



In collaborazione con



2021



REPORT

Gender Gap: a che punto siamo?



Indice

Perché è importante parlare di Gender Gap	03
Il punto di vista di Alessia Canfarini – BIP	04
Il punto di vista di Barbara Falcomer – Valore D	05

Il Gender Gap oggi	06
---------------------------	-----------

La ricerca	10
Metodologia, strumenti e obiettivi	11
Il Women's Equality Festival	13
Il grado di maturità delle organizzazioni sulla D&I	15
L'impegno per ridurre il Gender Gap: ostacoli, fattori critici di successo e leve di azione	19
La comunicazione volta a favorire engagement e comportamenti inclusivi	21
Il ruolo del networking e dello scambio di Best Practice	22
Lavoro e indipendenza economica della donna	23
Work-life balance delle persone care giver	31
Contrasto alla violenza di genere	36

Conclusioni	42
--------------------	-----------

Advisory board	43
-----------------------	-----------

Il centro di eccellenza Human Capital BIP	44
--------------------------------------------------	-----------

Contatti	45
-----------------	-----------

Perché è importante parlare di Gender Gap in Italia

Secondo il “Global Gender Gap Report 2021” del World Economic Forum, **si allungano di 36 anni i tempi per l’annullamento delle differenze tra uomini e donne**. Da un’aspettativa di 99,5 anni a una di 135,6 anni, per l’esattezza. Un’altra generazione di donne dovrà aspettare per la parità di genere.

Il gender gap complessivo si azzererà solo tra 135 anni, mentre quello strettamente economico richiederà ancora di più.

Difatti, se il **Gender Gap relativo a Salute e Sopravvivenza e quello relativo all’Educazione sono quasi chiusi (rispettivamente con il 96% di gender gap chiuso a livello globale sul primo ed il 95% sul secondo)**, il **progresso sul fronte della partecipazione economica e accesso alle opportunità da parte delle donne è ancora lento.**

In particolare, i lenti progressi su questi parametri sono dovuti all’effetto combinato di due trend opposti. Da una parte, la proporzione di donne fra le

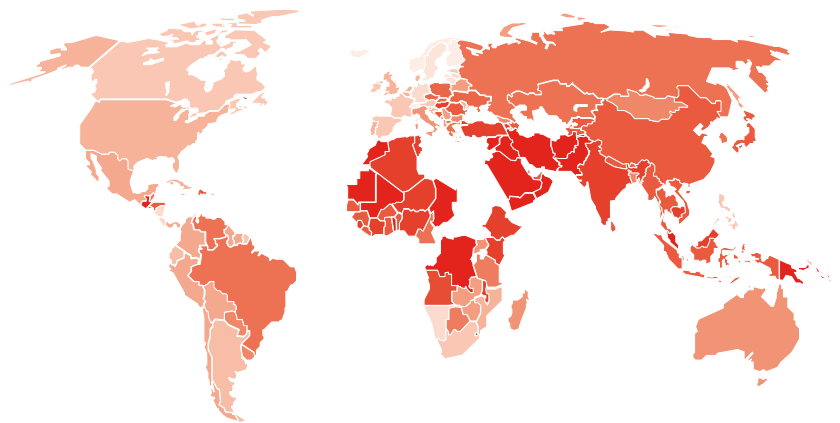
135 anni.

Ecco quanto ci vorrà per raggiungere la parità di genere.

LA MAPPA DEL GENDER GAP

Le posizioni in classifica

1 156



Mapa realizzata a partire dalla classifica dei Paesi emersa dal “Global Gender Gap Report” del World Economic Forum – anno: 2021

“skilled professionals” continua ad aumentare, così come si riscontrano progressi rispetto alla parità salariale, mentre dall’altra le **disparità rispetto al reddito totale sono lungi dall’essere risolte**, così come si riscontra la **persistente mancanza di donne nelle posizioni di leadership (solo il 27% di donne ricopre posizioni manageriali)**.

Inoltre, il **Gender Gap si intensifica nei settori che richiedono forti competenze tecnologiche.**

Ad esempio, nei campi legati all’Intelligenza Artificiale le donne rappresentano il 32% della forza lavoro, nel Cloud Computing la percentuale scende al 14%. Inoltre, come si evince dal parametro creato in collaborazione fra il WEF ed il team LinkedIn Economic Graph, che misura la differenza fra uomini e donne in termini di probabilità di realizzare un ambizioso cambio professionale, le donne hanno più difficoltà ad entrare in

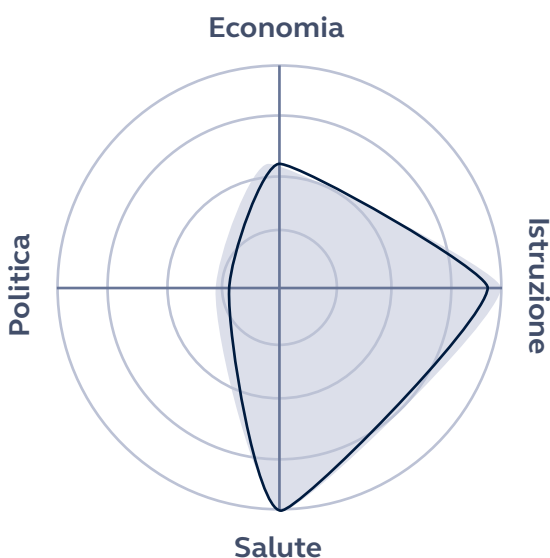
campi nei quali sono sottorappresentate, come ad esempio il Cloud Computing (gap del 58%), Ingegneria (42%) o Sviluppo Prodotti (19%).

Inoltre, rimane ancora preoccupante il Gender Gap relativo all'**Empowerment Politico**, con solo il 22% di gap chiuso ed un peggioramento del 2,4% registrato dal 2020. Le donne, infatti, ricoprono solo il 22,6% delle oltre 35.000 posizioni parlamentari e solo il 22,6% delle oltre 3.400 più alte cariche ministeriali nel mondo.

Per quanto riguarda l'**Italia**, il report segnala un debole miglioramento: il nostro Paese **risulta 63°** su **156 Stati** indicati nella mappa del Gender Gap.

Come si evince dalla figura, per l'Italia i **parametri peggiori si confermano quelli relativi a Empowerment Politico e Partecipazione Economica ed accesso alle Opportunità**.

Rispetto a quest'ultimo parametro, sono in particolare segnalati come elementi critici quelli relativi alla presenza delle donne nelle posizioni manageriali, l'equità salariale a parità di lavoro effettuato ed il reddito stimato da lavoro.



Posizionamento dell'Italia rispetto ai 4 parametri di misurazione del Gender Gap, rispetto alla media degli altri Paesi (Global Gender Gap Report: World Economic Forum - 2021)



Il punto di vista di Alessia Canfarini – BIP

La più grande sfida che ci attende è un cambiamento culturale in grado di abbattere una volta per tutte i bias inconsapevoli e le categorie imposte dai retaggi culturali. Ad esempio, perché l'attività di cura ricade soprattutto in capo alle donne? Bisogna offrire a queste, e a tutta la società, una diversa prospettiva: quella che il ruolo di madre può e deve convivere con le aspirazioni professionali.

I numeri esprimono questo bisogno meglio delle parole.

Nel 2020 ci sono state 42.000 dimissioni di genitori di bambini da zero a tre anni. Nel 77,4% dei casi si tratta di dimissioni di donne. Oggi più che mai comprendiamo l'importanza per la nostra società del ruolo attivo delle organizzazioni, chiamate a colmare un vuoto normativo da parte delle istituzioni soprattutto per quanto riguarda il sistema welfare. Il bilanciamento vita-lavoro non può più essere un problema lasciato in capo alle sole famiglie.



”

In futuro non ci saranno leader donne. Ci saranno solo leader.

Il divario rimane evidente quando si parla di equità salariale. L'80% delle persone che hanno perso il lavoro durante la pandemia sono donne, donne che, a parità di posizione e responsabilità in azienda, mediamente percepiscono uno stipendio che è circa il 15% inferiore a quello dei colleghi.

I numeri evidenziano più di ogni altra cosa che oggi occorre studiare a fondo il fenomeno, comunicare le tematiche in modo costruttivo, alimentare costantemente il dialogo. Ora è il momento di agire, instancabilmente, in questo senso.

In che momento avremo la certezza che tutti gli sforzi avranno dato i loro frutti?

Quando i giornali non dovranno più parlare di una donna nominata CEO o capo del governo, vorrà dire che avremo sconfitto definitivamente il gender gap. Quando la notizia non farà più rumore vorrà dire che la questione di genere sarà ormai alle spalle.

Il punto di vista di Barbara Falcomer – Valore D



Minore partecipazione al lavoro, differenze salariali, difficoltà di accesso ai ruoli apicali, maggiore diffusione di lavori part-time e contratti meno stabili: sono solo alcuni dei fatti che definiscono il gender gap.

Per quanto tempo ancora potremo permetterci di fare a meno del talento, delle capacità, della spinta delle donne nelle nostre economie, nelle nostre società?

Gli obiettivi ESG di sostenibilità che le Nazioni Unite hanno stabilito per il 2030 parlano chiaro: la sostenibilità dei nostri modelli di sviluppo è strettamente legata alla transizione ecologica e all'inclusione delle differenze, ambiti nei quali una nuova governance del privato e del pubblico dovrà decidere e guidare il cambiamento. La più grande diversità di cui tenere conto – con le varianti intersezionali che aggravano il gap – è quella di genere.

La recente esperienza come Deputy Chair dell'alleanza del settore privato G20 EMPOWER mi ha fatto realizzare quanto

il nodo della parità di genere sia presente in ogni paese, con livelli di sofisticazione (o di arretratezza) differenti, ma in nessuno dei paesi del G20 è stata raggiunta l'uguaglianza di genere.

Basterebbe, se fosse un tema di diritti, a farci indignare e a attivare le nostre coscienze, ma la rilevanza della questione è anche economica: non risolvere il gender gap significa rinunciare a innovazione, sviluppo, crescita economica. McKinsey stima che se tutti i Paesi raggiungessero la parità di genere si avrebbe una crescita del GDP pari a 12 trilioni di dollari.

Oggi è prioritario che i governi integrino la questione di genere nella loro agenda, la pandemia ha reso ancora più visibile il gap ma al contempo ha creato una situazione di crisi e urgenza in cui le donne sono necessarie per contribuire a soluzioni trasformative e per costruire al meglio la ripresa.

Pubblico e privato devono lavorare in modo integrato per il cambiamento. Da un lato, la certificazione di genere prevista dal PNRR, gli investimenti previsti in infrastrutture sociali e incentivazione allo studio delle materie STEM, la recente legge sul pay gap costituiscono una cornice di regole più chiare in cui le aziende possono e devono operare. Dall'altro le aziende possono scegliere di fare di più e essere attori protagonisti di un forte cambiamento, con le loro politiche contro le discriminazioni e a favore della valorizzazione del talento, con politiche più incisive sulla genitorialità, con progetti di formazione sulle competenze chiave per gestire la complessità e le sfide che abbiamo davanti a noi.

Perché l'uguaglianza di genere non è nell'interesse delle donne, è nell'interesse di tutti.

Il Gender Gap oggi



Come sottolinea l'ultimo rapporto Asvis (Alleanza Italiana per lo Sviluppo Sostenibile), la pandemia ha spinto 124 milioni di persone nella povertà estrema. In particolare "quasi una persona su tre in tutto il mondo non ha potuto accedere a un'alimentazione adeguata nel 2020, con un aumento di quasi 320 milioni di persone in un anno" (dati globali).

Ma se da un lato è emerso che sia gli uomini che le donne sono stati gravemente colpiti dalla pandemia, dalle ricerche si evidenzia che **le donne, senza distinzioni di età e area geografica, hanno subito un impatto maggiore arrivando ad essere le principali vittime economiche e sociali della pandemia.**

In particolare, le ricerche effettuate in ambito nazionale ed internazionale sono concordi nell'evidenziare che **le donne hanno sperimentato tassi di disoccupazione più alti**, anche in



virtù del fatto che spesso sono impiegate in settori direttamente intaccati dalla chiusura e dalle misure di allontanamento sociale (es. Servizi, Turismo, Ristorazione). Dai dati Istat di Dicembre 2020 risulta che su 101.000 occupati in meno in Italia, 99.000 sono donne.

Inoltre, il reinserimento delle donne è stato più lento, con tassi di assunzione più bassi e ritardi nelle assunzioni in ruoli di leadership, come evidenzia il "Global Gender Gap Report 2021" del World Economic Forum.

Le **posizioni di CEO** occupate dalle donne **sono scese al 18% rispetto al 23% registrato nel 2020**, andando sotto la media dell'Eurozona (21%) e delle rilevazioni fatte a livello mondo (26%), come si evince dal rapporto annuale "Women in Business" di Grant Thornton.

Molte delle donne che hanno continuato a lavorare durante la pandemia hanno ridotto le loro ore di lavoro più degli uomini. Questo trend è stato in parte influenzato dalla **responsabilità di cura culturalmente affidata alle donne**, che si è intensificata durante la pandemia, specialmente per le famiglie con bambini. La chiusura delle scuole e dei centri diurni per le persone non autosufficienti sta aumentando la mole di lavoro domestico e di cura che ricade principalmente sulle donne. I dati delle Nazioni Unite mostrano che prima del Covid-19 le donne svolgevano il triplo dei lavori domestici non retribuiti rispetto agli uomini e i principali indicatori attuali dimostrano che il Covid-19 sta solo aumentando questa disparità, oltre ad aggiungere ulteriori responsabilità. In Europa, il Global Gender



Gap Report 2021 riporta un andamento negativo per la quota di donne inattive a causa di responsabilità assistenziali (+6,1 punti percentuali tra il 2010 e il 2019), che si attesta, nell'ultimo anno osservato, al 32,3%

Le donne hanno visto peggiorare la loro situazione economica. Dalla ricerca effettuata da Ipsos/WeWorld sulla condizione economica femminile in epoca di Covid-19 emerge che il 50% delle donne ha visto peggiorare la propria situazione negli ultimi 12 mesi (la percentuale raggiunge il 60% nella fascia di età 25-34 anni). Inoltre, il 60% delle donne non occupate con figli dichiara di aver avuto durante la pandemia una riduzione di almeno 20% delle proprie entrate economiche, che implica spesso un'aumentata e preoccupante dipendenza (*il 51% sostiene infatti di dipendere maggiormente da famiglia e partner rispetto al passato*).

In Europa si è registrato un **aumento della violenza domestica durante i primi lock down**. Il numero di denunce di violenza domestica in Francia è aumentato del 32% durante la prima settimana di chiusura. La Lituania ha registrato il 20% in più di denunce durante le prime tre settimane di isolamento. L'Irlanda ha visto un aumento di cinque volte delle ordinanze a seguito di violenza domestica (Fonte: "Report on gender equality in the EU" di Commissione Ue, 2021).

A questo scenario si accompagnano però dei **segnali positivi e di impegno ad affrontare i nodi cruciali legati al Gender Gap ed una rinnovata sensibilità nelle organizzazioni e nel dibattito pubblico**.

Un risultato di valore è stato recentemente raggiunto in Italia con l'**approvazione da parte di Camera e Senato del Testo Unico in materia di Parità Salariale**, che prevede la certificazione obbligatoria della parità di genere per tutte le aziende con oltre 50 dipendenti.

L'Italia ha presentato lo scorso dicembre il **Piano Operativo per la Strategia Nazionale per le Competenze Digitali**, un documento ambizioso, che punta a colmare il gap digitale del nostro Paese entro il 2025 e che prevede specifici obiettivi legati al Gender Gap. Tra gli obiettivi difatti spiccano la diffusione delle competenze digitali di base al 70% della popolazione



nazionale, azzerando il divario di genere, e quello di triplicare il numero dei laureati in ICT, con un migliore bilanciamento di genere (obiettivo nello stesso periodo di quadruplicare le laureate ICT di sesso femminile).

Inoltre, come evidenzia la ricerca di Grant Thornton a livello globale, oltre due terzi delle imprese intervistate (69%) si aspetta che lo Smart Working ed il **nuovo approccio lavorativo derivato dalla pandemia abbiano una ricaduta positiva sulla carriera delle donne**.

Segnali incoraggianti infine arrivano dal dibattito pubblico sul tema e dalle conversazioni online in ambito internazionale, da cui si evince che la **questione di genere sia indagata in maniera approfondita**, come emerge dai dati delle ricerche Google e delle conversazioni Twitter analizzati dall'Eni Datalab. Il tema "uguaglianza di genere" è presente ovunque nelle ricerche su Google, anche se l'Italia è al 71° posto dei 76 paesi considerati.

La ricerca



Metodologia, strumenti e obiettivi.

La ricerca prende avvio dal confronto nato in seno all'Advisory Board del Women's Equality Festival, prima manifestazione nazionale sulla parità di genere in Italia, tenutosi a Lecce nell'ottobre 2021. In particolare, la ricerca ha l'obiettivo di **raccogliere il punto di vista delle organizzazioni rispetto alla cultura di genere**, approfondire e arricchire la conoscenza delle principali strategie di azione ed evidenziare **best practice, fattori critici di successo e potenziali ostacoli** nello sviluppo delle azioni mirate a rafforzare la Gender Equality nel mondo del lavoro.

L'indagine si focalizza su **tre focus cruciali nel percorso di valorizzazione delle donne e risoluzione della questione di genere**, emersi durante le sessioni di co-design del Festival da parte dell'Advisory Board, composto da ca 20 esperti e key note speaker su Gender Equality e D&I. I tre focus riguardano:



1

Lavoro ed indipendenza economica delle donne, con particolare attenzione a:

- **maggiore presenza delle donne nel mondo del lavoro** e più in particolare, nei ruoli apicali all'interno delle organizzazioni e nei ruoli di spicco della società
- **appianamento del Gender Pay Gap**, che vede le donne penalizzate nella retribuzione a parità di ruolo
- **maggiore sviluppo dell'autonomia finanziaria della donna**, a partire da un maggiore focus sull'educazione finanziaria.

2

Cura, in termini di riequilibrio della responsabilità di cura in capo a figure a questo dedicate, per favorire l'accesso delle donne al mondo del lavoro ed il loro sviluppo professionale. Emerge in questo contesto come fondamentale il superamento dei ruoli familiari tradizionali della **casa**, così come di quelli di **caring degli anziani e dei figli** avvertito come affidato totalmente alle donne.

3

Contrasto della violenza di genere, non solo con l'obiettivo di combatterla ma anche di trasformarne la narrazione, che superi la tradizionale associazione «vittima come provocatrice».

Su questi tre focus è stata avviata una **ricerca quali-quantitativa** con obiettivo di **ascoltare in profondità il punto di vista delle organizzazioni e fotografare lo stato dell'arte** rispetto alla Gender Equality. Due gli strumenti di ascolto utilizzati:

- 1 Survey digitale**, indirizzata ad un numero ampio di organizzazioni, con lo scopo di ottenere una visione d'insieme sulle strategie di azione legate alla Gender Equality
- 2 Interviste in profondità**, ad un numero ristretto di organizzazioni per individuare e analizzare le best practice e far emergere le sfide future.

In particolare, la **survey digitale**, rivolta a D&I Manager, ha coinvolto ca 100 aziende Best in class nel loro settore di riferimento (*Principali settori di appartenenza delle organizzazioni coinvolte: Telecomunicazioni, Banche e Assicurazioni, Energy&Utilities, ICT, Servizi, Editoria, Metalmeccanico, Agrifood*).

Le organizzazioni sono state selezionate in modo tale da rappresentare il punto di vista di imprese di diversa dimensione e presidio territoriale (*internazionale, nazionale e locale*).

Il bacino delle organizzazioni indagato è rappresentativo di circa 800mila dipendenti.

Tre gli obiettivi della survey digitale:

- approfondire l'**impegno sulla D&I ed il grado di maturità** in termini di iniziative e strategie legate allo specifico **focus sul genere**
- individuare **fattori critici di successo, ostacoli** ed elementi che hanno facilitato il lancio di **iniziative di inclusione e valorizzazione delle donne**
- approfondire i tre focus legati allo sviluppo professionale, al work-life balance delle persone care giver e al contrasto della violenza di genere per individuare le **leve di azione e iniziative lanciate**



Le **Interviste in profondità** hanno invece coinvolto i D&I manager di circa 40 organizzazioni (*di dimensione internazionale, nazionale e locale*) con l'intento di far emergere:

- **Best Practice**
- **comportamenti incoraggiati e messaggi chiave veicolati**
- **partnership e valore aggiunto che ne deriva**
- **sfide future rispetto ai tre specifici focus**



Il Women's Equality Festival.

WE

Women's Equality Festival
Lecce 01/03.10.2021

La sostenibilità sociale, l'equità e la Diversity&Inclusion sono oramai obiettivi a cui puntano governi, istituzioni e imprese con grande forza e determinazione. La parità di genere è uno degli Obiettivi di Sviluppo Sostenibile dell'Onu.

In questo contesto, il **concept di WE Festival** parte dall'idea di **aggregare esperti, imprese, associazioni e Istituzioni per sviluppare il dibattito sulla parità di genere per eliminare le disuguaglianze e valorizzare le differenze**. È un evento di ecosistema e promuove una **piattaforma divulgativa di knowledge sharing**



su parità di genere ed empowerment femminile, pensato per alimentare e offrire la massima eco ai dibattiti e attivare proposte concrete sulle azioni da intraprendere per combattere le disuguaglianze di genere attraverso la cornice mediatica del Festival e le Best Practices portate dai partner della manifestazione.

La prima edizione è stata realizzata nell'ottobre 2021 a Lecce, in collaborazione con Regione Puglia e Città di Lecce, con i patrocini di Parlamento Europeo, Presidenza del Consiglio dei Ministri, Ministero per il Sud e la Coesione Territoriale, Università del Salento e in partnership con i knowledge partner ValoreD, BIP e Féminin Pluriel.

Tre giorni di incontri, talk e spettacoli, in presenza e in streaming, con più di 70 ospiti, 9 appuntamenti con esperti, imprese e istituzioni, 2 live show serali, oltre un migliaio di presenze complessive in sala, migliaia di views sui canali social e su YouTube, circa 800mila persone raggiunte tra streaming, social e media coverage.



Il programma è stato realizzato grazie al **contributo dell'Advisory Board**, composto da personalità di primo piano nell'ambito delle politiche di Diversity&Inclusion, **guidato da BIP**. I focus tematici emersi sono stati ricondotti a tre filoni: lavoro e indipendenza economica della donna, work-life balance delle persone care giver, contrasto alla violenza di genere.

In occasione del Festival è stata inoltre presentata in collaborazione con Regione Puglia l'**Agenda di Genere di Regione Puglia**. La Puglia è la prima regione italiana a dotarsi di uno strumento di programmazione politica e finanziaria così strutturato per avviare azioni concrete di contrasto alle disuguaglianze e alle discriminazioni di genere.



La rilevanza mediatica del Festival: i Media Partner della manifestazione

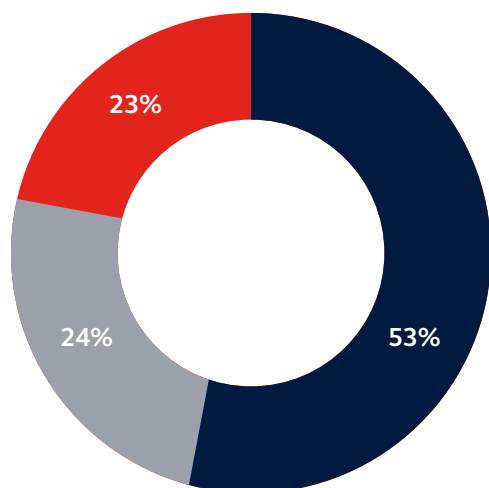
- **RAI**, il broadcast radio televisivo nazionale, copertura giornalistica e redazionale con il coinvolgimento di Rai Cultura, Rai Radio1, Rai Radio2, Rai Radiolive, TG1, TG2, TGR Puglia, Rainews24
- **iODonna**, che si rivolge all'intero pubblico femminile e non solo (286.000 copie diffuse +7,8 milioni di utenti online raggiunti mensilmente, +30 milioni di pagine viste mese)
- **Will** che coinvolge ancora di più la generazione Z (1,1 milione community, +78 milioni totale di video views, +20 milioni totale interactions).

Il grado di maturità delle organizzazioni sulla D&I.

La ricerca si è focalizzata in prima battuta sul far emergere l'impegno e il grado di maturità delle organizzazioni rispetto al più ampio tema della Diversity & Inclusion, come cornice nella quale poi approfondire il focus della Gender Equality.

In particolare, dalle analisi emerge **che l'impegno delle organizzazioni sul tema della valorizzazione ed inclusione delle diversità è abbastanza recente.** Infatti, **oltre il 53%** del campione **ha avviato il proprio impegno implementando specifiche strategie di D&I solo negli ultimi 3 anni.** Il resto del campione, pari a ca il 47% mostra invece una maggior radicamento delle strategie di D&I, avviate nel 23% dei casi ca da oltre 7 anni.

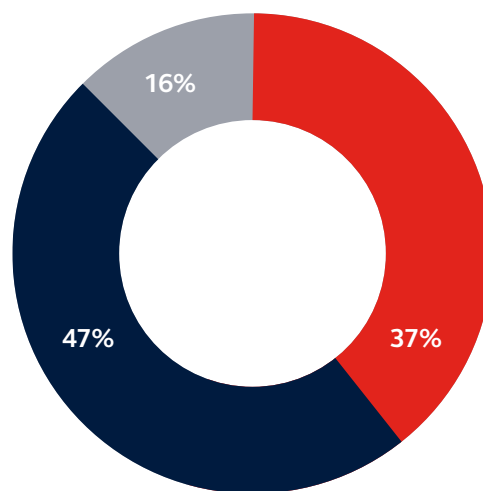
● 1-3 anni ● 4-6 anni ● +7 anni



clusterizzazione delle organizzazioni in funzione dell'anno di avvio della strategia di D&I

Di contro, la situazione cambia quando si analizza **la percezione delle organizzazioni rispetto al loro grado di maturità nell'affrontare in modo strategico e strutturato** l'inclusione e valorizzazione di ciascun membro dell'organizzazione.

● Media ● Alta ● Bassa



clusterizzazione in funzione del grado di maturità percepito riguardo all'impegno della propria organizzazione sulla D&I

Difatti, **solo il 16% del campione ritiene che il grado di maturità della propria organizzazione sia basso**, nonostante il 53% delle organizzazioni abbia avviato l'impegno solo negli ultimi 3 anni.

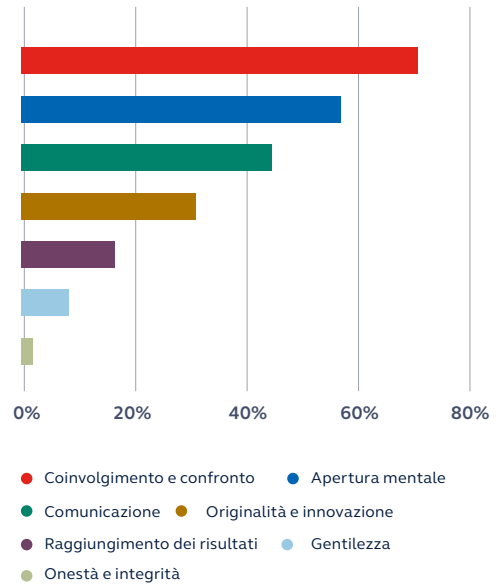
Un dato interessante riguarda la **scarsa correlazione fra il tempo da cui si è iniziato ad affrontare in modo strutturato il focus D&I ed il grado di maturità percepito** dell'impegno. Difatti, dal campione emerge che il 50% delle organizzazioni che hanno avviato l'impegno da soli 3 anni ritiene che il proprio grado di maturità sia elevato, a fronte di un 6% di aziende che hanno avviato l'impegno da oltre 4 anni e ritengono il proprio grado di maturità ancora basso.

Significato attribuito alla D&I e benefici.

Dall'analisi comparata dell'universo di significati associati al tema della Diversity ed Inclusion nella propria organizzazione e dei benefici effettivamente riscontrati a seguito delle strategie adottate, emerge un **bilanciamento fra la dimensione valoriale dell'impegno e la visione pragmatica legata a benefici concreti e tangibili che si possono raggiungere grazie alle strategie di D&I.**

In particolare, come emerge dalla nuvola di parole, i significati principalmente associati alla D&I si rifanno principalmente ai concetti di opportunità, valore, equità, libertà, parità, autonomia, consapevolezza facendo emergere una **dimensione valoriale dell'impegno delle organizzazioni sulla D&I.**

Principali benefici sperimentati dalle organizzazioni a seguito dell'impegno sul D&I



Questi fattori, come emerge anche da precedenti ricerche condotte sul tema, oltre che essere il fondamento delle organizzazioni sostenibili ed inclusive, influiscono direttamente sul raggiungimento di **risultati significativi** per l'organizzazione in termini di **Business Performance, Brand Reputation, Talent Attraction e Retention ed Employee Engagement.**



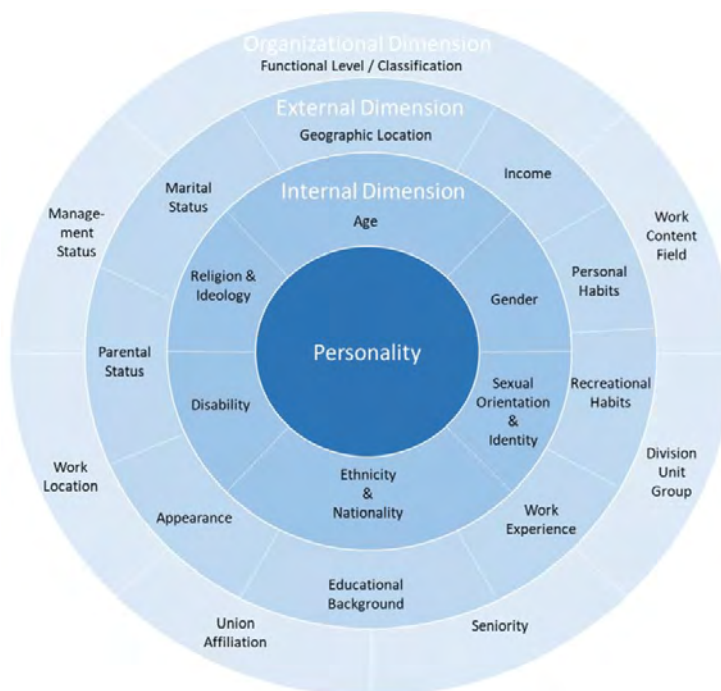
Significati principalmente associati alla Diversity&Inclusion

Di contro, quando si analizzano i **benefici effettivamente riscontrati, questi attengono ad aspetti significativi per l'organizzazione da un punto di vista concreto e pragmatico.**

In primis emergono il miglioramento del grado di coinvolgimento e confronto interno all'organizzazione (75% ca del campione) e l'apertura mentale dei dipendenti (60% ca), cui seguono gli aspetti legati al miglioramento della comunicazione ed ascolto ed una più spiccata propensione all'originalità ed all'innovazione.

I target dell'impegno sulla Diversity&Inclusion.

Al fine di rilevare e mappare i target prevalenti delle strategie di D&I, la nostra ricerca si è basata sul modello di **L. Gardenswartz e A. Rowe**, che individua **oltre venti dimensioni della diversità articolate su quattro livelli**.



Nel 1994 le due esperte di Diversity&Inclusion Lee Gardenswartz e Anita Rowe hanno identificato un modello di mappatura basato su **quattro livelli di diversità** che, se considerati nel loro insieme, **definiscono l'identità di una persona e ne influenzano la percezione del mondo**.

Al centro si trova la **personalità** che è definita come un gruppo di caratteristiche stabili direttamente collegate alla identità di ciascuna persona. Nel **secondo** cerchio si trovano le **dimensioni interne della persona** come ad esempio l'età, il genere, le abilità fisiche, il gruppo etnico, l'orientamento sessuale. Queste caratteristiche, secondo le esperte, influenzano il comportamento individuale e non sono sotto il controllo cosciente della persona.

Nel **terzo** cerchio si trovano invece le **dimensioni secondarie**, ovvero quelle esterne nelle quali l'individuo esercita un **maggiore controllo** perché ha una maggiore libertà di scelta, che può influenzare i comportamenti, le percezioni e gli atteggiamenti individuali. Queste dimensioni sono ad esempio la religione, gli hobbies, l'istruzione, lo stato civile, le esperienze di lavoro, il proprio aspetto, etc.

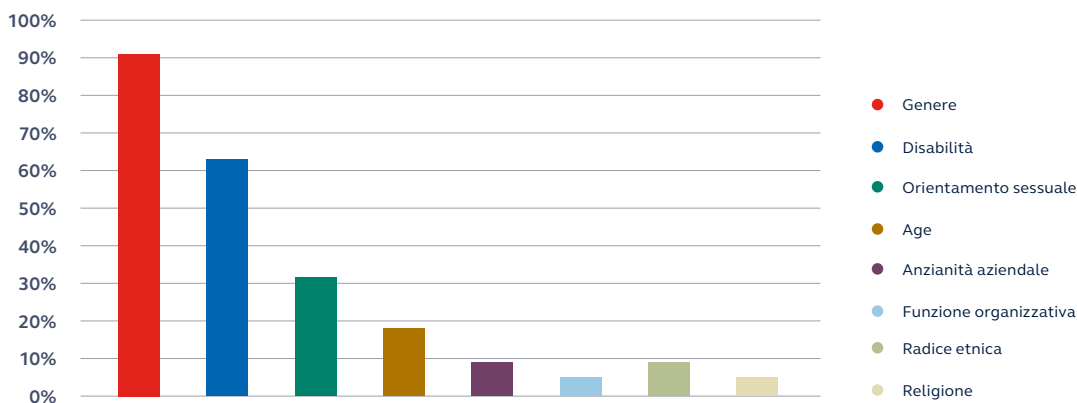
Infine, il **quarto livello fa riferimento alle dimensioni organizzative** come l'ambito lavorativo, l'anzianità aziendale, il luogo di lavoro, lo status manageriale ecc.

Dalle analisi emerge che i **target prioritari di azione** nelle organizzazioni riguardano alcune **dimensioni interne alla persona**, quali il genere, le abilità fisiche e l'orientamento sessuale.

In particolare, per oltre il 90% del campione spicca come **target prioritario il genere**, che viene anche indicato come il **primo fattore** su cui si avvia l'impegno sulla D&I.

La **scelta degli ulteriori target** dipende principalmente da fattori quali la **composizione della popolazione dell'azienda, la cultura organizzativa e l'area geografica** nella quale opera l'organizzazione. In particolare, gli ulteriori target prioritari emersi riguardano le **abilità Fisiche** (oltre il 60% del campione), l'**orientamento sessuale** (oltre il 30%) e a seguire l'**anzianità aziendale**, che spesso nel contesto lavorativo italiano a causa della scarsa mobilità dei lavoratori tra aziende, tendono a sovrapporsi, identificando lo stesso cluster di collaboratrici e collaboratori.

In misura relativamente ridotta emergono infine ulteriori dimensioni quali radice etnica, religione e funzione organizzativa nella quale si opera.



Target prioritari delle strategie di D&I

L'impegno per ridurre il Gender Gap: ostacoli, fattori critici di successo e leve di azione.

Dall'indagine emerge come i principali ostacoli che le organizzazioni affrontano nel percorso di inclusione e valorizzazione delle donne riguardano una pluralità di aspetti, riconducibili principalmente a:

- **ridotta visibilità e consapevolezza** del fenomeno a tutti i livelli dell'organizzazione, dovuta soprattutto a *bias* percettivi spesso inconsapevoli, stereotipi e pregiudizi che non consentono una pervasiva comprensione delle dinamiche di discriminazione o auto-discriminazione delle donne nel contenuto lavorativo e sociale
- **resistenza** da parte del management o comunque dimostrazione di **scarso engagement**, spesso legato ad una generalizzata paura del cambiamento
- **assenza di una strategia specifica e di obiettivi** definiti in modo strutturato

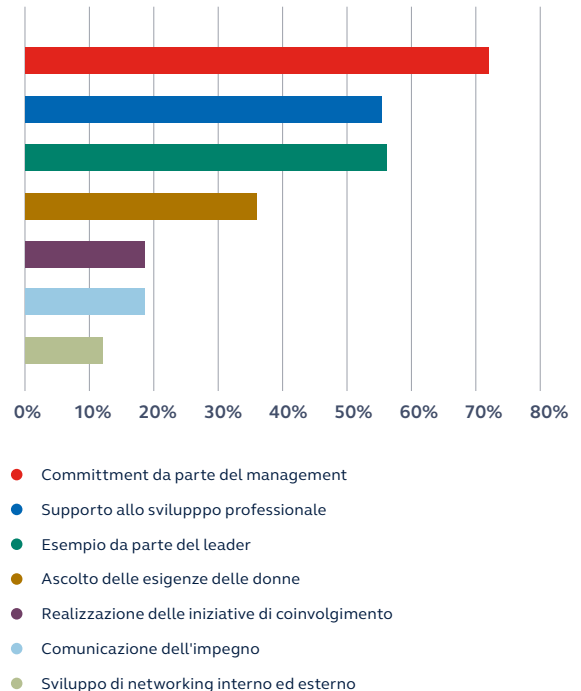
A questo scenario, si unisce una generalizzata percezione di scarsità di risorse disponibili.

In coerenza con questo scenario, dall'indagine emerge una netta preponderanza fra i **fattori critici di successo** per favorire la valorizzazione delle donne nelle organizzazioni del commitment da parte del management, in particolare facendo riferimento ai livelli apicali quali CEO e Top Management (oltre il 70% del campione).

Al fine di favorirlo, le organizzazioni segnalano principalmente come leve utilizzate:

- il **diretto coinvolgimento** del Top Management sia nel co-design delle strategie di D&I e Gender Equality sia nelle iniziative di mentorship e di sponsorship delle donne in logica di alleanza
- l'**introduzione di KPI**, che monitorano il raggiungimento di specifici obiettivi di inclusione e valorizzazione, ed il loro collegamento agli MBO del management.

Fattori critici di successo per favorire la valorizzazione delle donne nell'organizzazione



Altri due fattori critici di successo, che emergono con una percentuale superiore al 40% dal campione di indagine, riguardano:

- il **supporto allo sviluppo professionale delle donne**, favorito principalmente attraverso la revisione dei processi HR critici (es. Recruitment & Attraction, Talent Management, Development, Career Path verticali), la realizzazione di programmi specifici o Academy dedicate allo sviluppo personale e professionale delle dipendenti, ma anche attraverso percorsi di formazione dedicati soprattutto al management per favorire una maggiore efficacia nel processo di valutazione delle donne tra prestazione, potenziale e possibili sentieri di carriera.

- **l'esempio concreto da parte dei leader**, inteso come stile di leadership inclusiva espressa nel day-by-day da parte di tutti coloro che gestiscono e sono responsabili di risorse nell'organizzazione. In questo caso le leve principalmente utilizzate riguardano i programmi di sensibilizzazione sulla cultura inclusiva dedicati a tutta la popolazione e la formazione specifica, indirizzata invece al target, sulla leadership inclusiva e gli *unconscious bias*.

Inoltre, un ulteriore fattore percepito come cruciale da oltre un terzo del campione è **l'ascolto costante delle esigenze delle donne**. Le principali leve di azione in questo caso riguardano principalmente due tipologie di iniziative:

- il lancio di survey periodiche ed il coinvolgimento delle donne in attività di co-design delle iniziative per rispondere alle loro esigenze, come prerequisiti per indirizzare al meglio gli sforzi legati alla gender equality e garantire coerenza e consistenza delle azioni
- il monitoraggio costante dei kpi definiti, attraverso la creazione di Dashboard di KPI e reportistica a livello global e local, e la misurazione dei processi HR e dell'efficacia delle azioni avviate

In secondo piano rimangono invece le iniziative di coinvolgimento, lo sviluppo del networking sia interno che esterno e la comunicazione dell'impegno da parte dell'organizzazione, ritenuti come fattori cruciali da meno del 20% delle organizzazioni che hanno preso parte all'indagine.



”

Due elementi sono imprescindibili per la riuscita di un progetto D&I: il sostegno del CEO e del top management. Entrambi sono necessari per un cambiamento culturale di una tale portata

La comunicazione volta a favorire engagement e comportamenti inclusivi.

Un ulteriore approfondimento merita il tema della **comunicazione**. Seppur non emerso come fattore cruciale quando considerato come generica comunicazione dell'impegno dell'organizzazione sul tema della gender equality, diventa invece **leva strategica quando volta a favorire l'engagement e l'adesione alle iniziative lanciate ed a stimolare specifici comportamenti inclusivi oltrechè a ridefinire una nuova narrazione del tema**.

Dalle analisi emerge la visione diffusa dell'importanza di **declinare** strategie di comunicazione basate sull'autenticità, che utilizzino lo **storytelling** per **stimolare un rinnovato senso di libertà di espressione** a livello individuale e **favoriscano l'emersione di una nuova leadership femminile**, diversa da quella maschile e portatrice di contenuti di pari valore e spesso più incline a gestire le sfide della complessità contemporanea.

I **comportamenti virtuosi più spesso sollecitati** per favorire la valorizzazione ed inclusione delle donne riguardano:

- lo **sviluppo dell'impegno e del senso di responsabilità** rispetto alle tematiche di genere a **livello individuale**, e quindi diffuso in tutta l'organizzazione e non solo centralizzato nel management
- lo sviluppo dell'**ascolto** e dell'**empatia**
- l'**approccio inclusivo** soprattutto attraverso il **linguaggio**.



”

*Le partnership che funzionano di più sono i network tra aziende. **Non c'è nulla di scritto su come fare questo mestiere:** il confronto con altre realtà è ciò che ci ha aiutato di più*

”

Il valore aggiunto è l'aver camminato insieme. Molte delle attività sono state realizzate attraverso tavoli di lavoro congiunti con network dedicati

”

Fin da subito ci siamo detti che questo percorso non potevamo affrontarlo da soli

”

*Le **partnership** danno una spinta in più perchè **offrono la possibilità di confrontarsi**, fare networking e portare avanti il cambiamento culturale necessario. Far parte di questi network è importante per mettere a segno alcune azioni, comprendere cosa fanno gli altri interlocutori rispetto a questi temi, anche a livello europeo*

Il ruolo del networking e dello scambio di Best Practice.

Il ruolo del D&I manager, che spesso si identifica con quello dell'HR Director o del Responsabile del Learning and Development, è di recente introduzione nel panorama aziendale, soprattutto italiano. Si tratta quindi di un mestiere completamente nuovo.

In questo contesto, la partecipazione a network di lavoro dedicati viene percepita come un supporto – a volte necessario – per muovere i primi passi e fissare un piano di azione che porti a impatti tangibili in termini di efficacia dei risultati e benessere delle persone coinvolte.

Proprio per questo lo **sviluppo del networking e delle partnership viene identificato** dalle organizzazioni che hanno preso parte all'indagine come un tassello fondamentale della strategia di azione.

L'adesione a network dedicati apre infatti al dialogo e al confronto con altre realtà, nazionali ed internazionali, da cui **attingere best practice** da calare adeguatamente nella propria organizzazione e con le quali collaborare per affrontare nuove sfide.

Lavoro e indipendenza economica della donna

Cosa succede in Italia ↓



Nel 2° trimestre 2021 il tasso di occupazione femminile in Italia (15-64 anni) è del 49,3%, mentre quella maschile è del 67,1

(fonte: Istat, 2021)



Più di 4 donne su 10 dipendono economicamente dalla famiglia o dal partner in misura maggiore rispetto a prima della pandemia

(fonte: WeWorld/Ipsos, 2021)



Nel 2019 in Italia nel settore privato il gender pay gap è del 17,0%

(fonte: Eurostat, 2019)

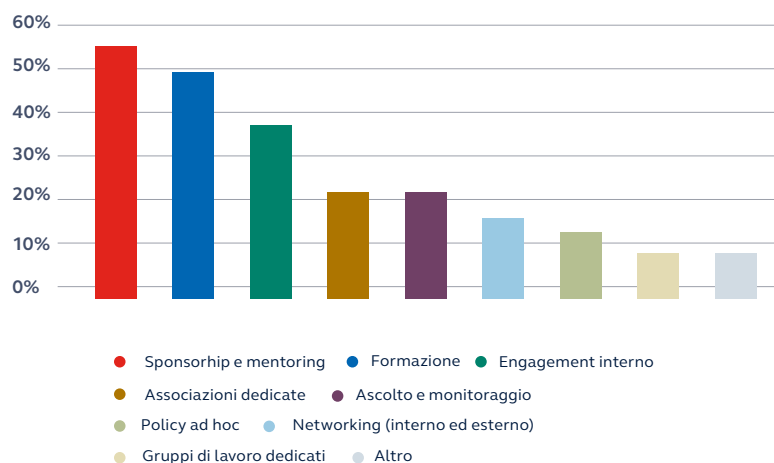
Il punto di vista delle organizzazioni.

Per rispondere alle sfide legate allo sviluppo della presenza delle donne nel mondo del lavoro e sostenerne l'indipendenza economica, come si evince dal grafico, le **organizzazioni puntano su un mix di azioni integrate** (con una media di ca 3 azioni per azienda).

I **programmi di sponsorship e mentoring** sono utilizzati da oltre il 50% del campione per **favorire**, attraverso un approccio Human-to-Human, la **visibilità e la crescita delle donne** attraverso il confronto diretto con colleghi, più senior e/o in ruoli apicali, e l'esposizione a livelli di complessità del lavoro e networking più elevati.

Seguono i **programmi di formazione** (50% ca del campione), volti principalmente a favorire lo **sviluppo di una cultura di genere inclusiva**. Spiccano in questo ambito i percorsi formativi focalizzati sull'uso del linguaggio inclusivo e la scoperta delle proprie credenze limitanti, barriere molto spesso inconsce che

Le azioni messe in campo dalle organizzazioni per favorire lo sviluppo professionale della donna



ostacolano l'apertura verso la diversità e l'unicità degli individui, indipendentemente dal genere.

Ulteriore focus emerso come importante è l'engagement interno (oltre il 30% del campione), spesso coltivato attraverso **attività di sensibilizzazione sul ruolo delle donne nel mondo del lavoro all'interno e all'esterno dell'organizzazione**. Le iniziative si focalizzano sulla realizzazione di incontri con Role Model non solo nelle organizzazioni, ma nel loro contesto sociale di real life. Ne sono un esempio gli incontri realizzati nelle Scuole e nelle Università – spazi della vita strategici per la decisione del proprio percorso formativo delle giovani donne.

Rispetto alle **collaborazioni con le associazioni**, il dato più interessante riguarda il **ruolo sempre più importante** ricoperto da quelle volte a **supportare concretamente lo sviluppo della presenza qualificata delle donne nel mondo del lavoro**. Tali collaborazioni hanno un diretto impatto sociale sulle comunità di riferimento, travalicando i confini della singola organizzazione.





Per quanto concerne infine l'ascolto ed il monitoraggio, appare cruciale la definizione di **KPI legati al Gender** lungo tutte le fasi dell'employee lifecycle. In particolare, per sostenerne la crescita professionale risultano fondamentali quelli legati alla presenza delle donne nelle pipeline di sviluppo e/o nelle posizioni chiave aziendali oltre alla misurazione del gender pay gap.

”
La più grande sfida sarà quella culturale: dobbiamo far capire alle donne che non sono solo madri o mogli, possono anche realizzare le loro aspirazioni professionali e ogni organizzazione ha il dovere etico di creare pari opportunità.

Best Practice a confronto.

Le Best Practice emerse dall'indagine conclusa evidenziano **impegno delle organizzazioni** non più solo confinato negli spazi ed ambiti specificamente inerenti l'organizzazione stessa, ma sempre più **orientato a incidere direttamente sulla società supportando l'emersione del ruolo della donna nel mondo del lavoro**. Di seguito la descrizione delle principali Best Practice individuate.



INCLUSIVE LANGUAGE TRAINING

Descrizione:

Iniziative di sensibilizzazione e formazione sul linguaggio inclusivo – con un affondo significativo riguardo al linguaggio inclusivo di genere – all'interno e dall'esterno dell'ambiente lavorativo. Queste iniziative, estese a tutta la popolazione aziendale e spesso obbligatorie, sono generalmente realizzate in collaborazione con enti e associazioni che si occupano di ricerca non solo nell'ambito della linguistica, ma soprattutto della psicologia sociale, e **mirano a evidenziare lo stretto rapporto che esiste tra linguaggio e pensiero e gli automatismi** di utilizzo del linguaggio legati alla cultura, ed a **promuovere una maggiore consapevolezza nell'uso del linguaggio del quotidiano**, come base per evitare stereotipi, pregiudizi ed atteggiamenti inconsapevolmente giudicanti nei confronti delle donne creando in questo modo una nuova narrazione collettiva.

Benefici:

- *sviluppo delle competenze di comunicazione, grazie all'allenamento nell'utilizzo del linguaggio inclusivo*
- *sviluppo di una diffusa consapevolezza delle diversità comunicative, con effetto sulla capacità di empatizzare con gli altri*
- *supporto nella costruzione di relazioni più solide, ponendo le basi per la creazione di un ambiente di*



GENDER UNCOUNSCIOUS BIAS TRAINING

Descrizione:

Programmi di learning, destinati all'intera popolazione aziendale, con l'obiettivo di **creare consapevolezza e favorire l'emersione** di unconscious bias di genere. I programmi sono generalmente volti a far emergere **tre forme principali di pregiudizi sulla diversità di genere**:

- **Scarsa sensibilità al genere:**

nella programmazione e realizzazione di progetti non si tiene conto del fatto che il genere potrebbe avere un ruolo e non viene fatta distinzione tra donne e uomini

- **Androcentrismo:**

che si manifesta quando vengono esaminati e trattati prioritariamente problemi, condizioni di rischio e punti di vista che riguardano gli uomini ed i modelli di comportamento maschili vengono considerati la norma

- **Valutazione ambivalente:**

riguarda situazioni in cui vengono utilizzati per donne e uomini metri di misura diversi per descrivere o trattare situazioni sostanzialmente identiche

Spesso i training sono completati dall'utilizzo di **test autopercezioni per la valutazione dei bias inconsapevoli** (es. *Harvard Implicit Test*) che permettono di attivare un **sistema di ascolto interno** che restituisce una fedele fotografia dei principali bias presenti nell'organizzazione e permette così di attivare azioni mirate. L'utilizzo di questi supporti ha portato in alcuni casi a evidenziare situazioni inaspettate, come ad esempio la prevalenza di bias legati all'associazione donna-cura della famiglia e uomo-carriera, proprio nel mondo femminile.

Benefici:

- *sviluppo di una diffusa consapevolezza sui bias e su come questi incidono sulla formazione di stereotipi, pregiudizi e credenze limitanti*
- *attivazione di un sistema di ascolto che permette di indirizzare le successive azioni in modo mirato*
- *supporto nella costruzione di relazioni più solide, ponendo le basi per la creazione di un ambiente di lavoro maggiormente inclusivo*
- *aumento di engagement e motivazione delle donne*



EMPOWERMENT DELLE DONNE NELLA SOCIETÀ

Descrizione:

Iniziative volte a favorire il **reinserimento e/o lo sviluppo professionale delle donne nel mondo del lavoro nel loro contesto sociale**, attraverso la collaborazione con associazioni, enti e organizzazioni dedicate. Fanno parte di questa categoria le iniziative volte a supportare:

- *le donne che vivono in contesti difficili, attraverso **programmi di formazione e di reinserimento nel mondo del lavoro***
- *l'imprenditorialità femminile, attraverso iniziative di **finanziamento, consulenza e affiancamento nella definizione del business plan di startup fondate da donne**, soprattutto nell'ambito dell'economia circolare e/o in territori svantaggiati da un punto di vista economico*

Queste iniziative, **quando realizzate con il coinvolgimento diretto dei propri dipendenti** grazie al volontariato di competenza, **consentono di rafforzare il senso di scopo a livello individuale**, grazie al contributo a progetti di rilevanza sociale, e rafforzano la fidelizzazione all'organizzazione, grazie al **consolidamento della cultura inclusiva**.



Benefici:

- *produzione di esternalità positive nella società, con effetti diretti sul grado di occupazione della donna nel mondo del lavoro*
- *sviluppo di una cultura dell'empowerment femminile all'interno ed all'esterno della propria organizzazione*
- *Brand Reputation, Talent Attraction e Talent Retention*

GENDER ROLE MODELING PROGRAM

Descrizione:

realizzazione di incontri con **Role Model femminili nel mondo del lavoro**, soprattutto legate alle professioni tecniche ed al mondo STEM, non solo all'interno della propria organizzazione, ma in contesti sociali quali ad esempio **Scuole Superiori e Università**.

Gli incontri mirano a sensibilizzare ed ispirare non solo le donne della propria organizzazione quanto le nuove generazioni di donne ed a promuovere uno storytelling che vada oltre gli stereotipi sociali di genere, offrendo la prospettiva di un percorso professionale e di vita alternativo, in linea con le proprie potenzialità e aspirazioni.

L'incontro con donne che si sono dimostrate capaci di incidere nel contesto in cui operano, e che testimoniano con passione e successo il loro lavoro e le loro scelte, permette infatti di **ampliare gli orizzonti delle giovani ragazze fornendo l'ispirazione, la motivazione e l'esempio di cui hanno bisogno per realizzare a pieno il proprio potenziale**.

Benefici:

- attivazione nelle giovani donne del processo di scoperta dei propri talenti e della vocazione professionale
- potenziale incremento delle giovani donne che scelgono di intraprendere percorsi di studio e di carriera professionale nel mondo STEM



Non esistono lavori al maschile e al femminile, esiste la competenza. Questa sarà la sfida per il futuro, rivolta soprattutto al settore STEM. Oggi portiamo Role Model femminili nelle scuole per avere grandi professioniste domani

COMUNICAZIONE ATTRAVERSO UNO STORYTELLING INCLUSIVO

Descrizione:

la comunicazione, come precedentemente evidenziato nel paragrafo dedicato, riveste un ruolo strategico nella costruzione di uno storytelling che sia in grado non solo di veicolare i valori aziendali, ma di **trasformare il vissuto e l'accessibilità della donna a ruoli o professioni in passato più frequentemente rivestiti dagli uomini**.

Dalla Best Practice emergono quali fattori critici di successo che ne hanno determinato l'efficacia:

- **trasparenza e autenticità** nella realizzazione della comunicazione
- **coinvolgimento della popolazione aziendale** a tutti i livelli nella realizzazione della comunicazione, mettendo al centro della campagna, in qualità di testimonial, i volti e le storie non solo delle donne ma anche delle key people aziendali passando da uno story telling ad uno story doing
- **forte componente emozionale**, per generare un maggiore coinvolgimento nelle iniziative lanciate e trasformare il vissuto ridefinendo una nuova narrazione

Benefici:

- *miglioramento dell'Employer Branding e della Talent Attraction delle donne, soprattutto nei settori nei quali storicamente è meno rappresentata (es. professioni STEM)*
- *potenziale diminuzione del turn over delle dipendenti e dei costi di recruitment grazie all'aumento delle candidature spontanee*
- *miglioramento del clima aziendale e delle dinamiche relazionali di genere, grazie alla decostruzione dei pregiudizi di genere ed alla promozione della Gender Diversity*



Work-life balance delle persone care giver

Cosa succede in Italia ↓



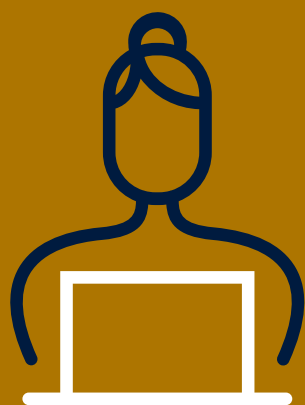
Nel 2020 ci sono state **42.000 dimissioni** di genitori di bambini da zero a tre anni. Di queste, nel **77,4%** dei casi si tratta di dimissioni di **donne**.

(fonte: INL, 2020)



L'11,1% delle donne che ha avuto almeno un figlio nella vita non ha mai lavorato per prendersi cura dei figli, un valore decisamente superiore alla media europea.

(fonte: Istat, 2018)



Nell'anno della pandemia delle **249 mila donne che hanno perso il lavoro, 96 mila erano mamme**. Di queste le più colpite sono quelle con i figli piccoli, infatti 4 mamme su 5 che hanno perso il lavoro hanno figli con meno di 5 anni. Madri che a causa delle restrizioni e della necessità di cura verso i figli più piccoli, sono costrette a rivedere la propria posizione lavorativa

(fonte: Save the Children)

Il punto di vista delle organizzazioni.

Dall'analisi emerge che le organizzazioni per rispondere al meglio all'esigenza di work-life balance delle donne e riequilibrio delle responsabilità di cura, hanno puntato principalmente su due leve, **l'ascolto ed il sostegno attraverso iniziative concrete**, entrambe adottate da oltre il 55% delle organizzazioni.

In particolare, **l'ascolto** ha soprattutto l'obiettivo di **far emergere le nuove esigenze delle donne, fortemente penalizzate, nei nuovi equilibri familiari legati alla pandemia, dall'aumento delle esigenze di cura della propria famiglia.**

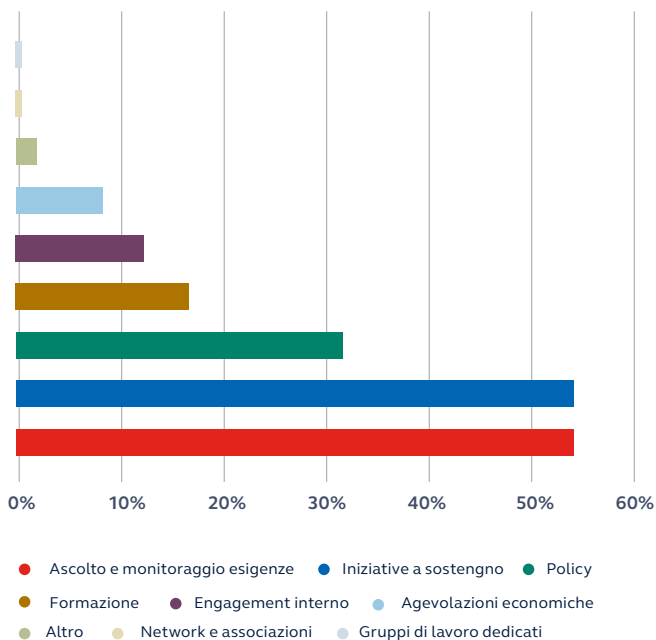
Le **iniziative a sostegno** messe in atto dalle organizzazioni si sono concentrate soprattutto su due fronti:

- **supporto alla donna nel rientro dalla maternità** attraverso programmi "back to work"
- **pacchetti welfare e servizi a supporto esteso ai care giver.**

”

Abbiamo attaccato alla radice il tabù della maternità nelle organizzazioni. Le donne neo mamme devono sentirsi lavoratrici di serie A e non di serie B. L'obiettivo è creare policy e servizi a supporto della genitorialità

Azioni messe in campo dalle organizzazioni per favorire il work-life balance delle donne



Le azioni si sono inoltre concentrate per il 30% del campione sulla stesura di policy in particolare su due fronti: **genitorialità e smart working.**

Per la genitorialità, risulta particolarmente efficace il sostegno al riequilibrio del ruolo di cura in carico ad entrambi i genitori, grazie all'estensione della **maternità/paternità facoltativa e l'integrazione dello stipendio durante questo periodo a carico dell'organizzazione.**

In molte organizzazioni del campione, l'utilizzo dello **smart working** è stato **esteso** in termini di numerosità di giorni e sono stati attivati **programmi dedicati** proprio alle **donne care giver.**

Ancora contenuto sembra essere l'utilizzo della **formazione** (25% del campione), per lo più orientata proprio a **sensibilizzazione sul riequilibrio del ruolo di cura all'interno del contesto familiare.**

Marginali appaiono invece il resto dei focus delle iniziative.

Best Practice a confronto.



“BACK TO WORK” PROGRAM

Descrizione:

Programma di iniziative volte ad **agevolare il rientro al lavoro delle donne ma anche, nei casi più virtuosi, degli uomini dal periodo di congedo parentale.**

I programmi si articolano in un mix di azioni di formazione e sponsorship dei genitori.

In particolare, la formazione dedicata, **trasforma il vissuto della genitorialità, come transizione di vita, in un percorso di sviluppo professionale**, mirando a creare connessioni e consapevolezza delle skills acquisite e fondamentali nel mondo del lavoro, quali ad esempio la pianificazione, la gestione del tempo e delle priorità, il problem solving, l'empatia e la creatività.

I programmi di sponsorship permettono

invece di abbinare al **genitore al rientro dal congedo parentale un Right Sponsor** all'interno del suo team, per favorire il reinserimento nel ruolo e supportare la corretta ripresa del percorso di sviluppo professionale.

Benefici:

- *trasformazione della narrativa e del vissuto dei genitori, valorizzando ed associando nuovi significati costruttivi al periodo della maternità/paternità*
- *riequilibrio della percezione del ruolo di cura in seno alla famiglia, quando i programmi sono aperti ad entrambi i genitori*
- *supporto alla continuità nello sviluppo professionale dei genitori ed il più adeguato reinserimento al lavoro dopo il congedo parentale.*

PARENTAL PROGRAM

Descrizione:

- **sensibilizzazione e formazione sul tema della genitorialità dedicati ai padri ed alle madri**, e non più focalizzati sulle donne
- **equiparazione del diritto alla genitorialità** offrendo lo stesso periodo di congedo parentale a entrambi i genitori, **indipendentemente dal genere**
- estensione oltre i tempi previsti dalle specifiche legislazioni nazionali della **maternità/paternità facoltativa e integrazione dello stipendio a carico dell'organizzazione per chi ne usufruisce**. In alcune organizzazioni stanno inoltre maturando i presupposti per rendere obbligatorio l'usufruire del **paternity leave** ai neo papà, per contrastare il fenomeno dello scarso utilizzo.

Benefici:

- *incentivo al riequilibrio dei carichi di cura familiare*
- *stimolo al superamento dei bias culturali legati alle responsabilità di cura nel contesto familiare*
- *sostegno economico della famiglia*



EMPLOYEE RESOURCE GROUP

Descrizione:

Iniziative di **ascolto** mirate in particolare ad approfondire i focus della **genitorialità** o, più in generale legate alle **responsabilità di care giver**, e del conseguente bisogno di **work-life integration**.

Queste iniziative sono spesso realizzate attraverso **focus group dedicati**, che oltre a permettere un **ascolto** in profondità delle esigenze, consentono di coinvolgere i partecipanti nel **co-design** delle soluzioni a loro dedicate ed offrono una occasione di confronto di esperienze rispetto alle responsabilità di cura ed al modo in cui vengono affrontate.

Benefici:

- *maggior attenzione alle reali esigenze dei genitori e co-costruzione delle soluzioni di azione*
- *miglioramento della soddisfazione e conseguente fidelizzazione dei dipendenti care giver*
- *potenziale diminuzione del tasso di abbandono delle donne*



MAGGIORDOMO AZIENDALE

Descrizione:

Servizio di Welfare, che prevede la possibilità per i dipendenti di rivolgersi ad una figura professionale, presente all'interno delle aziende in giorni e ad orari prestabiliti, che si prende cura delle incombenze personali e familiari dei vari dipendenti, permettendo loro di equilibrare la propria vita professionale e gli impegni quotidiani.

Questo servizio, permettendo di demandare le incombenze quotidiane come ad esempio la spesa, il ritiro posta/pacchi, l'acquisto di farmaci, permette di risparmiare del tempo e facilita l'equilibrio tra la vita lavorativa e gli impegni quotidiani dei dipendenti.

Benefici:

- *riduzione del carico di cura legato agli impegni familiari e personali time consuming*
- *miglioramento della soddisfazione dei dipendenti e conseguente fidelizzazione*
- *incremento dell'efficienza lavorativa*

Contrasto alla violenza di genere

Cosa succede in Italia ↓



Sono **167 mila** le donne sottoposte a qualche tipo di **ricatto sessuale** per ottenere un lavoro o per mantenerlo o per ottenere progressioni nella loro carriera

Istat, dati 2013-2016



Sono **un milione 404 mila** le donne in Italia che nel corso della loro vita lavorativa hanno subito **molestie fisiche** o **ricatti sessuali sul posto di lavoro** nell'arco di tre anni

(fonte: Istat, 2013-2016)



Ogni settimana, **circa 50 donne** perdono la vita a causa della **violenza domestica nell'UE**, un trend che è aumentato durante i lockdown

(fonte: Europarl.eu, 2020)

Il punto di vista delle organizzazioni.

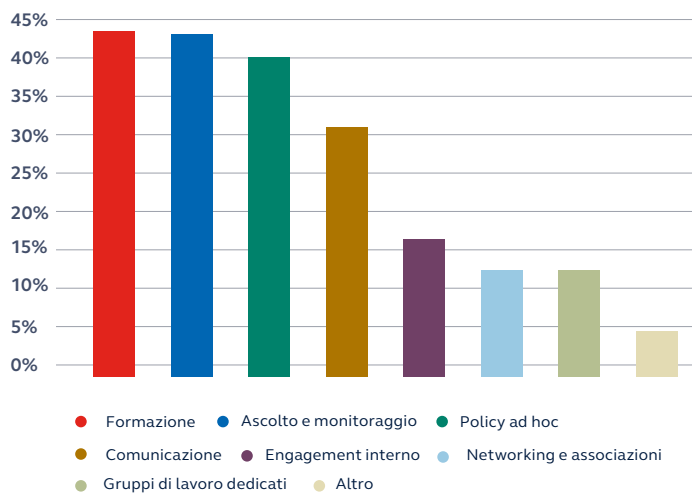
Dall'analisi emerge che per **favorire l'emersione e contrastare la violenza di genere** le organizzazioni si focalizzano principalmente su iniziative di **formazione, ascolto e monitoraggio e definizione di policy ad hoc** (che mostrano una percentuale del campione uguale o superiore al 40%).

La strategia operativa per il contrasto alla violenza di genere dentro e fuori l'organizzazione si sostanzia in una serie di iniziative volte al dialogo, alla sensibilizzazione sul tema e alla emersione del fenomeno grazie alla creazione di canali attraverso cui è possibile denunciare l'accaduto nella più totale sicurezza.

Le attività di ascolto e monitoraggio, si sono infatti perlopiù concentrate sulla **creazione di servizi gratuiti di supporto psicologico per le lavoratrici e i lavoratori, per tutelare il benessere psicologico della persona, ma anche servizi di consulenza legale e di *whistle blowing*** per segnalare, in totale sicurezza e mantenendo l'anonimato, e ricevere supporto in caso si siano verificati episodi di harrasment o di violenza.

Inoltre, le campagne di comunicazione si sono concentrate soprattutto sulla realizzazione di una campagna di **sensibilizzazione al contrasto alla violenza di genere nel mondo del lavoro, ma anche** in una prospettiva più ampia **nella società**, anche tramite azioni di guerrilla marketing

Azioni messe in campo dalle organizzazioni per favorire l'emersione e contrastare la possibile violenza di genere all'interno delle organizzazioni



quali i Flashmob, in partnership con Enti ed Associazioni specializzate su questi temi.

Ulteriore strumento è stata la stesura di policy contro **l'harrasment e le molestie sessuali sui luoghi di lavoro declinate in modo diverso in funzione degli specifici Paesi, per tenere conto delle diverse culture locali.**



Cos'è il whistle blowing?

Con l'entrata in vigore della **Direttiva Europea sul Whistleblowing** le aziende sono chiamate ad attivarsi per affrontare al meglio questo tema. In particolare, questa normativa impatta le aziende facenti parti della Comunità Europea e introduce indicazioni riguardo l'obbligo di fornire **adeguati canali di comunicazione e maggiori tutele per i whistleblowers.**

Con il termine **whistleblowing** ci riferisce ad una situazione nella quale un individuo, detto **segnalatore o segnalante denuncia pubblicamente o riferisce alle autorità, attività illecite o fraudolente all'interno di un'organizzazione.** Il segnalante spesso è un dipendente ma può anche essere una terza parte, per esempio un fornitore o un cliente.

Si parla di **Whistleblowing interno** quando la segnalazione viene fatta da un dipendente dell'azienda usando i canali interni di **whistleblowing.**

Best Practice a confronto.

EDUCAZIONE ALL'INCONTRO "FRA GENERI"

Descrizione:

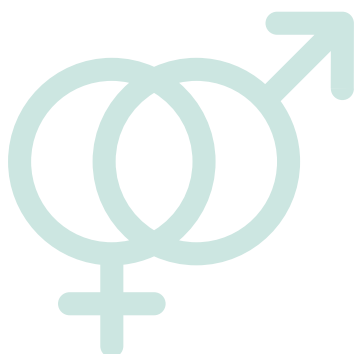
Programmi di Educazione all'incontro fra generi realizzati attraverso eventi e workshop dedicati principalmente a:

- **sensibilizzare rispetto al tema della violenza**, con focus particolare su quella di genere, **nel mondo del lavoro ma anche in ambito familiare e sociale**
- **educare all'incontro con culture differenti** e ad individuare atteggiamenti e comportamenti che possono essere percepiti, interpretati e vissuti in modi diversi in funzione della cultura delle persone coinvolte
- **favorire il dialogo costruttivo rispetto al tema.**



Benefici:

- *sviluppo di una **maggiore consapevolezza** rispetto al tema anche in una prospettiva multiculturale*
- *apertura al dialogo ed all'**emersione del fenomeno***



CANALI E PROCEDURE DI DENUNCIA “IN SICUREZZA”

Descrizione:

canali e procedure per la denuncia rappresentano l'elemento strategico per l'emersione di episodi di violenza di genere avvenute sia sul luogo di lavoro sia in ambito domestico. Le organizzazioni più virtuose hanno attivato diversi canali e strumenti di denuncia anonima in totale sicurezza:



- **sistema organico di segnalazione e di aiuto** alla persona che si sente vittima di violenza ma è disorientata strutturato su più livelli:

- **Consigliere di fiducia**, a cui i dipendenti possono rivolgersi **per capire cosa fare** in caso stia subendo o abbia assistito a delle molestie
- **Sportello psicologico** per l'ascolto
- Assistenza Legale.

- **app mobile** che fornisce risorse, supporto e strumenti concreti alle donne che subiscono violenza domestica e maltrattamenti, quali ad esempio la possibilità di segnalare un harrasment e di comunicarlo contestualmente alle autorità competenti, sia in forma anonima che indicando i propri riferimenti.

Benefici:

- **incremento dell'emersione del fenomeno**
- **creazione di un ambiente protetto per accompagnare le persone e supportarle nelle diverse fasi legate all'emersione e denuncia**

Il futuro del Gender Gap

Ultimo aspetto emerso dalla ricerca riguarda **alleanze e partnership auspicate** per affrontare in modo sistemico il gender gap e **future sfide** che ci attendono.

La posizione condivisa riguarda l'**importanza di sviluppare una sempre maggiore integrazione e cooperazione tra Stato, organizzazioni, associazioni e singoli cittadini** nella cornice della cosiddetta **sostenibilità integrata**. L'obiettivo di favorire lo scambio di pratiche virtuose, ampliare la visibilità del fenomeno grazie alla condivisione di quanto emerge: dalle **attività di ascolto** dei needs e **monitoraggio** dell'efficacia delle **soluzioni adottate** dai singoli soggetti.

Le organizzazioni del campione sentono di essersi spesso ritrovate a **sopperire ad una mancanza di welfare statale adeguato**. Dagli asili nidi alle strutture convenzionate per anziani, dalle policy di smart working all'integrazione ed estensione del paternity leave: molti sono i servizi forniti dalle aziende per il benessere delle persone percepiti come copertura di vuoti istituzionali.

Per quanto riguarda le future sfide, i principali focus riguardano il radicale cambiamento culturale che coinvolge la società nel suo complesso, l'equità salariale ed il ruolo di care giver.

Per quanto riguarda il **cambiamento culturale sulle tematiche di genere**, ma più in generale sull'inclusione e valorizzazione della diversità, la sfida riguarda non solo la crescita della cultura in tal senso nelle piccole e medie



imprese, ma anche la società nel suo complesso. La **diffusione della cultura che superi gli stereotipi di genere è fondamentale che avvenga già a partire dalle scuole**, luoghi cardine per formare una visione maggiormente inclusiva e sollecitare i comportamenti di rispetto reciproco dei generi fin dalla prima infanzia.

”

"Le aziende del settore privato sono più avanti rispetto a quello pubblico, dove, ad esempio, ci sono dei buchi normativi rispetto al welfare"

"Si può fare molto ancora riguardo allo smart working. Se ci fosse una cornice normativa più chiara le aziende potrebbero intervenire più facilmente"

"Le istituzioni, in questo momento, non vanno lasciate sole. Vanno aiutate a comprendere le esigenze delle donne lavoratrici e delle persone care giver"

«Dovrà esserci una concertazione tra istituzioni, scuola e organizzazioni. Sarà una sfida in cui le organizzazioni avranno un ruolo fondamentale: le best practice potranno essere acquisite anche dalle piccole e medie imprese»

L'equità salariale è spesso emersa come il tassello fondamentale per la risoluzione della questione di genere nel suo complesso. La legge appena approvata in Italia, risponde ad una sensibilità sul tema da parte delle organizzazioni già emersa dalle fasi di ascolto della ricerca.

«Quando finalmente sarà azzerato il gender pay gap, avremo la prova che tutte le politiche attuate ora avranno dato i loro frutti»

Infine, l'ulteriore sfida emersa riguarda il **ruolo di care giver** storicamente affidato alla donna, ma su cui si auspica non solo il miglioramento degli strumenti a supporto del benessere della persona e della genitorialità ed una azione specifica sullo smart working, ma la **creazione di un'economia che risponda a questi bisogni fornendo servizi dedicati e creando nuovi posti di lavoro.**

«Il sistema Paese dovrà prendersi carico della cura delle persone più deboli, favorendo un circolo virtuoso che crei PIL, generi nuovi posti di lavoro e, al tempo stesso, supporti le famiglie»

Ci lasciamo con un **augurio emerso dalla ricerca** per rispondere ad una provocazione finale che chiedeva ai partecipanti di indicare il **titolo di giornale** dal quale avrebbero compreso che la **questione di genere** era **definitivamente risolta.**

“Quando i giornali non avranno più bisogno di parlare della questione di genere, vorrà dire che il gender gap sarà stato definitivamente sconfitto”



Conclusioni

“Senza pietre non c'è arco”.

È così che Marco Polo risponde alla domanda dell'Imperatore Kublai Khan ne “Le città invisibili”. Marco Polo, il più grande esploratore di tutti i tempi, inizia a descrivere un ponte pietra per pietra.

“Ma qual è la pietra che sostiene il ponte?”

Ogni ponte nasce con uno scopo ben preciso: superare un ostacolo, consentire il passaggio dove prima non era possibile. Il ponte è sempre una possibilità che richiede l'unione di tante pietre per restare in piedi. Per questo motivo, una volta unite per formare la struttura, le pietre non sono più distinguibili l'una dall'altra. È l'insieme, la linea dell'arco che esse formano, a sostenere l'opera.

In questo dialogo, frutto dell'immaginazione e della penna di Italo Calvino, ritroviamo una metafora del nostro tempo.

La Gender Equality è una questione non ancora risolta che ci riguarda tutti, come persone e membri della comunità. Come emerge dai dati la crisi pandemica non ha fatto altro che ampliare un gap già preesistente.

Per arrivare al cambio di rotta culturale di cui abbiamo tremendamente bisogno, serve che ciascuno si faccia pietra dello stesso ponte, che tutti camminiamo verso lo stesso obiettivo.

Se saremo capaci di essere un ponte comune, riusciremo a diminuire il gap tra noi e i 135 anni che servono per raggiungere la parità di genere.

In questo vive il senso del report che avete appena letto

Alessia Canfarini

Partner ed Head Centro di Eccellenza Human Capital BIP

Advisory board

Il Women's Equality Festival è stato ideato e organizzato da un gruppo di esperti nell'ambito della Diversity & Inclusion, con particolare attenzione alla questione di genere.

Gli esperti, riuniti nell'advisory board, hanno lavorato secondo la logica della co-creazione, individuando in primo luogo i main topic su cui si è focalizzato il festival, in secondo luogo gli obiettivi della rassegna (ad es. trasmettere il senso di urgenza e responsabilizzazione individuale nel concorrere ad un fine comune; favorire la visione di un senso di alleanza, connessione e collaborazione tra donne e uomini; trasmettere la visione delle opportunità per le aziende; ecc).



Tra i membri dell'advisory board:

Luca Alemanno, CEO - Bolton Food

Annalisa Areni, Regional Manager Sud Italia di UniCredit

Alessandro Beulcke, CEO & Founder Beulcke & Partners

Silvia Boccardi, giornalista e autrice Will

Alessia Canfarini, Partner e Responsabile Centro di Eccellenza Human Capital di BIP

Andrea Catizone, Avvocata e docente

Titti De Simone, Responsabile Agenda di Genere - Regione Puglia

Isabella Falautano, Direttrice Comunicazione e Sostenibilità di illimity

Barbara Falcomer, Direttrice Valore D

Luciano Floridi, Professor di Filosofia e Etica dell'informazione presso l'Università di Oxford

Diana Palomba, Avvocato e presidente di Féminin Pluriel Italia

Michele Perrino, Presidente e Amministratore Delegato Medtronic Italia, Italy Region & Commercial Partnerships Cardiovascular Western Europe Vice President

Alessia Ruzzeddu, Direzione Human Capital Organization and HSE, Responsabile Training, Welfare, Diversity & Inclusion Management di Autostrade per l'Italia

Carlo Salvemini, Sindaco di Lecce

Cristina Siveri Tagliabue, giornalista, Direttrice de La Svolta

Silvia Zanella, Manager, autrice, esperta di futuro del lavoro

Il centro di eccellenza Human Capital di BIP

Il Centro di Eccellenza Human Capital di BIP si occupa di **accompagnare le organizzazioni nei processi di trasformazione culturale, digitale e strategica, integrando competenze tecnologiche, umanistiche, sistemiche e sociali.**

Quattro le principali aree di consulenza in cui operiamo:

- **Modern, Digital Work & Future of Organization**
- **HR Transformability & Unlock the Potential**
- **Employability & New SkillSet**
- **Inclusive Organization & Accelerating Diversity, Inclusion, Equity and Social Sustainability**

Oltre all'attività di consulenza, il nostro team svolge costantemente attività di ricerca e porta avanti iniziative di ascolto ed interpretazione dei trend ed i temi cardine per lo sviluppo dell'Organizzazione Sostenibile.

PROFIT, PEOPLE, PURPOSE, PLANET

Vediamo la creazione di **profitto sostenibile** per i nostri clienti come il risultato di quattro elementi: **persone, purpose, pianeta, profitto.**

In quest'ottica, creare **profitto sostenibile** significa:

- saper ingaggiare le proprie persone e clienti attraverso una **condivisione trasparente dei propri valori** ed una comprensione reale del **purpose**, ovvero dello scopo profondo nel quale l'organizzazione si riconosce;
- sviluppare processi di trasformazione ed evoluzione organizzativa attraverso una diretta **correlazione tra strategie di business, investimento economico, modello operativo ed il design ed il deployment di una people strategy coerente con gli stakeholder coinvolti e le sfide e gli obiettivi da raggiungere.**

A tal fine analizziamo e interpretiamo contesti in evoluzione proponendo un **approccio sistemico finalizzato a generare un cambiamento con un impatto positivo e rigenerativo sul business, sulle persone, sul sistema organizzativo e l'ecosistema** in cui l'azienda opera.

BIP

Fondata in Italia nel 2003, è oggi una delle **principali società multinazionali di consulenza e impiega oltre 3.500 persone a livello globale.**

I nostri professionisti offrono servizi di **consulenza direzionale e di Business Integration**, seguono le aziende nei processi di ricerca e adozione di soluzioni tecnologiche disruptive.

La D&I è parte integrante del modo di lavorare di BIP, il cui business vuole essere ogni giorno innovativo e sostenibile.

La ricerca condotta in occasione della prima edizione del Women's Equality Festival fa parte di un percorso fortemente voluto dall'organizzazione: creare un ambiente inclusivo per persone, clienti, partner e comunità.



Contatti

Alessia Canfarini

Partner ed Head Centro di Eccellenza Human Capital BIP

+39 366 1414408

alessia.canfarini@mail-bip.com

Business Integration Partners S.p.A

Piazza San Babila 5, 20122 Milano

I nostri uffici

Italy Milano, Roma, Mogliano Veneto, Bologna

EMEA London, Madrid, Barcelona, Bruxelles, Lugano, Istanbul, Abu Dhabi

Nord America New York

Sud America Sao Paulo, Rio De Janeiro, Santiago de Chile, Bogotá

www.bipconsulting.com



HERE TO DARE

In collaborazione con

valore^D

2021