



UNIVERSITÀ
DI PAVIA

**Dipartimento di Scienze Economiche e Aziendali
Corso di Laurea Magistrale in Economia e
gestione delle imprese**

**OSTACOLI INVISIBILI:
LA REALTÀ DELLE
DONNE NEL SETTORE
AZIENDALE**

Relatore:

Chiar.mo Prof. Previtali Pietro

**Tesi di Laurea
di Castaldi Gaia**

Matr. n. 523462

Anno Accademico 2023-2024

Sommario

Introduzione	4
Capitolo 1	6
1.1 Contesto storico	6
1.2 La presenza delle donne nei diversi settori aziendali.....	10
1.3 Le differenze di genere nei ruoli dirigenziali e decisionali.....	18
Capitolo 2	24
2.1 Barriere all'ingresso del mondo lavorativo	24
2.2 Soffitto di cristallo	31
2.3 Discriminazione di genere.....	38
2.4 La situazione in Italia	44
Capitolo 3	48
3.1 Politiche di parità di genere e inclusione sovranazionali	48
3.2 Politiche di parità di genere e inclusione nazionali.....	57
3.3 programmi di mentorship e leadership femminile	71
3.4 Futuro delle donne nelle imprese	77
Capitolo 4	79
4.1 Case study	79
Conclusioni	90
Bibliografia	92

Introduzione

La presenza femminile all'interno delle imprese è cresciuta in modo significativo negli ultimi decenni, questo riflette un cambiamento socioeconomico e culturale della società. Tuttavia, nonostante i progressi fatti, le donne continuano a incontrare ostacoli e sfide nell'ambito lavorativo che ne limitano il pieno potenziale. A tal proposito le aziende hanno messo in atto politiche aziendali per riuscire a promuovere l'inclusione e la parità di genere che hanno portato a un aumento della presenza femminile anche in ambito della leadership offrendo nuove opportunità e nuove figure professionali.

Ultimate Beauty è un ottimo esempio di azienda che ha una maggioranza di personale femminile anche grazie alle politiche aziendali che promuovono uno stile di vita flessibile attraverso lo *Smart working* che permette di avere orari adattabili alle esigenze di vita.

La tesi sarà strutturata in quattro capitoli principali.

Il primo capitolo analizzerà l'evoluzione storica della forza lavoro femminile facendo una panoramica della condizione femminile e analizzando come sia cambiata nel corso dei secoli in particolare durante le guerre mondiali e la rivoluzione industriale. Passando poi ad un'analisi più dettagliata della situazione attuale dove si osserva la condizione femminile all'interno dei vari settori economici prendendo anche in considerazione il *gender pay gap* e la sottorappresentanza femminile nei ruoli di leadership. Sottolineando come nonostante i progressi fatti esistono ancora barriere che limitano un adeguato sviluppo femminile in azienda.

Il secondo capitolo invece analizzerà le barriere che le donne devono affrontare per poter entrare nel mondo del lavoro e di tutti gli stereotipi di

genere della quale si devono fare carico e che limitano fortemente il loro sviluppo nonché la loro carriera in azienda. Verrà poi analizzato più nel dettaglio il fenomeno del “soffitto di cristallo” evidenziando le difficoltà che le donne riscontrano nell’accedere a ruoli dirigenziali e infine ci si concentrerà più dettagliatamente sulla situazione italiana in termini di discriminazioni e stereotipi di genere.

Con il terzo capitolo verranno analizzate le politiche volte a favorire l’inclusione di genere in azienda sia a livello nazionale che sovranazionale andando poi successivamente ad analizzare i programmi di leadership e mentorship femminili che vogliono favorire una maggior presenza femminile nei ruoli dirigenziali concludendo poi con l’analisi di quale potrebbe essere il futuro delle donne nelle imprese.

Capitolo 1

1.1 Contesto storico

L'evoluzione storica ha mostrato segni di grande cambiamento nella presenza femminile all'interno del mondo del lavoro, vedendo le donne conquistare posizioni di leadership. Inizialmente le donne erano confinate a ruoli tradizionali come la cura della famiglia mentre l'uomo si dedicava a mansioni più economicamente e socialmente riconosciute. Si può dunque comprendere come ci fosse una netta distinzione tra ruoli femminili e ruoli maschili. Prendendo come esempio l'antica Roma o Grecia si può osservare come le donne erano addirittura escluse dalle cariche pubbliche o dai ruoli di potere.

La rivoluzione industriale segna un momento di cambiamento nei ruoli femminili iniziando così una vera e propria trasformazione socioculturale che ha consentito l'accesso al mondo del lavoro per le donne. Questo fenomeno ha inizio nel XIX secolo, quando si assiste ad un graduale abbandono delle campagne e all'inurbamento consentendo così alle donne di entrare a far parte della forza lavoro, specialmente quella tessile. Le donne iniziano così a contribuire al sostentamento della famiglia sebbene ricevessero un salario inferiore di quello maschile. Sempre durante questo secolo si assiste a moti femministi che rivendicavano il diritto all'istruzione, al voto e alla partecipazione alla vita pubblica e furono un punto di partenza per le future battaglie per l'uguaglianza di genere.

Il XX secolo fu segnato dalle guerre mondiali, periodo in cui le donne sperimentarono un distacco dalle figure maschili il che le portò ad assumere un ruolo ancora più importante all'interno del nucleo familiare muovendo dunque i primi passi verso l'emancipazione.

Con la fine della Seconda guerra mondiale le donne ottengono per la prima volta il diritto al voto, più precisamente il 2 giugno 1946, ottenendo così

una partecipazione più attiva nelle decisioni politiche. Il 1948 inoltre fu un anno importante in tema di diritti e parità, infatti, entrò in vigore la costituzione italiana che sancisce i principi fondamentali, tra cui la parità di diritti tra uomo e donna.

La fine della Seconda guerra mondiale aveva portato a una maggiore partecipazione femminile nel mondo del lavoro; infatti, le donne che avevano iniziato a lavorare durante il periodo bellico hanno iniziato a ricercare sempre più opportunità di carriera anche se i ruoli dirigenziali continuavano ad essere di dominio maschile.

Durante gli anni Sessanta le donne entrarono in fabbrica ma con numeri decisamente inferiori rispetto all'aumento dell'occupazione maschile con un successivo calo occupazionale sia nel settore agricolo che in quello delle industrie che, benché questo calo occupazionale si verificò per quanto riguarda il settore agricolo in egual maniera sia per gli uomini che per le donne nel settore industriale il calo occupazionale femminile fu decisamente maggiore, fenomeno dovuto sicuramente alla concentrazione del impiego femminile per la maggior parte in settori tradizionali, come per esempio il settore tessile, che furono poi interessati da processi di ristrutturazione e portarono dunque ad un'espulsione della mano d'opera. Mentre, per quanto riguarda il settore agricolo, troviamo meno differenza in questo calo occupazionale in quanto trovandoci nel periodo di rivoluzione industriale gli uomini abbandonano la campagna per iniziare un lavoro nell'industria e le donne rimaste a casa, spesso con i figli, continuavano a dedicarsi alle attività agricole per riuscire ad integrare gli introvii dei mariti che spesso non erano sufficienti per il sostentamento dell'intera famiglia.

Questo fenomeno portò ad un aumento della "femminilizzazione in campo agricolo" che fu particolarmente accentuato nelle regioni del sud dove vi fu una forte emigrazione degli uomini verso le regioni del nord più industrializzate.

Questo calo dell'occupazione fu determinato esclusivamente da un calo dell'occupazione femminile concentrandosi soprattutto nel periodo del boom economico tra il 1959 e il 1963.

Tabella 1: Evoluzione dell'occupazione in Italia negli anni del boom economico (1959-1963), per sesso e settore economico (dati in migliaia)

	1959			1963			Variazione 1959-1963		
	M	F	MF	M	F	MF	M	F	MF
Occupazione Complessiva									
Occupati dipendenti	8.287	3.120	11.407	9.292	3.417	12.709	+1.005	+297	+1.302
Occupati indipendenti	5.642	3.120	8.762	4.666	2.258	6.924	-976	-862	-1.838
Occupati Totali	13.929	6.240	20.169	13.958	5.675	19.633	+29	-565	-536

Fonte: ISTAT, *sommario di statistiche storiche*

Con l'inizio del 1968 in Italia si diffonde la seconda ondata femminista volta a garantire la parità dei diritti, l'affermazione dell'identità femminile e il superamento del patriarcato a differenza della già citata prima ondata avvenuta nell'Ottocento dove si lottava per una riforma politica e legislativa. Questa seconda ondata ha portato a significativi cambiamenti che hanno permesso di aumentare le opportunità per le donne. I primi risultati derivanti da questa seconda ondata si osservano già a partire dagli anni Settanta dove le donne iniziano ad avere maggiori diritti civili e una progressiva realizzazione di una parità giuridica. Fondamentale sotto

questo aspetto fu sicuramente la legge numero 903 che si occupa di salvaguardare l'uguaglianza di trattamento tra uomini e donne in materia di lavoro creando così per le donne una maggiore indipendenza economica, giuridica e civile.

Il XX secolo invece vede un maggior numero di donne occupate rispetto al passato, questo sicuramente è anche dovuto ad un maggior livello di istruzione ma anche all'aumentare delle politiche volte a promuovere una maggior inclusione della figura femminile all'interno del mondo lavorativo.

Nonostante i progressi rimangono alcune problematiche come il gender pay gap, un mancato equilibrio tra vita privata e vita pubblica e una scarsa partecipazione femminile in cariche aziendali manageriali che rallentano la piena parità effettiva tra donne e uomini.

1.2 La presenza delle donne nei diversi settori aziendali

La partecipazione femminile nel mondo del lavoro ha migliorato in modo tangibile il successo delle imprese di fatti, come dimostra anche uno studio di McKinsey, le aziende che hanno più del 30% di donne nei loro team esecutivi tendono a sovraperformare rispetto ad aziende in cui questa quota è minore.

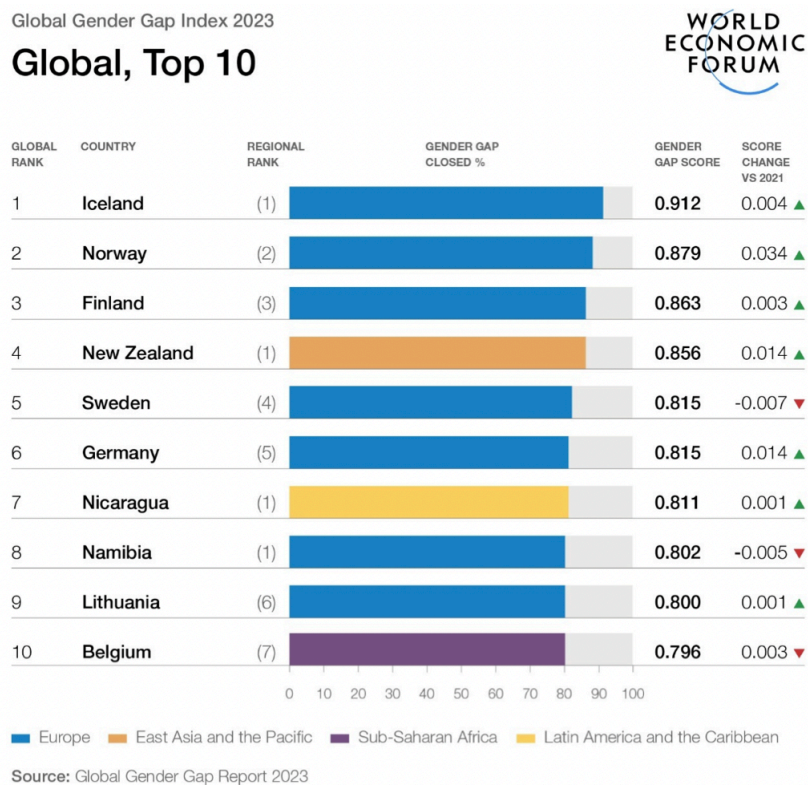
Nonostante ciò, la presenza femminile nel mondo del lavoro è ancora molto bassa specialmente in Italia dove il tasso di occupazione femminile è risultato essere quello più basso tra gli stati europei.

Si parla appunto di *gender gap* o divario di genere ovvero quella differenza fra genere femminile e maschile nel mondo e che pone l'attenzione sulla condizione di disparità in cui vivono le donne di ogni paese. Questo divario non è però uguale per tutti i settori, infatti, in ambito di istruzione e salute donne e uomini sono molto vicini alla parità, difatti come riporta il Global Gender Gap Report (report stilato ogni anno dal World Economic Forum in cui viene redatta una classifica sulla parità di genere secondo quattro indicatori: salute, economia, educazione e politica di ogni paese del mondo) il gap in questi settori è stato colmato per il 96% mentre nel ambito dell'industria la disparità media tra gli occupati è quello con le percentuali più alte. L'industria e il mondo delle imprese rimangono ancora per lo più un ambiente maschile. All'interno del settore industriale le industrie con le percentuali migliori sono l'industria energetica (44,2%) e l'industria manifatturiera (43,6%).

La disparità di presenza femminile all'interno delle imprese varia anche a seconda del paese di riferimento. In Europa, ad esempio, i paesi nordici presentano percentuali più elevate di donne in posizioni di leadership rispetto ad altre aree del mondo.

L'Islanda di conferma il primo paese nel mondo per uguaglianza di genere

e l'unico ad aver colmato oltre il 90% del divario di genere. Nessun paese ha ancora sanato completamente questo divario ma i primi nove classificati hanno colmato almeno l'80% di esso.



Fonte: Global Gender Gap Report 2023

Attraverso il Report del Global Gender Gap Index del 2023 si può notare come l'Europa abbia superato il nord America registrando la più alta parità di genere di tutte le regioni. I progressi non sono tuttavia omogenei, infatti, se da un lato troviamo 10 paesi guidati da Norvegia, Estonia e Slovenia che hanno registrato un miglioramento di almeno un punto percentuale dall'altro ci sono altri 10 paesi (tra cui Austria, Francia e Bulgaria) che hanno invece registrato cali di almeno un punto percentuale.

Nonostante l'Italia sia uno dei paesi più industrializzati al mondo si

posiziona sessantatreesima le cause che portano a questa situazione sono molteplici tra cui:

- Stereotipi di genere e cultura patriarcale: infatti uno dei principali ostacoli per l'uguaglianza di genere sono sicuramente gli stereotipi di genere radicati nella cultura italiana con ideologie patriarcali che limitano le opportunità di carriera per le donne; infatti, anche tra i giovani gli stereotipi di genere influenzano le scelte spingendo le femmine verso studi più umanistici e sociali e i maschi verso studi più scientifici e tecnologici dove ci sono più opportunità di carriera. Più precisamente, questo fenomeno già nel 2017 è stato analizzato per la prima volta dall'indagine della New York University e ottiene la definizione di *Dream Gap*, che fa comprendere che le bambine smettono di sognare determinate carriere intorno all'età di sei anni, dato che si credono meno intelligenti dei maschi. Questo porta a un impatto sulle loro aspirazioni e futuro professionale.
- Carico familiare o lavoro di cura: in Italia le donne continuano ad essere coloro che portano il peso delle responsabilità domestiche e di cura, il che influisce negativamente con la loro partecipazione nel mondo del lavoro, difatti la mancanza di politiche efficaci di conciliazione tra lavoro e vita privata costringe molte donne a dover scegliere tra carriera e famiglia
- Cultura aziendale e Bias inconsci: la cultura aziendale in Italia può essere ostile o non favorevole alla crescita professionale delle donne, infatti, vi sono dei Bias inconsci (o pregiudizi inconsci) all'interno delle aziende che portano a percepire le donne come meno adatte per i ruoli di leadership e questi pregiudizi influenzano i processi di assunzione, promozione e valutazione delle performance che penalizzano così le donne.
- Disparità nelle retribuzioni e nelle opportunità di carriera: in Italia le donne continuano a guadagnare meno che gli uomini e hanno

meno opportunità di carriera, inoltre tendono ad essere sovra rappresentate in settori a bassa retribuzione e sottorappresentate nei settori più remunerativi come la tecnologia, la finanza e più in generale in tutti i settori riguardanti le discipline Stem, difatti le donne laureate in queste discipline sono decisamente di numero inferiore rispetto agli uomini con un ulteriore divario anche all'interno dell'Italia stessa con percentuali più basse di laureate nel nord e più alte per le regioni del sud con la Basilicata che risulta essere la regione con il numero più alto di laureate in Stem. Va comunque sottolineato che le regioni del sud sono anche quelle con le percentuali inferiori di uomini laureati in discipline Stem, motivo per cui il divario si riduce maggiormente, e che comunque non superano mai le donne. Inoltre, le donne sono anche in misura minore chiamate a ricoprire ruoli dirigenziali e decisionali, cosa che limita ulteriormente le loro opportunità di carriera e di guadagno.

Il divario retributivo di genere in Italia è una realtà significativa. Le donne ricevono salari inferiori a quelli degli uomini anche a parità di mansioni e livello di competenza questo fenomeno è definito come *Gender pay gap* o divario salariale di genere. Il gender pay gap può essere misurato attraverso due indicatori differenti da un lato abbiamo il gender pay gap grezzo (*unadjusted*) che rappresenta la differenza percentuale tra la retribuzione media degli uomini e quella delle donne senza però tenere conto di fattori come l'istruzione, esperienza lavorativa, tipo di occupazione o numero di ore lavorate. Questo è l'indicatore più comune e mostra la differenza complessiva tra i guadagni di uomini e donne. Dall'altro lato abbiamo il gender pay gap aggiustato (*adjusted*) che invece considera fattori come livello d'istruzione, anzianità, il settore d'impiego e le ore lavorative per isolare l'effetto puro della discriminazione di genere. Tuttavia, anche controllando queste variabili spesso rimane una parte significativa del gap che indica una discriminazione di genere o di

altre barriere invisibili. Il gender pay gap grezzo è dunque l'indicatore più semplice da calcolare e per questo costituisce il parametro di riferimento per mettere a confronto il divario retributivo di genere tra i vari paesi. Il problema rimane però che non dando indicazioni più approfondite sulla disparità salariale tra uomini e donne per categoria professionale, occupazionale, settore di attività non fornisce una corretta misura della discriminazione di genere nel mercato del lavoro.

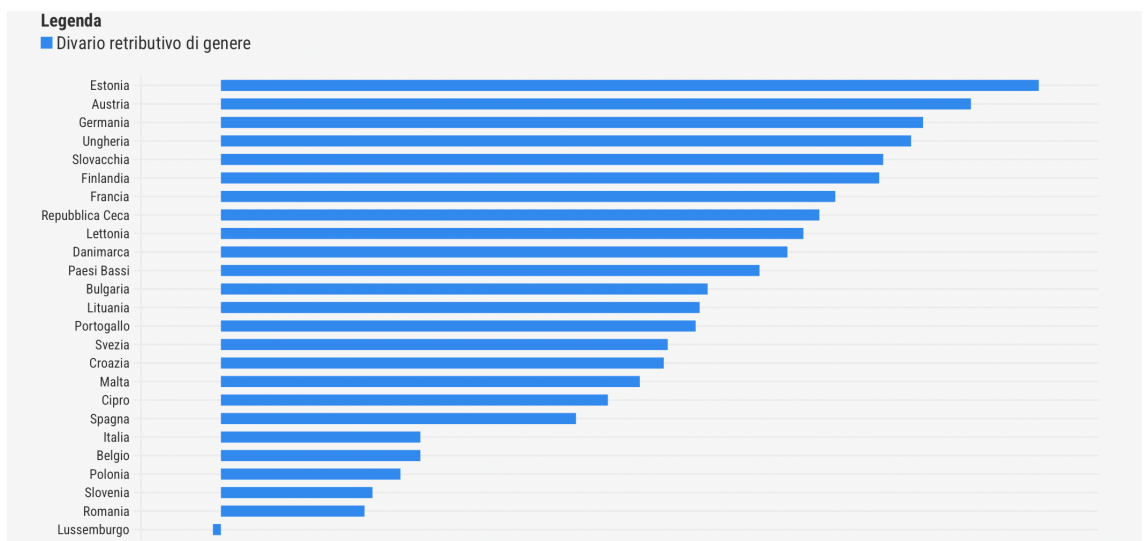
Questo divario ha conseguenze negative sia a livello individuale che sociale; infatti, le donne guadagnando meno avranno pensioni più basse e quindi maggior rischio di povertà in età avanzata. Questo ha anche una ripercussione sul fattore psicologico in quanto il riconoscimento economico è spesso legato a fattori di autostima e alla percezione del proprio valore. Inoltre, il gender pay gap ha un impatto anche sulle famiglie in quanto riduce il reddito complessivo limitando così le loro possibilità economiche e il loro benessere intaccando maggiormente le famiglie a reddito unico dove la donna è il principale o unico sostegno. Anche la produttività delle lavoratrici risente di questo divario in quanto alimenta tensioni interne che possono a loro volta danneggiare l'immagine aziendale avendo così anche ripercussione per l'azienda.

Vi sono settori in cui il gender pay gap è decisamente più marcato come per esempio il settore della salute in cui il gap occupazionale è molto basso e questo porta ad avere disparità maggiori tra uomini e donne al contrario in settori in cui il gap occupazionale è più marcato il gender pay gap è decisamente più basso come per il settore edile.

In Europa il divario retributivo di genere è del 12,7%, questo significa che le donne guadagnano in media il 12,7%¹ in meno all'ora rispetto agli uomini. Questo dato cambia in base al paese di riferimento considerato

¹ Cfr. Parlamento europeo, Divario retributivo di genere: le donne guadagnano meno degli uomini nell'UE?, <https://www.europarl.europa.eu/topics/it/article/20200109STO69925/divario-retributivo-di-genere-le-donne-guadagnano-meno-degli-uomini-nell-ue> (consultato in settembre 2024)

infatti in Estonia si registrano i valori più alti (20,5%) mentre in Lussemburgo i valori sono i più bassi (-0,2%). L'Italia si colloca al quintultimo posto con una percentuale del 5%, ovvero circa 8 punti in meno rispetto alla media europea. Ciò potrebbe sembrare un buon risultato ma allargando l'analisi a quegli aspetti che condizionano il divario salariale, si apprende di come l'Italia sia ancora lontana dall'azzerare il divario retributivo di genere.



Fonte: Eurostat

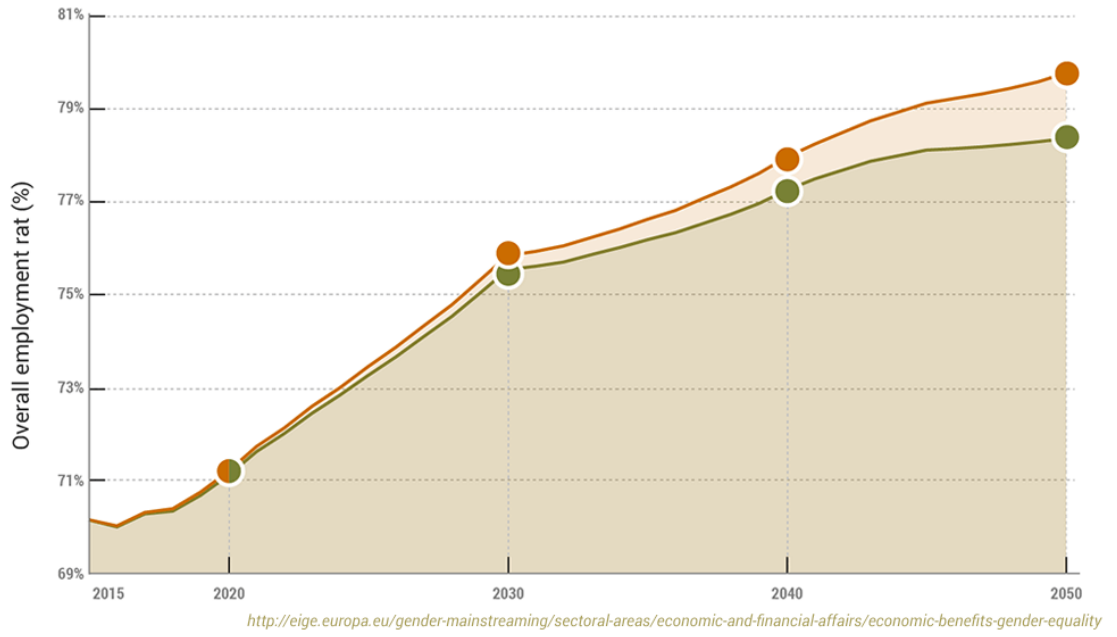
Puntare alla parità di genere non è solo una questione di etica ma anche un fattore che contribuisce in modo tangibile al successo aziendale, difatti comporta diversi benefici quali:

- Diversità di pensiero: le donne, infatti, apportano una prospettiva diversa nelle decisioni aziendali. Si può notare come le aziende che hanno un'alta percentuale di rappresentanza femminile nei consigli di amministrazione tendono a prendere decisioni più inclusive e sostenibili.
- Capacità di attrarre talenti: le aziende che promuovono la diversità di genere sono viste come più attraenti dai potenziali dipendenti migliorando dunque la capacità di attirare e trattenere i migliori talenti.
- Migliori prestazioni economiche e resilienza: come già precedentemente citato un rapporto di McKinsey ha dimostrato come le aziende che hanno diversità di genere nei ruoli di leadership hanno una probabilità maggiore di ottenere profitti superiori.

Non solo per le aziende ma anche a livello europeo una maggiore parità di genere porterebbe a dei benefici, infatti, i dati dell'EIGE- European Institute for gender equality indicano che raggiungere una maggiore parità di genere entro il 2050 condurrebbe a un incremento del PIL pro capite dell'unione europea tra il 6,1 e il 9,6 per cento. Inoltre, maggiore uguaglianza porterebbe a più di 10,5 milioni di posti di lavoro, di cui il 70 per cento sarebbe occupato da lavoratrici². Nel lungo periodo, dunque, i tassi di occupazione sia femminile che maschile raggiungerebbero l'80 per cento entro il 2050.

² Cfr. Agendadigitale.eu, parità di genere in azienda, come garantire la gender equality e perché è vantaggiosa, <https://www.agendadigitale.eu/cultura-digitale/parita-di-genere-in-azienda-una-sfida-ancora-tutta-da-vincere/> (consultato in settembre 2024).

Employment graph chart



Fonte: European institute for gender equality

1.3 Le differenze di genere nei ruoli dirigenziali e decisionali

Tradizionalmente la leadership maschile è associata a uno stile più autoritario e orientato al controllo che è il fulcro di un sistema di relazioni basato sul rispetto delle gerarchie in tutti gli ambiti. I processi decisionali sono di norma ristretti a una piccola cerchia con una scarsa propensione a coinvolgere gli altri nel processo decisionale. Nello stile classico di direzione, il leader estende poi con istruzioni chiare le direttive per riuscire a raggiungere lo scopo con un approccio diretto ai problemi.

Al contrario una leadership femminile viene descritta come più partecipativa e orientata alle relazioni con una certa attenzione al benessere, all'inclusività e alla crescita. Difatti la comunicazione delle donne leader tende ad essere più empatica e attenta ai bisogni degli altri riuscendo così a risolvere i problemi in modo collaborativo coinvolgendo i membri del team nel processo decisionale anche attraverso con una maggiore predisposizione all'ascolto.

Queste differenze non sono necessariamente innate ma derivano da modelli culturali, sociali e professionali che influenzano il modo in cui uomini e donne si avvicinano alla leadership.

Esistono per entrambi i modelli di leadership vantaggi e svantaggi nell'adozione dei diversi stili. Infatti, la leadership maschile può risultare più vantaggiosa in situazioni di crisi o quando c'è da prendere decisioni rapide e risolutive, senza troppi confronti. Inoltre, un approccio orientato al compito e all'efficienza può essere molto efficace in ambienti ad alta pressione, dove è necessaria una rapida esecuzione delle decisioni. Anche lo stile di comunicazione diretto e assertivo può risultare più efficace riducendo le ambiguità e facilitando l'allineamento con gli obiettivi aziendali ma può anche portare a conflitti interni, soprattutto se non viene prestata sufficiente attenzione alle dinamiche di gruppo e al benessere dei

collaboratori. Ampliando invece gli svantaggi derivanti dalla leadership maschile troviamo il rischio di alienazione; infatti, un approccio troppo autoritario o competitivo può alienare i membri del team riducendo la loro motivazione e rendendo l'ambiente di lavoro meno collaborativo. Anche la focalizzazione sui risultati immediati e sui metodi tradizionali può essere vista come uno svantaggio in quanto può ostacolare l'innovazione e la capacità di adattarsi a nuove sfide.

Mentre la leadership femminile aiuta, attraverso un approccio più inclusivo e focalizzato sulle relazioni, a creare una cultura aziendale positiva che può migliorare la soddisfazione dei dipendenti e ridurre il turnover. Questo stile di leadership coinvolge infatti i collaboratori che possono apportare maggiore creatività e idee nel processo decisionale. Le donne leader tendono anche ad essere più flessibili e adattabili qualità fondamentali in contesti di cambiamento come la trasformazione digitale e le crisi aziendali. Tuttavia, l'eccessiva enfasi sul consenso e sulla partecipazione può rallentare il processo decisionale, soprattutto in situazioni in cui è necessario prendere decisioni rapide. Inoltre, in alcune culture aziendali lo stile di leadership empatico e orientato alle relazioni può essere visto come mancanza di autorità riducendo così la percezione del leader come figura forte.

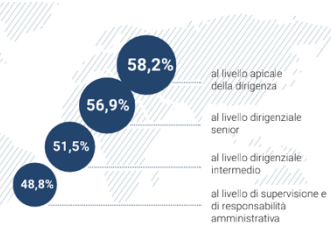
La valorizzazione del modello di leadership femminile non deve dunque essere vista come un'alternativa che sostituisce completamente il vecchio stile ma bisogna considerarlo come un arricchimento, un completamento per creare un approccio più equilibrato ed efficace. Nel contesto moderno le differenze di leadership femminile e maschile stanno diventando sempre più sfumate anche attraverso programmi di sviluppo della leadership che enfatizzano l'importanza delle competenze sia maschili che femminili per riuscire così a preparare i leader ad affrontare le complessità del mondo del lavoro moderno.

Nonostante negli ultimi anni la leadership femminile sia un argomento

sempre più rilevante all'interno delle realtà aziendali le donne sono ancora sottorappresentate nei ruoli dirigenziali. Tuttavia, a livello globale, la percentuale di donne in queste posizioni sta crescendo. È quanto emerge anche da uno studio dell'organizzazione internazionale del lavoro, secondo il quale “dal 2002 la quota di donne che occupano cariche in posizioni di decisione ha continuato a crescere”. Ad esempio, dagli anni 70 ad oggi, ci sono sempre più donne al vertice di aziende e università. Nonostante ciò, le donne rimangono sottorappresentate nei ruoli dirigenziali e decisionali. Come si può evincere dall'indagine istituita dall'organizzazione internazionale del lavoro che ha coinvolto quasi 13000 imprese in 70 paesi quasi la metà delle imprese intervistate ha dichiarato che le donne detengono meno del 30 per cento delle posizioni dirigenziali di base e che il 60 per cento delle aziende hanno meno del 30 per cento di dirigenti senior donne. Questi dati peggiorano ulteriormente in alcuni settori come la tecnologia, l'ingegneria e la finanza dove c'è una minore rappresentanza femminile nei ruoli dirigenziali rispetto al settore sanitario o dell'istruzione, ad esempio, dove le donne hanno una presenza relativamente più forte.

A livello mondiale, esiste tuttora una struttura piramidale. Le imprese intervistate riportano **meno del 30 per cento di manager donne** ai livelli apicali.

Percentuale di imprese che riportano meno del 30 per cento di donne

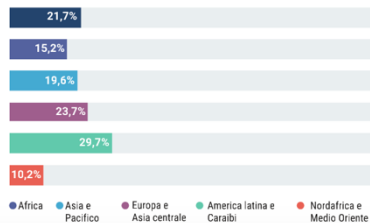


Segregazione nelle professioni

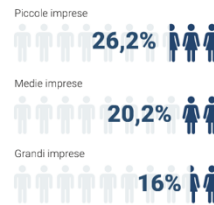


Percentuale di donne in ruoli dirigenziali senior o intermedio

21,7% delle imprese ha riportato che il loro consiglio d'amministrazione è presieduto da una donna

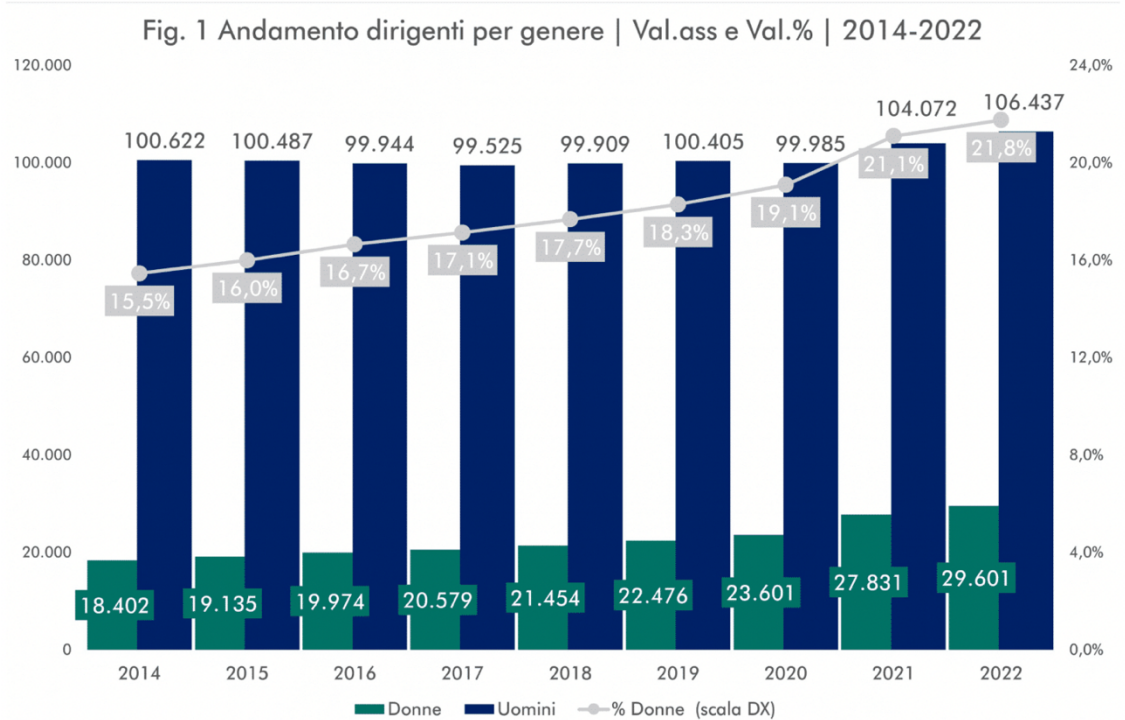


Gli amministratori delegati di sesso femminile diminuiscono al crescere delle dimensioni aziendali.



Fonte: *Organizzazione internazionale del lavoro*

In Italia la presenza femminile nei ruoli dirigenziali è aumentata negli ultimi anni ma rimane comunque limitata. Si può dunque osservare la crescita del numero di dirigenti donne in Italia nel periodo 2014-2022 con una cifra nel 2014 pari a 18402 corrispondente al 15,5% del totale, contro 100622 dirigenti uomini; nel 2022 il numero di dirigenti donne è cresciuto a 29601 contro 106437 uomini. Questi dati mostrano una crescita complessiva di 6,3 punti percentuali nella presenza di figure femminili in ruoli di leadership.



Fonte: Progetto manager

L'aumento graduale della presenza femminile nei ruoli dirigenziali è sicuramente un segnale positivo che indica il progredire delle aziende verso un maggiore equilibrio di genere ma la strada da percorrere è ancora lunga.

Le imprese che dispongono di consigli di amministrazione equilibrati in termini di genere hanno risultati imprenditoriali migliori. Difatti le leader donne, secondo gli studi, hanno una maggiore capacità in termini di intelligenza emotiva e gestione orizzontale dei talenti perché enfatizzando la collaborazione e l'empatia. Tuttavia, la maggior parte delle imprese non hanno raggiunto questo equilibrio complice anche il fenomeno della "tubatura forata" secondo il quale la percentuale di donne nelle posizioni manageriali si riduce man mano che si sale nella gerarchia. Questo fa sì che i membri dei consigli di amministrazione e i dirigenti siano prevalentemente maschili.

Per questo è necessario attuare delle politiche di genere inclusive così da poter raggiungere una parità di genere a tutti i livelli e migliorare i risultati

aziendali. Queste politiche, tuttavia, si devono tradurre in azioni concrete per riuscire così ad affrontare la diversità di genere nella cultura organizzativa.

Capitolo 2

2.1 Barriere all'ingresso del mondo lavorativo

All'interno del mondo del lavoro le donne si trovano a dover ancora affrontare molte sfide che sono spesso radicate in una lunga storia di disuguaglianze di genere.

In questo contesto di disuguaglianze l'avvento del COVID-19 ha marcato ulteriormente questo divario di genere evidenziando anche la necessità di dover attuare cambiamenti all'interno delle aziende.

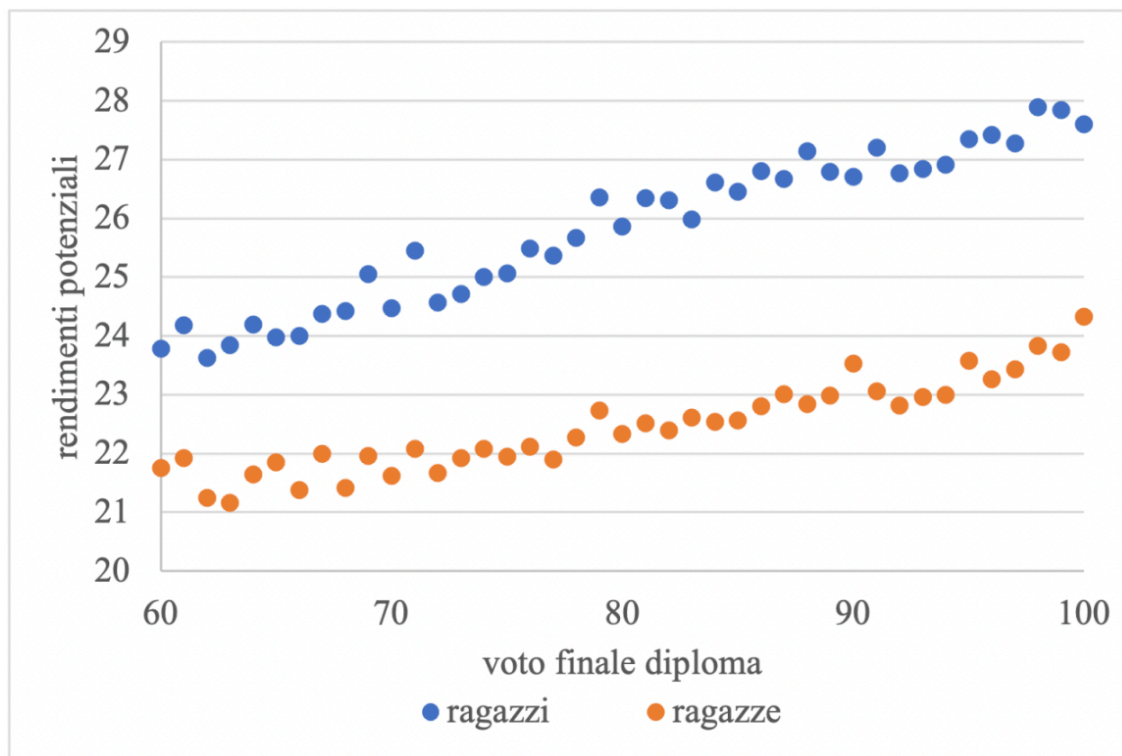
Durante la pandemia, infatti, le madri sono state quelle che hanno principalmente risentito delle nuove sfide si sono infatti trovate a dover gestire la didattica a distanza dei figli e gli spazi comuni che le hanno portate ad aver un maggior carico domestico dovendo quindi cercare di bilanciare un lavoro domestico e di cura con gli impegni lavorativi che le ha successivamente portate a dover rinunciare a molti impegni lavorativi per dedicarsi alla cura della casa. Questo ha portato molte donne a ridurre significativamente le ore di lavoro, rifiutare promozioni o addirittura lasciare il lavoro.

Come si può evincere anche dai dati ISTAT il 99% dei disoccupati derivanti dalla pandemia erano donne questo sicuramente è dovuto anche al fatto che i settori maggiormente colpiti dalla pandemia erano settori di grande impiego femminile come, per esempio, il turismo o la ristorazione che sono inoltre settori che utilizzano molto i contratti a termine o di collaborazione che, data la situazione, non sono poi stati rinnovati. A contribuire a questo dato c'è inoltre il fattore della *work-life balance* secondo il quale molte donne hanno dovuto lasciare il lavoro per potersi dedicare a tempo alle crescenti responsabilità domestiche. Da un lato più economico, inoltre, questa percentuale è spiegata dal *gender pay gap* ancora presente all'interno delle aziende stando dunque a questa tematica

le donne all'interno delle imprese guadagnano meno rispetto agli uomini, dunque, di fronte a una scelta familiare per dover decidere chi dei due potesse lasciare il lavoro ovviamente la scelta è ricaduta sulla donna.

Le donne si trovano a dover affrontare numerose barriere nel tentativo di poter entrare e rimanere nel mercato del lavoro.

La prima barriera che si riscontra è sicuramente quella dell'istruzione, infatti, il titolo di studio rappresenta una modalità determinante per l'inserimento e partecipazione nel mondo lavorativo. In molti paesi le donne non hanno lo stesso accesso all'istruzione che invece hanno gli uomini e questo, ovviamente, limita le opportunità future nel mondo del lavoro. Nei paesi dove invece hanno un libero accesso all'istruzione invece le donne tendono a scegliere percorsi di studio che portano poi a sbocchi professionali in settori che rendono meno in termini di guadagni e offrono meno opportunità infatti le donne sono spesso indirizzate verso professioni considerate più "femminili" mentre le carriere STEM vengono ritenute più maschili; dunque, benché le femmine ottengano risultati migliori a scuola e studino di più rispetto ai maschi guadagnano meno il che già spiega in parte la differenza retributiva di genere.



Fonte: Bovini et al.(2023)

Un'ulteriore barriera ed una delle prime che si incontra per poter entrare all'interno del mondo del lavoro è la discriminazione di genere che può manifestarsi in vari momenti del percorso lavorativo, in particolare nei processi di assunzione la discriminazione di genere deriva dai pregiudizi inconsci o anche definiti *unconscious Bias* che influenzano le nostre decisioni e le interazioni con altre persone.

In particolare, i pregiudizi di genere o *gender Bias* possono influenzare i processi di selezione facendo preferire ai datori di lavoro l'assunzione di uomini per ruoli che richiedono leadership o competenze tecniche o che comportano un alto livello di responsabilità.

Non solo i Bias cognitivi ma anche le domande discriminatorie possono influenzare i processi di assunzione. Infatti, durante questo processo di scelta alle donne possono essere poste domande discriminatorie riguardo la loro situazione familiare, ai propri piani di maternità o la loro reperibilità

a lavorare in determinati orari, tutte queste domande possono scoraggiare molte donne ad entrare nel mondo del lavoro.

Le disparità di genere si ampliano quando le donne diventano madri, infatti, la mancanza di servizi di assistenza all'infanzia accessibili può impedire alle donne di entrare nel mondo lavorativo specialmente per le madri di bambini piccoli. Tutto questo è ampliato da una mancanza di politiche di lavoro flessibile che rendono più difficile per le madri una conciliazione di responsabilità lavorative con quelle familiari e da congedi parentali inadeguati con congedi di maternità brevi e scarsamente retribuiti e congedi di paternità limitati o inesistenti. Questo squilibrio alimenta la disparità tra uomini che sono così scoraggiati nel prendere congedi e donne che sono dissuase dal tornare al lavoro.

Inoltre, la maternità aumenta la probabilità che le donne passino da una situazione di occupazione lavorativa a una di non occupazione ma anche per le donne non occupate risulta più difficile trovare un'occupazione dopo la nascita del primo figlio. Questo alimenta notevolmente il divario di genere occupazionale. Inoltre, si può riscontrare anche un divario retributivo tra le donne che continuano a lavorare avendo figli e quelle che invece non ne hanno, questo è dovuto al fatto che le donne con figli per riuscire a conciliare la vita lavorativa con la famiglia ricercano spesso contrattazioni a tempo parziale riducendo così le ore lavorative.

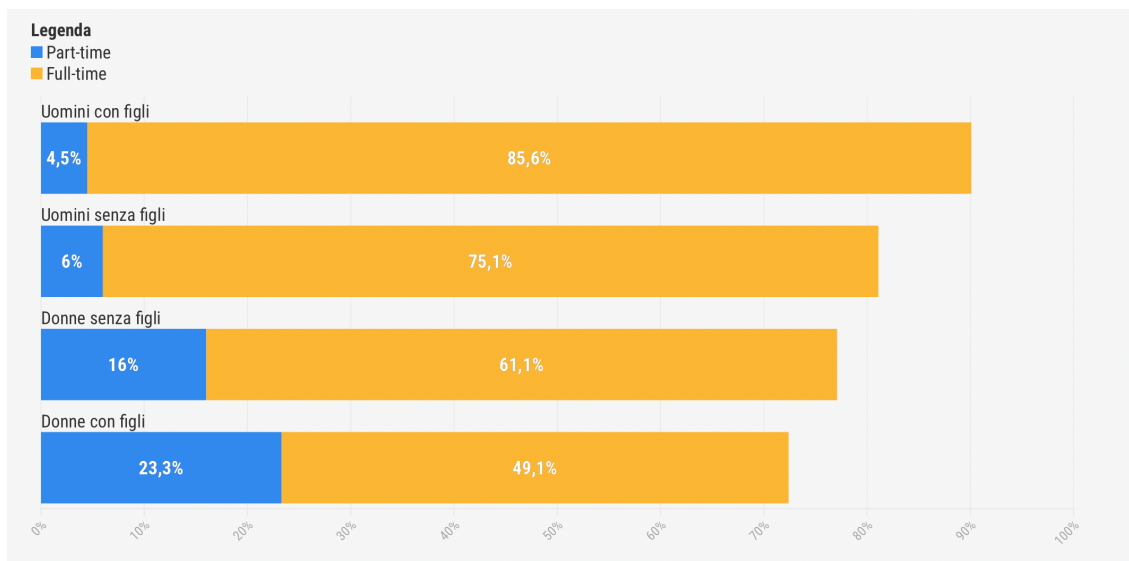
Queste *child penalties* (ovvero come gli effetti di avere figli colpiscano le donne in proporzione maggiore rispetto agli uomini) sono presenti in tutto il mondo ma in misure differenti. Infatti, in alcuni paesi le donne smettono di lavorare appena si sposano e prima di aver figli, dunque avere figli ha un impatto minimo sull'occupazione. Ma esistono anche paesi dove il divario occupazionale è principalmente dovuto alle *child penalties* e queste differenze sono presenti anche tra paesi dove il livello di sviluppo è lo stesso basta pensare all'Europa dove i paesi nordici risentono decisamente meno delle *child penalties* rispetto al resto dell'Europa. Le

disparità non sono un problema riguardante esclusivamente i primi anni di vita dei figli infatti le donne che hanno figli con età compresa tra i 13 e i 17 anni trascorrono in media 6.5 ore a prendersi cura non solo dei figli stessi ma anche della casa mentre gli uomini in media ne trascorrono quattro facendo le medesime attività³ questo dunque sottolinea come il *gender pay gap* non sia dovuto esclusivamente alla nascita di un figlio ma anche al estensivo ruolo domestico che le donne sono tenute a fare e che ne ostacola il ritorno nel mondo lavorativo. Anche qualora le faccende domestiche fossero egualmente ripartite tra i due generi persisterebbe comunque un divario di genere dovuto da fattori quali per esempio gli stereotipi di genere che ne ostacolano l'avanzamento di carriera.

Si può inoltre osservare che per gli uomini con figli avviene un fenomeno opposto; infatti, hanno un tasso di occupazione maggiore e hanno meno lavori part-time. Quindi osservando le donne con figli in comparazione agli uomini con figli si può osservare il divario maggiore per quanto riguarda l'occupazione con quasi venti punti percentuali di differenza, mentre tra le persone senza figli questo divario scende a quattro punti di differenza.

Attraverso questi dati si può dunque comprendere che avere figli è la condizione che incide maggiormente sull'inserimento nel mondo lavorativo e dove si osservano le disuguaglianze più marcate.

³ Cfr. Blogs.lse.ac.uk, the “child penalty” creates most of the gender earnings gaps in rich countries, <https://blogs.lse.ac.uk/businessreview/2024/03/08/the-child-penalty-creates-most-of-the-gender-earnings-gaps-in-rich-countries-1/> , (consultato in Settembre 2024)



Fonte: elaborazione openpolis su dati Eurostat

Gli stereotipi di genere che contribuiscono a limitare le opportunità lavorative per le donne e che rafforzano le disuguaglianze di genere possono anche compromettere la fiducia delle donne nelle loro capacità professionali che le portano così a sottovalutarsi e a non candidarsi per ruoli di leadership o in settori altamente competitivi. Conseguentemente le donne possono essere particolarmente soggette alla sindrome del impostore ovvero quella condizione psicologica in cui, nonostante abbiano raggiunto traguardi meritevoli o grandi successi, non si sentano meritevoli di questi riconoscimenti vivendo così nella paura di poter essere “smascherata” come impostore attribuendo i loro successi a fattori esterni come la fortuna o l’aiuto degli altri piuttosto che vederli come merito delle proprie capacità e del proprio impegno.

Anche le reti professionali e di contatti possono avere un impatto significativo per maggiori opportunità di carriera. Le donne, tuttavia, si trovano frequentemente ad essere escluse dai circoli di potere o dalle reti informali di networking che spesso facilitano un avanzamento lavorativo specialmente in settore dominati dalla presenza maschile come possono essere la finanza o l’industria in cui le donne si trovano a dover affrontare

un contesto discriminatorio con battute sessiste che le portano dunque all'esclusione.

Sempre in questi contesti le donne si trovano spesso vittime di comportamenti inadeguati o predatori da parte di colleghi o superiori, atteggiamenti che compromettono non solo la loro sicurezza fisica e mentale ma hanno anche conseguenze negative sulla carriera portando a decisioni di abbandonare quell'ambiente lavorativo o non avanzare.

2.2 Soffitto di cristallo

Con l'espressione "soffitto di cristallo" o "tetto di vetro" o "*glass ceiling*" viene identificato quel fenomeno che descrive una segregazione verticale per le donne e le impedisce dunque di raggiungere posizioni di vertice e responsabilità professionali nonostante le loro qualifiche personali. Si tratta dunque di barriere invisibili (da qui si comprende come il termine cristallo o vetro aiuti ad enfatizzare la natura invisibile di tali barriere, infatti non esistono ostacoli espliciti ma tali barriere sono radicate in pregiudizi di genere e discriminazioni sistemiche) che ostacolano la crescita professionale femminile.

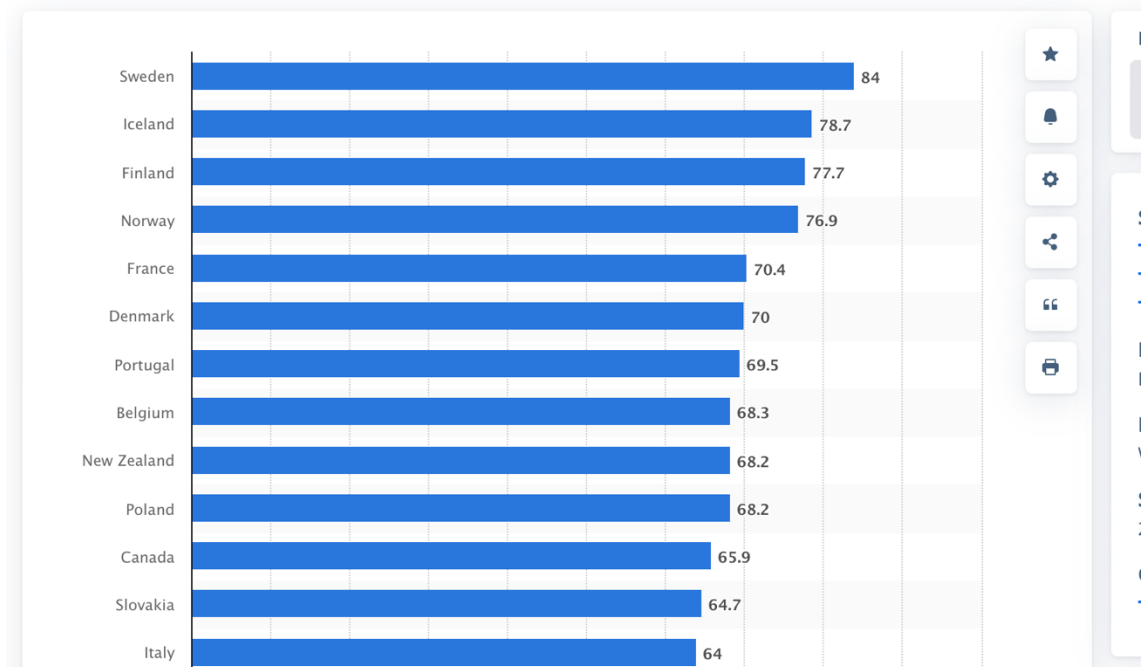
Questa espressione fu introdotta per la prima volta dalla scrittrice francese George Sand che utilizzò l'espressione "*une voute de cristal impénétrable*" descrivendo con tale frase l'eroina che sognava di liberarsi con le ali che venne poi interpretata come il tentativo di volersi elevare sopra il ruolo accettato. Questa metafora fu ufficialmente plasmata da Marilyn Loden nel 1978 in un discorso in cui denunciava la discriminazione di genere sul posto di lavoro e poi utilizzata da Gay Bryant in un'intervista nella quale diceva: "Le donne hanno raggiunto... il soffitto di cristallo, sono nella parte superiore del management intermedio, si sono fermate e rimangono bloccate. Non c'è abbastanza spazio per tutte quelle donne ai vertici. Alcune si stanno orientando verso il lavoro autonomo. Altre stanno uscendo e mettono su famiglia".

Col passare degli anni il "soffitto di cristallo" è diventato anche un indicatore (*glass ceiling index*) che riesce a misurare il grado di disuguaglianza in 29 paesi differenti, ciò avviene attraverso dati provenienti da organizzazioni. Questo indice offre informazioni sulle opportunità di carriera femminile nel mondo combinando vari parametri, tra cui istruzione superiore, livelli salariali, partecipazione al mondo lavorativo, costi per i figli, diritti direttamente connessi con la maternità e

la paternità, candidature alla business school e rappresentazione di genere nelle posizioni lavorative senior.

In base ai risultati ottenuti dai dati raccolti si può evincere come i paesi nordici siano i paesi migliori lavorativamente per le donne infatti Svezia, Norvegia, Finlandia e Islanda ottengono il primato nella parità di genere mentre Giappone e Corea del sud si collocano nelle ultime due posizioni che conferma l'arretratezza dei paesi costringendo le donne a dover scegliere tra lavoro e famiglia.

Glass-ceiling index: environment for working women worldwide



Fonte: statista

Analizzando più dettagliatamente il fenomeno possiamo individuare le caratteristiche che lo contraddistinguono che includono:

- L'invisibilità, infatti, non esistono barriere concrete come leggi o regolamenti espliciti che impediscono un miglioramento di carriera per le donne ma esistono barriere derivanti da pregiudizi sociali e culturali che ne impediscono gli avanzamenti.
- Una limitazione ai vertici in quanto le donne riescono ad avanzare nella carriera fino ad un certo punto quando iniziano ad avvicinarsi a ruoli di leadership o ruoli dirigenziali incontrano ostacoli che invece gli uomini non hanno.
- Disparità nelle opportunità di avanzamento che riscontrano le donne nel tentativo di accesso a ruoli di alto livello infatti spesso ottengono meno opportunità di sviluppo, mentoring e sponsorizzazione in confronto agli uomini.
- Una cultura organizzativa che ancora predilige uno stile di leadership con caratteristiche spesso associate agli uomini a sfavore di stili di leadership più collaborativi spesso associati alle donne. Creando così un ambiente aziendale non inclusivo.

Questo fenomeno del “*glass ceiling*” non ha certo un’origine ben definita, piuttosto, costituisce il risultato di un set complesso di fattori sociali, culturali, psicologici e storici che scaturiscono sistemi discriminatori o intraprendono azioni di esclusione delle donne dalle posizioni organizzative apicali e che suggestionano le donne nelle loro scelta di vita e nei percorsi professionali.

Partendo dalla componente storica il “soffitto di cristallo” ha origine da una società patriarcale che vede certi ruoli più indicati per gli uomini e altri per le donne e ciò deriva dagli stereotipi di genere ovvero da ricostruzioni automatiche apprese da processi di socializzazione che associano agli individui delle caratteristiche in base a delle loro

caratteristiche o alla mera appartenenza a un genere. La partecipazione, anche se inconscia, a questi stereotipi di genere si traduce in pregiudizi di genere che possono a loro volta influenzare le decisioni di reclutamento e promozione. Inoltre, possono portare a una segregazione occupazionale di genere di tipo orizzontale, infatti, vi è una concentrazione di uomini nelle professioni STEM (science, technology, engineering and mathematics) molto più remunerative e con possibilità di carriera e di donne in settori meno redditizi e remunerati in termini di carriera come, per esempio, le professioni di cura e assistenza.

La mancanza di modelli femminili nelle posizioni al vertice è un'ulteriore causa del “soffitto di cristallo”, infatti, ciò implica che ci siano meno figure di riferimento per le donne che tendono dunque ad uniformarsi a modelli maschili. Inoltre, le donne hanno anche meno accesso a reti professionali e opportunità di mentoring rispetto agli uomini che le faciliterebbero un avanzamento di carriera.

Gli stereotipi culturali non sono gli unici ad avere un ruolo sulle potenzialità di carriere delle donne, infatti, anche quelli sociali vanno ad alimentare le cause del “soffitto di cristallo”. Infatti, l'effetto pregiudicante della maternità sulle occasioni lavorative influenza ancora in maniera decisiva sui percorsi lavorativi femminili alle quali vengono poi preclusi percorsi di carriera a causa di una perdita di esperienza lavorativa, anche se temporanea, e conseguentemente ad una richiesta di una migliore condizione di bilanciamento tra vita familiare e lavorativa negli anni centrali per la carriera.

Il fenomeno del “soffitto di cristallo” porta a molteplici conseguenze che derivano dalle discriminazioni di genere e influenzano sia le donne che le organizzazioni che la società nel suo complesso.

La conseguenza più marcata è la mancata rappresentanza delle donne nei ruoli di leadership; in molte aziende infatti tale ruolo è ancora ricoperto dagli uomini dove consigli amministrativi e team esecutivi sono

principalmente costituiti da maschi. Un mancato avanzamento di carriera per le donne porta inoltre a una mancata parte di talento e potenziale all'interno delle organizzazioni impattando così negativamente sulla creatività, innovazione e diversità decisionale. Una limitata presenza femminile nelle posizioni di vertice all'interno delle organizzazioni contribuisce a continuare il divario salariale di genere in quanto le donne vengono così concentrate in ruoli meno remunerativi rispetto agli uomini. Il "soffitto di cristallo" può avere conseguenze anche sulla cultura aziendale: una mancanza di figure femminili nei ruoli di leadership può rafforzare una cultura aziendale omogenea e conservatrice che limita così l'adozione di politiche più inclusive e innovative.

È evidente come il "soffitto di cristallo" sia una sfida sociale, economica e culturale importante e per riuscire ad abbatterlo sono necessarie azioni mirate su diversi livelli infatti è necessario che le istituzioni sia pubbliche che private si mobilitino per promuovere un cambiamento e riuscire così a favorire una maggiore rappresentanza femminile nelle posizioni dirigenziali.

In primo luogo, per riuscire ad abbattere questo fenomeno del "soffitto di cristallo" è necessario che le organizzazioni implementino politiche aziendali di inclusione garantendo così che le donne abbiano pari opportunità di avanzamento di carriera, retribuzione e accesso a ruoli di leadership.

Sempre a livello di politiche aziendali è importante promuovere programmi di mentoring e sponsorizzazione delle donne cosicché possano sviluppare relazioni professionali utili e ottenere sostegno nelle loro carriere riuscendo così a porsi come *role models* per le future generazioni, è infatti importante che le donne adottino un approccio di solidarietà con le altre donne poiché molte donne si trovano spesso isolate in ambienti dominati da uomini. La solidarietà femminile, tuttavia, non è né scontata né automatica soprattutto in ambito professionale. Infatti, molte donne

preferiscono ignorare comportamenti discriminatori in un'ottica più individualistica per tentare di assicurarsi un avanzamento di carriera piuttosto che partecipare a lotte che vedono come inconcludenti. Tuttavia, creare e coltivare il concetto di solidarietà femminile è importante, infatti, questo concetto si esplicita quando le donne si uniscono per condividere esperienze, conoscenze e risorse per supportarsi a vicenda attraverso reti di supporto e programmi di mentoring che creano ambienti che promuovono il successo collettivo cercando così di abbattere il soffitto di cristallo.

Il soffitto di cristallo, infatti, rappresenta un ostacolo che non può essere superato individualmente per questo è essenziale la solidarietà femminile che riesce a supportare la creazione di reti di supporto professionale che possono essere d'aiuto per scambiare idee e opportunità sostenendosi reciprocamente e discutendo su nuove strategie da poter adottare per superare le difficoltà. Inoltre, proprio per riuscire ad abbattere il soffitto di cristallo la solidarietà femminile è utile in quanto promuove il mentoring e il coaching delle donne in posizioni di leadership, crea una cultura aziendale più inclusiva promuovendo un cambiamento culturale all'interno delle organizzazioni per riuscire a promuovere politiche aziendali più inclusive e giuste per le lavoratrici e promuove azioni collettive a cui le donne possono contribuire per abbattere stereotipi di genere.

Per riuscire a rafforzare la solidarietà femminile al fine di superare il soffitto di cristallo è necessario adottare alcune strategie chiave come la promozione di reti professionali femminili che possono offrire possibilità di crescita, fornire visibilità e scambio di esperienze oltre che l'organizzazione di corsi e programmi di formazione che incentivino e aiutino le donne ad assumere posizioni di leadership. La condivisione di esperienze personali inoltre è uno strumento importante della quale le donne possono trarre beneficio in quanto aiuta a normalizzare le sfide

incontrate dalle donne e offre spunti e soluzioni utili per altre donne che stanno affrontando situazioni simili. Questo può avvenire attraverso conferenze, tavole rotonde o forum online.

Diversi sono i casi che dimostrano come la solidarietà femminile possa essere uno strumento utile per abbattere e superare il soffitto di cristallo un esempio è la creazione di reti di imprenditrici che in Italia come in molti altri paesi sono state create per condividere risorse, opportunità di finanziamento e consulenza migliorando l'accesso delle donne in ruoli di leadership.

La solidarietà femminile nel mondo del lavoro è anche una strategia utile che porta a numerosi vantaggi concreti in quanto promuove il cambiamento, aiuta a sensibilizzare su temi quali la disuguaglianza salariale, il soffitto di cristallo e i bias inconsci e apre la strada per pari opportunità.

Ulteriore strumento per riuscire a superare il soffitto di cristallo è l'adozione da parte delle aziende di politiche che favoriscano una miglior conciliazione tra vita familiare e lavorativa un esempio potrebbero essere i congedi parentali flessibili o il lavoro da remoto per riuscire così a limitare un eccesso di responsabilità familiari per le donne che sarebbero altrimenti penalizzate.

Importante inoltre è riuscire ad abbattere quei bias cognitivi che vedono le donne rilette a determinati ruoli o ambiti e ciò si può ottenere attraverso la formazione e la sensibilizzazione sui pregiudizi inconsci che influenzano le decisioni di reclutamento e promozione.

Solo agendo contemporaneamente su tutti questi fattori è possibile abbattere e superare il soffitto di cristallo migliorando anche qualitativamente la nostra economia, la nostra società e anche la nostra democrazia riuscendo così a creare ambienti lavorativi più equi dove le donne riescono ad avanzare senza ostacoli.

2.3 Discriminazione di genere

A discapito degli sforzi compiuti negli ultimi decenni ci sono ancora molte disuguaglianze di genere sia in ambito lavorativo che culturale che sociale che influenzano l'accesso a opportunità, possibilità di promozione e il trattamento in generale sul posto di lavoro per il personale femminile.

Sicuramente un fattore che contribuisce ad alimentare queste disuguaglianze sono gli stereotipi di genere.

Lo stereotipo è un preconcetto mentale basato su caratteristiche superficiali come il sesso, la razza, l'orientamento sessuale, l'età, la professione, la religione, l'aspetto fisico, ecc. che prescindono dalla valutazione del singolo caso ma sono frutto di una sbagliata operazione deduttiva. Gli stereotipi possono essere sia positivi che negativi ma in entrambi i casi sono una rappresentazione mentale fissa e semplificata che non rappresentano a pieno la realtà e vengono applicati in modo fisso e automatico non tenendo conto della diversità individuale all'interno del gruppo. In particolare, gli stereotipi di genere attribuiscono a entrambi i sessi caratteristiche puramente basate su concezioni prestabilite di genere come, per esempio, l'idea che le donne siano più emotive o che gli uomini siano razionali.

Gli stereotipi di genere influenzano molto la società sviluppandosi in discriminazioni di genere specialmente in ambito lavorativo. Questa discriminazione si può manifestare in modi differenti, sia in maniera diretta che indiretta producendo un ambiente lavorativo penalizzante per le donne sia in termini di crescita personale che di compenso che di riconoscimento.

Già all'inizio della loro carriera le donne possono risentire della discriminazione di genere in quanto non vengono considerate o vengono scartate per delle posizioni in quanto percepite come più incapaci di bilanciare lavoro e vita privata e possono essere valutate con parametri più

severi rispetto a quelli utilizzati per valutare gli uomini.

Anche a livello salariale le discriminazioni di genere e i pregiudizi influenzano i guadagni delle lavoratrici che tendono a guadagnare meno rispetto agli uomini anche quando i ruoli ricoperti sono gli stessi o simili. Durante la carriera invece le discriminazioni di genere ostacolano l'ascesa verso ruoli dirigenziali per le donne che non riescono ad accedere a ruoli di leadership nonostante siano qualificate quanto gli uomini ma anche in termini di promozioni, responsabilità assegnate e licenziamenti durante la carriera le donne vengono discriminate in quanto diventano madri a causa della convinzione che saranno meno disponibili a tempo pieno per il lavoro.

Oltre agli stereotipi di genere si possono ritrovare anche i bias inconsci che a differenza degli stereotipi sono più profondamente radicati influenzando le decisioni e i comportamenti delle persone anche senza che se ne rendano conto, infatti, essi sono inconsci e automatici e vengono applicati involontariamente in base alle esperienze, convinzioni e schemi mentali che le persone si creano.

Alcuni bias inconsci che vengono spesso utilizzati nel mondo lavorativo sono:

- Bias di competenza, infatti, le donne vengono spesso considerate meno competenti rispetto agli uomini nonostante le qualifiche sono equivalenti e questo porta a una sottovalutazione delle loro capacità e ad una esclusione da opportunità di carriera.
- Bias di leadership in quanto esiste uno stereotipo anche legato allo stile di leadership che le donne al comando potrebbero assumere con caratteristiche che vengono definite diverse rispetto a quelle tradizionalmente associate alla leadership come autorità o fermezza che vengono più comunemente associate ad uno stile di leadership maschile mentre le donne che assumono tali caratteristiche vengono percepite come aggressive o viste negativamente.

- Bias di simpatia e carisma, infatti, spesso viene richiesto alle donne non solo di essere competenti ma anche di essere simpatiche e riuscire ad interagire bene con gli altri che sono qualità che non vengono altrettanto richieste anche agli uomini.
- Bias di disponibilità che parte dalla concezione che le donne sono madri o comunque potenziali madri e quindi vengono considerate meno disponibili a dedicarsi completamente al lavoro. Questo può portare i datori di lavoro ad escluderle da progetti impegnativi o da opportunità che richiedono una maggiore adattabilità.
- Bias sull'età, infatti, le donne subiscono discriminazioni legate all'età in modo differente rispetto agli uomini tanto è vero che spesso le donne giovani vengono considerate come inesperte mentre le donne più anziane vengono viste come meno dinamiche rispetto agli uomini della stessa età.
- Bias della bellezza: le donne vengono spesso giudicate puramente per un loro aspetto esteriore il che può andare a sfavore di alcune donne che perchè considerate attraenti vengono anche inconsciamente percepite come meno idonee per posizioni tipicamente considerate maschili. Inoltre, questo è un bias che generalmente non ha effetti sul candidato maschile.

Stereotipi di genere e bias inconsci hanno sicuramente effetti negativi per la carriera delle donne, infatti, come già ribadito questi stereotipi impediscono alle donne di arrivare in ruoli di vertice anche quando sono qualificate come gli uomini. Anche qualora dovessero ottenere promozioni o avanzamenti di carriera impiegano più tempo per arrivarci a causa sia delle discriminazioni esplicite che dei bias inconsci che influenzano la valutazione delle loro performance e che influenzano la composizione delle reti professionali che vengono difatti dominate dagli uomini e che lasciano le donne ai margini il che comporta un limitato

accesso alle opportunità di mentoring, sponsorizzazione e networking che sono fondamentali per un avanzamento di carriera.

Questo causa una progressione più lenta e una minore esperienza in ruoli chiave.

Una continua esposizione a discriminazioni e bias porta le donne ad avere una minore fiducia nelle loro capacità sentendosi dunque inadeguate e immeritevoli del loro successo e ciò può minare l'iniziativa e l'ambizione.

Un ulteriore effetto degli stereotipi di genere e dei bias inconsci è sicuramente il gender pay gap che vede le donne ottenere un salario inferiore a quello maschile anche per i medesimi ruoli e ciò contribuisce anche a ridurre le opportunità di crescita finanziaria e sicurezza economica femminile aiutando così a creare una disuguaglianza economica più ampia.

Tutto ciò nel lungo periodo porta a una costante disuguaglianza di genere nel mondo del lavoro, dunque, a un numero ridotto di donne nei ruoli di potere e influenza che persevera un ciclo di esclusione e svantaggio per le donne.

Gli stereotipi di genere influenzano negativamente la cultura aziendale, infatti, limitano il potenziale dei lavoratori e creano un ambiente di lavoro poco inclusivo, è dunque evidente come superare questi stereotipi di genere possa essere vantaggioso per un'azienda sia da un punto di vista di benessere e crescita dei dipendenti che per l'efficienza e la competitività aziendale.

In primo luogo, affrontare gli stereotipi di genere può portare a un miglioramento delle prestazioni complessive dell'azienda, infatti, quando le persone non sono condizionate da preconcetti riguardanti il loro genere riescono ad esprimere appieno le loro competenze e capacità portando dunque a una maggiore motivazione e produttività nonché ad una maggiore soddisfazione dei dipendenti che sentendosi più valorizzati e rispettati per le loro capacità sono più inclini a collaborare e a contribuire

al successo dell'organizzazione in quanto si sentono parte di una squadra infatti così facendo si aumenta anche il senso di appartenenza e dunque si minimizza il tasso di turnover in quanto il dipendente che si sente apprezzato e supportato vorrà rimanere all'interno di tale azienda diminuendo anche i costi legati alla sostituzione del personale. Inoltre, un'organizzazione che viene percepita come più inclusiva ed attenta alla parità di genere risulta sicuramente più attraente per candidati qualificati sia uomini che donne riuscendo inoltre a valutarli in base alle loro competenze senza barriere di genere ampliando così il numero di talenti e consentendo di trovare le persone più adatte per ogni ruolo. Oltre che più attraente per i candidati l'azienda risulta anche avere una migliore reputazione sul mercato, infatti, promuovendo l'uguaglianza e l'inclusione manda un'immagine positiva dell'azienda stessa ai clienti, ai fornitori e al pubblico in generale riguardo ai suoi valori. Così facendo migliora la brand image e la responsabilità sociale d'impresa.

Quando un'azienda promuove un ambiente di lavoro inclusivo e privo di stereotipi è sicuramente meno probabile che si verifichino episodi di discriminazione o trattamenti ingiusti conseguentemente diminuisce il rischio di controversie legali e le conseguenti sanzioni o danni reputazionali che possono derivarne.

Per arrivare a un'ambiente di lavoro più equo e inclusivo le aziende possono implementare programmi di formazione per rendere più consapevoli dipendenti e dirigenti sui bias inconsci aumentandone così la conoscenza aiutandoli a riconoscerli e affrontarli nelle decisioni di assunzione e promozione così come offrire programmi di mentoring e sponsorizzazione per le donne che, venendo collegate con leader esperti, possono aiutarle a superare barriere e creare reti professionali.

Anche l'introduzione di sistemi di valutazione delle performance che sono basati su criteri chiari e sono dunque più oggettivi possono ridurre l'influenza dei pregiudizi nelle promozioni e nei riconoscimenti.

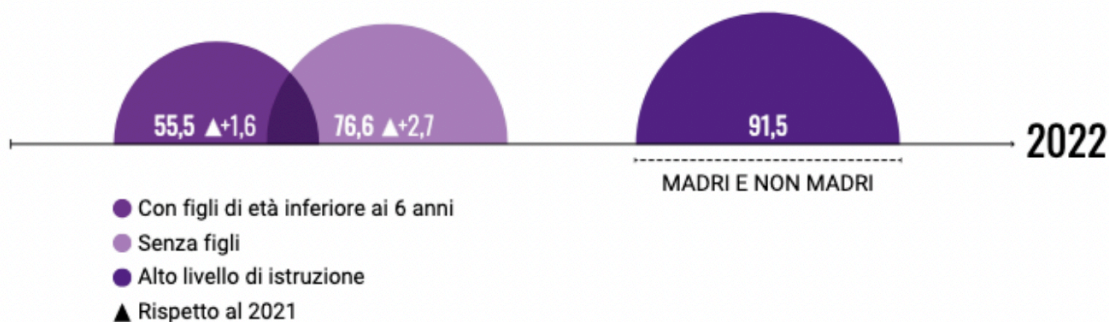
Le aziende devono però impegnarsi attivamente per promuovere la diversità attraverso politiche di reclutamento inclusive e incentivi per aumentare la presenza femminile nei vertici fornendo anche opzioni di lavoro flessibile per ridurre il peso delle responsabilità familiari sulle donne e promuovere una maggiore parità.

2.4 La situazione in Italia

Gli stereotipi di genere in Italia influenzano ancora fortemente la vita quotidiana delle persone, infatti, nonostante i progressi fatti in termini di parità di genere persistono ancora barriere culturali e sociali che impediscono alle donne di ottenere una piena uguaglianza lavorativa e sociale.

Un primo stereotipo che in Italia è ancora fortemente sentito è sicuramente quello del ruolo della donna che viene vista come responsabile del lavoro domestico e della cura dei figli che porta ad un livello di occupazione femminile del 55% contro il 69% europeo.

Tasso di occupazione delle donne di età compresa tra 25 e 49 anni (valori percentuali)



Fonte: “L’occupazione femminile”, servizio studi Camera dei deputati, dicembre 2023

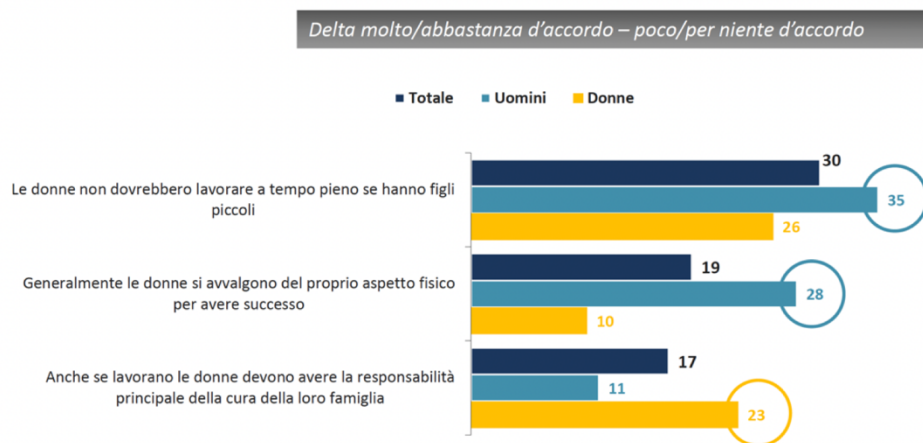
Questo divario mette ancora più in evidenza come le donne in Italia sia ancora principalmente vista come responsabile della gestione familiare e domestica. Questo stereotipo unito con la scarsità di politiche di supporto rende difficile per molte donne riuscire a conciliare famiglia e lavoro.

La convenzione che vede la donna come principale responsabile di cura è

fortemente risentita nella cultura italiana e sono proprio le donne stesse ad avere questo preconcetto. Infatti, come è emerso anche da uno studio di Ipsos per il dipartimento per le pari opportunità della presidenza del Consiglio dei ministri che ha come focus principale la violenza di genere si nota come circa la metà degli intervistati ritiene che le donne con figli piccoli non debbano lavorare (55%) e poco meno della metà (44%) sostengono che, anche qualora lavorino, debbano avere come focus principale la cura della famiglia.⁴

LA SFERA PROFESSIONALE: LA DONNA NELL' IMMAGINARIO DEGLI ITALIANI

Analisi per sesso



¹⁵ Base casi: totale intervistati (1300)

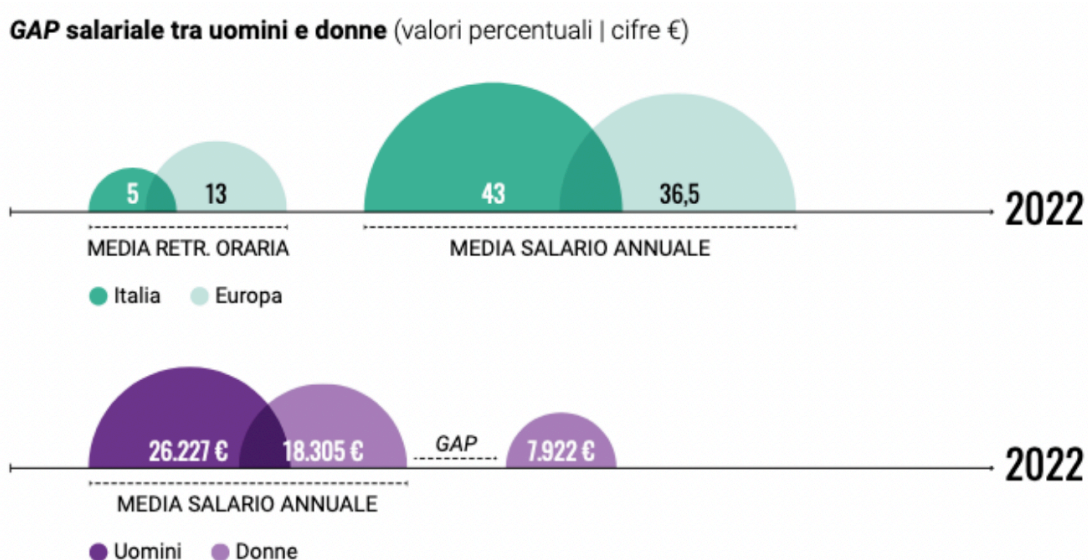
Valori percentuali

Fonte: indagine ipsos per il dipartimento delle pari opportunità della presidenza del Consiglio dei ministri

Anche da un punto di vista salariale gli stereotipi di genere hanno un

⁴ Cfr. “stereotipi e disuguaglianze di genere in Italia: indagine ipsos per il dipartimento delle pari opportunità della presidenza del Consiglio dei ministri”, https://www.governo.it/sites/governo.it/files/Indagine_Ipsos_sintesi.pdf, (consultato in settembre '24)

grande ruolo, infatti, l'ufficio statistico dell'UE ha rilevato in Italia un *gender pay gap* annuo complessivo del 43% che supera la media europea che corrisponde al 36,2%. Questo divario è dovuto alla presenza di stereotipi che vedono le donne come meno ambiziose o disponibili a sacrificare la loro vita privata per la carriera che è poi strettamente collegato con la segregazione orizzontale e verticale delle donne nel mondo del lavoro.



Fonte: "L'occupazione femminile", servizio studi Camera dei deputati

Sotto tale aspetto in Italia sono stati attuati alcuni progressi per cercare di combattere gli stereotipi di genere e promuovere l'uguaglianza sul posto di lavoro. Come, ad esempio, gli interventi che sono stati previsti all'interno del piano nazionale di ripresa e resilienza (PNRR) per esempio gli interventi diretti che sostengono una maggiore occupazione femminile e una maggiore imprenditorialità ma anche interventi indiretti come il potenziamento dei servizi educativi che potrebbero aiutare l'occupazione

femminile.

Nonostante i progressi fatti è ancora necessario un cambiamento culturale per riuscire a sradicare gli stereotipi radicati nella cultura italiana, sarebbe dunque utile che le aziende promuovessero dei programmi di sensibilizzazione sul tema dei bias inconsci e la diversità di genere oltre che a fornire programmi di sponsorizzazione e mentoring per le donne creando anche politiche che aiutino una maggiore flessibilità per riuscire a bilanciare la vita familiare con quella lavorativa.

Solo con un concreto impegno da parte della società, delle imprese e del governo sarà possibile diminuire il divario di genere favorendo così una maggiore inclusione delle donne nel mondo del lavoro che permetterebbe di sfruttare appieno il potenziale femminile per riuscire così a garantire una crescita economica più sostenibile e inclusiva.

Capitolo 3

3.1 Politiche di parità di genere e inclusione sovranazionali

Per riuscire a garantire un ambiente di lavoro equo ed inclusivo sono state attuate all'interno delle organizzazioni delle politiche aziendali per la parità di genere e l'inclusione che hanno come obiettivo quello di ridurre le disuguaglianze e gli stereotipi di genere riuscendo ad aumentare la rappresentanza femminile in posizioni di dirigenza e affrontare tematiche come il gender pay gap e le discriminazioni.

A livello sovranazionale possiamo trovare il programma globale dell'Agenda 2030 delle nazioni unite per lo sviluppo sostenibile che definisce le priorità per la realizzazione di iniziative che vogliono ridurre le disuguaglianze.

In particolare, l'agenda 2030 è stata adottata dalle nazioni unite nel 2015 ed è basata su cinque aree tematiche che sono connesse tra di loro (persone, pianeta, partnership e pace) che prevedono una strategia che si basa su diciassette obiettivi di sviluppo sostenibile. Questi obiettivi hanno indicatori che permettono di misurarne il raggiungimento sia a livello globale che nazionale.

Tra i diciassette obiettivi due in particolare fanno riferimento alla tematica delle donne all'interno delle imprese e alla parità di genere ed essi sono: SDG 5: parità di genere e SDG 8: lavoro dignitoso e crescita economica.

Questi obiettivi hanno un diretto impatto sulle politiche aziendali, infatti, promuovono l'uguaglianza di genere e l'inclusione delle donne nel mondo del lavoro e le aziende che decidono di aderire all'agenda 2030 adottano

strategie per affrontare la disuguaglianza di genere e promuovere la leadership femminile.

In particolare, l'obiettivo 5 prefissa di raggiungere l'uguaglianza di genere e l'empowerment di tutte le ragazze. Per riuscire a raggiungere questo obiettivo le aziende stanno sviluppando politiche che affrontano il gender pay gap, incentivano le donne in posizioni di leadership e nelle posizioni di decisione e adottano congedi parentali equi per permettere agli uomini di avere una maggiore partecipazione nelle responsabilità familiari.

Proseguendo con gli obiettivi dell'agenda 2030 l'obiettivo 8 incoraggia il lavoro dignitoso e la crescita economica inclusiva. Per allinearsi con questo obiettivo le aziende devono impegnarsi nel creare condizioni che favoriscano ambienti di lavoro equi per tutti i dipendenti con un'attenzione particolare per l'inclusione di donne e minoranze. In particolare, creando ambienti di lavoro che permettano di bilanciare la vita familiare e quella lavorativa sia per gli uomini che per le donne tentando così di ridurre l'abbandono del lavoro da parte delle lavoratrici, ma anche investendo sulla formazione e sullo sviluppo professionale femminile specialmente nei settori STEM dove la loro presenza è ancora marginale e prevenendo situazioni di discriminazione di genere e molestie sul luogo di lavoro per riuscire a garantire un ambiente lavorativo sicuro e inclusivo per tutte le donne.

Allinearsi con gli obiettivi dell'agenda 2030 non solo contribuisce ad uno sviluppo più sostenibile ma porta vantaggi concreti anche per l'impresa stessa, infatti, un'azienda che promuove la parità di genere viene percepita come più etica e sostenibile e rafforza così la sua immagine pubblica che aiuta ad attirare una variata forza lavoro e a trattenere i dipendenti riducendo così il turnover e i costi. Avere una forza lavoro diversificata aiuta poi ad avere prospettive diverse che si traduce in decisioni più bilanciate e innovative, specialmente nei ruoli di leadership. Inoltre, gli ambienti lavorativi inclusivi favoriscono la collaborazione e la creatività

che migliora così le prestazioni aziendali complessive.

Strettamente collegato con l'SDG 5 dell'agenda 2030 c'è l'obiettivo di sanare il divario retributivo e pensionistico a tal proposito le aziende si stanno impegnando per implementare piani di azione per ridurre il *gender pay gap*.



Il divario retributivo di genere nell'UE è del **15,7%**.



Il divario pensionistico di genere nell'UE è del **30,1%**.

Fonte: COM (2020) equal pay e "Equal pay? Time to close the gap"

Su piano sovranazionale invece, va fatta menzione alla direttiva 2023/970 che si allinea direttamente anche con l'SDG 8 infatti non solo la parità retributiva è uno degli aspetti fondamentali per raggiungere una uguaglianza di genere (SDG5) ma garantire una equa retribuzione aumenta la giustizia sociale e rafforza la fiducia la fiducia dell'impresa migliorando il benessere economico delle donne (SDG8).

Questa direttiva è stata approvata il 10 maggio 2023 dal parlamento europeo e vuole garantire la trasparenza salariale tra uomini e donne vietando ogni discriminazione in tema occupazionale e di impiego per motivi di genere ed è diretta a tutti i datori di lavoro, tutti i lavoratori e a tutti i candidati.

Per riuscire a raggiungere questi obiettivi la direttiva include degli obblighi affinché gli stati membri utilizzino le misure necessarie per far sì che i datori di lavoro abbiano dei sistemi retributivi in linea con il principio della parità di retribuzione e che vengano sviluppati degli strumenti in grado di valutare e confrontare il valore del lavoro.

Tra i temi principali del decreto c'è la trasparenza retributiva; infatti, si crede che una maggiore trasparenza in tema retributivo possa portare ad una maggiore conoscenza dei dati effettivi di divario retributivo in azienda per riuscire così ad eliminarlo garantendo la parità.

A tal proposito le aziende con più di cento dipendenti sono obbligate a fornire informazioni riguardanti il livello salariale distinguendo tra lavoratori e lavoratrici così da poter individuare eventuali disparità in termini retributivi promuovendo azioni correttive e rimanere coerenti con il principale diritto previsto dalla direttiva ovvero il diritto all'informazione della quale il lavoratore può avvalersi.

Per assicurarsi che i lavoratori possano accedere a tali informazioni sono previste una serie di direttive, tra cui l'obbligo per i datori di lavoro di comunicare ai dipendenti il loro diritto di informarsi sul tema delle retribuzioni.

Inoltre, è previsto che per le aziende con più di 250 dipendenti venga condotta una valutazione approfondita riguardante la parità retributiva e qualora questa differenza dovesse superare il 5% senza alcuna giustificazione obbiettiva le analisi devono essere condivise con i rappresentanti dei propri lavori per cercare di correggere le disparità attraverso dei piani di azione.

Questa nuova direttiva impatta anche le cause legali per discriminazione salariale di genere invertendo il classico carico della prova in quanto grazie ad essa l'onere della prova in caso di disputa sia a carico del datore di lavoro facilitando dunque le cause e che in caso di discriminazione salariale le vittime avranno diritto a pieno risarcimento del danno subito collegandosi non solo alla differenza salariale ma anche al deterioramento delle condizioni di lavoro o alle prospettive di carriera. Inoltre, sempre in ambito legale, viene vietato alle aziende di imporre clausole di riservatezza salariale per poter consentire ai lavoratori di confrontarsi sulle retribuzioni promuovendo così la trasparenza.

Per riuscire a correggere e valutare eventuali discriminazioni di genere le aziende si devono impegnare a effettuare controlli periodici per riuscire ad individuare eventuali discriminazioni nelle retribuzioni, garantire politiche più trasparenti fin dal processo di selezione del personale assicurandosi che le retribuzioni siano basati su criteri oggettivi e non su stereotipi, istituire comitati interni per monitorare e garantire la congruenza con la direttiva riuscendo così a risolvere eventuali discrepanze in modo più celere.

Sempre in tema di parità di genere possiamo ritrovare su base sovranazionale l'organizzazione internazionale del lavoro (OIL) che è un'agenzia specializzata delle nazioni unite incaricata di promuovere i diritti dei lavoratori e garantire condizioni di lavoro dignitose. L'OIL s'impegna attivamente da anni per una parità di genere nel mondo del lavoro come possiamo anche ritrovare nella convenzione 100 e 190.

La convenzione 100 viene adottata nel 1951 e stabilisce il principio di parità di retribuzione di genere per lavoro di pari valore. Questa convenzione rappresenta una base giuridica per affrontare le discriminazioni retributive ed è stata ratificata da numerosi paesi membri. Mentre la convenzione 190 viene adottata nel 2019 ed è la prima normativa internazionale che affronta il tema delle molestie e violenza sul luogo del lavoro riconoscendo che questa difficoltà colpisce sproporzionatamente le donne e spinge gli stati membri a prendere misure preventive e protettive per garantire un luogo di lavoro sicuro e inclusivo, libero da ogni forma di molestia o violenza.

Ulteriore menzione va fatta ai *women's empowerment principles* (WEPs) che sono un insieme di sette principi ispirati a reali attività aziendali che vogliono promuovere una condizione egualitaria per le donne nel mondo lavorativo. Questi principi sono stati emessi nel 2010 dal global compact delle nazioni unite (un'iniziativa volontaria per incoraggiare le imprese ad adottare pratiche sostenibili e socialmente responsabili includendo la promozione della parità di genere sul luogo del lavoro) e dal UN women (un braccio operativo dell'ONU che si dedica all'empowerment femminile attraverso iniziative globali, regionali e locali e vuole promuovere la leadership femminile combattendo la violenza di genere, in particolare vuole garantire pari opportunità economiche per le donne) e vogliono fornire una struttura operativa chiara e concreta per riuscire a migliorare la leadership femminile, l'equità retributiva e l'inclusione femminile in azienda volendo così creare ambienti lavorativi inclusivi.

I WEPs vogliono rafforzare la posizione delle donne in azienda e possono essere utilizzati come un vero e proprio schema di riferimento per definire strategie e politiche interne ma anche con gli stakeholders. In particolare, vogliono promuovere la parità di genere nelle aziende favorendo l'accesso paritario alle opportunità di carriera e rimuovendo eventuali ostacoli che impediscono alle donne di raggiungere posizioni di dirigenza garantendo

la sicurezza, il rispetto e la non discriminazione sul luogo di lavoro responsabilizzando le imprese nella creazione di politiche inclusive e sostenibili che possono migliorare la qualità di vita dei dipendenti sostenendo l'equità retributiva.

Le aziende possono aderire ai WEPs in maniera spontanea in quanto non sono obbligatori e impegnandosi così a migliorare il loro orientamento verso l'inclusione di genere.

I sette principi dei WEPs sono:

- Stabilire un management e una cultura aziendale che puntino alla parità di genere, questo implica che i leader aziendali debbano incentivare una politica inclusiva riuscendo ad integrare la parità di genere nelle strategie aziendali.
- Equità di trattamento per uomini e donne nel mondo del lavoro in particolare per il tema di accesso alle opportunità, parità retributiva, dei benefici e delle condizioni di lavoro. Per questo le aziende sono tenute a implementare politiche di parità retributiva e a incentivare azioni che promuovano l'inclusione di donne nei ruoli manageriali rimuovendo barriere che possano ostacolare l'avanzamento delle donne.
- Garantire la salute, il benessere psicofisico e la sicurezza dei dipendenti sul posto di lavoro. Questo implica la protezione delle donne da molestie, abusi e discriminazioni e assicurarsi che le condizioni di lavoro siano sicure, salubri e favorevoli. Le aziende devono dunque prendere misure per riuscire ad eliminare forme di violenza e molestia sul posto di lavoro fornendo sistemi di sostegno per affrontare eventuali problemi legati alla salute mentale, fisica e al benessere dei lavoratori.
- Il quarto principio vuole promuovere la formazione personale e professionale nonché sostenere le donne nella loro carriera affinché le aziende investano in programmi di formazione continua per

riuscire così a migliorare le competenze professionali e manageriali femminili creando anche percorsi di carriera chiari e opportunità di sviluppo aiutati da mentorship e sponsorizzazione per permettere alle donne di accedere a ruoli di leadership.

- Promozione delle attività imprenditoriali da parte delle donne promuovendo l'empowerment femminile attraverso iniziative di sviluppo d'impresa, catene di fornitura e marketing sottolineando così l'importanza di promuovere l'empowerment femminile anche oltre il contesto aziendale ma in contesti quali l'imprenditoria femminile e l'inclusione nelle catene di fornitura. Le aziende vengono così incoraggiate a sostenere imprese guidate da donne includendole nella catena di approvvigionamento e offrendo loro supporto economico e consulenza e per influenzare positivamente la parità di genere le aziende possono utilizzare il marketing responsabile rappresentando le donne in modo realistico e rispettoso eliminando così gli stereotipi di genere nelle campagne pubblicitarie.
- Promuovere la parità attraverso iniziative in comune e attività di lobbying. Con questo principio si vuole promuovere la parità di genere non solo all'interno delle aziende ma anche nelle comunità in cui operano, questo include attività di responsabilità sociale e attività di advocacy per incoraggiare l'inclusione e la parità di genere sia a livello locale ma anche nazionale e internazionale. Per riuscire in questo scopo le aziende possono lavorare con partner sociali e istituzioni per riuscire ad attuare politiche pubbliche che incoraggino la parità di genere e sostengano iniziative educative o sociali per migliorare la condizione femminile.
- Misurazione e pubblicazione di tutti i progressi fatti verso la parità di genere sul lavoro. Le imprese devono dunque stabilire indicatori di performance per riuscire a monitorare l'efficacia delle loro

politiche di inclusione e riportare successivamente i risultati pubblicamente, così facendo si aumenta la trasparenza dell'azienda incentivando al tempo stesso una cultura aziendale che si impegna attivamente a migliorare la parità di genere. In linea con questo principio le aziende sono invitate a creare strumenti di monitoraggio per controllare la disparità di genere, pubblicare report periodici sui progressi nelle politiche di inclusione e parità, coinvolgere dipendenti e stakeholder per raccogliere feedback e migliorare le strategie.

Tutte queste politiche contribuiscono alla giustizia sociale promuovendo allo stesso tempo la crescita economica e lo sviluppo sostenibile in linea con l'Agenda 2030.

3.2 Politiche di parità di genere e inclusione nazionali

Le politiche di parità di genere e inclusione vogliono promuovere l'uguaglianza tra i due generi in vari ambiti della società ed in particolare nel mondo del lavoro mentre combattono la discriminazione di genere.

In Italia la tematica della parità di genere e dell'inclusione è oggetto di attenzione crescente negli ultimi decenni. A tal proposito sono state adottate diverse politiche e riforme legislative volte a ridurre la disparità di genere, favorire la partecipazione femminile nel mercato del lavoro e promuovere la loro presenza nei ruoli dirigenziali. Particolare rilevanza la assumono le misure previste nel PNRR (piano nazionale di ripresa e resilienza) e la strategia nazionale per la parità di genere che definisce una serie di azioni politiche attraverso il quale sono state adottate iniziative concrete, definite e misurabili ed è stata resa nota dal governo proprio nell'ambito del PNRR. Ulteriore menzione va fatta inoltre per il bilancio di genere che viene utilizzato come misura per verificare l'impatto che l'ordinamento giuridico può avere sull'uguaglianza tra uomini e donne.

Seguendo le orme delle strategie dell'unione europea viene presentata in Consiglio dei ministri ad agosto 2021 la strategia nazionale per promuovere le pari opportunità e la parità di genere basata su una visione di lungo termine 2021-2026. La strategia ha come obiettivo quello di rendere l'Italia un luogo dove ogni persona possa avere le stesse opportunità di sviluppo e crescita sia in ambito professionale che personale cercando così di far salire di posizione l'Italia nell'indice del EIGE e riuscire a rientrare tra i primi dieci paesi entro il 2026.

La strategia nazionale è un riferimento importante anche per il piano nazionale di ripresa e resilienza all'interno del quale ritroviamo la tematica

relativa al superamento delle disparità di genere e riuscire così a rilanciare lo sviluppo nazionale a seguito della pandemia.

Una delle tre priorità trasversali del piano difatti è proprio la parità di genere.

Il PNRR è il documento adottato dall'Italia in risposta alla crisi generata dalla pandemia COVID-19 nel quale si delinea come il governo voglia utilizzare le risorse finanziarie stanziata a livello europeo per riuscire a risolvere alcuni problemi che si riscontrano all'interno del paese ostacolando e rallentando la crescita economica e lo sviluppo. Il piano si articola intorno a tre priorità strategiche, tra cui l'inclusione sociale che ha come una delle priorità principali la parità di genere e a tal proposito il piano prevede interventi specifici per riuscire a migliorarla e promuovere l'inclusione femminile all'interno del mercato del lavoro.

Il PNRR è articolato in sei missioni principali e attraverso di esse vuole ridurre il gender gap, stimolare l'occupazione femminile e rimuovere alcune barriere che limitano la partecipazione femminile nell'economia. Le sei missioni del piano sono:

- 1) Digitalizzazione, innovazione, competitività, cultura e turismo
- 2) Rivoluzione verde e transizione ecologica
- 3) Infrastrutture per una mobilità sostenibile
- 4) Istruzione e ricerca
- 5) Inclusione e coesione
- 6) Salute

Gli interventi previsti favoriscono direttamente o indirettamente la partecipazione femminile nel mercato del lavoro ma anche nel raggiungimento di una parità anche negli ambienti domestici e scolastici e si inseriscono trasversalmente nelle sei missioni del piano. In particolare, la missione cinque mette al centro l'occupazione femminile e il superamento delle disparità di genere.

In particolare, le misure principali adottate nel PNRR per la parità di

genere sono misure che intendono aumentare il tasso di partecipazione femminile nel mondo del lavoro in particolare nelle regioni del sud Italia attraverso incentivi alle imprese per assumere personale femminile; misure dirette e indirette volte a incentivare la partecipazione delle madri nel mondo lavorativo attraverso incentivi per potenziare i servizi di cura per l'infanzia, come gli asili nido, e le strutture per la cura degli anziani e le persone non autosufficienti per riuscire ad alleviare il peso delle responsabilità familiari che ancora gravano sulle donne e ne limitano l'accesso al mercato del lavoro; misure per aumentare l'inclusione delle donne nei settori STEM incentivando la formazione e l'inserimento delle donne in quei settori tradizionalmente considerati maschili come i settori scientifici e tecnologici anche attraverso borse di studio, programmi di formazione e iniziative di promozione di carriere femminili in questi settori; misure volte a potenziare il sistema di politiche attive per l'occupazione che devono essere accessibili e inclusivi per tutte le categorie più vulnerabili comprese le donne che rientrano al lavoro dopo un periodo di maternità.

Il PNRR a sostegno dell'imprenditorialità femminile inoltre prevede il "fondo impresa donna" che vuole avere un impatto diretto su alcune dimensioni che contribuiscono a raggiungere una maggiore parità di genere.

Il fondo vuole supportare finanziariamente le imprese femminili già esistenti contribuendo allo sviluppo e consolidamento e incentivare la nascita di nuove imprese femminili. Sono tuttavia escluse le imprese che operano nella produzione primaria dei prodotti agricoli, pesca, acquacoltura e silvicoltura. Il fondo ha come obiettivo il finanziamento di 2400 imprese entro giugno 2026.

Il piano prevede inoltre delle azioni trasversali volte a ridurre i divari di genere con riferimento all'occupazione femminile ma anche alle condizioni sociali e culturali come, per esempio, il potenziamento delle

politiche di lavoro; nuovi metodi di reclutamento del personale nella pubblica amministrazione e la verifica delle opportunità di carriera; il rafforzamento dei servizi di asilo e dell'infanzia.

La piena realizzazione del PNRR richiede che vengano affrontate alcune criticità strutturali come il divario tra nord e sud in quanto il sud presenta una minor presenza di servizi di cura e di imprese che possano beneficiare degli incentivi, inoltre il successo di questi incentivi dipende dalle capacità delle imprese di adeguarsi alle nuove normative e garantire percorsi di carriera sostenibili per le donne; non solo le imprese si devono adeguare e cambiare ma anche a livello sociale e familiare c'è bisogno di un cambiamento culturale per far sì che l'occupazione femminile non sia frenata da pregiudizi e stereotipi.

Una delle priorità trasversali del PNRR è la strategia nazionale per la parità di genere 2021-2026 che viene sviluppata dal governo italiano coerentemente con la *gender equality strategy 2020-2025* elaborata invece dall'unione europea.

La strategia è un piano quinquennale adottato per riuscire a raggiungere una parità di genere in diversi ambiti della società, con una particolare attenzione per il mondo del lavoro. Essa rappresenta uno schema di valori per affrontare le disuguaglianze di genere e riuscire così ad aumentare l'occupazione femminile promuovendo la parità salariale e favorendo l'accesso delle donne nei ruoli dirigenziali e di leadership.

Il documento strategico si articola in cinque aree fondamentali per riuscire a ridurre il divario di genere entro il 2026 che sono il lavoro; reddito; competenze; tempo e potere con scopi e target misurabili per riuscire a guadagnare cinque punti nella classifica del *gender equality index* dell'EIGE.

Il target della strategia è raggiungere un tasso di occupazione femminile del 60% riducendo la differenza occupazionale maschile e femminile a meno del 24%. Questo sarà possibile attuando politiche del lavoro,

incentivando l'assunzione femminile da parte delle imprese e promuovendo la formazione. Inoltre, la strategia si pone come obiettivo quello di ridurre il *gender pay gap*; aumentare la presenza femminile nei ruoli di leadership; investire in formazione, orientamento scolastico e borse di studio; migliorare l'equilibrio tra lavoro e vita privata andando così a toccare tutte le cinque aree di intervento della strategia.

Per poter monitorare costantemente i risultati ottenuti dalla strategia è stata istituita una cabina di regia coordinata dal dipartimento per le pari opportunità che si occupa di verificare l'attivazione delle misure e di adattare la strategia anche in corso d'opera sulla base dei dati raccolti sulle disparità di genere.

La strategia nazionale per la parità di genere è allineata anche con gli obiettivi dell'agenda 2030 per lo sviluppo sostenibile delle nazioni unite, in particolare con l'obiettivo cinque volendo eliminare ogni forma di discriminazione di genere migliorando l'accesso femminile al mercato del lavoro, riducendo il *gender pay gap* e combattendo la violenza di genere.

Un ulteriore strumento che vuole consentire una maggiore trasparenza riguardo alla destinazione delle risorse di bilancio e su quale impatto hanno su uomini e donne è il bilancio di genere dello stato che viene redatto annualmente ed è incluso dal PNRR come strumento per monitorare le politiche finanziarie.

Uomini e donne vengono influenzati in maniere differenti dalle decisioni di bilancio in relazione sia alle specifiche politiche che alle diverse situazioni socioeconomiche, ai comportamenti sociali e ai bisogni individuali.

Il bilancio offre una visione delle caratteristiche della popolazione di riferimento nella creazione degli interventi e nella loro messa in pratica anche qualora non fossero destinati soltanto al genere femminile.

Il primo bilancio di genere è stato redatto nel 2017 e le amministrazioni centrali dello stato si occupano della redazione del bilancio stesso.

Nel 2017, in particolare, il ministero dell'economia e delle finanze ha pubblicato la prima relazione sul Bilancio di genere analizzando specificatamente come le politiche pubbliche impattino sul divario di genere con una particolare attenzione sui settori dell'occupazione e lavoro femminile; spesa sociale e politiche di welfare; educazione e formazione; salute e accesso ai servizi sanitari; infrastrutture e trasporti.

La redazione del bilancio di genere permette di perseguire allo stesso tempo ad almeno tre obiettivi: aumentare la consapevolezza che le politiche pubbliche hanno un impatto sulle disuguaglianze di genere; assicurare l'efficacia degli interventi attraverso una definizione di chiari obiettivi di genere; incoraggiare una maggiore trasparenza da parte della pubblica amministrazione avviando processi per riconoscere pratiche potenzialmente discriminatorie.

Il Bilancio di genere dello stato include una riclassificazione delle spese del rendiconto secondo una valutazione del loro impatto sulla differenza di genere distinguendo le spese in base a misure che possono essere direttamente, possibilmente o non riconducibili a voler ridurre i divari di genere.

Più dettagliatamente il bilancio di genere si sviluppa in diverse fasi partendo dall'analisi preliminare che permette di valutare le politiche esistenti per riuscire a identificare le aree in cui avviene una disparità di genere valutando successivamente che impatto hanno le politiche pubbliche sulle disparità, dopo aver analizzato il tipo d'impatto delle politiche vengono stabiliti degli obiettivi per riuscire a diminuire il divario di genere vengono poi adottate delle misure correttive o politiche per riuscire a ridurre gli squilibri di genere individuati infine vi è una fase di monitoraggio in cui viene valutato se gli obiettivi di parità di genere sono stati raggiunti o se è necessario apportare ulteriori modifiche il monitoraggio avviene attraverso relazioni periodiche per valutare l'impatto delle politiche nel tempo.

Nonostante la crescente importanza del bilancio di genere ci sono ancora delle criticità nella sua implementazione in Italia, infatti, non c'è omogeneità nella sua applicazione si osservano infatti amministrazioni locali e regionali che hanno adottato pratiche di bilancio di genere avanzate mentre altre faticano a integrare questo approccio nei processi di bilancio e questo è derivato anche da resistenze culturali sia nelle istituzioni private ma anche in quelle pubbliche che non riescono a comprendere l'importanza di promuovere l'uguaglianza di genere in maniera sistematica.

Un'ulteriore novità contenuta nel PNRR relativa alla parità di genere e all'inclusione sociale c'è la certificazione della parità di genere che è stata introdotta in Italia dalla legge numero 162 del 2021 e che modifica il codice delle pari opportunità (Decreto legislativo 198/2006).

L'obiettivo principale della certificazione è riuscire ad avviare un percorso di cambiamento culturale all'interno delle organizzazioni per promuovere l'uguaglianza di genere attraverso l'adozione di politiche e pratiche concrete e ridurre così il divario di genere.

Affinché le azioni per raggiungere una parità di genere siano efficaci e le aziende possano ottenere la certificazione della parità di genere vengono definiti una serie di indicatori percorribili e confrontabili che guidino le aziende al cambiamento e al continuo miglioramento. Per riuscire ad individuare un'organizzazione inclusiva e rispettosa sulla tematica della parità di genere vengono individuate sei aree tematiche di valutazione:

1. Opportunità di crescita in azienda: valutazione delle opportunità di carriera offerte alle donne rispetto agli uomini.
2. Equità remunerativa: verifica di eventuali disparità salariali tra uomini e donne e politiche che promuovono la parità retributiva.
3. Conciliazione vita-lavoro: adozione di misure che possano facilitare la conciliazione tra lavoro e vita privata.
4. Inclusione e uguaglianza: politiche aziendali che vogliono

promuovere un ambiente lavorativo inclusivo e privo di discriminazioni di genere.

5. Tutela della maternità e paternità: misure che vogliono assicurare la protezione dei diritti delle madri e dei padri in azienda.
6. Formazione e sensibilizzazione: attività di formazione per personale e dirigenti sulla parità di genere volte a eliminare stereotipi e promuovere una cultura aziendale inclusiva.

Per riuscire ad ottenere la certificazione, dunque, le aziende devono ottenere un punteggio minimo complessivo del sessanta per cento sulla base degli indicatori precedentemente indicati a seguito di un'analisi approfondita delle politiche, dei processi e dei dati aziendali relativi alla parità di genere da parte degli enti certificatori. La certificazione ha validità triennale e viene monitorata annualmente per garantire il mantenimento degli standard.

Le aziende che ottengono la certificazione di parità di genere hanno accesso a una serie di benefici; infatti, dal 2022 le aziende certificate possono usufruire di una serie di agevolazioni contributive sotto forma di riduzioni dei contributi previdenziali, inoltre ottengono un vantaggio in termini di reputazione in quanto dimostrano di essere attente al tema e questo si può tradurre in una maggiore attrazione dei talenti, infine viene assegnato un punteggio premiale per l'assegnazione di gare d'appalto.

Nonostante i benefici, ci sono anche alcune criticità in relazione alla certificazione di parità di genere come può essere il costo per il processo di certificazione limitante soprattutto per le piccole e medie imprese anche la resistenza al cambiamento all'interno della cultura aziendale può essere d'ostacolo all'ottenimento della certificazione oltre che al rischio che alcune aziende possano trattare la certificazione come un mero adempimento formale senza un reale impegno a migliorare la parità di genere all'interno dell'azienda, sotto questo aspetto è infatti importante un efficace monitoraggio per garantire che la certificazione rifletta reali

cambiamenti strutturali.

Come precedentemente indicato la certificazione della parità di genere è stata introdotta dalla legge 162/2021 che è stata approvata nel 2021 ed è una riforma importante che vuole promuovere la parità di genere all'interno del mondo lavorativo e introduce misure concrete per ridurre le disparità attraverso modifiche significative al codice delle pari opportunità (decreto legislativo 198/2006).

La legge ha come scopo principale quello di promuovere pari opportunità tra uomini e donne sia in termini di accesso al lavoro che di trattamento retributivo, progressione di carriera e opportunità di crescita combattendo le discriminazioni sia dirette che indirette legate al genere favorendo così una maggiore trasparenza e responsabilità sociale da parte delle imprese nel promuovere politiche inclusive e cercando in tal modo di ridurre le discriminazioni di genere nei luoghi di lavoro.

Con la legge 162/2021 sono state introdotte importanti novità in tema di pari opportunità per uomini e donne nel mondo lavorativo.

In primo luogo, la legge introduce una nuova soglia per individuare le aziende che devono redigere ogni due anni il rapporto sulla situazione del personale abbassandola a cinquanta dipendenti e in caso di mancata redazione del rapporto la legge prevede, per i casi più gravi, una interruzione dei benefici contributivi di cui l'azienda poteva eventualmente godere ma anche sanzioni pecuniarie. All'interno di questo rapporto devono essere indicati i dati relativi alle assunzioni, la formazione, la promozione, i passaggi di livello, i licenziamenti e la remunerazione distinti in base al genere.

Uno dei punti più innovativi introdotti dalla legge è sicuramente la certificazione di parità di genere. La certificazione è su base volontaria e le aziende la possono richiedere agli organismi accreditati per questo e rappresenta un riconoscimento per le aziende che attuano politiche concrete a favore dell'uguaglianza di genere con una particolare attenzione

a parità retributiva, pari opportunità di crescita professionale, misure per la conciliazione tra vita lavorativa e familiare e politiche d'inclusione e lotta alla discriminazione di genere.

Le aziende che ottengono la certificazione possono godere di agevolazioni contributive fino ad un massimo dell'1% dei contributi previdenziali a carico del datore di lavoro con un limite di 50000 euro annui.

Inoltre, con questa legge viene estesa la definizione di discriminazione di genere includendo anche forme di discriminazione di altri gruppi sociali come le persone LGBTQIA+. In più viene previsto un sistema di monitoraggio per valutare l'efficacia delle politiche di genere che sono state messe in atto dalle aziende che viene coordinato dal comitato nazionale per la parità.

Un'ulteriore normativa italiana che vuole promuovere l'uguaglianza di genere e contrastare ogni forma di discriminazione sia nel mondo del lavoro che in altri ambiti della vita sociale è il codice delle pari opportunità (decreto legislativo numero 198 del 2006).

Con questo decreto si vuole garantire un pari trattamento di genere in tutti gli ambiti con un particolare riferimento per il mondo lavorativo (sia nelle istituzioni pubbliche che nel settore privato ma anche nelle organizzazioni politiche e sociali) prevenendo e contrastando ogni forma discriminatoria sia diretta che indiretta attraverso la creazione di strumenti efficaci per sostenere le politiche di inclusione e dunque promuovere il rispetto dei diritti femminili.

Il codice delle pari opportunità può essere applicato in vari ambiti come, per esempio, la retribuzione infatti prevede varie disposizioni che vogliono garantire una parità retributiva di genere per un lavoro di pari valore, ma anche l'accesso al lavoro e la progressione di carriera sono tematiche che vengono analizzate all'interno del codice che infatti prevede norme che garantiscono che uomini e donne abbiano pari opportunità di accesso al mondo del lavoro senza discriminazioni e altre che promuovono pari

opportunità per quanto riguarda l'avanzamento professionale e l'accesso alle posizioni dirigenziali.

Sono inoltre previste norme che promuovono politiche di conciliazione tra vita familiare e lavorativa come, per esempio, congedi parentali e orari di lavoro flessibili.

Per riuscire a garantire il rispetto della parità di genere il codice prevede vari strumenti di tutela e controllo, infatti, in ogni azienda con un numero superiore ai cento dipendenti vi è l'obbligo di istituire dei comitati che si occupano di dover monitorare e promuovere delle politiche aziendali indirizzate verso la parità di genere. Vengono inoltre nominati a livello provinciale, regionale e nazionale dei consiglieri di parità che sono figure chiave che hanno il compito di monitorare l'applicazione delle norme in materia di pari opportunità e discriminazione di genere.

Il codice vuole inoltre incoraggiare l'adozione di azioni positive per favorire la partecipazione femminile al mercato del lavoro specialmente in settori dove sono tradizionalmente sottorappresentate.

Vengono inoltre introdotte una serie di novità volte a favorire la parità di genere come la certificazione di genere, l'estensione dell'obbligo di redigere rapporti biennali e incentivi fiscali.

Sono infine previste sanzioni in caso di violazioni delle norme sulla parità di genere che possono variare da sanzioni pecuniarie, alla possibilità di annullare o rettificare le decisioni aziendali discriminatorie alla reintegrazione o risarcimento per i lavoratori che subiscono discriminazioni di genere.

Conseguentemente a queste informazioni si può comprendere come il codice delle pari opportunità rappresenti uno strumento legislativo fondamentale per promuovere la parità di genere in Italia offrendo anche una base giuridica.

La legge più rivoluzionaria in termini di empowerment femminile in Italia è sicuramente la legge Golfo-Mosca.

Il 28 giugno 2011 il parlamento italiano approva la legge numero 120/2011 anche conosciuta come legge golfo-mosca, infatti, prende il nome dei due parlamentari che l'hanno proposta: Lella Golfo e Mara Carfagna Mosca. Con questa nuova normativa si vuole promuovere la parità di genere all'interno dei consigli di amministrazione e degli organi di controllo delle società quotate in borsa e delle società a partecipazione pubblica.

La legge impone l'obbligo di avere una presenza di almeno un quinto di ciascun genere per la prima elezione degli organi dopo l'entrata in vigore della legge, viene poi successivamente aumentata a un terzo questa quota per le due elezioni successive.

È proprio grazie a questa legge che la quota femminile all'interno dei consigli di amministrazione è passata da un iniziale sette per cento ad arrivare a quasi il quaranta per cento di presenza femminile. Infatti, la legge ha come obiettivo principale quello di voler incentivare l'accesso per le donne nei ruoli di governance all'interno delle società riuscendo a modificare la composizione dei consigli di amministrazione garantendo così una presenza femminile minima nelle posizioni amministrative promuovendo una maggiore equità e inclusione nelle posizioni decisionali delle aziende.

Per riuscire a garantire il rispetto della legge sono previste sanzioni per le società che non rispettano l'obbligo di quota di genere. Le sanzioni variano da una diffida del CONSOB o delle autorità competenti per il mancato rispetto delle quote ad un annullamento delle nomine non conformi alle disposizioni di legge, infine, se entro quattro mesi dalla diffida non vengono apportate le dovute modifiche alla composizione del consiglio di amministrazione o dell'organo di controllo, la società è soggetta a sanzioni pecuniarie che variano da 100000 euro a un milione di euro per i consigli di amministrazione e da 20000 a 200000 euro per gli organi di controllo.

Nonostante gli effetti positivi della legge ci sono state alcune critiche riguardanti

L'eventuale effetto temporaneo che la legge stessa potrebbe avere infatti l'obbligo vale solo per tre mandati consecutivi vi è dunque il rischio che successivamente la presenza femminile nei consigli possa diminuire; critiche sono state mosse anche per quanto riguarda i risultati che potrebbero essere quantitativi e non qualitativi infatti vi è il timore che la legge porti semplicemente ad un aumento di quote numeriche senza un vero e proprio cambiamento nella cultura aziendale e nelle opportunità di carriera per le donne all'interno delle organizzazioni.

A tal proposito nel 2022 è stata proposta una proroga delle disposizioni della legge per riuscire a garantire la continuità della rappresentanza femminile nei consigli di amministrazione e con l'obiettivo di rendere le quote permanenti.

L'occupazione femminile in Italia, come abbiamo già potuto osservare, è storicamente più bassa rispetto ad altri paesi europei, dunque, il governo italiano ha introdotto una serie di incentivi fiscali e contributivi destinati alle aziende che assumono personale femminile per riuscire così a favorire l'occupazione femminile e superare le barriere che le donne incontrano nel mondo lavorativo.

Tra gli esoneri si riconosce un esonero contributivo in favore del datore di lavoro totale e temporaneo fino a ottomila euro per assunzioni a tempo determinato e indeterminato di donne in condizioni svantaggiate ovvero donne che hanno almeno cinquant'anni di età e si trovano in una condizione di disoccupazione da almeno dodici mesi oppure per donne prive di un impiego regolarmente retribuito da almeno sei mesi e riduzioni contributive per l'assunzione di donne disoccupate o residenti in regioni con tassi di occupazione femminile particolarmente bassi.

Le agevolazioni vengono concesse per un massimo di dodici mesi in caso

di contratto a termine che vengono poi prolungati a diciotto nel caso in cui il contratto diventi a tempo indeterminato o nel caso in cui il contratto sia stato redatto fin dal principio a tempo indeterminato.

Si può dunque comprendere dunque come gli interventi volti ad aumentare la parità di genere in azienda stiano diventando sempre più complessi e mirati tuttavia c'è ancora molto da fare per riuscire a raggiungere una piena parità di genere nel mondo lavorativo e le politiche, dunque, devono essere in grado di evolversi per riuscire a rispondere alle sfide future.

3.3 programmi di mentorship e leadership femminile

I programmi di mentorship rappresentano un'importante iniziativa per riuscire a promuovere la parità di genere e aumentare la presenza femminile nei ruoli di leadership e nelle posizioni decisionali all'interno di un'azienda.

Questa pratica vede una persona più esperta, il *mentor*, che trasmette conoscenze ed esperienze ad una figura invece meno esperta, il *mentee*.

Questi programmi sono importanti sia per l'acquisizione di competenze tecniche che per l'affinamento delle soft skills e sono importanti sia per il mentor che per il mentee in quanto riescono ad arricchire la vita professionale del mentee e offrono al mentor un importante spunto di riflessione per il proprio percorso professionale. In particolare, legato al tema femminile i programmi di mentorship sono importanti in quanto aumentano le probabilità per le donne di riuscire a raggiungere posizioni dirigenziali.

I programmi di mentorship vogliono aiutare le donne a migliorare le proprie capacità gestionali e decisionali affinando al contempo le competenze di leadership che le aiuteranno così ad arrivare a posizioni dirigenziali attraverso il supporto di mentori esperti rafforzando anche la propria fiducia nelle loro capacità professionali che è spesso minata da stereotipi di genere o dalla sindrome dell'impostore.

Attraverso i programmi di mentorship le donne hanno l'opportunità di creare connessioni e collaborazioni con leader affermati riuscendo così a creare reti di supporto e accesso a opportunità lavorative; i programmi riescono anche a fornire strumenti per riuscire a muoversi in contesti aziendali ancora caratterizzati da discriminazioni e pregiudizi

promuovendo la diversità nelle organizzazioni riuscendo così a dimostrare l'importanza della presenza femminile nelle posizioni decisionali e creando un ambiente di lavoro più inclusivo e innovativo.

I programmi di mentoring sono normalmente strutturati in modo che una mentor affianchi una mentee per un certo periodo di tempo condividendo consigli, esperienze e offrendo supporto personalizzato.

L'abbinamento è solitamente basato sul settore di appartenenza o sugli obiettivi di carriera della mentee per riuscire ad assicurare una relazione di mentorship efficace. Una volta che è stato creato l'abbinamento la mentor e la mentee partecipano ad incontri regolari sia formali che informali per riuscire a discutere su obiettivi di carriera, sfide e progressi; infatti, le mentor offrono supporto nella definizione degli obiettivi di carriera, nella valutazione delle opportunità professionali e nell'affrontare le sfide lavorative. Molti programmi offrono anche sessioni di formazione su temi specifici come, per esempio, la gestione del tempo o la leadership inclusiva.

Esistono diverse tipologie di mentoring, tra cui il mentoring formale ed informale. Il mentoring formale è basato su un programma strutturato in cui mentor e mentee vengono accoppiati in base alle loro competenze, interessi ed obiettivi a differenza del mentoring informale che, invece, è basato su relazioni spontanee e non strutturate, attraverso questo tipo di mentoring il mentee cerca sostegno e consiglio da un mentor più esperto in maniera informale.

Quest'ultima tipologia di mentoring è basata su un rapporto di fiducia e può essere specialmente utile per le donne che faticano a trovare un mentor in maniera formale o che invece preferiscono un approccio meno strutturato.

Un'ulteriore tipologia di mentoring è il *reverse mentoring* attraverso il quale viene ribaltata la tradizionale dicotomia di mentor più anziano del mentee infatti qui troviamo come mentor un dipendente giovane che

scambia conoscenze, competenze e prospettive con dipendenti più anziani. Questa tipologia di mentoring è diventata sempre più importante specialmente negli ultimi anni in cui l'avanzamento della tecnologia, dei social e dei tools digitali ha creato un divario generazionale da dover colmare.

A prescindere dalla tipologia di mentoring che si decide di adottare è importante che vi sia una relazione di fiducia e rispetto reciproco tra la figura del mentor e quella del mentee.

È importante che il mentoring sia accessibile a tutte le donne per riuscire a rimuovere ogni tipo di stereotipo e promuovere la parità di genere creando così un luogo di lavoro più inclusivo.

Per riuscire ad implementare con successo le attività di mentoring bisogna innanzitutto creare una cultura aziendale inclusiva valorizzando l'inclusività e la diversità per riuscire a far sentire le leader femminili supportate e rispettate, successivamente è importante identificare dei mentor adatti per riuscire a fornire un supporto adatto al mentee e guidarlo attraverso le sfide specifiche che potrebbero incontrare durante il loro percorso, una volta identificati i mentor più adatti bisogna identificare e definire chiaramente gli obiettivi e le tempistiche per entrambe le parti, è inoltre importante riuscire a fornire formazione e risorse utili sia al mentore che al mentee per riuscire a garantire il successo del programma. Questi programmi hanno un impatto importante sulle donne all'interno del mondo lavorativo; infatti, proprio grazie a questi programmi si riesce ad aumentare il numero di lavoratrici in posizioni dirigenziali che sono altrimenti difficilmente raggiunte dalle donne e riuscendo così ad incrementare la diversità di genere nell'ambiente lavorativo promuovendo anche ambienti più equi e inclusivi volti a migliorare la motivazione dei dipendenti. Una maggiore inclusione e diversità porta ad avere maggiori idee e competenze diverse che si traducono in maggiore innovazione e migliore performance aziendale.

Per riuscire a sviluppare e identificare future leader tra le donne sono importanti i programmi di leadership femminile che attraverso percorsi di formazione intensivi e mentoring hanno come obiettivo quello di riuscire ad incrementare di una data percentuale il numero di donne in posizioni aziendali di vertice in un determinato arco di tempo.

I programmi di leadership aiutano le donne a creare una rete di contatti utile per riuscire ad avere maggiori opportunità di carriera, avere scambi di idee e un sostegno reciproco. Molti programmi si concentrano su temi cruciali per la leadership come la gestione del team, la negoziazione, il pensiero strategico e la capacità di influenzare positivamente gli altri.

Questi programmi insegnano alle partecipanti a pensare in maniera proattiva anticipando i problemi e le opportunità per riuscire a creare una cultura aziendale più definita, inoltre aiutano le donne a migliorare le proprie capacità di negoziazione che sono essenziali per riuscire ad ottenere promozioni, gestire le relazioni interne ed esterne e ottenere risorse e riconoscimenti, infine, aspetto cruciale per la leadership, viene insegnato come influenzare le decisioni aziendali in modo efficace.

Per riuscire a creare programmi di leadership di successo è importante porsi degli obiettivi misurabili da raggiungere e in tempistiche prestabilite in linea con la situazione di partenza riuscendo ad agire su vari fronti come le politiche aziendali, il coaching e il mentoring prevedendo fin dall'inizio di monitorare i risultati e intervenire se quest'ultimi non sono in linea con le attese.

Esistono vari approcci per la partecipazione ai programmi di leadership il più utilizzato è l'approccio "top down" ovvero un approccio in cui l'organizzazione è attiva e decide di convocare le donne a partecipare ai programmi indipendentemente che lo vogliano o meno; solitamente si tratta di donne ad alto potenziale o che comunque hanno già assunto posizioni di middle-management. Questo tipo di approccio è sicuramente il più consigliato in quanto è quello che quasi sempre permette di ottenere

i migliori risultati in quanto evita che le donne non si iscrivano ai vari workshop per timore di essere criticate.

Un ulteriore approccio è quello “a menù” in cui l’organizzazione rimane comunque attiva e convoca le donne ma quest’ultime possono decidere a quali workshop iscriversi e se iscriversi solo a uno o a più.

Ultimo approccio ed anche il meno utilizzato è l’approccio secondo il quale l’organizzazione non è più attiva ma lascia i workshop disponibili a catalogo e sono le lavoratrici che hanno la possibilità di consultarlo e decidersi a quale iscriversi.

Esistono diversi programmi sia a livello nazionale che internazionale che offrono percorsi di mentorship e leadership femminile, ad esempio, il global women leaders che è un programma di mentoring di Wiis Italia che vuole sostenere lo sviluppo professionale delle donne che lavorano nell’ambito degli affari internazionali e della sicurezza. Questo programma attraverso incontri individuali vuole offrire a giovani donne la possibilità di rafforzare le proprie competenze e soft skills, gli incontri sono basati su un rapporto diretto tra mentore e mentees ma possono anche essere collettivi per poter formare la leadership femminile offrendo anche un momento di scambio di esperienze e conoscenze favorendo la consolidazione di una rete di connessioni.

Questo programma nasce nel 2020 e permette alle mentees di acquisire fiducia in sé stesse per riuscire ad avanzare con la loro carriera ricevendo consigli e supporto da parte dei mentori che le guidano nel raggiungimento dei loro obiettivi professionali. Anche i mentori hanno benefici nella partecipazione di questo programma, infatti, riescono ad acquisire nuove competenze e prospettive condividendo la propria esperienza e trasmettendo le loro conoscenze alle nuove generazioni.

Attraverso un sostegno reciproco i programmi di leadership e mentorship femminile aiutano a costruire un mondo lavorativo più equo e inclusivo ma è necessario un continuo impegno da parte delle aziende e delle

istituzioni per assicurarsi che tali programmi raggiungano il loro pieno potenziale e abbiano un impatto duraturo.

3.4 Futuro delle donne nelle imprese

L'innovazione e il futuro delle donne all'interno delle imprese viene considerato come uno dei temi principali per lo sviluppo economico e sociale globale.

Negli ultimi anni si è già assistito ad un graduale cambiamento della percezione del ruolo delle donne nei contesti aziendali, infatti, si è visto come la presenza femminile nei ruoli dirigenziali sia notevolmente aumentata sicuramente aiutata dalle politiche e normative volte a favorire la parità di genere e dal crescente focus che il lavoro flessibile ha riscontrato negli ultimi anni accelerato specialmente dalla pandemia COVID 19, anche i settori emergenti come la tecnologia, le startup, le biotecnologie e le energie rinnovabili che hanno sempre visto una bassa percentuale femminile stanno vedendo emergere le donne anche con il ruolo di imprenditrici tech attraverso il quale beneficiano di programmi di accelerazione e incubazione specifici per incoraggiare la presenza femminile in questi settori.

Questo dimostra come le imprenditrici donne stiano dimostrando una forte resilienza nel voler intraprendere un percorso in settori storicamente riconosciuti come maschili. Per riuscire ad incoraggiare le donne in questi settori fondamentale è sicuramente la formazione attraverso il quale le donne riescono ad avere accesso a percorsi di studio nelle materie STEM; infatti, molte organizzazioni stanno investendo in iniziative per riuscire ad incoraggiare le giovani donne a iniziare delle carriere in questi ambiti cercando così di colmare il gap di genere nel campo dell'imprenditoria. Grazie a finanziamenti e network globali il numero di imprenditrici è in crescita e il numero di imprese fondate da donne è in aumento specialmente per il settore delle startup e delle piccole e medie imprese e si prevede un costante aumento di questo fenomeno proprio grazie al

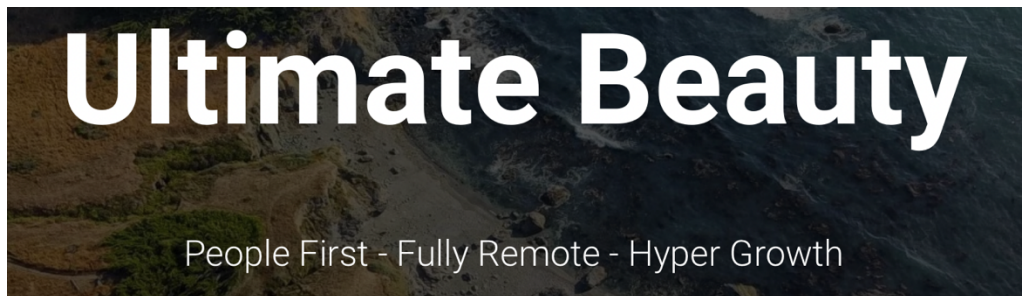
supporto di politiche di sostegno all'imprenditoria femminile.

Una ulteriore tendenza futura prevista è sicuramente quella che vede un rafforzamento delle politiche per l'inclusione e la diversità che si prevede diventeranno sempre più comuni, supportate da normative sovranazionali e da organismi internazionali.

L'intelligenza artificiale e l'automazione sono due altri aspetti da considerare in quanto hanno un impatto importante sul mondo lavorativo femminile, infatti, se da una parte potrebbe essere considerato positivo in quanto potrebbero aprire nuovi settori e mercati in cui le donne potrebbero affermarsi dall'altro l'automazione potrebbe togliere posti di lavoro in quei settori considerati tipicamente femminili come l'amministrazione, per questo è fondamentale fornire una formazione adeguata e riqualificazione per permettere alle donne di accedere a queste nuove opportunità.

Capitolo 4

4.1 Case study



Fonte: www.ultimatebeautycompany.com

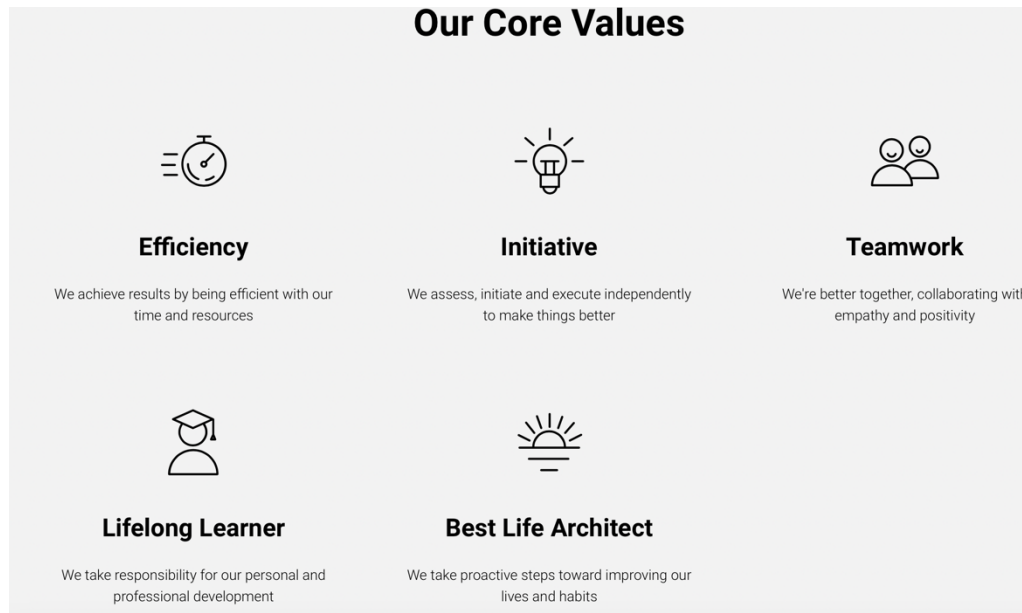
Ultimate Beauty company è stata fondata da Matteo Lombardi.

L'idea parte inizialmente nel 2003 quando il fondatore decide di comprare e rivendere online prodotti facendo così da tramite con le persone interessate a comprare buoni prodotti ad un buon prezzo.

L'azienda è cresciuta notevolmente negli anni operando ora come un e-commerce reseller multimilionario, gli anni di svolta sono sicuramente stati quelli del COVID-19 dove l'azienda è addirittura cresciuta del 200% nel 2020, 2021 e 2022 continuando ed eccedendo questa crescita anche per il 2023.

Ultimate Beauty Company è un'azienda *people centric* ovvero concentrata su sé stessa, sui suoi dipendenti. Per riuscire a creare una vita migliore per i propri dipendenti e le loro famiglie l'azienda si basa su un approccio "*remote first model*" che rende possibile ai propri dipendenti di poter lavorare da qualsiasi parte del mondo avendo solo la gestione del

magazzino con base a Barcellona.



Fonte: www.ultimatebeauty.com

L'azienda si basa su dei valori fondamentali quali efficienza, intraprendenza, lavoro di squadra, continuo apprendimento e un'architettura per la *best life* dei suoi impiegati; infatti, una parte dei loro obiettivi è quella di permettere alle persone di vivere la loro miglior vita incoraggiando i loro dipendenti a inseguire le proprie passioni, coltivando relazioni e dando priorità al proprio benessere.

Questi obiettivi aiutano a promuovere una cultura di uguaglianza di genere dando spazio a una cultura dove tutti i dipendenti, indipendentemente dal genere, sono in grado di poter avere successo.

Benché l'azienda non abbia specifiche politiche di genere il suo continuo

impegno verso la flessibilità e la crescita personale lo rendono un luogo di lavoro inclusivo per le donne.

L'azienda infatti offre lavoro da remoto per poter lavorare ovunque con orari flessibili questo permetterebbe alle donne di potersi prendere cura della famiglia senza dover scegliere tra carriera e vita personale oltre che lavoro da remoto l'azienda offre giorni di ferie pagati incluse le festività del paese nella quale il dipendente vive, assicurazione medica per promuovere salute e sicurezza, un salario competitivo (infatti effettua revisioni salariali ogni due anni per promuovere la crescita all'interno dell'azienda), l'azienda offre inoltre piani di crescita, corsi e opportunità di apprendimento per promuovere un apprendimento continuo, infine, per permettere ai dipendenti di connettere tra di loro e sviluppare un senso di appartenenza a un team l'azienda organizza dei ritiri annuali in diverse località nel mondo.

Ultimate Beauty Company organizza annualmente un retreat aziendale che permette ai dipendenti di riuscire a connettersi, collaborare e costruire relazioni al di fuori del contesto virtuale.

Questi ritiri sono pensati per cercare di creare un senso di appartenenza e rafforzare i valori aziendali, creando un ambiente inclusivo e fornendo opportunità di sviluppo, crescita personale e interazione tra pari. L'azienda, infatti, utilizza questi ritiri per creare un'esperienza che incentivi momenti di formazione, leadership e networking e per offrire l'opportunità di potersi conoscere meglio e rafforzare le competenze aiutando così l'azienda stessa a rafforzare la propria cultura inclusiva e a promuovere la parità di genere.

Questi retreat sono importanti per i dipendenti in quanto aiutano a sentirsi parte di una comunità, superando il potenziale isolamento che il lavoro remoto può creare coltivando così un senso di appartenenza e impegno verso l'azienda permettendo ai dipendenti di poter creare connessioni utili per il loro lavoro quotidiano; anche per l'azienda sono importanti i ritiri in

quanto viene percepita come un datore di lavoro attento alle loro esigenze, capace di offrire sia opportunità di carriera sia un ambiente lavorativo equo e stimolante.



Fonte: www.ultimatebeautycompany.com

I dipendenti di Ultimate beauty company sono composti per il 64% da donne con un'età media di 33 anni il che fa comprendere come i benefit che offre l'azienda e il focus che ha sulla flessibilità, il benessere personale e la crescita professionale si allineano perfettamente con la creazione di un luogo lavorativo inclusivo che beneficia le lavoratrici professionalmente, specialmente nella sfida del dover bilanciare la vita lavorativa con quella personale.

I ruoli che i dipendenti possono riscoprire all'interno di Ultimate Beauty Company coprono una vasta gamma di funzioni, ciascuna delle quali è progettata per adattarsi ad un ambiente di lavoro flessibile e remoto. I principali settori e ruoli che i dipendenti possono ricoprire sono sicuramente la vendita e l'assistenza al cliente dove specialisti del prodotto offrono consulenze personalizzate, spesso tramite chat, aiutando il cliente a scegliere i prodotti più adatti alle sue esigenze e i responsabili del supporto clienti gestiscono domande e reclami cercando di risolvere eventuali problemi per migliorare l'esperienza del cliente in modo virtuale; ma anche la tecnologia e lo sviluppo IT attraverso il quale sviluppatori e programmatori lavorano alla piattaforma e-commerce migliorando l'esperienza del cliente e la sicurezza del sito e gli analisti dati analizzano i dati di vendita, le recensioni dei clienti e altre metriche per aiutare l'azienda a prendere decisioni basate su dati concreti e migliorare così i processi; le risorse umane che gestiscono l'assunzione, la formazione e il benessere dei dipendenti, oltre ad organizzare eventi virtuali per migliorare la coesione del team; il settore della logistica che permettono di monitorare e gestire l'intero processo di distribuzione, garantendo che i clienti ricevano i prodotti in modo rapido ed efficiente ed infine il settore dell'amministrazione e della finanza che gestiscono le operazioni finanziarie dell'azienda, analizzando budget, costi e ricavi e che assicurano che l'azienda sia in regola con tutte le normative di settore.

Ultimate Beauty Company compete con diverse aziende di bellezza e benessere che utilizzano piattaforme digitali per raggiungere i propri clienti.

Sicuramente il principale è Sephora, pioniere nella vendita online di prodotti di bellezza, con una piattaforma che include strumenti avanzati come realtà aumentata per la prova dei prodotti, opzioni di consulenza digitale e una sezione dedicata alle recensioni degli utenti.

Sephora punta molto sul programma fedeltà che premia i clienti con punti, omaggi e accessi esclusivi ai prodotti in anteprima, questo ha permesso a Sephora di creare una forte community che viene coinvolta attraverso tutorial e workshop digitali rendendola così una community interattiva.

Tutti questi aspetti rendono Sephora un forte competitor grazie anche alla varietà di brand che offre e ai servizi digitali avanzati ma Ultimate beauty potrebbe distinguersi per un assortimento più selezionato, con un focus su valori di inclusione, sostenibilità e un contatto diretto senza gli intermediari.

Un altro competitor importante da dover menzionare è Douglas, uno dei leader europei nel settore bellezza, che possiede una piattaforma eCommerce ben sviluppata per la vendita di una vasta gamma di prodotti che variano da cosmetici di alta gamma a prodotti più accessibili.

Douglas utilizza un app intuitiva e un programma fedeltà che permette di fidelizzare i clienti attraverso una raccolta punti, offerte esclusive e la possibilità di accedere a eventi speciali. Douglas offre inoltre promozioni, sconti esclusivi e una navigazione ottimizzata per la ricerca rapida dei prodotti.

Douglas ha un posizionamento multibrand e dunque Ultimate Beauty potrebbe distinguersi offrendo una selezione più curata e limitata focalizzata su clean beauty, sostenibilità e inclusività.

Osservando invece dei possibili competitor al di fuori dell'Europa

troviamo Ulta beauty, un importante player nel settore beauty con una sua piattaforma eCommerce che offre un ampio assortimento di prodotti spaziando dai cosmetici alla cura della pelle ma anche fragranze e capelli. Ulta attraverso la sua applicazione offre la possibilità ai clienti di prova virtuale e usa un sistema di raccomandazioni che suggerisce prodotti in base alle preferenze del cliente stesso.

Anche Ulta utilizza un programma fedeltà per il cliente che offre punti per ogni acquisto che potranno poi essere riscattati per sconti futuri.

Ulta ha un vasto assortimento dunque ultimate beauty potrebbe competere puntando su un'offerta più sostenibile e specializzata.

Per quanto riguarda l'Italia invece, un'importante realtà nel settore della bellezza è rappresentata da Pinalli che offre un vasto assortimento di marchi sia internazionali che italiani.

Pinalli punta su una community fidelizzata sfruttando molto i social media e offrendo un sistema a punti che premia i clienti fedeli con sconti, spedizioni gratuite, promozioni esclusive e la possibilità di accedere a eventi dedicati.

Pinalli si concentra molto sul mercato italiano utilizzando un approccio locale ed accessibile per questo, Ultimate beauty dunque potrebbe attrarre una clientela più internazionale.

Ultimate Beauty Company, dunque, può posizionarsi con una serie di strategie distintive puntando su una customer experience digitale personalizzata enfatizzando l'assistenza clienti diretta e personalizzata, creando così una community fedele anche grazie a una comunicazione più intima e accessibile e potrebbe inoltre attirare clienti attraverso una piattaforma che valorizza i feedback e costruisce un rapporto diretto e trasparente con la propria community.

Attraverso questa analisi si può ricreare una mappa di posizionamento del brand:



Figura 1: Positioning map Ultimate Beauty Company

All'interno di Ultimate Beauty company le donne giocano un ruolo fondamentale, difatti contribuiscono a definire la cultura aziendale e le strategie di mercato.

Ultimate Beauty ha un'elevata percentuale di donne nei ruoli dirigenziali e decisionali il che dimostra come ci sia impegno da parte dell'azienda verso una parità di genere, inoltre avere donne ai vertici aziendali aiuta ad avere una visione aziendale più arricchita.

Ultimate beauty company promuove una cultura inclusiva che non solo accoglie le donne ma ne incoraggia anche una leadership collaborativa ed inclusiva. Questo approccio permette alle leader di essere libere di esprimere le loro idee riuscendo così ad avere un impatto reale sul percorso dell'azienda.

L'azienda inoltre ha sviluppato una rete di supporto femminile interna per riuscire a creare spazi dedicati e creare anche team building utile a tal proposito sono anche i già menzionati ritiri che l'azienda organizza annualmente, l'ultimo organizzato in Marocco nel deserto Agafay, attraverso il quale è stato possibile ottenere esperienza che ha intensificato il *team building*, il *networking*, la creatività e il legame tra i dipendenti stessi mischiando momenti di crescita personale con altri più collaborativi.

Ai fini dell'elaborato di tesi ho realizzato un questionario attraverso Google moduli per indagare su quali fossero le preferenze delle giovani lavoratrici in tema aziendale e come valutassero in prospettiva lavorativa un'azienda completamente da remoto.

Il target di riferimento da me analizzato comprende le giovani donne di un'età compresa tra i 21 e i 28 anni, questa scelta è dovuta al fatto di voler analizzare quali fossero le preferenze e cosa ricercassero le nuove generazioni in un'azienda.

L'intervista ha coinvolto 30 partecipanti di cui il 55% ha dichiarato di avere un titolo di laurea o in corso in ambito STEM ed economico.

Dai dati emerge come la quasi totalità delle intervistate, circa l'80% valuta positivamente o ricerca un'azienda che sia completamente da remoto, questo fa comprendere come la tendenza del lavoro da remoto sia sempre più importante soprattutto tra le nuove generazioni che non sono più disposte a dover sacrificare la loro vita personale per quella lavorativa.

In particolare:

- Il 95% delle intervistate valuta positivamente il lavoro da remoto per la possibilità di conciliazione vita privata-vita lavorativa
- L'80% considera positivamente il lavoro da remoto per la possibilità di un maggiore controllo e autonomia su come e dove svolgere le proprie attività
- Il 60% delle intervistate considera positivamente l'adozione di un lavoro completamente da remoto per la riduzione dell'impronta ecologica che esso comporta in quanto limita gli spostamenti e riduce l'uso di spazi fisici e risorse energetiche.
- Il 50%, invece, considera il lavoro da remoto un'opzione che facilita la concentrazione, riducendo le interruzioni tipiche degli ambienti d'ufficio e consentendo una maggiore produttività.

Questo fa comprendere come Ultimate Beauty company sia un'azienda

innovativa e attenta alle esigenze femminili e che per questo sia attrattiva per le giovani donne.

Grazie all'opportunità che l'azienda offre di lavoro da remoto viene valutata positivamente in quanto offre un migliore equilibrio vita-lavoro, inclusione, opportunità di crescita e un ambiente che rispetta i valori di sostenibilità e responsabilità sociale.

Conclusioni

Negli ultimi decenni la rappresentanza femminile nei luoghi di lavoro è notevolmente aumentata aiutata soprattutto dai numerosi progressi che le aziende hanno compiuto verso una maggiore inclusione.

Nonostante i progressi conseguiti però la parità di genere è ancora un obiettivo lontano da conseguire infatti le donne continuano a incontrare ostacoli sia strutturali che culturali che non le permettono di arrivare alle posizioni di leadership e riducono le opportunità di crescita professionale soprattutto in confronto ai colleghi uomini. Queste disparità si manifestano attraverso gap salariali, stereotipi di genere e disparità di opportunità di accesso ai ruoli decisionali e strategici.

Le organizzazioni più attente e proattive stanno adottando misure innovative per migliorare la parità di genere, come per esempio le politiche di trasparenza salariale, programmi di mentorship, congedi parentali estesi e supporto per l'equilibrio tra lavoro e vita privata.

Negli ultimi anni c'è stata una crescente attenzione a voler aumentare la rappresentanza femminile in quei settori storicamente dominati da uomini, come per esempio la tecnologia e l'ingegneria, ma anche un aumento della promozione del lavoro flessibile e il modello remote-first che si osserva come possano offrire nuove opportunità di crescita e conciliazione.

Un ottimo esempio a tal riguardo è rappresentato da Ultimate Beauty Company che dimostra come il modello remote-first, se ben gestito, possa facilitare l'inclusione femminile nel mondo lavorativo, permettendo a molte donne di poter conciliare in maniera più facile il lavoro con le responsabilità familiari e personali. L'azienda così facendo ha creato un ambiente di lavoro che non solo sostiene la presenza femminile ma promuove anche una cultura aziendale che si basa sulla diversità.

La tesi evidenzia inoltre come i modelli di leadership inclusiva, il sostegno attivo delle risorse umane e una cultura aziendale favorevole alla diversità

apportino benefici all'intera organizzazione registrando una maggiore produttività e una migliore reputazione sul mercato.

Sicuramente per riuscire ad avere una completa parità di genere all'interno delle imprese bisogna avere un costante impegno da parte delle imprese stesse, dei governi e della società. A tal proposito le aziende dovranno impegnarsi per monitorare e rendere pubblici i dati sulla parità di genere all'interno dell'azienda ma anche a promuovere una cultura inclusiva che incoraggi la partecipazione attiva e la crescita delle donne in tutti i livelli organizzativi definendo obiettivi chiari per riuscire a ridurre eventuali divari di genere implementando politiche che facilitino una maggiore rappresentanza delle donne nei ruoli di responsabilità. Infatti, solo attraverso l'adozione di politiche concrete e una cultura aziendale che valorizzi la diversità sarà possibile creare ambienti lavorativi equi in cui ogni dipendente, indipendentemente dal genere può contribuire pienamente al successo dell'organizzazione e al proprio sviluppo professionale.

Bibliografia

- Betti Eloisa, il lavoro femminile nell'industria italiana. Gli anni del boom economico, https://storicamente.org/sites/default/images/articles/media/1448/lavoro_femminile_donne.pdf, 2010, (consultato in Agosto 2024)
- Betti Eloisa, il lavoro femminile nell'industria italiana. Gli anni del boom economico, https://storicamente.org/sites/default/images/articles/media/1448/lavoro_femminile_donne.pdf, 2010, (consultato in Agosto 2024)
- Camera dei deputati, l'occupazione femminile, <https://documenti.camera.it/leg19/dossier/pdf/PP004LA.pdf>, 2023, (consultato in Ottobre 2024)
- Canali Sabrina, l'uguaglianza di genere come driver per la trasformazione aziendale, <https://leyton.com/it/insights/articles/luguaglianza-di-genere-come-driver-per-la-trasformazione-aziendale/>, 2024, (consultato in Ottobre 2024)
- Carta Francesca, Disparità di genere nel mercato del lavoro: come cambiare rotta, <https://lavoce.info/archives/102830/disparita-di-genere-nel-mercato-del-lavoro-come-cambiare-rota/>, 2023, (consultato in Settembre 2024)

- Costa Giovanni, Gianecchini Martina, *risorse umane, persone, relazioni e valore*, McGraw-Hill, 2019, 1° settembre, IV Edizione (consultato in Agosto 2024)
- Cultura aziendale, cos'è la parità di genere e come garantirla in azienda, <https://www.edenred.it/cultura-aziendale/gender-gap-parita-di-genere-in-azienda/>, 2023, (consultato in Ottobre 2024)
- Dipartimento per le pari opportunità, il bilancio di genere, <https://www.pariopportunita.gov.it/it/politiche-e-attivita/parita-di-genere-ed-empowerment-femminile/il-bilancio-di-genere/>, (consultato in Ottobre 2024)
- Ermigiotti Lorenzo, imprenditoria femminile: sfide, ostacoli e prospettive nel 2023, https://spremutedigitali.com/imprenditoria-femminile-sfide-ostacoli-prospettive/#Prospettive_future_per_limprenditoria_femminile, 2023, (consultato in Ottobre 2023)
- Fluida, Donne e lavoro: com'è cambiata la situazione negli anni, <https://www.fluida.io/blog/donne-e-lavoro-come-cambiata-la-situazione-negli-anni/>, 2023, (consultato in Agosto 2024)
- Gigante Anna, quei numeri di genere, <https://progettomanager.federmanager.it/quei-numeri-di-genere/>, 2024, (consultato in Settembre 2024)
- Global compact network, women's empowerment principles, <https://www.globalcompactnetwork.org/it/il-global-compact->

ita/strumenti-e-campagne/women-s-empowerment-principles.html, (consultato in Ottobre 2024)

- ipsoa, Gender gap: come le aziende si muovono per garantire parità di genere, <https://www.ipsoa.it/magazine/gender-gap-come-aziende-si-muovono-garantire-parita-di-genere>, 2023, (consultato in Settembre 2024)
- Ipsos, disparità di genere in Italia, https://www.governo.it/sites/governo.it/files/Indagine_Ipsos_sintesi.pdf, 2018, (consultato in Settembre 2024)
- Jin Myung, the "child penalty" creates most of the gender earnings gaps in rich countries, <https://blogs.lse.ac.uk/businessreview/2024/03/08/the-child-penalty-creates-most-of-the-gender-earnings-gaps-in-rich-countries-1/>, 2023, (consultato in Settembre 2024)
- Jtwia, glass ceiling o soffitto di cristallo: una metafora quasi bicentaria e ancora attuale, <https://jtwia.org/glass-ceiling-o-soffitto-di-cristallo-una-metafora-quasi-bi-centenaria-e-ancora-attuale/>, 2023, (consultato in Settembre 2024)
- Leadership femminile, programmi a supporto della leadership femminile, <https://leadershipfemminile.com/per-le-organizzazioni/programmi-a-supporto-della-leadership-femminile/>, (consultato in Ottobre 2024)

- Montonati Simone, donne e leadership un gap di costo, <https://makingpharmaindustry.it/business/diversity-inclusion/donne-e-leadership/>, 2021, (consultato in Settembre 2024)
- Oliva Maria, il "soffitto di cristallo": perché le donne non fanno carriera, <https://www.youngwomennetwork.com/blog/inclusion/il-soffitto-di-cristallo-perche-le-donne-non-fanno-carriera/>, 2023, (consultato in Settembre 2024)
- Openpolis, che cos'è il divario retributivo di genere, <https://www.openpolis.it/parole/che-cose-il-divario-retributivo-di-genere/>, 2023, (consultato in Settembre 2024)
- Openpolis, poche le donne nei settori tecnici e scientifici, una questione educativa, <https://www.openpolis.it/poche-le-donne-nei-settori-tecnici-e-scientifici-una-questione-educativa/>, 2022, (consultato in Agosto 2024)
- Organizzazione internazionale del lavoro, donne nel settore imprenditoriale e in ruoli dirigenziali: le ragioni a favore del cambiamento, <https://www.google.com/url?sa=t&source=web&rct=j&opi=89978449&url=https://www.ilo.org/it/media/408046/download&ved=2ahUKEwjzLYGomcOJAxVKzwIHHTahMXsQFnoECBwQAQ&usg=AOvVaw05KDb4Pqp8YBBPVzakNAHe>, 2019, (consultato in Settembre 2024)

- Petrassi Marco Cristiano, legge 162/2021 e certificazione della parità di genere: una buona occasione per un approccio sistematico alla sostenibilità d'impresa, https://ntplusdiritto.ilsole24ore.com/art/legge-1622021-e-certificazione-parita-genere-buona-occasione-un-approccio-sistematico-sostenibilita-impresa-AEn3dzwB?refresh_ce=1, 2022, (consultato in Ottobre 2024)
- Petrini Aurora, l'Italia ha il tasso di occupazione femminile più basso in ue, <https://altreconomia.it/litalia-ha-il-tasso-di-occupazione-femminile-piu-basso-in-ue/#:~:text=Nel%20contesto%20europeo%20il%20tasso,luce%20una%20serie%20di%20criticit%C3%A0,2024>, 2024, (consultato in Settembre 2024)
- Pisanu Nicoletta, parità di genere in azienda come garantire la gender equality e perché è vantaggiosa, <https://www.agendadigitale.eu/cultura-digitale/parita-di-genere-in-azienda-una-sfida-ancora-tutta-da-vincere/>, 2024, (consultato in Agosto 2024)
- Politini Simona, Gender pay gap: cause numeri e azioni per colmare il divario retributivo di genere, <https://www.peoplechange360.it/people-strategy/diversity-equity-inclusion/gender-pay-gap-cause-numeri-azioni-da-compiere-per-colmare-il-divario-retributivo-di-genere/>, 2024, (consultato in Settembre 2024)

- Presidente della repubblica, decreto legislativo 11 aprile 2006 n.198,
- Project group, gli stereotipi di genere: che cosa sono e come influenzano la società,
- Q8 Italia, Donne e lavoro: il gender gap nell'industria e le sue implicazioni,

<https://womenximpact.com/2023/07/26/il-potere-del-mentoring-nellempowerment-femminile/>, 2023, (consultato in Ottobre 2024)

- Reverse, il gender gap. Di cosa si tratta e qual è oggi la situazione, <https://blog.reverse.hr/gender-gap>, 2023, (consultato in Settembre 2024)
- Reverse, il gender pay gap: capire il fenomeno per contrastarlo, <https://blog.reverse.hr/gender-pay-gap>, 2022, (consultato in Settembre 2024)
- Spattini Silvia, trasparenza retributiva per una effettiva retribuzione: la direttiva (UE) 2023/970, [https://www.bollettinoadapt.it/trasparenza-retributiva-per-una-effettiva-parita-di-retribuzione-la-direttiva-ue-2023-970/#:~:text=Con%20la%20direttiva%20\(UE\)%202023,al%20di vieto%20di%20discriminazione%20\(art](https://www.bollettinoadapt.it/trasparenza-retributiva-per-una-effettiva-parita-di-retribuzione-la-direttiva-ue-2023-970/#:~:text=Con%20la%20direttiva%20(UE)%202023,al%20di vieto%20di%20discriminazione%20(art), 2024, (consultato in Ottobre 2024)
- Wiis italy, inspiring global women leaders, <https://wiisitaly.org/wp-content/uploads/2021/02/Brochure-Programma-di-Mentoring-WIIS-Italy.pdf>, 2021, (consultato in Ottobre 2024)
- Women4, come accelerare il cambiamento nel mondo del lavoro tramite la solidarietà femminile, <https://women4.gigroup.it/blog-articles/come-accelerare-il-cambiamento-nel-mondo-del-lavoro-tramite-la-solidarieta-femminile>, 2024, (consultato in Settembre 2024)

- Women4, leadership femminile: il potere delle donne leader, <https://women4.gigroup.it/blog-articles/leadership-femminile-il-potere-delle-donne-leader>, 2023, (consultato in Agosto 2024)
- World economic forum, l'uguaglianza di genere è in stallo: 131 anni per colmare il divario, https://www3.weforum.org/docs/WEF_GGGR23_news_release_IT.pdf, 2023, (consultato in Settembre 2024)