

# Fare la differenza in tema di equilibrio di genere

GLOBAL WORKPLACE TREND 2018



**sodexo**

QUALITY OF LIFE SERVICES



## UNA PAROLA DALLA NOSTRA CEO

Molte aziende si rendono conto che il loro successo non dipende solo dall'attrarre i talenti "migliori e i più brillanti", ma anche dalla capacità di trattenere, motivare e coinvolgere i collaboratori grazie ad un ambiente di lavoro e una cultura aziendale che permettano loro di crescere. Per milioni di lavoratori in tutto il mondo, però, questo non sempre corrisponde alla realtà che vivono ogni giorno.

In Sodexo crediamo fermamente in un ambiente di lavoro focalizzato sulle persone e sulla loro esperienza, dove i talenti siano liberi di esprimersi e le persone possano inventare, ispirare, dirigere, imparare e creare un domani migliore. Per questo l'attività di Sodexo è incentrata sul miglioramento della Qualità della Vita, un fattore chiave per modellare l'esperienza dei collaboratori, aumentare il livello di impegno e consentire al potenziale umano di esprimersi.

Viviamo ancora in un mondo in cui le organizzazioni sono in continua evoluzione, influenzate dai progressi tecnologici globali, dalla crescente automazione, dal cambiamento delle aspettative nei confronti del ruolo e degli obiettivi del business e da aspirazioni di vita in continuo mutamento. Ogni organizzazione che guarda al futuro dovrà mettere in discussione le proprie esperienze e affrontare i temi emergenti che stanno trasformando sia la natura delle aziende che il modo in cui lavoreremo.

Dal 2012 Sodexo ha iniziato a esplorare questi temi emergenti nel suo Global Workplace Trend Report. Grazie alla comprensione dei trend e delle loro implicazioni, siamo riusciti a offrire un supporto più efficace ai nostri clienti nella pianificazione delle attività future. Nell'edizione 2018 dei nostri Global Workplace Trend, la settimana, abbiamo esplorato sette trend che guideranno il cambiamento delle aziende:

- Prepararsi alla Generazione Z
- L'Internet delle cose: creare l'ambiente di lavoro del futuro
- Creare un ambiente di lavoro basato sull'intelligenza emotiva
- Ripensare alle risorse con la Sharing Economy
- Fare la differenza in tema di equilibrio di genere
- Gestione del capitale umano 3.0: trasformare l'esperienza dei collaboratori
- I collaboratori: nuovi vettori del cambiamento per la Responsabilità Sociale d'Impresa

Nell'esaminare questi trend, è doveroso rivolgere un ringraziamento ai 20 intellettuali e strateghi del futuro che abbiamo consultato. Si tratta di esperti provenienti da tutto il mondo, tra cui giovani imprenditori, dirigenti affermati, celebri psicologi organizzativi, esperti di tecnologia e noti ricercatori sociali e generazionali. Siamo davvero grati per il loro contributo.

Benché questi trend coprano tematiche molto diverse, sono fortemente interconnessi e hanno una base comune: la necessità di sviluppare un'intelligenza collettiva in tutti gli ambienti di lavoro. Ogni organizzazione, compresa Sodexo, ha la responsabilità e il privilegio di coltivare questa intelligenza. Solo rispettando la nostra promessa ai collaboratori e investendo nella smisurata capacità di apprendimento e crescita delle persone, le organizzazioni possono avere successo in un mondo in continuo cambiamento.

**SYLVIA METAYER**  
CEO Segmento Corporate Gruppo Sodexo

### A PROPOSITO DI SODEXO

Sodexo è la prima azienda al mondo che propone ai suoi clienti un'offerta integrata di Servizi di Qualità della Vita attraverso i suoi Servizi On-Site, Servizi di Benefits & Rewards e Servizi alla Persona e a domicilio. Per oltre 50 anni, abbiamo sviluppato un'esperienza unica, grazie al lavoro dei nostri 450.000 collaboratori che servono ogni giorno 100 milioni di consumatori in 80 Paesi del mondo.

### QUESTO DOCUMENTO È PARTE DI UNA SERIE DI SETTE TREND GLOBALI

Visita il sito  
[sodexo.com/2018-workplace-trends](https://www.sodexo.com/2018-workplace-trends)  
per ulteriori informazioni.

# FARE LA DIFFERENZA IN TEMA DI EQUILIBRIO DI GENERE

## GLOBAL WORKPLACE TREND 2018

Negli ultimi tempi le aziende hanno adottato un approccio più diretto al tema della diversità sul lavoro, in particolare per quanto riguarda lo squilibrio di genere all'interno dei team. Oggi, data la crescente consapevolezza rispetto alle sfide uniche affrontate dalle donne sul posto di lavoro, e considerato il grande valore generato da una maggiore diversità, è chiaro che il tema dell'equilibrio di genere non deve limitarsi a far quadrare i numeri, ma deve instillare un sincero senso di appartenenza e inclusione.

Per le aziende che vogliono superare lo squilibrio di genere il primo passo è esaminare le barriere che stanno ostacolando le donne, a partire dal pregiudizio e dai doppi standard, fino alla mancanza di sostegno. Solo così è possibile creare un ambiente di lavoro rispettoso dell'equilibrio di genere, in cui tutti i collaboratori si sentano valorizzati e che susciti in loro un vero senso di appartenenza.

Per proseguire su questa strada è necessario innanzitutto un cambiamento culturale - cosa non semplice - che dev'essere guidato da leader dalla mentalità inclusiva. In questo articolo analizzeremo perché questo tema è importante oggi più che mai, sulla base delle ricerche e dei punti di vista di Sylvia Ann Hewlett, CEO del Centre for Talent Innovation; Deborah Gillis, Presidente e CEO di Catalyst; e Rohini Anand, SVP Corporate Responsibility and Global Chief Diversity Officer di Sodexo.





## UN BUSINESS CASE MIGLIORE

Diverse ricerche mostrano che i team equilibrati creano aziende più forti, efficienti e innovative.<sup>1</sup> La creatività aumenta e le performance migliorano, con un conseguente aumento dei profitti. Il Gender Balance Study 2015 di Sodexo ha dimostrato che i team dirigenziali rispettosi dell'equilibrio di genere vantano una brand awareness del 5% maggiore, il 12% in più di fidelizzazione del cliente, il 13% in più di crescita e il 23% in più di fatturato rispetto agli altri. Una successiva ricerca del 2017 ha confermato questi risultati e ha riscontrato una minore incidenza di infortuni sul lavoro nelle aziende con un maggiore equilibrio di genere a livello dirigenziale.

Analogamente, uno studio McKinsey che ha coinvolto 350 imprese pubbliche negli USA, in America Latina e nel Regno Unito, ha mostrato che le organizzazioni che si distinguono in tema di equilibrio di genere hanno il 15% di probabilità di generare fatturato rispetto alle altre aziende.<sup>2</sup>

### UNO SGUARDO AI MERCATI

La causa di questi auspicabili risultati è duplice. Primo, le organizzazioni possono esprimere al massimo il proprio potenziale quando i dirigenti, così come i collaboratori, riflettono le diversità dei propri consumatori, di cui più della metà sono donne. Le aziende che non riescono a diversificare la propria struttura dirigenziale, non possono avere la visione del mercato che invece hanno i team rispettosi dell'equilibrio di genere. Secondo, tutte le forme di diversità all'interno

di un'organizzazione apportano prospettive, esperienze e competenze uniche, che aiutano a risolvere i problemi in maniera più efficace.

Il Center for Talent Innovation ha svolto un'indagine su migliaia di donne con un introito di almeno \$100.000 o beni del valore di almeno \$500.000. Questa ha dimostrato che oltre metà delle donne non aveva un consulente finanziario. Negli Stati Uniti, queste donne conservano il 20% dei propri beni in contanti, che corrisponde a un'opportunità mancata e a una notevole perdita di fatturato per il settore dei servizi finanziari.<sup>3</sup>

I benefici economici sono lampanti, ma interessanti sono anche i vantaggi per i lavoratori, con ripercussioni più che ovvie. I team Sodexo rispettosi dell'equilibrio di genere hanno aumentato di quattro punti il loro livello di impegno, rispetto a un solo punto totalizzato dagli altri team. Un maggiore impegno porta al miglioramento della qualità della vita dei collaboratori, in particolare quando è dovuto alle relazioni sociali e alla crescita personale che contribuiscono a creare un ambiente di lavoro gratificante.

---

**“Il più grande mercato emergente del mondo non è la Cina, sono le donne, e per capire un mercato da 20 trilioni di dollari bisogna avere una forte empatia.”**

**Sylvia Ann Hewlett**



## AFFRONTARE IL PREGIUDIZIO SUL POSTO DI LAVORO

Nonostante questi benefici, le donne occupano meno di un quarto (24%) dei ruoli dirigenziali nel mondo. Dal 2011 la quota è salita solo del 3%.<sup>4</sup> Quando parliamo di ruoli interni al consiglio di amministrazione, la quota scende al 15%.<sup>5</sup>

Eppure la maggior parte degli americani crede nelle capacità dirigenziali delle donne. Un'indagine del Pew Research Center sulle donne e la leadership negli USA rivela che la maggior parte degli intervistati pensa che non ci siano differenze nella leadership di una donna e di uomo, per quanto riguarda intelligenza e capacità di innovare.<sup>6</sup> Molti affermano anche che le donne sono leader migliori rispetto agli uomini a livello di comprensione e organizzazione.

Allora perché sono ancora così poche le donne in posizioni di rilievo? Una ragione è il pregiudizio inconsapevole all'interno delle aziende stesse. L'indagine del Pew Research Center mostra anche che 4 americani su 10 percepiscono un doppio standard nei confronti delle donne che puntano ai vertici aziendali, e credono che debbano lavorare di più dei colleghi uomini per dimostrare le proprie capacità. Questo riflette l'opinione pubblica rispetto al fatto che le aziende americane non sono pronte a porre le donne in posizioni dirigenziali.

### 4 su 10

percepiscono un doppio standard nei confronti delle donne che puntano ai vertici aziendali.

### Gli ostacoli invisibili

Questi pregiudizi vanno ben oltre la sola percezione. Fatti giudiziari recenti dimostrano chiaramente che le donne affrontano ancora ostacoli reali per essere accettate sul posto di lavoro. Ad esempio, diverse aziende sono sotto accusa a causa dei loro pregiudizi nei confronti delle donne, con collaboratrici che hanno denunciato molestie sessuali, promozioni date a colleghi uomini con performance più deludenti e sistematiche disparità di retribuzione.<sup>7</sup>

Le ricerche confermano non solo che queste disparità esistono, ma che comportano limitazioni significative per le donne sul luogo di lavoro:

- Un'indagine della Korn Ferry su 786 donne e uomini in posizioni dirigenziali ha mostrato che il 43% degli intervistati crede che i pregiudizi nei confronti delle donne in ruoli dirigenziali sono la ragione principale per cui le donne non vengono promosse a ruoli superiori. Un ulteriore 33% pensa che alle colleghe donne non vengono date abbastanza opportunità per raggiungere posizioni di rilievo.<sup>8</sup>
- In un report del 2016, i ricercatori della Utah State University hanno riscontrato che le donne avevano più probabilità di ottenere posizioni ai vertici di aziende in difficoltà. A questo seguiva una mancanza di "supporto o autorità" per apportare il tipo di modifiche richieste dalla società, che determinava la brevità degli incarichi.

Le aziende che vogliono affrontare e superare le disparità di genere devono comprendere le barriere e i pregiudizi che bloccano le donne. Solo così possono prendere i provvedimenti adeguati per creare un ambiente di lavoro inclusivo a cui le donne, a tutti i livelli dell'organizzazione, sentano di appartenere.





## MANCANZA DI SUPPORTO

Sylvia Ann Hewlett, fondatrice e CEO del Center for Talent Innovation, sottolinea che la mancanza di sostegno generale è la principale barriera per le donne. Nonostante abbondino i programmi di mentoring, poche donne trovano persone che vogliono realmente investire tempo e denaro nella loro carriera. Trovare degli sponsor è un meccanismo che offre un accesso rapido a buone reti di contatti e l'esposizione a figure influenti di business.

Ciò nonostante, Hewlett afferma che va notato come il 64% dei dirigenti uomini eviti riunioni individuali con donne in posizioni inferiori, così come metà di queste donne preferisca evitare il contatto. Questa endemica cultura dell'isolamento porta a ridurre le interazioni coi colleghi e nega alle donne importanti opportunità per ottenere supporto.



“Abbiamo condotto cinque studi sulla sponsorizzazione e su quello che avviene quando una donna ottiene supporto: ha il 22% in più di probabilità di chiedere al proprio capo una promozione e il 19% in più di probabilità di essere soddisfatta del suo livello di avanzamento.”

**Sylvia Ann Hewlett**

### Affrontare i doppi standard

In generale, i pregiudizi sono più radicati quanto più forte è il nostro preconcezzo sulla leadership, spesso determinato dal genere. Un'indagine nata dalla collaborazione tra Lean In e McKinsey, che ha coinvolto 222 aziende e 70.000 lavoratori nel 2017, ha evidenziato che laddove le donne agiscono energicamente, gli uomini hanno più probabilità di reagire negativamente. Nello specifico, le donne che richiedono una promozione sono spesso viste (o addirittura etichettate) come prepotenti, intimidatorie o aggressive, rispetto agli uomini che agiscono allo stesso modo o alle donne che non richiedono promozioni o aumenti.<sup>9</sup>

Una ricerca dell'OECD sostiene infatti che una delle barriere principali al successo delle donne è di tipo culturale. Il report sulle politiche di genere condotto dall'Organizzazione riporta che le posizioni manageriali sono generalmente percepite di dominio degli uomini e che la leadership richieda determinate caratteristiche, quali forza, decisione e ambizione, tipicamente associate al "dominio maschile". Ovviamente questa descrizione non ha niente a che vedere con le abilità del candidato, ma ha contribuito alla formazione dell'idea che la leadership "appartenga" a un tipo di personalità più comunemente maschile.

Questo doppio standard, quando visto come dilagante dalle donne, diventa un ostacolo significativo allo sviluppo personale e alla crescita lavorativa. Gli stereotipi impediscono alle donne di sentirsi davvero parte della loro azienda, in particolare nelle posizioni dirigenziali. Non si sentono valorizzate o incoraggiate a dare il meglio di sé nel proprio lavoro.

**"C'è un una visione profondamente radicata per cui la forza delle donne risiede nel 'prendersi cura' e quella dell'uomo nel 'prendere il comando', e per definire cos'è la leadership si usa ancora un modello maschile stereotipato."**

**Deborah Gillis**





## LA STRADA DA PERCORRERE

I soli obiettivi non portano ai risultati paventati dalle ricerche. Piuttosto, le aziende devono fare proprio un nuovo modo di pensare l'equilibrio di genere. La ricerca di Sodexo mostra che esiste un equilibrio demografico ottimale che corrisponde a un rapporto uomini-donne compreso tra il 40 e il 60%,<sup>10</sup> ma che l'equilibrio di genere può essere aumentato solo dalla leadership e i dai cambiamenti organizzativi guidati da comportamenti virtuosi.

Strategicamente parlando, ripensare alla diversità implica il superamento del pensiero dominante per cui questa comporti solo tollerare o ignorare le differenze. La diversità implica invece la possibilità di creare un ambiente di lavoro che riconosce, incarna e combina le differenze. Ed è qui che entra in gioco l'intelligenza di genere.

L'equilibrio di genere aiuta le aziende a beneficiare del fatto che "Le grandi menti pensano *in modo diverso*."



### L'importanza dell'intelligenza di genere

Barbara Annis, esperta di intelligenza di genere, la definisce come l'abilità di comprendere "non solo le differenze congenite tra uomo e donna, ma anche quelle relative ai processi decisionali, alla risoluzione dei problemi e alla comunicazione." È in questo modo che le aziende beneficiano del fatto che "le grandi menti non pensano *in modo diverso*."<sup>11</sup>

Chiaramente, l'intelligenza di genere non implica il ricorso agli stereotipi. Esistono talmente tanti miti sui comportamenti determinati dal genere che vengono spesso presi per dati di fatto. Ad esempio, riguardo al lavoro flessibile e la famiglia, politiche favorevoli a riguardo sono sicuramente utili per trattenere le collaboratrici. Però, il fatto di non offrire queste opportunità non spiega perché statisticamente le donne lascino il lavoro prima degli uomini o perché non ottengano promozioni.

Un ambiente di lavoro rispettoso dell'equilibrio di genere comprende che il fattore chiave per aumentare la partecipazione e il successo delle donne dipende dal riconoscimento dei modi diversi con cui donne e uomini percepiscono e interagiscono con l'ambiente di lavoro. Questo richiede il supporto di una cultura che dia la possibilità a uomini e donne di lavorare insieme in modo produttivo e soddisfacente.

Infine, l'intelligenza di genere riguarda l'apprezzare e il valorizzare le differenze. Come afferma Deborah Gillis, "La cosa ironica è che molte organizzazioni sono davvero attente alla diversità, ma nonostante questo, abbiamo ancora paura di parlare di differenze e di come possono aiutarci a ottenere risultati migliori."



## Il senso di appartenenza è fondamentale

Parte della creazione di un posto di lavoro basato sull'intelligenza di genere è basata sul fatto di sollecitare il senso di appartenenza all'azienda di quei gruppi che non fanno parte della cultura dominante (donne e minoranze). Questo è quanto più vero per le donne in posizioni dirigenziali, dove possono trovarsi ad essere l'unico membro femminile del team. A questi livelli, l'esclusione può assumere forme più sottili, come non essere invitate a eventi di gruppo dove le attività appaiono come "tipicamente maschili" (ad esempio, giocare a golf).

Questo comportamento esclude le donne dalle relazioni e nega loro la possibilità di venire a conoscenza di opportunità che potrebbero aiutarle a ottenere promozioni o migliorare le proprie performance. Uno studio dell'Università di Stanford sull'occupazione femminile nei settori a prevalenza maschile (scientifico, tecnologico, ingegneristico e matematico) ha riscontrato che se le donne si sentono emarginate sul luogo di lavoro e non si sentono parte del gruppo dominante, i loro risultati sono peggiori.<sup>12</sup>

Infatti, è dimostrato che il senso di appartenenza può influenzare profondamente la qualità della vita dei collaboratori. Lo psicologo dell'Università di Stanford, Greg Walton, ha scoperto che il senso di appartenenza può ridurre significativamente i livelli di stress e migliorare la salute fisica, il benessere emotivo e le prestazioni.<sup>13</sup>

Per provare un senso di appartenenza, i collaboratori devono vivere in una cultura organizzativa che crea un senso di reale inclusione. Secondo una ricerca di Catalyst questo significa che un'azienda, intenzionalmente o meno, non deve far sentire etichettati i propri collaboratori sulla base del genere, l'etnia o l'orientamento sessuale.

Questo non significa però che le organizzazioni debbano ignorare le differenze. Infatti, gli stessi studi hanno dimostrato che i collaboratori si sentono inclusi quando si vedono allo stesso tempo simili ma distinti dai loro colleghi; nello specifico, i sentimenti di unicità e di appartenenza contribuiscono più del 20% alla percezione di inclusione dei collaboratori.<sup>14</sup> In altre parole, per sentirsi inclusi, i collaboratori vogliono avvertire un senso di appartenenza e vedere riconosciuta e valorizzata la propria unicità.

## I leader con una mentalità inclusiva guidano il cambiamento

Per quanto possa sembrare complesso, le ricerche hanno individuato numerosi fattori di successo nel riconoscimento da parte delle aziende del bisogno di appartenenza e unicità dei collaboratori. Come per la maggior parte degli aspetti di business, tutto si basa sulla leadership, in particolare su una leadership inclusiva. Un'esauriente ricerca del Chartered Institute of Personnel and Development<sup>15</sup> dà la seguente definizione di leadership inclusiva:

**"I leader consapevoli dei propri pregiudizi e preferenze cercano attivamente e contemplanò diversi punti di vista per arricchire il processo decisionale. Vedono i diversi talenti come una fonte di vantaggio competitivo e ispirano le persone a indirizzare le performance organizzative e individuali verso una visione condivisa."**





### Catalyst ha identificato 4 tratti essenziali dello stile di leadership inclusivo.<sup>16</sup>

Sono:

- L'empowerment, che consente ai membri di un team di progredire ed eccellere.
- L'umiltà di ammettere i propri errori, che comporta la capacità di apprendere e cercare il contributo degli altri.
- Attribuire responsabilità, dimostrando fiducia nei collaboratori.
- Il coraggio di mettere da parte i propri interessi personali per raggiungere gli obiettivi stabiliti, anche a costo di prendersi dei rischi.

**“Per consentire alle donne di crescere sul lavoro, è necessario che uomini e donne lavorino insieme per affrontare le barriere che impediscono loro di progredire. I leader inclusivi dimostrano una duplice attitudine al cambiamento e al servizio. Il risultato è un rafforzamento del senso di appartenenza, che comporta maggiore impegno, produttività e, infine, maggiore diversità.”**

**Dr. Rohini Anand**

Questi sono inoltre tratti caratteristici di un leader attento alle questioni di genere, in grado di accertarsi di ciò che i propri collaboratori si aspettano dalla loro esperienza lavorativa. Ad esempio, questo tipo di leader promuove il dialogo tra i collaboratori, incoraggiando un reale dibattito. Sono inoltre in grado di incoraggiare e sostenere l'impegno rispetto alle sfide che le donne affrontano nell'ambiente di lavoro. Questi leader sanno riconoscere i talenti e le competenze di ciascun collaboratore, al fine di creare gruppi di lavoro affidabili e rappresentativi, con delle capacità utili e complementari.

Tenendo a mente questo, prima di giocare con le percentuali demografiche, le aziende dovrebbero valutare le competenze di base dei collaboratori che ambiscono a posizioni dirigenziali. Se venissero promossi i leader più inclusivi - e le competenze di leadership inclusiva fossero insegnate a chi viene promosso - questo determinerebbe un importante cambiamento nella strategia organizzativa e nella mentalità a tutti i livelli dell'azienda. Il risultato di questo cambiamento culturale, sarà il tanto ambito cambiamento nei numeri. Senza un cambiamento culturale, trattenere e promuovere le donne rappresenterà sempre una sfida.

Perché questo è importante? Perché avere leader inclusivi è il primo passo che le aziende possono compiere per eliminare i pregiudizi e la mancanza di inclusione che bloccano le donne. Avere leader inclusivi rappresenta la base per rimodellare la forza lavoro sulla base di standard diversi da quello bottom-down, creare un cambiamento sul lungo termine, migliorare le performance e aumentare i benefici che con i soli obiettivi non si possono ottenere.

# L'equilibrio di genere in Sodexo

## COSA SAPPIAMO

RAPPORTO UOMINI-  
DONNE COMPRESO  
TRA IL

**40-60%**

Lo studio di Sodexo<sup>17</sup> dimostra che questo è il **rapporto ideale all'interno dei team**

TEAM EQUILIBRATI  
OTTENGONO RISULTATI  
MIGLIORI SU:



IMPEGNO	<b>+4 punti</b>
BRAND AWARENESS	<b>+5%</b>
FIDELIZZAZIONE DEI CLIENTI	<b>+12%</b>
CRESCITA INTERNA	<b>+13%</b>
GROSS PROFIT	<b>+23%</b>

## A CHE PUNTO SIAMO

### TEAM



IL **59%**  
È GUIDATO DA TEAM DIRIGENZIALI EQUILIBRATI

### CONSIGLIO DI AMMINISTRAZIONE



**50% DONNE**

### QUADRI DIRIGENTI



**32% DONNE**

### COMITATO DI DIREZIONE



**25% DONNE**

## DOVE VOGLIAMO ARRIVARE

Ci impegniamo affinché entro il

**2025:**



Il **100%** dei collaboratori lavori in team rispettosi dell'equilibrio di genere

Il **40%** dei quadri dirigenti siano donne

Il **10%** dei premi annuali è legato al raggiungimento di questi obiettivi

## L'IMPEGNO DI SODEXO PER CREARE AMBIENTI DI LAVORO INCLUSIVI

Sodexo sta aprendo la strada verso ambienti di lavoro inclusivi. Questo impegno per rendere la cultura aziendale più inclusiva ha avuto riscontro nei significativi risultati raggiunti da Sodexo in tema di diversità, che hanno portato ad un maggiore equilibrio di genere: in totale, il 50% del nostro consiglio di amministrazione e più del 32% dei team dirigenziali del Gruppo è composto da donne.

Come stabilito nel *Better Tomorrow 2025*, il nostro piano d'azione in materia di Responsabilità Sociale, ci siamo impegnati affinché, entro il 2025, il 100% dei nostri collaboratori lavori in team dirigenziali rispettosi dell'equilibrio di genere (40%-60%). Il CEO di Sodexo si è inoltre impegnato affinché la presenza di donne all'interno dei quadri dirigenti raggiunga il 40%.

## I NOSTRI ESPERTI



**Sylvia Ann Hewlett** fondatrice e CEO del Center for Talent Innovation, e fondatrice di Hewlett Consulting Partners LLC. Economista con 20 anni di esperienza nella gestione dei talenti, Hewlett si è focalizzata sul “potere delle diversità” e sulle sfide e le opportunità affrontate dalle donne, le minoranze e altri gruppi soggetti ad esclusione.



**Dr. Rohini Anand** Senior Vice President Corporate Responsibility and Global Chief Diversity Officer di Sodexo. Nel suo ruolo, supervisiona la strategia, l'implementazione e l'allineamento al business delle iniziative globali di diversità e inclusione del Gruppo, così come le strategie di sviluppo sostenibile, benessere e responsabilità sociale di Sodexo USA. Si occupa delle iniziative di cambiamento culturale e della loro integrazione nelle strategie di crescita del business.



**Deborah Gillis** presidente e CEO di Catalyst, un ente no profit che collabora con le più importanti aziende mondiali per aiutare a costruire ambienti di lavoro adatti alle donne. Entrata in Catalyst nel 2006 come Executive Director, ha guidato la sua espansione nella regione asiatica e nel Pacifico. È quindi diventata Chief Operating Officer nel 2012, per poi assumere la carica di presidente e CEO nel 2014.

## FONTI

- 1 [http://sodexoinsights.com/wp-content/uploads/2016/04/Sodexo-Study\\_Gender-Balance-Trend.pdf](http://sodexoinsights.com/wp-content/uploads/2016/04/Sodexo-Study_Gender-Balance-Trend.pdf) and Sodexo's 2017 Gender Balance Study
- 2 <https://www.ft.com/content/1bc22040-1302-11e7-80f4-13e067d5072c>
- 3 <https://www.ft.com/content/1bc22040-1302-11e7-80f4-13e067d5072c>
- 4 <https://www.grantthornton.global/en/insights/articles/women-in-business-2016/>
- 5 <https://www2.deloitte.com/uk/en/pages/press-releases/articles/gender-diversity-on-global-boards-doubled-in-organisations-with-female-leadership.html>
- 6 <http://www.pewsocialtrends.org/2015/01/14/women-and-leadership/>
- 7 <http://www.wired.co.uk/article/tesla-sexism-lawsuit-harassment-uber>
- 8 <https://www.kornferry.com/press/korn-ferry-executive-survey-continued-bias-no-1-reason-women-dont-make-it-to-the-top/>
- 9 <https://womenintheworkplace.com/>
- 10 [http://sodexoinsights.com/wp-content/uploads/2016/04/Sodexo-Study\\_Gender-Balance-Trend.pdf](http://sodexoinsights.com/wp-content/uploads/2016/04/Sodexo-Study_Gender-Balance-Trend.pdf)
- 11 <http://www.bentley.edu/centers/center-for-women-and-business/gender-intelligence>
- 12 <https://www.womenwhocode.com/blog/the-benefits-of-belonging-empowering-employees-with-inclusion>
- 13 [http://gregorywalton-tanford.weebly.com/uploads/4/9/4/4/49448111/waltonlojelpeachspencerzanna\\_2015.pdf](http://gregorywalton-tanford.weebly.com/uploads/4/9/4/4/49448111/waltonlojelpeachspencerzanna_2015.pdf)
- 14 <http://www.catalyst.org/charts/6732>
- 15 <https://www.cipd.co.uk/knowledge/strategy/leadership/inclusive-report>
- 16 <http://www.catalyst.org/knowledge/inclusion-matters>
- 17 [http://sodexoinsights.com/wp-content/uploads/2016/04/Sodexo-Study\\_Gender-Balance-Trend.pdf](http://sodexoinsights.com/wp-content/uploads/2016/04/Sodexo-Study_Gender-Balance-Trend.pdf)