglianza digitale comporta pari opportunità tra donne e uomini di partecipare alla progettazione, allo sviluppo e alla produzione di tecnologie digitali, così come accesso ai ruoli di leadership e decisionali nel settore digitale”.

Lo Statement, inoltre, pone l’accento sulle relazioni tra lavoro ed empowerment economico e armonizzazione dei tempi di vita.

“L’empowerment lavorativo ed economico delle donne è fortemente intrecciato con il raggiungimento di un adeguato e soddisfacente equilibrio tra lavoro e vita privata per le lavoratrici, anche per quanto riguarda la libertà personale e la salvaguardia dalla violenza e dalle molestie. Per qualsiasi progresso reale da raggiungere riguardo l’empowerment economico delle donne e la loro partecipazione alla forza lavoro, il lavoro di cura non retribuito e lavoro domestico devono essere riconosciuti e condivisi equamente tra uomini e donne. Allo stesso modo, il superamento della violenza di genere e delle molestie è un prerequisito per la parità di accesso alle opportunità nel mercato del lavoro per le donne, che non saranno più costrette a scegliere percorsi di carriera associati a minori rischi, e avranno quindi maggiori probabilità di raggiungere posizioni di leadership”.

Nell’ambito delle attività condotte dal G20 è nato il G20 Business Advisory Board. Guidato da The European House Ambrosetti, offre supporto alla Presidenza italiana del G20 prevalentemente sui temi economici. Il nuovo Advisory Board, composto da CEO di multinazionali, manager e prestigiosi rappresentanti del mondo del business internazionale, si concentra su otto priorità connesse ai tre pilastri principali della Presidenza italiana del G20: People, Planet e Prosperity. Sulla base dell’analisi condotta e dell’individuazione dei principali ostacoli che penalizzano l’empowerment femminile nei paesi G20, ha redatto un Manifesto³⁸ che espone 10 principi guida per promuovere l’empowerment delle donne.

³⁸ <https://www.ambrosetti.eu/news/g20-business-advisory-board-sullempowerment-femminile-il-manifesto/>

TAB. 1.1 | DIECI PRINCIPI PER L'EMPOWERMENT FEMMINILE

1. Senza visione non c'è futuro

Definire una visione a 360° per il raggiungimento dell'empowerment femminile formulando un Piano Strategico di lungo periodo che possa improntare un cambio di rotta permanente verso il raggiungimento della parità di genere.

2. Senza una corretta lettura del fenomeno non può esserci uguaglianza di genere

Migliorare la raccolta pubblica e privata di dati sulla parità di genere, misurare impatti e monitorare i progressi per colmare i gap di dati e scarsità di analisi di genere.

3. Superare gli stereotipi di genere

Incoraggiare un cambiamento culturale attraverso la promozione di nuovi modelli di riferimento maschili e femminili che vadano al di là dei persistenti stereotipi di genere che impattano uomini e donne nelle società e sul posto di lavoro, anche attraverso i media.

4. Se lo puoi immaginare, lo puoi fare

Cambiare la percezione del ruolo della donna nell'economia e nella società a partire dall'educazione di primo grado e promuovendo un linguaggio inclusivo gender-neutral, per modificare gli stereotipi di genere tradizionali.

5. L'educazione è fondamentale

Rimuovere gli ostacoli che impediscono la parità di accesso all'educazione e alla formazione permanente di tutte le donne, e intraprendere iniziative volte a promuovere l'alfabetizzazione economica e finanziaria e ad aumentare la partecipazione alle materie STEM, in collaborazione con il settore privato.

6. Camminare fianco a fianco

Introdurre target ispirazionali per la rappresentazione femminile in politica, definire un rapporto minimo uomo-donna nelle politiche di assunzione e aumentare la partecipazione delle donne alle posizioni manageriali per incrementare la rappresentazione femminile nella sfera pubblica e privata.

7. Investire nelle generazioni future

Introdurre iniziative per supportare e gestire la genitorialità e per ribilanciare le attività di cura tra uomini e donne per le generazioni future.

8. L'accesso al capitale è fondamentale per l'indipendenza delle donne

Implementare programmi di finanziamento specifici con un accesso preferenziale per le donne e creare strumenti finanziari volti ad incoraggiare l'imprenditoria femminile e l'accesso paritario al capital, così da coltivare l'indipendenza finanziaria delle donne.

9. Il salario equo non ha genere

Chiudere il divario salariale di genere promuovendo la trasparenza del settore privato e istituendo una strategia nazionale comprensiva di target ispirazionali da raggiungere e azioni definite da intraprendere.

10. Tolleranza zero verso la violenza

Promuovere una cultura di "tolleranza zero" nei confronti della violenza attraverso la definizione di un Piano di lungo periodo per prevenire la violenza di genere e per supportare le aziende private nell'introduzione di iniziative volte a individuare e combattere la violenza e offrire supporto alle vittime.

Fonte: Elaborazione Osservatorio 4.Manager su dati G20 Business Advisory Board

L'anno 2021 si è dimostrato essere particolarmente dinamico anche per la concretizzazione del dibattito e delle attività partite nel 2020 dal gruppo di lavoro “Donne per un nuovo Rinascimento” istituito presso il Dipartimento per le Pari Opportunità, che il 12 giugno 2020 avevano presentato il documento di analisi e proposta³⁹ per il rilancio del Paese, elaborato dalla task force durante l'emergenza da Covid-19, che **ha individuato cinque direzioni di proposta:**

- parità di genere, la responsabilità di progettare il futuro;
- lavoro, un nuovo paradigma femminile ed inclusivo;
- scienza, motore di un nuovo Rinascimento;
- solidarietà, investire per l'emancipazione di tutte;
- comunicazione: parole e immagini per generare un cambiamento.

È proprio dal lavoro “Donne per un Nuovo Rinascimento” che l'8 marzo scorso, con la web conference “Verso una strategia nazionale per la parità di genere”, la Ministra per le Pari Opportunità e la Famiglia, ha dato il via alla stesura della prima strategia nazionale per la parità di genere.

Durante le tre sessioni tematiche, con gli interventi di esponenti delle parti sociali, delle associazioni, del mondo accademico e della cultura e dedicate a lavoro, welfare, formazione, rappresentanza, leadership, cultura e comunicazione, hanno aperto il dibattito in vista della predisposizione e approvazione della prima Strategia Nazionale sulla parità di genere.

Successivamente, lo scorso 5 agosto, la Ministra per le Pari Opportunità e la Famiglia Elena Bonetti ha presentato in Consiglio dei Ministri la prima Strategia nazionale per la parità di genere 2021-2026⁴⁰. Prima del passaggio in Consiglio dei Ministri, la stessa Strategia era stata oggetto di informativa in Conferenza Unificata.

La Strategia nazionale, che si ispira alla *Gender Equality Strategy 2020-2025* dell'Unione europea, con una prospettiva di lungo termine, rappresenta lo schema di valori, la direzione delle politiche che dovranno essere realizzate e il punto di arrivo in termini di parità di genere. ***Per il Governo italiano, la Strategia Nazionale per la parità di genere è di riferimento per l'attuazione del PNRR e per la riforma del Family Act.***

Il documento strategico è il risultato di un percorso, ampio e partecipato, che ha coinvolto le amministrazioni, le parti sociali e le principali realtà associative. Cinque le priorità: **Lavoro, Reddito, Competenze, Tempo e Potere**, con obiettivi e target da raggiungere entro il 2026. **L'obiettivo è guadagnare 5 punti nella classifica del Gender Equality Index dell'EIGE⁴¹.**

³⁹ <http://www.pariopportunita.gov.it/wp-content/uploads/2020/05/DEF.pdf>

⁴⁰ http://www.pariopportunita.gov.it/wp-content/uploads/2021/08/strategia-Parit%C3%A0_genere.pdf

⁴¹ L'Italia attualmente risulta al 14° posto in Europa per la parità di genere, con un punteggio del Gender Equality Index inferiore alla media europea e ben lontano dai primi tre Paesi della classifica (Svezia, Danimarca e Francia), nonostante abbia compiuto progressi importanti negli ultimi anni. All'EIGE è dedicata una specifica sezione del presente Rapporto.

FIG. 1.2 | STRATEGIA NAZIONALE PER LA PARITÀ DI GENERE | LE CINQUE PRIORITÀ



Per ciascuna delle priorità individuate, la Strategia definisce le **iniziative da adottare (includere le misure di natura trasversale)**, nonché i relativi **indicatori** individuati per misurare i risultati attesi. Aspetti specifici di contesto che vengono considerati nella definizione della strategia sono l’impatto del Covid-19 sulla condizione femminile e le disparità territoriali.

Le misure trasversali, abilitanti rispetto all’intera Strategia che accompagnano le iniziative delle cinque priorità strategiche, sono state individuate nelle seguenti:

TAB. 1.2 | STRATEGIA NAZIONALE PER LA PARITÀ DI GENERE | LE CINQUE PRIORITÀ | MISURE TRASVERSALI

<ul style="list-style-type: none"> • Promozione del gender mainstreaming e del bilancio di genere • Introduzione della valutazione dell’impatto di genere di ogni iniziativa legislativa • Sostegno delle fragilità • Promozione dei principi e degli strumenti del Gender Responsive Public Procurement (GRPP) • Potenziamento delle statistiche ufficiali e rafforzamento della produzione di indicatori disaggregati per genere • Promozione di un linguaggio che favorisca il dialogo ed il superamento di espressioni o manifestazioni sessiste • Istituzione di un “Patto Culturale” tra il mondo istituzionale e tra questo e la società civile per garantire un’azione collettiva di promozione della parità di genere • Rafforzamento della promozione di role model per la parità di genere e per il superamento degli stereotipi di genere • Promozione della Medicina-Genere specifica • Considerazione dei fattori bloccanti dell’implementazione della parità di genere per l’implementazione della strategia

Fonte: Elaborazione Osservatorio 4.Manager su dati Strategia Nazionale per la parità di genere 2021-2025

La Strategia potrà essere integrata con ulteriori misure di carattere generale le quali, nella loro attuazione, potranno avere effetti sul genere secondo l’approccio del gender assesment delle politiche richieste dall’UE e codificato dall’EIGE.

Il modello utilizzato per la “costruzione” della Strategia si focalizza per ciascuna delle cinque priorità in obiettivi, indicatori e target e principali misure individuate.

Lavoro: in termini di partecipazione femminile al mercato del lavoro, qualità e segregazione dell'attività lavorativa in differenti settori, l'Italia si posiziona al 28° (e ultimo) posto in Europa. I dati più allarmanti riguardano le donne con figli e imprenditrici.

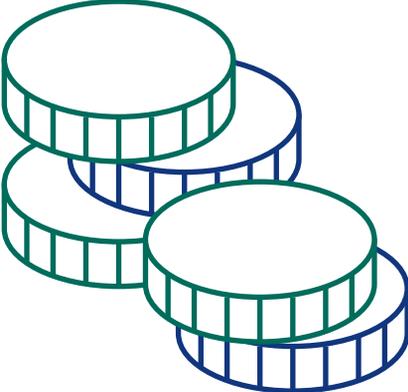
TAB. 1.3 | STRATEGIA NAZIONALE PER LA PARITÀ DI GENERE | PRIORITÀ STRATEGICA “LAVORO”

Obiettivi Dove arrivare	Indicatori e target Come misurare i risultati	Principali iniziative individuate Cosa fare
<p>Creare un mondo del lavoro più equo in termini di pari opportunità di carriera, competitività e flessibilità</p> <p>Sostenere l'incremento dell'occupazione femminile</p>	<p>Incremento del tasso di occupazione femminile (+4 punti percentuali)</p> <p>Riduzione della differenza tra il tasso di occupazione femminile e maschile dagli attuali 27 punti meno di 24 punti percentuali</p> <p>Riduzione dagli attuali 12 a meno di 10 punti percentuali della differenza del tasso di occupazione femminile per donne con figli rispetto alle donne senza figli</p> <p>Incremento della percentuale di imprese femminili dal 22% al 30% rispetto al totale delle imprese attive</p>	<p>Defiscalizzazione e/o incentivi per imprese che assumono donne, soprattutto al Sud</p> <p>Incentivo al rientro dopo la maternità</p> <p>Riduzione dell'uscita dal mercato del lavoro delle neo mamme e di lavoratrici a tempo determinato</p> <p>Incentivi alla creazione di aziende femminili</p> <p>Erogazione di credito agevolato a supporto di espansione e sollievo delle imprese femminili</p> <p>Revisione del supporto alle imprenditrici mamme</p> <p>Flessibilità aggiuntiva per lo smart working dei genitori</p> <p>Uso efficace del part time e riduzione del part time involontario</p> <p>Governance e monitoraggio della diversity e della gender parity in azienda e nella PA</p> <p>Norme per l'adozione di una policy di genere nelle società pubbliche e private e divulgazione delle informazioni relative alla gender parity</p> <p>Introduzione di un sistema nazionale di certificazione della parità di genere</p>

Fonte: Elaborazione Osservatorio 4.Manager su dati Strategia Nazionale per la parità di genere 2021-2025

Reddito: l'Italia risulta essere al 15° posto per la condizione reddituale e finanziaria delle donne, mostrando un significativo divario retributivo tra uomini e donne e un maggiore rischio di povertà per la popolazione femminile rispetto a quella maschile.

TAB. 1.4 | STRATEGIA NAZIONALE PER LA PARITÀ DI GENERE | PRIORITÀ STRATEGICA “REDDITO”

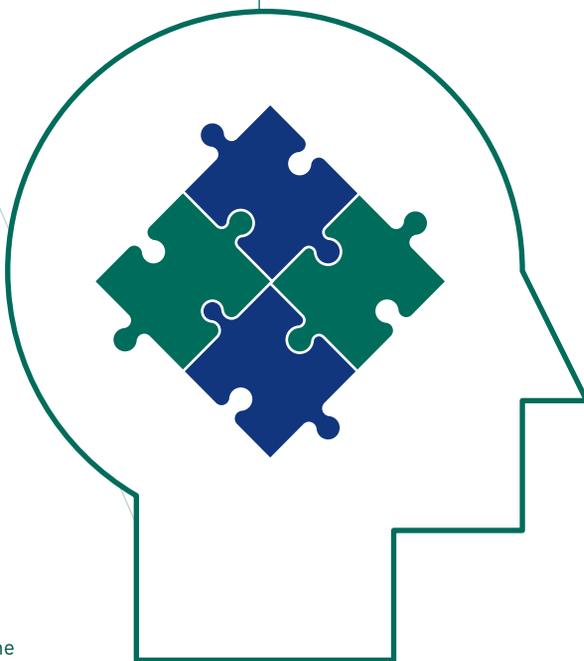
Obiettivi Dove arrivare	Indicatori e target Come misurare i risultati	Principali iniziative individuate Cosa fare
<p>Ridurre i differenziali retributivi di genere agevolando la partecipazione e la permanenza delle donne nel mercato del lavoro, attraverso il sostegno degli oneri di cura, valorizzando le competenze, assicurando l'equa remunerazione di lavori e occupazioni con equivalente valore socio-economico e promuovendo una condizione di indipendenza economica</p> 	<p>Ridurre in gender pay gap (la differenza tra il salario mediano femminile e quello maschile) nel settore privato: dall'attuale 17% al 10% circa</p> <p>Ridurre il gender pay gap per i lavoratori laureati: dall'attuale 22% al di sotto del 15%</p>	<p>Definizione del gender pay gap a norma di legge per disciplinare con chiarezza le situazioni di illegalità o irregolarità</p> <p>Adozione di sistemi di misurazione di equal pay a livello aziendale</p> <p>Definizione delle linee guida per le aziende per l'adozione di una policy di genere e introduzione di normative ad hoc</p> <p>Supporto a madri lavoratrici e padri lavoratori, incremento dell'indennità dei congedi parentali</p> <p>Analisi dei fattori penalizzanti per le donne e creazione di prodotti credito o microcredito per donne a basso reddito o vittime di violenze o madri single o divorziate</p> <p>Riduzione del Pension Gap dovuto alla maternità</p>

Fonte: Elaborazione Osservatorio 4.Manager su dati Strategia Nazionale per la parità di genere 2021-2025

Competenze: in termini di partecipazione di genere all'istruzione, di risultati e di segregazione nei percorsi accademici (soprattutto l'istruzione di III livello), l'Italia presenta una posizione al di sotto della media europea e al 12° posto tra gli Stati membri UE, soprattutto nei percorsi di studio STEM.

TAB. 1.5 | STRATEGIA NAZIONALE PER LA PARITÀ DI GENERE | PRIORITÀ STRATEGICA “COMPETENZE”.

Obiettivi Dove arrivare	Indicatori e target Come misurare i risultati	Principali iniziative individuate Cosa fare
<p>Assicurare uguali opportunità nello sviluppo delle capacità e nell'applicazione dei talenti individuali in tutte le discipline del sapere e, in particolare in quelle matematiche e tecnico-scientifiche, rimuovendo barriere culturali e stereotipi di genere, oltre ad assicurare un'equa rappresentanza di genere nel mondo accademico</p> <p>Promuovere un approccio che punti alla desegregazione delle competenze di donne e uomini in tutti i settori con una forte connotazione di genere</p>	<p>Percentuale di studentesse al 5° superiore che non raggiunge i livelli minimi di competenze in matematica (attualmente pari al 50% circa contro il 36% degli studenti maschi). Portare il valore target delle studentesse a un valore inferiore al 35%</p> <p>Incrementare la percentuale di studentesse che si iscrivono ai corsi di laurea in discipline STEM sul totale degli iscritti, dall'attuale 27% al 35% circa</p> <p>Incrementare la percentuale di professori ordinari donna rispetto al totale dall'attuale 25% al 40% circa</p> <p>Aumentare la percentuale di donne con competenze digitali "sopra la media" sul totale della popolazione femminile, dall'attuale 19% fino al 35% circa</p>	<p>Promozione trasversale del principio di parità di genere in ogni ordine e grado di istruzione e formazione nonché introduzione di nozioni di gender mainstreaming nell'attività didattica</p> <p>Revisione dei requisiti dei libri di testo e dei materiali formativi per incentivare gli editori a garantire visibilità alle donne</p> <p>Promozione di interventi di contrasto alla dispersione scolastica e della povertà educativa e formativa</p> <p>Introduzione di corsi di potenziamento nelle discipline STEM e formazione obbligatoria per insegnanti sulle tematiche del gender mainstreaming e stereotipi di genere, specialmente nelle materie STEM e ad alta segregazione</p> <p>Potenziamento dell'orientamento di studentesse e studenti delle scuole superiori al mondo dell'università e del lavoro e per il conseguimento delle qualifiche professionali</p> <p>Supporto a studentesse-madri all'Università</p> <p>Introduzione di quote di genere nei comitati di valutazione del personale docente universitario, nonché valutazione secondo criteri gender neutral per la performance accademica</p> <p>Revisione del meccanismo di allocazione dei fondi MUR per considerare la differenza di genere nel corpo insegnante e/o nelle istituzioni accademiche</p> <p>Potenziamento dei corsi di informatica curriculari e finanziamento di corsi extra-curriculari</p>



Fonte: Elaborazione Osservatorio 4.Manager su dati Strategia Nazionale per la parità di genere 2021-2025

Tempo: la dimensione che misura l'impiego del tempo, in particolar modo di quello non remunerato dedicato alle attività di cura della casa e/o della famiglia /degli altri e alle attività sociali e ricreative, posiziona l'Italia al 17° posto nell'UE, con uno squilibrio significativo rispetto al tempo dedicato dalle donne a famiglia e casa, rispetto agli uomini, e una situazione opposta per le attività di svago.

TAB. 1.6 | STRATEGIA NAZIONALE PER LA PARITÀ DI GENERE | PRIORITÀ STRATEGICA “TEMPO”

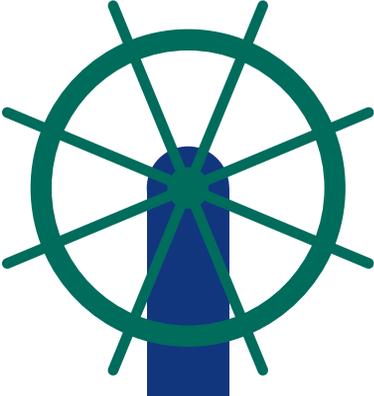
Obiettivi Dove arrivare	Indicatori e target Come misurare i risultati	Principali iniziative individuate Cosa fare
<p>Promuovere la condivisione paritaria delle attività di cura e assistenza non remunerate (cura dei figli, dei genitori, degli anziani) tra uomini e donne</p> <p>Assicurare assistenza della prima infanzia di qualità, economicamente accessibile e capillare su tutto il territorio</p>	<p>Incrementare la percentuale di padri che usufruiscono dei congedi di paternità, da un valore attuale del 21% fino a superare il 50%</p> <p>Incrementare la disponibilità di posti in asili nido sul totale dei bambini aventi diritto, portando il valore attualmente pari al 25%, con differenze sostanziali sul territorio, portando l'indicatore nazionale, raggiungendo almeno il 33% in tutte le regioni italiane</p>	<p>Misure per favorire la condivisione delle responsabilità genitoriali</p> <p>Adozione di misure ad hoc per la promozione del congedo di paternità</p> <p>Attuazione del Piano asili nido e del Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza (PNRR), al fine di garantire una maggiore offerta di servizi per i bambini 0-3 anni di età</p> <p>Ampliamento dei Poli 0-6 anni e servizi integrativi, come previsto nel PNRR e in continuità con quanto previsto nel decreto legislativo n. 65 del 2017</p> <p>Introdurre obblighi o sistema di incentivi per grandi aziende con stabilimenti/uffici di realizzare asili nido aziendali o altre strutture similari</p> <p>Defiscalizzazione del welfare aziendale, ove legato a erogazione di servizi o fondi per asili nido</p> <p>Rafforzamento della possibilità di frazionare le ultime settimane di congedo genitoriale per favorire il rientro a lavoro</p> <p>Revisione del regime di defiscalizzazione per i costi sostenuti per servizi di cura di figli piccoli, genitori anziani o persone con disabilità</p> <p>Promozione dell'assistenza e la cura dell'infanzia, degli anziani, dei degenti e della persona tramite detassazione dei beni necessari (ad es. riduzione aliquota IVA)</p> <p>Conversione delle indennità a favore di soggetti fragili in ore di servizi garantiti</p> <p>Estensione dell'orario e del periodo scolastico tramite lezioni curricolari o con istituzione di servizi scolastici estivi</p> <p>Sostegno all'ampliamento del tempo pieno scolastico</p>



Fonte: Elaborazione Osservatorio 4.Manager su dati Strategia Nazionale per la parità di genere 2021-2025

Potere: la rappresentanza femminile nelle posizioni di potere e negli organi direzionali di natura politica, economica e sociale negli ultimi anni è significativamente migliorata principalmente grazie a iniziative quali la Legge Golfo-Mosca. Rimane ancora rilevante la disparità nelle imprese non soggette alla Legge e le discrepanze in posizioni apicali di altra natura.

TAB. 1.7 | STRATEGIA NAZIONALE PER LA PARITÀ DI GENERE | PRIORITÀ STRATEGICA “POTERE”

Obiettivi Dove arrivare	Indicatori e target Come misurare i risultati	Principali iniziative individuate Cosa fare
<p>Sostenere un’equa distribuzione di genere nei ruoli apicali e di leadership economica, politica, sociale, culturale, in termini sia di rappresentanza che di responsabilità</p> <p>Coltivare la formazione e lo sviluppo di un ampio bacino di talenti, con uguale rappresentazione di genere</p> 	<p>Incrementare la quota di donne nei consigli di amministrazione delle aziende quotate, portando la quota dall’attuale valore del 38,8% a valori che superano il 45%</p> <p>Incrementare la quota di donne nei Consigli regionali, portandola dall’attuale 21% circa ad almeno il 40% circa a livello medio nazionale</p> <p>Aumentare la quota di donne nominate negli enti pubblici, nelle autorità indipendenti e degli organi di garanzia delle magistrature</p> <p>Aumentare la quota di donne nelle giunte e negli organi collegiali dei Comuni e delle Province, nonché degli enti, aziende e istituzioni da essi dipendenti</p>	<p>Innalzamento dell’attuale quota prevista dalla legge Golfo-Mosca, con possibile estensione ad altre tipologie di aziende</p> <p>Introduzione di obbligo di trasparenza e pubblicazione delle short list di selezione per i livelli dirigenziali apicali nonché delle pipeline per le aziende quotate</p> <p>Intervenire sulla legge della par condicio per garantire equo tempo in televisione alle candidate e ai candidati durante la campagna elettorale</p> <p>Attuazione delle vigenti disposizioni di legge in materia di parità di genere nelle leggi elettorali regionali</p> <p>Introduzione di quote di genere negli organi collegiali direttivi della pubblica amministrazione e degli enti pubblici</p>

Nell'ambito del sostegno all'imprenditoria femminile passi in avanti sono stati fatti anche rispetto al funzionamento del Fondo a sostegno dell'impresa femminile⁴². Con Decreto del Ministero dello Sviluppo economico del 27 luglio 2021, ha stabilito la composizione e le modalità di nomina del "Comitato impresa donna".

Novità emergono anche dal lato della misurazione dei risultati di policy intraprese in Italia. Lo scorso 8 marzo, infatti, sono stati pubblicati i risultati della prima analisi ricognitiva sulla presenza femminile negli organi di amministrazione e controllo delle società italiane⁴³ e sull'attuazione della legge Golfo-Mosca (n. 120 del 2011) condotta da un apposito Osservatorio interistituzionale, cui partecipano il Dipartimento per le Pari Opportunità della Presidenza del Consiglio dei Ministri, la CONSOB e la Banca d'Italia.

Istituito con il Protocollo d'Intesa sottoscritto il 22 novembre 2018 dalle tre Istituzioni che vi partecipano, l'Osservatorio nasce come centro di raccolta dati e ricerche per *"promuovere congiuntamente iniziative volte all'attuazione nel concreto della partecipazione femminile nei board, con la finalità di verificare nel tempo gli effetti dell'applicazione della legge n. 120/2011, anche sulla base di studi e analisi che consentano di individuare potenziali profili di criticità e attenzione"*.

Nell'intento di risolvere il problema di sottorappresentazione delle donne nelle posizioni apicali delle imprese in Italia, la legge 12 luglio 2011, n. 120 (cosiddetta legge Golfo-Mosca) e il D.P.R. 30 novembre 2012 n. 251 hanno introdotto obblighi di equilibrio di genere nelle posizioni decisionali e negli organi di amministrazione e controllo delle società controllate dalle pubbliche amministrazioni e delle società le cui azioni sono quotate nei mercati regolamentati. La CONSOB e il Dipartimento per le pari opportunità vigilano sull'attuazione di tale normativa da parte, rispettivamente, delle società quotate e delle società controllate dalle pubbliche amministrazioni.

Fra il 2011 e il 2019, si legge nel rapporto, la presenza delle donne negli organi di amministrazione delle società quotate in Borsa e delle società a controllo pubblico è salita rispettivamente dal 7% al 37% e dall'11% al 25%. Anche nel settore bancario la quota delle donne negli organi amministrativi è generalmente in crescita. Tuttavia, la presenza femminile varia dal 37% per le banche quotate al 15% per le non quotate. Viceversa, nelle società private, in cui non si applica la disciplina sulle "quote rosa", la presenza femminile è cresciuta nello stesso arco di tempo a ritmo ben più lento, dal 22% al 24%. Gli incarichi di maggiore rilievo restano appannaggio prevalente degli uomini. Nelle società quotate solo il 2% delle donne negli organi amministrativi ricopre il ruolo di amministratore delegato, tale percentuale scende all'1% nelle banche.

Per quanto riguarda gli organi di controllo delle società, la dinamica osservata è in linea con quella descritta per gli organi di amministrazione. La crescita della presenza femminile è significativa nelle società per le quali sono previste le quote di genere: a fine 2019 era pari al 39% (dal 7% del 2011) nelle quotate e al 33% (dal 17%) nelle società a controllo pubblico. Resta, invece, ben più contenuta nelle società private e nelle banche (rispettivamente 22% e 18%).

⁴² Il Fondo è stato istituito dall'articolo 1 della legge 30 dicembre 2020, n. 178, Bilancio di previsione dello Stato per l'anno finanziario 2021 e bilancio pluriennale per il triennio 2021-2023, con una dotazione di 20 milioni di euro per ciascuno degli anni 2021 e 2022, destinato a *"promuovere e sostenere l'avvio e il rafforzamento dell'impresa femminile, la diffusione dei valori dell'imprenditorialità e del lavoro tra la popolazione femminile e di massimizzare il contributo quantitativo e qualitativo delle donne allo sviluppo economico e sociale del Paese"*.

⁴³ Consob, Banca D'Italia (2021), *La partecipazione femminile negli organi di amministrazione e controllo delle società italiane*.

Ne risulta, quindi, che, a fronte di un innegabile avanzamento rispetto alla situazione precedente all'entrata in vigore della legge 120/2011, permangono eterogeneità nella partecipazione femminile agli organi di amministrazione e controllo e ai processi decisionali delle società secondo l'esistenza e la natura dei vincoli normativi in materia di quote di genere.

L'Osservatorio interistituzionale auspica, pertanto, che l'analisi svolta possa costituire il punto di partenza di un percorso più ampio, attraverso il quale il tema della parità di genere negli organi di governo e controllo delle imprese potrà essere ulteriormente approfondito e indagato per trovare soluzioni adeguate, anche coerentemente con gli Obiettivi della Strategia della Commissione Europea sulla parità di genere 2020-2025.

1.1.2. LE SPESE DEL BILANCIO DELLO STATO SECONDO UNA PROSPETTIVA DI GENERE

Di rilievo, inoltre, sono i risultati esposti nel Bilancio di Genere⁴⁴, adottato come strumento che mira a realizzare una maggiore trasparenza sulla destinazione delle risorse di bilancio e sul loro impatto su uomini e donne. A livello nazionale, il bilancio di genere è stato introdotto in via sperimentale dall'articolo 38-septies della legge 196 del 2009⁴⁵. Più specificatamente, il dispositivo normativo mira, tramite il bilancio di genere, a consentire una valutazione del diverso impatto della politica di bilancio sulle donne e sugli uomini, in termini di denaro, servizi, tempo e lavoro non retribuito.

Una prima sperimentazione del bilancio di genere è stata condotta sul Rendiconto generale dello Stato per l'esercizio 2016 e accompagnata da una rassegna delle esperienze di bilancio di genere condotte in altri paesi e a livello locale in Italia. L'analisi è stata, poi, replicata con riferimento ai successivi Rendiconti generali dello Stato. La metodologia adottata segue le indicazioni del decreto del Presidente del Consiglio dei Ministri, di concerto con il Ministro dell'economia e delle finanze, del 16 giugno 2017 e i criteri più dettagliati sono stati individuati con successive circolari della Ragioneria generale dello Stato.

Pur continuando ad assumere carattere sperimentale, il bilancio di genere è stato ulteriormente rafforzato con il decreto legislativo n.116 del 2018, correttivo al decreto legislativo n. 90 del 2016, relativo al completamento della riforma del bilancio dello Stato. Lo scorso 13.04.2021 il Ministero delle Finanze – Dipartimento della Ragioneria generale dello Stato – con la Circolare n. 12 avente ad oggetto le linee guida

⁴⁴ Il bilancio di genere. Conto del bilancio dello Stato 2019. Redatto ai sensi dell'articolo 38-septies, comma 3-bis della legge 31 dicembre 2009, n. 196. A cura del Ministero dell'Economia e delle Finanze – Dipartimento della Ragioneria Generale dello Stato, Anno 2020.

⁴⁵ Negli ultimi anni, vi è stata una spinta a rendere più visibili le politiche pubbliche nel bilancio dello Stato, anche tramite l'adozione di un'articolazione per missione, programmi e azioni delle spese del bilancio. Come per ogni classificazione funzionale, tale articolazione non sempre è sufficiente per cogliere in maniera analitica la spesa destinata a intervenire su questioni puntuali e sulle quali tipicamente si interviene nell'ambito di più politiche settoriali. Per soddisfare l'esigenza di disporre di basi informative più approfondite, si ricorre in questi casi a strumenti aggiuntivi rispetto al bilancio, come l'eco-bilancio e l'eco-rendiconto (articolo 36, comma 6 della legge 196 del 2009) e l'allegato sull'aiuto pubblico allo sviluppo (articolo 14, legge 125 del 2014). In questo tracciato si inserisce anche il bilancio di genere (articolo 38-septies della legge 196 del 2009).

e l'avvio delle attività relative al Rendiconto generale dello Stato 2020, ha dettato istruzioni sugli adempimenti delle Amministrazioni rispetto al bilancio di genere⁴⁶.

L'aspetto più interessante che può essere monitorato attraverso il Bilancio di Genere dello Stato è riconducibile alla "riclassificazione" delle spese del Rendiconto alla luce di una valutazione del loro diverso impatto sui divari di genere. Sono coinvolti in questo esercizio i centri di responsabilità delle amministrazioni centrali dello Stato e la Presidenza del Consiglio dei Ministri, quali soggetti attivi delle politiche di bilancio.

A prescindere dai destinatari della spesa - siano essi uomini, donne o entrambi - il bilancio di genere richiede una riflessione sulla diversa misura con cui gli interventi finanziati dallo Stato possono contribuire a mitigare le disuguaglianze di genere esistenti nell'economia e nella società. Analizzare un intervento o servizio pubblico secondo una prospettiva di genere vuol dire tenere conto delle differenze tra uomini e donne in termini di ruoli e responsabilità, di opportunità, attività e vita quotidiana. In assenza di un'analisi di genere, l'intervento o il servizio fornito secondo le medesime modalità a tutti, potrebbe determinare barriere all'accesso e ostacoli alla fruizione dei benefici oppure potrebbe acuire piuttosto che mitigare le disparità esistenti.

La valutazione degli impatti di un intervento o di una politica pubblica non è, tuttavia, un'attività semplice e richiede un investimento specifico, sistemi di monitoraggio e competenze adeguate. Nonostante lo sforzo intrapreso in questi anni per rispondere agli adempimenti previsti per il bilancio di genere dello Stato, **sono pochi i casi in cui le amministrazioni si sono dotate di strumenti per il *gender mainstreaming*** degli interventi in loro gestione.

La spesa totale del bilancio dello Stato a consuntivo dell'esercizio 2019 è pari a **823,2 miliardi in termini di impegni** (830,3 miliardi in termini di pagamenti). Al netto delle spese del personale trattate separatamente, il totale della spesa impegnata nel 2019 ammonta a 720,2 miliardi di euro.

Tale somma è considerata, per circa l'**83 per cento** (599,4 miliardi) **neutrale al genere**, in quanto non sono stati individuati riflessi né diretti né indiretti sulle disuguaglianze di genere. Tra le spese neutrali figurano circa 220 miliardi di euro impegnati per il rimborso delle passività finanziarie, nonché ulteriori 66 miliardi connessi agli oneri per il servizio del debito statale. Circa il **16,5 per cento (118,7 miliardi)** della spesa (al netto del personale) è, invece, riconosciuta come **sensibile**. Il restante **0,3 per cento (2,17 miliardi)** è considerato come impegnato a **ridurre le disuguaglianze di genere**.

Le spese **direttamente mirate alla riduzione delle disuguaglianze di genere** rappresentano, in larga parte (il 99,6 per cento), misure riconosciute tali per il Rendiconto 2018, per le quali le amministrazioni hanno confermato la medesima finalizzazione. I nuovi interventi, contabilizzati tramite capitoli e piani gestionali non presenti nell'esercizio finanziario 2018, ammontano nel complesso a 4,8 milioni in termini di impegni (0,22 per cento).

Complessivamente l'individuazione delle spese che, per la prima volta nel 2019, sono state considerate dirette a ridurre le disuguaglianze, ha comportato un incremento di questa categoria di circa 9 milioni.

⁴⁶ La circolare detta istruzioni dettagliate con riferimento agli adempimenti da porre in essere da parte delle Amministrazioni rispetto al bilancio di genere con riferimento al Rendiconto generale dello Stato per l'esercizio 2020.

Nonostante l'individuazione di queste "nuove" spese, nel complesso quelle destinate a ridurre le diseguaglianze di genere hanno subito una flessione di circa 84 milioni in termini di impegni (-3,8 per cento) rispetto al 2019, per effetto di una riduzione degli impegni finanziari presi in corrispondenza di capitoli che anche nel 2018 erano considerati a diretto impatto sulle diseguaglianze.

Escludendo sempre le spese per il personale, circa il **99 per cento** delle spese mirate alla riduzione dei divari di genere **riguardano politiche settoriali** con effetti su diversi ambiti dell'economia e della società. Il **restante 1 per cento** è collegato a **politiche per il personale delle amministrazioni** e, in particolare, a misure di conciliazione vita lavoro, come l'asilo nido aziendale, i centri estivi per i figli dei dipendenti o l'attuazione di corsi di formazione per incentivare una maggiore sensibilità alla cultura e alle tematiche di genere.

In termini dimensionali, le principali spese dirette a ridurre le diseguaglianze di genere sono connesse ad interventi statali in campo assistenziale e contributi a organizzazioni internazionali o a interventi nel campo della cooperazione allo sviluppo, impiegati per promuovere la parità di genere in paesi terzi. Sebbene minori in termini finanziari, si rilevano anche spese in altri settori, tra cui soprattutto quello del contrasto alla violenza di genere, la salute, l'istruzione.

Tra le politiche settoriali mirate a ridurre le diseguaglianze di genere più importanti dal punto di vista finanziario risultano, innanzitutto, quelle impegnate per la **tutela della maternità e della genitorialità**, nonché per il **sostegno economico alle famiglie** in condizioni di disagio dovuto a malattia e non autosufficienza.

Le politiche volte all'incentivazione dell'attività economica femminile sono, invece, perseguite attingendo ai fondi gestiti interamente "extra-bilancio" per i quali la quantificazione del contributo statale non consente di stabilire l'importo effettivo delle risorse erogate ai beneficiari della spesa. Un esempio è il "Fondo di garanzia per le piccole e medie imprese".

Al miglioramento delle opportunità economiche e dei percorsi di carriera delle donne sono orientate spese per azioni tese ad abbattere alcuni pregiudizi culturali fortemente radicati nella società italiana che producono degli effetti distorsivi di genere. Nel 2019, il Ministero dell'Istruzione, dell'Università e della Ricerca ha finanziato diverse attività svolte dalle università statali per incentivare l'iscrizione femminile ai corsi di laurea di ambito scientifico (circa 6 milioni). Diverse campagne di informazione e manifestazioni culturali sono state effettuate per sensibilizzare l'opinione pubblica in merito alle questioni relative alle pari opportunità e all'emancipazione femminile o alcune campagne di comunicazione e sensibilizzazione nelle scuole del Ministero dell'istruzione, dell'università e della ricerca.

Per favorire la promozione e il controllo dell'attuazione dei principi di uguaglianza e di non discriminazione tra uomini e donne nel mondo del lavoro, il bilancio statale contribuisce con un fondo apposito all'attività dei consiglieri e delle consigliere di parità (17 mila euro nel 2019), mentre nell'ottica di un continuo affinamento delle attività di analisi e per le ricerche connesse al bilancio di genere è utilizzata un'apposita convenzione tra il Ministero dell'Economia e delle Finanze e l'Istituto Nazionale per la Previdenza Sociale (36 mila euro). Infine, nell'ambito del Ministero dell'Economia e delle Finanze, il Comitato per la programmazione e il coordinamento delle attività di educazione finanziaria ha sottoscritto un protocollo di intesa con l'Associazione

Susan G. Komen Italia, impegnata per la lotta ai tumori al seno. L'obiettivo di tale intesa è superare le diseguaglianze legate al genere e favorire l'empowerment delle donne, per una piena e più consapevole partecipazione alla vita economica e sociale del Paese.

In alcuni casi, le misure approvate legislativamente o le attività inizialmente programmate dalle amministrazioni per promuovere le pari opportunità e le diseguaglianze di genere non hanno trovato attuazione a valere sulle risorse dell'esercizio finanziario 2019. I relativi capitoli e piani gestionali sono considerati neutrali in quanto le risorse stanziare all'inizio dell'esercizio non sono state impegnate per implementare le politiche in questione.

L'articolazione del bilancio statale per missioni e programmi consente di inquadrare l'importanza degli interventi tesi alla riduzione delle diseguaglianze di genere nell'ambito dei diversi obiettivi strategici perseguiti con la spesa pubblica. Le spese con una caratterizzazione di genere sono fortemente concentrate in tre Missioni: **“Diritti sociali, politiche sociali e famiglia”** (1,42 miliardi in termini di impegni); **“L'Italia in Europa e nel mondo”** (0,12 miliardi); **“Politiche previdenziali”** (0,59 miliardi).

In termini di categorie economiche della spesa, i trasferimenti ad altri soggetti pubblici continuano a rappresentare la parte largamente preponderante delle spese considerate come mirate alla riduzione dei divari di genere. Si tratta soprattutto di trasferimenti agli enti previdenziali, alla Presidenza del Consiglio dei Ministri e a organizzazioni internazionali. Tale quota di spesa considerata come mirata alla riduzione di diseguaglianze di genere tende a rimanere relativamente stabile nella maggior parte dei Ministeri.

Anche le spese classificate come sensibili al genere sono in gran parte costituite da trasferimenti ad altre amministrazioni pubbliche per il finanziamento di contributi monetari a individui (e in misura inferiore a imprese) nell'ambito delle politiche di previdenza e assistenza e per il lavoro.

Sono individuate sensibili anche spese nell'ambito della fornitura di servizi di istruzione, di accoglienza degli immigrati e richiedenti asilo e della giustizia.

Le spese sensibili al genere costituiscono una quota non irrilevante per molti Ministeri. Oltre al Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali, le spese sensibili sono particolarmente rilevanti anche per il Ministero dell'Istruzione, dell'Università e della Ricerca (circa il 21% delle spese totali del Ministero, sempre al netto delle spese per il personale e molto di più considerando anche il personale scolastico) e Ministero dell'Interno (10%).

1.1.3. AGENDA 2030: GLI AVANZAMENTI DELL'UE E DELL'ITALIA SUL GOAL 5

Nel Rapporto dell'Alleanza Italiana per lo sviluppo sostenibile (Asvis) del 2021⁴⁷ sono stati presentati i risultati di analisi degli indici compositi aggiornata al 2020, che consente una prima valutazione quantitativa dell'impatto della crisi pandemica sui diversi Goal⁴⁸. In Europa, per il Goal 5⁴⁹ **PARITÀ DI GENERE – “Raggiungere l'uguaglianza di genere e l'empowerment (maggiore forza, autostima e consapevolezza) di tutte le donne e le ragazze”** l'indicatore composito evidenzia un andamento positivo nell'arco di tutta la serie storica osservata, dovuto principalmente all'aumento della quota di donne che ricoprono posizioni dirigenziali (+16,6 punti percentuali tra il 2010 e il 2019) e che sono presenti nei Parlamenti nazionali (da 24,0% nel 2010 a 32,1% nel 2019). Per quest'ultimo, però, l'Unione europea è ancora distante dalla quota obiettivo prevista dal Patto europeo per la parità di genere (50% entro il 2030). Andamento negativo si riscontra per la quota di donne inattive a causa di responsabilità assistenziali (+6,1 punti percentuali tra il 2010 e il 2019), che si attesta, nell'ultimo anno osservato, al 32,3%. In Italia, tra il 2010 e il 2019, il composito del Goal 5 presenta un andamento positivo dovuto al miglioramento della maggior parte degli indicatori elementari considerati. In particolare, si evidenzia il forte incremento delle donne elette nei Consigli regionali (dal 2012 al 2019 l'indicatore passa dal 12,9% al 21,1%) e di quelle presenti nei Consigli di Amministrazione delle società quotate in borsa (dal 2010 al 2019 l'indicatore sale dal 4,5% al 36,1%).

Nell'ultimo anno⁵⁰, invece, il composito subisce un netto peggioramento connesso agli effetti della pandemia. Il tasso di occupazione femminile tra il 2019 e il 2020 si riduce passando dal 53,8% al 52,7% (-1,1 punti percentuali rispetto a una riduzione del tasso di occupazione maschile pari a -0,8 punti); inoltre, il rapporto tra i tassi di occupazione delle donne con figli in età prescolare e delle donne senza figli si riduce di 0,9 punti percentuali registrando nel 2020 un valore pari al 73,4%. Anche la speranza di vita femminile alla nascita presenta una forte riduzione, pari a un anno, e si attesta nel 2020 a 84,4 anni, invertendo così l'andamento positivo registrato dal 2010 al 2019.

⁴⁷ Il Rapporto ASviS, pubblicato con cadenza annuale all'inizio dell'autunno, rappresenta la pubblicazione principale dell'Alleanza per il raggiungimento degli Obiettivi di sviluppo sostenibile in Italia. Il documento, oltre a fornire aggiornamenti sull'impegno della comunità internazionale per l'attuazione dell'Agenda 2030 per lo sviluppo sostenibile dell'Onu, sottoscritta dai Governi di 193 Paesi il 25 settembre del 2015, si focalizza sul contesto nazionale, articolandosi su due piani:

- un'analisi sullo stato di avanzamento del nostro Paese rispetto all'attuazione dell'Agenda 2030 e ai 17 Obiettivi di sviluppo sostenibile (Sustainable Development Goals - SDGs), condotta sia a livello macro per valutare gli impegni del Governo e della società italiana, sia a livello micro con un'analisi approfondita per singolo Goal;
- un quadro organico di raccomandazioni di policy, da sottoporre ai vertici, per segnalare gli ambiti in cui bisogna intervenire per assicurare la sostenibilità economica, sociale e ambientale del nostro modello di sviluppo e influenzare in questo modo le strategie e le attività del Governo.

⁴⁸ Rapporto ASviS 2021, *L'Italia e gli Obiettivi di Sviluppo Sostenibile*.

⁴⁹ I Target del GOAL 5: 5.1 Porre fine a ogni forma di discriminazione nei confronti di tutte le donne, bambine e ragazze in ogni parte del mondo

5.2 Eliminare ogni forma di violenza contro tutte le donne, bambine e ragazze nella sfera pubblica e privata, incluso il traffico a fini di prostituzione, lo sfruttamento sessuale e altri tipi di sfruttamento

5.3 Eliminare tutte le pratiche nocive, come il matrimonio delle bambine, forzato e combinato, e le mutilazioni dei genitali femminili

5.4 Riconoscere e valorizzare il lavoro di cura e il lavoro domestico non retribuiti tramite la fornitura di servizi pubblici, infrastrutture e politiche di protezione sociale e la promozione della responsabilità condivisa all'interno del nucleo familiare, secondo le caratteristiche nazionali

5.5 Garantire alle donne la piena ed effettiva partecipazione e pari opportunità di leadership a tutti i livelli del processo decisionale nella vita politica, economica e pubblica

5.6 Garantire l'accesso universale alla salute sessuale e riproduttiva e ai diritti riproduttivi, come concordato in base al "Programma d'azione della Conferenza Internazionale sulla Popolazione e lo Sviluppo" e la "Piattaforma di Azione di Pechino" ed ai documenti finali delle conferenze di revisione

5.a Avviare riforme per dare alle donne pari diritti di accesso alle risorse economiche, come l'accesso alla proprietà e al controllo della terra e altre forme di proprietà, servizi finanziari, eredità e risorse naturali, in accordo con le leggi nazionali

5.b Migliorare l'uso della tecnologia che può aiutare il lavoro delle donne, in particolare la tecnologia dell'informazione e della comunicazione, per promuovere l'empowerment, ossia la forza, l'autostima, la consapevolezza delle donne

5.c Adottare e rafforzare politiche concrete e leggi applicabili per la promozione dell'eguaglianza di genere e l'empowerment, ossia la forza, l'autostima, la consapevolezza, di tutte le donne, bambine e ragazze a tutti i livelli.

⁵⁰ Rapporto ASviS 2021, *L'Italia e gli Obiettivi di Sviluppo Sostenibile*.

1.2 L'Italia e gli Obiettivi di Sviluppo Sostenibile dell'Agenda 2030

1.2.1. L'OSSERVAZIONE DEI RISULTATI OTTENUTI SUI SINGOLI GOAL

La pandemia, è illustrato nel Rapporto ASviS 2021⁵¹ ha avuto un impatto drammatico sul raggiungimento degli Obiettivi dell'Agenda 2030 ed ha contribuito ad aggravare la situazione dell'Italia. Dall'altra parte viene riconosciuta la positività dello sforzo compiuto dall'Unione Europea che ha lavorato per attutire l'impatto.

L'Italia, tra il 2019 e il 2020 mostra **segni di miglioramento solo per tre obiettivi**, relativi a sistema energetico (Goal 7), lotta al cambiamento climatico (Goal 13), giustizia e istituzioni solide (Goal 16). Si registra una **sostanziale stabilità per altri tre obiettivi**: alimentazione e agricoltura sostenibile (Goal 2), acqua (Goal 6) e innovazione (Goal 9). **Sono peggiorati**, invece, gli indicatori relativi a 9 obiettivi: povertà (Goal 1), salute (Goal 3), educazione (Goal 4), **uguaglianza di genere (Goal 5)**, condizione economica e occupazionale (Goal 8), disuguaglianze (Goal 10), condizioni delle città (Goal 11), ecosistema terrestre (Goal 15) e cooperazione internazionale (Goal 17). Per i Goal 12 (economia circolare) e 14 (ecosistemi marini) è stato valutato di non calcolare il 2020 in assenza di informazioni disponibili.

Prendendo in considerazione gli ultimi dieci anni, nel periodo 2010 - 2020 l'Italia migliora in cinque Goal: salute, **uguaglianza di genere**, sistema energetico, innovazione, lotta al cambiamento climatico. Per cinque obiettivi, invece, la situazione peggiora: povertà, acqua, condizione economica e occupazionale, ecosistema terrestre e cooperazione internazionale, mentre, per altri cinque, (alimentazione e agricoltura sostenibile, educazione, disuguaglianze, condizioni delle città, giustizia e istituzioni solide) la condizione appare sostanzialmente invariata.

Il 2021 in tema di eguaglianza di genere si è dimostrato essere un anno di particolare criticità per motivi legati alla congiuntura, ma è stato anche l'anno in cui l'obiettivo del riequilibrio della parità di genere è stato oggetto di rinnovata attenzione, sia a livello nazionale che internazionale, come si è già avuto modo di rilevare nell'ambito del presente Rapporto⁵².

⁵¹ Cfr. Rapporto ASviS (2021), *L'Italia e gli Obiettivi di Sviluppo Sostenibile*.

⁵² Rif. Paragrafo 1.1.1 del presente Rapporto.

1.2.2. L'EVOLUZIONE DELLA LEGISLAZIONE PER I DIVERSI GOAL: IL GOAL 5

Partendo da quanto accaduto nell'ultimo anno, benché la Legge di Bilancio 2021 abbia assunto un ruolo meno significativo per quanto riguarda la programmazione economica, in particolare per l'importanza che ha assunto il Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza, è possibile osservare, come rilevato nel Rapporto Asvis 2021, che all'interno della panoramica complessiva delle priorità di governo siano stati coinvolti maggiormente alcuni Goal specifici, tra cui il Goal 9 (Imprese, innovazione e infrastrutture), il Goal 8 (Lavoro dignitoso e crescita economica) e del Goal 3 (salute e benessere).

Dal Rapporto Asvis 2020, che concentrava la propria analisi sulla Legge di Bilancio, emergeva come la Legge di Bilancio 2020 avesse dimostrato più attenzione rispetto al passato al contrasto alla violenza di genere, con l'aumento dei finanziamenti (4 milioni di euro) destinati alla realizzazione del Piano d'azione straordinario contro la violenza sessuale e di genere e all'istituzione/potenziamento di corsi universitari di genere, al fine di promuovere l'educazione alle differenze di genere (un milione di euro).

Il Decreto "Rilancio" ha aumentato di tre milioni di euro per il 2020 il Fondo per le politiche relative ai diritti e alle pari opportunità, previsto dal Decreto-Legge 4 luglio 2006, n. 223 (convertito, con modificazioni, dalla legge 4 agosto 2006, n. 248) per contenere i gravi effetti economici derivanti dall'emergenza epidemiologica da Covid-19 per le donne in condizione di maggiore vulnerabilità, nonché per favorire, attraverso l'indipendenza economica, percorsi di autonomia e di empowerment delle donne vittime di violenza in condizione di povertà.

Per ciò che concerne la parità di genere, la Legge di Bilancio 2020 ha ampliato da 5 a 7 giorni il periodo di congedo obbligatorio di paternità per i lavoratori dipendenti. Si tratta di un primo passo, ancorché decisamente insufficiente, per un cambio culturale in materia di pari opportunità e per favorire la genitorialità condivisa. Dal provvedimento sono ancora esclusi i dipendenti del settore pubblico, il che introduce una incomprensibile disparità di trattamento rispetto a quelli privati.

È bene precisare, a tale proposito, che l'Italia si è allineata alla Direttiva (UE) 2019/1158 del Parlamento europeo e del Consiglio del 20 giugno 2019 relativa all'equilibrio tra attività professionale e vita familiare per i genitori e i prestatori di assistenza soltanto con la Legge di Bilancio 2021, estendendo a 10 giorni il congedo di paternità dopo la nascita di un figlio. La necessità di garantire la cura dei figli durante il periodo di emergenza determinato dal Covid-19, con la chiusura delle scuole di ogni ordine e grado, è stata affrontata dal Decreto "Cura Italia", prevedendo 15 giorni di congedo straordinario al 50% di retribuzione usufruibile da tutti i lavoratori dipendenti, privati e pubblici, con figli fino a 12 anni di età.

Opzione alternativa al congedo straordinario è una sorta di "voucher baby sitter" del valore di 600 euro, valido anche per i lavoratori autonomi (per gli operatori sanitari il voucher è pari a 1.000 euro). Il Decreto "Rilancio" ha poi modificato tali disposizioni fino al 31 agosto 2020, portando il congedo a 30 giorni, usufruibile in forma giornaliera o oraria, e innalzando a 1.200 euro il "voucher baby sitter" per la comprovata

iscrizione ai centri estivi, ai servizi integrativi per l'infanzia, ai servizi socioeducativi territoriali, ai centri con funzione educativa e ricreativa e ai servizi integrativi o innovativi per la prima infanzia.

È da mettere in evidenza che ASviS, in occasione del Rapporto 2020, metteva in guardia sul fatto che l'obiettivo di favorire la genitorialità condivisa attraverso il lavoro agile necessita di strategie più incisive, anche alla luce di una ricerca di ValoreD condotta su 1.300 lavoratori/lavoratrici. Infatti, l'indagine ha rilevato che in modalità smart working, una donna su tre lavora più di prima e non riesce, o fa fatica, a mantenere un equilibrio tra il lavoro e la vita domestica (tra gli uomini il rapporto è di uno su cinque).

Il Decreto "Rilancio" è intervenuto anche per supportare la condivisione del lavoro di cura dei figli per i genitori occupati. Infatti, fino alla cessazione dello stato di emergenza epidemiologica, i genitori lavoratori dipendenti del settore privato, che hanno almeno un figlio minore di anni 14, a condizione che nel nucleo familiare non vi sia altro genitore beneficiario di strumenti di sostegno al reddito in caso di sospensione o cessazione dell'attività lavorativa o che non vi sia genitore non lavoratore, hanno diritto a svolgere la prestazione di lavoro in modalità agile anche in assenza degli accordi individuali, fermo restando il rispetto degli obblighi informativi previsti dagli articoli da 18 a 23 della Legge 22 maggio 2017, n. 81, e a condizione che tale modalità sia compatibile con le caratteristiche della prestazione.

Relativamente alla rappresentanza di genere nelle società quotate (legge 120/2011 - c.d. Legge Mosca-Golfo), la Legge di Bilancio 2020 **ha potenziato la normativa preesistente, portando la quota del genere meno rappresentato dal 33% al 40% ed estendendo la durata di tale vincolo per sei mandati**. L'intervento va anche nella direzione raccomandata dall'ASviS, anche se esso prevede un ristretto campo di applicazione (unicamente consigli di amministrazione e collegi sindacali di società pubbliche e quotate), il quale, sottolineava Asvis, andrebbe allargato il prima possibile.

Per quanto attiene specificatamente i risultati e gli impatti della L. Mosca-Golfo, il 22 novembre 2018, il Dipartimento per le pari opportunità (DPO), la CONSOB e la Banca d'Italia hanno sottoscritto un Protocollo d'Intesa volto alla costituzione di un Osservatorio interistituzionale sulla partecipazione femminile negli organi di amministrazione e controllo delle società italiane. La durata del Protocollo è fissata in cinque anni a decorrere dal 1° gennaio 2019 e potrà essere successivamente rinnovata.

Sulla base di quanto previsto dal Protocollo, l'Osservatorio nasce per "promuovere congiuntamente iniziative volte all'attuazione nel concreto della partecipazione femminile nei board, con la finalità di verificare nel tempo gli effetti dell'applicazione della legge n. 120/2011, anche sulla base di studi e analisi che consentano di individuare potenziali profili di criticità e attenzione".

Allo scopo di coordinare le iniziative congiunte per l'ottenimento degli obiettivi del Protocollo e verificare lo stato di avanzamento dei lavori avviati, il Protocollo d'intesa ha previsto l'istituzione di un Comitato di Pilotaggio, composto da due membri

designati da ciascuna delle Parti ed eventuali esperti del settore. Il Comitato di Pilotaggio, nel definire il proprio programma di lavoro, ha ritenuto prioritario effettuare un'analisi ricognitiva sullo stato di attuazione della normativa sopra citata. Difatti, sebbene i progressi ottenuti nel nostro Paese grazie all'introduzione delle norme sopra richiamate siano noti, l'individuazione di eventuali profili di criticità, così come di elementi di attenzione, richiede un quadro informativo aggiornato e organico.

In quest'ottica, il Comitato ha svolto un'attività di ricognizione e analisi, i cui risultati sono illustrati nel Rapporto dell'Osservatorio interistituzionale sulla partecipazione femminile negli organi di amministrazione e controllo delle società italiane⁵³, attraverso il quale per la prima volta sono messi a confronto i dati sulla composizione di genere negli organi di amministrazione e di controllo delle società quotate, delle banche, delle società di capitali a controllo pubblico e di quelle private con riferimento al periodo 2011-2019.

I progressi ottenuti grazie all'introduzione della normativa sulle "quote" sono ragguardevoli e sono stati riconosciuti a livello europeo e internazionale. L'indice sulla parità di genere dell'EIGE certifica, anche per il 2021, che la componente femminile nell'ambito dei *board* delle società quotate si colloca molto al di sopra della media europea⁵⁴.

All'inizio del periodo di riferimento dell'analisi svolta dal Comitato, la quota delle donne nei consigli di amministrazione era piuttosto bassa per tutte le tipologie di società: 22 per cento nelle società di capitali "private" e significativamente inferiore nelle società a controllo pubblico, nelle quotate e nelle banche, dove si attestava rispettivamente all'11, al 7 e al 6 per cento.

Negli anni successivi, per effetto delle misure introdotte dalla legge 120/2011, si è registrato un incremento significativo della presenza delle donne negli organi amministrativi delle società quotate e delle società a controllo pubblico (la quota di donne alla fine del 2019 era pari rispettivamente al 37 e al 25 per cento).

Anche nelle banche la presenza femminile negli organi amministrativi è aumentata nel periodo considerato sebbene in maniera eterogenea, riflettendo il diverso regime in vigore per le banche quotate e per quelle non quotate (alla fine del 2019 la quota di donne era pari al 37 nelle prime, al 15 per cento nelle seconde). Nelle società private la presenza femminile è cresciuta solo lievemente (si colloca al 24 per cento alla fine del periodo analizzato).

I dati sulla composizione per genere della tipologia di cariche ricoperte nei consigli di amministrazione, disponibili solamente per le società quotate e per le banche, evidenziano tuttavia che molto raramente gli incarichi di maggiore rilievo sono attribuiti alle donne (nelle società quotate solo il 2 per cento delle donne ricopre il ruolo di amministratore delegato, nelle banche solo l'1 per cento).

Inoltre, permangono criticità con riferimento alle società con amministratore unico, che costituiscono un segmento abbastanza ampio nel caso delle società a controllo pubblico.

Per quanto riguarda gli organi di controllo delle società, la dinamica osservata è in

⁵³ https://www.consob.it/documents/46180/46181/20210308_Osservatorio.pdf/7f31b28d-b53b-4cdb-9309-d30a7ddb7bcc

⁵⁴ <https://eige.europa.eu/gender-equality-index/2021/domain/power/IT>. In base al dominio "potere", sotto dominio "potere economico", misurato dall'indicatore proporzione di donne e uomini nei consigli di amministrazione delle maggiori società registrate a livello nazionale quotate nelle borse, il valore dell'indicatore in Italia è di 39% contro il valore medio UE di 30%.

linea con quella descritta per gli organi di amministrazione. Nelle società per le quali sono previste dalle norme quote di genere la crescita è stata significativa (alla fine del 2019, la presenza femminile era pari al 39 per cento nelle quotate e al 33 nelle società a controllo pubblico); è stata invece moderata nelle banche non quotate e nelle società di capitali private.

Da quanto sopra evidenziato, emerge che, a fronte di un innegabile avanzamento rispetto alla situazione ante legge 120/2011, permangono eterogeneità nella partecipazione femminile agli organi di amministrazione e controllo e ai processi decisionali delle società, a seconda dell'esistenza e della natura dei vincoli normativi in materia di quote di genere.

Il tema della diversità di genere è all'attenzione anche della Banca d'Italia, che nel 2014 ha adottato le nuove "Disposizioni di vigilanza in materia di organizzazione e governo societario delle banche" (Circolare n. 285, in attuazione della Direttiva 2013/36/UE c.d. CRD IV), stabilendo che la composizione degli organi con funzioni di supervisione strategica e con funzione di gestione delle banche sia adeguatamente diversificata, in termini di età, competenze, genere e provenienza geografica. Più recentemente, a dicembre 2020, nell'ambito della consultazione pubblica su alcune modifiche alle Disposizioni, la Banca d'Italia ha proposto l'introduzione di una quota di genere negli organi di amministrazione e controllo delle banche, al fine di irrobustire ulteriormente i meccanismi decisionali degli intermediari.

La Banca d'Italia, a fine 2020, ha posto in consultazione alcune modifiche alle Disposizioni di vigilanza indicate pocanzi, al fine di rafforzare l'attuale disciplina che già richiede a tutte le banche di assicurare l'adeguata diversificazione degli organi collegiali in termini di competenze, età, genere e provenienza geografica.

Con le modifiche poste in consultazione, la Banca d'Italia propone l'introduzione di una quota di genere per cui almeno un terzo dei componenti degli organi di amministrazione e controllo delle banche deve appartenere al genere meno rappresentato. Sono, inoltre, proposte ulteriori indicazioni, non vincolanti, per favorire la presenza delle donne anche negli incarichi di maggiore rilievo. Sebbene questa misura non sia ancora vincolante, ma al momento costituisca solo una proposta (la consultazione pubblica è terminata il 22 febbraio 2021), rivela l'attenzione della Banca d'Italia al profilo della gender diversity in ragione dei benefici derivanti della presenza femminile nei board, evidenziati dalla letteratura sui meccanismi decisionali delle società.

Al fine di promuovere il professionismo nello sport femminile ed estendere alle atlete le condizioni di tutela previste dalla normativa sulle prestazioni di lavoro sportivo, la Legge di Bilancio 2020 ha, inoltre, previsto che le società sportive femminili che stipulano con le atlete contratti di lavoro sportivo, ai sensi degli articoli 3 e 4 della legge 23 marzo 1981 n. 91, possano richiedere, per gli anni 2020-2022, l'esonero dal versamento dei contributi previdenziali e assistenziali, con esclusione dei premi per l'assicurazione obbligatoria infortunistica, entro il limite massimo di 8.000 euro su base annua. Questa previsione normativa, che riguarda tutti i settori sportivi, ha l'intento di incidere soprattutto nella disciplina del calcio, in cui sono più evidenti le differenze tra generi, in particolare per quel che riguarda le retribuzioni.

Il Decreto "Rilancio" ha poi sanato una disparità lavorativa dei lavoratori domestici (colf, badanti, babysitter, cuochi, camerieri, governanti), attività nelle quale si riscontra una netta predominanza della componente femminile, esclusi dalla Cassa

integrazione in deroga prevista per attenuare le difficoltà economiche durante l'emergenza Covid-19 per i lavoratori dipendenti.

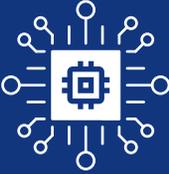
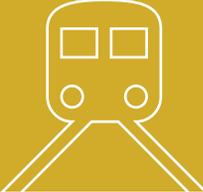
È stata introdotta un'indennità di 500 euro per i mesi di aprile-maggio 2020, pagati in un'unica soluzione per un totale di 1.000 euro, con un limite di spesa complessivo di 460 milioni di euro. L'indennità per i lavoratori domestici spetta a coloro che, alla data del 23 febbraio 2020, avevano attivi uno o più contratti di lavoro per una durata complessiva superiore alle 10 ore settimanali e viene riconosciuta solo nel caso in cui il lavoratore domestico non conviva con il datore di lavoro.

1.3 La parità di genere nel PNRR⁵⁵

Lo scorso 13 luglio il PNRR dell'Italia è stato definitivamente approvato con Decisione di esecuzione del Consiglio⁵⁶, che ha recepito la proposta della Commissione europea. Alla Decisione è allegato un documento⁵⁷ in cui sono definiti, in relazione a ciascun investimento e riforma, precisi obiettivi e traguardi, cadenzati temporalmente, al cui conseguimento si lega l'assegnazione di risorse su base semestrale.

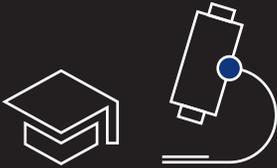
Si tratta di un piano che si articola su sei missioni e mette a disposizione 191,5 milioni di euro cui si vanno a sommare 30,6 miliardi di euro attraverso il Piano Nazionale Complementare (PNC), finanziato direttamente dallo Stato, per un totale di risorse di **222,1 miliardi**⁵⁸ di euro. Tutti gli interventi previsti dovranno essere realizzati **entro 5 anni**.

TAB. 1.8 | MISSIONI PNRR | OBIETTIVI GENERALI

<p>Missione 1 Digitalizzazione, innovazione, competitività, cultura e turismo</p> 	<p>Missione 2 Rivoluzione verde e transizione ecologica</p> 	<p>Missione 3 Infrastrutture per una mobilità sostenibile</p> 
<p>Sostiene la transizione digitale del Paese nella modernizzazione della pubblica amministrazione, nelle infrastrutture di comunicazione e nel sistema produttivo. Ha l'obiettivo di garantire la copertura di tutto il territorio con Reti a banda ultra-larga, migliorare la competitività delle filiere industriali, agevolare l'internazionalizzazione delle imprese. Investe inoltre su due settori che caratterizzano l'Italia: il turismo e la cultura.</p>	<p>È volta a realizzare la transizione verde ed ecologica delle società e dell'economia per rendere il sistema sostenibile e garantire la sua competitività. Comprende interventi per l'agricoltura sostenibile e il miglioramento delle capacità di gestione dei rifiuti, programmi di investimento e ricerca per le fonti di energia rinnovabili; investimenti per lo sviluppo delle principali filiere industriali della transizione ecologica e la mobilità sostenibile. Prevede inoltre azioni per l'efficientamento del patrimonio immobiliare pubblico e privato; e iniziative per il contrasto al dissesto idrogeologico, per salvaguardare e promuovere la biodiversità del territorio e per garantire la sicurezza dell'approvvigionamento e la gestione sostenibile ed efficiente delle risorse idriche.</p>	<p>Si pone l'obiettivo di rafforzare ed estendere l'alta velocità ferroviaria nazionale e potenziare la rete ferroviaria regionale, con una particolare attenzione al Mezzogiorno. Potenzia i servizi di trasporto merci secondo una logica intermodale in relazione al sistema degli aeroporti. Promuove l'ottimizzazione e la digitalizzazione del traffico aereo. Punta a garantire l'interoperabilità della piattaforma logistica nazionale (PNL) per le reti dei porti.</p>

⁵⁵ Si segnala che i dati inseriti nel paragrafo a seguire possono essere soggetti a oscillazioni e/o lievi arrotondamenti a seguito degli aggiornamenti intervenuti sul PNRR

Fonte: Elaborazione Osservatorio 4.Manager su dati PNRR

<p>Missione 4 Istruzione e ricerca</p> 	<p>Missione 5 Coesione e inclusione</p> 	<p>Missione 6 Salute</p> 
<p>Punta a colmare le carenze strutturali, quantitative e qualitative dell'offerta di servizi di istruzione nel Paese in tutto in ciclo formativo. Prevede l'aumento dell'offerta di posti negli asili nido, favorisce l'accesso all'università, rafforza gli strumenti di orientamento e riforma il reclutamento e la formazione degli insegnanti. Include anche un significativo rafforzamento dei sistemi di ricerca di base e applicata e nuovi strumenti per il trasferimento tecnologico, per innalzare il potenziale di crescita.</p>	<p>Investe nelle infrastrutture sociali, rafforza le politiche attive del lavoro e sostiene il sistema duale e l'imprenditoria femminile. Migliora il sistema di protezione per le situazioni di fragilità sociale ed economica, per le famiglie, per la genitorialità. Promuove inoltre il ruolo dello sport come fattore d'inclusione. Un'attenzione specifica è riservata alla coesione territoriale, col rafforzamento delle Zone Economiche Speciali e la Strategia nazionale delle aree interne. Potenzia il Servizio Civile Universale e promuove il ruolo del terzo settore nelle politiche pubbliche.</p>	<p>È focalizzata su due obiettivi: il rafforzamento della prevenzione e dell'assistenza sul territorio, con l'integrazione tra servizi sanitari e sociali, e l'ammodernamento delle dotazioni tecnologiche del Servizio Sanitario Nazionale (SSN). Potenzia il Fascicolo Sanitario Elettronico e lo sviluppo della telemedicina. Sostiene le competenze tecniche, digitali e manageriali del personale del sistema sanitario, oltre a promuovere la ricerca scientifica in ambito biomedico e sanitario.</p>

⁵⁶ <https://www.consilium.europa.eu/en/press/press-releases/2021/07/13/council-gives-green-light-to-first-recovery-disbursements/>

⁵⁷ <https://www.camera.it/temiap/2021/07/13/OCD177-5010.pdf>

FIG. 1.3 | MISSIONI PNRR | VALORI IN MLD

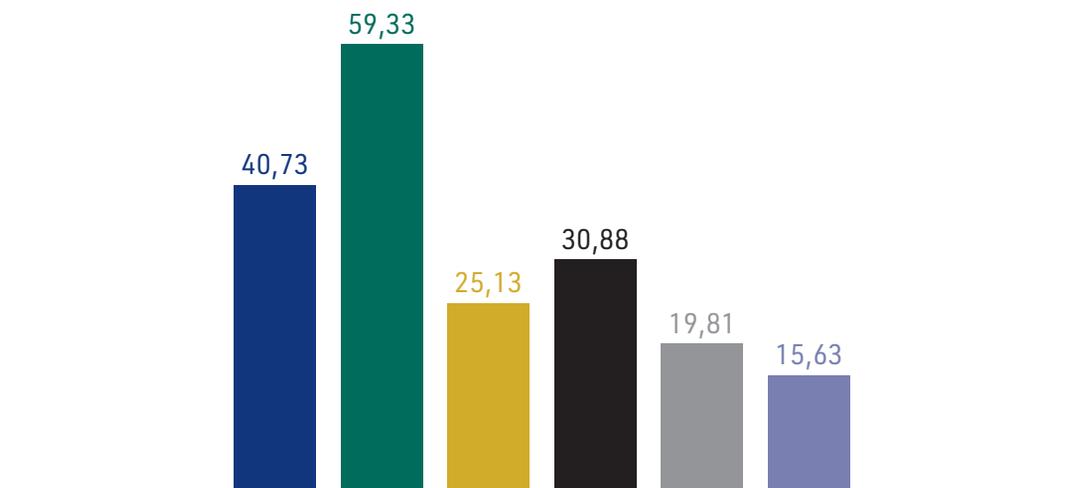
6 missioni



Miliardi di euro

191,50

Totale



Fonte: Elaborazione Osservatorio 4.Manager su dati PNRR

Il “Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza” presenta alcuni interventi rivolti alla parità di genere. In particolare, le missioni in grado di generare un impatto diretto positivo più significativo sulla parità di genere sono riconducibili la Missione 4 “Istruzione e ricerca”, la Missione 5 “Coesione e inclusione” e la Missione 6 “Salute”.

Per quanto riguarda le riforme previste dal Piano, esse puntano a ridurre gli oneri burocratici e rimuovere i vincoli che hanno fino ad oggi rallentato la realizzazione

degli investimenti o ne hanno ridotto la produttività. Come tali, sono espressamente connesse agli obiettivi generali del PNRR, concorrendo, direttamente o indirettamente, alla loro realizzazione. Si tratta sostanzialmente di tre diverse tipologie di riforme, i cui impatti sulla parità di genere devono leggersi trasversalmente alle misure previste dal Piano:

- **Riforme orizzontali o di contesto**, d'interesse trasversale a tutte le Missioni del Piano, consistenti in innovazioni strutturali dell'ordinamento, idonee a migliorare l'equità, l'efficienza e la competitività e, con esse, il clima economico del Paese;
- **Riforme abilitanti**, ovvero gli interventi funzionali a garantire l'attuazione del Piano e in generale a rimuovere gli ostacoli amministrativi, regolatori e procedurali che condizionano le attività economiche e la qualità dei servizi erogati;
- **Riforme settoriali**, contenute all'interno delle singole Missioni. Si tratta di innovazioni normative relative a specifici ambiti di intervento o attività economiche, destinate a introdurre regimi regolatori e procedurali più efficienti nei rispettivi ambiti settoriali (ad esempio, le procedure per l'approvazione di progetti su fonti rinnovabili, la normativa di sicurezza per l'utilizzo dell'idrogeno, ecc.).

A queste tipologie di riforma si aggiungono le misure che, sebbene non ricomprese nel perimetro del Piano, devono considerarsi concorrenti alla realizzazione degli obiettivi generali del PNRR. Sono le riforme di accompagnamento alla realizzazione del Piano, tra le quali devono includersi gli interventi programmati dal Governo per la razionalizzazione e l'equità del sistema fiscale e per l'estensione e il potenziamento del sistema di ammortizzatori sociali.

1.3.1. GLI ASSI STRATEGICI DEL PIANO E LE PRIORITÀ TRASVERSALI

Il Piano si articola in 3 Assi strategici: digitalizzazione e innovazione; transizione ecologica; inclusione sociale.

Nell'asse strategico "Transizione digitale", il PNRR prevede specificatamente l'impegno a **rafforzare l'istruzione professionale, in particolare il sistema ITS e l'istruzione STEM, con una forte priorità sulla parità di genere.**

L'Asse strategico "inclusione sociale" si declina, a sua volta, in 3 priorità trasversali: **parità di genere**, protezione e valorizzazione dei giovani, superamento dei divari territoriali. Sono obiettivi trasversali in tutte le componenti del Piano.

Per l'Italia il programma Next Generation EU non rappresenta solo l'occasione per realizzare una piena transizione ecologica e digitale, **ma anche per recuperare i ritardi storici che penalizzano storicamente il Paese e che riguardano le persone con disabilità, i giovani, le donne e il Sud.**

Per essere efficace, strutturale e in linea con gli obiettivi del pilastro europeo dei diritti sociali, la ripresa dell'Italia deve dare pari opportunità a tutti i cittadini, soprat-

tutto a quelli che non esprimono oggi pienamente il loro potenziale. **La persistenza di disuguaglianze di genere**, così come l'assenza di pari opportunità a prescindere da provenienza, religione, disabilità, età o orientamento sessuale, **non è infatti solo un problema individuale, ma è un ostacolo significativo alla crescita economica.**

Per questo motivo, le 6 Missioni del PNRR condividono priorità trasversali, relative alle **pari opportunità generazionali, di genere e territoriali.**

Le Riforme e le Missioni sono valutate sulla base dell'impatto che avranno nel recupero del potenziale dei giovani, delle donne e dei territori, e nelle opportunità fornite a tutti, senza alcuna discriminazione.

Quest'attenzione trasversale, articolata puntualmente in tutte le missioni del PNRR, corrisponde anche alle raccomandazioni specifiche della Commissione Europea all'Italia del 2019 e del 2020.

Per perseguire le finalità relative alle pari opportunità, generazionali e di genere, il PNRR ha previsto anche l'inserimento, per le imprese che, a diverso titolo, parteciperanno ai progetti finanziati dal PNRR e dai Fondi REACT-EU e FCN, previsioni dirette a condizionare l'esecuzione dei progetti all'assunzione di giovani e donne, anche per il tramite di contratti di formazione/specializzazione che possono essere attivati prima dell'avvio dei medesimi progetti.

Sotto questo aspetto è da rilevare che, **sono già stati adottati specifici interventi normativi**, attuativi. È il caso del Decreto Legge n. 77/2021, legge di conversione n. 108 del 29/07/2021 che al Titolo IV – Contratti pubblici – articolo 47 - “pari opportunità e inclusione lavorativa nei contratti pubblici nel PNRR e nel Piano Nazionale Complementare (PNC)”, comma 4, dispone che *“le stazioni appaltanti prevedono nei bandi di gara, negli avvisi e negli inviti, specifiche clausole dirette all’inserimento, come requisiti necessari e come ulteriori requisiti premiali dell’offerta, di criteri orientati a promuovere l’imprenditoria giovanile, l’inclusione delle persone disabili, la parità di genere e l’assunzione di giovani, con età inferiore a 36 anni e donne”*; mentre all'articolo 5 indica che *“ulteriori misure premiali possono prevedere l’assegnazione, all’offerente o al candidato, di un punteggio aggiuntivo al verificarsi di specifiche condizioni, quali, tra l’altro, l’utilizzo o l’impegno ad utilizzare specifici strumenti di conciliazione delle esigenze di cura, di cura e di lavoro per i propri dipendenti, nonché modalità innovative di organizzazione del lavoro; o che nell’ultimo triennio abbia rispettato i principi della parità di genere e adottato specifiche misure per promuovere le pari opportunità generazionali e di genere, anche tenendo conto del rapporto tra uomini e donne nelle assunzioni, nei livelli retributivi e nel conferimento di incarichi apicali”*.

Nel corso della **prima riunione della Cabina di Regia sul PNRR** tenutasi lo scorso 7 Ottobre 2021, tra gli argomenti trattati e discussi, il ministro dell'università e della ricerca, Maria Cristina Messa, ha illustrato le linee di intervento di competenza del proprio ministero e le linee guida per gli investimenti in ricerca. Progetti di ricerca che si inseriscono nelle aree di attività più innovative e aderenti alle sfide future del pianeta, come per esempio, rischi ambientali, scenari energetici del futuro, intelligenza artificiale e neuroscienze, biodiversità. Le stesse linee guida⁵⁸, nell'ambito dei

⁵⁸ Linee guida per le iniziative di sistema della Missione 4 Componente 2: Dalla Ricerca all'Impresa. https://www.mur.gov.it/sites/default/files/2021-10/Decreto%20Ministeriale%20n.1141%20del%2007-10-2021%20-%20Linee%20Guida_MUR_PNRR_M4C2.pdf

focus sulle disparità trasversali su cui agisce il Piano (territoriale, di genere, di età) per concorrere a superare le disparità di genere è previsto che “è importante cogliere l’opportunità degli investimenti della Missione 4 per allargare il numero di donne coinvolte nella ricerca italiana ad ogni livello di responsabilità in linea con gli orientamenti della Commissione europea. Pertanto, tutti i progetti e le manifestazioni di interesse, oggetto di valutazione, dovranno comprendere:

- la definizione di un piano operativo per la promozione delle pari opportunità di genere, compresi dati ed elementi quantitativi utili al monitoraggio, in tutti gli aspetti del progetto a partire dalla definizione dei ruoli e della composizione dei comitati scientifici e decisionali, tenendo conto delle caratteristiche delle varie aree disciplinari;
- l’integrazione della dimensione di genere nelle attività di ricerca e innovazione nei campi in cui è appropriato.”

Viene altresì previsto che “i limiti temporali che siano eventualmente previsti nei bandi in ogni misura della missione 4 (per es. età massima delle persone, tempo intercorso dall’ottenimento del dottorato), dovranno intendersi definiti a meno dei periodi relativi alla maternità e ai congedi parentali o per altri documentati motivi. In relazione alla maternità, si adotterà la quantificazione prevista dall’ERC (European Research Council), che fissa tali periodi a 18 mesi per ciascun figlio.

L’accesso ai finanziamenti dei programmi PNRR è inoltre consentito solo a quelle università, enti di ricerca e altri soggetti pubblici e soggetti privati che si siano dotati, o si impegnino ad adottare nel primo anno del progetto, di un ‘Bilancio di genere’ e un ‘Piano di uguaglianza di genere’, in analogia al Gender Equality Plan, GEP, prerequisite previsto per tutti i progetti Horizon Europe¹³.

Nella selezione dei progetti è applicato il vincolo derivante dal PNRR in tema di disparità di genere: **almeno il 40% del personale assunto a tempo determinato deve essere di genere femminile e almeno il 40% delle borse di dottorato deve essere assegnato a ricercatrici.**

1.3.2. LE POLITICHE PER LE DONNE NEL PNRR: MISSIONI E RICADUTE ATTESE

Nel Piano la priorità trasversale “parità di genere” è declinata per garantire con riforme, istruzione e investimenti le stesse opportunità economiche e sociali tra uomini e donne in un’ottica di gender mainstreaming⁵⁹.

La mobilitazione delle energie femminili, in un’ottica di pari opportunità, è fondamentale per la ripresa dell’Italia. Per questo, occorre intervenire sulle molteplici dimensioni della discriminazione verso le donne. Le diseguaglianze di genere hanno radici profonde, che riguardano il contesto familiare e della formazione, prima anco-

⁵⁹ La priorità trasversale parità di genere nel PNRR assume come contesto di partenza tre indicatori: una differenza del tasso di occupazione tra donne di 25-49 anni con figli in età prescolare e donne senza figli pari al 74,3%; un tasso di partecipazione delle donne al mondo del lavoro, rispetto a una media europea del 67,4% che in Italia è pari al 53,8%; un tasso di inattività delle donne per necessità assistenziali, rispetto a una media europea del 67,4% che in Italia è pari al 35,7%.

ra di quello lavorativo. Molti studi⁶⁰ mostrano, per esempio, che sono poche le donne iscritte alle materie STEM (scienza, tecnologia, ingegneria e matematica), nonostante ci siano più donne laureate che uomini. Con l'ingresso nel mondo del lavoro le disuguaglianze di genere, anziché diminuire, si consolidano.

In particolare, il Piano rileva che *“Il tasso di partecipazione delle donne al mondo del lavoro è del 53,1% in Italia, di molto inferiore rispetto al 67,4% della media europea. A questo corrisponde una disparità salariale a svantaggio delle donne a parità di ruolo e di mansioni rispetto agli uomini. La maternità impedisce troppo spesso l'avanzamento professionale”*.

Come sottolineato nella Relazione per Paese relativa all'Italia 2020 della Commissione europea, il tasso di inattività delle donne attribuibile a responsabilità di assistenza è in continua crescita dal 2010 (35,7% contro il 31,8% della media UE), complice anche la mancanza di servizi di assistenza adeguati e paritari. Nonostante l'imprenditoria femminile sia discretamente diffusa in Italia, la quota di autonomi sul totale degli occupati è ampiamente superiore tra gli uomini (7,1%) rispetto alle donne (3,5%). Si tratta di forme di discriminazione indiretta, a cui si aggiungono varie forme dirette, come il bullismo in ambito scolastico e il sessismo nei luoghi di lavoro. Dall'inizio della pandemia, c'è stata, inoltre, una recrudescenza di episodi di violenza sulle donne e femminicidio.

Alla luce di queste disuguaglianze, il PNRR, con le sue missioni, sviluppa le priorità della Strategia nazionale per la parità di genere 2021-2026, articolandole in un ampio programma volto sia a favorire la partecipazione femminile al mercato del lavoro, direttamente o indirettamente, sia a correggere le asimmetrie che ostacolano le pari opportunità sin dall'età scolastica.

La Strategia e il PNRR tengono conto dell'attuale contesto demografico, in cui l'Italia è uno dei paesi con la più bassa fecondità in Europa (1,29 figli per donna contro l'1,56 della media UE), e si inseriscono nel percorso di riforma e investimento sulle politiche per promuovere la natalità avviato col Family Act.

Per non mettere in condizione le donne di dover scegliere tra maternità e carriera, sono previste nel PNRR **misure di potenziamento del welfare**, anche per permettere una più equa distribuzione degli impegni, non solo economici, legati alla genitorialità.

Una lettura del PNRR sotto un'ottica della potenzialità e capacità di favorire la parità di genere restituisce un quadro di come le sei Missioni possono agire rispetto alla priorità trasversale in esame.

L'impatto del PNRR prevede un aumento dell'occupazione femminile di 4 punti percentuali entro il 2026. Gli interventi porteranno ad un incremento graduale dell'occupazione femminile per tutto il territorio nazionale, in particolare grazie agli investimenti delle Missioni “Istruzione e ricerca” e “Inclusione e coesione”.

A seguire, un approfondimento in dettaglio delle singole Missioni con Focus sugli interventi che possono impattare positivamente sulla riduzione del divario di genere.

⁶⁰ Consorzio Universitario Almalaurea, 2018; Istat, Livelli di Istruzione e Livelli Occupazionali, Anno 2019

FIG. 1.4 | MISSIONE 1 | DIGITALIZZAZIONE, INNOVAZIONE, COMPETITIVITÀ, CULTURA E TURISMO



La Missione 1 “Digitalizzazione, innovazione, competitività, cultura” è articolata in tre componenti. La Componente 1 ha l’obiettivo di trasformare in profondità la Pubblica Amministrazione attraverso una strategia centrata sulla digitalizzazione.

La Componente 2 ha l’obiettivo di promuovere l’innovazione e la digitalizzazione del sistema produttivo. Prevede significativi interventi trasversali ai settori economici come l’incentivo degli investimenti in tecnologia (Transizione 4.0 – con meccanismi che includono l’utilizzo della leva finanziaria per massimizzare le risorse disponibili e l’ampliamento degli investimenti ammissibili), ricerca e sviluppo e l’avvio della riforma del sistema di proprietà industriale.

La Componente 3 ha l’obiettivo di rilanciare i settori economici della cultura e del turismo, che all’interno del sistema produttivo giocano un ruolo particolare, sia in quanto espressione dell’immagine e “brand” del Paese, sia per il peso che hanno nell’economia nazionale (il solo turismo rappresenta circa il 12% del Pil).

**MISSIONE 1 “Digitalizzazione, innovazione, competitività, cultura e turismo”:
focus sul divario di genere**

La Missione 1, “Digitalizzazione, innovazione, competitività, cultura”, può attivare una spinta all’occupazione femminile in termini di quantità e di qualità. Le riforme nella pubblica amministrazione, storicamente un veicolo decisivo dell’ingresso delle donne nel mercato del lavoro, possono potenzialmente svolgere un ruolo centrale. **Nuovi meccanismi di reclutamento – basati su modelli all’avanguardia utilizzati nelle organizzazioni internazionali – e la revisione delle opportunità di carriera verticale e di promozione alle posizioni dirigenziali di alto livello, possono contribuire al riequilibrio di genere sia in ingresso che nelle posizioni apicali della pubblica amministrazione e rappresentare un modello anche per il settore privato.** Anche le misure dedicate allo smart working nella pubblica amministrazione possono svolgere un ruolo di rilievo. Esse possono portare benefici in termini di conciliazione vita-lavoro e cambiare le modalità di valorizzazione degli individui, privilegiando il raggiungimento degli obiettivi piuttosto che la presenza in ufficio. Saranno, tuttavia, tanto più efficaci per ridurre le disegualianze di genere, quanto più accompagnati da modelli culturali che spingono gli uomini a fruire di queste

forme di flessibilità per assumersi un maggiore ruolo e una maggiore presenza nei compiti domestici. **Gli investimenti in banda larga e connessioni veloci sono un presupposto per una maggiore partecipazione femminile all'economia digitale**, soprattutto nelle aree del Paese dove c'è minore copertura. **Sono anche la base per fornire all'imprenditoria femminile strumenti con cui ampliare il proprio raggio d'azione.** Infine, **il potenziamento e l'ammodernamento dell'offerta turistica e culturale possono generare significative ricadute occupazionali sui settori che sono già a forte presenza femminile** come quello alberghiero, della ristorazione, delle attività culturali.

FIG. 1.5 | MISSIONE 2 | RIVOLUZIONE VERDE E TRANSIZIONE ECOLOGICA



Fonte: Elaborazione Osservatorio 4.Manager su dati PNRR

La Missione 2 “Rivoluzione Verde e Transizione ecologica” consiste di 4 Componenti: C1. Economia circolare e agricoltura sostenibile C2. Energia rinnovabile, idrogeno, rete e mobilità sostenibile C3. Efficienza energetica e riqualificazione degli edifici C4 Tutela del territorio e della risorsa idrica.

La Componente 1 si prefigge di perseguire un duplice percorso verso una piena sostenibilità ambientale.

Per raggiungere la progressiva decarbonizzazione di tutti i settori, nella Componente 2 sono stati previsti interventi – investimenti e riforme – per incrementare decisamente la penetrazione di rinnovabili, tramite soluzioni decentralizzate e utility scale (incluse quelle innovative ed offshore) e rafforzamento delle reti (più smart e resilienti) per accomodare e sincronizzare le nuove risorse rinnovabili e di flessibilità decentralizzate, e per decarbonizzare gli usi finali in tutti gli altri settori, con particolare focus su una mobilità più sostenibile e sulla decarbonizzazione di alcuni segmenti industriali, includendo l’avvio dell’adozione di soluzioni basate sull’idrogeno (in linea con la EU Hydrogen Strategy). Sempre nella Componente 2, particolare rilievo è dato alle filiere produttive. L’obiettivo è quello di sviluppare una leadership internazionale industriale e di conoscenza nelle principali filiere della transizione, promuovendo lo sviluppo in Italia di supply chain competitive nei settori a maggior crescita, che consentano di ridurre la dipendenza da importazioni di tecnologie e rafforzando la ricerca e lo sviluppo nelle aree più innovative (fotovoltaico, idrolizzatori, batterie per il settore dei trasporti e per il settore elettrico, mezzi di trasporto).

Attraverso la Componente 3 si vuole rafforzare l'efficientamento energetico incrementando il livello di efficienza degli edifici, una delle leve più virtuose per la riduzione delle emissioni in un Paese come il nostro, che soffre di un parco edifici con oltre il 60 per cento dello stock superiore a 45 anni, sia negli edifici pubblici (es. scuole, cittadelle giudiziarie), sia negli edifici privati, come già avviato dall'attuale misura "Superbonus".

MISSIONE 2 "Rivoluzione verde e transizione ecologica": focus sul divario di genere

Nella Missione 2 hanno un ruolo di contrasto alle diseguaglianze di genere soprattutto le misure connesse all'edilizia residenziale pubblica, compresa l'estensione del superbonus al 110% agli IACP, posto che la carenza abitativa si riflette diversamente su uomini e donne per via del differente ruolo familiare loro attribuito e del fatto che la maggior parte delle famiglie monoparentali siano affidate a donne.

FIG. 1.6 | MISSIONE 3 | INFRASTRUTTURE PER UNA MOBILITÀ SOSTENIBILE



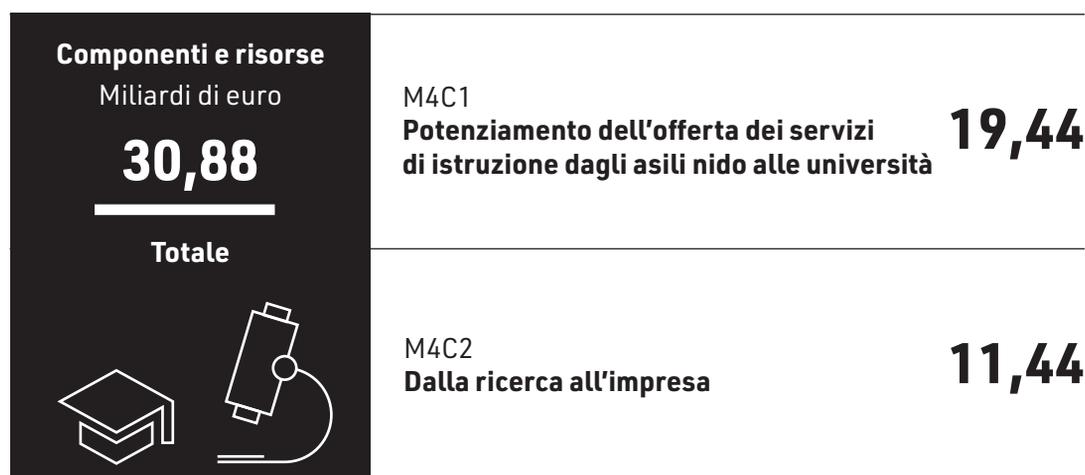
Fonte: Elaborazione Osservatorio 4.Manager su dati PNRR

La Missione 3 "Infrastrutture per una mobilità sostenibile" mira a rendere, entro il 2026, il sistema infrastrutturale più moderno, digitale e sostenibile, in grado di rispondere alla sfida della decarbonizzazione indicata dall'Unione Europea con le strategie connesse allo European Green Deal (in particolare la "strategia per la mobilità intelligente e sostenibile", pubblicata il 9 Dicembre 2020) e di raggiungere gli obiettivi di sviluppo sostenibile individuati dall'agenda 2030 delle Nazioni Unite.

MISSIONE 3 “Infrastrutture per una mobilità sostenibile”: focus sul divario di genere

Non è previsto un impatto diretto sui divari di genere.

FIG. 1.7 | MISSIONE 4 | ISTRUZIONE E RICERCA



Fonte: Elaborazione Osservatorio 4.Manager su dati PNRR

La Missione 4 “Istruzione e ricerca” si basa su una strategia che poggia sui seguenti assi portanti:

- Miglioramento qualitativo e ampliamento quantitativo dei servizi di istruzione e formazione
- Miglioramento dei processi di reclutamento e di formazione degli insegnanti
- Ampliamento delle competenze e potenziamento delle infrastrutture scolastiche
- Riforma e ampliamento dei dottorati
- Rafforzamento della ricerca e diffusione di modelli innovativi per la ricerca di base e applicata condotta in sinergia tra università e imprese
- Sostegno ai processi di innovazione e trasferimento tecnologico
- Potenziamento delle condizioni di supporto alla ricerca e all’innovazione.

MISSIONE 4 “Istruzione e ricerca”: focus sul divario di genere

Il lavoro di cura dei bambini, degli anziani e dei disabili dovrebbe essere una questione di rilevanza pubblica, mentre oggi nel nostro Paese è lasciato sulle spalle delle famiglie e distribuito in modo diseguale fra i generi. Da questo presupposto parte una delle più rilevanti azioni a sostegno della parità di genere contenuta in questa missione. **Il potenziamento dei servizi di asili nido e per la prima infanzia, delle scuole per l’infanzia e del tempo scuola fornisce un concreto supporto a una piena libertà di scelta ed espressione della personalità da parte delle donne e contribuisce ad aumentare l’occupazione femminile.** A questo obiettivo concorrono anche le misure previste nel campo dell’istruzione, in particolare quelle che favoriscono l’accesso da parte delle donne all’acquisizione di competenze STEM, linguistiche.

FIG. | 1.8 MISSIONE 5 | INCLUSIONE E COESIONE

Componenti e risorse Miliardi di euro 19,81 <hr/> Totale 	M5C1 Politiche per il lavoro	6,66
	M5C2 Infrastrutture sociali, famiglie, comunità e terzo settore	11,17
	M5C3 Interventi speciali per la coesione territoriale	1,98

Fonte: Elaborazione Osservatorio 4.Manager su dati PNRR

La Missione 5 “Inclusione e Coesione” ha un ruolo di grande rilievo nel perseguimento degli obiettivi, trasversali a tutto il PNRR, **di sostegno all’empowerment femminile e al contrasto alle discriminazioni di genere, di incremento delle prospettive occupazionali dei giovani**, di riequilibrio territoriale e sviluppo del Mezzogiorno e delle aree interne. Per accompagnare la modernizzazione del sistema economico del Paese e la transizione verso un’economia sostenibile e digitale sono centrali le politiche di sostegno all’occupazione: formazione e riqualificazione dei lavoratori, attenzione alla qualità dei posti di lavoro creati, garanzia di reddito durante le transizioni occupazionali.

Attraverso il riconoscimento del valore sociale dell’attività di cura si può raggiungere il duplice obiettivo di alleggerire i carichi di cura tradizionalmente gestiti nella sfera familiare dalle donne e di stimolare una loro maggiore partecipazione al mercato del lavoro. Incrementare i servizi alla persona, vuol dire anche rafforzare un settore in cui è più alta la presenza d’impiego femminile. Questo tipo di progetti saranno affiancati da servizi a valere sui fondi PON. Ne va inoltre sottolineata l’integrazione possibile con le misure di sostegno monetario contenute nel Family Act, con particolare riferimento all’Assegno unico e universale per i figli.

La missione si esplicita in tre componenti che rispondono alle raccomandazioni della Commissione europea n. 2 per il 2019 e n. 2 per il 2020, e che saranno accompagnate da una serie di riforme che sostengono e completano l’attuazione degli investimenti:

- Politiche per il lavoro
- Infrastrutture sociali, famiglie, comunità e Terzo settore
- Interventi speciali per la coesione territoriale.

TAB. 1.9 | MISSIONE 5C1 - POLITICHE PER IL LAVORO | OBIETTIVI GENERALI

Potenziare le politiche attive del mercato del lavoro (ALMPs) e la formazione professionale: Sostenere l’occupabilità di lavoratori in transizione e disoccupati, mediante l’ampliamento delle misure di politica attiva del lavoro, nell’ambito del nuovo “Programma Nazionale per la Garanzia Occupabilità dei Lavoratori (GOL)”, e promuovere la revisione della governance del sistema di formazione professionale in Italia, attraverso l’adozione del “Piano Nazionale Nuove Competenze”

Rafforzare Centri per l’Impiego (Public Employment Services - PES): promuovere interventi di capacity building a supporto dei Centri per l’Impiego, con l’obiettivo di fornire servizi innovativi di politica attiva, anche finalizzati alla riqualificazione professionale (upskilling e reskilling), mediante il coinvolgimento di stakeholder pubblici e privati, aumentando la prossimità ai cittadini e favorendo la costruzione di reti tra i diversi servizi territoriali

Favorire la creazione di imprese femminili e l’introduzione della certificazione della parità di genere. Realizzare la piena emancipazione economica e sociale della donna nel mercato del lavoro, prevedendo una sistematizzazione e ristrutturazione degli attuali strumenti di sostegno, con una visione più aderente ai fabbisogni delle donne, attraverso una strategia integrata di investimenti di carattere finanziario e di servizi di supporto per la promozione dell’“imprenditorialità femminile”. L’introduzione di un sistema nazionale di certificazione della parità di genere mira ad affiancare le imprese nella riduzione dei divari nella crescita professionale delle donne e alla trasparenza salariale

Promuovere l’acquisizione di nuove competenze da parte delle nuove generazioni: favorire il matching tra il sistema di istruzione e formazione e il mercato del lavoro, mediante il rafforzamento del “Sistema Duale” e dell’istituto dell’apprendistato, e il potenziamento del “Servizio Civile Universale” per i giovani tra i 18 e i 28 anni

Fonte: Elaborazione Osservatorio 4.Manager su dati PNRR

TAB. 1.10 | MISSIONE 5C1 - POLITICHE PER IL LAVORO | DETTAGLIO MISURE

Ambiti di intervento/Misure	Mld
1. Politiche attive del lavoro e sostegno all'occupazione	6,01
Riforma 1.1: Politiche attive del lavoro e formazione	4,40
Riforma 1.2: Piano nazionale per la lotta al lavoro sommerso	-
Investimento 1.1: Potenziamento dei Centri per l’Impiego	0,60
Investimento 1.2: Creazione di imprese femminili	0,40
Investimento 1.3: Sistema di certificazione della parità di genere	0,01
Investimento 1.4: Sistema duale	0,60
2. Servizio civile universale	0,65
Investimento 2.1: Servizio civile universale	0,65
Totale	6,66

Fonte: Elaborazione Osservatorio 4.Manager su dati PNRR

In materia di parità di genere, è previsto un progetto di sostegno all'imprenditoria femminile e un intervento specifico di definizione di un **Sistema nazionale di certificazione della parità di genere** (Investimento "Sostegno all'imprenditoria femminile"; Investimento "Sistema di certificazione della parità di genere"), cui vengono assegnate risorse per 10 milioni di euro.

Anche l'articolo 4 della **legge sulla parità salariale** (DDL S. 1423) 2021 istituisce la certificazione della parità di genere garantendo sgravi fiscali per le imprese che rispettano la parità salariale.

Infatti, a partire dall'anno 2022, per le imprese private in possesso della certificazione della parità di genere sarà previsto un esonero dal versamento dei contributi previdenziali a carico del datore di lavoro. L'esonero è determinato in misura non superiore all'1% e nel limite massimo di 50.000 euro annui per ciascuna impresa.

Investimento 1.2: Creazione di imprese femminili. L'intervento si prefigge l'obiettivo di innalzare i livelli di partecipazione delle donne nel mercato del lavoro. In particolare, il progetto, attraverso una strategia integrata di investimenti di carattere finanziario e di servizi di supporto, è volto a:

- Promuovere l'imprenditoria femminile, sistematizzando e ridisegnando gli attuali strumenti di sostegno rispetto a una visione più aderente ai fabbisogni delle donne
- Sostenere la realizzazione di progetti aziendali innovativi per imprese già costituite e operanti a conduzione femminile o prevalente partecipazione femminile (digitalizzazione delle linee di produzione, passaggio all'energia verde, etc.)
- Sostenere l'avvio di attività imprenditoriali femminili attraverso la definizione di un'offerta che sia in grado di venire incontro alle necessità delle donne in modo più puntuale (mentoring, supporto tecnico-gestionale, misure per la conciliazione vita-lavoro, etc.)
- Creare un clima culturale favorevole ed emulativo attraverso azioni di comunicazione mirate che valorizzino l'imprenditorialità femminile, in particolare, presso scuole e università. Il progetto intende sistematizzare e ridisegnare gli attuali strumenti di sostegno all'avvio e alla realizzazione di progetti aziendali per imprese a conduzione femminile o prevalente partecipazione femminile. Dal punto di vista operativo, sarà creato e messo a regime il **"Fondo Impresa Donna" a sostegno dell'imprenditoria femminile** che rafforzerà finanziariamente:
 1. **Una serie di misure già esistenti lanciate per supportare l'imprenditoria**, come NITO e Smart&Start (la prima misura supporta la creazione di piccole e medie imprese e auto imprenditoria, la seconda supporta start-up e PMI innovative) i cui schemi saranno modificati e calibrati per dedicare risorse specificatamente all'imprenditoria femminile;
 2. **Il nuovo Fondo per l'imprenditoria femminile** (previsto dalla Legge di Bilancio 2021) le cui modalità attuative sono in corso di definizione. Al Fondo saranno affiancate misure di accompagnamento (mentoring, supporto tecnico-gestionale, misure per la conciliazione vita-lavoro, etc.), campagne di comunicazione multimediali ed eventi e azioni di monitoraggio e di valutazione.

Investimento 1.3: Sistema di certificazione della parità di genere. Obiettivo del progetto è la definizione di un Sistema nazionale di certificazione della parità di genere che accompagni e incentivi le imprese ad adottare policy adeguate a ridurre il gap di genere in tutte le aree maggiormente “critiche” (opportunità di crescita in impresa, parità salariale a parità di mansioni, politiche di gestione delle differenze di genere, tutela della maternità). Per approdare alla certificazione di parità di genere nelle imprese il PNRR fissa tre step, già anticipati nel precedente paragrafo (§ 1.3.2):

- Definizione del **sistema per la certificazione sulla parità di genere** e del meccanismo premiante a partire dall’istituzione di un Tavolo di lavoro sulla “Certificazione di genere delle imprese”, presso il Dipartimento Pari Opportunità;
- Creazione di un **sistema informativo presso il Dipartimento con funzione di piattaforma di raccolta di dati disaggregati per genere e di informazioni sulla certificazione**, nonché dell’albo degli enti accreditati;
- **Attivazione del sistema di certificazione sulla parità di genere a partire dal Q2 2022.** Il sistema di certificazione sarà aperto a tutte le imprese (grandi, medie, piccole e microimprese).

Nella fase sperimentale (fino al Q2 2026) la certificazione sarà agevolata per le imprese di medie, piccole e micro-dimensioni, e accompagnata da servizi di accompagnamento e assistenza. L’introduzione nel PNRR di una **certificazione di parità** ha confermato anzitutto un tema di valore: parità di genere nei processi e nei luoghi lavorativi è un tema di garanzia di diritti e, quindi, di giustizia.

TAB. 1.11 | MISSIONE C52 - INFRASTRUTTURE SOCIALI, FAMIGLIE, COMUNITÀ E TERZO SETTORE | OBIETTIVI GENERALI

Rafforzare il ruolo dei servizi sociali territoriali come strumento di resilienza, mirando alla definizione di modelli personalizzati per la cura delle famiglie, delle persone di minore età, degli adolescenti e degli anziani, così come delle persone con disabilità

Migliorare il sistema di protezione e le azioni di inclusione a favore di persone in condizioni di estrema emarginazione (es. persone senza dimora) e di deprivazione abitativa attraverso una più ampia offerta di strutture e servizi anche temporanei

Integrare politiche e investimenti nazionali per garantire un approccio multiplo che riguardi sia la disponibilità di case pubbliche e private più accessibili, sia la rigenerazione urbana e territoriale

Riconoscere il ruolo dello sport nell’inclusione e integrazione sociale come strumento di contrasto alla marginalizzazione di soggetti e comunità locali

Fonte: Elaborazione Osservatorio 4.Manager su dati PNRR

TAB. 1.12 | MISSIONE C52 - INFRASTRUTTURE SOCIALI, FAMIGLIE, COMUNITÀ E TERZO SETTORE | DETTAGLIO MISURE

Ambiti di intervento/Misure	Mld
1. Servizi sociali, disabilità e marginalità sociale	1,45
Investimento 1.1: Sostegno alle persone vulnerabili e prevenzione dell'istituzionalizzazione degli anziani non autosufficienti	0,50
Investimento 1.2: Percorsi di autonomia per persone con disabilità	0,50
Investimento 1.3: Housing temporaneo e stazioni di posta	0,45
Riforma 1.1: Legge quadro per le disabilità	-
Riforma 1.2: Sistema degli interventi in favore degli anziani non autosufficienti	-
2. Rigenerazione urbana e housing sociale	9,02
Investimento 2.1: Investimenti in progetti di rigenerazione urbana, volti a ridurre situazioni di emarginazione e degrado sociale	3,30
Investimento 2.2: Piani urbani integrati	2,92
Investimento 2.3: Programma innovativo della qualità dell'abitare	2,80
Riforma 2.1: Superamento degli insediamenti abusivi per il contrasto al caporalato e allo sfruttamento dei lavoratori	-
3. Sport e inclusione sociale	0,70
Investimento 3.1: Sport e inclusione sociale	0,70
Totale	11,17

Fonte: Elaborazione Osservatorio 4.Manager su dati PNRR

La componente “Infrastrutture sociali, famiglie e terzo settore” valorizza la dimensione “sociale” delle politiche sanitarie, urbanistiche, abitative, dei servizi per l’infanzia, per gli anziani, per i soggetti più vulnerabili, così come quelle della formazione, del lavoro, del sostegno alle famiglie, della sicurezza, della multiculturalità, dell’equità tra i generi.

MISSIONE 5 “Inclusione e coesione”: focus sul divario di genere

Gli interventi previsti in questa missione **avranno un forte impatto sulle tre dimensioni orizzontali previste nel Piano: divari di genere, giovani e Sud**. In particolare, le ricadute più forti si avranno sul tasso di occupazione e sulla sua qualità. Per quanto riguarda le discrepanze di genere, questo avviene prevalentemente con l’investimento in infrastrutture sociali e la progressiva attivazione dei servizi a essi connessi, che favoriscono l’occupazione femminile. Allo stesso esito contribuiranno gli interventi a favore dell’imprenditoria femminile.

Il riequilibrio territoriale in questo tipo di investimenti avrà l’ulteriore effetto di contribuire a ridurre i divari occupazionali fra Nord e Sud. Gli interventi sulle politiche attive del lavoro e sulla formazione sono diretti a migliorare il funzionamento del mercato del lavoro, attraverso la creazione e la valorizzazione delle competenze con investimenti nelle politiche di istruzione e formazione (apprendistato duale). Tali interventi andranno a vantaggio principale delle nuove generazioni, e, assieme al potenziamento del servizio civile universale, contribuiranno a ridurre il numero dei NEET, fra i quali pure si registra un divario significativo di genere.

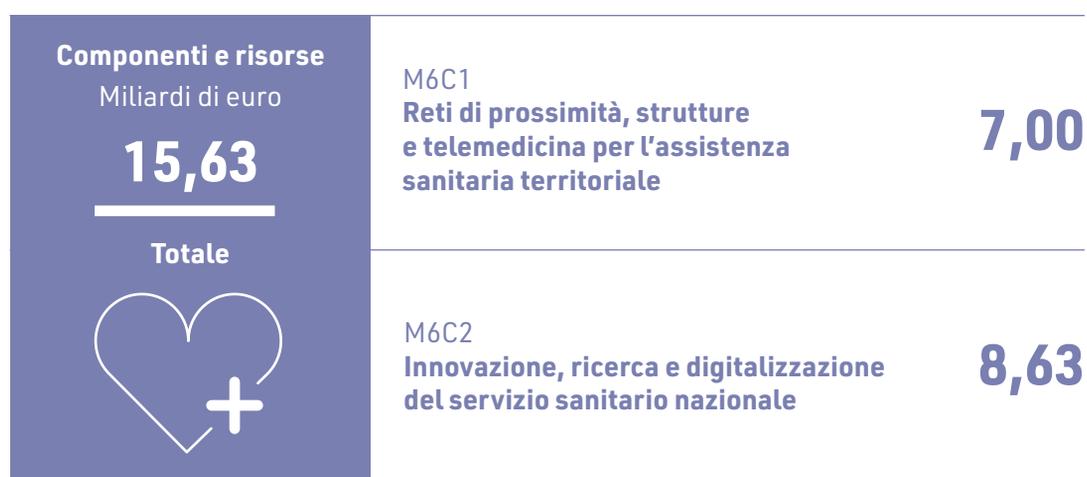
Le misure a sostegno del Mezzogiorno, che rafforzano la dotazione dei servizi essenziali e colmano il gap di connettività e digitalizzazione nelle aree marginali, sono dirette ad aumentare l’attrattività dei territori a maggior rischio di spopolamento,

accrescere le opportunità di lavoro e affermare il diritto a restare per le nuove generazioni, nonché a migliorare le condizioni di occupabilità delle donne. Valorizzare i beni confiscati alle mafie con il contributo Terzo Settore contribuisce alla creazione di una nuova consapevolezza sociale sui temi del contrasto alla criminalità organizzata.

Gli effetti di questa missione comporteranno un miglioramento dei seguenti indicatori:

- Dotazione di servizi pubblici essenziali nelle aree marginalizzate
- Investimenti in ricerca e sviluppo nel Mezzogiorno
- Divari territoriali dei tassi di occupazione e di disoccupazione
- Tasso di occupazione femminile, pari al solo 50,1% nel 2019, e di quasi 18 punti percentuali inferiore a quello maschile
- Gap nel tasso di occupazione fra donne di 25-49 anni con figli in età prescolare e donne senza figli: per le prime tale tasso è pari al solo 74,3% delle seconde
- Tasso di disoccupazione giovanile, che è pari al 29,2% per giovani compresi fra i 15- 24 anni di età e al 14,8% per quelli fra i 25 e i 34 anni
- Incidenza dei NEET fra i giovani: pari al 27,9% delle donne e al 19,9% degli uomini
- Tasso di occupazione al Sud che è pari al 44,8% contro il 67,9% del Nord
- Il saldo migratorio netto dal Sud (che negli ultimi 20 anni è stato di circa 1 milione di persone)
- La quota di 18-24enni italiani che possiede al più un titolo secondario inferiore ed è già fuori dal sistema di istruzione e formazione. Tale indicatore è pari al 13,5% (561mila giovani), un valore più elevato del benchmark europeo fissato al 10%.

FIG. 1.9 | MISSIONE 6 | SALUTE



Fonte: Elaborazione Osservatorio 4.Manager su dati PNRR

La Missione 6 “Salute” si articola in due componenti:

- **Reti di prossimità, strutture intermedie e telemedicina per l’assistenza sanitaria territoriale:** gli interventi di questa componente intendono rafforzare le prestazioni erogate sul territorio grazie al potenziamento e alla creazione di strutture e presidi territoriali (come le Case della Comunità e gli Ospedali di Comunità), il rafforzamento dell’assistenza domiciliare, lo sviluppo della telemedicina e una più efficace integrazione con tutti i servizi socio-sanitari.
- **Innovazione, ricerca e digitalizzazione del servizio sanitario nazionale:** le misure incluse in questa componente consentiranno il rinnovamento e l’ammodernamento delle strutture tecnologiche e digitali esistenti, il completamento e la diffusione del Fascicolo Sanitario Elettronico (FSE), una migliore capacità di erogazione e monitoraggio dei Livelli Essenziali di Assistenza (LEA) attraverso più efficaci sistemi informativi. Rilevanti risorse sono destinate anche alla ricerca scientifica e a favorire il trasferimento tecnologico, oltre che a rafforzare le competenze e il capitale umano del SSN anche mediante il potenziamento della formazione del personale.

TAB. 1.13 | MISSIONE 6C1 - RETI DI PROSSIMITÀ, STRUTTURE E TELEMEDICINA PER L’ASSISTENZA SANITARIA TERRITORIALE | OBIETTIVI GENERALI

Potenziare il SSN, allineando i servizi ai bisogni delle comunità e dei pazienti, anche alla luce delle criticità emerse durante l’emergenza pandemica
Rafforzare le strutture e i servizi sanitari di prossimità e i servizi domiciliari
Sviluppare la telemedicina e a superare la frammentazione e la mancanza di omogeneità dei servizi sanitari offerti sul territorio
Sviluppare soluzioni di telemedicina avanzate a sostegno dell’assistenza domiciliare

Fonte: Elaborazione Osservatorio 4.Manager su dati PNRR

TAB. 1.14 | MISSIONE 6C1 - RETI DI PROSSIMITÀ, STRUTTURE E TELEMEDICINA PER L’ASSISTENZA SANITARIA TERRITORIALE | DETTAGLIO MISURE

Ambiti di intervento/Misure	Mld
Riforma 1: Servizi sanitari di prossimità, strutture e standard per l’assistenza sul territorio	-
Investimento 1.1: Case della Comunità e presa in carico della persona	2,00
Investimento 1.2: Casa come primo luogo di cura, assistenza domiciliare e telemedicina	4,00
Investimento 1.3: Sviluppo delle cure intermedie	1,00
Totale	7,00

Fonte: Elaborazione Osservatorio 4.Manager su dati PNRR

Investimento 1. Il progetto di realizzare la Casa della Comunità consente di potenziare e riorganizzare i servizi offerti sul territorio migliorandone la qualità. La Casa della Comunità diventerà lo strumento attraverso cui coordinare tutti i servizi offerti, in particolare ai malati cronici. Il presente investimento agisce in maniera sinergica con l'investimento 2.2 della Componente 2 della Missione 5.

Tra i servizi inclusi è previsto, in particolare, il punto unico di accesso (PUA) per le valutazioni multidimensionali (servizi socio-sanitari) e i servizi che, secondo un approccio di medicina di genere, dedicati alla tutela della donna, del bambino e dei nuclei familiari secondo un approccio di medicina di genere. L'investimento prevede l'attivazione di 1.288 Case della Comunità entro la metà del 2026, che potranno utilizzare sia strutture già esistenti sia nuove. Il costo complessivo dell'investimento è stimato in 2,0 miliardi di euro. Entro il primo trimestre del 2022 è prevista la definizione di uno strumento di programmazione negoziata che vedrà il Ministero della Salute, anche attraverso i suoi Enti vigilati come autorità responsabile per l'implementazione e il coinvolgimento delle amministrazioni regionali e di tutti gli altri enti interessati.

Investimento 2: Casa come primo luogo di cura, assistenza domiciliare e telemedicina. Per rispondere efficacemente alle tendenze evidenziate nel paragrafo precedente e in linea con le raccomandazioni della Commissione Europea del 2019, il potenziamento dei servizi domiciliari è un obiettivo fondamentale. L'investimento mira ad aumentare il volume delle prestazioni rese in assistenza domiciliare fino a prendere in carico, entro la metà del 2026, il 10 per cento della popolazione di età superiore ai 65 anni (in linea con le migliori prassi europee). L'intervento si rivolge in particolare ai pazienti di età superiore ai 65 anni con una o più patologie croniche e/o non autosufficienti.

MISSIONE 6 “Salute”: focus sul divario di genere

La crisi pandemica sta sollevando alcune riflessioni in ordine all'importanza delle differenze di genere per comprendere gli effetti delle patologie, su cui in futuro occorrerà porre attenzione e immaginare, ove rilevante, percorsi differenziati di prevenzione, diagnosi, cura e riabilitazione. L'implementazione di strutture assistenziali di prossimità per le comunità, consentirà anche percorsi di prevenzione, diagnosi e cura per ogni persona con un approccio basato sulle differenze di genere, in tutte le fasi e gli ambienti della vita.

2.

CONDIZIONE DI GENERE:
CONTESTO ITALIANO
E CONFRONTO
INTERNAZIONALE

2.1 La misurazione della parità di genere

2.1.1. IL GLOBAL GENDER GAP

La 15esima edizione del “*Global Gender Gap Report 2021*” (GGGR2021)⁶¹, realizzato dal WEF, è stata pubblicata poco dopo un anno dall’inizio della pandemia, quindi contiene l’analisi più aggiornata disponibile attualmente per quanto riguarda la misurazione del gender gap. I primi risultati evidenziano che l’emergenza sanitaria e la relativa recessione economica hanno avuto un **impatto più grave sulle donne** rispetto agli uomini, riaprendo parzialmente lacune che erano già state colmate. La pandemia ha, quindi, creato nuove barriere nella costruzione di economie e società inclusive.

Globalmente, la distanza media completata per la parità è al 68%, un passo indietro rispetto al 2020 (-0,6 punti percentuali). Queste cifre sono trainate principalmente da un calo delle prestazioni di grandi paesi. Seguendo questa traiettoria ci vorranno 135,6 anni per chiudere il divario di genere in tutto il mondo.

Il divario di genere nell’empowerment politico rimane il più grande dei quattro gap rilevati, con solo il 22% colmato fino ad oggi, essendosi ulteriormente ampliato dall’edizione 2020 del rapporto di 2,4 punti percentuali. Al corrente tasso di progresso, il WEF stima che ci vorranno 145,5 anni per raggiungere la parità di genere in politica.

Il divario di genere nella partecipazione e nell’opportunità economica rimane la seconda più grande delle quattro lacune chiave tracciate dall’indice. Secondo i risultati dell’indice di quest’anno, il 58% di questo divario è stato colmato finora. Il divario ha visto un marginale miglioramento rispetto all’edizione 2020 del rapporto e, di conseguenza, è stato stimato che ci vorranno altri 267,6 anni per colmarlo.

I divari di genere nel livello d’istruzione, nella salute e nella sopravvivenza sono quasi colmati. Per quanto riguarda il livello d’istruzione, ben il 95% di questo divario di genere è stato colmato a livello globale, con 37 paesi già in parità. Tuttavia, l’“ultimo miglio” di i progressi procede a rilento. L’indice stima che, di questo passo, ci vorranno altri 14,2 anni per colmare completamente questo divario.

Considerando la salute e la sopravvivenza, il 96% di divario di genere è stato colmato, registrando un marginale calo dall’anno scorso (non a causa del Covid-19). Tuttavia, il tempo per colmare questo divario rimane indefinito.

⁶¹ Giunto nel 2021 alla sua 15esima edizione, il “Global Gender Gap Report 2021” del WEF valuta l’evoluzione e tiene traccia dei progressi nei divari di genere in quattro dimensioni chiave: partecipazione e opportunità economica, livello d’istruzione, salute e sopravvivenza, empowerment politico. L’edizione del 2021, diffusa il 31 marzo, confronta 156 Paesi e misura i risultati tenendo conto dell’impatto della pandemia da Covid-19. Il Global Gender Gap Report raggruppa i paesi in otto ampi raggruppamenti geografici: Est Asia e Pacifico; Europa orientale e centrale Asia; America Latina e Caraibi; medio Oriente e Nord Africa; Nord America; Sud Asia; Africa sub-sahariana; Europa occidentale. L’Italia ricade nel gruppo di paesi dell’Europa occidentale.

Nell’ambito del GGGR, l’Italia ricade nel raggruppamento geografico dell’Europa occidentale, che comprende 20 Paesi⁶² e si posiziona come area con le migliori performance dell’indice. In quest’area, infatti, l’indice generale raggiunge il 77,6%. Rimane ancora particolarmente elevato il gap dell’empowerment politico, in cui l’Europa occidentale ha colmato solo il 43,8% del suo divario. Al ritmo relativo attuale, i divari di genere in questa regione geografica, secondo le stime del WEF, possono potenzialmente essere colmati in 52,1 anni.

TAB. 2.1 | INDICI DI PERFORMANCE DEL GGGR NEI PAESI DELL’EUROPA OCCIDENTALE | 2021

	Sotto-indici				
	Indice generale	Partecipazione economica e opportunità	Livello di istruzione	Salute e sopravvivenza	Empowerment politico
Europa Occidentale	77,6%	70,0%	99,8%	96,7%	43,8%
Nord America	76,4%	75,3%	100,0%	96,9%	33,4%
America Latina e Caraibi	72,1%	64,2%	99,7%	97,6%	27,1%
Europa dell’Est e Asia Centrale	72,1%	73,5%	99,7%	97,7%	14,2%
Asia dell’Est e Pacifico	68,9%	69,6%	97,6%	94,9%	13,5%
Africa Sub Sahariana	67,2%	66,1%	84,5%	97,3%	20,8%
Asia del Sud	62,3%	33,8%	99,3%	94,2%	28,1%
Medio Oriente e Nord Africa	60,9%	40,9%	94,2%	96,5%	12,1%

Valori assoluti

Fonte: Elaborazione Osservatorio 4.Manager su dati World Economic Forum

Per quanto attiene specificatamente all’Italia, dopo un anno di pandemia, in un panorama tutt’altro che roseo, nella classifica stilata dal WEF emerge il balzo di ben 13 posizioni, salendo dal 76° al **63° posto** su un panel di **156 Paesi** al mondo. La spinta maggiore al miglioramento è venuta dalla politica, dove l’Italia si colloca al 41esimo Paese nella classifica, salendo al 33esimo posto se si tiene conto delle donne nell’esecutivo. D’altra parte il **governo Conte II**, che è quello preso in considerazione dalla rilevazione, aveva raggiunto un **record storico** con una percentuale del **34%** fra ministre, viceministre e sottosegretarie.

L’altra faccia della medaglia, però, è la **partecipazione economica**, che vede l’Italia scendere al 114esimo posto, fra le maglie nere a livello europeo. Nel rapporto viene evidenziato come, nonostante l’Europa occidentale abbia raggiunto una percentuale del 70% della chiusura del gap nel sotto indice economico, «ci sono 24 punti percentuali fra l’Islanda con l’84,6% (la prima nella classifica globale) e l’Italia con il 61,9%, il livello più basso della regione». Peraltro, come sottolinea il WEF, i dati che compongono l’indice di quest’anno non fotografano ancora in toto gli effetti della pandemia sull’economia. Il report **conferma che l’allarme sul “rischio diseguaglianze” della crisi Covid è fondatissimo**. Le donne perdono il lavoro più degli uomini, e quindi arretrano nel reddito e nel benessere.

⁶² Si tratta dei seguenti paesi: Islanda, Finlandia, Norvegia, Svezia, Irlanda, Svizzera, Germania, Belgio, Spagna, Francia, Austria, Portogallo, Regno Unito, Danimarca, Olanda, Lussemburgo, Italia, Cipro, Malta, Grecia. I paesi sono stati declinati da quello con posizione più elevata dell’indice a quello con posizione meno elevata dell’indice.

Nel dettaglio, quanto a partecipazione e opportunità economica, l'Italia scivola al 114esimo posto con un gap di genere nella partecipazione nel mercato del lavoro pari a 25 punti percentuali (-1,76 punti percentuali nel tasso di partecipazione) e una quota di donne nelle posizioni manageriali che si ferma al 27% del totale (contro il 42% dell'Islanda e il 40,3% della Svezia). L'occupazione femminile è caratterizzata, inoltre, da un'elevata percentuale di lavoro part-time (49,9%).

Migliore la posizione italiana nell'indicatore del livello d'istruzione, dove si colloca al 57esimo posto con un punteggio di 0,997 su 1000. Tuttavia, gli ambiti preferiti per gli studi superiori sono ancora prevalentemente quelli umanistici e giuridico-economici (rispettivamente: 19,5% e 17,2%), con una ripresa delle STEM interessante, ma ancora insufficiente rispetto ai giovani uomini (15,7% contro 33,9%).

L'empowerment politico appare essere il sub-indicatore migliore, con un 41esimo posto; tuttavia, indietro a quasi tutti i paesi dell'Europa occidentale, con solo il 34,4% di senatrici.

Nel divario di genere l'Italia si colloca al 118° posto negli ambiti della salute e sopravvivenza, con una quota rilevante di donne che subiscono violenze di genere nell'arco della loro vita (19%).

Le attività di cura dedicata alla famiglia incidono ancora fortemente sui divari di genere registrati dal GGGR2021. La distribuzione dei congedi parentali, ad esempio, è fortemente sbilanciata verso le donne (47,7 settimane contro 8 giorni degli uomini). La spesa pubblica in servizi per la prima infanzia (% di PIL) è pari allo 0,56%. L'età media delle donne italiane al primo figlio è prossima ai 32 anni (31,8) e il numero di figli per donna è 1,3.

D'altra parte, i problemi del lavoro femminile sono noti e sono stati più volte sottolineati da più parti: basso tasso di occupazione (in Italia lavora meno di una donna su due), alta percentuale di contratti part time (49,8%), elevata differenza salariale (stimata nel 5,6% dal WEF, ma per altre rilevazioni Eurostat al 12%), mancata possibilità di carriera (solo il 28% dei manager sono donna, peggio di noi in Europa solo Cipro) e accesso a formazione STEM (16% delle donne contro il 34% degli uomini).

Quello sull'occupazione femminile è un dato che con la pandemia è ulteriormente peggiorato, perché sempre più spesso le donne sono state le prime costrette a rimanere a casa e, purtroppo, in molti casi non sono tornate al lavoro; ciò ha molto inciso anche il divario salariale.

Rimane determinante il ruolo dell'istruzione e della formazione, anche e soprattutto considerato che il 57% degli investimenti del Recovery Fund andrà alla trasformazione tecnologica e alla trasformazione ambientale, due ambiti in cui l'occupazione femminile resta bassa.

Dalla fotografia dell'Italia che emerge dal report del WEF appare, inoltre evidente che nei percorsi di studi le donne in ingegneria/manifattura/costruzioni restano poco sopra l'8% contro il 24% degli uomini; nell'*information&technology* sono lo 0,28% contro il 2,05% degli uomini; e nelle STEM in generale il 16% contro il 34%.

Di seguito, si riporta una tabella riassuntiva del posizionamento e del valore dell'indice generale e dei relativi sottoindici con un confronto con il Paese più performante a livello mondiale.

TAB. 2.2 | INDICI DI PERFORMANCE E PROGRESSI DEL GGGR | ITALIA - ISLANDA | 2021 | RANKING

	Italia				Valori assoluti
	2006		2021		
	Posizione	Valore	Posizione	Valore	
Global Gap Gender Index	77	0,6	63	0,7	
Partecipazione economica e opportunità	87	0,5	114	0,6	
Livello di istruzione	27	1,0	57	1,0	
Salute e sopravvivenza	77	1,0	118	1,0	
Empowerment politico	72	0,1	41	0,3	

	Islanda				Valori assoluti
	2006		2021		
	Posizione	Valore	Posizione	Valore	
Global Gap Gender Index	4	0,8	1	0,9	
Partecipazione economica e opportunità	17	0,7	4	0,8	
Livello di istruzione	50	1,0	38	1,0	
Salute e sopravvivenza	92	1,0	127	1,0	
Empowerment politico	4	0,5	1	0,8	

Fonte: Elaborazione Osservatorio 4.Manager su dati World Economic Forum

2.1.2. WOMEN IN DIGITAL SCOREBOARD 2020

Le donne in tutta Europa hanno meno probabilità di avere competenze digitali specialistiche e lavorare in questo campo rispetto agli uomini. Secondo il quadro di valutazione 2020 (dati al 2019) “*Women in Digital (WiD)*”⁶³ della Commissione, che monitora **la partecipazione delle donne all’economia digitale**, solo il 18% degli specialisti ICT sono donne e il divario di genere è presente in tutti i 12 indicatori misurati.

Tuttavia, il divario si è ridotto dal 7% al 2% negli ultimi dieci anni nell’uso di Internet, poiché la maggior parte degli uomini e delle donne (rispettivamente 86% e 84%) si collega a Internet almeno una volta alla settimana. Finlandia, Svezia, Danimarca e Paesi Bassi ospitano alcune delle donne più attive nell’economia digitale; le donne in Bulgaria, Romania, Grecia e Italia hanno meno probabilità di partecipare al digitale, sia attraverso l’occupazione, sia per quanto riguarda l’uso di Internet o le competenze.

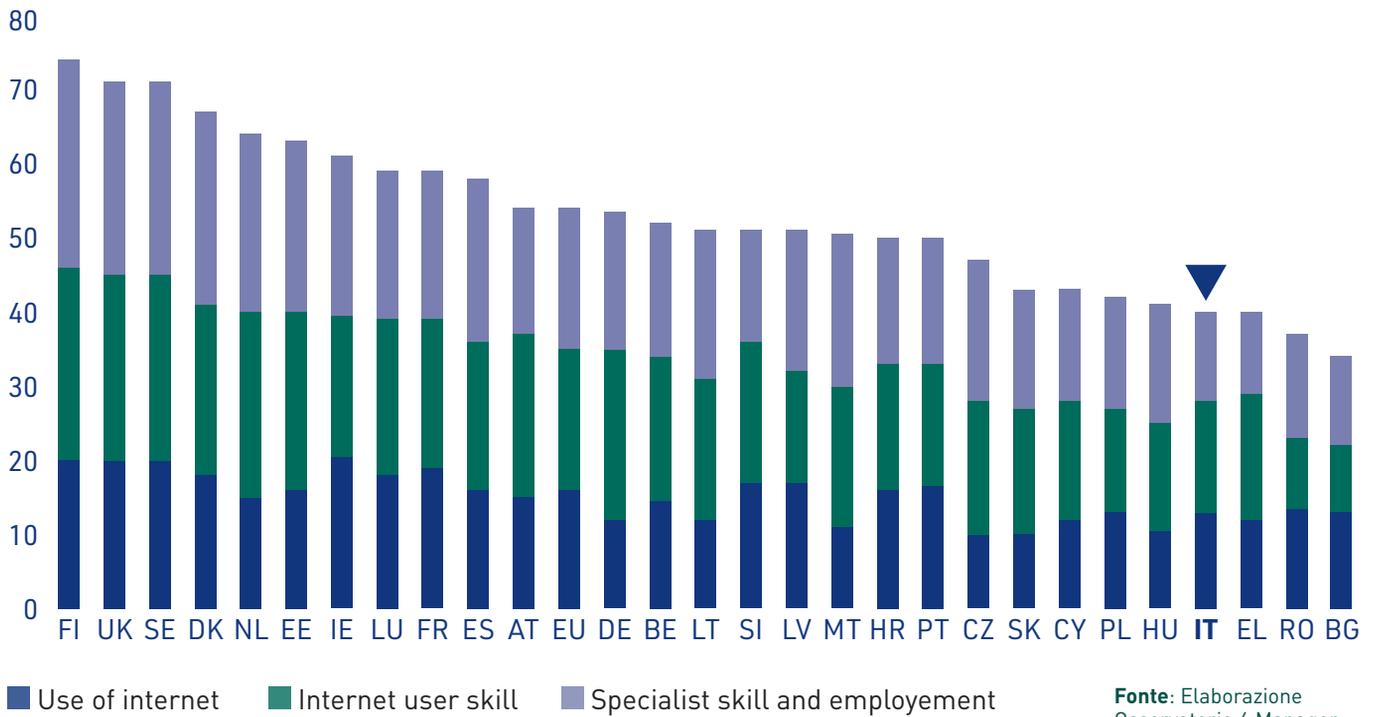
Si specifica che il WiD parte dell’indice dell’economia e della società digitale DESI, valuta le prestazioni degli Stati membri nei settori dell’uso di Internet, delle competenze degli utenti di Internet, delle competenze specialistiche e dell’occupazione.

Il Rapporto dedicato all’Italia⁶⁴ mette in rilievo un netto ritardo, rispetto agli altri Paesi dell’Unione, in relazione ai tre indicatori chiave: utilizzo di internet, abilità nell’utilizzo di internet, competenze specialistiche e occupazione.

⁶³ <https://digital-strategy.ec.europa.eu/en/library/women-digital-scoreboard-2020>

⁶⁴ Commissione Europea (2020), *Women in Digital Scoreboard Italy*.

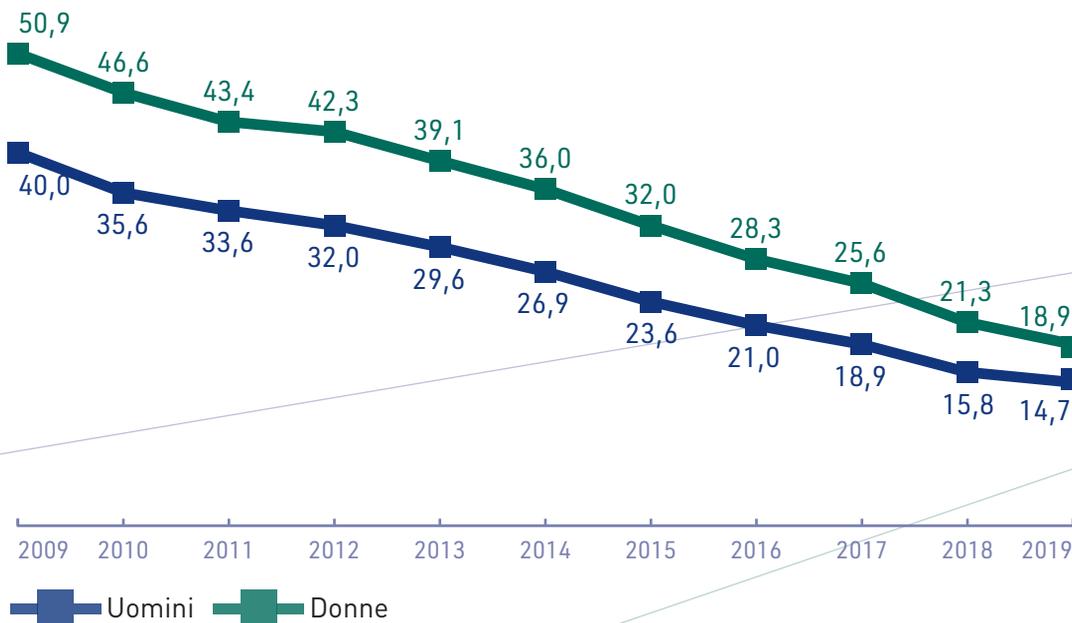
FIG. 2.1 | SCORE FOR WOMEN IN DIGITAL | ITALIA | 2020



Fonte: Elaborazione Osservatorio 4.Manager su dati Eurostat - Digital Scoreboard 2020

FIG. 2.2 | MANCATO UTILIZZO DI INTERNET PER GENERE | ITALIA | 2009-2019

Valori percentuali



Fonte: Elaborazione Osservatorio 4.Manager su dati Eurostat - Digital Scoreboard 2020

FIG. 2.3 | COMPETENZE DIGITALI PER FASCE DI ETÀ E GENERE | ITALIA | 2019

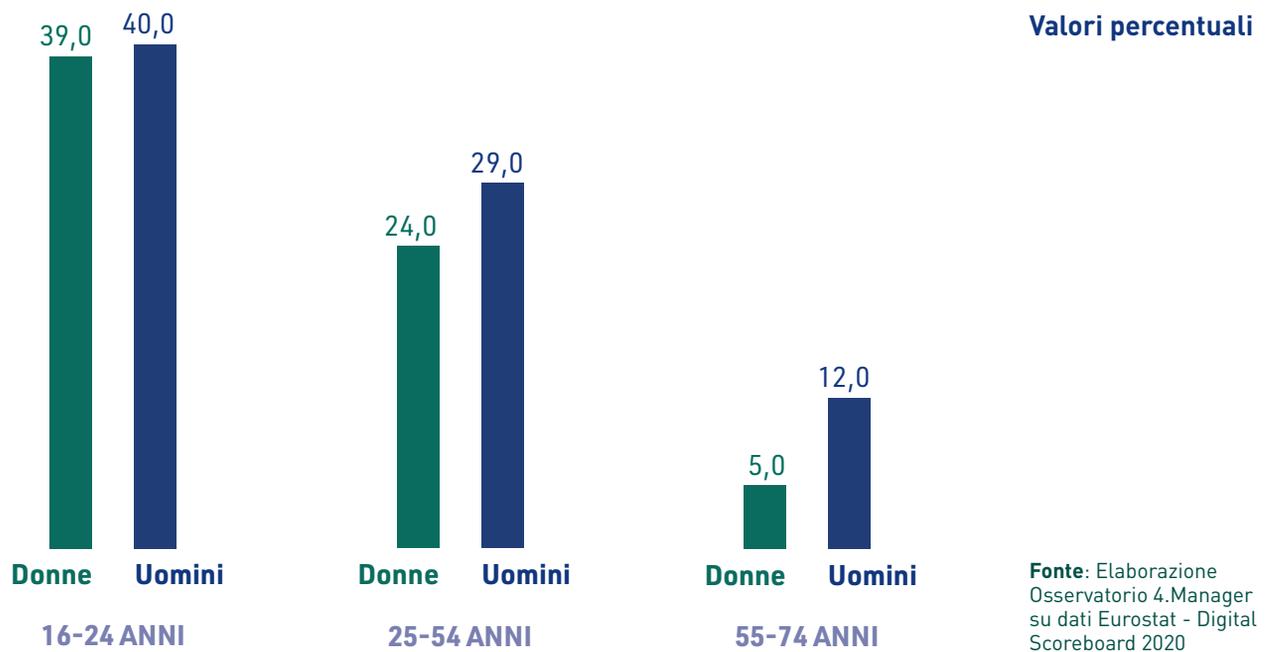


FIG. 2.4 | SPECIALISTI IN ICT PER GENERE | ITALIA VS. UE | 2019

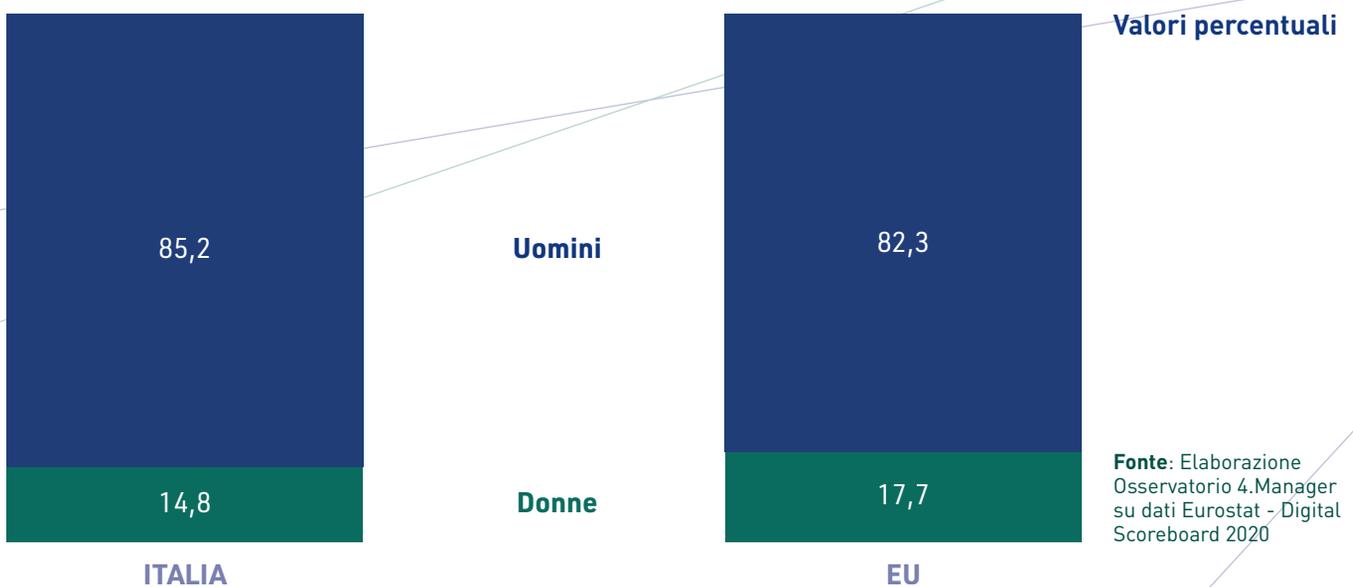


FIG. 2.5 | UTILIZZO DI INTERNET PER GENERE | ITALIA VS. UE | 2019

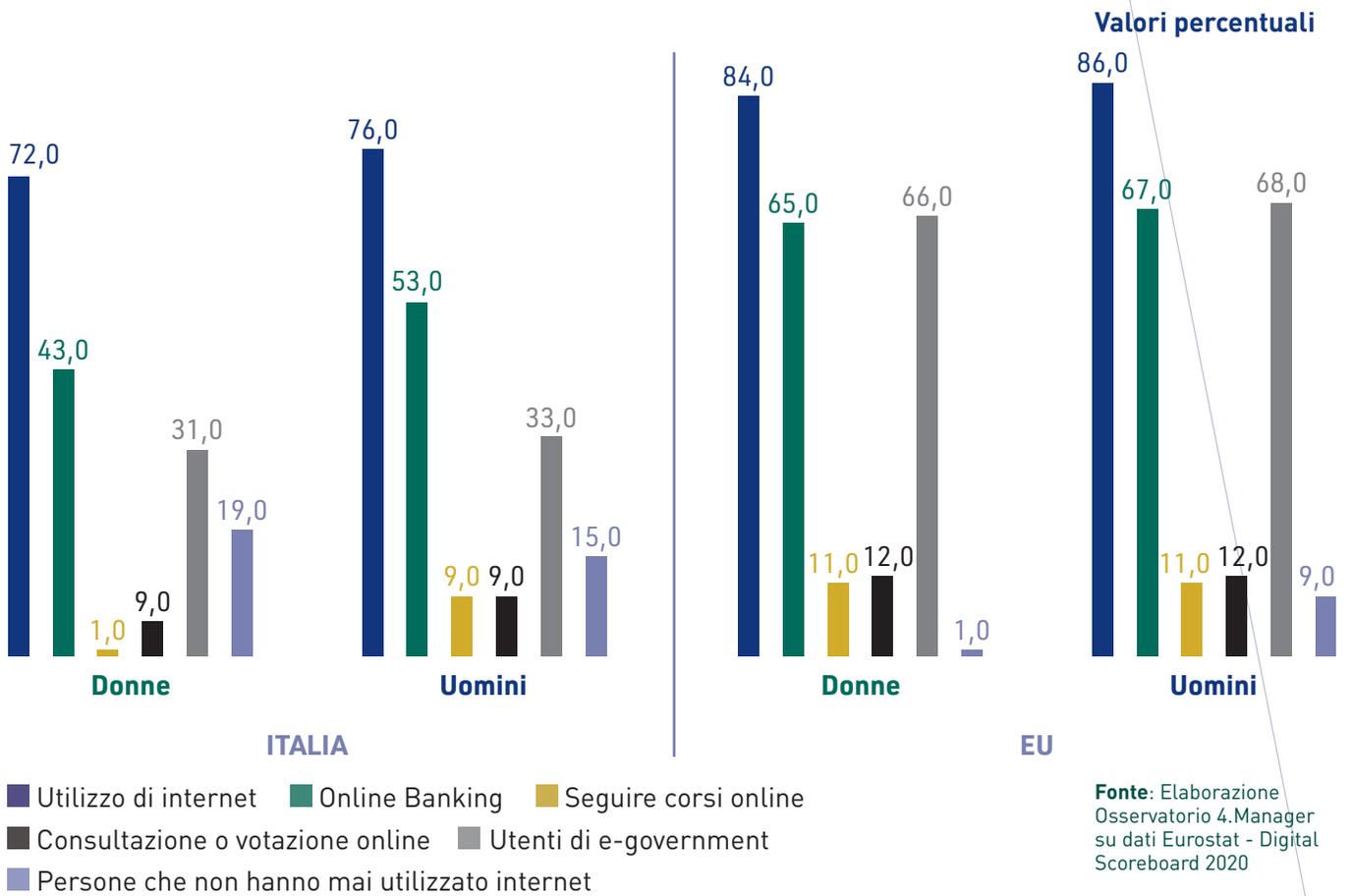
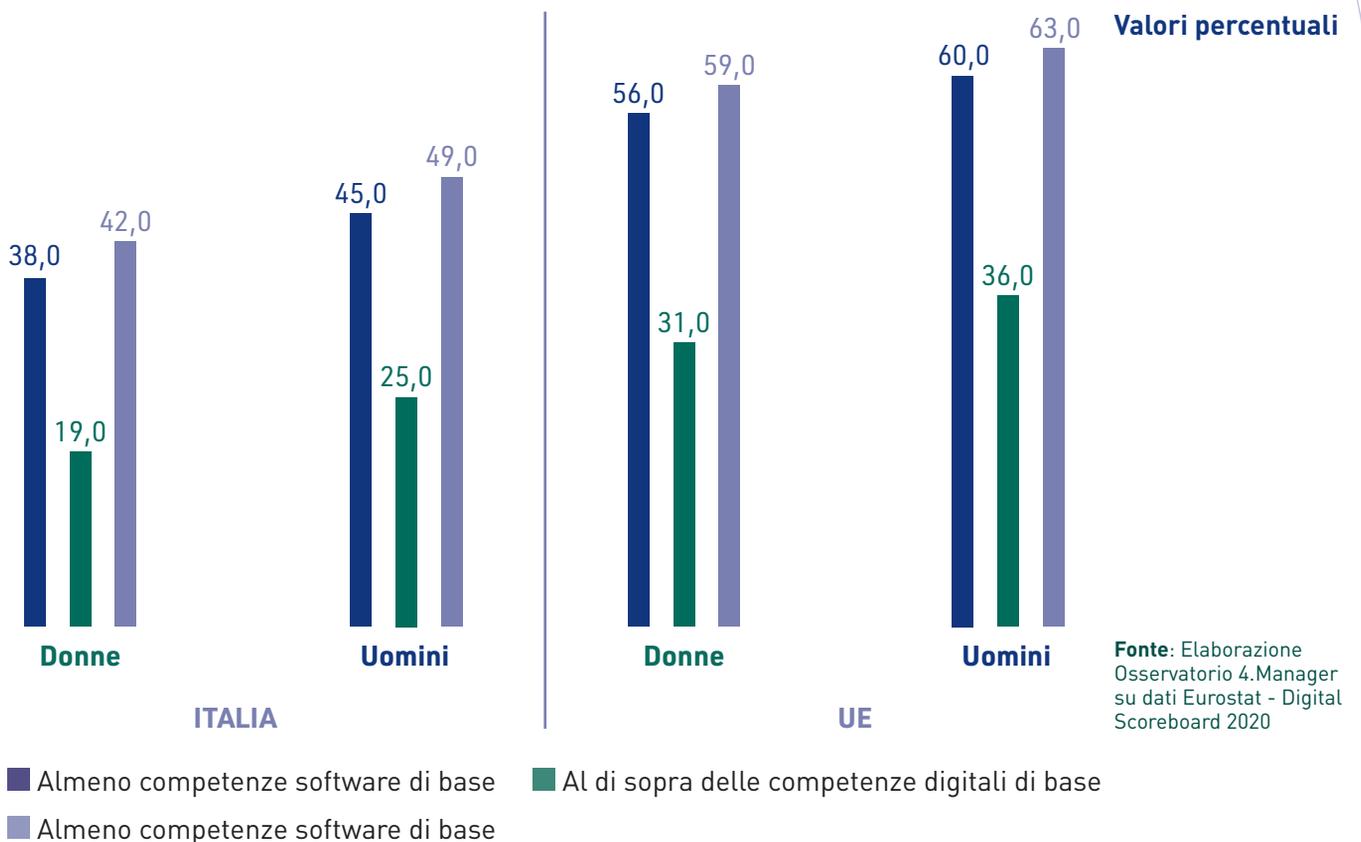


FIG. 2.6 | COMPETENZE DIGITALI PER GENERE | ITALIA VS. UE | 2019



TAB. 2.3 | COMPETENZE SPECIALISTICHE PER GENERE | ITALIA VS. UE | 2018 - 2019

	Italia		EU	
	Donne	Uomini	Donne	Uomini
Laureati STEM (per 1.000 persone di età 20-29 anni, 2018)	12,5	18,4	14,3	26,3
Specialisti ICT (2019)	1,2%	5,2%	1,6%	6,2%
Gender Pay Gap non rettificato (2018)	19,0%		18,0%	

Valori assoluti e percentuali

Fonte: Elaborazione Osservatorio 4.Manager su dati Eurostat - Digital Scoreboard 2020

Anche l'EIGE nel lavoro di costruzione del Gender Equality Index 2020 si era concentrato sulla digitalizzazione e sul futuro del lavoro mettendo a disposizione dati ed informazioni aggiuntive. In particolare, il focus “Digitalizzazione nel mondo del lavoro”⁶⁵ elaborato da EIGE ha riguardato tre aree:

- utilizzo e sviluppo di competenze e tecnologie digitali
- trasformazione digitale del mondo del lavoro (segregazione, condizioni di lavoro, equilibrio tra lavoro e vita privata)
- conseguenze più ampie della digitalizzazione per i diritti umani, la violenza contro le donne e le attività di cura.

Attraverso gli indicatori costruiti dall'EIGE sono stati approfonditi alcuni aspetti di genere rispetto a competenze digitali, segregazione di genere nell'istruzione, lavoro nel settore ICT. Indicazioni di rilievo per l'Italia emergono in tema di segregazione di genere nell'istruzione e nel mercato del lavoro. Con riferimento all'istruzione, l'Italia, come accade anche per l'Ue nel suo complesso, evidenzia una concentrazione netta di laureati uomini nel settore ICT: il 79,1% sono uomini e il 20,9% sono donne (nell'UE sono rispettivamente 79,9% e 20,1%). Ancora più netta è la concentrazione maschile di specialisti nel settore ICT con età superiore a 15 anni: 85,2% uomini e 14,8% donne (nell'UE rispettivamente 82,3% e 17,7%). Valori relativamente più bassi di segregazione per genere, che si mantengono comunque rilevanti, si registrano tra gli scienziati ed ingegneri nei settori dell'alta tecnologia – fascia di età 25-64 anni – all'interno della quale il 77,2% sono uomini e il rimanente 22,8% donne (nell'UE rispettivamente 80,0% e 20,0%).

Per quanto attiene il lavoro in ambito ICT, sia per l'Italia che a livello UE, si evidenzia l'alta percentuale di donne occupata a tempo parziale, rispettivamente 18,0% e 16,5% nei due ambiti geografici considerati.

A confermare che il gender pay gap italiano è consistente anche rispetto all'ambito di lavoro del settore ICT è il differenziale retributivo di genere in questo stesso settore, che per l'Italia è del 14,6% (11,1% per l'UE). Risulta evidente che proprio in questo settore il differenziale retributivo di genere assume un peso più significativo, se si considera che lo stesso indicatore calcolato per tutte le professioni è del 6,0%.

⁶⁵ <https://eige.europa.eu/gender-equality-index/thematic-focus/digitalisation/country/IT>

2.1.3. EIGE: GENDER EQUALITY INDEX 2021

La lettura del Gender Equality Index⁶⁶ (GEI) 2021, come è stato fatto nel Rapporto 2021 dall'Osservatorio 4.Manager, viene utilizzata ai fini dell'analisi per mettere in luce progressi e ritardi dell'Italia in materia di uguaglianza di genere con riferimento a quanto accade nell'Unione Europea⁶⁷. L'indice, come è noto, considera 6 domini di valutazione: Lavoro, Denaro, Conoscenza, Tempo, Potere, Salute.

Per il GEI 2021 l'EIGE propone una lettura dei progressi conseguiti che mette a raffronto due serie temporali di dati, rispettivamente, a partire dall'anno 2014 e a partire dal 2018. Questa segmentazione di serie temporali consente di focalizzare la velocità con la quali l'Unione Europea e i singoli Stati membri si stanno avvicinando alla parità di genere.

Per l'edizione 2021 dell'Indice, inoltre, i punteggi riflettono la nuova composizione dell'UE dopo la Brexit. L'EIGE ha anche ricalcolato i punteggi delle passate edizioni dell'Indice per riflettere questa nuova realtà.

Con 68,0 punti su 100, l'Unione europea ha ancora molta strada da fare per raggiungere l'uguaglianza di genere. Dal 2010, il punteggio dell'indice di parità di genere dell'UE è aumentato di 4,9 punti. Tuttavia, dal 2018 il punteggio dell'indice di uguaglianza di genere dell'UE è aumentato solo di 0,6 punti, principalmente a causa di miglioramenti nel processo decisionale.

La prestazione migliore dell'UE, ossia quella rispetto alla quale è più vicina alla parità di genere, si osserva nel campo della salute (87,8 punti), in particolare nel sottodominio dell'accesso ai servizi sanitari (98,2 punti). Il secondo punteggio più alto dell'UE è nel dominio del denaro (82,4 punti) e la sua migliore performance è nel sottodominio dell'uguaglianza nella situazione economica delle donne e degli uomini (88,3 punti).

Il più grande miglioramento conseguito: sebbene il punteggio più basso dell'UE sia nel dominio del potere, è anche il dominio in cui è migliorata di più dal 2010 (+ 13,1 punti). Questi cambiamenti sono stati in gran parte guidati da miglioramenti nei sottodomini del processo decisionale economico (+ 19,8 punti) e politico (+ 11,0 punti).

Domini in cui è maggiore lo spazio per miglioramenti: le disuguaglianze di genere sono più pronunciate nel dominio del potere (55,0 punti), specialmente nel sottodominio del processo decisionale economico (48,8 punti). Il secondo punteggio più basso dell'UE è nel dominio della conoscenza (62,7 punti), con margini di miglioramento soprattutto nel sottodominio della segregazione di genere (54,1 punti).

Si registrano anche passi indietro: dal 2010, il punteggio dell'UE è leggermente diminuito nel dominio del tempo (- 0,3 punti), principalmente a causa dell'aumento delle disuguaglianze di genere nel sottodominio delle attività sociali (- 4,0 punti).

⁶⁶ L'indice sull'uguaglianza di genere è uno strumento per misurare i progressi dell'uguaglianza di genere nell'UE, sviluppato dall'EIGE. Dà maggiore visibilità alle aree che necessitano di miglioramenti e, in definitiva, supporta i responsabili politici nella progettazione di misure più efficaci per l'uguaglianza di genere. L'indice di uguaglianza di genere è stato riconosciuto come uno strumento di misurazione affidabile per l'uguaglianza di genere nell'Unione europea, in un audit effettuato dall'European Commission's Joint Research Centre.

⁶⁷ Dal 2021 in poi, tutti i riferimenti all'"UE" nell'indice sull'uguaglianza di genere dell'EIGE si riferiscono all'UE-27.

Per quanto riguarda l'Italia, con un punteggio di 63,8 punti su 100 (l'indice 2020 era 63,5), rimane ferma al 14° posto nell'UE. Il punteggio è inferiore di 4,2 punti rispetto a quello dell'UE (68 punti, leggermente in crescita rispetto al valore di 67,9 dell'indice 2020).

TAB. 2.4A | GENDER EQUALITY INDEX 2021 E VARIAZIONI DAL 2018 | ITALIA VS. UE

Dominio	Italia	Variazione dal 2018 Italia	UE	Variazione dal 2018 UE	Punteggio indice
Indice	63,8	0,3	68,0	0,6	
Lavoro	63,7	0,4	71,6	0,2	
Denaro	79,4	0,4	82,4	0,8	
Conoscenza	59,0	-2,9	62,7	-0,1	
Tempo	59,3	0,0	64,9	0,0	
Potere	52,2	3,4	55,0	1,9	
Salute	88,4	0,0	87,8	0,0	

Fonte: EIGE - Gender Equality Index 2021

(1) Il punteggio dell'indicatore "violence" non è incluso nel calcolo dell'Indicatore EIGE

Dal 2014, l'Italia è progredita di 10,5 punti, avanzando in graduatoria di sette posti. Dal 2018, è a punteggio praticamente invariato (solo + 0,3 punti) ed è scesa in graduatoria di un posto.

TAB. 2.4B | GENDER EQUALITY INDEX 2021 | VAR. 2014 - 2018

Paese	Indice	Variazione		Punteggio indice
		dal 2014	dal 2018	
SE	83,9	3,8	0,1	
DK	77,8	2,6	0,4	
NL	75,9	1,9	1,8	
FR	75,5	8,0	0,4	
FI	75,3	2,2	0,6	
ES	73,7	7,3	1,7	
IE	73,1	7,7	0,9	
BE	72,7	3,4	1,3	
LU	72,4	11,2	2,1	
DE	68,6	6,0	1,1	
AT	68,0	9,3	1,5	
EU	68,0	4,9	0,6	
SI	67,6	4,9	-0,1	
MT	65,0	10,6	1,6	
IT	63,8	10,5	0,3	
PT	62,2	8,5	0,9	
LV	62,1	6,9	1,3	
EE	61,6	8,2	0,9	
BG	59,9	4,9	0,3	
HR	59,2	6,9	1,3	
LT	58,4	3,5	2,1	
CY	57,0	8,0	0,1	
CZ	56,7	1,1	0,5	
PL	56,6	1,1	0,8	
SK	56,0	3,0	0,5	
RO	54,5	3,7	0,1	
HU	53,4	1,0	0,4	
EL	52,5	3,9	0,3	

Fonte: Elaborazione Osservatorio 4.Manager su dati EIGE

Migliori prestazioni

Il punteggio più alto l'Italia lo ottiene nell'area sanitaria, in cui totalizza 88,4 punti e si colloca all'11° posto tra tutti gli Stati membri. I migliori risultati si segnalano nella sottoarea dell'accesso ai servizi sanitari (8° posto) (Cfr. Tab. 2.4a).

Maggiori margini di miglioramento

Le prestazioni dell'Italia potrebbero essere notevolmente migliorate nell'area occupazionale, in cui ha totalizzato 63,7 punti e si colloca costantemente all'ultimo posto tra tutti gli Stati membri dell'UE. Il divario maggiore da colmare per arrivare a una situazione di uguaglianza di genere si segnala nella sottoarea della partecipazione sul luogo di lavoro, in cui si colloca al 27° posto con 69,1 punti (Cfr. Tab. 2.4a).

Principali miglioramenti

Con 52,2 punti l'Italia ha registrato il miglioramento maggiore nell'area del potere (+ 27 punti dal 2010 e + 3,4 punti dal 2018), con un balzo di 8 posizioni in graduatoria

dal 2010, grazie, in particolare, ai miglioramenti del processo decisionale nel settore economico (Cfr. Tab. 2.4a).

Un passo indietro

Dal 2018 il punteggio dell'Italia è sceso nell'area della conoscenza (- 2,9 punti), nel quale è passata dall'11° al 13° posto. La segregazione di genere nell'istruzione è aumentata notevolmente in questo breve lasso temporale, causando un regresso pari a - 6,3 punti (Cfr. Tab. 2.4a).

Dal confronto tra i singoli domini dell'indicatore è evidente che l'Italia, fatta eccezione per il dominio salute, in tutti gli altri casi registra valori inferiori rispetto al benchmark di riferimento UE.

La lettura dei sotto-domini, consente di approfondire l'indicatore 2021 (Cfr. Tab. 2.4a).

Il dominio lavoro misura il termine in cui donne e uomini possono beneficiare di un accesso equo all'occupazione e buone condizioni di lavoro e si profila in due sottodomini: la partecipazione ai tassi di occupazione equivalente a tempo pieno (FTE) e la durata della vita lavorativa⁶⁸; la segregazione di genere e la qualità del lavoro⁶⁹.

Per l'Italia, il valore dell'indicatore del dominio del lavoro (63,7 contro valore UE di 71,6) è mantenuto basso da ambedue i sottodomini misurati. In particolare, le maggiori ampiezze del gap con l'UE si registrano nel sotto dominio "partecipazione" con riferimento al tasso di occupazione equivalente e durata della vita lavorativa. Più in generale, nel contesto italiano il sottodominio partecipazione è più vicino alla parità di genere (indice 69,1 su 100 punti), meno vicino alla parità il sottodominio segregazione e qualità del lavoro (indice 58,6 su 100 punti).

Il dominio del denaro misura le diseguaglianze di genere nell'accesso alle risorse finanziarie e la situazione economica di donne e uomini⁷⁰.

Per la situazione italiana sono prevalentemente indicatori di reddito a contribuire ad allargare il gap uomo-donna. Difatti, mentre il sottodominio "risorse finanziarie" presenta un valore più lontano dalla parità di genere (75,8 su 100 punti), quello della situazione economica registra un valore di 83,1 su 100 punti.

Nel confronto Italia-UE, l'indicatore del dominio denaro presenta un gap di 3 punti dell'Italia.

⁶⁸ Il tasso di occupazione FTE tiene conto della maggiore incidenza del part-time tra le donne e si ottiene confrontando il numero medio di ore lavorate di ciascun lavoratore con il numero medio di ore lavorate a tempo pieno.

⁶⁹ La segregazione settoriale si misura attraverso la partecipazione di donne e uomini nei settori dell'istruzione, della salute umana e delle attività di assistenza sociale. La qualità del lavoro è misurata dalla flessibilità dell'orario di lavoro e dalle prospettive di lavoro. In Career Prospect Index cattura la continuità del rapporto di lavoro, definita in relazione alla tipologia di contratto di lavoro, la sicurezza del lavoro, le prospettive di avanzamento di carriera e lo sviluppo del posto di lavoro in termini di numero di dipendenti.

⁷⁰ Il primo sottodominio delle risorse finanziarie comprende i guadagni mensili di donne e uomini e il reddito misurato attraverso due indicatori. Il primo è il reddito medio mensile da lavoro e il secondo è il reddito netto medio equivalente, che oltre al reddito da lavoro retribuito, include pensioni, investimenti, benefici e qualsiasi altra fonte di reddito. Entrambi sono espressi nello standard del potere d'acquisto. Il secondo sottodominio cattura il rischio di povertà di donne e uomini e la distribuzione del reddito tra gli stessi.

Il dominio della conoscenza misura le disuguaglianze di genere nel livello di istruzione, la partecipazione all'istruzione e alla formazione nel corso della vita e la segregazione di genere⁷¹. Ambedue i sottodomini, sia nel contesto UE che in quello italiano, risultano essere ancora particolarmente lontani dal raggiungimento della parità di genere (UE 62,7 su 100 punti; Italia 59,0 su 100 punti). L'indicatore della segregazione è pari a 59,7, ancora più basso il valore dell'indicatore relativo alla partecipazione.

In Italia è il sottodominio del raggiungimento e della partecipazione all'istruzione che presenta il gap più elevato rispetto all'UE (UE 72,5 su 100 punti; Italia 58,3 su 100 punti), più allineati, ma su valori più bassi in ambedue i contesti, i valori del sottodominio segregazione (UE 59,7, Italia 54,1).

Il dominio del tempo misura le disuguaglianze di genere nell'allocazione del tempo dedicato alla cura, al lavoro domestico e alle attività sociali⁷².

L'indice Italia, pari a 59,3 punti, si colloca a 5,6 punti di distanza da quello UE. È il sottodominio che misura l'attività di cura, ossia il coinvolgimento di donne e uomini nella cura e nell'educazione dei propri figli o nipoti, anziani e disabili, nonché il loro coinvolgimento nella cucina e nei lavori domestici, a spiegare maggiormente la distanza tra l'indice italiano e quello UE, il gap tra i due indici è di ben 7,9 punti. Per le attività sociali, invece, il gap Italia-UE è meno ampio.

Il dominio del potere misura l'uguaglianza di genere nelle posizioni decisionali nelle sfere politica, economica e sociale⁷³. **Il Gender Equality Index 2021 presenta per la prima volta dati nel sottodominio del potere sociale, includendo dati sul processo decisionale nelle organizzazioni di finanziamento della ricerca, nei media e nello sport.**

Si tratta del dominio per il quale permangono ancora oggi, a livello UE, i ritardi più rilevanti in termini di parità di genere. L'indice UE si ferma 55,0 su 100 punti, l'indice Italia a 52,2.

⁷¹ Il sottodominio del livello di istruzione è misurato da due indicatori: la percentuale di donne e uomini laureati e la partecipazione di donne e uomini all'istruzione e alla formazione formale e non formale nel corso della vita. Il secondo sottodominio si rivolge alla segregazione di genere nell'istruzione terziaria esaminando una percentuale di donne e uomini tra gli studenti nei settori dell'istruzione, della salute, del benessere, delle discipline umanistiche e delle arti.

⁷² Il primo sottodominio, relativo alle attività di cura, misura i divari di genere nel coinvolgimento di donne e uomini nella cura e nell'educazione dei propri figli o nipoti, anziani e disabili, nonché il loro coinvolgimento nella cucina e nei lavori domestici. Il secondo sottodominio esplora quante donne e uomini si impegnano in attività sociali. Concretamente, misura i divari di genere nell'impegno di donne e uomini in attività sportive, culturali o di svago al di fuori della propria casa, combinato con il loro impegno in attività di volontariato e di beneficenza.

⁷³ Il sottodominio del potere politico esamina la rappresentanza di donne e uomini nei parlamenti nazionali, nei governi e nelle assemblee regionali/locali. Il sottodominio dell'equilibrio di genere nel processo decisionale economico è misurato dalla proporzione di donne e uomini nei consigli di amministrazione delle maggiori società registrate a livello nazionale quotate nelle borse e nelle banche centrali nazionali.

Per questo dominio dell'indice EIGE è interessante osservare che per l'Italia il sottodominio del potere economico supera quello della media dei paesi UE. Più in particolare, ad avere dato impulso a questa performance è l'indicatore che misura la proporzione di donne e uomini nei consigli di amministrazione delle maggiori società registrate a livello nazionale quotate nelle borse (quota donne Italia 39,0%; quota donne UE 30%) e nelle banche centrali nazionali (quota donne Italia 24%; quota donne UE 25%).

Il dominio della salute misura l'uguaglianza di genere in tre aspetti legati alla salute: stato di salute, comportamento sanitario e accesso ai servizi sanitari⁷⁴. È il dominio dell'Indice in cui vengono raggiunti, a livello generale, i migliori risultati. L'Italia, con un punteggio di 88,4 su 100 supera la media UE, per la quale si osserva un valore di 87,8 su 100.

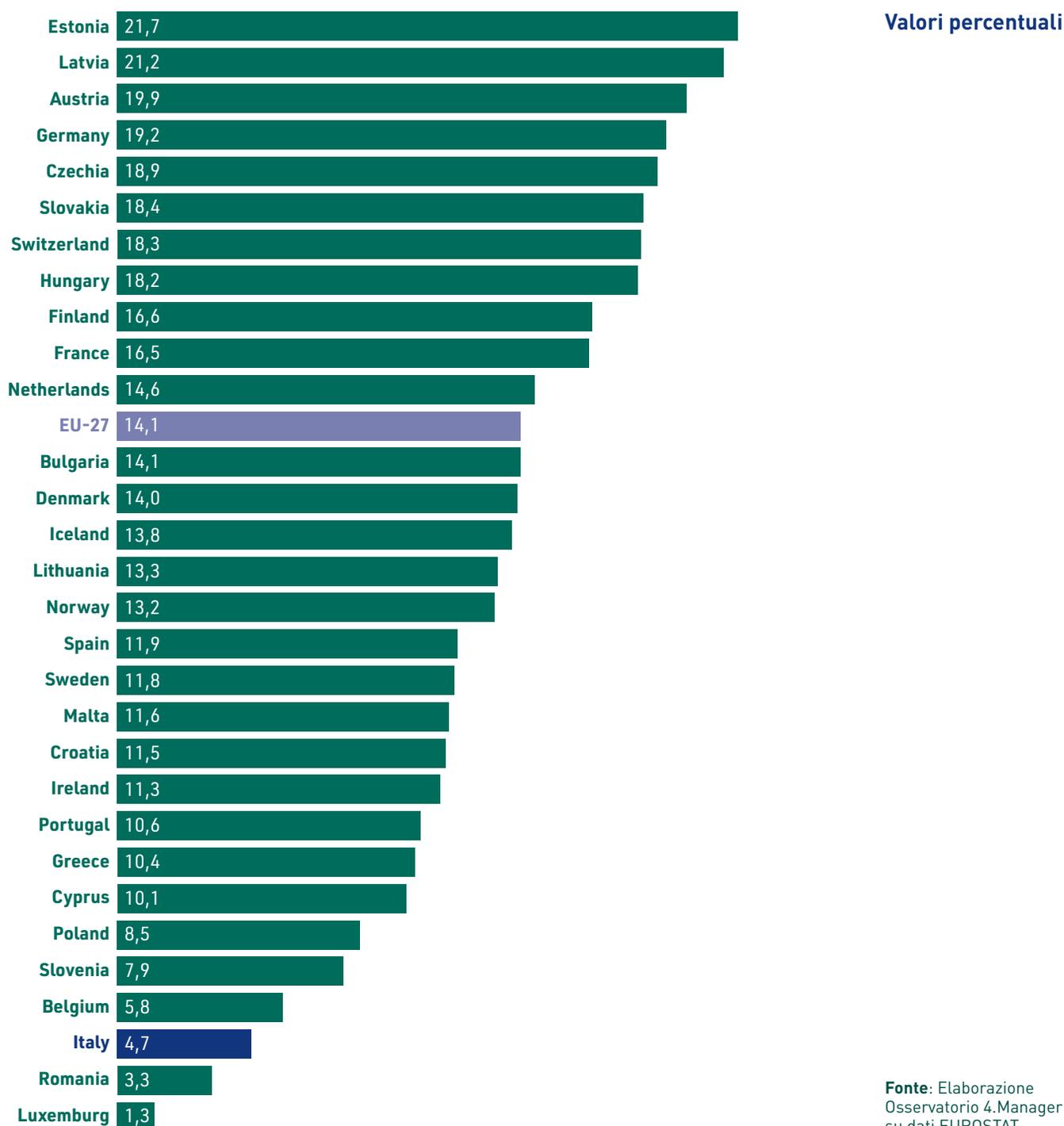
In particolare, è nel sottodominio comportamenti, che l'indice mantiene ancora i valori più bassi: UE: 74,8 su 100; Italia 74,8 su 100. Nel sottodominio stato di salute l'Italia raggiunge un valore di 94,4 su 100, contro un valore UE di 92,1 su 100. Ancora più performante il sottodominio dell'accesso che per l'Italia raggiunge un punteggio di 98,6 su 100 e per la UE di 98,2 su 100. A spiegare la maggiore distanza dalla parità di genere del sottodominio comportamenti è la minore pratica di attività fisiche e/o di una dieta più equilibrata verso frutta e verdura.

Per approfondire il tema del divario retributivo di genere, risulta opportuno fare riferimento a un recente articolo (febbraio 2021) "*Gender pay gap: How much less do women earn than men*"⁷⁵, realizzato su dati Eurostat 2019.

⁷⁴ Lo stato di salute esamina le differenze nell'aspettativa di vita di donne e uomini insieme alla salute percepita e agli anni di vita sani (chiamati anche aspettativa di vita senza disabilità). Questo è integrato da una serie di fattori di comportamento per la salute, basati sulle raccomandazioni dell'OMS sul comportamento sano, in particolare il consumo di frutta e verdura, l'attività fisica, il fumo e il consumo di alcol. L'accesso ai servizi sanitari è misurato dalla percentuale di persone che segnalano esigenze mediche e/o dentistiche non soddisfatte.

⁷⁵ https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=Gender_pay_gap_statistics

FIG. 2.7 | GENDER PAY GAP: DIFFERENZA TRA LA RETRIBUZIONE ORARIA LORDA MEDIA DEI DIPENDENTI PER GENERE | 2019

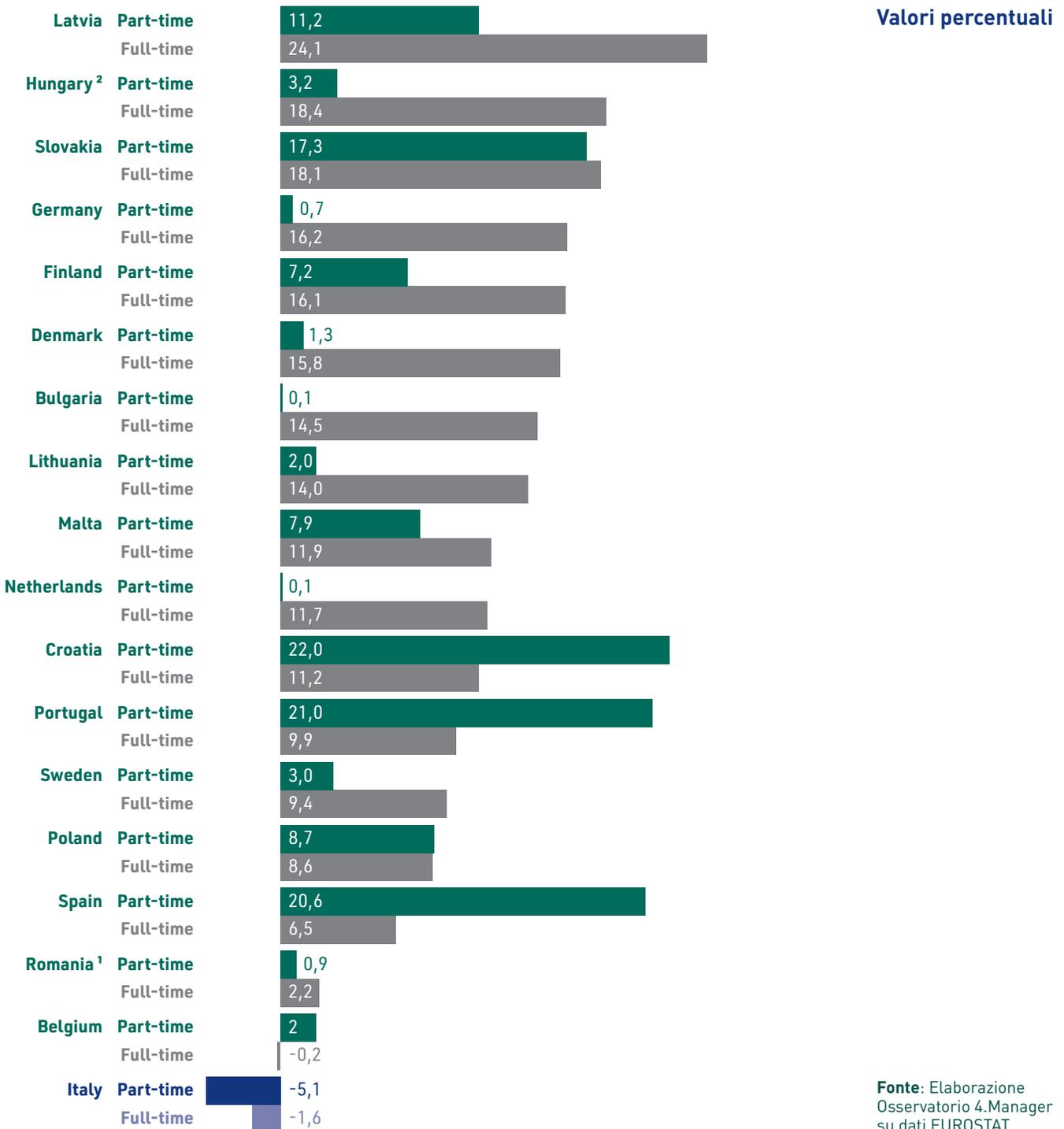


Tali dati mostrano come i livelli di divario retributivo di genere variano in modo significativo nell'UE⁷⁶. Per l'economia nel suo insieme, nel 2019, la retribuzione oraria lorda delle donne è stata in media del 14,1% inferiore a quella degli uomini nell'Unione europea (UE-27) e del 14,9% nell'area dell'euro (EA-19). Tra gli Stati membri, il divario retributivo di genere varia di 20,4 punti percentuali, dall'1,3% in Lussemburgo al 21,7% in Estonia.

⁷⁶ Possibili cause del divario retributivo di genere non corretto. In quanto indicatore non corretto, il divario retributivo di genere fornisce un quadro complessivo delle differenze tra uomini e donne in termini di retribuzione e misura un concetto che è più ampio del concetto di "parità retributiva per lavoro di pari valore". Una parte della differenza di retribuzione tra uomini e donne può essere spiegata dalle differenze nelle caratteristiche medie dei dipendenti maschi e femmine. Nel suo studio l'Eurostat ha effettuato la scomposizione del divario retributivo di genere non corretto sulla base dei dati 2014 dell'indagine sulla struttura dei guadagni.

I divari retributivi possono essere analizzati anche dal punto di vista del lavoro part-time o full-time. Tuttavia, non sono disponibili informazioni a questo livello di dettaglio per tutti gli Stati membri dell'UE.

FIG. 2.8 | GENDER PAY GAP NON RETTIFICATO PER ORARIO DI LAVORO | 2019



Nota: Per tutti i paesi tranne l'Islanda: dati per le imprese con 10 o più dipendenti; NACE Rev. 2 B - S (-0);

Islanda: NACE Rev. 2 sezioni da C a H, J, K, P, Q.

Dati non disponibili per CZ, EE, IE, EL, FR, CY, LU, AT e SI.

I dati sul divario retributivo di genere per il 2019 sono provvisori fino a quando le cifre di riferimento, tratte dall'indagine sulla struttura delle retribuzioni, saranno disponibili nel dicembre 2024

¹ Dati stimati.

² Interruzione della serie

Fonte: Eurostat (codice dati online: earn_gr_gpgr2)

Nel 2019, il divario retributivo di genere per i lavoratori a tempo parziale è variato dal -5,1% in Italia al 22,0% in Croazia. Un divario retributivo di genere negativo significa che, in media, la retribuzione oraria lorda delle donne è superiore a quella degli uomini. Ciò è spesso dovuto a una distorsione della selezione, soprattutto quando il tasso di occupazione è più basso per le donne che per gli uomini: le donne impegnate nel mercato del lavoro possono avere competenze e livelli di istruzione comparativamente più elevati rispetto agli uomini. Per i lavoratori a tempo pieno, i divari retributivi variavano ampiamente anche negli Stati membri dell'UE, passando da -1,6 % in Italia a 24,1 % in Lettonia.

TAB. 2.5 | GENDER PAY GAP NON RETTIFICATO PER FASCE D'ETÀ | 2019

	<25 anni	25 - 34	35 - 44	45 - 54	55 - 64	65 anni +	Valori percentuali
Belgium ³	0,9	3,8	5,4	5,2	9,2		
Bulgaria	8,2	16,0	18,9	16,4	6,7	-12,1	
Czechia ²	9,5	13,0	23,3	21,6	12,8	13,1	
Denmark	4,4	10,9	14,9	17,6	16,3	9,4	
Spain	1,7	4,6	9,7	13,8	18,2	34,3	
France	3,3	10,5	13,3	19,5	22,5	27,6	
Croatia	4,3	8,9	12,8	18,6	8,6	5,2	
Italy ³	3,6	4,6	4,6	6,4	8,8		
Cyprus	13,9	4,3	7,3	14,8	10,2	25,6	
Latvia ²	10,6	19,8	23,1	17,8	15,5	14,0	
Lithuania	11,3	12,9	16,9	9,8	9,5	9,8	
Hungary	8,1	16,1	22,8	19,1	14,8	18,7	
Malta	4,2	7,2	14,3	14,6	11,7	12,0	
Netherlands	2,3	1,9	8,6	19,1	20,4	13,8	
Poland	9,8	11,0	13,6	8,2	0,1	2,3	
Portugal	5,8	8,1	11,0	14,1	12,7	28,8	
Romania ¹	5,4	8,1	4,5	-1,2	-5,4	-17,8	
Slovenia	9,1	9,7	10,6	10,6	6,1	5,1	
Slovakia	10,4	14,1	22,3	20,6	16,3	11,7	
Finland	5,9	10,0	17,2	20,3	20,5	24,0	
Sweden	5,1	7,4	12,4	15,8	14,7	11,7	

Fonte: Elaborazione Osservatorio 4.Manager su dati EUROSTAT

Nota: per tutti i paesi tranne la Cechia: dati per le imprese con 10 o più dipendenti, NACE Rev. 2 B - S (-0); per la Cechia: imprese con 1 o più dipendenti, NACE Rev. 2 B - S;

Disaggregazione dei dati per età non disponibile per DE, EE, IE, EL, LU, AT, IS, NO e CH.

I dati sul divario retributivo di genere per il 2019 sono provvisori fino a quando le cifre di riferimento, tratte dall'indagine sulla struttura delle retribuzioni, non saranno disponibili nel dicembre 2024.

¹ Dati stimati.

² La definizione differisce (vedi metadati)

³ Dati riservati: BE e IT: 65 anni+.

Fonte: Eurostat (codice dati online: earn_gr_gpgr2ag)

Il divario retributivo di genere è generalmente molto più basso per i nuovi entranti nel mercato del lavoro e tende ad ampliarsi con l'età. Tuttavia, tali differenze tra le fasce di età possono avere modelli diversi tra i paesi. Il divario retributivo di genere potrebbe aumentare con l'età a causa delle interruzioni di carriera che le donne possono subire durante la loro vita lavorativa.

TAB. 2.6 | GENDER PAY GAP NON RETTIFICATO PER ATTIVITÀ ECONOMICA | 2019

	Economia aziendale (da B a N)	Manifatturiero (C)	Fornitura elettricità, gas, vapore e aria condizionata (D)	Fornitura acqua; reti fognarie, gestione dei rifiuti e attività di bonifica (E)	Costruzioni (F)	Informazione e comunicazione (J)	Attività finanziarie e assicurative (K)	Attività immobiliari (L)	Attività professionali, scientifiche e tecniche (M)
Belgium	9,9	10,4	5,9	11,8	7,2	11,0	6,6	9,9	5,2
Bulgaria	14,0	22,7	8,2	5,6	-11,5	22,4	29,5	-7,5	16,5
Czechia ²	14,4	24,1	17,5	5,3	7,4	30,5	38,3	9,0	24,8
Denmark	14,3	10,2	16,0	4,8	7,0	15,6	17,4	9,0	18,6
Germany	22,5	22,8	20,5	3,7	11,2	24,4	24,2	17,1	27,6
Estonia	23,2	25,2	16,6	7,7	13,0	25,5	29,1	14,3	11,6
Spain	16,9	17,0	15,1	10,5	-8,3	12,0	15,0	14,9	18,7
France	14,0	14,0	9,8	-2,9	-9,7	15,3	31,3	14,1	23,0
Croatia	13,0	21,6	0,7	-3,5	-17,6	12,6	24,8	2,2	16,6
Italy ⁵	14,7	14,6				15,8	22,7		24,9
Cyprus ⁴	17,5	24,4	0,0	-16,7	-1,0	15,8	20,2	-36,8	28,7
Latvia	21,5	22,8	1,4	16,6	5,1	31,5	32,0	18,4	27,6
Lithuania	15,0	24,6	9,1	11,6	-2,9	30,2	36,3	14,3	17,2
Luxembourg ⁵	10,9	10,3			-8,7	17,6	24,5	13,9	20,9
Hungary ³	15,4	22,9	20,5	10,5	-2,8	23,7	36,0	7,2	17,0
Malta ^{4 5}	14,8	23,6		19,9	4,3	15,0	25,3	23,1	24,2
Netherlands	20,4	17,1	11,3	-1,4	9,2	16,1	25,8	16,6	20,6
Austria	21,6	20,9	13,6	8,3	8,2	20,3	28,0	28,4	27,5
Poland	15,4	18,4	5,1	-0,4	-8,7	28,2	30,8	7,6	19,2
Portugal	17,1	18,4	0,2	-28,4	-13,5	14,3	23,6	11,4	19,7
Romania ¹	11,6	22,8	8,5	3,1	-10,3	26,2	32,4	0,0	3,3
Slovenia	9,9	14,0	1,6	-24,2	-27,0	19,5	24,0	3,3	12,2
Slovakia	19,0	25,4	12,0	-1,0	8,0	27,7	31,4	17,0	13,1
Finland	15,9	8,5	18,0	2,8	1,5	13,2	28,2	17,2	15,0
Sweden	8,7	3,3	5,8	-4,9	-2,9	8,7	25,4	6,5	11,2

Nota: per tutti i paesi tranne la Repubblica ceca: dati per le imprese con 10 o più dipendenti, NACE Rev. 2 B - S (-0); per la Repubblica Ceca: imprese con 1 o più dipendenti, NACE Rev. 2 B - S.

Dati non disponibili per Irlanda, Grecia, Islanda, Norvegia e Svizzera

I dati sul divario retributivo di genere per il 2019 sono provvisori fino a quando le cifre di riferimento, tratte dall'indagine sulla struttura delle retribuzioni, non saranno disponibili nel dicembre 2024.

¹ Dati stimati: RO: tutte le sezioni.

² La definizione differisce (vedi metadati)

³ Interruzione della serie

⁴ Dati inattendibili: CY: sezioni D, E, F, L; MT: sezione L.

⁵ Dati riservati: IT sezioni D, E, F, L; LU: sezioni D, E; MT: sezione D.

Fonte: Eurostat (codice dati online: earn_gr_gpgr2)

Valori percentuali

Fonte: Elaborazione Osservatorio 4.Manager su dati EUROSTAT

Per quanto riguarda i settori di attività economica, il divario retributivo di genere mostra andamenti interessanti. In tutti gli Stati membri dell'UE, ad eccezione del Belgio e della Spagna, il divario retributivo di genere nelle attività finanziarie e assicurative (NACE Rev. 2, sezione K) è più elevato rispetto all'economia aziendale nel suo complesso (NACE Rev. 2 aggregati da B a N). Nel 2019, il divario retributivo di genere

nelle attività finanziarie e assicurative è variato da 6,6% in Belgio a 38,3% nella Repubblica Ceca. All'interno dell'economia aziendale nel suo complesso, il divario retributivo di genere più elevato è stato registrato in Estonia (23,2 %) e il più basso in Svezia (8,7 %).

È anche interessante notare i settori economici per i quali un numero significativo di Stati membri ha registrato divari di genere negativi. Nove Stati membri hanno registrato divari retributivi di genere negativi nelle attività di fornitura di acqua, reti fognarie, gestione dei rifiuti e attività di bonifica (NACE Rev. 2, sezione E) e tredici nel settore delle costruzioni (NACE Rev. 2, sezione F).

TAB. 2.7 | GENDER PAY GAP NON RETTIFICATO PER SETTORE PUBBLICO E PRIVATO | 2019

	Pubblico	Privato	Valori percentuali
Belgium	1,9	8,9	
Bulgaria	17,6	13,1	
Czechia ²	16,9	21,3	
Denmark	11,3	13,9	
Germany	10,9	22,9	
Spain	10,3	16,2	
Croatia	11,1	14,3	
Italy	3,8	17,0	
Cyprus	-0,3	19,6	
Latvia	19,7	19,5	
Lithuania	14,0	14,4	
Hungary ³	14,4	16,0	
Netherlands	12,0	20,4	
Poland	3,8	15,7	
Portugal	14,0	17,9	
Romania ¹	-0,4	11,5	
Slovenia	12,4	11,1	
Slovakia	15,8	19,4	
Finland	17,2	16,6	
Sweden	8,8	10,3	

Fonte: Elaborazione Osservatorio 4.Manager su dati EUROSTAT

Nota: per tutti i paesi tranne la Repubblica ceca: dati per le imprese con 10 o più dipendenti, NACE Rev. 2 B - S (-0); per la Repubblica ceca: imprese con 1 o più dipendenti, NACE Rev. 2 B - S;

Dati non disponibili per EE, IE, EL, FR, LU, MT, AT, IS, NO e CH.

I dati sul divario retributivo di genere per il 2019 sono provvisori fino a quando le cifre di riferimento, tratte dall'indagine sulla struttura delle retribuzioni, non saranno disponibili nel dicembre 2024.

¹ Dati stimati.

² La definizione differisce (vedi metadati)

³ Interruzione della serie

Fonte: Eurostat (codice dati online: earn_gr_gpgr2ct)

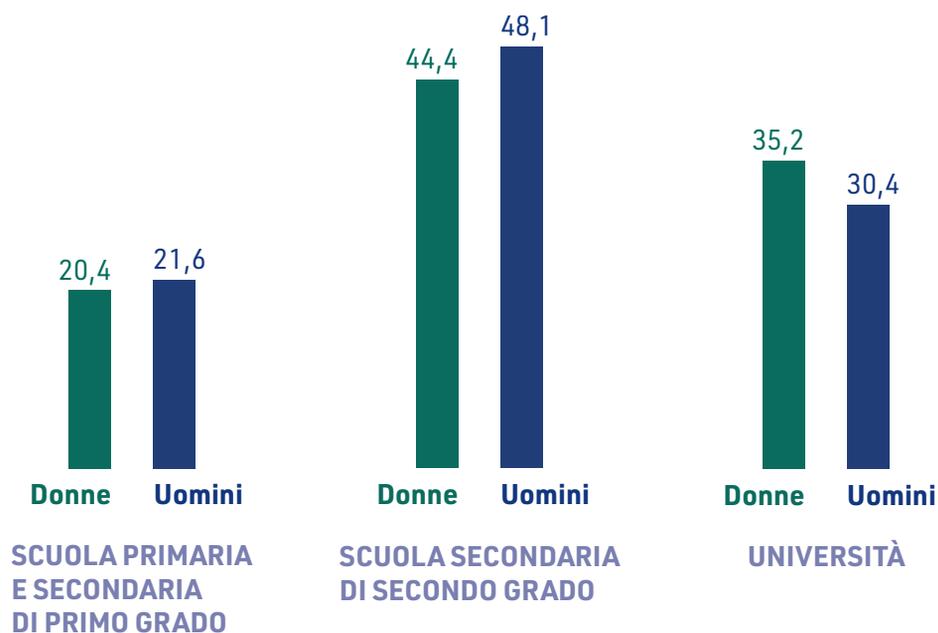
Il divario retributivo di genere è più elevato nel settore privato. Nel 2019, la maggior parte dei paesi dell'UE (per i quali sono disponibili dati) ha registrato un divario retributivo di genere (in termini assoluti) più elevato nel settore privato rispetto al settore pubblico. Ciò potrebbe essere dovuto al fatto che, nella maggior parte dei paesi, la retribuzione è determinata da griglie salariali trasparenti che si applicano equamente a uomini e donne. Il divario retributivo di genere variava nel settore privato da 8,9% in Belgio a 22,9 % in Germania e nel settore pubblico da -0,4% in Romania a 19,7% in Lettonia.

2.2 Gender Gap: le donne manager

I dati Eurostat relativi agli anni 2019-2020⁷⁷ consentono di mettere in evidenza alcuni aspetti della carriera per genere. In Europa, in proporzione, le donne possiedono un livello d'istruzione più elevato degli uomini. Se consideriamo il ciclo d'istruzione completato, non vi sono sostanziali differenze tra le donne e gli uomini nell'UE per i livelli d'istruzione inferiore, mentre per i livelli superiori la distanza diventa più sostanziale a favore delle donne.

Nel 2020 nell'UE sono quasi uguali le quote per le donne e gli uomini (20,4% per le donne e 21,6% per gli uomini) che hanno completato solo il ciclo d'istruzione inferiore (istruzione secondaria di primo grado). Una percentuale minore di donne (44,4%) rispetto agli uomini (48,1%) ha concluso gli studi con il conseguimento del diploma il livello medio d'istruzione (scuola secondaria di secondo grado). Per quanto riguarda l'istruzione terziaria (università), il 35,2% delle donne ha conseguito la laurea, contro il 30,4% degli uomini. Per tale livello d'istruzione si registra una maggioranza di donne in quasi tutti gli Stati membri.

FIG. 2.9 | LIVELLO D'ISTRUZIONE PER GENERE | EU27 | 2020



⁷⁷ I dati 2019 sono stati oggetto di pubblicazione nel report "La Vita delle donne e degli uomini in Europa. Un Ritratto statistico", (2020), realizzata da Eurostat in collaborazione con gli Istituti nazionali di statistica degli Stati membri dell'UE, con la Gran Bretagna e dei Paesi dell'EFTA.

TAB. 2.8 | SCUOLA PRIMARIA E SECONDARIA DI PRIMO GRADO PER GENERE | 25 - 64 ANNI | EU27 | 2020

	Uomini	Donne	Valori percentuali
EU 27	21,6	20,4	
Belgium	21,7	18,7	
Bulgaria	17,3	16,4	
Czechia	5,2	6,7	
Denmark	20,4	16,5	
Germany	13,8	14,8	
Estonia	12,5	6,1	
Ireland	17,1	12,0	
Greece	21,1	21,3	
Spain	40,2	34,1	
France	18,7	18,3	
Croatia	11,4	15,4	
Italy	39,5	34,9	
Cyprus	17,9	15,9	
Latvia	11,2	5,7	
Lithuania	6,2	3,1	
Luxembourg	21,4	21,6	
Hungary	13,1	15,8	
Malta	43,6	41,0	
Netherlands	18,9	19,1	
Austria	11,8	16,9	
Poland	7,1	6,4	
Portugal	48,3	41,2	
Romania	18,1	21,1	
Slovenia	8,9	10,6	
Slovakia	6,7	8,0	
Finland	11,3	6,5	
Sweden	14,6	12,4	
Iceland	23,5	20,0	
Norway	17,4	15,8	
Switzerland	9,8	11,7	

Fonte: Elaborazione Osservatorio 4.Manager su dati EUROSTAT

Per la popolazione di età compresa tra i 24-64 anni l'Italia, insieme a Portogallo, Malta e Spagna, è tra i Paesi in cui la percentuale di popolazione con livello di scolarizzazione di sola scuola primaria e secondaria di primo grado è più alto. Tra gli uomini, invece, è più diffuso un livello di scolarizzazione più basso. In Italia, in particolare, gli uomini con bassa scolarizzazione sono il 39,5%, mentre le donne rappresentano il 34,9%. **Più sono i figli, maggiore è il divario nei tassi d'occupazione femminile e maschile.**

In media, nell'UE, il **tasso di occupazione**⁷⁸ degli uomini è più alto di quello delle donne (72,8% e 62,5% rispettivamente nel 2020). È comunque interessante notare che il divario tra il tasso di occupazione delle donne e degli uomini aumenta con il

⁷⁸ Glossario:Tasso di occupazione - Statistiche spiegate (europa.eu)

numero di figli. Nell'UE nel 2019, il tasso di occupazione per le donne senza figli è il 67%, mentre è il 75% per gli uomini. Con un figlio, il tasso aumenta al 72% per le donne e all'87% per gli uomini. Per le donne con due figli, il tasso rimane quasi invariato al 73%, mentre quello degli uomini aumenta al 91%. Per le persone con tre o più figli, il tasso di occupazione diminuisce al 58 % per le donne, mentre per gli uomini è dell'85%. Questa struttura si osserva nella larga maggioranza degli Stati membri.

TAB. 2.9 | OCCUPAZIONE PER GENERE | 15-64 ANNI | EU27 | 2020

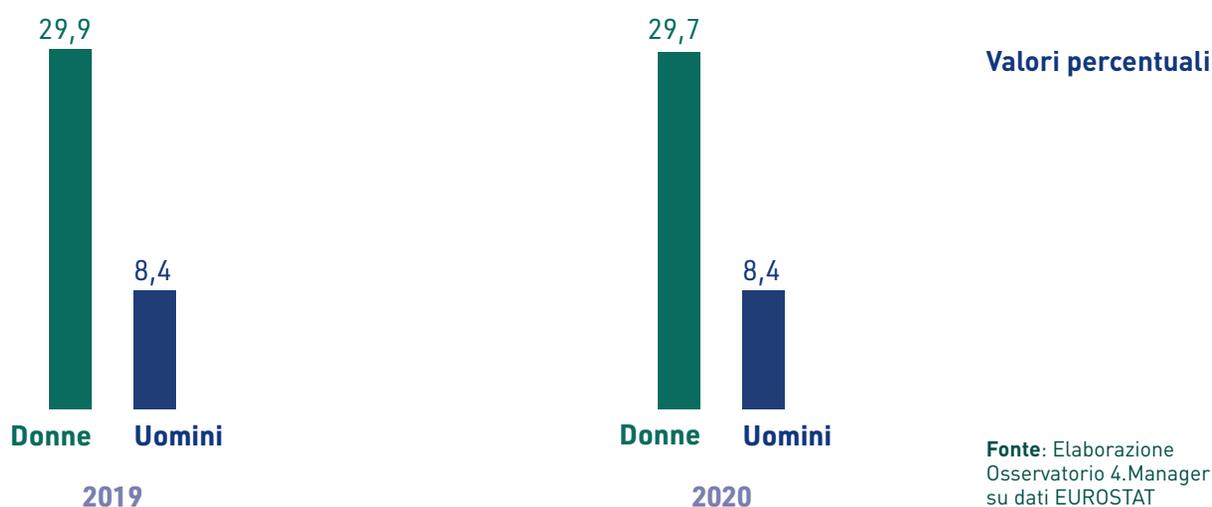
	Uomini	Donne	Valori percentuali
EU27	72,8	62,5	
Belgium	68,4	61,0	
Bulgaria	72,5	64,3	
Czechia	81,4	67,1	
Denmark	77,3	71,4	
Germany	79,0	73,2	
Estonia	76,4	71,0	
Ireland	73,2	62,4	
Greece	65,2	47,5	
Spain	66,1	55,7	
France	68,5	62,2	
Croatia	67,1	56,9	
Italy	67,2	49,0	
Cyprus	75,9	64,3	
Latvia	73,1	70,2	
Lithuania	72,2	71,0	
Luxembourg	70,4	63,9	
Hungary	77,0	62,3	
Malta	81,8	64,7	
Netherlands	81,6	73,9	
Austria	76,5	68,3	
Poland	75,9	61,5	
Portugal	71,6	66,6	
Romania	74,4	56,5	
Slovenia	73,7	67,8	
Slovakia	73,3	61,7	
Finland	73,4	70,7	
Sweden	77,4	73,5	
Iceland	82,6	77,8	
Norway	76,6	72,7	
Switzerland	83,9	75,9	

Fonte: Elaborazione Osservatorio 4.Manager su dati EUROSTAT

Quasi un terzo delle donne occupate lavora part-time.

Un aspetto importante della conciliazione fra gli impegni di lavoro e la famiglia è il lavoro part-time. Tuttavia, questa tipologia non è presente in modo uniforme tra le donne e gli uomini: in Europa nel 2020, il 29,7% delle donne occupate lavora part-time, contro l'8,4% degli uomini. Inoltre, sono presenti alcune differenze tra gli Stati membri, con le quote più alte di donne in part-time nei Paesi Bassi (75,5%), Austria e Germania (48,0%) e Belgio (40,1%) e di uomini nei Paesi Bassi (28,6%), Danimarca (14,8%) e Svezia (13,8%). Le quote più basse di occupati in part-time si osservano in Bulgaria (2,1% per le donne e 1,6% per gli uomini).

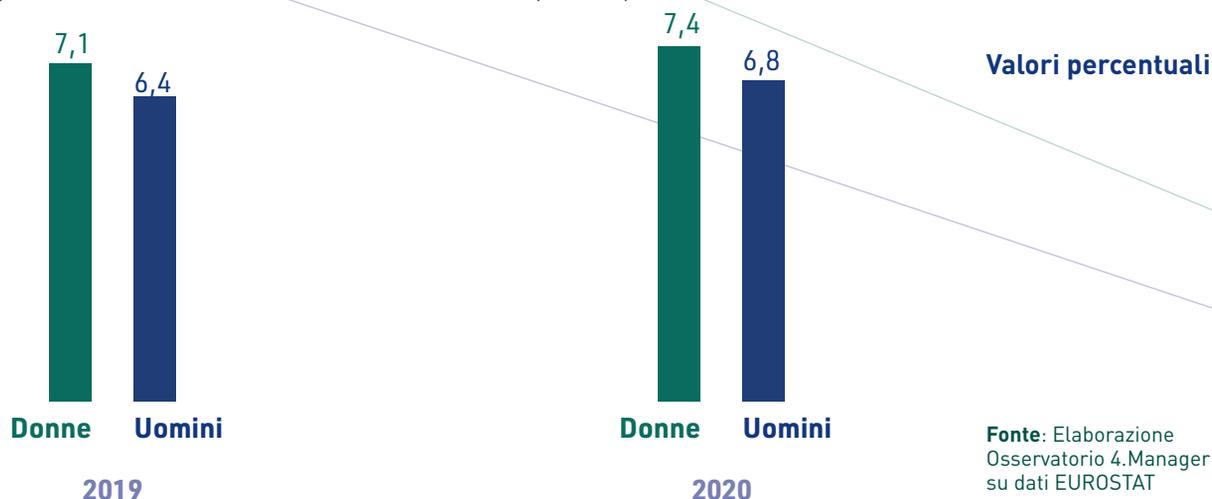
FIG. 2.10 | LAVORATORI PART-TIME PER GENERE | EU27 | 2019 VS. 2020



È più alta la percentuale di donne disoccupate rispetto agli uomini.

In UE nel 2020, il **tasso di disoccupazione**⁷⁹ è il 7,4% per le donne e il 6,8% per gli uomini. Per quanto riguarda i paesi dove il tasso di disoccupazione è maggiore per le donne rispetto agli uomini, le differenze più ampie si riscontrano in Grecia (19,8% per le donne e 13,6% per gli uomini) e in Spagna (17,4% e 13,9%). Nella situazione opposta, con tassi di disoccupazione inferiori per le donne rispetto agli uomini, le maggiori differenze si osservano in Lettonia (7,1% per le donne e 9,1% per gli uomini) e in Lituania (7,7% per le donne e 9,3% per gli uomini).

FIG. 2.11 | TASSO DI DISOCCUPAZIONE PER GENERE | EU27 | 2019 VS. 2020



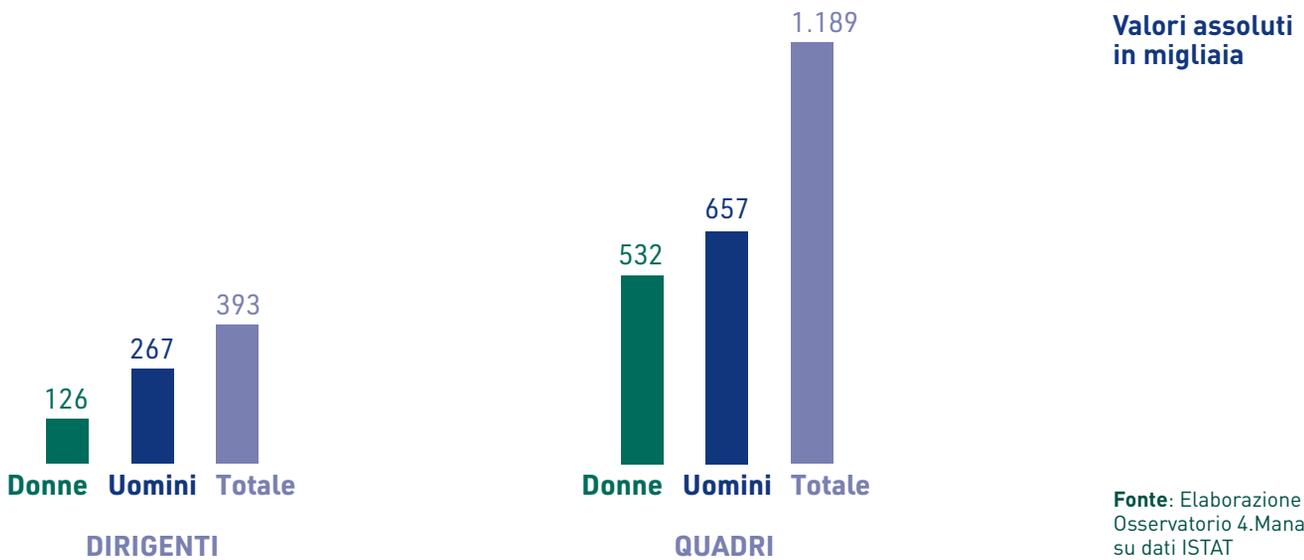
⁷⁹ https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=Glossary:Employment_rate

Carriera - Circa un terzo dei manager nell'UE sono donne.

In campo lavorativo, gli uomini occupano generalmente posizioni più elevate delle donne. Ad esempio, soltanto un terzo (33%) dei **manager** nell'UE nel 2019 erano donne. **La percentuale di donne in questa posizione non supera il 50% in nessuno degli Stati membri:** la quota maggiore si osserva in Lettonia (46%), Polonia (43%), Svezia e Slovenia (entrambe 40%), Bulgaria, Lituania e Ungheria (tutti al 39%). All'opposto, le percentuali più basse si registrano a Cipro (21%), seguita da Lussemburgo, Croazia e Paesi Bassi (tutti 26%) e da Repubblica Ceca, Danimarca e Paesi bassi (tutti 27%).

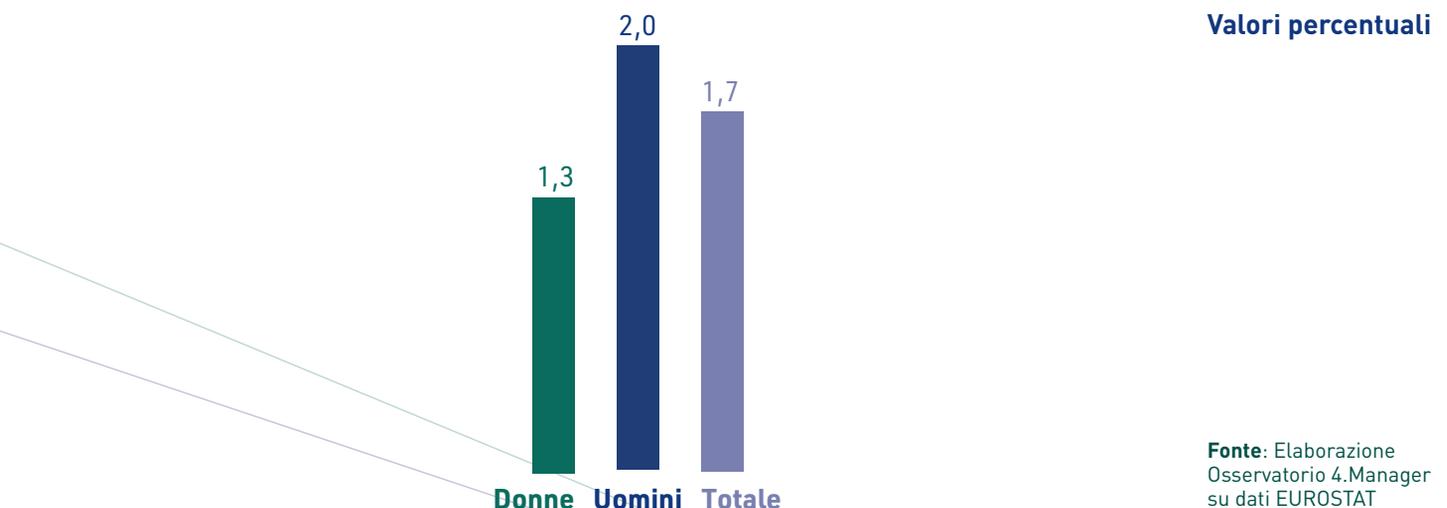
In Italia nel 2020 le donne in posizione dirigenziale sono 126mila unità, contro 267mila dirigenti maschi. Le donne occupate in posizioni di quadro sono 532mila contro 657mila uomini.

FIG. 2.12 | DIRIGENTI E QUADRI OCCUPATI PER GENERE | ITALIA | 2020



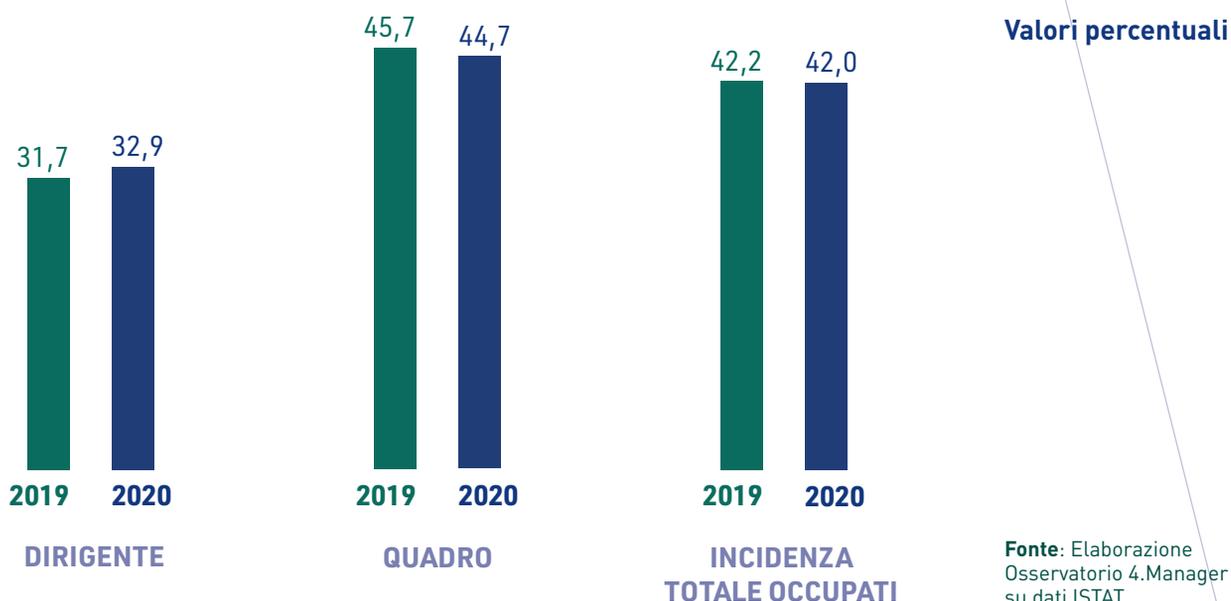
Nel 2020 le donne manager, ossia occupate in posizioni dirigenziali rappresentano l'1,3% delle occupate, poco meno di quanto accade per i manager uomini, che hanno un peso del 2,0% sul totale occupati.

FIG. 2.13 | INCIDENZA DEI MANAGER SU TOTALE OCCUPATI PER GENERE | ITALIA | 2020



Se si considera il peso delle posizioni manageriali femminili sul totale dei profili manageriali italiani si osserva come il 32,9% sono donne, con un peso in leggera crescita tra il 2019 e il 2020, ciò nonostante le donne arrivano a rappresentare il 42% degli occupati totali.

FIG. 2.14 | INCIDENZA DONNE OCCUPATE PER CATEGORIA PROFESSIONALE I | ITALIA | 2019 VS. 2020



Reddito - Le donne guadagnano in media il 15% in meno degli uomini

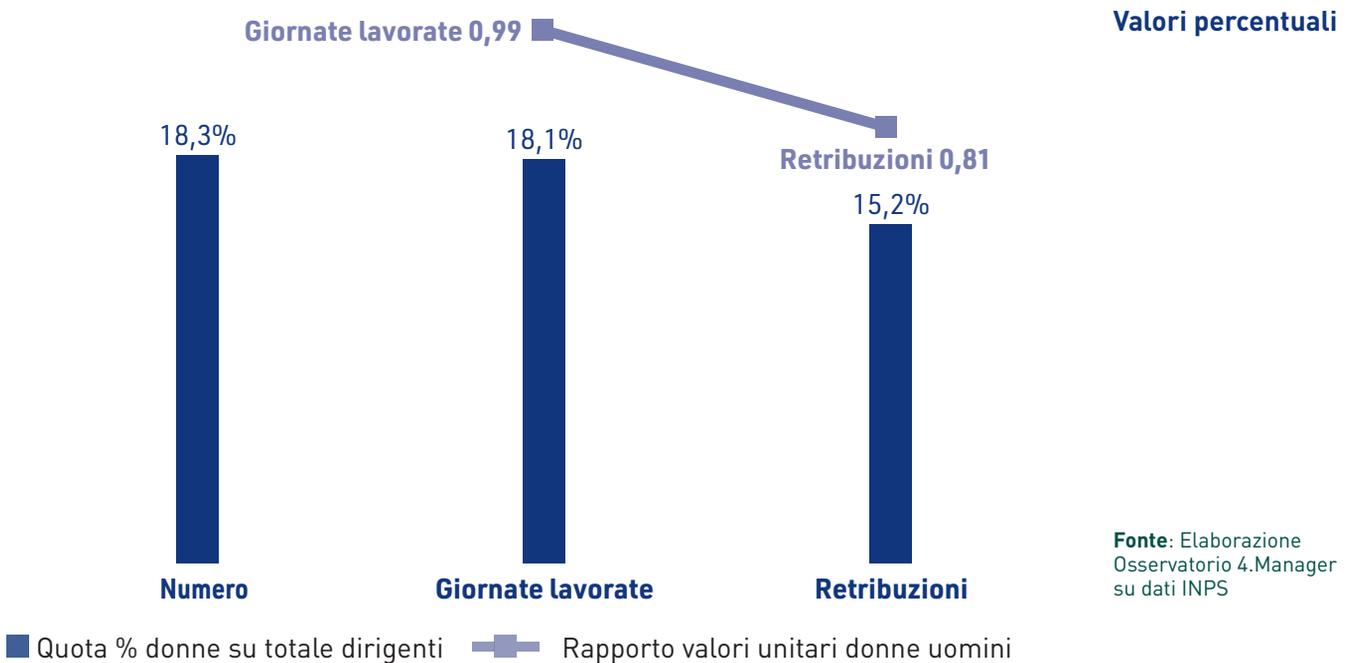
Nel 2019 se si confronta la retribuzione lorda oraria media, nell’Unione Europea le donne hanno guadagnato il 14,1% (14,8% nel 2018) in meno degli uomini. In media, questo divario retributivo di genere è presente in tutti gli Stati membri, ma si osservano variazioni da Paese a Paese. A livello d’indicatore non corretto, il divario retributivo fra donne e uomini fornisce un quadro generale delle diseguaglianze di genere in termini di paga oraria. Parte delle differenze di retribuzione si possono spiegare con le caratteristiche individuali delle donne e degli uomini occupati (ad esempio, esperienza e istruzione) e con la segregazione di genere a livello occupazionale (ad esempio, ci sono più uomini che donne in alcuni settori/occupazioni con retribuzioni mediamente più alte rispetto ad altri settori/occupazioni). Di conseguenza, il divario retributivo è legato a svariati fattori culturali, legali, sociali ed economici che vanno molto oltre la mera questione di un’uguale retribuzione per un uguale lavoro.

I dati riportati nell’Osservatorio sui lavoratori dipendenti INPS 2019, permettono di approfondire ulteriormente tale ultimo aspetto a livello dirigenziale. Secondo tali dati, nel 2019, si rilevano complessivamente quasi 123mila lavoratori e lavoratrici in posizione manageriale. Di questi, solo il 18,3% dei dirigenti dipendenti delle imprese del settore privato non agricolo sono donne (22.473 su 122.852). Considerando la variabile “numero di giornate retribuite nell’anno”, la quota femminile scende al 18,1% (mediamente, infatti, le giornate retribuite annue per lavoratore sono 293,7 per le donne e 297,2 per gli uomini).

Lo squilibrio di genere si accentua ancor di più se si considera l’ammontare complessivo delle “retribuzioni nell’anno” per il quale la quota ascrivibile alle dirigenti donne scende al 15,2%.

Suddividendo il totale delle retribuzioni annue per le giornate retribuite si ottiene un indicatore che può essere denominato “Retribuzione Media Giornaliera” (RMG) il cui valore per le donne è di euro 418, corrispondenti all’81,2% dei 515 euro calcolabili per gli uomini; la RMG femminile è dunque, nel complesso, inferiore di quasi un quinto rispetto a quella maschile. Allo squilibrio quantitativo si aggiunge, dunque, uno squilibrio retributivo.

FIG. 2.15 | DONNE DIRIGENTI SU TOTALE DIRIGENTI | ITALIA | 2019



I dati INPS sono disponibili per singole “divisioni produttive” e ciò consente di evidenziare l’estrema variabilità della RMG calcolata per il complesso dei dirigenti di ciascuna divisione produttiva. In particolare, considerando le divisioni produttive quantitativamente significative si va, infatti, da un valore di 240 euro per il totale dei dirigenti delle imprese dell’“Assistenza sanitaria” ai 664 euro delle “Attività estrattive”.

L’esistenza di questa grande variabilità induce a chiedersi se lo squilibrio retributivo di genere derivi prevalentemente dalla diversa distribuzione di genere per settori di attività (**squilibrio “intersettoriale”**), cioè derivi da una maggiore incidenza della componente femminile nei settori a RMG più bassa, oppure derivi prevalentemente dalle differenze retributive di genere esistenti nell’ambito dello stesso settore (**squilibrio “infrasettoriale”**), indagabili almeno fino al livello delle divisioni produttive.

FIG. 2.16 | RMG PER SEZIONI PRODUTTIVE | 2019



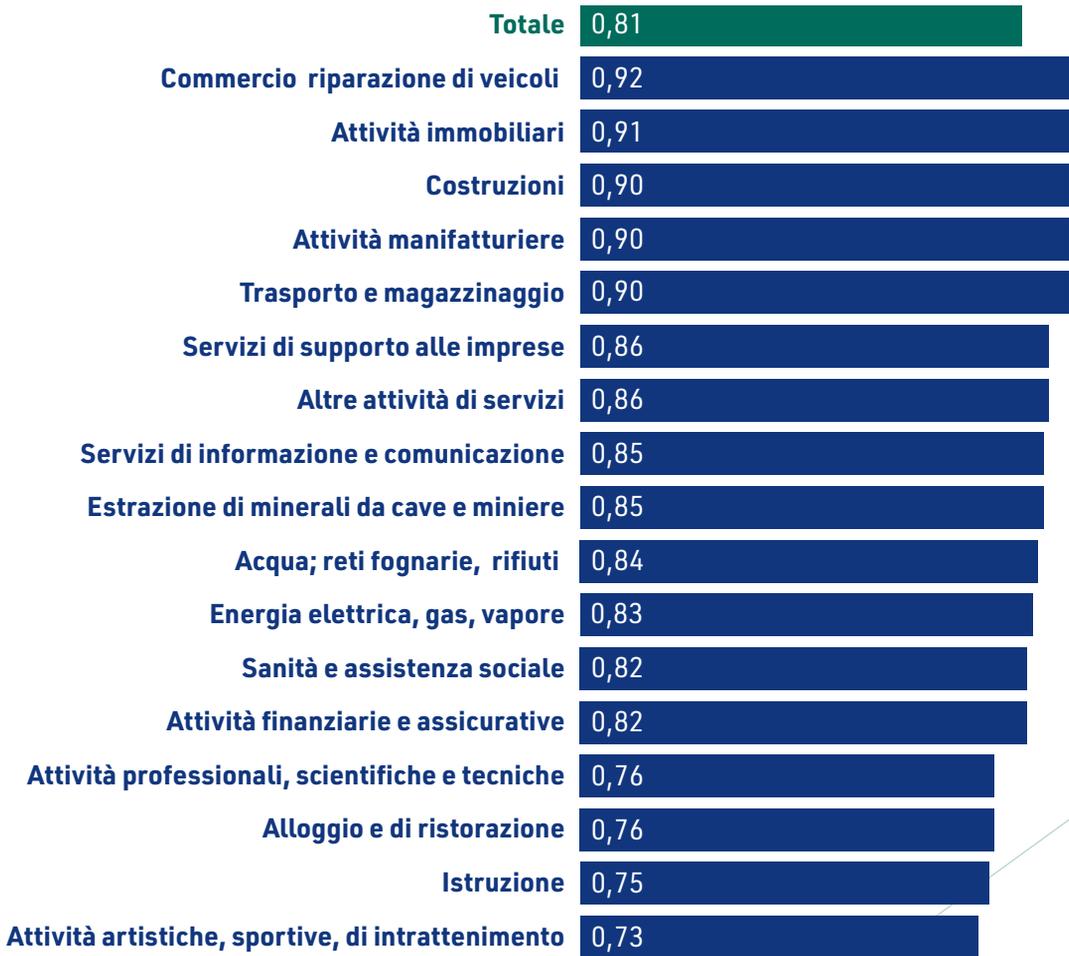
Fonte: Elaborazione Osservatorio 4.Manager su dati INPS

La risposta ottenibile dai dati disponibili è che, a fronte di uno squilibrio retributivo di genere complessivo di poco inferiore al 20%, la quota riconducibile alla diversa distribuzione per settori (cioè alla maggior concentrazione di dirigenti donne nei settori con valori RMG meno elevati) è inferiore al 5% mentre la parte più consistente (15% circa) si ripropone a livello “infrasettoriale”.

La componente “intersettoriale” può essere stimata applicando ad entrambe le distribuzioni di frequenze per divisioni produttive delle giornate retribuite per genere, il medesimo valore del RMG (“sterilizzando” in questo modo lo squilibrio infrasettoriale). Analogamente la quota di squilibrio riconducibile alle sole differenze “infrasettoriali” può essere stimata applicando ai due sessi la stessa distribuzione delle giornate retribuite per settori (sterilizzando così l’effetto intersettoriale) ma mantenendo i diversi valori delle RMG.

D’altra parte, che lo squilibrio retributivo dipenda prevalentemente dalla componente “infrasettoriale” è esplicitamente confermato dal fatto che, con pochissime eccezioni, i valori delle RMG delle dirigenti donne sono inferiori a quelli degli uomini anche se calcolati con riferimento ai singoli settori.

FIG. 2.17 | RAPPORTO RMG PER SEZIONI PRODUTTIVE PER GENERE FEMMINILE | 2019



Fonte: Elaborazione
 Osservatorio 4.Manager
 su dati INPS

2.3 Imprese femminili e startup

Secondo la Commissione Europea, l'imprenditoria femminile è una "fonte di crescita economica sottosfruttata", che promette occupazione e innovazione. Questo è il motivo per cui i decisori europei cercano di promuovere l'imprenditorialità femminile, ponendola in un posto di rilievo nell'agenda delle startup e dell'imprenditorialità europee.

I dati messi a disposizione da parte di Unioncamere⁸⁰ nel Rapporto "*Imprenditoria Femminile 2020*" mettono in rilievo come a fine 2019, sono oltre 38mila in più le imprese femminili iscritte al Registro delle Camere di commercio rispetto al 2014. Con questo aumento costante, le imprese femminili sono arrivate a 1 milione e 340mila rappresentando il 22% del totale delle imprese⁸¹.

Da un punto di vista strutturale, l'imprenditoria femminile si caratterizza per una maggiore concentrazione nel settore dei servizi, dove operano circa i due terzi delle imprese (66,2% per oltre 886 mila) contro solo poco più della metà nel caso delle imprese maschili (55,4%) facendo registrare una dinamica molto positiva. Rispetto al 2014, infatti, le imprese femminili nel settore terziario sono aumentate di oltre 34mila unità, con un aumento del 4%, ben maggiore sia del 2,9% di quelle maschili che del dato complessivo (+3,1%).

Quello femminile risulta un segmento produttivo meno "industrializzato", dato che solo 11,3 imprese rosa su 100 operano nell'industria a fronte di quasi 27 su 100 per quelle maschili. In questo caso però, nell'analisi 2014-2019, si osserva che le imprese femminili fanno registrare un aumento di oltre 800 imprese a fronte di una forte diminuzione di quelle maschili (-64.723).

Data anche una minore presenza nel settore industriale, che tuttavia sta crescendo, l'imprenditoria femminile si dimostra un po' meno "artigiana" di quella maschile, in virtù del fatto che solo circa 16 imprese femminili su 100 sono artigiane (poco meno di 218mila in valori assoluti), laddove tra quelle maschili lo sono circa 23 su 100. Anche in questo caso, però, il numero di imprese artigiane femminili si sta incrementando al contrario di quelle maschili.

Con un aumento di oltre 2.600 imprese, la quota di imprese femminili a carattere artigiano cresce di oltre un punto percentuale contro una diminuzione di oltre 7 punti per il settore maschile. Anche in questo caso, di fronte ad una generale contrazione dell'artigianato, la presenza femminile rappresenta un importante sostegno ad uno spaccato storico della nostra economia.

⁸⁰ Unioncamere nel 2008 – partendo dalla legge 215/92 e in considerazione delle modifiche legislative intervenute sul libro soci delle società di capitali – ha elaborato un algoritmo per la definizione di impresa femminile all'interno del Registro delle imprese delle Camere di commercio. Si definisce femminile un'impresa la cui partecipazione di genere risulta superiore al 50%, mediando la composizione delle quote di partecipazione e le cariche attribuite. In particolare, l'algoritmo formulato, tenendo conto sia delle precedenti definizioni normative sia delle elaborazioni di Unioncamere, prevede che siano qualificate femminili:

- le imprese individuali di cui siano titolari donne ovvero gestite da donne;
- le società di persone in cui la maggioranza dei soci è di genere femminile;
- le società di capitali in cui la maggioranza delle quote di partecipazione sia nella titolarità di donne, ovvero in cui la maggioranza delle cariche sia attribuita a donne, ovvero le imprese in cui la media tra le quote di partecipazione nella titolarità di donne e le quote delle cariche attribuite a donne risulti superiore al 50%;
- le imprese cooperative in cui la maggioranza dei soci sia di genere femminile.

⁸¹ Dati riferiti al 31 dicembre 2019.

Relativamente alla dimensione media delle imprese al femminile, si osserva una spiccata dimensione “micro”. Circa 97 imprese su 100 guidate da donne non hanno oltre i 9 addetti (94,5 su 100 nel caso delle imprese maschili), di cui ben 62,3 su 100 non più di un addetto (poco più di 835 mila) a fronte di un 48,7 per le imprese maschili. Questa tendenza si coglie osservando anche la dinamica nel periodo di osservazione: delle circa 19mila micro imprese nazionali in più rispetto al 2014, circa 30 mila sono a carattere femminile con un conseguente saldo negativo di quelle maschili di oltre 10mila unità.

Questo aspetto sottolinea rilevanti questioni legate al capitalismo molecolare, relativamente ai tanti ostacoli che affrontano le imprese di ridotte dimensioni in termini, ad esempio, di accesso al credito, di investimenti, di internazionalizzazione ecc. Non a caso, i risultati dell’indagine indicano un effetto genere a sfavore delle imprese femminili in tema di credit crunch.

Va tuttavia osservato anche una crescita di oltre 3mila unità di imprese medio-grandi (con oltre 50 addetti), che sembra indicare l’avvio di un nuovo approccio della “donna” all’impresa verso modelli aziendali più strutturati. Infatti, le società di capitali condotte da donne sono aumentate di oltre il 28% nel 2019 rispetto a cinque anni prima arrivando a rappresentare oltre il 23% delle imprese femminili, mentre le società di persone e le imprese individuali, che restano, comunque, la forma giuridica più diffusa nell’universo imprenditoriale femminile, si stanno progressivamente riducendo.

Dal punto di vista territoriale, le imprese femminili si concentrano, rispetto a quelle maschili, maggiormente nel Mezzogiorno (36,3%), che se da un lato potrebbe risentire anche del fattore dell’autoimpiego, dall’altro resta il fatto che esiste un tessuto imprenditoriale già esistente sul quale si può intervenire per aumentarne la capacità competitiva, a prescindere dalle ragioni che l’hanno generato.

Osservando la distribuzione del tasso di femminilizzazione - corrispondente alla quota delle imprese femminili sul totale imprese di settore - nei vari settori sono diversi gli aspetti degni di nota. Il settore più “rosa” è quello degli “altri servizi alla persona”, dove quasi 60 imprese su 100 sono guidate da donne (oltre 121mila in valori assoluti). Alla “sanità e assistenza sociale” (servizi per anziani, asili nido, centri di medicina estetica, ecc.) fa capo la seconda quota di imprese femminili in ordine di incidenza, pari al 37,7% (poco meno di 17 mila in assoluto), a dimostrare che è stata verosimilmente l’evoluzione storica dei servizi sociali e la successiva espansione del welfare a favorire l’incontro tra un’offerta in costante aumento e un’analogha domanda da parte delle donne. Un welfare che spesso trova nell’imprenditoria femminile anche una carica innovativa dei servizi offerti⁸².

Un altro settore che rappresenta storicamente un terreno molto fertile rispetto alle attitudini del genere femminile è quello del sistema moda (tessile, abbigliamento, pelli e calzature), un altro ambito dove tradizioni e attitudini del genere femminile trovano piena espressione, e in cui, più di qualsiasi altro settore, il genere femminile si incontra con l’artigianalità: in totale, più di un terzo delle imprese che operano nel sistema moda sono guidate da donne (36,3%), oltre 34mila in valori assoluti.

⁸² Il Global Entrepreneurship and Development Institute individua proprio nell’imprenditorialità femminile quella duplice funzione di “innovative drive” da un lato e di “welfare” dall’altro: «Through their entrepreneurial activities, high potential female entrepreneurs improve their economic welfare, and contribute to the economy and social fabric of society through job creation, innovative products, processes, and services, and cross-border trade» (GEDI The Global Entrepreneurship and Development Institute (2014), *The 2015 Female Entrepreneurship Index*, p.6).

Di rilievo è anche la presenza del genere rosa nel settore dell'istruzione, che in parte lambisce la dimensione sociale dell'imprenditoria rosa: in tale settore sono circa 30 su 100 le imprese femminili, più di 9mila in termini assoluti.

Analizzando i settori incrociati con la dimensione d'impresa si può sottolineare con più esattezza la caratteristica "micro" dell'imprenditoria femminile, perché anche a parità di settore le imprese femminili si dimostrano meno strutturate. Basti pensare che, in quasi tutti i settori di attività, le imprese femminili sono maggiormente concentrate nella classe 0-9 addetti rispetto a quanto accade per quelle maschili, le quali, viceversa, presentano concentrazioni più elevate nelle classi della piccola (10-49 addetti) e medio-grande impresa (50 addetti e oltre). Gli unici settori dove tale fenomeno non accade sono quelli del legno mobilio, metalmeccanica, costruzioni, trasporto logistica e magazzinaggio.

Tornando ai dati strutturali, è verosimile ritenere che nel Meridione vi sia anche un "effetto autoimpiego" molto probabilmente più intenso che nel Centro-Nord, data la criticità delle condizioni del mercato del lavoro; sebbene ciò non tolga comunque importanza al fare impresa come opportunità occupazionale che, se ben supportata, può tramutarsi in strumento di affermazione professionale e di crescita economica dei territori. Nel Centro, invece, l'apprezzabile presenza femminile sembra maggiormente ascrivibile ad un "effetto settore", considerata la sua tradizione nel sistema moda (basti pensare agli importanti distretti che operano nell'area10) dove, come visto, le donne mostrano una forte diffusione imprenditoriale.

Comunque, negli ultimi anni anche il fare impresa femminile si sta trasformando, perché, con l'oramai eliminazione del gap di istruzione tra i due generi, l'avventura imprenditoriale è vista come un'opportunità a tutti gli effetti di piena affermazione professionale, e non solo come semplice auto-impiego, come confermato anche dai risultati dell'indagine.

Dietro a questo mutamento potrebbe in parte celarsi una delle spiegazioni sottostanti la maggiore presenza giovanile tra le imprese femminili. Sono proprio le under 35 a trainare la nascita delle nuove imprese femminili. Nel primo trimestre del 2021, come dimostrano i dati dell'Osservatorio per l'imprenditorialità femminile di Unioncamere e Infocamere, le nuove imprese fondate da under35 aumentano dell'8,1% rispetto al primo trimestre del 2020. Dopo la caduta delle iscrizioni complessive di nuove attività guidate da donne registratasi durante tutto il 2020, nei primi tre mesi del 2021 torna a salire lievemente l'indicatore della vitalità imprenditoriale: sono 26.299 le imprese femminili nate in questo periodo, contro le 26.044 dello stesso periodo dell'anno precedente, che tuttavia rappresenta il dato più basso dal 2015.

Nonostante il trend negativo del periodo pandemico, le giovani aspiranti imprenditrici si sono ridotte in misura minore rispetto a quelle delle imprese rosa non giovanili (-38,6% contro -44,0% nel secondo trimestre, -3,7% contro -5,3% nel terzo trimestre), fino a tornare in positivo, appunto, nei primi tre mesi del 2021.

Ciononostante, le donne continuano a pagare un prezzo più alto degli uomini dalla crisi indotta dalla pandemia. Anche per il primo trimestre del 2021, l'incremento percentuale delle nuove imprese condotte da donne continua ad essere inferiore di quello maschile, rispettivamente 1% per le femminili a fronte del 9,5% per quelle maschili.

TAB. 2.10 | IMPRESE TOTALI, FEMMINILI E TASSO DI FEMMINILIZZAZIONE PER REGIONE | ITALIA | 2021

Regione	Imprese totali	Imprese femminili	Tasso di femminilizzazione
Abruzzo	148.196	33.100	25,7%
Basilicata	60.464	15.879	26,3%
Calabria	188.516	44.284	23,5%
Campania	604.181	138.078	22,9%
Emilia Romagna	448.430	93.402	20,8%
Friuli Venezia Giulia	101.016	22.450	22,2%
Lazio	656.137	144.337	22,0%
Liguria	161.349	35.631	22,1%
Lombardia	949.525	179.748	18,9%
Marche	165.981	38.158	23,0%
Molise	34.990	9.539	27,3%
Piemonte	425.722	95.705	22,5%
Puglia	383.592	88.076	23,0%
Sardegna	170.251	38.869	22,8%
Sicilia	472.442	115.038	24,4%
Toscana	409.732	94.628	23,1%
Trentino Alto Adige	110.167	20.027	18,2%
Umbria	94.036	23.302	24,8%
Valle d'Aosta	12.196	2.879	23,6%
Veneto	478.587	96.542	20,2%
Totale	6.075.510	1.334.673	22,0%

Valori assoluti e percentuali
Fonte: Elaborazione Osservatorio 4.Manager su dati Unioncamere-Infocamere

Scendendo con l'analisi a livello regionale, non stupisce quindi trovare nelle prime posizioni della graduatoria, secondo il tasso di femminilizzazione, territori meridionali, con qualche presenza di realtà dell'Italia centrale. **È il Molise la regione che in proporzione ha più imprese al femminile, 27,3% per un totale di quasi 10 mila imprese.** Basilicata e Abruzzo occupano il secondo ed il terzo posto con quote di imprese femminili sui rispettivi totali imprenditoriali regionali rispettivamente del 26,3% (circa 16 mila imprese rosa) e del 25,7% (33 mila). Bisogna ovviamente tenere presente che tali quote elevate in alcuni casi possono risentire, in parte, anche dell'effetto di valori assoluti bassi.

Al quarto posto si trova una regione centrale, l'Umbria (24,8%; più di 23 mila imprese femminili), a cui segue un'altra regione meridionale, la Sicilia (oltre 115 mila imprese femminili con un tasso di femminilizzazione pari al 24,4%). A seguire la Valle d'Aosta con meno di 3.000 imprese ma con un tasso pari al 23,6%, la Calabria (44 mila imprese) con un tasso del 23,5%. Seguono Toscana, Marche e Puglia, con incidenze attorno al 23%. In fondo alla classifica si trovano quasi tutte regioni dell'Italia settentrionale, dove la maggiore presenza della medio-grande impresa e una più forte specializzazione in settori più avanzati spiega una buona parte del minor impatto dell'imprenditorialità femminile.

La fotografia delle **startup innovative** al 31 dicembre 2019⁸³, consegnata attraverso l'ultima Relazione annuale al Parlamento⁸⁴ rivela che le imprese iscritte alla sezione speciale del Registro delle imprese – condizione abilitante per accedere al regime agevolato di startup innovativa – sono 10.893, ossia 1.135 imprese in più (+11,6%) rispetto all'anno precedente.

L'aumento costante del numero di startup innovative iscritte, ma soprattutto i risultati in termini di nuovi occupati e performance economica, dimostrano che queste realtà hanno gradualmente acquisito nel tessuto industriale nazionale una rilevanza sempre crescente.

La forza lavoro complessivamente coinvolta nelle startup innovative conta a fine 2019 circa 62 mila unità: 16.701 addetti e 44.828 soci. Rispetto al 2018, le startup innovative impiegano 3.403 persone in più in qualità di addetti, registrando un incremento del 25,6% che conferma un solido rafforzamento in termini di capacità occupazionale di queste imprese.

Anche l'analisi della performance economica delle startup innovative mostra segnali incoraggianti. Si registra infatti un valore aggregato della produzione pari a circa 1,2 miliardi di euro, calcolato sulle 6.913 startup innovative (il 63,5% del totale) per cui sono disponibili i dati di bilancio 2018, evidenziando un sensibile incremento rispetto a quelli registrati negli anni precedenti. Considerando tra questa platea, solo le imprese che avevano depositato il bilancio anche nel 2017, si osserva come nel corso del biennio il valore aggregato della produzione sia aumentato del 72,5%.

Tra le 10.077 startup innovative che hanno come soci persone fisiche, è possibile analizzare le caratteristiche della composizione demografica delle compagini sociali. Nello specifico, tra i soci unici esaminati si evidenzia una forte prevalenza maschile: il 79,8% è uomo (30.496 persone) e circa il 20,2% è donna (7.741 persone). Più in generale il **numero di startup composto esclusivamente da donne è 487** (4,5% del totale) **di cui l'87% (423) sono startup con donne come soci unici**. Le startup con più donne che uomini sono il 7,1% del totale (768). In media, vi sono 0,77 soci donna per startup, a fronte di 3,03 soci uomo.

TAB. 2.11 | PARTECIPAZIONE FEMMINILE ALLE COMPAGINI SOCIALI E AL CAPITALE SOCIALE DI STARTUP | ITALIA | 2019

Partecipazione femminile alle compagini sociali di startup innovative	N° Imprese	%	Valori assoluti e percentuali
Soci donne che detengono almeno una quota	7.741	20,2%	Fonte: Elaborazione Osservatorio 4.Manager su dati InfoCamere. Dati al 31.12.2019
Startup con soci solo donne (100%)	423	4,2%	
Startup con più donne che uomini (50% +1)	768	7,1%	
Media soci donne per le startup	0,77		
Media soci uomini per startup	3,03		

⁸³ https://www.mise.gov.it/images/stories/documenti/RELAZIONE_ANNUALE_2020_STARTUP.pdf

⁸⁴ La Relazione annuale del Ministro dello Sviluppo Economico al Parlamento è il prodotto dell'attività di monitoraggio della strategia nazionale per le startup innovative e le PMI innovative effettuata dalla Direzione Generale per la Politica Industriale, l'Innovazione e le PMI (DGPIIPMI) del Ministero dello Sviluppo Economico (MISE). Il documento offre un approfondito resoconto sullo stato dell'arte delle misure introdotte dalle disposizioni relative alla politica del MiSE a favore delle startup e PMI innovative al 31 dicembre 2019: in particolare sono riportati i trend demografici, economici e occupazionali che interessano la popolazione delle startup innovative e delle PMI innovative, lo stato di attuazione e la performance delle misure ad esse dedicate, nonché le evoluzioni normative.

Si segnala inoltre che, analizzando i dati al 14.06.2021 del Registro delle imprese, risulta un totale di 13.431 startup innovative ovvero 2.538 in più (+23,3%) rispetto all'aggiornamento dell'ultima Relazione annuale al Parlamento al 31.12.2019.

L'incremento risulta essere raddoppiato rispetto a quello dell'anno precedente (+11,8%), dimostrando la crescente importanza di questa tipologia di imprese nel tessuto economico italiano.

Rispetto all'anno precedente cresce anche il **numero di startup con compagine sociale composta esclusivamente da donne, passando da 423 a 559 (+32,2%)** e il numero di start con partecipazione femminile **maggioritaria** (% del capitale sociale + % Amministratori] / 2 > 50%) e **forte** (% del capitale sociale + % Amministratori] / 2 > 66%) con un incremento pari al 37,4%.

TAB. 2.12 | STARTUP INNOVATIVE CON PARTECIPAZIONE FEMMINILE ALLE COMPAGINI SOCIALI E AL CAPITALE SOCIALE | ITALIA | 2020

Partecipazione femminile alle compagini sociali di startup innovative	Descrizione	N° Imprese	%	Valori assoluti e percentuali
No	[% del capitale sociale + % Amministratori] / 2 ≤ 50%	10.722	79,8%	
Maggioritaria	[% del capitale sociale + % Amministratori] / 2 > 50%	331	2,5%	
Forte	% del capitale sociale + % Amministratori] / 2 > 66%	724	5,4%	
Esclusiva	[% del capitale sociale + % Amministratori] / 2 = 100%	559	4,2%	
ND	Non specificato	1095	8,2%	
Totale		13.431	100,0%	

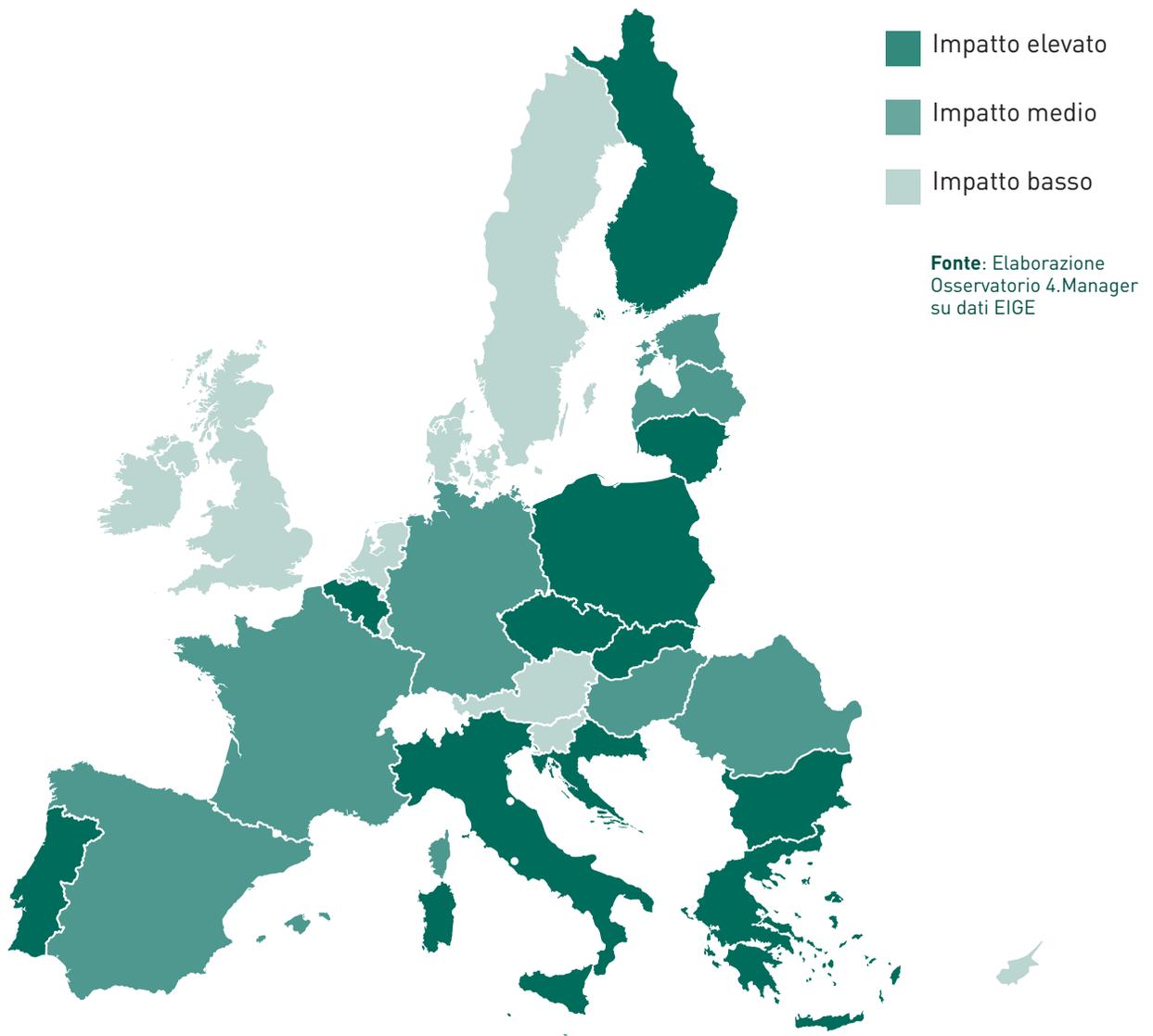
Fonte: Elaborazione Osservatorio 4.Manager su dati Registro delle Imprese. Dati al 14.06.2021

2.4 La misurazione di “quanto ci costa” la disparità di genere in Europa

La parità di genere è ampiamente riconosciuta come importante fattore trainante della crescita economica. Uno studio dell’Istituto Europeo per l’Uguaglianza di Genere (EIGE) sui “benefici economici dell’uguaglianza di genere” presenta nuovi risultati che mostrano gli impatti positivi della riduzione delle disuguaglianze di genere nell’istruzione STEM (scienza, tecnologia, ingegneria e matematica), mercato del lavoro attività e salario. Mostra anche che affrontare insieme diversi aspetti della disuguaglianza di genere nel suo insieme può avere effetti maggiormente positivi rispetto ad affrontare ogni aspetto della disuguaglianza di genere singolarmente, poiché l’uguaglianza di genere in un dominio ha effetti di ricaduta in altri domini.

Lo studio EIGE stima che il miglioramento della parità di genere potrebbe portare a un aumento del PIL pro capite dell’UE compreso tra il 6,1% e il 9,6% entro il 2050, con un impatto potenziale sul PIL in determinati Stati membri che potrebbe arrivare fino al 12% entro il 2050.

FIG. 2.18 | MIGLIORAMENTO DELLA PARITÀ DI GENERE – IMPATTO SUL PIL | PREVISIONE AL 2050 | EU



I paesi con i migliori risultati nell'area dell'uguaglianza di genere hanno già raggiunto buoni livelli di uguaglianza di genere e pertanto godono già di alcuni dei benefici economici associati. Tuttavia, ulteriori miglioramenti nell'uguaglianza di genere possono generare ulteriori guadagni economici anche in questi Stati membri, nei quali si potrebbe arrivare a raggiungere aumenti di circa il 4% del PIL. Nel complesso, una migliore parità di genere potrebbe rafforzare la competitività a lungo termine dell'economia dell'UE. Entro il 2050, si stima che le esportazioni aumenterebbero di circa lo 0,7%, mentre si prevede che le importazioni diminuirebbero fino all'1,2%, portando a un miglioramento della bilancia commerciale.

L'Italia si colloca tra i Paesi per i quali l'impatto stimato sull'aumento dei PIL è più elevato, ossia tra quelli che potrebbero raggiungere un aumento di circa il 12% entro il 2050.

3.

THINK4WOMEN-
MANAGERNETWORK
E PARITÀ DI GENERE:
COMPRENDERE PER
MISURARE
E MISURARE PER AGIRE

3.1 Per un quadro migliore

“Non siamo chiamati semplicemente al *building back*, oggi abbiamo una responsabilità molto più grande, in particolare per quanto riguarda il tema delle disuguaglianze di genere e quindi conseguentemente delle **politiche che attivino parità di genere ed empowerment femminile**, perché con grande onestà il Covid-19 non ha inventato le disuguaglianze di genere [...] le ha messe in evidenza, forse le ha rese urgenti [...] dobbiamo proporre, quindi, un modello differente e dobbiamo farlo all'interno di quel **processo di pluralismo e di diversità** che è stato già richiamato ma che solo in una **sinergia complessiva** può trovare davvero invece un compimento, un'efficacia di realizzazione”.

Elena Bonetti, Ministro per le Pari Opportunità e la Famiglia, Forum di Cernobbio 2021

A un anno di distanza dall'inizio della pandemia da Covid-19, **i temi dell'empowerment femminile e del raggiungimento della parità di genere nel mondo del lavoro hanno suscitato una significativa attenzione da parte di diversi attori pubblici e privati**. Si fa riferimento, nello specifico, a quanto citato nel precedente capitolo, ad esempio, al **G20 EMPOWER 2021**, alleanza per la promozione della rappresentanza delle donne nell'economia; alla Strategia Nazionale per la parità di genere 2021-2026 presentata lo scorso 5 agosto in Consiglio dei Ministri; al report “*Le proposte per un Paese che punti su equità e pari opportunità per le donne nel mercato del lavoro*”¹, di The European House – Ambrosetti.

Il **Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza**, d'altra parte, **rappresenta un ulteriore strumento dal quale ci si aspettano significativi impatti sulla parità di genere**, che diventa una priorità trasversale, una “urgenza” da risolvere.

Gli effetti negativi della pandemia sul lavoro delle donne sia in termini di posti di lavoro persi, sia di forte evidenza in relazione al peso sbilanciato dei carichi familiari – sono stati senza dubbio un fattore di accelerazione delle criticità. I temi di discussione, confluiti nei documenti programmatici appena citati e più in generale in quanto descritto nel Capitolo I, hanno messo in evidenza l'urgenza di gestire una nuova complessità in continuo cambiamento fatta di transizioni, interrelazioni e sfaccettature, che non può essere affrontata senza l'ausilio dell'ascolto diretto dei principali attori. **In una fase così delicata caratterizzata da diversi “quadranti di tensione”² non ci sono di fatto soluzioni già pronte, ma modelli e, si spera, “quadri migliori”³ attraverso lo sforzo e il lavoro congiunto di tutti gli stakeholder.**

¹ The European House Ambrosetti (2021), *Le proposte per un Paese che punti su equità e pari opportunità per le donne nel mercato del lavoro*.

² Mario Draghi, Presidente del Consiglio dei ministri della Repubblica Italiana, Conferenza stampa “G20 2021”.

³ Il riferimento è a una citazione di Karl Popper: “Ammetto che in qualsiasi momento siamo prigionieri, catturati nella rete delle nostre teorie; delle nostre aspettative; delle nostre esperienze passate; del nostro linguaggio. Siamo prigionieri in senso pickwickiano: se tentiamo, possiamo fuggire dal nostro quadro in qualsiasi momento. Innegabilmente, ci troveremo ancora in un quadro, ma sarà un quadro migliore e più spazioso; e potremo di nuovo fuggire da esso in qualsiasi “momento”. Karl Popper Lakatos Imre and Musgrave Alan (eds.), 1970, *Criticism and the Growth of Knowledge*, Cambridge, Cambridge University Press, trad. it., *Critica e crescita della conoscenza*, Milano, Feltrinelli, 1984

Ciò che sembra stia emergendo è un nuovo modello di approccio ad una strategia per la parità di genere che parta dal basso e che passi attraverso due aspetti: “**comprendere per misurare**” e “**misurare per agire**”. Quello dell’ascolto, ossia il coinvolgimento delle donne e di tutti gli stakeholder per la lettura dei molteplici aspetti della parità di genere, e quello della misurazione e della trasparenza, ossia l’adozione di strumenti, modelli e KPI, (parità retributiva, carriera, disponibilità di servizi di Welfare, fino ad arrivare alla certificazione della parità di genere) per rendere operative strategie e policy.

Si è ritenuto opportuno e necessario effettuare una seconda fase di studio dedicata alla managerialità e imprenditorialità femminile, ai nuovi modelli di impresa e di lavoro emergenti, in considerazione anche degli interventi e dei possibili nuovi scenari delineati dalle politiche europee e nazionali.

All’interno di questo “**nuovo quadro**”, si osserva **una transizione verso una nuova visione di leadership e di modello di impresa**, in cui la diversità di genere non si regge sulle competenze, che rappresentano la *conditio sine qua* non di percorsi professionali individuali, ma su altre caratteristiche definibili “attitudinali”, connaturali.

Un aspetto interessante da considerare è l’emergere di una leadership, a conduzione femminile, portatrice di nuovi valori e caratteristiche, all’interno delle grandi imprese, ma soprattutto all’interno di realtà di impresa più piccole.

Per le grandi imprese, una leadership che non “imiti” quella maschile, ma si “contamini vicendevolmente” secondo uno schema “win-win”, in cui la diversità di genere premia la crescita, la creatività e lo sviluppo delle imprese, soprattutto nell’affrontare e vincere le nuove sfide della sostenibilità e dell’innovazione.

È nelle PMI, tuttavia, che si cominciano a scorgere i **cambiamenti più interessanti**. Sembra, infatti, delinearsi uno scenario in **cui le imprenditrici stiano mettendo in atto un loro modello di impresa**, in cui è più frequente l’innovazione, l’attenzione alla digitalizzazione, alla sostenibilità ed in cui è data una minore priorità ed enfasi alla crescita economica e al profitto.

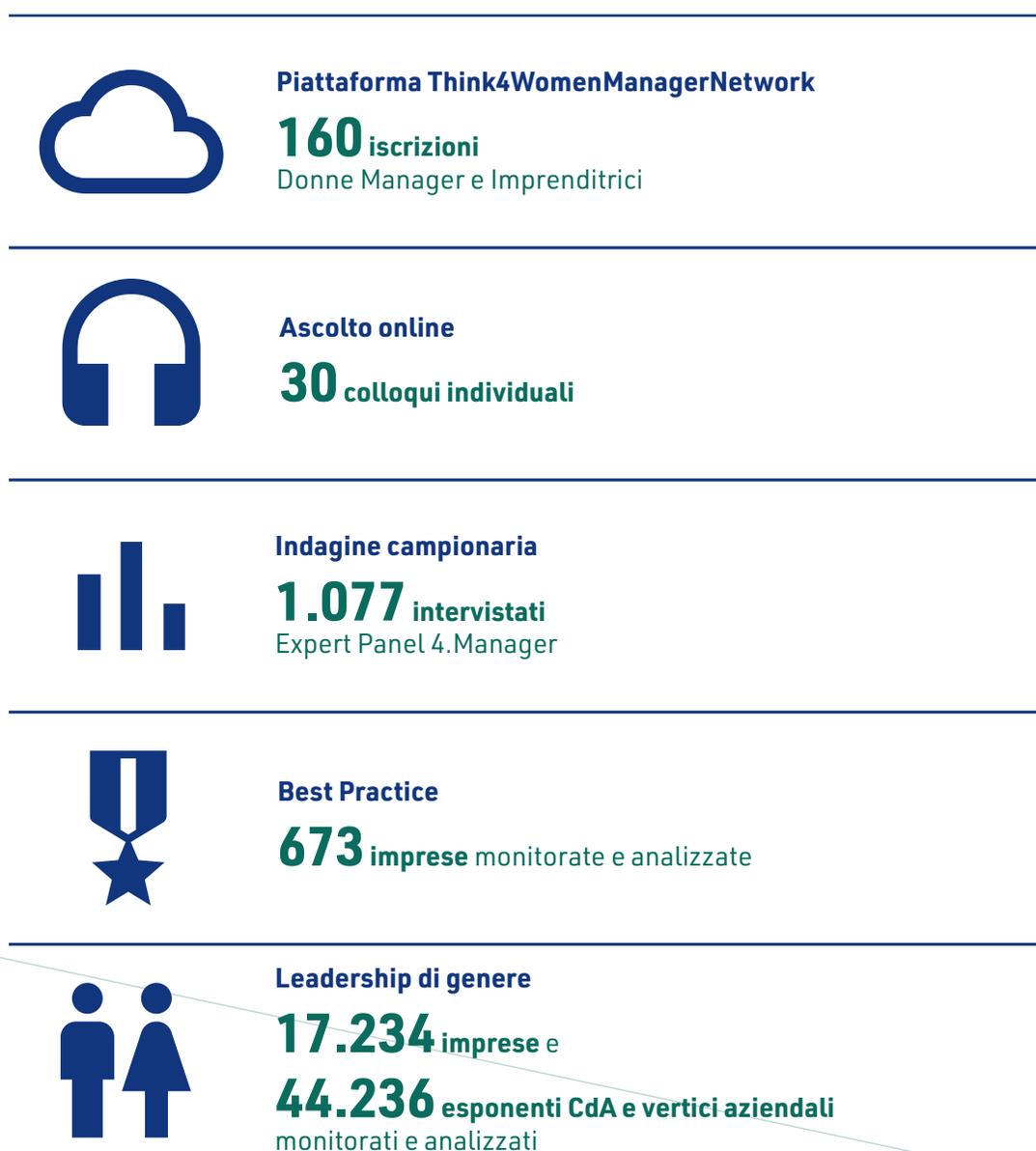
In queste realtà, la parità di genere, non risulta più un obiettivo da raggiungere con interventi e misure *ad hoc*, ma è una condizione strutturale di impresa, da accompagnare e sostenere.

3.2 Approcci di studio per una Strategia Nazionale per la Parità di Genere e una ripartenza sostenibile

Il 3° Rapporto di ricerca dell'Osservatorio 4.Manager, “*Nuovi orizzonti manageriali – Donne al timone per la ripresa del Paese*”, si è concluso con un concetto legato all'importanza di abbandonare una visione di “inclusione” di genere verso il concetto di sostenibilità. L'accezione di sostenibilità di genere, diverrebbe quindi il presupposto primo per costruire una **sostenibilità** di impresa, **ovvero creare le condizioni per “sostenere”** le diverse parti.

A distanza di un anno dall'inizio della pandemia da Covid-19, è stato ritenuto opportuno effettuare una seconda fase di analisi e ascolto sui temi, più volte richiamati, che impattano sulla managerialità e imprenditorialità al femminile.

FIG. 3.1 | PARITÀ DI GENERE | APPROCCIO DI STUDIO INTEGRATO | QUADRO SINOTTICO



Fonte: Elaborazione Osservatorio 4.Manager

Anche quest'anno, è stata effettuata una scelta ragionata sulle tecniche e sui metodi più addatti alla comprensione e all'analisi di molteplici aspetti, delle sfumature di questo complesso e complicato periodo storico causato dalla pandemia da Covid-19, in relazione a tematiche già complesse quali la condizione di genere. E, analogamente al 2020, è sembrato necessario confermare **un approccio di ricerca integrato sul tema della parità**

Per farlo, è stata utilizzata la Piattaforma “**Donne e managerialità**” creata lo scorso anno, collocata all'interno della più ampia iniziativa di **Open Innovation “Think4Management”** promossa da 4.Manager e 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, ma stimolante futuro; all'emersione di buone pratiche. Al suo interno, la **Community**, denominata “**Think4WomenManagerNetwork**”, è composta da **160 donne di cui 26 imprenditrici o rappresentanti di impresa**, (ad esempio, HR e 134 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. La 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 come area di confronto e conduzione dei colloqui individuali.

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

1. **Storia professionale** — 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 relativi 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 e una quinta, “**Notizie**”, sul tema delle pari opportunità.

Attraverso tale iniziativa, è stato possibile facilitare un prezioso scambio di informazioni tra **donne e uomini manager, imprenditrici/imprenditori e HR** di differenti settori, permettendo di scambiare know-how e soluzioni di crescita, attraverso lo svolgimento di numerose attività di ascolto e confronto.

Inoltre, attraverso il coinvolgimento dell'**Expert Panel di 4.Manager**, è stata condotta e realizzata una parte di **ricerca estensiva** – effettuata attraverso **indagine campionaria – dedicata a manager e imprenditrici/imprenditori**, al fine di comprendere e meglio analizzare le tematiche di interesse, attraverso le due visioni di genere (cfr. Capitoli IV, VI).

L'Osservatorio 4.Manager ha effettuato due ulteriori focus di analisi:

- **Best Practice:** Osservatorio dedicato, per il secondo anno, all'analisi e all'individuazione di **imprese “virtuose”**, in termini di iniziative, ma soprattutto azioni concrete in tema di parità di genere. Lo studio è stato realizzato attraverso il monitoraggio di un campione di 673 imprese (cfr. Capitolo V).
- Studio delle caratteristiche **di leadership e gestione di impresa di genere** di un campione di 17.234 imprese e costruzione di un indice di performance sulla parità di genere su un campione di 739 imprese (cfr. Capitolo VII).

In questo modo, è stato possibile effettuare **una significativa fase di ascolto e studio dei temi indicati**, partendo dalla storia e dai percorsi professionali, analizzando opinioni e necessità, dalle condizioni di impresa, passando per diverse analisi delle dimensioni di genere e per i nuovi percorsi e “missioni” del PNRR, al fine raccomandare misure e azioni da adottare, per una ripartenza economica e sociale sostenibile. Come precedentemente osservato (cfr. Capitolo I), cambiare il sistema, mettendolo in grado di affrontare le sfide future e creare le **condizioni per una ripartenza su più fronti sostenibile**, in questo contesto, spinge le politiche pubbliche ad applicare misure mirate di “prevenzione”, “preparazione”, “protezione”, “promozione” e, infine, di “trasformazione”.

Per un processo trasformativo sostenibile, occorre che gli attori pubblici e privati agiscano per creare le condizioni – attraverso progetti, iniziative, misure e la comunicazione delle stesse – per il raggiungimento del benessere del sistema imprese, che passa necessariamente anche dal raggiungimento della parità di genere.

3.3 Aree di indagine

L'approccio per la "messa a terra" di una Strategia per la parità di genere utilizzato per la conduzione dello studio si basa, come prima necessità, nel provare a definire la complessità del tema e comprendere e far emergere i vari aspetti e le diverse sfaccettature della parità di genere sulle quali occorre concentrare attenzione e sforzi congiunti. Motivo per cui l'attività di analisi è stata ricondotta alle cinque aree che compongono la Strategia Nazionale.

Attraverso la realizzazione dei diversi approcci di studio adottati, sono state, quindi, analizzate **cinque macro aree di indagine di interesse**, in linea di continuità con gli indicatori individuati dalla **Strategia Nazionale per la Parità di Genere** presentata lo scorso 5 agosto in Consiglio dei Ministri .

Si riporta, per fini analitici, il dettaglio delle aree di indagine:

1. **LAVORO**: area d'indagine dedicata all'**esperienza formativa e professionale**, alle **difficoltà e/o opportunità** emerse durante il periodo pandemico, con un focus dedicato alle misure e agli interventi previsti dal **PNRR** nell'ambito dell'**imprenditoria, occupazione femminile e sostenibilità**. In quest'ultimo caso, l'obiettivo principale è stato quello di fotografare lo stato delle imprese rispetto ai temi indicati. In questa area d'indagine rientra, inoltre, l'analisi degli attori e delle misure più urgenti da attuare per garantire la parità di genere nel mondo del lavoro.
2. **TEMPO**: area d'indagine dedicata al Work-Life Balance a supporto delle necessità di lavoratrici e lavoratori, nonché all'individuazione delle eventuali iniziative introdotte nel periodo post-pandemico dalle imprese (ad esempio: flessibilità lavorativa, servizi a supporto della genitorialità) e ad eventuali nuove policy da adottare.
3. **REDDITO**: area d'indagine dedicata allo studio e all'approfondimento delle cause della **disparità salariale tra donne e uomini a parità di lavoro**, con particolare attenzione a eventuali strategie o KPI attuati dalle imprese per garantire la parità retributiva. Nella stessa area d'indagine sono stati presi in considerazione gli impatti della pandemia da Covid-19 **sulla parte variabile della remunerazione delle figure manageriali (MBO)** e le eventuali differenze tra uomini e donne manager.
4. **COMPETENZE**: area d'indagine dedicata all'approfondimento delle **competenze attuali e future** (con un focus di analisi dedicato alle discipline STEM), anche in relazione agli investimenti previsti dal PNRR nel campo della **sostenibilità** e richieste dal mercato del lavoro nello scenario post-pandemico per le figure manageriali. Si è tenuto conto, anche in questo caso, delle eventuali differenze di genere.
5. **POTERE ED EMPOWERMENT**: area d'indagine dedicata all'individuazione delle disparità presenti in azienda tra uomini e donne in posizione di **leadership**, nonché alle eventuali politiche, strategie, buone pratiche e KPI introdotti, eventualmente, dalle imprese per garantire pari opportunità. Focus di indagine ad hoc sulle caratteristiche **di leadership e gestione di impresa di genere**.

⁴ <http://www.pariopportunita.gov.it/news/pari-opportunita-bonetti-presentata-la-strategia-nazionale-per-la-parita-di-genere-2021-2026/>

Si vuole segnalare che ciascuna area d'indagine è stata esplorata considerando gli interventi normativi e gli incontri e/o eventi degli stakeholder istituzionali d'interesse (PNRR, G20 EMOWER 2021, etc.).

Una volta definito il campo di analisi, è stato analizzato l'aspetto della misurazione dei fatti e dei fenomeni indagati, attraverso un approfondimento specifico alla lettura della scelta e composizione degli indicatori con cui stabilire le priorità di misurazione che potrebbero confluire nella costruzione della certificazione di parità di genere prevista nel PNRR. Si è potuto così costruire una efficace declinazione di gruppi di indicatori misurabili, che possono lavorare sulle diverse aree di intervento della Strategia Nazionale, che l'analisi fa emergere come suggerimenti per la messa a terra della strategia stessa. Nel modello utilizzato, il passo successivo alla misurazione è quello dell'azione che rappresenta il momento della consapevolezza, della comprensione della visione futura e della proposta, nell'ambito della quale entrano in gioco anche le Best Practice osservate, che possono essere assunte come una sorta di "iniziative faro" rispetto alle quali far tendere gli sforzi comuni delle istituzioni, delle imprese, della leadership e, più in generale, degli stakeholder.

4. PARITÀ DI GENERE E IMPRESE

4.1 Premessa

Attraverso il coinvolgimento dell'Expert Panel di 4.Manager, è stata condotta e realizzata una parte di ricerca estensiva – effettuata attraverso un'indagine campionaria – dedicata a manager, imprenditrici/imprenditori, al fine di comprendere e meglio analizzare le tematiche di interesse, attraverso le due visioni di genere.

Il presente studio si presenta come un ulteriore contributo, all'interno di un percorso più ampio, attraverso il quale affrontare il tema della parità di genere, in special modo all'interno della componente manageriale e imprenditoriale, al fine di individuare soluzioni adeguate e azioni concrete, anche coerentemente con gli Obiettivi della Strategia della Commissione Europea sulla parità di genere 2020-2025, più specificatamente, in tema di gap di genere all'interno della componente manageriale.

Soluzioni e azioni concrete per una visione integrata che riconosca e prenda in considerazione esigenze trasversali: un'agenda trasformativa per l'eguaglianza di genere; accordi istituzionali per una governance e un coordinamento efficaci; dati di genere più mirati alla misurazione dei progressi/performance attraverso sistemi di monitoraggio; partenariati.

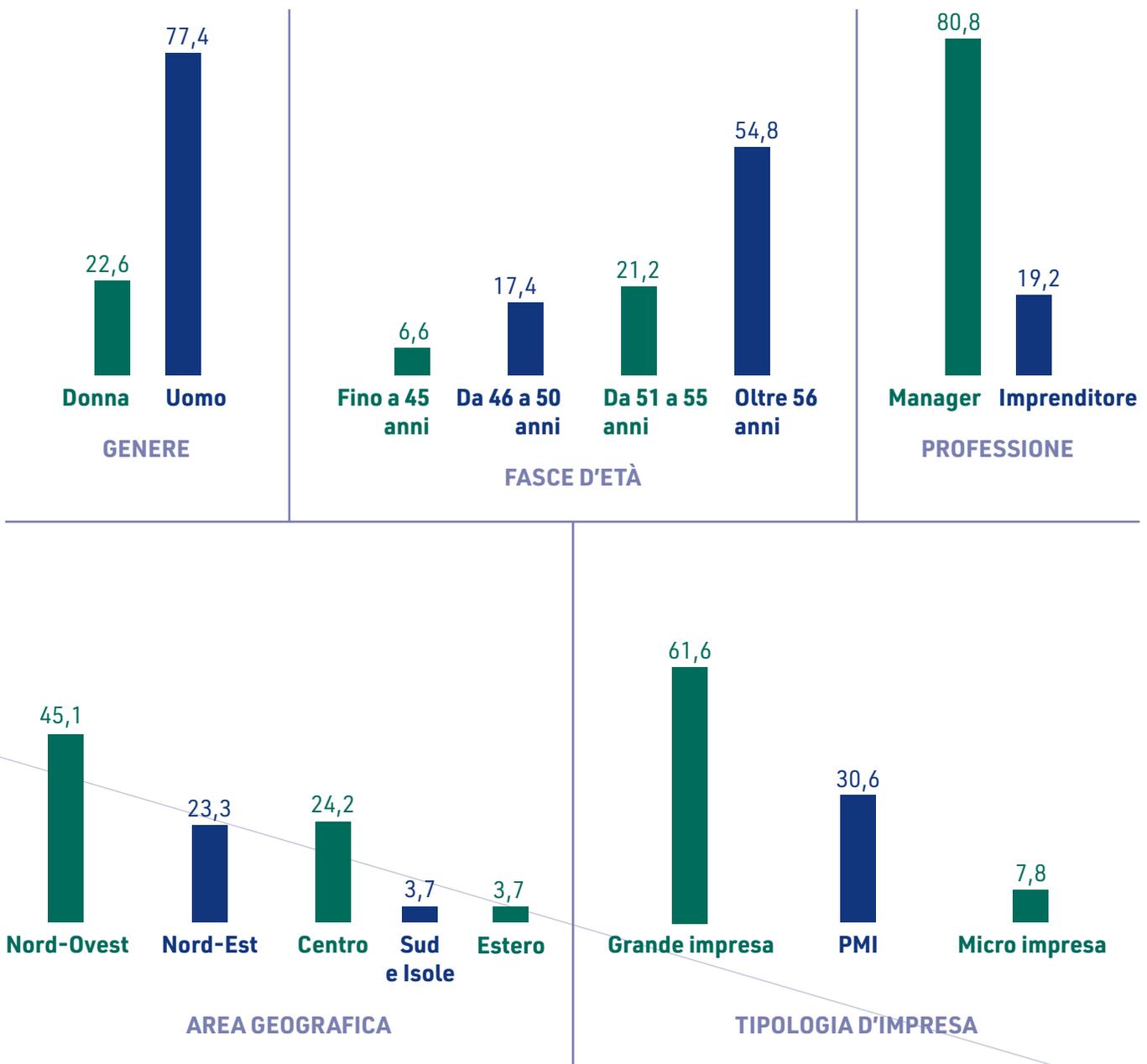
Gli interventi o servizi pubblici sul tema della parità di genere, infatti, devono essere analizzati tenendo conto della duplice prospettiva, maschile e femminile. Tuttavia, un'analisi di tale portata richiederebbe non solo un investimento specifico, ma anche competenze adeguate e sistemi di monitoraggio opportuni.

Per tale ragione, nonostante gli sforzi intrapresi in questi anni dalle amministrazioni per rispondere agli adempimenti previsti per il bilancio di genere dello Stato, risultano ancora esigui i casi di utilizzo di strumenti per il gender mainstreaming per la valutazione degli interventi e delle politiche pubbliche adottate.

4.2 Campione

Si riportano, nei successivi paragrafi, le principali evidenze emerse dalle indagini quantitative, (effettuate su un campione di 1.077 professionisti) e qualitative, attraverso la conduzione di 30 colloqui individuali.

FIG. 4.1 | CAMPIONE – DATI ANAGRAFICI DEGLI INTERVISTATI E D'IMPRESA



Valori percentuali

Fonte: Elaborazione Osservatorio 4.Manager

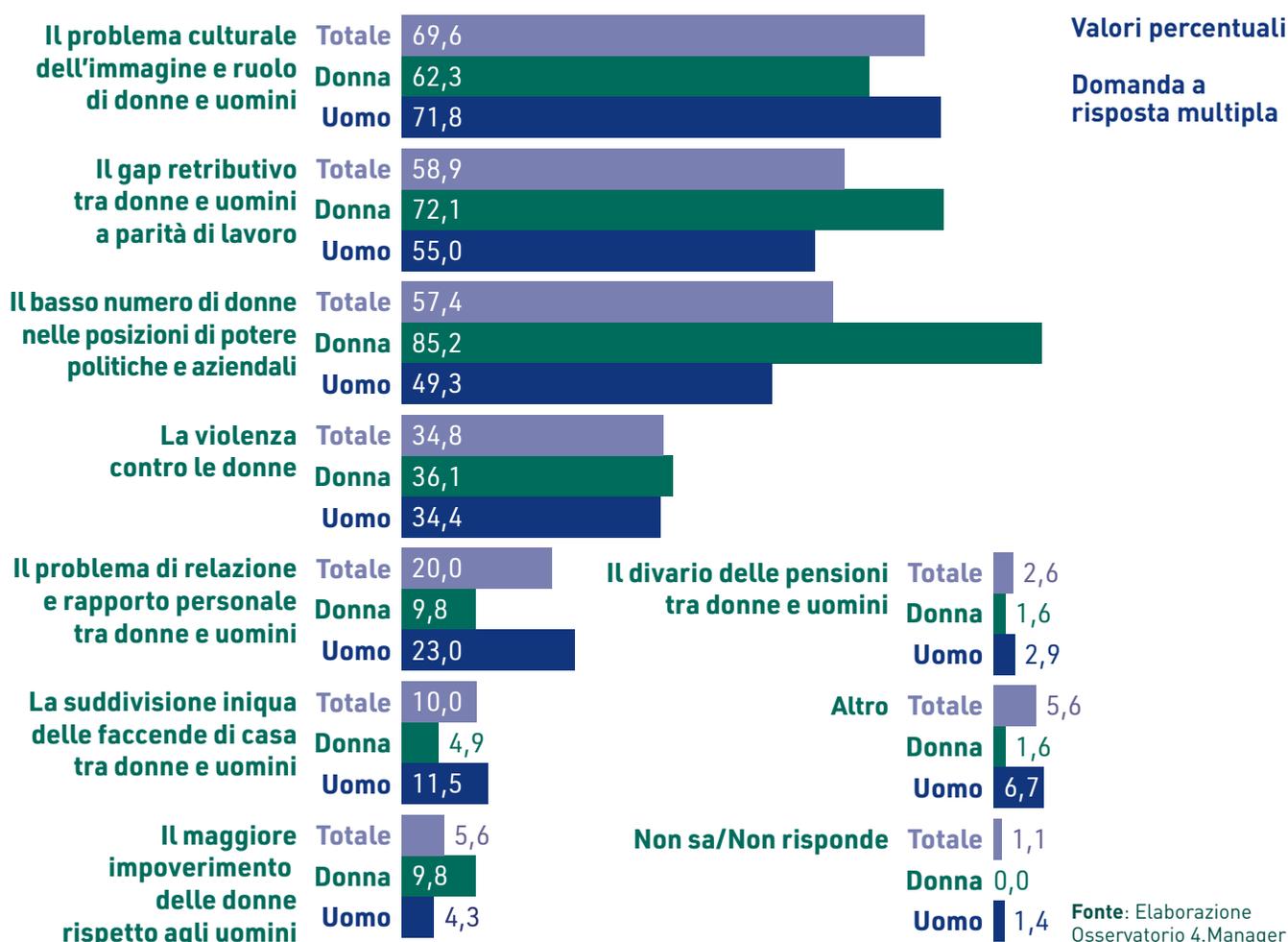
4.3 Parità di genere in Italia

I problemi della parità di genere: tra potere e cultura

Secondo il parere degli intervistati (cfr. Fig. 4.2), i temi più urgenti da portare oggi sui tavoli di discussione in relazione alla parità di genere, riguardano principalmente “Il problema culturale dell’immagine e ruolo di donne e uomini” (69,6%), “**Il gap retributivo tra donne e uomini a parità di lavoro**” (58,9%) e “**Il basso numero di donne nelle posizioni di potere politiche e aziendali**” (57,4%).

Rispetto al totale del campione, le donne manager e le imprenditrici intervistate mettono in maggiore evidenza, ancora prima dei problemi di natura culturale (indicati dagli uomini come il principale problema, 71,8%), le condizioni di genere legate al potere delle donne (85,2%, +27,8% rispetto al totale campione) e alla questione del gap retributivo (+13,2). Sorprende che gli uomini, più che le donne, evidenzino la suddivisione iniqua delle faccende di casa (rispettivamente 11,5% vs. 4,9%), evidenziata anche dagli imprenditori (+13,3% rispetto al totale campione, cfr. Appendice statistica).

FIG. 4.2 | LE PROBLEMATICHE PIÙ URGENTI IN TEMA DI PARITÀ DI GENERE



Anche dai colloqui in profondità emerge la molteplicità di tematiche urgenti da portare ai tavoli di discussione per l'accesso al lavoro e alla carriera da parte delle donne. Tra le donne intervistate, si riscontra una prima forte differenziazione delle opinioni espresse che sembra essere riconducibile al percorso personale di carriera: **sembra che parità di accesso al lavoro e alla carriera dipendano non solo dalle proprie competenze e capacità, ma anche dal lavorare o aver lavorato all'interno di imprese con un management visionario e illuminato.**

Rotture culturali

Ciò premesso, come confermato dall'indagine campionaria, **l'aspetto culturale e di pregiudizio rimane uno tra gli aspetti maggiormente divisivi delle opinioni espresse.** In risposta alla domanda sui temi più importanti da portare ai tavoli di discussione, le questioni emerse maggiormente riguardano i diversi momenti della vita maschile/femminile in cui si creano punti di frizione e rottura, ad esempio nel momento dell'educazione familiare, che incidono:

- nel momento della scelta dei percorsi di studio e formativi, le donne scelgono ancora troppo poco le materie STEM (Cfr. § 4.5.7)
- nel momento della costruzione della propria carriera che implicitamente coinvolge anche le scelte di vita familiare e implica la disponibilità di servizi di sostegno al lavoro dei genitori e non solo del lavoro delle donne:

“*Siamo chiamate più volte a mettere in discussione il nostro percorso a causa del fatto che, se vogliamo diventare anche mamme, dovremo fare delle scelte. [...] Secondo me, il problema è che arrivi tardi a capire cosa vuoi fare e se ti va bene ci arrivi. Quando in realtà non dovrebbe essere così, cioè dovrebbe essere una cosa che tu hai costruito, non ti voglio dire fin da bambina, ma non di certo arrivare a quasi 40 anni che ti chiedi: e ora che si fa?*”

- nel momento di accesso al lavoro nell'ambito della selezione e della contrattualizzazione
- nel momento della definizione dei ruoli all'interno dell'organizzazione e dell'organigramma aziendale e quindi, di conseguenza, nel momento della definizione dei compensi.

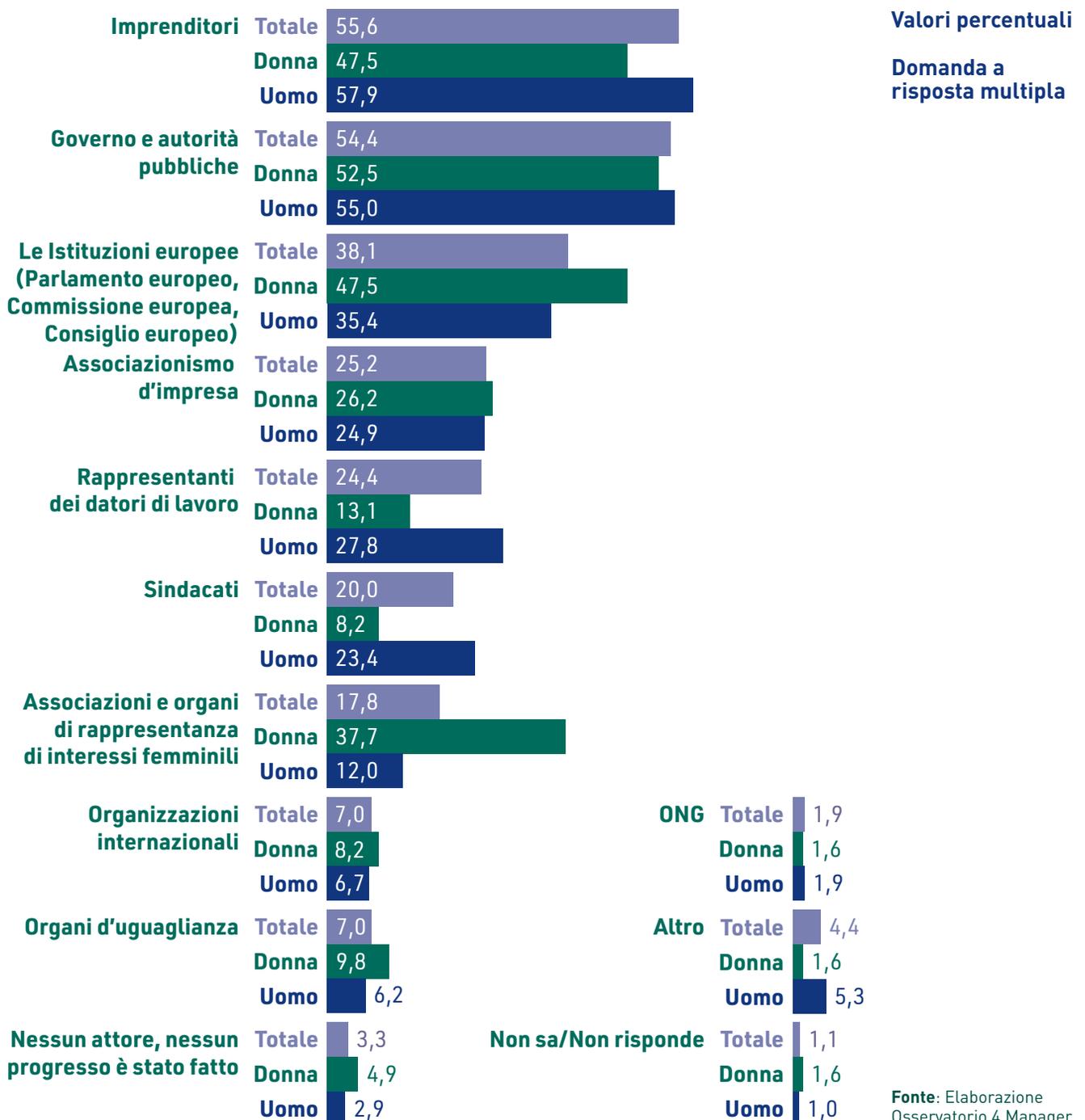
Molteplici gli spunti emersi dall'ascolto che si vanno a collocare in uno o più dei punti di rottura o di criticità appena elencati.

Gli attori per la parità di genere: tra pubblico e privato

A tal riguardo, alla domanda relativa all'indicazione degli attori ritenuti maggiormente importanti per il contrasto alle diverse forme di disegualianza di genere all'interno del mondo del lavoro, gli intervistati indicano nell'ordine: **“Imprenditori”** (55,6%), **“Governano e autorità Pubbliche”** (54,4%), **“Istituzioni europee”** (38,1%), l'“Associazionismo di impresa” (25,2%), che registra percentuali di risposta più alta nella fascia più giovane di intervistati, quella **“Fino a 45 anni”**, con il 41,2% delle risposte (+16,0% cfr. Appendice statistica).

Si osserva una differenziazione delle risposte per variabile di genere. Le donne vedono nel Governo e autorità pubbliche (52,5%), negli imprenditori (47,5%, percentuale inferiore rispetto al totale campione) e nelle istituzioni europee (47,5%, +9,4 punti percentuali rispetto al totale delle risposte), i soggetti più importanti per il contrasto alla diseguaglianza tra uomini e donne all'interno del mondo del lavoro. Da osservare, rispetto al totale campione, l'aspetto legato alla tutela da parte di associazioni e organi di rappresentanza femminile indicato dalle professioniste intervistate (+19,9%). Nell'analisi per tipologia di impresa, si osservano percentuali di risposte più elevate rispetto al totale da parte delle "Micro imprese" (+18,1%) e "Grandi imprese" (+5,2%) per le Istituzioni Europee; PMI con +11,7% per il ruolo attribuito ai "Sindacati" (cfr. Appendice statistica).

FIG. 4.3 | PRINCIPALI ATTORI PER IL FAVORIRE LA PARITÀ DI GENERE NEL MONDO DEL LAVORO



Fonte: Elaborazione Osservatorio 4.Manager

In merito al ruolo degli attori politici, nel corso dei colloqui individuali è emersa la **complessità e la contraddizione nelle risposte legate all'intervento delle istituzioni, con riferimento a provvedimenti legislativi che si traducono in strumenti come le "quote rosa"**. Tuttavia, anche le donne manager, alle quali le quote rosa non sono particolarmente gradite come strumento di intervento, sono allo stesso tempo consapevoli del contributo che questi atti forniscono nell'ottenere condizioni specifiche di maggiore parità di genere.

L'intervento delle istituzioni pubbliche, d'altra parte, deve sostenere anche le imprese per migliorare il Work-Life-Balance.

“*Occorrono due spinte: dal governo e dalle istituzioni, ma anche dalla società, nel senso che anche i nostri comportamenti influenzano gli eventuali cambiamenti. Ad iniziare dalla società civile e anche dalle singole imprese, le due forze devono andare avanti insieme perché, altrimenti, separatamente, non si raggiunge l'effetto che si desidera, un po' come le quote rosa nei CdA.*”

“*L'istituzione deve creare prima di tutto un quadro normativo per la parità, perché noi vediamo tante aziende, soprattutto grandi imprese multinazionali, che sono più virtuose di quanto chiedono le norme. Cioè, capiscono prima delle istituzioni che se le persone riescono ad avere un bilanciamento tra vita privata e vita lavorativa, [...] producono di più. Poi occorrerebbe mutuare anche su altri aspetti il sistema delle quote. Le quote di genere non ci piacciono perché danno un segnale sbagliato in quanto eclissano il fatto che le posizioni lavorative ce le sudiamo e le meritiamo come gli uomini; lo strumento sembra più una tutela di una minoranza, che genera stereotipi culturali. Non piacciono agli uomini perché quando se ne discute tirano fuori la questione delle competenze. Siamo però sicure che le quote accelerano di tre volte e mezzo il processo di parità nei paesi in cui vengono adottate. Quindi per questo ci piacciono. Ritornando alle norme, penso che il primo passo da percorrere sia quello dell'estensione e parificazione del congedo di paternità e maternità obbligatorio.*”

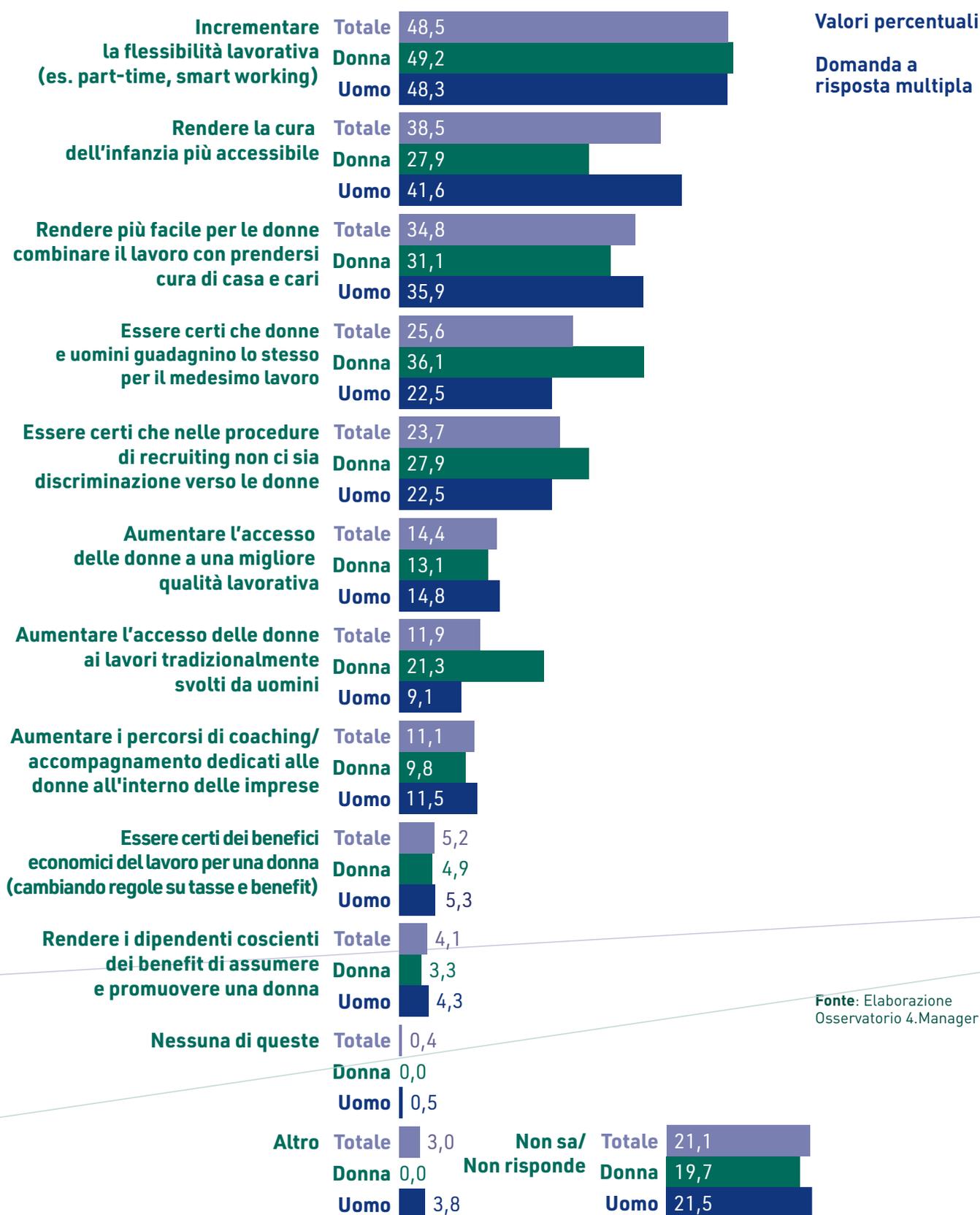
Sostenere l'occupazione femminile: flessibilità, parità retributiva e abbattimento delle barriere nei processi di selezione

Tra le diverse indicazioni relative alle misure concrete da adottare per mantenere e/o incrementare l'occupazione femminile spicca, tra tutte, l'incremento della **“flessibilità lavorativa”** (48,5%) che rende più gestibili e meno complessi i **percorsi di “cura”** (“Rendere la cura dell'infanzia più accessibile”, 38,5%, “Rendere più facile per le donne combinare il lavoro col prendersi cura di casa e cari”, 34,8%). Seguono la garanzia della **“parità retributiva”** (25,6%) e la parità nelle procedure di **recruiting** (23,7%).

Rispetto al totale campione, si registrano percentuali più alte nelle risposte delle donne e delle fasce più giovani (cfr. Appendice metodologica) in relazione alla “parità retributiva” (rispettivamente +10,5% e +15,6%) delle donne in relazione ai lavori tradizionalmente svolti dagli uomini (+9,5%) e alle garanzie di non discriminazione all'interno delle procedure di recruiting (+4,2%), item che presenta percentuali più elevate di risposte da parte delle “Micro imprese” +26,3% (cfr. Appendice statistica).

Da osservare, infine, l'alta percentuale di non rispondenti alla domanda sulle misure concrete per mantenere e/o aumentare l'occupazione femminile, pari al 21,1% (19,7% per le donne; 21,5% per gli uomini).

FIG. 4.4 | MISURE PER MANTENERE E/O AUMENTARE L'OCCUPAZIONE FEMMINILE



Politiche di Welfare

In tema di Welfare, ciò che emerge con evidenza è che occorre **praticare un passaggio terminologico e lessicale** prima, e **sostanziale/strutturale** poi, delle politiche di Welfare a favore del lavoro e del Work-Life Balance. Da più parti emerge l'esigenza di un approccio di Welfare a favore delle famiglie e di un'azione più incisiva affinché le politiche di Welfare siano stimolate per essere attivate di più per gli uomini e che non siano presentate, anche a livello lessicale, come politiche a favore dell'empowerment delle donne.

Si tratta, naturalmente, di temi dibattuti da tempo e che coinvolgono aspetti differenti, si potrebbe dire quasi aspetti antropologici e culturali, fino a quelli strutturali, quali ad esempio la disponibilità di servizi o di modelli di società.

Si tratta di un cambio di passo complesso, che richiede una nuova visione di organizzazione sistemica che interessi le persone, le famiglie, le istituzioni e le imprese. Tuttavia, in questo momento, dopo le esperienze maturate durante la crisi sanitaria ed economica dovuta al Covid-19 dalle istituzioni, dalle imprese e dai lavoratori, questa svolta può trovare terreno più fertile, attraverso la condivisione di obiettivi comuni. Si tratta delle opportunità che si aprono in seguito alle trasformazioni organizzative del lavoro come effetto della pandemia, ossia della presa di coscienza da parte di tutto il personale aziendale e, in particolare, dalle figure manageriali e direttive, della centralità del tema della qualità della vita e dei vantaggi offerti dai **nuovi modelli organizzativi e di lavoro** impostati su Smart Working, flessibilità e nuovi modelli ibridi (cfr. § 4.4.2).

“Con lo Smart Working si dà quasi per scontato che, per esempio, sia la donna e non l'uomo a doversi occupare dei bambini. Questa situazione ha aggravato ancora di più quello che era un pregiudizio, una convinzione generalizzata, un'abitudine.”

“Chiunque ha bisogno di un supporto a livello di Stato e di sistema per fare fronte ai cambiamenti della situazione personale (la nascita di un figlio, la presa in cura di un genitore anziano o di un familiare fragile, ecc.); dai mezzi di trasporto per accelerare i tempi di percorrenza, alla disponibilità di tempo prolungato nelle scuole e negli asili fino, in generale, ad orari più flessibili che coprano anche i giorni festivi. Una sorta di ingranaggio in cui tutte le parti che lo compongono funzionino bene.”

“In Italia abbiamo ancora una struttura del lavoro in cui l'impegno è un fattore fondamentale. Io ho raggiunto livelli sicuramente importanti per la mia carriera, ma è stato tanto faticoso e ho lavorato tantissimo. Certe scelte di managerialità, di incarichi, li ho fatti addirittura in una fase della vita in cui mi sentivo libera da impegni familiari e quindi, sì, l'ho potuto fare. [...] Ci sono dei settori in cui, facendo una scelta manageriale, rinunci a molto della tua vita personale. [...] In Germania ho visto che le persone si fermano. Cioè, non esiste che vai avanti senza fine. Quindi gli orari vengono comunque rispettati, anche dall'alta dirigenza, in Italia no. [...] Resistere

*allo stress e non avere una vita privata secondo me è ancora molto forte in Italia ed è uno dei motivi che rende più difficile alle donne entrare in ruoli apicali e di responsabilità. Quindi è proprio una mentalità e, **molto spesso, le donne fanno delle scelte, perché in realtà non possono scegliere.***”

“Le imprese ritengono che la donna non possa dare il 100% in azienda perché spesso impegnata per la famiglia, però la possibilità di trovare delle modalità di lavoro in Smart Working (no telelavoro), cioè lavorare per obiettivi e non per ore, può favorire il superamento di questa criticità.”

“Se il pubblico prevedesse delle strutture che funzionino, i famosi asili, penso che la maggior parte delle donne che lavorano non avrebbero problemi a lasciare i figli all’asilo e dedicarsi al lavoro.”

“È una questione di mentalità e la cosa più difficile da scardinare è la mentalità. Purtroppo, la donna è ancora vista come la persona che deve stare a casa, accudire i figli. [...]. Personalmente vedo anche nelle assunzioni un po’ di reticenza quando, per un lavoro, si presentano ragazze giovani. [...] Oggi, avere un figlio in Italia costa molto e mantenerlo costa ancora di più. [...] Non c’è welfare a livello di impresa, non c’è welfare a livello di Stato, perché se ci fossero politiche che aiutano le donne a poter conciliare la vita lavorativa con la vita personale sarebbe molto più facile, quindi, c’è una questione pratica di costi e non tutti sono fortunati ad avere famiglie che possono avere le necessarie risorse economiche e gli stipendi di oggi sono oggettivamente bassi. Anche l’azienda potrebbe magari offrire maggiore elasticità utilizzando lo Smart Working. Gli esempi virtuosi sono ancora pochi.”

“In situazioni familiari in cui un genitore deve prendere un permesso o se serve stare a casa perché i figli non vanno a scuola, alla fine a non andare a lavorare sono sempre le donne. Vedo poche richieste di permessi da parte dei papà e tante richieste da parte delle mamme.”

“*La vera battaglia, citando una frase di Marisa Bellisario, è che le donne avranno raggiunto la parità quando avranno raggiunto il diritto alla mediocrità. Questo è il cuore della faccenda.*”

“*Togliere di mezzo tutto quello che oggi può impedire ad una donna di partecipare o di attivarsi nella direzione che ha scelto solo perché donna.*”

Un ulteriore aspetto emerso è quello di lavorare per garantire parità di genere senza rovesciare la medaglia, provando anche a concentrarsi su azioni e politiche che mirino a far emergere e rafforzare i diritti degli uomini a vivere la propria famiglia e la propria vita privata.

“*Bisognerebbe spingere di più, da parte delle aziende, rispetto ad una maggiore accettazione delle assenze di paternità.*”

Un aiuto strategico può essere dato dalla **formazione o dal coaching in azienda**. Ma anche dal rafforzamento del **dibattito su questi temi, dal condurre azioni di comunicazione e di ascolto**, dal promuovere incontri per conoscere, sviluppare e trasferire buone pratiche, passando attraverso un delineato quadro normativo per la parità di genere.

“*Sicuramente bisogna lavorare tanto sul discorso psico-comportamentale a partire dalla sensibilizzazione, anche dei più piccoli. L'istituzione è un attore fondamentale dal punto di vista della sensibilizzazione attraverso delle campagne, progetti nelle scuole. [...] Credo che se le imprese fossero aiutate nella gestione di tutto quello che può essere la maternità e la cura familiare, sicuramente aiuterebbe le donne. Alle quote rosa preferisco più un intervento di questo tipo.*”

4.4 Donne e imprese: un anno dopo

4.4.1 LA SITUAZIONE DELLE IMPRESE

Prima di approfondire ulteriormente alcuni focus di analisi dedicati alla parità di genere, risulta necessario, ancora una volta, contestualizzare i nuovi percorsi e gli eventuali cambiamenti affrontati dalle imprese in questo periodo delicato e complesso. **Gli effetti della pandemia da Covid-19 non hanno creato impatti uniformi sulle imprese.** La situazione che si è determinata cambia in relazione ai diversi settori produttivi e, in minor misura, rispetto alle dimensioni di impresa.

La difesa dell'essenziale

Le imprese dei settori che hanno subito il blocco delle attività hanno dovuto fare fronte a problematiche di natura diversa e si sono adattate con strategie e **modelli di azione** che possono essere definite “**di difesa**”, ridotte all'essenziale. Utilizzo e prolungamento della cassa integrazione e riduzione dell'organico ai minimi termini per prepararsi ad una ripresa che, al momento, presenta ancora tratti di incertezza.

“*L'organico si è asciugato ai minimi termini perché tra prepensionamenti, pensionamenti, uscite degli interinali, qualcuno che è andato via e qualcuno che è stato allontanato dall'azienda, [...] il nostro obiettivo essenziale è stato quello di mettere il motore al minimo in corrispondenza del fatto che il fatturato si è abbassato parecchio, [...] ci prepariamo ad una fabbrica ridotta all'essenziale, [...] di inserire nuovo personale ancora non se ne parla, perché è ancora difficile fare programmi di produzione, di evoluzione del fatturato, di evoluzione dei costi di produzione, della disponibilità e tempistiche di approvvigionamento delle materie prime.*”

Il problema dell'approvvigionamento delle materie prime

D'altra parte, anche per le imprese operanti nei settori che si sono dimostrati più dinamici ed in crescita, la questione dell'approvvigionamento delle materie prime è risultata essere un problema diffuso.

“*I nostri fornitori, in varie fasi, si sono fermati oppure hanno avuto ritardi di fornitura, più di recente stiamo vedendo un calo della disponibilità di alcune materie prime, [...] per cui, si fa veramente fatica.*”

Riorganizzare per ripartire

Si osservano realtà di impresa e management che hanno ridisegnato la produzione e l'organizzazione dell'impresa in funzione della ripartenza. Queste stesse imprese, che non avevano adottato soluzioni di lavoro agile nella fase più acuta della pandemia, nell'ultimo anno hanno ridefinito la propria organizzazione introducendo lo Smart Working o comunque facendo ricorso a forme ibride di lavoro flessibile. È quello che ha fatto anche un'impresa operante in uno dei settori più colpiti dalla pandemia, il settore tessile.

“Il 2021 sarà ancora un anno difficile. Utilizzando gli ammortizzatori sociali, un po' di ferie e riorganizzando un po' il lavoro, siamo riusciti a mantenere tutta la forza lavoro che avevamo prima del Covid, anzi, in alcuni casi, siamo riusciti ad aumentare il numero di personale e abbiamo cercato di fare contratti a tempo determinato, perché non abbiamo ancora certezza sul quadro futuro. [...] Stiamo introducendo figure laureate, per coprire la necessità di operare su nuovi mercati. [...] Cambiamenti ce ne sono sempre, non stiamo un attimo fermi. Abbiamo fatto un gran lavoro sul personale: lo abbiamo riqualificato. [...] Non ci sono state resistenze, tanti ragazzi giovani sono stati riqualificati e soprattutto abbiamo sdoganato una credenza che era molto limitante nel settore della pelletteria, ossia che era un mestiere precluso agli uomini.”

Scarsa conoscenza di ruoli e mansioni

La riorganizzazione del lavoro, in alcuni casi, è stata ulteriormente sollecitata dalle modalità di lavoro in remoto che hanno fatto emergere alcune debolezze interne in termini di inefficienza dell'organizzazione del lavoro e di scarsa conoscenza di ruoli e mansioni lavorative.

“Il passaggio al lavoro da remoto ha fatto sì che ci sia stata una nuova visione dell'organizzazione interna delle aziende. Una delle cose che è emersa è stato anche quanto nelle grandi imprese non ci fosse la conoscenza dei rispettivi ruoli e delle specifiche mansioni.”

Accelerazione al cambiamento

In molte realtà di impresa la pandemia da Covid-19 ha portato ad un'accelerazione di processi di cambiamento innovativi, soprattutto riguardanti il digitale.

“L'evento pandemico ha dato un'accelerazione a quelle che sono le innovazioni nei processi digitali; quindi, da questo punto di vista, devo dire che non abbiamo accusato il colpo.”

La velocizzazione e l'ottimizzazione dei processi di cambiamento dei modelli organizzativi ritorna spesso tra le considerazioni raccolte dai colloqui, in termini di operatività nell'ambito delle proprie attività.

“*Siamo diventati digitali al 100%. Quindi l'impatto su di noi è stato positivo da questo punto di vista perché abbiamo accelerato attività che magari avrebbero richiesto più tempo.*”

La componente manageriale

Dall'indagine qualitativa condotta, la componente manageriale dell'organizzazione non sembra essersi sensibilmente ridotta, anche nei casi in cui le imprese hanno adottato strategie di ridimensionamento del personale. In alcuni casi, sono state inserite nuove figure manageriali anche di alto livello.

“*Per quanto riguarda la parte manageriale non si è ridotta, anzi direi che in azienda alcune figure manageriali di alto livello sono state introdotte e sono in corso di introduzione. In azienda quest'anno è entrato un controller, mentre a livello di gruppo sono entrati un paio di membri del Board e delle funzioni direttive centrali [...] per esempio, è entrato il direttore IT.*”

In altri casi, si è assistito ad una accelerazione dei processi di **Change Management**, con l'accompagnamento all'uscita anticipata o all'uscita concordata.

“*Era già prevista qualche uscita incentivata, o meglio era in discussione il tema del Change Management. Abbiamo lavorato su chi si poteva incentivare all'uscita, ma non per motivi legati alla pandemia, facendo leva su una serie di opportunità per accompagnare alla pensione, anche per favorire la creazione di spazi, al momento della ripresa, per l'inserimento di figure nuove.*”

In altri casi, come si osserverà anche in seguito, si è trattato di manager che hanno deciso di cambiare lavoro:

“*Molte persone in questo periodo hanno trovato anche altre opportunità e molte persone sono state poi assunte. Quindi, c'è stato un mercato del lavoro dinamico e, a livello internazionale, anche con persone che sono tornate nei loro paesi di origine. Una sorta di inversione della fuga di cervelli anche per Italia.*”

Si è osservata anche un'attività di mobilità interna connessa ai processi riorganizzativi di impresa. Sono state altresì segnalate esperienze di imprese che hanno utilizzato la situazione generata dalla pandemia da Covid-19 come pretesto per licenziare o per “congelare” alcune posizioni manageriali.

“ Per l’impresa in cui lavoravo era già iniziato un processo di “congelamento” di carriera di alcune posizioni. Il Covid è stata la goccia che ha fatto traboccare il vaso, un evento che potremmo dire positivo che alla fine ha fatto un po’ di pulizia. Questo congelamento determinato dall’indecisione dell’azienda ha portato un gruppo di persone, tra cui io, a cogliere la palla al balzo e lasciare l’azienda con ripercussioni anche su coloro che sono rimasti, portando ad una demotivazione di tutta l’organizzazione.”

4.4.2. FLESSIBILITÀ LAVORATIVA

Come precedentemente osservato, prosegue da parte di molte imprese l’utilizzo della modalità di lavoro in Smart Working che, per garantire efficacia delle prestazioni lavorative, deve essere rimodulata e finalizzata a specifiche esigenze di processi produttivi e organizzativi.

Dall’analisi dei colloqui effettuati emerge distintamente la fase di transizione in cui si trovano molte imprese in relazione alle nuove modalità organizzative del lavoro. Nuove forme flessibili di lavoro da remoto sono lette e percepite attraverso il racconto di elementi positivi e negativi, di limiti, svantaggi, potenzialità e opportunità.

Le imprese che avevano già attivato forme spinte di digitalizzazione e l’utilizzo di modelli organizzativi “agili” sono quelle che hanno colto al meglio le opportunità dell’utilizzo dello Smart Working. Sono le imprese che non hanno avuto praticamente alcuna difficoltà nella ridefinizione di un modello organizzativo agile e più flessibile.

“ L’azienda ha reagito veramente molto bene, nel senso che siamo stati tempestivi nel comunicare alle persone le nuove modalità di lavoro agile. In azienda era stato sperimentato un progetto pilota molto ristretto, che aveva interessato soltanto alcune figure. Alcuni dipartimenti erano stati selezionati per il progetto di lavoro agile. [...] La Società ora sta discutendo nuove modalità e nuove regole da adottare e sono già in corso le contrattazioni con i tavoli sindacali. [...] Si prevede, poi, eventualmente più flessibilità nella scelta delle giornate.”

“ A livello di direzione noi abbiamo un comitato di gestione, ci siamo costituiti come comitato di crisi di emergenza e ci riunivamo almeno una volta alla settimana per seguire l’evoluzione del lockdown... la prima cosa che abbiamo fatto è stata quella del lavoro a casa. [...] In questo momento, stiamo procedendo con una parte di lavoro in Smart Working, 2-3 giorni a settimana e poi il resto in presenza, quindi abbiamo lasciato discrezione alle direzioni.”

A volte, la richiesta è direttamente partita come esigenza del personale, come avvenuto in un'impresa operante nel settore della lavorazione metalli, in cui sono state accolte le richieste di Smart Working da parte del personale femminile impiegato nella parte amministrativa.

“Le richieste sono partite, in particolare, da un gruppo di donne perché le donne erano quelle, nel caso specifico, forse più sensibili alla problematica del Covid.”

Adattamento con criticità

Nel caso di imprese che si sono trovate ad adattarsi “forzatamente” al lavoro agile per causa pandemia e che non avevano precedentemente mai avviato processi di lavoro agile o altre forme di organizzazione flessibile, i risultati non sono stati altrettanto positivi. In questi casi, l'utilizzo dei nuovi modelli ha messo in luce forti criticità. Operativamente, si è trattato più di modelli riconducibili a semplice telelavoro, che ha ulteriormente penalizzato, in modo più incisivo, il lavoro delle donne. In altri casi, si è trattato di espedienti organizzativi previsti solo per la gestione dell'emergenza.

“In azienda c'è stata la possibilità di fare Smart Working, ma credo che il tentativo si sia dimostrato fallimentare.”

“Le imprese si sono dotate di questo lavoro da casa, che non chiamerei Smart Working, reso necessario dall'emergenza e che non è stato programmato e [...] le donne che lavoravano da casa hanno visto aumentare contemporaneamente il tempo di lavoro retribuito ma anche il tempo della cura.”

Modelli “ibridi”

Il lavoro da remoto, quindi da casa, che spesso si confonde impropriamente con lo Smart Working o lavoro agile, ha mostrato, d'altra parte, tutti i suoi limiti e l'inefficienza. Quando limitato all'utilizzo di strumenti di videoconferenza e alla connessione continua, ha messo in luce anche l'inadeguatezza rispetto alla produttività del lavoro, ossia rispetto al raggiungimento di obiettivi. Motivo per cui le imprese si stanno spostando verso modelli “ibridi”.

“Quanto alla produttività durante il lavoro da remoto, la giornata che si passa davanti al computer facendo 6-7 riunioni ti stanca moltissimo, perché la concentrazione che si deve mantenere in ogni riunione, passando da un argomento all'altro, porta via tanta energia. I dirigenti, invece, hanno avuto difficoltà nella gestione dei propri manager proprio perché non erano presenti in impresa. Proprio per questo, sono stati organizzati dei corsi di formazione ad hoc per la gestione delle risorse in remoto. La modalità che non richiede la presenza, per quanto possa sembrare fredda, non essendoci relazione, in realtà ci abitua ad una cosa a cui non siamo più abituati, ossia ascoltare. Per cui abbiamo capito che c'è bisogno di un sistema misto.”

“Ora che si sta uscendo dalla crisi sanitaria, si sta aprendo una nuova fase di assestamento dell'organizzazione che prevede una maggiore presenza in ufficio che può essere di 1-2 giorni a settimana. Quindi fare un po' e un po', che trovo una cosa giusta per ripristinare i vantaggi offerti dalle relazioni in presenza.”

I nuovi modelli lavorativi implicano necessariamente una riflessione sugli obiettivi, sull'analisi delle **modalità** e delle **performance lavorative**. Competenze e capacità di apertura alle nuove tecnologie e sicuramente apertura mentale a nuovi modelli di business, che magari privilegino tutta l'attività di sostenibilità e di lavoro agile.

“Io decido di andare a lavorare in un posto di lavoro nuovo, perché se voglio lavorare di notte posso lavorare di notte e stare a casa tutti i giorni. Cioè, la flessibilità dell'ambiente di lavoro sicuramente è importante, sta diventando sempre più importante. Poi devo dire che questo lockdown ha portato diversi strascichi e diverse consapevolezza nella gente. Io vedo tanta gente che dice lavoro da casa, punto e basta, perché ormai si sono un po' abituati e hanno capito che questa cosa entra nel linguaggio comune e viene cancellata quella roba tipicamente italiana che tu vali in funzione di quante ore stai in ufficio. Se si riesce ad evolversi, probabilmente, questo diventa un elemento di competitività, cioè quanto beneficio di flessibilità dai alla tua work-force diventa un elemento di appetibilità rispetto ad altre imprese. Poi, la capacità di riflesso di gestire in qualche modo la flessibilità, quindi di arrivare a poterla concedere e gestirla, è una capacità manageriale che assume importanza. La capacità di lavorare per obiettivi e di capire come andare a valutare una gestione per obiettivi in un ambito, ad esempio, dove gli obiettivi sono un po' più labili.”

“Deve trattarsi di vero Smart Working, perché in realtà questa modalità si deve tradurre in lavorare su un obiettivo autogestendosi e in molti casi non è così”.

Nuovi paradigmi

In altri casi, gli effetti della crisi sanitaria hanno portato alla definizione di interi e virtuosi paradigmi organizzativi di imprese artigiane femminili.

“Alcune imprese hanno capito che era il momento di muoversi per porre le basi per un nuovo paradigma organizzativo. Io, per esempio, nel corso degli ultimi mesi sto lavorando con delle imprese artigiane femminili, alcune delle quali stanno facendo un lavoro fantastico di imprenditoria empatica, ossia un nuovo modello di produzione, di coinvolgimento delle persone che lavorano per loro. Quelle che si sono spinte molto su questo campo hanno chiuso il 2020 a volte triplicando il risultato.”

Infatti, se applicato con modelli e modalità efficaci, il lavoro agile, flessibile o ibrido, non ha intaccato la produttività dell'impresa ma, anzi, ne ha determinato effetti ed impatti positivi.

“Abbiamo approfittato dell'enorme e veloce scatto che abbiamo dovuto fare in quella direzione per avvicinare e migliorare i rapporti, le comunicazioni e la condivisione tra le diverse cellule della nostra organizzazione. [...] Gli sforzi sono stati fatti per migliorare le modalità di condivisione dei documenti, di momenti di lavoro, momenti di approfondimento continuo, anche con persone che si trovano a distanza. Ora c'è un'organizzazione estremamente più snella da questo punto di vista e le persone sono più abituate e quindi c'è una risposta più standard, più senza nessun tipo di preoccupazioni, come se fosse una cosa che può essere svolta in qualunque momento. Per assistere questo processo, abbiamo attivato la formazione per essere alla pari con le variazioni normative che stanno subentrando sul mercato.”

Work-Life-Balance

Il nuovo modello organizzativo del lavoro ha anche impattato positivamente sulla soddisfazione del personale per la riscoperta di nuovi equilibri di vita-lavoro.

“Flessibilità è anche benessere dei lavoratori: adesso noi lo sappiamo che quando non stanno bene nella vita privata, anche sul lavoro non stanno bene.”

“Con il lavoro agile c'è chiaramente più libertà di organizzarsi la giornata, puoi organizzarti per i meeting e bilanciarli meglio con gli impegni personali. Questi sono sicuramente vantaggi.”

“Abbiamo fatto un'indagine per capire chi potesse essere interessato e, con grande sorpresa, c'è stata un'adesione più bassa di quella che avrei immaginato. I colleghi hanno voglia di tornare ad una normalità di cui fa parte la loro quotidianità, il loro ufficio, la pausa caffè con i colleghi. [...] Non si sono registrate disponibilità differenti uomo/donna, però ci si è resi conto che questo nuovo sistema viene incontro ad una Work-Life-Balance migliore, perché ci si può organizzare in maniera molto più produttiva, sia dal punto di vista familiare che del lavoro.”

Differenze per tipologia d'impresa

Differenze nei modelli organizzativi sono emerse anche in riferimento alle dimensioni di impresa. Le PMI hanno spesso adottato forme di Smart Working ma solo per necessità urgenti, non modificando o mostrando difficoltà nel modificare la propria visione di organizzazione.

“Nelle PMI, di fatto, c'è la totale incapacità di gestire lo Smart Working nel senso vero del termine; quindi, le imprese non sono preparate. [...] Non c'è l'abitudine a capire come si fa il lavoro da casa. [...] Il passaggio che manca è proprio un passaggio manageriale, per cui lo Smart Working alla fine non c'è stato o c'è stato in minima parte, in quanto strettamente necessario, ma nessuno ha pensato di cambiare l'azienda pensando ad un modello organizzativo diverso per il futuro. Una società di grandi dimensioni viaggia sulla polarità opposta. Nel mio caso, io sono stata assunta in una grande società di servizi, senza avere mai incontrato nessuno in presenza.”

Il valore aggiunto di nuovi flussi manageriali territoriali

Lo Smart Working ha impattato anche **sull'opportunità per le imprese di raggiungere più facilmente ed inserire manager e figure professionali, non presenti o non facilmente reperibili nei territori delle sedi di riferimento, portando quindi un valore aggiunto** non acquisibile senza un nuovo modello organizzativo di lavoro a distanza.

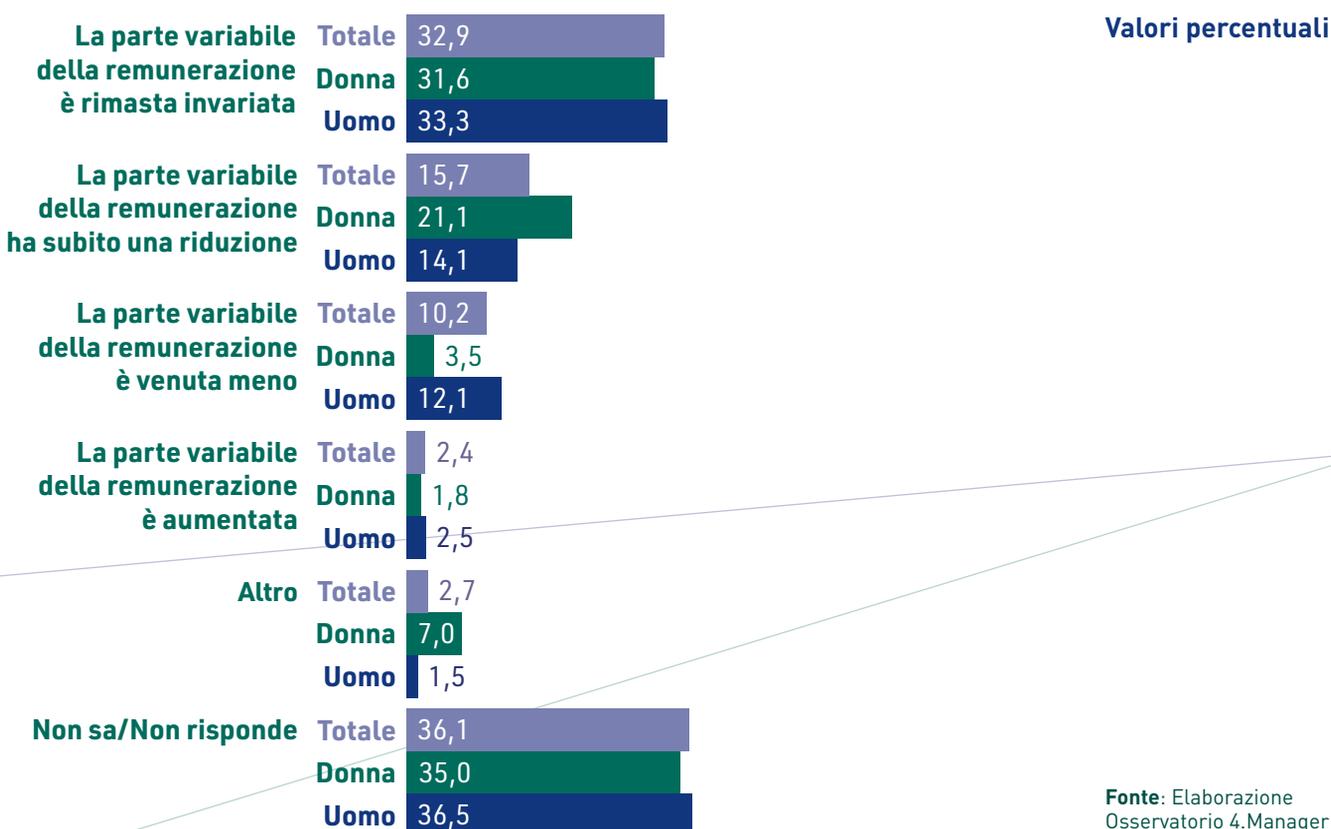
“*Si ha più libertà di trovare un altro lavoro in una qualsiasi altra parte del mondo, perché sapendo di non dover viaggiare continuamente, uno potrebbe pensare di accettare un lavoro in un altro paese se magari si tratta di andare in ufficio una volta al mese.*”

“*Con la nuova organizzazione adottata siamo sicuramente diventati più flessibili. Per noi è stato anche un po' un test per capire quali erano le aree in cui si poteva migliorare e si poteva cambiare la mentalità. Capita che un collega si debba assentare e lavorare da casa, come capita che un collega esprima la necessità di andare a vivere a Milano; quindi, ci siamo organizzati per poter garantire il lavoro a distanza. Anche per le nuove assunzioni, nell'ultimo periodo, l'approccio è cambiato. Mentre in passato si cercava nel bacino locale, ora, specialmente su figure più senior e strutturate, il modello è quello di cercarle non solo localmente, ma anche a distanza. Per noi che lavoriamo in una provincia, poter attingere alle esperienze di persone su Milano è importante perché comunque a livello professionale magari certe figure professionali non si trovano.*”

4.4.3 OBIETTIVI, INDICATORI E MBO

Per quanto riguarda il focus effettuato sulla gestione e valutazione degli obiettivi (MBO), **il 36,1% degli intervistati dichiara non di non essere a conoscenza di eventuali modifiche delle condizioni all'interno dell'impresa di riferimento; il 32,9% indica che la componente variabile della remunerazione è rimasta invariata** (+9,6% registrata per le “Grandi imprese” e +6,7% per le PMI sul totale campione); il 15,7% dichiara che si è subita una riduzione (+8,7% registrata per le “Grandi imprese” sul totale campione).

Per le imprese dei settori produttivi in cui la pandemia non ha determinato blocchi lavorativi che, al contrario, hanno registrato un forte dinamismo nelle performance produttive ed economiche, gli esborsi per la premialità hanno raggiunto anche cifre importanti, registrando anche casi in cui sono stati riconosciuti premi straordinari ai lavoratori (2,4%).

FIG. 4.5 | CAMBIAMENTI DELLA PARTE VARIABILE DELLA REMUNERAZIONE DEI MANAGER (MBO) NELL'ULTIMO ANNO


Gli obiettivi e la parte variabile della remunerazione risultano ovviamente collegati agli effetti subiti dalle imprese nel periodo pandemico che, a loro volta, risultano fortemente correlati agli impatti subiti a seconda dei settori produttivi e del grado di raggiungimento degli obiettivi, qualora non saltati, oltre che, ovviamente, della capacità di risposta dell'impresa nel cogliere nuove sfide ed opportunità, creando quindi quadri "dicotomici":

“Si osserva un quadro dicotomico: ci sono imprese che stanno vivendo bene questo momento e che quindi che possono dare maggiore attenzione ad alcuni aspetti anche retributivi, mentre abbiamo tante imprese in sofferenza [...]. Per esempio, per il mese di settembre stiamo organizzando un evento con gli HR delle nostre imprese per parlare di retribuzione variabile. Fino a due mesi fa stavamo ancora firmando verbali per riduzione di RAL e sospensione di MBO. Quindi i primi segnali ci sono, c'è stato un fermo e si comincia a vedere la richiesta di andare ad affrontare l'argomento. Non si è ancora concretizzato, però siamo sulla strada per mettere in agenda una riflessione, spero, sulle retribuzioni, perché il gap retributivo di genere è comunque molto significativo. Ieri parlavo con una dirigente amministrativa di una grande azienda e mi confermava la differenza salariale tra manager donne e manager uomini a parità di mansioni.”

Per quanto riguarda specificatamente il modello di determinazione della parte variabile della remunerazione, è opinione diffusa tra le manager ascoltate che non sia cambiato il modello, bensì sia stato cristallizzato come impatto della crisi sanitaria ed economica che ne è derivata. Ciò che invece si è registrato è stato, nei fatti, un contenimento, e a volte un azzeramento, della parte variabile della retribuzione, spesso concordata con gli stessi **manager**, i quali in questo modo hanno **sostenuto l'impresa per il superamento di un momento così difficile**. Nei casi in cui la parte variabile assumeva un valore molto limitato, non si sono praticamente registrati impatti. In particolari momenti di tensione, è stato anche chiesto ai manager di rinunciare a una parte del proprio compenso di parte fissa.

“C'è stato un momento di tensione in cui è stato chiesto ai manager di rinunciare ad una parte del proprio compenso, ma non nella parte variabile, in quella fissa.”

“Noi abbiamo ricevuto gli obiettivi prima che si scatenasse la pandemia e ad un certo punto si sono presentati i nostri capi e ci hanno detto che il nostro variabile legato al raggiungimento dell'obiettivo sarebbe comunque stato dimezzato di default, anche se avessimo raggiunto l'obiettivo. Non c'è stata nessuna remunerazione variabile. Quest'anno, invece, è stato assegnato parzialmente. [...] Anche in questo caso, la scelta aziendale non era sindacabile. Ad alcuni di noi è stata assegnata una piccola ricompensa, una tantum, a discrezione dell'azienda, per tenere conto del particolare impegno che abbiamo dimostrato durante il periodo Covid.”

“L'anno scorso abbiamo vissuto una situazione particolare tra la pandemia e, in coincidenza con l'emergenza sanitaria, anche un cambio che ha portato ad una sorta di riorganizzazione interna; quindi, tutti gli obiettivi che erano stati settati per il 2020 sono stati successivamente ritirati e semplificati. Questo ha comportato anche dei riflessi sulle cifre e sulle metriche e metodologie di calcolo al ribasso, anche per una questione di solidarietà verso il resto della popolazione aziendale che si è ritrovato in situazioni di cassa integrazione che noi manager non abbiamo vissuto.”

“È stata rivista leggermente al ribasso quella che poteva essere la premialità potenzialmente associata agli obiettivi raggiunti. Però di comune accordo, quindi con tutto il management aziendale, piuttosto che rischiare. È stata fatta molta attenzione allo smaltimento delle ferie e chi aveva ferie residue le ha rimesse a disposizione dell'azienda. C'è stata una forte partecipazione di tutti per evitare di esporre l'azienda ad un pericolo in quanto non si conosceva quanto potesse durare l'emergenza. Quest'anno è stato tutto ripristinato e si potrebbe dire che stiamo tornando alla normalità.”

“Durante il lockdown ai lavoratori che si sono prestati a continuare a lavorare in una situazione sicuramente difficile è stato riconosciuto un premio una tantum.”

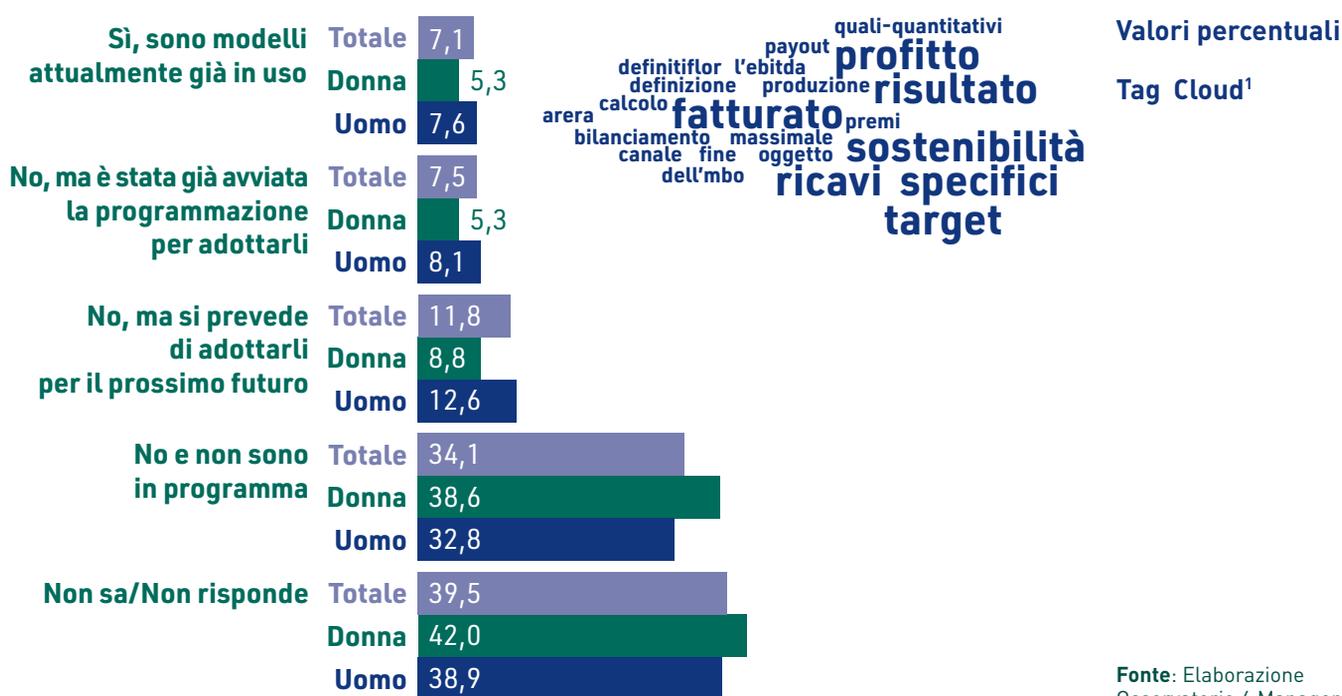
Nuovi modelli di calcolo

Anche in questo caso, **quasi il 40,0% del campione dichiara di non essere a conoscenza di eventuali nuovi modelli introdotti all'interno dell'impresa**. Non è prevista una programmazione nel 34,1% dei casi (+10,8% per le “Grandi imprese” rispetto al totale campione, cfr. Appendice statistica).

L'11,8% dichiara che attualmente non sono in uso, ma sono previsti per prossimo futuro (+13,8% nelle risposte indicate dagli imprenditori rispetto al totale campione; +15,2 per le “PMI”, cfr. Appendice statistica).

Il 7,1% degli intervistati dichiara che all'interno dell'impresa sono attualmente in uso nuovi modelli (+4,8% per le “Grandi imprese” rispetto al totale campione, cfr. Appendice statistica). Ci sono stati casi di revisione del modello che ha portato, quindi, ad una estensione della platea delle persone cui è stata applicata la parte variabile della retribuzione

FIG. 4.6 | MBO – INTRODUZIONE DI NUOVI MODELLI DI CALCOLO E/O INDICATORI (MBO)



“Quest’anno è stata ampliata la fruizione degli MBO anche ad altri livelli che prima non erano contemplati; quindi, diciamo, c’è un allargamento e in prospettiva una ridefinizione degli indicatori.”

Alcune interessanti riflessioni si soffermano su nuovi indicatori legati al **tema della sostenibilità e a quello della internazionalizzazione**:

“Non sono stati definiti nuovi modelli, nuovi indicatori. Immagino che nel futuro gli obiettivi da raggiungere potranno essere legati al tema della sostenibilità e al tema dell’internazionalizzazione, quest’ultimo, in ragione del fatto che l’azienda ambisce ad espandersi su nuovi mercati internazionali.”

¹ Rappresentazione visuale di una lista di forme grafiche (parole) presenti in un testo (corpus). Ogni parola compare nella nuvola in grandezza proporzionale al numero di volte (occorrenze) in cui ricorre all’interno del testo.

Altri obiettivi ed indicatori sono rilevati in funzione dello Smart Working, delle forme ibride e dei nuovi aspetti legati all'innovazione.

“*Diciamo che, sicuramente, si va verso una maggiore standardizzazione e una maggiore oggettività nel valutare gli obiettivi, perché lavorando da casa gli obiettivi diventano qualcosa di fondamentale. Ci si vede un po' di meno, ci si gestisce tra colleghi, ma anche tra capo e collaboratori, o viceversa, ci si gestisce un po' meno; quindi, è necessario fare più spesso il punto della situazione e vedere come si sta procedendo. Gli obiettivi rivestono un ruolo fondamentale e forse per certi aspetti sono misurati anche in modo più oggettivo.*”

“*Il percorso si è attivato non solo per modifiche in corso, ma per una riorganizzazione interna e gli obiettivi sono stati rivisti soprattutto lo scorso anno, quando, ovviamente abbiamo avuto una flessione sugli obiettivi raggiunti. Ci sarà un adeguamento anche per strutturare al meglio i meccanismi e idee su come aggiornare il set di indicatori su nuovi modelli, anche in relazione alla parte relativa all'innovazione tecnologica. È già stato delineato il modello del set di indicatori che si trova ancora in uno stato embrionale. [...] Ci troviamo in una fase di riflessione.*”

4.4.4 COMPETENZE MANAGERIALI E MANAGER “INCLUSIVI”

Nuove transizioni: competenze manageriali per rimanere competitivi nel mercato del lavoro

Meno peso e meno enfasi alle **hard skill**, competenze considerate più “scontate”, come se dovessero rappresentare quelle competenze di base di partenza che le figure manageriali devono possedere, soprattutto per la transizione digitale ed ecologica, ma occorre siano rafforzate, caratterizzate e **necessariamente accompagnate dalle soft skills**.

“*Competenze digitali di sicuro, anche collegate ad un modello operativo un pochino più avanzato, quindi usare aree collaborative. Non solo la riunione ma un insieme di strumenti e soluzioni. E poi più soft skill, sicuramente la velocità, l'empatia, la capacità di ascolto attivo, molto importante adesso per un manager. E siccome non sono così diffuse, il fatto di avere queste capacità e poterle esercitare, diventa un elemento di differenza. Ma anche capacità di organizzazione, sia di un organismo che di un team, non di tipo tradizionale, ma più innovativa.*”

“*A livello manageriale, se devo guardare anche al mio percorso lavorativo, io ho impiegato i primi dieci anni a specializzarmi, a capire quanto più possibile del mio lavoro, perché non avrei potuto prendere delle responsabilità in più. [...] Dal punto*

di vista soft, quelle indispensabili per un manager di oggi o del futuro sono la proattività; quindi, anticipare quanto più possibile la direzione verso cui sta andando il mercato, l'azienda e così via. La flessibilità come capacità di fare le relazioni con le nuove generazioni, perché, più si va avanti, più il gap culturale diventa più ampio, si accentua in modo esponenziale. Poi, sicuramente, l'empatia, competenze di tipo relazionale, perché non si può più pensare di andare avanti da soli, chiusi nella propria stanzetta. Bisogna fare team e bisogna anche imparare a coinvolgere le persone.”

“*Il manager si deve tenere aggiornato su quelli che sono gli sviluppi futuri del proprio settore. Non si nasce manager, devi imparare a farlo. [...] Ho bisogno di avere delle persone che facciano il lavoro per me e mi devo fidare di queste persone e il modo migliore per fidarti delle persone è di scendere al loro livello e affrontare le eventuali problematiche insieme. Gli impiegati devono vedere nel manager una guida e non qualcuno che gli dica cosa devono fare. Quindi questo è il mio approccio nell'essere manager. Quindi, tanta empatia.”*

“*Si cerca la capacità di lavorare, a livello trasversale, in tutti gli ambiti dell'azienda. Quindi, un grande lavoro di relazione, capacità di conoscere bene i ruoli interni dell'azienda e di connettere, riuscire a far comunicare, parlare tra loro mansioni alle volte molto lontane e la capacità di mettere insieme e di riuscire a gestire persone per collaborare, con il fine ultimo che è quello del risultato sulla sostenibilità. [...] Poi ci sono anche le connessioni con l'esterno, perché poi c'è tutta la filiera e, quindi, anche la relazione con la filiera.”*

Una profonda conoscenza delle metodologie di *Project Management*, affiancate ad una esperienza operativa per operare trasversalmente su più tematiche, anche per conoscere i propri obiettivi e realizzarli nei tempi previsti, lavorando in gruppo.

“*Secondo me, una base di project management serve a tutti, gestire progetti, priorità, pianificare, organizzare, ripianificare, riadattare, per me queste sono alla base di qualsiasi mestiere, poi la capacità di sintesi e di comunicazione anche di concetti complessi, in maniera tale **da portare tutti a bordo**. E poi, è proprio la capacità di condivisione che manca tantissimo, soprattutto nelle piccole aziende, perché si dà per scontato che ogni dipartimento sia a sé stante. Tornando al discorso del project management, lì ci sono le basi che ti servono per qualsiasi mestiere, anche ad alto livello. **È un'osservazione che stiamo facendo da qualche mese su questo aspetto, è come gli europei di calcio. È quella l'immagine, nel senso che non ci sono stati calciatori prime donne, ma hanno lavorato in squadra. È un po' quello che si richiede anche in azienda. Che non ci siano, appunto, isole, ma che ciascuno impari a lavorare in gruppo e viverla come un'acquisizione di competenze e non una perdita di potere o di demansionamento.**”*

Competenze manageriali per guidare i processi di transizione delle imprese.

“Il mio imprenditore mi diceva sempre, se non ci fosse stato il Covid-19 sarei fallito, perché ho capito dove stavo andando a finire; invece, prima, non ho avuto mai il tempo di fermarmi e di capire. Ho capito cosa mi manca, ma io non son capace e i miei figli nemmeno. Quindi, c'è bisogno sicuramente di una acquisizione di competenze, per esempio, già la fascia dei temporary manager secondo me è una competenza che può essere opportunamente collocata ed oggi, forse, i piccoli imprenditori sono più in grado di capirne il bisogno, prima non lo percepivano proprio.”

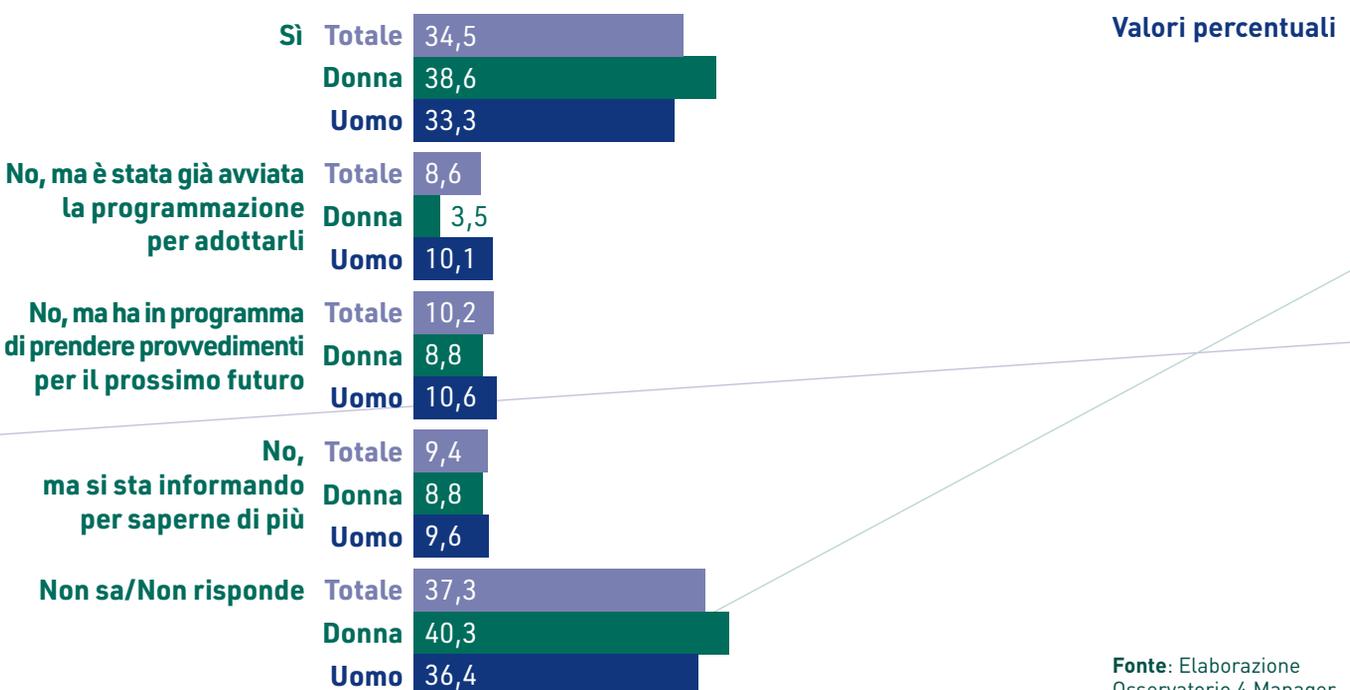
4.4.5 SOSTENIBILITÀ

Come si osserverà successivamente, il **tema della sostenibilità sembra essere un tema, o il tema, verso il quale le imprese mostrano maggiore attenzione rispetto alla parità di genere, ma con forti elementi di incertezza, di “aree grigie”.**

Per quanto riguarda l'adozione di misure per i piani di sostenibilità da parte delle imprese, una grande parte degli intervistati non è a conoscenza di eventuali misure adottate (37,3%), con una percentuale più elevata indicata dalla componente femminile (40,3%).

Il 34,5% del campione dichiara di avere adottato attualmente piani di sostenibilità (+15,1% per le “Grandi imprese” rispetto al totale campione), per il 10,2% sono previsti in futuro (+7,3% per le “PMI” rispetto al totale campione).

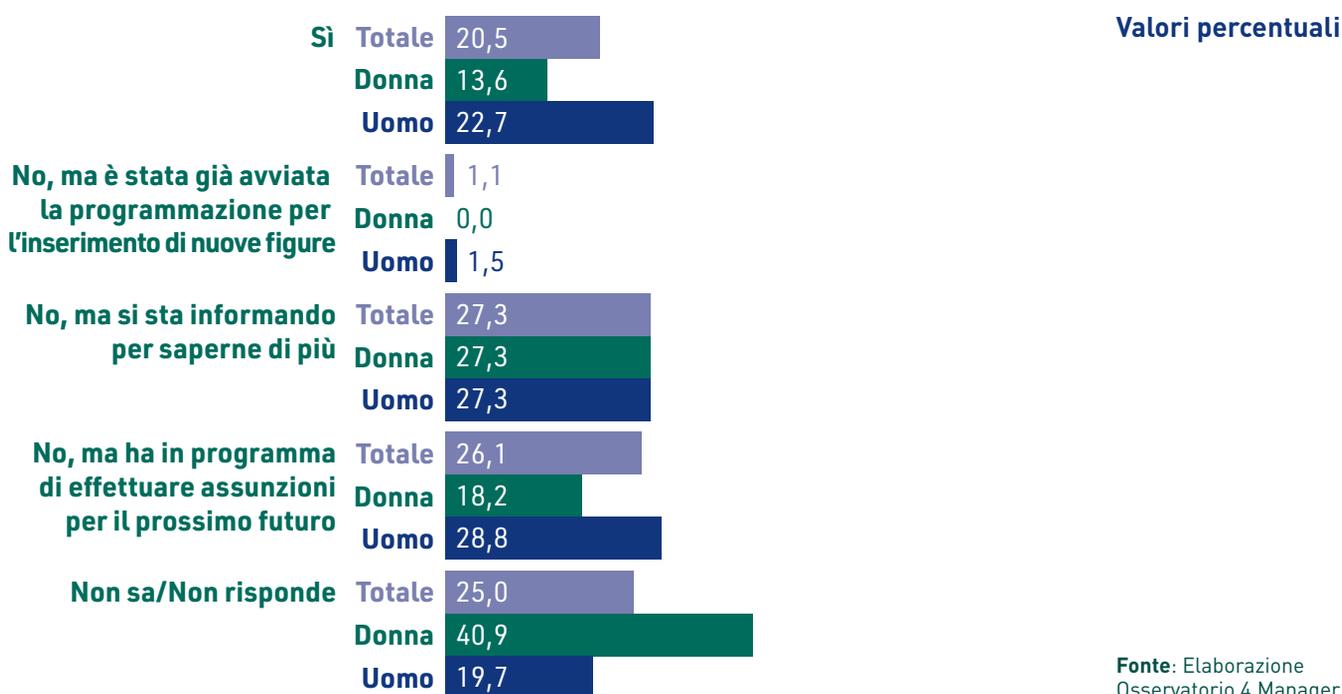
FIG. 4.7 | ADOZIONE DI MISURE PER I PIANI DI SOSTENIBILITÀ



Per quanto riguarda l'eventuale inserimento di specifiche figure o nuove assunzioni per i piani di sostenibilità adottati dalle imprese, il 27,3% del campione di intervistati dichiara che non sono state ancora assunte, ma che si stanno informando per saperne di più; il 25,0% del campione dichiara di non essere a conoscenza di eventuali assunzioni (40,9% nelle risposte delle professioniste intervistate).

Sono attualmente inserite nuove figure professionali (consulenti, figure tecniche, profili manageriali, etc.) nel 20,5% delle risposte. Tra le nuove figure inserite, maggiormente indicato è il "manager della sostenibilità".

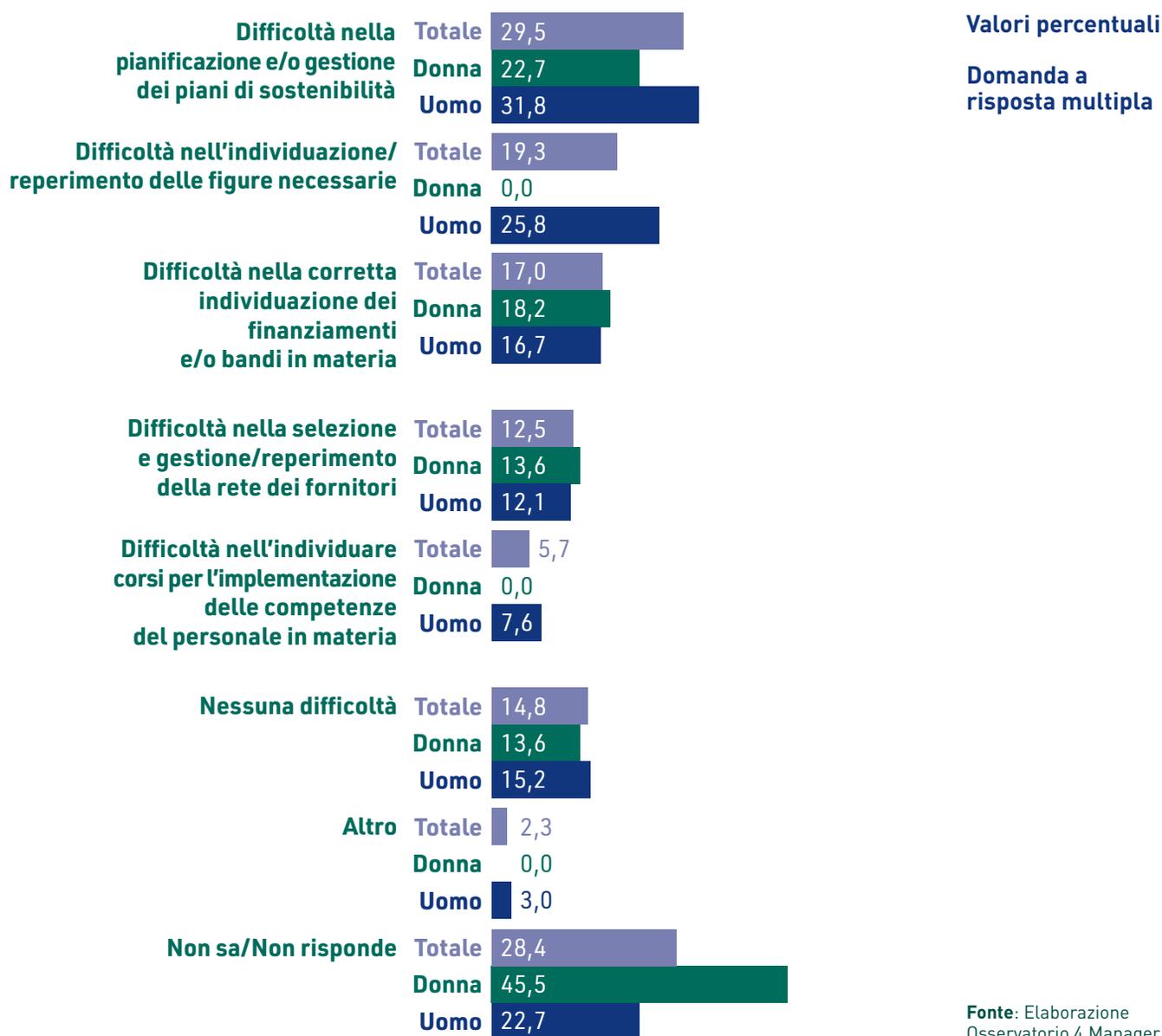
FIG. 4.8 | PIANI DI SOSTENIBILITÀ D'IMPRESA | INSERIMENTO DI FIGURE PROFESSIONALI



Si è chiesto agli intervistati quali fossero le principali criticità riscontrate per l'avvio dei piani di sostenibilità. Le difficoltà sono indicate principalmente nella **fase di avvio della pianificazione e gestione**, 29,5% delle risposte (47,1% nelle risposte delle "PMI"), nell'individuazione di **figure necessarie** per il 19,3% e nell'**individuazione corretta di finanziamenti o bandi in materia** per il 17,0% (23,5% per le "PMI").

Il 14,8% del campione dichiara che non si sono riscontrate difficoltà. Rimane alta la percentuale di non rispondenti 28,4%, che conferma una difficoltà nella contestualizzazione operativa del tema, con un'alta percentuale di non rispondenti donne, pari al 45,5%.

FIG. 4.9 | PIANI DI SOSTENIBILITÀ D'IMPRESA | PRINCIPALI DIFFICOLTÀ



Fonte: Elaborazione Osservatorio 4.Manager

4.5 Imprese e condizione di genere

Per le imprese con piani di sostenibilità già messi a sistema ed operativi, in alcuni casi, si osserva una maggiore spinta verso una equità di genere in termini occupazionali o di avanzamento di carriera.

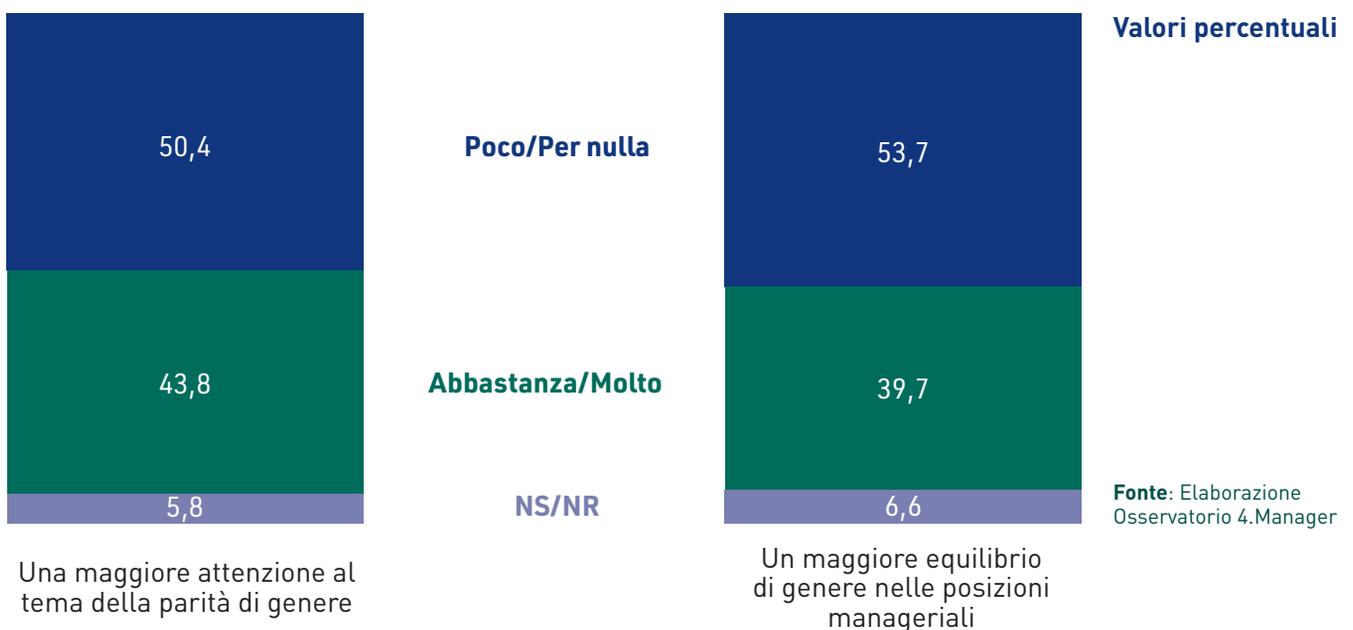
“Credo che la casa madre americana della multinazionale in cui lavoro, abbia dato negli ultimi tempi una nuova spinta per un ambiente di lavoro più inclusivo, diverso, nel senso di diversificato e più equo. E questo ha lanciato tutta una serie di iniziative. Questo si è tradotto in una serie di obiettivi aziendali, come l’inserimento dei piani di successione di almeno una donna per ruolo manageriale, oppure di incremento della popolazione di manager donne. [...] Qui si sta proprio spingendo verso una maggiore equità in termini di carriera.”

Riprendendo la riflessione, precedentemente accennata, su primi segni di connessione tra avvio dei piani di sostenibilità e rispetto della condizione di genere all’interno delle imprese, trova spazio un secondo punto di riflessione, che è dedicato alla valutazione dell’**attenzione** al tema della parità di genere e dell’**equilibrio** di genere raggiunto nelle posizioni manageriali all’interno delle imprese.

Dall’indagine condotta, emerge che il 50,4% del campione indica come “poca/per nulla” l’attenzione dedicata al tema della parità di genere, contro un 43,8% che definisce l’attenzione dedicata allo stesso tema come “abbastanza/molta”.

Per quanto riguarda, invece, l’equilibrio di genere nelle posizioni manageriali all’interno delle imprese, il 53,7% dichiara che si è creato poco o per nulla equilibrio, mentre si è creato “abbastanza/molto equilibrio” per il 39,7% dei rispondenti.

FIG. 4.10 | CONDIZIONE DI GENERE NELLE IMPRESE: ATTENZIONE AL TEMA ED EQUILIBRIO NELLE POSIZIONI MANAGERIALI



4.5.1 LE MISURE DI PARITÀ DI GENERE

Sempre nell'ambito dell'indagine qualitativa, è stato effettuato un focus specifico in relazione a politiche, strategie e misure concrete adottate dalle imprese a favore della parità di genere.

Orientate alla gestione dell'emergenza e alle nuove sfide legate ai piani per la sostenibilità, nell'ultimo anno, le iniziative *ad hoc* a favore della parità di genere non sono state particolarmente diffuse nelle imprese.

In generale, si osserva una scarsa conoscenza delle misure adottate: le imprese non comunicano, o i professionisti e, soprattutto le professioniste, non si informano o forse la concentrazione verte, al momento, su altri fronti.

I colloqui hanno messo in rilievo l'attivazione di modelli organizzativi, che hanno consentito maggiore flessibilità di lavoro, ivi inclusa la possibilità di accedere, quando possibile, a forme ibride di lavoro in presenza e in Smart Working.

L'ascolto

Ulteriori temi segnalati sono stati l'ascolto e la formazione per il rafforzamento delle competenze della leadership e, più in generale, del lavoro a distanza. In diversi casi, si è trattato di iniziative non specificatamente destinate alle donne ma a tutti i lavoratori. La sensazione generale che si coglie, in particolare nelle PMI, è che le imprese non stiano avviando piani o azioni standard, ma che comunque si attivino in qualche modo venendo incontro ad esigenze specifiche quando si verificano casi particolari legati prevalentemente ad eventi di natura personale come, ad esempio, una maternità o una malattia.

“C'è stata una flessibilità e un ascolto nei confronti del dipendente, a prescindere dal genere. Abbiamo trasformato l'organizzazione, lavorando sui processi, ma anche sulla responsabilizzazione e sui valori aziendali, per cui, abbiamo anche valorizzato tutte le persone presenti che abbiamo trovato operative e che avevano un potenziale da esprimere. Ora, a livello di direzione, abbiamo tre dirigenti donne, di cui due dirigenti funzionali.”

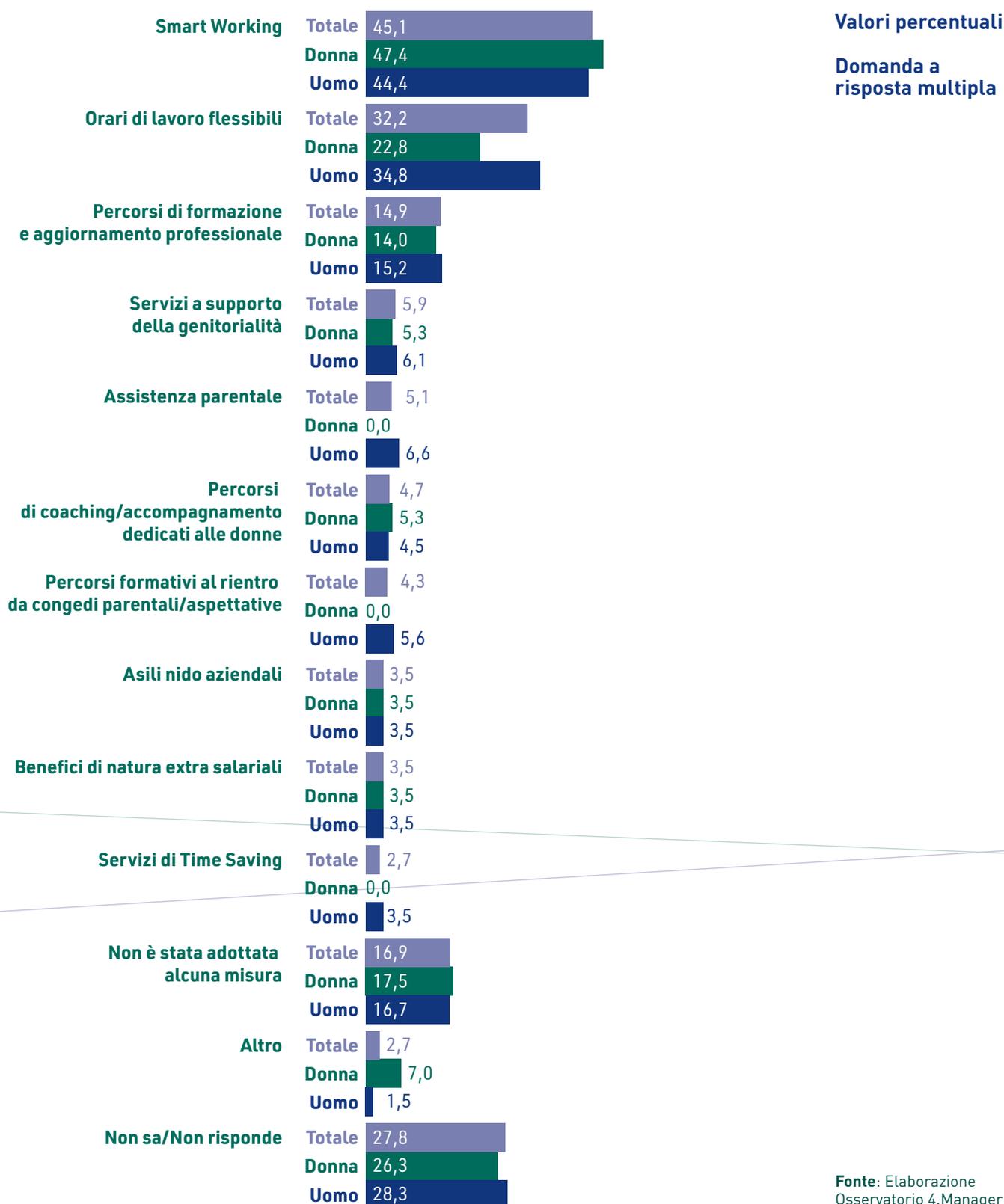
“Noi abbiamo condotto anche un sondaggio interno per raccogliere feedback su come si trovano in azienda. Abbiamo condotto dei corsi *ad hoc* sulla leadership a distanza per il management, ma anche sulle persone, per tenerle sempre ingaggiate e “legate” a noi, quando lavoravano quasi tutti fuori dall'azienda.”

Tra le principali misure adottate dalle imprese per affrontare la disparità di genere in seguito gli effetti della pandemia da Covid-19, si osservano: lo Smart Working 45,1% (52,8% per le “Grandi imprese”), la possibilità di scegliere degli orari di lavoro flessibili 32,2% (49,2% per le PMI), percorsi formativi di aggiornamento professionale (14,9%) e supporti a servizio della genitorialità (5,9%). Interessante la percentuale più alta indicata per “le Micro imprese” relativa ai “Benefici di natura extra salariale” (18,8%, cfr. Appendice statistica).

In diversi casi, si è trattato di iniziative non specificatamente destinate alle donne, ma a tutti i lavoratori. L'indicazione generale, in particolare nelle PMI, è che le imprese non stiano attivando piani o azioni standard ma che si orientino man mano verso esigenze specifiche, *ad hoc*, legate ad esigenze di natura personale.

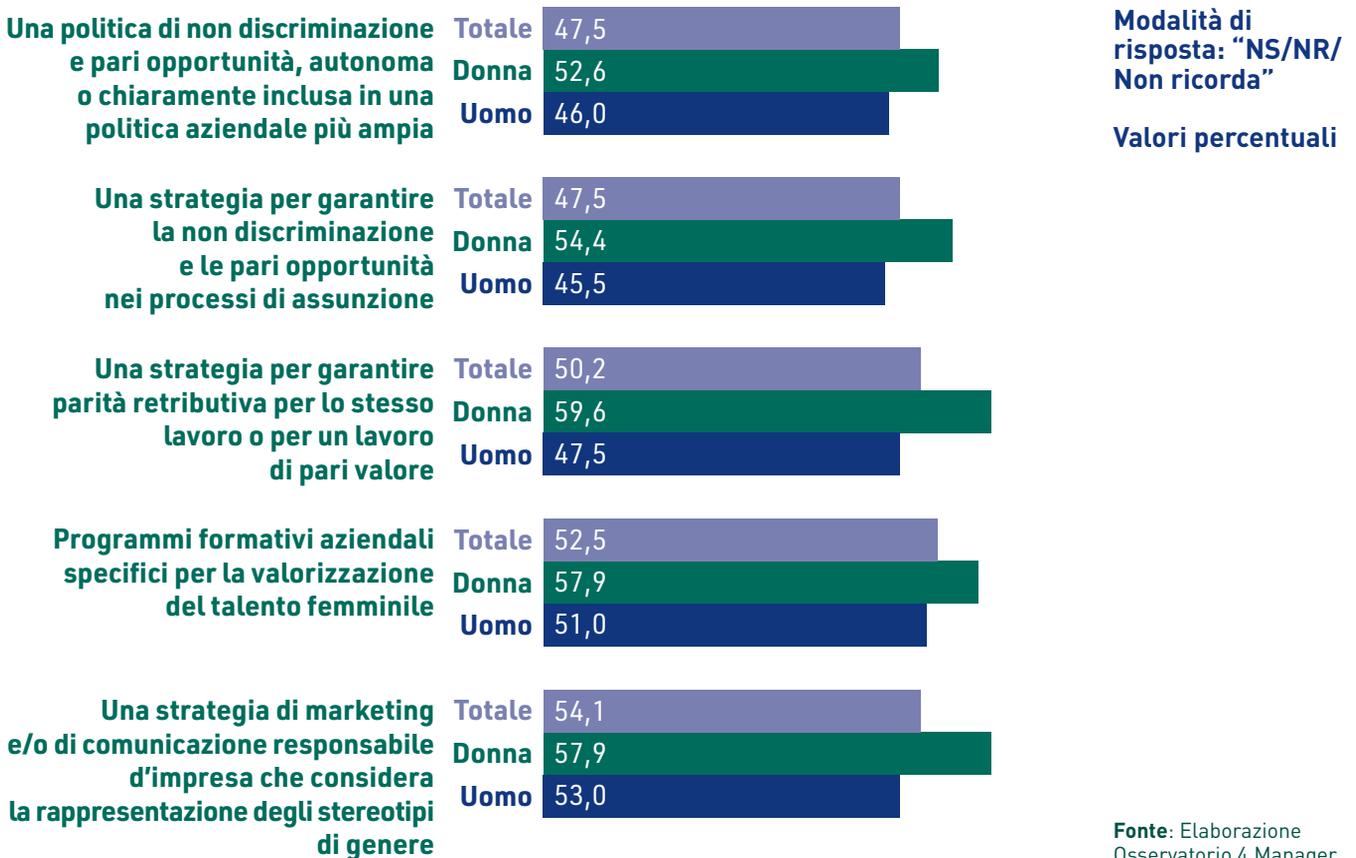
Nel 16,9% dei casi, all'interno dell'impresa non è stata adottata alcuna misura. Alta la percentuale dei non rispondenti, pari al 27,8%.

FIG. 4.11 | PRINCIPALI MISURE ADOTTATE DALLE IMPRESE PER AFFRONTARE LA DISPARITÀ DI GENERE



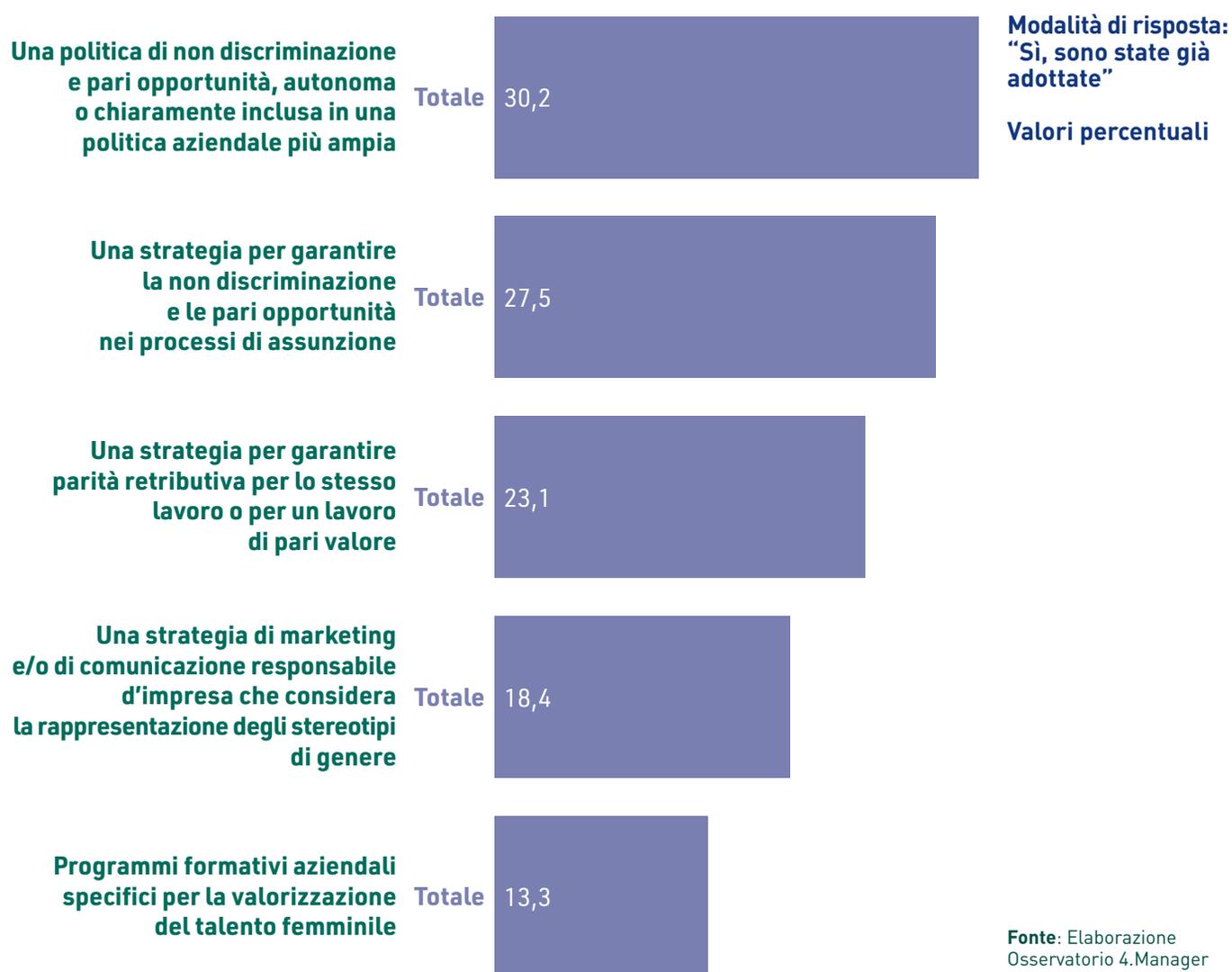
Prima di analizzare nel dettaglio le iniziative e i programmi intrapresi dalle aziende in tema di parità di genere, è importante osservare che per quasi tutti gli item somministrati, circa la metà degli intervistati non è a conoscenza di eventuali strategie, programmi o azioni specifiche intraprese. Con percentuali molto più alte da parte delle rispondenti donne, e, in particolare, con la percentuale più alta registrata che riguarda la conoscenza di una strategia per garantire parità retributiva per lo stesso lavoro o per un lavoro di pari valore (59,6%).

FIG. 4.12 | POLITICHE E STRATEGIE ADOTTATE A FAVORE DELLA PARITÀ DI GENERE



Tra le misure maggiormente adottate: “Una politica di non discriminazione e pari opportunità, autonoma o chiaramente inclusa in una politica aziendale più ampia” (30,2%), “Una strategia per garantire la non discriminazione e le pari opportunità nei processi di assunzione” (27,5%), “Una strategia per garantire parità retributiva per lo stesso lavoro o per un lavoro di pari valore” (23,1%); percentuali più modeste per “Una strategia di marketing e/o di comunicazione responsabile d'impresa che considera la rappresentazione degli stereotipi di genere” (18,4%) e per “Programmi formativi aziendali specifici per la valorizzazione del talento femminile” (13,3%).

FIG. 4.13 | POLITICHE E STRATEGIE ADOTTATE A FAVORE DELLA PARITÀ DI GENERE



Nell'analisi delle politiche e delle strategie per la parità di genere, già avviate dalle imprese, si osservano valori particolarmente interessanti per quanto concerne **“Una strategia per garantire parità retributiva per lo stesso lavoro o per un lavoro di pari valore”** e **“Una politica di non discriminazione e pari opportunità, autonoma o chiaramente inclusa in una politica aziendale più ampia”** nelle **“Micro imprese”** (pari rispettivamente al 56,3% e al 43,8%). Emerge, inoltre, un valore più elevato su **“Una strategia di marketing e/o di comunicazione responsabile d'impresa che considera la rappresentazione degli stereotipi di genere”** indicata per le **Grandi imprese** pari al 24,4%.

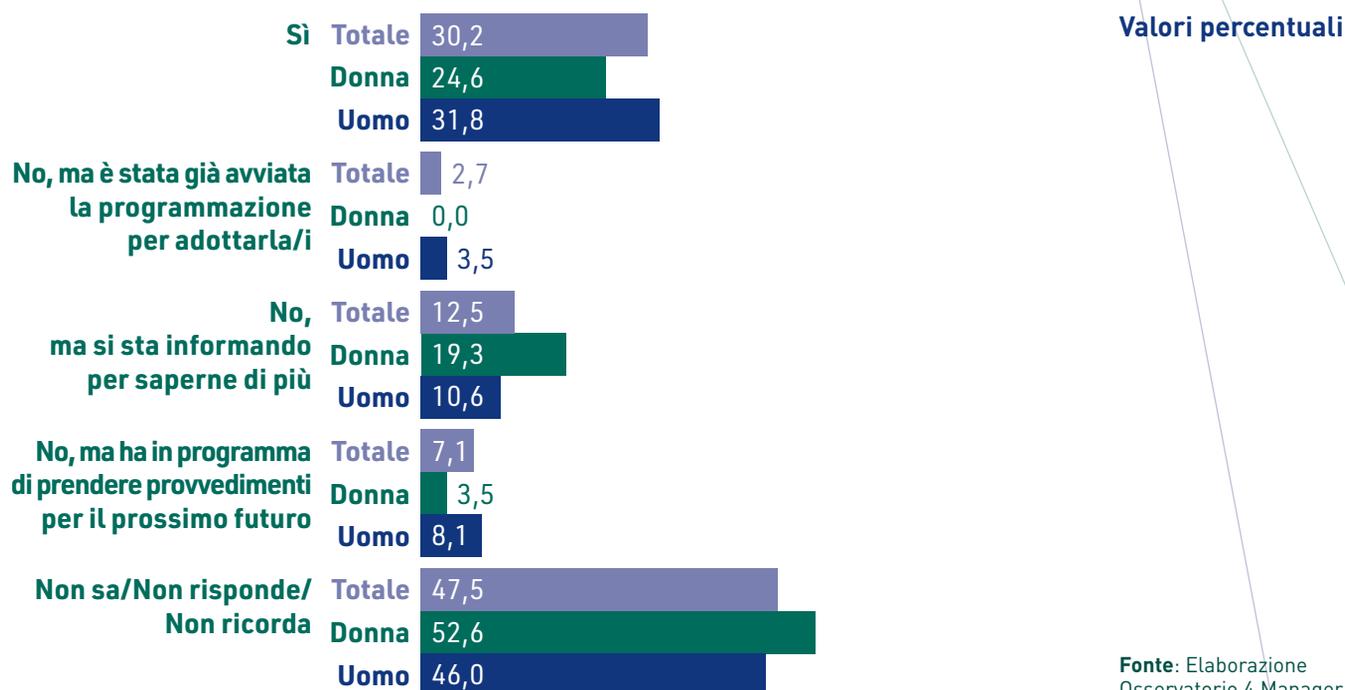
FIG. 4.14 | POLITICHE E STRATEGIE ADOTTATE A FAVORE DELLA PARITÀ DI GENERE PER TIPOLOGIA D'IMPRESA



4.5.2 LE POLITICHE NON DISCRIMINANTI

Il 47,5% del campione dichiara di non sapere o di non essere a conoscenza di eventuali politiche di non discriminazione e pari opportunità adottate da parte delle imprese, con una percentuale pari al 52,6% nel caso di rispondenti donne. Politiche di non discriminazione e pari opportunità sono state adottate nel 30,2% dei casi (da osservare la più bassa percentuale riportata dalle donne manager e imprenditrici pari la 24,6% contro il 31,8% degli intervistati uomini), 12,5% delle imprese non hanno adottato ancora alcuna politica, ma si stanno informando per saperne di più.

FIG. 4.15 | UNA POLITICA DI NON DISCRIMINAZIONE E PARI OPPORTUNITÀ, AUTONOMA O CHIARAMENTE INCLUSA IN UNA POLITICA AZIENDALE PIÙ AMPIA | ADOZIONE DELLA MISURA



4.5.3 I PROCESSI DI ASSUNZIONE

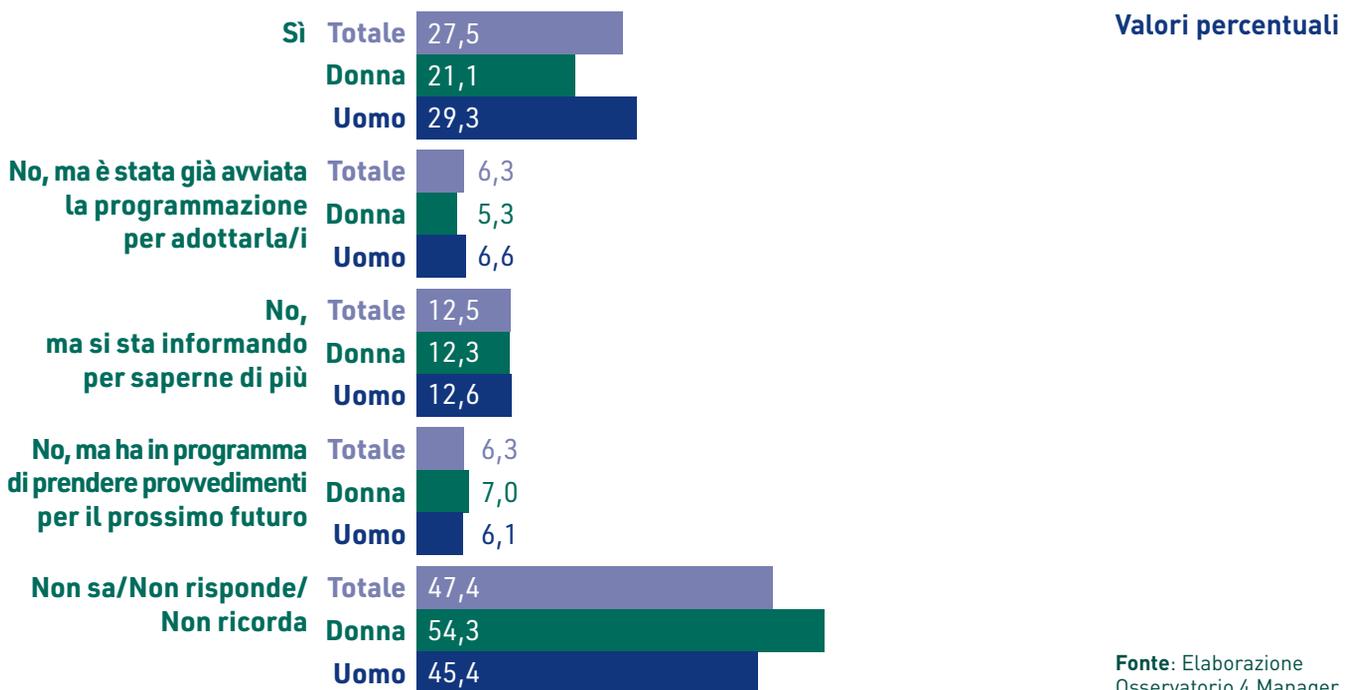
“Il problema è sempre lo stesso, il fatto che se assumi una donna devi mettere in conto che, con tutta probabilità, potresti non averla per mesi.”

Le barriere sistemiche

È da rilevare che il 47,4% del campione dichiara di non sapere se all'interno delle imprese siano state adottate strategie per la garanzia di non discriminazioni e pari opportunità all'interno dei processi di assunzione. È interessante osservare anche il 54,3% delle risposte indicate dalle donne in relazione a un tema così importante.

Il 27,5% dei rispondenti indica di essere a conoscenza di strategie adottate a favore della non discriminazione nei confronti dei processi di assunzione da parte delle imprese; il 12,5% dichiara che non sono state intraprese iniziative, ma che l'impresa si sta informando per saperne di più.

FIG. 4.16 | STRATEGIA PER GARANTIRE LA NON DISCRIMINAZIONE E LE PARI OPPORTUNITÀ NEI PROCESSI DI ASSUNZIONE | ADOZIONE DELLA MISURA



Processi di assunzione in impresa, trasformazioni per garantire la non discriminazione e le pari opportunità

Niente di particolarmente rilevante dal punto di vista operativo e di buone pratiche. Una conferma generale che si dichiara che nelle assunzioni non si fanno discriminazioni. Le selezioni sono sempre aperte a tutti e in alcuni casi, per specifici ruoli, non ci sono candidati donna.

In tema di assunzioni emergono richiami alla distinzione tra settori femminili e settori maschili, nel senso che si auto-demarcano le posizioni per genere al momento della candidatura.

“Per le assunzioni, per quello che vedo, ci sono dei settori che sono prettamente più femminili e settori più maschili. Le faccio un esempio: il regolatorio è un ambiente prettamente femminile, cioè gli uomini, non so perché, non sono così portati per il settore regolatorio. E comunque, sono quasi tutte donne le persone che lavorano nella direzione per il regolatorio, così come la farmacovigilanza. [...] Perché è proprio un mestiere più adatto per le donne. Non so come spiegarglielo, nei settori specifici, come appunto il mio o quello delle ricerche, siamo più donne.”

Discriminazioni “latenti” vs. realizzazioni di identità lavorative

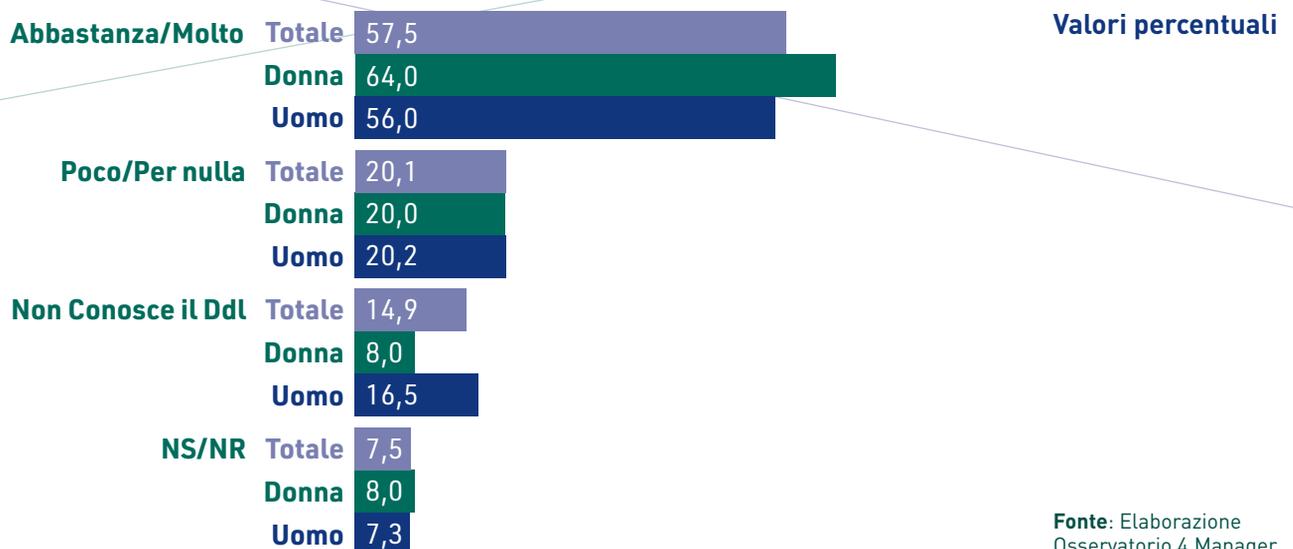
In termini di discriminazioni “latenti” nella fase di assunzione emerge quanto evidenziato da una manager, con riferimento allo svolgimento dei colloqui di lavoro.

“*In sede di colloquio ho detto: dottoressa, io sono molto contenta di parlare anche dell’aspetto personale e familiare, però, non lo posso fare nella sede di colloquio, lo facciamo dopo, quando ci prendiamo un caffè. Devo dire che andare a un colloquio senza dover necessariamente dire se hai o non hai figli, è una cosa in qualche modo liberatoria, perché vieni valutata proprio per la tua professionalità. E sapere che all’azienda non interessa, pensi che poi dopo ti supporterà. In uno dei primi colloqui, mi hanno fatto una domanda tipo questa: dottoressa, lei dice che vuole viaggiare così, ma suo marito che ne pensa? [...] Probabilmente i motivi per cui si fanno ancora questi tipi di domande, ossia se la donna deve ancora scegliere tra carriera e affermazione personale, sta nel fatto che noi guardiamo ad una realizzazione d’identità, non alla carriera come potere. [...] C’è anche una visione diversa di carriera, ma le condizioni devono essere uguali e da lì ciascuno di noi può sviluppare una propria immagine, una **propria idea di identità lavorativa.**”*

4.5.4 PARITÀ RETRIBUTIVA

In relazione alla legge sulla parità salariale tra i generi (DDL S. 1423), recentemente approvata, quasi il 60,0% dei rispondenti ritiene che possa contribuire positivamente (valutazione “Abbastanza/Molto”) al raggiungimento alla parità di genere, con una percentuale più alta indicata dalle donne (64,0%).

FIG. 4.17 | LEGGE SULLA PARITÀ RETRIBUTIVA | CONTRIBUTO AL RAGGIUNGIMENTO DELLA PARITÀ DI GENERE | ADOZIONE DELLA MISURA



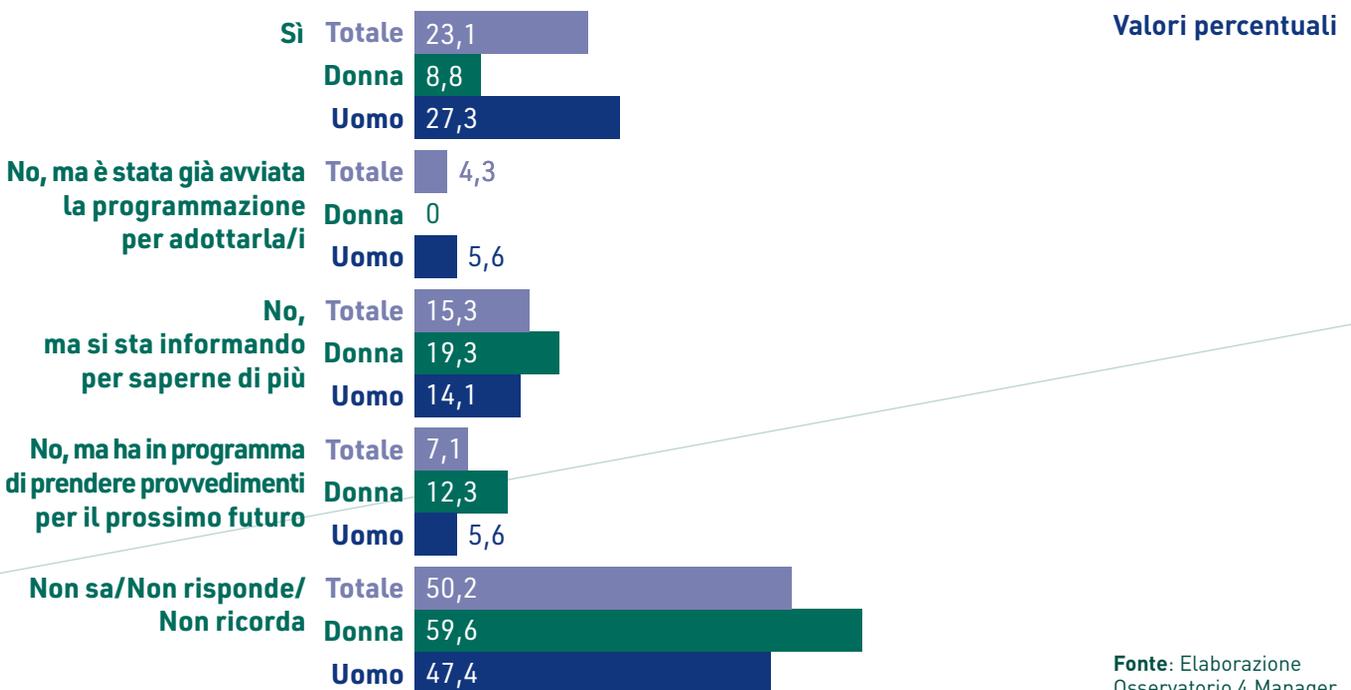
Fonte: Elaborazione Osservatorio 4.Manager

Il 50,2% degli intervistati non è a conoscenza di eventuali strategie adottate in tema di parità retributiva, con un percentuale altissima (quasi il 60,0%) dei non rispondenti donne.

Sono state adottate strategie nel 23,1% dei casi ma, anche in questo caso, si osservano differenze altissime nelle percentuali di rispondenti donne rispetto agli uomini: 8,8% contro 27,3%.

Non sono state adottate strategie nel 15,3% dei casi, ma ci si sta informando per saperne di più.

FIG. 4.18 | UNA STRATEGIA PER GARANTIRE PARITÀ RETRIBUTIVA PER LO STESSO LAVORO O PER UN LAVORO DI PARI VALORE | ADOZIONE DELLA MISURA



L'aspetto salariale è un ulteriore tema che ricorre. In larga parte non è considerato come un tema di discriminazione, ma collegato alla questione della mancanza o inadeguatezza del Welfare o del Work-Life-Balance donna-uomo. Questo determina frequentemente una situazione in cui la donna non sia scelta, in quanto le imprese ritengono più rischioso investire nella carriera di una donna, che vedono maggiormente coinvolta negli aspetti e nelle incombenze legate alla famiglia.

La “sindrome dell’impostore”

I colloqui sulle eventuali iniziative a favore della parità salariale hanno messo in luce più sfaccettature. Da situazioni in cui non c'è bisogno di specifiche iniziative in quanto la situazione è paritaria, a situazioni in cui esiste una sorta di reticenza a chiedere trasparenza e comunicazione sulla parità salariale da parte delle donne, per paura di ripercussioni nei rapporti. Ritorna, poi, il tema del “pudore femminile” di cui si era già detto in questo Report, nel chiedere una congrua liquidazione in sede di chiusura del rapporto di lavoro o maggiori informazioni sul proprio compenso.

“Bisogna che le donne tirino fuori la determinazione, non dobbiamo più avere paura, anche un po' di assunzione di rischio in più. [...] Determinazione anche per ottenere parità salariale, perché noi siamo più grate nel momento in cui qualcuno ci offre qualcosa. Perché lì, forse, partiamo dal presupposto sbagliato, dire non ce lo meritiamo e ce l'hanno dato, figuriamoci se posso chiedere di più. Cioè una sorta di sindrome dell'impostore.”

“Le donne non chiedono informazioni per paura di ripercussioni. [...] La cosa che mi ha stupito moltissimo è che non parliamo di livelli inferiori, ma anche di figure manageriali che hanno più potere. Anche una semplice richiesta di informazioni è vissuta come una fonte di ansia, paura e timore di perdere ulteriormente delle cose che ci spettano. [...] Proprio ieri, partecipavo ad una conversazione dalla quale è emerso che converrebbe assumere donne manager, perché lavorano molto di più, perché hanno sempre questa necessità di dimostrare più degli uomini, costano meno ed hanno molti meno problemi.”

“Tendenzialmente, la parità salariale dovrebbe esserci, anche se io credo che in certe situazioni un uomo che chiede un aumento di stipendio abbia più voce di una donna. È anche vero che comunque ad oggi in molte imprese la maggior parte del management è costituito da uomini, quindi, sono molto importanti le politiche che si predispongono a favore della parità. È il caso delle quote rosa. Inizialmente, pensavo non fosse giusto, invece, adesso, penso che sia giusto perché non è possibile che un'impresa, per esempio, dove lavora il 70% delle donne, poi il management sia costituito dal 10% di donne. [...] Perché succede questo, ci deve essere un qualcosa che non funziona e allora anche **forzare un po' la mano, facendo delle politiche di crescita manageriale per le donne** e comunque stabilendo le quote rosa nel top management può essere un punto di partenza. Non mi piace l'idea, però poi mi rendo conto che è una condizione per arrivare all'obiettivo. Infatti, da quando c'è stata la legge Golfo-Mosca, le quote sono aumentate.”

Dai colloqui emergono anche buone pratiche, come gli sforzi compiuti per dotarsi di strumenti per una misurazione più oggettiva del fenomeno.

“Noi abbiamo una struttura organizzativa che ha avuto la sua pesatura, diciamo dei ruoli, ogni ruolo ha il suo minimo massimo retributivo. Si parte da questo e non da chi occupa il ruolo, se maschio o femmina. In questo modo si può pesare velocemente la seniority della persona e il suo posizionamento salariale.”

Sempre in tema di carriera, è osservabile anche un aspetto positivo relativo alle imprese che sono state in grado di creare condizioni virtuose per favorire la carriera delle donne manager attraverso politiche ed azioni *ad hoc*, anche per affrontare e superare una condizione, segnalata da più parti, relativa alla maggiore difficoltà, da parte delle donne, di parlare di obiettivi economici e, quindi, di carriera, ma più in generale su come le donne affrontino alcuni aspetti del proprio lavoro.

“*Molte aziende, anche dove ho precedentemente lavorato, fanno proprio dei programmi manageriali per le donne. Io, per esempio, ho avuto la possibilità di fare coaching che verteva proprio sul tema di come le donne affrontano certi aspetti, come affrontano gli uomini, come eliminare le differenze di genere, che a volte sono anche degli aspetti molto sottili; per esempio, noi donne abbiamo più difficoltà a parlare di obiettivi economici. È rimasto un retaggio, ho visto che gli uomini hanno molta più facilità a chiederti: senti, ma qual è il progetto di carriera per me? Io ho questo salario, quando potrò aumentarlo? Ma parlare della propria crescita professionale fa parte della tua professionalità. L'uomo sa parlare anche della sua crescita di carriera, la donna ha una sorta di “vergogna” a parlare della sua.*”

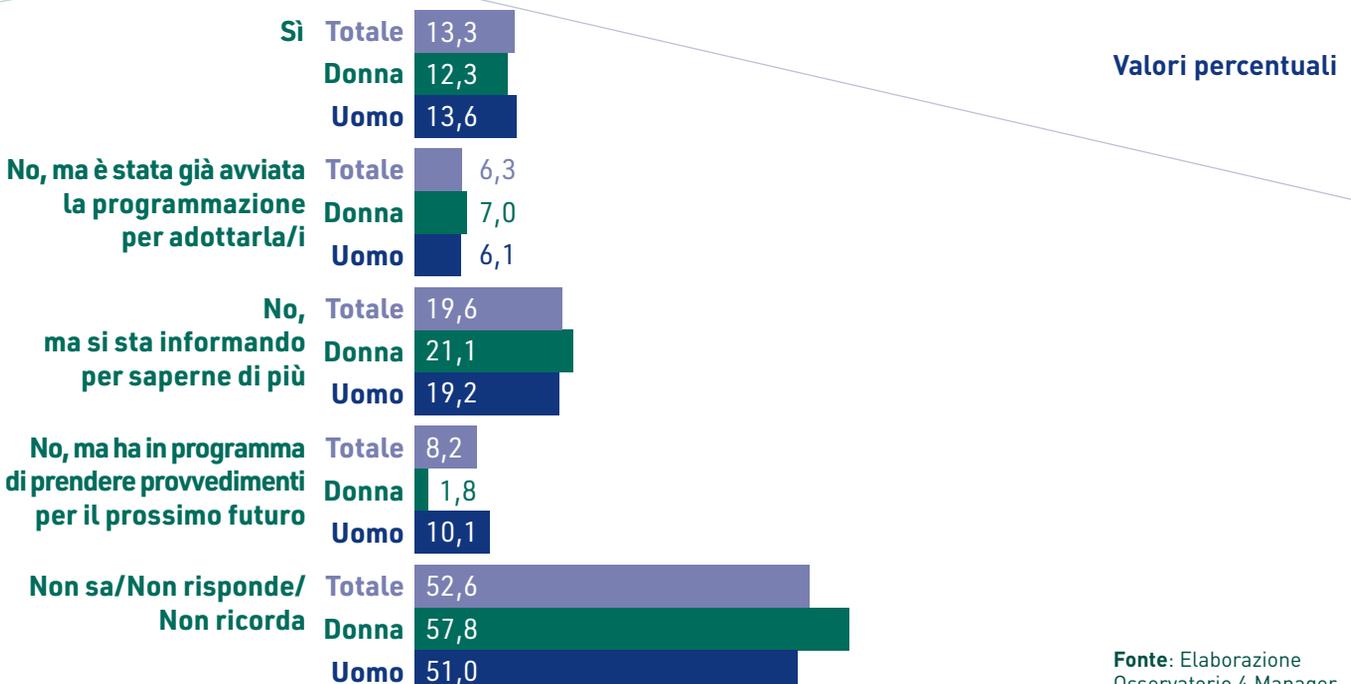
4.5.5 FORMAZIONE E VALORIZZAZIONE DEL TALENTO FEMMINILE

“*Secondo me, in questo momento, manca l'investimento in formazione. Nel nostro ambito magari l'assunzione c'è, ma poi sei un po' lasciata a te stessa. Quindi io investirei sulla formazione delle persone.*”

Per quanto concerne l'attivazione di programmi formativi relativi alla valorizzazione del talento femminile, si osserva un'elevata percentuale di non rispondenti pari a 52,6% (57,8% donne contro 51,0% uomini).

Nel 13,3% dei casi, nell'impresa risultano già avviati programmi formativi; 6,3% per le imprese che hanno al momento avviato la programmazione.

FIG. 4.19 | PROGRAMMI FORMATIVI AZIENDALI SPECIFICI PER LA VALORIZZAZIONE DEL TALENTO FEMMINILE | ADOZIONE DELLA MISURA



Oltre la metà del campione (52,6%) dichiara di essere a conoscenza dell'avvio di programmi formativi aziendali specifici per la valorizzazione del talento femminile (percentuale più alta nelle donne con il 57,8%). Le imprese che hanno già attivato i programmi formativi sono il 13,3%, mentre nel 19,6% dei casi ci si sta informando.

In generale, i programmi aziendali sono prevalentemente aperti a tutti, senza distinzione di genere. La mancanza di programmi *ad hoc*, in generale, è frutto di una riflessione interna alle imprese sul fatto che i programmi siano attivati e concordati attraverso meccanismi che raccolgono esigenze manifestate sia da donne che da uomini.

Nel corso dei colloqui sono emersi anche alcuni interessanti programmi attivati per la valorizzazione del talento femminile. Un primo aspetto di interesse, sono le buone pratiche programmate da parte di donne.

“*Noi abbiamo una consulente senior che ci segue dal punto di vista delle risorse umane, dei percorsi di crescita. Ma anche dal punto di vista del clima aziendale, dei valori dell'unità del team a livello di direzione, etc. E questa consulente spinge molto proprio per la parità di genere.*”

Ad essere più attivi sul tema, poi, sono le grandi aziende, che lavorano su progetti dedicati all'inclusione sia delle donne e, più in generale al diversity management.

“*Nella nostra azienda ci sono dei programmi, cioè tutta una serie di formazione obbligatoria, [...] poi, c'è una parte di facoltativa, che è molto interessante, perché non solo va sulle diversità, ma va anche per esempio sul supporto psicologico. Ci sono delle linee dedicate alle quali si può accedere se uno è in difficoltà, se si sente in difficoltà emotiva e psicologica, ci sono proprio dei supporti resi disponibili dall'azienda in modo anonimo. [...] Ci sono proprio dei supporti pratici, che spesso hanno delle linee dedicate.*”

4.5.6 COMPETENZE E ATTITUDINI DI GENERE

Partendo dagli aspetti già evidenziati sulle competenze richieste ai manager del futuro e alle caratteristiche e capacità di leadership illustrate in precedenza, l'attività di ascolto delle figure manageriali è stata spostata sul tema della diversità di genere, ossia sulle competenze specifiche da acquisire per valorizzare, rispettivamente, il talento maschile e quello femminile.

Dall'attività di ascolto, sono emerse molteplici *attitudini di genere*, che hanno reso ancora più chiaro ed evidente che la diversità di genere nel management aziendale, a tutti i livelli, anche e soprattutto quelli apicali, rappresenta un'opportunità a 360° per conseguire la crescita dell'“ecosistema” aziendale.

“*Di fronte alle difficoltà la donna è più risolutiva. Prende in carico il problema e trova la soluzione. L'uomo, a volte, rimane un po' fermo su se stesso, se lo toglie dal suo ambiente di comfort*”

zone, che poteva essere l'ufficio e lo metti a casa a lavorare, si trova un po' perso. Per questi motivi, l'uomo probabilmente dovrebbe diventare un po' più multitasking e la donna invece, forse, dovrebbe un po' ripensare a quello che accade, perché magari si lavora tanto e poi, a un certo punto, per paura di non fare in tempo o di dare retta a mille cose, alla fine, le cose si fanno male. [...] Quindi la donna dovrebbe diventare un po' più razionale, magari suddividere meglio i tempi durante la giornata, per riuscire fondamentalmente a portare a casa entrambi i risultati, dire un po' più di no. Limitare un po' quelle che sono le richieste, che non è facile perché una mamma, **una donna al lavoro fa fatica a dire no, mentre per esempio per gli uomini è più semplice dire no, o anche non dirlo, ma farlo passare.** Noi, invece, dobbiamo sempre dimostrare, quindi anche quando poi si va in sovraccarico.”

“ Nella donna è più evidente questa continua ricerca di perfezionismo e il non lanciarsi finché non è sicura al 100% di avere successo. Prima di cominciare, quindi, stai lì a perfezionare, a pensarci. [...] Mi rendo conto che sono molto, molto, molto più lenta e un uomo invece andrebbe avanti molto più in fretta, si prenderebbe di più il rischio. **È questa la differenza che vedo, la propensione ad accettare il rischio di fallire, non ci penso nemmeno all'ipotesi che io possa fallire con il lancio di un'idea, piuttosto ci metto tre anni in più, ma devo essere sicura, devo aver fatto tutte le valutazioni del caso e devo avere analizzato tutti i rischi.**

E invece nell'uomo non è così. Allora, suggerirei alle donne questo aspetto del rischio. Mentre, quello che suggerirei agli uomini è lavorare sull'empatia e sull'ascolto, perché sono davvero pochi i manager che hanno un livello di capacità emotiva tale per cui riescono a gestire le persone più che i professionisti. Perché, poi, alla fine ogni professionista di fatto ha una storia, anche personale, ha delle attitudini personali, nei team vanno anche comprese le attitudini personali, va capito qual è il margine di miglioramento di quella persona, quali sono le leve su cui puoi agire per sviluppare quella persona. Vedo che tanti manager uomini investono veramente poco su questo. Quindi loro sì, si fermano all'apparenza, cioè se questa persona raggiunge il risultato richiesto.”

“ Direi che noi donne dobbiamo imparare anche a concentrarci, cioè nel senso che dobbiamo fare le cose quindi non avere paura di lavorare pensando alla carriera e andando dritti agli obiettivi. Non è una cosa negativa, se una cosa ci soddisfa, raccogliamo i risultati, non ci dobbiamo vergognare. Ecco le cose bisogna cercare di farle più possibile, anche lasciando spazio ad una sorta di divertimento. Quindi non solo dovere, dovere, dovere, dovere, fatica. Ecco una cosa che ci piace sia al lavoro sia fuori dal lavoro, facciamola, cioè si trova sempre una soluzione. Se ci piace fare una certa cosa, impegniamoci, senza avere paura lanciamoci e poi si troverà la soluzione. Invece per gli uomini forse, c'è un pizzico di non so se chiamarla misoginia. Se intendi assumere una figura di una posizione di un livello più basso, si pensa ad una donna, se invece vuoi assumerne una di un livello più alto, no.”

“Secondo me la donna è più avvantaggiata, perché considera alcuni aspetti, diciamo sentimentali, chiamiamoli così, che un uomo tende a non considerare, quindi, per l'uomo sicuramente è molto più difficile. **E diciamo anche che la donna forse risponde in modo più veloce a quelli che sono dei cambiamenti, più propensione al cambiamento.** L'uomo si ingessa se non ha la sua base sicura alle spalle. Noi siamo abituate, tra virgolette, ad uscire dalla caverna, ma siamo anche più abituate a gestire la caverna. **E credo che la sfida da questo punto di vista sia tendenzialmente più per l'uomo che per la donna.**”

“Le donne sono sicuramente più determinate degli uomini, diciamo così chiaramente, non c'è differenza per una donna manager rispetto all'uomo manager, anche perché, secondo me, ci sono delle doti che sono innate nell'uno e nell'altro e forse, appunto, l'interscambio potrebbe anche essere utile per entrambi. Il problema è la mentalità, oggi la donna fa più fatica, quindi, deve dimostrare di valere sempre un po' di più.”

“Secondo me, alcune competenze che il manager deve avere dovrebbero essere le stesse e cioè questa capacità, questa conoscenza psicologica delle persone che ti stanno vicino e di te stesso e la gestione del gruppo del team deve esserci per tutti e poi per qualcuno è più semplice, più intuitivo farlo. Su certe materie più intuitivo per la donna su altre è più semplice per l'uomo. Banalmente, l'uomo lo stress in gran parte lo taglia, evita proprio la situazione di stress, delega la funzione che lo stressa. La donna, invece no. La donna in genere ha un senso di responsabilità più strutturato, per cui le cose comunque le fa. Faccio un esempio: le cose rognose, ma proprio quelle rognose, in genere capitano tutte a me, cioè nel senso che gli uomini quando bisogna fare qualcosa di impopolare, preferiscono far sì che quella venga gestita da un altro, “tanto poi qualcuno lo fa.”

“Per come l'ho vista io, le donne manager tendono di più a costruire relazioni, anche all'interno dell'impresa, **nel senso che cercano di risolvere le cose.** Parlando di più tra le persone, parlando e cercando di risolvere più i conflitti. E gli uomini cercano un po' più di fare i decisionisti e le azioni di forza. Io non sono contro il decisionismo, anzi, devo dire che io spesso e volentieri lo sono abbastanza, se vogliamo, sono un po' maschile da quel punto di vista, sono una persona pragmatica e mi piace risolvere le cose. Però mi sono resa conto che effettivamente l'approccio femminile è effettivamente un po' diverso dall'approccio maschile. E però non credo che siano competenze da creare, **credo che sia un po' la natura stessa delle persone. Questa è anche la potenza dell'aver effettivamente un'azienda che punta sulla diversità. I diversi approcci fanno anche la ricchezza dell'azienda.**”

“Se parliamo di competenze strettamente tecniche, sono uguali. La cosa vera è che la diversità è ricchezza. Quindi il tema non è che le donne devono approcciare il lavoro come se fossero degli uomini, **le donne devono portare le loro differenze che**

*nascono dal modo di vedere la vita. E quindi il maggior raccoglimento, la maggiore capacità di ascolto. Siamo più capaci di ascoltare, siamo più capaci di mantenere, quelle chiamiamole soft skills, chiamiamole attitudini, che sono delle peculiarità femminili. Ecco, non vergognarsi di avere queste differenze. **E una differenza da valorizzare. Il fatto di essere veramente più inclusive, di essere più capaci all'ascolto, di essere meno competitive in un mondo molto, molto duro.***

Le donne dovrebbero anche imparare alcune attitudini e acquisire la capacità di farsi ascoltare quando si parla della propria carriera.

“*Noi dobbiamo imparare dagli uomini, ma loro devono imparare l'ascolto, secondo me. E la flessibilità. Anche stare fermi è utile, noi donne abbiamo imparato un sacco stando ferme, sono secoli che stiamo ferme. Ecco, forse questa sì che è una competenza che un manager uomo deve iniziare a sviluppare, cioè andare meno in scena, scendere un po' dal piedistallo e ascoltare un po' di più, osservare un po' di più. Perché serve a lui, ma serve all'azienda.*”

4.5.7 | DISCIPLINE STEM, LEADERSHIP FEMMINILI E NUOVE GENERAZIONI

L'istruzione e la formazione sono gli altri aspetti che emergono come tema di rilievo. Come confermato anche dai dati statistici, le donne sono meno rappresentate degli uomini nelle discipline tecniche (STEM), competenze hard oggi sempre più richieste dal sistema produttivo per affrontare la transizione digitale ed ecologica.

“*Bisognerebbe supportare di più le donne nell'approcciare degli studi altamente tecnici. Noi abbiamo l'esempio all'interno del nostro gruppo, una società di ingegneria che aveva ed ha tutt'ora degli architetti ed ingegneri donne, ma la maggior parte del personale è uomo. [...] Nel nostro gruppo di donne ce ne sono pochissime, ma non perché non le assumiamo noi, ma perché facciamo grande fatica a trovare determinati profili. [...] Quindi questa è la prima cosa da fare, c'è bisogno di supporto a questo tipo di studi da parte delle donne. La presenza del punto di vista femminile, dell'approccio femminile, rappresenta un punto di forza per l'azienda. Per tutte le tematiche, in realtà, è un approccio diverso da quello maschile e il confronto tra i due approcci arricchisce. [...] **Sarebbe un bene per le manager, ma anche per l'azienda, fare emergere una leadership al femminile per ottenere un migliore equilibrio nella gestione del potere e della responsabilità.** A volte le donne scimmiettano l'approccio maschile ma in questo modo ci allontaniamo da questo tipo di equilibrio e dal rispetto di noi stesse. [...] Non dobbiamo dimostrare di essere più brave vestendoci come uomini, dobbiamo dimostrare di essere brave per quello che*

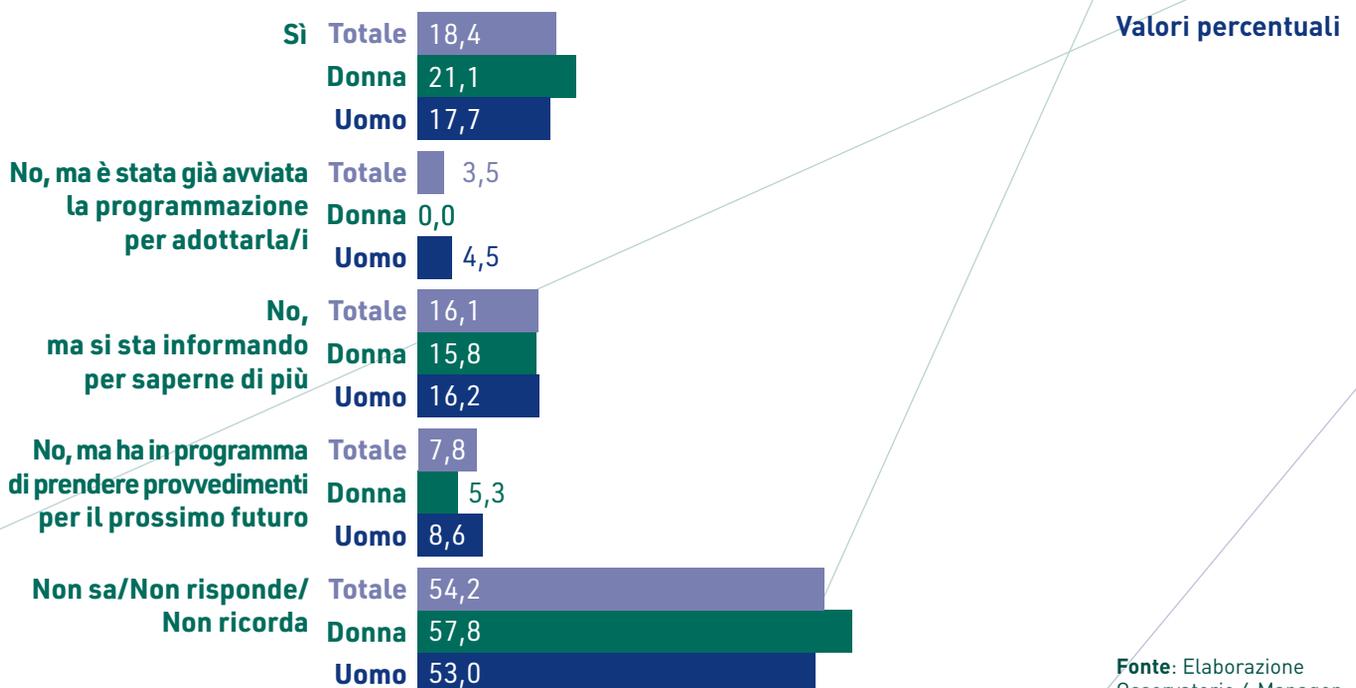
sappiamo fare, quindi, non dobbiamo dimostrare niente a nessuno. [...] La strada è ancora lunga, io però sono molto a contatto con i giovani e sanno molto più di noi che cosa vogliono e non accettano i compromessi. Quello che dicono è che vogliono avere del tempo per loro stessi, tempo per vivere, per formarsi, per avere una famiglia, anche presto, non aspettare gli anni che abbiamo aspettato noi della nostra generazione. [...] Questa è una buona consapevolezza per una nuova generazione di leader al femminile, possono imparare da questo, imparare che non devono imparare nulla e che devono creare un modello tutto nostro di leadership al femminile fatto di empatia, di coerenza, di determinazione e di approfondimento dei temi.”

“Da un punto di vista delle competenze tecniche abbiamo pochi candidati STEM, mentre invece le donne in ambito STEM funzionano benissimo, ma proprio benissimo, sono di solito mediamente più precise, più puntigliose.”

4.5.8 MARKETING E COMUNICAZIONE “RESPONSABILE” D’IMPRESA

Anche per quanto riguarda eventuali strategie di marketing e di comunicazione che considerino la rappresentazione degli stereotipi di genere, meglio approfondita nel prossimo capitolo, si osserva un’alta percentuale di non rispondenti pari al 54,2%, mentre nel 18,4% dei casi sono state avviate strategie *ad hoc* e il 16,1% degli intervistati dichiara che all’interno dell’impresa si stanno cercando informazioni per avviare tale strategia.

FIG. 4.20 | UNA STRATEGIA DI MARKETING E/O DI COMUNICAZIONE RESPONSABILE D’IMPRESA PER LA RAPPRESENTAZIONE DEGLI STEREOTIPI DI GENERE | ADOZIONE DELLA MISURA



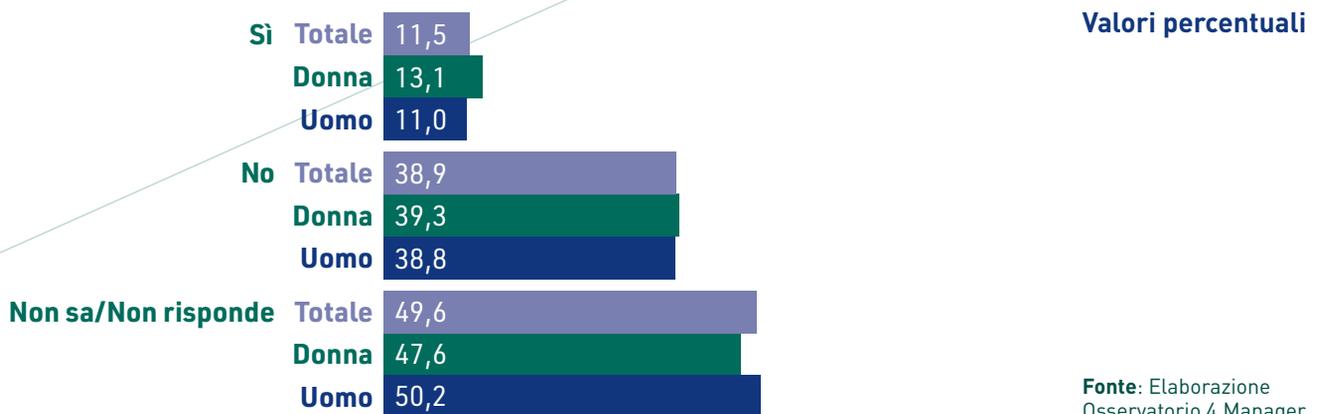
4.6 Conoscenza delle Best Practice e imprese virtuose

“Portare al tavolo del confronto sicuramente le istituzioni, come sta già succedendo in altri paesi, che hanno degli esempi diversi di management femminile. [...] Per esempio, una tavola rotonda, magari fatta di più incontri, un appuntamento annuale per cercare di capire lo stato dell'arte e discutere di buone pratiche.”

Scarso livello di conoscenze delle buone pratiche

Per quanto riguarda l'importante tema legato alle Best Practice adottate dalle imprese in termini di attività o iniziative sulla parità di genere si osserva che quasi il 50% del campione di intervistati non conosce imprese italiane o internazionali definibili virtuose. Solo l'11,5% del campione dà un'indicazione di un nominativo di riferimento mentre il 38,9% dichiara apertamente di non essere a conoscenza di aziende virtuose.

FIG. 4.21 | BEST PRACTICE A SUPPORTO DELLE TEMATICHE DI GENERE | TOP OF MIND DELLE IMPRESE PIÙ "VIRTUOSE"



Fonte: Elaborazione Osservatorio 4.Manager

“Mi vengono in mente solo multinazionali che assumono, in qualche modo, come valore il benessere di chi lavora per loro. [...] E poi, nei paesi avanzati, nei paesi ricchi, il benessere delle persone che lavorano per te ti fa produrre meglio, ti fa produrre di più.”

Le buone pratiche indicate dagli intervistati si riferiscono a grandi imprese di gruppi internazionali, mentre non sono citate piccole e medie imprese ritenute poco “virtuose”, adottando modelli di gestione prevalentemente di tipo familiare.

“Una multinazionale [...] già prima del Covid, aveva attivato tutte quelle politiche di lavoro a distanza per agevolare chi magari si doveva spostare di frequente per andare in impresa, perché comunque loro per mentalità sono più avanti e misurano le persone, probabilmente sugli obiettivi e non sulle ore di lavoro fatte.”

“Poi veramente sono poche, perché chi come me ha fatto la scelta di andare a ricoprire dei ruoli manageriali in imprese più piccole, padronali, che, appunto, adottano modelli di gestione familiare, sono ancora molto molto lontane da una gestione manageriale.”

5. COMUNICARE LE BUONE PRATICHE

The background is a solid teal color. Three thin, white, parallel diagonal lines run from the left side towards the right side, starting from the middle of the page and extending towards the bottom right corner.

5.1 Carta delle Pari Opportunità e altre imprese: analisi delle Best Practice

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, anche nel corso del 2021, è stata portata avanti l'attività di monitoraggio volta all'analisi delle iniziative e, soprattutto, delle azioni concrete delle imprese in tema di parità di genere.

Come precedentemente anticipato, in fase di descrizione della piattaforma "T4WMN" (cfr. Capitolo III), l'attenzione posta verso il tema della parità di genere nel mercato del lavoro, nell'ultimo anno, è significativamente aumentata, portando diversi istituti di ricerca e/o stakeholder a occuparsene. In questa sede, in particolare, è opportuno citare *"Le proposte per un Paese che punti su equità e pari opportunità per le donne nel mercato del lavoro"*¹, report di The European House - Ambrosetti, in cui si effettua un'analisi del mercato del lavoro femminile e una mappatura delle policy aziendali dei partner Ambrosetti Club aderenti all'iniziativa.

Con il presente studio, è stato analizzato e implementato il campione di imprese già in precedenza monitorato, 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 Sodalitas² 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 diverse tipologie di impresa *"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** imprese aderenti alla Carta.

Un secondo gruppo di imprese inserite nel campione, corrispondono a quelle che hanno ottenuto la **Certificazione della parità di genere**³ 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 imprese "virtuose" secondo la classifica **"Best Workplaces for Women 2020"**⁴ e **2021**⁵, stilata da Great Place to Work Italia, e presenti nella classifica sulla parità di genere delle società appartenenti all'indice FTSE MIB della Borsa di Milano stilata da **Equileap**⁶ per il 2020, organizzazione indipendente che elabora dati e analisi sulla gestione della gender equality nelle più importanti imprese su scala internazionale.

¹ The European House Ambrosetti (2021), *Le proposte per un Paese che punti su equità e pari opportunità per le donne nel mercato del lavoro*.

² <https://www.sodalitas.it/fare/lavoro-e-inclusione/carta-per-le-pari-opportunita-e-luguaglianza-sul-lavoro>

³ <http://winningwomeninstitute.org/>

⁴ <https://www.greatplacetowork.it/risorse/employer-branding/classifica-best-workplaces-for-women-2020-approfondimento>

⁵ <https://www.greatplacetowork.it/classifica-best-workplaces/italia-women/2021>

⁶ <https://equileap.com/>

Infine, sono state aggiunte al campione del monitoraggio, altre imprese ritenute “virtuose” e indicate dalle partecipanti alla piattaforma T4WMN e dai professionisti aderenti all’Expert Panel 4.Manager.

L’analisi delle suddette categorie di imprese, è stata condotta attraverso il monitoraggio delle **buone pratiche nel campo della parità di genere** (*Best Practice*) comunicate sui siti corporate delle imprese stesse.

Le *Best Practice* sono state classificate, per il 2020, in **cinque principali categorie**, così strutturate:

- progetti a supporto della “**genitorialità**”, in questa categoria sono classificati tutti i progetti che possono essere definiti di “*parental policy*”, ovvero asili nido, congedi, flessibilità contrattuali, etc. In questa classe sono stati inseriti anche tutti i servizi di supporto alla maternità, quali estensione del congedo di maternità, flessibilità contrattuali specifiche, rientro post congedo di maternità, etc.
- progetti a supporto della “**formazione continua**”, in questa categoria sono state classificate le imprese che realizzano progetti a supporto della formazione femminile, quali percorsi di crescita specifici, partecipazione a seminari e incontri, attribuzione di borse di studio, etc.
- progetti a supporto della “**parità dei ruoli apicali**”, in questa categoria sono state classificate le imprese che hanno raggiunto la parità di genere ai livelli più alti aziendali e/o dichiarano di avere svolto significativi progressi in merito al raggiungimento della parità di “presenza”
- progetti a supporto della “**parità salariale**”, in questa area sono state classificate le imprese che hanno raggiunto e/o dichiarano di avere come obiettivo da raggiungere l’abbattimento del divario retributivo di genere
- progetti a supporto dell’**orientamento al lavoro e alla formazione in entrata**, in questa categoria sono state classificate le imprese che realizzano progetti a supporto dell’ingresso delle donne nel mondo del lavoro, quali borse di studio per università, attività di mentorship e coaching, etc.

Nel monitoraggio relativo al 2021 sono state rilevate e aggiunte altre **cinque categorie d’interesse**, di seguito elencate, per un totale di dieci categorie esaminate complessivamente:

- “**certificazioni**” per tutte le imprese virtuose che hanno ricevuto premi e riconoscimenti in merito ai propri comportamenti sul tema della parità di genere
- **progetti volti a valorizzare il talento e le competenze femminili nelle discipline “STEM”** (Scienze, Tecnologia, Ingegneria e Matematica), intesi come concorsi, community, eventi, premi e collaborazioni volti a incidere sul gap di presenza delle donne in ambito scientifico-tecnologico
- finanziamenti a supporto dell’ “**imprenditoria femminile**”, quali progetti nazionali pubblicati sui siti aziendali per informazione e veri e propri fondi messi a disposizione direttamente dall’azienda a sostegno delle imprese femminili
- progetti specifici volti a colmare il gap di presenza delle donne in ambito “**digitale**” e di “**accesso al digitale**”, quale fattore di sviluppo e inclusione
- progetti volti a **comunicare gli impatti** sul mercato del lavoro dovute alla pandemia da “Covid-19”, con specifico riguardo alla **condizione femminile**, potenziale

indicatore della presa di coscienza, da parte di alcune imprese, dell'urgenza di avviare policy e interventi strutturati per intervenire sul crescente divario di genere in ambito lavorativo.

Le nuove categorie individuate dall'analisi risultano in **linea con il piano strategico del PNRR** il cui obiettivo è di mobilitare le energie femminili come punto fondamentale per la ripresa dell'Italia. Sia il PNRR che la Commissione UE, infatti, prevedono alcune misure specifiche per il raggiungimento dei seguenti obiettivi strategici:

- rafforzamento dell'istruzione **STEM** come prerequisito per le donne per lavorare nei settori legati all'ambiente e alla sostenibilità
- sostegno all'**imprenditoria femminile**
- riconoscimento del valore sociale dell'attività di **cura** al fine di stimolare una maggiore **partecipazione** delle donne al mercato del lavoro
- definizione di un Sistema nazionale di Certificazione della Parità di Genere
- raggiungimento di una partecipazione attiva delle donne nel **digitale**.

Infine, particolare attenzione è stata data all'individuazione di *Best Practice* in termini di progetti effettivamente realizzati, definibili come “**azioni**”, e quelli non ancora concretamente finalizzati, definiti come “**iniziative**”.

Come precedentemente osservato (cfr. Capito IV, § 4.6), risulta interessante osservare come le aree tematiche oggetto di indagine siano oggetto delle attività di comunicazione di **grandi imprese** e/o **imprese multinazionali**, con una struttura e un'impostazione aziendale più tradizionale. Si osserva invece una particolare difficoltà nell'individuare piccole e medie realtà di impresa “virtuose”.

Si riporta, in elenco, un quadro di sintesi:

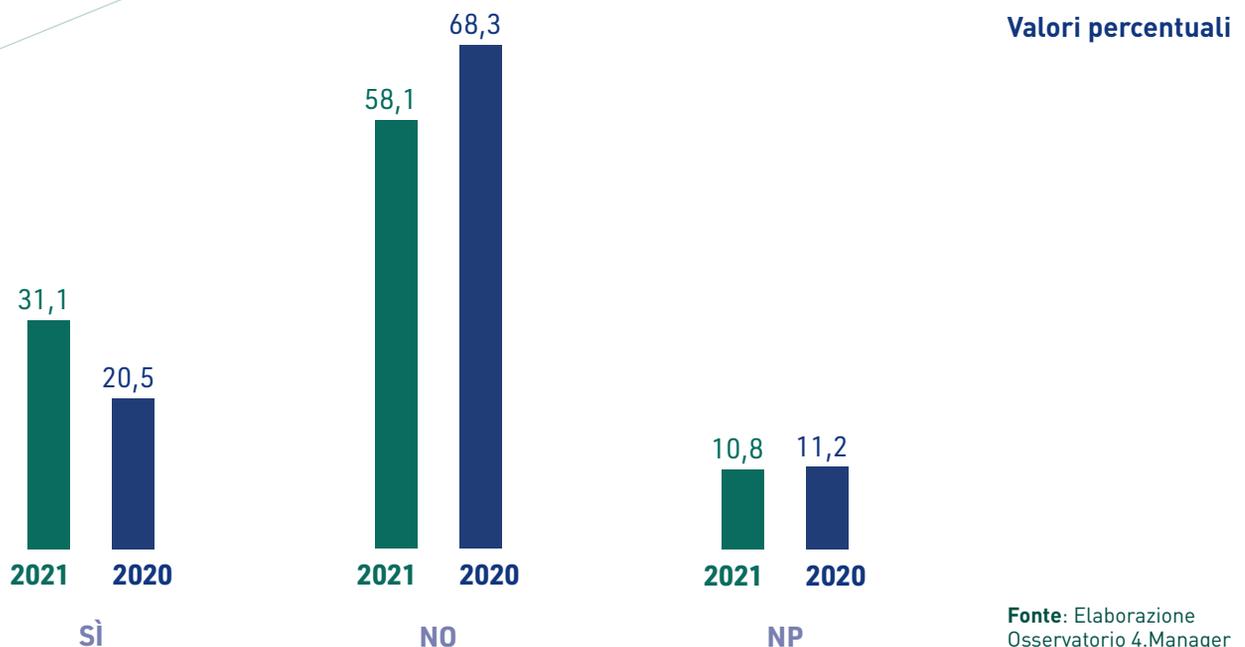
- **673 imprese** complessivamente monitorate
- **209 imprese comunicano (31,1% sul totale campione)**, all'interno dei siti corporate proprietari (20,5% nel 2020), mostrando una **crescente attenzione** alle tematiche relative alla parità di genere (cfr. Fig. 5.1)
- di queste, il **72,7% attua una comunicazione specifica dedicata a progetti intrapresi** a supporto della parità di genere (**+7,1% rispetto al 2020**, cfr. Fig. 5.2)
- tra i principali topic di interesse si osservano: le tematiche legate alla “genitorialità”⁷, alla “parità salariale”, alla “parità dei ruoli apicali”, alla “formazione continua”, all’“orientamento al lavoro e alla formazione in entrata”. Altri contenuti di comunicazione individuati, pari al 21,7%, sono stati ricondotti all'interno della categoria “Altro”, in quanto non classificabili in nessuna delle suddette aree tematiche. Altri topic di interesse riguardano progetti volti alla “valorizzazione dei talenti e le competenze femminili nelle discipline “**STEM**”, “**certificazioni**”, finanziamenti a supporto dell’“**imprenditoria femminile**”, comunicazione sugli impatti sul mercato del lavoro, dovuti alla pandemia da “Covid-19”, “**digitale**” (cfr. Fig. 5.4)

⁷ Le categorie “Genitorialità” e “Maternità”, presenti distintamente nel precedente Rapporto dell'Osservatorio 4.Manager, sono state accorpate in un unico topic denominato “Genitorialità”.

- in particolare, la “**genitorialità**” risulta il topic maggiormente trattato, con una percentuale pari al **15,7%**. Seguono la “**formazione continua**” (13,9%), **parità nei ruoli apicali (13,0%)** e la “**parità salariale**”, con l’**8,3%**. L’orientamento verso attività di formazione, non specificate, in entrata mostra un decremento, (dal 14,9% al 3,9%) a favore di attività formative maggiormente specifiche dedicate alle materie STEM⁸ (cfr. Fig. 5.4)
- delle **230 Best Practice analizzate l’84,8% è composto da azioni realizzate** e il 15,2% da iniziative non ancora concretamente realizzate (cfr. Fig. 5.5). In particolare, le aree tematiche sui cui si riscontra una maggioranza di azioni sono “**certificazioni**” e “**digitale**” (100,0% di azioni) seguite da “**formazione continua**” e “**STEM**” (93,8% di azioni e il 6,2% di iniziative). Seguono la “**parità nei ruoli apicali**” (90,0% di azioni e 10,0% di iniziative), la “**genitorialità**” (86,1% di azioni e 13,9% di iniziative), l’“**orientamento/formazione in entrata**” (66,7% di azioni e 33,3% di iniziative), “**Covid-19**” (66,7% di azioni e 33,3% di iniziative), la “**parità salariale**” (63,2% di azioni e 36,8% di iniziative), e l’“**imprenditoria femminile**” (60,0% di azioni e 40,0% di iniziative) (cfr. Fig. 5.6).

Rispetto al precedente monitoraggio, le attività di comunicazione dedicate al tema della parità di genere riguardano **209 imprese (31,1% del totale, +10,6% rispetto al 2020)**. Si sottolinea, di conseguenza, una diminuzione, rispetto alla precedente rilevazione, di imprese che **non presentano** informazioni inerenti all’area d’indagine (58,1% nel 2021 vs. 68,3% nel 2020). Le restanti, invece, non possiedono ancora un sito aziendale (10,8%). Nonostante la positiva variazione percentuale registrata, è ancora evidente come, all’interno del campione osservato, **la quota di imprese attive, in termini di comunicazione digitale sulle tematiche di interesse, rimane relativamente bassa.**

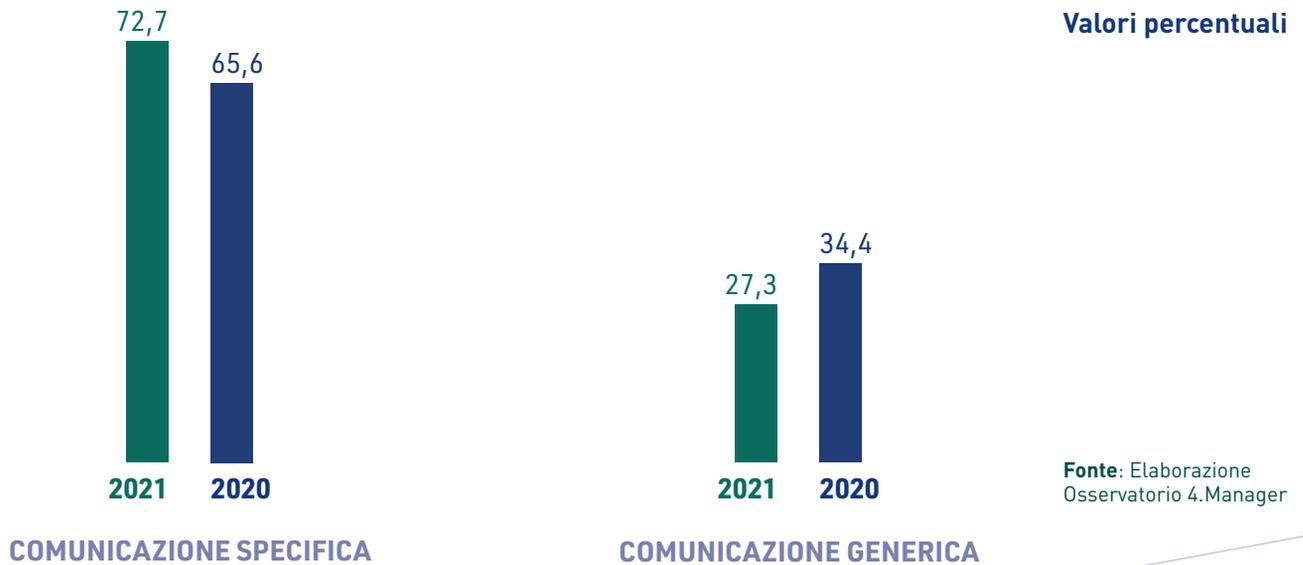
FIG. 5.1 | SITI CORPORATE AZIENDALI | COMUNICAZIONE DELLE BUONE PRATICHE IN TEMA DI PARITÀ DI GENERE | 2021 VS. 2020



⁸ La categoria “orientamento e formazione in entrata” ha subito un decremento in quanto per il 2021 gran parte delle Best Practice relative alla formazione in entrata relativa alle materie scientifiche sono state inserite nella categoria “STEM”.

Successivamente, sono state distinte e analizzate le *Best Practice* di imprese **che comunicano iniziative e/o progetti interni a supporto della parità di genere** da quelle che, invece, comunicano soltanto una generica attenzione al tema. Considerando i dati nel 2021, ben **152 imprese**, pari al **72,7%**, **esplicitano iniziative/azioni a supporto della parità di genere** (65,6% nel 2020); il restante 27,3% comunica, come precedentemente anticipato, soltanto una attenzione di “vetrina” dedicata alle aree di interesse (34,4% nel 2020).

FIG. 5.2 SITI | CORPORATE AZIENDALI | COMUNICAZIONE DELLA PARITÀ DI GENERE | 2021 VS. 2020



Le imprese che esplicitano i progetti interni a supporto della parità di genere, nel 2021, hanno generato ben **230 casi monitorati** e una **media di 1,1 Best Practice comunicate per singola impresa**.

FIG. 5.3 | SITI CORPORATE AZIENDALI | BEST PRACTICE COMUNICATE



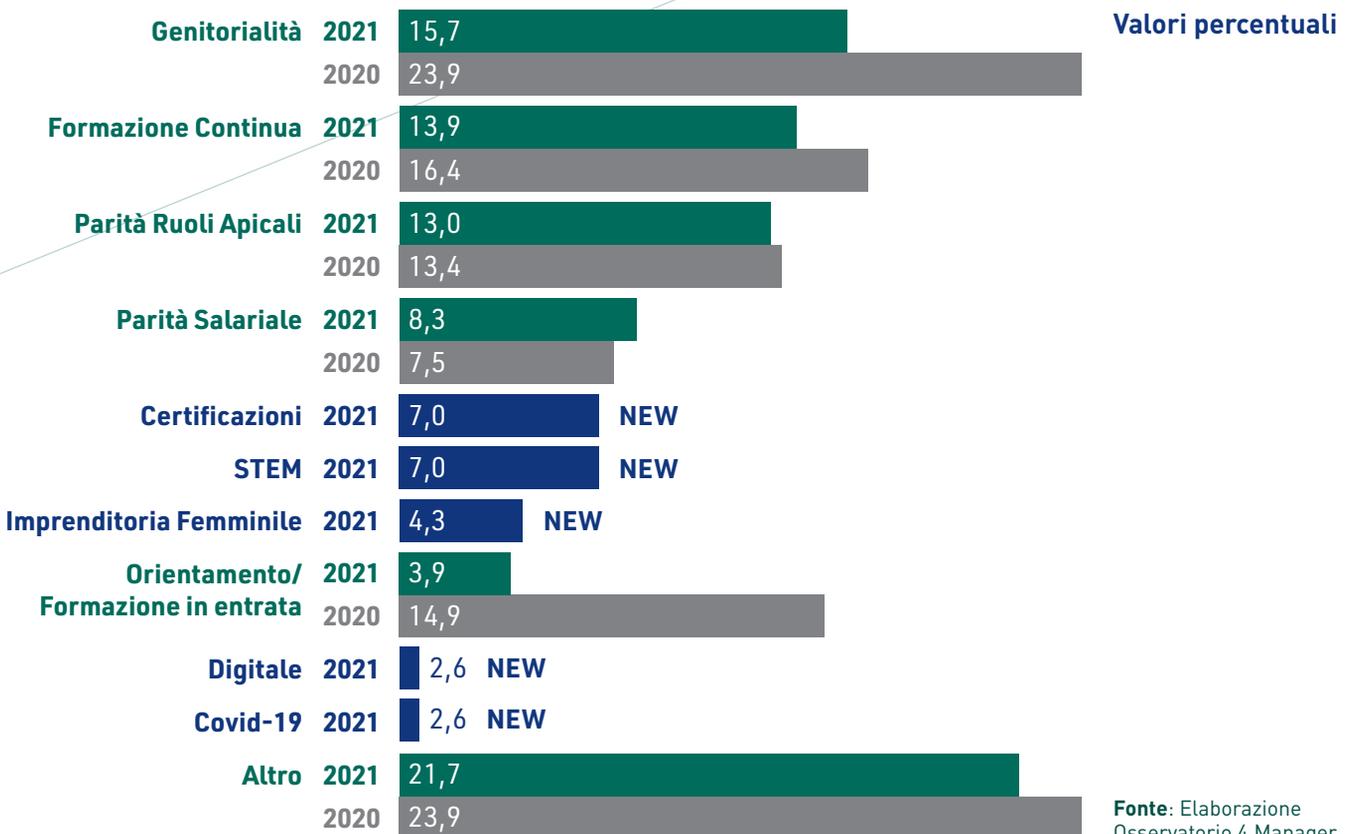
Si è proceduto, quindi, ad effettuare una classificazione dei progetti a supporto della parità di genere, nelle categorie precedentemente indicate. In particolare, si osserva per quanto riguarda le *Best Practice* ascrivibili alle categorie precedentemente analizzate (**76,5%** sul totale), maggiore attenzione è dedicata, anche nel presente

monitoraggio, al tema della “**genitorialità**” (15,7% dei casi osservati), alla “**formazione continua**” (pari al 13,9% dei casi) e alla “**parità nei ruoli apicali**” (13,0%) e alla “**parità salariale**” (8,3%). Meno frequente, e con un significativo decremento rispetto al 2020, risulta la comunicazione dedicata all’“**orientamento/formazione in entrata**” (3,9%).

Per quanto riguarda, invece, le nuove aree tematiche monitorate nel 2021, segnalate con il bollino “New” (cfr. Fig. 5.4) sono il **23,5%** sul totale. In particolare, si osserva maggiore attenzione alla categoria **certificazioni e ai progetti volti alla valorizzazione del talento e delle competenze femminili nelle discipline “STEM”** (7,0%). Seguono le *Best Practice* a supporto dell’“**imprenditoria femminile**” (4,3%). Tra le altre categorie: “**digitale**” (2,6%) e progetti volti a **comunicare gli impatti** sul mercato del lavoro, con specifico riguardo alla **condizione femminile**, dovuti alla pandemia da “**Covid-19**” (2,6%).

La categoria “**Altro**” fa riferimento a progetti o comunicazioni residuali non riconducibili alle precedenti e alle nuove categorie: si tratta, prevalentemente, di attività e/o iniziative volte alla sensibilizzazione verso tematiche legate alla **violenza** sulle donne, alla **discriminazione**, alla comunicazione di progetti sulla **salute** delle donne, sui **bilanci sociali**, etc.

FIG. 5.4 | SITI CORPORATE AZIENDALI | COMUNICAZIONE DELLA PARITÀ DI GENERE - PRINCIPALI TOPIC | 2020 VS. 2021



5.2 Best Practice tra iniziative e azioni

L'Osservatorio 4.Manager ha effettuato un ulteriore monitoraggio sulle *Best Practice*, al fine di distinguere e meglio analizzare i **progetti effettivamente realizzati** (“azioni”), rispetto a iniziative non ancora avviate (“iniziative”).

Delle **230 Best Practice** analizzate l'**84,8%** è composto da **azioni** concrete, mentre solo il **15,2%** è composto dalla comunicazione di (“iniziative”).

FIG. 5.5 | BEST PRACTICE | “AZIONI” VS. “INIZIATIVE” | 2021



Valori percentuali

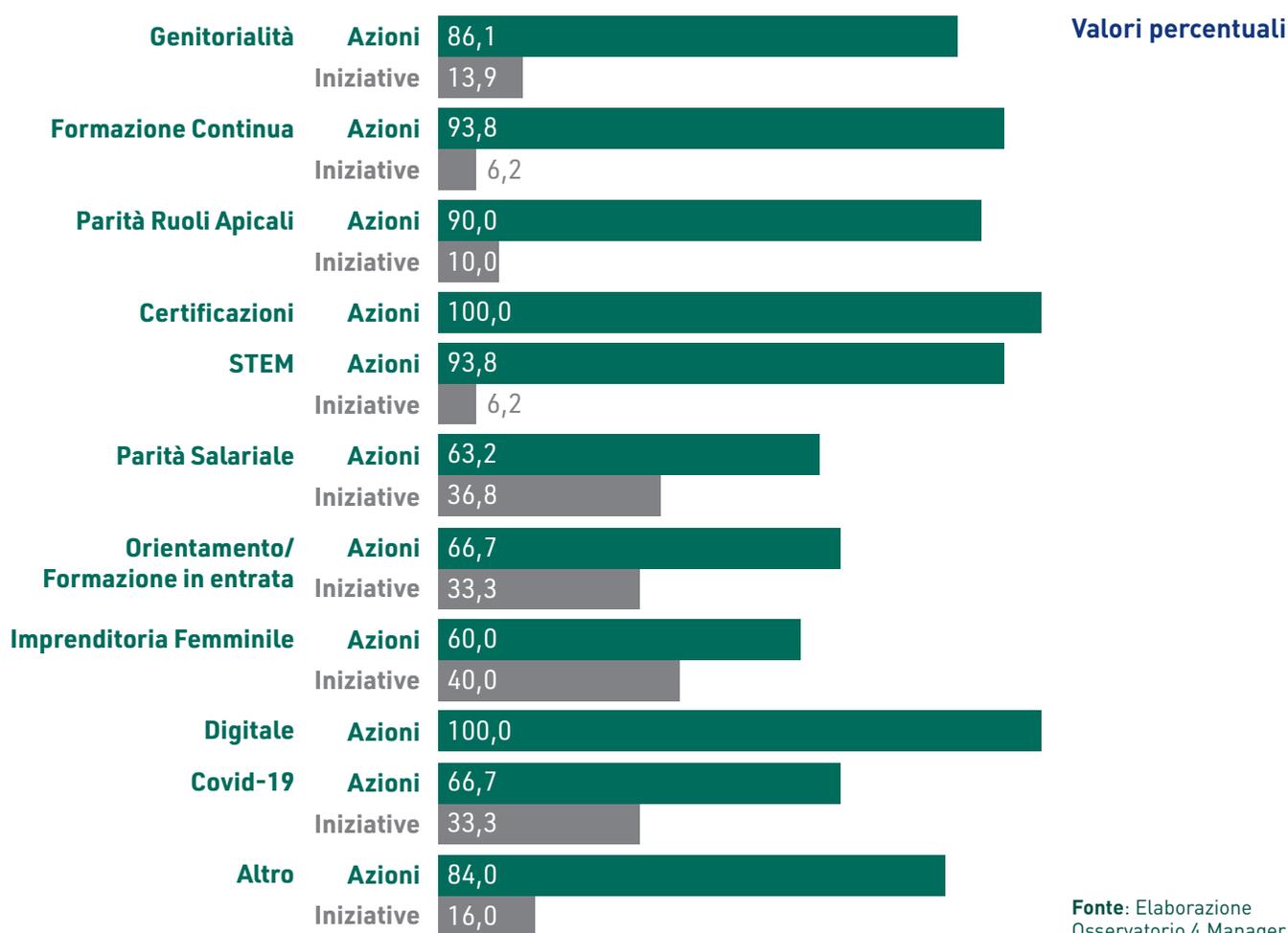
Fonte: Elaborazione Osservatorio 4.Manager

In tutte le aree tematiche analizzate, si osserva un **maggior numero di azioni rispetto ad iniziative comunicate da parte delle imprese** (cfr. Fig. 5.6).

Di seguito un breve quadro di sintesi:

- le categorie “**certificazioni**” e “**digitale**” riguardano, nel **100,0%** dei casi, azioni
- nelle categorie “**formazione continua**” e “**STEM**” si riscontrano il **93,8%** di azioni e il **6,2%** di iniziative
- la categoria “**parità nei ruoli apicali**” è composta dal **90,0%** di azioni e il **10,0%** di iniziative
- la categoria “**genitorialità**” presenta l’**86,1%** di azioni e il **13,9%** di iniziative
- la categoria “**orientamento/formazione in entrata**” è composta dal **66,7%** di azioni e il **33,3%** di iniziative
- la categoria comunicazione sugli impatti sul mercato del lavoro, dovuti alla pandemia da “**Covid-19**” è composta dal **66,7%** di azioni e il **33,3%** di iniziative
- la “**parità salariale**” è composta dal **63,2%** di azioni e il **36,8%** di iniziative
- l’“**imprenditoria femminile**”, che presenta il **60,0%** di azioni e il **40,0%** di iniziative.

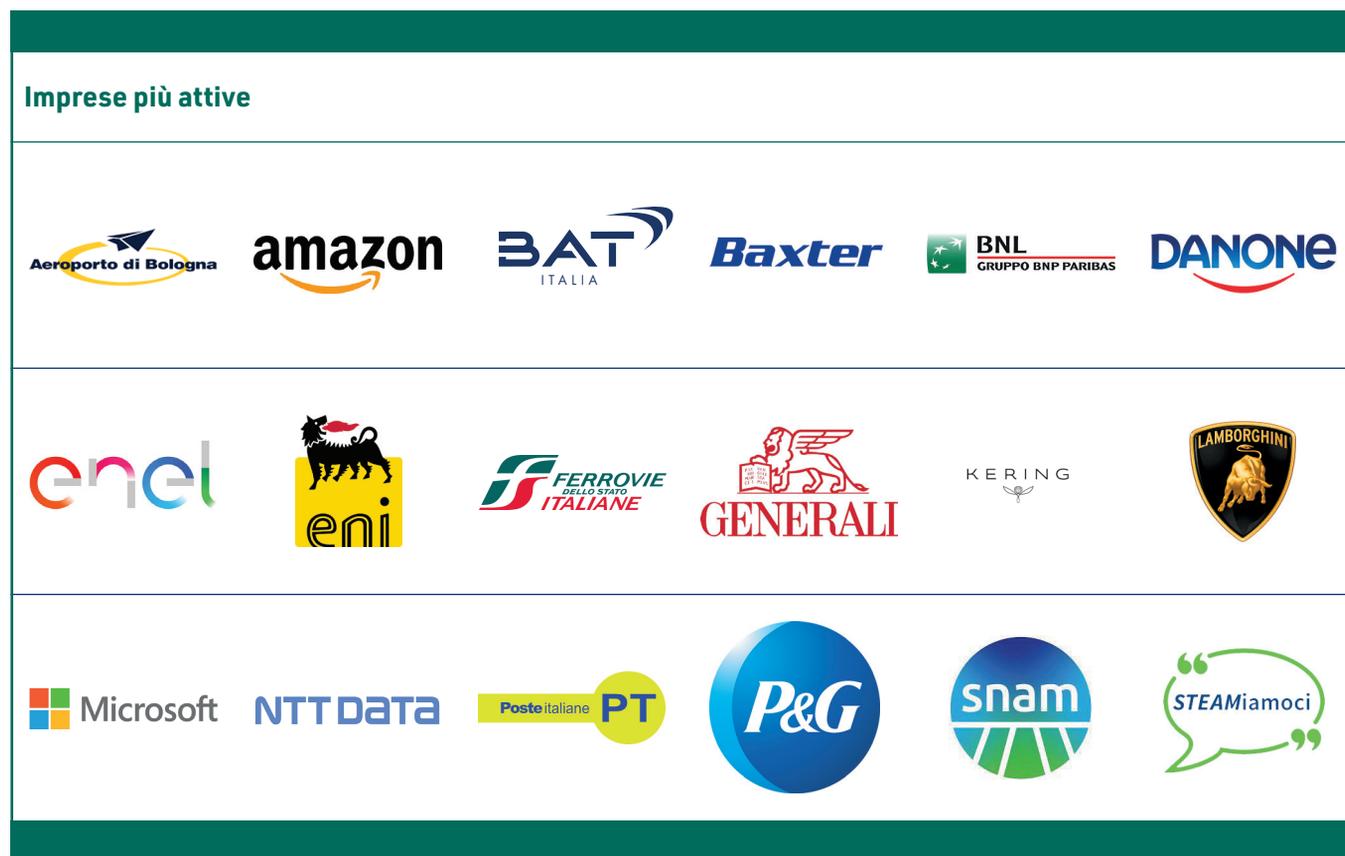
FIG. 5.6 | BEST PRACTICE | DISTRIBUZIONE “INIZIATIVE” E “AZIONI” TRA I TOPIC | 2021



Successivamente, sono state analizzate, nello specifico, le azioni concrete e selezionate le imprese più attive e maggiormente impegnate sui temi della parità di genere, attraverso la comunicazione di progetti trasversali nell’ambito della gender equality (cfr. Fig. 5.7)

Tra le imprese più attive, in ordine alfabetico: **Baxter S.p.A., British American Tobacco, BNL, Enel S.p.A., Eni S.p.A, Gruppo Kering, Poste Italiane S.p.A. e Procter&Gamble.** Tali imprese, pongono al centro della propria strategia la diversità e l’inclusione.

FIG. 5.7 | BEST PRACTICE | IMPRESE PIÙ ATTIVE SULLA PARITÀ DI GENERE | 2021



Fonte: Elaborazione Osservatorio 4.Manager

Di seguito si riporta (cfr. Fig. 5.8) una mappatura delle principali imprese monitorate, maggiormente attive, suddivise per area tematica.

FIG. 5.8 | BEST PRACTICE | IMPRESE "VIRTUOSE" PER TOPIC | 2021

Topic	Imprese
Genitorialità	    
	    
Formazione continua	    
	   
Parità Ruoli apicali	     
	     
Parità salariale	    
	   

segue

segue da pag. prec.

FIG. 5.8 | BEST PRACTICE | IMPRESE VIRTUOSE PER TOPIC | 2021

Topic	Imprese
Certificazioni	 
STEM	 
Imprenditoria femminile	
Orientamento/ Formazione in entrata	
Digitale	
Covid-19	

Fonte: Elaborazione Osservatorio 4.Manager

Per il principale tema trattato, ovvero la “genitorialità” (15,7% dei topic con l’86,1% di azioni), si osservano quattro tipologie di azioni:

- asili nido aziendali
- home office e flessibilità per i neo-genitori
- corsi, workshop e seminari a supporto delle donne in rientro dalla maternità
- congedo di maternità/paternità prolungato e retribuito.

FIG. 5.9 | BEST PRACTICE | “GENITORIALITÀ | 2021

IMPRESA	GENITORIALITÀ
	Attività di intrattenimento per i figli dei dipendenti durante i giorni di chiusura delle scuole. Home office pienamente retribuito fino a un anno del bambino.
	Progetto Tagesmutter Domus: donne o mamme che si prendono cura, a casa loro, di un gruppo di bambini (fino a 5).
DIAGEO	Fino a 26 settimane di maternità/paternità retribuito.
	Progetto «New Parents New Energy»: potenziamento delle competenze genitoriali applicabili nel contesto professionale forniti tramite workshop sull’educazione digitale e sul rapporto con i figli. Piattaforma digitale «CHILD» per donne in attesa e genitori di bambini fino a tre anni, al fine di capitalizzare la propria esperienza di vita nel contesto lavorativo attraverso il metodo di apprendimento MAAM. Congedi e permessi parentali estesi al genitore non biologico o legale delle famiglie omogenitoriali unite civilmente.
FINCANTIERI	Asili nido convenzionati, colonie in località di mare o montagna nel periodo estivo, centri estivi diurni e attività di doposcuola.
	Corsi Back to work: workshop dedicati alle donne al rientro dalla maternità. Piattaforma «MAAM»: piattaforma digitale che trasforma l’esperienza della genitorialità in un’opportunità per scoprire e allenare competenze relazionali, organizzative e creative utili anche sul lavoro. Progetto «Genitori e Figli»: ciclo di seminari di supporto ai genitori per una migliore gestione della relazione con i figli.
	Percorsi di mum coaching, convenzioni con asili, centri estivi e permessi retribuiti. Incremento al 30% dell’integrazione economica per i primi 6 mesi di astensione facoltativa, che sale al 40% a condizione che l’altro genitore abbia fruito di un periodo di almeno 15 giorni continuativi del medesimo permesso.
LUBIAM	Orario flessibile e possibilità di part-time per i neogenitori. Apertura dell’asilo nido Edgardo Bianchi.
	Congedo parentale di otto settimane consecutive per i neo papà, retribuito al 100%.
	Congedo parentale di otto settimane consecutive per i neo papà, retribuito al 100%.

Fonte: Elaborazione Osservatorio 4.Manager

FIG. 5.10 | BEST PRACTICE | “GENITORIALITÀ” ALTRE AZIONI | 2021

GENITORIALITÀ	
ALTRE AZIONI MONITORATE	<p>AEREOPORTO DI BOLOGNA - Flessibilità sull'orario di lavoro per i neogenitori.</p> <p>BAT - Congedo interamente retribuito per neomamme e genitori adottivi, opportunità di lavoro flessibili e un servizio di consulenza online.</p> <p>CATALENT - Permessi retribuiti, accordi di lavoro flessibili, programmi di assistenza ai dipendenti.</p> <p>CORVALLIS - Progetto «Working on Home»: modello strutturato di lavoro da remoto.</p> <p>ENAV - Lavoro agile fino a tre giorni alla settimana, con una maggiore flessibilità oraria all'interno della giornata.</p> <p>FERRAGAMO - Beni e/o servizi non monetari, integrativi della retribuzione, per far fronte ad esigenze familiari.</p> <p>FRATERNITÀ CREATIVA IMPRESA SOCIALE - Progetto «MIMOSA»: area dedicata all'aiuto alle donne con figli, tramite attività di accompagnamento al lavoro e di supporto all'accudimento dei figli.</p> <p>HERA - Cessione a titolo gratuito di ore, ferie e permessi; flessibilità nell'orario di lavoro, congedo parentale sia per le donne che per gli uomini.</p> <p>INIT - Supporto alla maternità, con l'obiettivo di favorire un più fluido rientro al lavoro.</p> <p>ORACLE - Orari di lavoro flessibili per genitori.</p> <p>PORTOLANO CAVALLO - Sostegno alla maternità a livello economico e attraverso misure concrete e strumenti organizzativi.</p> <p>WHIRLPOOL - Reinserimento lavorativo post maternità tramite attività di formazione, affiancamento on the job e coaching individuale.</p>
ALTRE IMPRESE MONITORATE	<p>AEREOPORTO DI BOLOGNA, BRITISH AMERICAN TOBACO, CATALENT, CORVALLIS, ENAV, FERRAGAMO, FRATERNITÀ CREATIVA IMPRESA SOCIALE S.C.S. ONLUS, HERA S.P.A., INIT S.R.L., ORACLE, PORTOLANO CAVALLO, WHIRLPOOL EUROPE S.P.A.</p>

Fonte: Elaborazione Osservatorio 4.Manager

Le azioni di impresa legate alla **formazione continua (13,9% dei topic con il 93,8% di azioni)**, sono principalmente realizzate attraverso due tipologie di progetti:

- formazione orientata allo sviluppo di talenti personali e professionali femminili (laboratori, didattica in aula, mentoring e coaching)
- formazione dedicata alla sensibilizzazione interna sui temi dell'inclusione.

Interessante il programma di **Ferrovie dello Stato S.p.A.** “InclusivaMENTE”, che prevede percorsi di *Change Management*, percorsi digital e HR training sui temi dell'inclusione, rivolti a tutti i dipendenti, per imparare a riconoscere e mitigare gli stereotipi di genere.

FIG. 5.11 | BEST PRACTICE | “FORMAZIONE CONTINUA” | 2021

IMPRESA	FORMAZIONE CONTINUA
	Formazione, dedicata a 385 donne, di 100 ore tra laboratori, didattica in aula, mentoring e coaching, orientate a sviluppare i talenti personali e professionali femminili.
	Costituzione del Comitato provinciale Terziario Donna: un’organizzazione rappresentativa di oltre 350.000 imprese femminili aderenti a Confcommercio-Imprese, che attua una costante attività di informazione, formazione, consulenza ed assistenza per orientarsi nel mercato del lavoro e nelle diverse normative.
	Seminari e incontri di formazione tramite Valore D, un’associazione italiana volta a sostenere la leadership femminile.
	Programmi di formazione che favoriscono la diversità e l’inclusione.
	Progetto «DiversityLab»: una serie di incontri online, aperti a tutti i collaboratori interessati, nei quali allenarsi in maniera concreta ad essere aperti e curiosi verso gli altri.
	Coinvolgimento di tutto il personale nei corsi di formazione dedicati allo sviluppo della cultura no discrimination e inclusiva.
	Progetto «InclusivaMENTE»: percorsi di change management, digital e HR training sui temi dell’inclusione.
	Programmi di formazione, allo scopo di includere tutte le persone e diminuire ogni forma di diversità, inclusa quella di genere.
	Corsi formativi diretti a sensibilizzare l’organizzazione sul tema della valorizzazione delle differenze, la parità di genere, l’inclusione e l’impatto sul business che hanno tali tematiche.

Fonte: Elaborazione Osservatorio 4.Manager

FIG. 5.12 | BEST PRACTICE | “FORMAZIONE CONTINUA” ALTRE AZIONI | 2021

FORMAZIONE CONTINUA	
ALTRE AZIONI MONITORATE	<p>AEROPORTO DI BOLOGNA - Opportunità di formazione e percorsi professionali per donne.</p> <p>TIA FORMAZIONE - Progetti europei su integrazione sociale.</p> <p>BAKER - Programmi su diversità, equità e inclusione.</p> <p>BCC - Progetti di formazione e Knowledge Sharing.</p> <p>BAT - Programmi, mentoring e sponsorizzazioni per supportare lo sviluppo delle donne.</p> <p>C.N.A. - Azioni formative atte a valorizzare le competenze delle donne nella gestione di impresa.</p> <p>CHANEL - Corsi di formazione professionale e laboratori di sensibilizzazione.</p> <p>DANONE - Programmi specifici per lo sviluppo del talento femminile.</p> <p>FERRERO - Percorsi di sviluppo e crescita individuali.</p> <p>GENERAL ELECTRIC - Progetto «Women’s Network» fondato per le donne al fine di coltivare capacità di leadership, contatti personali e possibilità di carriera.</p> <p>GOOGLE - Gruppi di risorse per i dipendenti, consigli di leadership e consigli per la diversità.</p> <p>KERING - Sessioni di formazione per promuove la parità di genere.</p> <p>POSTE ITALIANE - Comitati Pari Opportunità, per la promozione di azioni positive volte a rimuovere gli eventuali ostacoli che impediscono le pari opportunità.</p> <p>NTT DATA - Incontri di confronto con le Role model, tavole rotonde con le colleghe Senior, sharing di documenti, materiali e articoli utili ad incrementare la consapevolezza nelle donne.</p> <p>STEAMIAMOCI - Progetto «Term4Neural»: promozione dell’empowerment femminile con Open Innovation, Technology Transfer e Capacity Building.</p>

segue da pag. prec.

FIG. 5.12 | BEST PRACTICE | “FORMAZIONE CONTINUA” ALTRE AZIONI | 2021

FORMAZIONE CONTINUA	
ALTRE AZIONI MONITORATE	<p>STMicroelectronics - Corsi di formazione su diversità e inclusione per i dipendenti, 45 workshop sul pregiudizio inconscio.</p> <p>TELECOM ITALIA - «LeadHERship» al femminile: ciclo di talk che promuove l'inclusione di genere e l'empowerment al femminile in impresa.</p> <p>VOLKSWAGEN - Processi HR equi e senza pregiudizi con offerta di formazione per dirigenti e dipendenti.</p> <p>ZURICH - Corsi a supporto della leadership femminile e programmi di mentoring cross aziendale.</p>
ALTRE IMPRESE MONITORATE	<p>AEROPORTO DI BOLOGNA, ASSOCIAZIONE TIA FORMAZIONE INTERNAZIONALE, BAKER, BCC CASSA RURALE DI TREVIGLIO, BRITISH AMERICAN TOBACO, C.N.A. REGGIO EMILIA, CHANEL, DANONE S.P.A., FERRERO, GENERAL ELECTRIC, GENERALI, GOOGLE, GRUPPO KERING, GRUPPO POSTE ITALIANE S.P.A., NTT DATA, STEAMIAMOCI, STMICROELECTRONICS, TELECOM ITALIA S.P.A., VOLKSWAGEN GROUP, ITALIA, ZURICH.</p>

Fonte: Elaborazione Osservatorio 4.Manager

Altra tematica centrale all'interno delle politiche aziendali per la parità di genere è la “**parità dei ruoli apicali**” (13,0% dei topic con il 90,0% di azioni), in termini di **rappresentanza femminile nei ruoli manageriali e gestionali**. All'interno dei siti corporate monitorati è stata riscontrata una ripetuta comunicazione dedicata a **programmi di sviluppo della leadership e mentoring dedicato al middle e top management**.

A tal riguardo, il **gruppo Kering** raggiunge risultati concreti comunicando una presenza femminile del **55% nel Top Management e del 58% nel Consiglio di amministrazione**, registrando la più elevata presenza femminile delle imprese di uno dei più importanti indici di borsa del mercato finanziario dell'Eurozona.

Poste italiane S.p.A., invece, con oltre la metà della propria forza lavoro (il 54%) rappresentata da donne e una presenza femminile del 44% tra i componenti del CdA, in cui la Presidente ha inserito la diversità e l'inclusione tra i pilastri fondamentali della propria strategia.

FIG. 5.13 | BEST PRACTICE | “PARITÀ RUOLI APICALI” | 2021

IMPRESA	PARITÀ RUOLI APICALI
	Incremento al 30% delle donne manager sul totale, il 40% nell'ambito dei Consigli di Amministrazione.
	«Cultivate»: Programma di sviluppo della leadership femminile ad alto potenziale.
	Le donne rappresentano il 25% del Comitato di Direzione e il 31% dei ruoli manageriali.
	Creazione dell'Associazione IDEE, Associazione delle donne del Credito Cooperativo, che conta oltre 1000 socie e soci.
	Gender Parity nel Management entro il 2030.
	Percorsi di mentoring interno per donne middle manager.
	30% di donne nel Supervisory Board e intenzione di rendere il 20% dei componenti del Consiglio di Amministrazione donne entro il 2022.
	Progetto «Equal by 30»: iniziativa pubblica attraverso la quale varie organizzazioni, del settore pubblico e privato, si impegnano a promuovere la parità di genere in termini salariali, di leadership e di opportunità nel settore dell'energia pulita entro il 2030.
	Firmatario della Carta sui principi dell'empowerment femminile. Con una percentuale femminile del 55% nel Top Management, del 58% nel Consiglio di amministrazione e del 33% nel Comitato esecutivo, il Gruppo registra la più elevata presenza femminile delle imprese del CAC40.
	44% di donne nel Consiglio di Amministrazione.
	Programma «Win in Consulting»: promozione e valorizzazione della componente femminile in tutta l'impresa, organizzando incontri di confronto con le Role model NTT DATA, tavole rotonde con le colleghe Senior, giornate di affiancamento Junior-Senior, incontri di coaching one-to-one, oltre a sharing di documenti, materiali e articoli utili ad incrementare la consapevolezza nelle donne.
	Presidente donna.
	Il 43% di dipendenti donne a tutti i livelli dell'organizzazione.
	Parità di genere nel management a livello globale.

Fonte: Elaborazione Osservatorio 4.Manager

FIG. 5.14 | BEST PRACTICE | “PARITÀ RUOLI APICALI” ALTRE AZIONI | 2021

PARITÀ RUOLI APICALI	
ALTRE AZIONI MONITORATE	<p>BAKER - Nel 2020, i programmi di sviluppo della leadership erano composti per il 60% da donne.</p> <p>BAT - Programma «Women in Leadership» che ha incrementato promozioni tra le dipendenti donne negli ultimi due anni.</p> <p>CATALENT - Organizzazione «Catalyst» formata da imprese leader volta a far avanzare le donne nella leadership attraverso eventi, workshop e corsi.</p> <p>CNH INDUSTRIAL - Programmi di mentoring e workshop per promuovere la leadership femminile.</p> <p>CONFARTIGIANATO - «Assemblea donne impresa di Confartigianato»: Movimento che rappresenta quasi 85.000 donne alla guida di imprese artigiane e micro e piccole imprese.</p> <p>DANONE - Progetto «Evè» che consiste in un seminario sulla leadership femminile.</p> <p>FERRERO - Incremento del numero di donne «senior manager».</p> <p>GRUPPO KERING - Programmi di tutoraggio che preparano le donne ad assumere ruoli di responsabilità.</p> <p>GRUPPO POSTE ITALIANE - Le donne rappresentano il 53% della forza lavoro complessiva e il 58% dei direttori dei circa 13.000 uffici postali.</p> <p>HENKEL SRL - Bernadette Bevacqua, presidente e amministratore delegato di Henkel Italia partecipa a «Women’s Forum for the Economy & Society», piattaforma internazionale che si propone di dare voce alle donne e promuoverne la leadership a tutti i livelli.</p>
ALTRE IMPRESE MONITORATE	<p>BAKER, BRITISH AMERICAN TOBACO, CATALENT, CNH INDUSTRIAL, CONFARTIGIANATO IMPRESE UNIONE DI BRESCIA, DANONE S.P.A., FERRERO, GRUPPO KERING, GRUPPO POSTE ITALIANE S.P.A. HENKEL ITALIA S.R.L., MEDTRONIC ITALIA, ORACLE, PORTOLANO CAVALLO, PROCTER&GAMBLE, PSA PEUGEOT CITROËN, SELECTRA ITALIA, SNAM, TÜV RHEINLAND ITALIA S.R.L., UCID - UNIONE CRISTIANA IMPRENDITORI DIRIGENTI, VOLKSWAGEN GROUP ITALIA, WHIRLPOOL EUROPE S.P.A.</p>

Fonte: Elaborazione Osservatorio 4.Manager

La “parità salariale” è il quarto topic maggiormente trattato dalle imprese analizzate. È stato riscontrato l’8,3% di topic su questo tema, con il 62,3% di azioni. Le imprese si impegnano a mantenere una **retribuzione equa tra tutti i dipendenti**, garantendo il medesimo trattamento a prescindere dal genere.

FIG. 5.15 | BEST PRACTICE | “PARITÀ SALARIALE” | 2021

IMPRESA	PARITÀ SALARIALE
	<p>Impegno a retribuire equamente tutti i dipendenti entro un intervallo ragionevole, tenendo in considerazione fattori quali il ruolo, dati di mercato, equità interna, luogo di lavoro, esperienza rilevante e performance individuali, di Business Unit e aziendali.</p> <p>Istituzione di misure, come comunicazioni e corsi di formazione, per interrompere e prevenire pregiudizi nelle decisioni di assunzione, gestione delle prestazioni e retribuzione.</p>
	<p>Adozione di un metodo di classificazione e retribuzione globale trasparente, che garantisce che la retribuzione, i bonus e i benefici siano applicati in modo coerente per ogni livello e non siano influenzati in alcun modo dal genere.</p>
	<p>Progetto «Equal by 30», l’iniziativa pubblica attraverso la quale varie organizzazioni del settore pubblico e privato si impegnano a promuovere la parità di genere in termini salariali, di leadership e di opportunità nel settore dell’energia pulita entro il 2030.</p>
	<p>Applicazione di equità salariale.</p>
	<p>Adozione di politiche di remunerazione orientate al riconoscimento del contributo personale secondo i principi di equità di genere e di merito.</p>
	<p>Azioni positive e politiche retributive e di sviluppo basate su equità e performance.</p>
	<p>Impegno a garantire equità e opportunità di accesso ai medesimi trattamenti retributivi a tutti i propri dipendenti, indipendentemente dal genere.</p>

Fonte: Elaborazione Osservatorio 4.Manager

FIG. 5.16 | BEST PRACTICE | “PARITÀ SALARIALE” ALTRE AZIONI | 2021

PARITÀ SALARIALE	
<p>ALTRE AZIONI MONITORATE</p>	<p>AEREOPORTO DI BOLOGNA - L’impresa adotta parità retributiva tra uomini e donne.</p> <p>AMAZON - L’impresa adotta parità retributiva tra uomini e donne.</p> <p>AUTOMOBILI LAMBORGHINI - Il brand adotta la parità retributiva tra dipendenti donne e uomini.</p> <p>MEDTRONIC - Ogni anno, conduce un’analisi comprensiva dei pagamenti tra i dipendenti uomini e dipendenti donne per cercare di evitare l’ineguaglianza.</p> <p>PROCTER & GAMBLE - In P&G c’è parità di retribuzione a parità di ruoli o prestazioni, indipendentemente da genere o etnia.</p>
<p>ALTRE IMPRESE MONITORATE</p>	<p>AEROPORTO DI BOLOGNA, AMAZON, AUTOMOBILI LAMBORGHINI, CISCO, DANONE S.P.A., MEDTRONIC ITALIA, PROCTER&GAMBLE</p>

Fonte: Elaborazione Osservatorio 4.Manager

La tematica delle **certificazioni** sta assumendo e assumerà, in vista dell’approvazione del nuovo DDL sulla parità retributiva⁹, un peso sempre più rilevante. Come precedentemente descritto (cfr. Capitolo I), nella Missione 5 del PNRR è prevista, infatti, “l’introduzione di un sistema nazionale di certificazione della parità di genere che intende accompagnare le imprese nella riduzione dei divari in tutte le aree più critiche per la crescita professionale delle donne e rafforzare la trasparenza salariale”¹⁰.

A tal riguardo, alcune delle imprese analizzate, sono state **premiare** e definite “**virtuose**” per le azioni concrete realizzate a supporto della parità di genere (**7,0% dei topic con il 100,0% di azioni**).

La maggior parte delle imprese del campione monitorato rientra nella classifica “**Best Workplace for Women**”, generata a partire dai feedback delle collaboratrici donne riguardo al proprio posto di lavoro. Altre imprese si sono classificate nella “**Italy’s Best Employers For Women 2021**”, che premia i 200 migliori datori di lavoro per donne in Italia.

Barilla, invece, ha ricevuto il “**Catalyst Award**”, premio creato da un’organizzazione senza scopo di lucro, che sostiene le imprese ad aumentare l’inclusione delle donne sul posto di lavoro.

FIG. 5.17 | IMPRESE VIRTUOSE | “CERTIFICAZIONI” | 2021

IMPRESA	CERTIFICAZIONI
	AbbVie si classifica al terzo posto nella classifica redatta da Great Place to Work Institute delle migliori aziende in cui lavorare in Italia. AbbVie è tra i Best «Workplaces for Woman».
	L’Aeroporto Marconi di Bologna è una delle 200 imprese italiane in cui le donne lavorano meglio secondo l’Istituto Tedesco Qualità e Finanza - ITQF che su La Repubblica Affari & Finanza ha pubblicato i risultati di «Italy’s Best Employers For Women».
	L’impresa ha ricevuto il «Catalyst Award» per le iniziative che hanno permesso la valorizzazione della leadership femminile sul posto di lavoro e aumentato l’inclusione di tutti i dipendenti Barilla nel Mondo.
	Enel ha guadagnato l’ottava posizione nella TOP 100 generale del “Gender Equality Global Report & Ranking” di Equileap. Il Gruppo è stato inserito nel Bloomberg Gender-Equality Index.
	Il Gruppo è stato inserito nel Bloomberg Gender-Equality Index.
	L’impresa è tra i «Best Workplaces for Women 2021 Italia»,
	“Best Employer per le donne 2021” in Italia, nel settore bancario.

Fonte: Elaborazione Osservatorio 4.Manager

⁹ DDL-S. 1423 art. 4 e art. 5.

¹⁰ Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza (PNRR).

FIG. 5.18 | BEST PRACTICE | “CERTIFICAZIONI” ALTRE AZIONI | 2021

CERTIFICAZIONI	
ALTRE AZIONI MONITORATE	<p>ACCENTURE - 3° posto nel «Diversity & Inclusion Index di Refinitiv», che identifica le 100 società quotate con gli ambienti di lavoro più inclusivi.</p> <p>AMGEN - L'impresa è inserita nella classifica dei «Best Workplaces for Women» per il 2021.</p> <p>CHIESI FARMACEUTICI - Ha ricevuto il «Diversity Leaders Award» 2020 rientrando tra le prime 70 aziende europee (68° posizione) su un campione di 700 prese in esame.</p> <p>ENAV - Ha ricevuto il massimo punteggio (100 punti) per il premio «Italy's Best Employers for Women 2021».</p> <p>HERA - Inserita nel «Bloomberg Gender-Equality Index».</p>
ALTRE IMPRESE MONITORATE	ACCENTURE, AMGEN S.R.L., CHIESI FARMACEUTICI, ENAV S.P.A., HERA S.P.A., IPSEN S.P.A., ORACLE, PSA PEUGEOT CITROËN, SELECTRA ITALIA, VERITAS.

Fonte: Elaborazione Osservatorio 4.Manager

I progetti volti a valorizzare il talento e le competenze femminili nelle discipline “STEM” (Scienze, Tecnologia, Ingegneria e Matematica), risultano correlati al tema della formazione in entrata. È stato riscontrato il 7,0% dei topic su questo tema con il 93,8% di azioni, la maggior parte di queste hanno lo scopo di avvicinare alle materie scientifiche giovani ragazze universitarie, che ancora devono affacciarsi sul mondo del lavoro. Si tratta di progetti volti al superamento del pregiudizio di genere e degli stereotipi culturali, che tendono ad allontanare le ragazze dalle materie tecnico scientifiche, attraverso il supporto di strumenti come il mentoring, borse di studio e contest universitari.

FIG. 5.19 | BEST PRACTICE | “STEM” | 2021

IMPRESA	STEM
	Programma Women in STEM.
	Ha sostenuto il Premio Fondazione Marisa Bellisario, che prevede l'assegnazione della Mela D'Oro ad una laureata in ingegneria informatica.
	Programma «STEM Scholarship» che offre tirocini, attività di mentoring e una rete di supporto per aiutare i destinatari delle borse di studio a compiere un percorso di crescita formativa e professionale.
	STEM-Prep program.
	«Girls in STEM Award» premia le studentesse tra i 16 e i 18 anni che maggiormente si distinguono per le competenze mostrate in materia. Le giovani vincitrici avranno l'occasione di un mentoring con le Manager di Coca-Cola HBC Italia.
	«Stem Yourself», diffusione dell'importanza della cultura tecnico-scientifica, con l'obiettivo di favorire le condizioni affinché il talento delle donne possa esprimersi in maniera sempre più incisiva in questo campo.
	Collabora con le istituzioni scolastiche per promuovere percorsi di carriera “tecnico-professionali”, con un focus sulla capacità di attrarre studenti di sesso femminile.
	Il Gruppo FS Italiane con «Women in Motion» partecipa a #STEMintheCity, l'iniziativa promossa per diffondere la cultura delle STEM e per superare gli stereotipi culturali che allontanano le ragazze dai percorsi di studio nelle materie tecnico-scientifiche.
	«Generali4Girls in STEM» programma che ha lo scopo di avvicinare le ragazze alle discipline STEM tramite borse di studio per le studentesse STEM più meritevoli, contest universitari in ambito D&I e Talent Days al femminile.
	In collaborazione con Fondazione Mondo Digitale ha organizzato corsi di coding in 6 città italiane coinvolgendo oltre 2600 studenti. Tali iniziative garantiscono alle ragazze le risorse per immaginare una carriera nei settori STEM e permettono loro anche di coltivare le proprie passioni per il mondo dell'informatica.

Fonte: Elaborazione Osservatorio 4.Manager

FIG. 5.20 | BEST PRACTICE | “STEM” ALTRE AZIONI | 2021

STEM	
ALTRE AZIONI MONITORATE	<p>ABB - «Women in Science» formazione su materie scientifiche, tecnologiche, ingegneristiche e matematiche.</p> <p>ALTRAN - Progetto «Women in STEM» rivolto alle dipendenti che hanno intrapreso una brillante carriera nel settore STEM.</p> <p>AMAZON - Amazon ha assegnato la borsa di studio «Amazon Women in Innovation» per incentivare le giovani donne a intraprendere un percorso di studi nelle discipline STEM.</p> <p>AXA MPS VITA - Creazione dell'«AXA research lab on Gender equality», che mira a promuovere studi in grado di incidere sulle policy indispensabili per eliminare il gender gap.</p> <p>BRACCO GROUP - Lancio di www.100esperte.it (100 esperte), una piattaforma online che elenca 100 nomi e biografie di esperti nell'area STEM.</p>
ALTRE IMPRESE MONITORATE	ABB S.P.A., ALTRAN, AMAZON, AXA MPS VITA S.P.A., BRACCO GROUP S.P.A., CISCO SYSTEMS ITALY SRL, GENERAL ELECTRIC, IFOA, ISTITUTO NAZIONALE DI GEOFISICA E VULCANOLOGIA, STEAMIAMOCI

Fonte: Elaborazione Osservatorio 4.Manager

Per quanto riguarda le azioni a supporto dell’**“imprenditoria femminile”**, alcune imprese multinazionali (**4,3% dei topic con il 60,0% di azioni**) hanno **stanziato fondi a supporto**, attraverso la creazione di concorsi a premio e organizzando progetti di accelerazione nell’avvio di startup femminili. Da menzionare “Joule”, la scuola di **Eni S.p.A.** per l’impresa che supporta startupper e imprenditori con un focus specifico sull’uguaglianza di genere, promuovendo l’emancipazione delle donne attraverso la formazione imprenditoriale e incoraggiando idee di business con programmi di Human Knowledge.

FIG. 5.21 | BEST PRACTICE | “IMPRENDITORIA FEMMINILE” | 2021

IMPRESA	IMPRENDITORIA FEMMINILE
	Stanziamento di un fondo di 500.000 euro rivolto alle donne che vogliono diventare imprenditrici con un premio massimo di 15.000 euro per singola attività di impresa, al fine di coprire i costi di avviamento.
	Programma «Human Knowledge» Open accessibile a tutte le future donne imprenditrici e startupper.
	Premio Bellisario all’imprenditoria femminile.
	«Entrepreneurs4good» un programma di accelerazione per le startup, in linea con la strategia del Green Deal, che prevede attività di coaching, visibilità, supporto tecnico e l’accesso a un ecosistema di partner globali. #FortInsieme, iniziativa promossa dal marchio Pantene e Chiara Ferragni: le startup composte da almeno per metà da donne o con team leader donna potranno candidare la propria idea imprenditoriale. Da uno a tre progetti imprenditoriali, riceveranno un contributo complessivo di € 75.000.
	«UBS ETF Global Gender Equality» investe in 100 società con particolare attenzione alla diversità dei consigli di amministrazione e delle posizioni di leadership senior e selezionate in base a criteri promossi dalle Nazioni Unite.

Fonte: Elaborazione Osservatorio 4.Manager

FIG. 5.22 | BEST PRACTICE | “IMPRENDITORIA FEMMINILE” ALTRE AZIONI | 2021

IMPRENDITORIA FEMMINILE	
ALTRE AZIONI MONITORATE	INTERFORUM - «Le donne e la filiera del karitè»: trasferimento di competenze e know-how ad un gruppo di 12 responsabili di cooperative di differenti raggruppamenti di donne.
ALTRE IMPRESE MONITORATE	CONFCOOPERATIVE NAPOLI, INTERFORUM S.R.L

Fonte: Elaborazione Osservatorio 4.Manager

Dall'analisi dell'Osservatorio è emersa anche una lieve attenzione delle imprese verso “l'orientamento e formazione in entrata” (3,9% dei topic con il 66,7% di azioni).

I risultati dell'indagine evidenziano progetti e azioni, dedicati principalmente a ragazze, a partire delle scuole medie e superiori per arrivare fino alle universitarie/neolaureate, con il fine di orientarle verso il mondo del lavoro.

Si segnala il progetto “*Future Female Leaders*” di Procter&Gamble, per la costruzione di una futura classe dirigente al femminile, attraverso l'incontro con i suoi Top Manager e colloqui conoscitivi.

FIG. 5.23 | BEST PRACTICE | “ORIENTAMENTO/FORMAZIONE IN ENTRATA” | 2021

IMPRESA	ORIENTAMENTO/FORMAZIONE IN ENTRATA
	In Francia L'Oréal ha stretto una partnership con Capital Filles in cui le volontarie di dipendenti L'Oréal vengono associate a ragazze delle scuole superiori per fornire tutoraggio, modelli di ruolo e orientamento professionale.
	YEP - «Young Women Empowerment Program» è un programma di mentoring indirizzato a 100 studentesse iscritte alle lauree magistrali, questo consentirà loro di prendere parte a un programma formativo perfettamente in linea con le richieste del mercato.
	«Future Female Leaders» Incontro tra top manager P&G e 20 studentesse iscritte all'ultimo anno di laurea o neolaureate.
	«Inspiringirls» diffusione e incoraggiamento delle ragazze a seguire le proprie aspirazioni, libere da stereotipi, portando nelle scuole medie delle role model impegnate con passione e successo nei più diversi ruoli professionali.

Fonte: Elaborazione Osservatorio 4.Manager

FIG. 5.24 | BEST PRACTICE | “ORIENTAMENTO/FORMAZIONE IN ENTRATA” ALTRE AZIONI | 2021

ORIENTAMENTO/FORMAZIONE IN ENTRATA	
ALTRE AZIONI MONITORATE	COMITATO TERZIARIO DONNA CONFCOMMERCIO - Attività di informazione, formazione, consulenza ed assistenza per orientarsi nel mercato del lavoro, verso le imprenditrici o aspiranti tali. MICROSOFT - Programma «Coding Girls» ideato per sostenere la parità di genere nei settori della scienza e della tecnologia e per incentivare la partecipazione delle giovani donne al mercato del lavoro.
ALTRE IMPRESE MONITORATE	COMITATO TERZIARIO DONNA CONFCOMMERCIO - ASCOM GENOVA, IFOA, MICROSOFT

Fonte: Elaborazione Osservatorio 4.Manager

È stata riscontrata una minore attenzione verso il tema “**donne e “digitale”**”. Questa categoria rappresenta il **2,6% dei topic con il 100,0% di azioni**. Alcune delle imprese analizzate, si sono poste l’obiettivo di formare e accompagnare le donne attraverso l’acquisizione di conoscenze e competenze legate ai processi di digitalizzazione. Tra queste ritroviamo:

- **Chanel**, che con il progetto “*Hackeuses*” mira al superamento degli stereotipi nel settore, contribuendo a corsi di formazione professionale e laboratori di sensibilizzazione, **attraverso l’utilizzo del digitale come percorso verso l’occupazione e l’integrazione**.
- **Deloitte**, che con il progetto “*Women in Tech*” **crea una community di donne che lavorano con la tecnologia**, al fine di dare l’opportunità alle professioniste di confrontarsi con colleghe con i loro stessi interessi, supportando la loro crescita professionale grazie al networking
- **Microsoft**, che con la settima edizione di “*Coding Girls*”, mira a incentivare la partecipazione delle donne al mercato del lavoro e a **sostenere la parità di genere nei settori della scienza e della tecnologia**.

FIG. 5.25 | BEST PRACTICE | “DIGITALE” | 2021

IMPRESA	DIGITALE
	#Hackeuses: abbattimento degli stereotipi nel settore con contributo a corsi di formazione professionali e laboratori di sensibilizzazione, tramite l’utilizzo del digitale come strumento verso l’occupazione e l’integrazione.
	«Women in Tech»: community di donne Deloitte che lavorano con la tecnologia, nata per dare l’opportunità alle proprie professioniste di confrontarsi con colleghe con i loro stessi interessi, supportando la loro crescita professionale grazie al networking.
	«Coding Girls», incentivi alla partecipazione delle donne nel mercato del lavoro nei settori della scienza e della tecnologia.

Fonte: Elaborazione Osservatorio 4.Manager

FIG. 5.26 | BEST PRACTICE | “DIGITALE” ALTRE AZIONI | 2021

DIGITALE	
ALTRE AZIONI MONITORATE	GOOGLE - Offre corsi di formazione gratuita per ampliare le conoscenze nell’ambito digitale. IFOA - Offre corsi gratuiti per tutte le donne lavoratrici o in cerca di un’occupazione, interessate ad acquisire conoscenze e competenze digitali senza limiti di età. WIND TRE - «Empowering the Future» è il piano formativo che offre ai dipendenti la possibilità di arricchire e aggiornare il proprio bagaglio di competenze digitali
ALTRE IMPRESE MONITORATE	GOOGLE, IFOA, WIND TRE.

Fonte: Elaborazione Osservatorio 4.Manager

Il topic meno riscontrato (**2,6% dei topic con il 66,7% di azioni**), riguarda gli effetti sulla condizione lavorativa femminile in seguito alla pandemia da **Covid-19**.

Da menzionare sicuramente il progetto di **Asia Napoli** “*Restarting the Economy after Covid-19 through the Empowerment of Women*”. Il progetto ha come obiettivo il comunicare che nel **potenziale inespresso o sacrificato delle donne va rintracciata la chiave per una rinascita equa e sostenibile dell’Italia**.

FIG. 5.27 | BEST PRACTICE | “COVID-19” | 2021

IMPRESA	COVID-19
	Inaugurazione alla presenza della Ministra delle Pari opportunità, Elena Bonetti e di Kelley Currie, ambasciatrice globale per le questioni di genere al Dipartimento di Stato Usa, «Restarting the Economy after Covid-19 through the Empowerment of Women». L’evento di apertura racconta delle 4 tappe, che nel periodo tra marzo e giugno 2021, hanno coinvolto istituzioni, aziende e singole cittadine e cittadini per proporre azioni innovative per la ripresa che abbiano al centro l’inclusione piena delle donne nel tessuto sociale, produttivo ed economico del Paese.
	In tempo di Covid-19, a pagare gli effetti della crisi economica sono soprattutto le donne. È questo il contesto che ha spinto l’Università Bocconi, il Gruppo assicurativo AXA Italia e l’AXA Research Fund a dare vita all’AXA research lab on Gender equality e affidarne la direzione a Paola Profeta, studiosa di Gender and public policy in Bocconi.

Fonte: Elaborazione Osservatorio 4.Manager

FIG. 5.28 | BEST PRACTICE | “COVID-19” ALTRE AZIONI | 2021

	COVID-19
ALTRE AZIONI MONITORATE	<p>INAZ - L’associazione no-profit Fuori Quota ha avviato una serie di tavoli tematici volti a indagare il complesso argomento del gender gap a partire da una raccolta di fonti più ampia possibile.</p> <p>LEONARDO - L’impresa ha attivato tutti gli strumenti per poter lavorare a distanza, ha aumentato l’elasticità negli orari e ha inoltre disciplinato la presenza in impresa favorendo la rotazione l’integrazione di tutti, soprattutto le donne.</p>
ALTRE IMPRESE MONITORATE	INAZ S.R.L., LEONARDO

Fonte: Elaborazione Osservatorio 4.Manager

Tra altre azioni non classificabili all’interno delle categorie considerate, è possibile citare progetti di donazione di prodotti per l’igiene destinati alle donne senza fissa dimora, o per la tutela delle donne vittime di violenza, anche all’interno dei luoghi di lavoro.

6. PARITÀ DI GENERE E PNRR: DALLA PARITÀ ALLA DIVERSITÀ DI GENERE

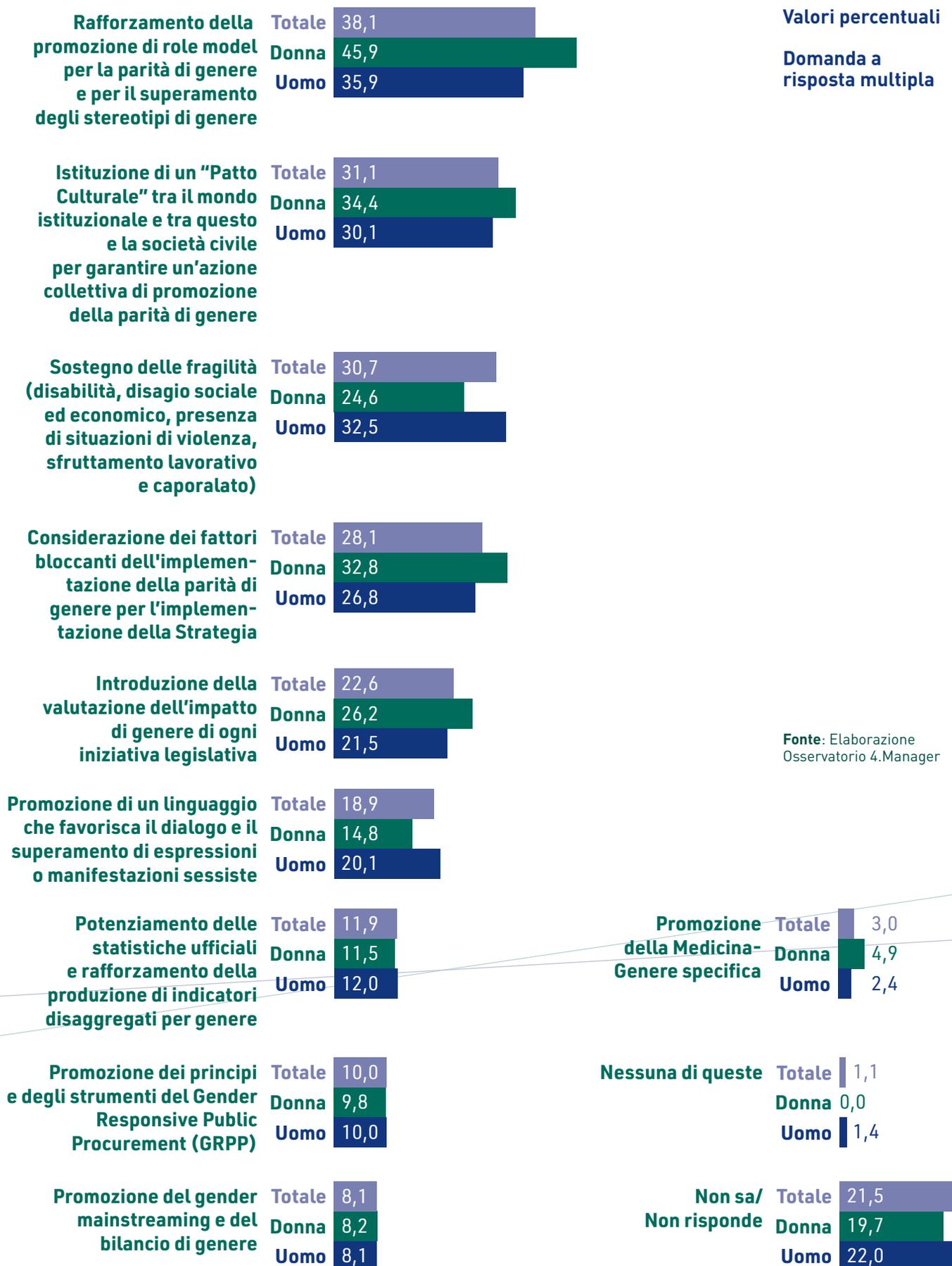
6.1 Strategia Nazionale per la Parità di genere

Come precedentemente indicato (cfr. Capitolo III), oltre alle misure previste dal PNRR e dalla Legge di Bilancio 2021, lo scorso 5 agosto è stata presentata in Consiglio dei Ministri la “Strategia Nazionale per la Parità di genere”, strutturata su cinque priorità strategiche: Lavoro, Reddito, Competenze, Tempo e Potere. In generale, come già osservato (cfr. Capitolo IV, Fig. 4.2), sono rilevate più misure riconducibili ad aspetti di natura culturale. Per la prima volta, si mette in rilievo anche un aspetto di sostegno alla “fragilità”.

Secondo il parere delle professioniste e dei professionisti intervistati, tra le misure trasversali più importanti e abilitanti, rispetto all’intera Strategia e previste in accompagnamento alle misure concernenti le cinque priorità strategiche a sostegno della parità di genere, si rilevano: il “Rafforzamento della promozione di **role model** per la parità di genere e per il superamento degli stereotipi di genere” (38,1%); l’“Istituzione di un **“Patto Culturale”** tra il mondo istituzionale e tra questo e la società civile, per garantire un’azione collettiva di promozione della parità di genere” (31,1%); il “**Sostegno delle fragilità** (disabilità, disagio sociale ed economico, presenza di situazioni di violenza, sfruttamento lavorativo e caporalato)” 30,7%; la “**Considerazione dei fattori bloccanti dell’implementazione della parità di genere per l’implementazione della Strategia**” (28,1%). Si osserva un’alta percentuale di non rispondenti, pari al 21,5%.

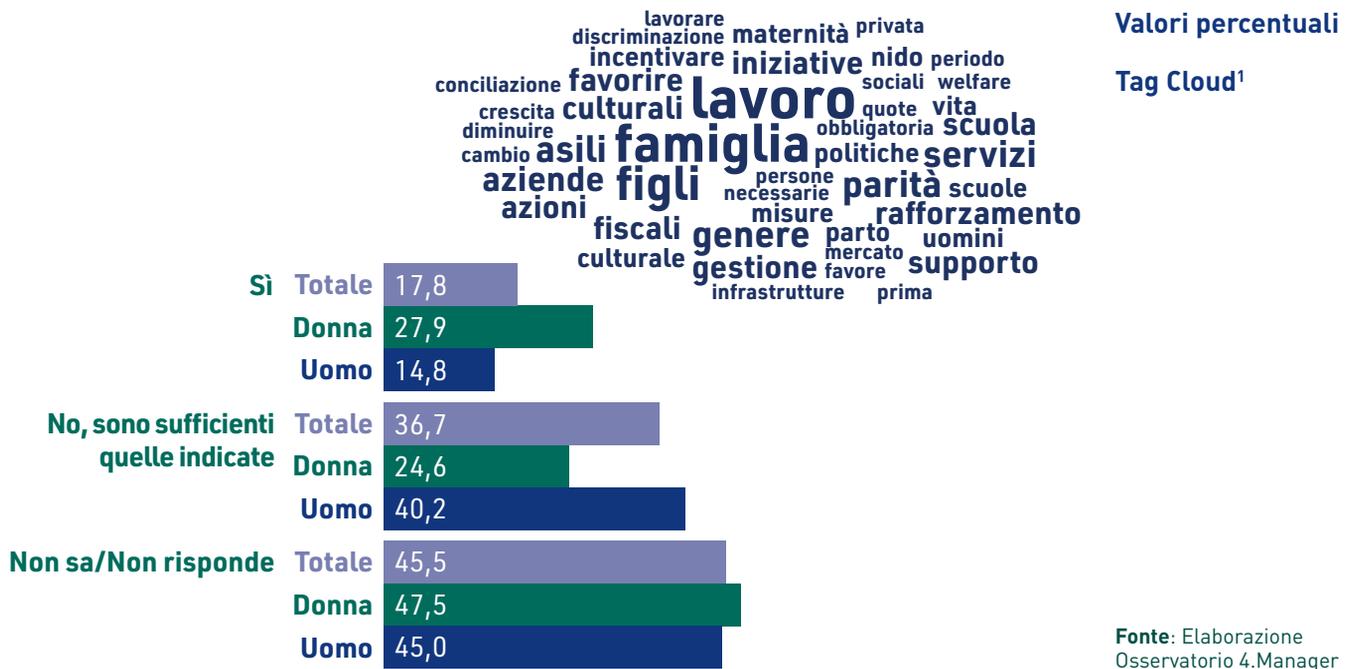
Misure come il bilancio di genere e GRPP sono percepite come misure pragmatiche, quindi, forse, meno in grado di contribuire all’obiettivo.

FIG. 6.1 | STRATEGIA NAZIONALE PER LA PARITÀ DI GENERE | MISURE TRASVERSALI PIÙ IMPORTANTI



Il 17,8% degli intervistati indica altre misure o iniziative a sostegno dell'occupazione e/o dell'imprenditoria femminile (cfr. Fig. 6.2). Si osserva una maggiore percentuale di donne che propongono altre misure/iniziative (27,9%) rispetto agli uomini (14,8%). Il 36,7% dei rispondenti ritiene che siano sufficienti quelle indicate (40,2% uomini e 24,6% donne). Si riscontra, inoltre, un'elevata percentuale di non rispondenti pari al 45,5% (47,5% donne e 45,0% uomini).

FIG. 6.2 | STRATEGIA NAZIONALE PER LA PARITÀ DI GENERE | ALTRE MISURE A SOSTEGNO DELL'OCCUPAZIONE E/O IMPRENDITORIA FEMMINILE"



Tra le risposte aperte (cfr. Tag-Cloud, Fig. 6.2), alcune mettono anche in rilievo l'opportunità di prevedere strumenti di sostegno alle imprese femminili in seguito all'avvio di un'attività di impresa. Con riferimento al Fondo per l'imprenditoria femminile, in seguito analizzato, il sostegno economico alle startup è importante e occorre, poi, un sistema di Welfare per le imprenditrici per consentire loro di dirigere la propria impresa, farla crescere e sviluppare.

“Scendendo nel pratico esempio, sull'imprenditoria femminile, da un punto di vista pratico, posso anche sovvenzionare una donna per l'apertura di una nuova impresa, di una nuova società. Se però lei, per guidare questa impresa, deve lavorare 14 ore al giorno, come la supporto, come le risolvo il problema della Work-Life-Balance, come le risolvo il problema delle competenze? Bisogna offrire anche qualcos'altro di più pratico.”

“Mi piacerebbe fare l'imprenditrice, ma poi devo poter vivere nel frattempo, per cui, se non c'è un sistema di Welfare che mi garantisca un periodo di sicurezza, non posso farlo. Mettiamola così, **manca ancora il concetto di sistema**, quindi del lavorare tutti insieme su più fronti.”

¹ Rappresentazione visuale di una lista di forme grafiche (parole) presenti in un testo (corpus). Ogni parola compare nella nuvola in grandezza proporzionale al numero di volte (occorrenze) in cui ricorre all'interno del testo.

6.2 Un Piano per favorire la Parità di Genere: la visione di donne manager e imprenditrici

Partendo dagli spunti emersi nell'ambito dell'esame delle valutazioni raccolte sulle misure trasversali della Strategia Nazionale per la Parità di Genere, è stata approfondita l'opportunità e l'efficacia nell'adozione di un **Piano per favorire la parità di genere in campo manageriale**.

Dalle indagini condotte, è emerso che il Piano potrebbe rappresentare una vera novità e diventare un primo strumento per affrontare le questioni in essere, da un punto di vista meno generico e più puntuale, associandolo a esigenze e condizioni specifiche di lavoro. Potrebbe rappresentare un **primo passo per passare dalla teoria alla pratica, adottando azioni e misure concrete**.

Dal punto di vista delle soluzioni e degli strumenti proposti, **la visione del Piano da parte di donne manager e imprenditrici intercetta molteplici aspetti di criticità** emersi durante l'indagine, che bloccano o rallentano l'affermazione dell'ingresso e della carriera delle donne manager e, ancora più importante, mettono in rilievo l'opportunità e il valore aggiunto che la diversità di genere è in grado di portare all'interno delle organizzazioni.

Per consegnare operatività al Piano, sono indicati alcuni aspetti cruciali che rappresentano la visione di donne manager e imprenditrici.

Lavorare su cluster di ascolto

È evidente che l'aspetto cruciale del Piano risulta quello di favorire l'ingresso nel mercato del lavoro e l'avanzamento di carriera delle donne manager, ma è altrettanto vero che il Piano deve avere il compito di rafforzare la visione valoriale e di inclusione della presenza delle donne nei ruoli di comando all'interno delle imprese. Va bene il Piano, ma occorre lavorare su "cluster", in quanto non esistono soluzioni uniche per affrontare contesti di azione differenti. Si tratta, invece, di individuare e affinare soluzioni specifiche, per superare criticità o valorizzare opportunità di determinati contesti ed ambiti.

“*Bisognerebbe fare degli interventi mirati. In alcuni contesti si possono ottenere dei risultati, applicando delle soluzioni mentre ci sono dei contesti in cui le stesse soluzioni sarebbe totalmente inutile proporle. Per esempio, nelle PMI è inutile andare a forzare certi tipi di indicazioni, come la formazione sulle pari opportunità. Mentre, su altri contesti si può lavorare di più. Però, prima di tutto, dovremmo lavorare per capire cosa si può fare nei singoli contesti e farlo subito.*”

Per raggiungere al meglio gli obiettivi, il **Piano dovrebbe basarsi sull'ascolto degli attori in causa**, quindi, delle **donne** e degli **uomini** che dirigono le imprese ma, si può aggiungere, anche delle **giovani** e dei **giovani** che si stanno affacciando al mondo del lavoro. Il loro contributo porterebbe nuova linfa sul piano del **dibattito, dell'operatività, dell'innovazione** e di un **"cambio di mentalità"**.

“Occorre fare quello che avete fatto voi adesso, quindi, ascoltare, coinvolgere e cercare di raccogliere e trovare dei percorsi che possano essere comuni nei diversi ambiti, perché ognuno si porta dietro le proprie esperienze e caratteristiche. Quindi, in funzione di quello che emerge, prendere persone esperte, che possano valutare le soluzioni e quindi ciascuno, con le proprie competenze, può dare suggerimenti anche non strutturati.”

“Sicuramente, sarebbe necessario un **cambio di mentalità, ma è una questione che ha bisogno di tempo**; aiutare le persone, nel senso di ascoltare può essere utile, comprendere anche le stonature, perché sono proprio le stonature che certe volte fanno venire idee brillanti o comunque fanno riflettere.”

I “facilitatori”

Per assumere maggiore operatività, il Piano potrebbe essere rafforzato dalla presenza di **figure dedicate** (dei facilitatori, con dei ruoli *ad hoc*), che si occupino specificamente di misurare l'applicazione e i risultati delle disposizioni e degli obiettivi previsti nel Piano stesso, in special modo per le PMI. La creazione di queste “figure dedicate”, oltre a facilitare il processo di attuazione, monitoraggio e misurazione dei risultati del Piano, contribuirebbe a far emergere nuove professionalità, avvantaggiando la creazione di nuovi spazi occupazionali per le figure manageriali (ad esempio: temporary manager, senior manager, manager in pensione, etc.).

“Io proporrei di creare delle figure che vanno nelle aziende, anche a monitorare quello che sta veramente succedendo. Quindi, che questo Piano preveda anche la creazione **di figure, anche a livello ministeriale, che vadano nelle imprese private a fare degli audit o qualcosa di simile**, che ci sia una misurazione, non solo delle normative, delle linee guida, ma anche un controllo delle loro applicazioni. O, magari, creare figure in azienda che si occupino di questo, quindi, ruoli dedicati.”

“Potrebbe essere utile la presenza di **facilitatori**, ovvero delle figure di grande esperienza pratica e operativa, che siano in grado di tradurre concetti teorici e normativi e declinarli nelle singole imprese. Le imprese di dimensioni più grandi sono in grado di farlo in autonomia, le PMI dovrebbero essere accompagnate e sostenute dalle istituzioni, che potrebbero radunare un pool di professionisti che possa fungere da supporto. **Prendere l'esperienza del privato per fare da ponte tra le imprese e le istituzioni, per superare i problemi.** [...] Ci sono in giro molte persone che lo vogliono fare, o persone che non hanno lavoro, **dirigenti inoccupati**. Io penso che se qualcuno avviasse la ricerca, arriverebbero migliaia di volontari, certo, occorrerebbe un minimo di coordinamento, però, in due/tre mesi di preparazione si può organizzare.”

Percorsi di sostegno integrati tra istituzioni e imprese

Un Piano da sviluppare attraverso percorsi e programmi integrati, determinando specifiche responsabilità da parte di attori pubblici e privati.

“Da un lato, lavorare sul piano sociale, dall'altro, lavorare con le imprese, nel senso che non deve essere a loro carico tutta la gestione della parità di genere nell'organizzazione. Secondo me, ci sono delle cose che fanno parte di un impianto sociale, che viene prima dell'inserimento di un soggetto all'interno di una organizzazione. Quindi, ci dovrebbe essere un programma che riguardi il cittadino e un programma specifico da attuare con le organizzazioni e le imprese, per sostenere le iniziative di impresa [...] perché, prima di essere un lavoratore, prima di essere imprenditori o manager, si è cittadini. Quindi, c'è una serie di passaggi, anche sociali, culturali, che probabilmente deve avvenire molto prima dell'arrivo in azienda. Poi, c'è l'aspetto dell'impatto indiretto delle politiche, ossia un programma che riguardi i cittadini può interferire sul mondo delle imprese e viceversa. È necessario che i **programmi di sostegno per i cittadini e per le imprese vengano ideati e attuati in maniera integrata.**”

Quote e parità retributiva

Nel Piano trova posto anche la riflessione sulla parità retributiva, forte elemento di criticità, che anche le stesse quote rosa non sono riuscite a scalfire, anche perché agiscono sulla problematica di ingresso al lavoro e, quindi, nel breve periodo. La legge Golfo-Mosca, adottata nel 2011, che ha introdotto l'obbligo normativo della riserva di posti a favore del genere sottorappresentato negli organi di amministrazione e dei collegi sindacali delle società quotate in borsa e delle partecipate, ha favorito l'ingresso delle donne negli organi di amministrazione, ma non è riuscita a garantire la piena parità di retribuzione per pari posizioni di lavoro, che pone una serie di ostacoli di ordine economico e sociale, che limitano, di fatto, l'effettiva partecipazione della donna al mercato del lavoro e la carriera.

“L'uniformità delle retribuzioni è il punto di partenza. Il tema delle quote rosa è controverso. Sono per la piena meritocrazia, quindi, assumere la persona perché se lo merita. Banalmente, forse, sarebbe più utile per le imprese ricevere i CV senza nome, in modo da valutare le esperienze senza interrogarsi sul genere e non innescare pregiudizio. Però, mi rendo conto che questo non si può fare. Sono consapevole del fatto che le quote rosa sicuramente aiuterebbero a dare una possibilità in più ad alcune donne, almeno di dimostrare il loro valore. Le vedo comunque uno strumento per arrivare a un risultato nel breve periodo.”

“Quando è stata approvata la legge sulle quote rosa io ero contraria, cioè io mi sentivo offesa nel primo momento. Mi sono ricreduta anche dopo aver fatto dei corsi manageriali. [...] Se in un contesto di potere tu inserisci delle donne e le inserisci con un ruolo, non solo con un numero, la volta dopo, pian pianino, si riesce ad avere più fiducia, si riesce a comunicare. Se non ci fosse stata quella legge, adesso saremmo più indietro.”

Nell'ambito delle riflessioni sulle quote rosa ci sono, inoltre, opinioni che spingono di più sulla produzione di **leggi impositive**, piuttosto che sull'utilizzo di indicazioni, principi e linee di azione.

“In un Paese come l'Italia, governato da un patriarcato, non è sufficiente suggerire. Non è sufficiente dire: facciamo una bella cosa, una campagna di comunicazione, facciamo capire al Paese quali cose servono, lavoriamo con le aziende. [...] **La cosa che devi fare sono le leggi.** Devi fare delle leggi che garantiscano la parità. La prima cosa che mi viene in mente è estendere le quote, per esempio anche **per le manager, perché le donne sono brave, ma hanno un problema in tutti e tre i gangli fondamentali del percorso professionale. C'è un problema all'ingresso non vengono scelte, hanno problemi a restare, soprattutto quando diventano madri e hanno un problema, a progredire, perché chi sceglie sono uomini.**”

In tema di attività legislative, ulteriori cambiamenti potranno essere analizzati solo più avanti, in seguito alle effettive applicazioni della **Legge sulla parità salariale tra i generi**, (DDL S. 1423 “Norme in materia di parità retributiva tra donne e uomini e di sostegno alle madri lavoratrici”) recentemente approvata.

Competenze: verso un sistema “trasparente”

Occorrerebbe pensare a un **sistema più trasparente**, in cui sia evidente che la donna ha ricevuto quel ruolo non unicamente perché è donna, ma perché ha le competenze e le caratteristiche per coprire quel ruolo.

“È una questione di valorizzazione delle competenze e di cambiamento culturale. D'altra parte, le quote rosa si sono dimostrate essere uno strumento che ha contribuito ad impattare anche sugli aspetti culturali e di cambio di mentalità, permettendo di ottenere non solo risultati in termini numerici.”

“Occorre un sistema in cui sia evidente che la donna ha ricevuto quel ruolo, perché se l'è meritato. Ad esempio, nel caso delle quote rosa in politica non è determinante che abbiamo deciso che ci devono essere 20 ministri donne, sinceramente, a chi interessa se c'è un ministro donna? Ma interessa che il ministro che c'è funzioni [...] Presentiamo e raccontiamo la sua storia, diciamo

che è una donna che magari ha 5 lauree, [...] magari non ha la laurea, ma nella vita ha sempre lavorato tanto ed è arrivata lì e ha una famiglia. Come si è espressa la Presidente von der Leyen: “Chi l’ha detto che una donna non può lavorare? Ho 7 figli!” [...] È una cosa normale, non è una roba impossibile. Raccontare, ecco, forse manca un po’ anche quello. Raccontare queste cose anche per superare determinati preconcetti, [...] Non c’è una valorizzazione del talento.”

Formazione strutturata e multidisciplinare

La formazione delle donne è un ulteriore elemento che dovrebbe trovare posto nel Piano, ma si tratta di una **formazione strutturata, multidisciplinare, di coaching, di nuova cultura manageriale.**

“Io lavorerei sulla formazione delle donne, una formazione che non sia la formazione accademica scolastica, ma che sia una formazione manageriale.”

“Sicuramente, formazione da parte delle imprese, offrire tanta formazione alle donne, anche percorsi di coaching, strumento validissimo per accompagnare lo sviluppo di una persona.”

Processi informativi per fare squadra

Ritorna, anche quest’anno, la tematica della sindrome dell’**“ape regina”**, la riflessione sull’**incapacità delle donne di fare rete**, ma accompagnata da una considerazione operativa: attuare dei processi informativi, che possano permettere alle donne di fare gruppo, di fare squadra.

“In tema di formazione, è su di noi che dobbiamo lavorare. Quante donne aiutano le altre donne di potere? Quante donne di potere aiutano le altre donne? Quasi nessuna, è vero, molto spesso ci mettiamo i bastoni tra le ruote a vicenda. È difficile trovare un ambiente lavorativo in cui una donna sostenga un’altra donna.”

“La prima cosa è la competizione [...] e poi, da qui, parte tutta una serie di dinamiche.”

Sostenere la genitorialità

Un Welfare più mirato e riequilibrato per ridurre il tempo di lavoro non retribuito delle donne, un ulteriore aspetto da considerare per andare ad agire su uno dei temi che, durante il corso dell’indagine, ha trovato tutti concordi: **la donna è, ancora oggi, chiamata a scegliere tra lavoro o famiglia.** Le imprese, d’altra parte, fanno anche un investimento sulle persone che assumono, quindi, **trovare soluzioni equilibrate, anche di natura economica, favorirebbe sia la donna che l’impresa.**

“Parlandoci chiaramente: cos'è che preoccupa le imprese quando assumono una donna? È l'assenza per maternità, per la gestione dei figli. No, io ti assumo, poi ti formo, poi tu mi stai a casa un anno. [...] Sono questi, come dire, i momenti in cui l'impresa ha il problema. Quindi, nel Piano dovrebbero essere trovate delle soluzioni che consentano alle imprese di superare questi momenti, perché il problema è sempre di tipo economico.”

“Sicuramente, consentire alle mamme soprattutto di avere più facilità di accesso agli asili nido e creare più strutture, anche possibilmente all'interno delle imprese. Soluzioni e sostegni dello Stato che lascino libere le donne di prendere le proprie decisioni: se vuoi rinunciare al lavoro, gestisci tuo figlio con questi soldi. Se, invece, te la senti di tornare subito al lavoro, paga un asilo nido o chiama una baby-sitter. Ampia libertà d'azione e di scelta su come gestire poi la propria famiglia. **È una questione proprio di una nuova impostazione del sistema attuale.**”

Non forme assistenziali, ma supporti pratici, operativi, anche cambiando e, soprattutto, semplificando le modalità di accesso e di utilizzo dei servizi di sostegno alla genitorialità, per consentire singole libertà di azione e di scelta.

“Direi un po' meno assistenza [...] occorre un po' più di supporto vero. Per esempio, facilitare le modalità per prendere una baby-sitter. Creare, per esempio, un sistema digitale per trovare una babysitter, un sistema automatico per il pagamento online dei contributi. Oggi c'è un problema, manca la facilità di reperire supporto, con l'assistenza occorrono anche diritti garantiti. [...] Trovare questo tipo di soluzioni veramente pratiche.”

Garantire la paternità per equilibrare la Work-Life Balance di donne e di uomini.

“Andando nel pratico, abbiamo il problema di garantire la paternità, ossia, garantire che quando un papà torna dal lavoro, non solo gli venga garantito il posto, ma anche la posizione.”

Un Welfare di sostegno alla famiglia, copiando dalle pratiche virtuose:

“Durante il Covid, abbiamo visto il crollo del lavoro femminile e ciò è fondamentalmente dovuto al fatto che la cura all'interno delle famiglie è sempre demandata alle donne. Una politica di Welfare a 360°, che tolga questo peso alle sole donne,

*sicuramente potrebbe migliorare la situazione lavorativa delle donne, come anche la bassa natalità. [...] Se guardiamo in Francia, dove il Welfare è estremamente sviluppato, lì non hanno problemi di natalità [...] le donne vogliono, come è giusto, avere l'indipendenza e poter lavorare per contribuire all'economia familiare, in un mondo dove non basta più il solo uomo che lavora. **Lo Stato deve aiutare con delle politiche di sostegno alla famiglia più efficienti e più efficaci, basta semplicemente copiare dagli altri.***

Sgravi fiscali e premi per le imprese virtuose sul tema della parità di genere.

“*Vedere quali sono le imprese virtuose che hanno le donne al management, magari premiare, con uno sgravio fiscale, quelle che dimostrano di avere veramente favorito la parità di genere.*”

Managerialità femminile tra ascolto e nuove visioni di lavoro

Si osservano anche opinioni che evidenziano una certa freddezza rispetto all'opportunità di costruire un Piano dedicato alla managerialità femminile, anche perché i Piani sono strumenti che si traducono spesso in linee guida teoriche e misurazioni meramente quantitative. Più efficaci si sono dimostrati gli strumenti di legge impositivi, come la Golfo-Mosca, che ha innescato il cambiamento, come efficaci si sono dimostrate le azioni dei gruppi e associazioni volte all'ascolto, alla discussione, presentando nuove visioni di lavoro, **verso le quali accompagnare la parità di genere.**

“*Un piano ministeriale sulla parità di genere in Italia può aiutare a livello di carta. Ci sarebbe da fare altro, ma è difficilissimo, cioè, riuscire a far cambiare la mentalità agli italiani ed è quello il problema principale. Ancora oggi, nonostante tutto quello che le donne hanno fatto, in tutti gli ambiti, c'è comunque discriminazione. Serve relativamente un foglio di carta, perché tanto poi cambiare la mentalità delle persone è diverso. [...] Allora, a questo punto, facciamo un cambiamento come la legge Golfo-Mosca, affinché il cambiamento culturale si inneschi in quel modo. Una cosa che si potrebbe fare sono proprio questi gruppi, queste associazioni, per sviluppare nuovi temi sui quali veicolare la parità di genere.*”

6.3 PNRR: Missione 5 “coesione e inclusione” e Legge di Bilancio

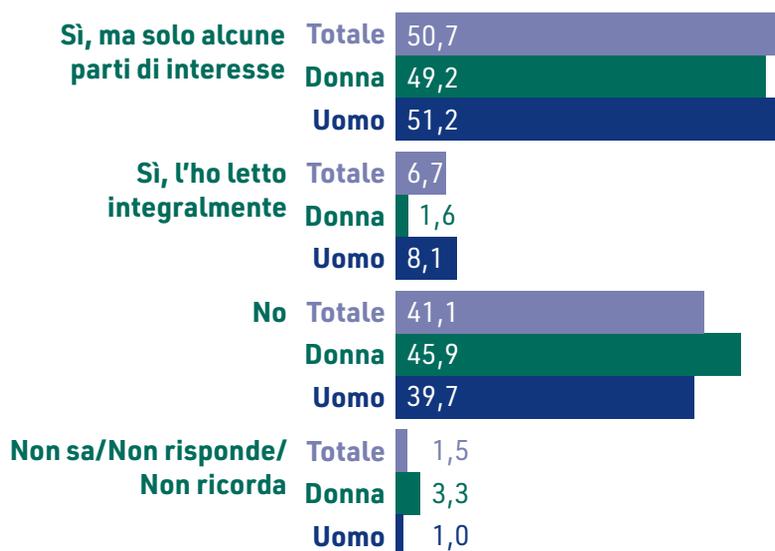
6.3.1 CONOSCENZA DEL PIANO

I contenuti del Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza non sono noti nel dettaglio e, in alcuni casi, sono poco conosciuti. Il Piano, non ancora entrato nella piena “operatività”, essendo anche un documento complesso per i temi trattati e strutturato tra investimenti e riforme, al momento delle attività di ascolto si mostra ancora un documento per gli “addetti ai lavori”.

Dalle risposte degli intervistati, emerge una conoscenza parziale del PNRR e solo su alcune parti di particolare interesse, 50,7% dei casi. Il 45,9% delle donne dichiara di non aver, al momento, letto il PNRR, percentuale che si riduce al 39,7% per gli uomini.

Valori percentuali

FIG. 6.3 | PNRR PER LA GESTIONE DEI FONDI “NEXT GENERATION EU” (NGEU) | CONOSCENZA



Fonte: Elaborazione Osservatorio 4.Manager

In termini generali, dai colloqui individuali, risulta maggiormente conosciuta, a prescindere dalla declinazione delle sei Missioni del PNRR, l'impostazione sulle due visioni strategiche, relative alle politiche europee 2030-2050, ossia la transizione digitale e la sostenibilità. Meno noto l'aspetto relativo alle priorità trasversali del PNRR, tra cui, appunto, la parità di genere.

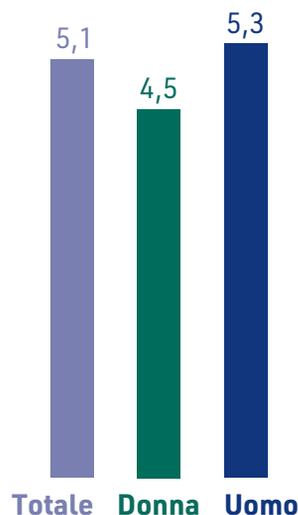
6.3.2 FONDI PER LE POLITICHE ATTIVE DEL LAVORO

Per quanto riguarda la valutazione del livello di efficacia dei fondi previsti per le politiche attive del lavoro, gli intervistati danno una valutazione non ancora pienamente sufficiente (5,1 su scala 1-10), con valore medio più basso indicato dalle donne (4,5), rispetto alla valutazione degli uomini (5,3).

FIG. 6.4 | PNRR E MISSIONE 5 – EROGAZIONE FONDI PER LE POLITICHE ATTIVE DEL LAVORO | VALUTAZIONE DEL LIVELLO DI EFFICACIA

A suo parere, complessivamente, per favorire la parità di genere, l'erogazione di questi fondi è sufficiente?

Valori medi su Scala 1-10



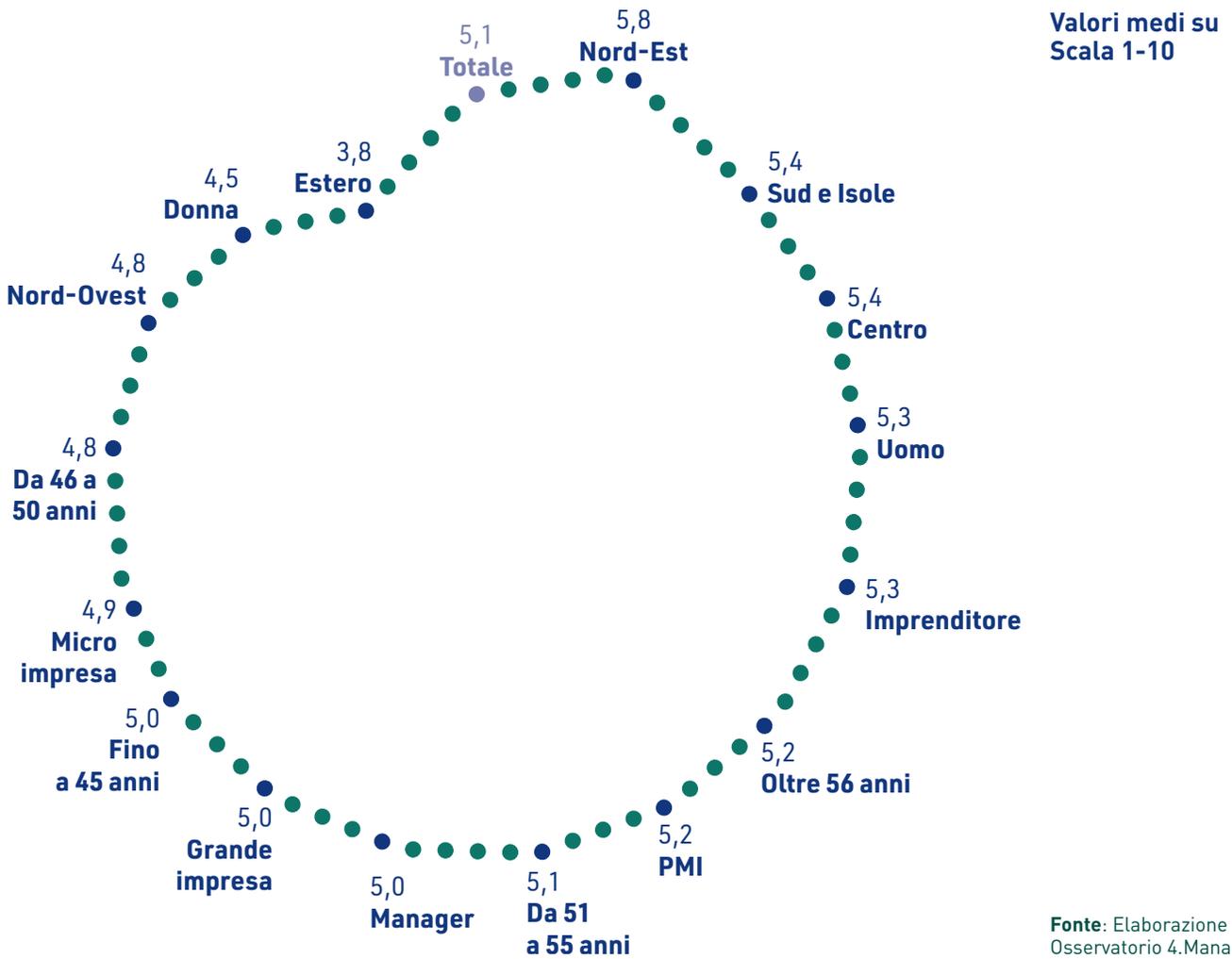
Fonte: Elaborazione Osservatorio 4.Manager

Quanto alla localizzazione del campione, livelli di soddisfazione più elevati si riscontrano per i professionisti operanti nelle imprese del “Nord-Est” (5,8 su scala 1-10), mentre i valori più bassi si riscontrano per l’“Esterio” (3,8) e “Nord-Ovest” (4,8).

Per quanto concerne le valutazioni per età degli intervistati, la fascia di età “Oltre i 56 anni” ha espresso una valutazione sul livello di efficacia dei fondi più elevata (5,2), mentre la fascia più giovane “Fino a 45 anni” esprime una valutazione inferiore (5,0).

I manager (5,0) ritengono meno efficaci le misure di erogazione dei fondi rispetto agli imprenditori (5,3). Infine, i professionisti operanti nelle “Micro imprese” hanno espresso una valutazione media inferiore (4,9) rispetto alle PMI e alle imprese di più grandi dimensioni.

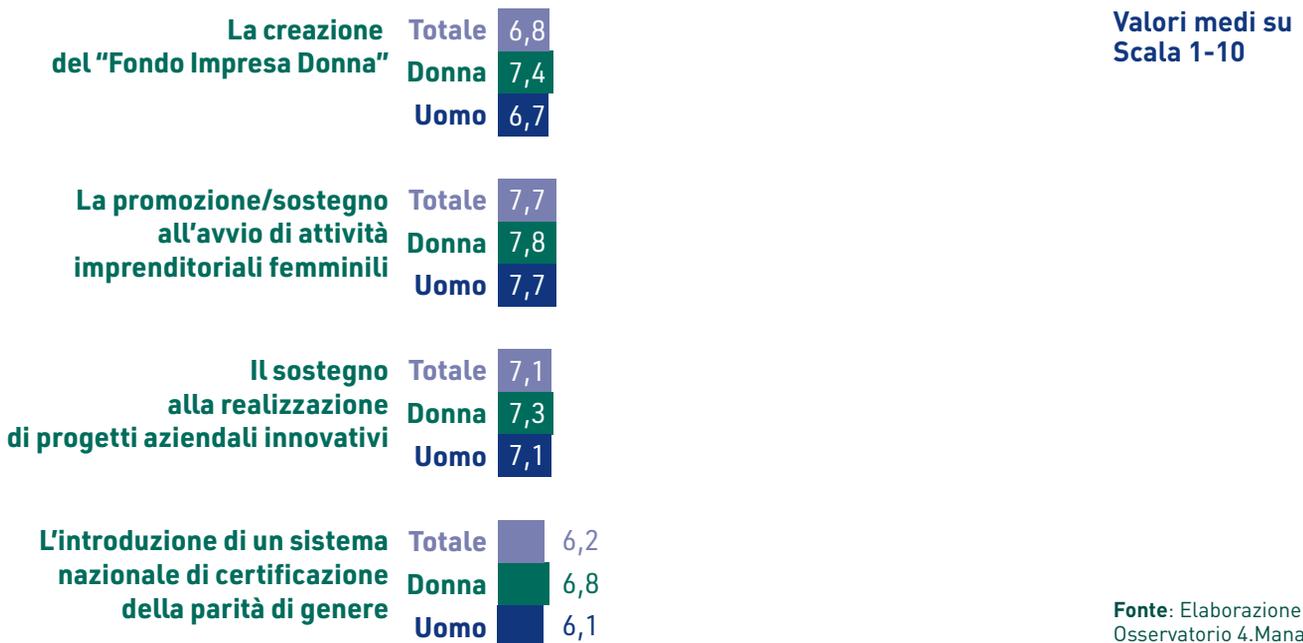
FIG. 6.5 | PNRR E MISSIONE 5 – EROGAZIONE FONDI PER LE POLITICHE ATTIVE DEL LAVORO | VALUTAZIONE DEL LIVELLO DI EFFICACIA * TARGET



6.3.3 MISURE

Si è chiesto agli intervistati di rilasciare una valutazione in relazione ad alcune misure previste dal PNRR specificatamente riconducibili alle politiche attive del lavoro. A tal riguardo, le misure sono valutate positivamente: **“Promozione/sostegno all’avvio di attività imprenditoriali femminili”** (7,7 su scala 1-10), seguita dal **“Sostegno alla realizzazione di progetti aziendali innovativi (digitalizzazione, green economy, etc.) per le imprese a conduzione femminile o a prevalente partecipazione femminile”** (7,1), dalla creazione del **“Fondo impresa Donna”** (6,8). La misura con una valutazione media inferiore risulta l’**“Introduzione di un sistema nazionale di certificazione della parità di genere”** (6,2).

FIG. 6.6 | PNRR E MISSIONE 5 – EROGAZIONE FONDI PER LE POLITICHE ATTIVE DEL LAVORO | VALUTAZIONE DELLE MISURE



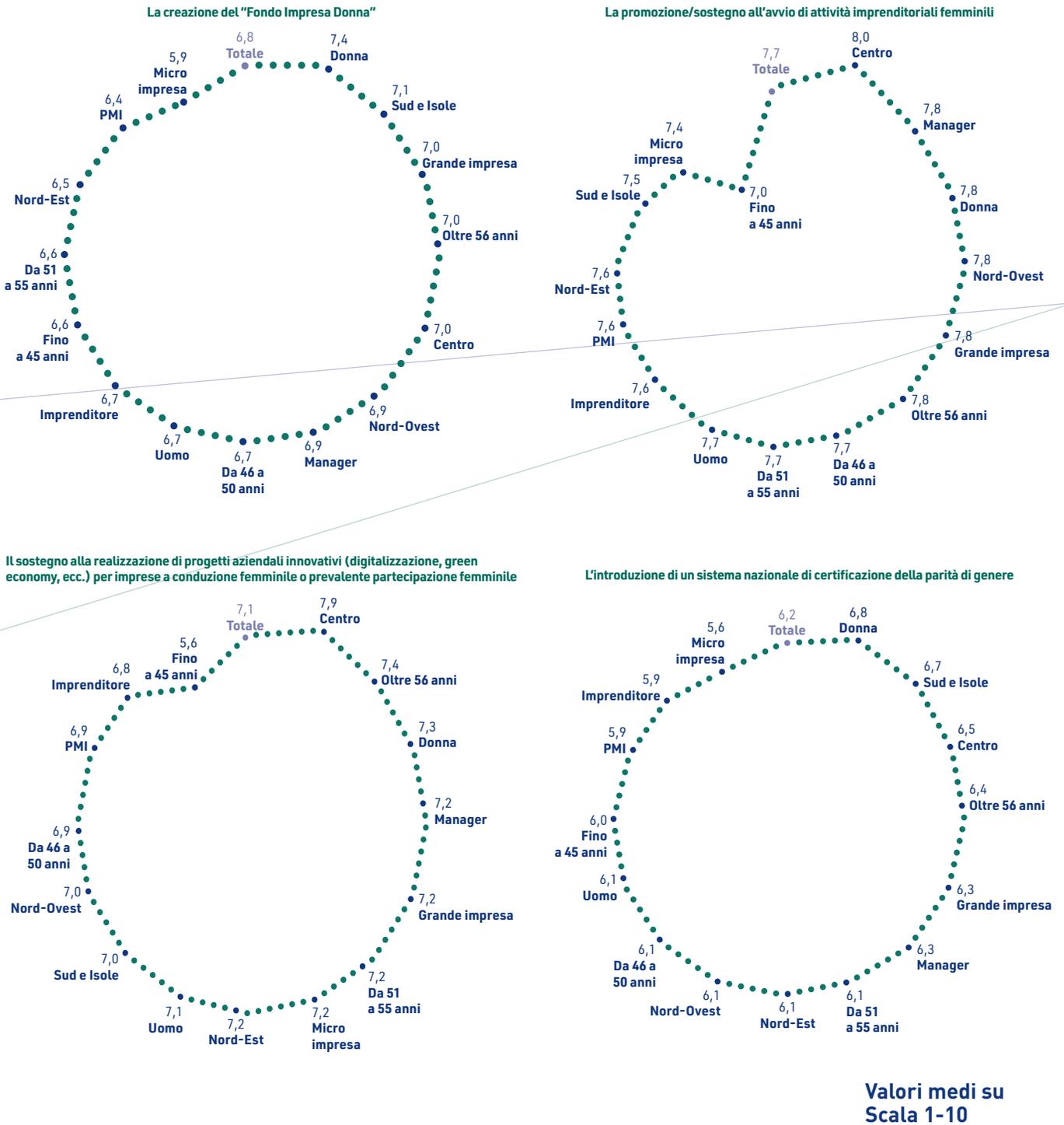
Per la creazione del **"Fondo impresa Donna"**, i valori più elevati emergono da parte delle donne (7,4), "Sud e nelle Isole" (7,1) mentre valutazioni inferiori sono indicati dalle "Micro imprese" (5,9) e dalle "PMI"ww (6,4).

Per le misure volte alla **promozione/sostegno all'avvio di attività imprenditoriali femminili**, i valori più elevati si riscontrano nelle risposte dei professionisti operanti al "Centro" (8,0 su scala 1-10). Inoltre, si riscontrano valori più elevati per quanto riguarda i "Manager" (7,8) rispetto agli "Imprenditori" (7,6). Valori inferiori, ma comunque positivi, si osservano per gli intervistati più giovani "Fino a 45 anni" (7,0).

Per la misura riferita al **sostegno alla realizzazione di progetti aziendali innovativi**, coloro che la ritengono una misura efficace sono le donne (7,3 su scala 1-10), i "Manager" (7,2), "Centro" (7,9) e i rispondenti "Oltre i 56 anni" (7,4). I valori più bassi si riscontrano per gli "Imprenditori" (6,8), per i rispondenti "Fino a 45 anni" (5,6) e nelle "PMI" (6,9).

Infine, l'introduzione di un **sistema di certificazione della parità di genere** è stata positivamente valutato dalle donne (6,8 su scala 1-10) e dai rispondenti del "Sud e nelle Isole" (6,7), valutazioni inferiori sono indicate dalle "Micro imprese" (5,6) e dagli "Imprenditori" (5,9) e "PMI" (5,9).

FIG. 6.7 | PNRR E MISSIONE 5 – EROGAZIONE FONDI PER LE POLITICHE ATTIVE DEL LAVORO | VALUTAZIONE DELLE MISURE * TARGET



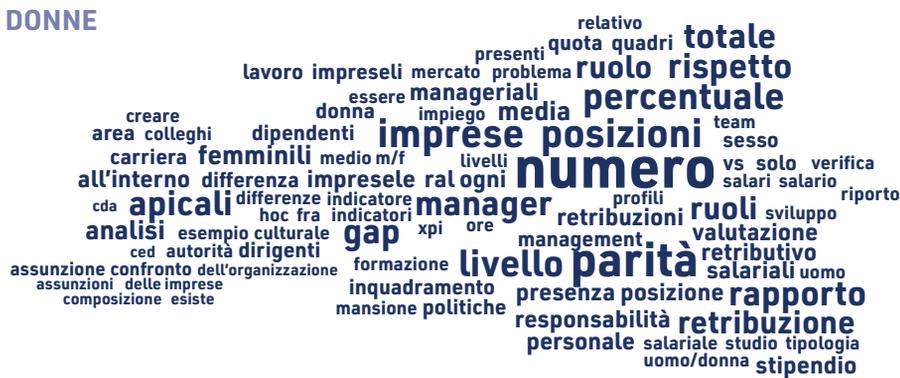
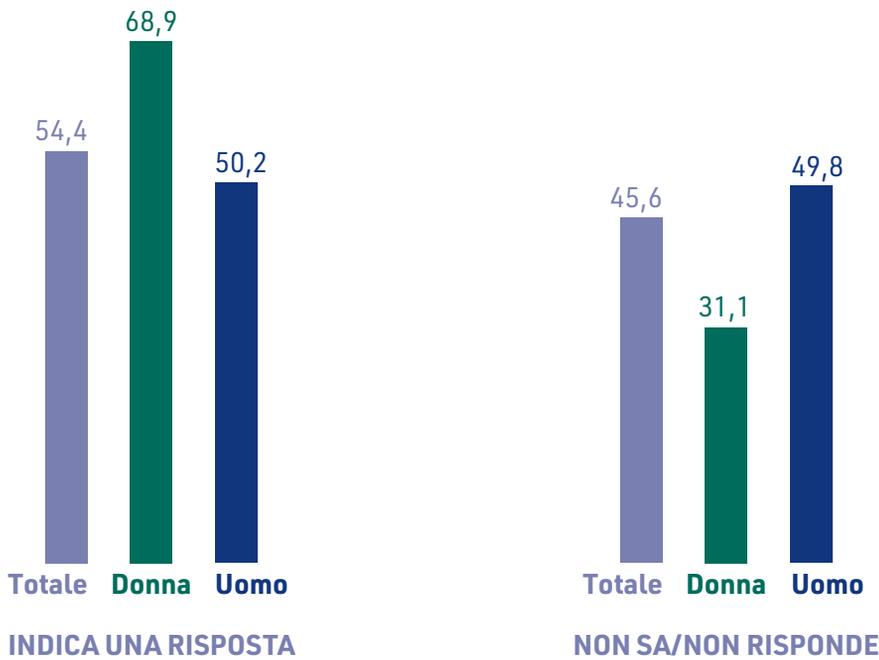
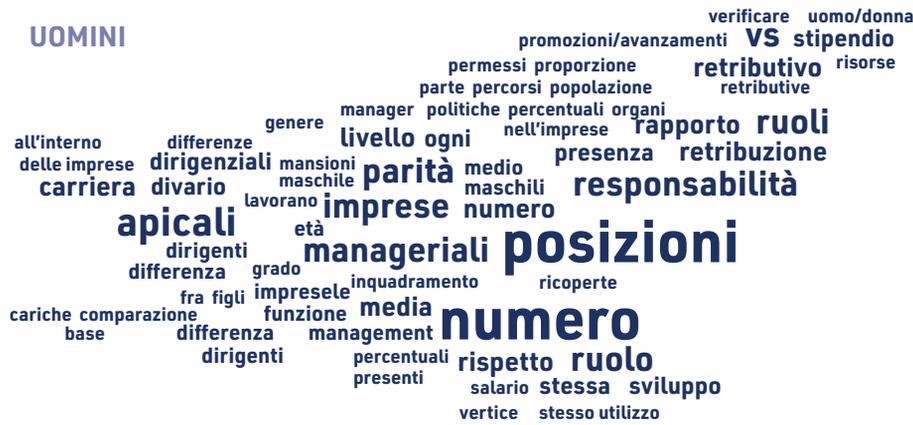
6.3.4 SISTEMA NAZIONALE DI CERTIFICAZIONE DELLA PARITÀ DI GENERE

In linea generale, il **sistema di certificazione della parità di genere** è valutato abbastanza positivamente. Il sistema è percepito come uno strumento per stimolare ulteriori cambiamenti. Tuttavia, forse perché ancora l'intervento non è partito e non si hanno, quindi, informazioni di dettaglio a livello operativo, allo stesso è assegnato più una funzione di natura "qualitativa".

Dalla discussione sono emersi spunti interessanti: da un lato, sull'effettivo utilizzo; dall'altro, sulla "costruzione" dello stesso, ossia, l'individuazione di corretti indicatori. In altre parole, **cosa e come misurare**. Si riconosce la complessità dello strumento, motivo per cui si rende necessaria l'adozione di un sistema di indicatori/parametri **declinabili a seconda di differenti realtà di impresa**, tra cui, in primis, la dimensione aziendale. Rimane evidente che ogni processo di certificazione deve partire da una grande apertura alla trasparenza e comunicazione da parte delle imprese, diventando, quindi, allo stesso tempo, anche uno strumento a servizio interno delle imprese (di *policy* aziendali).

Il sistema nazionale di certificazione della parità di genere, secondo quanto indicato nell'intervento di attivazione inserito nel PNRR, intende accompagnare le imprese nella riduzione dei divari per la crescita professionale delle donne e rafforzare la trasparenza salariale, partendo dalla definizione di un **Tavolo di lavoro sulla "Certificazione di genere delle imprese"**. Si è, quindi, domandato agli intervistati, nell'ipotesi di avere la possibilità di partecipare a questo Tavolo, di proporre alcuni indicatori per la misurazione del Gender Gap all'interno delle imprese. Oltre la metà (54,4%) degli intervistati ha mostrato interesse per lo strumento ed ha rilasciato proprie indicazioni operative (**con maggiori suggerimenti da parte delle donne, 68,9%**), mentre, il 45,6% dei rispondenti non indica alcun parametro.

FIG. 6.8 | SISTEMA NAZIONALE DI CERTIFICAZIONE DELLA PARITÀ DI GENERE | INDICATORI PER LA VALUTAZIONE



Fonte: Elaborazione Osservatorio 4.Manager

Come si osserva dai Tag-Cloud (cfr. Fig. 6.8), nella riflessione legata alla previsione nel PNRR di un intervento finalizzato al sostegno della diffusione di una **certificazione di parità**, si conferma, senza distinzione di genere, anzitutto, un tema di valore, iniziando a mettere “a posto le basi”: **parità di genere a livello occupazionale, nei ruoli manageriali e apicali, di retribuzione, nei processi e nei luoghi lavorativi**. Si tratta di un tema di garanzia di diritti e, quindi, di giustizia, fortemente correlato anche a tutti gli ambiti della vita di impresa.

Un mix tra parità retributiva, criteri di assunzione e Welfare per cogliere più aspetti quantitativi e anche qualitativi, legati all’ambiente di lavoro.

Tra le indicazioni più specifiche raccolte per l’individuazione di indicatori di misurazione della certificazione di parità: analisi degli organigrammi aziendali; misurazioni e indagini interne e di benchmark; riorganizzazione dell’organigramma per obiettivi, con un ruolo specifico per le Risorse Umane. Emerge anche l’opinione, da considerare, secondo la quale una parità 50-50 potrebbe non essere sempre la soluzione ottimale e che la “disparità di genere”, sia femminile che maschile, deve essere analizzata per comprenderne le motivazioni.

“*Partirei sicuramente dagli organigrammi e dal numero di donne presenti. Quindi, il discorso dello stipendio, dei salari a parità di ruolo. E poi, indagini interne come questionari anonimi qualitativi. [...] Però, ecco, nel momento in cui un’azienda si propone per la certificazione, guarderei anche l’esistenza di ruoli o di job description, cioè, deve esserci un qualche ruolo nelle risorse umane per la misurazione di questi obiettivi.*”

“*Il tema delle certificazioni, secondo me, è valido nel momento in cui si vuole creare uno strumento uguale per tutti. Quindi, definire uno standard, che non può essere perfetto al 100%. Come indicatori: la parità retributiva, i criteri di assunzione e il Welfare che, secondo me, rappresenta la base di tante situazioni, che adesso sono veramente tanto, tanto squilibrate. Quindi, iniziamo a mettere a posto le basi.*”

“*Il primo punto è proprio la **retribuzione**, perché siamo proprio indietro: alla donna si offre sempre meno rispetto all’uomo. Questa è la prima cosa. Sul discorso della **numerosità**, perché dipende anche dal tipo di azienda, potrebbe non essere un indicatore efficace. [...] Più di certificazione, a me interesserebbe una **policy aziendale**. Occorre partire da molto prima dell’**ingresso** sul lavoro, però aiuta, di fatto, l’accelerazione sulle entrate delle donne e, quindi, ben venga un sistema di certificazione.*”

Si rileva un maggiore scetticismo verso la certificazione di genere nell’ambito delle PMI, in quanto sembrerebbe uno strumento più adatto alle grandi imprese multinazionali.

“Non saprei cosa farmene della certificazione, queste sono le cose bellissime che si fanno nelle multinazionali, ma l'Italia non è questo e non sarebbe vantaggioso per le imprese. Faccio un esempio: vado a comprare da un'azienda certificata per la parità, oppure da un'azienda non certificata, a chi può interessare? Queste sono cose che trovano senza dubbio spazio e anche valorizzazione corretta in un'azienda grande.”

Lo strumento di certificazione, per poter essere efficace, dovrebbe anche essere associato a meccanismi **trasparenti di valutazione del merito e delle competenze** ed essere legato a tutti gli ambiti della vita di impresa e personale.

“Se la certificazione può aiutare le imprese a fare delle selezioni basate sulle competenze e sugli aspetti delle soft skills e, se questo farà entrare più donne, ben volentieri. In tutti gli altri casi, no, e ci ritroveremo ad avere un sacco di imprese che assumeranno delle donne, perché dovranno avere le famose quote, facendo così ancor di più danni.”

“Gli indicatori in discussione sono legati a tutti gli ambiti della vita aziendale: **l'ingresso, la retribuzione, la progressione di carriera, tutto l'aspetto legato alla genitorialità e al caregiving per uomini e per donne.** O potrebbero essere legati ad altri ambiti: comportamenti maschili, modi di comunicare...”

6.4 Empowerment ed imprenditoria femminile

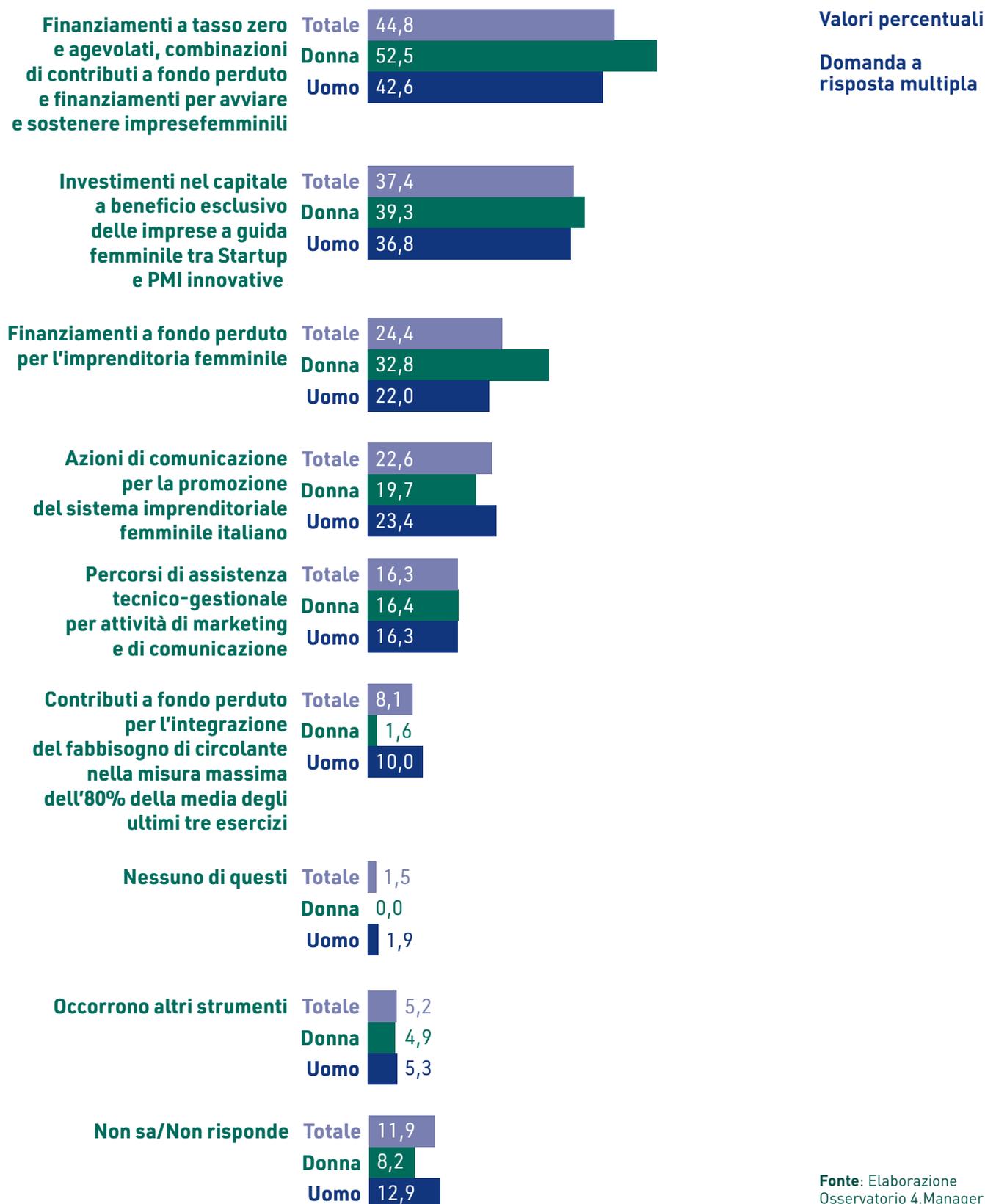
6.4.1 FONDO A SOSTEGNO DELL'IMPRESA FEMMINILE (LEGGE DI BILANCIO 2021)

Oltre alle misure previste dal PNRR, con la Legge di Bilancio 2021 era stato introdotto il “Fondo a sostegno dell’impresa femminile”, con una dotazione di 20 milioni di euro per gli anni 2021 e 2022.

Per quanto riguarda il sostegno alle attività imprenditoriali femminili da finanziare attraverso il Fondo Legge di Bilancio 2021, gli strumenti e le modalità che dalle interviste emergono come maggiormente strategiche ed efficaci sono: i **“Finanziamenti a tasso zero**, finanziamenti agevolati, combinazioni di contributi a fondo perduto e finanziamenti per avviare e sostenere le imprese femminili” (44,8%), **“Investimenti nel capitale a beneficio esclusivo delle imprese a guida femminile tra le startup innovative e delle PMI innovative nei settori individuati in coerenza con gli indirizzi strategici nazionali”** (37,4%), **“Finanziamenti a fondo perduto per l’imprenditoria femminile”** (24,4%) e **“Azioni di comunicazione per la promozione del sistema imprenditoriale femminile italiano”** (22,6%, con +12,7% rispetto al totale campione indicato dalle fascia di età più giovane, cfr. Appendice statistica).

Si assegna una minore importanza ai **“Percorsi di assistenza tecnico-gestionale per attività di marketing e di comunicazione”** (16,3%, con +19,0% rispetto al totale campione indicato dalla fascia di età più giovane, cfr. Appendice statistica) e ai **“Contributi a fondo perduto per l’integrazione del fabbisogno di circolante nella misura massima dell’80% della media degli ultimi tre esercizi”** (8,1%).

FIG. 6.9 | LEGGE BILANCIO 2021 “FONDO A SOSTEGNO DELL’IMPRESA FEMMINILE” | VALUTAZIONE DEGLI STRUMENTI PIÙ STRATEGICI



Fonte: Elaborazione Osservatorio 4.Manager

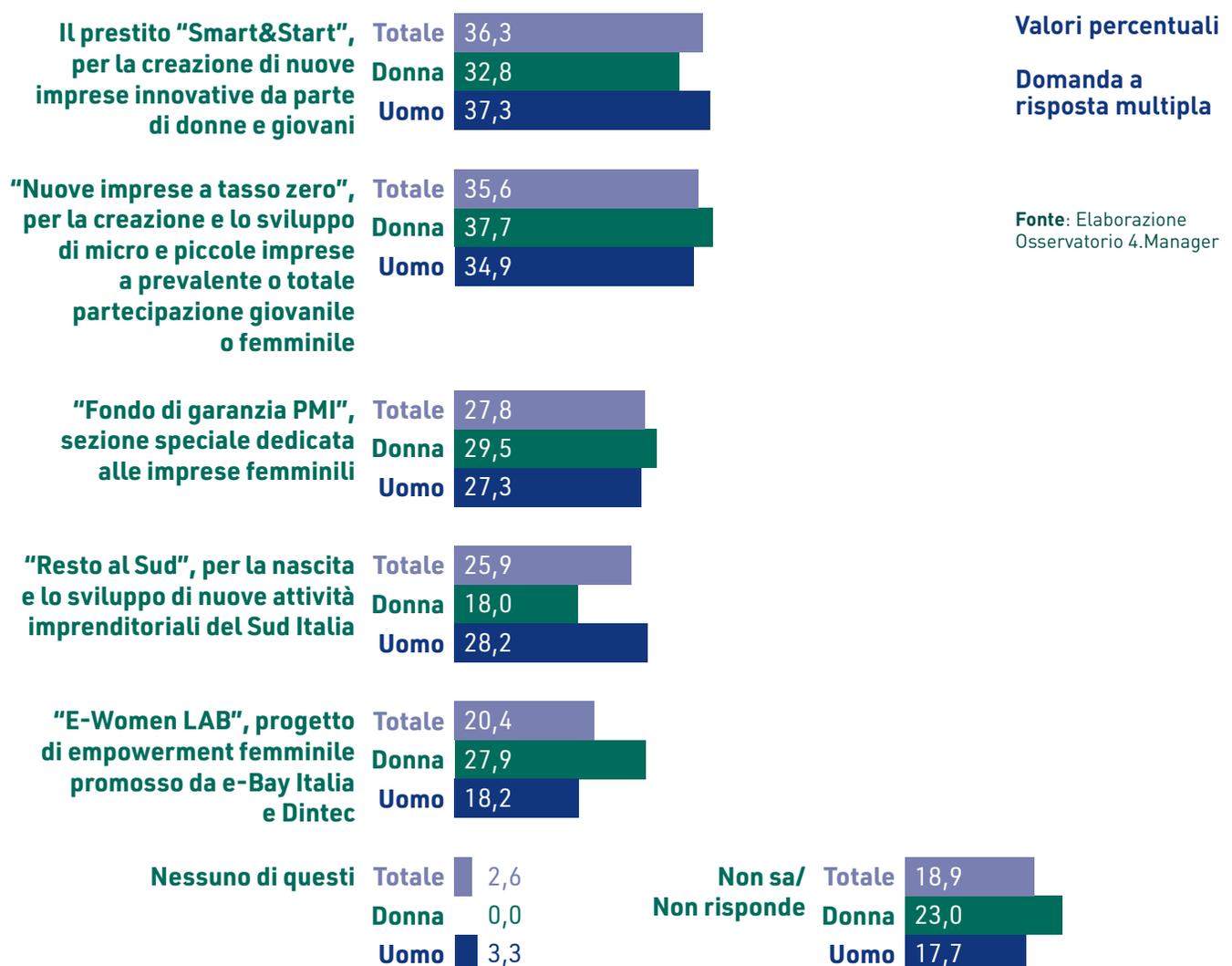
6.4.2 MISURE E SOSTEGNI STRATEGICI

Tra i progetti ritenuti maggiormente strategici per il reale sostegno all'imprenditoria femminile emergono, nell'ordine: il prestito **"Smart&Start"**, per la creazione di nuove imprese innovative da parte di donne e giovani (36,3%, con +16,6% rispetto al totale campione indicato dai giovani professionisti, cfr. Appendice statistica); **"Nuove imprese a tasso zero"**, per la creazione e lo sviluppo di micro e piccole imprese a prevalente o totale partecipazione giovanile o femminile (35,6%); **"Fondo di garanzia PMI"**, sezione speciale dedicata alle imprese femminili (27,8%).

Percentuali più modeste si osservano per **"E-Women LAB"**, progetto di empowerment femminile promosso da e-Bay Italia e Dintec (20,4%) con valori più alti per le donne (27,9% contro il 18,2% degli uomini).

Il 18,9% degli intervistati non risponde, con un percentuale più alta di non rispondenti donne (23,0%).

FIG. 6.10 | PROGETTI STRATEGICI PER IL SOSTEGNO ALL'IMPREDITORIA FEMMINILE



Tra i sostegni ritenuti maggiormente strategici per il supporto in seguito all'avvio attività di impresa femminile (cfr. Fig. 6.11), gli intervistati indicano “**Corsi formativi per la gestione d'impresa**” (34,8%) ma le risorse finanziarie, da sole, non bastano, servono anche i servizi di coaching e di startup e la possibilità di creare più facilmente network:

“*Il sostegno all'imprenditoria femminile mi sembra uno strumento importante, occorre comunque **formazione** alle donne che avviano progetti di imprenditoria femminile, cioè, incentivi per spingerle a superare le resistenze della società, ma anche i loro stessi pregiudizi, come: non ce la farò mai, non sarò mai riconosciuta perché sono una donna. Bisogna trovare, invece, delle soluzioni.*”

Seguono il “**Supporto per lo sviluppo di piani di sostenibilità aziendale**” (29,3%) e il “**Supporto per la pianificazione delle finanze necessarie e/o disponibili**” (28,5%), il “**Supporto giuridico/normativo**” (23,3%), il “**Supporto per lo sviluppo dei canali di comunicazione digitale**” (20,0%), la “**Guida per il confronto con gli stakeholders di settore**” (14,1%):

“*C'è un problema di approccio, quindi, andrebbe creata una **rete di sostegno, di coaching** all'imprenditoria femminile, in modo tale da accelerare le tempistiche, considerando tutti i problemi, e poi trovare degli attori, dei sistemi che possano accelerare il processo di individuazione della rete di forniture. Quindi con tutti gli **stakeholder di riferimento**.*”

“*Manca una **distribuzione informativa sul territorio** di selezione dei progetti e di formazione dei proponenti e, quindi, di selezioni di progetti che possano essere effettivamente la soluzione per chi vi accede. Perché la paura è che a volte non c'è adeguata conoscenza e formazione e si possono intraprendere strade che lì per lì sembrano anche strade buone, ma poi in realtà nel medio-lungo periodo non sono quelle che probabilmente neanche la persona stessa si aspettava. **Senza una rete che supporta l'azione della potenziale imprenditrice cui poter accedere per sfruttare al massimo l'opportunità, credo sia tutto inutile.** Aggiungerei anche una rete sociale che le supporti per poter avere quel tempo necessario per concentrarsi, sui propri progetti.*”

Infine, la “**Guida alla selezione e gestione/reperimento della rete dei fornitori**” (7,0%):

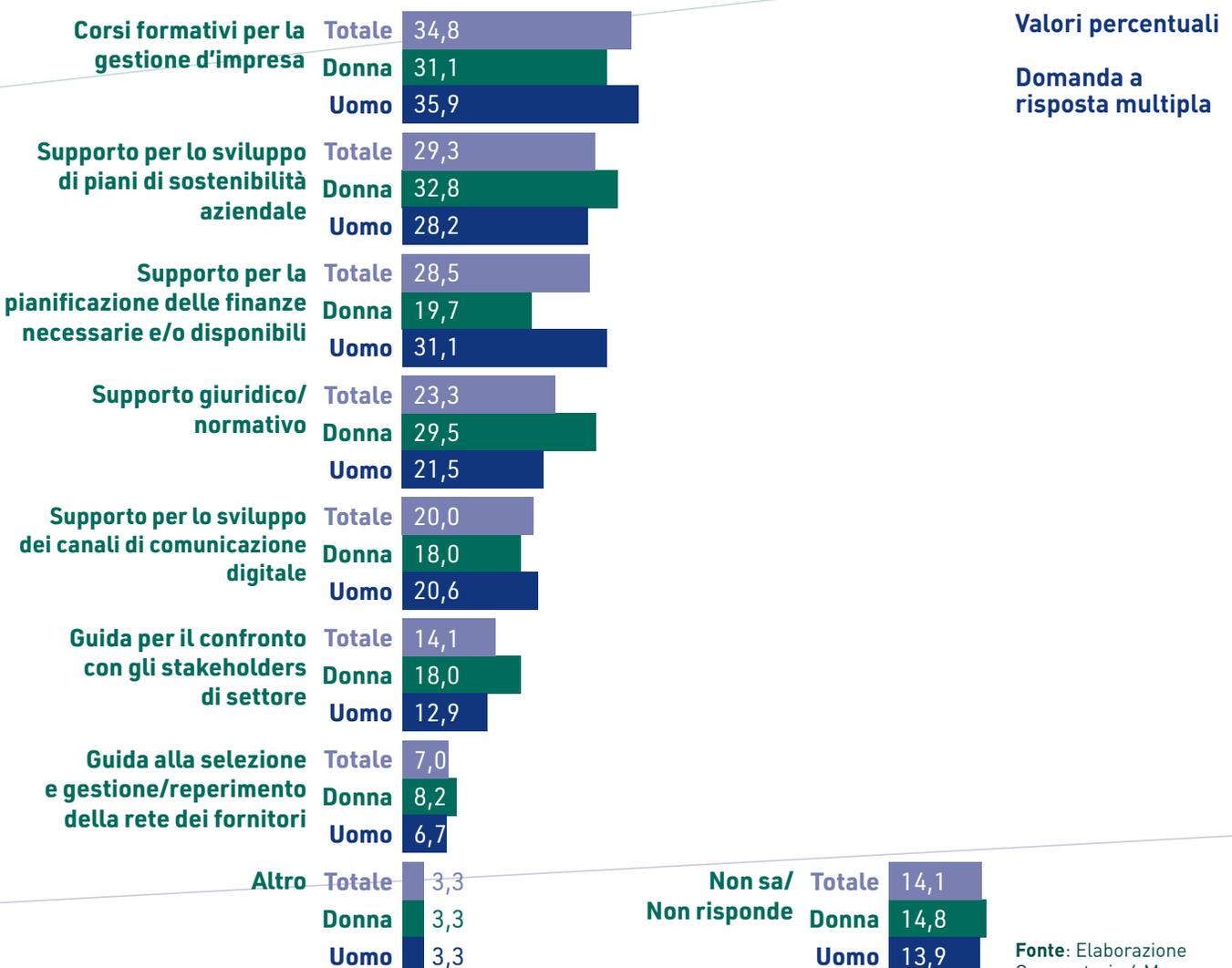
“*Sto vivendo anche io un'esperienza diretta di imprenditoria in questo momento e sto riscontrando molte difficoltà e complessità anche nella ricerca di una catena produttiva di fornitori. Cioè, perdo tanto tempo a fare scouting di fornitori, collaboratori, quasi come se facessi dei colloqui per capire chi può essere mio partner. Si impiega proprio tanto, tanta fatica, tanto tempo.*”

*Mi faciliterebbe tantissimo se ci fosse già una rete di fornitori consolidati per ogni settore di imprenditoria, a cui si potesse accedere più facilmente. Proprio creare delle sorte di **certificazioni per potenziali fornitori**, che possono essere fornitori in ambito di digitalizzazione, di social media management, di grafica, perché queste sono un po' attività che possono interessare tutti i settori. Riuscire ad entrare in contatto per costituire una partnership non è banale.*

Da osservare che le percentuali più alte rispetto al totale, indicate dalle **professioniste** intervistate, sono per gli aspetti legati al “**Supporto giuridico/normativo**” (+6,2%), alla “Guida per il confronto con gli stakeholders di settore” (+3,9%), al “Supporto per lo sviluppo di piani di sostenibilità aziendale” (+3,5%). Il “Supporto per la pianificazione delle finanze necessarie e/o disponibili” presenta, invece, percentuali più alte, indicate dalla fascia più giovane (+12,7% rispetto al totale, cfr. Appendice statistica).

Il 14,1% degli intervistati non indica una risposta, con una percentuale maggiore per le donne (14,8%).

FIG. 6.11 | SOSTEGNI STRATEGICI ALLE IMPRESE FEMMINILI GIÀ ATTIVE DOPO LA FASE DI START UP



6.5 G20 sull'empowerment delle donne: lavoro, istruzione e competenze

Il 26 agosto 2021 la Presidenza italiana del G20 ha presieduto la prima Conferenza G20 sull'empowerment delle donne. I partecipanti hanno convenuto che le prospettive future in tema di empowerment delle donne dovranno tenere conto della forte correlazione tra due filoni tematici: STEM, alfabetizzazione finanziaria e digitale, ambiente e sostenibilità; Lavoro ed empowerment economico ed armonizzazione dei tempi di vita.

Il 47,4% degli intervistati ritiene che sia sufficiente lavorare sui temi STEM, lavoro ed empowerment, con una percentuale maschile (49,8%) superiore a quella femminile (39,3%).

L'11,9% ritiene che sia necessario prestare attenzione ad altri temi, con una percentuale delle donne superiore (19,7%). Risulta, poi, particolarmente elevata la percentuale dei non rispondenti, pari al 40,7%.

FIG. 6.12 | STEM, LAVORO: FILONI TEMATICI PER IL FUTURO DELL'EMPOWERMENT FEMMINILE | VALUTAZIONE



Dall'analisi dei colloqui individuali, l'istruzione e la formazione risultano tematiche di forte rilievo per l'ingresso sul mercato del lavoro e per i percorsi di carriera, in particolar modo, le discipline tecniche (STEM), oggi sempre più richieste, soprattutto per affrontare le nuove fasi di transizione digitale ed ecologica.

“Bisognerebbe supportare più le donne nell'approcciare degli studi altamente tecnici. Noi abbiamo l'esempio all'interno del nostro gruppo: la maggior parte del personale è uomo. Ci sono pochissime donne, ma non perché non le assumiamo noi, ma perché facciamo fatica a trovare determinati profili. Quindi, questa è la prima cosa da fare, c'è bisogno di supporto. La presenza del punto di vista femminile, dell'approccio femminile, rappresenta un punto di forza per le imprese. È un approccio diverso da quello maschile e il confronto tra i due approcci

arricchisce. Sarebbe un bene fare emergere una leadership al femminile, per ottenere un migliore equilibrio nella gestione del potere e della responsabilità.”

“*Da un punto di vista delle competenze tecniche abbiamo pochi candidati STEM, mentre invece le donne in ambito STEM funzionano benissimo, ma proprio benissimo, nel senso che sono di solito più precise, più puntigliose.”*

“*Io andrei più a monte, partendo dai percorsi di studi. Più donne nelle facoltà scientifiche e più ingressi nelle aziende con percorsi formativi diversi per le donne. Quando entra una stagista, la mettono sempre nel marketing, nelle risorse umane, perché non mettono le ragazze nella produzione o negli uffici informatici? Lì troverà sempre uomini. [...] Non è vero che non ci sono i posti di lavoro ma, al contrario, adesso c'è problema del mismatching. Occorre lavorare sulla questione legata alle competenze, tutta la parte di digitalizzazione, di sostenibilità. [...] Nessuno parla del processo di selezione, ma è uno dei problemi fondamentali delle nostre imprese. [...] Inoltre, quello che il sistema scolastico è debole sul piano della formazione manageriale, cioè la formazione di individuo. Se uno va in una scuola internazionale o una scuola anche privata, si lavora molto sulla persona.”*

Come, tra l'altro, era da attendersi, le attività di ascolto hanno confermato due drivers principali in ordine alle competenze, ossia tutte le competenze legate alla **transizione digitale e alle soft skills**.

“*Competenze digitali di sicuro. In generale, tutte le competenze legate al mondo digitale. E poi, più soft skill, sicuramente la velocità, l'empatia, la capacità di ascolto attivo, perché, secondo me, è molto importante per un manager. Possedere queste capacità e quindi poterle esercitare, diventa un elemento di differenza. Ma anche capacità di organizzazione, ma un po' più innovativa.*

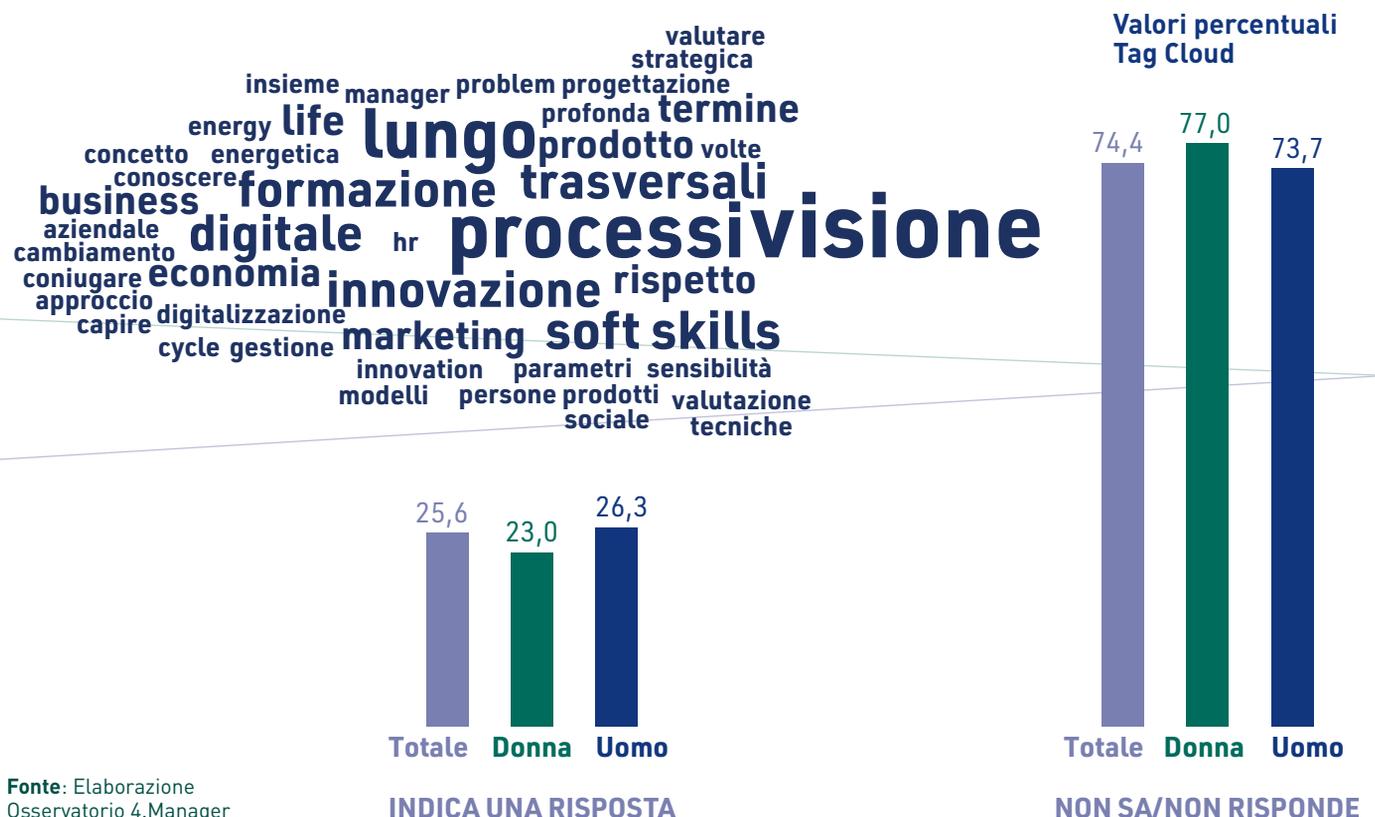
6.6 Diversità sostenibili

6.6.1 SOSTENIBILITÀ E COMPETENZE MANAGERIALI

Il PNRR prevede investimenti importanti nel campo della sostenibilità, per quanto riguarda le competenze manageriali più importanti al fine di cogliere le opportunità del Piano, emerge una percentuale particolarmente elevata di non rispondenti (74,4%) di cui il 77,0% donne e il 73,7% uomini. Tra le competenze indicate: competenze trasversali, visione, innovazione, competenze digitali.

- “Competenze trasversali per cogliere una visione di insieme e soprattutto valutare le conseguenze delle decisioni su parametri non solo economici, ma anche sociali/ambientali/sulle persone competenze più di guida alla riflessione che alla pura azione ed efficienza.”
- “Profonda conoscenza dei processi di digitalizzazione della filiera nella quale si opera. Profonda conoscenza delle problematiche ambientali e sociali correlate con l'attività relativa.”
- “Innovazione digitale e conoscenza territoriale, gestione del cambiamento ed innovazione.”

FIG. 6.13 | PIANI DI SOSTENIBILITÀ E COMPETENZE MANAGERIALI | TOP OF MIND



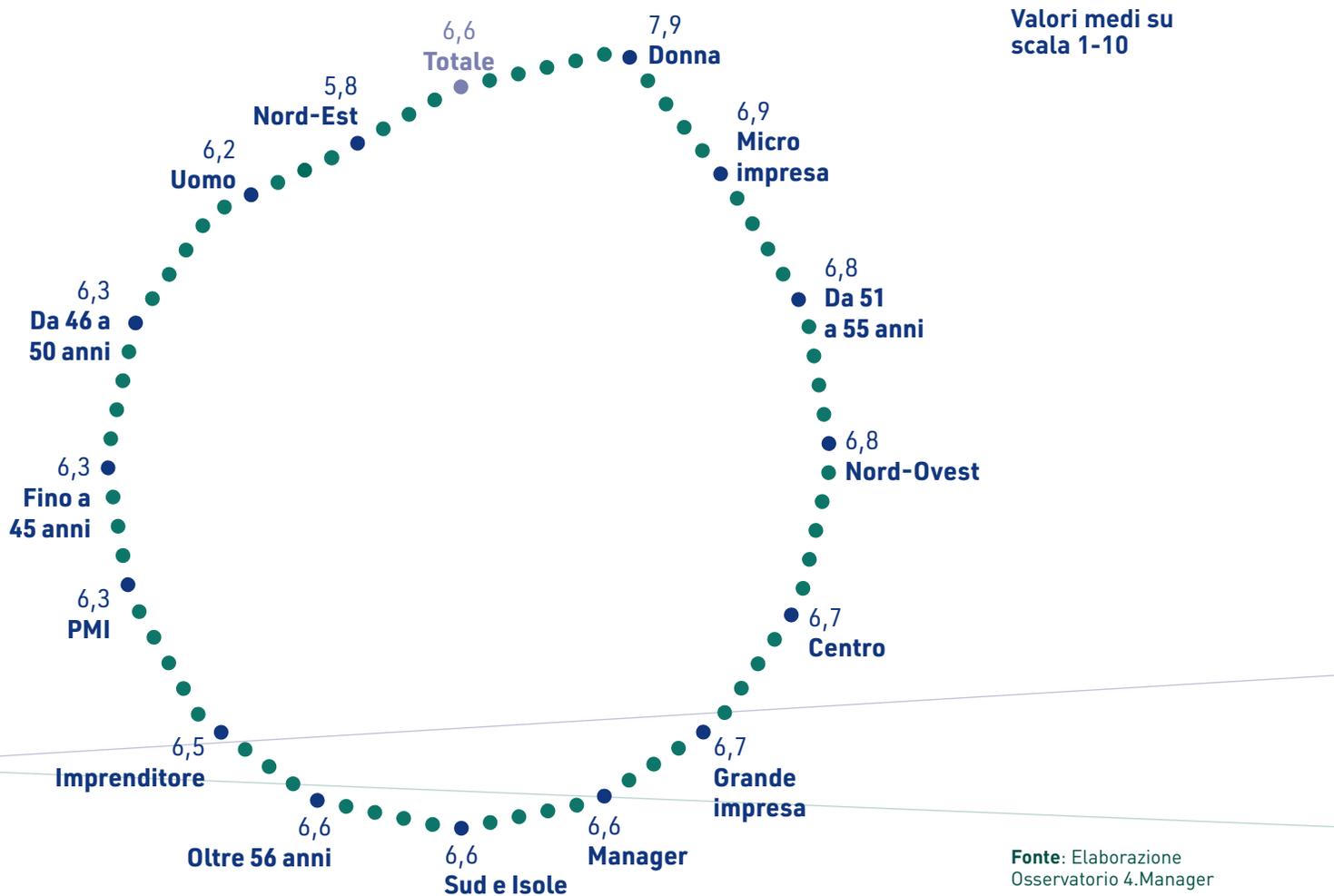
Fonte: Elaborazione Osservatorio 4.Manager

6.6.2 PER UNA GESTIONE E ORGANIZZAZIONE DI PIANI DI SOSTENIBILITÀ

“Per la capacità di essere multitasking e di saper gestire la complessità, potrebbe risultare, oggi, strategico per un'impresa, l'affidare la gestione e l'organizzazione dei piani di sostenibilità prevalentemente a donne manager/dirigenti.”

I rispondenti risultano sufficientemente d'accordo con questa affermazione, con una valutazione media dell'item 6,6 su scala 1-10, con valori più alti per le donne pari 7,9 e per le “Micro-impresre”, pari a 6,9. I valori medi più bassi si riscontrano per il “Nord-Est” (5,8) e per gli uomini (6,2).

FIG. 6.14 | GESTIONE E ORGANIZZAZIONE DEI PIANI DI SOSTENIBILITÀ A DONNE MANAGER/DIRIGENTI | VALUTAZIONE



Si osservano, comunque, pareri discordanti:

“*Se l'obiettivo è superare il gender gap, non ritengo sia il punto di vista corretto creare una valutazione di competenze abbinata ad un discorso di genere.*”

“*Non trovo il nesso logico tra genere e gestione della complessità: la competenza è indipendente dalle caratteristiche fisiche della persona. Chi deve gestire questi temi deve essere competente, non necessariamente o preferibilmente femminile.*”

In questo contesto, le hard skill, che rimangono le più verificate, diventano condizioni necessarie, ma non sufficienti. Le soft skills dovranno essere bene argomentate e presentate, in quanto non verificabili e certificabili nell'immediato, sono provate sul lavoro e attraggono per capacità di racconto e capacità di generare interesse. Spetterà alle Risorse Umane il compito individuare le migliori competenze per traghettare le imprese verso un cambiamento sostenibile.

“*Credo che il nostro sistema culturale sia arretrato e basato su un'impostazione che enfatizza hard skills e una società poco inclusiva e sostenibile, seppur molte imprese dichiarino di esserlo, con indicatori poco efficaci. La verità è che urgono manager dalle grandi soft skills, molto presenti nelle donne che, per i molteplici ruoli ricoperti, posseggono sensibilità diverse che comportano apertura mentale e capacità innovative, per una società veramente sostenibile e più equa.*”

“*Non ci sono ruoli o funzioni in cui, a priori, una donna riesca meglio di un uomo, o viceversa. Sono le competenze, la professionalità, la sensibilità che fanno il successo di una persona e queste caratteristiche non sono “maschili” o “femminili”.*”

6.6.3 SCENARI FUTURI: SISTEMA IMPRESE ITALIANO TRA SOSTENIBILITÀ E PARITÀ DI GENERE

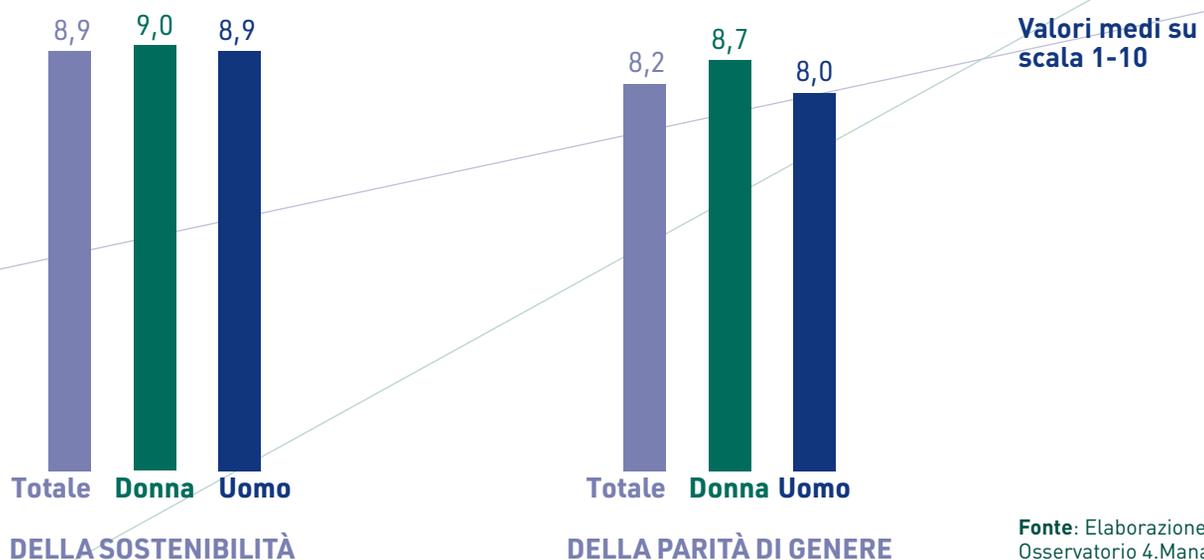
Di pari passo

Tutti i principali documenti strategici a medio-lungo termine (2030-2050), adottati o in corso di adozione, a livello di organismi mondiali, di Unione Europea e di singoli Stati e che disegnano scenari futuri, si stanno progressivamente adeguando all'Agenda 2030 per lo Sviluppo Sostenibile, che ha messo fortemente in evidenza la necessità di agire contestualmente e sinergicamente sugli aspetti della sostenibilità ambientale, sociale, economica, sui quali occorre agire, appunto, di pari passo. Affrontare il tema della parità di genere e superare i gap, ancora oggi certificati da indicatori adottati e riconosciuti a livello internazionale, è parte centrale dello sviluppo sostenibile verso il quale gli ecosistemi si stanno orientando. L'importanza assegnata allo sviluppo sostenibile è sempre più chiara per le imprese italiane e per le loro leadership.

“*Per sostenere il futuro del sistema imprese italiano, nei prossimi 5 anni, quanto sarà importante affrontare i temi della sostenibilità e della parità di genere?*”

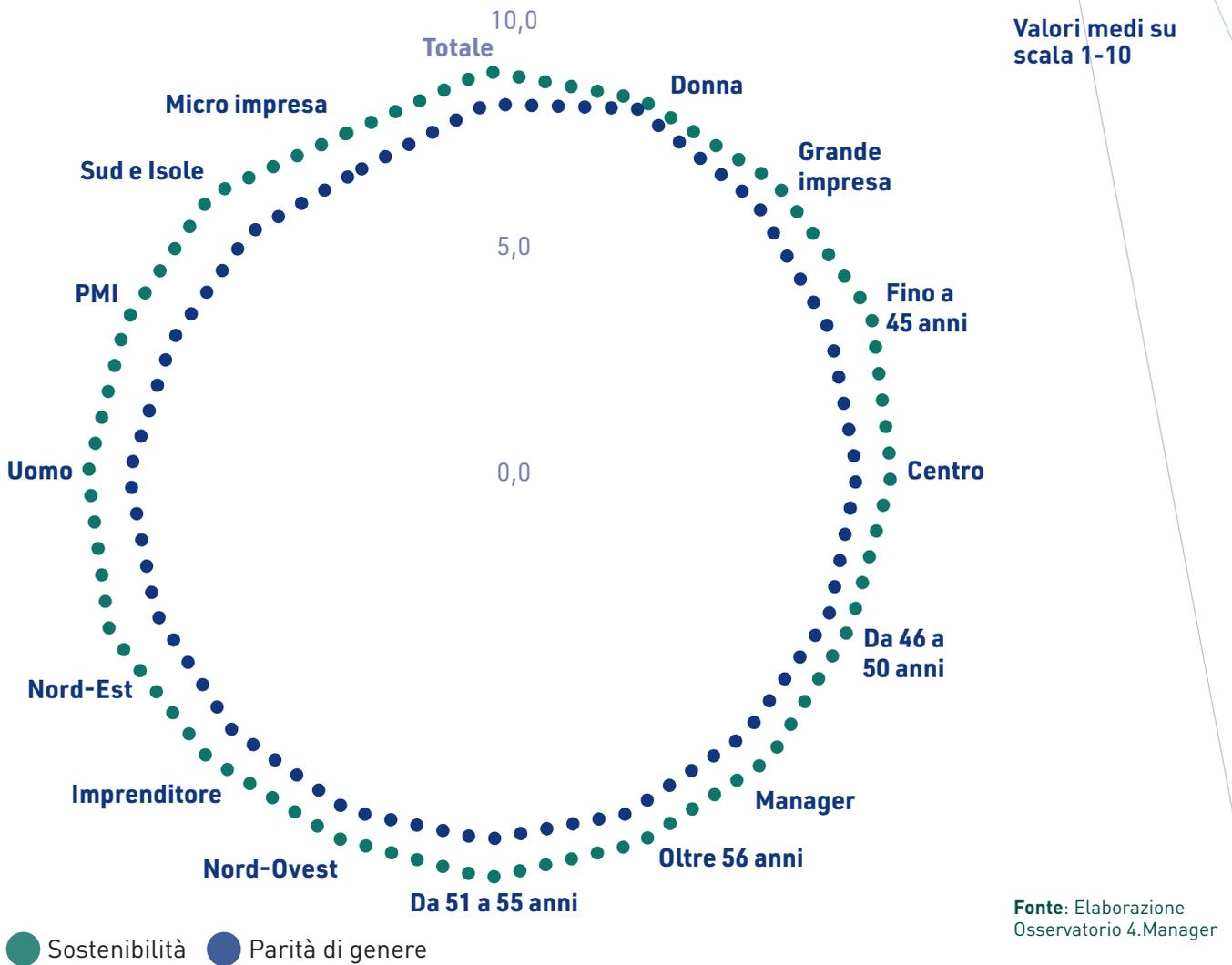
A questa domanda, gli intervistati rispondenti hanno espresso un accordo molto alto, pari a 8,9 (valore medio su scala 1-10) per i temi della sostenibilità e 8,2 per i temi legati alla parità di genere. In entrambi i casi, emergono valori medi più alti indicati dalle donne: 9,0 (contro 8,9 degli uomini) per la sostenibilità e 8,7 (contro 8,0 degli uomini) per la parità di genere.

FIG. 6.15 | IMPORTANZA DELLA SOSTENIBILITÀ E DELLA PARITÀ DI GENERE PER IL FUTURO DELLE IMPRESE



Dall'analisi della relazione tra i due item, si osserva un alto coefficiente di correlazione di Pearson positivo, pari a +0,8. A tal riguardo, l'evidenza di analisi è facilmente osservabile attraverso la rappresentazione grafica della valutazione, differenziata per target, relativa all'importanza della sostenibilità e della parità di genere per il futuro del sistema imprese italiano (cfr. Fig. 6.16).

FIG. 6.16 | IMPORTANZA DELLA SOSTENIBILITÀ E DELLA PARITÀ DI GENERE PER IL FUTURO DELLE IMPRESE | VALUTAZIONE * TARGET



Riuscire a superare la visione di sostenibilità correlata unicamente ad aspetti ambientali è il salto da compiere per trasferire nelle imprese l'agire "di pari passo" e dalle interviste emerge anche questa consapevolezza.

“*Nel momento in cui saremo più illuminati sulla scelta ambientale, lo saremo su quella economica e sociale. Fino ad oggi la sostenibilità ambientale ha avuto una sua indicazione, la devi coniugare con la sostenibilità economica, perché altrimenti non sta in piedi e non se ne ragiona. Nella combinazione dei cambiamenti verso la sostenibilità ambientale ed economica, cambi proprio le modalità di vita sociale e le relazioni sociali. Quindi, non puoi fare delle scelte economiche senza un cambiamento sociale, che comprenda un riconoscimento di genere.*

“*Un'impresa attenta al punto di vista di sostenibilità economica e a una "sensibilità sociale", è un'impresa che ha dei numeri migliori.*”

6.7 La leadership del futuro

“*Mi sono resa conto che, effettivamente, l'approccio femminile è un po' diverso dall'approccio maschile. Questa è la potenza di un'impresa che punta sulla diversità: i diversi approcci fanno la ricchezza di un'impresa*”.

In generale, la leadership del futuro deve essere in grado di programmare, pianificare, organizzare e gestire le due grandi transizioni in atto: transizione sostenibile e transizione digitale. Data la complessità e le interrelazioni dei processi di adattamento che le aziende hanno di fronte e le ricadute che comportano sull'intera organizzazione aziendale, occorre una leadership, anzitutto **inclusiva in quanto capace di “fare team”** ed in grado di pervadere l'impresa degli obiettivi che la stessa si è data. Una leadership in grado di essere vicina ai propri collaboratori, saper comunicare, saper coinvolgere su obiettivi, rimanere sempre aperta verso l'esterno.

Velocità, flessibilità, fluidità anche nell'organizzare i tempi di lavoro, proattività, empatia, capacità organizzative sono considerati elementi importanti per essere un buon manager del futuro. Occorrono, poi, competenze verticali molto specifiche, quindi, lavoro di relazione, la capacità di conoscere bene i ruoli interni dell'azienda, **capacità di connessione all'interno dell'azienda, ma anche dell'azienda con l'esterno.**

Dalle interviste condotte ciò che emerge in tema di leadership, al netto delle competenze tecniche (o hard skills) che non presentano particolari differenziazioni di base tra generi, se non quelle associate ad una più bassa presenza di donne negli studi di materie STEM, è una differenziazione nelle attitudini (o soft skills) di genere.

Si tratta, d'altra parte, di differenziazioni che sono indicate in un'ampia parte delle interviste condotte come complementari e reciprocamente valorizzanti, **tanto da spostare l'attenzione dalla parità di genere alla diversità di genere e la parola d'ordine è integrazione.** I colloqui e le interviste mettono in rilievo come una leadership inclusiva, ossia una leadership in cui si incontrano e lavorano insieme sensibilità diverse, non solo valorizza l'impresa, ma consente di affrontare con più facilità questo momento storico di importanti e, si potrebbe dire, epocali transizioni e trasformazioni.

“*Secondo me non è giusto fare una distinzione e dire che è più bravo un leader uomo o una leader donna. Io credo che dentro un'azienda, dentro un ente pubblico, in politica, nelle Istituzioni, nelle associazioni, siamo vincenti quando si riesce a creare un'armonia, integrarsi. E si crea complicità fra uomini e donne, cioè rispetto reciproco, armonia di lavoro. Che poi ci sia una*

donna o un uomo alla guida non ha importanza, l'importante è che siamo vincenti solo se ci riusciamo a integrare. Quindi le donne da sole o gli uomini da soli non vanno da nessuna parte. [...] Ci sono dei tratti, quello che posso riconoscere è la nostra pazienza. La donna ha molta più pazienza, quindi capacità, di ascolto. Sì, questo glielo posso dire, perché questo è un tratto che mi è anche capitato di vivere dentro l'ambiente di lavoro e ho visto esplicitamente i miei colleghi manager non avere la stessa pazienza che avevo io con i miei collaboratori per tessere dei rapporti armoniosi, per cercare di aiutarli nei loro problemi, anche di tipo personale. Quindi forse noi donne riusciamo a creare un gruppo di lavoro più armonioso. [...] La leadership femminile potrebbe anche essere un valore aggiunto per le imprese in sofferenza, anzitutto, perché le donne quando arrivano hanno un pochino da dimostrare, noi abbiamo sempre bisogno di dimostrare che siamo state scelte perché lo meritiamo.”

“*La cosa vera è che la diversità è ricchezza. Quindi, il tema non è che le donne devono approcciare il lavoro come se fossero degli uomini, le donne devono portare le loro differenze che nascono dal modo di vedere la vita. E quindi, il maggior raccoglimento, la maggiore capacità di ascolto. Quello che dico è mantenere, chiamiamole soft skills, chiamiamole attitudini, che sono delle peculiarità femminili. Ecco, non vergognarsi di avere queste differenze. È una differenza da valorizzare. Il fatto di essere veramente più inclusive, di essere più capaci all'ascolto, di essere meno competitive in un mondo molto, molto duro.”*

Ci sono delle caratteristiche di leadership che sono indelebili, ovvero la capacità di avere una visione del futuro, capire dove va il mondo, insieme alla capacità di “creare e possedere un network”.

“*Diciamo che ci sono delle caratteristiche di base dei leader, che sono indelebili, erano quelle del passato, sono quelle del presente, saranno quelle del futuro. E mi riferisco, innanzitutto, alla capacità di avere una visione del futuro, sia dal punto di vista tecnologico, che di resilienza e di sostenibilità, nel senso che il leader oggi deve avere una visione, non dico nemmeno da 2 a 3 anni, ma da 10-20-50: deve capire dove va il mondo. Questo è un primo patrimonio del leader, quindi è di avere un network personale. Per network intendo un po' tutto: quella persona di fiducia, il tuo commercialista, il tuo gancio nel mondo dei finanziamenti e tutto quello che si sta muovendo a favore delle imprese e per le imprese che il leader deve sapere.”*

7. LEADERSHIP DI GENERE

“Quando l'unico parametro di successo è il ricavo, questo può portare a una deformazione della visione di impresa di successo. Le imprese al femminile tendono ad avere una visione più ampia, credo, permettendo non solo ricavi, ma anche mantenendo apertura verso il sociale e il territorio, un buon equilibrio tra vita privata e vita lavorativa e stipendi equi e una differenza tra stipendi minimi e massimi non oltraggiosa.”

L'obiettivo del presente capitolo è dedicato a un focus di analisi relativo alla leadership di genere, tema ormai rilevante, non solo da un punto di vista economico, ma soprattutto come fattore di progresso **sociale** e **produttivo** per lo sviluppo economico del Paese.

Come precedentemente osservato, infatti, il Ministero dello sviluppo economico, nel **Piano nazionale di Ripresa e Resilienza**, nell'ambito della missione “**Inclusione e coesione**”, ha previsto una serie di misure e di fondi dedicati all'occupazione e all'imprenditoria femminile.

Al fine di comprendere l'importanza di questo tema, si è effettuata un'analisi relativa all'**interesse degli utenti in Rete**. Analizzando l'interesse nel tempo per la query di ricerca «Imprenditoria femminile», si osservano due picchi di interesse corrispondenti alla pubblicazione in Gazzetta Ufficiale del Dlgs. 185/2000 del Ministero dello Sviluppo Economico e alla nascita del “Fondo impresa Donna”.

Per quanto riguarda il primo picco indicato (cfr. Fig. 7.1), il 27 Gennaio 2021 è stato pubblicato sulla Gazzetta Ufficiale il Decreto del Ministero dello Sviluppo Economico datato 4 dicembre 2020, **riguardante la ridefinizione della disciplina delle misure in favore della nuova imprenditorialità giovanile e femminile**. L'art. 2 del decreto¹ prevede “*il perseguimento di una maggiore efficacia dello strumento agevolativo dell'autoimprenditorialità, [...] che mira a sostenere in tutto il territorio nazionale la creazione di micro e piccole imprese a prevalente o totale partecipazione giovanile o femminile e a sostenerne lo sviluppo, attraverso migliori condizioni per l'accesso al credito e la concessione di un contributo a fondo perduto nei limiti previsti dalla precitata lettera d) dell'art. 1, comma 90, della legge n. 160/2019*”.

Il secondo evento che cattura l'attenzione degli utenti online è la creazione, da parte del MISE, del “**Fondo Impresa Donna**”. Tale fondo è istituito con un finanziamento iniziale di 40 milioni di euro, ai quali si aggiungeranno altre risorse del PNRR destinate all'imprenditoria femminile.

¹ Dlgs. 185/2000 del Ministero dello Sviluppo Economico.

FIG. 7.1 | INTERESSE DEGLI UTENTI IN RETE | OTT. 2020 -OTT. 2021 | QUERY “IMPRENDITORIA FEMMINILE”



Fonte: Elaborazione Osservatorio 4.Manager su dati Google Trends

Di seguito (cfr. Tab.7.1), si riporta una rappresentazione grafica degli argomenti correlati alla query di ricerca “imprenditoria femminile”. In generale, tutte le query di ricerca fanno riferimento alle misure di sostegno all'imprenditoria femminile in seguito all'introduzione del PNRR. Tra le parole maggiormente ricercate: <Imprenditore>, <Femminile>, <2021>, <Prestito>, < Fondo Perduto >.

Tra le chiavi di ricerca in crescente aumento: <2021>, <Decreto>, <Microcredito>, <Partita IVA> e <Imposta sul valore aggiunto>. La ricerca della forma grafica <femminile> ha subito un incremento del 300% nelle ricerche e <Fondo perduto> del 140%.

TAB. 7.1 | “TOP” E “RISING” | OTT. 2020-OTT. 2021 | QUERY “IMPRENDITORIA FEMMINILE” | INDICAZIONI DI CRESCITA

Rising	Indicazioni di crescita/Val. %
2021	Impennata
Decreto	Impennata
Microcredito	Impennata
Partita IVA	Impennata
Imposta sul valore aggiunto	Impennata
Femminile	300%
Impresa	180%
Fondo perduto	140%
Incentivo	110%
Commercio	40%
Contributo	40%
Invitalia	40%
Veneto	40%

Valori percentuali

Tag Cloud²



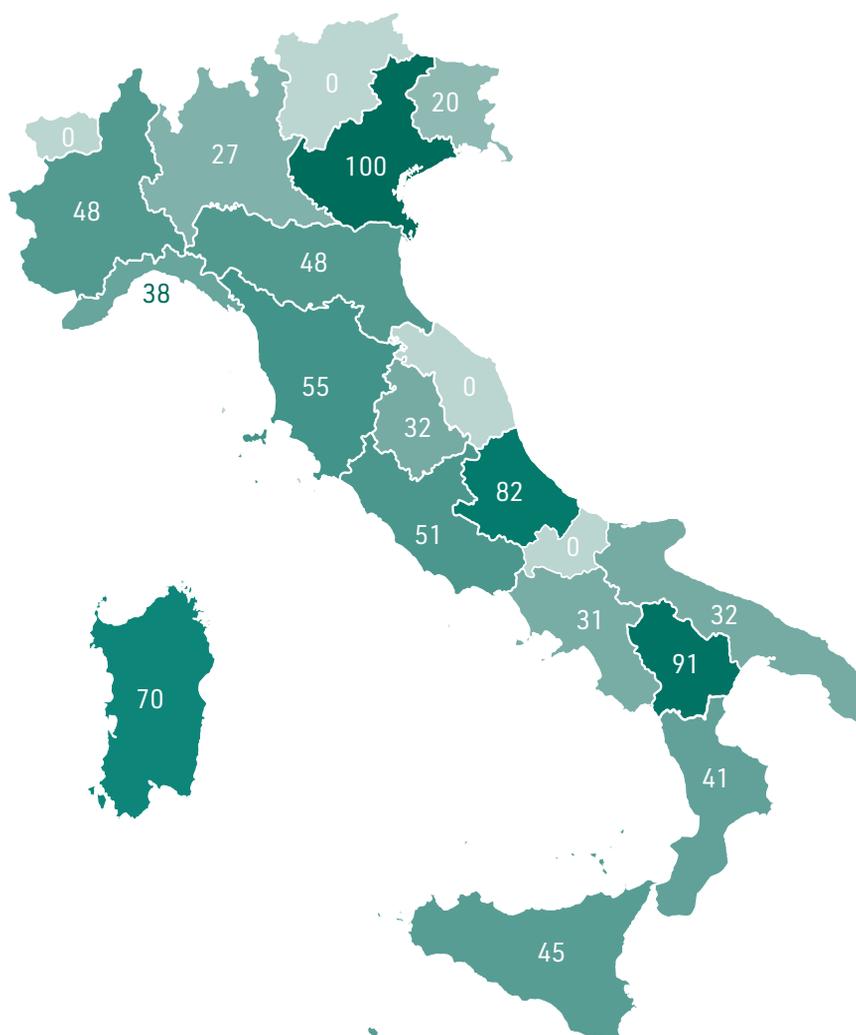
Fonte: Elaborazione Osservatorio 4.Manager su dati Google Trends

Le regioni cui la query <imprenditoria femminile> è stata maggiormente ricercata sono **il Veneto, la Basilicata, l'Abruzzo e la Sardegna**, seguite da Toscana, Lazio, Piemonte ed Emilia-Romagna. Si ipotizza che il picco di ricerca in Veneto corrisponda alla conferma del bando per l'erogazione di contributi alle PMI a prevalente partecipazione femminile per il 2021.

²TAG CLOUD | Rappresentazione visuale di una lista di forme grafiche (parole) presenti in un testo (corpus). Ogni parola compare nella nuvola in grandezza proporzionale al numero di volte (occorrenze) in cui ricorre all'interno del testo.

FIG. 7.2 | INTERESSE DEGLI UTENTI IN RETE PER REGIONE | OTT. 2020-OTT. 2021 | QUERY “IMPRENDITORIA FEMMINILE”

Valori percentuali



Fonte: Elaborazione Osservatorio 4.Manager su dati Google Trends

Considerando l'importanza del tema, supportato anche dall'interesse delle ricerche in Rete, si è effettuata un'analisi su un campione di **17.234 imprese** composto da Startup e PMI (standard e innovative³), imprese iscritte a 4.Manager e imprese che hanno redatto il 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”)⁴, con un **focus di analisi dedicato alle caratteristiche di leadership di genere nelle imprese**. È stato effettuato, inoltre, un focus ad hoc **tra la leadership di genere e il grado di digitalizzazione** delle imprese in relazione all’**“attivazione” di diversi canali digitali**.

Il capitolo si chiude con un approfondimento, su un campione di 739 imprese, attraverso un indice di performance delle imprese in relazione alle condizioni di genere del totale lavoratrici e dirigenti donne sulla base di cinque macro-indicatori di riferimento: occupazione, entrate, promozioni aziendali, numero di corsi/ore di formazione (cfr. §.7.4).

³ Startup e PMI innovative (mise.gov.it): <https://www.mise.gov.it/index.php/it/per-l-impresa/innovazione2>

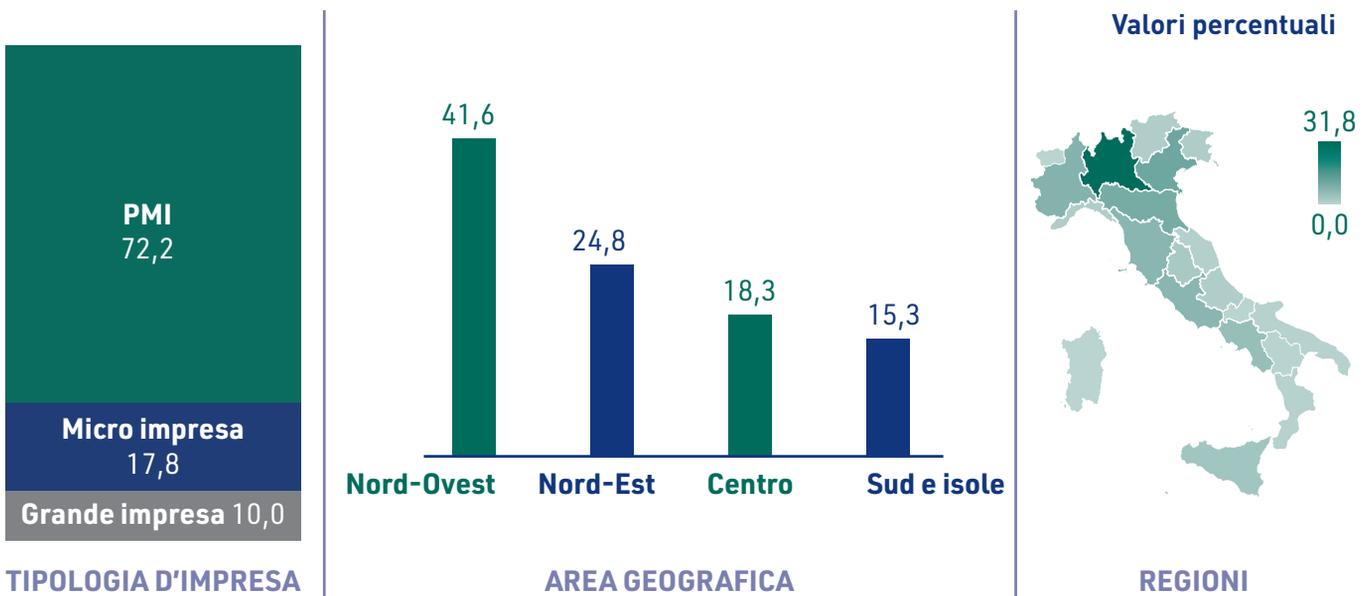
⁴ Il rapporto, da compilare ogni due anni, contiene informazioni sul personale impiegato in merito allo stato delle assunzioni, alla formazione, alla promozione professionale, ai livelli, ai passaggi di categoria o di qualifica, a fenomeni di mobilità, all'intervento della Cassa integrazione guadagni, ai licenziamenti, ai prepensionamenti, ai pensionamenti e alla retribuzione. Le informazioni presenti all'interno dei rapporti presentano dati sulla distribuzione di genere dei lavoratori.

7.1 Anagrafiche d'impresa

Per quanto riguarda la distribuzione geografica delle 17.234 imprese monitorate, si osserva una maggiore presenza nel **Nord-Ovest (41,6%)**, Nord-Est (24,8%), mentre solo il 18,3% è situata al Centro e il 15,3% al Sud e nelle Isole. La regione in cui si concentra la maggior parte delle imprese del campione è la Lombardia, con una percentuale pari al 31,8%. Seguono il Veneto (11,4%), l'Emilia-Romagna (9,9%) e il Piemonte (8,0%). Le regioni con la minore concentrazione di imprese: Molise (0,2%) e la Valle d'Aosta (0,1%).

Il 72,2% delle imprese analizzate sono **PMI**, seguite dal 17,8% di **Micro** imprese. Soltanto il 10,1% del campione è composto da **Grandi** imprese.

FIG. 7.3 | ANAGRAFICHE D'IMPRESA

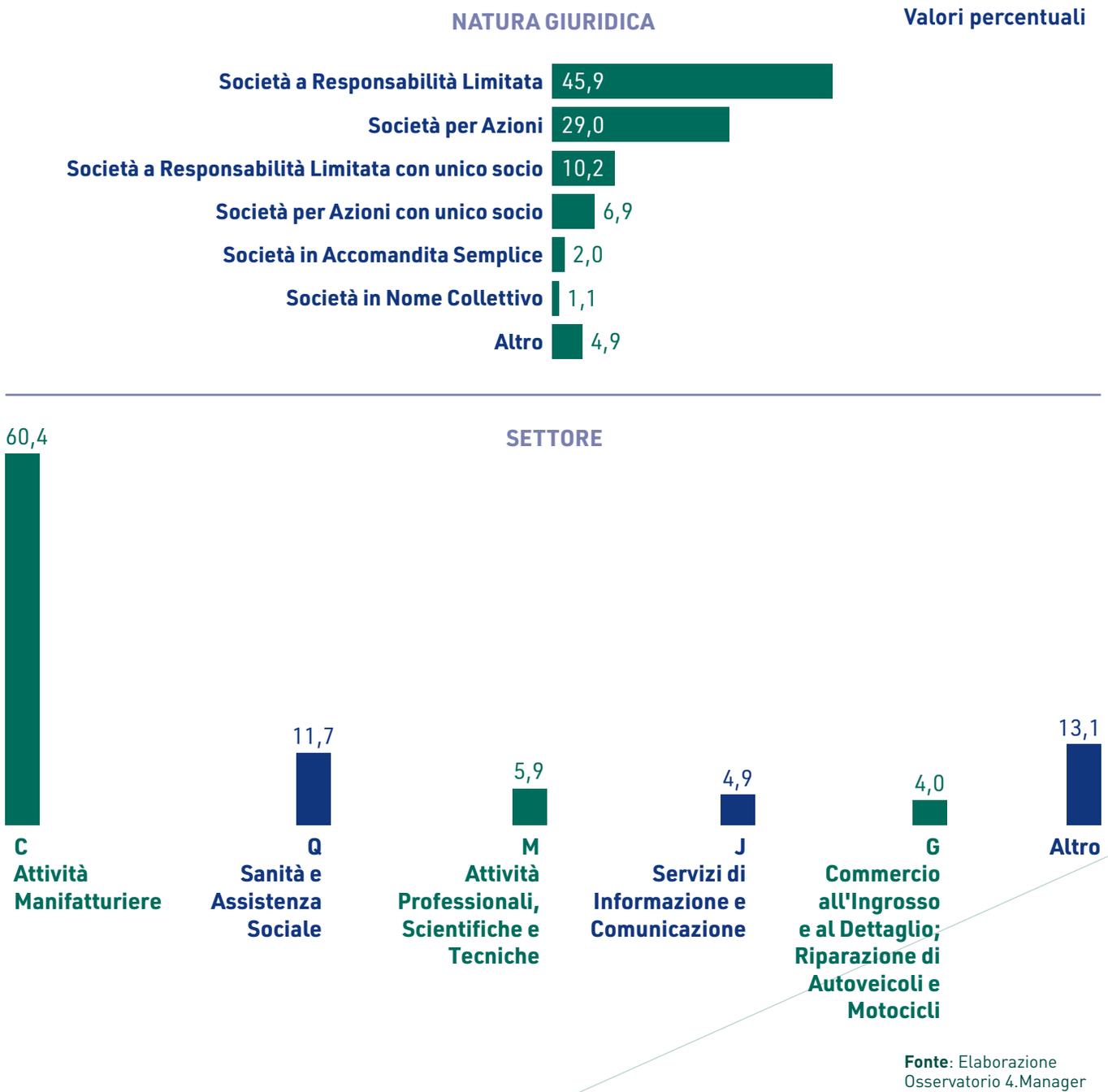


Fonte: Elaborazione Osservatorio 4.Manager

Quasi la metà delle imprese analizzate sono **Società a Responsabilità Limitata (45,9%)**, seguite dalle **Società per Azioni (29,0%)**.

La maggior parte delle imprese opera all'interno del settore (Ateco) **C-Attività manifatturiere (60,4%)**. Seguono il settore Q-Sanità e assistenza sociale (11,7%), M-Attività Professionali, Scientifiche e Tecniche (5,9%), J-Servizi di Informazione e Comunicazione (4,9%) e G-Commercio all'ingrosso e al dettaglio; Riparazione di autoveicoli e motocicli (4,0%). Il restante 13,1% è classificato all'interno di altri settori.

FIG. 7.4 | DISTRIBUZIONE DELLE IMPRESE PER NATURA GIURIDICA E SETTORE ATECO



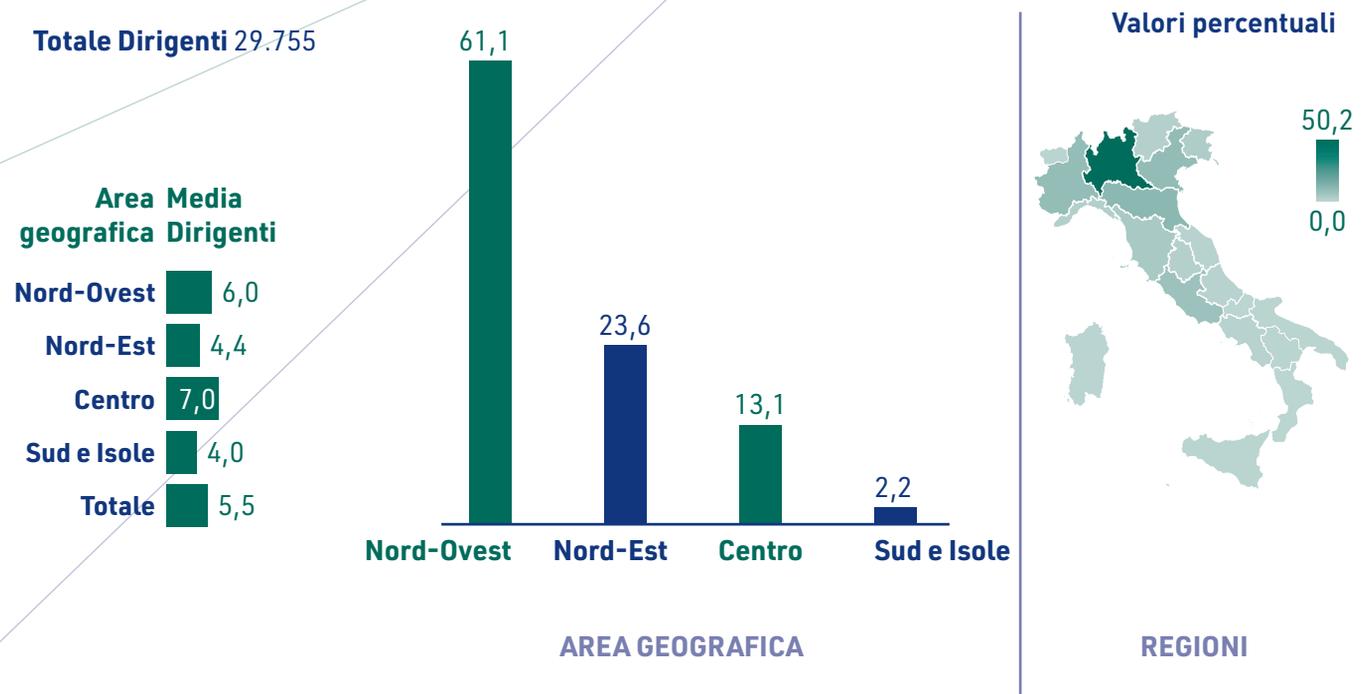
7.2 Dirigenti

Una seconda fase dell'indagine dell'Osservatorio si è concentrata sull'analisi dei **29.755 dirigenti dichiarati** dalle imprese, al fine di comprendere la **distribuzione dirigenziale e la composizione della leadership**.

La percentuale più alta di dirigenti dichiarati dalle imprese è concentra al **Nord-Ovest (61,1%)** e al **Nord-Est (23,6%)**. Percentuali più basse si riscontrano al **Centro (13,1%)** e al **Sud e Isole (2,2%)**.

Nonostante la concentrazione di dirigenti più bassa rispetto al Nord, **la media di dirigenti per impresa più alta si riscontra nel Centro**, con una media di **7,0 dirigenti per impresa**. Seguono il Nord-Ovest (6,0 dirigenti per impresa), Nord-Est (4,4 dirigenti per impresa) e il Sud e le Isole (4,0 dirigenti per impresa). La regione in cui si osserva la maggiore concentrazione dei dirigenti è la **Lombardia con un valore pari al 50,2%**, seguita dall'**Emilia Romagna (10,8%)**, dal **Veneto (9,1%)** e dal **Piemonte (8,8%)**. Le regioni con meno dirigenti sono la Calabria e il Molise con valori pari rispettivamente allo 0,06% e allo 0,01%.

FIG. 7.5 | DISTRIBUZIONE DEI DIRIGENTI DICHIARATI PER AREA GEOGRAFICA

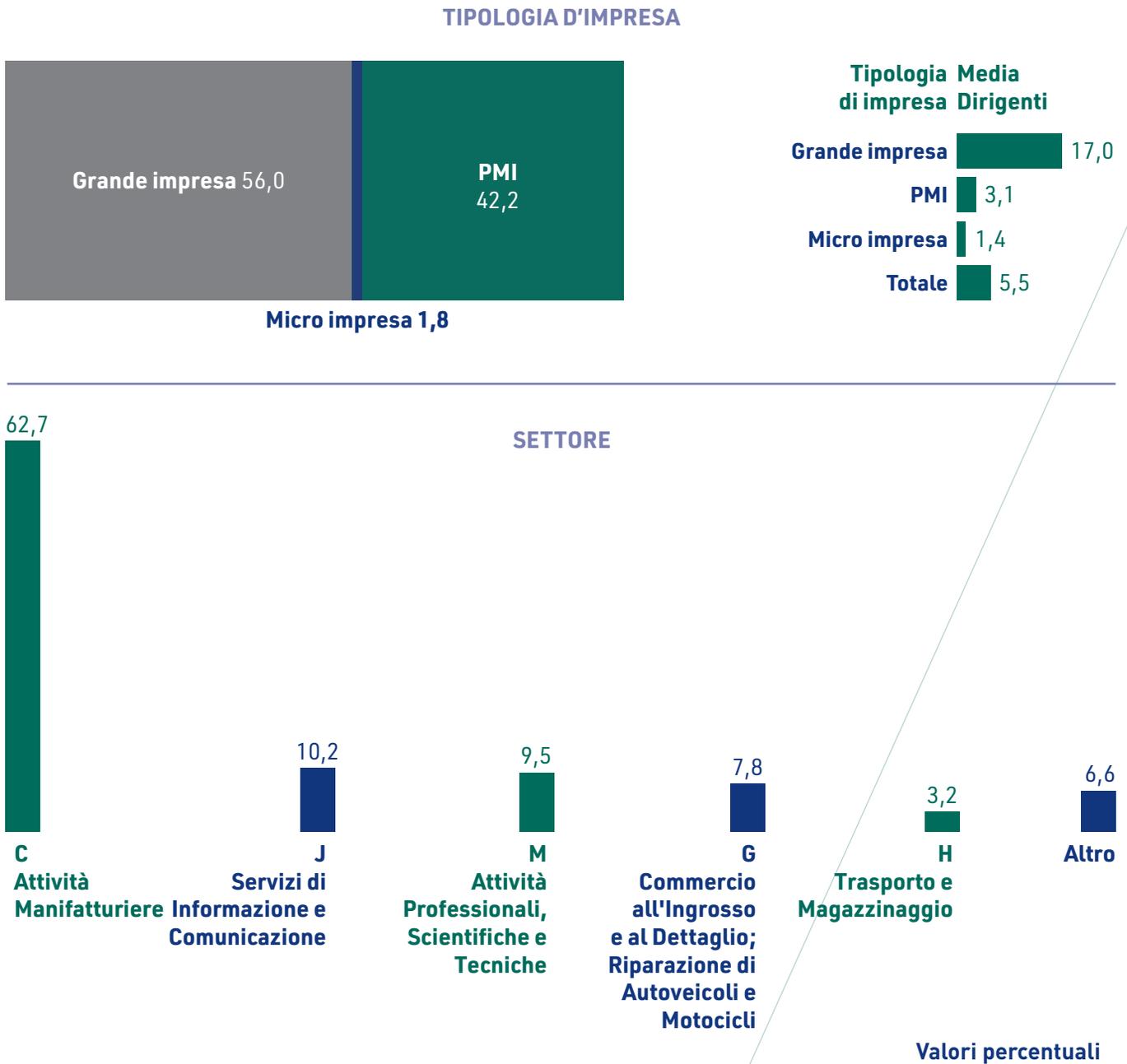


Fonte: Elaborazione Osservatorio 4.Manager

I dirigenti dichiarati dalle imprese sono concentrati per il **56,0%** nelle **Grandi imprese**, seguite dalle **PMI (42,2%)**. Le Micro imprese presentano una percentuale di dirigenti molto bassa, pari a 1,8%. La media di dirigenti per impresa più alta si riscontra nelle Grandi imprese (**17,0 dirigenti per impresa**), 3,1 per le PMI e le 1,4 per le Micro imprese.

Il Settore con maggiore concentrazione di dirigenti è C-Attività Manifatturiere (62,7%), seguito dal settore J-Servizi di Informazione e comunicazione (10,2%). Il settore M-Attività Professionali, Scientifiche e Tecniche presenta una concentrazione di dirigenti pari al 9,5%, il settore G-Commercio all'ingrosso e al Dettaglio; Riparazione di Autoveicoli e Motocicli è pari al 7,8% e H-Trasporto e Magazzinaggio pari al 3,2%.

FIG. 7.6 | DISTRIBUZIONE DEI DIRIGENTI DICHIARATI PER LA TIPOLOGIA D'IMPRESA E SETTORE ATECO



Fonte: Elaborazione Osservatorio 4.Manager

7.3 Leadership di genere

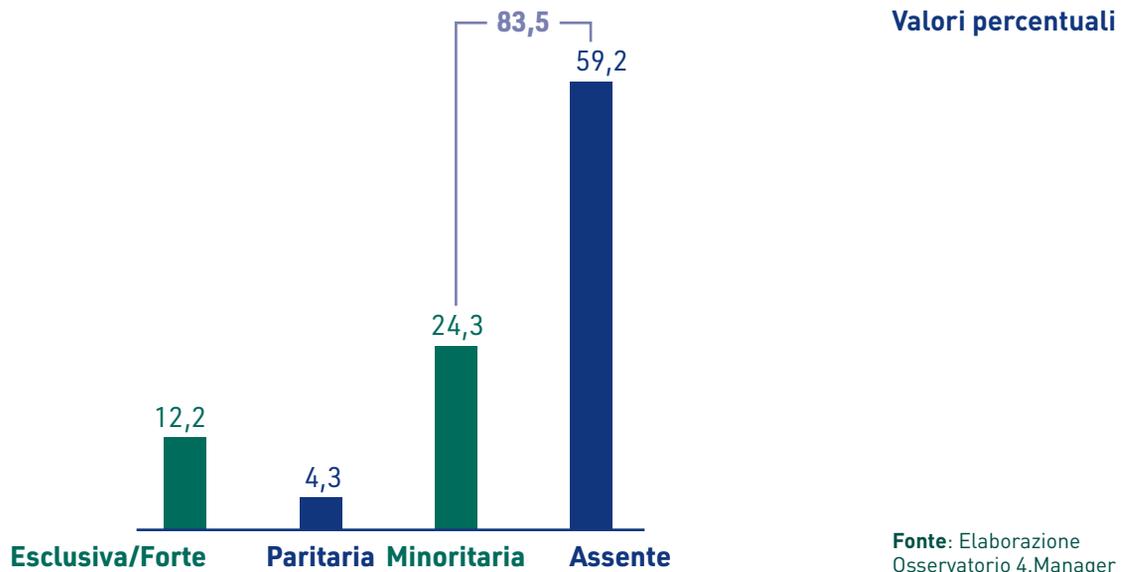
Leadership di genere: ancora troppo poche le imprese a conduzione femminile.

Attraverso l'analisi sugli Esponenti del CdA, è stato possibile analizzare la **composizione di genere** delle **Leadership** all'interno delle imprese monitorate.

La **leadership di genere** è stata classificata in “**Esclusiva/Forte**” ove presenti **più del 50% di esponenti del Consiglio di amministrazione di genere femminile**. Ove presenti **esponenti di genere in eguale misura**, la leadership di genere è stata definita come “**Paritaria**”. Infine, nei casi in cui è stato riscontrato un numero di **esponenti di genere maschile superiore al 50%** la leadership di genere è stata definita come “**Minoritaria/Assente**”.

L'indagine ha evidenziato che **83,5%** delle imprese oggetto dell'analisi dell'Osservatorio (14.396 su 17.234) sono a **conduzione prevalente e/o esclusiva maschile**, mentre solo **12,2%** delle imprese (2.109 su 17.234) sono a **conduzione femminile “Esclusiva/Forte”**. Il restante **4,3%** (729 su 17.234) è a **conduzione “Paritaria”**.

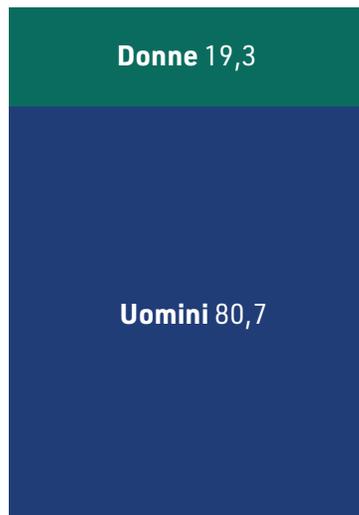
FIG. 7.7 | DISTRIBUZIONE DELLE IMPRESE PER LEADERSHIP DI GENERE



Consiglio di Amministrazione: 80,7% uomini vs. 19,3% donne.

È stato analizzato un totale di **44.236 Esponenti del Consiglio di Amministrazione** (17.234 per il 1° Esponente, 14.459 per il 2° Esponente e 12.543 per il 3° Esponente). Il **19,3%** degli Esponenti (8.552) appartengono al genere femminile, mentre l'**80,7%** (35.684) al genere maschile.

FIG. 7.8 | ESPONENTI DEL CONSIGLIO DI AMMINISTRAZIONE PER GENERE

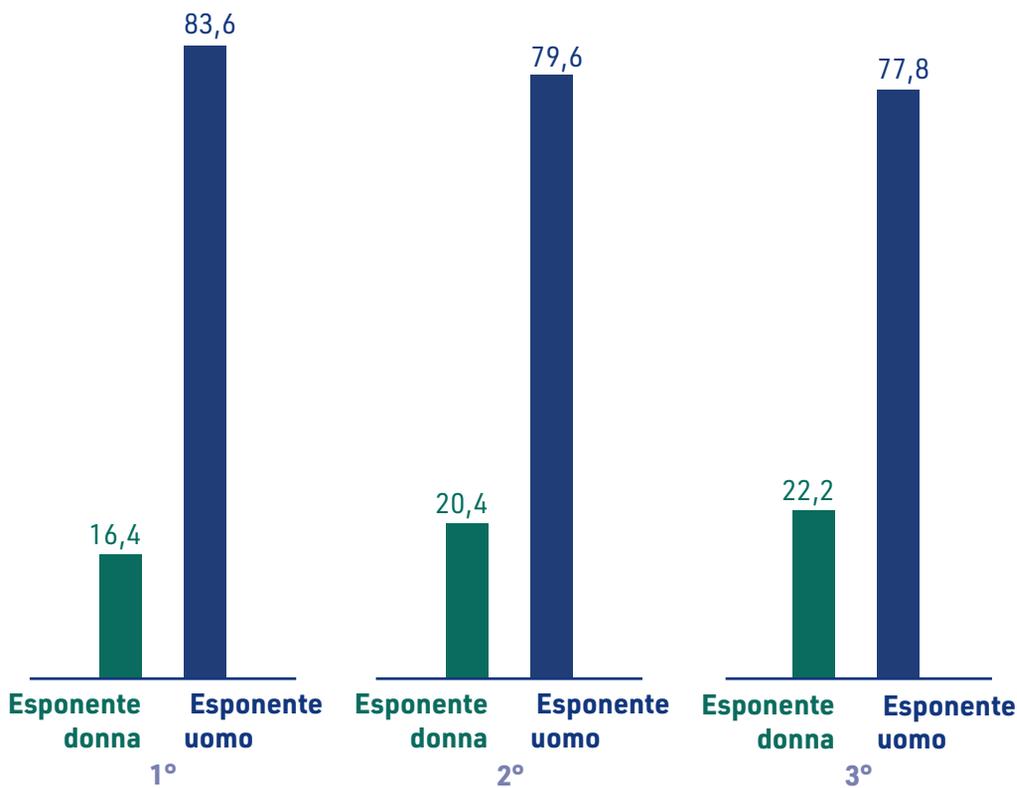


Valori percentuali

Fonte: Elaborazione Osservatorio 4.Manager

Per quanto riguarda l'analisi del 1° Esponente del Consiglio di Amministrazione, la percentuale di donne risulta essere pari al 16,4% (2.882 esponenti) contro l'83,6% (14.412 esponenti) di uomini. La percentuale femminile subisce un incremento con il 2° e il 3° esponente con valori rispettivamente pari al 20,4% e al 22,2%.

FIG. 7.9 | PRIMI TRE ESPONENTI DEL CONSIGLIO DI AMMINISTRAZIONE PER GENERE



Valori percentuali

Fonte: Elaborazione Osservatorio 4.Manager

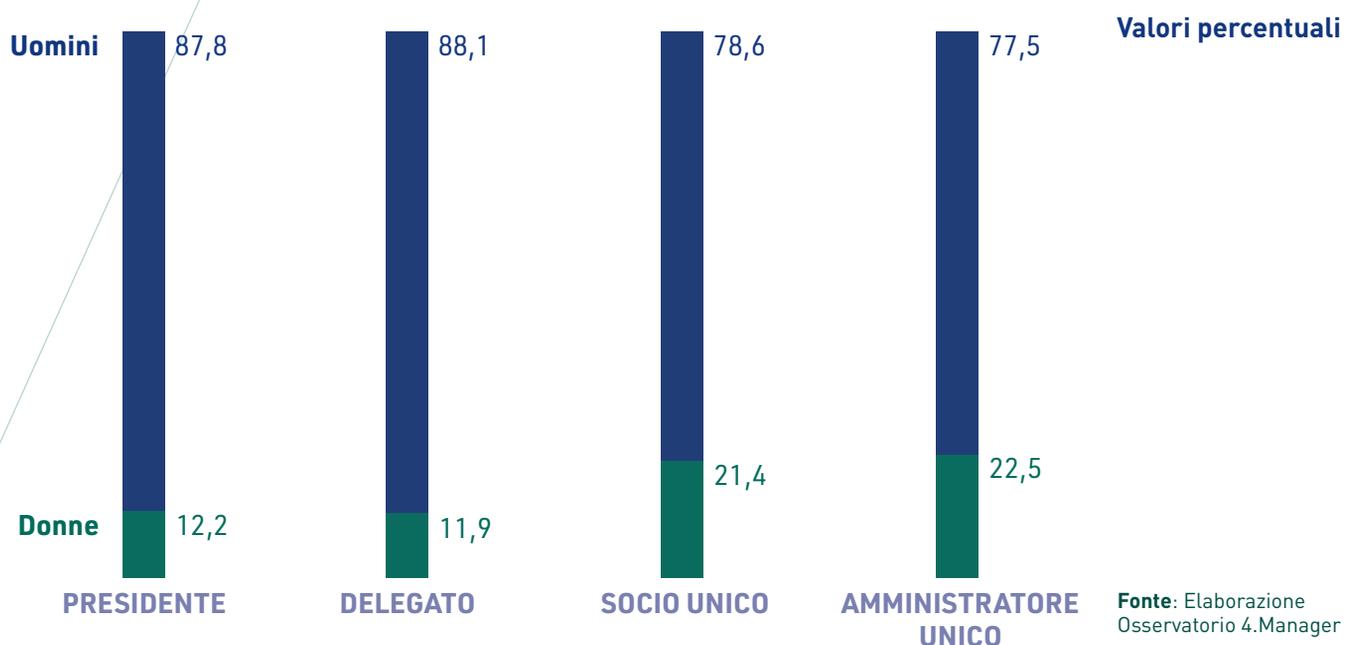
7.3.1 PRINCIPALI ESPONENTI

Successivamente, è stata effettuata un'analisi dei **ruoli aziendali ricoperti dagli Esponenti del Consiglio di Amministrazione** al fine di comprendere la composizione della leadership delle imprese. Sono stati selezionati i ruoli gestionali più ricorrenti e più significativi, di seguito elencati: **Presidente del Consiglio di Amministrazione; Amministratore Delegato; Amministratore Unico; Socio Unico**.

Si riporta di seguito un dettaglio dei **ruoli aziendali per il 1° Esponente**.

Il ruolo di Presidente del consiglio di Amministrazione che è composto dall'87,8% di uomini e dal 12,2% di donne (654 su 5.349 presidenti analizzati). Segue il ruolo di Amministratore Delegato dove la percentuale maschile sale all'88,1% contro l'11,9% di donne (621 su 5.198 amministratori delegati analizzati). Nell'indicazione del terzo ruolo "Amministratore unico", la percentuale femminile sale al 22,5% (952 su 4.224 amministratori unici analizzati) contro il 77,5% di uomini. Infine, il ruolo di Socio Unico presenta una percentuale maschile pari a 78,6% e una percentuale femminile pari a 21,4% (110 su 514 Soci Unici analizzati).

FIG. 7.10 | ESPONENTI DEL CONSIGLIO DI AMMINISTRAZIONE PER RUOLO E GENERE

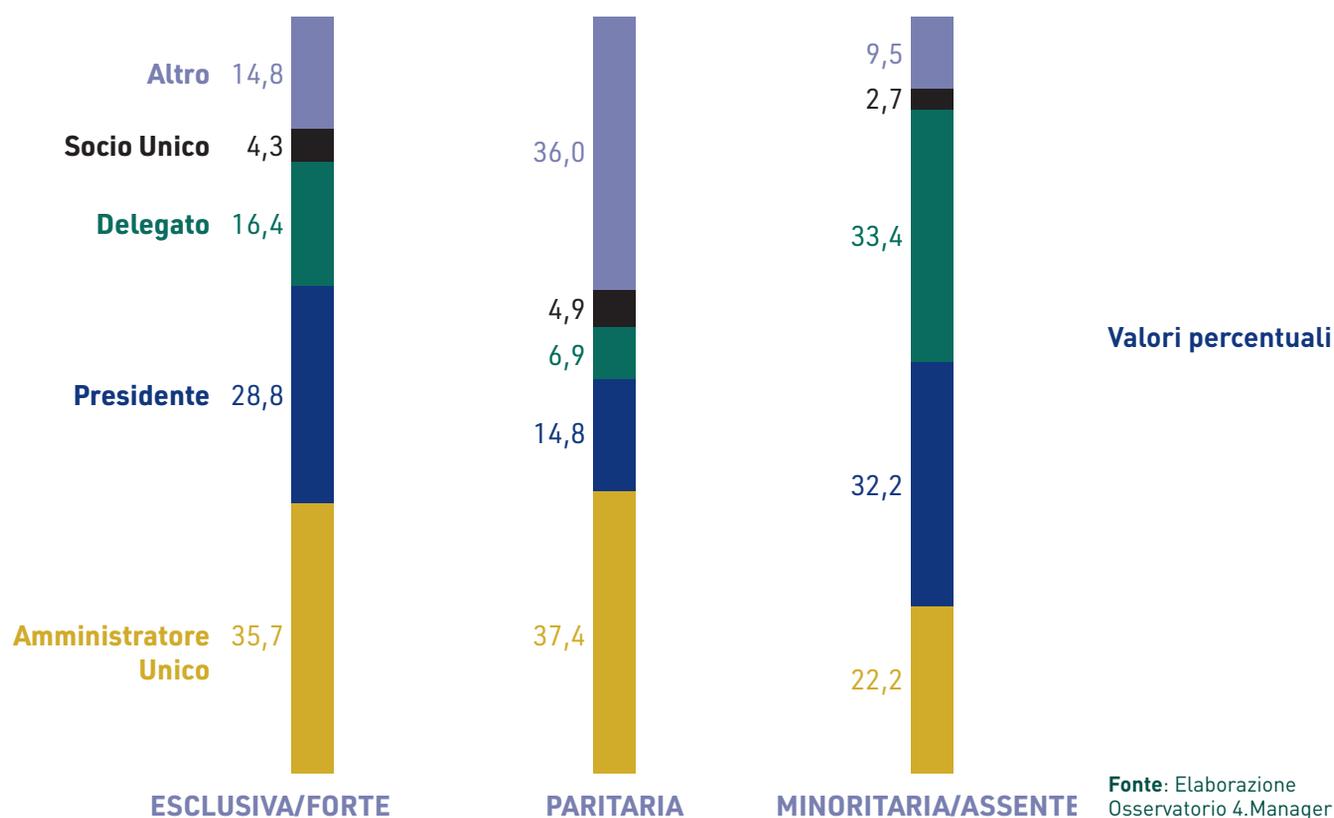


Una volta selezionati i ruoli d'interesse è stata analizzata la distribuzione di tali ruoli aziendali per leadership di genere. Le frequenze più alte si riscontrano per il ruolo di **Amministratore Unico** nelle imprese a conduzione femminile (35,7%) e paritaria (37,4%) e dei ruoli di **Amministratore delegato (33,4%)** e di **Presidente del Consiglio di Amministrazione (32,2%)** nelle imprese a conduzione maschile prevalente e/o esclusiva.

La tendenza si inverte per le imprese a conduzione femminile "Esclusiva/Forte" e "Paritaria" dove si riscontrano valori più alti per il ruolo del **Presidente del Consiglio di Amministrazione** rispettivamente pari a **28,8%** e **14,8%**, mentre, per il ruolo di **Amministratore Delegato**, emergono valori più bassi rispettivamente pari a **16,4%** nel primo caso e al **6,9%** nel secondo caso.

Anche per il 1° Esponente emergono dei ruoli non appartenenti alle categorie sopra indicate. Si tratta dei ruoli di **Consiglio di Amministrazione, Socio Accomandatario, Liquidatore e Sindaco Effettivo**.

FIG. 7.11 | PRIMO ESPONENTE DEL CONSIGLIO DI AMMINISTRAZIONE PER RUOLO E LEADERSHIP DI GENERE



Il dato precedentemente osservato, combinato con la tipologia d’impresa, dimostra che per le **Micro imprese** a conduzione femminile “Esclusiva/Forte” il **57,0%** dei ruoli sia rappresentato dall’**Amministratore Unico** contro il **14,7%** di **Presidenti**, il **3,4%** di **Delegati** e il **5,4%** di **Soci Unici**.

Per le PMI a conduzione femminile “Esclusiva/Forte”, la distribuzione dei ruoli è **più omogenea** con una maggioranza del ruolo di **Presidente (36,5%)**, seguito dal ruolo di **Amministratore Unico (24,8%)** e da quello di **Delegato (23,2%)**. Solo il **3,4%** dei ruoli è rappresentato dal ruolo di **Socio Unico**. Per le Grandi imprese a conduzione femminile “Esclusiva/Forte”, maggiore presenza per **Presidente 47,4%** e **Delegato 38,5%**. Per quanto concerne le **Grandi imprese** a conduzione “Paritaria”, risulta interessante come il **100,0%** dei ruoli analizzati sia composto da “**Soci Unici**”.

Infine, per quanto riguarda le imprese a conduzione prevalente e/o esclusiva maschile, il ruolo più frequente è quello di **Delegato**, che raggiunge per le **Grandi imprese** un valore pari a **58,0%**, per le **PMI** pari a **34,5%** e per le **Micro imprese** pari a **15,1%**.

TAB. 7.2 | PRIMO ESPONENTE DEL CONSIGLIO DI AMMINISTRAZIONE PER RUOLO, LEADERSHIP DI GENERE E TIPOLOGIA D'IMPRESA

Esclusiva/Forte

Valori percentuali

	Presidente	Delegato	Socio Unico	Amministr. Unico	Altro
Grande impresa	47,4	38,5	0,0	9,0	5,1
PMI	36,5	23,2	3,4	24,8	12,1
Micro impresa	14,7	3,4	5,4	57,0	19,5

Paritaria

	Presidente	Delegato	Socio Unico	Amministr. Unico	Altro
Grande impresa	0,0	0,0	100,0	0,0	0,0
PMI	16,5	9,0	34,6	5,6	34,3
Micro impresa	11,7	2,9	39,6	3,3	42,5

Minoritaria/Assente

	Presidente	Delegato	Socio Unico	Amministr. Unico	Altro
Grande impresa	31,8	58,0	0,3	5,2	4,7
PMI	34,8	34,5	2,7	19,8	8,2
Micro impresa	23,6	15,1	3,7	43,1	14,5

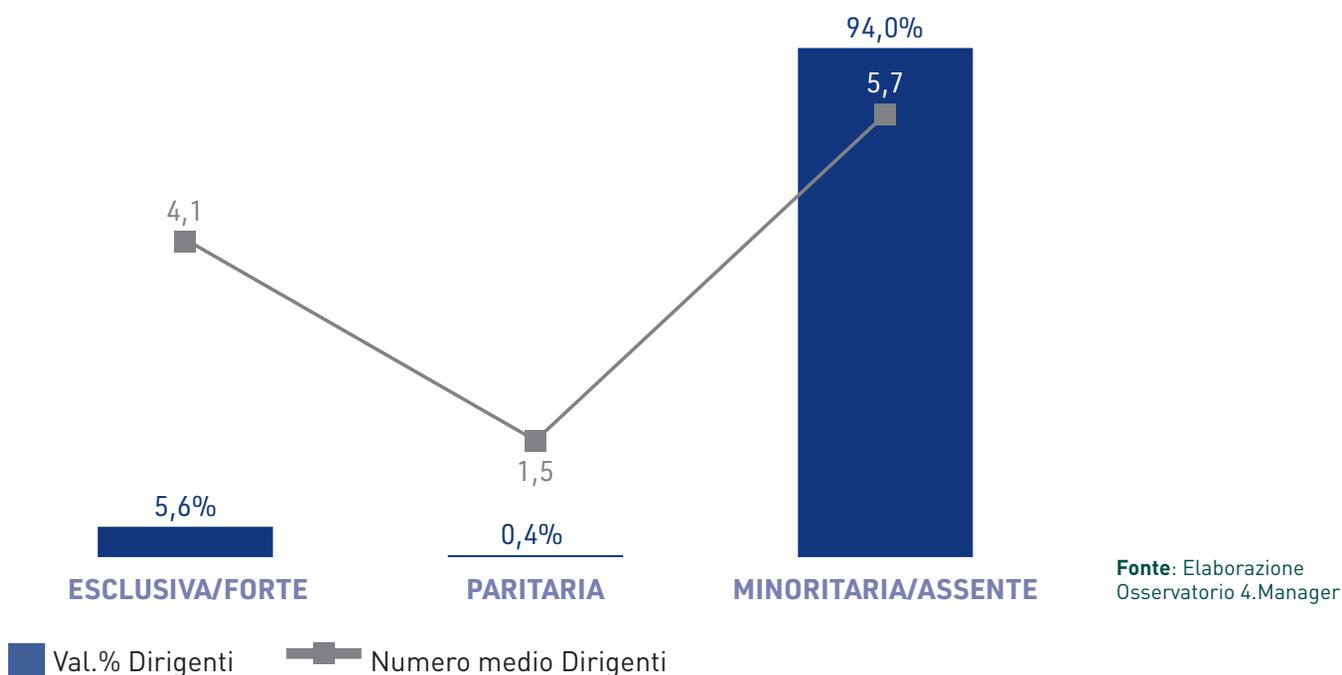
Fonte: Elaborazione Osservatorio 4.Manager

7.3.2 DIRIGENTI

Dirigenti e leadership di genere: il 94% dei dirigenti si concentra nelle imprese maschili.

Per quanto riguarda la composizione della classe dirigenziale, è stato analizzato il numero di dirigenti sulla base della leadership di genere: il valore percentuale dei dirigenti e il corrispondente **numero medio risulta essere più alto nelle imprese a conduzione maschile esclusiva e/o prevalente (94,0% dei dirigenti con un valore medio di 5,7 dirigenti per impresa)**. Nelle imprese a conduzione femminile **“Esclusiva/Forte”** la percentuale di dirigenti scende al **5,6%**, con un numero medio di 4,1 dirigenti per impresa. Per le imprese a conduzione **“Paritaria”** il numero percentuale di dirigenti è pari a **0,4%** con un numero medio di 1,5 dirigenti per impresa.

FIG. 7.12 | DISTRIBUZIONE DEI DIRIGENTI DICHIARATI PER LEADERSHIP DI GENERE

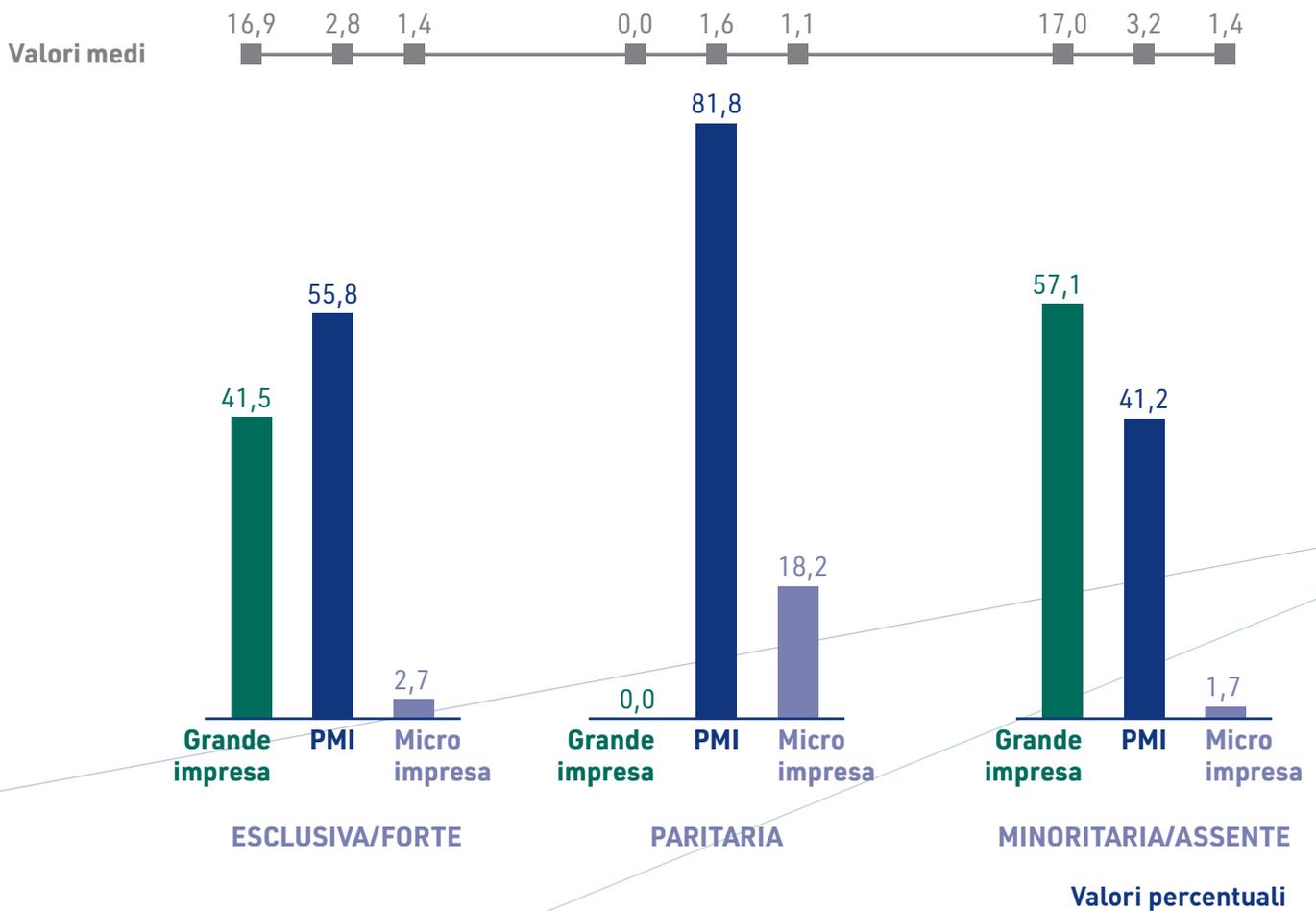


I dirigenti delle imprese a conduzione femminile e “paritaria” si concentrano nelle PMI.

I dirigenti dichiarati per leadership di genere sono stati poi ulteriormente classificati sulla base della tipologia di impresa e del settore. Si riportano le seguenti evidenze:

- per le **imprese a conduzione femminile esclusiva e/o prevalente** si osserva che la percentuale di dirigenti è concentrata principalmente **nelle PMI (55,8%)** e nelle Grandi imprese (41,5%). Si riscontra invece solo il 2,7% di dirigenti nelle Micro imprese
- per le imprese **a conduzione “Paritaria”** l’**81,8%** dei dirigenti nelle PMI e il 18,2% nelle Micro imprese
- per le imprese **a conduzione maschile esclusiva e/o prevalente** i dirigenti si concentrano nelle Grandi imprese (57,1%) seguite dalle PMI (41,2%). L’1,7% è dichiarato dalle Micro imprese.

FIG. 7.13 | DISTRIBUZIONE DEI DIRIGENTI DICHIARATI PER LEADERSHIP DI GENERE E TIPOLOGIA D'IMPRESA



Fonte: Elaborazione Osservatorio 4.Manager

Dirigenti e settore: il 57,7% dei dirigenti delle imprese femminili è presente nelle PMI del settore Manifatturiero.

Per quanto riguarda il secondo punto, si riporta di seguito una tabella riassuntiva che riporta i dati dei **primi cinque settori con maggior presenza di dirigenti** ovvero: C-Attività Manifatturiere, J-Servizi di Informazione e Comunicazione, G-Commercio all'ingrosso e al Dettaglio; Riparazione di Autoveicoli e Motocicli, M-Attività Professionali, Scientifiche e Tecniche, H-Trasporto e Magazzinaggio.

TAB. 7.3 | DISTRIBUZIONE DEI DIRIGENTI DICHIARATI PER LEADERSHIP DI GENERE E SETTORE ATECO

Settore Ateco	Tipologia d'impresa	Esclusiva/Forte	Paritaria	Minoritaria/Assente
C_Actività Manifatturiere	Grande impresa	40,9%	0,0%	57,8%
	PMI	57,7%	87,3%	41,6%
	Micro impresa	1,4%	12,7%	0,5%
	Totale	100,0%	100,0%	100,0%
J_Servizi di Informazione e Comunicazione	Grande impresa	73,8%	0,0%	67,7%
	PMI	24,0%	90,0%	31,0%
	Micro impresa	2,3%	10,0%	1,3%
	Totale	100,0%	100,0%	100,0%
G_Commercio all'Ingrosso e al Dettaglio; Riparazione di Autoveicoli e Motocicli	Grande impresa	32,6%	0,0%	54,3%
	PMI	64,5%	0,0%	42,7%
	Micro impresa	2,8%	100,0%	3,0%
	Totale	100,0%	100,0%	100,0%
M_Actività Professionali, Scientifiche e Tecniche	Grande impresa	0,0%	0,0%	39,9%
	PMI	88,8%	76,2%	53,0%
	Micro impresa	11,2%	23,8%	7,0%
	Totale	100,0%	100,0%	100,0%
H_Trasporto e Magazzinaggio	Grande impresa	10,0%	0,0%	72,1%
	PMI	90,0%	100,0%	26,5%
	Micro impresa	0,0%	0,0%	1,4%
	Totale	100,0%	100,0%	100,0%
Altro	Grande impresa	11,1%	0,0%	55,2%
	PMI	70,4%	66,7%	41,0%
	Micro impresa	18,5%	33,3%	3,7%
	Totale	100,0%	100,0%	100,0%

Valori percentuali

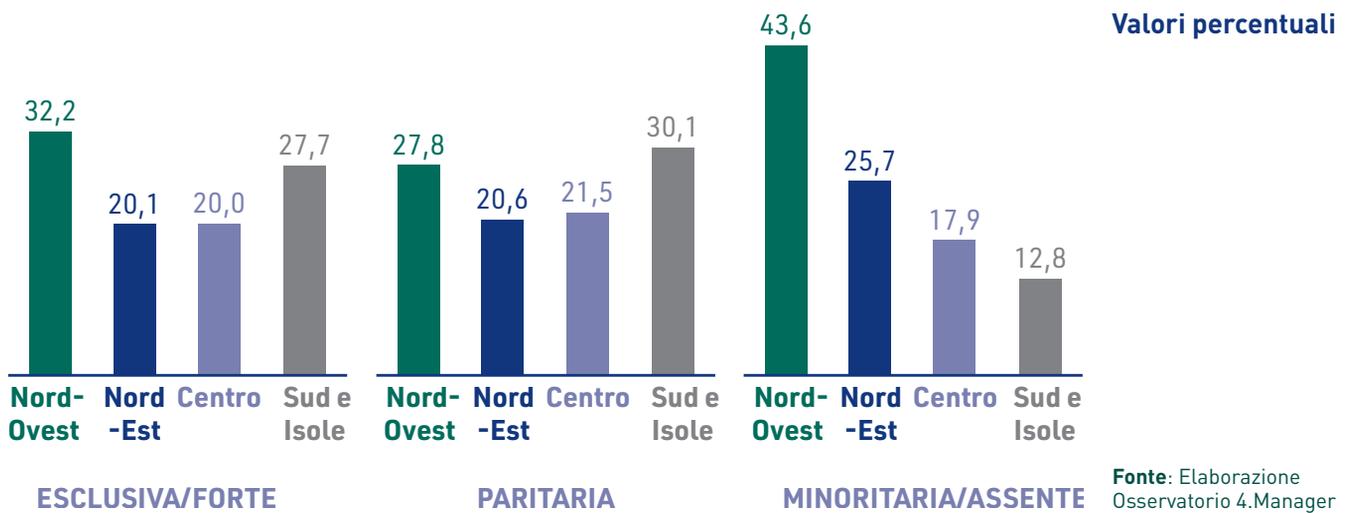
Fonte: Elaborazione Osservatorio 4.Manager

7.3.3 DISTRIBUZIONE TERRITORIALE

Il 27,7% delle imprese a femminili sono nel Sud e nelle Isole.

Per quanto concerne la distribuzione geografica delle imprese, il dato più interessante è il **27,7% di imprese a conduzione femminile “Esclusiva/Forte” concentrate nel Sud e nelle Isole**. Tuttavia le imprese femminili del Sud e delle Isole (27,7%) non superano il 32,2% di quelle concentrate al Nord-Ovest. Invece, le imprese a conduzione maschile esclusiva e/o prevalente si concentrano maggiormente nell'area Nord-Ovest (43,6%), Nord-Est (25,7%) del Paese con una minore presenza al Sud e nelle Isole, pari al 12,8%.

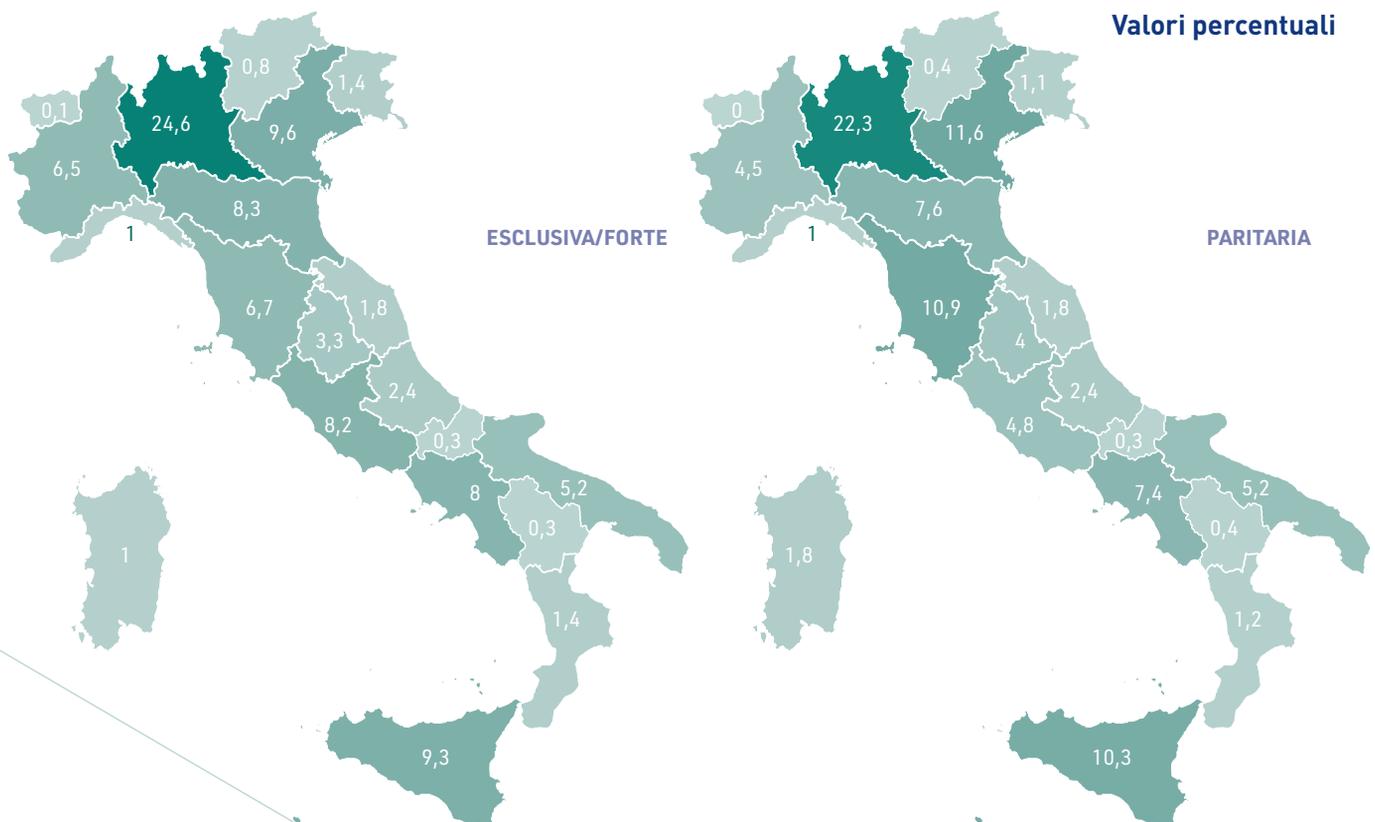
FIG. 7.14 | DISTRIBUZIONE DELLE IMPRESE PER LEADERSHIP DI GENERE E AREA GEOGRAFICA



Di seguito, un dettaglio della distribuzione geografica a livello regionale. Per le imprese a **conduzione femminile “Esclusiva/Forte”** si riscontra una maggioranza di imprese in **Lombardia** (24,6%), seguita dal Veneto (9,6%) e dalla Sicilia (9,3%).

Per le imprese a conduzione maschile prevalente e/o esclusiva e “Paritaria” le regioni con i valori più alti sono la Lombardia (22,3% “Paritaria”, 33,3% “Minoritaria/Assente”), il **Veneto** (11,6% “Paritaria”, 11,7% “Minoritaria/Assente”) e l’**Emilia Romagna** (7,6% “Paritaria”, 10,2% “Minoritaria/Assente”).

FIG. 7.15 | DISTRIBUZIONE DELLE IMPRESE PER LEADERSHIP DI GENERE E REGIONE



segue



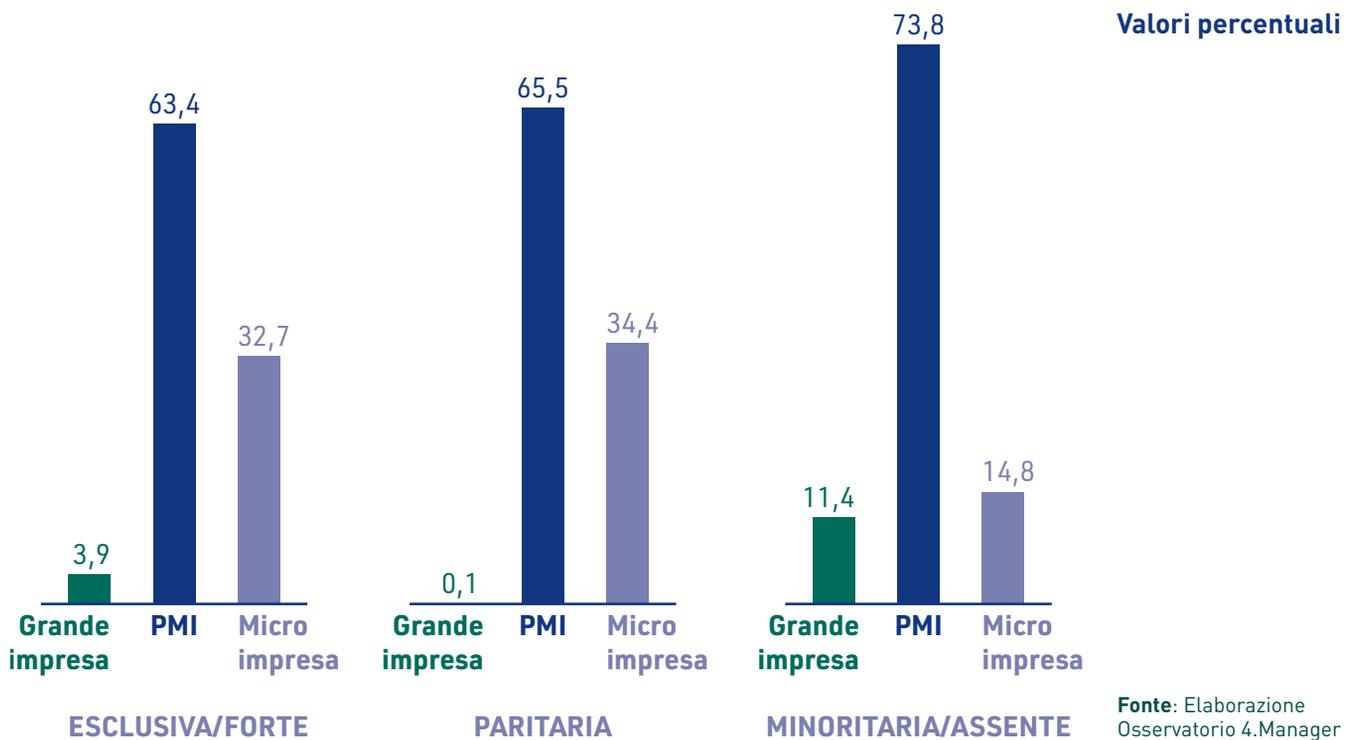
Fonte: Elaborazione Osservatorio 4.Manager

7.3.4 TIPOLOGIA D'IMPRESA

La maggioranza delle imprese a conduzione femminile sono PMI e Micro imprese.

Dai risultati dell'indagine emerge una maggioranza di PMI, che raggiungono una percentuale pari al **73,8%** per le imprese **a conduzione maschile prevalente e/o esclusiva**, **65,5%** per le imprese **a conduzione "Paritaria"** e il **63,4%** per le imprese **a conduzione femminile "Esclusiva/Forte"**. Interessante, il dato delle Micro imprese, che raggiunge valori superiori al 30,0% per le imprese a conduzione femminile "Esclusiva/Forte" e "Paritaria", ma si dimezza per le imprese con partecipazione prevalente e/o esclusiva maschile (14,8%). Sembrano, dunque, poche le Micro imprese del campione a conduzione maschile e sembrano essere maggiori quelle a conduzione femminile e paritaria. Per quanto concerne le Grandi imprese, queste risultano principalmente a conduzione maschile esclusiva e/o prevalente (11,4%).

FIG. 7.16 | DISTRIBUZIONE DELLE IMPRESE PER LEADERSHIP DI GENERE E TIPOLOGIA D'IMPRESA



7.3.5 SETTORI PRODUTTIVI

I settori con maggiore concentrazione delle imprese femminili risultano il settore **C-Attività Manifatturiere (52,9%)** e il settore **Q-Sanità e Assistenza Sociale (29,8%)**. Il dato sul settore Q-Sanità e Assistenza Sociale presenta un valore molto più alto rispetto alle società a conduzione maschile prevalente e/o esclusiva (4,0%) e “Paritaria” (8,2%).

TAB. 7.4 | DISTRIBUZIONE DELLE IMPRESE PER LEADERSHIP DI GENERE E SETTORE ATECO

Settore Ateco	Esclusiva/Forte	Paritaria	Minoritaria/Assente	Valori percentuali
C_Actività Manifatturiere	52,9	64,7	61,7	
Q_Sanità e Assistenza Sociale	29,8	4,0	8,2	
M_Actività Professionali, Scientifiche e Tecniche	4,3	6,4	6,2	
J_Servizi di Informazione e Comunicazione	3,0	4,4	5,2	
G_Commercio all'Ingrosso e al Dettaglio; Riparazione di Autoveicoli e Motocicli	2,4	4,5	4,4	
Altro	7,6	16,0	14,3	

Fonte: Elaborazione Osservatorio 4.Manager

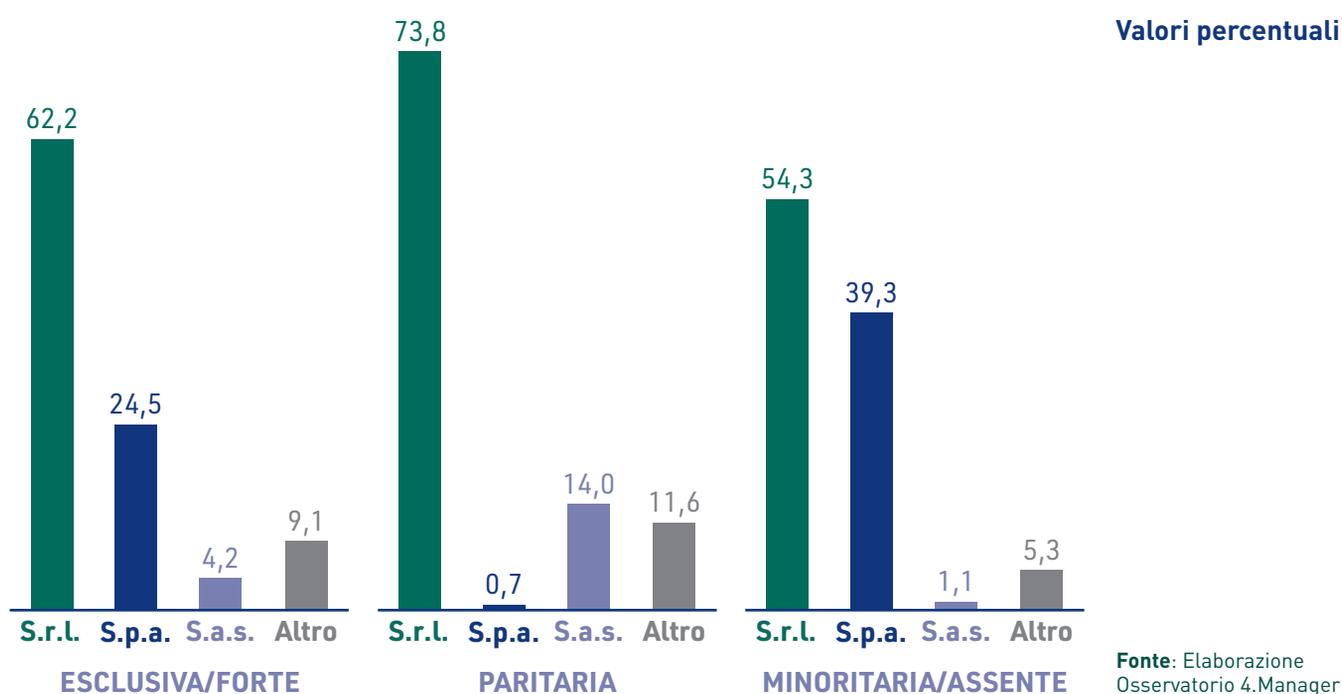
7.3.6 NATURA GIURIDICA D'IMPRESA

La maggioranza delle imprese a conduzione femminile sono S.r.l.

La maggior parte delle imprese del campione sono Società a Responsabilità Limitata sia per quanto concerne le imprese a conduzione femminile “Esclusiva/Forte”, sia per quelle a conduzione “Paritaria” ed esclusiva e/o prevalente maschile. Il valore più alto delle S.r.l si riscontra nelle società a conduzione “Paritaria” (73,8%).

Per quanto riguarda le Società per Azioni invece, il valore più alto si riscontra nelle società a conduzione maschile esclusiva e/o prevalente (39,3%).

FIG. 7.17 | DISTRIBUZIONE DELLE IMPRESE PER LEADERSHIP DI GENERE E NATURA GIURIDICA



7.3.7 CANALI DIGITALI

Digitalizzazione: le imprese hanno attivato in media 4 o 5 canali digitali.

Dopo aver osservato le caratteristiche della leadership di genere nelle imprese, si è effettuata un'ulteriore indagine relativa al grado di attivazione di specifici “canali digitali”.

Il grado di digitalizzazione delle imprese è stato valutato con un punteggio che va da 0 a 5, considerando l'attivazione nelle imprese di **canali digitali** come **Website aziendale**, **E-commerce** ed **E-mail aziendali** (E-mail marketing, acquisti, vendite).

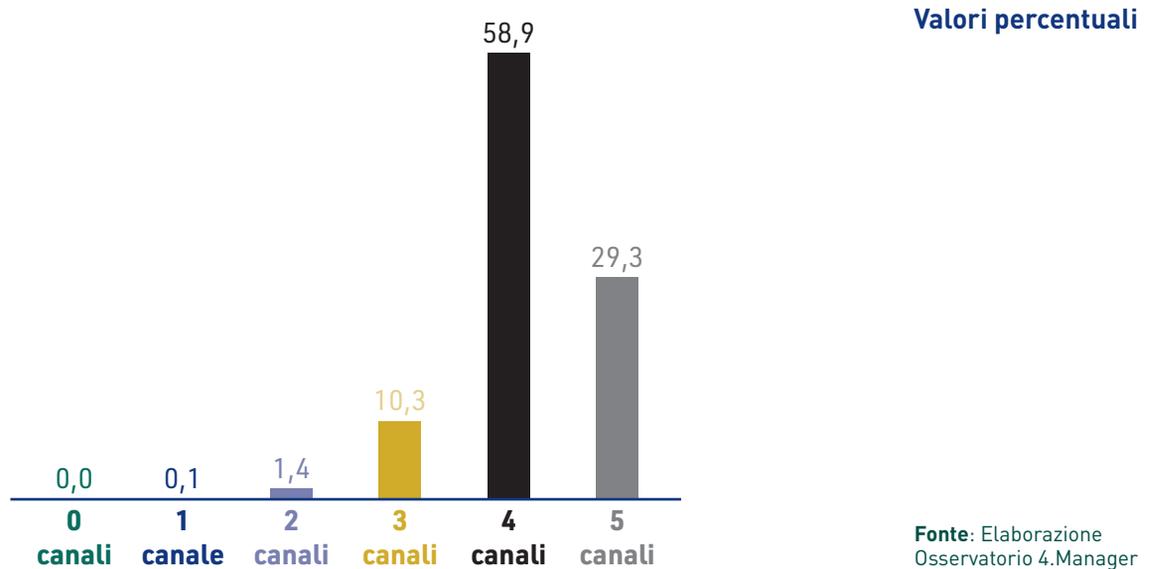
Ai fini dell'analisi i punteggi sono stati così accorpati:

- 0-1: **Punteggio basso**: almeno un canale digitale
- 2-3: **Punteggio medio**: canale E-commerce e attivazione di altri 2 canali digitali
- 4-5: **Punteggio alto**: canale E-commerce e attivazione di altri 3 canali digitali.

Le imprese presentano in generale **punteggi medio/alti sul grado di digitalizzazione**.

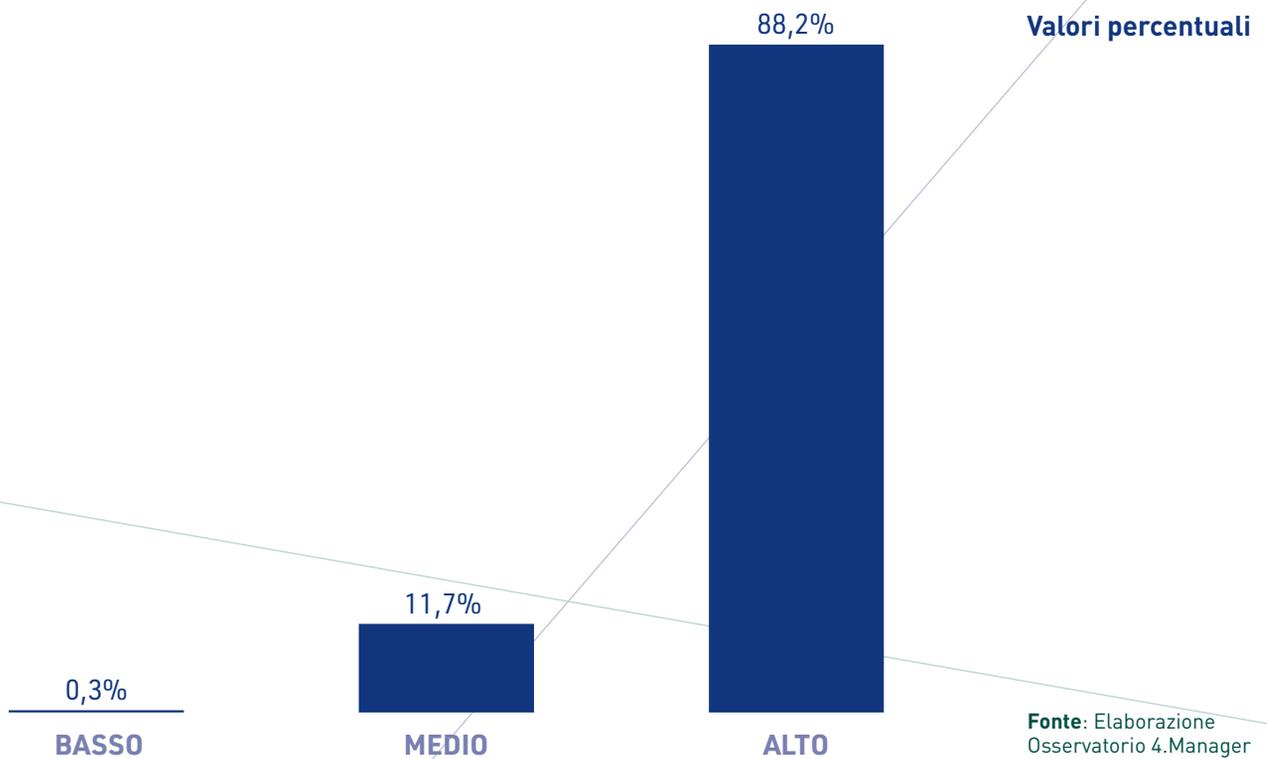
Il **58,9%** delle imprese, infatti, presenta un punteggio pari a **4 canali attivi**, il **29,3%** un punteggio massimo pari a **5 canali** e il **10,3%** un valore medio pari a **3 canali**.

FIG. 7.18 | DISTRIBUZIONE DELLE IMPRESE PER NUMERO DI CANALI DIGITALI ATTIVI



L'**88,2%** delle imprese monitorate presenta un **alto** punteggio di digitalizzazione.

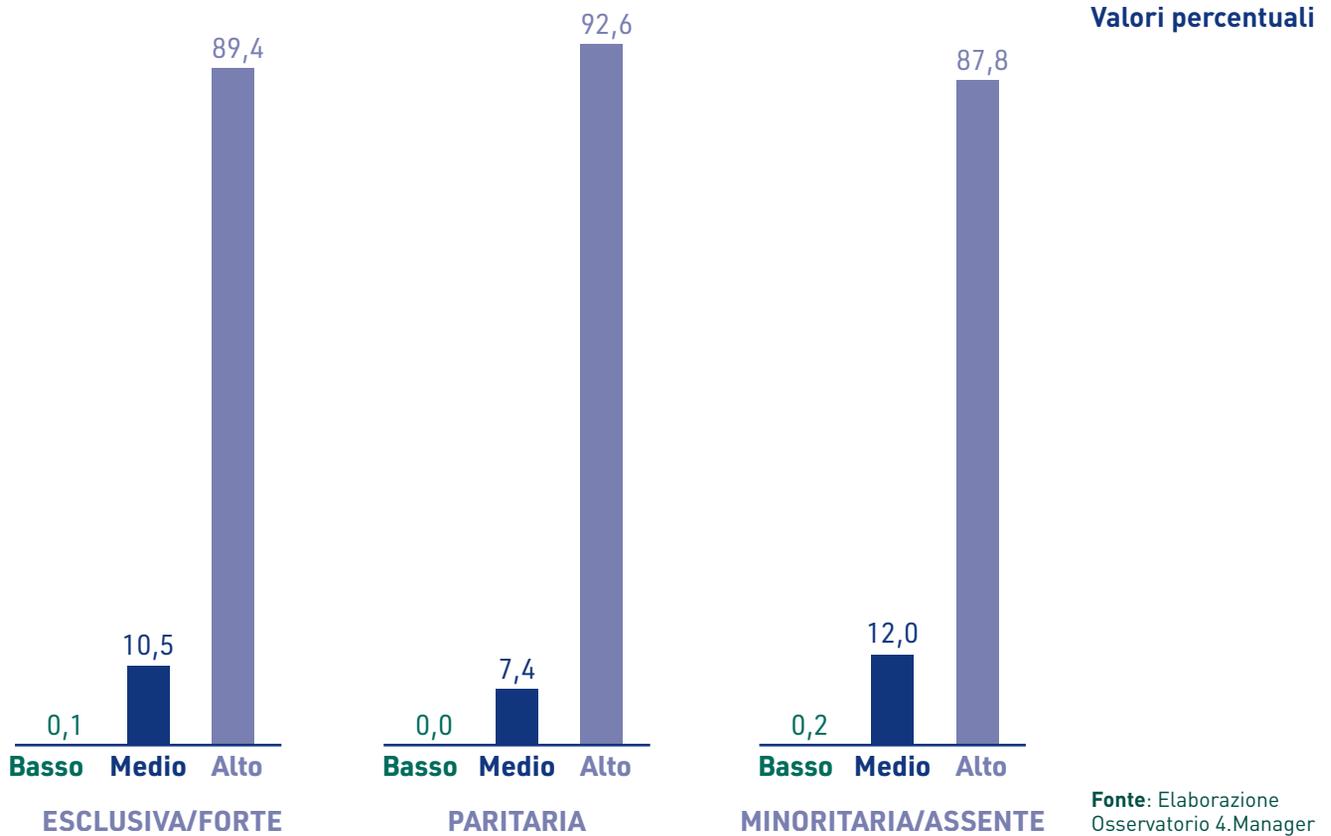
FIG. 7.19 | DISTRIBUZIONE DELLE IMPRESE PER PUNTEGGIO DIGITALE



Digitalizzazione e leadership di genere: le imprese femminili e le imprese a conduzione paritaria sono più digitalizzate di quelle maschili.

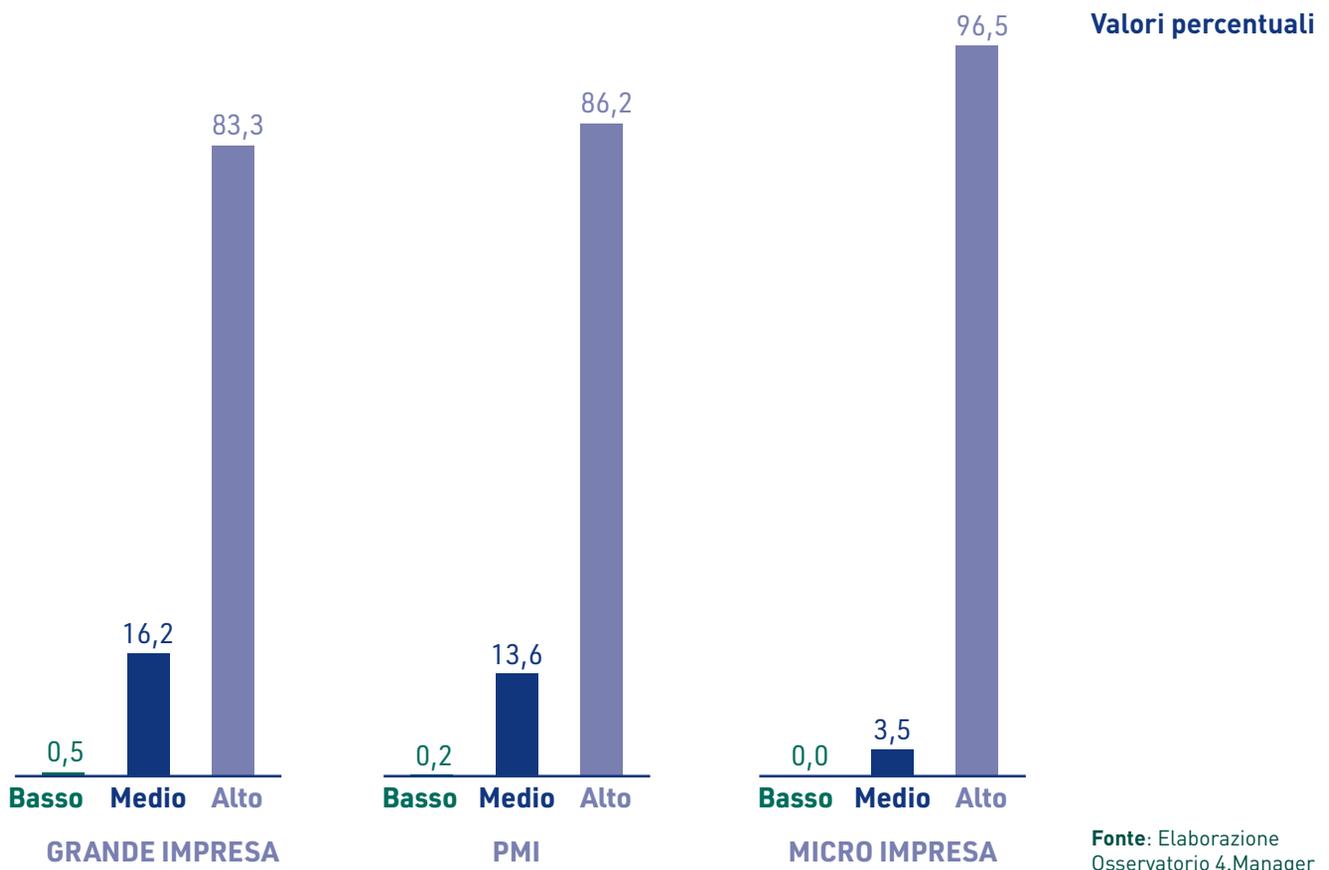
Nell'analisi relativa alla **combinazione dei punteggi delle imprese sul digitale con la leadership di genere**, è possibile osservare che le **imprese a conduzione femminile “Esclusiva/Forte” (89,4%)** e quelle a conduzione “Paritaria” (**92,6%**) presentano un punteggio più alto sul grado di digitalizzazione rispetto alle imprese a conduzione **prioritaria e/o esclusiva da maschile (87,8%)**.

FIG. 7.20 | DISTRIBUZIONE DELLE IMPRESE PER PUNTEGGIO DIGITALE E LEADERSHIP DI GENERE



Nell'analisi del punteggio digitale per tipologia d'impresa, si osserva un dato particolarmente interessante relativo alle **Micro imprese: il 96,5% presenta un punteggio di digitalizzazione più alto rispetto alle PMI (86,3%) e alle Grandi imprese (83,3%)**.

FIG. 7.21 | DISTRIBUZIONE DELLE IMPRESE PER PUNTEGGIO DIGITALE E TIPOLOGIA D'IMPRESA



Per le imprese a conduzione femminile “Esclusiva/Forte”, sia per quelle con presenza “Paritaria”, sia per quelle a conduzione maschile prevalente e/o esclusiva risulta una prevalenza di Micro imprese con grado di digitalizzazione alto.

TAB. 7.5 | DISTRIBUZIONE DELLE IMPRESE PER LEADERSHIP DI GENERE, PUNTEGGIO DIGITALE E TIPOLOGIA D'IMPRESA

Esclusiva/Forte **Valori percentuali**

	Basso	Medio	Alto
Grande impresa	0,0	23,1	76,9
PMI	0,1	14,7	85,2
Micro impresa	0,0	2,6	97,4

Paritaria

	Basso	Medio	Alto
Grande impresa	0,0	0,0	100,0
PMI	0,0	11,1	88,9
Micro impresa	0,0	1,7	98,3

Minoritaria/Assente

	Basso	Medio	Alto
Grande impresa	0,6	15,9	83,5
PMI	0,2	13,6	86,2
Micro impresa	0,0	4,0	96,0

Fonte: Elaborazione Osservatorio 4.Manager

Nell'analisi per area geografica, il più alto livello di attivazione di canali digitali si osserva al Sud-Isole nelle imprese a conduzione "Paritaria (97,7%) e femminile "Esclusiva/Forte" (97,2%).

TAB. 7.6 | DISTRIBUZIONE DELLE IMPRESE PER LEADERSHIP DI GENERE, PUNTEGGIO DIGITALE E AREA GEOGRAFICA

Esclusiva/Forte

Valori percentuali

	Basso	Medio	Alto
Nord-Ovest	0,0	15,1	84,9
Nord-Est	0,3	15,0	84,7
Centro	0,0	9,8	90,2
Sud e Isole	0,0	2,8	97,2

Paritaria

	Basso	Medio	Alto
Nord-Ovest	0,0	9,4	90,6
Nord-Est	0,0	11,3	88,7
Centro	0,0	8,3	91,7
Sud e Isole	0,0	2,3	97,7

Minoritaria/Assente

	Basso	Medio	Alto
Nord-Ovest	0,1	12,8	87,1
Nord-Est	0,4	14,6	85,0
Centro	0,2	10,1	89,7
Sud e Isole	0,2	7,2	92,6

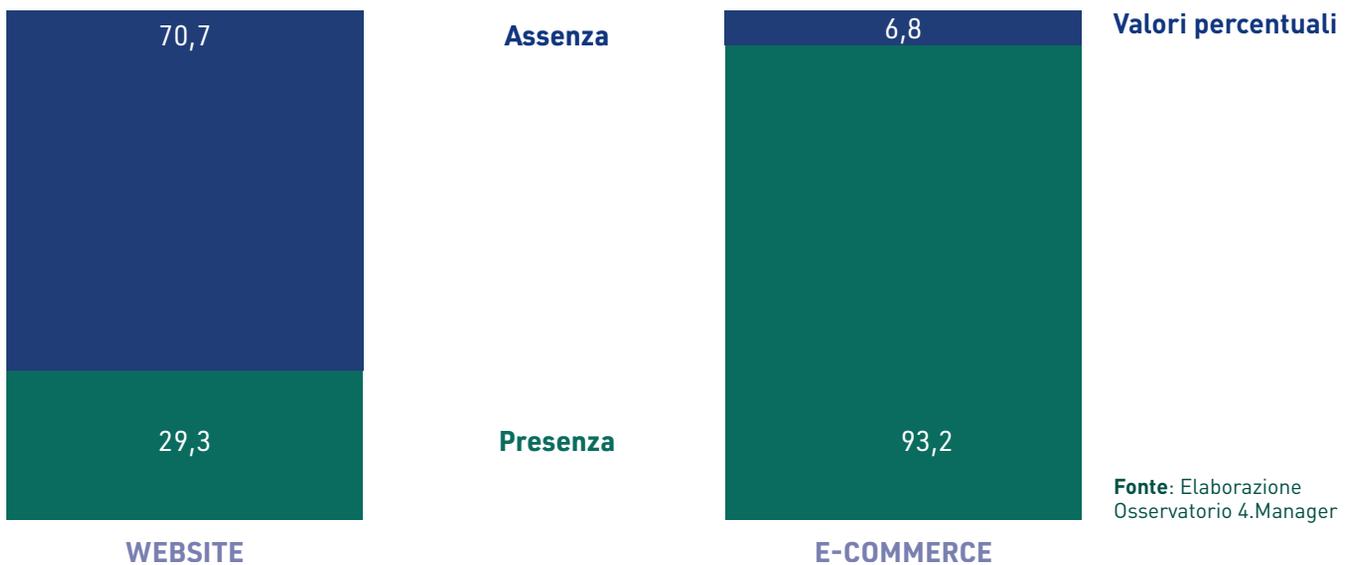
Fonte: Elaborazione Osservatorio 4.Manager

Canali digitali: oltre il 90% delle imprese ha attivato un canale E-commerce, solo il 30% possiede un Website.

Per quanto riguarda il **Website** il campione di imprese analizzate è composto dal **29,3% di imprese che posseggono un sito web, non presente nel 70,7% dei casi.**

Le evidenze si invertono per quanto concerne l'**E-commerce**, con il **93,2%** di attivazione del canale.

FIG. 7.22 | “PRESENZA/ASSENZA” WEBSITE E CANALE E-COMMERCE

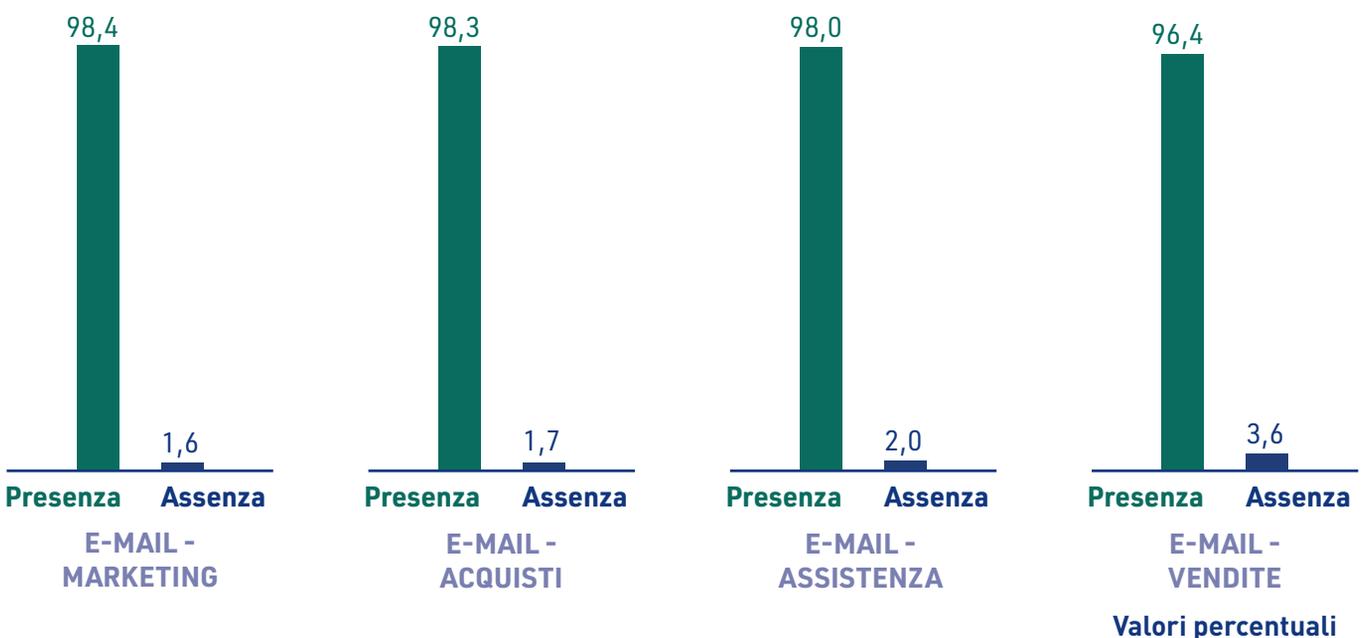


Oltre il 95% delle imprese ha attivato un E-mail aziendale: utilizzo prioritario per il Marketing e gli Acquisti.

Il terzo aspetto che interessa il grado di digitalizzazione è la presenza o meno di un’**E-mail aziendale**. In questo caso, sono state prese in analisi quattro tipologie di E-mail: E-mail dedicata alle “vendite”; E-mail dedicata agli “acquisti”; E-mail utilizzata per il “marketing”; E-mail dedicata all’assistenza clienti/fornitori.

In generale, oltre il **95%** delle imprese hanno attivato le suddette E-mail. La più alta percentuale è osservata per l’attivazione di E-mail dedicate al **marketing** (98,4%).

FIG. 7.23 | “PRESENZA/ASSENZA” TIPOLOGIA DI E-MAIL



Fonte: Elaborazione Osservatorio 4.Manager

Risulta interessante evidenziare che la percentuale più alta di imprese che hanno attivato il canale Website sia composta principalmente da **Micro imprese (53,0%)**, seguite dalle **PMI (22,9%)** e dalle **Grandi imprese (15,4%)**. Per i canali E-commerce, la percentuale delle Micro imprese raggiunge il 97,6%, seguite dalle **PMI (92,3%)** e dalle **Grandi imprese**, con un valore leggermente inferiore pari all'**89,7%**.

TAB. 7.7 | “PRESENZA/ASSENZA” WEBSITE E CANALE E-COMMERCE PER TIPOLOGIA D’IMPRESA

	Website		E-commerce	
	Presenza	Assenza	Presenza	Assenza
Grande impresa	15,4	84,6	89,7	10,3
PMI	22,9	77,1	92,3	7,7
Micro impresa	53,0	47,0	97,6	2,4

Valori percentuali
Fonte: Elaborazione Osservatorio 4.Manager

Dall’analisi dei risultati dell’indagine emerge che, per le imprese a conduzione “**Paritaria**” (44,6%) e a conduzione femminile “**Esclusiva/Forte**” (38,0%), è più frequente l’attivazione del canale Website rispetto a quelle a **conduzione maschile prevalente e/o esclusiva (27,3%)**.

La stessa evidenza risulta per quanto riguarda l’attivazione del canale E-commerce, che risulta maggiormente frequente nelle imprese a partecipazione femminile “**Paritaria**” (94,9%) ed “**Esclusiva/Forte**” (93,6%). Questa percentuale risulta leggermente inferiore nelle imprese a **conduzione maschile prevalente e/o esclusiva (93,1%)**.

Queste evidenze confermano l’ipotesi di cui sopra, secondo cui sembra esserci una **correlazione positiva tra la leadership di genere in impresa e il grado di digitalizzazione**, confermata da due indicatori importanti nella digitalizzazione come l’attivazione del Website e di canale un E-commerce.

TAB. 7.8 | “PRESENZA/ASSENZA” WEBSITE E CANALE E-COMMERCE PER LEADERSHIP DI GENERE

	Website		E-commerce	
	Presenza	Assenza	Presenza	Assenza
Esclusiva/Forte	38,0	62,0	93,6	6,4
Paritaria	44,6	55,4	94,9	5,1
Minoritaria/Assente	27,3	72,7	93,1	6,9

Valori percentuali
Fonte: Elaborazione Osservatorio 4.Manager

Canali digitali e leadership di genere: utilizzo prioritario per il “Marketing” e gli “Acquisti”.

L’E-mail riferita alle **Vendite**, al **Marketing**, agli **Acquisti** e all’**Assistenza** è presente a prescindere dalla leadership di genere. Infatti, sia le imprese a conduzione femminile “**Esclusiva/Forte**”, sia quelle a conduzione “**Paritaria**”, che quelle a conduzione maschile esclusiva e/o prevalente presentano le suddette tipologie di E-mail con percentuali che superano il **97%**.

TAB. 7.9 | “PRESENZA/ASSENZA” TIPOLOGIA DI E-MAIL PER LEADERSHIP DI GENERE

	Email-vendite		Email-marketing		Email-acquisti		Email-assistenza	
	Presenza	Assenza	Presenza	Assenza	Presenza	Assenza	Presenza	Assenza
Esclusiva/Forte	97,2	2,8	98,5	1,5	98,7	1,3	98,3	1,7
Paritaria	97,7	2,3	99,7	0,3	99,7	0,3	98,9	1,1
Minoritaria/Assente	96,3	3,7	98,3	1,7	98,2	1,8	97,9	2,1

Valori percentuali
Fonte: Elaborazione Osservatorio 4.Manager

L’attivazione o meno dei canali Website e E-commerce è stata analizzata anche sulla base della leadership di genere e dell’area geografica.

Per le imprese che possiedono un Website, si riscontrano valori particolarmente interessanti per quanto riguarda il **Sud** e le **Isole** dove, il **68,7% delle imprese a conduzione femminile “Esclusiva/Forte”** ha attivato un sito web. Questa tendenza si inverte per il Nord-Ovest, il Nord-Est e il Centro dove le imprese che non hanno attivato il canale Website superano quelle che lo hanno attivato.

TAB. 7.10 | “PRESENZA/ASSENZA” WEBSITE PER LEADERSHIP DI GENERE E AREA GEOGRAFICA

	Esclusiva/Forte		Paritaria		Minoritaria/Assente	
	Presenza	Assenza	Presenza	Assenza	Presenza	Assenza
Nord-Ovest	21,9	78,1	31,2	68,8	22,6	77,4
Nord-Est	21,1	78,9	32,0	68,0	19,3	80,7
Centro	38,1	61,9	49,4	50,6	34,1	65,9
Sud e Isole	68,7	31,3	62,1	37,9	56,7	43,3

Valori percentuali
Fonte: Elaborazione Osservatorio 4.Manager

Le imprese con attivo un canale E-commerce sono distribuite geograficamente in maniera piuttosto omogenea tra tutte aree geografiche considerate. Anche in questo caso, **i valori più elevati si osservano per le imprese a conduzione femminile “Esclusiva/Forte”** collocate al Sud e nelle Isole (98,5%).

TAB. 7.11 | “PRESENZA/ASSENZA” CANALE E-COMMERCE PER LEADERSHIP DI GENERE E AREA GEOGRAFICA

	Esclusiva/Forte		Paritaria		Minoritaria/Assente	
	Presenza	Assenza	Presenza	Assenza	Presenza	Assenza
Nord-Ovest	92,4	7,6	94,1	5,9	93,4	6,6
Nord-Est	89,8	10,2	93,3	6,7	91,8	8,2
Centro	92,6	7,4	93,6	6,4	92,8	7,2
Sud e Isole	98,5	1,5	97,7	2,3	94,8	5,2

Valori percentuali
Fonte: Elaborazione Osservatorio 4.Manager

7.3.8 DATI ECONOMICI

“In verità, il problema sta proprio negli indicatori prescelti: intanto, i ricavi non sono i profitti. Analizzerei, unitamente al dato dei ricavi e dei profitti, anche quello del benessere aziendale e della durata delle imprese e considererei la specificità dei settori nei quali si concentra la conduzione femminile. Non sempre sono grandi imprese industriali.”

“Penso non ci siano ancora dati sufficienti. Durante la mia carriera di 25 anni, ho visto sia donne manager in grandi organizzazioni fortemente competitive, sia donne a capo delle proprie aziende fortemente orientate al “buon lavoro” e non ai ricavi. Quindi, forse, il modello può anche essere differente: aziende più piccole, ma dove si lavora bene, un lavoro di qualità e non per forza incentrato su ricavi totali e profitto.”

TAB. 7.12 | MEDIA RICAVI PER TIPOLOGIA D'IMPRESA

Tipologia di impresa	Media ricavi	Media ricavi/N. Addetti	Media ricavi /N. Dirigenti
Grande impresa	300.425.343,12 €	396.090,54 €	27.061.932,25 €
PMI	26.582.015,83 €	393.019,04 €	15.383.261,62 €
Micro impresa	4.052.296,05 €	1.019.887,24 €	4.018.637,78 €

Fonte: Elaborazione Osservatorio 4.Manager

La media dei ricavi per numero di addetti risulta più alta nelle Micro imprese (1.019.887,24 €) rispetto alle Grandi imprese (396.090,54 €) e alle PMI (393.019,04 €). La media dei ricavi per numero di dirigenti, invece, risulta più alta nelle Grandi imprese (27.061.932,25 €) rispetto alle PMI (15.383.261,62 €) e alle Micro imprese (4.018.637,78 €).

Gap di ricavi: le imprese maschili guadagnano più di quelle femminili.

L'indagine si è focalizzata anche sui i **dati economici** relativi alle imprese del campione. In particolare, emerge un **evidente gap** tra la **media dei ricavi** realizzati dalle imprese a **conduzione femminile “Esclusiva/Forte”** (33.431.581,52 €), rispetto a quelle a conduzione prevalente e/o esclusiva maschile (109.921.201,24 €), superiori di quasi 77 milioni di € rispetto alle prime.

I ricavi medi pro capite per addetto e pro capite per dirigente risultano essere superiori nelle imprese a conduzione prevalente e/o esclusiva maschile, rispettivamente pari a 521.583,43 € e 16.461.624,99 €.

TAB. 7.13 | MEDIA RICAVI PER LEADERSHIP DI GENERE

Leadership di genere	Media ricavi	Media ricavi/N.Addetti	Media ricavi/N. Dirigenti
Esclusiva/Forte	33.431.581,52 €	305.298,70 €	12.246.599,49 €
Paritaria	5.924.104,97 €	490.153,59 €	4.150.154,81 €
Minoritaria/Assente	109.921.201,24 €	521.583,43 €	16.461.624,99 €

Fonte: Elaborazione Osservatorio 4.Manager

Per quanto concerne i ricavi per settore Ateco, **la media più alta si riscontra nel settore G-Commercio all'ingrosso e al dettaglio; Riparazione di autoveicoli e motocicli**, sia per le imprese con presenza "Esclusiva/Forte" (93.366.397,80 €), sia per le imprese a conduzione maschile prevalente e/o esclusiva (217.489.703,79 €), essendo questo un settore ad alti volumi e ad alto valore economico. Nel settore C-Attività Manifatturiere la media dei ricavi più alta si riscontra nelle imprese a conduzione maschile prevalente e/o esclusiva (56.819.947,94 €), seguita da quelle a conduzione femminile "Esclusiva/Forte" (38.319.284,10 €).

TAB. 7.14 | MEDIA RICAVI PER LEADERSHIP DI GENERE E SETTORE ATECO

Media ricavi	Esclusiva/Forte	Paritaria	Minoritaria/Assente
Settore Ateco			
G_Commercio all'Ingrosso e al Dettaglio; Riparazione di Autoveicoli e Motocicli	93.366.397,80 €	3.220.000,00 €	217.489.703,79 €
J_Servizi di Informazione e Comunicazione	35.929.916,67 €	3.886.400,00 €	108.609.767,60 €
C_Actività Manifatturiere	38.319.284,10 €	6.409.424,92 €	56.819.947,94 €
M_Actività Professionali, Scientifiche e Tecniche	8.657.756,78 €	30.678.074,07 €	31.675.400,50 €
Altro	500.112.824,25 €	52.256.627,88 €	1.609.950.934,80 €

Fonte: Elaborazione Osservatorio 4.Manager

Per quanto riguarda i ricavi pro capite per addetto il valore più alto si osserva per il settore D- Fornitura di energia elettrica, gas, vapore e aria condizionata (4.955.873,65 €), seguito dal settore B-Estrazione di minerali da cave e miniere (1.176.600,67 €).

TAB. 7.15 | MEDIA RICAVI PER NUMERO DI ADDETTI PER SETTORE ATECO

Media ricavi	
Settore Ateco	Media ricavi/N. Addetti
D_Fornitura di Energia Elettrica, Gas, Vapore e Aria Condizionata	4.955.873,65 €
B_Estrazione di Minerali da Cave e Miniere	1.176.600,67 €
G_Commercio all'Ingrosso e al Dettaglio; Riparazione di Autoveicoli e Motocicli	1.169.556,41 €
A_Agricoltura, Silvicoltura e Pesca	1.091.137,79 €
Altro	483.397,87 €

Fonte: Elaborazione Osservatorio 4.Manager

Per i ricavi pro capite per dirigente, invece, il valore più elevato emerge per il settore D-Fornitura di energia elettrica, gas, vapore e aria condizionata (94.182.818,63 €), seguito dal settore I-Attività dei servizi di alloggio e ristorazione (86.772.750,00 €).

TAB. 7.16 | MEDIA RICAVI PER DIRIGENTE PER SETTORE ATECO

Media ricavi	
Settore Ateco	Media ricavi/N. Dirigenti
D_Fornitura di Energia Elettrica, Gas, Vapore e Aria Condizionata	94.182.818,63 €
I_Attività dei Servizi di Alloggio e Ristorazione	86.772.750,00 €
A_Agricoltura, Silvicoltura e Pesca	51.849.801,59 €
G_Commercio all'Ingrosso e al Dettaglio; Riparazione di Autoveicoli e Motocicli	26.429.854,79 €
Altro	11.659.220,15 €

Fonte: Elaborazione Osservatorio 4.Manager

7.4 Indice di performance sulla Parità di Genere

Nella riflessione indicata da diversi professionisti intervistati, ricavi e i profitti non rappresentano gli unici indicatori da considerare nella valutazione di un'attività di impresa.

“Il profitto è uno degli indicatori dello stato di salute di un'impresa, per cui, in quelle gestite da donne bisognerebbe vedere se altri indicatori di benessere e sostenibilità sociale siano migliori. Guardare al solo profitto è miope.”

“Non credo che i parametri di profittabilità siano indicatori totali per esprimere la bontà di una gestione.”

A tal riguardo, si è effettuato un approfondimento su un campione di 739 imprese, relativo alla costruzione un indice di performance delle imprese, in relazione alle condizioni di genere, di lavoratrici e dirigenti donne, sulla base di cinque macro indicatori di riferimento: dati occupazionali, numero di entrate, numero di promozioni aziendali, numero di corsi e ore di formazione. L'indice (di natura comparativa) e quindi le relative classifiche, tengono conto delle dimensioni di riferimento indicate, a cui sono state attribuiti dei premi/punteggi (cfr. Metodologia di ricerca).

Di seguito, è riportato un quadro della classifica dell'indice sulla base della tipologia di impresa, della leadership di genere e della combinazione di queste due variabili.

Dall'analisi dell'indice di performance di genere, è emerso, in primo luogo, che le **Grandi imprese** riportano un punteggio indice generale più elevato, rispetto alle **PMI** e alle **Micro imprese**.

TAB. 7.17 | CLASSIFICA INDICE DI PERFORMANCE SULLA PARITÀ DI GENERE | TIPOLOGIA D'IMPRESA

Tipologia di impresa	Posizione
Grande impresa	1°
PMI /Micro impresa	2°

Fonte: Elaborazione Osservatorio 4.Manager

Per quanto riguarda invece la classifica sulla base della leadership di genere si osserva che la prima posizione è ricoperta dalle imprese a conduzione femminile “Esclusiva/Forte”, seguite quelle a conduzione maschile esclusiva e/o prevalente e dalle imprese a conduzione “Paritaria”.

TAB. 7.18 | CLASSIFICA INDICE DI PERFORMANCE SULLA PARITÀ DI GENERE | LEADERSHIP DI GENERE

Leadership di genere	Posizione
Esclusiva/Forte	1°
Minoritaria/Assente	2°
Paritaria	3°

Fonte: Elaborazione Osservatorio 4.Manager

Analizzando i punteggi sull'indice di performance sulla base dell'incrocio tra le variabili leadership di genere e tipologia di impresa, la prima posizione è ricoperta da **PMI e Micro imprese a conduzione femminile esclusiva e/o prevalente**. Dunque, nonostante un punteggio indice generale superiore per le Grandi imprese rispetto alle PMI e alle Micro imprese, incrociando questa variabile con la leadership di genere, le PMI e Micro imprese superano le Grandi imprese a conduzione maschile prevalente e/o esclusiva che ricoprono, invece, la seconda posizione nel Ranking. Seguono, nella terza posizione, le Grandi imprese a conduzione femminile "Esclusiva/Forte" e nella quarta le PMI e Micro imprese a conduzione maschile esclusiva e/o prevalente.

TAB. 7.19 | CLASSIFICA INDICE DI PERFORMANCE | TIPOLOGIA D'IMPRESA E LEADERSHIP DI GENERE

Leadership di genere/Tipologia di impresa	Posizione
PMI/Micro impresa Esclusiva/Forte	1°
Grande impresa Minoritaria/Assente	2°
Grande impresa Esclusiva/Forte	3°
PMI/Micro impresa Minoritaria/Assente	4°

Dall'analisi di tutti i macro-indicatori, si osservano per le PMI e le Micro imprese punteggi più alti in riferimento agli indicatori occupazionali: "occupazione delle lavoratrici" e "occupazione delle dirigenti". Per quanto riguarda le Grandi imprese, invece, i punteggi più elevati emergono in riferimento agli indicatori "**promozioni**" e "**formazione**" delle lavoratrici e delle dirigenti donne.

Emerge, dunque, da un lato per le **PMI e Micro imprese a conduzione femminile una condizione strutturale maggiormente orientata al mantenimento del bacino occupazionale di genere**, mentre, per le **Grandi imprese, orientata a percorsi di avanzamento di carriera e formazione di competenze per la componente femminile**.

TAB. 7.20 | CLASSIFICA INDICE DI PERFORMANCE – MACRO-INDICATORI | TIPOLOGIA D'IMPRESA E LEADERSHIP DI GENERE

	Posizione	Occupazione lavoratrici	Occupazione Dirig. donne	Entrate lavoratrici
PMI/Micro impresa Esclusiva/Forte	1°	1°	1°	2°
Grande impresa Minoritaria/Assente	2°	2°	3°	1°
Grande impresa Esclusiva/Forte	3°	3°	2°	3°
PMI/Micro impr. Minoritaria/Assente	4°	4°	4°	4°

	Entrate Dirig. donne	Promozioni lavoratrici	Promozioni Dirig. donne	Formazione lavoratrici	Formazione Dirig. donne
PMI/Micro impresa Esclusiva/Forte	3°	3°	2°	3°	3°
Grande impresa Minoritaria/Assente	1°	2°	1°	2°	2°
Grande impresa Esclusiva/Forte	2°	1°	4°	1°	1°
PMI/Micro impr. Minoritaria/Assente	4°	4°	3°	4°	4°

La pandemia da Covid-19, la lotta al cambiamento climatico e il rilancio dell'economia sono i tre pilastri del summit conclusivo del G20. "People, Planet, Prosperity", invece, le parole chiave delle sfide che dovranno essere affrontate.

Nei precedenti capitoli, è stata evidenziata più volte la **richiesta**, da parte delle professioniste e dei professionisti, di una **maggiore sinergia tra attori pubblici e privati**, soprattutto **in tema di parità di diritti**, di uguaglianza di genere, di partecipazione femminile al mondo del lavoro e sostegno alle piccole realtà di impresa. In particolare, **in tema parità di genere**, nell'analisi dei comportamenti degli **attori privati** – di fatto connessi nelle reti di fornitura e nelle filiere produttive – si osservano **mancate sinergie e percorsi di diversa natura**. **Le Grandi imprese si concentrano maggiormente sulla formazione e sugli avanzamenti di carriera, le PMI e le Micro imprese sulla creazione e/o il mantenimento di bacini occupazionali**. Anche in questo caso, sarebbe necessario un interscambio e un'integrazione tra queste realtà, creando un sistema in cui bacini occupazionali e la creazione di competenze viaggino insieme.

Per focalizzarsi sui tre pilastri di azione del futuro occorre, quindi, l'interconnessione di tutti gli attori di sistema, attraverso la valorizzazione delle diversità, per concentrare l'attenzione verso percorsi integrati di sviluppo sostenibile.

“*Se parliamo continuamente di sostenibilità, dovremmo usare parametri più coerenti ed aggiornati, altrimenti rafforziamo le differenze e non promuoviamo una imprenditoria “diversa”, più sostenibile e “inclusiva”. Non contano solo i ricavi, ma anche il “come” si ottengono, avendo questo “come”, un impatto sociale enorme.*”

“*La ragione sta nel trovare il giusto equilibrio. Culturalmente, l'imprinting che viene dato alle bambine è di stare attente al dettaglio e non procedere se ogni passo non è stato compiuto perfettamente, ai ragazzini, invece, viene insegnato il puntare all'obiettivo per prima cosa e poi a migliorare le performance. Unire questi due schemi mentali porta ad un valore aggiunto notevole, ma lo sbilanciarsi da una parte o dall'altra rischia di ottenere un risultato peggiore.*”

8. METODOLOGIA DI RICERCA

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 Practice* aziendali in relazione a queste tematiche. È stato effettuato un focus di analisi dedicato: alle dimensioni di genere in relazione a nuovi percorsi e "missioni" del PNRR; alle cinque macro-aree di indagine di interesse, in linea di continuità con gli indicatori individuati dalla Strategia Nazionale per la Parità di Genere. Infine, è stato realizzato uno studio dedicato alle caratteristiche della leadership e della gestione di impresa di genere.

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 pubblicistica
- Web Analysis | Mappatura e monitoraggio di *Best Practice* aziendali
- Web Analysis | Motori di ricerca e analisi su topic di interesse
- Studio di settore ad hoc | "*Leadership di genere*" Mappatura e monitoraggio di un campione di imprese.

DATI PRIMARI

- Rilevazione intensiva | Interviste in profondità (Piattaforma T4WMN)
- Rilevazione estensiva | Indagine campionaria (Expert Panel 4.Manager).

DATI SECONDARI | FONTI ISTITUZIONALI

ANALISI DEI DATI DI SETTORE E DELLA PUBBLICISTICA

Analisi dello scenario di riferimento in relazione ai fenomeni che impattano sull'occupazione femminile, pre e post Covid-19. Tra le fonti consultate trovano posto provvedimenti legislativi e documenti programmatici strategici, quali:

- COM/2020/152 finali. Comunicazione della Commissione "*Un'Unione dell'uguaglianza: la strategia per la parità di genere 2020-2025*"
- Proposta di legge sulla parità salariale tra i generi (DDL S. 1423 "Norme in materia di parità retributiva tra donne e uomini e di sostegno alle madri lavoratrici")

- Factsheet della Commissione Europea “*Equal Pay? Time to Close the Gap! Factsheet on the Gender Pay Gap*”
- Documentazione UE sul processo di adozione del *Gender Equity Plan* (GEP), obbligatorio, a partire dal 2022, per l’accesso ai bandi di ricerca di Horizon Europe
- Documentazione UE su Green Deal Europeo e piano straordinario Next Generation EU
- Documentazione UE su programma InvestEU, per il finanziamento di società e fondi a conduzione femminile
- Relazione speciale della Corte dei Conti Europea “*Gender Mainstreaming in the EU Budget: Time to Turn Words into Action*” (2021), valutazione dell’integrazione della dimensione di genere nel bilancio dell’UE per la promozione della parità tra uomini e donne
- Documentazione G20 EMPOWER 2021, alleanza per la promozione della rappresentanza delle donne nell’economia
- Documentazione G20 2021
- G20 Business Advisory Board, 2021: Manifesto dei 10 principali indicatori guida per la promozione l’empowerment delle donne e l’individuazione dei principali ostacoli all’empowerment femminile
- Documentazione prodotta dal gruppo di lavoro “*Donne per un nuovo Rinascimento*”, istituito presso il Dipartimento per le Pari Opportunità
- Documentazione Web Conference “*Verso una strategia nazionale per la parità di genere*”, la Ministra per le Pari Opportunità e la Famiglia
- Strategia Nazionale per la Parità di Genere 2021-2026
- Documentazione e atti normativi relativi al Bilancio di genere, Conto del bilancio dello Stato 2019
- Rapporti Annuali dell’Alleanza Italiana per lo sviluppo sostenibile (ASvis, 2021) con approfondimenti specifici sul Goal 5 PARITÀ DI GENERE – “*Raggiungere l’uguaglianza di genere e l’empowerment (maggiore forza, autostima e consapevolezza) di tutte le donne e le ragazze*”
- Documentazione e atti dell’Osservatorio interistituzionale sulla partecipazione femminile negli organi di amministrazione e controllo delle società italiane, per la promozione di iniziative volte all’attuazione della partecipazione femminile nei board e la verifica degli effetti dell’applicazione della legge n. 120/2011
- Legge di Bilancio anni 2020-2021
- C.d. Decreto “Rilancio”
- Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza “Italia Domani”.

WORLD ECONOMIC FORUM

GLOBAL GENDER GAP 2021, dimensioni analizzate:

- Partecipazione e opportunità economica
- Livello d'istruzione
- Salute e sopravvivenza
- Empowerment politico.

COMMISSIONE EUROPEA | WOMEN IN DIGITAL (WiD)

Indici analizzati:

- Score for Women in Digital
- Utilizzo di internet per genere (serie 2009-2019)
- Competenze digitali per fasce di età e genere
- Specialisti in ICT per genere | Italia vs. UE
- Utilizzo di Internet per genere | Italia vs. UE
- Competenze digitali per genere | Italia vs. UE
- Competenze specialistiche per genere | Italia vs. UE (Serie 2018 – 2019).

I dati del WiD sono stati pubblicati nel 2020 e si riferiscono alla rilevazione 2019.

EIGE – EUROPEAN INSTITUTE FOR GENDER EQUALITY

Gender Equality Index 2021 – Indici e indicatori analizzati:

- *Gender Equality Index* 2021 nell'Unione Europea
- *Gender Equality Index* 2021 | Variazione da 2014 - Variazione da 2018 | Punteggio indice Paesi UE
- *Gender Equality Index* 2021 in Italia
- Domini del Gender Equality Index 2021: confronto Italia vs. UE
- Indice 2021 dominio Lavoro: confronti Italia vs. UE
- Indice 2021 dominio Lavoro: Indicatori sottodominio Partecipazione: confronti Italia vs. UE
- Indice 2021 dominio Lavoro: Indicatori sottodominio Segregazione e qualità del lavoro: confronti Italia vs. UE
- Indice 2021 dominio Denaro: confronti Italia vs. UE
- Indice 2021 dominio Denaro: Indicatori sottodominio Risorse finanziarie: confronti Italia vs. UE
- Indice 2021 dominio Denaro: Indicatori sottodominio Situazione economica: confronti Italia vs. UE
- Indice 2021 dominio Conoscenza: confronti Italia vs. UE
- Indice 2021 dominio Conoscenza: Indicatori sottodominio Raggiungimento e partecipazione: confronti Italia vs. UE

- Indice 2021 dominio Conoscenza: Indicatori sottodominio Segregazione: confronti Italia vs. UE
- Indice 2021 dominio Tempo: confronti Italia vs. UE
- Indice 2021 dominio Tempo: Indicatori sottodominio Attività di cura: confronti Italia vs. UE
- Indice 2021 dominio Tempo: Indicatori sottodominio Attività sociali: confronti Italia vs. UE
- Indice 2021 dominio Potere: confronti Italia vs. UE
- Indice 2021 dominio Potere: Indicatori sottodominio Potere politico: confronti Italia vs. UE
- Indice 2021 dominio Potere: Indicatori sottodominio Potere Economico: confronti Italia vs. UE
- Indice 2021 dominio Potere: Indicatori sottodominio Potere Sociale: confronti Italia vs. UE
- Indice 2021 dominio Salute: confronti Italia vs. UE
- Indice 2021 dominio Salute: Indicatori sottodominio Stato di salute: confronti Italia vs. UE
- Indice 2021 dominio Salute: Indicatori sottodominio Comportamento: confronti Italia vs. UE
- Indice 2021 dominio Salute: Indicatori sottodominio Accesso: confronti Italia vs. UE.

I dati dell'Indice EIGE 2021 si riferiscono alle rilevazioni effettuate prevalentemente nel 2019.

EXCELSIOR-UNIONCAMERE

Unioncamere nel 2008 – partendo dalla legge 215/92 e in considerazione delle modifiche legislative intervenute sul libro soci delle società di capitali - ha elaborato un algoritmo per la definizione di impresa femminile all'interno del Registro delle imprese delle Camere di commercio. Si definisce femminile, un'impresa la cui partecipazione di genere risulta superiore al 50%, mediando la composizione delle quote di partecipazione e le cariche attribuite. In particolare, l'algoritmo formulato, tenendo conto delle precedenti definizioni normative e delle elaborazioni di Unioncamere, classifica come "femminili":

- le imprese individuali di cui siano titolari donne, ovvero gestite da donne
- le società di persone, con maggioranza dei soci di genere femminile
- le società di capitali in cui la maggioranza delle quote di partecipazione sia nella titolarità di donne, ovvero in cui la maggioranza delle cariche sia attribuita a donne, ovvero le imprese in cui la media tra le quote di partecipazione nella titolarità di donne e le quote delle cariche attribuite a donne risulti superiore al 50%
- le imprese cooperative, con maggioranza dei soci di genere femminile.

I dati elaborati e riportati nel Rapporto sono stati pubblicati dall'Osservatorio per l'imprenditorialità femminile di Unioncamere e Infocamere nel primo trimestre 2021.

Variabili di riferimento:

- imprese totali, femminili e tasso di femminilizzazione per regione
- partecipazione femminile alle compagini sociali e al capitale sociale di Startup
- Startup innovative con partecipazione femminile alle compagini sociali e al capitale sociale.

EUROSTAT

L'Indagine sulle forze di lavoro dell'Unione Europea (EU-LFS), fornisce stime della popolazione in relazione alle principali caratteristiche del mercato del lavoro: occupazione, disoccupazione, inattività, orario di lavoro, etc.; nonché importanti caratteristiche socio-anagrafiche: sesso, età, istruzione, condizione familiari, regione di residenza, etc..

I dati elaborati e riportati nel Rapporto sono stati diffusi nel report *“La Vita delle donne e degli uomini in Europa. Un Ritratto statistico”*, (2020), realizzata da Eurostat in collaborazione con gli Istituti nazionali di statistica degli Stati membri dell'UE, con la Gran Bretagna e dei Paesi dell'EFTA.

Variabili di riferimento:

- Livello d'istruzione per genere
- Scuola primaria e secondaria di primo grado per genere
- Occupazione per genere
- Lavoratori part-time per genere
- Tasso di disoccupazione per genere
- Dirigenti e quadri occupati per genere
- Incidenza dei manager su totale occupati per genere
- Incidenza donne occupate per categoria professionale.

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 (unità di analisi statistica) che hanno avuto nell'anno almeno un versamento contributivo per lavoro dipendente presso l'INPS. Al momento della consultazione erano presenti dati relativi agli anni dal 2008 al 2019; le classificazioni settoriali omogenee sono relative al periodo 2014-2019.

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), Giornate retribuite nell'anno, Retribuzione Media Giornaliera (RMG), RMG per sezioni produttive e per genere femminile.

ALTRE FONTI ISTITUZIONALI

Principali Istituzioni italiane e internazionali:

- ONU
- OECD
- UNICEF
- COMMISSIONE EUROPEA.

ALTRE FONTI

Presidenza del Consiglio dei Ministri; Ministero per lo Sviluppo Economico; Ministero degli Affari Esteri e della Cooperazione Internazionale; Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali; Dipartimento Pari Opportunità della Presidenza del Consiglio dei Ministri; G20 Business Advisory Board, Guidato da The European House Ambrosetti; Banca d'Italia; CIPESS; Consob; Alleanza Italiana per lo sviluppo sostenibile (ASvis); Italia Domani – Portale PNRR.

Stakeholders dell'EIGE per il Gender Mainstreaming: Zeroviolenza; Consiglio Nazionale Ordine dei Giornalisti; Inter Press Service; European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions (Eurofound); Istituto Nazionale per l'Analisi delle Politiche Pubbliche (INAPP).

Associazioni italiane e internazionali: Gruppo Minerva; Piattaforma WEGate; l'Enterprise Europe Network (EEN); Rete europea per le donne nel digitale; Codeweek; Women in Digital Scoreboard (WiD), WE Hubs; Associazione italiana donne per lo sviluppo; Donne.it; Assodonna; Differenza Donna; Young Women Network; Shetech, Donne e scienza; Valore D; Unione femminile italiana; Career Leadhers, 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.

MAPPATURA E MONITORAGGIO BEST PRACTICE AZIENDALI

Per l'analisi delle *Best Practice* aziendali per la parità di genere sono state mappate e monitorare oltre **673 imprese** aderenti all'attuazione di programmi di gestione della diversity:

- 500 imprese aderenti alla Carta per le pari opportunità e l'Uguaglianza sul lavoro, promossa dalla Fondazione Sodalitas, a partire dal 2009, con il patrocinio istituzionale del Ministro del Lavoro e del Ministro per le Pari Opportunità

- imprese che hanno ottenuto la Certificazione della parità di genere da parte del Winning Woman Institute, associazione impegnata sul tema della Gender Equality all'interno del mondo del lavoro
- imprese “virtuose” secondo la classifica “*Best Workplaces for Women 2020*” e 2021, stilata da Great Place to Work Italia
- imprese appartenenti alla classifica sulla parità di genere delle società appartenenti all'indice FTSE MIB della Borsa di Milano stilata da Equileap per il 2020, organizzazione indipendente che elabora dati e analisi sulla gestione della gender equality nelle più importanti imprese su scala internazionale
- imprese ritenute “virtuose” indicate dalle partecipanti alla piattaforma T4WMN e dai professionisti aderenti all'Expert Panel 4.Manager.

Variabili di riferimento (anno 2020/2021):

- ID
- 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 (link)
- Data
- Contenuto (text)
- Tipologia di BP (generica/specifica)
- Categorie/topic.

Le *Best Practice* monitorate sono state monitorate e successivamente classificate in **10 principali categorie**, così strutturate: “**genitorialità**”, “**formazione continua**”, “**parità dei ruoli apicali**”, “**parità salariale**”, **orientamento al lavoro e alla formazione in entrata**, “**certificazioni**”, **progetti volti a valorizzare il talento e le competenze femminili nelle discipline “STEM”** (Scienze, Tecnologia, Ingegneria e Matematica), “**imprenditoria femminile**”, “**digitale**” e progetti volti a comunicare gli impatti sul mercato del lavoro, con specifico riguardo alla condizione femminile, dovuti alla pandemia da “**Covid-19**”.

MOTORI DI RICERCA E ANALISI SU TOPIC DI INTERESSE

- **Google Trends** | Analisi dell'interesse di ricerca in rete per key-word “Imprenditoria femminile” (Ottobre 2020-Ottobre 2021).

IMPRESE E LEADERSHIP DI GENERE

Analisi dedicata a un campione di **17.234 imprese** composto da Startup e PMI (standard e innovative), imprese iscritte a 4.Manager e imprese, che hanno redatto il 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")¹ con un **focus di analisi dedicato alle caratteristiche di leadership di genere nelle imprese**. È stato effettuato, inoltre, un focus ad hoc **tra la leadership di genere e il grado di digitalizzazione** delle imprese in relazione all'"attivazione" di diversi canali digitali.

Variabili di riferimento:

- ID
- Codice fiscale
- Partita Iva
- Ragione Sociale
- Comune
- CAP (Sede legale)
- Indirizzo
- Telefono
- Tipologia di Impresa
- Attività economica (Sigla Ateco)
- Natura giuridica
- Anno di inizio attività
- Comune (sede legale)
- Provincia (sede legale)
- Regione (sede legale)
- Area geografica (sede legale)
- Ricavi (€)
- Primo esponente/genere
- Ruolo del primo esponente
- Secondo esponente/genere
- Ruolo secondo esponente
- Terzo esponente/genere
- Ruolo terzo esponente
- Leadership di genere
- Numero Dirigenti
- Numero Dipendenti
- N. Occupati (tipologia di lavoratori; genere)
- N. Entrate (tipologia di lavoratori; genere)
- N. Uscite (tipologia di lavoratori; genere)
- N. Promozioni (tipologia di lavoratori; genere)
- N. Corsi di formazione (tipologia di lavoratori; genere)
- N. Ore di formazione (tipologia di lavoratori; genere)
- Website
- Canale E-commerce
- E-mail vendite
- E-mail marketing
- E-mail acquisti
- E-assistenza
- Attivazione canali digitali (grado di digitalizzazione).

¹ 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.

INDICE DI PERFORMANCE SULLA PARITÀ DI GENERE

Indice sintetico, di natura comparativa, volto all'individuazione delle migliori performance aziendali in termini di parità di genere, su un campione di **739 imprese**. L'indice prevede l'assegnazione di un punteggio (a cui si aggiungono dei premi/punteggi), per le migliori performance su un set di macro-indicatori di interesse: **occupazione, entrate, promozioni aziendali, numero di corsi/ore di formazione**. Il punteggio di ogni singola area è determinato dall'aggregazione (punteggio medio) dei singoli indicatori di azioni/performance aziendali. Il punteggio finale è ottenuto dalla somma dei punteggi relativi alle cinque dimensioni di valutazione.

I cinque macro indicatori di indagine sono così articolati:

- Occupazione | Indicatori Statistici: Occupati Dirigenti F/M, Occupati Dirigenti F/Dirigenti Tot., Occupati Dirigenti F/Tot., Occupati Quadri F/M, Occupati Quadri F/Quadri Tot., Occupati Quadri F/Tot., Occupati Tot. F/Tot. M, Occupati Tot. F/Tot.
- Entrate | Indicatori Statistici: Entrate Dirigenti F/M, Entrate Dirigenti F/Dirigenti Tot., Entrate Dirigenti F/ Tot., Entrate Quadri F/M, Entrate, Quadri F/Quadri Tot., Entrate Quadri F/ Tot., Entrate Tot. F/Tot. M, Entrate Tot. F/Tot.
- Promozioni | Indicatori Statistici: Promozioni Dirigenti F/M, Promozioni Dirigenti F/Dirigenti Tot., Promozioni Dirigenti F/Tot., Promozioni Quadri F/M, Promozioni Quadri F/Quadri Tot., Promozioni Tot. F/Tot. M, Promozioni Tot. F/Tot.
- Corsi di Formazione | Indicatori Statistici: Formazione Dirigenti F/M, Formazione Dirigenti F/Dirigenti Tot., Formazione Dirigenti F/Tot., Formazione Quadri F/M, Formazione Quadri F/Quadri Tot., Formazione Quadri F/Tot., Formazione Tot. F/Tot. M, Formazione Tot. F/Tot.
- Ore di formazione | Indicatori Statistici: Ore Formazione Dirigenti F/M, Ore Formazione Dirigenti F/Dirigenti Tot., Ore Formazione Dirigenti F/Tot., Ore Formazione Quadri F/M, Ore Formazione Quadri F/Quadri Tot., Ore Formazione Quadri F/Tot., Ore Formazione Tot. F/Tot. M, Ore Formazione Tot. F/Tot.

Criteri per la costruzione dell'indice

- Per ciascuna variabile è attribuito un punteggio (rapporto statistico). Al fine della comparazione, gli indicatori sono normalizzati in un valore compreso tra un minimo di 0 (azione/performance nulla) e un massimo di 1 (migliore performance). Zero punti sono assegnati anche ai "casi assenti" (ovvero, mancata indicazione di informazioni aziendali) all'interno delle variabili. Calcolo punteggio medio per macro-indicatore.
- Attribuzione di peso/punteggio/premio differenziato per migliori performance aziendali in relazione ai valori più alti registrati per singolo indicatore (4° quartile della distribuzione).
- Calcolo e proporzione nel punteggio scala (0-100) per le singole aree e calcolo dell'indice generale (somma dei valori delle singole aree). Elaborazione classifica/ranking.
- L'indice adottato per la classifica, in scala 0-100, prevede, inoltre, l'attribuzione di un punteggio massimo per singolo macro-indicatore per l'elaborazione della relativa classifica/ranking.

I dati sono organizzati in supporto informatico (Excel). Elaborazione dati effettuata tramite programma Spss (*System Portable Statistical Survey*).

DATI PRIMARI

Alla **Community “Think4WomenManagerNetwork”**, Piattaforma **“Donne e managerialità”**, collocata all’interno della più ampia iniziativa di Open Innovation **“Think4Management”**, hanno aderito **160 donne manager (26 imprenditrici** o rappresentanti di imprese (ex. HR) e **134 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 | PIATTAFORMA T4WMN

Sono stati condotti 30 colloqui individuali in profondità sulla base di una traccia di intervista a schema parzialmente guidato su: manager, imprenditrici, HR, consulenti aziendali.

Le attività della piattaforma e i colloqui individuali sono state effettuati nel periodo compreso tra luglio-ottobre 2021.

INDAGINE CAMPIONARIA | EXPERT PANEL DI 4.MANAGER

Indagine campionaria realizzata tramite modalità di rilevazione CAWI (*Computer Assisted Web Interviewing*). Le interviste sono state somministrate, attraverso questionario semi-strutturato, su un campione di 1.077 professionisti (margine di errore +/-3,9%).

Aree di indagine relative all’indagine estensiva ed intensiva:

- Parità di genere in Italia
- Situazione delle imprese e componente manageriale
 - Nuove misure adottate/cambiamenti organizzativi
 - Obiettivi, indicatori e MBO
 - Competenze e figure manageriali
 - Piani di sostenibilità
- Imprese e condizioni di genere
- Misure e politiche di impresa per la parità di genere
 - Politiche non discriminanti
 - Processi di assunzione
 - Parità retributiva

- Formazione e valorizzazione del talento femminile
- Competenze e attitudini di genere
- Discipline STEM, leadership femminili e nuove generazioni
- Marketing e comunicazione “responsabile” di impresa
- Best Practice e imprese “virtuose”
- Strategia Nazionale per la Parità di genere
- PNRR e Parità di Genere
- PNRR, Missione 5 “Coesione e inclusione” e Legge di Bilancio
- Fondi e misure per le politiche attive del lavoro
- Sistema nazionale di certificazione della parità di genere
- Empowerment ed imprenditoria femminile
- Fondo a sostegno dell’impresa femminile (Legge di Bilancio 2021)
- Misure e sostegni strategici
- G20 sull’empowerment delle donne: lavoro, istruzione e competenze
- Sostenibilità, piani di sostenibilità e competenze manageriali
- Scenari futuri: sistema imprese italiano tra sostenibilità e parità di genere
- Leadership del futuro.

I dati sono organizzati in supporto informatico (Excel). Elaborazione dati effettuata tramite programma Spss (*System Portable Statistical Survey*).

APPENDICE STATISTICA

APPENDICE STATISTICA | CAPITOLO 4

FIG. 4.2A | LE PROBLEMATICHE PIÙ URGENTI IN TEMA DI PARITÀ DI GENERE * TARGET

	Totale	Classi di età			
		Fino a 45 anni	Da 46 a 50 anni	Da 51 a 55 anni	Oltre 56 anni
Il problema culturale dell'immagine e ruolo di donne e uomini	69,6%	70,6%	64,4%	72,7%	71,8%
Il gap retributivo tra donne e uomini a parità di lavoro	58,9%	64,7%	71,1%	60,0%	54,2%
Il basso numero di donne nelle posizioni di potere politiche e aziendali	57,4%	58,8%	64,4%	61,8%	52,1%
La violenza contro le donne	34,8%	35,3%	22,2%	32,7%	39,4%
Il problema di relazione e rapporto personale tra donne e uomini	20,0%	17,6%	11,1%	21,8%	23,2%
La suddivisione iniqua delle faccende di casa tra donne e uomini	10,0%	5,9%	13,3%	5,5%	11,3%
Il maggiore impoverimento delle donne rispetto agli uomini	5,6%	11,8%	0,0%	3,6%	7,7%
Il divario delle pensioni tra donne e uomini	2,6%	5,9%	2,2%	0,0%	2,8%
Altro	5,6%	0,0%	0,0%	9,1%	6,3%
Non sa/Non risponde	1,1%	0,0%	4,4%	0,0%	0,0%
N.	1.077	1.066			

FIG. 4.3A | PRINCIPALI ATTORI PER IL FAVORIRE LA PARITÀ DI GENERE NEL MONDO DEL LAVORO * TARGET

	Totale	Classi di età			
		Fino a 45 anni	Da 46 a 50 anni	Da 51 a 55 anni	Oltre 56 anni
Imprenditori	55,6%	58,8%	62,2%	50,9%	54,9%
Governo e autorità pubbliche	54,4%	47,1%	46,7%	58,2%	56,3%
Le Istituzioni europee (Parlamento europeo, Commissione europea, Consiglio europeo)	38,1%	35,3%	46,7%	40,0%	35,9%
Associazionismo di impresa	25,2%	41,2%	22,2%	29,1%	23,9%
Rappresentanti dei datori di lavoro	24,4%	23,5%	22,2%	23,6%	24,6%
Sindacati	20,0%	23,5%	15,6%	16,4%	22,5%
Associazioni e organi di rappresentanza di interessi femminili	17,8%	11,8%	13,3%	14,5%	19,7%
Organizzazioni internazionali	7,0%	5,9%	11,1%	3,6%	7,7%
Organi d'uguaglianza	7,0%	5,9%	4,4%	7,3%	7,7%
ONG	1,9%	5,9%	0,0%	0,0%	2,1%
Altro	4,4%	5,9%	4,4%	9,1%	2,8%
Nessun attore, nessun progresso è stato fatto	3,3%	0,0%	2,2%	3,6%	4,2%
Non sa/Non risponde	1,1%	0,0%	2,2%	0,0%	0,7%
N.	1.077	1.066			

NOTA | I valori percentuali sono approssimati alla prima cifra decimale, pertanto, a causa di tale arrotondamento, la somma di alcune percentuali potrebbe essere diversa da 100.

**Valori percentuali
Domanda a risposta multipla**

Funzione aziendale		Tipologia d'impresa			Area geografica				
Imprenditore	Manager	Grande Impresa	PMI	Micro impresa	Nord-Ovest	Nord-Est	Centro	Sud e Isole	Estero
74,4%	69,6%	71,7%	65,1%	81,3%	67,0%	66,0%	73,1%	87,5%	75,0%
46,5%	64,1%	64,6%	52,4%	68,8%	61,9%	52,0%	63,5%	75,0%	62,5%
53,5%	59,1%	60,6%	54,0%	62,5%	57,7%	54,0%	63,5%	50,0%	50,0%
25,6%	35,4%	32,3%	34,9%	31,3%	38,1%	28,0%	28,8%	25,0%	50,0%
23,3%	17,7%	14,2%	30,2%	25,0%	21,6%	20,0%	15,4%	25,0%	12,5%
23,3%	7,7%	11,8%	9,5%	6,3%	10,3%	14,0%	7,7%	25,0%	25,0%
4,7%	4,4%	2,4%	7,9%	6,3%	3,1%	6,0%	0,0%	12,5%	12,5%
0,0%	2,2%	1,6%	1,6%	0,0%	1,0%	4,0%	1,9%	0,0%	12,5%
9,3%	6,1%	7,9%	3,2%	0,0%	7,2%	10,0%	5,8%	0,0%	0,0%
0,0%	1,1%	0,0%	3,2%	0,0%	0,0%	2,0%	1,9%	0,0%	0,0%
1.031		1.013			1.034				

Valori percentuali

Funzione aziendale		Tipologia d'impresa			Area geografica				
Imprenditore	Manager	Grande Impresa	PMI	Micro impresa	Nord-Ovest	Nord-Est	Centro	Sud e Isole	Estero
51,2%	55,2%	55,9%	57,1%	37,5%	51,5%	52,0%	55,8%	62,5%	62,5%
48,8%	56,9%	59,1%	49,2%	56,3%	54,6%	48,0%	50,0%	75,0%	75,0%
30,2%	38,7%	43,3%	25,4%	56,3%	39,2%	34,0%	34,6%	62,5%	37,5%
27,9%	24,9%	24,4%	30,2%	25,0%	26,8%	26,0%	28,8%	37,5%	0,0%
32,6%	23,2%	25,2%	23,8%	25,0%	20,6%	32,0%	28,8%	12,5%	25,0%
18,6%	19,3%	14,2%	31,7%	6,3%	22,7%	16,0%	19,2%	12,5%	12,5%
18,6%	17,7%	16,5%	12,7%	31,3%	13,4%	18,0%	25,0%	12,5%	37,5%
4,7%	6,1%	7,1%	4,8%	6,3%	7,2%	4,0%	1,9%	12,5%	12,5%
7,0%	8,3%	10,2%	4,8%	6,3%	7,2%	4,0%	15,4%	0,0%	12,5%
4,7%	1,7%	0,8%	3,2%	6,3%	2,1%	2,0%	0,0%	0,0%	12,5%
11,6%	3,3%	5,5%	1,6%	12,5%	4,1%	6,0%	5,8%	12,5%	0,0%
4,7%	3,3%	0,8%	7,9%	0,0%	5,2%	4,0%	1,9%	0,0%	0,0%
2,3%	1,1%	0,8%	3,2%	0,0%	0,0%	2,0%	3,8%	0,0%	0,0%
1.031		1.013			1.034				

- Appendice statistica Capitolo 4

FIG. 4.4A | MISURE PER MANTENERE E/O AUMENTARE L'OCCUPAZIONE FEMMINILE * TARGET

	Totale	Classi di età			
		Fino a 45 anni	Da 46 a 50 anni	Da 51 a 55 anni	Oltre 56 anni
Incrementando la flessibilità lavorativa (es. part-time, smart working)	48,5%	47,1%	40,0%	47,3%	52,8%
Rendendo la cura dell'infanzia più accessibile	38,5%	47,1%	26,7%	36,4%	43,0%
Rendere più facile per le donne combinare il lavoro con prendersi cura di casa e cari	34,8%	23,5%	15,6%	43,6%	39,4%
Essere certi che donne e uomini guadagnino lo stesso per il medesimo lavoro	25,6%	41,2%	26,7%	21,8%	26,1%
Essere certi che nelle procedure di recruiting non ci sia discriminazione verso le donne	23,7%	23,5%	31,1%	10,9%	27,5%
Aumentando l'accesso delle donne a una migliore qualità lavorativa	14,4%	23,5%	11,1%	10,9%	14,8%
Aumentare l'accesso delle donne ai lavori tradizionalmente svolti da uomini	11,9%	11,8%	8,9%	10,9%	14,1%
Implementando i percorsi di coaching/accompagnamento dedicati alle donne all'interno delle imprese	11,1%	5,9%	6,7%	16,4%	11,3%
Essere certi dei benefici economici del lavoro per una donna (cambiando regole su tasse e benefit)	5,2%	5,9%	13,3%	3,6%	3,5%
Rendere i dipendenti coscienti dei benefit di assumere e promuovere una donna	4,1%	0,0%	0,0%	10,9%	3,5%
Nessuna delle precedenti	0,4%	0,0%	0,0%	1,8%	0,0%
Altro	3,0%	0,0%	0,0%	7,3%	2,8%
Non sa/Non risponde	21,1%	23,5%	31,1%	18,2%	16,9%
N.	1.077	1.066			

FIG. 4.5A | CAMBIAMENTI DELLA PARTE VARIABILE DELLA REMUNERAZIONE DEI MANAGER (MBO) NELL'ULTIMO ANNO * TARGET

	Totale	Classi di età			
		Fino a 45 anni	Da 46 a 50 anni	Da 51 a 55 anni	Oltre 56 anni
La parte variabile della remunerazione è venuta meno	10,2%	5,9%	7,1%	9,4%	12,1%
La parte variabile della remunerazione ha subito una riduzione	15,7%	17,6%	14,3%	17,0%	15,2%
La parte variabile della remunerazione è rimasta invariata	32,9%	29,4%	23,8%	34,0%	35,6%
La parte variabile della remunerazione è aumentata	2,4%	0,0%	4,8%	3,8%	1,5%
Altro	2,7%	0,0%	0,0%	5,7%	3,0%
Non sa/Non risponde	36,1%	47,1%	50,0%	30,2%	32,6%
Totale	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
N.	1.077	1.066			

**Valori percentuali
Domanda a risposta multipla**

Funzione aziendale		Tipologia d'impresa			Area geografica				
Impren- ditore	Manager	Grande Impresa	PMI	Micro impresa	Nord- Ovest	Nord- Est	Centro	Sud e Isole	Estero
53,5%	50,3%	58,3%	49,2%	50,0%	58,8%	46,0%	48,1%	25,0%	62,5%
44,2%	40,9%	47,2%	44,4%	18,8%	47,4%	48,0%	28,8%	62,5%	12,5%
44,2%	35,4%	37,0%	47,6%	25,0%	36,1%	36,0%	38,5%	75,0%	25,0%
37,2%	25,4%	26,8%	38,1%	25,0%	28,9%	22,0%	28,8%	37,5%	37,5%
27,9%	23,8%	22,8%	23,8%	50,0%	22,7%	18,0%	28,8%	50,0%	37,5%
14,0%	15,5%	17,3%	14,3%	25,0%	20,6%	10,0%	13,5%	12,5%	25,0%
23,3%	9,4%	12,6%	12,7%	18,8%	10,3%	14,0%	13,5%	12,5%	12,5%
16,3%	8,3%	9,4%	11,1%	18,8%	10,3%	6,0%	13,5%	0,0%	12,5%
2,3%	6,1%	7,1%	4,8%	0,0%	7,2%	8,0%	1,9%	0,0%	0,0%
4,7%	4,4%	6,3%	1,6%	6,3%	4,1%	6,0%	3,8%	12,5%	0,0%
0,0%	0,6%	0,8%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	1,9%	0,0%	0,0%
0,0%	4,4%	3,9%	1,6%	6,3%	1,0%	6,0%	3,8%	0,0%	25,0%
4,7%	19,9%	11,0%	11,1%	12,5%	13,4%	20,0%	17,3%	0,0%	12,5%
1.031		1.013			1.034				

Valori percentuali

Funzione aziendale		Tipologia d'impresa			Area geografica				
Impren- ditore	Manager	Grande Impresa	PMI	Micro impresa	Nord- Ovest	Nord- Est	Centro	Sud e Isole	Estero
18,6%	9,4%	10,2%	19,0%	6,3%	15,5%	12,0%	7,7%	0,0%	0,0%
14,0%	18,8%	24,4%	12,7%	6,3%	17,5%	16,0%	23,1%	12,5%	12,5%
34,9%	38,1%	42,5%	39,7%	31,3%	39,2%	40,0%	32,7%	62,5%	37,5%
7,0%	1,7%	3,9%	1,6%	0,0%	1,0%	6,0%	3,8%	0,0%	0,0%
4,7%	2,8%	2,4%	4,8%	6,3%	5,2%	2,0%	0,0%	12,5%	0,0%
20,9%	29,3%	16,5%	22,2%	50,0%	21,6%	24,0%	32,7%	12,5%	50,0%
100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
1.031		1.013			1.034				

- Appendice statistica Capitolo 4

FIG. 4.6A | MBO – INTRODUZIONE DI NUOVI MODELLI DI CALCOLO E/O INDICATORI (MBO) * TARGET

	Totale	Classi di età			
		Fino a 45 anni	Da 46 a 50 anni	Da 51 a 55 anni	Oltre 56 anni
Sì, sono modelli attualmente già in uso	7,1%	0,0%	7,1%	7,5%	8,3%
No, ma è stata già avviata la programmazione per adottarli	7,5%	11,8%	2,4%	11,3%	6,8%
No, ma si prevede di adottarli per il prossimo futuro	11,8%	11,8%	11,9%	17,0%	10,6%
No e non sono in programma	34,1%	35,3%	21,4%	32,1%	37,9%
Non sa/Non risponde	39,5%	41,2%	57,1%	32,1%	36,4%
Totale	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
N.	1.077	1.066			

FIG. 4.7A | ADOZIONE DI MISURE PER I PIANI DI SOSTENIBILITÀ * TARGET

	Totale	Classi di età			
		Fino a 45 anni	Da 46 a 50 anni	Da 51 a 55 anni	Oltre 56 anni
Sì	34,5%	35,3%	40,5%	34,0%	31,1%
No, ma è stata già avviata la programmazione per adottarli	8,6%	5,9%	2,4%	7,5%	11,4%
No, ma ha in programma di prendere provvedimenti per il prossimo futuro	10,2%	23,5%	4,8%	13,2%	9,8%
No, ma si sta informando per saperne di più	9,4%	5,9%	7,1%	9,4%	11,4%
Non sa/Non risponde	37,3%	29,4%	45,2%	35,8%	36,4%
Totale	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
N.	1.077	1.066			

Valori percentuali

Funzione aziendale		Tipologia d'impresa			Area geografica				
Imprenditore	Manager	Grande Impresa	PMI	Micro impresa	Nord-Ovest	Nord-Est	Centro	Sud e Isole	Estero
11,6%	7,2%	11,8%	4,8%	0,0%	8,2%	8,0%	7,7%	25,0%	0,0%
7,0%	8,3%	10,2%	7,9%	6,3%	9,3%	4,0%	11,5%	12,5%	12,5%
25,6%	10,5%	8,7%	27,0%	12,5%	10,3%	18,0%	17,3%	12,5%	0,0%
27,9%	41,4%	44,9%	38,1%	37,5%	49,5%	42,0%	21,2%	25,0%	37,5%
27,9%	32,6%	24,4%	22,2%	43,8%	22,7%	28,0%	42,3%	25,0%	50,0%
100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
1.031		1.013			1.034				

Valori percentuali

Funzione aziendale		Tipologia d'impresa			Area geografica				
Imprenditore	Manager	Grande Impresa	PMI	Micro impresa	Nord-Ovest	Nord-Est	Centro	Sud e Isole	Estero
48,8%	35,4%	49,6%	27,0%	31,3%	32,0%	42,0%	42,3%	25,0%	75,0%
14,0%	8,3%	4,7%	19,0%	18,8%	10,3%	4,0%	11,5%	25,0%	12,5%
18,6%	9,9%	11,0%	17,5%	6,3%	16,5%	14,0%	3,8%	12,5%	0,0%
7,0%	11,6%	11,0%	9,5%	25,0%	12,4%	8,0%	13,5%	12,5%	0,0%
11,6%	34,8%	23,6%	27,0%	18,8%	28,9%	32,0%	28,8%	25,0%	12,5%
100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
1.031		1.013			1.034				

- Appendice statistica Capitolo 4

FIG. 4.8A | PIANI DI SOSTENIBILITÀ D'IMPRESA | INSERIMENTO DI FIGURE PROFESSIONALI * TARGET

	Totale	Classi di età			
		Fino a 45 anni	Da 46 a 50 anni	Da 51 a 55 anni	Oltre 56 anni
Sì	20,5%	16,7%	35,3%	22,2%	17,1%
No, ma è stata già avviata la programmazione per l'inserimento di nuove figure	1,1%	0,0%	5,9%	0,0%	0,0%
No, ma si sta informando per saperne di più	27,3%	0,0%	17,6%	38,9%	29,3%
No, ma ha in programma di effettuare assunzioni per il prossimo futuro	26,1%	33,3%	17,6%	22,2%	31,7%
Non sa/Non risponde	25,0%	50,0%	23,5%	16,7%	22,0%
Totale	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
N.	1.077	1.066			

FIG. 4.9A | PIANI DI SOSTENIBILITÀ D'IMPRESA | PRINCIPALI DIFFICOLTÀ * TARGET

	Totale	Classi di età			
		Fino a 45 anni	Da 46 a 50 anni	Da 51 a 55 anni	Oltre 56 anni
Difficoltà nella pianificazione e/o gestione dei piani di sostenibilità	29,5%	16,7%	17,6%	22,2%	41,5%
Difficoltà nell'individuazione/reperimento delle figure necessarie	19,3%	16,7%	11,8%	5,6%	31,7%
Difficoltà nella corretta individuazione dei finanziamenti e/o bandi in materia	17,0%	33,3%	11,8%	27,8%	9,8%
Difficoltà nella selezione e gestione/reperimento della rete dei fornitori	12,5%	50,0%	11,8%	11,1%	9,8%
Difficoltà nell'individuazione di corsi per l'implementazione delle competenze del personale in materia	5,7%	0,0%	5,9%	0,0%	9,8%
Nessuna difficoltà	14,8%	0,0%	17,6%	22,2%	14,6%
Altro	2,3%	0,0%	0,0%	5,6%	2,4%
Non sa/Non risponde	28,4%	16,7%	35,3%	38,9%	19,5%
N.	1.077	1.066			

Valori percentuali

Funzione aziendale		Tipologia d'impresa			Area geografica				
Impren- ditore	Manager	Grande Impresa	PMI	Micro impresa	Nord- Ovest	Nord- Est	Centro	Sud e Isole	Estero
9,5%	25,0%	27,0%	5,9%	0,0%	12,9%	28,6%	27,3%	50,0%	16,7%
0,0%	1,6%	1,6%	0,0%	0,0%	0,0%	4,8%	0,0%	0,0%	0,0%
33,3%	26,6%	25,4%	29,4%	40,0%	29,0%	28,6%	22,7%	0,0%	33,3%
42,9%	20,3%	22,2%	35,3%	60,0%	32,3%	19,0%	31,8%	0,0%	16,7%
14,3%	26,6%	23,8%	29,4%	0,0%	25,8%	19,0%	18,2%	50,0%	33,3%
100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
1.031		1.013			1.034				

**Valori percentuali
Domanda a risposta multipla**

Funzione aziendale		Tipologia d'impresa			Area geografica				
Impren- ditore	Manager	Grande Impresa	PMI	Micro impresa	Nord- Ovest	Nord- Est	Centro	Sud e Isole	Estero
38,1%	28,1%	25,4%	47,1%	40,0%	29,0%	23,8%	40,9%	0,0%	50,0%
19,0%	20,3%	20,6%	17,6%	20,0%	25,8%	23,8%	18,2%	0,0%	0,0%
33,3%	12,5%	15,9%	23,5%	20,0%	6,5%	28,6%	18,2%	0,0%	33,3%
19,0%	10,9%	12,7%	17,6%	0,0%	12,9%	19,0%	9,1%	0,0%	0,0%
9,5%	4,7%	4,8%	0,0%	40,0%	0,0%	4,8%	13,6%	0,0%	16,7%
19,0%	12,5%	14,3%	17,6%	0,0%	9,7%	19,0%	9,1%	100,0%	16,7%
4,8%	1,6%	1,6%	5,9%	0,0%	3,2%	4,8%	0,0%	0,0%	0,0%
0,0%	35,9%	31,7%	17,6%	0,0%	35,5%	19,0%	22,7%	0,0%	33,3%
1.031		1.013			1.034				

- Appendice statistica Capitolo 4

FIG. 4.10A | CONDIZIONE DI GENERE NELLE IMPRESE | ATTENZIONE AL TEMA DELLA PARITÀ DI GENERE * TARGET

	Totale	Classi di età			
		Fino a 45 anni	Da 46 a 50 anni	Da 51 a 55 anni	Oltre 56 anni
Abbastanza molto	43,8%	44,4%	36,4%	43,3%	44,8%
Poco per nulla	50,4%	44,4%	63,6%	53,3%	50,7%
Non sa/Non risponde	5,8%	11,1%	0,0%	3,3%	4,5%
Totale	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
N.	1.077	1.066			

FIG. 4.10B | CONDIZIONE DI GENERE NELLE IMPRESE | EQUILIBRIO DI GENERE NELLE POSIZIONI MANAGERIALI * TARGET

	Totale	Classi di età			
		Fino a 45 anni	Da 46 a 50 anni	Da 51 a 55 anni	Oltre 56 anni
Abbastanza molto	39,7%	33,3%	36,4%	36,7%	43,3%
Poco per nulla	53,7%	55,6%	63,6%	60,0%	52,2%
Non sa/Non risponde	6,6%	11,1%	0,0%	3,3%	4,5%
Totale	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
N.	1.077	1.066			

Valori percentuali

Funzione aziendale		Tipologia d'impresa			Area geografica				
Imprenditore	Manager	Grande Impresa	PMI	Micro impresa	Nord-Ovest	Nord-Est	Centro	Sud e Isole	Estero
55,6%	40,2%	42,3%	44,7%	50,0%	41,1%	50,0%	44,4%	66,7%	0,0%
33,3%	55,4%	52,1%	52,6%	33,3%	51,8%	46,2%	51,9%	33,3%	80,0%
11,1%	4,3%	5,6%	2,6%	16,7%	7,1%	3,8%	3,7%	0,0%	20,0%
100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
1.031		1.013			1.034				

Valori percentuali

Funzione aziendale		Tipologia d'impresa			Area geografica				
Imprenditore	Manager	Grande Impresa	PMI	Micro impresa	Nord-Ovest	Nord-Est	Centro	Sud e Isole	Estero
40,7%	40,2%	39,4%	34,2%	58,3%	33,9%	42,3%	48,1%	66,7%	0,0%
44,4%	55,4%	54,9%	60,5%	25,0%	58,9%	50,0%	48,1%	33,3%	80,0%
14,8%	4,3%	5,6%	5,3%	16,7%	7,1%	7,7%	3,7%	0,0%	20,0%
100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
1.031		1.013			1.034				

- Appendice statistica Capitolo 4

FIG. 4.11A | PRINCIPALI MISURE ADOTTATE DALLE IMPRESE PER AFFRONTARE LA DISPARITÀ DI GENERE * TARGET

	Totale	Classi di età			
		Fino a 45 anni	Da 46 a 50 anni	Da 51 a 55 anni	Oltre 56 anni
Smart Working	45,1%	52,9%	40,5%	49,1%	43,9%
Orari di lavoro flessibili	32,2%	47,1%	26,2%	30,2%	34,8%
Percorsi di formazione e aggiornamento professionale	14,9%	17,6%	16,7%	9,4%	15,9%
Servizi a supporto della genitorialità	5,9%	0,0%	7,1%	1,9%	7,6%
Assistenza parentale	5,1%	5,9%	2,4%	0,0%	7,6%
Percorsi di coaching/accompagnamento dedicati alle donne	4,7%	0,0%	4,8%	1,9%	6,1%
Percorsi formativi al rientro da congedi parentali/aspettative	4,3%	5,9%	9,5%	0,0%	3,8%
Asili nido aziendali	3,5%	0,0%	4,8%	1,9%	3,8%
Benefici di natura extra salariali	3,5%	5,9%	0,0%	3,8%	3,0%
Servizi di Time Saving	2,7%	0,0%	2,4%	1,9%	3,8%
Non è stata adottata alcuna misura	16,9%	5,9%	14,3%	18,9%	18,2%
Altro	2,7%	0,0%	4,8%	3,8%	2,3%
Non sa/Non risponde	27,8%	35,3%	38,1%	22,6%	25,8%
N.	1.077	1.066			

FIG. 4.15A | UNA POLITICA DI NON DISCRIMINAZIONE E PARI OPPORTUNITÀ, AUTONOMA O CHIARAMENTE INCLUSA IN UNA POLITICA AZIENDALE PIÙ AMPIA | ADOZIONE DELLA MISURA * TARGET

	Totale	Classi di età			
		Fino a 45 anni	Da 46 a 50 anni	Da 51 a 55 anni	Oltre 56 anni
Sì	30,2%	23,5%	23,8%	24,5%	35,6%
No, ma è stata già avviata la programmazione per adottarla/i	2,7%	0,0%	2,4%	1,9%	3,8%
No, ma si sta informando per saperne di più	12,5%	11,8%	7,1%	11,3%	15,2%
No, ma ha in programma di prendere provvedimenti per il prossimo futuro	7,1%	5,9%	7,1%	5,7%	7,6%
Non sa/Non risponde/Non ricorda	47,5%	58,8%	59,5%	56,6%	37,9%
Totale	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
N.	1.077	1.066			

**Valori percentuali
Domanda a risposta multipla**

Funzione aziendale		Tipologia d'impresa			Area geografica					
Imprenditore	Manager	Grande Impresa	PMI	Micro impresa	Nord-Ovest	Nord-Est	Centro	Sud e Isole	Estero	
53,5%	45,3%	52,8%	44,4%	50,0%	50,5%	38,0%	55,8%	37,5%	37,5%	
53,5%	30,9%	32,3%	49,2%	37,5%	35,1%	24,0%	44,2%	50,0%	37,5%	
20,9%	14,9%	17,3%	17,5%	12,5%	11,3%	18,0%	21,2%	0,0%	25,0%	
4,7%	6,1%	7,9%	3,2%	6,3%	7,2%	6,0%	0,0%	12,5%	25,0%	
9,3%	3,9%	5,5%	6,3%	6,3%	3,1%	8,0%	3,8%	12,5%	12,5%	
0,0%	6,1%	7,1%	1,6%	6,3%	5,2%	2,0%	7,7%	0,0%	0,0%	
7,0%	4,4%	5,5%	6,3%	0,0%	4,1%	10,0%	1,9%	0,0%	0,0%	
7,0%	2,8%	4,7%	3,2%	0,0%	1,0%	4,0%	5,8%	12,5%	0,0%	
4,7%	3,9%	4,7%	0,0%	18,8%	3,1%	4,0%	5,8%	0,0%	0,0%	
7,0%	2,2%	2,4%	4,8%	6,3%	3,1%	2,0%	3,8%	12,5%	0,0%	
9,3%	21,5%	20,5%	25,4%	6,3%	19,6%	26,0%	9,6%	25,0%	50,0%	
2,3%	3,3%	4,7%	0,0%	6,3%	4,1%	2,0%	1,9%	12,5%	0,0%	
16,3%	23,8%	15,7%	14,3%	31,3%	19,6%	26,0%	21,2%	12,5%	0,0%	
1.031		1.013			1.034					

Valori percentuali

Funzione aziendale		Tipologia d'impresa			Area geografica					
Imprenditore	Manager	Grande Impresa	PMI	Micro impresa	Nord-Ovest	Nord-Est	Centro	Sud e Isole	Estero	
46,5%	29,3%	37,8%	27,0%	43,8%	27,8%	36,0%	38,5%	12,5%	37,5%	
4,7%	2,8%	2,4%	6,3%	0,0%	3,1%	6,0%	1,9%	0,0%	0,0%	
9,3%	15,5%	16,5%	17,5%	0,0%	16,5%	16,0%	11,5%	25,0%	0,0%	
14,0%	6,1%	7,1%	9,5%	18,8%	7,2%	8,0%	7,7%	25,0%	12,5%	
25,6%	46,4%	36,2%	39,7%	37,5%	45,4%	34,0%	40,4%	37,5%	50,0%	
100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	
1.031		1.013			1.034					

- Appendice statistica Capitolo 4

FIG. 4.16A | STRATEGIA PER GARANTIRE LA NON DISCRIMINAZIONE E LE PARI OPPORTUNITÀ NEI PROCESSI DI ASSUNZIONE | ADOZIONE DELLA MISURA * TARGET

	Totale	Classi di età			
		Fino a 45 anni	Da 46 a 50 anni	Da 51 a 55 anni	Oltre 56 anni
Sì	27,5%	29,4%	23,8%	24,5%	29,5%
No, ma è stata già avviata la programmazione per adottarla/i	6,3%	0,0%	0,0%	3,8%	10,6%
No, ma si sta informando per saperne di più	12,5%	11,8%	9,5%	11,3%	14,4%
No, ma ha in programma di prendere provvedimenti per il prossimo futuro	6,3%	5,9%	7,1%	5,7%	6,8%
Non sa/Non risponde/Non ricorda	47,4%	52,9%	59,5%	54,7%	38,6%
Totale	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
N.	1.077	1.066			

FIG. 4.17A | LEGGE SULLA PARITÀ RETRIBUTIVA | CONTIBUTO AL RAGGIUNGIMENTO DELLA PARITÀ DI GENERE | ADOZIONE DELLA MISURA * TARGET

	Totale	Classi di età			
		Fino a 45 anni	Da 46 a 50 anni	Da 51 a 55 anni	Oltre 56 anni
Abbastanza molto	57,5%	44,4%	61,5%	43,8%	65,8%
Poco per nulla	20,1%	22,2%	23,1%	25,0%	17,1%
Non conosce il Ddl	14,9%	33,3%	7,7%	25,0%	9,2%
Non sa/Non risponde	7,5%	0,0%	7,7%	6,3%	7,9%
Totale	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
N.	1.077	1.066			

FIG. 4.18A | UNA STRATEGIA PER GARANTIRE PARITÀ RETRIBUTIVA PER LO STESSO LAVORO O PER UN LAVORO DI PARI VALORE | ADOZIONE DELLA MISURA * TARGET

	Totale	Classi di età			
		Fino a 45 anni	Da 46 a 50 anni	Da 51 a 55 anni	Oltre 56 anni
Sì	23,1%	5,9%	16,7%	15,1%	31,1%
No, ma è stata già avviata la programmazione per adottarla/i	4,3%	5,9%	4,8%	1,9%	5,3%
No, ma si sta informando per saperne di più	15,3%	23,5%	9,5%	17,0%	15,9%
No, ma ha in programma di prendere provvedimenti per il prossimo futuro	7,1%	5,9%	2,4%	9,4%	7,6%
Non sa/Non risponde/Non ricorda	50,2%	58,8%	66,7%	56,6%	40,2%
Totale	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
N.	1.077	1.066			

Valori percentuali

Funzione aziendale		Tipologia d'impresa			Area geografica				
Imprenditore	Manager	Grande Impresa	PMI	Micro impresa	Nord-Ovest	Nord-Est	Centro	Sud e Isole	Estero
37,2%	28,7%	37,8%	19,0%	43,8%	29,9%	26,0%	38,5%	12,5%	12,5%
11,6%	5,5%	6,3%	11,1%	0,0%	6,2%	8,0%	7,7%	12,5%	0,0%
14,0%	13,8%	14,2%	15,9%	18,8%	14,4%	14,0%	13,5%	25,0%	12,5%
11,6%	6,1%	7,9%	6,3%	12,5%	8,2%	10,0%	3,8%	0,0%	12,5%
25,6%	45,9%	33,9%	47,6%	25,0%	41,2%	42,0%	36,5%	50,0%	62,5%
100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
1.031		1.013			1.034				

Valori percentuali

Funzione aziendale		Tipologia d'impresa			Area geografica				
Imprenditore	Manager	Grande Impresa	PMI	Micro impresa	Nord-Ovest	Nord-Est	Centro	Sud e Isole	Estero
59,3%	59,8%	63,4%	57,9%	41,7%	55,4%	53,8%	70,4%	83,3%	60,0%
25,9%	16,3%	11,3%	31,6%	25,0%	21,4%	23,1%	7,4%	16,7%	20,0%
7,4%	15,2%	14,1%	7,9%	25,0%	14,3%	15,4%	14,8%	0,0%	0,0%
7,4%	8,7%	11,3%	2,6%	8,3%	8,9%	7,7%	7,4%	0,0%	20,0%
100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
1.031		1.013			1.034				

Valori percentuali

Funzione aziendale		Tipologia d'impresa			Area geografica				
Imprenditore	Manager	Grande Impresa	PMI	Micro impresa	Nord-Ovest	Nord-Est	Centro	Sud e Isole	Estero
41,9%	21,0%	28,3%	17,5%	56,3%	20,6%	30,0%	28,8%	50,0%	12,5%
7,0%	4,4%	6,3%	4,8%	0,0%	6,2%	2,0%	7,7%	0,0%	0,0%
11,6%	18,2%	16,5%	23,8%	12,5%	19,6%	20,0%	13,5%	12,5%	12,5%
16,3%	6,1%	7,1%	12,7%	6,3%	9,3%	8,0%	3,8%	12,5%	12,5%
23,3%	50,3%	41,7%	41,3%	25,0%	44,3%	40,0%	46,2%	25,0%	62,5%
100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
1.031		1.013			1.034				

- Appendice statistica Capitolo 4

FIG. 4.19A | PROGRAMMI FORMATIVI AZIENDALI SPECIFICI PER LA VALORIZZAZIONE DEL TALENTO FEMMINILE | ADOZIONE DELLA MISURA * TARGET

	Totale	Classi di età			
		Fino a 45 anni	Da 46 a 50 anni	Da 51 a 55 anni	Oltre 56 anni
Sì	13,3%	5,9%	16,7%	9,4%	14,4%
No, ma è stata già avviata la programmazione per adottarla/i	6,3%	11,8%	2,4%	5,7%	7,6%
No, ma si sta informando per saperne di più	19,6%	11,8%	14,3%	24,5%	21,2%
No, ma ha in programma di prendere provvedimenti per il prossimo futuro	8,2%	5,9%	2,4%	9,4%	9,8%
Non sa/Non risponde/Non ricorda	52,6%	64,7%	64,3%	50,9%	47,0%
Totale	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
N.	1.077	1.066			

FIG. 4.20A | UNA STRATEGIA DI MARKETING E/O DI COMUNICAZIONE RESPONSABILE D'IMPRESA PER LA RAPPRESENTAZIONE DEGLI STEREOTIPI DI GENERE | ADOZIONE DELLA MISURA * TARGET

	Totale	Classi di età			
		Fino a 45 anni	Da 46 a 50 anni	Da 51 a 55 anni	Oltre 56 anni
Sì	18,4%	23,5%	14,3%	17,0%	18,9%
No, ma è stata già avviata la programmazione per adottarla/i	3,5%	5,9%	7,1%	0,0%	3,8%
No, ma si sta informando per saperne di più	16,1%	5,9%	11,9%	18,9%	18,2%
No, ma ha in programma di prendere provvedimenti per il prossimo futuro	7,8%	5,9%	2,4%	3,8%	11,4%
Non sa/Non risponde/Non ricorda	54,2%	58,8%	64,3%	60,4%	47,7%
Totale	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
N.	1.077	1.066			

FIG. 4.21A | BEST PRACTICE A SUPPORTO DELLE TEMATICHE DI GENERE | TOP OF MIND DELLE IMPRESE PIÙ "VIRTUOSE" * TARGET

	Totale	Classi di età			
		Fino a 45 anni	Da 46 a 50 anni	Da 51 a 55 anni	Oltre 56 anni
Sì	11,5%	5,9%	15,6%	12,7%	10,6%
No	38,9%	52,9%	24,4%	38,2%	43,7%
Non sa/Non risponde	49,6%	41,2%	60,0%	49,1%	45,8%
Totale	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
N.	1.077	1.066			

Valori percentuali

Funzione aziendale		Tipologia d'impresa			Area geografica				
Imprenditore	Manager	Grande Impresa	PMI	Micro impresa	Nord-Ovest	Nord-Est	Centro	Sud e Isole	Estero
16,3%	13,8%	19,7%	7,9%	12,5%	11,3%	22,0%	15,4%	0,0%	0,0%
11,6%	6,1%	7,1%	7,9%	12,5%	5,2%	8,0%	11,5%	12,5%	0,0%
20,9%	22,1%	22,0%	27,0%	25,0%	21,6%	26,0%	25,0%	12,5%	12,5%
16,3%	6,6%	7,1%	12,7%	18,8%	9,3%	8,0%	9,6%	25,0%	0,0%
34,9%	51,4%	44,1%	44,4%	31,3%	52,6%	36,0%	38,5%	50,0%	87,5%
100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
1.031		1.013			1.034				

Valori percentuali

Funzione aziendale		Tipologia d'impresa			Area geografica				
Imprenditore	Manager	Grande Impresa	PMI	Micro impresa	Nord-Ovest	Nord-Est	Centro	Sud e Isole	Estero
20,9%	18,8%	24,4%	12,7%	18,8%	21,6%	14,0%	17,3%	12,5%	25,0%
2,3%	4,4%	5,5%	1,6%	6,3%	2,1%	4,0%	7,7%	12,5%	0,0%
25,6%	16,6%	15,7%	27,0%	25,0%	16,5%	22,0%	23,1%	12,5%	12,5%
14,0%	6,6%	6,3%	14,3%	12,5%	9,3%	14,0%	3,8%	12,5%	0,0%
37,2%	53,6%	48,0%	44,4%	37,5%	50,5%	46,0%	48,1%	50,0%	62,5%
100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
1.031		1.013			1.034				

Valori percentuali

Funzione aziendale		Tipologia d'impresa			Area geografica				
Imprenditore	Manager	Grande Impresa	PMI	Micro impresa	Nord-Ovest	Nord-Est	Centro	Sud e Isole	Estero
9,3%	12,2%	14,2%	11,1%	6,3%	10,3%	8,0%	15,4%	25,0%	12,5%
48,8%	40,9%	44,1%	52,4%	37,5%	49,5%	52,0%	26,9%	12,5%	62,5%
41,9%	47,0%	41,7%	36,5%	56,3%	40,2%	40,0%	57,7%	62,5%	25,0%
100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
1.031		1.013			1.034				

APPENDICE STATISTICA | CAPITOLO 6

FIG. 6.1A | STRATEGIA NAZIONALE PER LA PARITÀ DI GENERE | MISURE TRASVERSALI PIÙ IMPORTANTI * TARGET

	Totale	Classi di età			
		Fino a 45 anni	Da 46 a 50 anni	Da 51 a 55 anni	Oltre 56 anni
Rafforzamento della promozione di role model per la parità di genere e per il superamento degli stereotipi di genere	38,1%	47,1%	35,6%	34,5%	41,5%
Istituzione di un "Patto Culturale" tra il mondo istituzionale e tra questo e la società civile per garantire un'azione collettiva di promozione della parità di genere	31,1%	41,2%	33,3%	29,1%	31,7%
Sostegno delle fragilità (disabilità, disagio sociale ed economico, presenza di situazioni di violenza sfruttamento lavorativo e caporalato)	30,7%	35,3%	26,7%	36,4%	28,9%
Considerazione dei fattori bloccanti dell'implementazione della parità di genere per l'implementazione della Strategia	28,1%	23,5%	22,2%	23,6%	31,7%
Introduzione della valutazione dell'impatto di genere di ogni iniziativa legislativa	22,6%	17,6%	13,3%	21,8%	25,4%
Promozione di un linguaggio che favorisca il dialogo e il superamento di espressioni o manifestazioni sessiste	18,9%	5,9%	24,4%	23,6%	17,6%
Potenziamento delle statistiche ufficiali e rafforzamento della produzione di indicatori disaggregati per genere	11,9%	5,9%	13,3%	5,5%	14,8%
Promozione dei principi e degli strumenti del Gender Responsive Public Procurement (GRPP)	10,0%	11,8%	13,3%	7,3%	9,2%
Promozione del gender mainstreaming e del bilancio di genere	8,1%	0,0%	11,1%	5,5%	9,9%
Promozione della Medicina-Genere specifica	3,0%	11,8%	4,4%	1,8%	2,1%
Nessuna di queste	1,1%	0,0%	2,2%	1,8%	0,7%
Non sa/Non risponde	21,5%	23,5%	22,2%	25,5%	18,3%
N.	1.077	1.066			

FIG. 6.2A | STRATEGIA NAZIONALE PER LA PARITÀ DI GENERE | ALTRE MISURE A SOSTEGNO DELL'OCCUPAZIONE E/O IMPRENDITORIA FEMMINILE * TARGET

	Totale	Classi di età			
		Fino a 45 anni	Da 46 a 50 anni	Da 51 a 55 anni	Oltre 56 anni
Sì	17,8%	23,5%	8,9%	23,6%	17,6%
No, sono sufficienti quelle indicate	36,7%	5,9%	35,6%	32,7%	41,5%
Non sa/Non risponde	45,5%	70,6%	55,6%	43,6%	40,8%
Totale	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
N.	1.077	1.066			

NOTA | valori percentuali sono approssimati alla prima cifra decimale, pertanto, a causa di tale arrotondamento, la somma di alcune percentuali potrebbe essere diversa da 100.

**Valori percentuali
Domanda a risposta multipla**

Funzione aziendale		Tipologia d'impresa			Area geografica				
Impren- ditore	Manager	Grande Impresa	PMI	Micro impresa	Nord- Ovest	Nord- Est	Centro	Sud e Isole	Estero
51,2%	36,5%	48,8%	27,0%	31,3%	46,4%	18,0%	44,2%	62,5%	62,5%
37,2%	30,4%	34,6%	34,9%	31,3%	36,1%	28,0%	30,8%	37,5%	25,0%
37,2%	30,9%	37,0%	28,6%	25,0%	38,1%	28,0%	28,8%	37,5%	37,5%
39,5%	27,1%	30,7%	28,6%	43,8%	32,0%	26,0%	30,8%	37,5%	25,0%
27,9%	23,8%	25,2%	27,0%	18,8%	27,8%	24,0%	15,4%	37,5%	37,5%
30,2%	16,6%	17,3%	25,4%	18,8%	21,6%	18,0%	13,5%	25,0%	50,0%
11,6%	12,2%	8,7%	15,9%	25,0%	12,4%	16,0%	9,6%	12,5%	0,0%
14,0%	10,5%	11,0%	11,1%	12,5%	10,3%	12,0%	13,5%	0,0%	12,5%
9,3%	6,1%	3,9%	11,1%	6,3%	5,2%	6,0%	11,5%	12,5%	0,0%
2,3%	3,3%	3,9%	3,2%	0,0%	4,1%	6,0%	0,0%	0,0%	0,0%
0,0%	1,1%	0,8%	0,0%	0,0%	0,0%	2,0%	1,9%	0,0%	0,0%
2,3%	22,7%	15,0%	17,5%	18,8%	10,3%	26,0%	23,1%	0,0%	12,5%
1.031		1.013			1.034				

Valori percentuali

Funzione aziendale		Tipologia d'impresa			Area geografica				
Impren- ditore	Manager	Grande Impresa	PMI	Micro impresa	Nord- Ovest	Nord- Est	Centro	Sud e Isole	Estero
23,3%	18,2%	22,8%	14,3%	18,8%	22,7%	20,0%	9,6%	50,0%	12,5%
37,2%	40,9%	43,3%	42,9%	25,0%	45,4%	38,0%	40,4%	25,0%	62,5%
39,5%	40,9%	33,9%	42,9%	56,3%	32,0%	42,0%	50,0%	25,0%	25,0%
100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
1.031		1.013			1.034				

- Appendice statistica Capitolo 6

FIG. 6.3A | PNRR PER LA GESTIONE DEI FONDI “NEXT GENERATION EU” (NGEU) – CONOSCENZA * TARGET

	Totale	Classi di età			
		Fino a 45 anni	Da 46 a 50 anni	Da 51 a 55 anni	Oltre 56 anni
Sì, l’ho letto integralmente	6,7%	5,9%	4,4%	1,8%	9,9%
Sì, ma sole alcune parti di interesse	50,7%	52,9%	55,6%	47,3%	50,0%
No	41,1%	35,3%	40,0%	50,9%	38,7%
Non sa/Non risponde/Non ricorda	1,5%	5,9%	0,0%	0,0%	1,4%
Totale	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
N.	1.077	1.066			

FIG. 6.8A | SISTEMA NAZIONALE DI CERTIFICAZIONE DELLA PARITÀ DI GENERE | INDICATORI PER LA VALUTAZIONE * TARGET

	Totale	Classi di età			
		Fino a 45 anni	Da 46 a 50 anni	Da 51 a 55 anni	Oltre 56 anni
Indica una risposta	54,4%	64,7%	51,1%	56,4%	54,2%
Non sa/Non risponde	45,6%	35,3%	48,9%	43,6%	45,8%
Totale	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
N.	1.077	1.066			

Valori percentuali

Funzione aziendale		Tipologia d'impresa			Area geografica				
Imprenditore	Manager	Grande Impresa	PMI	Micro impresa	Nord-Ovest	Nord-Est	Centro	Sud e Isole	Estero
16,3%	4,4%	5,5%	6,3%	12,5%	6,2%	4,0%	9,6%	12,5%	12,5%
55,8%	50,8%	46,5%	61,9%	50,0%	56,7%	44,0%	51,9%	87,5%	12,5%
25,6%	43,1%	47,2%	28,6%	31,3%	34,0%	50,0%	38,5%	0,0%	75,0%
2,3%	1,7%	0,8%	3,2%	6,3%	3,1%	2,0%	0,0%	0,0%	0,0%
100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
1.031		1.013			1.034				

Valori percentuali

Funzione aziendale		Tipologia d'impresa			Area geografica				
Imprenditore	Manager	Grande Impresa	PMI	Micro impresa	Nord-Ovest	Nord-Est	Centro	Sud e Isole	Estero
51,2%	56,9%	59,1%	58,7%	50,0%	55,7%	56,0%	51,9%	62,5%	75,0%
48,8%	43,1%	40,9%	41,3%	50,0%	44,3%	44,0%	48,1%	37,5%	25,0%
100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
1.031		1.013			1.034				

- Appendice statistica Capitolo 6

FIG. 6.9A | LEGGE BILANCIO 2021 “FONDO A SOSTEGNO DELL’IMPRESA FEMMINILE” | VALUTAZIONE DEGLI STRUMENTI PIÙ STRATEGICI * TARGET

	Totale	Classi di età			
		Fino a 45 anni	Da 46 a 50 anni	Da 51 a 55 anni	Oltre 56 anni
Finanziamenti a tasso zero, finanziamenti agevolati, combinazioni di contributi a fondo perduto e finanziamenti per avviare e sostenere le imprese femminili	44,8%	58,8%	42,2%	54,5%	40,1%
Investimenti nel capitale a beneficio esclusivo delle imprese a guida femminile tra le start-up innovative e delle PMI innovative nei settori individuati in coerenza con gli indirizzi strategici nazionali	37,4%	29,4%	40,0%	23,6%	43,0%
Finanziamenti a fondo perduto per l'imprenditoria femminile	24,4%	5,9%	20,0%	36,4%	24,6%
Azioni di comunicazione per la promozione del sistema imprenditoriale femminile italiano	22,6%	35,3%	8,9%	18,2%	28,2%
Percorsi di assistenza tecnico-gestionale per attività di marketing e di comunicazione	16,3%	35,3%	13,3%	16,4%	14,8%
Contributi a fondo perduto per l'integrazione del fabbisogno di circolante nella misura massima dell'80% della media degli ultimi tre esercizi	8,1%	17,6%	4,4%	9,1%	8,5%
Nessuno di questi	1,5%	0,0%	0,0%	3,6%	1,4%
Occorrono altri strumenti	5,2%	0,0%	8,9%	9,1%	3,5%
Non sa/Non risponde	11,9%	0,0%	22,2%	7,3%	9,9%
N.	1.077	1.066			

FIG. 6.10A | PROGETTI STRATEGICI PER IL SOSTEGNO ALL’IMPREDITORIA FEMMINILE * TARGET

	Totale	Classi di età			
		Fino a 45 anni	Da 46 a 50 anni	Da 51 a 55 anni	Oltre 56 anni
Il prestito “Smart&Start”, per la creazione di nuove imprese innovative da parte di donne e giovani	36,3%	52,9%	35,6%	30,9%	38,7%
“Nuove imprese a tasso zero”, per la creazione e lo sviluppo di micro e piccole imprese a prevalente o totale partecipazione giovanile o femminile	35,6%	35,3%	37,8%	34,5%	35,9%
“Fondo di garanzia PMI”, sezione speciale dedicata alle imprese femminili	27,8%	29,4%	20,0%	34,5%	28,9%
“Resto al Sud”, per la nascita e lo sviluppo di nuove attività imprenditoriali del Sud Italia	25,9%	17,6%	22,2%	30,9%	24,6%
“E-Women LAB”, progetto di empowerment femminile promosso e-Bay Italia e Dintec (Agenzia delle Camere di commercio specializzata sui temi dell'innovazione e del digitale)	20,4%	11,8%	28,9%	12,7%	22,5%
Nessuno di questi	2,6%	5,9%	2,2%	3,6%	2,1%
Non sa/Non risponde	18,9%	11,8%	22,2%	20,0%	16,2%
N.	1.077	1.066			

**Valori percentuali
 Domanda a risposta multipla**

Funzione aziendale		Tipologia d'impresa			Area geografica				
Impren- ditore	Manager	Grande Impresa	PMI	Micro impresa	Nord- Ovest	Nord- Est	Centro	Sud e Isole	Estero
41,9%	44,2%	44,1%	47,6%	37,5%	40,2%	42,0%	50,0%	25,0%	50,0%
30,2%	40,9%	44,9%	33,3%	37,5%	39,2%	36,0%	42,3%	25,0%	37,5%
34,9%	23,2%	22,8%	30,2%	37,5%	27,8%	22,0%	25,0%	25,0%	25,0%
34,9%	19,9%	20,5%	23,8%	37,5%	25,8%	18,0%	19,2%	37,5%	50,0%
14,0%	17,7%	19,7%	14,3%	6,3%	20,6%	12,0%	15,4%	50,0%	12,5%
7,0%	8,3%	7,9%	9,5%	12,5%	7,2%	8,0%	11,5%	0,0%	0,0%
0,0%	1,7%	0,8%	3,2%	0,0%	0,0%	2,0%	1,9%	0,0%	0,0%
11,6%	4,4%	7,1%	1,6%	12,5%	7,2%	6,0%	3,8%	12,5%	0,0%
2,3%	11,6%	8,7%	6,3%	6,3%	6,2%	18,0%	7,7%	12,5%	12,5%
1.031		1.013			1.034				

**Valori percentuali
 Domanda a risposta multipla**

Funzione aziendale		Tipologia d'impresa			Area geografica				
Impren- ditore	Manager	Grande Impresa	PMI	Micro impresa	Nord- Ovest	Nord- Est	Centro	Sud e Isole	Estero
37,2%	35,9%	41,7%	33,3%	12,5%	40,2%	36,0%	38,5%	12,5%	0,0%
41,9%	35,4%	38,6%	36,5%	50,0%	42,3%	30,0%	36,5%	37,5%	25,0%
18,6%	29,3%	24,4%	34,9%	31,3%	36,1%	22,0%	13,5%	12,5%	25,0%
23,3%	28,7%	30,7%	22,2%	25,0%	22,7%	26,0%	30,8%	62,5%	50,0%
27,9%	19,3%	19,7%	22,2%	37,5%	21,6%	24,0%	19,2%	25,0%	25,0%
9,3%	1,1%	1,6%	3,2%	6,3%	1,0%	2,0%	3,8%	12,5%	12,5%
9,3%	18,8%	14,2%	17,5%	12,5%	10,3%	20,0%	23,1%	12,5%	25,0%
1.031		1.013			1.034				

- Appendice statistica Capitolo 6

FIG. 6.11A | SOSTEGNI STRATEGICI ALLE IMPRESE FEMMINILI GIÀ ATTIVE DOPO LA FASE DI START UP * TARGET

	Totale	Classi di età			
		Fino a 45 anni	Da 46 a 50 anni	Da 51 a 55 anni	Oltre 56 anni
Corsi formativi per la gestione d'impresa	34,8%	23,5%	28,9%	27,3%	42,3%
Supporto per lo sviluppo di piani di sostenibilità aziendale	29,3%	29,4%	26,7%	36,4%	28,2%
Supporto per la pianificazione delle finanze necessarie e/o disponibili	28,5%	41,2%	28,9%	34,5%	23,9%
Supporto giuridico/normativo	23,3%	23,5%	24,4%	21,8%	22,5%
Supporto per lo sviluppo dei canali di comunicazione digitale	20,0%	23,5%	20,0%	23,6%	19,7%
Guida per il confronto con gli stakeholders di settore	14,1%	11,8%	11,1%	7,3%	18,3%
Guida alla selezione e gestione/reperimento della rete dei fornitori	7,0%	17,6%	8,9%	10,9%	4,2%
Altro	3,3%	0,0%	2,2%	5,5%	2,8%
Non sa/Non risponde	14,1%	11,8%	20,0%	10,9%	12,7%
N.	1.077	1.066			

FIG. 6.12A | STEM, LAVORO: FILONI TEMATICI PER IL FUTURO DELL'EMPOWERMENT FEMMINILE * TARGET

	Totale	Classi di età			
		Fino a 45 anni	Da 46 a 50 anni	Da 51 a 55 anni	Oltre 56 anni
Sì, è sufficiente	47,4%	29,4%	48,9%	52,7%	47,9%
No, occorre prestare attenzione ad altri temi	11,9%	11,8%	8,9%	12,7%	12,7%
Non sa/Non risponde	40,7%	58,8%	42,2%	34,5%	39,4%
Totale	100,0%		100,0%	100,0%	100,0%
N.	1.077	1.066			

FIG. 6.13A | PIANI DI SOSTENIBILITÀ E COMPETENZE MANAGERIALI | TOP OF MIND * TARGET

	Totale	Classi di età			
		Fino a 45 anni	Da 46 a 50 anni	Da 51 a 55 anni	Oltre 56 anni
Indica una risposta	25,6%	17,6%	17,8%	29,1%	28,2%
Non sa/Non risponde	74,4%	82,4%	82,2%	70,9%	71,8%
Totale	100,0%		100,0%	100,0%	100,0%
N.	1.077	1.066			

**Valori percentuali
Domanda a risposta multipla**

Funzione aziendale		Tipologia d'impresa			Area geografica				
Impren- ditore	Manager	Grande Impresa	PMI	Micro impresa	Nord- Ovest	Nord- Est	Centro	Sud e Isole	Estero
51,2%	30,9%	33,1%	42,9%	31,3%	38,1%	36,0%	36,5%	0,0%	25,0%
32,6%	32,0%	30,7%	34,9%	43,8%	35,1%	34,0%	25,0%	50,0%	25,0%
30,2%	27,1%	31,5%	28,6%	18,8%	28,9%	30,0%	34,6%	25,0%	12,5%
23,3%	23,2%	26,0%	20,6%	37,5%	21,6%	16,0%	26,9%	50,0%	50,0%
18,6%	21,0%	20,5%	14,3%	37,5%	19,6%	14,0%	28,8%	50,0%	0,0%
23,3%	11,6%	14,2%	14,3%	12,5%	15,5%	10,0%	7,7%	25,0%	37,5%
2,3%	9,4%	9,4%	6,3%	6,3%	7,2%	10,0%	9,6%	0,0%	0,0%
4,7%	3,3%	3,1%	6,3%	0,0%	3,1%	4,0%	1,9%	0,0%	12,5%
0,0%	14,9%	10,2%	7,9%	6,3%	8,2%	18,0%	9,6%	0,0%	12,5%
1.031		1.013			1.034				

Valori percentuali

Funzione aziendale		Tipologia d'impresa			Area geografica				
Impren- ditore	Manager	Grande Impresa	PMI	Micro impresa	Nord- Ovest	Nord- Est	Centro	Sud e Isole	Estero
51,2%	51,4%	53,5%	63,5%	37,5%	53,6%	54,0%	59,6%	37,5%	37,5%
18,6%	9,9%	13,4%	7,9%	18,8%	11,3%	8,0%	3,8%	62,5%	37,5%
30,2%	38,7%	33,1%	28,6%	43,8%	35,1%	38,0%	36,5%	0,0%	25,0%
100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
1.031		1.013			1.034				

Valori percentuali

Funzione aziendale		Tipologia d'impresa			Area geografica				
Impren- ditore	Manager	Grande Impresa	PMI	Micro impresa	Nord- Ovest	Nord- Est	Centro	Sud e Isole	Estero
39,5%	22,7%	25,2%	34,9%	25,0%	25,8%	36,0%	17,3%	62,5%	12,5%
60,5%	77,3%	74,8%	65,1%	75,0%	74,2%	64,0%	82,7%	37,5%	87,5%
100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
1.031		1.013			1.034				

Bibliografia

- Accenture, 2018, *“Getting to Equal 2018: The disability Inclusion Advantage”*.
- Alleanza Italiana per lo sviluppo sostenibile (ASvis), 2021, *“Rapporto dell’Alleanza Italiana per lo sviluppo sostenibile”*.
- Alleanza italiana per lo Sviluppo Sostenibile, 2020, *“L’Italia e gli obiettivi di sviluppo sostenibile”*.
- APEC, 2021, *“Portrait Statistique Descadres du Secteur Privé”*.
- Banca d’Italia, 2021, *“Il mercato del lavoro: dati e analisi”*.
- Banca Ifis, 2021, *Market Watch PMI – “Le tecnologie 4.0 come strumento di innovazione delle PMI”*.
- CEC European Manager, 2021, *“Gender Equality in European Leadership”*.
- Commissione Europea, 2016, *“Impegno strategico per la Parità di Genere 2016-2019”*.
- Commissione Europea, 2020, *“An SME Strategy for a Sustainable and Digital Europe COM (2020) 103 Final, 10.03.2020”*.
- Commissione Europea, 2020, *“Equal Pay? Time to Close the Gap!”*.
- Commissione Europea, 2020, *“Gender Equality Strategy 2020-2025”*.
- Commissione Europea, 2020, *“Piano d’azione dell’UE sulla Parità di Genere e per l’emancipazione femminile nell’azione esterna per il periodo 2021-2025 (GAP III)”*.
- Commissione Europea, 2020, *“Un’Unione dell’uguaglianza: la strategia per la Parità di Genere 2020-2025”*.
- Commissione Europea, 2020, *“Women in Digital Scoreboard Italy”*.
- Commissione Europea, 2021, *“InvestEU Programme”*.
- Confindustria, 2021, *“Strategia nazionale per la parità di genere 2021-2026 - Nota di aggiornamento”*.
- Consiglio dei Ministri, 2020-2021, *“Legge di Bilancio dello Stato”*.
- Consob, Banca d’Italia, 2021, *“La partecipazione femminile negli organi di Amministrazione e controllo delle società italiane”*.
- Consob, 2021, *“Rapporto sulla rendicontazione non finanziaria delle società quotate italiane”*.
- Corte dei Conti UE, 2021, *“Relazione speciale 10/2021: Integrazione della dimensione di genere nel Bilancio dell’UE: è tempo di tradurre le parole in azione”*.
- EIGE, 2020, *“Gender Equality Index: Digitalization and the Future of Work”*.
- EIGE, 2021, *“Gender Equality Index, 2021”*.
- Eurofound, 2021, *“Women and Labour Market Equality: Has COVID-19 Rolled Back Recent Gains?”*.
- Eurostat, 2019, *“Gender Pay Gap: How Much Less Do Women Earn than Man”*.
- Eurostat, 2019, *“Woman in Digital Scoreboard 2020”*.
- Eurostat, 2021, *“Gender Pay Gap: How Much Less Do Women Earn than Man?”*.
- Eurostat/ISTAT, 2020, *“La vita delle donne e degli uomini in Europa. Un ritratto statistico”*.

- Fondazione Bracco, 2021, “#100esperte for B20 Italy 2021”.
- G20 Empower 2021, “Chair’s Statement”.
- G20 Empower 2021, “Women’s Empowerment & Leadership at the Core of Crisis Recovery and of Building Back Better”.
- Global Compact Network Italia, 2020, “Business&SDGs High Level Meeting”.
- Governo, 2020, D.L. 19 maggio 2020, n. 34 “Misure urgenti in materia di salute, sostegno al lavoro e all’economia, nonché di Politiche Sociali connesse all’emergenza epidemiologica da COVID-19, (cd. Decreto Rilancio)”.
- Governo, 2021, “Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza. Italia domani”.
- Governo, 2021, “Certificazione Family Audit Executive”.
- Governo, 2021, “Decreto Legge 73/2021”.
- Governo, 2021, “Decreto Legge 77/2021”.
- Half of It, 2021, “Donne per la Salvezza – Manifesto”.
- IDEM, 2021, “Misurazione e diagnostica della Gender Equality nei luoghi di lavoro”.
- ILO, 2021, “COVID-19 and the World of Work, Seventh Edition”.
- INAPP, 2020, “Gender Policies Report”.
- INAPP, 2021, “Gli interventi di contrasto alla crisi socio-economica provocata dalla pandemia da Covid-19: una possibile lettura di genere.”.
- INAPP, 2021, “Presentazione Gender policies report: riflessioni e prospettive in ottica di genere dopo un anno di emergenza sanitaria”.
- INAPP, 2021, “Rapporto 2021”.
- Infocamere, 2019, “Relazione annuale al Parlamento”.
- International Monetary Found, 2020, “Gender Inequality and Economic Growth: Evidence from Industry-Level Data”.
- ISTAT, 2021, “Rapporto SDGs 2021”.
- IZA Institute of Labor Economics, 2018, “Do Board Gender Quotas Matter? Selection, Performance and Stock Market Effects”.
- Job Pricing, 2021, “Jp Salary Outlook 2021 - L’analisi del Mercato Retributivo italiano”.
- McKinsey Global Institute, 2015, “How Advancing Women’s Equality “Can Add \$12 Trillion to Global Growth”.
- 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”.

McKinsey, 2020, *“Women in the Workplace 2020”*.

McKinsey, 2021, *“Women in the Workplace 2021”*.

Ministero dell'Economia e delle Finanze, 2020, *“Conto del Bilancio dello Stato 2019 Ministero dell'Economia e delle Finanze Dipartimento della Ragioneria Generale dello Stato, Anno 2020”*.

Ministero dello Sviluppo Economico, 2020, *“Relazione annuale al Parlamento sullo stato di attuazione e l'impatto delle policy a sostegno di Startup e PMI Innovative”*.

MISE, 2021, *Relazione “Annuale al Parlamento”*.

NeoDemos, 2021, *“Il diversity management nelle imprese e la valorizzazione delle diversità”*.

ONU, 2015, *“Agenda 2030 per lo sviluppo sostenibile”*.

Osservatorio 4.Manager, 2020, *“3° Rapporto - Nuovi orizzonti manageriali. Donne al timone per la ripresa del Paese”*.

Osservatorio Job Pricing, 2021, *“Gender Gap Report 2021 – Mercato del lavoro, retribuzioni e differenze di genere in Italia”*.

Parlamento Europeo, 2021, *“Approvazione della Risoluzione con la quale accoglie con favore le misure proposte dalla Commissione nella Strategia dell'UE sulla parità di genere, ma chiede ulteriori azioni e obiettivi specifici e vincolanti”*.

Parlamento Europeo, 2021, *“Proposta di Direttiva del Parlamento Europeo e del Consiglio, Bruxelles, 4.3.2021 COM (2021) 93 finale 2021/0050”*.

Presidenza del Consiglio dei Ministri, 2020, *“Donne per un nuovo Rinascimento”*.

Presidenza del Consiglio dei Ministri, 2021, *“Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza”*.

Presidenza del Consiglio dei Ministri, 2021, *“Strategia Nazionale per la parità di genere 2021-2025”*.

Ragioneria generale dello Stato, 2020, *“Bilancio di genere”*.

Refinitiv, 2021, *Global “Diversity and Inclusion Index”*.

Save the Children, 2021, *“Le Equilibriste – La maternità in Italia”*.

Senato della Repubblica, 2021, *“Proposta di legge sulla parità salariale tra i generi, (DDL S. 1423 “Norme in materia di parità retributiva tra donne e uomini e di sostegno alle madri lavoratrici”)*”.

The Adecco Group, 2021, *“Re-start Generation”*.

The European House - Ambrosetti, 2021, *“Le proposte per un Paese che punti su equità e pari opportunità per le donne nel mercato del lavoro”*.

Unioncamere 2021, *“Imprese femminili 1° trimestre 2021”*.

Unioncamere, 2020, *“Rapporto Imprenditoria Femminile”*.

Unioncamere, 2021, *“Imprese femminili: le under 35 trainano la nascita delle nuove attività”*.

WEF, 2021, *“Global Gender Gap Report 2020”*.

WEF, 2021, *“Global Gender Gap Report 2021”*.

Sitografia

<https://asvis.it/#>
<https://codeweek.eu/>
<https://data.unwomen.org/publications/whose-time-care-unpaid-care-and-domestic-work-during-covid-19>
<https://digital-strategy.ec.europa.eu/en/news/women-digital-scoreboard-2021>
<https://digital-strategy.ec.europa.eu/en/policies/startup-europe>
<https://ec.europa.eu/docsroom/documents/21166>
https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=Gender_pay_gap_statistics
https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=Glossary:Employment_rate
<https://ec.europa.eu/eurostat/web/products-eurostat-news/-/DDN-20200207-1>
https://ec.europa.eu/info/strategy/priorities-2019-2024/european-green-deal_it
https://ec.europa.eu/info/strategy/recovery-plan-europe_it
<https://een.ec.europa.eu/>
<https://eige.europa.eu/gender-equality-index/2020/domain/power/IT>
<https://eige.europa.eu/gender-mainstreaming/policy-areas/economic-and-financial-affairs/economic-benefits-gender-equality>
<https://eige.europa.eu/gender-mainstreaming/toolkits/gear>
<https://eurogender.eige.europa.eu/>
https://reports.weforum.org/future-of-jobs-2016/gaps-in-the-female-talent-pipeline/?doing_wp_cron=1619722662.5980560779571533203125
<https://valored.it/>
<https://wegate.eu/>
<https://www.ambrosetti.eu/news/g20-business-advisory-board-sullempowerment-femminile-il-manifesto/>
<https://www.bancaditalia.it/>
<https://www.camera.it/temiap/2021/07/13/OCD177-5010.pdf>
<https://www.catalyst.org/research/women-ceos-of-the-sp-500/>
<https://www.consilium.europa.eu/en/press/press-releases/2021/07/13/council-gives-green-light-to-first-recovery-disbursements/>
https://www.consob.it/documents/46180/46181/20210308_Ossevatorio.pdf/7f31b28d-b53b-4cdb-9309-d30a7ddb7bcc
<https://www.eurofound.europa.eu/publications/policy-brief/2020/women-and-labour-market-equality-has-covid-19-rolled-back-recent-gains>
https://www.europarl.europa.eu/doceo/document/TA-9-2021-0025_IT.pdf
<https://www.facebook.com/pages/category/Community-Organization/EEN-Women-Entrepreneurship-Sector-Group-178564092786520/>
<https://www.g20.org/it/g20-empower-promuovere-la-leadership-femminile-nel-settore-privato.html>
https://www.ilo.org/global/about-the-ilo/newsroom/news/WCMS_766949/lang--en/index.htm
<https://www.lavoro.gov.it/Pagine/default.aspx>
https://www.mise.gov.it/images/stories/documenti/RELAZIONE_ANNUALE_2020_STARTUP.pdf
<https://www.mise.gov.it/index.php/it/>
<http://www.pariopportunita.gov.it/>
<http://www.pariopportunita.gov.it/news/pari-opportunita-bonetti-presentata-la-strategia-nazionale-per-la-parita-di-gendere-2021-2026/>
<http://www.pariopportunita.gov.it/wp-content/uploads/2020/05/DEF.pdf>
http://www.pariopportunita.gov.it/wp-content/uploads/2021/08/strategia-Parit%C3%A0_genere.pdf
<https://www.programmazioneeconomica.gov.it/tag/cipess/>
<https://www.weforum.org/reports/global-gender-gap-report-2021>
<https://www.womentech.eu/>
<http://wehubs.eu/>

Sitografia – Sezione Best Practice

<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://www.greatplacetowork.it/classifica-best-workplaces/italia-women/2021>
<https://equileap.com/>
<https://www.a2aenergia.eu/>
<https://new.abb.com/it>
<https://www.abbvie.it/>
<https://www.acea.it/>
<https://www.aqp.it/>
<http://www.bologna-airport.it/>
<https://www.aboutamazon.it/>
<https://www.ascom.ge.it/>
<https://www.asianapoli.it/>
<https://www.autogrill.it/>
<https://www.avanade.com/it-it>
<https://www.axa.it/>
<https://www.bakerhughes.com/baker-hughes-italia>
<https://www.barilla.com/it-it>
<https://www.batitalia.com/>
<https://www.baxter.it/it>
<https://www.bayer.com/it/it/italia-home>
<https://www.bccroma.it/>
<https://www.biogenitalia.it/>
<https://bnl.it/it>
<https://www.bureauveritas.it/>
<https://www.cameo.it/it-it/index>
<https://www.chanel.com/it/>
https://www.cisco.com/c/it_it/index.html
<https://www.coca-cola.com/>
<https://corporate.danone.it/>
<https://www2.deloitte.com/it/it.html>
<https://www.deutsche-bank.it/>
<https://www.diageo.com/>
<https://www.enel.it/>
<https://enigaseluce.com/>
<https://www.ferragamo.com/shop/ita/it>
<https://www.fsitaliane.it/>
<https://www.fincantieri.com/it/>
<https://www.generalit.it/>
<https://www.gruppohera.it/>
<https://www.ifo.it/>

<https://www.intesasanpaolo.com/>
<https://www.kering.com/it/>
<https://www.lamborghini.com/it-en>
<https://www.leonardocompany.com/it/home>
<https://www.loreal-paris.it/>
<https://www.lubiam.it/>
<https://www.medtronic.com/it-it/index.html>
<https://www.microsoft.com/it-it>
<https://www.nokia.com/>
<https://www.nttdata.com/global/en>
<https://openfiber.it/>
<https://it.pg.com/>
<https://portolano.it/>
<https://www.poste.it/>
<https://www.snam.it/it/index.html>
<https://steamiamoci.it/>
<https://www.u2coach.it/>
<https://www.ubs.com/it/it.html>
<https://www.unicredit.it/it/privati.html>
<https://www.unilever.it/>

Ideazione: ISOTYPE – Comunica la qualità
Progetto grafico: Stefano Baldassarre, Lorenzo De Tomasi
Stampa: Arti Grafiche Boccia
Via Tiberio Claudio Felice, 7
64131 Salerno

CONTATTI:

Sito Web | www.4manager.org

LinkedIn | www.linkedin.com/company/4-manager/

NUOVI ORIZZONTI MANAGERIALI

SUPERARE IL GENDER GAP:
FACCIAMO GOAL PER RIPARTIRE

