

DIPARTIMENTO DI IMPRESA E MANAGEMENT

Corso di Laurea in Economia e Management

Cattedra di Economia e Gestione delle Imprese

Analisi integrata del fenomeno della *leadership* femminile.
Best practices e sfide per l'equa rappresentanza

Prof.ssa Maria Isabella Leone

Relatore

Giorgia Morra Matr. 255541

Candidato

Anno Accademico 2022/2023

Indice

INTRODUZIONE	5
1. IL CONCETTO DI LEADERSHIP E IL FENOMENO DELLA LEADERSHIP FEMMINILE	7
1.1. DEFINIZIONE DI LEADERSHIP	7
1.2. STORIA DELL'ANALISI DELLA LEADERSHIP	10
1.3. MODELLI E STILI DI LEADERSHIP	12
1.3.1. <i>La classificazione della leadership di Max Weber</i>	12
1.3.2. <i>La "teoria del Grande Uomo" di Carlyle e i tratti di Stodgill</i>	13
1.3.3. <i>La "Teoria degli stili di Leadership" di Lewin, Lippit e White</i>	14
1.3.4. <i>L'approccio comportamentale di Blake e Mouton</i>	14
1.3.5. <i>L'approccio situazionale di Hemphill</i>	16
1.3.6. <i>I modelli della Teoria della contingenza</i>	17
1.3.6.1. Il Modello di Fiedler	18
1.3.6.2. <i>"Situational leadership Theory"</i> di Hersey e Blanchard	19
1.3.6.3. Il modello di Vroom e Yetton	20
1.3.6.4. La <i>"Path-Goal Theory"</i> di House e Evans	21
1.3.7. <i>L'intelligenza emotiva nella leadership secondo Goleman</i>	22
1.4. LEADERSHIP FEMMINILE	25
1.4.1. <i>Cosa si intende per leadership femminile?</i>	26
1.4.1.1. Caratteristiche e <i>'personality traits'</i>	27
1.4.2. <i>Effetti della leadership femminile</i>	28
1.4.3. <i>Antecedenti della leadership e paura del fallimento</i>	31
2. IL FENOMENO DELLA LEADERSHIP FEMMINILE NEL MONDO E IN ITALIA. UN FOCUS SULLE DISCIPLINE STEM	35
2.1. FENOMENO, NUMERI E AREE LEADERSHIP FEMMINILE NEL MONDO	35
2.2. FENOMENO, NUMERI E AREE LEADERSHIP FEMMINILE IN EUROPA E IN ITALIA	42
2.2.1. <i>Il fenomeno del gender pay gap in Italia</i>	44
2.2.2. <i>L'impatto del Covid-19 sulla gender equality in Italia</i>	46
2.3. METRICHE ED INDICI DI MISURAZIONE DEL GENDER GAP	48
2.3.1. <i>Global Gender Gap Index (GGGI)</i>	48
2.3.2. <i>Gender Equality Index (GEI)</i>	49
2.3.3. <i>Social Institutions and Gender Index (SIGI)</i>	50
2.3.4. <i>Gender Social Norms Index (GSNI)</i>	50
2.3.5. <i>Altri metodi di valutazione del gender gap</i>	51
2.3.5.1. <i>Inclusion Impact Index Plus</i> di Valore D	52
2.3.5.2. <i>Dynamic Model Gender Rating</i> del Winning Women Institute	52

2.4.	LE DONNE NELLE DISCIPLINE STEM	53
2.4.1.	<i>STEM: cosa si intende?</i>	53
2.4.2.	<i>Fenomeno e numeri nelle discipline STEM</i>	54
2.4.2.1.	Essere “donna STEM” in Europa	56
2.4.2.2.	Essere “donna STEM” in Italia	59
3.	NON PUOI ESSERE CIO’ CHE NON VEDI: COME CREARE UN AMBIENTE STIMOLANTE PER LO SVILUPPO DELLA LEADERSHIP FEMMINILE	63
3.1.	L’INCLUSIONE DELLE DONNE: UN’OPPORTUNITÀ DA COGLIERE	63
3.2.	IL CONTESTO NORMATIVO ATTUALE PER RAGGIUNGERE UN’EQUA RAPPRESENTANZA	65
3.2.1.	<i>I principi dell’ordinamento italiano</i>	66
3.2.2.	<i>Il Codice delle Pari Opportunità tra uomo e donna</i>	67
3.2.3.	<i>La Legge Golfo-Mosca</i>	68
3.2.4.	<i>Gender Equality nel Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza</i>	69
3.2.4.1.	La Strategia nazionale per la parità di genere	70
3.2.4.2.	La certificazione di genere	73
3.3.	PRIMA DELL’INGRESSO NEL MONDO LAVORATIVO: IL SISTEMA SCOLASTICO ED UNIVERSITARIO	76
3.3.1.	<i>Atenei in campo contro il gender gap</i>	78
3.3.1.1.	Luiss Gender Equality Plan.....	78
3.3.2.	<i>L’attenzione verso le materie STEM</i>	81
3.4.	IN AZIENDA: <i>BEST PRACTICES</i> E SCELTE STRATEGICHE PER FAVORIRE UN’EQUITÀ DI GENERE	83
3.4.1.	<i>Il work-life balance</i>	85
3.4.1.1.	Il lavoro agile.....	87
3.4.1.2.	La genitorialità a lavoro	88
3.4.2.	<i>Parità salariale per un lavoro di pari valore</i>	90
3.4.3.	<i>Prevenzione della discriminazione di genere sul posto di lavoro</i>	92
3.5.	GLI UOMINI: PROTAGONISTI FONDAMENTALI AL FIANCO DELLE DONNE	93
4.	DONNE A LAVORO ATTRAVERSO DUE LENTI DI INDAGINE: IL MONDO AZIENDALE E LE PERCEZIONI DELLE NUOVE GENERAZIONI.	96
4.1.	IL CASO AUTOSTRADALE PER L’ITALIA: <i>BEST PRACTICES</i> DAL MONDO AZIENDALE.	96
4.1.1.	<i>Rilevanza del caso studio</i>	96
4.1.2.	<i>Metodologia di ricerca: Raccolta dati e Protocollo di indagine</i>	97
4.2.	AUTOSTRADALE PER L’ITALIA (ASPI): “LA PASSIONE DI MUOVERE IL PAESE”	100
4.2.1.	<i>Storia</i>	100
4.2.2.	<i>Mission, Vision e Valori</i>	105
4.3.	GENDER EQUALITY @ASPI	105
4.3.1.	<i>La demografia aziendale: i numeri di Aspi, focus donne</i>	106

4.3.2.	<i>La trasformazione in atto e il manifesto DE&I del Gruppo</i>	108
4.3.2.1.	Obiettivi, azioni ed iniziative del Manifesto DE&I	109
4.3.2.2.	Il progetto “dareValore: il valore delle persone al centro del cambiamento”	113
4.3.3.	<i>Best Practices di Aspi per favorire l’inclusione di genere</i>	115
4.3.3.1.	<i>Attraction</i>	116
4.3.3.2.	<i>Retention</i>	118
4.4.	IL CONSEGUIMENTO DELLA CERTIFICAZIONE DI GENERE, UNI/PdR 125:2022	119
4.4.1.	<i>Il viaggio di Aspi verso la Certificazione di Genere</i>	120
4.4.2.	<i>Nuovi obiettivi ed opportunità su cui lavorare</i>	121
4.5.	LA PERCEZIONE DELLE NUOVE GENERAZIONI: SFIDE, ASPETTATIVE E PAURE SUL FUTURO	125
4.5.1.	<i>Elaborazione della survey: obiettivi e caratteristiche</i>	126
4.5.2.	<i>Analisi dei risultati</i>	127
4.5.2.1.	Le percezioni delle donne	128
4.5.2.2.	Le percezioni degli uomini	133
4.5.3.	<i>Considerazioni sui risultati dell’analisi integrata: a che punto siamo?</i>	135
	CONCLUSIONI	136
	BIBLIOGRAFIA	138
	SITOGRAFIA	141

Introduzione

Uno dei temi più rilevanti, e discussi, dell'ultimo ventennio riguarda la leadership femminile e, nello specifico, le opportunità lavorative e retributive per le donne nel mercato del lavoro. Data la rilevanza della tematica nell'attuale contesto economico e sociale, si è individuato nel tema della leadership femminile e della non-equa rappresentanza tra uomini e donne nel mondo del lavoro, un'opportunità di analisi e riflessione rispetto a ciò che è il contesto attuale ed a quelle che saranno le sfide future che uomini, donne, aziende, il sistema giuridico e la società tutta dovranno affrontare per ridurre completamente il *gender gap*. Nello specifico, il progetto di tesi, partendo da un inquadramento generale del fenomeno in esame, focalizzandosi sul tema della leadership al femminile, analizzerà soprattutto la sotto-rappresentanza delle donne nei contesti di lavoro stereotipicamente maschili (e spesso meglio retribuiti) quali scienza, tecnologia, ingegneria e matematica. L'analisi si prepone di arrivare a comprendere le motivazioni che impediscono un'equa rappresentanza delle donne sul mercato, soprattutto nelle discipline STEM, e di capire come tipologie di attori differenti, quali organizzazioni e prima ancora il sistema scolastico, possano organizzarsi per facilitare l'accesso e la permanenza delle donne sul mercato del lavoro, al fine di favorire la *diversity & inclusion* della forza lavoro, elemento sempre più considerato come valore aggiunto per qualsiasi realtà.

Per entrare nel merito di quanto detto finora, inoltre, verrà analizzato il caso di Autostrade per l'Italia, utile tanto per avere un'inquadratura generale su quella che è l'importanza dell'inclusione in una delle principali aziende italiane, quanto per comprendere come un'azienda con indotto tipicamente maschile per contenuto del lavoro riesca a contraddistinguere come eccellenza in termini di inclusività.

Contestualmente, verrà proposto ad un campione eterogeneo di rispondenti, suddiviso per appartenenza di generazione, con un focus sulla Generazione Z, una *survey* per comprendere quali sono le percezioni di uomini e donne sul tema. L'obiettivo è analizzare, in particolare, le sensazioni delle persone rispetto alle opportunità d'accesso delle donne nel mondo del lavoro ed agli stereotipi di genere legati alle posizioni lavorative, oltre che voler individuare le prossime sfide da affrontare per il raggiungimento della parità di genere. In questo modo si avrà l'opportunità di analizzare

il fenomeno da due prospettive differenti, la prospettiva aziendale ed organizzativa e la prospettiva dei protagonisti del mercato del lavoro, uomini e donne, utile a fornire una visione a 360° per affrontare un'analisi integrata del fenomeno, come riassunto dal titolo. Lo scopo della presente tesi, infine, è quello di contribuire, in un quadro più ampio possibile, alla ricerca nell'ambito di tutti i temi trattati, innanzitutto partendo dalla totale ricognizione della storicità di questo fenomeno al fine di prospettare soluzioni volte al raggiungimento di una indiscussa equa rappresentanza in tutti i settori.

Le domande di ricerca, a cui l'autore del presente lavoro di tesi, tenterà di rispondere sono: *Come è possibile promuovere una partecipazione femminile più incisiva nel mercato del lavoro? Quali sono le misure da adottare affinché si possa raggiungere uno sviluppo della leadership femminile in grado di trainarci verso il raggiungimento della parità di genere e di un'equa rappresentanza in tutti i settori e a tutti i livelli? Quali saranno le sfide da superare nella realizzazione di ciò che dovrebbe essere specchio di un'assoluta normalità?*

1. IL CONCETTO DI LEADERSHIP E IL FENOMENO DELLA LEADERSHIP FEMMINILE

1.1. Definizione di leadership

Cosa si intende per *leadership*? Chi è un *leader*? Quali sono le caratteristiche di un vero leader?

Se inseriamo in un qualsiasi motore di ricerca la parola “*leadership*” possiamo renderci conto che non esiste un’univoca e condivisa definizione del concetto. La letteratura sul tema è decisamente vasta e tocca svariati punti, a partire dal concetto di “potere” sino ad arrivare all’analisi del rapporto tra leader e seguaci, passando per la definizione di hard, soft e smart power di cui si interessa Joseph S. Nye Jr nel suo scritto “Leadership e potere. *Hard, soft, smart power*”. Il politologo statunitense afferma, a tal proposito: «Nonostante le migliaia di libri e di saggi scritti sulla leadership, gli psicologi sociali Richard Hackman e Ruth Wageman sono giunti alla conclusione che il campo della leadership rimane curiosamente amorfo. [...] Non vi sono definizioni comunemente accettate di leadership, non vi è un paradigma dominante per studiarla, e non vi è accordo sulle migliori strategie per svilupparla ed esercitarla»¹ (Nye, 2009).

Non a caso esistono una pluralità di definizioni del fenomeno che di certo stimolano l’interesse e l’approfondimento nei confronti dello stesso. Il sociologo A. Etzioni, nel 1961 definisce la leadership come “attività volta ad influenzare le persone che si impegnano volontariamente su obiettivi di gruppo”², lo psicologo Trentini, invece, definisce il fenomeno come “La complessità dei processi psicologici che caratterizzano l’esercizio delle funzioni di potere e di influenzamento nei gruppi”³. Certo è, che per capire meglio cosa si intende per “leadership”, può essere utile andare ad analizzare il significato della parola stessa partendo dal verbo inglese “*to lead*” da cui deriva. Nel Cambridge Dictionary⁴ il verbo ‘*to lead*’ sta a significare controllo, essere ‘vincente’ (*be winning*), ma anche influenzare, guidare, mostrare la strada agli altri, indicare una direzione ad un gruppo che necessita, anche inconsapevolmente, di essere guidato. Nelle

¹Nye, J.S.Jr. (2009), *Leadership e potere. Hard, soft, smart power*, Roma-Bari, Laterza.

²Etzioni, A. (1961). “*A comparative analysis of complex organization*”, Free Press New York, 1961.

³Trentini, G. (1990). L’uno ei molti. In *Atti del V Congresso di Psicologia Sociale*, Milano.

⁴<https://dictionary.cambridge.org/it/dizionario/inglese/lead>

principali lingue neolatine, infatti, il significato di questo verbo viene associato al verbo ‘condurre’ che, derivante dal latino *cum* e *ducere*, presuppone di certo una relazione sociale che si instaura tra più persone con un obiettivo ed un fine comune, a prescindere che si tratti di una tribù, di un’azienda, una nazione o una squadra sportiva. Dal germanico antico da cui il verbo deriva, addirittura, il significato principale era ‘andare’. Allo stesso modo, volendo definire il soggetto “leader”, il leader è “*one who leads*”, quindi colui che controlla o, ancora meglio, colui che guida, influenza, conduce i followers. Da quanto affermato fin ora è possibile dedurre che un leader non è necessariamente chi è ‘a capo’ di un qualsiasi gruppo di persone; il concetto di leader, quindi, non risulta essere un concetto posizionale bensì relazionale. Ciò vuol dire, appunto, che non è leader chi detiene il ruolo formale di ‘capo’ e/o il potere, che la leadership, dunque, non si acquista attraverso un titolo o una posizione; risulta leader chi è capace, attraverso carattere, carisma e personalità, di influenzare i ‘seguaci’ e guidarli, dando una direzione al gruppo, attraverso un buon esempio di sé stessi ed attraverso la messa in opera delle proprie conoscenze e competenze nello scenario in cui ci si muove, e quindi attraverso qualità morali e caratteriali. La leadership è, quindi, un processo e non una posizione, poiché risulta essere un concetto strettamente relazionale (Baritono, 2002). Chiunque può essere un *leader*, invece, la *capacità di leadership* può essere dimostrata solo attraverso l’esistenza di un rapporto del cd. leader con un gruppo di persone più o meno numeroso pronto a muoversi in avanti seguendo la strada indicata (Baritono, 2002).

Ragion per cui, definiamo la *leadership* come “Funzione e attività di guida, sia con riferimento a individui o organi collegiali in quanto dirigano un gruppo o un’impresa, sia, in senso politico-sociale, con riferimento a un partito o a uno stato”⁵, oppure come “Una forma particolare di influenza. È quella condizione in cui una persona (il leader) influenza un altro o varie altre persone (i seguaci) disposti ad accettarne gli scopi e le finalità, e a procedere tutti insieme nella direzione da lui indicata, affermando la propria autorità grazie alla forza di convinzione”⁶ (Jacques, 1990). Deduciamo quindi, che affinché queste definizioni abbiano senso, risulta imprescindibile che ci sia un riconoscimento (cd. consenso di legittimità) ed una legittimazione di chi esercita la leadership da chi si trova in una posizione subordinata. Perché ciò accada è altrettanto necessario che tra questi si

⁵<https://www.treccani.it/vocabolario/leadership/>

⁶Jacques E., (1976), *A general theory of bureaucracy*, London: Hienamann, I.

instauri un rapporto di fiducia così da permettere al leader di tirare le fila, stimolare e motivare il gruppo di individui al movimento. La legittimazione di cui si parla è possibile interpretarla analizzando aspetti differenti; la legittimazione formale e burocratica, ad esempio, avviene attraverso un contratto relativo alla prestazione di un lavoro a fronte di una remunerazione per lo stesso, ma come abbiamo già spiegato questa legittimazione non esaurisce a pieno il senso del concetto di cui parliamo. È l'etica, e di conseguenza la stima e la fiducia, ad essere, invece, una componente essenziale alla legittimazione morale del leader e, di conseguenza, della sua capacità di leadership. "L'etica offre ragioni morali per accettare la relazione di autorità, che si manifestano nel caso in cui tali ragioni siano imparziali (...), ovvero riconoscere che l'autorità garantisce un beneficio o un valore che tocca imparzialmente tutti coloro che danno fiducia al leader stesso"⁷. Allo stesso tempo, esistono vari quadri, che seguono anche una linea del tempo, da poter analizzare per comprendere quali sono i fondamenti, ed anche le credenze psico-sociali, in grado di legittimare un leader.

Questi fondamenti sono comprensibili attraverso l'analisi di differenti forme di governo che riconoscono diversamente la natura della 'concessione del potere' al leader; tra queste parliamo di: autocrazia, padronato, tecnocrazia e democrazia.

L'autocrazia come prima dimensione di analisi, ad esempio, è una forma di governo in cui il singolo, spesso il sovrano, detiene un potere assoluto ed incontrastabile conferito dal principio di Sovranità, e quindi 'per grazia di Dio'. Non si parla, in questo caso, di legittimazione e concessione del potere da parte dei seguaci, ma di una concessione del potere quasi automatica, sicuramente incontrollabile poiché derivante 'dall'alto'.

Nel padronato, invece, il potere di guida viene conferito e legittimato dal Principio di Proprietà, non riferendosi strettamente al significato giuridico di tale principio, bensì al comportamento e alle credenze di coloro che detengono la Proprietà di beni mobili, immobili e del territorio, nonché degli esseri umani come accadeva nella relazione tra padrone e servitù che ha ben caratterizzato decenni e decenni di storia mondiale.

Analizzando la tecnocrazia, invece, in questo caso il potere di governo e guida è legittimato dal principio di competenza. È il 'capo', il 'comandante', o ancora meglio, il 'leader' colui che per meritocrazia emerge nel gruppo in cui lavora, e perciò ne prende la guida. Ecco che, la tecnocrazia, inizia ad avvicinarsi alla definizione odierna del

⁷ D'Orazio E. (2007). The Scope and Limits of CSR, "Notizie di Politeia", XXIII, 85/86, pp. 497.

fenomeno di leadership secondo cui, come abbiamo già detto, non è leader chi è posto a capo di un gruppo sociale ma lo è chi riesce, con autorità e carisma, ad ispirare, influenzare ed attrarre un'intera squadra. Per ultima, la democrazia spiega come il principio democratico, appunto, riconosca e legittimi il potere "Per volontà della Nazione", e quindi attraverso la gestione del consenso e del dissenso da parte dei cittadini di una Nazione (ad esempio), dei componenti di un team, o dei giocatori di una squadra. È esattamente da questo principio che esalta, in modo esplicito ed inconfondibile, l'importanza del sentimento di fiducia che deve porsi alla base di un rapporto tra leader e seguaci.

1.2. Storia dell'analisi della leadership

La centralità e la rilevanza, nelle società e nella storia, del concetto di cui cerchiamo di trarre le fila è anche osservabile dal modo e dalla frequenza con cui autori, filosofi e studiosi di qualunque tempo si sono approcciati al concetto di leadership e, conseguentemente, alla definizione delle caratteristiche necessarie e peculiari di un leader.

Già il filosofo greco Platone (427-347 a.C), nella sua ultima opera "Leggi", in cui traspare l'intenzione di realizzare anche nella città umana l'ordine divino presente nel cosmo al fine di evitare il conflitto tra le classi sociali, inizia ad introdurre il concetto che noi oggi conosciamo come *leadership* affermando che vi è chi "essendo nato e educato per questa funzione deve comandare, guidare e governare gli altri perseguendo il bene della polis"⁸. Il pensatore ed erudito greco Plutarco, invece, vissuto tra il 46 d.C e il 127 d.C, si avvicinò addirittura al tema del rapporto tra una guida e i suoi seguaci, oggi diremmo tra Leader e Followers, portando alla luce l'importanza del dissenso e della gestione dello stesso da parte del leader. Sin ora il capo viene visto seccato da eventuali diversità e, queste ultime, vengono considerate ostacoli da superare ed eliminare. Il pensiero tratto dalle riflessioni dello storico greco del I secolo d.C., rintracciabile in uno dei trattati⁹ contenuti in *Moralia*, invece, sembra essere differente e soprattutto molto attuale. "Senofonte racconta che il re Agesilao si lasciava elogiare con piacere solo da chi era anche capace di criticarlo.

⁸ Platone (IV sec. a.C), "Le leggi (dialogo)"

⁹Si tratta dell'opera "Per un parlare efficace" di Plutarco tramandata sotto il nome complessivo di "Moralia", dello stesso autore del I secolo.

L'allegria e la concordia vanno dunque interpretate come indice di autentica amicizia solo qualora possano lasciare il posto, se necessario, anche alla serietà e al dissenso. Un rapporto che si regga su una condivisione di piaceri e una compiacenza ininterrotte, sulla mancanza totale di contrasti e sulla piena affinità, va guardato con sospetto"¹⁰. È da qui, dunque, che possiamo condurre la nostra riflessione per provare a concepire la cd. leadership ideale per i nostri giorni, non dimenticando, di conseguenza, che quello di cui stiamo trattando non è un concetto fermo e asettico, bensì un concetto dinamico che si plasma rispetto alla società e al periodo storico di riferimento. Deduciamo, quindi, che risulta fondamentale che un leader sia in grado di destreggiarsi con i propri seguaci anche affrontando eventuali critiche e necessità di cambiamento, essendo inoltre capace di cogliere nuove sfide ed opportunità, nonché di visualizzare i problemi e riconoscere il potenziale dove altri sottovalutano. Volendo, inoltre, rimanere con lo sguardo rivolto al mondo e alla letteratura greca, possiamo osservare già la personificazione di una *guida*, di un leader, nella figura di Ulisse, protagonista del poema epico greco attribuito al poeta Omero. Un eroe della mitologia che per gesta e morale, attraverso la sua intraprendenza, duttilità, il suo ingegno e la sua prudenza, è capace di navigare in tutte le esperienze, anche concedendosi inganni e crudeltà.

Saltando al XVI secolo, in Italia Niccolò Machiavelli con l'opera "Il principe" (1513) analizza la figura stessa del protagonista, il *principe* (figura riconducibile a quella di leader) ovvero "colui che si sarebbe assunto il grande impegno di fare l'Italia" (Machiavelli, 1513), e sottolinea quelli che sono i rischi e le difficoltà di un simile ruolo, spiegando addirittura che se non si è in grado di raggiungere gli obiettivi prefissati, dimostrandosi conseguentemente deboli e non all'altezza del compito, la conseguenza sarà il caos morale. Spostandoci in Russia, Lev Tolstoj (1828-1910) invece nei suoi scritti si concentra implicitamente sullo studio dei contesti organizzativi in cui un soggetto leader è destinato ad operare. Da questo, capiamo che le decisioni di ogni buon leader non derivano, semplicemente, dalla propria volontà bensì dalle influenze interne (necessarie) dei propri seguaci, e da quelle esterne del contesto in cui si opera. La visione progettuale insita nel leader, infatti, deve saper cogliere le esigenze e le visioni in primis dei seguaci, e poi dell'ambiente esterno, poiché altrimenti non potrebbe mai esserci una buona riuscita del lavoro e, quindi, il raggiungimento degli obiettivi prefissati. Non

¹⁰ Plutarco (I secolo d.C), "Per un parlare efficace", contenuta in "Moralia"

potrebbe esistere perciò, volendo dare una visione più moderna, un concetto di *leadership* se questo non venisse automaticamente associato al concetto di *followership*. Lo stesso tema, in forma differente, viene trattato dall'antropologo francese Gustave Le Bon che, senza parlare mai esplicitamente di leadership, tratta la contrapposizione tra *folle* e *capi*, e la capacità di controllare e manipolare le masse.

1.3. Modelli e stili di leadership

Dopo aver proposto una panoramica su come viene trattato il concetto chiave dell'intera tesi nella letteratura è anche necessario comprendere, invece, quali sono le teorie introdotte a partire dalla fine dell'800 per tentare di spiegare quelle che possono essere le varie declinazioni della leadership, e capire quindi quali sono i vari modelli e stili di leadership nel tempo teorizzati dagli studiosi.

1.3.1. La classificazione della leadership di Max Weber

Il primo ad introdurre, in sé, il concetto di *leadership*, ponendo le basi di ciò di cui oggi discutiamo, è il sociologo tedesco Max Weber (1864-1920) il quale studierà, nel libro "Il Leader" il tema partendo dall'interesse suscitato dall'aspetto carismatico di alcuni leader protagonisti della *politica* del tempo, che Weber considera come quell'attività che influisce sulla direzione di uno Stato. Da qui, deriva una sorta di classificazione della leadership da parte del sociologo. Lo Stato, anzitutto, viene definito come un rapporto di *dominazione* di alcuni su altri (uomini) che presuppone ancorché i *dominati* si sottomettano all'autorità che i *dominatori* di quel momento pretendono. Ciò che può legittimare questa dominazione, quindi ciò che oggi diremmo potrebbe legittimare a grandi linee la leadership, secondo lo studioso, può essere di tre tipi:

1. dominio tradizionale
2. dominio legale-razionale
3. dominio carismatico

La prima dominazione viene spiegata da una validità antica, appunto *tradizionale*, e fondata sulla consuetudine. Il patriarca, ad esempio, detiene il potere senza regole e grazie ad un meccanismo proveniente dal passato; ciò nonostante, il consenso e la benevolenza

dei sudditi rimane necessario per la legittimazione del suo potere. Il dominio legale-razionale, invece, viene legittimato dalle leggi razionalmente codificate, ed impersonali, che sanciscono un'obbedienza a doveri stabiliti. Capiamo bene, che essendo una forma di dominio prevalentemente burocratica ha come caratteristiche l'impersonalità, l'imparzialità e l'universalismo, le regole difatti risultano valere per tutti nella stessa misura. L'ultima tipologia di dominazione, definita da Weber, risulta essere per il nostro intento di voler individuare una definizione di *leader*, e conseguentemente capire quali sono le caratteristiche essenziali di questa figura, assolutamente interessante. Difatti, il cd. dominio carismatico si fonda totalmente sull'esistenza, e sul riconoscimento esterno, del *carisma* della figura posta alla guida. In questo caso si parla di fiducia che gli individui nutrono nei confronti del leader dotato di *carisma*, definito come “una forza che crea storia e la sua carica rivoluzionaria rifonda le identità altrui; il fascino del carisma abbaglia le coscienze e le rinnova”¹¹. Infatti, volendo dedurre una personificazione di quanto spiegato da Weber possiamo far riferimento, ad esempio, ad un sovrano o al capo di un partito politico. Da qui è inoltre possibile trarre alcune caratteristiche del *leader*, che saranno a breve oggetto di riflessione e studio: un leader ha una personalità straordinaria di cui è convinto e consapevole, nonché gli viene riconosciuta dall'esterno, fonda la propria autorità interamente sulla fiducia riservatagli e sul rapporto che si instaura con i seguaci.

Non a caso, è possibile introdurre adesso le teorie sulla leadership, e sugli stili, sviluppate a partire dagli anni '40 del 1900 che ci permettono oggi di affermare di come il fenomeno della leadership sia un processo circolare e relazionale, che implica quindi l'interazione tra leader, seguaci e che può cambiare 'forma' a seconda del contesto, delle circostanze e delle necessità.

1.3.2. La “teoria del Grande Uomo” di Carlyle e i tratti di Stodgill

Nel 1814 lo storico Carlyle introduce, concentrandosi totalmente sulla figura del leader, la “Teoria del Grande Uomo”, che ad oggi però sarebbe più opportuno definire “Teoria della Grande Persona” per evitare che nella cultura odierna continui ad essere portato avanti un pensiero prettamente “al maschile”. La prima delle teorie caratteriali sulla

¹¹<https://sociologia.tesionline.it/sociologia/articolo/la-classificazione-della-leadership-di-max-weber/2850>

leadership, nata da un approccio prettamente individualistico, propone che: i leader non raggiungono la propria posizione per caso ma per caratteristiche caratteriali eccezionali, rinvenibili anche dall'analisi di uomini e donne che hanno contribuito alla costruzione della storia del mondo. Da questo assunto, sempre negli anni '40, Ralph Stodgill individuò i tratti caratteriali di cui stiamo discutendo. Tra questi: intelligenza, vigilanza (alertness), intuizione e responsabilità mosse da uno spirito di iniziativa e da una forte fiducia in sé stessi¹². Ancora, secondo questo approccio è *leader* chi mostra forza e tenacia nel perseguimento degli obiettivi e chi è capace e pronto nella gestione dello stress.

1.3.3. La “Teoria degli stili di Leadership” di Lewin, Lippit e White

Seguendo, invece, un approccio comportamentale gli studiosi Lewin, Lippit e White¹³ nel 1943 introducono la “Teoria degli stili di leadership” derivante da un esperimento condotto su un gruppo di ragazzi che permisero di definire tre stili di leadership differenti:

1. stile autocratico: il controllo sulle decisioni è assoluto ed autoritario, la partecipazione degli individui del gruppo è quasi nulla
2. stile democratico: il leader è interno al gruppo di cui è guida e le decisioni vengono prese con la partecipazione di tutti.
3. stile permissivo (o “*laissez faire*”): i partecipanti del gruppo godono di un'ampia autonomia nello svolgimento dei compiti e nelle decisioni; il leader rimane responsabile ma la sua partecipazione è ridotta al minimo

1.3.4. L'approccio comportamentale di Blake e Mouton

Seguendo sempre un approccio comportamentale, invece, il tema venne trattato anche da Blake e Mouton¹⁴ nel 1964 che introdussero la cd. Leadership Grid (Griglia manageriale) che venne proposta con l'obiettivo di riuscire a valutare lo stile di comando del leader in base a due dimensioni:

¹²Stodgill R.M. (1974), *Handbook of Leadership: A Survey of Theory and Research*, New York, Free Press.

¹³Lewin K., Lippit R., White R. (1939), *Patterns of Aggressive Behaviour in Experimentally Created Social Climates*, «*Journal of Social Psychology*», 10, pp. 271-299.

¹⁴Blake, R. R., Mouton, J. S., & Capucci, U. (1969). *Gli stili di direzione*. Etas Kompass.

- l'interesse del leader per le persone: posto sull'asse verticale, inteso come orientamento alle relazioni
- l'interesse del leader per la produzione: posto sull'asse orizzontale inteso come ricerca dell'efficacia e dell'efficienza dell'organizzazione. Orientamento al risultato

Le due dimensioni venivano misurate su una scala da 1 (basso interesse) e 9 (alto interesse) e dalla misurazione incrociata delle stesse derivarono 5 livelli di leadership.

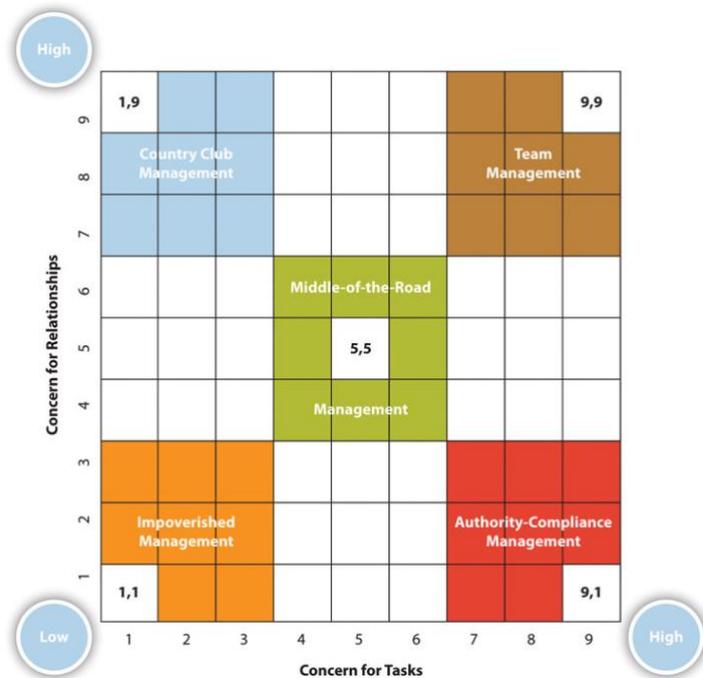


Fig. 1 – Leadership Grid¹⁵, Blake & Mouton, 1964

- “*Team management (9,9)*”: ossia stile di squadra. Il leader presenta un elevato interesse sia per la produzione, sia per le persone. Questo stile potrebbe permettere il raggiungimento degli obiettivi prefissati e di buoni risultati lavorando in un clima di fiducia.
- “*Impoverished management (1,1)*”: come lo stile cd. *Laissez faire* trattato in precedenza. È basso l'interesse sia ai compiti, sia alle persone. L'intervento del leader, in questo caso, è ridotto al minimo.

¹⁵ <https://www.academycasemanagement.org/managerial-grid-di-blake-e-mouton/>

- “*Country Club management (1,9)*”: ossia stile ricreativo. Alto interesse nelle persone e basso nella produzione. Il leader è più orientato alla creazione e al mantenimento di un buon ambiente (lavorativo) instaurato tra i membri del gruppo di cui si parla, e non si concentra sul raggiungimento degli obiettivi. Le relazioni tra i componenti del gruppo sono distese ed il livello di conflittualità è quasi inesistente; d’altro canto, però, il livello di produttività è decisamente basso.
- “*Authority-Compliance management (9,1)*”: in questo caso il leader ha uno stile orientato prevalentemente alla produzione, e quindi si concentra sui compiti. Cerca di raggiungere gli obiettivi prefissati nel modo più efficiente possibile, senza concentrarsi sulle risorse umane
- “*Middle-of-the-road (5,5)*”: è uno stile adottato da un leader che non trascura gli obiettivi del gruppo e non trascurava nemmeno le relazioni tra i componenti dello stesso.

Concludendo ciò, è importante ricordare che in merito a quanto detto fin ora la Ohio State University affermò che lo stile di leadership più efficace era quello del team management; è chiaro però che confutare quanto detto al giorno d’oggi, nella pratica, risulta essere quasi impossibile perché capiamo bene che non esiste uno stile di leadership ideale ma che l’efficienza e l’efficacia dello stesso viene influenzata da fattori interni ed esterni, che siano di tipo organizzativi, di scelta tecnologica o di limiti istituzionali. Da questo è possibile comprendere che l’approccio comportamentale non esaurisce quello che è l’interesse al concetto di leadership.

1.3.5. L’approccio situazionale di Hemphill

Infatti, nel 1949 Hemphill¹⁶ trattò il tema tentando un approccio più situazionale (o situazionista), contrapposto a quello delle teorie dei tratti, spostando così l’attenzione dal leader alle circostanze ambientali. L’assunto da cui partiva questo studio spiegava che ciò che definiva una leadership efficace era il modo in cui il leader riuscisse a far fronte alle richieste e alle mutazioni dell’ambiente (e della situazione) in cui si operava, e non quindi

¹⁶Hemphill, J. K. (1949). Situational factors in leadership. Ohio State University. Bureau of Educational Research Monograph, 32, XII, 136

ai tratti caratteriali e della personalità del leader. È subito chiaro che se parliamo di *situazione* parliamo di un concetto vago e non chiaramente definibile poiché dipendente da numerose variabili. Ciò nonostante, Hemphill condusse la propria analisi cercando di definire alcune delle richieste provenienti dall'ambiente, sia interno sia esterno, ed individuò le seguenti:

- Natura del compito: elemento fondamentale che produce aspettative nei confronti della leadership
- Caratteristiche del gruppo (necessario a legittimare la capacità di leadership): parliamo di fattori come l'ampiezza del gruppo, la natura delle relazioni interne, le caratteristiche dei seguaci, il grado di coesione ed il livello di maturità dello stesso
- Aspetti del contesto esterno: ad esempio se si opera in un periodo di crescita o depressione economica, in un ambiente sociale stabile o instabile e fattori simili.

Il modello spiegato finora, purtroppo, trascurando l'influenza delle qualità e dei tratti del leader, comunque non riesce a spiegare il perché dell'esistenza della leadership. Pertanto, per superare sia le concezioni che mettono in risalto i *tratti* della leadership sia gli approcci che si concentrano esclusivamente sul contesto in cui il leader opera, sono stati introdotti nella seconda metà del '900 modelli della cd. *teoria della contingenza*.

1.3.6. I modelli della Teoria della contingenza

Questi modelli sono accumulati dalla concezione secondo la quale non esiste un unico stile di leadership efficiente, ma questo è disegnato da fattori contingenti sia interni sia esterni alle organizzazioni e che, appunto, permettono l'interazione tra stile o tratti della leadership e situazione. I modelli di cui parliamo sono:

- Modello di Fiedler (1965)
- “*Situational leadership Theory*” di Hersey e Blanchard (anni '70)
- Modello di Vroom e Yetton (1973)
- “*Path-goal theory*” di House e Mitchell (1974)

1.3.6.1. Il Modello di Fiedler

Fred Edward Fiedler¹⁷, nel 1965, aprì la strada all'interazione tra comportamento e situazione, sostenendo che l'efficacia di una leadership dipende e dal comportamento adottato dal leader e dalla situazione in cui è chiamato ad operare. Dipende, quindi, da come le abilità del leader riescano ad adattarsi e allinearsi a fattori contingenti al di fuori di colui/colei che è alla guida. Inoltre, per l'esperto di psicologia delle organizzazioni industriali, la situazione è definita su quattro elementi:

1. L'orientamento psicologico del leader: può essere identificato attraverso la scala LPC (*Least Preferred Co-Worker*). Si chiede al leader di valutare il collaboratore meno preferito; la valutazione viene fatta sommando i punti assegnati a venti (circa) caratteristiche di una persona, se il leader si attesta con punti alti vuol dire che valuta positivamente anche il suo *least preferred co-worker*; quindi, sarà maggiormente orientato alla relazione, diversamente lo sarà meno e quindi più orientato al compito.
2. Il clima affettivo tra leader e i membri del gruppo: misura il grado di accettazione della leadership e quindi del livello gerarchico esistente nell'organizzazione
3. Grado di strutturazione del compito: si intende la chiarezza dello scopo, dell'obiettivo e del risultato che si vuole ottenere
4. Potere del leader: il livello di potere, o meglio influenza, assegnato al leader dall'organizzazione

Questo modello si è rivelato, nel tempo, utile a determinare l'orientamento psicologico del leader ma non per valutare l'efficacia dello stesso nelle situazioni.

¹⁷Fiedler F.E. (1965), A Contingency Model of Leadership Effectiveness, in Berkowitz L. (ed.), *Advances in Experimental Social Psychology*, New York, Academic Press, vol. 1.

1.3.6.2. “*Situational leadership Theory*” di Hersey e Blanchard

Con la “*Situational leadership theory*” di Hersey e Blanchard¹⁸, invece l’attenzione viene spostata totalmente sulle caratteristiche dei subordinati, e quindi del gruppo, trascurando ora i tratti del leader. Per lo sviluppo della teoria i due autori consideravano tre dimensioni che definivano il possibile stile da adottare nel gruppo di lavoro:

1. Orientamento al compito (dei subordinati)
2. Orientamento alle relazioni (dei subordinati)
3. Grado di maturità (dei subordinati): sia a livello psicologico, definito dalla motivazione, sia a livello lavorativo, definito dalle capacità e competenze tecniche possedute

Dall’incrocio di queste 3 dimensioni derivarono quattro stili di leadership:

- *Telling/Prescrivere*: stile adottato in condizioni di bassa maturità facendo prevalere un’alta direzione del leader in risposta ad un basso livello di relazione tra i subordinati
- *Selling/Vendere*: stile adottato in condizioni di alta maturità psicologica del gruppo ma bassa maturità lavorativa, presuppone un’alta direzione da parte del leader ma anche un alto livello di relazione
- *Participating/Coinvolgere*: contrario del selling poiché adottato in gruppi con bassa maturità psicologica ma alta maturità lavorativa. Il leader prova a focalizzarsi sulla partecipazione dei membri
- *Delegating/Delegare*: stile che presuppone una bassa direzione ed una bassa relazione, adottato infatti in gruppi composti da professionisti con competenze tecniche ed un’elevata maturità psicologica

Da quanto detto finora potremmo permetterci di dire che il modello prodotto negli anni ’70 da Hersey e Blanchard sembrerebbe essere quasi un approfondimento, tenendo il focus però sui componenti del gruppo, della leadership Grid proposta da Blake e Mouton; difatti ne deriva una simile matrice proposta nella figura di seguito.

¹⁸Hersey P. and Blanchard, K.H. (1969), “Life cycle theory of leadership: is there a best style of leadership?”, Training and Development Journal, Vol. 33 No. 6, pp. 26-34

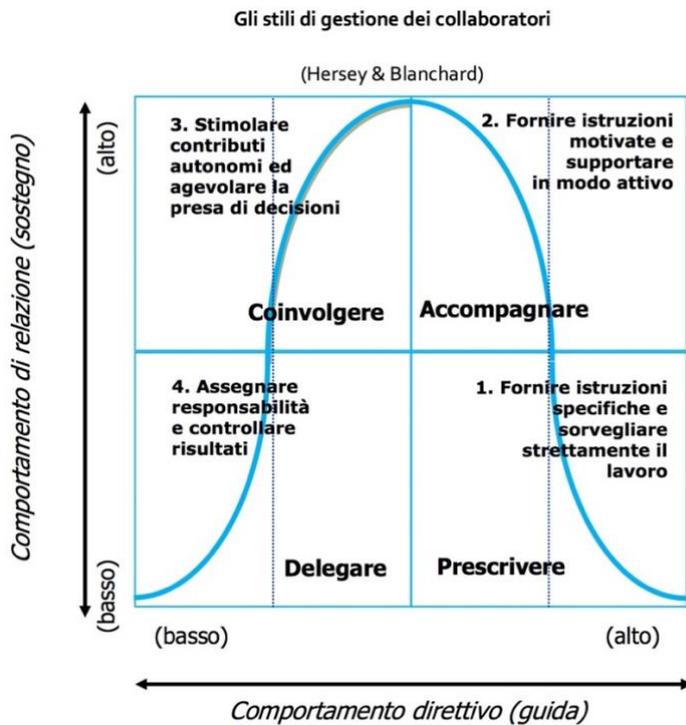


Fig. 2 – Gli stili di gestione dei collaboratori, Hersey & Blanchard¹⁹, nd.

1.3.6.3. Il modello di Vroom e Yetton

Il modello di Vroom e Yetton²⁰ del 1973, invece, studia la leadership nel campo della presa di decisione e di quanto i membri del gruppo siano rilevanti nella presa di posizione. L'idea di base riguarda sempre la non esistenza di un solo stile di leadership ideale, ma dell'esistenza di stili più opportuni ed efficaci per ogni situazione. Le dimensioni prese in esame, in questo caso, sono:

- Stile di leadership autocratico
- Stile di leadership partecipativo

In base alla minore o maggiore partecipazione nelle decisioni dei componenti del gruppo viene individuata una scala composta dai seguenti stili di leadership:

- Stile autocratico: il leader non ascolta le idee del team e prende autonomamente ogni decisione fornendosi solo ed esclusivamente delle proprie informazioni

¹⁹<https://www.agnesosalvagno.it/2016/07/la-leadership-situazionale/>

²⁰Vroom V.H., Yetton P.W. (1973), *Leadership and Decision Making*, Pittsburgh: Pittsburgh University Press.

- Stile autocratico con richiesta di informazioni ai collaboratori: il leader prende le decisioni in modo autonomo ma si avvale anche delle informazioni provenienti dai membri del gruppo
- Stile consultivo individuale: il leader seppur consultando in modo individuale i membri della squadra prende comunque decisioni autonomamente
- Stile consultivo di gruppo: il leader consulta collettivamente il gruppo rendendolo partecipe ma la presa delle decisioni continua ad essere totalmente autonoma

Ciò su cui il modello ci porta a riflettere è, difatti, la qualità della decisione presa ma l'impatto di quest'ultima, oltre ad essere determinato da altri fattori quali ad esempio il tempo impiegato e l'accettazione della decisione da parte dei membri del team, spesso non è rilevabile nell'immediato.

1.3.6.4. La “Path-Goal Theory” di House e Evans

L'ultimo modello che tratteremo è la “Path-Goal Theory” di House²¹ e Evans²² che vede nel leader la figura responsabile della motivazione e del conseguimento di tutti gli obiettivi del gruppo di cui è alla guida. Gli assunti su cui si basa la teoria, per definire di conseguenza vari stili di leadership, sono i seguenti:

- Più i seguaci considerano il leader idoneo a soddisfare nell'immediato o nel futuro i propri bisogni, più il leader verrà accettato
- Il leader risulta motivante quando convince i propri collaboratori che la loro soddisfazione dipenderà dal raggiungimento di risultati brillanti di cui lui in primis si farà carico (*path-goal*)

A seconda della situazione, quindi, sia in base alla natura del compito, sia in base alle caratteristiche ed alle competenze del team il leader potrà avvalersi dei seguenti stili per svolgere la propria funzione di guida:

²¹House R.J. (1971), A Path-Goal Theory of Leader Effectiveness, «Administrative Science Quarterly», 16, pp. 321-338.

²²Evans M.G. (1974), Extensions of a Path-Goal Theory of Leadership, «Journal of Applied Psychology», 59, pp. 172-178.

- Leadership direttiva: il leader pianifica gli obiettivi, organizza il lavoro definendo anche i ruoli per ogni membro del team e controlla. Le competenze dei membri sono basse, pertanto, il potere del leader sarà accettato in forma autoritaria
- Leadership supportiva: per avvalersi di questo stile i compiti devono essere già ben strutturati e c'è necessità per i subordinati di un riconoscimento sociale. Difatti, in questo caso il leader è orientato alla creazione di relazioni e di un sereno clima lavorativo
- Leadership orientata alla riuscita: il leader è prettamente orientato al raggiungimento degli obiettivi, pertanto, si comporta in modo abbastanza autoritario pur permettendo una buona partecipazione dei subordinati
- Leadership partecipativa: il leader è orientato alle relazioni, infatti, i subordinati vengono costantemente presi in considerazione. Gli stessi subordinati, in questo caso, si sentono responsabili del perseguimento degli obiettivi prefissati.

1.3.7. L'intelligenza emotiva nella leadership secondo Goleman

L'ultima analisi che intendo affrontare rispetto ai vari stili esistenti di leadership riguarda l'approccio utilizzato da Daniel Goleman nell'identificazione di 6 stili di leadership. L'interesse per lo psicologo statunitense è stato scaturito dalla sua introduzione del costrutto di *intelligenza emotiva*. Il padre della teoria della *Emotional Intelligence* definisce quest'ultima come "la capacità di riconoscere le proprie emozioni, quelle degli altri, gestire le proprie, e interagire in modo costruttivo con gli altri"²³. Lo studioso, quindi, va oltre quelle che sono state viste, fin ora, le caratteristiche necessarie di un buon leader e le reputa addirittura insufficienti. In una sua ricerca a 200 aziende, infatti, pubblicata in un articolo dell'HBR (Harvard Business Review), lo psicologo spiega che affinché i leader siano realmente efficaci questi devono vantare un'incisiva intelligenza emotiva e quindi caratteristiche come l'autoconsapevolezza, la motivazione, ma soprattutto l'empatia e la qualità sociale. Quindi, quelle che al giorno d'oggi noi sentiamo definire come *soft skill* e che, effettivamente, qualsiasi *employee* ormai richiede. Quanto affermato da Goleman si basa, inoltre, non su teorie non verificabili ma su legami tra

²³<https://www.digital4.biz/executive/leadership-intelligenza-emotiva-piu-importante-competenze-tecniche-goleman/>

intelligenza emotiva e risultati/performance, riscontrati dall'osservazione diretta di diverse realtà aziendali.

“I have found, however, that the most effective leaders are alike in one crucial way: They all have a high degree of what has come to be known as emotional intelligence. It’s not that IQ and technical skills are irrelevant. They do matter, but mainly as “threshold capabilities”; that is, they are the entry-level requirements for executive positions. But my research, along with other recent studies, clearly shows that emotional intelligence is the sine qua non of leadership. Without it, a person can have the best training in the world, an incisive, analytical mind, and an endless supply of smart ideas, but he still won’t make a great leader”²⁴.

Goleman ha, quindi, spiegato in che modo l'intelligenza emotiva riesce a manifestarsi sull'ambiente lavorativo e quindi perché è necessaria. Ne deriva la seguente tabella che mette in relazioni caratteristiche peculiari legate all'*EI*, le loro definizioni e i corrispondenti tratti distintivi.

	Definition	Hallmarks
Self-Awareness	the ability to recognize and understand your moods, emotions, and drives, as well as their effect on others	self-confidence realistic self-assessment self-deprecating sense of humor
Self-Regulation	the ability to control or redirect disruptive impulses and moods the propensity to suspend judgment – to think before acting	trustworthiness and integrity comfort with ambiguity openness to change
Motivation	a passion to work for reasons that go beyond money or status a propensity to pursue goals with energy and persistence	strong drive to achieve optimism, even in the face of failure organizational commitment
Empathy	the ability to understand the emotional makeup of other people skill in treating people according to their emotional reactions	expertise in building and retaining talent cross-cultural sensitivity service to clients and customers
Social Skill	proficiency in managing relationships and building networks an ability to find common ground and build rapport	effectiveness in leading change persuasiveness expertise in building and leading teams

Fig. 3 – “The Five Components of Emotional Intelligence at Work”²⁵ proposto da D. Goleman in “What makes a leader?”, Harvard business review (2004)

²⁴Goleman, D. (2004). What makes a leader?, Harvard business review, pp.1-11; https://acarthustraining.com/documents/What_makes_a_leader-by_Daniel_Goleman.pdf

²⁵https://acarthustraining.com/documents/What_makes_a_leader-by_Daniel_Goleman.pdf

A partire da quanto analizzato, anche le organizzazioni si sono mosse seguendo Goleman e la sua teoria secondo le competenze necessarie per sviluppare il *self management* ed ottenere alte prestazioni.

“A primary task of leadership is to direct attention. To do so, leaders must learn to focus their own attention. [...] Focusing on yourself, focusing on others, and focusing on the wider world—sheds new light on the practice of many essential leadership skills. Focusing inward and focusing constructively on others helps leaders cultivate the primary elements of emotional intelligence. A fuller understanding of how they focus on the wider world can improve their ability to devise strategy, innovate, and manage organizations”²⁶.

Per sviluppare questa intelligenza emotiva è, quindi, necessario essere consapevoli di sé stessi in primis, avere autocontrollo così da saper ben definire gli obiettivi, avere coscienza sociale quindi empatia e consapevolezza organizzativa, e per ultimo saper gestire le relazioni con gli altri; quindi, influenzare ed ispirare gli altri come farebbe un mentore, e non con la distanza e la rigidità del ‘capo’. Il successo della leadership si determina dall’interno (del leader) e dall’esterno (quindi attraverso il rapporto con i seguaci). Da qui, ne deriva che l’intelligenza emotiva risulta essere un toccasana per l’azienda. Questa implica una maggior soddisfazione nel lavoro, un maggior engagement ed un turnover ridotto, così come favorisce tempi più brevi di reazione e migliori performance per l’azienda sia in termini di redditività, sia in termini di clima lavorativo.

«L’arte della leadership consiste nel portare e mantenere le persone nella fascia più alta dei livelli di performance, e questo succede quando le persone sono nel miglior stato di benessere personale. È uno stato ottimale che si chiama Flow, in cui la persona stessa rimane stupita dei risultati che ottiene, e definito attraverso ricerche sui professionisti più diversi, dalle ballerine ai giocatori di scacchi, dai top manager ai militari»²⁷.

Si tratta, perciò, della cd. *risonanza*, ossia la capacità del leader di orientare le emozioni del gruppo di cui è a capo facendo emergere le qualità di ognuno attraverso energia ed entusiasmo. Nel libro *Primal Leadership*²⁸ del 2002 gli autori, tra cui Goleman, spiegano

²⁶Goleman, D. (2013). The focused leader. Harvard business review, pp.1-11

²⁷<https://www.digital4.biz/executive/leadership-intelligenza-emotiva-piu-importante-competenze-tecniche-goleman/>

²⁸Goleman, D., Boyatzis, R. E., & McKee, A. (2013). Primal leadership: Unleashing the power of emotional intelligence. Boston: Harvard Business Press, I.

come si può creare risonanza in 6 modalità differenti da cui derivano i 6 stili di leadership di cui ci interessiamo.

1. Leader visionario: colui che crede fermamente negli obiettivi prefissati e nel gruppo che guida. È caratterizzato da una forte empatia e parla di *sogni*. Sembrerebbe essere lo stile più adatto quando l'azienda ha bisogno di superare cambiamenti radicali o una chiara direzione.
2. Leader formatore: colui che, rimanendo tra i suoi seguaci, forma gli individui a riconoscere i propri punti di forza e debolezza. Utile in uno scenario che necessita di una forte motivazione e della costruzione di skills a lungo termine.
3. Leader affiliato: mira a creare armonia sull'ambiente di lavoro risolvendo conflitti e puntando su aspetti etici e morali.
4. Leader democratico: punta ad ottenere una forte partecipazione da parte di tutti i componenti del gruppo e sfrutta il lavoro di ognuno.
5. Leader regolatore: è colui che è orientato al risultato ed al raggiungimento di obiettivi posti soprattutto nel breve-medio termine. Le caratteristiche peculiari sono la scaltrezza, l'impazienza e la velocità.
6. Leader autoritario (coercitivo): è colui che in modo dispotico stabilisce compiti ed obiettivi senza accettare la partecipazione. Crea un clima poco disteso ed un ambiente di lavoro formale e fortemente controllato.

1.4. Leadership Femminile

Sino ad ora, abbiamo incentrato il nostro discorso sul concetto di leadership, sulla persona del leader e sui vari modelli proposti dagli studiosi per individuare, nel tempo, i vari stili di leadership esistenti e per capire quale potrebbe essere quello ideale rispetto alle varie esigenze cui dobbiamo far riferimento, soprattutto mantenendo il nostro focus sullo scenario aziendale.

Come dovrebbe accadere, l'argomento fin ora analizzato non è stato affrontato facendo una distinzione di genere; l'utilizzo di una grammatica prettamente 'maschile' non voleva, chiaramente, riferirsi ad una realtà che vedesse solo gli uomini in posizione di *leader* ma è stata utilizzata per far sì che il discorso scorresse in modo neutro. Al giorno d'oggi, è fondamentale fare questa precisazione, poiché siamo figli di un'epoca che, come

conseguenza degli anni e delle culture patriarcali passate, vede ancora un retaggio culturale rispetto al tema di leadership al femminile. Ciò vuol dire che, purtroppo siamo ancora oggi troppo abituati a vedere, in Europa e nel Mondo, poche donne chiamate a ricoprire ruoli di *guida*. Le prime analisi sul tema, che abbiamo esplicitato, tendevano a riconoscere la figura del leader esclusivamente nella figura maschile e questo ci ha portati, nel tempo, a considerare le *donne alla guida* come un'eccezione alla regola.

“A cominciare dalla fine degli anni 80 i sostanziali cambiamenti che hanno coinvolto l'economia, le organizzazioni ed il management hanno invece evidenziato una sempre maggiore criticità degli stili di lezione di direzione tradizionali. È accaduto così che le caratteristiche che secondo gli stereotipi sono più tipiche delle donne (come la capacità di ascolto, la propensione a coinvolgersi emotivamente nei problemi e la concretezza) e che fino a poco tempo prima erano considerate poco adatte a ruoli dirigenziali hanno cominciato improvvisamente a essere considerate indispensabili per la trasformazione di enti organizzazioni e gruppi la direzione individuata da nuovi modelli di gestionali”²⁹.

1.4.1. Cosa si intende per leadership femminile?

Per iniziare a superare quelle che sono le barriere culturali in merito possiamo dare una definizione di leadership specificando che la spiegazione del concetto si riferisce in egual misura sia agli uomini che alle donne. Quindi, per *leadership* si intende quel “processo di influenzamento degli altri finalizzato a capire e creare consenso su cosa c'è bisogno di fare e sul come farlo, riguarda il processo di facilitazione degli sforzi individuali e collettivi al fine di raggiungere gli obiettivi condivisi”³⁰, e noi specifichiamo che quanto è l'attività svolta *dalla leader* così come *dal leader*. Comunque, trattandosi di una tematica molto attuale e soprattutto al centro dei dibattiti dell'opinione pubblica, dobbiamo anche affermare che il concetto di *leadership femminile* ha visto anche lo svilupparsi di teorie che vedessero in essa dei connotati e delle caratteristiche che ci permettono di parlare, invece, di una *leadership al femminile*. Quella che per tempo è stata vista come ‘diversità’ femminile (direi meglio: straordinarietà femminile) pian piano

²⁹Guglielmi, R. (2015). Leadership al femminile. Donne e medicina: Amore, genere e cura, Scuola di medicina Umanistica

³⁰Yukl, G. (2012). *Leadership: What is it. Cases in Leadership*. Thousand Oaks, CA: Sage, III, pp.1-42.

sembra essere considerata invece come un punto di forza, “in quanto in grado di cambiare in senso innovativo il modo in cui le organizzazioni vengono condotte, secondo le nuove esigenze dell’economia”³¹.

1.4.1.1. Caratteristiche e ‘*personality traits*’

Difatti, se ci interessiamo degli studi sulle donne che sono chiamate, e che sono state chiamate, a guidare Paesi, o allo stesso modo aziende, ci rendiamo conto che oltre a parlare dei benefici che queste sono state in grado di trasferire all’interno dell’organizzazione, queste sono caratterizzate da sfumature caratteriali che vengono, di solito, attribuite alla figura femminile. Sembrerebbe che il modello femminile di approccio al lavoro tenda a focalizzare l’attenzione sulle relazioni tra i membri del gruppo di cui si è alla guida, sull’importanza della creazione di un clima lavorativo sereno e fiducioso. La donna leader sembra essere più tendente alla delega di responsabilità verso i propri collaboratori e al coinvolgimento diretto degli stessi nel processo decisionale. Introduciamo, per questo, anche la definizione (e distinzione) di stile di *leadership trasformazionale* e stile di *leadership transazionale*³². Il primo, spesso attribuito alle donne leader, prevede una maggiore consapevolezza del ruolo di ognuno all’interno dell’organizzazione e quindi, un maggior interesse per una visione condivisa e per la crescita dell’organizzazione. L’obiettivo, quindi, sembrerebbe essere un’ottima resa ma soprattutto la creazione di un’organizzazione e di uno stile lavorativo sostenibile nel tempo. Lo stile transazionale, invece, più comune negli uomini leader, prevede ricompense da parte del top management, in cambio dell’offerta delle competenze dei subordinati; il rapporto tra leader e subordinati è incentrato su premi e punizioni in relazione agli obiettivi stabiliti e raggiunti.

Invece, quali sono i *personality traits* che hanno distinto le carriere in posizioni di guida di donne come Giorgia Meloni, Miuccia Prada o la presidente della BCE Christine Lagarde, della prima donna eletta come presidente della Commissione Europea Ursula Von der Leyen, o ancora della prima vicepresidente degli Stati Uniti d’America Kamala

³¹Guglielmi, R. (2015). Leadership al femminile. Donne e medicina: Amore, genere e cura, p.33

³²Questa distinzione tra stile trasformazionale e transazionale è stata introdotta nel 1978 da James MacGregor Burnes, e successivamente approfondita dallo psicologo Bernard Bass.

Harris? Diversi³³ esperti affermano che le più importanti peculiarità caratteriali della leadership femminile sono:

- Empatia: “la capacità di comprendere lo stato d’animo e la situazione emotiva di un’altra [...] persona, in modo immediato, prevalentemente senza ricorso alla comunicazione verbale”³⁴. Le donne sembrano essere più portate a comprendere i propri collaboratori e a rapportarsi con loro mettendosi nei loro panni e, di conseguenza, trovando il modo più adatto per comunicare con loro e risolvere eventuali problematiche. È naturale, quindi, che si instauri in modo quasi automatico un forte rapporto di stima e fiducia reciproca, tra la leader ed i followers.
- Intelligenza emotiva: introdotta da Daniel Goleman come la capacità di comprendere e gestire le proprie emozioni e quelle degli altri. Una ricerca condotta in Italia, da Six Second Italia³⁵, ha evidenziato a livello statistico che le donne hanno una maggior intelligenza emotiva rispetto agli uomini.
- Capacità di ascolto: *skill* fondamentale poiché utile per individuare e comprendere i bisogni non solo dei propri seguaci, ma anche di ogni soggetto con cui l’azienda (fermandoci al mondo aziendale) entra in contatto.
- Inclusività: come dedotto dalla spiegazione dello stile di leadership trasformazionale le donne sono più inclini all’inclusione e quindi alla promozione di una equa partecipazione al processo decisionale da parte dei propri collaboratori.

Tutte queste caratteristiche, affiancate ad uno stile spesso trasformazionale, ci permette oggi di parlare e di analizzare i benefici di una leadership al femminile, anche all’interno di molte aziende.

1.4.2. Effetti della leadership femminile

Gli effetti che, soprattutto nell’ambito aziendale, sembrano palesarsi quando una donna ricopre un ruolo di dirigenza e guida portano l’attenzione su quanto effettivamente sia

³³<https://www.jobiri.com/le-caratteristiche-della-leadership-femminile/>

³⁴<https://www.treccani.it/vocabolario/ricerca/empatia/>

³⁵<https://italia.6seconds.org/2008/09/lintelligenza-emotiva-e-donna/#:~:text=L'indagine%20evidenzia%20a%20livello,emozioni%20proprie%20e%20degli%20altri>

necessario, a prescindere dalla legislazione che cerca di garantire pari opportunità ed accesso al mondo del lavoro per il sesso femminile, avere delle donne poste in posizione di leader. Secondo la ministra per le donne e l'uguaglianza in Regno Unito, Elizabeth Berridge, ad esempio, "le aziende che occupano i primi 25 posti in classifica grazie ai consigli di amministrazione con un alto tasso di diversità di genere hanno il 25% di probabilità in più di produrre un fatturato sopra la media"³⁶.

Per capire quali sono, nel pratico, gli effetti della leadership femminile nella strategia aziendale, e conseguentemente nella performance (non solo economica), faremo riferimento ad un rapporto³⁷ proposto dalla piattaforma di sondaggi aziendali, Peakon, che ha condotto un'analisi su circa 60.000 dipendenti e 3000 manager sparsi in 43 paesi per il mondo per far luce sui vantaggi di una leadership diversificata, prendendo in esame un sottoinsieme dei dati di Heartbeat.

Dalla ricerca si è evinto che i dipendenti delle aziende guidate dalle donne dimostrano una maggior fiducia nella strategia, e in tutti gli aspetti della stessa.

³⁶<https://it-it.workplace.com/blog/women-in-leadership>

³⁷"The XX Factor: The Strategic Benefits of Women in Leadership", disponibile al link: <https://heartbeat.peakon.com/reports/the-strategic-benefits-of-women-in-leadership/#section-2>

Women-led businesses are better perceived in all aspects of Strategy

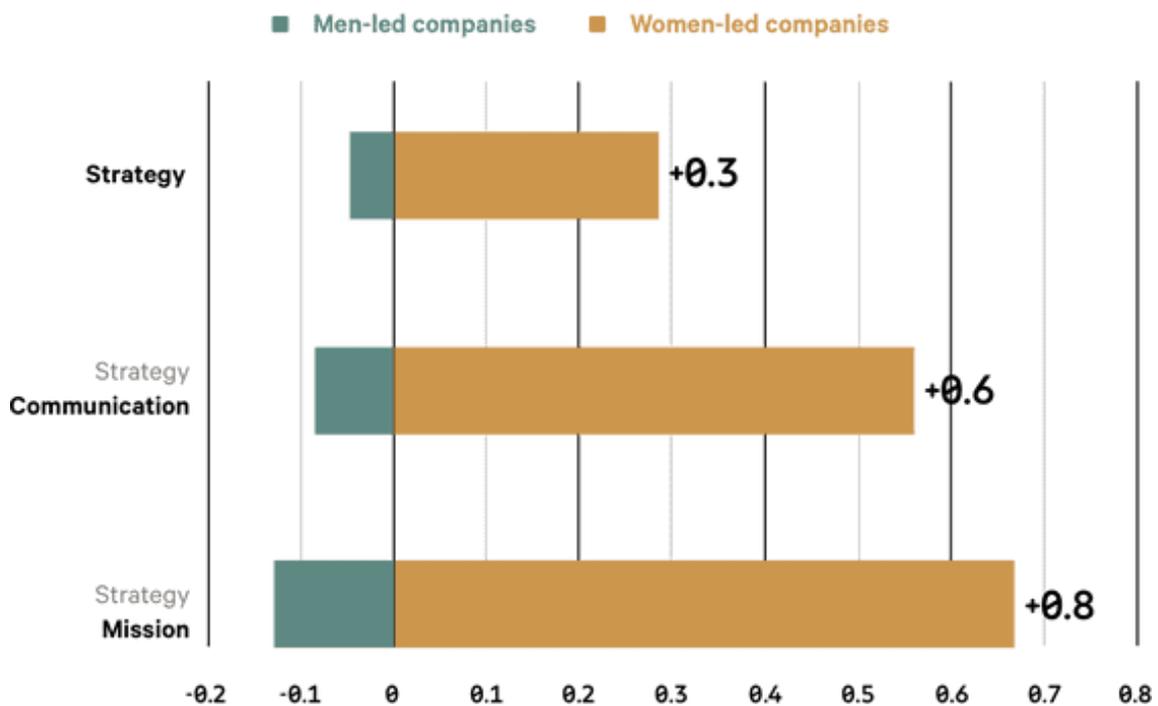


Fig. 4 – “Women-led businesses are better perceived in all aspects of Strategy”, Report “The XX Factor: The Strategic Benefits of Women in Leadership”³⁸, 2019

Quello che deriva dall’analisi del grafico è che, internamente alla strategia, la guida femminile influisce positivamente sui fattori chiave della stessa, ossia comunicazione e missione. Volendo dedurre quelli che possono essere i risvolti pratici possiamo affermare che, riallacciandoci alla teoria aziendale ed economica, sappiamo che come ad effetto domino se c’è una buona comunicazione interna aziendale, questa influisce sul coinvolgimento dei dipendenti e quindi sulla devozione degli stessi verso quella che è la mission aziendale, così da produrre vantaggi aziendali sia in termini qualitativi sia quantitativi, del lavoro svolto. Allo stesso modo, è risultato anche che la guida femminile, più di quella maschile, porta i dipendenti a credere e ad aver fiducia nei prodotti aziendali. Sembra che questi abbiano una convinzione più profonda sul valore dell’offerta aziendale. “*Telling a better story creates greater belief—which improves Strategy going*

³⁸<https://heartbeat.peakon.com/reports/the-strategic-benefits-of-women-in-leadership/#section-2>

forward. It's a symbiotic relationship, one that women leaders may understand more intuitively than men"³⁹.

Il report, quindi, conclude affermando che se si vuole una strategia migliore, bisogna investire in donne leader, se si vogliono più leader donne, bisogna investire in strategia. Questo è solo uno dei passi mossi per motivare ancora di più lo sviluppo della leadership femminile che, purtroppo, ancora oggi non riesce del tutto a sfondare quel *soffitto di cristallo*.

1.4.3. Antecedenti della leadership e paura del fallimento

L'espressione 'soffitto di cristallo', o 'tetto di vetro', venne introdotta nel XIX Secolo, da una scrittrice femminista francese (George Sand, pseudonimo di Amantine Aurore Lucile Dupin) per "descrivere il sogno dell'eroina di librarsi con le ali, interpretata come l'ambizione di una sorta di donna-Icaro che tenta di elevarsi al di sopra del suo ruolo accettato"⁴⁰. Oggi, inoltre, la stessa espressione è ha dato il nome ad un indicatore-*Glass-Ceiling Index*- che misura il grado di disuguaglianza che affligge le società di 29 Paesi attraverso l'analisi di dati ufficiali in materia di diritti alla maternità, presenza delle donne in posizioni di top-management etc. Possiamo dedurre, quindi, che oggi questo *glass ceiling* sta, nel pratico, ad individuare la difficoltà incontrata dalle donne lavoratrici nell'avanzata della propria carriera oltre posizioni intermedie. Le barriere invisibili che complicano la progressione di carriera delle donne, difatti, sembrano essere ancora determinanti ed invalidanti nel mondo del lavoro. Parliamo, in primis, di una stereotipizzazione dell'idea di stampo patriarcale che gli uomini siano più adatti a posizioni di dirigenza, rispetto alle donne. Anche nei settori in cui si contano più donne, queste non sono ugualmente rappresentate nei top levels; questo accade, ad esempio, nel settore sanitario⁴¹. Sembrerebbe inoltre che, la progressione di carriera, venga ostacolata da un atteggiamento discriminatorio degli uomini nei confronti delle donne⁴². Allo stesso

³⁹<https://heartbeat.peakon.com/reports/the-strategic-benefits-of-women-in-leadership/#section-2>

⁴⁰<https://jtwia.org/glass-ceiling-o-soffitto-di-cristallo-una-metafora-quasi-bi-centenaria-e-ancora-attuale/>

⁴¹Un'utile panoramica sul tema è stata fornita dal rapporto annuale dell'Osservatorio Leads, disponibile al link: <https://www.donneleaderinsanita.com/post/rapporto-annuale-osservatorio-leads-luiss-bs-di-patrizia-ravaioli>

⁴²Elmuti, D., Jia, H., & Davis, H. H. (2009). Challenges women face in leadership positions and organizational effectiveness: An investigation. *Journal of leadership education*, 8(2), pp. 167-187.

modo, anche il divario retributivo esistente ne contribuisce. Un problema rilevante è la mancanza di flessibilità delle organizzazioni che spesso ostacolano l'equilibrio delle lavoratrici donne tra lavoro e vita privata. Queste barriere strutturali, legate a stereotipi e carichi di cura è necessario che, vengano una volta per tutte superate, ma è anche necessario affermare che seppur a piccoli passi qualcosa, nel mondo del lavoro, si sta muovendo.

Silvia Zanella, ad un'intervista per Piano C⁴³, ha affermato che 'il futuro del lavoro è femmina'; ciò vuol dire, spiega l'autrice dell'omonimo libro, che non si vuol parlare di una questione di genere ma si vuol portare un punto di vista femminile sul mondo del lavoro. Gli ostacoli che le donne devono superare riguardano anzitutto il tema personale, quindi in primis la scelta di percorsi di formazioni e carriere. In secondo luogo, ma non di minor importanza, la paura del fallimento risulta essere una componente chiave dell'argomento di cui parliamo. Le donne, spesso, credono di non avere requisiti necessari per determinate posizioni lavorative, e di fatto questo porta ad un'autoeliminazione, che chiaramente non aiuta la scalata di carriera e mette, invece, a favore gli uomini.

Per quanto concerne le barriere organizzative, spiega Zanella, al centro del dibattito risulta esserci il tema della maternità. Anche facendo riferimento all'attualità, le aziende spesso durante i colloqui di lavoro si permettono regressioni rispetto alle future intenzioni delle donne, e questo è alla base delle motivazioni che spiegano anche un esistente divario retributivo tra uomini e donne. "In Italia, in particolare, il *carico di cura* è quasi totalmente sulle spalle delle donne e questo fa sì che ci sia, evidentemente, meno modo di poter partecipare efficacemente alla vita professionale.⁴⁴". Inoltre, la sinergia vita-lavoro sembra essere resa quasi impossibile per le donne a causa degli orari di lavoro italiani. La flessibilità del lavoro quindi? È una delle chiavi che permettono di superare, pian piano, ogni ostacolo simile. Bisogna ripensare i modelli organizzativi, migliorare la questione salariale e riconoscere le competenze che il lavoratore/la lavoratrice offrono alla propria squadra. Bisogna guardare il bicchiere mezzo pieno e riconoscere nella rivalutazione e ricomposizione delle organizzazioni grandi opportunità, non solo per le

⁴³https://www.linkedin.com/posts/associazione-piano-c_intervista-con-silvia-zanella-su-donne-e-activity-7003708518453129216-IPOz?utm_source=share&utm_medium=member_ios

⁴⁴https://www.linkedin.com/posts/associazione-piano-c_intervista-con-silvia-zanella-su-donne-e-activity7003708518453129216-IPOz?utm_source=share&utm_medium=member_ios

aziende interessate a metterle in atto, ma anche e soprattutto per lo scenario lavorativo nazionale ed internazionale.

Come risolveremo questo problema? Se lo chiede anche Sheryl Sandberg, ex direttrice operativa di Facebook, funzionaria ed imprenditrice statunitense, durante un TedTalk; “le donne sistematicamente sottostimano le loro capacità. Se mettete alla prova uomini e donne, e chiedete loro domande su criteri totalmente oggettivi come la media dei voti, gli uomini fanno errori, sovrastimando, e le donne sbagliano sottostimandola. Le donne non negoziano per sé stesse sul lavoro. Uno studio condotto negli ultimi due anni sulle persone che stavano entrando nella forza lavoro appena uscite dall'università mostra che il 57% dei ragazzi che stanno entrando -- ragazzi o uomini, in generale --negozano il loro primo salario, contro solo il 7% delle donne. Ed ancora più importante, gli uomini attribuiscono il loro successo a sé stessi, mentre le donne lo attribuiscono a fattori esterni. Se chiedi a un uomo come mai hanno fatto un buon lavoro ti risponderanno: "Perché sono un grande". Ovviamente. Perché chiedere? Se chiedi ad una donna come mai ha fatto un buon lavoro ti risponderanno che sono state aiutate, che hanno avuto fortuna, che hanno lavorato duro. E perché tutto questo è rilevante? Ragazzi, conta e come perché nessuno siede agli uffici dell'angolo sedendosi da una parte anziché al tavolo. Ed a nessuno arriva una promozione se non credono di meritare il proprio successo, o se nemmeno lo capiscono il loro successo”⁴⁵.

*"Abbiamo bisogno di donne a tutti i livelli, compreso il vertice, per cambiare le dinamiche, rimodellare la conversazione, per assicurarsi che le voci delle donne siano ascoltate e tenute in considerazione, non trascurate e ignorate"*⁴⁶ Sheryl Sandberg

Fino ad ora, nel presente capitolo, è stato introdotto ed analizzato il fenomeno della leadership con particolare riferimento alla letteratura esistente rispetto ai vari stili di leadership ed al fenomeno della leadership femminile. Rispetto a quanto affermato su cosa si intende per leadership femminile, quali sono i tratti caratteristici, gli effetti e gli antecedenti del fenomeno si è evinta l'importanza e l'incidenza del fenomeno al giorno d'oggi e nella società attuale. Nel capitolo successivo, quindi, si analizzerà in modo più

⁴⁵<https://www.perlaretorica.it/wp-content/uploads/2015/05/Sheryl-Sandberg-donne-leader-Ted-testo.pdf>

⁴⁶<https://www.dealogando.com/lavoro/cosa-e-women-empowerment/>

analitico il fenomeno in Italia e nel Mondo, facendo riferimento a dati statistici, numeri e percentuali ufficiali, tra cui indici *ad hoc*, affrontando un focus rispetto all'incidenza del fenomeno nell'area STEM.

2. IL FENOMENO DELLA LEADERSHIP FEMMINILE NEL MONDO E IN ITALIA. UN FOCUS SULLE DISCIPLINE STEM

Dopo aver fatto un'analisi panoramica sul fenomeno della leadership, e della leadership femminile, dando cenni storici e teorici riguardo lo studio del fenomeno in questione, è assolutamente necessario affrontare un'analisi quanto più analitica possibile per renderci effettivamente conto dell'incidenza del fenomeno sulla situazione sociale ed economica a livello Mondiale, Europeo ed Italiano.

2.1. Fenomeno, numeri e aree leadership femminile nel Mondo

Volendo analizzare il fenomeno della leadership femminile nel Mondo, e capire quali sono le aree e i settori che più riflettono una non-equa rappresentanza delle donne possiamo far riferimento all'analisi dedotta dal rapporto annuale “Women in business⁴⁷” di Grant Thornton condotto su oltre 10.000 aziende sparse in 30 paesi nel mondo.

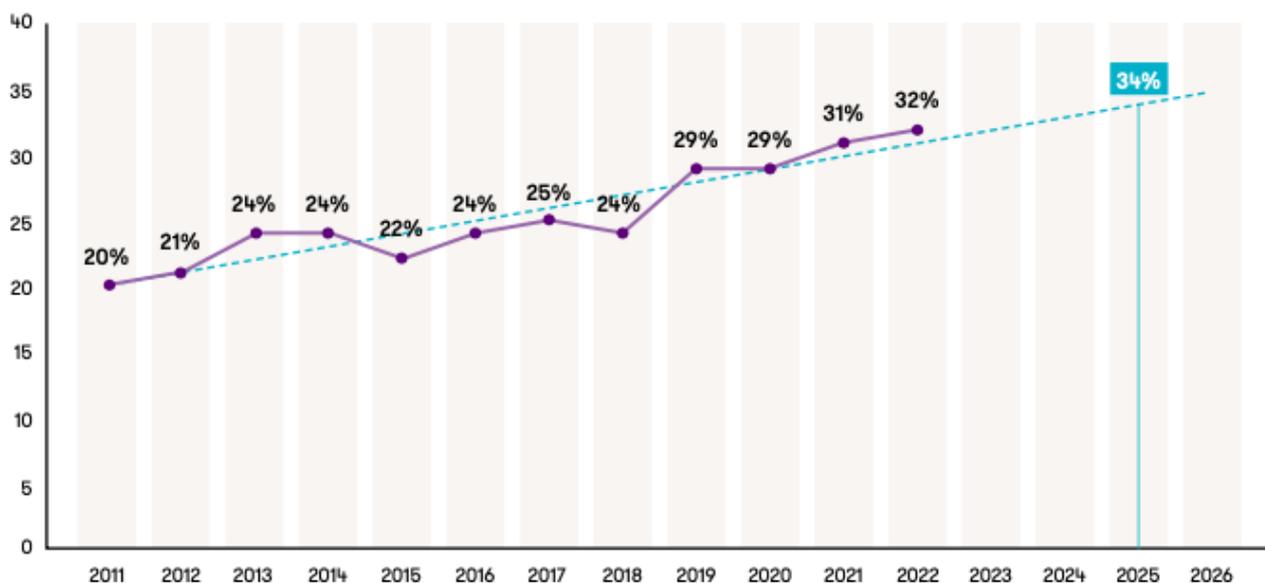


Fig. 5 - Percentuale di donne in ruoli dirigenziali a livello globale 2011-2022, Grant Thornton “Women in business” Report⁴⁸, 2022

⁴⁷<https://www.bgt-grantthornton.it/globalassets/1.-member-firms/italy-bernoni/articoli/2022/gra.int.564-women-in-business-2021--report-v9.pdf>

⁴⁸<https://www.bgt-grantthornton.it/globalassets/1.-member-firms/italy-bernoni/articoli/2022/gra.int.564-women-in-business-2021--report-v9.pdf>

Come si evince dalla figura proposta nel report, a livello globale, la percentuale di donne in ruoli dirigenziali a partire dal 2011 ha assistito ad una quasi costante crescita, interrotta dalla crisi pandemica che ha colpito il mondo intero, e stando ai dati del 2022 si tocca la soglia del 32%, un punto percentuale in più rispetto al 2021. Sembrerebbe proprio, ma ne parleremo più avanti, che l'evento pandemico invece di essere un'esternalità totalmente negativa, avendo rallentato le economie di tutto il mondo, sia stato un evento *disruptive* per il fenomeno poiché ha interessato di gran lunga il panorama aziendale in materia di turni di lavoro, ambiente lavorativo, benessere dei dipendenti e *work life balance*, incidendo in modo automatico sul fenomeno delle donne nel mondo del lavoro e di conseguenza sulla leadership femminile, offrendo però anche nuove soluzioni ed opportunità, poiché queste ultime sappiamo essere (ed esser state) limitate da approcci più tradizionali al lavoro, come analizzato nel capitolo precedente.

Nel grafico, la linea tratteggiata azzurra, indica la previsione di una rappresentanza del 34%, stando al trend appena analizzato, che potrebbe essere raggiunta (secondo i dati raccolti da Grant Thornton) nel 2025 confermando una tendenza positiva nella presenza delle donne in posizioni aziendali di comando, conseguenza anche dell'attenzione che sempre più aziende dedicano alla diversità e all'inclusione. Parleremo, infatti, più avanti delle cd. *first mover*.

Analizzando la tendenza delle donne a ricoprire posizioni di vertice tutte le aree analizzate dal report toccano, o superano, la soglia del *tipping point* che il report individua al 30%. Le aree di cui il report *Women in Business 2021*⁴⁹ ha effettuato l'analisi sono distinte come segue: Africa, APAC, Asia, Europa, America (distinguendo Nord-America e America Latina).

L'Africa è in vetta alla classifica perché tocca il 40%, con il secondo posto per l'area APAC al 37%. Sembrerebbe che quest'ottimo risultato sia dovuto all'impegno interno delle realtà aziendali e all'interesse del governo stesso per promuovere la parità di genere sul lavoro e l'emancipazione del genere femminile nel sud-est asiatico.

⁴⁹<https://www.bgt-grantthornton.it/globalassets/1.-member-firms/italy-bernoni/articoli/2022/gra.int.564-women-in-business-2021--report-v9.pdf>

“Emerging markets are speeding up while Europe and North America are still changing their mindset”⁵⁰, spiega Larrisa Keijzer, responsabile regionale EMEA e CSI della Grant Thornton International; l’America Latina ha raggiunto il 35%, mentre il Nord America e l’Europa sfiorano il 33%.

La tendenza positiva sembra anche riguardare i ruoli, che nel tempo, le donne hanno iniziato a ricoprire.

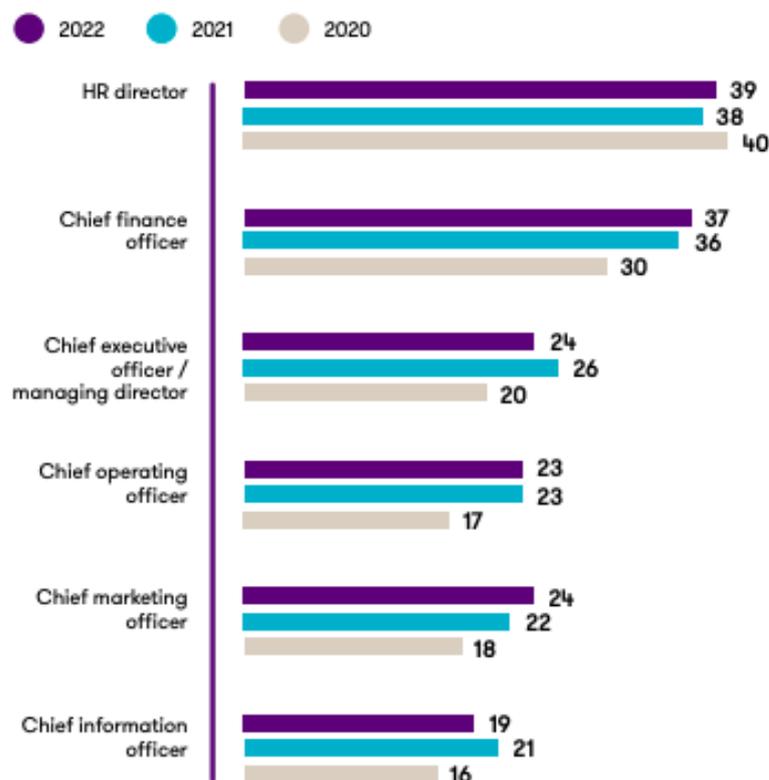


Fig. 6 - Posizioni ricoperte da donne nell'alta dirigenza a livello globale 2020-2022, Grant Thornton “Women in business” Report⁵¹, 2022

Aumentano le donne per le posizioni di Direttrice Human Resources (HR), *Chief Financial Officer* e *Chief Marketing Officer*; rimane stabile il numero per la posizione di *Chief Operating Officer* e diminuiscono di due punti percentuale le donne *CEO*.

Globalmente, quindi, al 2022 si contano (percentuale riferita alle donne sul totale):

⁵⁰<https://www.bgt-grantthornton.it/globalassets/1.-member-firms/italy-bernoni/articoli/2022/gra.int.564-women-in-business-2021--report-v9.pdf>

⁵¹<https://www.bgt-grantthornton.it/globalassets/1.-member-firms/italy-bernoni/articoli/2022/gra.int.564-women-in-business-2021--report-v9.pdf>

- 39% *HR director*
- 37% *chief financial officer*
- 24% *chief executive officer/managing director*
- 24% *chief marketing officer*
- 23% *chief operating officer*
- 19% *chief information officer*

Ogni regione geografica ha una diversa distribuzione delle posizioni ricoperte dalle donne, come si evince dalla Fig. 7 di seguito:

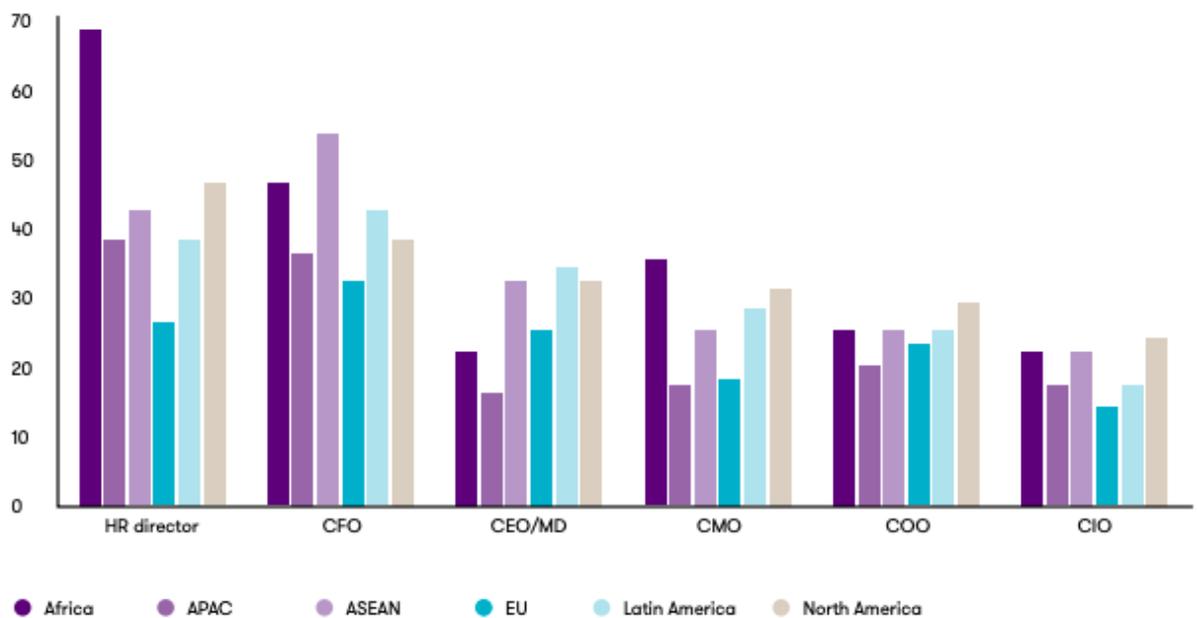


Fig. 7 - Ruoli ricoperti da donne nell'alta dirigenza per regione nel 2022, Grant Thornton "Women in business" Report⁵², 2022

L'Africa primeggia nelle posizioni di HR director ricoperte da donne (68%) e CMO (35%), mentre l'Asia supera tutte le aree in materia di donne a copertura di posizione da CFO (53%). Interessante è la percentuale totale delle donne impiegate in posizioni di dirigenza finanziaria, riflessione della crescente diversità nei percorsi dedicati allo studio di contabilità e finanza.

⁵²<https://www.bgt-grantthornton.it/globalassets/1.-member-firms/italy-bernoni/articoli/2022/gra.int.564-women-in-business-2021--report-v9.pdf>

L'Europa, in particolare, non supera mai la soglia del 30% in nessuna posizione, tranne che per le donne CFO toccando solo il 32%.

Un'altra interessante analisi del fenomeno della disuguaglianza di genere nel mondo è offerta dal *Gender Social Norms Index*⁵³ (GSNI). Secondo quest'indice, stando agli ultimi dati disponibili del 2020, nessun paese al mondo ha raggiunto la parità di genere, nonostante i progressi riscontrati in alcune aree ed in alcuni paesi del mondo. La motivazione sembrerebbe rinvenire dal fatto che il 90% della popolazione mondiale ha pregiudizi verso le donne. La strada per la parità di genere risulta essere, quindi, ancora lunga. Certo però che qualcosa si muove, anche se la tendenza non risulta omogenea in tutto il mondo. A partire dal 1995, con la Piattaforma d'Azione di Pechino⁵⁴ l'attenzione in materia di uguaglianza e diritti delle donne è certamente aumentata. Come si evince dal Report 2020 dell'UNDP⁵⁵ miglioramenti sono stati visibili soprattutto in materia di sanità ed istruzione. Le credenze e gli stereotipi non aiutano la crescita e la stabilità del trend; ciò ricade sulla salute riproduttiva delle donne, sul loro (nostro) *empowerment* e sulla presenza e competitività nel mercato del lavoro.

L'*empowerment* femminile ha, ed ha avuto, un ruolo centrale anche per il perseguimento degli obiettivi stabiliti nell'Agenda 2030⁵⁶ e quindi per il raggiungimento di uno sviluppo sostenibile. Non a caso, il 5° goal stabilito dall'ONU è proprio "raggiungere l'uguaglianza di genere ed emancipare tutte le donne e le ragazze"⁵⁷.

⁵³Il Gender Social Norms Index è un indice utilizzato per misurare quanto incidano le condizioni sociali sull'uguaglianza di genere in settori come politica, lavoro ed istruzione grazie alla rielaborazione di dati provenienti da 76 paesi del mondo. <https://hdr.undp.org/gender-social-norms-index#:~:text=The%20Gender%20Social%20Norms%20Index,percent%20of%20the%20world's%20population>

⁵⁴“La Piattaforma d'Azione di Pechino è stato un vero e proprio referendum sui diritti umani delle donne in dodici aree critiche, che vanno dai diritti economici e sociali, come la povertà e l'istruzione, alla partecipazione politica e alla violenza contro le donne, sia in famiglia che nei conflitti armati.”, informazioni disponibili al link: http://dirittiumani.donne.aidos.it/bibl_2_testi/d_impegni_pol_internaz/a_conf_mondiali_onu/b_conf_pechino/d_pechino_piu_5/c_bunch.html#:~:text=La%20Piattaforma%20d'Azione%20di,famiglia%20che%20Onei%20conflitti%20armati.

⁵⁵UNDP (*United Nations Development Programme*), (2020). “2020 *Gender Social Norms Index (GSNI): Tackling Social Norms: A game changer for gender inequalities*”. New York.

⁵⁶L'Agenda 2030 per lo Sviluppo sostenibile proposta dall'ONU è un nuovo quadro cui si fa globalmente riferimento per trovare soluzioni comuni alle sfide del pianeta: povertà, cambiamenti climatici, degrado ambientale, crisi sanitarie e disuguaglianze. Ulteriori informazioni sono disponibili al link: <https://unric.org/it/agenda-2030/>

⁵⁷<https://unric.org/it/obiettivo-5-raggiungere-luguaglianza-di-genere-ed-emancipare-tutte-le-donne-e-le-ragazze/>

Comunque, il GSNI del 2020 ha riportato, rispetto a credenze e stereotipi sulle donne dei risultati che purtroppo risultano essere ancora preoccupanti. Solo il 14% delle donne e il 10% degli uomini mondialmente non risultano avere pregiudizi in materia di genere⁵⁸.

Inoltre, è interessante un'analisi pubblicata sull'Harvard Business Review che spiega come e quanto sia errato il pregiudizio culturale che limita l'ascesa delle donne. Sembra, da quest'analisi, che le donne siano percepite dai loro manager più efficaci degli uomini sia a livello gerarchico, sia nelle aree funzionali dell'organizzazione. Da una lista di competenze analizzate, infatti, le donne sembrerebbero essere più efficaci degli uomini nell'84%⁵⁹ di queste.

Un altro aspetto, che rimane alla base del problema della non equa rappresentanza, è la reputazione e la fiducia che le donne ripongono in se stesse, minore di quella degli uomini. Soprattutto nella giovane età, come mostra la figura, le donne si sottovalutano invece gli uomini sono molto sicuri di sé; verso i 40 anni le curve si avvicinano e, sorprendentemente, dopo i 60 anni le donne sembrano credere di più nelle loro capacità, mentre la fiducia maschile aumenta. Una tendenza simile viene osservata sulla percezione di una complessiva efficacia della leadership.

⁵⁸UNDP (*United Nations Development Programme*), (2020). "2020 Gender Social Norms Index (GSNI): Tackling Social Norms: A game changer for gender inequalities". New York.

⁵⁹https://hbr.org/2019/06/research-women-score-higher-than-men-in-most-leadership-skills?utm_medium=social&utm_campaign=hbr&utm_source=LinkedIn&tpcc=orgsocial_edit

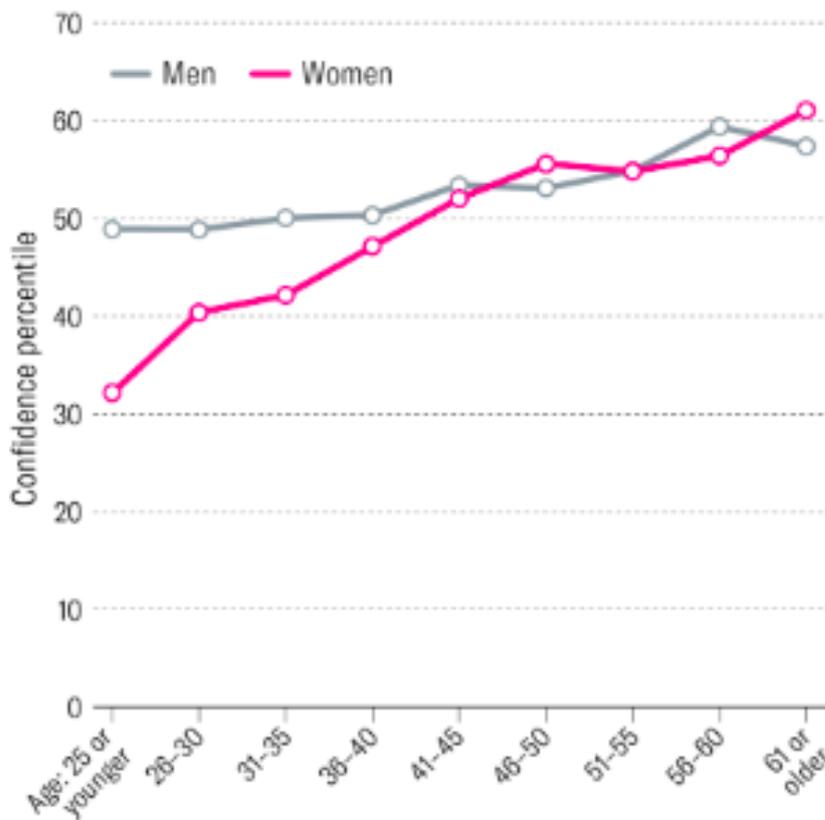


Fig. 8 - Le donne si considerano meno sicure degli uomini fino alla metà dei 40 anni, HBR⁶⁰, 2019

“Leaders need to take a hard look at what gets in the way of promoting women in their organizations. Clearly, the unconscious bias that women don’t belong in senior level positions plays a big role. It’s imperative that organizations change the way they make hiring and promotion decisions and ensure that eligible women are given serious consideration. Those making those decisions need to pause and ask, “Are we succumbing to unconscious bias? Are we automatically giving the nod to a man when there’s an equally competent woman?” And, as our data on confidence shows, there’s a need for organizations to give more encouragement to women. Leaders can assure them of their competence and encourage them to seek promotions earlier in their careers”⁶¹.

⁶⁰https://hbr.org/2019/06/research-women-score-higher-than-men-in-most-leadership-skills?utm_medium=social&utm_campaign=hbr&utm_source=LinkedIn&tpcc=orgsocial_edit

⁶¹https://hbr.org/2019/06/research-women-score-higher-than-men-in-most-leadership-skills?utm_medium=social&utm_campaign=hbr&utm_source=LinkedIn&tpcc=orgsocial_edit

2.2.Fenomeno, numeri e aree leadership femminile in Europa e in Italia

Volendo capire, invece, la situazione specifica dell'Italia possiamo analizzare lo studio dell'EIGE (*European Institute for Gender Equality*) che ha prodotto un indice sull'uguaglianza di genere che, attraverso l'attribuzione ad ogni paese membro dell'UE di un punteggio che va da 1 a 100, misura l'evoluzione della parità di genere per ogni paese. Il punteggio deriva dai traguardi raggiunti singolarmente da ogni paese in materia di lavoro, denaro, conoscenza, tempo, potere e salute.

L'Europa segna il Gender Equality Index al 68.6/100⁶², mentre l'Italia si posiziona con un punteggio di 65/100⁶³.

Le aree su cui l'Europa sembra essere vincente in termini di equità di genere sono la sanità, con un punteggio di 88.7/100 secondo l'indice, e il denaro (82.6/100) ossia un dominio che misura le disuguaglianze di genere nell'accesso alle risorse finanziarie e la situazione economica delle donne e degli uomini europei.

L'Italia, allo stesso modo, ha un buon livello sia in materia di sanità (89/100), sia sul dominio economico ma perde dall'anno precedente 0.5 punti in materia di lavoro.

A riflettere questa situazione è quindi l'indice del 2021 che, anche analizzando la rappresentanza di genere nei consigli di amministrazione e al vertice delle più grandi realtà europee, spiega che “La percentuale di donne nei CdA è ferma al 35% e solo il 7% delle aziende è guidata da *CEO* donna. In Italia la percentuale delle donne *CEO* è scesa al 3%”⁶⁴.

Eppure, da statistiche Istat si evince che in Italia il livello di istruzione femminile è più alto di quello maschile. Il 23% delle donne sono laureate, contro il 17,2% degli uomini; il 60,2% delle donne conclude un percorso con una media del 103,9 come voto di laurea. In fin dei conti, donne caratterizzate da forza, competenza ed un eccellente livello di studi sembrano vivere in una Nazione, ed un Mondo, che non ci vede all'altezza di posizioni di potere.

⁶²<https://eige.europa.eu/gender-equality-index/2022/EU>

⁶³<https://eige.europa.eu/gender-equality-index/2022/IT>

⁶⁴https://www.ilmessaggero.it/donna/mind_the_gap/aziende_donne_ceo_gender_diversity_index_valore_d-6451151.html?refresh_ce

Perché questa è la situazione in cui il nostro paese, così come gran parte del resto del mondo, vive?

Cristina Bombelli, fondatrice di *Wise Growth*⁶⁵ che si occupa di *Diversity & Inclusion*, ha detto la sua: «Le donne rifiutano la versione totalizzante del ruolo di potere, che è un aspetto tutto italiano: non ci stanno a esaurire sé stesse in un'occupazione che si mangia il resto della vita. C'è qualcosa che le avvicina ai giovani che in questo momento, in Italia come negli Stati Uniti, si stanno dimettendo da aziende e modalità di lavoro che ritengono troppo stressanti, prevaricanti, lontane dalle proprie visioni di valori che comprendono altre dimensioni di realizzazione oltre a quella della professione»⁶⁶.

Un altro interessante indice, che riflette la lunga strada da percorrere per arrivare ad un'equa rappresentanza in Italia, è il *global gender gap index*, proposto dall'omonimo report⁶⁷ pubblicato dal WEF (*World Economic Forum*). L'Italia, nel ranking proposto, è al 63^o⁶⁸ posto, ed i paesi più virtuosi in termini di superamento del divario di genere sono i paesi del Nord Europa (in ordine Islanda, Finlandia e Norvegia sul podio). Insomma, tra i paesi Europei l'Italia si posiziona 25a su 35 paesi.

Il tasso occupazionale delle donne italiane si ferma al 49%. Il divario tende ad allargarsi se si parla di donne con figli; il tasso di occupazione di donne con figli in Italia è solo del 55,2%⁶⁹, mentre gli uomini con figli mostrano un tasso di occupazione dell'83,5%⁷⁰, a dimostrazione del fatto che ancora oggi in Italia vige un modello in cui per l'uomo lavorare è un diritto ed un dovere (come sancito dall'art. 4 della Costituzione Italiana), mentre per le donne risulta essere una scelta che molto spesso esclude una delle alternative. «Secondo l'Istat una donna su tre lascia il lavoro alla nascita del primo figlio, un'uscita che è quasi sempre definitiva»⁷¹.

È chiaro che questo provochi delle conseguenze anche in termini sociali ed economici poiché anche ciò incide sul tasso di natalità declinante che caratterizza il nostro paese.

⁶⁵<https://www.wise-growth.it/chi-siamo/maria-cristina-bombelli/>

⁶⁶www.iodonna.it/attualita/costume-e-societa/2022/03/09/donne-leader-lavoro-disparita-genere-politica-potere-parita-diritti-sessismo-obiettivo5/

⁶⁷https://www3.weforum.org/docs/WEF_GGGR_2022.pdf

⁶⁸https://www3.weforum.org/docs/WEF_GGGR_2022.pdf

⁶⁹<https://www.conibambini.org/osservatorio/occupazione-femminile-in-italia-lavora-solo-una-donna-con-figli-su-2/>

⁷⁰<https://www.conibambini.org/osservatorio/occupazione-femminile-in-italia-lavora-solo-una-donna-con-figli-su-2/>

⁷¹https://www.camera.it/application/xmanager/projects/leg18/attachments/upload_file_doc_acquisiti/pdfs/000/005/126/efficacia_delle_misure.pdf

2.2.1. Il fenomeno del *gender pay gap* in Italia

Ulteriore aspetto importante, in relazione alla disparità di trattamento di donne e uomini sul mercato del lavoro riguarda le differenze salariali che esistono e che si differenziano settore per settore.

I dati del GPG (*gender pay gap*) che analizzeremo sono riferiti solitamente alla retribuzione lorda oraria ed è importante sottolineare che l'analisi e le statistiche non sono totalmente complete poiché escludono le piccole imprese ed i dipendenti della pubblica amministrazione.

Secondo l'Eurostat, per i dati del 2020, la differenza retributiva oraria tra uomini e donne si attesta al 4,2%⁷² in Italia, analizzando i dati del 2018 l'Eurostat ha calcolato invece che quella mensile tocca il 16%⁷³ e l'annuale arriva al 18%⁷⁴. Questa differenza di retribuzione sembra, inoltre, allargarsi al crescere dell'età, del titolo di studio e del livello gerarchico ove si lavora. Il GPG è al 33,5% tra i dirigenti e al 29,3% tra i professionisti. Le attività che vedono i salari delle donne più bassi di quelli degli uomini, inoltre, sono soprattutto le attività artistiche e sportive, al secondo posto abbiamo le attività scientifiche e tecniche; la differenza si riduce nei servizi alla persona e alla ristorazione, non a caso settori in cui è alta la percentuale di donne.

⁷²<https://alleyoop.ilsole24ore.com/2022/09/19/cosa-sappiamo-e-cosa-non-sappiamo-sul-gender-pay-gap/>

⁷³<https://alleyoop.ilsole24ore.com/2022/09/19/cosa-sappiamo-e-cosa-non-sappiamo-sul-gender-pay-gap/>

⁷⁴<https://alleyoop.ilsole24ore.com/2022/09/19/cosa-sappiamo-e-cosa-non-sappiamo-sul-gender-pay-gap/>

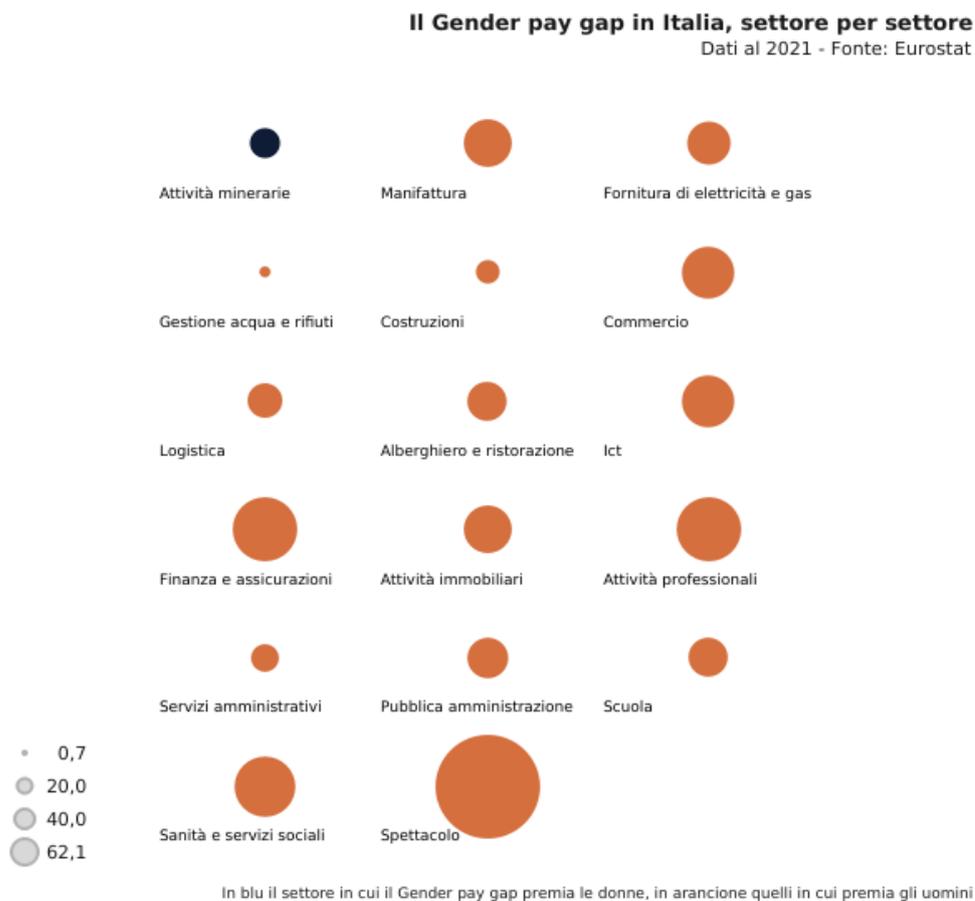


Fig. 9 - Gender pay gap in Italia settore per settore, Fonte dati: Eurostat al 2021, WIRED⁷⁵, 2023

Dalla figura possiamo analizzare il gender pay gap in Italia, settore per settore. Eppure, possiamo affermare che nel tempo, dal 2012 ad oggi, si è assistito comunque ad una contrazione del gap salariale.

⁷⁵<https://www.wired.it/article/donne-stipendi-gender-pay-gap-europa-italia/#:~:text=Gender%20pay%20gap%2C%20ovvero%20la,arriva%20al%2012%2C7%25>

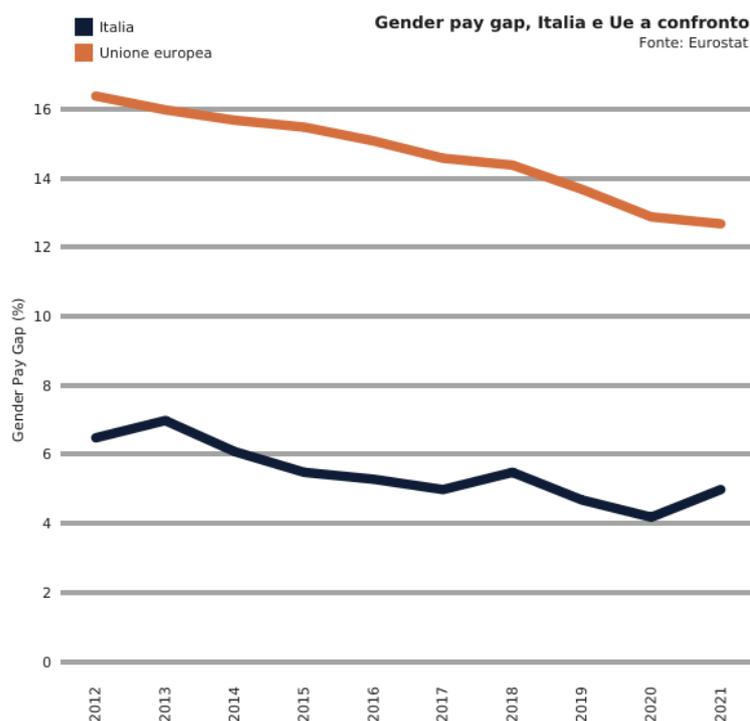


Fig. 10 - *Gender pay gap*, Italia e UE a confronto, Fonte dati: Eurostat al 2021, WIRED⁷⁶, 2023

Come si evince dal grafico, il *gender pay gap* europeo in questi anni ha subito una riduzione di 3,7 punti percentuali; la situazione italiana in questi ultimi 10 anni invece ha permesso un passaggio del GPG da 6,5 punti percentuale al 5% registrato nel 2021, toccando il minimo nel 2020 al 4%.

2.2.2. L'impatto del Covid-19 sulla gender equality in Italia

Rispetto ai numeri che riguardano il fenomeno dell'equa rappresentanza e dell'accesso delle donne al mercato del lavoro e nelle posizioni apicali, risulta interessante condurre un'analisi sull'impatto che la pandemia da Covid-19 ha avuto in termini di gender gap. Il bilancio di genere 2021⁷⁷, curato dal Dipartimento della ragioneria dello Stato, ha evidenziato; infatti, che la crisi pandemica ha contribuito ad ampliare il divario di genere.

⁷⁶<https://www.wired.it/article/donne-stipendi-gender-pay-gap-europa-italia/#:~:text=Gender%20pay%20gap%2C%20ovvero%20la,arriva%20al%2012%2C7%25>

⁷⁷https://www.dirittoantidiscriminatorio.it/app/uploads/2022/02/Bilancio-di-genere-2020_finale-1.pdf

Si è sicuramente assistito ad una perdita di posti di lavoro nei settori a prevalenza femminile e ad un peggioramento delle condizioni di lavoro che hanno portato i dipendenti a richiedere attenzione, da parte dei loro employee, nei confronti del benessere in ambito lavorativo, ma anche rispetto equilibrio tra vita privata e lavoro. Della crisi pandemica, inoltre, come si evince dal bilancio di genere 2021 ne hanno risentito ancor di più donne con figli, e le donne del mezzogiorno. Anche in questo caso non si è assistito alla condivisione di un eguale livello di responsabilità tra uomini e donne sia in ambito lavorativo, sia in ambito familiare.

“Su questo aspetto la pandemia del Covid-19 ha costituito un vero e proprio banco di prova poiché le restrizioni imposte per il contenimento del virus hanno determinato carichi di cura addizionali (ad esempio, a causa dell’interruzione di servizi per l’infanzia e dello svolgimento della didattica a distanza) che hanno finito per sovraccaricare il lavoro complessivo delle donne: chi ha potuto svolgere il lavoro retribuito da remoto lo ha fatto in uno spazio-tempo coincidente con quello del lavoro non retribuito di cura, in altri casi, invece, si è assistito addirittura alla riduzione e all’abbandono del lavoro retribuito da parte delle donne”⁷⁸.

Nella letteratura, a livello europeo e mondiale, non a caso si è iniziato a parlare di *she-cession*, ossia del fenomeno di recessione che ha colpito le donne lavoratrici, avendo impattato sul settore di servizi, area in cui si conta una maggior presenza di donne. Non a caso, a livello europeo a lavorare nel settore sanitario il 76%⁷⁹ degli operatori sono donne. La percentuale di donne che nel 2020 ha perso il lavoro si attesta al -1,3%⁸⁰, contro il -0,7%⁸¹ degli uomini. Secondo l’ISTAT 99mila, di 101mila occupati che a fine 2020 hanno perso il lavoro, sono donne.

“La pandemia ha rallentato i progressi in questo senso, in alcuni casi ha invertito il percorso”⁸², afferma Ginette Azcona e da un articolo sul Sole 24 Ore⁸³ si evince che, se in contrapposizione alla *she-cession*, si vuole realizzare una *she-recovery* è necessario implementare una strategia con un orizzonte di lungo periodo. Elena Bonetti, Ministra per le pari opportunità e la famiglia nei governi Conte bis e Draghi ha affermato: “Non

⁷⁸<https://www.dirittoantidiscriminatorio.it/bilancio-di-genere-dello-stato-segnali-incoraggianti-dal-pnrr/>

⁷⁹<https://eige.europa.eu/topics/health/covid-19-and-gender-equality/essential-workers>

⁸⁰<https://www.istat.it/it/files//2021/02/Il-Mercato-del-lavoro-2020-1.pdf>

⁸¹<https://www.istat.it/it/files//2021/02/Il-Mercato-del-lavoro-2020-1.pdf>

⁸²<https://alleyoop.ilsole24ore.com/2022/03/08/she-recovery/>

⁸³<https://alleyoop.ilsole24ore.com/2022/03/08/she-recovery/>

possiamo costruire e pianificare uno sviluppo sostenibile senza il contributo delle donne. È pertanto estremamente urgente che le capacità e le energie delle donne vengano investite per contribuire alla costruzione del futuro. Le pari opportunità sono al centro delle politiche internazionali, ma è chiaro che dobbiamo promuovere azioni più strutturate e di ampio respiro, considerando gli sviluppi a lungo termine, con una strategia coordinata a livello mondiale per promuovere il ruolo delle donne nella società”⁸⁴.

2.3. Metriche ed indici di misurazione del *gender gap*

Come possiamo dedurre dal discorso portato avanti fin ora per capire la situazione nel Mondo, in Europa ed in Italia, per individuare gli ambiti più problematici e per misurare l'efficacia delle misure messe in atto (se accade) per ridurre la non equa rappresentanza delle donne nel mondo del lavoro e nelle posizioni apicali, sono utili indici di misurazione unanimemente condivisi che permettano una raccolta ed analisi dei dati disponibili sempre più profonda e specifica.

Pertanto, è doveroso affrontare una panoramica degli indici e degli strumenti di misurazione, spesso definiti KPIs (*Key Performance Indicators*), più utilizzati e studiati in materia di gender gap e parità di genere; questi ci saranno utili anche prossimamente quando affronteremo il tema legato alle policy adottate, con particolare riferimento al contesto italiano, e soprattutto parlando di Certificazione per la parità di genere.

2.3.1. Global Gender Gap Index (GGGI)

L'indice globale del divario di genere, introdotto dal Forum economico mondiale nel 2006, ha l'obiettivo di valutare l'evoluzione e lo stato attuale della parità di genere a livello mondiale rispetto a quattro temi principali:

1. Partecipazione economica e opportunità
2. Istruzione
3. Salute e sopravvivenza
4. Emancipazione e rappresentanza politica

⁸⁴<https://alleyoop.ilsole24ore.com/2022/03/08/she-recovery/>

La valutazione interessa 146⁸⁵ paesi e permette, appunto, un confronto tra questi diversi paesi attraverso la produzione di una classifica. Attraverso l'attribuzione ad ogni paese, per ogni dimensione di interesse, di un punteggio su una scala da 1 a 100, si arriva al GGGI, che è un indice composito. Quest'ultimo è compreso tra 0 (assenza di parità) e 1 (totale parità di genere), e misura quindi il divario di genere per il paese preso in considerazione.

2.3.2. Gender Equality Index (GEI)

L'indice GEI⁸⁶ è stato introdotto per la prima volta nel 2013 dall'Istituto Europeo per la Gender Equality. Questo strumento viene utilizzato per misurare i progressi sulla parità di genere in Europa da ormai 7 anni e studia l'evoluzione sul tema di 27 paesi Europei considerando 8 domini principali:

1. Lavoro
2. Denaro
3. Conoscenza
4. Tempo
5. Potere
6. Salute
7. Violenza contro le donne
8. Disuguaglianze

Ad ogni dominio, come accade per il GGGI, viene assegnato un punteggio da 1 a 100 e questi 8 punteggi definiscono l'indice sull'uguaglianza di genere. Anche in questo caso, tanto è alto il valore dell'indice, tanto si ritiene il livello di parità di genere raggiunto per il paese in analisi.

⁸⁵Stando all'ultimo Global Gender Gap Report del 2022 disponibile al link: https://www3.weforum.org/docs/WEF_GGGR_2022.pdf

⁸⁶<https://eige.europa.eu/gender-equality-index/about>

2.3.3. Social Institutions and Gender Index (SIGI)

Il SIGI⁸⁷, proposto dal Centro per lo sviluppo dell'OCSE, rispetto ai precedenti indici misura più specificatamente la discriminazione che avviene nei confronti delle donne nelle istituzioni sociali in più di 180 paesi sparsi nel Mondo. Questo indice analizza quattro aree principali:

1. Discriminazione in famiglia
2. Integrità fisica limitata
3. Libertà civili limitate
4. Accesso limitato a risorse produttive e finanziarie

Nel fare ciò, attraverso lo sviluppo di un database unico, l'obiettivo di quest'indice è fornire prove secondo cui esistono (e dove esistono) certe discriminazioni per sbloccare poi i progressi in materia di emancipazione femminile attraverso opzioni di riforma, che chiaramente spettano ai responsabili politici.

2.3.4. Gender Social Norms Index (GSNI)

L'indice delle norme sociali di genere, introdotto *dall'United Nations Development Programme* (UNDP) indaga le disparità di genere in tutto il mondo attraverso l'analisi di come i pregiudizi sociali ostacolano, in politica, lavoro ed istruzione, la parità di genere. Gli ultimi dati disponibili indagano l'80% della popolazione mondiale da dati provenienti da 75 paesi.

Nello specifico le dimensioni e gli indicatori individuati per il calcolo del GSNI sono riportati nella figura di seguito:

⁸⁷<https://www.genderindex.org/>

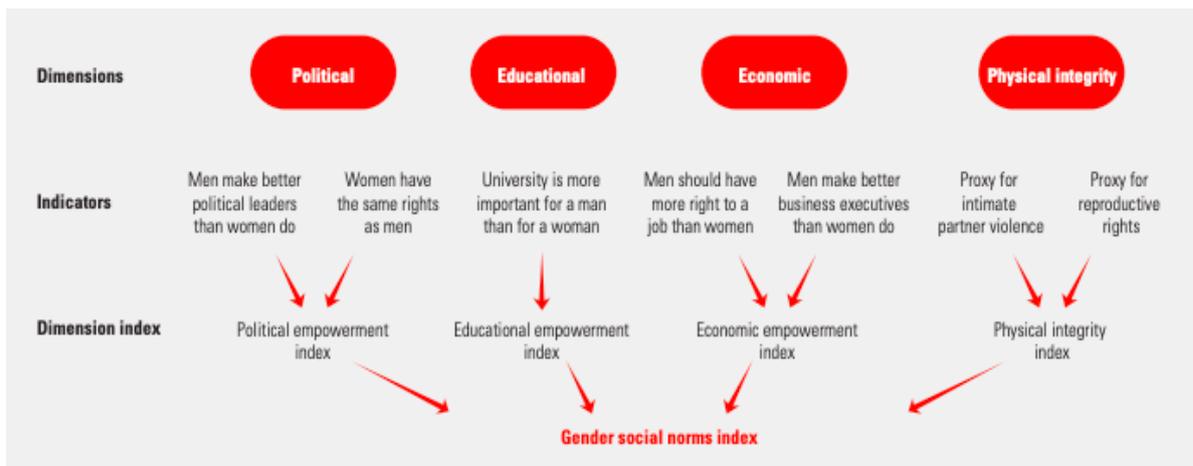


Fig. 11 - In che modo le convinzioni sociali possono ostacolare il genere e l'emancipazione delle donne, 2020 Gender Social Norms Index (GSNI): *Tackling Social Norms: A game changer for gender inequalities*. UNDP⁸⁸, 2020.

Capiamo quindi, che quest'ultimo è un indice composito, derivante da indici che interessano la distribuzione del potere politico, dell'istruzione, del potere economico e dell'integrità fisica analizzando in questo caso tendenze di violenza di genere e diritti riproduttivi.

2.3.5. Altri metodi di valutazione del gender gap

Anche associazioni italiane si sono operate nella produzione di indici utili a fornire un quadro sulla situazione della diversità e dell'inclusione soprattutto facendo riferimento ad aziende italiane, soprattutto piccole e medie imprese. Questo è stato necessario anche a fronte del progresso normativo a cui stiamo assistendo e all'introduzione della Certificazione della parità di genere per le aziende di cui parleremo più avanti.

Nello specifico possiamo introdurre *l'Inclusion Impact Index Plus* di Valore D e il *Dynamic Model Gender Rating* del Winning Women Institute.

⁸⁸https://hdr.undp.org/system/files/documents/hdperspectivesgsnipdf_1.pdf

2.3.5.1. *Inclusion Impact Index Plus* di Valore D

Quest'indice⁸⁹ proposto da Valore D⁹⁰ è “è uno strumento digitale che consente ad ogni azienda di mappare le proprie politiche di diversità ed inclusione in maniera integrata e di misurarne il reale impatto organizzativo”⁹¹. Questo strumento, quindi, permette alle singole aziende interessate di misurare il proprio contributo in materia di diversità e inclusione. Gli output saranno due distinti report: uno di tipo quantitativo sviluppato in collaborazione con il Politecnico di Milano, ed uno qualitativo che svilupperà 7 livelli di performance.

Tutto ciò risulta utile per misurare quanto l'organizzazione riesca a valorizzare i propri talenti, e dove sia posizionata in materia di: genere, età, disabilità, cultura, background e orientamento sessuale. Nello specifico le aree di monitoraggio *dell'Inclusion Impact Index* sull'equità di genere sono:

- *Governance*: viene monitorata la capacità dell'impresa a creare un ambiente in cui le donne si sentano parte integrante anche permettendo una scalata verso i ruoli apicali
- *Attractiveness*: capacità di attrazione dell'impresa di giovani donne
- *Development*: definizione di percorsi di crescita
- *Retention*: mantenimento dei talenti attratti nel corso del tempo

2.3.5.2. *Dynamic Model Gender Rating* del Winning Women Institute

Così come l'indice appena spiegato, anche il *Dynamic Model Gender Rating*⁹² del *Winning Women Institute* ha l'obiettivo di valutare la *gender equality* nei contesti organizzativi. Questo, più che un indice, è un modello di certificazione che prevede 4 dimensioni d'indagine:

⁸⁹<https://valored.it/news/inclusion-impact-index-plus/>

⁹⁰Valore D è un'associazione di imprese italiane che da anni si impegna per il raggiungimento dell'equilibrio di genere nelle organizzazioni e in Italia. Ulteriori informazioni sono disponibili al link: <https://valored.it/chi-siamo/#:~:text=Valore%20D%20C3%A8%20la%20prima,organizzazioni%20e%20nel%20nostro%20Paese.>

⁹¹https://www.camera.it/application/xmanager/projects/leg18/attachments/upload_file_doc_acquisiti/pdfs/000/005/126/efficacia_delle_misure.pdf

⁹²<https://winningwomeninstitute.org/news/dynamic-model-gender-rating/>

1. Opportunità di crescita in azienda
2. Equità remunerativa e processi gestionali delle risorse umane
3. Policy per la gestione della *Gender Diversity*
4. Policy per la tutela della maternità

Dopo un'attenta indagine e valutazione da parte del *Winning Women Institute* alle organizzazioni che lo richiedono, se meritevoli, riceveranno un bollino che attesta l'impresa come "amica delle donne".

2.4. Le donne nelle discipline STEM

La maggioranza di donne, volendo avere una panoramica generale sui settori più o meno popolati da lavoratrici, sono per lo più presenti nel commercio, nell'istruzione e nell'erogazione di servizi alla persona. Inoltre, sono figure fondamentali nel servizio sanitario nazionale; la percentuale del personale donna a tempo indeterminato del SSN nel 2021 si attesta al 68,6%⁹³, percentuale che conferma una presenza fondamentale per il funzionamento della salute pubblica italiana.

Invece, conducendo un'analisi generale, un ambito che spicca per una non-equa rappresentanza di uomini e donne risulta essere nelle discipline STEM.

2.4.1. STEM: cosa si intende?

L'acronimo STEM indica l'insieme delle discipline scientifico-tecnologiche ed i relativi campi di studio, ossia Scienza, Tecnologia, Ingegneria (*Engineering*) e Matematica.

Queste discipline, al giorno d'oggi, si trovano al centro di un variegato dibattito che non riguarda solo l'importanza e la centralità di queste discipline, ma che interessa anche e soprattutto la bassa presenza delle donne in questi settori.

Scienza, tecnologia, ingegneria e matematica sembrano essere le materie del futuro richieste dall'industria 4.0, ma per queste materie il gender gap è un fenomeno ancora più evidente rispetto ai dati di settori più tradizionali che abbiamo già analizzato.

⁹³https://www.salute.gov.it/imgs/C_17_pubblicazioni_3273_0_alleg.pdf

2.4.2. Fenomeno e numeri nelle discipline STEM

Parlare dei settori STEM e del divario di genere presente è fondamentale poiché, vista la trasformazione digitale che il mondo del lavoro sta velocemente affrontando, in futuro verranno richieste sempre più competenze trasversali necessarie per accedere, e rimanere competitivi, nel mercato del lavoro. Cresce sempre più la domanda di profili esperti in informatica avanzata, ingegneria e robotica, e al giorno d'oggi questi settori sono tutti caratterizzati da una ridotta (se non minima) presenza di donne. Eppure, l'accesso a queste discipline è chiaramente aperto a tutti, ma il fenomeno di gender gap in questo caso è ancora più evidente. Sembrerebbe che già verso i 6 anni si vada a formare, nelle bambine, lo stereotipo secondo cui le ragazze non sono portate per le materie scientifiche e che, quindi, nell'adolescenza siano spinte a scegliere professioni più tradizionali, meno scientifiche. Allo stesso modo, come causa del poco interesse mostrato per questi settori dalle giovani donne, ci sono una minor motivazione personale ed una bassa autostima. Inoltre, a riguardo dell'interesse generale verso le discipline STEM, sembrano esserci ulteriori barriere individuate dall'analisi annuale *State of Science Index* (SOSI)⁹⁴. I principali ostacoli per intraprendere un percorso STEM, oltre che per le donne anche per gli uomini, riguardano anche barriere di tipo economico e strutturale nell'educazione.

⁹⁴<https://multimedia.3m.com/mws/media/2183175O/3m-state-of-science-index-sosi-2022-global-report.pdf>

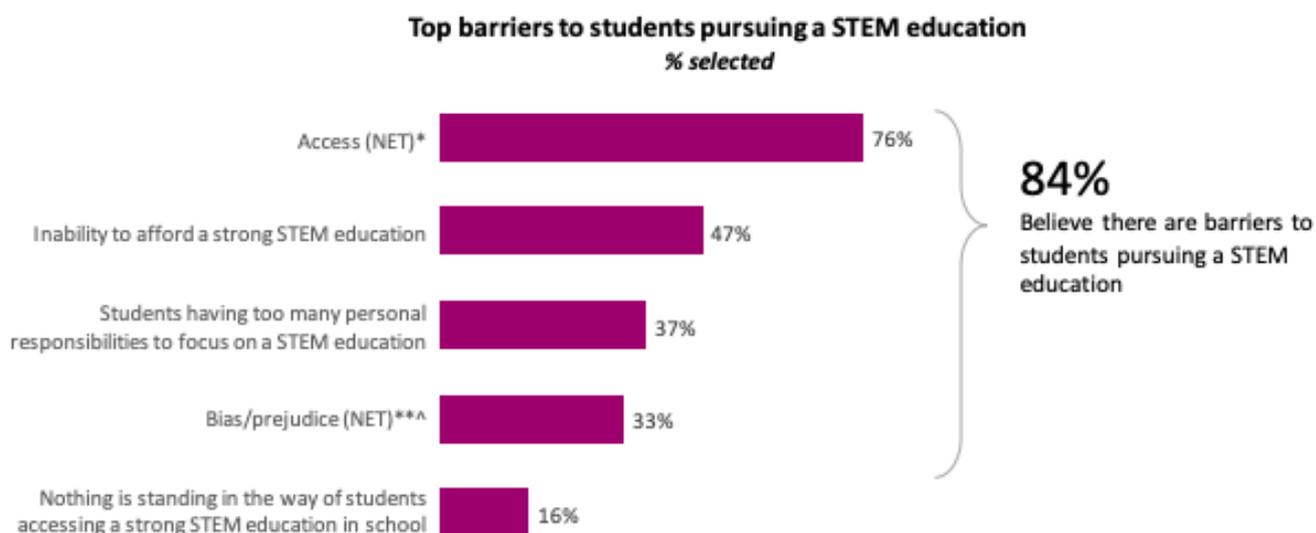


Fig. 12 – Barriere individuate nel perseguire un’istruzione STEM, State of Science Index 2022 Global Report⁹⁵, 2022

Il 33% degli intervistati, dall’analisi evinta nello *State of Science Index 2022 Global Report*⁹⁶ del 2022, è mosso dal pregiudizio che limita l’accesso allo studio delle discipline tecnico-scientifiche; il 37% non si avvicina a queste discipline poiché sembrano avere troppe responsabilità personali per avvicinarsi ad un settore così specifico, tecnico e con elevate responsabilità. Il 47%, invece, spiega che il basso interesse nel perseguire studi nelle discipline STEM degli studenti sia motivato da un senso di inabilità ed inadeguatezza.

Inoltre, “l’80% degli europei ritiene che tra le cause ci siano un numero insufficiente di educatori/insegnanti STEM o di classi dedicate nelle scuole (52% in Italia), nonché la mancanza di accesso a Internet (19% in Italia)”⁹⁷.

Le donne sembrano essere, secondo il report, una fonte importante ma non sfruttata per le discipline STEM, anche perché mancano di incoraggiamento e supporto. Di seguito,

⁹⁵<https://multimedia.3m.com/mws/media/2183175O/3m-state-of-science-index-sosi-2022-global-report.pdf>

⁹⁶<https://multimedia.3m.com/mws/media/2183175O/3m-state-of-science-index-sosi-2022-global-report.pdf>

⁹⁷<https://www.university2business.it/formazione/stem-cosa-significa-dove-si-studiano-importanza-per-il-lavoro/#:~:text=STEM%20C3%A8%20l'acronimo%20di%20Science%2C%20Technology%2C%20Engineering%20e,realizzazione%20professionale%20delle%20prossime%20generazioni>

nella figura sono elencate le cause individuate, dallo State of Science Index 2022 Global Report⁹⁸, della mancata presenza delle donne in queste aree.

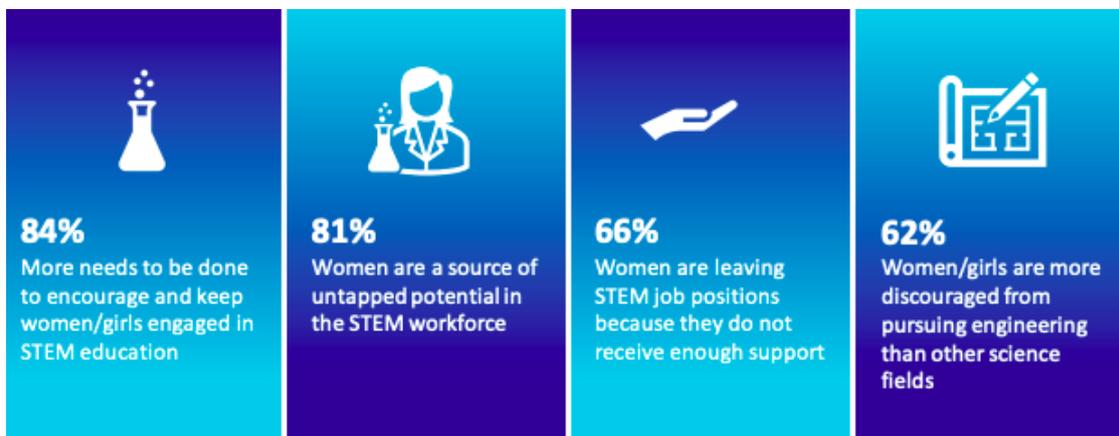


Fig. 13 – Cause individuate nell’assenza delle donne nelle aree STEM, *State of Science Index 2022 Global Report*⁹⁹, 2022

Il dato su cui possiamo soffermarci è che il 62% delle ragazze non sono incoraggiate nel perseguire studi ingegneristici più di ogni altro settore scientifico.

Questo fenomeno sembra essere tanto importante che secondo l’Istituto Europeo per l’Uguaglianza di genere, colmando il gender gap nell’area STEM il pil pro-capite subirebbe un aumento che arriverebbe a toccare il 3%.

2.4.2.1. Essere “donna STEM” in Europa

Secondo statistiche mondiali il 30% delle studentesse sceglie i campi STEM nell’istruzione superiore, solo il 28% dei ricercatori è donna e solo il 12% diventa membro di accademie scientifiche nazionali¹⁰⁰.

In Europa, sembra esserci una situazione positiva, poiché il 41% di ingegneri e scienziati sono donne. Secondo i dati Eurostat la quota femminile dei 74 milioni di lavoratori nelle discipline STEM è al 52% con un aumento in un anno del 4%¹⁰¹.

⁹⁸<https://multimedia.3m.com/mws/media/2183175O/3m-state-of-science-index-sosi-2022-global-report.pdf>

⁹⁹<https://multimedia.3m.com/mws/media/2183175O/3m-state-of-science-index-sosi-2022-global-report.pdf>

¹⁰⁰<https://alleyoop.ilsole24ore.com/2022/02/11/donne-stem-talenti/>

¹⁰¹<https://www.corrierecomunicazioni.it/lavoro-carriere/stem-in-europa-crescono-le-donne-occupate-ma-italia-e-al-palo/#:~:text=In%20Europa%20cresce%20il%20numero,del%203%25%20in%20un%20anno.>

“Tra i Paesi la quota più elevata di donne occupate nel settore scientifico e tecnologico è in Lettonia e Lituania con il 63%, seguite dalla Grande Pianura e dal Nord dell’Ungheria, dalla regione centrale della Polonia, dalla Sassonia-Anhalt in Germania e dalla Bulgaria settentrionale e sudorientale (tutte al 61%). Le isole portoghesi delle Azzorre e l’Estonia registrano una quota di occupate del 60%”¹⁰².

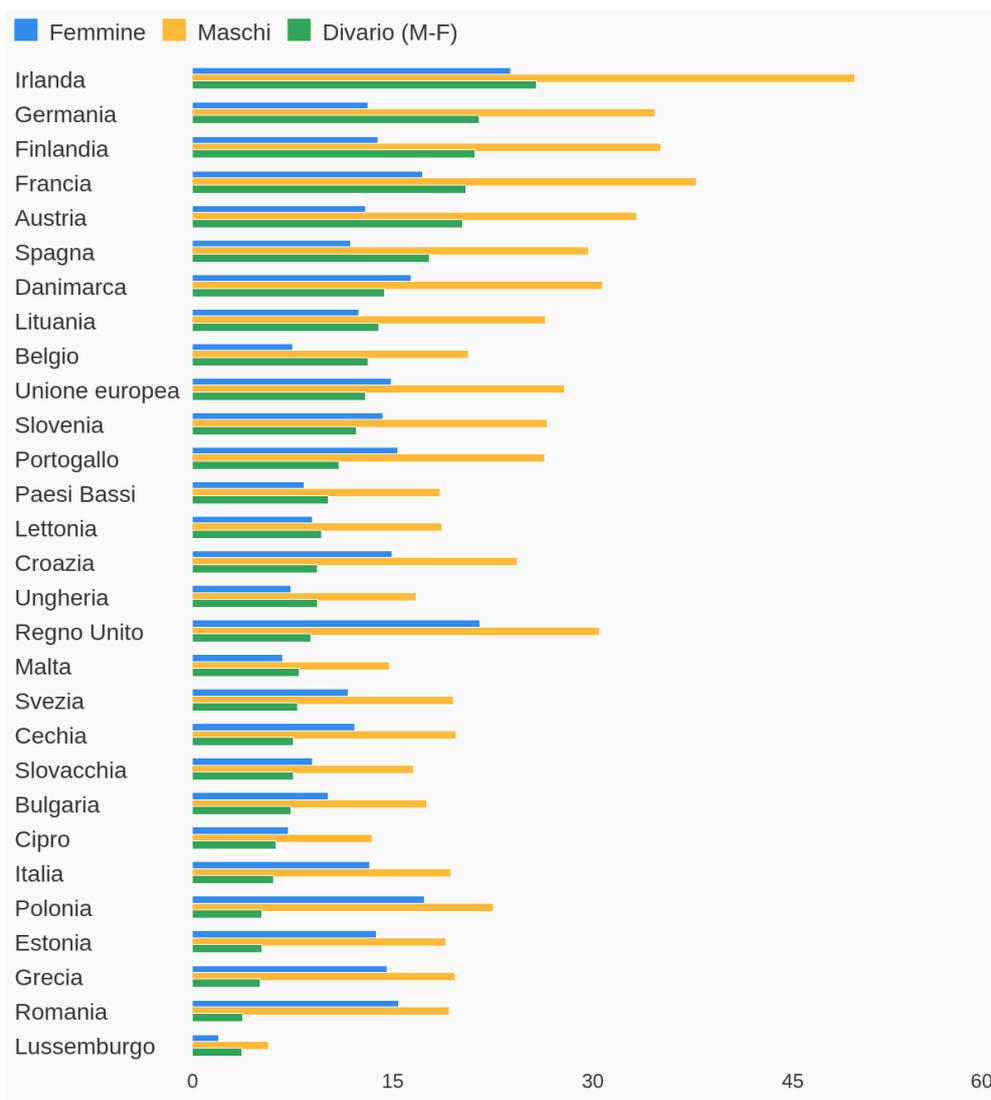


Fig. 14– Divario di genere nelle materie STEM, elaborazione Openpolis su dati Eurostat¹⁰³, 2021

¹⁰²<https://www.corrierecomunicazioni.it/lavoro-carriere/stem-in-europa-crescono-le-donne-occupate-ma-italia-e-al-palo/#:~:text=In%20Europa%20cresce%20il%20numero,del%203%25%20in%20un%20anno.>

¹⁰³<https://www.openpolis.it/numeri/giovani-laureati-stem-divari-di-genere-in-tutta-lunione-europea/>

Dal grafico, si evince che in ambito STEM il divario di genere è presente in quasi tutta l'Unione Europea.

“Purtroppo, secondo lo studio promosso da Deloitte e da poco presentato al Parlamento Europeo dall'Osservatorio Stem, “*Rethink STE(A)M Education – A sustainable future through scientific, tech and humanistic skills*”, i laureati in materie STEM (scienze, tecnologia, ingegneria e matematica), in Italia, Germania, Francia, Spagna, Regno Unito, Grecia e Malta sono in media il 26% del totale, insufficienti per colmare la richiesta attuale”¹⁰⁴.

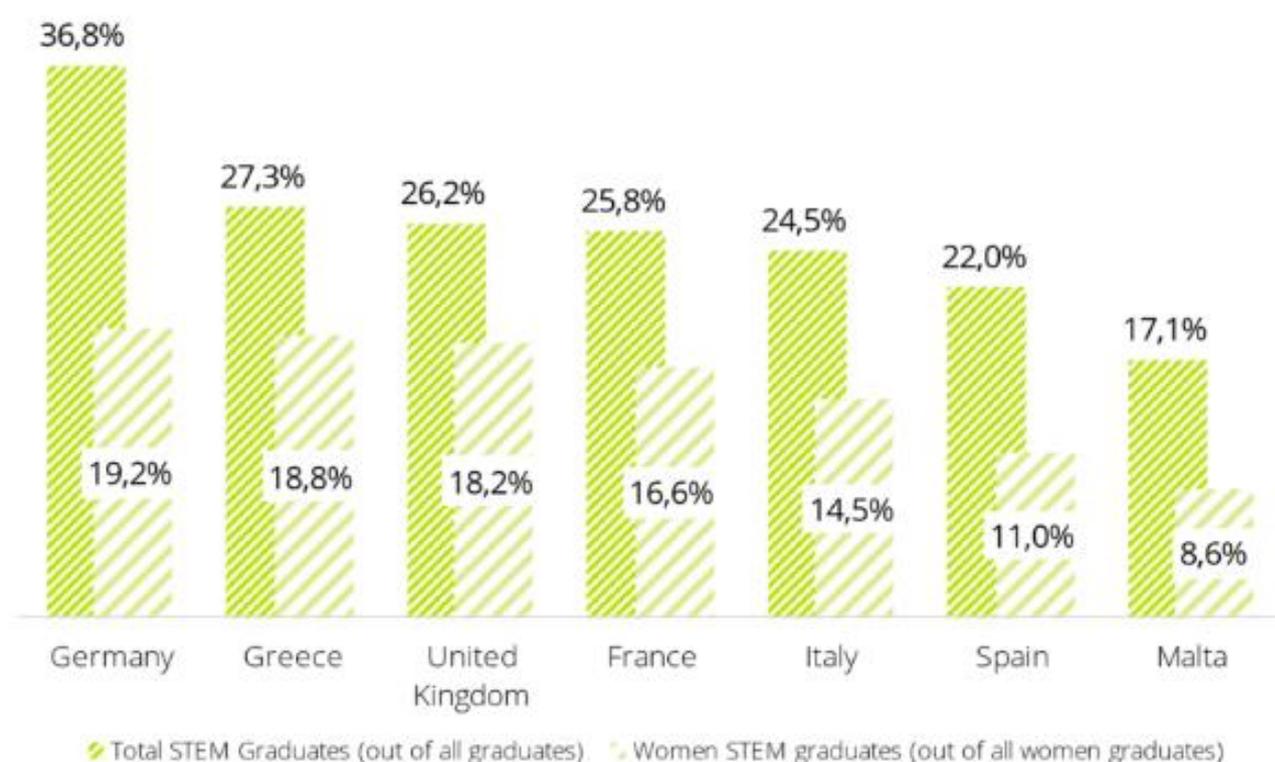


Fig. 15– Laureati STEM come percentuale del totale di laureati nel 2019, derivante da dati Eurostat¹⁰⁵, 2019

In sostanza, volendo dare un'interpretazione globale del fenomeno sembrerebbe, in coerenza con quanto affermato nel capitolo precedente, che anche in questo caso siano i Paesi emergenti ad essere più avanti nel colmare in *gender gap*. Nel Nord Africa, ad

¹⁰⁴https://spremutedigitali.com/gender-gap-nello-stem-in-italia/?utm_content=cmp-true

¹⁰⁵<https://www.corrierecomunicazioni.it/lavoro-carriere/competenze-stem-per-il-245-dei-laureati-litalia-sotto-la-media-ue/>

esempio, contiamo tra gli iscritti a facoltà scientifiche il 50% donne sempre grazie ad un supporto governativo che ha spinto questo settore data l'importanza; ancora, anche nel Medio Oriente la percentuale di donne che studiano materie tecniche (60%¹⁰⁶) e scientifiche e la corrispondente forza lavoro (40%¹⁰⁷) è elevata.

«Dal nostro Osservatorio – dichiara Guido Borsani, presidente di Fondazione Deloitte – si osserva un consistente disallineamento tra domanda e offerta di competenze professionali: sempre più aziende cercano profili professionali tecnico-scientifici e sempre più spesso non riescono a trovarli. Un problema che non riguarda solo l'Italia, ma anche molti altri Paesi dell'UE, minando prospettive di occupazione, crescita e competitività dell'Unione Europea nel suo complesso. Ma non solo: le competenze tecnico-scientifiche saranno cruciali per affrontare il cambiamento climatico e la transizione ecologica. Dare alle giovani generazioni competenze tecnico-scientifiche, dunque, significa anche attrezzarle ad affrontare le grandi sfide dei prossimi anni»¹⁰⁸.

È importante, quindi, indirizzare le giovani donne verso queste discipline in modo da colmare finalmente il gap esistente nei settori a prevalenza scientifica, incrementando in modo incisivo l'indotto femminile.

Anche le donne possono, e devono, contribuire allo sviluppo delle discipline STEM. Donne e STEM è un binomio che funziona e a dimostrare ciò nel mondo tante donne, che possono essere d'esempio, hanno contribuito.

2.4.2.2. Essere “donna STEM” in Italia

Seppur nel nostro sistema universitario le donne sembrano essere più numerose, più veloci e sembrano conseguire voti di laurea in media più elevati rispetto ai colleghi, in Italia su 100 donne laureate solo 16 hanno un titolo in discipline STEM, contro 35 uomini (Istat, 2021)¹⁰⁹. “Solo il 22% delle ragazze scelgono corsi universitari nelle materie STEM. E nonostante il 2021 abbia registrato un aumento del 15,74% delle

¹⁰⁶<https://valored.it/news/il-paradosso-delle-stem-come-descriviamo-il-gender-gap/>

¹⁰⁷<https://valored.it/news/il-paradosso-delle-stem-come-descriviamo-il-gender-gap/>

¹⁰⁸<https://www.corrierecomunicazioni.it/lavoro-carriere/competenze-stem-per-il-245-dei-laureati-litalia-sotto-la-media-ue/>

¹⁰⁹<http://www.vita.it/it/article/2022/02/11/nel-mondo-solo-il-35-degli-iscritti-alle-facolta-stem-sono-donne/161838/>

immatricolazioni in informatica e tecnologie ICT, le materie scientifiche continuano ad essere percepite dalle ragazze come "poco adatte"¹¹⁰.

Stando ai dati dell'Istituto europeo per la parità di genere solo 2/10 impieghi nel settore delle tecnologie dell'informazione e della comunicazione sono occupati da donne. Inoltre, nell'istruzione universitaria solo un professore ordinario su cinque è donna (aree STEM). Dal 2019 al 2021, con l'interruzione della crisi pandemica, rimanendo con focus sulle lauree STEM le iscrizioni sembrano aver avuto una crescita ma ancora troppo lenta se guardiamo la presenza delle donne. Confermando i dati citati precedentemente, il 16,2% su 24,7% di laureati STEM sono donne.

All'interno dell'area STEM è interessante anche capire la distribuzione di uomini e donne per i singoli corsi proposti.

¹¹⁰<https://www.corrierecomunicazioni.it/digital-economy/women-e-tech-in-italia-solo-il-22-di-studentesse-stem-la-ministra-messa-via-al-cambio-di-passo/>



Fig. 16-Distribuzione ragazzi/ragazze nei corsi di laurea STEM a.a. 2018/2019, Rielaborazione Osservatorio Talents Venture su dati Anagrafe degli studenti-Miur¹¹¹, 2020

Come si evince dal grafico a torta solo in architettura ed in chimica le donne sembrano superare numericamente gli uomini, ma in percentuale una quasi totale assenza è registrata per l'ingegneria elettronica e dell'informazione (area arancio) e per l'ingegneria industriale.

¹¹¹<https://www.assolombarda.it/media/comunicati-stampa/osservatorio-talents-venture-e-steamiamoci>

Questa proporzione sembra esser confermata anche da dati più recenti riguardante il gap di reddito tra uomini e donne. Secondo uno studio de Il Sole 24 Ore¹¹² che osserva i redditi medi del 2021 per categorie professionali, distinguendo uomini e donne, si evince che le donne che esercitano la professione di ingegnere dichiarano nel 2021 un reddito medio di 20.763 euro, gli uomini invece di 38.682 euro, praticamente il doppio. La stessa situazione riguarda gli iscritti dello stesso anno all'albo ingegneristico, sono 12.947 le donne mentre 69.272 gli uomini.

Eppur qualcosa si muove perché dai dati del ministero dell'Università delle ragazze immatricolate nel 2021 il 22% ha scelto un corso STEM, in aumento rispetto agli anni precedenti. “Secondo Save The Children, le ragazze in Italia sono ben consapevoli del contributo che possono dare alle sfide più importanti che la scienza dovrà affrontare nei prossimi dieci anni”¹¹³, l'interesse sembra crescere eppure gli stereotipi di genere pesano ancora.

Avendo compreso la rilevanza, tanto per le organizzazioni quanto per la società tutta, del fenomeno della leadership femminile, e più in generale della presenza delle donne nel mercato del lavoro, vale la pena andare ad approfondire quali potrebbero essere fattori abilitanti ed in grado di promuovere la partecipazione femminile al lavoro. L'obiettivo del presente lavoro di tesi è, quindi, andare a rispondere alle seguenti domande di ricerca: *Come è possibile promuovere una partecipazione femminile più incisiva nel mercato del lavoro? Quali sono le misure da adottare affinché si possa raggiungere uno sviluppo della leadership femminile in grado di trainarci verso il raggiungimento della parità di genere e di un'equa rappresentanza in tutti i settori e a tutti i livelli? Quali sfide dovranno essere affrontate nella realizzazione di ciò che dovrebbe essere specchio di un'assoluta normalità?*

¹¹²<https://www.quotidiano.ilsole24ore.com/sfoglio/aviator.php?newspaper=S24&issue=20230306&editio n=LUNEDI&startpage=1&displaypages=2>

¹¹³<https://www.ilsole24ore.com/art/ragazze-e-stem-54percento-ama-scienza-ma-ancora-pensa-che-sia-poco-adatta-una-donna-AEf22MDB>

3. NON PUOI ESSERE CIO' CHE NON VEDI: COME CREARE UN AMBIENTE STIMOLANTE PER LO SVILUPPO DELLA LEADERSHIP FEMMINILE

Dopo aver condotto un'analisi teorica sul concetto di leadership e leadership femminile, e dopo aver analizzato qual è la situazione attuale in Europa ed in Italia, abbiamo individuato che, seppur lentamente, qualcosa si sta muovendo e che il tema trattato nel presente lavoro di tesi è un tema caldo e profondamente incisivo anche per ciò che riguarda la crescita del nostro Paese. Analizzeremo, nel seguente capitolo, come l'Italia si sta muovendo per creare un ambiente stimolante per lo sviluppo della leadership femminile non solo secondo una prospettiva istituzionale e meramente giuridica, ma anche secondo un'analisi del sistema scolastico ed universitario, oltre che attraverso l'analisi di *best practices* utilizzate in ambito aziendale.

3.1. L'inclusione delle donne: un'opportunità da cogliere

Dire che il tema della leadership femminile, e dell'inclusione delle donne più in generale, sia incisivo nel nostro contesto economico e sociale significa affermare che il tema in questione oltre ad avere una valenza sociale, ha anche una forte valenza in termini economici e di crescita dell'intero Paese.

Le donne, infatti, rappresentano uno straordinario potenziale disponibile in Italia, e nel Mondo. È fondamentale che si lavori per garantire un'equa rappresentanza ad ogni livello ed in ogni settore, così come è necessario impegnarsi socialmente, politicamente e giuridicamente, affinché le donne delle future generazioni possano trovare quel *glass ceiling*, di cui oggi si parla molto, già rotto e non trovarsi nella condizione di dover superare sfide, bias e stereotipi che possano ostacolare il proprio percorso lavorativo ed un difficile (ancora ad oggi) equilibrio tra vita privata e vita lavorativa.

Pari opportunità, quindi, oltre ad essere un diritto, nel nostro Paese possono essere un'importante occasione di crescita.

Una spiegazione teorica di quanto si sta affermando, venne introdotta da Kathy Matsui, *chief strategist* di Goldman Sachs, che propose una ricetta per la stagnazione giapponese introducendo la cd. *womenomics* (economia delle donne). Questa ricetta, chiaramente,

non fa riferimento alla situazione italiana, ma possiamo utilizzarla per capire quali possono essere dei passi capaci di farci avanzare verso l'equa rappresentanza e verso una crescita collettiva.

Nello specifico, la *womenomics* della Matsui suggerisce azioni, trasformazioni economiche, sociali e culturali, oltre che misure ed incentivi governativi in grado di favorire l'inclusione femminile nei contesti sociali ed economici.

Perché farlo? Perché serve! ed è giusto che l'Italia inizi ad interessarsi concretamente per prendere consapevolezza piena di quanto si sta affermando.

Perché serve? Nel libro "Il fattore D: perché il lavoro delle donne farà crescere l'Italia", l'autore Maurizio Ferrera spiega infatti che "la valorizzazione delle donne genera circoli virtuosi per l'occupazione, la produzione, il consumo, l'investimento e dunque produce significativi vantaggi per l'economia nel suo complesso e per le sue dinamiche di sviluppo"¹¹⁴ (Ferrera, 2008). Nello specifico, ci ricorda che il Prodotto Interno Lordo (PIL) misura il livello dell'economia in un determinato momento aggregando fattori quali: consumi, investimenti e saldo commerciale. Perciò, "se una donna entra nel mercato occupazionale ufficiale, il suo lavoro entra nel PIL: la retribuzione percepita dalla donna sarà una delle grandezze conteggiate dalle statistiche per calcolare il volume, appunto, del prodotto interno"¹¹⁵ (Ferrera, 2008); quindi, volendo semplificare, l'inclusione totale delle donne nel mercato del lavoro aumenterà il tasso di occupati, i quali avranno opportunità – data la percezione dei salari – di consumare, investire e risparmiare, pertanto, le variabili considerate nel calcolo del PIL aumenteranno e di conseguenza aumenterà il Prodotto Interno Lordo del paese.

Inoltre, l'accesso delle donne al mondo del lavoro retribuito¹¹⁶ oltre che un possibile fattore di crescita economica, potrebbe essere anche motivo di realizzazione personale delle donne e di autonomia. Difatti, stando a dati OCSE analizzati in Fattore D¹¹⁷ in Europa la percentuale di donne che ha un lavoro (full o part time) è del 53%; quella delle donne invece che desidererebbero averne uno è del 77%. In conclusione, la distribuzione di uguali opportunità potrebbe portare naturalmente ad una crescita del Paese,

¹¹⁴Ferrera, M. (2008). Il fattore D. Milano: Mondadori. p.16

¹¹⁵Ferrera, M. (2008). Il fattore D. Milano: Mondadori. p.18

¹¹⁶Si sceglie di fare questa specificazione poiché, nel mondo femminile, anche la cura della casa e della famiglia; quindi, l'impegno femminile entro le mura domestiche viene considerato un lavoro, per tempo ed impegno dedicato, ma chiaramente non retribuito.

¹¹⁷Ferrera, M. (2008). Il fattore D. Milano: Mondadori. p.21-22

mantenendo costanti tutte le altre possibili variabili. L'interpretazione della *womenomics* è, quindi, che "l'economia al femminile fa crescere la 'torta'"; "tale valorizzazione genera dei veri e propri «moltiplicatori» che si riverberano positivamente non solo sull'occupazione ma anche sui consumi, sugli investimenti, sull'innovazione: insomma sullo sviluppo, sul dinamismo e sulla competitività dell'intero sistema economico"¹¹⁸.

3.2. Il contesto normativo attuale per raggiungere un'equa rappresentanza

Per uscire dalla trappola di inattività che riguarda molte donne del nostro Paese, l'Italia sta provando già da qualche anno ad intervenire con strumenti normativi che possano agevolare il raggiungimento di un'equa rappresentanza in ogni ambito e a tutti i livelli del mercato del lavoro. È chiaro che l'azione legislativa può (e dovrebbe) essere uno strumento utile a rompere il *glass ceiling*, migliorare la situazione occupazionale delle donne e soprattutto migliorare le opportunità di conciliazione tra vita lavorativa e vita privata per le donne, così che tutti possano avere le stesse opportunità lavorative, salariali e di carriera indipendentemente dal genere.

È doveroso innanzitutto affermare che la centralità della parità di genere è stata dimostrata anche grazie al riconoscimento di questo tema tra i 17 obiettivi di sviluppo sostenibile dell'Agenda 2030 proposti dalle Nazioni Unite; in Europa, nel frattempo, è stata proposta per la seconda volta una strategia sulla *Gender Equality*, a partire dal 2020 e da concludersi entro il 2025, a sostegno della parità in ogni forma, attività e livello. L'Italia si accoda alla strategia europea e propone la strategia nazionale per la parità di genere 2021-2026 impegnandosi "a raggiungere entro il 2026 l'incremento di cinque punti nella classifica dell'Indice sull'uguaglianza di genere elaborato dall'Istituto europeo per l'uguaglianza di genere (EIGE), che nel 2020 vede l'Italia al 14esimo posto nella classifica dei Paesi UE-27"¹¹⁹.

Non di minore importanza, inoltre, sono tutte le convenzioni internazionali a tutela delle donne che sono state ratificate, chiaramente, anche in Italia. Parliamo di:

- Convenzione sull'uguaglianza di retribuzione n.100/1951 e Raccomandazione n.90

¹¹⁸ Ferrera, M. (2008). Il fattore D. Milano: Mondadori. p.25

¹¹⁹ https://temi.camera.it/leg19/temi/19_t118_parit_di_genere.html#:~:text=Attraverso%20la%20Strategia%20il%20Governo,classifica%20dei%20Paesi%20UE%2D27

- Convenzione sulla retribuzione n.111/1958 e Raccomandazione n.111
- Convenzione sui lavoratori con responsabilità familiari n.156/1981
- Convenzione sulla protezione della maternità n.183/2000 e Raccomandazione n.183
- Convenzione sulla violenza e sulle molestie n.190/2019 e Raccomandazione n.206

È necessario, ad ogni modo, capire qual è il quadro normativo italiano già esistente e quali saranno i prossimi interventi anche attraverso le opportunità che il Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza offre.

3.2.1. I principi dell'ordinamento italiano

*“Tutti i cittadini hanno pari dignità sociale e sono eguali davanti alla legge, senza distinzione di sesso, di razza, di lingua, di religione, di opinioni politiche, di condizioni personali e sociali.”*¹²⁰

Art. 3 Costituzione della Repubblica Italiana

È così che recita il terzo principio fondamentale sancito dalla Costituzione Italiana; un principio di uguaglianza che, nell'interpretazione, vuol valere sia da un punto di vista formale sia da un punto di vista sostanziale. Nel primo caso, si tratta di una uguaglianza di trattamento dal punto di vista legale, nel secondo invece, che è quello di cui ci stiamo interessando maggiormente, si tratta del compito attribuito alla Repubblica di rimuovere tutti gli ostacoli che possono limitare di fatto la realizzazione -nel pratico- di un'effettiva parità.

Il secondo articolo della Costituzione, che interessa il tema che si sta trattando nel presente lavoro di tesi, è l'art. 37 che stabilisce il fatto che “La donna lavoratrice ha gli stessi diritti e, a parità di lavoro, le stesse retribuzioni che spettano al lavoratore.”¹²¹. Quest'articolo risulta essere di fondamentale importanza poiché, sin dall'entrata in vigore

¹²⁰Articolo 3, Costituzione della Repubblica Italiana, disponibile al link: <https://www.senato.it/istituzione/la-costituzione/principi-fondamentali/articolo-3>

¹²¹Articolo 37, Costituzione della Repubblica Italiana, disponibile al link: <https://www.senato.it/istituzione/la-costituzione/parte-i/titolo-iii/articolo-37>

del testo Costituzionale-quindi sin dal 1° gennaio 1948- viene riconosciuta l'importanza della conciliazione per la donna della vita privata, del ruolo di madre, e della vita lavorativa.

Inoltre, l'art.51 dispone l'accesso di tutti i cittadini, a prescindere dal sesso, agli uffici pubblici e alle cariche elettive in condizioni di uguaglianza. Inoltre, attraverso la L. Cost. n.1/2003¹²² che ha apportato modifiche al testo Costituzionale per l'art.51, si è attribuito alla Repubblica Italiana il compito di promuovere, con appositi provvedimenti, le pari opportunità tra uomini e donne.

Per ultimo, il comma settimo dell'art 117, prevede la rimozione da parte delle leggi regionali di ogni ostacolo in grado di impedire la piena parità-di uomini e donne-nella vita sociale, culturale ed economica, promuovendo di conseguenza la parità di accesso anche nelle cariche elettive.

In conclusione, anche molte pronunce della giurisprudenza costituzionale hanno interessato questioni di pari opportunità; ad esempio, alcune delle principali della Corte Costituzionale hanno seguito il tema della maternità, della piena affermazione dell'uguaglianza tra uomo e donna non solo in ambito lavorativo ma soprattutto familiare e della violenza sulle donne.

3.2.2. Il Codice delle Pari Opportunità tra uomo e donna

Con il D.Lgs dell'11 aprile 2006, n.198, invece, è stato introdotto e adottato omogeneamente a livello nazionale il Codice delle Pari Opportunità¹²³ che ingloba tutta la normativa statale esistente riguardante l'uguaglianza di genere tanto nella vita sociale, quanto nella vita economica e politica.

L'art.1, dei 58 che compongono il decreto, riassume formalmente quanto è contenuto nel corpo del codice e soprattutto introduce -nell'ultima disposizione, comma 4- l'esigenza del principio di gender mainstreaming, già diffuso a livello Europeo. Recita infatti:

¹²²L. Cost. n. 1/2003, disponibile al link: <https://www.normattiva.it/uri-res/N2Ls?urn:nir:stato:legge.costituzionale:2003;1>

¹²³Codice delle Pari Opportunità tra uomo e donna (D.Lgs 11 aprile 2006, n.198), disponibile al link: <https://www.ilo.org/dyn/travail/docs/1849/CODICE%20PARI%20OPPORTUNITA%20AGGIORNATO.pdf>

“Art. 1 - Divieto di discriminazione e parità di trattamento e di opportunità tra donne e uomini, nonché integrazione dell'obiettivo della parità tra donne e uomini in tutte le politiche e attività.

1. Le disposizioni del presente decreto hanno ad oggetto le misure volte ad eliminare ogni discriminazione basata sul sesso, che abbia come conseguenza o come scopo di compromettere o di impedire il riconoscimento, il godimento o l'esercizio dei diritti umani e delle libertà fondamentali in campo politico, economico, sociale, culturale e civile o in ogni altro campo.

2. La parità di trattamento e di opportunità tra donne e uomini deve essere assicurata in tutti i campi, compresi quelli dell'occupazione, del lavoro e della retribuzione.

3. Il principio della parità non osta al mantenimento o all'adozione di misure che prevedano vantaggi specifici a favore del sesso sottorappresentato.

4. L'obiettivo della parità di trattamento e di opportunità tra donne e uomini deve essere tenuto presente nella formulazione e attuazione, a tutti i livelli e ad opera di tutti gli attori, di leggi, regolamenti, atti amministrativi, politiche e attività”¹²⁴.

Da ciò, prende avvio una prima applicazione del principio di *gender mainstreaming* attraverso una prima sperimentazione, nel 2016, per la redazione del bilancio di genere in attuazione dell'articolo 38-septies della legge n. 196 del 2009, introdotto dal decreto legislativo n. 90 del 2016.

3.2.3. La Legge Golfo-Mosca

Volendo seguire un ordine temporale, il passo successivo in Italia è stato rappresentato dall'approvazione nel 2011 della Legge Golfo Mosca in Parlamento. La legge 120/2011¹²⁵ ha introdotto significative modifiche al Testo Unico sulla Finanza (TUF) introducendo l'equilibrio tra i generi negli organi delle società quotate, così come si intitola l'art.1 della legge di cui parliamo. Più semplicemente, sono state così introdotte le cosiddette “quote rosa” che imponevano ed impongono ancora oggi, appunto, “l'obbligo normativo della riserva di posti a favore del genere sottorappresentato negli

¹²⁴Art.1-Codice delle Pari Opportunità tra uomo e donna (D.Lgs 11 aprile 2006, n.198), disponibile al link: <https://www.ilo.org/dyn/travail/docs/1849/CODICE%20PARI%20OPPORTUNITA%20AGGIORNATO.pdf>

¹²⁵Legge 120/2011, disponibile al link: <https://www.gazzettaufficiale.it/eli/id/2011/07/28/011G0161/sg>

organi di amministrazione e dei collegi sindacali delle società quotate in borsa e delle partecipate”¹²⁶. Questa legge è stata di fondamentale importanza nel processo di empowerment femminile nel nostro Paese poiché soprattutto numericamente ha avuto un risvolto importante ed incisivo rispetto la situazione precedente; il rinnovamento degli organi più alti delle società quotate si è infatti riscontrato nell’aumento della percentuale di donne presenti nei consigli di amministrazione. Infatti, “Le consigliere erano il 7,4% (193) nel 2011, sono diventate l’11,6% (288) quando la legge è diventata operativa il 12 agosto 2012; infine il 17,1% (413) a giugno scorso. Se si va più indietro, al 2008 (con il 5,9% e 173 consigliere), l’incremento è ancora più significativo”¹²⁷.

Non a caso, il miglioramento nel tempo è stato importante tanto da far conquistare alla nostra nazione il quinto posto a livello mondiale¹²⁸, con una percentuale del 33%, per la presenza di donne nei cda.

3.2.4. Gender Equality nel Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza

Comunque, l’attenzione al tema di cui ci interessiamo nel presente lavoro di tesi, è dimostrata anche nel Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza (PNRR) che ha individuato nel raggiungimento della parità di genere un’opportunità capace di rilanciare lo sviluppo del paese a seguito della pandemia da Covid-19. La Missione 5, delle 6 missioni di cui il Piano si compone, è infatti intitolata “Inclusione e Coesione” ed è composta come presentato dalla figura di seguito:

¹²⁶<https://www.ilsole24ore.com/art/e-stato-decennio-rinnovamento-cda-quotate-AEQMNwU>

¹²⁷<https://27esimaora.corriere.it/articolo/la-legge-sulle-quote-rosa-che-ha-fatto-raddoppiare-le-donne-ai-vertici/>

¹²⁸Si fa riferimento al “The CS Gender 3000 in 2019”, <https://www.unioncamere.gov.it/imprenditoria-femminile-comunicazione/news/cs-gender-3000-2019-donne-nei-cda-litalia-conquista-il-quinto-posto-nel-mondo>

 M5. INCLUSIONE E COESIONE	PNRR (a)	React EU (b)	Fondo complementare (c)	Totale (d)=(a)+(b)+(c)
M5C1 - POLITICHE PER IL LAVORO	6,66	5,97	0,00	12,63
M5C2 - INFRASTRUTTURE SOCIALI, FAMIGLIE, COMUNITÀ E TERZO SETTORE	11,17	1,28	0,34	12,79
M5C3 - INTERVENTI SPECIALI PER LA COESIONE TERRITORIALE	1,98	0,00	2,43	4,41
Totale Missione 5	19,81	7,25	2,77	29,83

Fig. 17–Composizione del PNRR per missioni e componenti (miliardi di euro)¹²⁹, 2021

Si evince che la quinta missione stanziava, per l’attuazione di misure ed investimenti coerenti col raggiungimento dei target definiti, complessivamente 29,83 miliardi, di cui 19,81 miliardi dal Dispositivo per la Ripresa e la Resilienza, 7,25 dal React EU e 2,77 miliardi dal Fondo complementare.

3.2.4.1. La Strategia nazionale per la parità di genere

Nel Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza il governo, nello specifico, ha annunciato l’adozione di una strategia nazionale 2021-2026, in coerenza con la strategia europea per il raggiungimento della parità di genere, che ha come obiettivo l’incremento-come già affermato in precedenza- di 5 punti nella classifica del *Gender Equality Index* elaborato dall’*European Institute for Gender Equality* (EIGE).

Coerentemente con l’inserimento nella Missione 5¹³⁰ la strategia si concentra su: lavoro, reddito, competenze, tempo e potere secondo un sistema di tutela e promozione della parità di genere in queste aree. Vengono proposti, nello specifico, gli interventi da adottare, opportuni indicatori e corrispondenti target da raggiungere.

Alcuni dei target previsti dalla strategia nazionale per la parità di genere e misure da adottare sono riportate nella tabella di seguito proposta:

¹²⁹<https://www.governo.it/it/approfondimento/le-missioni-e-le-componenti-del-pnrr/16700>

¹³⁰Il PNRR si compone di 6 missioni, suddivise a loro volta in 16 componenti riguardanti i vari progetti di investimento proposti. La Missione 5 di cui ci interessiamo nel presente documento è intitolata “Inclusione e Coesione” ed è composta da 3 componenti: M5C1 Politiche per il lavoro, M5C2 Infrastrutture sociali, famiglie, comunità e terzo settore, M5C3 Interventi speciali per la coesione territoriale.

	Target	Misure previste
Lavoro	<ul style="list-style-type: none"> - ridurre la differenza tra il tasso di occupazione femminile e maschile a meno di 24 punti percentuali (al 2019 27%) - ridurre la differenza tra il tasso di occupazione femminile e maschile a meno di 24 punti percentuali 	<ul style="list-style-type: none"> - defiscalizzazione o incentivi per chi assume donne, potenziamento al sud - riduzione dell'uscita dal mercato del lavoro delle neomamme, di donne lavoratrici a tempo determinato - revisione supporto alle imprenditrici mamme - introduzione flessibilità aggiuntiva smart working per genitori con figli (in base all'età) - ridurre la differenza tra il tasso di occupazione femminile e maschile a meno di 24 p.p.
Reddito	<ul style="list-style-type: none"> - Ridurre <i>gender pay gap</i> nel privato e per i lavoratori laureati di 7 punti percentuale 	<ul style="list-style-type: none"> - Adozione di sistemi di misurazione di <i>equal pay</i> a livello aziendale - Riduzione <i>Pension gap</i> - Definizione delle linee guida per le aziende per l'adozione di una Policy di Genere
Competenze	<ul style="list-style-type: none"> - Aumentare dal 27% al 35% la percentuale di studentesse che si iscrivono ai corsi di laurea STEM - Incrementare di 15 p.p. professori 	<ul style="list-style-type: none"> - Formazione obbligatoria per insegnanti sulle tematiche di gender mainstreaming e stereotipi di genere - Defiscalizzazione o incentivi per

	ordinari donne rispetto al totale	aziende private volti all'erogazione di corsi di alfabetizzazione digitale e informatica post-scolastica per il target femminile - Finanziamento borse di studio pubbliche a favore di studentesse delle facoltà STEM
Tempo	- Incrementare la disponibilità di posti in asili nidi sul totale dei bambini aventi diritto	- Introduzione misure in grado di favorire la condivisione delle responsabilità genitoriali - Promozione del congedo di paternità attraverso misure ad hoc - Revisione dei regimi di defiscalizzazione per i costi sostenuti per i servizi di cura - Estensione orario e periodo scolastico
Potere	- Incrementare quota di donne nei Cda delle aziende quotate, posizioni apicali e di direzione	- Innalzamento quota già prevista dalla legge Golfo-Mosca - Introduzione dell'obbligo di trasparenza e pubblicazione delle short list di selezione per i livelli dirigenziali apicali -

Tab.1-Alcuni target della Strategia nazionale per la parità di genere, rielaborazione personale dell'autore, 2023

Inoltre, corpo importante di misure previsto nel PNRR come attuazione della strategia nazionale 2021-2026, riguardano quelle di natura trasversale. Ad esempio, è chiara la volontà di voler promuovere il principio di *gender mainstreaming* e della realizzazione del bilancio di genere, nonché dell'introduzione della valutazione dell'impatto di genere in ogni iniziativa legislativa. Vengono promossi inoltre i principi e gli strumenti presentati nel Gender Responsive Public Procurement (GRPP)¹³¹. Viene espressa la volontà di proporre Medicina-Genere specifica e di una promozione più incisiva di *role model* per la parità di genere ed il superamento degli stereotipi. Infine, si vuole istituire un Patto Culturale in grado di garantire un'azione collettiva di promozione della parità di genere, o per meglio dire di un'equa rappresentanza.

In conclusione, è possibile dedurre che le principali operazioni previste sono volte a promuovere una maggiore partecipazione delle donne nel mercato del lavoro non solo attraverso sostegni all'occupazione, ma anche attraverso misure volte al raggiungimento di un buon equilibrio tra vita privata e lavorativa per le donne.

3.2.4.2. La certificazione di genere

Una novità introdotta tra le misure proposte del Piano riguarda l'attivazione di un sistema nazionale di certificazione della parità di genere. Ciò è volto ad incentivare le imprese nell'adozione di un sistema di policy aziendale adeguato in grado di ridurre le disparità di trattamento tra donne e uomini in azienda, promuovendo così eguali opportunità di carriera, l'abolizione di un eventuale *gender pay gap* a parità di mansioni e l'attuazione di meccanismi in grado di favorire un *work life balance* tanto per gli uomini, quanto per le donne con una particolare attenzione al loro ruolo di madre, o comunque di cura.

La certificazione di genere viene introdotta nel quadro normativo italiano attraverso una modifica del Codice delle pari opportunità con la legge n. 162 del 2021.

Nello specifico è stato introdotto all'art. 46 del D.Lgs. 198/2006 il rapporto biennale sulla situazione del personale. “Le aziende pubbliche e private che occupano oltre cinquanta dipendenti sono tenute a redigere un rapporto ogni due anni sulla situazione del personale

¹³¹“What is Gender Responsive Public Procurement (GRPP)”, disponibile al link: [https://eige.europa.eu/gender-mainstreaming/toolkits/grpp/what-gender-responsive-public-procurement#:~:text=Gender%2Dresponsive%20public%20procurement%20\(GRPP,services%20by%20public%20sector%20bodies.](https://eige.europa.eu/gender-mainstreaming/toolkits/grpp/what-gender-responsive-public-procurement#:~:text=Gender%2Dresponsive%20public%20procurement%20(GRPP,services%20by%20public%20sector%20bodies.)

maschile e femminile in ognuna delle professioni ed in relazione allo stato di assunzioni, della formazione, della promozione professionale, dei livelli, dei passaggi di categoria o di qualifica, di altri fenomeni di mobilità, dell'intervento della Cassa integrazione guadagni, dei licenziamenti, dei prepensionamenti e pensionamenti, della retribuzione effettivamente corrisposta”¹³².

Inoltre, a decorrere dal 1° gennaio 2022, è stata introdotto l’art. 46-bis¹³³ che introduce nell’alveo degli strumenti di certificazione italiani la cd. “Certificazione della parità di genere”, che potrà essere rilasciata da organismi di valutazione accreditati ed in grado di attestare quelle policy e misure adottate dall’azienda- valutate dall’ente accreditante- capaci di ridurre il divario di genere eventualmente esistente. Questa certificazione, nel contesto economico attuale, risulta essere un’opportunità per le aziende che la ottengono poiché possono beneficiare della cd. premialità di parità introdotta nell’art. 5 della L. n°162/2021. Il beneficio riguarda un esonero dal versamento dei complessivi contributi previdenziali a carico del datore di lavoro, nel limite di 50 milioni di euro. “L’esonero di cui al comma 1 è determinato in misura non superiore all’1 per cento e nel limite massimo di 50.000 euro annui per ciascuna azienda, riparametrato e applicato su base mensile, con decreto del Ministro del lavoro e delle politiche sociali, di concerto con il Ministro dell’economia e delle finanze e con il Ministro delegato per le pari opportunità, da adottare entro il 31 gennaio 2022, assicurando il rispetto del limite di spesa di 50 milioni di euro di cui al comma 1”¹³⁴.

Inoltre, “Alle aziende private che, alla data del 31 dicembre dell’anno precedente a quello di riferimento, siano in possesso della certificazione della parità di genere [...], è riconosciuto un punteggio premiale per la valutazione, da parte di autorità titolari di fondi europei nazionali e regionali, di proposte progettuali ai fini della concessione di aiuti di Stato a cofinanziamento degli investimenti sostenuti”¹³⁵.

¹³²Dispositivo dell’art.46 Codice delle pari opportunità, disponibile al link: <https://www.brocardi.it/codice-delle-pari-opportunita/libro-iii/titolo-i/capo-iv/art46.html>

¹³³Art. 46-bis del Codice delle pari opportunità, disponibile al link: https://www.gazzettaufficiale.it/atto/serie_generale/caricaArticolo?art.versione=1&art.idGruppo=12&art.flagTipoArticolo=0&art.codiceRedazionale=006G0216&art.idArticolo=46&art.idSottoArticolo=2&art.idSottoArticolo1=10&art.dataPubblicazioneGazzetta=2006-05-31&art.progressivo=0#:~:text=A%20decorrere%20dal%201%C2%B0,parita'%20di%20mansioni%2C%20alle%20politiche

¹³⁴Art.5 LEGGE 5 novembre 2021, n. 162, disponibile al link: <https://www.gazzettaufficiale.it/eli/id/2021/11/18/21G00175/sg>

¹³⁵Art.5 LEGGE 5 novembre 2021, n. 162, disponibile al link: <https://www.gazzettaufficiale.it/eli/id/2021/11/18/21G00175/sg>

Pertanto, riassumendo, i meccanismi premiali per un'azienda che ottiene la certificazione sono:

- Sgravi contributivi
- Punteggio premiale per la valutazione
- Acquisizione di un miglior posizionamento di graduatoria nei bandi di gara
- Riduzione del 30% della garanzia fideiussoria per la partecipazione a gare pubbliche

Comunque, a stabilirne i requisiti ed i parametri minimi per il conseguimento della certificazione di genere da parte delle aziende è il Presidente del Consiglio dei Ministri, su proposta del Ministro delegato per le pari opportunità, come stabilisce il secondo comma dell'art.4 della L. n°162/2021.

Infatti, in ottemperanza a quanto stabilito dal disposto legislativo, la Ministra alle pari opportunità Emma Bonetti, attraverso il decreto del 29 aprile 2022 ha ratificato che i parametri per il conseguimento della parità di genere sono quelli della UNI/PdR 125:2022 contenente “Linee guida sul sistema di gestione per la parità di genere che prevede l'adozione di specifici KPIs (*Key Performance Indicators* - indicatori chiave di prestazione) inerenti alle politiche di parità di genere nelle organizzazioni» e successive modifiche o integrazioni”¹³⁶. Nello specifico, dalla UNI/PdR 125:2022, vengono individuate 6 aree, ognuna contraddistinta da un peso percentuale e 33 KPI sia di natura qualitativa che quantitativa. Le aree individuate, i relativi KPI e peso sono:

1. Cultura e strategia-7 KPI-peso del 15%
2. Governance-5 KPI- peso del 15%
3. Processi HR-6 KPI- peso del 10%
4. Opportunità di crescita e inclusione delle donne in azienda-7 KPI-peso del 20%
5. Equità remunerativa per genere-3 KPI-peso del 20%
6. Tutela della genitorialità e conciliazione vita-lavoro-5 KPI-peso del 20%

Per avere accesso alla certificazione di parità un'azienda deve raggiungere il punteggio complessivo minimo del 60%.

¹³⁶Art.1 Decreto 29 aprile 2022, disponibile al link: <https://www.gazzettaufficiale.it/eli/id/2022/07/01/22A03808/sg>

Nel panorama italiano le aziende hanno mostrato grande interesse per la certificazione e molte sono riuscite ad ottenerla affidandosi ad enti accreditatori che hanno analizzato e valutato le loro policy e le loro misure più inclusive. Tra queste, il caso di Autostrade per l'Italia ha spiccato particolarmente in materia di *diversity, equity and inclusion* ottenendo la certificazione di genere; di questo tratteremo in modo più specifico nel prossimo capitolo dove analizzeremo tutte le pratiche messe in atto da ASPI per favorire l'empowerment femminile, ma più in generale inclusione a tutti i livelli della *value chain* aziendale.

3.3. Prima dell'ingresso nel mondo lavorativo: il sistema scolastico ed universitario

Ad ogni modo, anche l'organizzazione del sistema scolastico ed universitario incide particolarmente sui livelli d'inclusione riflessi nella società, nell'economia e quindi nel sistema organizzativo delle aziende. Infatti, se andiamo ad analizzare le principali misure previste per il raggiungimento di determinati obiettivi nell'area delle competenze, sempre facendo riferimento alla strategia nazionale e quindi al Piano, possiamo capire come si muove ciò che concerne il mondo prima dell'ingresso nel mercato del lavoro.

Innanzitutto, ci troviamo dinnanzi ad una situazione in cui si vuole promuovere trasversalmente la parità di genere in ogni ordine e grado di istruzione e formazione, sia attraverso nozioni di *gender mainstreaming* nell'attività didattica sia attraverso l'introduzione di una educazione di genere soprattutto proposta nei primi anni del sistema scolastico. Nello specifico, ad introdurre nell'offerta formativa scolastica l'attuazione dei principi di pari opportunità sin da un approccio educativo, è stata la Legge n.107 del 2015 meglio conosciuta come la riforma de "La Buona Scuola". Al comma 16 dell'art.1 della riforma, infatti, viene sancito che "Il piano triennale dell'offerta formativa assicura l'attuazione dei principi di pari opportunità promuovendo nelle scuole di ogni ordine e grado l'educazione alla parità tra i sessi, la prevenzione della violenza di genere e di tutte le discriminazioni, al fine di informare e sensibilizzare gli studenti, i docenti e i genitori

sulle tematiche indicate dall'articolo 5¹³⁷, comma 2, del decreto-legge 14 agosto 2013, n. 93¹³⁸.

L'obiettivo dell'introduzione della cd. educazione di genere, e di molte prassi introdotte nel tempo, è quello di sradicare, sin dai primi anni dell'educazione scolastica, quelle discriminazioni e quegli stereotipi che sono ostacolo importante per lo sviluppo di una società equamente rappresentata e non discriminata, sia rispetto al genere, sia all'orientamento sessuale e/o religioso. L'educazione di genere, quindi, è il primo passo attraverso cui si prova a mettere in atto il principio di uguaglianza sostanziale, e non solo formale, sancito dalla Costituzione. È un modo per “rimuovere ogni ostacolo di ordine economico, sociale che limitando di fatto la libertà e l'eguaglianza dei cittadini, impediscono il pieno sviluppo della persona umana e l'effettiva partecipazione di tutti i lavoratori all'organizzazione politica, economica e sociale del Paese”¹³⁹.

Inoltre, è prevista la promozione di interventi a contrasto della dispersione scolastica e della povertà educativa; infatti, attraverso l'utilizzo dei fondi offerti dal PNRR gli istituti di scuola secondaria possono proporre progetti con percorsi di mentoring ed orientamento, nonché di potenziamento delle competenze di base, percorsi formativi e laboratori co-curricolari soprattutto inerenti a materie scientifiche ed informatiche-anche per promuovere l'alfabetizzazione digitale scolastica. Coerentemente a questo, per lo sviluppo delle competenze vengono anche proposti piani di defiscalizzazione o incentivi per aziende private volti alla somministrazione di corsi di informatica per le donne, volti sempre al conseguimento di un'alfabetizzazione digitale.

A livello dirigenziale, ancora, si vuole introdurre la quota di genere nei comitati di valutazione del personale docente universitario e si vuole revisionare il meccanismo di allocazione dei fondi del Ministero dell'università e della ricerca così da considerare-ora- l'eventuale differenza di genere nel corpo accademico e docente.

¹³⁷L'art.5 del decreto-legge 14 agosto 2013 sancisce disposizioni urgenti introducendo un piano d'azione straordinario contro la violenza sessuale e di genere. Al comma 2 vengono spiegate le finalità del piano tra cui: “promuovere l'educazione alla relazione e contro la violenza e la discriminazione di genere nell'ambito dei programmi scolastici delle scuole di ogni ordine e grado, al fine di sensibilizzare, informare, formare gli studenti e prevenire la violenza nei confronti delle donne e la discriminazione di genere, anche attraverso un'adeguata valorizzazione della tematica nei libri di testo;”, l'articolo integrale è disponibile al link: <https://www.gazzettaufficiale.it/eli/id/2013/08/16/13G00141/sg>

¹³⁸Comma 16, art.1 Legge n.107/2015, disponibile al link: <https://www.gazzettaufficiale.it/eli/id/2015/07/15/15G00122/sg>

¹³⁹ Comma 2, art. 3 Costituzione della Repubblica Italiana, disponibile al link: <https://www.senato.it/istituzione/la-costituzione/principi-fondamentali/articolo-3>

3.3.1. Atenei in campo contro il gender gap

Per quanto, stando alle percentuali di donne nella carriera universitaria e non, gli atenei universitari sembrano essere uno dei luoghi in cui le donne sono maggiormente vittime del soffitto di cristallo, con l'introduzione del PNRR anche il mondo universitario ha iniziato a scaldare i motori per diventare sempre più inclusivo. Molti degli atenei italiani, infatti, dal 2021 ad oggi si sono dotati sia del bilancio di genere sia del *gender equality plan* (Gep), ossia di un piano di azioni redatto da ogni singola università che-così come accade per le aziende-è finalizzato all'introduzione di una strategia che comprenda policy, norme ed azioni in grado di ridurre eventuali asimmetrie di genere esistenti e misurate, ed in grado di valorizzare ogni tipo di diversità.

Stando ad “un'indagine conclusa ad aprile 2022 (a cui hanno risposto 81 realtà gravitanti nell'orbita Crui su 84) emerge che il Gep è stato formalmente adottato dal 61% degli atenei, più un altro 12% che lo ha visto approvato dagli organi interni (e un altro 7% in via di approvazione). Con una tendenza generale che ha visto le accademie di maggiori dimensioni, specie se si trovano nelle regioni del Centro-Nord, più sensibili finora al tema. [...] Di fatto, il Gep dall'essere urgenza burocratica può diventare uno strumento concreto per sollevare il soffitto e accelerare quel processo che stenta sul piano sociale e, forse anche, culturale a decollare.”¹⁴⁰. La rettrice della Sapienza, Antonella Polimeni, ha anche spiegato che “a parità di competenze (il Gep) può diventare lo strumento idoneo per creare un ecosistema adatto a favorire le carriere femminili¹⁴¹”.

3.3.1.1. Luiss Gender Equality Plan

Volendo analizzarne un esempio, è possibile prendere in considerazione il *Luiss Gender Equality Plan* che l'Università Luiss sta sviluppando in collaborazione con l'ufficio *Diversity and Inclusion* e quello per l'Etica, Responsabilità e Sostenibilità. L'obiettivo del piano e della documentazione è quello di andare a definire le linee strategiche e le azioni da introdurre, o potenziare se già in atto, per andare in contro ad una equa

¹⁴⁰https://www.ilsole24ore.com/art/atenei-campo-contro-gender-gap-AEoOpyXB?refresh_ce

¹⁴¹https://www.ilsole24ore.com/art/atenei-campo-contro-gender-gap-AEoOpyXB?refresh_ce

rappresentanza, ad una crescita inclusiva e per promuovere attivamente un'uguaglianza sostanziale sia nel mondo accademico e della ricerca targato Luiss, sia nell'intera società. "La Luiss, in quanto parte di una realtà educativa italiana con proiezione globale, intende favorire lo sviluppo di una cultura dell'inclusione, libera da pregiudizi e stereotipi, e pronta ad accogliere la libertà, la singolarità e l'originalità delle persone come elementi qualificanti e peculiari del proprio modo di essere"¹⁴² ; non a caso il Gep per il mondo Luiss risulta essere uno strumento attraverso cui passa anche una trasformazione culturale che tocca trasversalmente ogni livello dell'organizzazione, passando per gli studenti e arrivando alla composizione dei board d'amministrazione.

Comunque, l'impegno per l'inclusione e l'eguaglianza da sempre profuso in Luiss, oltre a dimostrarsi con il Gender Equality Plan si sostanzia con ulteriori misure che rimangono strettamente legate al processo di policy introdotto dal Gep. Vanno considerati, infatti, i seguenti livelli di integrazione del piano di policy su diversità e inclusione:

- Piano strategico
- Bilancio integrato
- Programmazione strategica delle strutture dell'ateneo
- Piano integrato della performance e sistema di misurazione
- Bilancio di genere
- PAP (Piano delle Azioni Positive)

Comunque, volendo analizzare nello specifico il piano di azione proposto nel Gep è possibile riflettere sui tre macro-obiettivi dello stesso:

¹⁴²Luiss Gender Equality Plan, p.5, disponibile al link: https://www.luiss.it/sites/default/files/2022-05/20220505_Versione%20Grafica%20Luiss%20GEP_v10.pdf

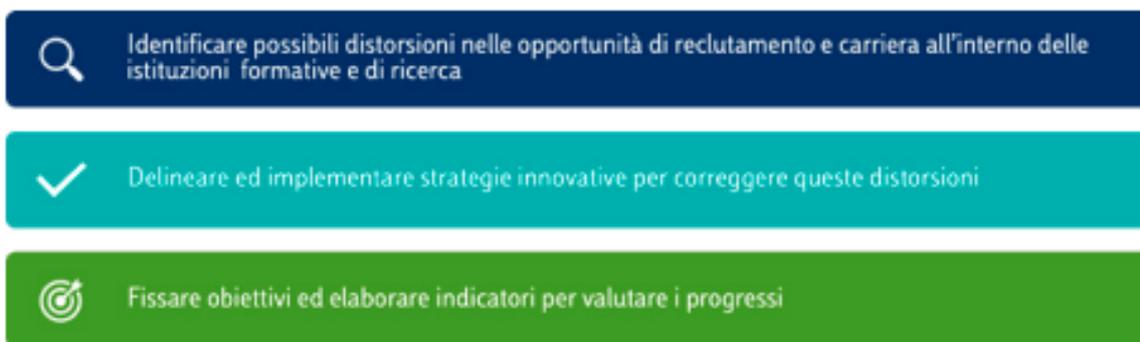


Fig. 18 - Obiettivi generali del Luiss Gender Equality Plan, Luiss Gender Equality Plan¹⁴³, 2022

Infine, nel processo di redazione del piano, sono state individuate 6 aree in cui è necessario agire proposte nella figura di seguito:



Fig. 19 - Aree d'azione individuate, Luiss Gender Equality Plan¹⁴⁴, 2022

Per ogni singola area, quindi, sono stati fissati obiettivi e conseguenti azioni in grado di raggiungere gli obiettivi definiti. Comunque, volendo semplificare i vari obiettivi proposti, è possibile affermare in modo generico che il Luiss Gep si prepone di raggiungere i seguenti SDGs introdotti nell'Agenda 2030:

- Parità di genere
- Riduzione delle disuguaglianze

¹⁴³Luiss Gender Equality Plan, disponibile al link: https://www.luiss.it/sites/default/files/2022-05/20220505_Versione%20Grafica%20Luiss%20GEP_v10.pdf

¹⁴⁴Luiss Gender Equality Plan, disponibile al link: https://www.luiss.it/sites/default/files/2022-05/20220505_Versione%20Grafica%20Luiss%20GEP_v10.pdf

- Lavoro dignitoso e crescita economica
- Istruzione di qualità
- Salute e benessere
- Città e comunità sostenibili

3.3.2. L'attenzione verso le materie STEM

“Nel piano presentato per l'università del post-pandemia, la Commissione UE raccomanda che le discipline STEM diventino fondamentali per guidare la doppia transizione verso un'economia verde e digitale, in un momento di rapida innovazione tecnologica. C'è bisogno di persone con competenze di alto livello e "bisogna pensare soprattutto alle ragazze", aggiunge la Commissione, con progetti per spiegare loro quante opportunità si aprano con una laurea STEM e per attrarle, sin dalle scuole, a questi studi”¹⁴⁵ .

Abbiamo già trattato, nel capitolo precedente, dell'importanza dell'area STEM e abbiamo analizzato come il fenomeno della leadership femminile sia rilevante in questo settore.

Data l'importanza, infatti, anche la strategia nazionale proposta nel Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza si occupa di mettere in atto azioni, sin dal sistema scolastico ed universitario, per favorire un avvicinamento delle giovani donne a materie quali Scienza, Tecnologia, Ingegneria e Matematica. Viene consigliata, quindi, l'introduzione di corsi di potenziamento nelle discipline STEM sin dalla scuola secondaria di primo grado, per poi proseguire nella secondaria di secondo grado. Allo stesso modo, si propone di utilizzare spazi scolastici per somministrare dei corsi estivi incentrati nelle aree STEM. Per quanto riguarda il mondo universitario, invece, sono sempre più numerosi i finanziamenti di borse di studio, sia pubbliche sia di enti privati, a favore di studentesse delle facoltà delle aree scientifiche di cui parliamo. Si lavora per definire un numero di posti riservati alle donne, soprattutto in atenei a bassa presenza femminile, nelle facoltà STEM con test di ammissione.

¹⁴⁵<https://www.zai.net/articoli/attualita/18923874/Rivoluzione-digitale-la-sfida-delle-donne>

Di fatto, ad esempio, il politecnico di Torino ha avviato nel 2019 il progetto “We Are HERe”¹⁴⁶ per incentivare le iscrizioni delle studentesse nei corsi dell’area STEM ottenendo un aumento del 17%¹⁴⁷ in tre anni. Anche gli obiettivi del Politecnico di Torino ci dimostrano che c’è una forte area di cambiamento in termini di attenzione all’inclusione delle donne, infatti “tra gli obiettivi per il 2024 del Politecnico torinese si trova la volontà di portare al 35% le studentesse iscritte ai corsi di Laurea in Ingegneria, diminuire del 50% il gap di genere nei concorsi per l’upgrade dei docenti, e portare al 30% il tasso di femminilizzazione del personale docente nell’area ingegneria. Non solo uno sguardo alla formazione e alla ricerca ma anche al lavoro futuro dei laureandi: la Bicocca sul fronte delle prospettive occupazionali, dedicherà un’attenzione particolare alle politiche di Job placement per favorire la conoscenza di realtà imprenditoriali interessate all’inserimento di figure femminili nel proprio organico”¹⁴⁸.

Un ultimo interessante progetto cui voglio prestare attenzione è il progetto STEAMiamoci, lanciato da Assolombarda nel 2016, che continua ad avere come obiettivo il superamento del *gender gap* nelle discipline STEM.

“Il progetto si propone di:

- fotografare la situazione attuale e fornire gli elementi per orientare politiche presso le istituzioni, nonché fornire informazioni alle aziende;
- strutturare azioni e politiche a partire da dati e informazioni dettagliate;
- fornire strumenti per attività di comunicazione e divulgazione mediatica;
- organizzazione di giornate di orientamento mirate, in Assolombarda, e nelle scuole;
- favorire la visibilità e condivisione delle *best practices* in atto;
- incrementare le attività e la collaborazione scuole – impresa – istituzioni sul tema;

¹⁴⁶Progetto “We are HERe”, disponibile al link: <https://weareherepolito.it/>

¹⁴⁷<https://www.lastampa.it/milano/2022/05/18/news/contro-il-gender-gap-in-universita-arrivano-programmi-specifici-per-le-atlete-incentivi-alle-stem-e-la-banca-del-tempo-3901817/>

¹⁴⁸<https://www.lastampa.it/milano/2022/05/18/news/contro-il-gender-gap-in-universita-arrivano-programmi-specifici-per-le-atlete-incentivi-alle-stem-e-la-banca-del-tempo-3901817/>

- individuare STEAM¹⁴⁹ Manager che possano testimoniare che, per avere più opportunità nel mondo del lavoro, è necessario scegliere indirizzi di studio Steam¹⁵⁰.

3.4. In azienda: *best practices* e scelte strategiche per favorire un'equità di genere

Come è possibile promuovere una partecipazione femminile più incisiva nel mercato del lavoro?

Negli ultimi anni, come è stato analizzato fin ora, si è assistito ad una vasta presenza di campagne di sensibilizzazione sul tema dell'equa rappresentanza, soprattutto sul posto di lavoro. Si è andata a creare nella società quella consapevolezza necessaria, ma non sufficiente, per spingere verso un cambiamento reale e duraturo del *mindset* sociale. Anche le organizzazioni hanno iniziato ad avere una sempre più piena consapevolezza dei vantaggi che una leadership inclusiva può apportare ad un'organizzazione e si sta comprendendo, difatti, che è necessario inserire la parità di genere tra le priorità strategiche aziendali per perseguire una crescita importante di cui non beneficerebbe solamente l'organizzazione, ma la società e l'economia tutta. Di fondamentale importanza, ad esempio, per l'organico delle aziende, è il *talent engagement, attraction and retention*. Per permettere ciò è utile l'avvio di specifici progetti già nella fase di selezione per contrastare, sin da subito, la non equa rappresentanza. È buona prassi, infatti, adottare un approccio ed un linguaggio *gender neutral* nella fase di *recruitment* aziendale, nonché costruire una buona strategia di *employer branding* che parta da una comunicazione, interna ed esterna, quanto più chiara e trasparente possibile.

Comunque, per avere una visione completa di come ci si muove per favorire-al giorno d'oggi- l'inclusione nel mondo del lavoro è doveroso capire quali sono le *best practices*, e quindi quali le misure più comuni, adottate da aziende che fanno della diversità e dell'inclusione punti focali e fattori trainanti per l'implementazione ed il conseguimento di una strategia volta al raggiungimento di una crescita aziendale sostenibile. Per fare ciò

¹⁴⁹In questo caso, l'aggiunta della lettera A nell'acronimo STEAM va ad aggiungere anche il settore dell'Arte. Quindi STEAM è acronimo di *Science, Technology, Engineering, Art and Mathematics* volendo includere ogni aspetto della conoscenza e dell'espressività.

¹⁵⁰<https://www.assolombarda.it/steamiamoci>

è possibile partire da una ricerca condotta da IBM che ha scovato, tra l'analisi dei dati raccolti, aziende cd. *first mover*, ovvero quelle aziende che per prime “hanno dato formalmente il via ad un'era in cui l'avanzamento delle donne verso ruoli di leadership rappresenta una priorità aziendale.”¹⁵¹. Queste aziende, in particolare, hanno una dedizione particolare verso l'inclusione di genere poiché motivate dalla convinzione di un miglioramento economico-non a caso le First Mover superano le altre aziende studiate in redditività e fatturato. Il 12% delle aziende di cui parla IBM mettono in atto queste azioni per aiutare le donne a far carriera:



Fig.20 – Azioni messe in atto dalle *First Mover*, IBM¹⁵², 2019

Ad ogni modo, nel seguente paragrafo si andranno ad analizzare quelle che sono le pratiche maggiormente utilizzate ed individuate anche attraverso un'attenta indagine rivolta a medie e grandi aziende, nazionali ed internazionali, e soprattutto si andranno ad individuare quali sono le aree di maggior interesse su cui le aziende stanno cercando di operare-sempre rimanendo in tema di HR e *Diversity & Inclusion* (D&I).

Tutte le *best practices* che tratteremo sono anche volte ad incrementare gli aspetti fondamentali di *engagement, attraction e retention* poiché questi ultimi permettono la creazione di un ambiente di lavoro in grado di valorizzare le Persone, a prescindere dal sesso, così da permettere ai propri dipendenti di dare il massimo a lavoro, perché

¹⁵¹<https://www.ibm.com/downloads/cas/3DA5YANW>

¹⁵²<https://www.ibm.com/downloads/cas/3DA5YANW>

consapevoli di essere parte integrante della *value proposition* e protagonisti dell'azienda di cui fanno parte.

3.4.1. Il work-life balance

Uno degli argomenti che più risente delle disparità di trattamento in ambienti lavorativi, piccoli, medi o grandi, riguarda la conciliazione tra vita lavorativa e genitorialità per uomini e donne. Difatti, molte aziende hanno introdotto pratiche di supporto, tanto per le donne quanto per gli uomini, soprattutto per permettere una redistribuzione dei carichi di lavoro e per favorire così anche la cura genitoriale. Sono comuni, infatti, strumenti in grado di dare flessibilità all'organizzazione del lavoro, tra questi: lavoro part-time, permessi per visite mediche e di inserimento del bambino al nido e alla materna, nonché permessi per la malattia del bambino. Inoltre, molte aziende offrono oltre che supporti economici, anche servizi aggiuntivi in azienda come stanze per l'allattamento, stanze giochi per bambini interne all'azienda, convenzioni con ludoteche o asili privati, supporto alla ricerca di *baby-sitter* o badante in caso di necessità. Di principale importanza risultano essere anche tutte le iniziative di supporto psicologico, di supporto al reinserimento e di *mentorship*, nonché di formazione caregiver.

Pertanto, risulta essere imprescindibile al giorno d'oggi garantire un work-life balance così da poter migliorare il benessere dei dipendenti, il coinvolgimento, la loro motivazione e di conseguenza anche l'ambiente di lavoro stesso. Uno studio¹⁵³ condotto da McKinsey ha individuato 6 aree entro cui le aziende dovrebbero muoversi per ridurre le difficoltà che trovano le donne e soprattutto per far sì che, sin da una trasformazione della cultura aziendale, si possa creare un ambiente di lavoro che non spinga i dipendenti al *quite quitting* e/o alle dimissioni, bensì che possa motivarli verso un percorso di carriera interno. Le azioni, quindi, devono riguardare:

- Resa del lavoro più sostenibile in termini di ritmo, tempi e quantità di lavoro da portare a termine: potrebbe essere utile, quindi, ridefinire gli obiettivi, i tempi a disposizione e le modalità di controllo e valutazione

¹⁵³McKinsey (2020), *Women in the Workplace*. Sesta Edizione.

- Offerta di maggior flessibilità ai dipendenti per poter ristabilire dei confini tra vita privata e vita lavorativa attraverso la ridefinizione degli orari lavorativi, delle pause, dei permessi, e del possibile utilizzo dello smart-working
- Revisione dei metodi di valutazione degli obiettivi e dei criteri di rendimento
- Rafforzamento della cultura aziendale e della comunicazione interna ed esterna

La scelta di voler favorire il bilanciamento vita-lavoro, che ci si augura essere priorità per sempre più aziende, prende le fila dalla Direttiva UE n.1158/2019 “relativa all'equilibrio tra attività professionale e vita familiare per i genitori e i prestatori di assistenza”¹⁵⁴. Quest’ultima, difatti, stabilisce-come stabilito nell’articolo 1-“le prescrizioni minime volte a conseguire la parità tra uomini e donne per quanto riguarda le opportunità sul mercato del lavoro e il trattamento sul lavoro, agevolando la conciliazione tra lavoro e vita familiare per i lavoratori che sono genitori o i prestatori di assistenza. A tal fine, essa dispone diritti individuali relativi: a) al congedo di paternità, al congedo parentale e al congedo per i prestatori di assistenza; b) a modalità di lavoro flessibili per i lavoratori che sono genitori o i prestatori di assistenza”¹⁵⁵ ; inoltre, nel corpo la direttiva si interessa di andare a dare definizioni puntuali di “congedo di paternità”, “congedo parentale”, “modalità di lavoro flessibili” così da permettere ai vari stati membri un’adesione quanto più omogenea.

Inoltre, nel panorama italiano, il 12 maggio del 2022 è entrato in vigore il Family Act¹⁵⁶ che delinea il piano d’azione, tematico e temporale, entro cui il Governo dovrà muoversi per “sostenere la genitorialità e la funzione sociale ed educativa delle famiglie, contrastare la denatalità, valorizzare la crescita armoniosa delle bambine, dei bambini e dei giovani e favorire la conciliazione della vita familiare con il lavoro, in particolare quello femminile”¹⁵⁷. Nello specifico, per fare ciò, la legge prevede:

- a. L’istituzione di un assegno universale mensile per ogni figlio a carico, fino all’età adulta

¹⁵⁴Direttiva UE n.1158/2019, disponibile al link: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/IT/TXT/PDF/?uri=CELEX:32019L1158&from=EN>

¹⁵⁵Direttiva UE n.1158/2019, disponibile al link: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/IT/TXT/PDF/?uri=CELEX:32019L1158&from=EN>

¹⁵⁶Legge delega 32/2022, disponibile al link: <https://famiglia.governo.it/media/2713/family-act-ddl-2459-definitivo.pdf>

¹⁵⁷<https://famiglia.governo.it/it/politiche-e-attivita/analisi-e-valutazione/politiche-interventi-progetti/riforma-delle-politiche-della-famiglia-family-act/cosa-prevede-la-legge-322022/>

- b. Il rafforzamento dei sostegni familiari per le spese (educative, scolastiche, culturali e sportive)
- c. Introduzione di incentivi al lavoro femminile (ad es. detrazioni per servizi di cura e promozione lavoro flessibile)
- d. Promozione dell'autonomia finanziaria dei giovani under 35

3.4.1.1. Il lavoro agile

Comunque, rimanendo sull'analisi della Direttiva-e non solo- è possibile dedurre, rispetto a scelte strategiche in grado di favorire un buon *work-life balance*, l'importanza del lavoro flessibile e quindi dello Smart working. La -ormai non più- nuova modalità di esecuzione del rapporto di lavoro subordinato è stata introdotta nell'ordinamento italiano con la legge n° 81 del 2017.

Il lavoro agile, se ben somministrato e se frutto di una buona organizzazione e pianificazione aziendale, potrebbe essere uno degli strumenti in grado di ridurre il divario di genere poiché, come sappiamo, le donne-impegnate nei servizi di cura-spesso sono costrette a rinunciare a percorsi di carriera. Soprattutto dal post-pandemia si è compreso che il lavoro agile può davvero essere di supporto per la conciliazione tra vita privata e vita lavorativa, sia per donne che per uomini, oltre che un'opportunità per affievolire il gap di genere rispetto alle competenze digitali e tecnologiche che spesso vedevano le lavoratrici ai fanalini di coda. Anche per la qualità della vita questa pratica risulta fondamentale, poiché oltre a dare la possibilità di una redistribuzione dei carichi di cura familiari il lavoro flessibile riesce a ritagliare del tempo che il lavoratore può dedicare alle proprie passioni, rimanendo ugualmente produttivo.

Comunque, un'analisi interessante è stata proposta dalla Ministra Bonetti che, a partire da un report del Ministero delle Pari Opportunità frutto di un'indagine condotta su 50 aziende ha affermato: “Lo smart working ha mostrato opportunità, ma anche il rischio di amplificare il divario di genere nel mondo del lavoro se non si introducono principi paritari e strumenti per valorizzare pienamente i talenti delle donne”¹⁵⁸. Per ovviare a ciò, difatti, la soluzione più coerente che le maggior parte delle aziende meglio organizzate stanno adottando per aumentare l'*employability* femminile (e non solo) è la

¹⁵⁸<https://www.bollettinoadapt.it/wp-content/uploads/2022/02/F3VN6A.pdf>

predisposizione di un piano di lavoro agile generalizzato, tanto per gli uomini quanto per le donne per permettere di fatto, in primis, la condivisione dei servizi di cura con gli uomini e, conseguentemente, per accelerare la trasformazione culturale che ancora oggi vede la donna come principale figura per i servizi di cura. Inoltre, stando alle ultime tendenze aziendali, si sceglie di dare ai dipendenti maggior fiducia e quindi lasciare più autonomia negli orari di lavoro, garantendo anche il diritto alla disconnessione¹⁵⁹ durante l'orario di lavoro per eventuali esigenze.

3.4.1.2. La genitorialità a lavoro

Per conciliare al meglio vita e lavoro il tema della genitorialità, anche sul posto di lavoro, è di importanza centrale. Le misure per favorire questa tematica, al giorno d'oggi, dovrebbero riguardare innanzitutto la prevenzione di eventuali discriminazioni e/o disparità di trattamento verso donne incinte e lavoratori con responsabilità familiari. In secondo luogo, le aziende si dovrebbero organizzare per permettere un graduale, ma possibile, ritorno al lavoro dopo la gravidanza. Inoltre, oltre ad una particolare valenza normativa, il congedo parentale risulta essere uno dei principali veicoli utilizzati dalle aziende più inclusive per favorire la genitorialità. Nello specifico il congedo parentale è disciplinato dall'art. 32 del Decreto Legislativo n°151/ 2001, che stabilisce che “ciascun genitore lavoratore dipendente possa assentarsi dal lavoro per un periodo di 6 mesi, anche frazionabile, nei primi 12 anni di vita del bambino”¹⁶⁰. Inoltre, la modalità di fruizione del congedo è differente se a richiederlo è la madre o il padre. Nel primo caso la donna ha diritto ad un periodo, frazionato o continuativo, non superiore a 6 mesi trascorso il periodo di astensione obbligatoria, quale maternità. Nel secondo caso invece, i papà hanno diritto al congedo dal momento della nascita del bambino per un periodo non superiore a 6 mesi, limite che si estende a 7 mesi nel caso in cui il papà scelga di astenersi dal lavoro per un periodo non inferiore a 3 mesi. Con la legge di bilancio del 2019, nello

¹⁵⁹Per diritto alla disconnessione si intende la possibilità per il lavoratore di disconnettersi dal lavoro, e quindi da tutti gli strumenti tecnologici messi a disposizione, al di fuori del normale orario di lavoro in primis per marcare confini agli orari effettivi di lavoro, ed in secondo luogo per non provocare rischi psicosociali per i dipendenti che potrebbero risentire di eccessive responsabilità e controllo.

¹⁶⁰<https://famiglia.governo.it/it/politiche-e-attivita/famiglia/conciliazione-famiglia-lavoro/congedo-parentale/cose-il-congedo-parentale/>

specifico con il comma 278 dell'art.1 della legge 145/2008¹⁶¹, il congedo obbligatorio per il padre lavoratore dipendente privato è aumentato a 5 giorni ed inoltre è stata introdotta la possibilità di aggiungere un giorno, in accordo ed in sostituzione della madre, in relazione al periodo di maternità della donna.

Molte aziende, internazionali e no, stanno attivando importanti politiche interne per andare in contro ai neogenitori. C'è chi garantisce il congedo delle 26 settimane al 100% della retribuzione, ma anche chi sceglie di andare oltre quanto previsto dalla legge e integrare al 100%, rispetto al 30% previsto e corrisposto dall'INPS, l'indennità per la retribuzione delle sei settimane di maternità facoltativa. Anche i papà sono i protagonisti, poiché le aziende cercano di dare sostegno anche ai neopapà spesso estendendo il periodo di congedo già garantito dalla legge. “Numerose realtà stanno lavorando per garantire un congedo paritario di paternità di almeno 10 giorni e sulla sensibilizzazione dei neo-padri ad usufruirne, per alleggerire il carico sulle donne e combattere i frequenti stereotipi di genere. Per quanto riguarda le madri lavoratrici, buone prassi delle grandi aziende in tema di welfare coinvolgono l'istituzione di asili nido e centri ludici per colmare il gap di strumenti e servizi statali per le famiglie e il territorio”¹⁶².

Tra le iniziative più semplici e concrete, invece, anche la predisposizione di una stanza per l'allattamento nei posti di lavoro potrebbe incentivare in modo significativo sul benessere psico-fisico del bambino, della mamma e della realtà aziendale tutta andando a toccare quindi anche la produttività, il benessere delle lavoratrici mamme e della reputazione aziendale. Allo stesso modo, anche l'allestimento di ludoteche interne alle grandi aziende, con conseguenti convenzioni non solo interne ma anche esterne, potrebbero favorire lo sviluppo di una spiccata genitorialità, mantenendo la propensione alla cura di un genitore, senza tralasciare l'importanza della realizzazione personale in ambito lavorativo e quindi del raggiungimento di risultati ed obiettivi aziendali e personali.

¹⁶¹Legge 145/2008, disponibile al link: <https://www.gazzettaufficiale.it/eli/id/2018/12/31/18G00172/sg>

¹⁶²Linee guida Diversity & Inclusion in azienda. L'esperienza dell'Osservatorio D&I di UN Global Compact Network Italia, disponibile al link: https://www.globalcompactnetwork.org/files/pubblicazioni_stampa/pubblicazioni_network_italia/LINEE-GUIDA-DIVERSITY-INCLUSION-IN-AZIENDA.pdf

3.4.2. Parità salariale per un lavoro di pari valore

L'abolizione del *gender pay gap*, per un lavoro di pari valore, è un'altra delle aspettative delle giovani donne che aspettano di entrare nel mercato del lavoro ed anche di chi c'è già da molti anni. Come già spiegato nel primo capitolo del presente lavoro di tesi, i dati italiani e non, a disposizione sulla disparità salariale sono, appunto, abbastanza preoccupanti e ci allontanano dalla parità di genere che ci si prepone, lentamente, di raggiungere. È necessario, innanzitutto, affermare che la parità di retribuzione per un lavoro di uguale valore è un diritto riconosciuto sin dal 1919 dall'Organizzazione Internazionale del Lavoro (OIL) e che si sostanzia ancora, nel 1951, con la Convenzione sulla parità di retribuzione¹⁶³. Alla convenzione n°100, ci si aggiunge la Convenzione n°111¹⁶⁴ che “proibisce ogni distinzione, esclusione o preferenza basata su vari motivi, tra cui il sesso, che possano compromettere l'uguaglianza di possibilità o di trattamento in materia di impiego e professione”¹⁶⁵.

La realtà, stando alla situazione mondiale ed europea riflessa nei vari indici che misurano la parità di genere o la parità salariale, è che “non possiamo aspettarci miglioramenti duraturi nella condizione economica delle donne fino a quando il loro tempo e talento vengono valutati in misura inferiore rispetto a quelli degli uomini”¹⁶⁶.

È chiaro che, è possibile individuare varie cause del divario salariale di genere esistente; ad esempio, i diversi fattori che spiegano queste differenze retributive possono riguardare innanzitutto differenze di genere nell'istruzione e nella formazione che si riversano, di conseguenza, sull'esperienza lavorativa. Anche la segregazione occupazionale di genere risulta essere una causa calda della disparità di trattamento proprio perché, come abbiamo spiegato, l'incidenza effettiva di stereotipi nella cultura ancora attuale non permettono alle donne di ricoprire ruoli ancora a prevalenza maschile e retribuiti in misura superiore.

¹⁶³Convenzione sulla parità di retribuzione n.100/1951, disponibile al link: https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---europe/---ro-geneva/---ilo-rome/documents/normativeinstrument/wcms_152336.pdf

¹⁶⁴Convenzione sulla discriminazione in materia di impiego e nelle professioni n.111/1958, disponibile al link: https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---europe/---ro-geneva/---ilo-rome/documents/normativeinstrument/wcms_152337.pdf

¹⁶⁵https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---europe/---ro-geneva/---ilo-rome/documents/publication/wcms_850011.pdf

¹⁶⁶https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---europe/---ro-geneva/---ilo-rome/documents/publication/wcms_850011.pdf

Per ultimo, anche la dimensione dell'impresa ed il tasso di sindacalizzazione della stessa sono fattori che incidono sui livelli salariali medi.

Comunque, il processo per raggiungere la parità retributiva fa parte di una strategia, già introdotta nella convenzione n.100 che si compone come tre fasi descritte dalla figura di seguito:

Fase uno	Fase due	Fase tre
Impegnarsi con le parti sociali	Impegnarsi con le parti sociali	Impegnarsi con le parti sociali
Promuovere la consapevolezza del divario salariale di genere	Adottare e applicare la normativa	Valutare i progressi
Ampliare la conoscenza del principio di pari retribuzione - pari valore	Promuovere una valutazione oggettiva del lavoro	Adattare le misure secondo necessità
Rendere la parità di retribuzione un obiettivo di politica nazionale		

Fig.21 – Le tre fasi principali della strategia per raggiungere la parità di retribuzione, ILO¹⁶⁷, 2022

È chiaro, quindi, che l'aspetto istituzionale risulta imprescindibile per raggiungere un equo trattamento salariale rispetto ad eguali mansioni di uomini e donne, ma anche le aziende devono fare la loro parte. Non a caso, le aziende più attente e anche di medio-grandi dimensioni, mettono in atto azioni ufficiali affinché riescano ad offrire, com'è giusto che sia, una parità salariale per un lavoro di pari valore. In primis, queste ultime, possono introdurre la definizione di un piano per assicurare la pari retribuzione tra uomini e donne. Le contrattazioni collettive ed il dialogo con i propri dipendenti, ovviamente, rimangono il primo strumento attraverso cui è possibile individuare eventuali disparità o motivare determinate scelte. Inoltre, è possibile in azienda attuare una *pay equity policy*, composta da una buona raccolta dati interni ed esterni e da un comitato interessato all'uguaglianza retributiva. Per ultimo, aspetto su cui anche il legislatore pone interesse

¹⁶⁷https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---europe/---ro-geneva/---ilo-rome/documents/publication/wcms_850011.pdf

visti gli ultimi aggiornamenti normativi, fondamentale deve essere la trasparenza nello stipendio e nei sistemi di reporting, in materia di paghe.

3.4.3. Prevenzione della discriminazione di genere sul posto di lavoro

È fondamentale, infine, che le aziende che compongono il sistema economico nazionale ed internazionale investano per rendere effettivamente operativa e pratica l'esistenza di un apparato normativo contro la violenza di genere sui luoghi di lavoro. Per fare ciò, quindi, le aziende dovrebbero proporre una cultura aziendale inclusiva che sia espressamente contro le molestie sessuali, ad esempio. Le indagini sul clima aziendale, attraverso sondaggi interni ed attraverso il lavoro dell'ufficio *Diversity & Inclusion*, permettono di raccogliere informazioni sulla situazione interna tra i dipendenti ed andare a scovare quelli che sono i comportamenti molesti e di discriminazione nei confronti delle donne sul posto di lavoro così da poter, successivamente, implementare un approccio di tolleranza zero verso questi comportamenti. Inoltre, è pratica comune di alcune aziende quella di offrire attività di sensibilizzazione e formalizzazione verso il tema della violenza di genere e, conseguentemente, di adottare misure di supporto ed ascolto per le vittime. C'è chi introduce, nell'alveo delle regole scritte e non aziendali, il decalogo dei comportamenti inclusivi e/o il decalogo contro le molestie sul posto di lavoro. Quindi, dei codici di condotta che spesso nelle grandi aziende fanno anche riferimento alla figura di un consigliere di fiducia, uomo o donna che sia, a cui la vittima di violenze, che siano verbali o fisiche, può rivolgersi. Se questa figura non è presente, è chiamato a farsi carico della richiesta di aiuto il Comitato Unico di Garanzia, se ci troviamo nella pubblica amministrazione. Diversamente, è possibile rivolgersi ad un legale di fiducia, ad una organizzazione sindacale cui si fa riferimento e, non meno incisiva, alla consigliera di parità¹⁶⁸ territoriale.

¹⁶⁸“La Consigliera di parità, nominata dal Ministro del Lavoro e delle Politiche Sociali di concerto con il Ministro per le Pari opportunità, promuove e controlla l'attuazione dei principi di uguaglianza di opportunità e non discriminazione tra uomini e donne, nel lavoro.”. Questa figura è istituita a livello nazionale, regionale e provinciale.
https://sitiarcheologici.lavoro.gov.it/AreaLavoro/ParitaPariOpportunita/Pages/20131111_Rete-delle-Consigliere-di-parit%C3%A0.aspx

Comunque, anche per questo aspetto, la Convenzione OIL n.190/2019¹⁶⁹ “propugna una tutela universale in relazione sia alle potenziali vittime di molestie, sia ai contesti e alle situazioni di lavoro in cui i comportamenti molesti si manifestano. In tale prospettiva, la tutela viene estesa ad ogni soggetto nel mondo del lavoro (dai/dalle lavoratori/lavoratrici, indipendentemente dal loro status contrattuale, alle persone in cerca di impiego, dai lavoratori il cui rapporto si è estinto, alle persone in formazione, sino ai volontari) comprendendo finanche coloro che esercitano autorità, doveri o responsabilità propri di un/una datore/datrice di lavoro”¹⁷⁰.

Utili a contribuire la prevenzione, e l’eventuale segnalazione, di discriminazione di genere sul posto di lavoro sono il codice etico e gli uffici etici, presenti nelle aziende più attente ed organizzate. Nella definizione delle regole di comportamento interno, attraverso il codice etico, e nella possibilità di segnalazione di comportamenti sfavorevoli attraverso gli uffici etici, infatti, si vuole intervenire per contrastare qualsiasi forma di discriminazione in grado di ostacolare il percorso di qualsiasi dipendente. Anche in questo caso però è necessario che, a prescindere dalla presenza utile degli uffici etici, i dipendenti si trovino nelle condizioni di poter essere liberi di segnalare qualsivoglia comportamento scorretto, senza vivere in un ambiente lavorativo pregiudicato e teso.

3.5. Gli Uomini: protagonisti fondamentali al fianco delle donne

Affinché possa avvenire, nel Mondo ed in Italia, il cambio culturale necessario per arrivare a raggiungere un’equa rappresentanza è imprescindibile che gli uomini siano a fianco delle donne in questa battaglia e in questo lungo percorso di crescita per la società tutta. Secondo un’analisi condotta da IBM¹⁷¹, seppur gli uomini riconoscono in modo effettivo l’esistenza di un trattamento di disuguaglianza per il genere, questi non si rendono conto di come i loro comportamenti effettivamente incidono sulla presenza di questo disagio. IBM ha chiesto agli intervistati di immaginare se la loro carriera sarebbe

¹⁶⁹Convenzione sulla violenza e sulle molestie, n.190/2019, disponibile al link: https://www.ilo.org/rome/norme-del-lavoro-e-documenti/WCMS_713379/lang--it/index.htm

¹⁷⁰https://www.dirittolavorovariations.com/Article/Archive/index_html?ida=318&idn=26&idi=-1&idu=-1

¹⁷¹“Donne, leadership e il paradosso della priorità”, disponibile al link: <https://www.ibm.com/downloads/cas/3DA5YANW>

stata diversa se fossero nati del sesso opposto; la risposta più comune tra gli uomini è stata affermare che la carriera sarebbe stata la stessa.

Nello specifico, alla domanda “Quanto è probabile che saresti stato/a promosso/a ad un ruolo di primo piano se fossi nato/a di sesso opposto?”¹⁷² la percentuale dei rispondenti, uomini e donne, si è distribuita come mostra la figura:

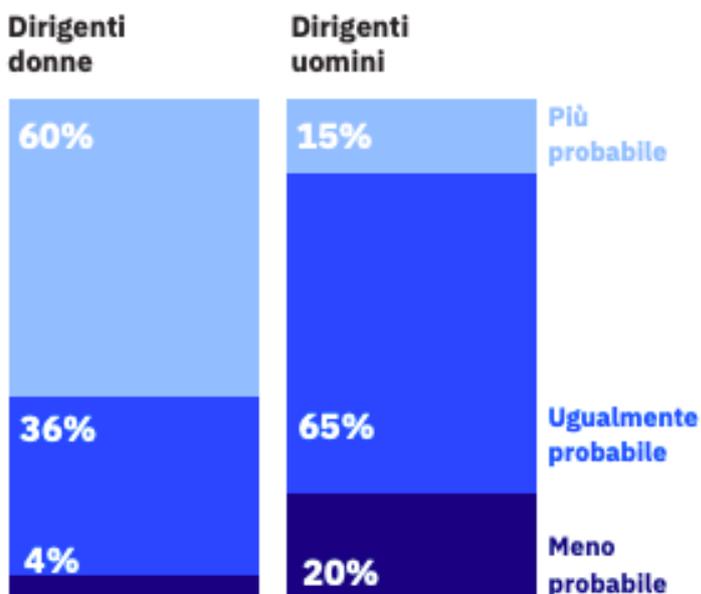


Fig.22 – Risposte di dirigenti donne e uomini alla domanda “Quanto è probabile che saresti stato/a promosso/a ad un ruolo di primo piano se fossi nato/a di sesso opposto?”, ricerca IBM¹⁷³, 2019

La percezione sembra essere completamente ribaltata tra uomini e donne; le dirigenti affermano che, se fossero nate donne, avrebbero avuto maggiori possibilità di promozioni, al contrario il 65% degli uomini ritengono che la carriera sarebbe stata la stessa, a prescindere dal sesso.

“Poiché gli uomini occupano la stragrande maggioranza delle posizioni di leadership di oggi, è essenziale ottenere il loro consenso per rendere la parità dei sessi in ruoli di leadership una priorità aziendale. Non si tratta di ottenere il consenso degli uomini

¹⁷²“Donne, leadership e il paradosso della priorità”, disponibile al link: <https://www.ibm.com/downloads/cas/3DA5YANW>
¹⁷³“Donne, leadership e il paradosso della priorità”, disponibile al link: <https://www.ibm.com/downloads/cas/3DA5YANW>

affinché conferiscano potere alle donne, ma piuttosto di far comprendere agli uomini l'importanza della collaborazione con le donne al fine di creare politiche e culture aziendali univoche in cui tutti i dipendenti qualificati abbiano pari opportunità di carriera. Giungere a questo cambiamento richiederà che gli uomini esplorino come i loro atteggiamenti e le loro azioni influenzano gli ambienti di lavoro. Vediamo segnali che potrebbero indicare un'inversione di tendenza: il 75% dei dirigenti aziendali uomini afferma di essere disposto a impegnarsi per implementare parametri che portino a una maggiore parità di genere nell'arco di cinque anni. Anche se questo è certamente incoraggiante, per produrre un vero cambiamento dovranno essere in grado di fornire risultati concreti e misurabili. E questo sarà più impegnativo, in quanto solo il 36% degli uomini nel nostro sondaggio dichiara di essere disposto ad essere penalizzato per il mancato raggiungimento degli obiettivi”¹⁷⁴.

Quindi, una delle domande di ricerca a cui si vuole rispondere è: *Quali sono le misure da adottare affinché si possa raggiungere uno sviluppo della leadership femminile in grado di trainarci verso il raggiungimento della parità di genere e di un'equa rappresentanza in tutti i settori e a tutti i livelli?*

Di certo, come fare risulta ancora più chiaro dalla spiegazione della figura¹⁷⁵ rappresentativa (e triste) riportata precedentemente. Il cambiamento, in primis culturale, per raggiungere uno sviluppo della leadership femminile in grado di trainarci verso il raggiungimento della parità di genere e di un'equa rappresentanza in tutti i settori e a tutti i livelli, non deve interessare solamente le donne ma deve riguardare tutti, a prescindere dal sesso. Affinché questo risulti efficace, infatti, è necessario il contributo di uomini e donne, ma devono contribuire incisivamente anche i sistemi scolastici, organizzativi e (non per ultimo) giuridici.

Bisogna unire l'impegno di Tutti, per un risultato Comune, che gioverà a Tutti e che ci potrà trainare verso un futuro inclusivo a tutti i livelli, e quindi (ci si augura) più semplice e sereno.

¹⁷⁴“Donne, leadership e il paradosso della priorità”, disponibile al link: <https://www.ibm.com/downloads/cas/3DA5YANW>

¹⁷⁵Si fa riferimento alla figura n°22.

4. Donne a lavoro attraverso due lenti di indagine: il mondo aziendale e le percezioni delle nuove generazioni.

Nel capitolo di seguito si cercherà di offrire un'analisi integrata derivante da due prospettive differenti prese in considerazione. La visione delle aziende deriverà dall'analisi del caso studio scelto, mentre le percezioni delle nuove generazioni saranno analizzate attraverso la proposta di una ricerca quali-quantitativa. Ciò permetterà di avere una visione a 360° utile a proporre un'analisi integrata del fenomeno della leadership femminile in grado di individuare, così, le *best practices* e le prossime sfide per il raggiungimento di un'equa rappresentanza.

4.1. Il caso Autostrade per l'Italia: *best practices* dal mondo aziendale.

4.1.1. Rilevanza del caso studio

La scelta di analizzare, nel presente lavoro di tesi, il caso di Autostrade per l'Italia (ASPI) deriva dalla particolare rilevanza e virtuosità dell'azienda, non solo in termini economici e di performance per il ruolo strategico che la stessa svolge nell'economia del Paese in relazione al suo core business, ma anche e soprattutto in termini di attenzione ai temi di *Diversity Equity & Inclusion* su cui, nella proposta e attuazione dell'ultimo piano strategico industriale, il Gruppo Autostrade sceglie di puntare.

L'analisi che affronteremo, prendendo in esame il caso Aspi, risulterà particolarmente interessante poiché andremo a presentare inizialmente l'azienda, partendo dalla sua storia passando per la mission, la vision ed i valori, per poi analizzare la demografia aziendale utile per avere un'analisi generale di quella che è la situazione, in termini numerici, rispetto alla presenza delle donne nell'organico aziendale per comprendere, di conseguenza, quali sono state le sfide già affrontate, quali sono i cambiamenti in atto e quali sfide l'azienda è ancora chiamata ad affrontare. Tratteremo, di conseguenza, del tema della *Gender Equality* in Aspi analizzando il Manifesto DE&I, i vari progetti realizzati e le *best practices* messe in atto per favorire l'inclusione in azienda. Andremo poi ad individuare il percorso virtuoso compiuto dall'azienda per ottenere la Certificazione della parità di genere, conseguita nel mese di novembre 2022 a soli 4 mesi

dall'introduzione della prassi di riferimento nell'ordinamento italiano; questo obiettivo è stato uno dei motivi che ha portato a porre l'attenzione sul caso Aspi poiché, come capiremo, l'azienda seppur caratterizzata da una elevata presenza maschile, anche per bacino universitario di attrazione dei talenti quale l'ingegneria civile, dove si riscontrano anche a livello nazionale poche donne, è riuscita a compiere passi talmente importanti in materia di inclusione da posizionarsi tra le prime aziende in Italia, e la prima nel settore industriale di riferimento, ad ottenere la Certificazione¹⁷⁶ di cui parliamo. Su migliaia di aziende presenti sul territorio italiano solo 264 sono state le certificazioni rilasciate: Aspi è tra queste.

Quindi, perché Aspi? Perché Autostrade per l'Italia è eccellenza, anche per la DE&I!

4.1.2. Metodologia di ricerca: Raccolta dati e Protocollo di indagine

Per condurre un'analisi quanto più rigorosa possibile la ricerca è stata svolta analizzando dati primari e dati secondari.

Nello specifico i dati secondari, raccolti ed analizzati, su cui i prossimi paragrafi faranno riferimento sono stati estratti da:

DATI SECONDA RI	FONTE	DATI ESTRAT TI
Webinar: "Diversity & Inclusion, dai KPI all'organizzazione aziendale"	Linkedin-organizzato da <i>Hunters Group</i> (18/04/23, 1 ora)	Panoram ica generale delle politiche DE&I nelle aziende

¹⁷⁶La certificazione di parità è stata introdotta in Italia dal PNRR attraverso una prassi, la UNI/PdR 125:2022, e contiene linee guide utili alle aziende nella definizione di politiche volte a supportare l'empowerment femminile in azienda, favorire percorsi di crescita aziendale e orientare la cultura aziendale all'inclusione, con particolare focus sulle questioni di parità di genere.

Bilancio di sostenibilità Autostrade per l'Italia 2022	https://www.autostrade.it/documents/10279/49045784/230420_ASPI_2022_DNF_wide.pdf	Composizione azienda, analisi di materialità
<i>Women Empowerment Principles, Onu</i>	https://www.weps.org/sites/default/files/2021-08/Women%27s%20Empowerment%20Principles%20Flyer%20-%20Italian.pdf	Principi
Manifesto DE&I	https://valored.it/wp-content/uploads/2021/06/Manifesto_DEI_Aspi_v4.pdf	Contenuto del manifesto
Articolo “Smart working e disconnessione, così aumenta la produttività”	https://www.corriere.it/economia/lavoro/21_novembre_16/smart-working-disconnessione-cosi-aumenta-produttivita-797ed27c-4657-11ec-9a24-28e7c2e627b2.shtml	Dati sulla strategia di lavoro agile in ASPI
Decalogo antimolestie di Autostrade per l'Italia	PDF condiviso-Dott.ssa Alessia Ruzzeddu	
Articolo “Costruire i mestieri del futuro e valorizzare le competenze facendo sistema”	<i>Diversity</i> numero 17 – dicembre 2022, materiale condiviso-Dott.ssa Alessia Ruzzeddu	
Iniziative intraprese per ridurre il gender gap	Slide condivisa-Dott.ssa Alessia Ruzzeddu	Misure contro il gender gap
Presentazione “ <i>More Women’s Leadership</i> ”	Slides condivise-Dott.ssa Alessia Ruzzeddu	<i>Best practices</i>

<i>for a Better World”</i>		
Presentazione Aspi	Slides condivise-Dott.ssa Alessia Ruzzeddu	Dati generali

Invece, i dati primari sono stati estratti dagli incontri, proposti nella tabella di seguito, con la dottoressa Alessia Ruzzeddu, Responsabile *Welfare, Diversity Equity Inclusion and Culture Management* di Autostrade per l’Italia:

Data	Tipologia incontro	Argomento trattato	Durata	Modalità
06.04.2023	Incontro conoscitivo	Presentazioni, spiegazione del progetto di tesi e breve introduzione sul Gruppo Autostrade	45 minuti	Online
11.04.2023	Incontro per condivisione materiale	Introduzione su Aspi, spiegazione nuovo piano strategico industriale con progetti e best practices aziendali; focus sul tema dell’inclusione femminile	90 minuti	Online
22.05.2023	Intervista semi-strutturata	Intervista semi-strutturata alla dott.ssa Alessia Ruzzeddu con focus sulla Certificazione di genere	45 minuti	Online

4.2.Autostrade per l'Italia (Aspi): “la passione di muovere il Paese”

4.2.1. Storia

È nel 1950 che l'Istituto per la Ricostruzione Industriale (IRI), controllata dallo Stato, costituisce, per ricostruire l'Italia nel periodo post-bellico, la Società Autostrade Concessioni e Costruzioni S.p.A. Nel '56 viene firmata la prima convenzione tra ANAS S.p.A, società che si occupa di infrastrutture, strade ed autostrade, ed Autostrade con cui viene sancito l'impegno di quest'ultima a cofinanziare, con ANAS-la costruzione e la gestione dell'Autostrada del Sole, volta a collegare Milano e Napoli. Nel 1982 vengono aggregate varie società autostradali e viene costituito il Gruppo Autostrade, di cui la prima società nata nel '50 verrà quotata, pochi anni dopo, presso la Borsa Italiana. Negli anni '90 si assiste all'introduzione del Telepass, da parte del gruppo Autostrade, ossia il primo sistema al mondo per il pagamento dinamico del pedaggio; vengono realizzati, inoltre, i primi progetti di autostrade a pedaggio nel Regno Unito e negli Stati Uniti d'America. Nel 1999 prende piede il, fondamentale, processo di privatizzazione di Autostrade: il 70% della società rimane quotato in Borsa, mentre subentra al Gruppo IRI con il 30% del capitale una cordata di azionisti privati riuniti nella Società Schemaventotto S.p.A. Nel 2003, in conseguenza ad una ristrutturazione organizzativa e giuridica viene costituita la società Autostrade per l'Italia, a cui vengono trasferite le attività di concessione autostradale, completamente controllata da Autostrade S.p.A.

Dal 5 maggio 2022, Aspi ha una compagine azionaria di riferimento dove l'attore principale e più grande a livello statale è Cassa Depositi e Prestiti (CDP) che controlla ASPI attraverso *CDP Equity*, una società di investimento interamente controllata da CDP¹⁷⁷. CDP Equity con una quota del 51% insieme ad altri due grandi fondi Blackstone e Macquaire che investono in infrastrutture per i trasporti, energia, digitale, presenti nella compagine azionaria in egual misura (24,5%), confluiscono nella Holding Reti Autostradali (88,06%) che rappresenta pertanto l'azionista di riferimento del nuovo

¹⁷⁷ CDP è uno dei maggiori investitori italiani in infrastrutture, con partecipazioni in reti strategiche nei settori dell'energia, delle infrastrutture e delle telecomunicazioni.

grande Gruppo industriale guidato da Autostrade per l'Italia capogruppo di una serie di società controllate. L'assetto azionario attuale della capogruppo è di seguito esposto:

Azionista	% di capitale sociale detenuta
Holding Reti Autostradali S.p.A.	88,06%
Appia Investments S.r.l.	6,94%
Silk Road Fund Ltd	5%

Tab.2 – dati estratti dal bilancio di sostenibilità Autostrade per l'Italia 2022¹⁷⁸, rielaborazione personale dell'autore, 2023

Alcune delle società controllate sono concessionarie autostradali, attraverso le quali Autostrade per l'Italia gestisce circa 3000 km di autostrade a pedaggio, il 49% della rete nazionale a pedaggio, affermandosi come primo operatore autostradale italiano¹⁷⁹ e uno dei principali operatori della mobilità autostradale in Europa.

Le concessionarie, piccole o grandi, hanno l'obbligo di gestione, manutenzione ed ampliamenti dell'infrastruttura gestita per tutto il periodo concessorio; la Concessione di Autostrade per l'Italia scade nel 2038. Nello specifico ASPI gestisce cinque società autostradali che collegano, da nord a sud, quasi tutta la penisola, così come deducibile dalla figura di seguito posta.

¹⁷⁸Bilancio di Sostenibilità 2022 Autostrade per l'Italia, disponibile al link: https://www.autostrade.it/documents/10279/49045784/230420_ASPI_2022_DNF_wide.pdf

¹⁷⁹In Italia sono 22 gli attori che si spartiscono il mercato della gestione della infrastruttura dei trasporti, regolato attraverso concessioni pluriennali attribuite dal Ministero dei Trasporti.



Fig. 23 – Concessionarie autostradali del Gruppo, Bilancio di sostenibilità Autostrade per l'Italia¹⁸⁰, 2022

Ogni giorno sulla rete gestita dal Gruppo, che attraversa 15 regioni e 60 province, transitano oltre 4 milioni di clienti al giorno e 2,6 milioni i veicoli leggeri e pesanti che nel nostro Paese trasportano merci utilizzando quasi esclusivamente la rete viaria (l'88,8% delle merci viaggia in Italia su gomma ndr). Per questo il ruolo del Gruppo è strategico anche e soprattutto per lo sviluppo economico ed industriale del Paese. Sono quasi 9000 le persone che lavorano per ampliare, gestire, mantenere l'infrastruttura, della quale non possiamo dimenticare l'arredo tecnologico a supporto, caratterizzato da più di 1900 pannelli a messaggio variabile e oltre 4000 telecamere su tutto il territorio di competenza. Un grande gruppo industriale che integra, come leader nazionale, diverse

¹⁸⁰Bilancio di Sostenibilità 2022 Autostrade per l'Italia, disponibile al link: https://www.autostrade.it/documents/10279/49045784/230420_ASPI_2022_DNF_wide.pdf

competenze dall'ingegneria al mondo delle costruzioni, dalle tecnologie sostenibili ai servizi innovativi di mobilità per affrontare le sfide che quotidianamente comporta la gestione di una rete complessa ed essenziale per la mobilità delle persone e delle merci all'interno del Paese. Con questi obiettivi il Gruppo ha integrato altre realtà operative per una gestione della rete integrata lungo tutta la catena del valore: dalle *operation* fino ad arrivare alla gestione servizio al cliente. La nuova compagine societaria è quindi caratterizzata da diverse società:

- *Autostrade per l'Italia*: si occupa delle *operation*. È una società leader nella progettazione, costruzione e gestione della rete autostradale che ha come caratteristiche distintive la sicurezza, la resilienza e la sostenibilità.
- *Tecne*: nell'ambito ingegneristico si occupa dell'implementazione di un approccio "*design-to-sustainability*" per riuscire nella progettazione e realizzazione di infrastrutture durature e innovative. La società può lavorare sia per Aspi che per altri clienti.
- *Movyon*: si occupa dello sviluppo innovativo del business, quindi sviluppa e integra soluzioni hardware e software nell'*Intelligent Transport System (ITS)* (settore: tecnologia, ricerca e sviluppo)
- *Amplia Infrastructures*: si occupa della costruzione di infrastrutture complesse con macchinari e materiali sostenibili
- *Elgea*: interessata alla produzione e distribuzione di energia green attraverso l'installazione di impianti fotovoltaici
- *FreetoX*: impegnata nello sviluppo di servizi per migliorare l'esperienza del cliente, per il trasporto sostenibile ed intermodale e guidare la trasformazione ecologica dell'intero gruppo

Altre tre società di servizi che integrano e supportano il gruppo sono:

- *AdMoving*: che si occupa di gestione della pubblicità lungo i km gestiti da Autostrade e degli eventi organizzati nelle aree di servizio
- *Youverse*: gestisce l'attività di recupero crediti, fatturazione pedaggi e servizi amministrativi e generali per il Gruppo
- *Glove Clear*: servizi di pulizia ed igiene presso le aree di servizio della rete, piazzali esterni e superfici verdi.

Un grande ed importante player nazionale nel panorama infrastrutturale ed economico italiano con un ambizioso obiettivo: *“Diventare un leader riconosciuto a livello europeo della mobilità sostenibile e innovativa, dalla costruzione alla gestione di reti infrastrutturali, ponendo al centro della propria azione clienti, territorio e comunità, partendo dalle proprie persone”*¹⁸¹.

Ciò significa che si vuole travalicare l’asset autostradale ed entrare in business collaterali attraverso il controllo delle piccole e grandi aziende appena citate con una strategia di sviluppo che punta all’innovazione per una gestione più sostenibile della mobilità. L’impegno sostenibile del Gruppo è rappresentato nella mappa riportata in figura che evidenzia i temi materiali di sviluppo del business:



Fig. 24 - Analisi di materialità, slides condivise dall’azienda

¹⁸¹Materiale interno, estratto degli incontri con la Dott.ssa Alessia Ruzzeddu

4.2.2. Mission, Vision e Valori

La Mission che caratterizza il lavoro di tutto il Gruppo è “Rendere la mobilità sempre più sostenibile, sicura, innovativa ed efficiente per rispondere alle esigenze presenti e future della comunità”¹⁸². Una missione che indirizza la strategia di sviluppo sostenibile del Gruppo improntata a garantire un costante dialogo con le comunità locali e con i principali stakeholder portatori di interessi, con un impegno a garantire performance con impatti rilevanti per la sfera sociale, per l’ambito ambientale e per la governance.

La vision aziendale, di conseguenza, risulta derivare dall’approccio integrato alla gestione delle infrastrutture: “Piena integrazione del ciclo di vita dell’infrastruttura e presidio dedicato al rapporto con il viaggiatore”, ciò che traccia la traiettoria del lavoro e delle strategie del Gruppo.

I valori su cui l’azienda si fonda, e di cui parleremo in modo più approfondito anche più avanti, sono: Professionalità, Integrità, Etica del lavoro, Trasparenza, Responsabilità, Qualità e Performance. Questi ultimi sono figli del piano di trasformazione avviato dal Management di Autostrade a fine 2019 e la loro diffusione passa attraverso il programma Dare Valore¹⁸³, “un importante programma di ascolto, formazione e informazione volto a sostenerne la diffusione e piena interiorizzazione”¹⁸⁴.

4.3. Gender Equality @Aspi

È concreto l’impegno di Autostrade per la Gender Equality, per garantire la totale valorizzazione del talento femminile, migliorando le politiche di *attraction* e sviluppo delle Donne, in un comparto industriale che ha attratto e continua ad attrarre dall’ingegneria civile molti più uomini che donne. Nel 2021 l’Azienda aderisce ai *Women Empowerment Principles (Weps)* promossi dall’ONU, i sette principi, da cui prende spunto l’intera strategia inclusiva del gruppo:

¹⁸²Bilancio di Sostenibilità 2022 Autostrade per l’Italia, disponibile al link: https://www.autostrade.it/documents/10279/49045784/230420_ASPI_2022_DNF_wide.pdf

¹⁸³Al programma “Dare valore, il Valore delle persone al centro del cambiamento” sarà dedicato, più avanti, un paragrafo nella sezione Gender Equality @Aspi.

¹⁸⁴<https://www.autostrade.it/it/persone#:~:text=I%20nostri%20valori%20fondanti%20sono,sostenerne%20la%20diffusione%20e%20piena>

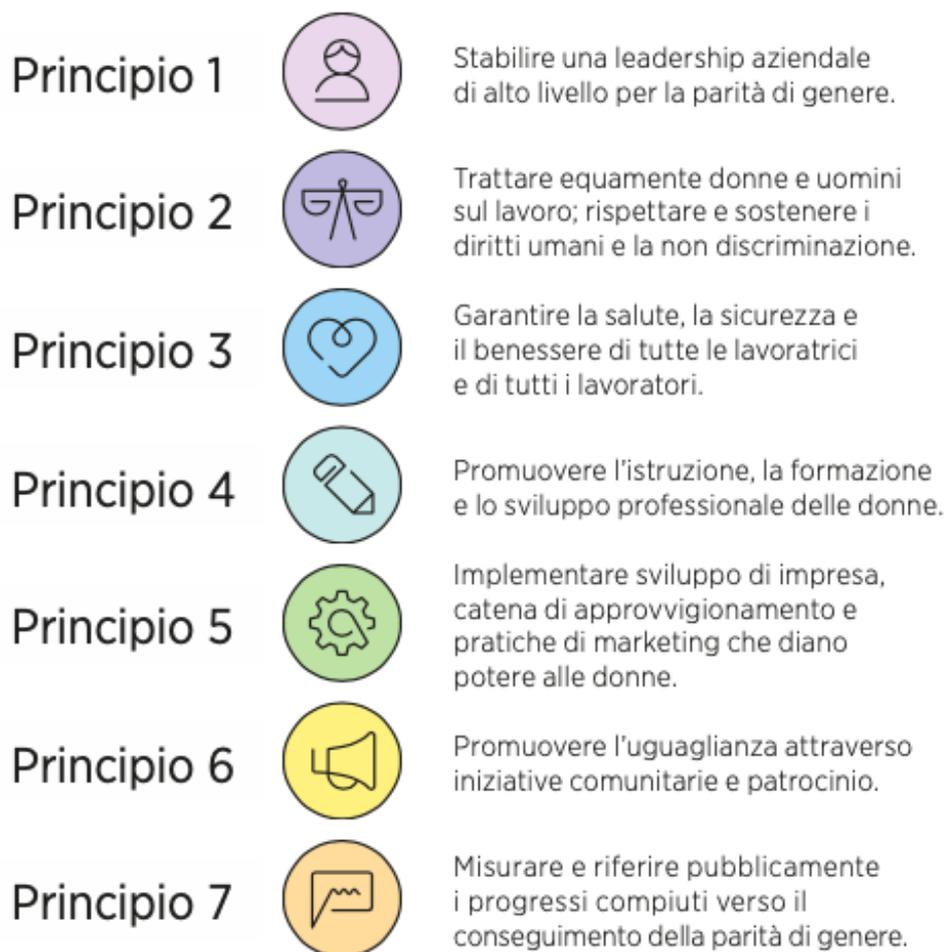


Fig. 25- Principi di Empowerment delle donne¹⁸⁵, ONU, 2021

4.3.1. La demografia aziendale: i numeri di Aspi, focus donne

Per comprendere la valenza delle iniziative e delle misure messe in campo a favore dell'inclusione, uno dei pilastri del piano di trasformazione in atto, è necessario soffermarsi sulla demografia aziendale ponendo particolare attenzione alla quantità di donne presenti nel gruppo, e al loro posizionamento in organico.

I dati proposti derivano da dati secondari estratti da materiale condiviso durante gli incontri online del 6.04.2023 e del 18.04.23.

Il contesto di riferimento di Aspi è così composto:

¹⁸⁵<https://www.weps.org/sites/default/files/2021-08/Women%27s%20Empowerment%20Principles%20Flyer%20-%20Italian.pdf>

- 4944 dipendenti di cui il 23% donne
- 15 dirigenti donne: dal 2019 a dicembre 2022 si è assistito ad un aumento del 50%
- 130 donne responsabili di Unità organizzative: queste rappresentano il 22% del totale delle posizioni di responsabilità
- 168 donne sono in possesso di lauree STEM, e rappresentano il 36% del totale laureate, dato in crescita del 10% dal 2021 in due anni di importanti nuovi innesti nell'organico del Gruppo (2900 nuove risorse da inserire nell'arco piano 21-23); delle 168 donne STEM 146 sono ingegneri rappresentando l'ingegneria civile il maggior bacino di attrazione per competenze di progettazione, gestione e sorveglianza dell'infrastruttura.
- Il 45% delle donne Aspi dispone del diploma, il 41% ha conseguito una laurea mentre il 15% restante è in possesso di altri titoli di studio.

Rispetto alle fasce d'età la popolazione di Autostrade è così suddivisa:

- 26% appartenenti alla Generazione Z e ai *Millenials*
- 56% appartenenti alla Generazione X: focalizzandosi solo sulla popolazione femminile il dato per questa fascia di età aumenta al 65%
- 18% baby boomer

Un grande gruppo industriale con un modello di business in evoluzione e un nuovo assetto societario per garantire un approccio integrato nella gestione delle infrastrutture: da gestore infrastrutturale a operatore integrato di mobilità sostenibile che evolve, integrando nella filiera tutte le competenze funzionali al business e, in questa evoluzione, le persone diventano il cuore della trasformazione e chiaramente la valorizzazione delle loro diversità, delle loro competenze e del loro talento, rappresentano una leva fondamentale per supportare il cambiamento.

Un cambiamento che pone forte attenzione all'empowerment femminile che nel gruppo per la sua identità storica e natura di business è stato sempre un po' penalizzato. Le competenze maggiormente ricercate dal Gruppo derivano infatti dall'ingegneria civile che in Italia laurea soltanto il 19% di Donne. Difficoltà quindi riscontrate anche nelle fasi di *attraction* che oggi risentono anche di una forte concorrenza. Nonostante tutto il gruppo si è posto l'ambizioso obiettivo di raggiungere, con le nuove assunzioni, una quota superiore al 40% per la componente femminile¹⁸⁶.

¹⁸⁶<https://www.linkiesta.it/2021/06/autostrade-per-l-italia-manifesto-equita/>

Il Gruppo sta lavorando tuttavia su una duplice dimensione: da un lato acquisire nuovi talenti dall'altro valorizzare, con un approccio *gender neutral*, i talenti già presenti nel Gruppo per valorizzare le competenze e garantire pari opportunità indipendentemente dal genere. Questo tema risulta di fondamentale importanza poiché, a partire dall'introduzione della legge Golfo-Mosca di cui si è trattato in precedenza, sono stati aperti, e ancora oggi continuano, vari dibattiti sul senso e sull'utilità delle cd. quote rosa. Spesso, infatti, sembrerebbe che le politiche contribuiscano, se interpretate erroneamente, a rafforzare gli stereotipi. Certo è che le quote rosa possono essere uno strumento che agevola l'accesso delle donne sul mercato del lavoro, è anche vero però che nell'applicazione di questo nuovo costrutto è necessario non trascurare mai il merito. Merito, competenze, e talento, il gruppo nella sua trasformazione cerca di valorizzare talenti inespresi, cercando quindi la stretta correlazione tra l'organizzazione, in continua trasformazione, e quello che è un nuovo modello di gestione del capitale umano basato su un vision molto chiara che attribuisce forte centralità all'individuo e promuove un suo costante contributo alla creazione di valore per l'organizzazione. E pensando all'empowerment un segnale importante arriva con la nomina della prima Presidente donna del Gruppo Autostrade per l'Italia, per il biennio 2022-2024, Elisabetta Olivieri. Un segnale importante e un concreto contributo per garantire il percorso di empowerment per l'inclusione delle donne a tutti i livelli dell'organizzazione, soprattutto ai livelli apicali, e l'attenzione della società sullo sviluppo di una forte leadership femminile.

4.3.2. La trasformazione in atto e il manifesto DE&I del Gruppo

Nel percorso di evoluzione del Gruppo, le persone diventano il cuore della trasformazione e chiaramente la valorizzazione delle loro diversità, delle loro competenze e del loro talento, rappresentano una leva fondamentale per supportare il cambiamento.

Nell'ultimo biennio '21-'22 è stato necessario iniettare circa 2900 risorse, ad ogni livello del dell'organizzazione nelle diverse aziende di cui il Gruppo si compone, innescando automaticamente un importante processo di trasformazione organizzativa e culturale. La Direzione Human Capital diventa quindi un pilastro e un abilitatore del piano di trasformazione che ha subito percepito la necessità di darsi una nuova visione nel governo del capitale umano:

“Ci impegniamo a mettere ciascuna persona, nella sua unicità, nella condizione di esprimersi, di partecipare attivamente alla creazione di valore, di innovare e di farlo/a sentire parte di un’unica azienda”¹⁸⁷. Una *vision* delineata dopo un viaggio di ascolto delle tante persone di Autostrade per l’Italia che manifestarono la necessità diffondere una nuova cultura fondata su valori di equità, trasparenza, responsabilità, inclusione, un’azienda capace di vivere tutte le differenze non come un ostacolo ma come una risorsa fondamentale per anticipare e gestire il cambiamento.

Una forte spinta per delineare una nuova strategia di *Diversity, Equity & Inclusion* caratterizzata da impegni concreti riportati nel Manifesto DE&I di Aspi, che declina il programma “fareDI+ Diversità e Inclusione un Valore per tutti”, nei 5 pilastri e obiettivi da raggiungere avendo “l’ambizione di diventare una organizzazione modello italiano dei valori della Diversità, Equità & Inclusione”¹⁸⁸.

Il primo pilastro riguarda l’impianto normativo di Autostrade per l’Italia; si vogliono formalizzare e diffondere i principi DE&I ad ogni livello e società del Gruppo. Il secondo pilastro è *l’Employer Branding* ed il *Talent Acquisition*; Si vuole garantire un processo di selezione dei talenti equo, così da arrivare ad offrire pari opportunità lavorative sia a candidati esterni, sia a candidati interi, indipendentemente dal genere. Anche l’attrazione di donne, in questo programma, rappresenta un obiettivo rilevante e su cui il Gruppo vuole puntare per promuovere, come vedremo anche in seguito, la parità di genere¹⁸⁹. Il terzo pilastro è riferito alla Formazione, una leva per diffondere una cultura sempre più inclusiva ad ogni livello organizzativo. Con l’ultimo pilastro Comunicazione si vuole promuovere, non solo una cultura, ma anche un linguaggio e comportamenti sempre più inclusivi, che Aspi riesce anche a monitorare attraverso un continuo controllo dei comportamenti più o meno inclusivi anche attraverso un meccanismo di reward e feedback. Ad ogni modo, analizzeremo nello specifico le tematiche, gli obiettivi e le misure da mettere in atto su cui il Manifesto *Diversity, Equity & Inclusion* si concentra.

4.3.2.1. Obiettivi, azioni ed iniziative del Manifesto DE&I

¹⁸⁷Materiale interno, estratto degli incontri con la Dott.ssa Alessia Ruzzeddu

¹⁸⁸Manifesto DE&I Aspi, disponibile al link: https://valored.it/wp-content/uploads/2021/06/Manifesto_DEI_Aspi_v4.pdf

¹⁸⁹L’argomento nello specifico sarà trattato più avanti quando analizzeremo la Certificazione di parità di genere ottenuta da Aspi.

Il Manifesto è stato il primo, concreto, impegno preso dal Gruppo in materia di diversità, equità ed inclusione, elaborato in collaborazione con Valore D, Parks e l'Università Sapienza di Roma.

Il primo obiettivo espresso nel manifesto è “Riconoscere l'importanza della diversità in Aspi, apprezzando il suo valore intrinseco e il suo potenziale. Promuoverne la piena rappresentazione all'interno della forza lavoro ed una comprensione estensiva a livello di governance. Creare una cultura inclusiva, partecipata e aperta all'innovazione dove tutte le persone si sentano rispettate e valorizzate e possano quindi vivere con autenticità la loro quotidianità in azienda”¹⁹⁰.

Sono 5 i principi cardine della strategia delineati nel Manifesto *Diversity Equity and Inclusion* per attrarre, motivare e valorizzare le persone e soprattutto valorizzare le donne del Gruppo:

1. Promuovere la “diversità” sul posto di lavoro;
2. Garantire il più corretto equilibrio tra la sfera professionale e quella privata grazie al potenziamento di iniziative nell'ambito dell'ampio programma di welfare a supporto della genitorialità e delle donne, principali *care giver* nella famiglia;
3. Valorizzare le iniziative di Welfare per il benessere dei dipendenti;
4. Assicurare equità nelle assunzioni e nella retribuzione;
5. Estendere i valori della società ai partner di tutta la filiera

Per promuovere la diversità sul posto di lavoro è stata elaborata la carta dei valori del gruppo che integra i principi di DE&I, un manuale di inclusività che introduce anche la definizione, monitoraggio e valutazione dei cd. comportamenti inclusivi e avviando un piano di ascolto diffuso per garantire engagement e raccogliere le percezioni delle pratiche agite di *diversity management*. Tutto ciò si è realizzato creando una rete di agenti del cambiamento che potessero essere ‘ambasciatori’ delle diversità aziendali, oltre che “responsabili dell'ingaggio di tutte le persone Aspi nell'adozione dei nuovi comportamenti di leadership”, e dando vita alla creazione di Gruppi di volontari ERGs (*employee resource groups*) sui temi della diversità con il gruppo IPAZIA dedicato alle

¹⁹⁰Manifesto DE&I Aspi, disponibile al link: https://valored.it/wp-content/uploads/2021/06/Manifesto_DEI_Aspi_v4.pdf

tematiche di Gender Equality impegnato “per supportare e incoraggiare il talento femminile del Gruppo, attraverso l’ascolto e l’organizzazione di eventi *inspirational* aperti a uomini e a donne”¹⁹¹.

Si vuole far raggiungere ai dipendenti del gruppo un sano equilibrio tra lavoro, famiglia e tempo libero fornendo supporto per i figli, una maggiore flessibilità negli orari di lavoro ed un maggior sostegno alla genitorialità. Per questo Autostrade per l’Italia potenzia i contributi di maternità già previsti dalla legge italiana e garantisce da anni 9 giorni di congedo parentale ai papà, fruibile ad ore, oggi assorbiti dalle nuove previsioni normative che portano a 10 il totale dei giorni di congedo. Inoltre, Aspi è stata la prima azienda ad introdurre durante la pandemia il diritto alla disconnessione di un’ora e mezza durante la giornata lavorativa per garantire una migliore flessibilità e gestione dei figli in un momento molto difficile quale quello vissuto da tutti durante la pandemia.

Per il Gruppo il benessere dei dipendenti è al centro; le proprie politiche di welfare puntano a garantire un buon equilibrio tra vita privata e lavorativa e il benessere dei propri dipendenti con inevitabili positive ripercussioni sulla produttività; per questo l’azienda offre un supporto psicologico a distanza e un ricco programma di engagement con iniziative legate allo sport, cibo e alimentazione

Il quarto obiettivo, nell’ambito dell’inclusione, è l’obiettivo che predispone azioni fondamentali e sostanziose. Aspi, nel manifesto, promette parità, equità e trasparenza per assunzioni, retribuzioni ed avanzamenti di carriera. Per fare ciò le azioni da valorizzare e sviluppare sono le seguenti:

1. “Avvio di un programma formativo per circa 1.800 persone sui bias e confronto con testimonial di altre aziende nell’ambito del Fondo Nuove Competenze
2. Lancio di un programma di affiancamento per i Manager con coaching individuale e team coaching, per adottare un modello di leadership inclusiva e guidare il cambiamento
3. Percorso di formazione per la gestione equa e inclusiva dei colloqui di selezione
4. Realizzazione di campagne comunicative di *Employer Branding* con Ambassador Aspi su DE&I (es. esperienza “al femminile”, “genitorialità dei papà”, etc.),

¹⁹¹Materiale interno, estratto degli incontri con la Dott.ssa Alessia Ruzzeddu

5. Introduzione percorso di sensibilizzazione DE&I per tutti i nuovi entrati/*onboarder*,
6. Prosieguo dei percorsi di formazione dedicati alle donne con durata da 16 a 40 ore (es. *young talent, middle manager, senior manager, C-level*),
7. Lancio del programma di mentoring per empowerment leadership femminile,
8. Rafforzamento della formazione linguistica per la creazione di un ambiente multilingue aperto alle diversità culturali,
9. Pubblicazione del gap retributivo di genere, e confronto con il settore di appartenenza”¹⁹².

Per ultimo, la strategia DE&I non deve rimanere interna al gruppo ma si vuole diffonderla lungo tutta la catena di fornitura del gruppo e verso tutti gli stakeholders aziendali.

Le azioni per realizzare la diffusione di questi principi, e di questo approccio culturale, sono:

- “Finanziamento di un Dottorato di ricerca e di una Borsa di Studio in DE&I presso l’Università Sapienza di Roma,
- Comunicazioni chiare sulle politiche DE&I nella comunicazione istituzionale e nei siti del Gruppo,
- Coinvolgimento di tutti gli stakeholder nella creazione di una cultura di voce (o in inglese *speak up culture*) per il superamento delle ortodossie organizzative e la valorizzazione dell’intelligenza collettiva,
- Organizzazione di cicli di seminari mensili dedicati al tema DE&I con testimonial donne,
- Promozione della diversità, equità e inclusione nelle nostre comunicazioni e dialogo con i clienti, partner, fornitori e altri stakeholder,
- Verifica fattuale che tutti i nostri partner operino in linea con i principi di questo Manifesto”¹⁹³.

¹⁹²Manifesto DE&I Aspi, disponibile al link: https://valored.it/wp-content/uploads/2021/06/Manifesto_DEI_Aspi_v4.pdf

¹⁹³Manifesto DE&I Aspi, disponibile al link: https://valored.it/wp-content/uploads/2021/06/Manifesto_DEI_Aspi_v4.pdf

Il cambiamento deve interessare ed impattare, quindi, sulla cultura. Non a caso, anche volendo parlare di trasformazioni organizzative avvenute, nell'ultimo periodo la divisione DE&I è stata rinominata “*Diversity, Equity, Inclusion & Culture Management*”.

4.3.2.2. Il progetto “dareValore: il valore delle persone al centro del cambiamento”

Perché tutto questo? La consapevolezza del Gruppo risiede nel considerare i comportamenti messi in atto, ed i valori in cui si crede, la vera bussola del cambiamento. Non a caso, con il nuovo piano industriale, si è assistita anche ad un'incisiva trasformazione valoriale; ad evolvere anche i valori del gruppo. Quelli fondanti da cui si partiva erano: trasparenza, responsabilizzazione, qualità e performance a cui si sono aggiunti valori quali: sicurezza, sostenibilità, centralità del cliente, inclusività, unione e innovazione. Il Gruppo evolve, evolvono anche i valori!

A sostanziare la trasformazione di cui parliamo è stato anche il programma “dareValore: il valore delle persone al centro del cambiamento” che ha messo in luce soprattutto la promozione del talento femminile e della parità di genere, soprattutto nei ruoli di *leadership*. Il programma di trasformazione culturale ha visto protagonisti vari agenti del cambiamento, tra cui:

- Ambasciatori del cambiamento
- ERG Volontari sui temi della Diversità e Inclusione
- Mentor
- Buddy

“L'obiettivo del programma di cambiamento culturale è recuperare la partecipazione di tutti e promuovere una diversa coscienza collettiva offrendo un respiro di sistema alle cose fatte e che si sarebbero ancora realizzate”¹⁹⁴.

Dare Valore è stato quindi un viaggio caratterizzato dall'alternanza di diversi momenti:

- Ascolto: analisi culturale e focus group
- Formazione
- Guida: definizione e decisione collettiva di valori e comportamenti

¹⁹⁴Citazione contenuta in materiale interno condiviso.

Nell'ambito di questo programma, Aspi ha voluto misurare il suo grado di evoluzione culturale avviando una analisi culturale¹⁹⁵ basata sull'utilizzo del modello di Trompenaars, un olandese esperto di analisi organizzative. Questo primo momento di "ascolto" avviato nel 2020 è stato attivato attraverso la somministrazione di una survey, che ha coinvolto tutta la popolazione di Autostrade per l'Italia (circa 5.000 dipendenti) per capire da dove si partiva e dove si voleva arrivare con il viaggio di trasformazione. Il modello misura la cultura percepita dalle persone in relazione a quattro tipologie di cultura organizzativa (clan, torre, incubatrice, missile) influenzate dalle dimensioni 'gerarchia' e 'livello di squadra'. Nel 2020 i risultati hanno espresso una forte centratura sulla 'torre', poiché Aspi veniva descritta e vista dai propri dipendenti come un'organizzazione fortemente burocratica e gerarchizzata, molto orientata al risultato con una forte cultura del controllo. Ripetendo la stessa analisi nel 2022, i risultati sono molto cambiati a dimostrazione della trasformazione culturale ed organizzativa messa in atto. Dal modello di Trompenaars si è dedotto infatti un maggiore coinvolgimento ed ingaggio delle persone, con una forte propensione all'innovazione e uno spiccato senso di comunità ed inclusione e un'elevata responsabilizzazione delle persone.

Anche l'attitudine al partecipare alla ricerca è cambiata dal 2020 al 2022, a dimostrazione di come Aspi sia stata capace di avvicinare sempre più i propri dipendenti aumentando il loro ingaggio e benessere e il loro fattivo contributo all'evoluzione del gruppo. Il *response rate* è cresciuto dal 21% al 42% nei due anni, 2117 le persone che hanno aderito all'indagine consapevoli dell'importanza del loro contributo. Questa maggiore partecipazione necessitava, a questo punto, di una maggiore vicinanza alle persone per condividere il piano industriale, e ascoltare dalle voci dei colleghi rispetto a come stavano contribuendo al cambiamento in atto. Per questo nel corso del 2022 è stato organizzato un Road Show che ha attraversato l'Italia da nord a sud avvicinando l'alta direzione all'azienda e creando un'ulteriore occasione di ascolto e contributo all'integrazione della mappa valoriale.

Le persone tramite il programma di cambiamento Dare Valore hanno contribuito alla integrazione dei valori aziendali ma anche dei comportamenti, integrati nelle schede del *performance management* il sistema di valutazione delle *performance* applicato alla

¹⁹⁵I dati di cui parliamo provengono da materiale interno condiviso.

totalità dell'organizzazione. Comportamenti derivati dai valori e centrati su un forte senso di responsabilità, competenza e inclusività:

- Responsabilità
- Inclusività
- Agilità (lavoro cross-direzionale)
- Condivisione
- Innovazione

4.3.3. Best Practices di Aspi per favorire l'inclusione di genere

Oltre a quanto spiegato fin ora, è necessario sottolineare che, Autostrade per l'Italia, essendo un capogruppo ha anche il dovere di definire e diffondere le linee guida e di indirizzo strategico per ogni azienda appartenente al Gruppo così da favorire anche uno sviluppo della leadership femminile di gruppo. Per questo, sono molte e variegate le ulteriori pratiche proposte da Aspi per favorire, nello specifico, quella che è l'inclusione di genere.

La linea guida "Parità e Inclusione di Gruppo" supporta la diffusione di una cultura dell'inclusione, sulla base di 6 regole fondamentali:

1. "Riconoscere la diversità: apprezzare come le varie dimensioni della diversità si intersechino per valorizzare il talento in qualunque forma esso si presenti"¹⁹⁶
2. "Governare efficacemente: sostenere l'impegno del Management per la DE&I attraverso l'uso di politiche, processi e pratiche inclusive"¹⁹⁷
3. "Agire in modo responsabile: operare in modo etico e socialmente responsabile, promuovendo un impiego produttivo e un lavoro in linea con le proprie competenze"¹⁹⁸
4. "Lavorare in modo inclusivo: consentire e sviluppare un posto di lavoro accessibile e rispettoso che favorisca l'inclusione e il senso di appartenenza"¹⁹⁹

¹⁹⁶<https://www.autostrade.it/it/chi-siamo/next-to-people/welfare-diversity-inclusion>

¹⁹⁷<https://www.autostrade.it/it/chi-siamo/next-to-people/welfare-diversity-inclusion>

¹⁹⁸<https://www.autostrade.it/it/chi-siamo/next-to-people/welfare-diversity-inclusion>

¹⁹⁹<https://www.autostrade.it/it/chi-siamo/next-to-people/welfare-diversity-inclusion>

5. “Comunicare in modo inclusivo: garantire modalità comunicative che assicurino il rispetto e la tutela della dignità e inviolabilità della persona”²⁰⁰
6. “Sostenere e preservare DE&I: influenzare attivamente buone prassi interne e incentivare relazioni con stakeholder che promuovono pratiche inclusive”²⁰¹

A marzo del 2021, l’Azienda consapevole del necessario contributo delle proprie risorse per affermare una nuova cultura, ha istituito un Comitato Bilaterale per la tutela e l’inclusione delle diversità composto da lavoratrici e lavoratori della società insieme alle rappresentanti femminili di tutte le forze sindacali con l’obiettivo di monitorare l’andamento dell’occupazione femminile nell’azienda attraverso l’implementazione di *female recruiting strategies*; inoltre, quest’ultimo è volto a contrastare il divario retributivo, garantendo parità nella progressione di crescita tra uomini e donne. Ci si propone di “sviluppare una serie di iniziative volte al perseguimento di un welfare aziendale sempre più all’avanguardia che sia in grado di fornire un concreto supporto alla bi-genitorialità per liberare le energie delle lavoratrici, supportandole concretamente nelle necessità e consentendo una sempre maggiore integrazione delle donne nelle organizzazioni aziendali”²⁰². Il Comitato è il mezzo attraverso il quale il Gruppo condivide con gli stakeholder la Governance dei processi DE&I.

Invece, per ridurre il *gender gap* la capogruppo si è mossa lungo quattro direzioni differenti: processi HR, Comunità, *Welfare* e Formazione²⁰³. Le quattro direzioni si sostanziano, quindi, in misure in grado, soprattutto, di attrarre i talenti e creare un’ambiente lavorativo inclusivo in cui sia possibile sviluppare competenze e sostenere la crescita professionale di ciascuno.

4.3.3.1. Attraction

Per attrarre i talenti Aspi ha lavorato sulla promozione di una *policy* di *attraction gender neutral* volta a premiare il talento ed il merito, a prescindere dal sesso. E’ stato importante allo scopo sottoscrivere accordi di *partnership* con il mondo universitario, principale

²⁰⁰<https://www.autostrade.it/it/chi-siamo/next-to-people/welfare-diversity-inclusion>

²⁰¹<https://www.autostrade.it/it/chi-siamo/next-to-people/welfare-diversity-inclusion>

²⁰²<https://www.autostrade.it/it/chi-siamo/next-to-people/welfare-diversity-inclusion>

²⁰³Informazioni dedotte da materiale interno condiviso.

bacino di attrazione di talenti e competenze ma anche con il mondo scolastico con l'obiettivo in questo caso di orientare, soprattutto le studentesse, ad intraprendere percorsi di studio STEM dimostrando che non esistono lavori per uomini e lavori per donne ma esiste il talento che va coltivato e sviluppato. Nell'ambito universitario, la *partnership* più significativa tra le tante siglate, per aumentare l'*attraction* di talenti femminili è quella siglata con il Politecnico di Milano.

Nel 2020, è stata introdotta una convenzione di durata triennale che prevedeva tra l'altro una serie di iniziative a supporto dell'empowerment femminile. Una delle principali è il programma di *Mentoring* ed *Employer Branding* intitolato “*Women Mentoring by Autostrade*” che per due anni consecutivi ha coinvolto circa 40 studentesse di laurea magistrale in un percorso di mentoring guidato da manager di Autostrade per l'Italia che le hanno ispirate e guidate per un ingresso più responsabile nel contesto aziendale focalizzandosi sulle competenze che maggiormente avrebbero dovuto acquisire/sviluppare per una completa affermazione del proprio talento. Durante gli incontri tra mentor ed il proprio gruppo di mentee sono state infatti trattate tematiche come leadership, tecniche di negoziazione, strategie di lavoro in team, ma anche percorsi di sviluppo e carriera e forniti consigli su come preparare un'efficace candidatura”²⁰⁴.

Sempre al PoliMi Aspi ha offerto 5 borse di studio per studentesse che iniziavano il loro percorso di laurea triennale STEM, di cui 3 riservate a studentesse afgane.

Per sviluppare le competenze più funzionali allo sviluppo del business, è stato attivato un programma denominato “Autostrade del sapere”, una piattaforma di conoscenza condivisa tra il proprio mondo e quello universitario, attraverso la quale educare le nuove generazioni, coltivare i mestieri, farne crescere di nuovi. Impegni concreti che partendo dal *know how* aziendale unico e distintivo si aprono all'esterno ed offrono a chiunque ne abbia i requisiti l'occasione di imparare una professione.

Attraverso questo programma sono state attivate 16 partnership universitarie che hanno permesso di garantire erogazione di Borse di Studio STEM, erogare 232.000 ore di formazione e potenziare le *Academy* interne in ambito ESG, *Digital*, *Project Management*, *Operation* e Infrastrutture²⁰⁵. Infine, per sviluppare la ricerca e la

²⁰⁴<https://diversityandinclusion.polimi.it/autostrade-per-litalia-e-un-mentoring-per-le-pari-opportunita/>

²⁰⁵<https://www.autostrade.it/it/chi-siamo/next-to-knowledge>

progettazione aziendale sono stati coinvolti molti studenti universitari in alcune delle attività strategiche aziendali.

4.3.3.2. Retention

Una importante politica di welfare, per favorire un buon work life balance attenzionando il benessere dei dipendenti e delle loro famiglie e politiche di formazione per accrescere le competenze garantendo una fattiva contribuzione al business e al contempo la possibilità di turn over interno al gruppo, rappresentano delle leve di *retention* per l'azienda. Aspi ha infatti introdotto flessibilità lavorativa con un modello di *Smart Working* che si applica a tutte quelle figure professionali che per ruolo e attività possono fruire del lavoro flessibile (50% delle 5000 risorse), e che istituisce una elasticità oraria della prestazione che consente ai lavoratori di iniziare la propria attività quotidiana nell'orario preferito e più compatibile con le proprie necessità.

Nello specifico, è stato introdotto uno schema di lavoro flessibile (tre giorni in ufficio e due a casa), in cui i giorni di lavoro da casa o in sede possono aumentare o diminuire a seconda delle particolari esigenze. Inoltre, sono stati introdotti anche margini di flessibilità per chi lavora in sede: l'accesso a lavoro è previsto tra le 8 e le 12. Inoltre, è garantito il diritto alla disconnessione: "Chi lavora da casa durante la giornata potrà fissare, in accordo con il proprio responsabile, quattro ore di disconnessione tra le 8 e le 20, purché le fasce orarie siano compatibili con le esigenze personali e aziendali"²⁰⁶.

Flessibilità oraria e Diritto alla disconnessione per potenziare sempre più il rapporto di fiducia reciproca tra azienda e lavoratori e grazie alla collaborazione con le Organizzazioni sindacali.

Ancora, per favorire la genitorialità, Aspi sceglie di potenziare i contributi di *paternity leave*, nonché quelli di maternità, oltre ad offrire contributi per la retta dell'asilo. Vengono offerti, infine, programmi di supporto psicologico e di prevenzione oncologica per i propri dipendenti.

Invece, in ambito della formazione, vengono erogati incontri formativi per *l'HR management* e incontri di mentoring. I *webinar*, chiamati *Talk Accademy*, con interventi

²⁰⁶https://www.corriere.it/economia/lavoro/21_novembre_16/smart-working-disconnessione-così-aumenta-produttività-797ed27c-4657-11ec-9a24-28e7c2e627b2.shtml

su linguaggio e leadership sono un ulteriore strumento attraverso il quale l'azienda cerca di promuovere una cultura sempre più inclusiva. Per misurare l'impatto del programma di cambiamento l'azienda si è dotata di un sistema di misurazione molto accurato costruendo un cruscotto (*dashboard*) che monitora oltre 85 KPIs quali/quantitativi, al quale si aggiunge *l'Inclusion Impact Index* per misurare l'impatto in azienda dei programmi di inclusione delle donne.

“La nostra grande attenzione alla persona si traduce anche nel garantire un ambiente di lavoro sempre più ispirato al rispetto, alla tutela della dignità e inviolabilità delle persone. Per questo abbiamo attivato già da un anno uno sportello di ascolto e di prima assistenza contro ogni forma di abuso, e rafforzato il nostro sistema normativo interno con un Decalogo Antimolestie affiancato al nostro codice Etico per diffondere consapevolezza e sensibilizzare alla segnalazione”²⁰⁷.

4.4. Il conseguimento della Certificazione di genere, UNI/PdR 125:2022

Tutte queste iniziative hanno contribuito, anche ma non solo, al conseguimento della certificazione della parità di genere UNI/PdR 125:2022. Aspi è stata una delle prime aziende, nel mese di dicembre 2022, a ricevere la certificazione; questo ha dimostrato “l'impegno di Autostrade per l'Italia nel garantire il riequilibrio di genere, attraverso un percorso strutturato e continuativo di rinnovamento per ridurre il gender gap e il gender pay gap con l'adozione e attuazione di politiche, strategie e pratiche volte a garantire pari opportunità, puntando sul riconoscimento del merito, con percorsi di crescita professionale, che rafforzano la presenza delle donne nei diversi ruoli dell'organizzazione in un settore in cui la presenza maschile è dominante”²⁰⁸.

²⁰⁷<https://www.bureauveritas.it/newsroom/limpegno-di-Aspi-cultura-e-strategia-orientate-alla-diversity-e-inclusion>

²⁰⁸Articolo DE&I per ISPER PEL654-4, Alessia Ruzzeddu, materiale interno condiviso.

4.4.1. Il viaggio di Aspi verso la Certificazione di Genere

A certificare Autostrade è stato Bureau Veritas Italia uno dei primi autorizzati da Accredia a certificare secondo lo standard UNI/PdR 125:2022; l'azienda tuttavia già nel mese di maggio 2022, aveva conseguito l'asseverazione secondo lo standard ISO 30415:2021, "uno standard internazionale che consente di implementare, valutare, mantenere e migliorare un framework atto ad orientare e sviluppare percorsi aziendali caratterizzati da una maggiore inclusività e sostenibilità"²⁰⁹, la cui applicazione migliora di certo le opportunità di business. Questa impalcatura normativa, ha rappresentato un importante *driver* per orientare la trasformazione culturale in atto, e per far acquisire la consapevolezza circa i *gap* da colmare e comprendere inoltre quali opportunità cogliere e dove crescere. Partendo da questo, quindi, si è cercato di lavorare, in un momento storico che necessitava di inserire nel gruppo tante nuove risorse, soprattutto su *employer branding, recruiting*, formazione e sviluppo. Tutto questo ha inciso positivamente su molte delle 6 aree²¹⁰ analizzate per l'ottenimento della certificazione, e quelle che hanno ottenuto la migliore valutazione sono state proprio l'area della cultura, dei processi HR, della governance e del WLB dove Aspi ha dimostrato di possedere una solida strategia di inclusione e di valorizzazione del talento femminile.

Quanto detto finora è ciò che è stato elaborato partendo da un'intervista semi-strutturata, proposta alla dott.ssa Alessia Ruzzeddu, che ha ben chiarito quello che è stato il viaggio di Autostrade per l'Italia per ottenere la Certificazione di parità di genere e che ha dato l'opportunità di riflettere su quelli che sono stati individuati come punti di forza, e quelli che invece sono stati individuati come aspetti su cui, nei prossimi anni, bisognerà di certo lavorare in ottica di miglioramento continuo.

²⁰⁹<https://www.bureauveritas.it/needs/attestazione-iso-30415>

²¹⁰Le 6 aree di analisi sono: cultura e strategia, governance, processi del personale, opportunità di crescita in azienda neutrali di genere, equità remunerativa per genere e tutela della genitorialità.

4.4.2. Nuovi obiettivi ed opportunità su cui lavorare

Di seguito, viene riportata interamente l'intervista²¹¹ svolta online il 22 maggio dall'autrice del presente lavoro di tesi con la dott.ssa Ruzzeddu.

Qual è stato il percorso che Aspi ha dovuto affrontare per raggiungere la certificazione di parità?

“Gli schemi normativi a cui abbiamo ispirato il programma DE&I di gruppo, la ISO 30415 prima e la prassi UNI/PdR 125:2022 poi, hanno consentito di integrare la Linea Guida Parità e inclusione di Gruppo in un più ampio sistema integrato di gestione aziendale che ha portato da un lato a definire un piano strategico di sviluppo allineato al piano industriale, dall'altro a definire una solida *governance* sui temi di parità e inclusione. Abbiamo condotto un percorso di introspezione che ci ha permesso di analizzare tutta l'*employee value proposition* dei nostri processi HR ma non solo. Abbiamo infatti valorizzato le nostre politiche di *welfare* e di conciliazione vita lavoro che, in questo ultimo biennio ci hanno permesso di introdurre meccanismi di flessibilità lavorativa a supporto della bigenitorialità. Ma abbiamo altresì valorizzato l'impatto sugli *stakeholder* con cui entriamo in contatto, con un orizzonte allargato a 360° per il ruolo che una grande azienda come Autostrade per l'Italia gioca su molte comunità esterne. Un percorso quindi di analisi e valutazione dei principali divari sui quali, ovviamente, dovremo continuare a lavorare anche nel triennio di sorveglianza previsto dalla Certificazione, per garantire il suo mantenimento.

È un *empowerment* costante, perché aderire a tali standard ti consente di migliorarti tanto internamente nelle politiche aziendali, quanto esternamente nell'*industry* di appartenenza, sia verso la società tutta.”

Quali sono state le principali complessità individuate durante il percorso d'analisi?

“Ancor prima di ingaggiare il certificatore esterno, l'introspezione a cui ci siamo sottoposti ha portato l'azienda a dover rafforzare alcuni ambiti, in particolar modo la misurazione. La prassi UNI/PdR 125:2022 è, infatti, caratterizzata da una serie di KPI, qualitativi e quantitativi, molti dei quali erano già oggetto di monitoraggi ma che hanno

²¹¹L'intervista ha avuto la durata di 45 minuti ed ha permesso l'estrazione di dati primari.

reso necessario trovare una *dashboard* in grado di monitorare in modo univoco tutti gli ambiti relativi alle tematiche di *diversity & inclusion*, ed in particolar modo alle tematiche di parità di genere. Quindi, c'è stato un lavoro anche di grande accelerazione per costruire un vero e proprio pannello di controllo dei KPI tipici della prassi e non solo, volti a dimostrare come l'azienda sta progredendo.”

Su quali aree, valutate dall'ente certificatore per il conseguimento della Certificazione, l'azienda eccelle? In che modo?

“Le aree su cui Autostrade per l'Italia eccelle, per il conseguimento della certificazione di parità, sono di certo: i processi HR, la strategia ed il *gender pay gap*. L'azienda, in riferimento a quest'ultimo, difatti, ha dichiarato e dimostrato di non avere *pay gap* a nessun livello dell'organizzazione. Abbiamo ottenuto un ottimo punteggio anche nell'ambito del *work-life balance* e della *governance*, ambiti su cui però vogliamo-come azienda-ancora sfidarci. Prossimamente, infatti, abbiamo l'obiettivo di dimostrare che sul tema della *paternity leave*, ad esempio, faremo qualcosa in più e aggiungeremo indicatori di monitoraggio e incentivanti per l'utilizzo dei permessi proposti ai papà.”

Su quali aree, invece, Aspi deve ancora lavorare?

“Si deve crescere ancora sullo sviluppo, che chiaramente risente anche di una particolare difficoltà di attrazione di talenti femminili dal bacino ingegneristico, che in Italia laurea solo il 19% di donne. È rilevante anche il tema dell'opportunità; bisogna arrivare a dare maggiori opportunità alle donne in un *business* che storicamente ha maggiormente valorizzato gli uomini tuttora ampiamente presenti nelle posizioni apicali. Un *business* che richiede una massiccia presenza e un forte coinvolgimento operativo ha condizionato la crescita al femminile per il ruolo genitoriale e di *care giver* che naturalmente si attribuisce alla donna. Probabilmente non si sono date le giuste opportunità, quindi oggi l'impegno è quello di far crescere talenti dando a tutti le stesse opportunità di crescita senza distinzione di sesso!”

Qual è stato il risvolto in azienda dell'ottenimento della UNI/PdR 125:2022?

“Nella direzione *Human Capital*, ad esempio, si è assistito ad una forte coesione tra i vari ambiti che caratterizzano la Direzione, perché abbiamo tutti corso per lo stesso obiettivo.

Forse era la prima volta che ci interrogavamo e monitoravamo così a fondo, perché generalmente le certificazioni di qualità sono certificazioni che riguardano, più spesso, settori prettamente tecnici. In prima battuta, quindi, la *Direzione Human Capital* stessa ha ricevuto benefici perché abbiamo lavorato in modo più coordinato e coeso. In secondo luogo, è stato incisivo l'impatto sui dipendenti che stanno beneficiando di una nuova modalità di gestione e di *engagement* in un momento di trasformazione come quello che stiamo vivendo e di grande cambio culturale che ispira l'agire quotidiano delle nostre risorse ed incide su un nuovo modo di lavorare. Tutto ciò è avvenuto grazie ad un lavoro corale, al grande *commitment* da parte dell'alta direzione, della squadra HR e dei *leader*.”

Dopo il conseguimento della certificazione, quali sono i nuovi obiettivi entrati in campo?

“Stiamo cominciando a darci delle regole, essendo un grande Gruppo, soprattutto di ingaggio e presenza nei *board* delle controllate. In termini di obiettivi Aspi vuole diventare una delle aziende in cui siano garantite pari opportunità e per questo stiamo lavorando su politiche di sviluppo e sulle *pipeline* di successione, con una forte attenzione al gender, cercando di avere sempre in mente il tema delle opportunità da offrire alle donne. Fermo restando, comunque, la difficoltà di attrazione che continueremo ad incontrare oggi, maggiormente sottolineata dalla competizione che il mercato tecnico-ingegneristico vive. I progetti concreti, quindi, dovranno esser rivolti sia all'interno che all'esterno. Bisogna lavorare sulle nostre donne per garantire uno sviluppo, un ingaggio costante ed un buon equilibrio vita-lavoro; tutti strumenti di cui la prassi per il conseguimento della Certificazione di Genere parla. Verso l'esterno, invece, si ha l'ambizione di continuare a lavorare in sinergia con il mondo universitario e scolastico per cercare di orientare sempre di più nella scelta di determinati percorsi di studio, e poi mestieri, cercando così di aumentare quel flusso di studentesse ancora distante da materie STEM.”

Cosa immagina per il futuro di Aspi nell'ambito della DE&I?

“Abbiamo ancora tanto cammino da fare soprattutto sul tema dell'*empowerment* femminile. Abbiamo di certo raggiunto grandi successi che dobbiamo vivere come uno

stimolo per migliorarci; un punto di partenza non un punto di arrivo. Dobbiamo aumentare l'attenzione alle comunità con un ruolo di responsabilità sociale sempre più enfatizzato. Quindi una grande responsabilità interna ma anche una grande responsabilità verso il Paese. Da un punto di vista interno immagino un'azienda capace di ingaggiare sempre più le proprie persone ed in grado di non lasciare indietro nessuno. Già oggi è possibile notare un *restart* delle persone, un ingaggio diverso, molto più contributivo, una soddisfazione e un orgoglio diffuso nel far parte di un'azienda che finalmente dà voce anche a chi la voce non l'aveva avuta fino a poco tempo fa. Vedo un'azienda che offre prospettive ai propri *employees* consentendo a chiunque di dare il proprio contributo importante e riconosciuto. In questo modo le persone si sentono ascoltate, ingaggiate, e questo aumenta anche la loro produttività.”

Secondo lei, quanto è importante che le giovani donne vedano alla guida di piccole e grandi aziende, delle donne come la prima presidente donna in Aspi, Elisabetta Olivieri?

“Sicuramente per Autostrade per l'Italia è stato un segnale importante perché nella nostra storia non c'era mai stata una Presidente donna. Avere una Presidente donna che, tra l'altro è un ingegnere, ci fa ben sperare ma di certo è la governance nella sua interezza che deve essere convinta del cambiamento ed un forte *commitment*; ci vuole una squadra pronta a favorire il cambiamento, per questo occorre lavorare sugli anelli fondamentale della catena di comando, *middle management* e *top management*, per diffondere ed affermare una leadership inclusiva.”

Dopo aver compreso la centralità e l'importanza della Certificazione di parità per il mondo aziendale, verrà adottata, nel proseguo del capitolo, una nuova prospettiva di analisi comunque complementare al mondo organizzativo. Si analizzerà la prospettiva delle nuove generazioni che costituiranno la maggior parte del campione analizzato e che, di certo, costituiscono la forza lavoro del domani su cui è utile concentrarsi per attuare le strategie atte alla riduzione (ed all'eliminazione) del *gender gap*.

4.5. La percezione delle nuove generazioni: sfide, aspettative e paure sul futuro

Affermare una leadership inclusiva a livello organizzativo e normativo è fondamentale ma per incidere sul sistema è fondamentale creare una consapevolezza sul tema attraverso il coinvolgimento dei protagonisti dello stesso. Percezioni, paure, sfide ed aspettative di uomini e donne sono i primi elementi a determinare la realtà con cui ci confrontiamo, e a tracciare la traiettoria sulla quale bisogna muoversi per trasformare il futuro.

Difatti varie ricerche²¹² sottolineano che la mancanza delle donne nei ruoli apicali, e sul mercato del lavoro, derivi, oltre che da stereotipi di stampo patriarcale purtroppo ancora esistenti, dalla mancanza di fiducia in sé stesse e dalla bassa autostima.

Carol Kauffman, infatti, a dimostrazione di quanto proposto, riferendosi all'età adolescenziale e nello specifico al sistema scolastico, afferma: “Le ragazze interiorizzano questo bisogno di obbedienza e di perfezionismo molto più dei ragazzi. [...] Questi approcci superati stanno rendendo un cattivo servizio alle ragazze in un mondo che richiede loro grinta, resistenza, una forte leadership e autostima per avere successo”²¹³.

Insomma, se vogliamo più donne CEO, e quindi se vogliamo colmare quel *gender gap* che rallenta le economie (e non solo) di vari paesi nel mondo bisogna insegnare alle donne, senza lasciare indietro gli uomini, competenze quali grinta, resistenza, leadership, forte autostima ed una spiccata fiducia in se stesse. Va colmato il cd. divario di fiducia, insegnando già dalle scuole quindi a fidarsi di sé stesse/i e ad apprezzare la propria persona, personalità e le proprie capacità e debolezze; “Insegniamo alle ragazze che la fiducia in se stesse, come la propensione per la matematica, la scienza e la lettura, è un'abilità appresa che può crescere nel tempo. Non è qualcosa con cui si è nati, che si ha o non si ha”²¹⁴.

“Molte ragazze e donne interpretano la paura come un segno che non sono qualificate o in grado di svolgere ruoli di leadership”²¹⁵. La paura e la mancanza di fiducia delle donne ostacolano, quindi, un sistema che già di suo è rallentato da un sistema patriarcale che di certo non aiuta.

²¹²Uno degli esempi da cui è deducibile quanto affermato può essere: Menditto, M. (2015). Autostima al femminile. Rappresentazione di sé, potere e seduzione. Trento: Edizioni Centro Studi Erickson

²¹³<https://valored.it/news/gap-di-fiducia-nelle-ragazze/>

²¹⁴<https://valored.it/news/gap-di-fiducia-nelle-ragazze/>

²¹⁵<https://valored.it/news/gap-di-fiducia-nelle-ragazze/>

Per colmare il gap di fiducia è necessario che sin da piccoli, indistintamente uomini e donne, siano in grado di comprendere che la paura, ed il fallimento, sono aspetti che ci accomunano, e non che ci dividono provocando così una netta distanza anche della percezione che si ha di sé stessi, dipendente dal genere e dalla società in cui si vive.

“Le ragazze devono avere l'opportunità di capire che molte delle migliori leader del mondo hanno affrontato ostacoli incredibili, paura e ansia, e ciò che le ha rese leader non è stato il fatto di essere impavide, ma di aver sentito la paura e di averlo fatto comunque”²¹⁶.

4.5.1. Elaborazione della survey: obiettivi e caratteristiche

La survey, di cui tratteremo nel paragrafo di seguito, è parte sperimentale della ricerca svolta con il lavoro di tesi, ed è focalizzata sull'analisi delle percezioni delle persone, e più nello specifico di coloro che appartengono alla Generazione Z (poiché rappresentano la maggior parte del campione), rispetto alle opportunità d'accesso delle donne nel mondo del lavoro, con particolare attenzione a quelle che possono essere le paure e le aspettative dei giovani in merito. L'obiettivo è quello di capire se, ancora oggi, la società tutta, distinguendo il pensiero di uomini e donne, risente degli stereotipi di genere legati alle posizioni lavorative, quali sono le sfide che le giovani d'oggi sentono di dover affrontare, e come dovrebbero muoversi le organizzazioni per diventare sempre più inclusive.

Il sondaggio contiene 18 domande, partendo dalla richiesta delle generalità del rispondente sino ad arrivare alla richiesta di pareri e percezioni, ed è stato somministrato distintamente tra uomini e donne. La scelta della somministrazione distinta vuole facilitare l'analisi non solo della percezione delle donne, ma anche e soprattutto della percezione degli uomini poiché, come è stato da già detto, per risolvere il problema esistente del *gender gap*, e districare così tutte le sfumature derivanti, è necessario che ci sia una collaborazione a 360° della collettività tutta. Le prime 5 domande sono state utili a capire la demografia del campione che andremo ad analizzare, composto nello specifico da 106 donne e 51 uomini, per un totale di 157 rispondenti. Di seguito, si è investigato sulla conoscenza e consapevolezza dei temi di *gender gap*, *gender pay gap* e *glass ceiling*

²¹⁶ <https://valored.it/news/gap-di-fiducia-nelle-ragazze/>

passando così ad un'analisi sulle percezioni, distinte tra uomini e donne, riguardo l'esistenza di differenze di trattamento nell'accesso al mercato del lavoro in base al genere, nel trattamento retributivo ed anche nel rimanere competitivi sul mercato con l'avanzare dell'età. Si è richiesto, inoltre, di rispondere brevemente alla domanda "Quali sono le difficoltà che credi le donne possano incontrare nel mondo del lavoro, legate al genere?" e soprattutto, si è voluto indagare sul tema della maternità secondo una prospettiva lavorativa chiedendo se, secondo i rispondenti, la maternità possa costituire un ostacolo allo sviluppo professionale delle donne. Per ultimo, è stato richiesto quanto le aziende Italiane ed Europee vengano percepite inclusive e, sempre attraverso una risposta aperta breve, si è chiesto cosa dovrebbero fare le aziende per diventare più inclusive.

4.5.2. Analisi dei risultati

Tra le 106 donne che hanno risposto alla survey, 100 hanno dichiarato di essere Italiane, mentre 3 sono cittadine Extra Europee e 3 cittadine Europee (non Italiane). Il 47,2 % ha dichiarato di appartenere alla Generazione Z, nate quindi tra il 1997 ed il 2012. Il 24,5% delle donne sono Millennials, il 20,8% appartengono alla Generazione X e solo il 7,5% alla generazione dei Baby Boomers. Il 59,4% delle donne hanno conseguito una laurea, tra triennale e magistrale, mentre il 37,7 % ha un diploma di istruzione superiore, 1 rispondente la licenza media e 2 dichiarano di avere/stare per conseguito/conseguire un dottorato di ricerca. Specchio di ciò, 42 rispondenti si dichiarano studentesse, 44 lavoratrici full-time, 13 part-time e fortunatamente solo 4 disoccupate, non tralasciando 3 donne pensionate.

Gli uomini, invece, che hanno preso parte alla survey sono stati 51 italiani, appartenenti per il 51% alla Generazione Z, per il 17,6% ai Millennials, per il 21,6% alla Generazione X, il restante suddiviso tra Baby Boomers (7,8%) e Generazione Alpha (1 rispondente). Il livello di istruzione dichiarato è stato per la maggior parte di laurea triennale e/o magistrale (49,1%, -10pp circa rispetto alle donne), per la restante parte 21 hanno dichiarato di avere un diploma di istruzione superiore, 2 persone la licenza media, 1 rispondente fermo all'istruzione primaria e 2 dichiarano di avere/stare per conseguito/conseguire un dottorato di ricerca. Nel caso degli uomini, la situazione

lavorativa rispetto alle donne è differente. Il 43,1% sono studenti, mentre il 49% si dichiara lavoratore full-time. All'analisi hanno preso parte un solo lavoratore part-time, un pensionato e 2 disoccupati.

Come è deducibile, il campione (sia di uomini che di donne) risulta essere demograficamente eterogeneo; nell'analisi però ci si è focalizzati sulle nuove generazioni (nello specifico Generazione Z) che costituiscono anche la maggior parte del campione, coerentemente all'obiettivo della ricerca.

4.5.2.1. Le percezioni delle donne

Il 91,5% delle donne alla domanda “Hai mai sentito parlare di parità di genere/non-equa rappresentanza?” risponde in modo affermativo, già confermando la piena consapevolezza del tema rispetto al mondo femminile. Invece, quando viene richiesto se si è mai sentito parlare del cd. soffitto di cristallo solo il 23,6% dichiara di essere al corrente di ciò che il *glass ceiling* rappresenta, così come il 48,1% che è al corrente dell'esistenza del *gender pay gap*.

I risultati della prima domanda rispetto alla percezione che le donne hanno sull'esistenza di differenze di trattamento nell'accesso al mercato del lavoro in base al genere sono assolutamente specchio della realtà attuale e che confermano, nuovamente, quanto si vuole affermare con il lavoro di tesi. Come è possibile osservare dalla figura, infatti, l'84,9% di rispondenti donne pensano che loro, per il genere, abbiano più difficoltà ad accedere al mercato del lavoro.

106 risposte

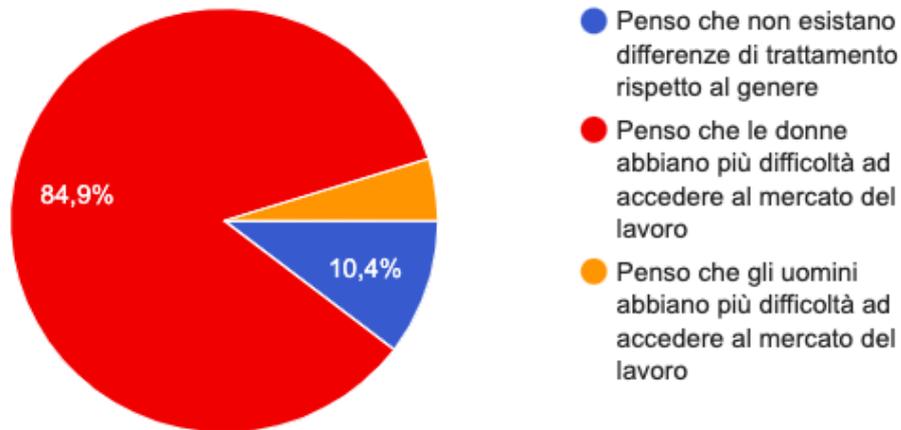


Fig. 26-Risposte alla domanda “Nella tua percezione, ritieni che ci siano differenze di trattamento nell’accesso al mercato del lavoro in base al genere?”, rielaborazione dall’autore, 2023

Lo stesso accade se si va ad analizzare la percezione rispetto ad eventuali differenze nel rimanere competitivi sul mercato con l’avanzare dell’età: il 74,5% delle donne pensa che, se si è donna, si ha più difficoltà a rimanere, con l'avanzare dell'età, sul mercato del lavoro, il 6,6% invece pensano che gli uomini possano trovare più difficoltà mentre quasi il 19% ritengono che non esistano differenze di trattamento, rispetto alla *retention*, rispetto al genere. Simile è il risultato alla domanda “Nella tua percezione, ritieni che ci siano differenze di trattamento nella retribuzione in base al genere?” come si può dedurre dalla figura.

106 risposte

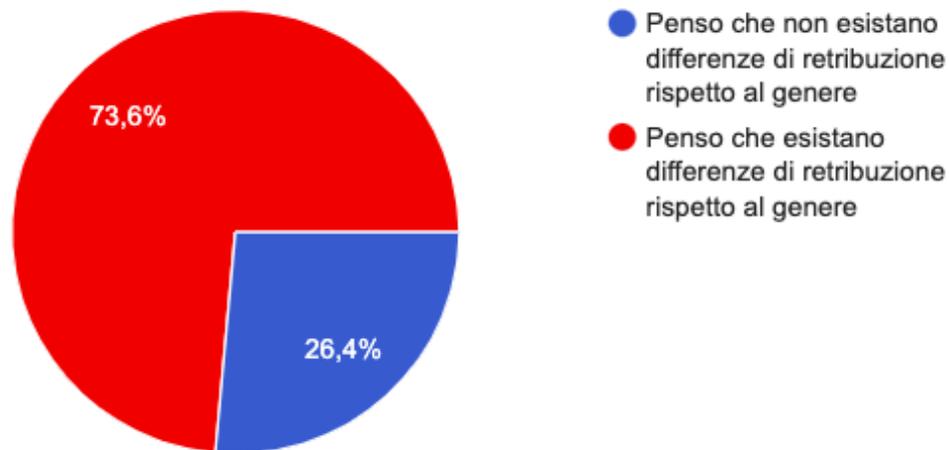


Fig. 27- Risposte alla domanda “Nella tua percezione, ritieni che ci siano differenze di trattamento nella retribuzione in base al genere?”, rielaborazione dell’autore, 2023

Invece, le difficoltà che l’89,6% ritiene si possano incontrare delle difficoltà nel mondo del lavoro legate all’essere donna riguardano soprattutto la maternità ed i pregiudizi sulle capacità delle donne e sulla loro adeguatezza (o inadeguatezza, seguendo gli stereotipi) di ricoprire posizioni di leadership.

Tra le risposte più interessanti, e riassuntive, di ciò che le donne percepiscono le frasi di seguito sono state proposte da donne nate tra il 1997 ed il 2012:

- “È mia opinione personale che quando un giovane si approccia al mondo del lavoro trovi difficoltà legate al suo genere femminile per questioni legate alla probabile cultura e usanza, maternità, crescita dei figli che sono ancora inevitabilmente legate alla donna/mamma quasi esclusivamente. Di conseguenza un datore di lavoro opta per un lavoratore anziché una lavoratrice”
- “Una delle grandi difficoltà è essere mamma. Chiedere permessi per maternità o per i figli penalizza negli avanzamenti di carriera”
- “Difficile conciliare famiglia e lavoro perché mancano strutture e misure di supporto”
- “stereotipi di genere”, oppure “ho paura di non essere presa sul serio”

- “le difficoltà sono legate allo stereotipo delle caratteristiche maschili e questo si ovviamente ripercuote sulle assunzioni e sulla differenza in busta paga tra uomo o donna”
- “La poca conoscenza da parte del datore di lavoro sul fatto di essere capace di gestire senza alcun problema dei figli, una gravidanza ma più semplicemente un ciclo mestruale (...)”
- “Avere disuguaglianza e non essere mai considerate abbastanza rispetto al genere maschile, spesso dicendo avere a che fare con battute fuori luogo e trattamenti inappropriati invadendo così la privacy personale”
- “Non essere valutata in modo obiettivo. Non essere trattata alla pari di un uomo, essere retribuita meno. Difficoltà nel dover pensare che un datore di lavoro possa prendersi gioco di te unicamente perché sei donna”

Difatti, coerentemente a quanto è stato dimostrato dalle risposte aperte delle donne, l'88,7% del totale crede che possa creare difficoltà (legate al mondo lavorativo) diventare madri al giorno d'oggi e quindi, quasi il 90% crede che la maternità possa essere un ostacolo allo sviluppo professionale delle donne, per come è gestita dal sistema aziendale. Rispetto a quanto si reputino inclusive le aziende italiane le donne hanno risposto come di seguito, su una scala da 1(per niente inclusive) a 5(totalmente inclusive).

106 risposte

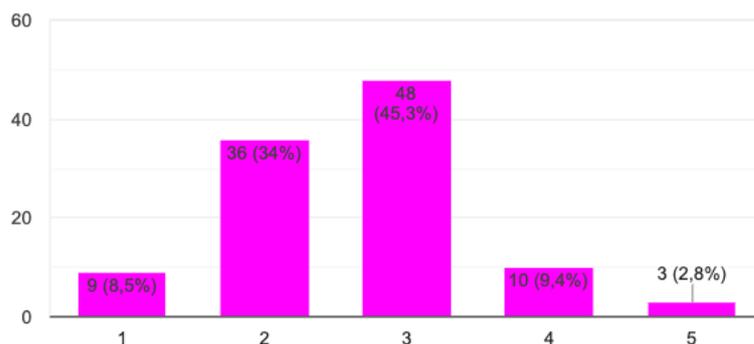


Fig. 28- Risposte alla domanda “Stando alle tue conoscenze, quanto pensi siano inclusive (in termini di genere) le aziende in Italia?”, rielaborazione dell'autore, 2023

Differente la reputazione delle aziende negli altri paesi appartenenti all'Unione Europea.

Stando alle tue conoscenze, quanto pensi siano inclusive (in termini di genere) le aziende negli altri paesi dell'Unione Europea?

106 risposte

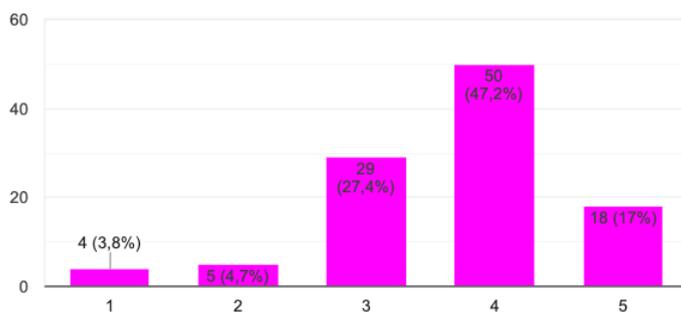


Fig. 29- Risposte alla domanda “Stando alle tue conoscenze, quanto pensi siano inclusive (in termini di genere) le aziende negli altri paesi dell’Unione Europea?”, rielaborazione dell’autore, 2023

L’ultima domanda aperta, infine, ha cercato di indagare su cosa, secondo le donne, le aziende dovrebbero fare per diventare più inclusive. Di seguito una lista di risposte, anche in questo caso appartenenti a donne della Gen Z, selezionate in grado di riassumere il *sentiment*:

- “proporre iniziative volte al coinvolgimento sociale dei dipendenti ed integrazione tra loro” e “cambiare mind-set”
- “Offrire: benefits concreti con supporto all'organizzazione delle giornate per dipendenti con persone a carico (genitori e figli, per esempio), incontri/corsi sul linguaggio in ufficio, supporto economico per la terapia”
- “Dare più spazio ai giovani, mantenendo l’esperienza di chi può ancora insegnare ed essere di esempio e sostegno”
- “Bisogna migliorare la gestione del sistema aziendale ed andare incontro alle donne nel periodo di maternità”
- “Le aziende dovrebbero, in primis, introdurre Policy aziendali inclusive impattando così sulla cultura aziendale, per poi andare ad avviare programmi e misure volte a favorire l’empowerment femminile, soprattutto cercando di non limitare la genitorialità”

- “sussidi significativi per asilo/baby-sitter, abolizione pay gap e relativa trasparenza, lavoro agile per integrazione vita personale e professionale, *paternity* e *maternity leave* (obbligatori e retribuiti)”
- “Se possibile più smart working, contributi per facilitare accesso a nidi/materne. Laddove possibile creare proprio sul posto di lavoro strutture per i bambini”
- “attuare delle politiche aziendali che non vadano a discriminare a seconda del genere e che siano coerenti per tutti, andando ad utilizzare come parametro di giudizio il solo operato dell’individuo”
- “Una delle leve più importanti dell’inclusione è rappresentata da differenze come: ruolo, preparazione e formazione. Le imprese dovrebbero garantire opportunità e crescita, senza limiti legati alla donna”
- “Ridurre a zero il *gender Pay gap*. Con ogni misura possibile. Fornire assistenza a uomini e donne in egual misura per potersi concedere di conciliare famiglia e lavoro”

Particolarmente interessante sui diversi ruoli e responsabilità in campo è stata la seguente risposta di una giovane: “Le aziende nulla, se non evitare di avere dei manager con preconcetti. Chi deve favorire l’inclusione sono i governi, con la creazione di strumenti idonei a favorire ingresso e permanenza delle donne negli ambiti lavorativi”; ancora un’altra donna afferma: “Non è un problema aziendale ma di forma mentis dovuto a dogmi radicalizzati nella nostra società”. Infine, una ragazza spiega: “Ultimamente, soprattutto per le lauree STEM, le aziende stanno incentivando l’assunzione di donne. Spero che questo sia soltanto un piccolo passo verso l’inclusione di queste ultime, a 360 gradi!”

4.5.2.2. Le percezioni degli uomini

Gli uomini, similmente alle donne, si dichiarano al corrente dell’esistenza del *gender gap*, ma meno consapevoli di *glass ceiling* e *gender pay gap*.

I risultati alla domanda “Nella tua percezione, ritieni che ci siano differenze di trattamento nell’accesso al mercato del lavoro in base al genere?” rappresentano quella che è una realtà triste e preoccupante, che se non si lavora per modificare, di certo non comporterà

l'abbattimento del *gender gap* a cui il mondo ultimamente dichiara di ambire. Quasi il 53% dei rispondenti dichiara che ritengono inesistenti le differenze di trattamento nell'accesso al mercato del lavoro in base al genere, ma il 41,2% rimane consapevole del fatto che spesso sono le donne ad avere più difficoltà d'accesso; la percentuale rimanente invece (5,9%) pensano addirittura che siano gli uomini ad avere più difficoltà. In media, risultati simili derivano anche dalle risposte alle domande "Nella tua percezione, ritieni che ci siano differenze di trattamento nel rimanere competitivi, con l'avanzare dell'età, sul mercato del lavoro in base al genere?" e "Nella tua percezione, ritieni che ci siano differenze di trattamento nella retribuzione in base al genere?". La percentuale degli uomini che ritengono avere più difficoltà con l'avanzare dell'età però si alza dal 5,9% al 13,7%. Anche per il 56,9% degli uomini che ritiene che si possano incontrare delle difficoltà nel mondo del lavoro legate all'essere donna i temi più menzionati, così come è stato dedotto dalle risposte delle donne, sono: maternità (l'82,4% ritiene che possa creare difficoltà legate al mondo lavorativo-diventare madri al giorno d'oggi ed il 64,7% è convinto che la maternità possa essere un ostacolo allo sviluppo professionale delle donne, per come è gestita dal sistema aziendale), aspettative più basse ed inadeguatezza nel ricoprire posizioni apicali, scarsa fiducia e considerazione delle donne.

Come le donne, anche gli uomini hanno definito (in media) le aziende italiane abbastanza inclusive, ma dietro le aziende degli altri paesi dell'Unione Europea che vengono considerate di certo più inclusive. Di seguito, alcuni pareri rispetto a ciò che le aziende dovrebbero fare per essere più inclusive:

- "Stabilire normative interne per contrastare il gender gap"
- "Incentivare a livello economico chi ha/fa figli"
- "Asili nido aziendali, mesi di aspettativa retribuiti"
- "Concentrarsi sulle capacità della persona e non sul genere"
- "Evolversi e dare pari opportunità senza distinzione di sesso"
- "Realizzare strutture che possano consentire la gestione dei propri figli in particolare durante i primi anni di vita"

La particolarità su cui soffermarsi, risiede nel fatto che le risposte proposte provengono da giovani uomini, mentre i più adulti hanno preferito non rispondere o spiegare che non c'è altro che le aziende debbano fare per essere inclusive.

4.5.3. Considerazioni sui risultati dell'analisi integrata: a che punto siamo?

Le aziende (seppur non tutte) si muovono verso una strategia più inclusiva così come i governi cercano strategie nazionali per colmare le disuguaglianze; ciò che è davvero necessario, però, è un cambiamento culturale. Una trasformazione che dovrebbe vedere dal lato delle donne una più forte (ancora meglio, una nuova) convinzione, una maggior autostima e piena fiducia in sé stesse, e dal lato degli uomini, una maggior consapevolezza del non equo trattamento esistente a tutti i livelli organizzativi così da poter diventare loro, in primis, ambasciatori del cambiamento.

Eppure qualcosa si muove, ma di certo non è ancora abbastanza...

Conclusioni

Volendo tirare le fila di quanto fatto con il presente lavoro di tesi è opportuno ricordare che quest'ultimo è nato dall'obiettivo di dare una risposta concreta alle seguenti domande di ricerca: *Come è possibile promuovere una partecipazione femminile più incisiva nel mercato del lavoro? Quali sono le misure da adottare affinché si possa raggiungere uno sviluppo della leadership femminile in grado di trainarci verso il raggiungimento della parità di genere e di un'equa rappresentanza in tutti i settori e a tutti i livelli? Quali sfide dovranno essere affrontate, nella realizzazione di ciò che dovrebbe essere specchio di un'assoluta normalità?*

Per questo scopo, nel primo capitolo è stato trattato il concetto di *leadership* e *leadership femminile* analizzando studi e teorie già esistenti per dare un inquadramento teorico al fenomeno. Nel secondo capitolo, invece, è stato analizzato in modo analitico l'attuale contesto in cui si vuole collocare la leadership femminile, prestando particolare attenzione all'area STEM. Nel terzo capitolo si è voluta avere una percezione sull'attuale contesto di sviluppo della leadership femminile, per comprendere cosa sta cambiando e cosa altro può cambiare, dai primi passi delle donne nel loro sviluppo professionale (all'interno dei contesti educativi) e successivamente nelle organizzazioni. Sono state individuate, così, diverse *best practices* già attuate dal sistema scolastico e dalle aziende, e si è tentato di proporre nuove soluzioni da poter implementare per favorire un più rapido sviluppo del fenomeno. Fulcro del capitolo è stata l'analisi sulla Certificazione sulla parità di genere ed il cenno alle risorse del PNRR dedicate all'inclusione, aspetti che possono dunque rappresentare un'occasione di rilancio, sia economico sia culturale, per abbattere quelle che sono le attuali barriere – sociali e psicologiche – che le donne incontrano nel loro sviluppo professionale. Infine, nell'ultimo capitolo si è analizzato il caso di Autostrade per l'Italia utile ad analizzare già esistenti (ed anche potenziali) procedure in grado di favorire l'inclusione delle donne nei contesti lavorativi, soprattutto ai livelli apicali, e che hanno altresì permesso all'azienda di ottenere la Certificazione di parità. Attraverso lo studio approfondito di dati primari e secondari condivisi dall'azienda inoltre, si è cercato di individuare i modelli e le pratiche gestionali più efficaci soprattutto nell'ambito di *attraction & retention* aziendale, punti fondamentali per attivare in modo operativo la strategia aziendale esistente e definita anche nel Manifesto DE&I. Infine, il capitolo si

conclude attraverso un'analisi dei risultati derivanti da una *survey* somministrata a meno di 200 persone che ha avuto l'obiettivo di capire se, ancora oggi, la popolazione, con particolare riferimento agli appartenenti alla Generazione Z (a cui appartiene la maggior parte del campione), risente degli stereotipi di genere legati alle posizioni lavorative e quali sono le sfide che le giovani d'oggi sentono di dover affrontare.

Partecipando alla ricerca già esistente sul tema della leadership femminile, ed ancora meglio sulla presenza delle donne nel mondo del lavoro, l'analisi svolta vuole dare un contributo incisivo così da poter arrivare, in futuro, alla concezione secondo cui la leadership al femminile venga considerata normalità, anche nei settori con un'elevata attuale rappresentanza maschile.

Bibliografia

Blake, R. R., Mouton, J. S., & Capucci, U. (1969). *Gli stili di direzione*. Milano: Etas Kompass.

D'Orazio, E. (2007). *The Scope and Limits of CSR*, "Notizie di Politeia", XXIII, 85/86, pp. 497.

Elmuti, D., Jia, H., & Davis, H. H. (2009). *Challenges women face in leadership positions and organizational effectiveness: An investigation*. *Journal of leadership education*, 8(2), pp. 167-187.

Etzioni, A. (1961). *A comparative analysis of complex organization*. Free Press New York, 1961.

Evans, M.G. (1974), *Extensions of a Path-Goal Theory of Leadership*, *Journal of Applied Psychology*, 59, pp. 172-178.

Ferrera, M. (2008). *Il fattore D*. Milano: Mondadori, I.

Fiedler F.E. (1965), *A Contingency Model of Leadership Effectiveness*, in Berkowitz L. (ed.), *Advances in Experimental Social Psychology*, New York: Academic Press, vol. 1

Goleman, D. (2004). *What makes a leader?*, *Harvard business review*, pp 1-11

Goleman, D. (2013). *The focused leader*. *Harvard business review*, pp.1-11

Goleman, D., Boyatzis, R. E., & McKee, A. (2013). *Primal leadership: Unleashing the power of emotional intelligence*. Boston: Harvard Business Press, I.

Guglielmi, R. (2015). *Leadership al femminile. Donne e medicina: Amore, genere e cura*, Scuola di medicina Umanistica

Hemphill, J. K. (1949). *Situational factors in leadership*. Ohio State University: Bureau of Educational Research Monograph, 32, XII, 136

Hersey P. and Blanchard, K.H. (1969), *Life cycle theory of leadership: is there a best style of leadership?*, Training and Development Journal, Vol. 33 No. 6, pp. 26-34

House R.J. (1971), *A Path-Goal Theory of Leader Effectiveness*, «Administrative Science Quarterly», 16, pp. 321-338.

Jacques E., (1976), *A general theory of bureaucracy*, London: Hienamann, I.

Lewin K., Lippitt R., White R. (1939), *Patterns of Aggressive Behaviour in Experimentally Created Social Climates*. Journal of Social Psychology, 10, pp. 271-299.

McKinsey (2020), *Women in the Workplace*. Sesta Edizione.

Menditto, M. (2015). *Autostima al femminile. Rappresentazione di sé, potere e seduzione*. Trento: Edizioni Centro Studi Erickson

Nye, J.S.Jr. (2009), *Leadership e potere. Hard, soft, smart power*. Roma-Bari: Laterza.

Platone (IV sec. a.C), *Le leggi* (dialogo)

Plutarco (I secolo d.C), *Per un parlare efficace*, contenuta in “Moralia”

Stodgill R.M. (1974), *Handbook of Leadership: A Survey of Theory and Research*. New York: Free Press.

Trentini, G. (1990). *L'uno ei molti*. In Atti del V Congresso di Psicologia Sociale, Milano.

UNDP (*United Nations Development Programme*), (2020). *2020 Gender Social Norms Index (GSNI): Tackling Social Norms: A game changer for gender inequalities*. New York.

Vroom V.H., Yetton P.W. (1973), *Leadership and Decision Making*, Pittsburgh: Pittsburgh University Press.

Yukl, G. (2012). *Leadership: What is it. Cases in Leadership*. Thousand Oaks, CA: Sage, III, pp.1-42.

Sitografia

http://dirittiumani.donne.aidos.it/bibl_2_testi/d_impegni_pol_internaz/a_conf_mondiali_onu/b_conf_pechino/d_pechino_piu_5/c_bunch.html#:~:text=La%20Piattaforma%20d'Azione%20di,famiglia%20che%20nei%20conflitti%20armati.

<http://www.vita.it/it/article/2022/02/11/nel-mondo-solo-il-35-degli-iscritti-alle-facolta-stem-sono-donne/161838/>

<https://27esimaora.corriere.it/articolo/la-legge-sulle-quote-rosa-che-ha-fatto-raddoppiare-le-donne-ai-vertici/>

https://acarthustraining.com/documents/What_makes_a_leader-by_Daniel_Goleman.pdf

<https://alleyoop.ilsole24ore.com/2022/02/11/donne-stem-talenti/>

<https://alleyoop.ilsole24ore.com/2022/03/08/she-recovery/>

<https://alleyoop.ilsole24ore.com/2022/09/19/cosa-sappiamo-e-cosa-non-sappiamo-sul-gender-pay-gap/>

<https://dictionary.cambridge.org/it/dizionario/inglese/lead>

<https://diversityandinclusion.polimi.it/autostrade-per-litalia-e-un-mentoring-per-le-pari-opportunita/>

<https://eige.europa.eu/gender-equality-index/2022/EU>

<https://eige.europa.eu/gender-equality-index/2022/IT>

<https://eige.europa.eu/gender-equality-index/about>

[https://eige.europa.eu/gender-mainstreaming/toolkits/grpp/what-gender-responsive-public-procurement#:~:text=Gender%2Dresponsive%20public%20procurement%20\(GRPP,ser](https://eige.europa.eu/gender-mainstreaming/toolkits/grpp/what-gender-responsive-public-procurement#:~:text=Gender%2Dresponsive%20public%20procurement%20(GRPP,ser)

[vices%20by%20public%20sector%20bodies.](https://eige.europa.eu/gender-mainstreaming/toolkits/grpp/what-gender-responsive-public-procurement#:~:text=Gender%2Dresponsive%20public%20procurement%20(GRPP,ser)

<https://eige.europa.eu/topics/health/covid-19-and-gender-equality/essential-workers>

<https://eur-lex.europa.eu/legal-content/IT/TXT/PDF/?uri=CELEX:32019L1158&from=EN>

<https://famiglia.governo.it/it/politiche-e-attivita/famiglia/conciliazione-famiglia-lavoro/congedo-parentale/cose-il-congedo-parentale/>

<https://famiglia.governo.it/media/2713/family-act-ddl-2459-definitivo.pdf>

https://hbr.org/2019/06/research-women-score-higher-than-men-in-most-leadership-skills?utm_medium=social&utm_campaign=hbr&utm_source=LinkedIn&tpcc=orgsocial_edit

<https://hdr.undp.org/gender-social-norms-index#:~:text=The%20Gender%20Social%20Norms%20Index,percent%20of%20the%20world's%20population>

https://hdr.undp.org/system/files/documents/hdperspectivesgsnipdf_1.pdf

<https://heartbeat.peakon.com/reports/the-strategic-benefits-of-women-in-leadership/#section-2>

<https://italia.6seconds.org/2008/09/lintelligenza-emotiva-e-donna/#:~:text=L'indagine%20evidenza%20a%20livello,emozioni%20proprie%20e%20degli%20altri>

<https://jtwia.org/glass-ceiling-o-soffitto-di-cristallo-una-metafora-quasi-bi-centenaria-e-ancora-attuale/>

<https://multimedia.3m.com/mws/media/2183175O/3m-state-of-science-index-sosi-2022-global-report.pdf>

https://sitiarcheologici.lavoro.gov.it/AreaLavoro/ParitaPariOpportunita/Pages/20131111_Rete-delle-Consigliere-di-parit%C3%A0.aspx

<https://sociologia.tesionline.it/sociologia/articolo/la-classificazione-della-leadership-di-max-weber/2850>

https://spremutedigitali.com/gender-gap-nello-stem-in-italia/?utm_content=cmp-true

https://temi.camera.it/leg19/temi/19_tl18_parit_di_genere.html#:~:text=Attraverso%20la%20Strategia%20il%20Governo,classifica%20dei%20Paesi%20UE%2D27

<https://unric.org/it/agenda-2030/>

<https://unric.org/it/obiettivo-5-raggiungere-luguaglianza-di-genere-ed-emancipare-tutte-le-donne-e-le-ragazze/>

<https://valored.it/chi-siamo/#:~:text=Valore%20D%20C3%A8%20la%20prima,organizzazioni%20e%20ne>

<https://valored.it/chi-siamo/#:~:text=Valore%20D%20C3%A8%20la%20prima,organizzazioni%20e%20ne>

<https://valored.it/news/gap-di-fiducia-nelle-ragazze/>

<https://valored.it/news/il-paradosso-delle-stem-come-descriviamo-il-gender-gap/>

<https://valored.it/news/inclusion-impact-index-plus/>

[https://valored.it/wp-content/uploads/2021/06/Manifesto DEI Aspi v4.pdf](https://valored.it/wp-content/uploads/2021/06/Manifesto_DEI_Aspi_v4.pdf)

<https://weareherepolito.it/>

<https://winningwomeninstitute.org/news/dynamic-model-gender-rating/>

<https://www.agnesosalvagno.it/2016/07/la-leadership-situazionale/>

<https://www.assolombarda.it/media/comunicati-stampa/osservatorio-talents-venture-e-steamiamoci>

<https://www.assolombarda.it/steamiamoci>

[https://www.autostrade.it/documents/10279/49045784/230420 ASPI 2022 DNF wide.pdf](https://www.autostrade.it/documents/10279/49045784/230420_ASPI_2022_DNF_wide.pdf)

<https://www.autostrade.it/it/chi-siamo/next-to-people>

<https://www.autostrade.it/it/chi-siamo/next-to-people/welfare-diversity-inclusion>

<https://www.autostrade.it/it/persona#:~:text=I%20nostri%20valori%20fondanti%20sono,sostenerne%20la%20diffusione%20e%20piena>

<https://www.bgt-grantthornton.it/globalassets/1.-member-firms/italy-bernoni/articoli/2022/gra.int.564-women-in-business-2021--report-v9.pdf>

<https://www.bollettinoadapt.it/wp-content/uploads/2022/02/F3VN6A.pdf>

<https://www.brocardi.it/codice-delle-pari-opportunita/libro-iii/titolo-i/capo-iv/art46.html>

<https://www.bureauveritas.it/needs/attestazione-iso-30415>

<https://www.bureauveritas.it/newsroom/limpegno-di-Aspi-cultura-e-strategia-orientate-alla-diversity-e-inclusion>

[https://www.camera.it/application/xmanager/projects/leg18/attachments/upload_file_documento_acquisiti/pdfs/000/005/126/efficacia delle misure.pdf](https://www.camera.it/application/xmanager/projects/leg18/attachments/upload_file_documento_acquisiti/pdfs/000/005/126/efficacia_delle_misure.pdf)

<https://www.conibambini.org/osservatorio/occupazione-femminile-in-italia-lavora-solo-una-donna-con-figli-su-2/>

https://www.corriere.it/economia/lavoro/21_novembre_16/smart-working-disconnessione-cosi-aumenta-produttivita-797ed27c-4657-11ec-9a24-28e7c2e627b2.shtml

<https://www.corrierecomunicazioni.it/digital-economy/women-e-tech-in-italia-solo-il-22-di-studentesse-stem-la-ministra-messa-via-al-cambio-di-passo/>

<https://www.corrierecomunicazioni.it/lavoro-carriere/competenze-stem-per-il-245-dei-laureati-litalia-sotto-la-media-ue/>

<https://www.corrierecomunicazioni.it/lavoro-carriere/competenze-stem-per-il-245-dei-laureati-litalia-sotto-la-media-ue/>

<https://www.corrierecomunicazioni.it/lavoro-carriere/stem-in-europa-crescono-le-donne-occupate-ma-litalia-e-al-palo/#:~:text=In%20Europa%20cresce%20il%20numero,del%203%25%20in%20un%20anno.>

[0anno.](https://www.corrierecomunicazioni.it/lavoro-carriere/stem-in-europa-crescono-le-donne-occupate-ma-litalia-e-al-palo/#:~:text=In%20Europa%20cresce%20il%20numero,del%203%25%20in%20un%20anno.)

<https://www.dealogando.com/lavoro/cosa-e-women-empowerment/>

<https://www.digital4.biz/executive/leadership-intelligenza-emotiva-piu-importante-competenze-tecniche-goleman/>

https://www.dirittoantidiscriminatorio.it/app/uploads/2022/02/Bilancio-di-genere-2020_finale-1.pdf

<https://www.dirittoantidiscriminatorio.it/bilancio-di-genere-dello-stato-segnali-incoraggianti-dal-pnrr/>

https://www.dirittoalavorovariazioni.com/Article/Archive/index_html?ida=318&idn=26&idi=-1&idu=-1

[https://www.gazzettaufficiale.it/atto/serie_generale/caricaArticolo?art.versione=1&art.idGruppo=12&art.flagTipoArticolo=0&art.codiceRedazionale=006G0216&art.idArticolo=46&art.idSottoArticolo=2&art.idSottoArticolo1=10&art.dataPubblicazioneGazzetta=2006-05-](https://www.gazzettaufficiale.it/atto/serie_generale/caricaArticolo?art.versione=1&art.idGruppo=12&art.flagTipoArticolo=0&art.codiceRedazionale=006G0216&art.idArticolo=46&art.idSottoArticolo=2&art.idSottoArticolo1=10&art.dataPubblicazioneGazzetta=2006-05-31&art.progressivo=0#:~:text=A%20decorrere%20dal%201%C2%B0,parita'%20di%20mansioni%2C%20alle%20politiche)

[31&art.progressivo=0#:~:text=A%20decorrere%20dal%201%C2%B0,parita'%20di%20mansioni%2C%20alle%20politiche](https://www.gazzettaufficiale.it/atto/serie_generale/caricaArticolo?art.versione=1&art.idGruppo=12&art.flagTipoArticolo=0&art.codiceRedazionale=006G0216&art.idArticolo=46&art.idSottoArticolo=2&art.idSottoArticolo1=10&art.dataPubblicazioneGazzetta=2006-05-31&art.progressivo=0#:~:text=A%20decorrere%20dal%201%C2%B0,parita'%20di%20mansioni%2C%20alle%20politiche)

<https://www.gazzettaufficiale.it/eli/id/2011/07/28/011G0161/sg>

<https://www.gazzettaufficiale.it/eli/id/2013/08/16/13G00141/sg>

<https://www.gazzettaufficiale.it/eli/id/2015/07/15/15G00122/sg>

<https://www.gazzettaufficiale.it/eli/id/2018/12/31/18G00172/sg>

<https://www.gazzettaufficiale.it/eli/id/2021/11/18/21G00175/sg>

<https://www.gazzettaufficiale.it/eli/id/2022/07/01/22A03808/sg>

<https://www.genderindex.org/>

https://www.globalcompactnetwork.org/files/pubblicazioni_stampa/pubblicazioni_network_italia/LINEE-GUIDA-DIVERSITY-INCLUSION-IN-AZIENDA.pdf

<https://www.governo.it/it/approfondimento/le-missioni-e-le-componenti-del-pnrr/16700>

<https://www.ibm.com/downloads/cas/3DA5YANW>

https://www.ilmessaggero.it/donna/mind_the_gap/aziende_donne_ceo_gender_diversity_index_valore_d-6451151.html?refresh_ce

<https://www.ilo.org/dyn/travail/docs/1849/CODICE%20PARI%20OPPORTUNITA%20AGGIORNATO..pdf>

https://www.ilo.org/rome/norme-del-lavoro-e-documenti/WCMS_713379/lang--it/index.htm

https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---europe/---ro-geneva/---ilo-rome/documents/normativeinstrument/wcms_152336.pdf

https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---europe/---ro-geneva/---ilo-rome/documents/normativeinstrument/wcms_152337.pdf

https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---europe/---ro-geneva/---ilo-rome/documents/publication/wcms_850011.pdf

https://www.ilsole24ore.com/art/atenei-campo-contro-gender-gap-AEoOpyXB?refresh_ce

<https://www.ilsole24ore.com/art/e-stato-decennio-rinnovamento-cda-quotate-AEQMNwU>

<https://www.ilsole24ore.com/art/ragazze-e-stem-54percento-ama-scienza-ma-ancora-pensa-che-sia-poco-adatta-una-donna-AEf22MDB>

<https://www.istat.it/it/files//2021/02/II-Mercato-del-lavoro-2020-1.pdf>

https://www.lastampa.it/milano/2022/05/18/news/contro_il_gender_gap_in_universita_arrivano_programmi_specifici_per_le_atlete_incentivi_alle_stem_e_la_banca_del_tempo-3901817/

<https://www.linkedin.com/events/diversity-inclusion-daikpiallo7049296590498373632/comments/>

https://www.linkedin.com/posts/associazione-piano-c_intervista-con-silvia-zanella-su-donne-e-activity-7003708518453129216-IPoz?utm_source=share&utm_medium=member_ios

<https://www.linkiesta.it/2021/06/autostrade-per-l-italia-manifesto-equita/>

https://www.luiss.it/sites/default/files/2022-05/20220505_Versione%20Grafica%20Luiss%20GEP_v10.pdf

<https://www.normattiva.it/uri-res/N2Ls?urn:nir:stato:legge.costituzionale:2003;1>

<https://www.openpolis.it/numeri/giovani-laureati-stem-divari-di-genere-in-tutta-lunione-europea/>

<https://www.perlaretorica.it/wp-content/uploads/2015/05/Sheryl-Sandberg-donne-leader-Ted-testo.pdf>

<https://www.quotidiano.ilsole24ore.com/sfoglio/aviator.php?newspaper=S24&issue=20230306&edition=LUNEDI&startpage=1&displaypages=2>

https://www.salute.gov.it/imgs/C_17_pubblicazioni_3273_0_alleg.pdf

<https://www.senato.it/istituzione/la-costituzione/parte-i/titolo-iii/articolo-37>

<https://www.senato.it/istituzione/la-costituzione/principi-fondamentali/articolo-3>

<https://www.treccani.it/vocabolario/leadership/>

<https://www.treccani.it/vocabolario/ricerca/empatia/>

<https://www.unioncamere.gov.it/imprenditoria-femminile-comunicazione/news/cs-gender-3000-2019-donne-nei-cda-litalia-conquista-il-quinto-posto-nel-mondo>

<https://www.university2business.it/formazione/stem-cosa-significa-dove-si-studiano-importanza-per-il-lavoro/#:~:text=STEM%20%20C3%A8%20l'acronimo%20di%20Science%2C%20Technology%2C%20Engineering%20e,realizzazione%20professionale%20delle%20prossime%20generazioni>

<https://www.weps.org/sites/default/files/2021-08/Women%27s%20Empowerment%20Principles%20Flyer%20-%20Italian.pdf>

<https://www.wired.it/article/donne-stipendi-gender-pay-gap-europa-italia/#:~:text=Gender%20pay%20gap%2C%20ovvero%20la,arriva%20al%2012%2C7%25>

<https://www.wise-growth.it/chi-siamo/maria-cristina-bombelli/>

<https://www.zai.net/articoli/attualita/18923874/Rivoluzione-digitale-la-sfida-delle-donne>

https://www3.weforum.org/docs/WEF_GGGR_2022.pdf

www.iodonna.it/attualita/costume-e-societa/2022/03/09/donne-leader-lavoro-disparita-genere-politica-potere-parita-diritti-sessismo-obiettivo5/