

Women4:

Superare le disparità di genere per un futuro del Lavoro Sostenibile

Stream Osservatorio sul Lavoro Sostenibile:
valori, cultura del lavoro e flessibilità



Pubblicazione a cura della Fondazione Gi Group – Osservatorio sul Lavoro Sostenibile

Rossella Riccò ha curato la direzione scientifica del progetto “Women4: Superare le disparità di genere per un futuro del lavoro sostenibile”.

Maura Di Mauro, Irene Marta Brusini e Rossella Riccò hanno composto il team di ricerca e sono le autrici di questa pubblicazione.

Si ringraziano i componenti del Comitato Scientifico dell’Osservatorio sul Lavoro Sostenibile, per gli spunti condivisi, il team Marketing di Gi Group, i responsabili delle divisioni Gi Group Information Technology, Logistics e Industrial Mechanics per i contatti forniti ed il supporto operativo. Non ultimo tutte le persone esperte di genere, rappresentanti di realtà aziendali, di associazioni datoriali e sindacali che hanno contribuito alla realizzazione dell’indagine **Women4: superare le disparità di genere per un futuro del lavoro sostenibile** dedicandoci il loro tempo e condividendo la propria esperienza, i propri saperi e il proprio network.

Data di pubblicazione:

novembre 2022

Responsabile collana e revisione editoriale:

Odm Consulting

Progetto grafico e impaginazione:

CBA

Sede Fondazione Gi Group:

Milano, Piazza IV Novembre, 5

Indice

Prefazione di <i>Maria Cristina Origlia</i>	4
Introduzione di <i>Francesco Baroni</i>	8
Disparità di genere e sostenibilità del lavoro di <i>Chiara Violini</i>	9
1. La ricerca Women4. Per un futuro del lavoro sostenibile	12
2. I settori occupazionali di interesse della ricerca	16
3. Disparità di genere: una questione ancora irrisolta	24
4. Criticità e soluzioni per superare le disparità di genere e rendere il lavoro sostenibile	44
Conclusioni	92
Ringraziamenti	98
Allegati	
▪ A1. Dettaglio dei rispondenti all’indagine quantitativa	102
▪ A2. Associazioni e risorse utili	104
Bibliografia	108

Prefazione

Maria Cristina Origlia

Divulgatrice Scientifica Osservatorio Lavoro Sostenibile

La situazione del lavoro delle donne in Italia è tale da aver spinto Linda Laura Sabbadini, direttrice generale dell'Istat, a parlare recentemente di "emergenza democratica". Dal punto di vista della quantità, le ultime rilevazioni post pandemia mostrano che siamo ultimi tra i Paesi UE per occupazione femminile nella fascia di età tra 25-29 anni, con un distacco 17 punti percentuali dalla media europea, come anche nella fascia dei 30-34 anni. Dal punto di vista della qualità, siamo il paese con maggiore precarietà, diffusione di part-time involontario e bassi livelli di salario.

Condizioni ben lontane da quel che viene considerato un "good job": un giusto numero di ore, una retribuzione adeguata e una qualità intrinseca del lavoro, che ne determina il valore trasformativo, in quanto generatore di benessere per la persona e di externalità positive per la società. Condizioni che rivelano quanta poca contezza vi sia in Italia dell'interdipendenza tra demografia, sistema educativo, lavoro, economia e welfare. Alias, quanto sia carente la capacità di guardare in maniera sistemica alla complessità, come si evince chiaramente dall'analisi del mercato del lavoro femminile.

Dal punto di vista demografico, abbiamo il più basso tasso di natalità d'Europa, non perché le giovani coppie desiderino meno avere figli rispetto ai loro coetanei francesi o tedeschi, ma perché non trovano le condizioni favorevoli per combinare scelte di vita e di percorso professionale all'altezza delle legittime aspettative. Quando, negli anni Ottanta, gli altri Paesi europei hanno adottato policy atte a rendere positiva la relazione tra partecipazione delle donne al mercato del lavoro e fecondità, l'Italia ha lasciato che prevalessero resistenze culturali e strutturali. La conseguenza – come denunciano da tempo i demografi – è che si è innescato un circolo vizioso che schiaccia verso il basso sia il tasso di occupazione femminile sia quello delle nuove nascite, in una dinamica che si autoalimenta. Perché non è vero che se le donne stanno a casa fanno più figli, è vero esattamente il contrario, a patto che ci sia un adeguato sistema di welfare rispondente alle caratteristiche di una società avanzata.

Passando poi ad analizzare le condizioni delle donne al lavoro, si scopre che siamo tra i Paesi in cui la nascita di un figlio ha un maggior impatto differenziato di genere sulla carriera. Se nell'età della conciliazione – quella tra 25 e 49 anni – lavora circa il 72% delle donne senza figli, la percentuale precipita a 55% con figli in età prescolare e scende sotto il 35% nel Mezzogiorno. Di fatto, la maternità penalizza le giovani donne sia nella selezione sia nell'avanzamento di carriera, provocando distorsioni sia a livello personale sia a livello collettivo. Dunque, possiamo dedurre che in Italia prevale una visione della maternità come un costo privato e non come un investimento collettivo.



Un altro dato su cui riflettere, il rapporto tra tasso di occupazione di chi ha figli piccoli e titolo di studio basso è molto inferiore rispetto a quello delle donne laureate. Quindi, non solo la carenza di servizi di conciliazione, ma anche la bassa istruzione condiziona l'occupazione femminile, esponendo le famiglie in condizioni sociali meno avvantaggiate a un alto rischio di povertà materiale ed educativa infantile. Dati che rispecchiano le rilevazioni in tema di assenza di mobilità sociale e di trasmissione generazionale delle disuguaglianze, leggibili nell'accesso all'educazione superiore (universitaria e post-universitaria) che avviene perlopiù da parte di figli di laureati. D'altro canto, focalizzandoci sulla qualità del mercato del lavoro italiano, ci ritroviamo di fronte a un'altra amara verità: siamo tra i Paesi più avanzati che meno valorizza il suo capitale umano, soprattutto di giovani e di donne. Anche su questo fronte, diverse ricerche mostrano come troppo spesso le giovani generazioni siano costrette a scegliere tra accontentarsi di non esprimere tutto il loro potenziale e accettare retribuzioni sovente inferiori al titolo di studio e decidere di cercare migliori opportunità altrove. Per rendersi conto del fenomeno, basti ricordare che su un totale di circa 7,5 milioni di laureati italiani, nel 2020 ne sono emigrati all'estero 31 mila (4,2 ogni mille laureati). L'incidenza raddoppia nella fascia d'età compresa tra i 25-39 anni dove, su 2,6 milioni di laureati, ne sono emigrati quasi 23 mila (8,6 ogni mille), in particolare dalle Regioni più piccole. Oltre al costo di tale emigrazione, ciò che si prospetta è una progressiva perdita di capitale umano giovane, quello da cui più dipende la capacità innovativa, imprenditoriale, competitiva di una nazione.

In questo modo abbiamo tracciato il quadro di un paese che - nel suo insieme, pur avendo nicchie di eccellenza - ruba il futuro alle nuove generazioni.

In tale contesto si rivela particolarmente significativo l'impegno dell'Osservatorio della Fondazione Gi Group sul Lavoro Sostenibile, che si contraddistingue per un approccio multistakeholder teso a mettere in relazione persone, aziende e istituzioni. Le risposte, infatti, non possono che venire ai tre livelli: quella della consapevolezza e attivazione personale, quella di una cultura e prassi aziendale *gender equality oriented*, e quella di policy istituzionali che intervengono in maniera decisa sul sistema di welfare.

Il rapporto Women4 – focalizzato su tre settori tradizionalmente a bassa partecipazione femminile - ICT, Trasporti/Logistica, Meccanica/Automotive – evidenzia una serie di criticità trasversali e speculari. Se dal punto di vista delle aziende emerge la predominanza di una cultura maschile, che si riflette in un orario di lavoro poco consona alle esigenze conciliative, all'esistenza di gap salariali e alla presenza di molestie, tra cui il mobbing, dal canto loro, le donne, sono costrette a trovarsi in una condizione di svantaggio, se non di discriminazione.

Per quanto riguarda le istituzioni, risulta evidente che le misure introdotte dal PNRR per favorire l'assunzione di giovani e donne under 35 anni non sono sufficienti, perché se non si creano le policy di welfare adeguate a una trasformazione ormai consolidata della società e a un mercato del lavoro in forte evoluzione, non si supereranno i molteplici ostacoli strutturali suindicati.

Molto, però, possono fare le aziende, sia in termini di trasformazione culturale di una mentalità generale in cui l'uomo è considerato ancora il principale *breadwinner*, sia in termini di pratiche manageriali volte alla rimozione degli ostacoli alla valorizzazione del talento femminile in fase di selezione come in fase di carriera, a partire dai primi cinque anni di lavoro, periodo in cui si insinuano i gap poi difficili da smantellare.

Come molto possono fare le imprese sul piano individuale per accompagnare le persone in un percorso di consapevolezza e di apprendimento della ricchezza della diversità e dell'opportunità dell'inclusione, non solo di genere, nonché della convenienza di adottare comportamenti basati sul rispetto, sulla fiducia e sulla collaborazione. Sono queste, in fondo, le basi della sostenibilità, di cui il ben-essere, inteso come qualità di vita, è un fattore sostanziale. Su quest'ultimo punto, vale la pena ricordare che il benessere psicologico – strettamente connesso a quello fisico - è qualcosa di ben più ampio dell'assenza di disturbi e malattie. Secondo l'elaborazione della psicologa Carol Ryff, docente alla University of Wisconsin-Madison, il potenziale delle persone si dispiega se sono rispettate sei dimensioni: auto-accettazione, ovvero accogliere con i propri pregi e difetti; saper instaurare relazioni di fiducia con gli altri; sviluppare autonomia di pensiero e di giudizio; capacità di gestire il contesto; individuare una direzione, uno scopo nella vita; dedicarsi alla propria crescita personale. Se questo è l'orizzonte, allora è chiaro che si amplia molto lo spazio di immaginazione e di azione entro cui le aziende potrebbero inserire le politiche specificamente dedicate alla parità di genere, con un effetto dirompente sull'intera organizzazione.

Introduzione

Francesco Baroni

Country Manager Italia Gi Group

Il mercato del lavoro in Italia, ormai da alcuni anni, è caratterizzato da una dinamica preoccupante: da un lato, la percentuale crescente di NEET (persone tra i 15-34 anni che non studiano e non lavorano) che ha ormai superato la soglia del 25% e, dall'altro, la percentuale crescente di ricerche di profili aperte dalle aziende che rimangono scoperte perché non si trovano i candidati (tale percentuale, negli ultimi 10 anni, è passata dal 26% al 44%).

A questo si aggiunge un livello di occupazione femminile particolarmente basso (di poco sotto al 50%, contro quasi il 70% della media europea) e con una spiccata concentrazione settoriale (concentrazione in 7 settori su 21).

È dunque evidente la necessità di porre in essere soluzioni che invertano questi trend. Per tale ragione, abbiamo dato vita al progetto Women4, dedicato a favorire l'employability femminile in settori tradizionalmente considerati "maschili". In particolare, grazie a questo progetto, Gi Group Holding, da quasi due anni, sta investendo in azioni mirate di comunicazione, orientamento, formazione e di accompagnamento al lavoro.

In partnership con i nostri Clienti, operiamo per migliorare le competenze attraverso percorsi mirati e coerenti con quanto richiesto dal mercato e contribuiamo alla definizione di modalità di gestione del lavoro che consentano di superare le barriere personali, aziendali e sociali che ostacolano l'occupabilità di molte donne.

I risultati ottenuti ci confortano sulla positività della strada intrapresa e, per questo, abbiamo voluto arricchire l'esperienza fatta sino ad ora indagando in modo puntuale sia le diverse cause che condizionano negativamente l'occupabilità femminile che le possibili soluzioni per superarle. Ne emerge un quadro estremamente interessante ed utile che offriamo a tutti i nostri partner (aziende, scuole, associazioni, istituzioni) per poter affrontare, con ancora maggiore consapevolezza, la grande sfida dell'employability femminile che, se sapremo cogliere, potrà veramente cambiare il futuro della nostra economia e della nostra società, aiutando milioni di donne a cogliere le immense opportunità che hanno di fronte.

Disparità di genere e sostenibilità del lavoro

Chiara Violini

Presidente Fondazione Gi Group

Osservando un forte mismatch fra domanda e offerta di lavoro in alcuni settori, una limitata partecipazione delle donne al mercato del lavoro e una ancor più ridotta presenza di donne in specifici settori (Decreto Ministeriale 402/2021), la Fondazione Gi Group attraverso l'Osservatorio del Lavoro Sostenibile ha voluto realizzare lo studio "Women4: superare le disparità di genere per un futuro del Lavoro Sostenibile". Con il presente studio la Fondazione Gi Group ha voluto contribuire alla comprensione di come poter superare alcune delle criticità che caratterizzano il mercato del lavoro in Italia combinando fra loro disponibilità che, incontrandosi, possono portare alla generazione di occasioni di lavoro per le donne, con importanti impatti dal punto di vista esistenziale, reddituale e sociale e ridurre al contempo il disallineamento fra la domanda e l'offerta all'interno del mercato del lavoro.

Lo studio ha voluto approfondire le cause a livello personale, familiare, aziendale e socio-istituzionale che determinano la scarsa presenza di donne nei settori ICT, Logistica/Trasporti e Meccanica/Automotive indagando le resistenze personali, culturali e vincoli operativi, sia rispetto alla fase di accesso che a quella di sviluppo di carriera, e alla luce di ciò, sistematizzare possibili soluzioni da mettere in campo a livello personale, familiare, aziendale e socio-istituzionale per incrementare all'interno di questi settori l'attrattività delle donne, eliminare le barriere esistenti e favorire concretamente il loro ingresso e sviluppo in questi ambiti.

In considerazione della mission della Fondazione di Gi Group, che consiste nel lavorare per sviluppare la cultura del lavoro intesa come educazione al valore personale e sociale del lavoro, riteniamo che individuare soluzioni utili per aprire nuovi orizzonti lavorativi per le donne in settori ad alta disparità di genere sia estremamente importante, in quanto consente di contribuire alla generazione



di benessere, sia per le donne che per la società nel suo insieme. Ampliare le possibilità di accesso al mercato del lavoro può infatti: *essere fonte di benessere per le donne dal punto di vista economico* in quanto occasione di ottenimento di un reddito che favorisce autonomia e capacità di sostentamento e sviluppo della persona e dei suoi cari. Essere *fonte di benessere dal punto di vista identitario-esistenziale*, andando ad incidere positivamente sull'autostima della persona, sul senso e la dignità della propria vita attraverso la possibilità di esprimere il proprio sé sul lavoro. Essere *fonte di benessere sociale* in quanto permette a ciascuna di essere protagonista della generazione di valore, per sé, per i propri cari e per l'intera società.

1.
LA RICERCA
WOMEN4
PER UN FUTURO
DEL **LAVORO**
SOSTENIBILE



All'interno dell'Osservatorio sul Lavoro Sostenibile, Gi Group e la Fondazione Gi Group, in collaborazione con Odm Consulting e alcune divisioni di Gi Group Holding hanno promosso la realizzazione dello studio "Women4: superare le disparità di genere per un Lavoro Sostenibile".

Lo studio è stato realizzato nel periodo giugno-ottobre 2022 con l'obiettivo di: comprendere quali sono gli ostacoli alla base della disparità di genere nel mondo del lavoro, con una particolare attenzione a tre settori ad alta disparità di genere -ICT, Logistica/Trasporti e Meccanica/Automotive-; individuare possibili soluzioni implementabili a livello personale, familiare, aziendale e socio-istituzionale per favorire l'attrattività di questi settori per le donne e promuovere una loro maggior partecipazione al mercato del lavoro.

La metodologia e il campione

La ricerca Women4 ha adottato una metodologia di investigazione "mixed methods", ovvero una metodologia che combina elementi di analisi qualitativa con elementi di analisi quantitativa. La metodologia "mixed methods" è stata ampiamente usata nella letteratura sulle disparità di genere, anche nell'analisi delle attitudini femminili verso corsi di studio scientifici o verso le scelte di carriera in settori a bassa presenza femminile¹.

In particolare, la ricerca è stata realizzata a partire da una **desk analysis**: ovvero un'analisi delle principali banche dati e della letteratura sul mismatch domanda-offerta di competenze nel mercato italiano, sulla presenza delle donne nei corsi disciplinari STEM, sui temi donne e lavoro e sul divario di genere nei settori occupazionali ICT, Logistica/Trasporti, Meccanica/Automotive.

Lo studio ha inoltre previsto una parte di ricerca qualitativa su dati di tipo primario, attraverso la conduzione di **33 interviste in profondità** svolte con **42 stakeholder privilegiati** (31 donne e 11 uomini). Le persone intervistate sono state individuate tra docenti universitarie esperte di genere, rappresentanti di istituzioni che si occupano di promuovere la parità di genere, imprenditori/trici, responsabili della gestione e dello sviluppo delle persone di aziende che operano nei tre settori oggetto di studio, nonché delle principali associazioni di categoria e sigle sindacali dei settori occupazionali di interesse. Qui di seguito vengono riportati i nomi delle realtà che hanno contribuito allo studio dando autorizzazione ad essere citate (Fig. 1.1).

Fig. 1.1. Stakeholder intervistati

Esperte di genere	ICT	Log/Tras	Mec/Auto
<ul style="list-style-type: none"> Università Bocconi Università degli Studi di Bergamo Università degli Studi di Modena e Reggio Emilia Università degli Studi di Milano Politecnico di Milano Valore D Sodalitas STEAMiamoci 	<ul style="list-style-type: none"> Beta80 S.p.A. Getsolution Microsoft S.r.l. TeamSystem S.p.A. VoipVoice S.r.l. 	<ul style="list-style-type: none"> Arcese Trasporti S.p.A. D.B. Group S.p.A. DHL Express Italy S.r.l. FIEGE Logistics Italia S.r.l. 	<ul style="list-style-type: none"> Brembo S.p.A. Geico S.p.A. SKF Industrie S.p.A. TESYA S.p.A.
	<ul style="list-style-type: none"> Assintel 	<ul style="list-style-type: none"> Alis Assiterminal Assologistica Fedespedi 	<ul style="list-style-type: none"> Confimi Industria
	<ul style="list-style-type: none"> FISASCAT SLC CGIL 	<ul style="list-style-type: none"> UIL Trasporti 	<ul style="list-style-type: none"> FIM CISL
	<ul style="list-style-type: none"> Sindacato EBITEMP Ufficio P.O. FELSA CISL 		

Ad arricchimento dell'indagine qualitativa è stato condotto uno studio quantitativo attraverso la somministrazione di **due questionari**: uno rivolto a referenti aziendali, quali CEO/AD, Imprenditori/Imprenditrici e figure HR con potere decisionale (**survey B2B**); l'altro rivolto a donne occupate nei tre settori di interesse, donne occupate in altri settori, donne non occupate o studentesse (**survey B2C**) (Fig. 1.2.). I due questionari a domande chiuse (28 domande quello B2B e 29 domande quello B2C) sono stati compilati online, in auto-somministrazione in modo completamente anonimo.

Fig. 1.2. Campione dei rispondenti alle survey B2B e B2C

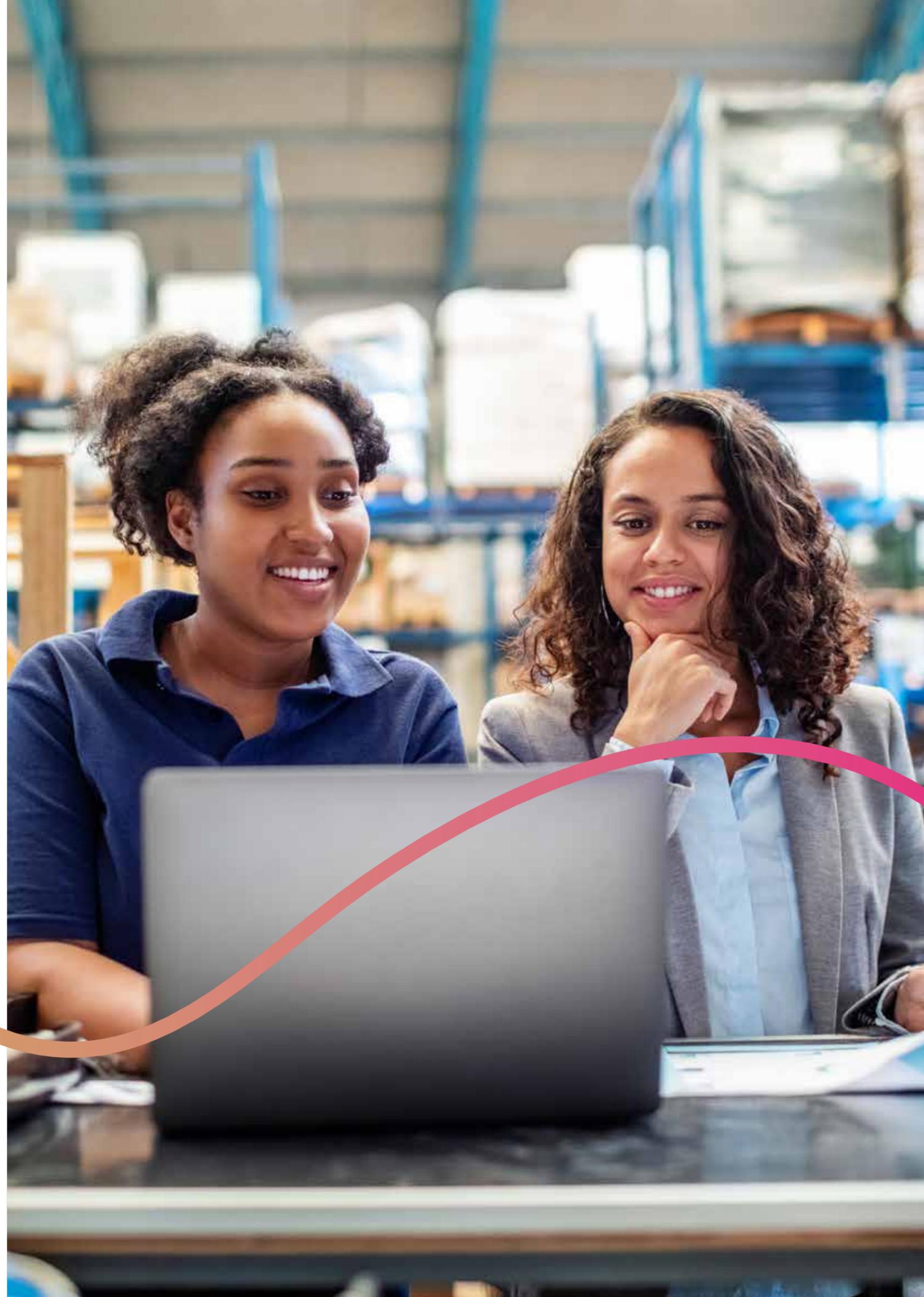
	Survey B2B - Aziende (CEO/AD, Imprenditori/trici, responsabili HR con potere decisionale)	Survey B2C - Donne (lavoratrici nei 3 settori di interesse, lavoratrici in altri settori, non occupate o studentesse)
Totale rispondenti	204	737
Settore ICT	50	132
Settore Logistica/Trasporti	109	248
Settore Meccanica/ Automotive	45	49
Altri settori	-	238
Non occupate/ Studentesse	-	70

Per maggiori dettagli sulle caratteristiche dei rispondenti alle due survey si veda la sezione **A1. Dettaglio dei rispondenti all'indagine quantitativa** degli Allegati del presente Rapporto.

¹ Si vedano ad esempio gli studi di Kolodziejczyk, 2015; Hitchcock et al., 2016; Creamer and Ghoston, 2012.



2. I SETTORI OCCUPAZIONALI DI **INTERESSE** **DELLA RICERCA**



La ricerca Women4 si è concentrata su tre specifici settori del mercato del lavoro italiano fra quelli indicati dal Decreto n. 402 del 17 dicembre 2021 come settori dell'economia che presentano un elevato tasso di disparità occupazionale uomo-donna: il settore ICT (36,8%), il settore Logistica/Trasporti (56,6%) ed il settore Meccanica/Automotive (47,1%)².

Un settore viene definito ad alta disparità occupazionale uomo-donna quando la differenza fra la percentuale di presenza maschile e la percentuale di presenza femminile sul totale dei lavoratori del settore supera di almeno il 25% il valore medio generale. Attualmente il valore soglia di riferimento è del 12,1% partendo da un valore di disparità generale medio del 9,6%.

ICT, Logistica/Trasporti e Meccanica/Automotive sono tre settori molto diversi fra loro e presentano alti livelli di complessità in quanto molto «differenziati» e segmentati al loro interno: rispetto alle specializzazioni e alle attività occupazionali presenti, alle rappresentanze categoriali e sindacali e alla contrattualistica applicata.

Il **settore ICT** include i comparti di informatica, sviluppatori software, impiantisti, cyber security, ma anche quelli di telecomunicazioni e poste.

Il **settore Logistica/Trasporti** include tutti i comparti trasporti: di beni e/o servizi; marittimi, terminal, porti, lagunari, via terra e gomma, aerei; nazionali, internazionali; ma anche taxi e autonoleggio, autotrasporti stradali, piloti, assistenti, controllori di volo; magazzini generali; depositi e spedizioni merci.

Il **settore Meccanica/Automotive** include ambiti occupazionali che vanno dalle fonderie, alla produzione, alla riparazione e manutenzione di meccaniche di produzione, la metallurgia, l'elettromeccanica, la robotica e la mecatronica.

I tre settori presentano alcune caratteristiche comuni:

- a. **Dinamicità e forte evoluzione.** Tutti e tre i settori si caratterizzano per contenuti del lavoro fortemente orientati alla risoluzione di problemi e per essere ambienti di lavoro dinamici che stanno attraversando profonde trasformazioni: sia in termini di investimenti in tecnologia, robotizzazione e digitale, che rendendo meno fisiche e faticose le attività operative rendendo le professioni più *gender neutral*; sia in termini di investimenti in processi produttivi e in tecnologie "green" in grado di ridurre le emissioni di CO₂ e i conseguenti impatti ambientali.

Tra i tre settori, l'ICT è quello che si caratterizza più degli altri per la velocità, la risoluzione di problemi concreti, l'orientamento all'innovazione e il cambiamento continuo. La pandemia ha contribuito ad accelerare la trasformazione digitale delle imprese e altrettanto farà il PNRR. Aziende e istituzioni stanno mostrando un crescente interesse verso la realtà virtuale (VR), la realtà aumentata (AR), la robotica, la stampa 3D e l'Internet of Things (IoT), classificate da IDC come "acceleratori dell'innovazione". L'ICT guida le trasformazioni del lavoro, del business e della società. È un settore che offre opportunità di lavoro ad alta professionalità, stabilità contrattuale, remunerazioni sopra la media di mercato e possibilità di smart working o remote working.

La globalizzazione e l'esplosione dell'e-commerce sono fra i principali fenomeni che hanno caratterizzato lo sviluppo del settore della Logistica/Trasporti. Un settore sempre più attento ai temi della sostenibilità ambientale e sociale, che nel corso dell'emergenza sanitaria ha ricoperto un ruolo chiave per il complessivo funzionamento del sistema economico e distributivo nazionale e internazionale. La pandemia ha reso la Logistica/Trasporti più visibile e conosciuta anche fra i non addetti ai lavori accreditando la sua capacità di generare valore attraverso processi altamente ingegnerizzati, digitalizzati e automatizzati e attraverso l'applicazione di algoritmi, intelligenza artificiale, automazione e robotica. Il settore offre molte opportunità di lavoro, di crescita e di sviluppo - anche in verticale - e richiede professionalità tecniche, operative e manageriali in grado di lavorare a ritmi molto sostenuti, mettendo in campo una continua capacità di gestione dei problemi e dello stress.

Il settore Meccanica/Automotive è un settore molto competitivo, le cui produzioni vengono spesso delocalizzate all'estero. Le grandi eccellenze del "Made in Italy" del settore attraggono i giovani talenti neolaureati assorbendo la maggior parte delle high-skills del mercato; mentre le PMI del settore, i cui brand sono spesso sconosciuti, riscontrano maggiori difficoltà di attraction, pur offrendo salari alti o contratti a tempo indeterminato. Il settore Meccanica/Automotive sta affrontando la transizione verso una mobilità sempre più elettrica e sostenibile ed è impegnato in forti investimenti in ricerca ed innovazione - sia di prodotto che di processo -, ricorrendo sempre più consistentemente all'introduzione di nuove tecnologie e sistemi di connettività sia a bordo dei veicoli che in area produttiva. È un settore caratterizzato da stabilità contrattuale in cui il lavoro viene svolto su turni con una forte richiesta di ruoli operativi specializzati.

Un settore viene definito ad alta disparità occupazionale uomo-donna quando la differenza fra la percentuale di presenza maschile e la percentuale di presenza femminile sul totale dei lavoratori del settore supera di almeno il 25% il valore medio generale. Attualmente **il valore soglia di riferimento è del 12,1%** partendo da un **valore di disparità generale medio del 9,6%**.

² Il tasso di disparità riportato è relativo all'intera Industria Manifatturiera.

b. **“Human capital shortage”.** Tutti e tre i settori incontrano difficoltà nel reperimento di alcuni profili professionali, indipendentemente dal genere. I dati Excelsior-Unioncamere 2021 mettono in luce per il prossimo quinquennio (2022-2026)³ un significativo mismatch tra le necessità di competenze e mansioni da parte delle aziende e l’offerta di competenze e ruoli professionali nel mercato del lavoro italiano. L’ultimo rapporto prevede un fabbisogno complessivo di 4,1-4,5 milioni di lavoratori riconducibili a: *attività di “replacement”* dovuti alla scadenza di contratti, pensionamenti, necessità di sviluppo di nuove e specifiche competenze tecniche-professionali connesse all’obsolescenza delle tecnologie o al mutamento delle attività richieste ai ruoli; *attività di “expansion”* in seguito alla riconversione di contratti in scadenza e soprattutto alla creazione di nuovi profili, figure e competenze professionali per svolgere attività in comparti tradizionali o emergenti. Rispetto al fabbisogno complessivo si stima che le professioni tecniche e specialistiche saranno 1,5-1,6 milioni e gli operai specializzati e conduttori di impianti saranno tra 725 mila e 826 mila.

Tra le figure tecniche e specialistiche più ricercate e di difficile reperimento vengono indicati: tecnici dei rapporti con i mercati che si occupano di ottimizzare i processi di acquisizione delle materie prime e di selezione dei fornitori; tecnici informatici, telematici e delle telecomunicazioni, in considerazione dell’elevata dinamicità prevista all’interno della filiera dell’informatica e delle telecomunicazioni; specialisti nelle materie STEM ed ingegneri; operai e conduttori di impianti; conduttori di macchine di movimento a terra, sollevamento e maneggio dei materiali, richiesti soprattutto dal settore costruzioni e infrastrutture; conduttori di veicoli, per far fronte alle esigenze del settore della logistica e distribuzione (Fig. 2.1).

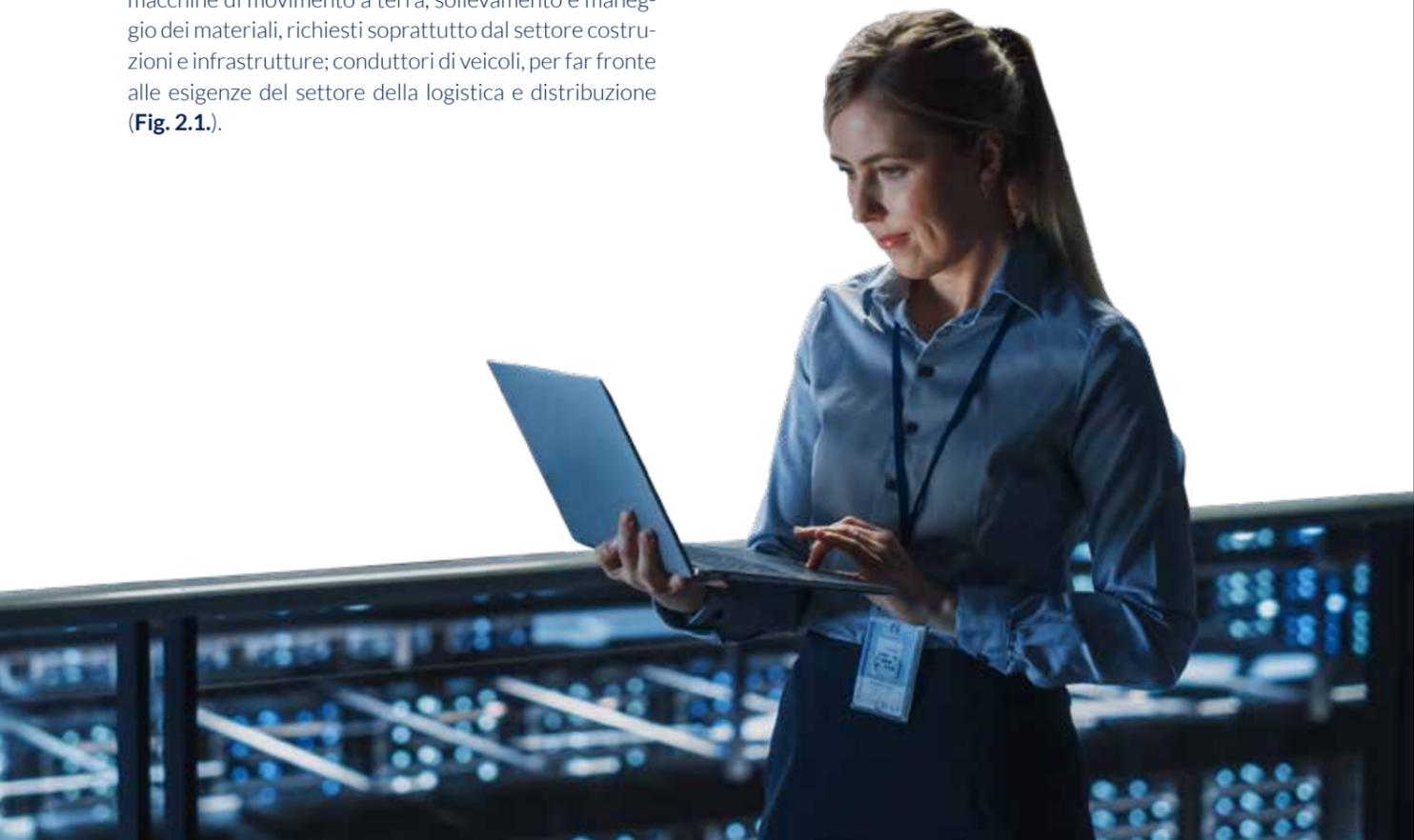
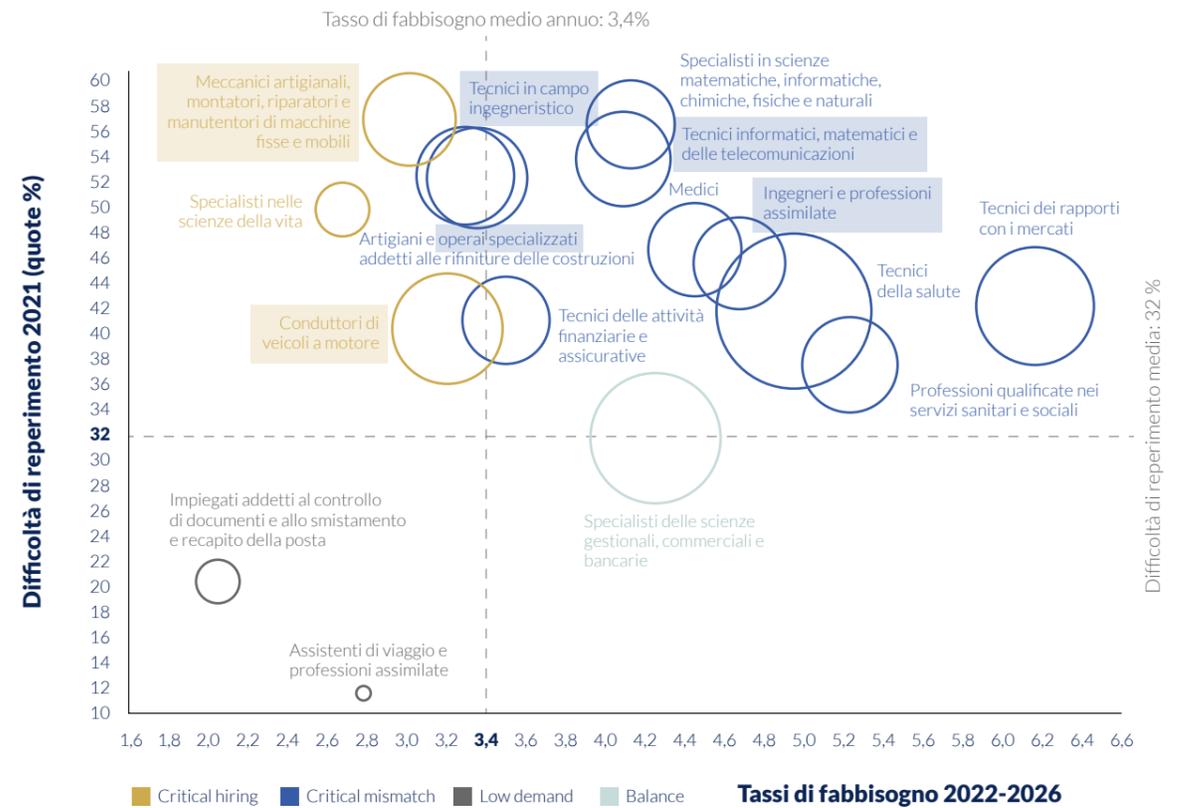


Fig. 2.1. *Fabbisogni nel prossimo quinquennio e difficoltà di reperimento delle professioni



* La dimensione della bolla rappresenta il fabbisogno in valore assoluto previsto per la professione nel quinquennio 2022-2026 secondo lo scenario intermedio.

Fonte: Unioncamere-ANPAL Sistema Informativo Excelsior

Secondo le stime Excelsior 2021, a seguito dell’elevata dinamicità prevista all’interno della filiera produttiva dell’ICT, nel prossimo quinquennio il fabbisogno di tecnici informatici, telematici e delle telecomunicazioni sarà di circa 60-70 mila persone e di circa 15-16 mila persone quello di specialisti in comunicazione e media. Cresce anche la domanda di figure quali digital marketing, digital media manager e specialist, business analyst; ma anche di figure in grado di implementare gli investimenti in trasformazione digitale più innovativi, quali cloud computing specialist, cyber security specialist, big data specialist, data scientist, robotics specialist, esperti in IoT e IA altamente specializzate e più difficili da reperire sul mercato locale (Assintel, 2021)⁴.

All’interno del settore Logistica/Trasporti si stima che nel prossimo quinquennio il fabbisogno si aggirerà all’incirca a tra le 180 e le 206 mila persone. Si prevede un

³ <https://www.fe.camcom.it/servizi/scuola-lavoro/pubblicazioni/la-domanda-di-professioni-e-di-formazione-delle-imprese-italiane>

⁴ Assintel Report 2021, Il mercato ICT e l’evoluzione digitale in Italia – ottobre 2021.

incremento del 2,2% degli impiegati addetti alla gestione amministrativa della logistica, con più 44 mila persone e un fabbisogno elevato di conduttori di veicoli (circa 100 mila persone) con un tasso di fabbisogno pari al 3,1%.

Nel settore Meccanica/Automotive si prevede invece la necessità di circa 91 mila persone distribuite tra fonditori, saldatori, lattonieri, calderai, montatori, carpenteria metallurgica, conduttori di impianti industriali, fabbri, ferrai, costruttori di utensili, operai specializzati della stampa e della meccanica di precisione. Il fabbisogno del settore della meccatronica e robotica risulta ancora più elevato raggiungendo le 157-185 mila persone.

c. Orari di lavoro sfidanti e difficoltà di conciliazione.

Tutti e tre i settori si caratterizzano per processi produttivi just-in-time. In particolare, nell'ICT è richiesta un'ampia disponibilità in termini orari e di mobilità per rispondere alle richieste di interventi o di risoluzioni di problemi H24 presso le sedi dei clienti. Rispetto ai tre settori oggetto di studio, quello dell'ICT consente più degli altri di lavorare in smart working. La diffusione di tale forma di lavoro al suo interno è infatti del 60% (ISTAT, 2021). Nel settore Logistica/Trasporti, così come nel settore Meccanica/Automotive occorre invece distinguere fra professioni impiegatizie o tecnico manageriali, in cui sono applicabili modalità di lavoro ibrido, da professioni operative o di coordinamento che prevedono il lavoro su turni rendendo difficile l'adozione di modalità di lavoro ibrido. In questi settori i turni sono spesso organizzati a cicli "fissi" di tre, a rotazione a "M" o turni "notturni" o nel "weekend".

A seconda di come i turni di lavoro vengono organizzati possono facilitare la conciliazione vita lavorativa ed extra-lavorativa o al contrario renderla più difficile. I turni fissi, la programmazione anticipata, la possibilità di scelta dei turni o di autogestione degli stessi consentono ai dipendenti maggiore organizzazione e gestione dei propri tempi di lavoro e non lavoro. I turni "notturni" o del "weekend" invece, a fronte di una maggior difficoltà di conciliazione, portano con sé una migliore retribuzione salariale.

d. Stereotipi radicati: settori e professioni "maschili".

La netta prevalenza nei tre settori di lavoratori di sesso maschile e il fatto che all'interno di essi alcune mansioni siano tutt'oggi ricoperte esclusivamente da uomini, fa persistere credenze stereotipate e pregiudizievoli per cui tali settori siano "maschili". Si tratta di convinzioni legate a credenze ed aspettative di genere radicate, a livello socio-istituzionale, organizzativo e personale, che tendono ad alimentare, in un circolo vizioso, abitudini e tradizioni: "è sempre stato un lavoro/ un settore da uomini".

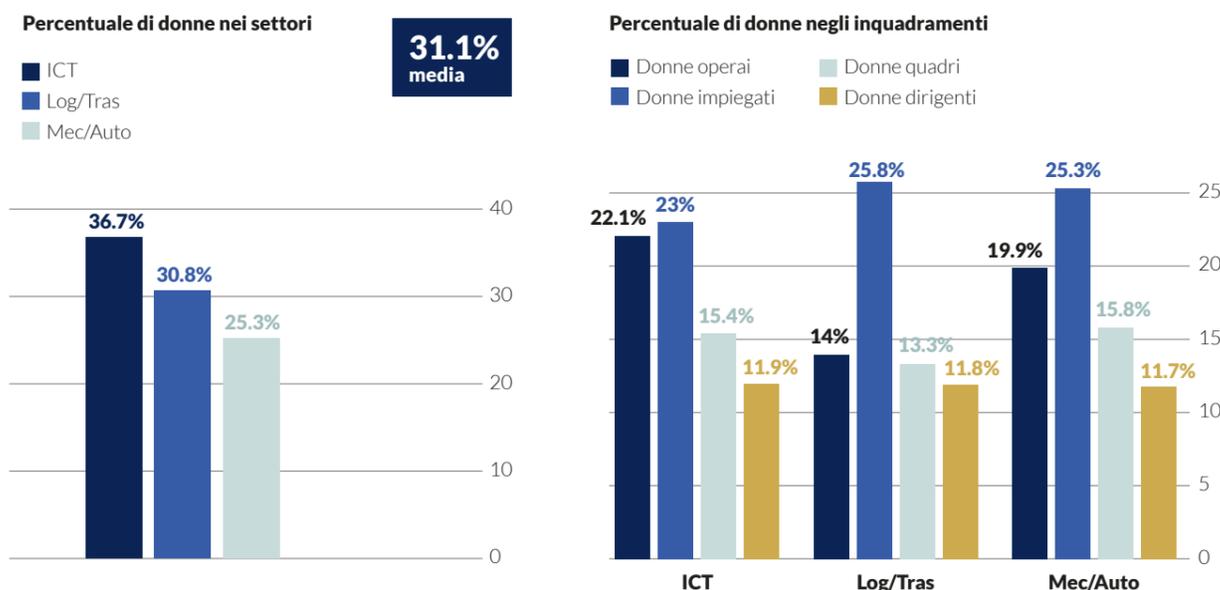
In alcuni settori il gap occupazionale di genere è in parte legato a ragioni legislative: ad esempio la Lg. 66/63 sulla «Parità di accesso nel pubblico impiego» escludeva le donne dai lavori gravosi e usuranti nella Pubblica Amministrazione (treni, aerei, nettezza urbana...); molti dei mestieri nel settore dei trasporti (aereo, portuale, marittimo, etc.) derivano dalle carriere militari transitate all'aviazione civile. Tuttavia, è cresciuta negli anni l'attenzione agli impatti di genere originati dalle norme e recenti modifiche legislative hanno portato a una revisione del Codice delle Pari Opportunità. Grazie ai processi di automazione e robotizzazione di attività produttive e mansioni, e alla modernizzazione degli ambienti di lavoro, più sicuri, più ergonomici e attenti al benessere psico-fisico, ruoli e profili professionali diventano sempre meno soggetti ad attività fisica pesante e sempre più "gender-neutral".

Inoltre, nonostante si evidenzia ancora un importante **gender digital gap**, così come un **gap di genere nelle iscrizioni e nei conseguimenti delle lauree STEM**, si assiste a un trend in crescita di donne diplomate e laureate in queste discipline ed un conseguente incremento della proporzione di donne in grado di svolgere professioni ad alta e media qualifica in questi settori.

e. Bassa presenza di donne nel settore. Tutti e tre i settori sono caratterizzati da una bassa presenza di donne e rientrano tra i settori riconosciuti dal Decreto n. 402/2021 tra i settori dell'economia italiana con un alto tasso di disparità occupazionale uomo-donna. Anche dallo studio quantitativo realizzato attraverso la survey online Women4 emerge che la presenza femminile nelle aziende che hanno partecipato alla ricerca sia ridotta, si attesta infatti intorno a un valore medio del 31,1%: 36,7% nelle aziende dell'ICT, 30,8% nelle aziende della Logistica/Trasporti e 25,3% nelle aziende della Meccanica/Automotive.

La ricerca Women4 conferma in tutti e tre i settori trend per cui il gap occupazionale uomo-donna si acuisce in alcune mansioni, evidenziando fenomeni di segregazione orizzontale di genere e fenomeni di limitata presenza femminile nei vertici organizzativi ("glass ceiling"). Tra le aziende che hanno preso parte allo studio la maggior parte delle donne è occupata, infatti, in ruoli impiegatizi e nelle funzioni operaie (23-25%). La presenza femminile è meno del 12% nelle "posizioni dirigenziali"; solo il 13-15% delle posizioni "quadro". I ruoli maggiormente ricoperti sono quello di "segretaria" e di "addetta al servizio clienti" (Fig. 2.2. e Fig. 2.3.).

Fig. 2.2. La presenza di donne nei settori e nei diversi inquadramenti



Fonte: Ricerca Fondazione Gi Group Women4.

Fig. 2.3. Principali funzioni in cui si concentrano le donne nelle aziende dei tre settori



Fonte: Ricerca Fondazione Gi Group Women4.

3.
**DISPARITÀ
DI GENERE:**
UNA QUESTIONE
ANCORA
IRRISOLTA



Da troppi anni l'Italia si posiziona agli ultimi posti delle classifiche europee ed extra-europee in materia di "parità di genere" in ambito occupazionale.

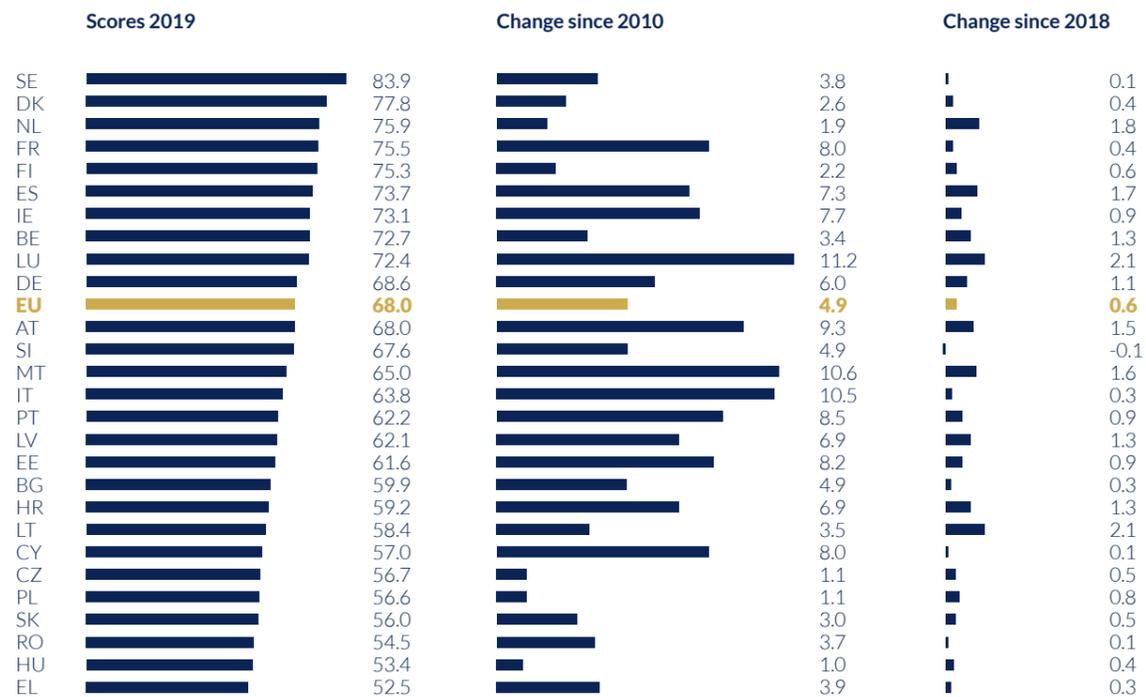
Nel **Global Gender Index** calcolato annualmente dal World Economic Forum il Bel Paese è al 63° posto su 146 Paesi (Global Gender Index, 2022). Sostanzialmente stabile rispetto all'anno precedente; dopo Paesi quali Uganda e Zambia; appena prima della Tanzania; 46 posizioni dopo la Spagna; 48 dalla Francia; 53 dalla Germania (al 10° posto). Le criticità che posizionano l'Italia a metà classifica e ben lontani dagli altri stati più avanzati sono dovute sia al divario occupazionale uomo-donna sia alla bassa presenza delle donne in ruoli di vertice. Stando alle stime del Global Gender Gap Report, al ritmo attuale **ci vorranno circa 132 anni per raggiungere la piena parità.**

Nel **Gender Equality Index** (GEI) calcolato dall'European Institute for Gender Equality, l'Italia si posiziona al 15° posto tra i 27 Paesi europei, con un valore di 63,8 su 100 (-4,2 punti rispetto al valore medio europeo) (EIGE, 2021).

Negli ultimi 10 anni l'Italia ha mostrato un graduale miglioramento all'interno del benchmark GEI; tuttavia molto rimane ancora da fare, soprattutto su: parità di accesso uomo-donna nei luoghi decisionali (vertici dei luoghi di lavoro ed istituzionali); pari opportunità rispetto alla conciliazione del tempo ed interscambio dei ruoli nelle attività di "cura"; pari opportunità educative, soprattutto per quanto concerne le discipline STEM e conseguenti pari opportunità occupazionali che vedono l'Italia ricoprire l'ultimo posto della classifica (Fig. 3.1. e Fig. 3.2.).

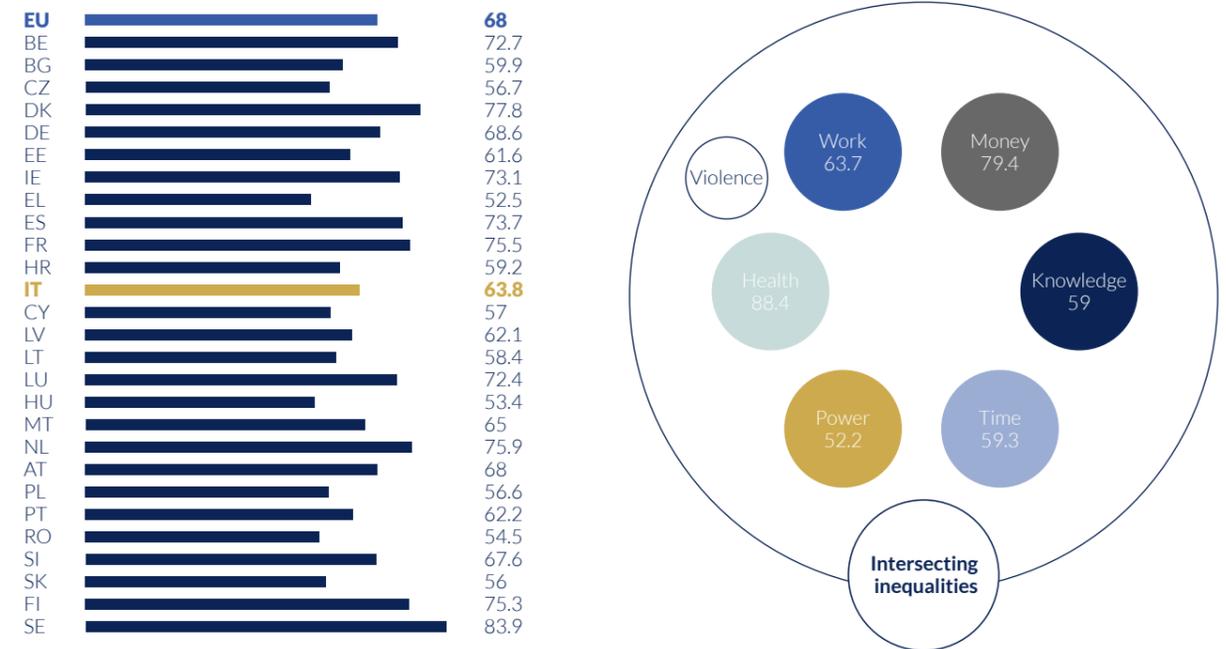
La recente Strategia Nazionale di Genere (2021-2026), di concerto con la Strategia europea per la parità di genere 2020-2025, ha come obiettivo quello di aumentare almeno di 5 punti il rank dell'Italia nella classifica Gender Equality Index di EIGE.

Fig. 3.1. Classifica Gender Equality Index. Cambiamenti 2010-2019 e 2018-2019.



Fonte: EIGE, 2021.

Fig. 3.2. Gender Equality Index 2021, Italia. Dettaglio "score" e in comparazione con gli altri Paesi europei.



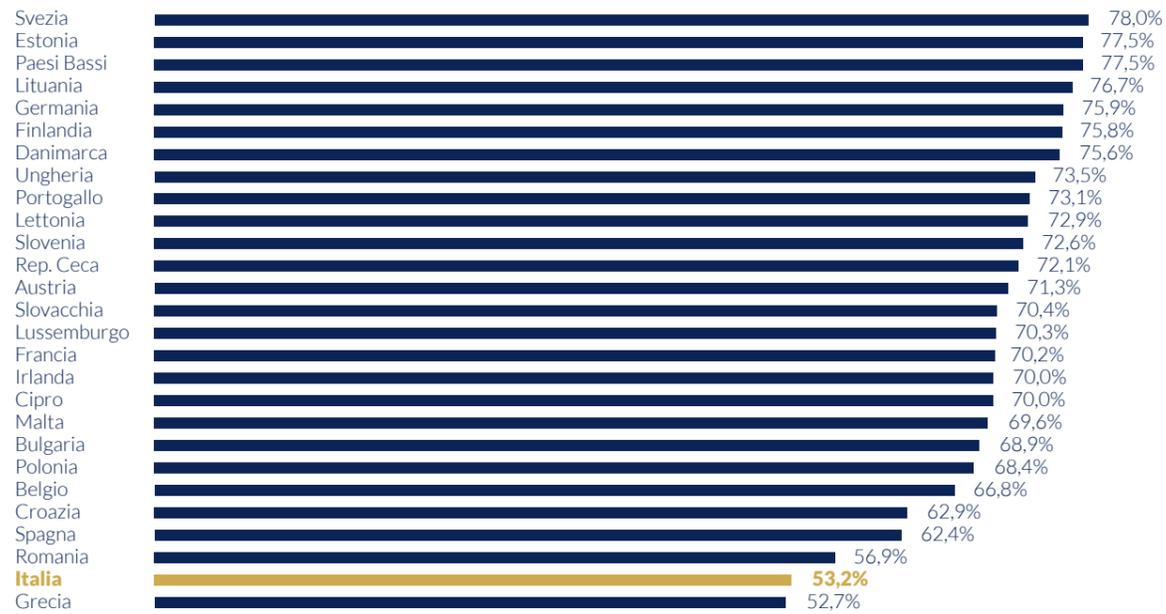
Fonte: EIGE, 2021.



Fra i Paesi Europei, l'Italia risulta tra quelli con più bassa occupazione femminile; peggio solo la Grecia (Fig. 3.3.).

Fig. 3.3. Il tasso dell'occupazione femminile nei Paesi europei.

Occupazione femminile tra 20 e 64 anni in Europa



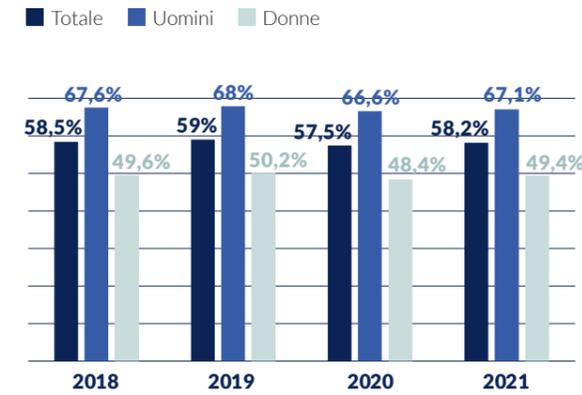
Fonte: Eurostat, 2022.



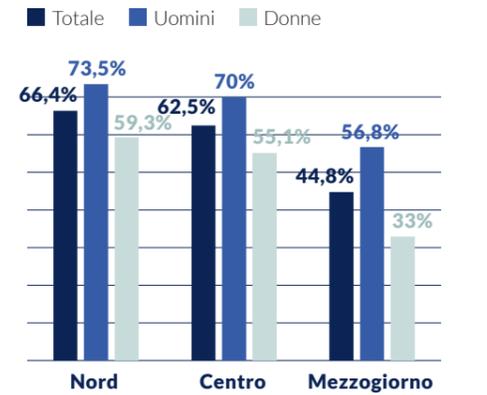
Il tasso di occupazione femminile 15-64 anni in Italia nel 2021 è del 49,4% (vs. 67,7% in Europa), mentre quello degli uomini è del 67,1% (ISTAT, 2022). Il gap occupazionale uomo-donna è di 17,7 punti. Ma se nel Nord Italia il gap occupazionale di genere è di 14,2 punti, nel Centro Italia è di 14,9 punti e raggiunge il 23,8 nel Sud del paese, dove risulta occupata solo una donna su tre (Fig. 3.4.).

Fig. 3.4. Tasso di occupazione per genere (15-64 anni) - Anni 2018-2021.

Tasso occupazione totale e per genere (15-64 anni) - Anni 2018-2021



Tasso occupazione totale e per genere (15-64 anni) per ripartizione - Anno 2021



Fonte: Istat, 2022.

Oltre all'ambito territoriale, un altro fattore che contribuisce profondamente al gap occupazionale uomo-donna è il livello di studio. Il tasso di occupazione degli uomini in possesso della sola licenza media o meno è del 57,3% vs. il 30,1% delle donne in possesso della stessa qualifica (27,1 punti di differenza). Tra i diplomati il tasso di occupazione sale notevolmente per entrambi i generi: 76,5% per gli uomini diplomati vs. 56,5% per le donne diplomate e il divario occupazionale di genere si riduce a 20 punti. Tra le persone in possesso di una laurea si registra il tasso di occupazione più alto: 84,9% per gli uomini vs. 78,9% per le donne e il minor divario di genere: -6 punti (ISTAT, 2022). Nonostante la riduzione dello svantaggio occupazionale, il divario di genere si osserva anche a distanza di cinque anni, sia dal conseguimento di una laurea di primo livello che di secondo livello. A cinque anni dal conseguimento di una laurea di primo livello, infatti, il tasso di occupazione delle donne è 86,0% vs. 92,4% degli uomini (-6,4 punti percentuali); mentre a cinque anni dal conseguimento di una laurea di secondo livello il tasso di occupazione è pari a 85,2% per le donne vs. 91,2% quello degli uomini (-6 punti percentuali) (Almalaurea, 2022).

L'analisi di genere del tasso di disoccupazione e di inattività del paese rimarcano il *gender gap*. In Italia, infatti, in base ai dati Istat relativi al 2021, il tasso di disoccupazione femminile nella fascia di età 15-64 anni è del 10,8%, +1,9 punti percentuali rispetto a quello maschile. Il tasso di inattività femminile risulta essere decisamente allarmante: 44,6%, + 18,2 punti percentuali rispetto a quello maschile (ISTAT, 2022).

L'occupazione femminile mostra una situazione di ampio svantaggio per le donne rispetto agli uomini non solo in riferimento ai livelli di occupazione media, ma anche in considerazione della velocità di inserimento nel mercato del lavoro e al rischio di esposizione alla disoccupazione di lungo periodo. Infatti, se il 25,7% degli uomini disoccupati trova lavoro nell'arco di dodici mesi, nello stesso arco tempo-

rale trova lavoro il 21,8% delle donne disoccupate. Questi dati evidenziano il maggior rischio, per le donne, di trasformarsi con il crescere dell'età in "disoccupate scoraggiate": ovvero di smettere di cercare un'occupazione in quanto sfiduciate (Osservatorio di Genere; EBITEMP, 2022)⁵.

Rispetto agli oltre 3 milioni di NEET presenti in Italia⁶, ben 1,7 milioni sono donne. Tra i NEET la quota femminile passa dal 45% tra le donne di fascia d'età più giovane (15-19 anni) al 66% tra le donne di fascia d'età più matura (30-34 anni) (Fig. 3.5). In questa seconda fascia d'età, oltre alla localizzazione geografica e al possesso di un basso livello di istruzione, il fatto di avere dei figli è una variabile che incide ulteriormente su l'acuirsi della disparità di genere (Ministero del Lavoro, 2022)⁷.

Figura 3.5. NEET in Italia per fasce d'età e genere.



Fonte: INAPP, 2022.

⁵ <https://ebitemp.it/wp-content/uploads/2022/09/Secondo-Rapporto-versione-Assolavoro.pdf>

⁶ Nel 2020 l'Italia è stato il paese europeo con il maggior tasso di NEET (Not in Employment, Education or Training): il 25,1% dei giovani italiani tra i 15 e i 34 anni (1 su 4) non lavora, non studia e non è coinvolto in alcun percorso formativo; ben il 75% in più della media europea. Dati peggiori si registrano solo in Turchia (33,6%), in Montenegro (28,6%) e in Macedonia (27,6%).

⁷ https://www.politichegiovani.gov.it/media/fodnvowp/piano_neet-2022_rev-gab.pdf

Nonostante l'Italia rimanga uno dei Paesi europei con un numero di laureati più basso rispetto alla media (nel 2021 la percentuale di laureati in Italia è pari al 17,8% della popolazione vs. il 29,5% in Europa), nel 2021 **le donne laureate rappresentano il 21,0% dell'intera popolazione femminile** (Eurostat, 2022).

Il sottoutilizzo del “WOMEN CAPITAL”

I dati sulle transizioni scuola-lavoro evidenziano chiaramente come l'elevata disoccupazione femminile non abbia origine nel divario di competenze uomo-donna, ma piuttosto come sia dovuta a fenomeni socio-culturali sedimentati nella società che risultano ancor oggi difficili da eliminare.

Le donne, infatti, ottengono migliori risultati a livello universitario non solo in termini di voti ma anche di raggiungimento della laurea. Nonostante l'Italia rimanga uno dei Paesi europei con un numero di laureati più basso rispetto alla media (nel 2021 la percentuale di laureati in Italia è pari al 17,8% della popolazione vs. il 29,5% in Europa), nel 2021 le donne laureate rappresentano il 21,0% dell'intera popolazione femminile (Eurostat, 2022). Le proporzioni rispetto al conseguimento di una laurea tra gli uomini e le donne italiane risultano invertite: le donne laureate ad un corso di laurea triennale o ad un corso di laurea magistrale costituiscono il 58,7% delle persone conseguenti il titolo (AlmaLaurea, 2022).

I dati sulle performance scolastiche confermano i migliori risultati delle donne rispetto agli uomini: il 60,2% delle studentesse rispetto al 55,7% degli studenti mostra regolarità negli studi; le donne si diplomano e si laureano con un voto medio più alto rispetto agli uomini (valutazione media al diploma 82,5/100 vs. 80,2/100; valutazione media alla laurea 103,9/110 vs. 102,1/110) (AlmaLaurea, 2022). Inoltre, durante i percorsi universitari le donne partecipano più degli uomini alle esperienze di studio all'estero (11,6% vs. il 10,9% degli uomini) e ad esperienze di tiro-

cinio curricolare (61,4% vs. 52,1%). Inoltre, le donne più spesso degli uomini lavorano oltre che studiare durante il percorso di studi (66,0% vs. 64,0%).

Nonostante queste evidenze, a cinque anni dalla laurea sono soprattutto gli uomini a occupare ruoli di alto livello (i ruoli di imprenditore o dirigente è ricoperto dal 2,2% delle donne vs. il 3,9% degli uomini); così come ruoli ad elevata specializzazione (61,7% tra le donne vs. 63,6% tra gli uomini) (AlmaLaurea, 2022); e più di una donna su quattro risulta sovra-istruita rispetto al proprio impiego⁸.

In combinazione al divario occupazionale uomo-donna e al permanere del fenomeno della segregazione verticale, in Italia il divario retributivo (o gender pay gap) è in termini “grezzi” (*unadjusted gender pay gap*) pari al 4,2% (vs. 13,0% in Europa)⁹. Per fornire una misura più accurata del differenziale retributivo di genere, lo stesso Eurostat ha sviluppato l'indicatore *gender overall earnings gap* che misura la differenza tra il salario annuale medio percepito da donne e uomini tenendo conto dell'impatto di tre fattori specifici – guadagni orari, ore retribuite e tasso di occupazione – sul reddito mensile medio di uomini e donne in età lavorativa. Nel 2018 tale indice ammontava al 43,0%¹⁰ (vs. in Europa al 36,2%) (Eurostat 2022). Nonostante la parità di trattamento sia sancita dall'art. 37 della Costituzione¹¹ e dall'art. 46 del Codice per le Pari Opportunità, su base oraria per ogni euro guadagnato da un uomo le donne guadagnano 0,94 centesimi in meno¹². I dati ISTAT 2021 presentati in audizione alla Camera dei Deputati Commissione Lavo-

ro mostrano come il divario salariale di genere sia ampio nelle professioni a bassa presenza femminile (es. fra i dirigenti è pari al 27,3%, nelle Forze Armate al 18,8%) e molto più marcato nei comparti privati rispetto a quelli pubblici (17,7% vs. 2%).

Natura pubblica o privata dell'azienda, inquadramento, dimensione¹³, settore, funzione, età¹⁴ e livello di istruzione sono i fattori che incidono in modo rilevante sull'ampiezza del gender pay. Ad acuire il gender pay gap contribuiscono anche la limitata presenza di donne in posizione di vertice, la loro maggior presenza in settori e funzioni che riconoscono retribuzioni mediamente più basse rispetto ad altri settori e funzioni¹⁵, le interruzioni della carriera lavorativa (che interessano in numero maggiore le donne rispetto agli uomini), la tendenza a una minor mobilità durante la carriera lavorativa da parte di donne rispetto agli uomini¹⁶. Un alto gender gap all'interno della vita di coppia può alimentare la probabilità che le donne dipendano dal reddito degli uomini, con possibili ricadute negative non solo rispetto alla scelta lavoro-non lavoro da parte delle donne, ma anche dal punto di vista della violenza sulle donne. Promuovere la parità di genere può avere impatti positivi sulla prevenzione della violenza domestica degli uomini sulle donne (che in Italia è un problema ancora ampiamente radicato e diffuso¹⁷), ma anche sulla violenza psicologica ed economica.

È importante tener presente che il divario occupazionale e retributivo ha impatti negativi anche sui contributi versati e i pagamenti previdenziali (*gender pension gap*). Infatti, sebbene le donne abbiano un'aspettativa di vita più lunga degli uomini, stando agli ultimi dati del rapporto annuale 2022 dell'INPS, il trattamento pensionistico va a svantaggio delle donne con un rapporto 60:100: per il 2021 il valore del gender pension gap è oltre 347€ mensili, dato dalla differenza fra i 727,97€ lordi mensili per pensione di vecchiaia per le donne e i 1.075,79€ per gli uomini.

⁸Nel 2019 l'incidenza dei sovra-istruiti è del 26,5 per cento per le donne contro il 23,7 per cento per gli uomini (Cfr. dati Istat - Rilevazione sulle Forze di lavoro).

⁹Questo dato di gender pay gap “grezzo” è calcolato come la differenza fra la retribuzione media oraria lorda degli uomini e delle donne espressa in percentuale della retribuzione media oraria lorda degli uomini. Viene calcolato per le imprese con 10 o più dipendenti dei settori privati o pubblici extra agricoli. https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=Gender_pay_gap_statistics

¹⁰Il calcolo di questa stima tiene in considerazione i tre principali svantaggi affrontati dalle donne, ossia: a) retribuzione oraria inferiore; b) meno ore di lavoro retribuito; c) minore tasso di occupazione (ad esempio a causa di interruzioni di carriera per prendersi cura di figli o familiari).

¹¹La donna lavoratrice ha gli stessi diritti e, a parità di lavoro, le stesse retribuzioni che spettano al lavoratore.

¹²https://ec.europa.eu/info/policies/justice-and-fundamental-rights/gender-equality/equal-pay/gender-pay-gap-situation-eu_en#documents

¹³Al crescere delle dimensioni aziendali tende a crescere il tasso di gender pay gap passando da un valore del 4,24% nelle aziende 0-15 dipendenti a 22,82% nelle aziende con oltre 500 dipendenti (Casarico, Lattanzio, 2020).

¹⁴I primi anni di lavoro sono caratterizzati da un gender pay gap contenuto, seppure positivo e con il crescere dell'età e degli anni di lavoro il gender pay gap cresce (Casarico, Lattanzio, 2018).

¹⁵Le donne tendono infatti a lavorare in imprese piccole, che in media pagano salari più bassi e dove la quota di dipendenti donne è più alta, mentre gli uomini mediamente lavorano in imprese più grandi, che pagano salari più elevati e dove è presente un numero minore di donne.

¹⁶Casarico, Lattanzio (2018) mostrano come la probabilità che una donna cambi lavoro e si sposti in un'impresa “migliore” è di circa tre punti percentuali inferiore rispetto a un uomo.

¹⁷I femminicidi in Italia sono uno ogni tre giorni. Ma accanto a questi episodi di violenza che nella maggior parte dei casi hanno il partner come artefice della violenza, l'ISTAT mette in luce altre forme di violenza quotidiana, più sommerse [https://www.istat.it/it/violenza-sulle-donne/il-fenomeno/violenza-dentro-e-fuori-la-famiglia/numero-delle-vittime-e-forme-di-violenza#:~:text=Ha%20sub%20C3%ACto%20violenza%20fisiche%20o,mila\)%20dall'ex%20partner.](https://www.istat.it/it/violenza-sulle-donne/il-fenomeno/violenza-dentro-e-fuori-la-famiglia/numero-delle-vittime-e-forme-di-violenza#:~:text=Ha%20sub%20C3%ACto%20violenza%20fisiche%20o,mila)%20dall'ex%20partner.)

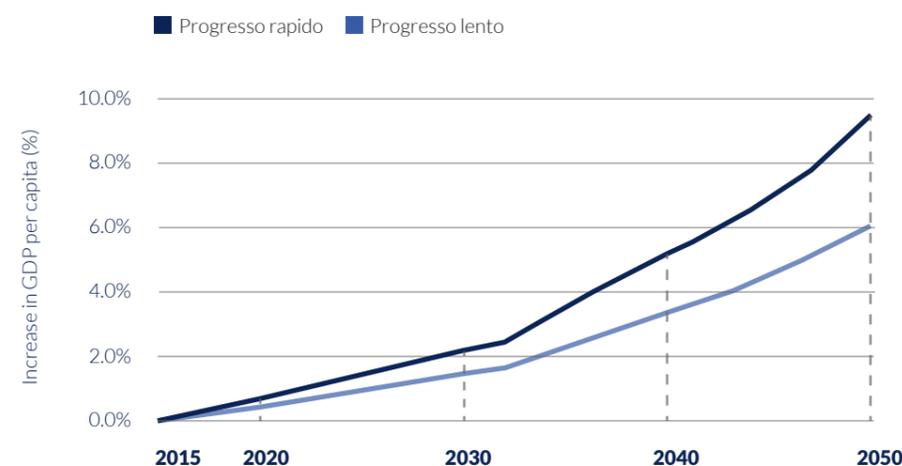


Promuovere **la parità di genere** può avere **impatti positivi** sulla prevenzione della violenza domestica degli uomini sulle donne (che in Italia è un problema ancora ampiamente radicato e diffuso, basti pensare che i femminicidi in Italia sono uno ogni tre giorni), ma anche sulla violenza psicologica ed economica.

L'evidente posizione di marginalità e svantaggio delle donne nel mondo del lavoro, sembrerebbe manifestare l'incapacità del sistema lavoro Italia di tenere conto delle loro competenze professionali e di non essere in grado di valorizzarne il potenziale. Un limite che ha un forte impatto sull'intero sistema paese producendo gravi effetti negativi che ricadono non solo sulle donne ma, a cascata, sull'intera popolazione e sulla società. Infatti, il divario occupazionale e retributivo riduce la possibilità di spesa pro-capite delle donne, ma anche la spesa pro-familiare e di conseguenza il PIL nazionale.

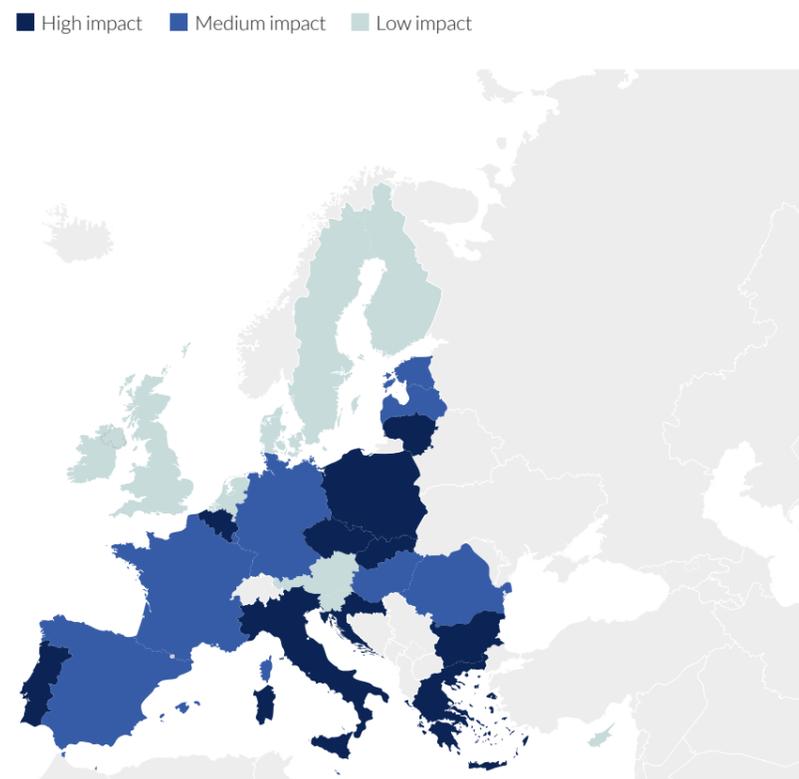
EIGE ha fatto una stima dell'impatto della parità di genere sulla crescita del PIL in Europa per il 2050. Promuovere la parità di genere in uno scenario di progresso rapido rispetto a quello lento potrebbe aumentare il PIL pro-capite in Europa dal 6.1% al 9.6% (Fig. 3.6.): un ammontare di risorse compreso tra i 1.95 e i 3.15 milioni di euro. Nei Paesi come l'Italia che hanno una situazione di partenza della parità di genere più arretrata il potenziale impatto sul PIL è ancora maggiore e potrebbe arrivare a circa un +12% nel 2050 (Fig. 3.7.).

Fig. 3.6. Proiezioni EIGE: effetti dell'aumento della parità occupazionale di genere sul PIL pro-capite entro il 2050.



Fonte: EIGE, 2021.

Fig. 3.7. Impatto della parità di genere sul PIL nei Paesi EU entro il 2050.



Fonte: EIGE, 2021.

Gli interventi in essere per superare le disparità di genere

Già la strategia di Lisbona dell'Unione Europea fissava per il 2010 l'obiettivo di arrivare a un tasso di occupazione femminile del 60%. Obiettivo tutt'oggi, a distanza di oltre 10 anni, ancora decisamente lontano per l'Italia, nonostante il governo, richiamato dall'Unione Europea e favorito dalla disponibilità di spesa messa in campo con le politiche del Recovery Fund abbia previsto, e continui a prevedere, misure a favore dell'occupazione femminile.

Misure dedicate a soggetti "svantaggiati". La maggior parte delle misure volte a promuovere l'occupazione femminile considera le donne come gruppi o categorie "deboli" o "svantaggiate" riservando loro bonus, voucher, assegni che promuovono la loro occupabilità attraverso soluzioni che vanno dai programmi di orientamento, ai bilanci di competenze o di formazione, oppure attraverso misure che prevedono incentivi fiscali o sgravi contributivi per le aziende che assumono donne. Esempio in tal senso è rappresentato dal Decreto Interministeriale n. 402 del 17 dicembre 2021 che prevede un incentivo per l'assunzione

di donne da parte di quelle imprese appartenenti a settori produttivi ad alta disparità di genere o per quelle mansioni in cui si registra un alto differenziale occupazionale uomo-donna. L'agevolazione consiste in uno sgravio del 50% dei contributi (sia verso l'INPS che verso l'INAIL) a carico del datore di lavoro nel caso di assunzione di una donna "priva di un impiego regolarmente retribuito da almeno sei mesi". Lo sgravio contributivo ha una durata massima di 12 mesi, in caso di contratto a tempo determinato; di 18 mesi, in caso di contratto a tempo indeterminato, o, in caso di trasformazione del contratto da tempo determinato a tempo indeterminato.

Il sistema delle "quote". Destinare una "quota" al genere meno rappresentato costituisce una misura o un'azione positiva, ovvero un'azione che in maniera attiva mira a ristabilire la parità a fronte di un disequilibrio o una discriminazione storica. Le azioni positive sono state istituite in Italia con la Legge n. 125/1991. La legge Golfo-Mosca (Legge n. 120/2011), che impone alle aziende quotate in borsa e a quelle a controllo pubblico di destinare al genere meno rappresentato almeno un terzo delle quote dell'organo sociale (la quota è stata elevata ai due quinti dell'organo con l'aggiornamento attraverso la Legge n. 160/2019)¹⁸ costituisce la legge di adozione di quote nel nostro paese. L'applicazione di tale legge ha portato a registrare negli anni un deciso incremento di presenza femminile nei CdA delle aziende quotate in borsa, arrivando nel 2021 una presenza pari al 40%. Tuttavia, la presenza di donne all'interno dei CdA, rimane per lo più legata a ruoli non esecutivi e indipendenti (solo il 2% delle donne nei CdA di aziende quotate ricopre ruoli esecutivi)¹⁹. CONSOB (2021) ha di recente condiviso alcuni degli effetti della maggiore presenza delle donne nei CDA: un progressivo aumento della sensibilità ai temi della sostenibilità, una migliore qualità della disclosure sui temi non finanziari, una maggiore attenzione ai temi sociali, con riflessi positivi anche su altri livelli di KPI.

Il PNRR: la valutazione di impatto e le quote di genere. Il Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza (PNRR) approvato dal Governo italiano nel 2021 per far fronte alla ripresa post-pandemica si concentra specificatamente – attraverso misure dirette ed indirette – sul ristabilire l'uguaglianza occupazionale in termini di genere.

Tra le misure dirette, la Missione n. 5 su Inclusione e Coesione Sociale include politiche attive e interventi a sostegno dell'occupazione delle donne. Tra le misure indirette, la Missione n. 4 Istruzione e Ricerca che include un piano per il potenziamento dei servizi educativi all'infanzia, quali asili nido e servizi integrati; e la Missione n. 6 Salute con

il piano di potenziamento per l'assistenza domiciliare per gli anziani.

Il PNRR prevede, inoltre, una clausola di condizionalità (recepita dall'art. 4.719 del decreto legge n. 77/2021) basata sul *gender procurement* per quelle aziende che intendono partecipare ai bandi di gara per l'attuazione dei piani del PNRR. Tra le condizioni inserite nei bandi di gara che selezionano e premiano le imprese: a) essere in grado di dimostrare di aver assolto agli adempimenti relativi alla periodica comunicazione della relazione di genere sulla situazione del personale alle rappresentanze sindacali aziendali e alla Consigliera Regionale di parità; b) promuovere l'assunzione di giovani con età inferiore a trentasei anni e di donne, assicurando a tali categorie una quota delle assunzioni per la realizzazione delle attività o dei contratti; c) non risultare destinatarie di accertamenti relativi ad atti o comportamenti discriminatori relativi alla composizione dei vertici aziendali, alle misure di conciliazione e dei livelli retributivi.

La Certificazione di Genere. È stata introdotta con la Legge n. 162/2021 (tradotta operativamente attraverso la Prassi di Riferimento UNI/PdR 125:2022) con l'obiettivo di incentivare le aziende ad adottare politiche per ridurre il gap di genere. La Certificazione è un processo di misurazione, valutazione e rendicontazione della parità di genere fatta da un ente certificatore esterno basata su KPI organizzativi relativi a sei macro aree di intervento cui è attribuito un «peso» diverso (cultura e strategia 15%; governance 15%; processi HR 10%; opportunità di inclusione e crescita delle donne in azienda 20%; equità remunerativa per genere 20%; tutela genitorialità e conciliazione vita-lavoro 20%). Il processo di certificazione consente di avviare un percorso virtuoso di cambiamento culturale nella propria organizzazione per raggiungere l'equità di genere e beneficiare di vantaggi concreti, tra cui sgravi fiscali e punteggi premiali in gare di appalto. Il sistema di certificazione dovrebbe coinvolgere entro il 2026 almeno 800 imprese. Di queste, circa 450 PMI potranno beneficiare di un contributo per la messa a punto di tutte le attività necessarie per completare il processo di certificazione.

¹⁸ La formulazione della norma, facendo riferimento al genere meno rappresentato, permette di parlare di quote di genere invece di "quote rosa".

¹⁹ Dati Odm Consulting relativi all'Analisi Executive Compensation in ottica di Diversity Inclusion & Equity 2022.

Nonostante il tema della “parità di genere” sia percepito come importante dai referenti delle aziende, **la presenza femminile** al loro interno **resta limitata** (in media 31,1%).

La Certificazione ISO 30.415:2021. Le aziende possono decidere di intraprendere un processo di audit e di certificazione ISO 30.415:2021 “Human Resource Management-Diversity & Inclusion”. Similmente alla Certificazione di Genere, la Certificazione ISO 30.415 consente di misurare e valutare le pratiche aziendali in termini di diversità ed inclusione (non solo di genere) e conseguentemente di adottare un piano di miglioramento continuo. Questo strumento di certificazione consente di definire e raggiungere obiettivi di Diversity Equality & Inclusion valutandone l’impatto in termini strategici sulle persone, la comunità e la società ed in funzione di obiettivi di sviluppo sostenibili.

La strategia Diversity, Equality & Inclusion (DEI). Oltre alle incentivazioni di tipo pubblico, le aziende, sia pubbliche che private, possono intraprendere iniziative volontarie al fine di contraddistinguersi sul mercato come aziende virtuose, legate alla “Diversity, Equality & Inclusion”: un approccio manageriale volto a valorizzare alcuni elementi delle diversità interne ed esterne in contesti organizzativi, al fine di fare della “diversità” un vantaggio strategico per l’impresa. Strategie, progetti o iniziative DEI possono essere integrati alla strategia o al raggiungimento di obiettivi aziendali strategici.

SDG ONU n. 5. L’Obiettivo di Sviluppo Sostenibile n. 5 “Raggiungere l’uguaglianza di genere e l’autodeterminazione di tutte le donne e ragazze” dell’Agenda 2030 dell’ONU mira ad ottenere la parità di opportunità tra donne e uomini nello sviluppo economico, l’eliminazione di tutte le forme di violenza nei confronti di donne e ragazze e l’uguaglianza sui diritti a tutti i livelli di partecipazione. Le aziende, in modo volontaristico, possono impegnarsi al raggiungimento di questo obiettivo, anche aderendo al UN Compact Global Network²¹ o all’Alleanza Italiana per lo sviluppo Sostenibile²². Impegnarsi a contribuire al raggiungimento dell’SDG n. 5 può essere parte integrante delle strategie di sostenibilità, di diversità e inclusione o di comunicazione e brand reputation delle aziende.

Dal confronto avuto sul tema attraverso le interviste con aziende selezionate dei tre settori, queste misure, sono considerate dalla maggior parte delle realtà leve utili. Tuttavia la maggior parte degli intervistati, pur avendo sentito citare questi strumenti, non ne ha una conoscenza approfondita e non ha ancora adottato alcuno degli strumenti esistenti per promuovere la parità di genere. Particolare interesse è stato espresso verso gli strumenti di Certificazione della Parità di Genere e della Certificazione ISO 30.415 che anche le associazioni di categoria intendono far conoscere meglio ai propri associati.

L’importanza del superamento delle disparità di genere

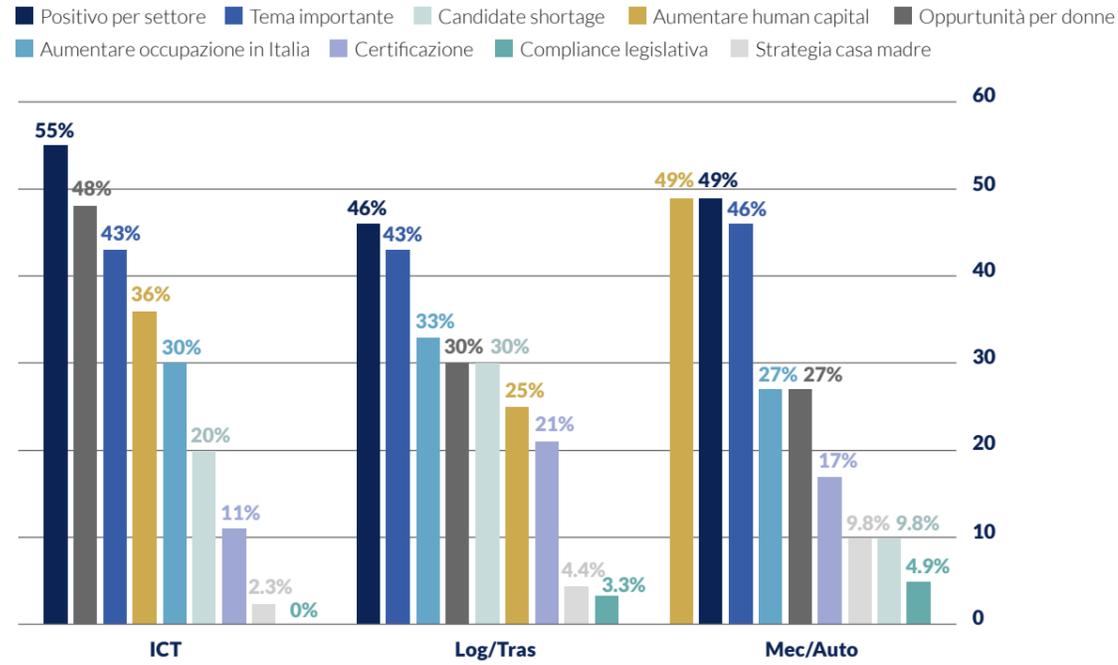
Tramite la survey online Women4 abbiamo chiesto a CFO/AD, Imprenditori/Imprenditrici e a Responsabili HR di 204 aziende appartenenti ai settori ICT (50 aziende), Logistica/Trasporti (109 aziende) e Meccanica/Automotive (45 aziende) se ritenessero importante interrogarsi ed intervenire sulla limitata presenza delle donne all’interno del proprio settore occupazionale. Per rispondere a questa domanda i partecipanti potevano esprimere la loro valutazione usando una scala graduata da 1 a 10 (dove 1 = per nulla importante e 10 = estremamente importante). Dai risultati dell’indagine è emerso che i rispondenti alla survey ritengono importante riflettere sui temi di genere e intervenire per superare le disparità esistenti (voto medio di importanza = 7,4). La prima motivazione indicata consiste nel ritenere che “occuparsi di parità di genere può avere un impatto positivo su tutto il settore”.

I referenti aziendali del settore ICT, più dei referenti degli altri settori, ritengono che occuparsi di parità di genere possa “dare opportunità economiche alle donne” (48%) e ritengono il tema importante di per sé (“importanza del tema” 43%). I referenti aziendali settore Logistica/Trasporti ritengono che il tema sia un “tema importante” di per sé (43%) e che occuparsi di parità di genere possa contribuire ad “aumentare il tasso di occupazione generale in Italia” (33%). La maggior parte dei referenti aziendali del settore Meccanica/Automotive ritiene, invece, che occuparsi di parità di genere possa “aumentare il capitale umano contribuendo a non disperdere competenze” (49%) (**Fig. 3.8**).

²¹ <https://www.globalcompactnetwork.org/it/>

²² <https://asvis.it/>

Fig. 3.8. Perché occuparsi di disparità di genere



Fonte: Ricerca Fondazione Gi Group Women4.

Nonostante il tema della “parità di genere” sia percepito come importante dai referenti delle aziende, la presenza femminile al loro interno resta limitata (in media 31,1%). Abbiamo quindi voluto approfondire quali sono i motivi comuni ai diversi settori che determinano questa bassa presenza.



Le cause della bassa presenza femminile

La survey online mostra come le aziende dei tre settori individuino (su venti diverse possibili cause proposte alla base della bassa presenza femminile) come primo motivo la considerazione diffusa che il settore sia maschile (caratterizzato da una cultura maschile e da una leadership che premia tale cultura). Seguono poi, in ordine lievemente diverso fra i tre settori, la limitata conoscenza del settore e delle sue caratteristiche; la percezione di poche opportunità di crescita e sviluppo all'interno del settore; il ritenere il settore caratterizzato da un alto divario salariale; la considerazione di poca sicurezza per le donne nel settore (rischio di mobbing, molestie o violenze). Solo nel settore Meccanica/Automotive viene indicato anche l'impegno fisico richiesto dal tipo di lavoro da svolgere.

Abbiamo chiesto alle imprese dei tre diversi settori di esprimere quanto ritengono la loro cultura "maschile". Le risposte ricevute si concentrano su un valore medio di 7 (su una scala da 1-10); e il 92,6% delle aziende indica di avere una cultura maschile che si manifesta in primis attraverso gli orari di lavoro poco concilianti. Inoltre, nel settore ICT gli altri principali elementi associati ad una cultura aziendale "maschile" sono gli stili di leadership²³ e il ricorso ad un linguaggio o immagini poco inclusive. Nella Logistica/Trasporti vengono invece indicati i modi di rapportarsi, lo stile di leadership, l'ambiente fisico e le infrastrutture²⁴. Nel settore Meccanica/Automotive tra gli elementi che rendono la cultura maschile vengono invece indicate: le richieste di lunghe trasferte, lo stile di leadership, l'ambiente fisico e le infrastrutture.

Attraverso l'analisi della letteratura sulle diversità di genere nel mondo del lavoro e le interviste con gli stakeholder privilegiati è stato possibile approfondire ulteriormente le cause legate alla bassa presenza di donne nei tre settori, distinguendole sulla base dei fattori cui possono essere ricondotte: fattori personali, fattori aziendali e fattori socio-istituzionali (Fig. 3.9.).

a) **Fattori personali:** elementi riconducibili a meccanismi psico-sociali quali, la costruzione dell'identità di genere e della propria sicurezza interiore, il senso di auto-efficacia e dell'autostima, le strategie comportamentali e

di presa di decisione; oltre che i vissuti delle donne in ambienti di lavoro in cui sono una minoranza, quali ad esempio la sensazione di solitudine, di isolamento, di dover sempre dimostrare le proprie capacità, la sindrome dell'impostrice (o la percezione diffusa di occupare una posizione non realmente meritata); oppure la difficoltà a chiedere o a negoziare la redistribuzione dei ruoli e dei tempi dedicati alla cura all'interno della propria famiglia.

b) **Fattori aziendali:** elementi connessi alla cultura organizzativa tipicamente "maschile" (in termini di orari, modi di relazionarsi, stili di leadership, linguaggi...), che non facilita l'inclusione delle donne e riproduce fenomeni di "segregazione orizzontale" e di "segregazione verticale" (glass ceiling). Gli orari di lavoro, molto estesi e poco programmabili, costituiscono una notevole barriera alla partecipazione di donne al mondo del lavoro; così come la limitata disponibilità di soluzioni flessibili di lavoro (in ingresso, in uscita, part-time, smart working). Rientrano fra le barriere all'occupazione delle donne in quest'area di fattori anche le concezioni relative alla maternità, ancora oggi vista come un costo o come un problema da parte di molte delle aziende²⁵. Tale cultura organizzativa è largamente diffusa, ma la si riscontra particolarmente nelle PMI italiane. In tali contesti, non è infrequente che le aziende si impegnino solo formalmente verso la parità di genere o la gestione e l'inclusione delle diversità; più spesso questi impegni si traducono in una strategia di "pink o social washing" o, tutt'al più, una strategia di comunicazione e brand reputation. Inoltre, nei contesti organizzativi in cui prevale questo tipo di cultura anche laddove le donne raggiungono posizioni di responsabilità, si possono generare problemi legati al riconoscimento della loro leadership da parte di collaboratori e clienti di sesso maschile, specialmente in contesti relazionali multiculturali.

c) **Fattori socio-istituzionali:** elementi connessi alle evoluzioni storico-legislative e culturali che hanno sedimentato nei singoli e nell'intera società - anche a livello istituzionale e legislativo - stereotipi che ritengono le donne più "adatte" per determinati percorsi di studio (indirizzi educativi, psicologici, giuridici)²⁶ o tipi di lavori

(maggiormente connessi all'educazione, alla cura, al sociale) e le considerano maggiormente - quando non esclusivamente - responsabili della gestione del lavoro domestico e delle attività di cura familiare²⁷. Tali sistemi di credenze si traducono in "abitudini" comportamentali e in un sistema di aspettative apprese che, dall'ambito familiare, attraverso i processi di "socializzazione" rendono l'aspettativa "realtà". Si pensi ad esempio, alla mancanza di servizi e di welfare in grado di supportare le esigenze di cura; alla normativa sui congedi di paternità e parentali che pur intendendo promuovere la genitorialità e la redistribuzione dei ruoli e del carico delle attività di cura tra entrambi i genitori, di fatto non riesce a produrre cambiamenti sostanziali. Altro elemento che reitera, a livello socio-culturale, la bassa presenza di donne nei tre settori d'interesse è la bassa conoscenza delle caratteristiche dei settori stessi e dei lavori e delle professionalità in essi esistenti.

Fig. 3.9. Le principali cause della bassa presenza femminile nelle aziende dei tre settori considerati

Personali	Aziendali	Socio-istituzionali
<ul style="list-style-type: none"> Autostima e leadership (sindrome imposter) Sensazione di dover dimostrare la propria professionalità e valore molto più dei colleghi uomini «Rischio di solitudine/ isolamento» dovuto a una bassa presenza di figure femminili Distribuzione di lavoro di cura in famiglia 	<ul style="list-style-type: none"> Culture organizzative «maschili» Glass ceiling donne meno presenti ai vertici Segregazione orizzontale donne più concentrate in ruoli amministrativi o nelle Risorse Umane (orari più «tradizionali» e possibilità SW) Gender gap (occupazionale e retributivo) correlato a dimensioni/ cultura dell'azienda, ambito territoriale, diffusione della rete e della tecnologia Orari di lavoro quando viene richiesta ampia disponibilità Part-time misura di flessibilità vs. scelta «involontaria» «Rischio di mancato riconoscimento della leadership femminile» quando clienti o colleghi sono di altre culture, soprattutto se extra-comunitarie «Maternità come problema e costo» Pink o Social Washing 	<ul style="list-style-type: none"> Resistenze verso un cambiamento socio-culturale connesso a settori e lavori distinti per genere e suddivisione dei carichi di lavoro familiare e di cura sbilanciata Mancanza di welfare e servizi per sostenere la genitorialità Conoscenza limitata dei settori e delle opportunità lavorative

Fonte: Ricerca Fondazione Gi Group Women4

²³ Nello specifico veniva esplicitato "vengono valutate positivamente caratteristiche tipicamente maschili/ approccio autoritario e direttivo".

²⁴ Nello specifico veniva indicato a titolo di esempio "mancanza di bagni o spogliatoi per donne".

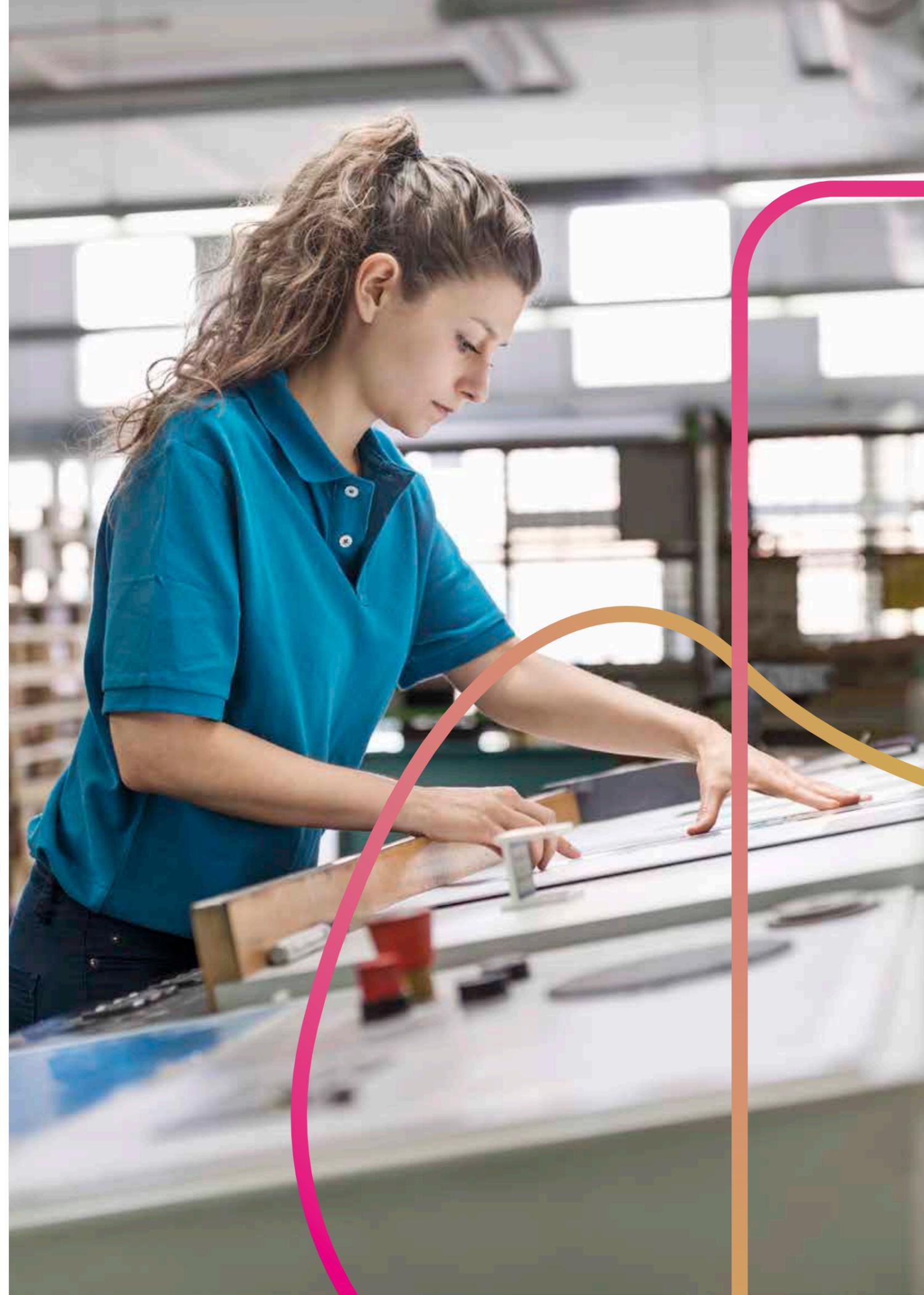
²⁵ Il tasso di occupazione femminile passa dal 55,9% per le donne senza figli al 44,2% per le donne con tre o più figli. I tassi maschili invece passano dal 66,8% (senza figli) all'82,9% (con 3 o più figli). (Valore D, 2021).

²⁶ Almalaurea (2022). Mentre la presenza di donne in percorsi STEM raggiunge solo il 27%.

²⁷ Nell'analisi di contesto della "Strategia nazionale per la parità di genere" (2021) viene indicato come l'81% di donne si dedica tutti i giorni a lavori domestici e di cura non pagati contro il 20% degli uomini (in confronto con il 79%-34% in Europa). Inoltre dati Istat (2020) mostrano come il lavoro part-time interessi il 32,4% delle donne italiane occupate (15-64 anni nel 2018) contro solo l'8% degli uomini.

4.

CRITICITÀ E
SOLUZIONI
PER **SUPERARE**
LE DISPARITÀ
DI GENERE
E RENDERE
IL FUTURO
DEL LAVORO
SOSTENIBILE



A seguito dell'analisi delle ragioni che sono alla base della limitata presenza di donne nei tre settori di studio, sono state delineate alcune soluzioni che possono essere implementate al fine di favorire il superamento delle disparità di genere. Alcune sono state proposte dagli stakeholder intervistati in quanto interventi già implementati nei loro contesti organizzativi o idee di soluzioni che intendono realizzare in futuro. Altre derivano dalla letteratura su *Differenze di genere e Lavoro* o sulle strategie e le pratiche di *Diversity, Equality & Inclusion*; altre ancora integrano le esperienze dirette o indirette che le autrici di questo rapporto hanno avuto nei contesti professionali in cui, o per cui, hanno lavorato.

Nonostante la ricerca Women4 si sia focalizzata sull'identificare soluzioni per tre specifici settori occupazionali, molte delle soluzioni proposte possono favorire la partecipazione delle donne anche in altri settori occupazionali.

Le soluzioni presentate sono state suddivise in considerazione della "categoria" di attori che possono implementarle; vengono quindi distinte in **soluzioni per la persona**, **soluzioni per le aziende** e **soluzioni socio-istituzionali**. Nelle diverse sezioni vengono riportate anche alcune *best practice* in box di approfondimento.



CRITICITÀ E SOLUZIONI A LIVELLO PERSONALE PER SUPERARE LE DISPARITÀ DI GENERE

La ricerca ha messo in luce l'esistenza di cinque principali tipologie di criticità a livello personale legate alla bassa presenza di donne nei settori oggetto di studio:

1. Percorsi di studio e professionali condizionati da stereotipi di genere
2. Mancanza di conoscenza dei settori ed esistenza di stereotipi e pregiudizi su di essi
3. Gender Digital gap
4. Autostima e capacità di leadership al femminile
5. Necessità di conciliazione e flessibilità

1. Percorsi di studio e professionali condizionati da stereotipi di genere

Una delle cause del basso numero di donne nei settori ITC, Logistica/Trasporti e Meccanica/Automotive è dovuta al fatto che la partecipazione delle donne ai percorsi universitari STEM (Science, Technology, Engineering, Maths) continua ad essere marginale. Nel 2021 solo il 21% delle ragazze iscritte all'Università ha scelto un corso STEM. Dato in leggero aumento rispetto agli anni precedenti, ma ancora limitato, soprattutto se si considera che le donne rappresentano il 60% dei laureati in Italia (Almaurea, 2022)²⁸. Nell'anno scolastico 2020/2021 le donne rappresentavano il 78% del totale delle persone iscritte e l'80% delle persone laureate in una facoltà umanistica; il 67% delle persone iscritte e il 68% delle persone laureate in ambito medico; il 55% degli iscritti e dei laureati in scienze sociali; il 27% delle persone iscritte e il 30% delle persone laureate in ingegneria e tecnologia (MIUR, 2022).

Nei percorsi universitari post-laurea il numero di donne si riduce: rappresentano il 48% sul totale degli iscritti ai corsi di dottorato e il 49,4% tra i dottori di ricerca (MUR, 2022); e anche nelle scelte disciplinari dei dottorati di ricerca si riscontra una bassa percentuale di donne nelle discipline STEM. Le scelte dei percorsi scolastici-disciplinari influenzano le successive scelte e opportunità di carriera e salariali.

Le prove PISA condotte dall'OECD sembrerebbero confermare che il poco investimento delle donne in una formazione nelle discipline STEM non possa essere attribuito a differenze biologiche o di apprendimento tra uomini e donne.

Le donne, più degli uomini, tendono a perseguire percorsi formativi più indipendenti da quelli proposti dal proprio contesto familiare. Tuttavia, il fatto che il 20% degli studenti italiani si laurei nella stessa area disciplinare di uno dei propri genitori (Almaurea, 2022) evidenzia come le scelte relative al percorso disciplinare - e di conseguenza di carriera - siano ancora fortemente influenzate dal contesto familiare di provenienza. Le scelte di carriera scolastica e professionale nelle discipline STEM è l'ambito disciplinare in cui si riscontra il minor divario di genere: solo il 16,7% delle donne che ha intrapreso una laurea STEM ha "ereditato" il titolo dai genitori vs. il 17,6% degli uomini; più frequentemente rispetto agli uomini le donne ereditano il titolo di studi dei genitori in informatica e tecnologia (7,2%) e in ingegneria industriale e dell'informazione (3,8%) (Almaurea, 2022). Tuttavia, mentre il principale fattore correlato con la scelta delle discipline STEM per gli uomini sembra essere il voto di diploma, per le donne sembrerebbe essere il livello educativo dei genitori. Questi dati confermano il forte impatto dei modelli socio-culturali e familiari di riferimento nelle scelte di carriera: le studentesse che hanno genitori laureati in discipline STEM sono quelle più incoraggiate a perseguire un percorso di studi nell'area STEM.

Soluzioni possibili

- **Partecipare ad attività di orientamento scolastico/famigliare** che mettano in luce le necessità occupazionali del paese, i percorsi formativi post-diploma e i dati sull'inserimento lavorativo diretti a studenti/esse, genitori, docenti, corporates' role models
- **Partecipare a laboratori didattici scientifici** (organizzati da Università, Musei,...) sulle **materie STEM o sulle competenze digitali**
- **Incontrare e confrontarsi con donne che lavorano nei settori** che possano rappresentare dei role model
- **Partecipare a percorsi di formazione che aiutano a riconoscere e liberarsi da stereotipi e aspettative socio-culturali**

2. Mancanza di conoscenza dei settori ed esistenza di stereotipi e pregiudizi su di essi

Lo studio Women4 mostra che la limitata conoscenza dei tre settori sia una delle ragioni della bassa presenza di donne al loro interno che genera timore di isolamento (la "poca conoscenza" è la seconda causa menzionata in termi-

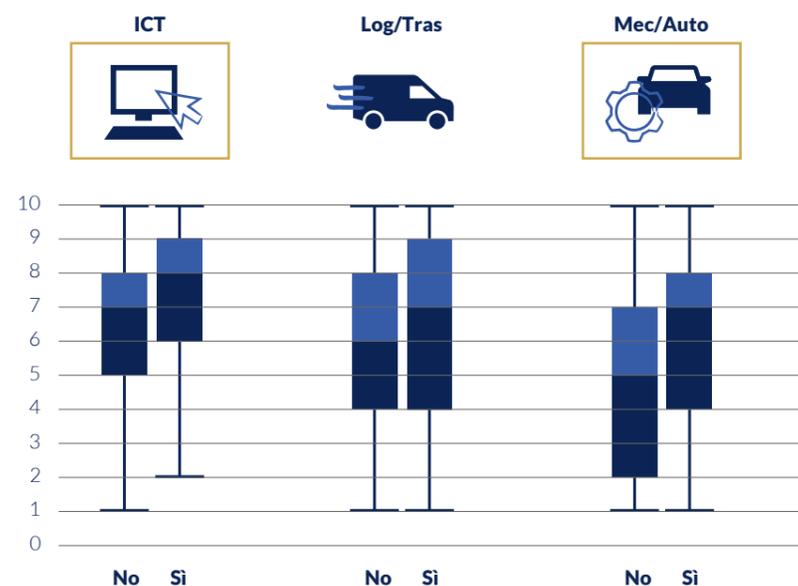
²⁸ Rapporto "Laureate e laureati: scelte, esperienze e realizzazioni professionali", Almaurea 2022. https://www.almaurea.it/sites/almaurea.it/files/convegni/gennaio2022/4_almaurearapportolaureatelaureati_sintesi.pdf

ni di importanza dalle donne rispondenti alla survey online). In particolare, il settore Meccanica/Automotive viene spesso associato a profili professionali in cui è fortemente richiesta l'attività fisica. Il fatto che molte rispondenti non conoscano i nuovi profili professionali e nuovi i percorsi di carriera che i diversi settori offrono, anche grazie alla modernizzazione dei processi produttivi e alle innovazioni tecnologiche e digitali, non supporta la candidatura di donne in tali settori. La ricerca quantitativa ha anche evidenziato come le donne non occupate (studentesse o in cerca di lavoro) o occupate in altri settori che hanno dei modelli di riferimento (role model) nei settori oggetto di studio tendono a considerare tali settori, e i profili professionali ad essi collegati, come opzioni lavorative possibili per sé, più di chi non ha modelli di riferimento nel settore (Fig. 4.1.). Inoltre, la survey B2C "lato persone" ha permesso di rilevare come le donne che lavorano nei tre settori indagati mostrano una percezione del settore più positiva rispetto a chi non lavora nel settore o non lavora affatto. Infatti, mentre le donne che lavorano in altri settori o le donne che stanno cercando lavoro dichiarano di essere poco disposte ad andare ad accettare lavori in questi settori, la maggior parte delle lavoratrici dei tre settori suggerirebbe ad altre donne di lavorare in tali settori (Fig. 4.2.).

Fig. 4.1. L'influenza positiva esercitata dai "role model" nella possibilità di lavorare nel settore

Chi ha modelli femminili nei tre settori tende maggiormente a considerare di lavorarci

Statisticamente significativo



Fonte: Ricerca Fondazione Gi Group Women4.

La ricerca quantitativa ha anche evidenziato come le donne non occupate (studentesse o in cerca di lavoro) o occupate in altri settori che hanno dei **modelli di riferimento (role model)** nei settori oggetto di studio tendono a considerare tali settori, e i profili professionali ad essi collegati, come **opzioni lavorative possibili per sé**, più di chi non ha modelli di riferimento nel settore.

Fig. 4.2. Disponibilità a consigliare ad altre donne di lavorare nel settore e interesse per il settore da parte di chi non ci lavora

(1-10; voto medio)	ICT	Log/Tras	Mec/Auto
Ci lavoro e lo consiglierei	7,8	6,8	7,2
Lavoratori in altri settori Lavoreresti nel settore?	5,8	5,6	5,3
Non lavoro ma ci lavorerei	6	5,6	4,7

Fonte: Ricerca Fondazione Gi Group Women4.

Questi dati, se da un lato sottolineano l'importanza delle campagne di comunicazione per far conoscere meglio i settori e le loro caratteristiche, dall'altro rimarcano l'importanza di percorsi di orientamento che rompano stereotipi e pregiudizi di genere, soprattutto diretti a far conoscere i settori occupazionali ad alto tasso di disparità di genere.

Soluzioni possibili

- **Partecipare ad attività di informazione e orientamento** per conoscere le caratteristiche dei settori e delle professioni collegate
- **Confrontarsi con donne che lavorano nei settori** (role model) attraverso la ricerca attiva e l'ascolto di storie personali e professionali
- **Partecipare a percorsi formativi per riconoscere e liberarsi da stereotipi e aspettative socio-culturali**
- **Ricerare attivamente in ottica di empowerment** informazioni sul mercato del lavoro, profili e percorsi professionali, role model

3. Gender Digital Gap

Il Digital Economy and Society Index (DESI)²⁹ evidenzia il sostanziale divario di genere nelle competenze digitali, sia su un livello di competenze di base che avanzato. Il gender digital gap, soprattutto rispetto al possesso delle competenze avanzate o specialistiche, è uno dei motivi alla base della poca presenza di donne nel settore ICT e, più in generale, di donne in ruoli tecnici o ingegneristici.

Le donne italiane, insieme alle donne rumene, bulgare, polacche e ungheresi ottengono il punteggio più basso sull'indice DEI (su una scala da 1 a 100 le donne italiane ottengono un punteggio di 43,8, il punteggio medio delle donne europee è di 53,2). Anche se il livello di utilizzo quotidiano di internet è nella media, la partecipazione femminile all'economia e alla società digitale rimane molto limitata (**Fig. 4.3**).

²⁹ <https://digital-strategy.ec.europa.eu/en/policies/desi>

Fig. 4.3. Women in Digital Scoreboard 2021, Italy - Country profiles

	Italy		EU	
	Women		Men	
	Value	Rank	Value	Value
1. Use of the internet				
1.1 Internet users % individuals, 2020	74%	24	78%	85%
1.2 People who have never used the internet % individuals, 2020	16%	23	12%	10%
1.3 Online banking % internet users, 2020	46%	24	55%	65%
1.4 Doing an online course % internet users, 2020	18%	11	17%	15%
1.5 Online consultations or voting % internet users, 2019	9%	14	9%	11%
1.6 e-Government users % internet users submitting forms, 2020	35%	26	36%	64%
1 Use of internet Score (0-100)	47	24		60
2. Internet user skills				
2.1 At least basic digital skills % individuals, 2019	38%	25	45%	54%
2.2 Above basic digital skills % individuals, 2019	19%	25	25%	29%
2.3 At least basic software skills % individuals, 2019	42%	25	49%	56%
2 Internet user skills Score (0-100)	37	25		53
3. Specialist skills and employment				
3.1 STEM graduates Per 1000 individuals aged 20-29, 2019	13	13	19.4	14
3.2 ICT specialists % total employment, 2020	1.4%	21	5.3%	1.7%
3.3 Unadjusted gender pay gap % difference in pay, 2019	16%	10		19%
3 Specialist skills and employment Score (0-100)	47	12		47
Women in Digital Index Score (0-100)	43.8	23		53.2

Fonte: DESI, 2021.

Più le donne sono messe nelle condizioni di conoscere questi **meccanismi psicologici ed il proprio valore**, più diventano capaci di gestire questi aspetti con **consapevolezza ed in modo strategico**.
Meno ne sono consapevoli, più ne rimangono “vittime”.

Anche EIGE rimarca che uno dei principali ostacoli per la partecipazione delle donne al settore tecnologico è dovuto a una mancanza di “digital confidence”. Il gender digital gap si acquisisce già dalla scuola elementare primaria, in seguito a una differente educazione che bambini e bambine ricevono: anche se in modo inconscio, molti insegnanti trasmettono *bias di genere* che si riflettono in un diverso sistema di credenze e diversi comportamenti attesi da parte di bambini e di bambine rispetto all'uso della tecnologia, alla sicurezza e alla curiosità verso l'uso delle tecnologie (Canali, 2021). Nel corso degli anni, il gender digital gap appreso già dall'infanzia si acuisce e moltiplica.

Tenendo conto di quanto la trasformazione digitale stia caratterizzando l'intera economia ed impattando su tutti i settori produttivi, le competenze digitali sono le competenze del futuro già presente. Allargare al mondo femminile le opportunità di digitalizzazione, non solo di base e per l'uso quotidiano, ma anche nello studio, nella formazione accademica e nelle professioni è un'importante occasione di sviluppo economico.

Il percorso di avvicinamento alle tecnologie da parte delle ragazze che sta avvenendo fin in giovane età grazie alla diffusione dei giochi elettronici e degli smartphone, il ricorso agli strumenti didattici digitali ampliatisi a partire dalla pandemia, la maggior promozione degli studi STEM impegna non solo le singole donne, ma anche le scuole, le istituzioni e le aziende a fare sistema per accrescere nelle donne l'interesse e lo sviluppo di competenze digitali.

Soluzioni possibili

- **Partecipare a percorsi di formazione finalizzata al rafforzamento delle competenze digitali** e all'utilizzo delle tecnologie
- **Partecipare a programmi/corsi/summer school per rafforzare lo sviluppo delle competenze digitali, STEM o di coding**
- **Prendere parte a percorsi formativi diretti a sviluppare competenze digitali e formare professionalità richieste dal mercato in settori ad alta disparità di genere**

4. Autostima e capacità di leadership al femminile

Secondo gli studi psicologici sulle diversità di genere, uomini e donne si differenziano per i meccanismi di costruzione del sé e di conseguenza della propria autostima (Josephs et al., 1992; McMullin, Cairney, 2004). In particolare, le donne mostrano una più bassa autostima rispetto agli uomini, principalmente a causa delle più stringenti norme sociali e delle alte aspettative nei confronti del genere femminile. Questi fenomeni, che avvengono spesso in modo inconscio, si manifestano con evidenza nella diversità di comportamenti che uomini e donne adottano ad esempio di fronte alla lettura di un annuncio di lavoro. Gli uomini mostrano maggiore propensione, rispetto alle

donne, a candidarsi e ad inviare il proprio CV. Di fronte ad uno stesso annuncio, quando uomini e donne non posseggono tutti i requisiti richiesti, gli uomini tendono ad inviare la propria candidatura più spesso di quanto lo facciano le donne, che invece preferiscono non rischiare e non candidarsi (Mohr, 2014). Inoltre, quando si chiede a uomini e donne di auto-valutarsi rispetto ad un compito svolto, gli uomini si valutano in modo più "positivo" (si danno un voto più alto, talvolta peccando di sicumera), mentre le donne tendono a valutarsi in modo più severo (si danno un voto più basso, spesso sottostimandosi). Tali meccanismi legati alla valutazione di sé mostrano una diversità di genere ed evidenziano che le donne, più degli uomini, mostrano maggiore insicurezza in sé stesse ed una maggiore tendenza al perfezionismo. Inoltre le donne tendono a descrivere il loro lavoro in maniera più "misurata" rispetto agli uomini, questo tende a penalizzare le donne soprattutto in sede di colloquio o di promozione (Exeley, Kessler, 2022). Le donne devono anche affrontare difficoltà nel riconoscimento della propria competenza e della propria leadership nell'ambiente di lavoro, ancor di più in quei contesti lavorativi e relazionali in cui rappresentano una "minoranza" in quanto presenti oggettivamente in bassa percentuale. In tali contesti non è infrequente che abbiano la sensazione di dover dimostrare il proprio valore impegnandosi e facendo molto più del dovuto. Inoltre, le donne che raggiungono posizioni di vertice possono essere soggette alla "sindrome dell'impostrice" che le porta a ritenere di non meritarsi il posto conquistato e dubitare delle proprie competenze (Tulshyan, Burey, 2021; Zoppè, 2015)³⁰. Più le donne sono messe nelle condizioni di conoscere questi meccanismi psicologici ed il proprio valore, più diventano capaci di gestire questi aspetti con consapevolezza ed in modo strategico. Meno ne sono consapevoli, più ne rimangono "vittime".

³⁰ Anche se inizialmente pareva un problema prevalentemente femminile, oggi si ritiene che il problema sia più da inquadrarsi come un meccanismo di "mancata sincronia" tra quello che una persona vorrebbe essere, quello che la società si aspetta che sia, e quello che la persona ritiene che sia l'aspettativa della società (inclusa se stessa). Praticamente chiunque sia in una posizione "insolita" per gli standard sociali, rischia fortemente di innescare il meccanismo che porta alla sindrome dell'impostrice. (Zoppè, 2015).

Soluzioni possibili

- **Realizzare Bilanci di competenze/Assessment del proprio potenziale** per disporre di un'analisi esterna, oggettiva, sulle competenze possedute e il potenziale di sviluppo, tracciando il proprio piano di realizzazione professionale ed extra-professionale
- **Seguire percorsi di formazione** su bias (riconoscere e liberarsi da stereotipi e aspettative socio-culturali), **self-empowerment e leadership femminile**
- **Accedere a programmi di personal o business coaching o di mentorship** per sviluppare le proprie capacità in modo personalizzato
- **Rafforzare il proprio networking e il confronto con altre donne del settore** sviluppando reti di relazioni e alleanze strategiche non solo con donne ma anche con uomini
- **Confrontarsi con role model intra o inter aziendali** per sostenere il superamento di bias di genere e rafforzare le possibilità di confronto diretto con donne che hanno avuto un percorso di crescita nell'azienda o nel settore

5. Necessità di conciliazione e di flessibilità

Alcuni studi psicologici sulle diversità di genere evidenziano come le donne, più degli uomini, costruiscano la propria identità e la propria autostima attraverso le relazioni e al valore di sé che l'altro - all'interno della relazione - rimanda. Gli uomini, invece, sono più indipendenti dalle relazioni e dal giudizio degli altri dal punto di vista psicologico, costruendo la propria identità e la propria autostima prevalentemente attraverso lo svolgimento di attività e il

conseguimento di obiettivi (Josephs et al., 1992). Inoltre, è più frequente che negli ambienti di lavoro venga chiesto alle donne di svolgere compiti amministrativi ed esecutivi, spesso su base volontaria, anche se non pertinenti al ruolo che ricoprono. Le donne sono anche più propense ad accettare questi compiti in quanto seguono l'esempio delle loro pari. Questi compiti però tendono ad essere molto onerosi in termini di tempo, ma poco strategici in ottica di avanzamenti di carriera (Babcock et al., 2022). Tali meccanismi possono incidere anche sull'incapacità delle donne di chiedere aiuto, sia sul lavoro sia fuori dal lavoro. Ad esempio, sul lavoro le donne mostrano meno propensione e più difficoltà nel richiedere cambi turni o l'adozione di misure di flessibilità; soprattutto in quei contesti lavorativi in cui i «turni» sono variabili o definiti con poco preavviso o gli orari "rigidi" o non-standard. Fuori dal lavoro possono persistere credenze e aspettative socio-culturali che attribuiscono carichi di lavoro domestico e di cura alle donne, e che non facilitano l'adozione di modelli familiari in cui la suddivisione, la condivisione e l'interscambio dei ruoli familiari e di cura è più equa.

A livello individuale poi, il passaggio alla condizione di madre rappresenta un momento chiave nella vita personale e professionale di una donna. In questo periodo di vita le donne spesso ripensano la propria identità e il proprio progetto o modello di vita, ridistribuendo energie e priorità fra il ruolo extra-lavorativo e lavorativo, sia a livello personale che a livello di coppia.



La maggiore difficoltà che le donne incontrano nella possibilità di distribuire e conciliare il proprio tempo fra lavoro e altre attività (cura di sé, passioni, famiglia, amicizia, attività di cura, domestiche), bilanciando gli aspetti di realizzazione professionale con gli aspetti di realizzazione personale extra-professionali, così come le “scelte” legate alle priorità personali, familiari, lavorative e di carriera impatta significativamente sul percorso professionale delle donne.

Occorre comunque sottolineare che tali “retaggi” culturali sembrano interessare maggiormente gli appartenenti alle generazioni “baby boomers” e “X”, piuttosto che alle generazioni “Y” e “Z”. Le donne e gli uomini appartenenti a queste ultime generazioni sono più istruiti e attenti ai temi del Diversity, Equality & Inclusion e assumono un approccio più egualitario ai carichi di lavoro domestici e di cura.

Soluzioni possibili

- **Ricercare il confronto/dialogo in famiglia e all'interno di reti di supporto amicali, professionali**
- **Utilizzare i servizi di supporto psicologico:** supporto presso i consultori familiari, counseling o terapia di coppia o individuale,...
- **Frequentare percorsi di formazione** su tematiche quali lo sviluppo dell'autoconsapevolezza, delle capacità di negoziare, di imparare a dire di «NO», di chiedere e di delegare; qualità del tempo e time management; Intercambiabilità dei ruoli familiari e genitorialità
- **Ricorrere a servizi di supporto** per il lavoro domestico e/o le attività di cura
- **Informarsi ed utilizzare servizi territoriali** quali doposcuola, attività sportive, ricreative o di musica, servizi di cura per anziani o persone non auto-sufficienti
- **Creare ed utilizzare forme di supporto e di rete sociale** (es. famiglia, amici, relazioni di vicinato)
- **Accedere a percorsi** che aiutino a cogliere il contributo che il periodo di assenza dal lavoro per maternità apporta allo **sviluppo di competenze personali e professionali**

Soluzioni a livello personale suggerite dalle donne del settore

Attraverso l'indagine quantitativa, le donne che lavorano nei tre settori ritengono di dover continuare ad apprendere e sviluppare attraverso processi di formazione continua competenze utili per il settore, sviluppare competenze di leadership e relazionali. Fra chi lavora nell'ICT e nella Logistica/Trasporti vengono poi indicate la necessità di sviluppare competenze digitali e competenze di autostima, mentre nella Meccanica/Automotive viene indicato anche frequentare un percorso di studi tecnico scientifico, informarsi sulle politiche e le misure di welfare aziendale e pubblico.



CRITICITÀ E SOLUZIONI LATO AZIENDA PER SUPERARE LE DISPARITÀ DI GENERE

Lo studio Women4 ha messo in luce l'esistenza di sei principali tipologie di criticità a livello aziendale che possono essere collegate alla bassa presenza di donne nei settori oggetto di studio:

1. Capacità di Attraction e Retention
2. Bias di genere nei processi di selezione
3. Culture organizzative maschili
4. Ambiente di lavoro poco inclusivo
5. Conciliazione dei tempi lavorativi ed extra-lavorativi (WLB)
6. Gestione della maternità e dei carichi di cura

1. Capacità di Attraction e Retention

La principale criticità che le aziende ad alto tasso di disparità di genere devono affrontare è quella dell'Attraction: presentare e far conoscere la propria realtà in termini di mission, valori, prodotti o servizi offerti per far sì che persone motivate e competenti si candidino per le posizioni aperte. A tal fine è importante che le aziende comunichino la propria attenzione ed il proprio impegno verso temi quali la sostenibilità e l'inclusione, oltre che verso la gestione e lo sviluppo delle persone.

Dalla survey online è emerso che le donne occupate nei tre settori d'indagine identificano gli stipendi poco attrattivi (stipendi bassi) e le poche opportunità di sviluppo professionale come le principali caratteristiche negative dei settori. Seguono le criticità connesse al tipo di attività da svolgere, gli orari di lavoro, la durata dei contratti.

Tra le criticità del settore ICT vengono citate anche: le attività routinarie e la limitata possibilità di esperienze all'estero. Nel settore Logistica/Trasporti il lavoro su turni è la prima criticità indicata; si aggiunge anche l'attività routinaria. Mentre, nel settore della Meccanica/Automotive come prima criticità viene indicata l'impossibilità di utilizzare lo smart working; seguono, il lavoro su turni, i rapporti di breve termine e la mancanza di esperienze all'estero (Fig. 4.4.).

Fig. 4.4. Caratteristiche negative abbinare ai settori dalle donne che ci lavorano

Caratteristiche negative dei 3 settori		
ICT	Log/Tras	MecAuto
No crescita 31%	Lavoro su turni 17%	No smart working 41%
Stipendi bassi 29%	Stipendi bassi 16%	Stipendi bassi 33%
Attività routinaria 26%	No crescita 14%	No crescita 31%
No esperienze all'estero 22%	Attività routinaria 11%	Lavoro su turni 20%

Fonte: Ricerca Fondazione Gi Group Women4.



Dalla survey online è emerso che le donne occupate nei tre settori d'indagine identificano **gli stipendi poco attrattivi** (stipendi bassi) e le **poche opportunità di sviluppo professionale** come le principali caratteristiche negative dei settori. Seguono le criticità connesse al tipo di attività da svolgere, gli orari di lavoro, la durata dei contratti.

Soluzioni possibili

- **Svolgere un'analisi dei ruoli o delle mansioni e degli ambienti di lavoro** per valutare quali ruoli/mansioni presentano **aspetti/limiti** che li rendono più difficilmente svolgibili dalle **donne** (es. necessità di forza fisica), oppure quali ruoli/mansioni sono difficilmente gestibili da remoto; **identificare possibili interventi per eliminare le criticità** evidenziate dall'analisi dei ruoli/mansioni e degli ambienti di lavoro: ad es. adottare tecnologie capaci di ridurre le necessità di uso della forza fisica, o per svolgere attività ripetitive
- **Svolgere un'analisi dei dati della composizione della forza lavoro e delle disparità di genere** per mettere in luce fenomeni di segregazione verticale, orizzontale, gender pay gap e identificare soluzioni e piani d'azione concreti per eliminarli
- **Analizzare la composizione dei contratti di lavoro** adottati dall'azienda; se necessario ridefinirli **bilanciando le esigenze di flessibilità numerica con le necessità di riduzione di incertezza per le persone; quando possibile ampliare la durata dei rapporti o ricorrere a rapporti che diano alle persone maggiori tutele nel corso delle transizioni lavorative** (es. somministrazione)
- **Adottare un approccio di Diversity, Equality & Inclusion che impatti su tutti i processi e pratiche HR ed aziendali** al fine di identificare eventuali **bias, discriminazioni dirette ed indirette, comportamenti non rispettosi o collaborativi, mancata equità**, definendo un piano di azioni per eliminarle che agiscano sia a livello culturale che organizzativo impattando a livello individuale, di gruppo e aziendale
- **Ridisegnare politiche di Employer Branding, Employee Value Proposition e Corporate Communication** che mostrino **ambienti di lavoro con presenza femminile e/o altre diversità**; integrare tali politiche alle **strategie di recruitment** (ad es. aumentando le relazioni e i punti di contatto con le persone che si desidera attrarre e facendo in modo che le persone che si vogliono attrarre siano portate a "pensarsi" come potenziali candidati/e)
- **Analizzare il linguaggio** usato nei **job title** e nelle **job description** delle posizioni aperte, così come degli **annunci di lavoro**; ridefinirli attraverso l'adozione di un linguaggio più inclusivo (eventualmente con l'ausilio di software specifici, quali ad esempio Textio) e sottolineando le opportunità e i benefit per le donne (ad es. "possibilità di crescita professionale" e la "flessibilità")
- **Creare programmi di formazione**, oppure instaurare **partnership con scuole/enti territoriali/enti formativi/ApL**, al fine di formare i ruoli professionali mancanti;
- Introdurre **quote di genere sulle short-list delle candidature** per nuove assunzioni
- **Curare gli inserimenti al lavoro prevedendo quote di genere per donne o madri uscite dal mercato del lavoro**
- Implementare **sistemi di Total Reward** (remunerazione, bonus, welfare, wellbeing, sviluppo professionale, ambiente lavoro) **chiari, equi e meritocratici**, che si basino sul peso del ruolo e sui risultati conseguiti; **prevedere la possibilità che i sistemi di Reward rispondano ai diversi bisogni delle persone e più in generale ai diversi desideri professionali**
- **Adottare misure di WLB**: ad es. flessibilità oraria in ingresso/uscita, smart working laddove possibile in base alle attività, part time, banca ore, turni autogestiti, definizione mensile dei turni,...
- **Prevedere sistemi/misure di welfare aziendale**, attraverso la contrattazione di I e di II livello, al fine di ampliare i servizi a supporto della gestione dei carichi domestici e di cura

- **Prevedere servizi a sostegno della genitorialità**: ad es. estensione dei congedi di maternità, di paternità, congedi parentali; asili o accordi territoriali per l'utilizzo di asili condivisi; doposcuola aziendali; vacanze estive per figli dipendenti,...
- **Creare Employee Resources Group (ERG)** dedicati a donne e lavoro, empowerment femminile, genitorialità, conciliazione,...
- Prevedere **strumenti di ascolto delle persone** per identificare insieme a loro i bisogni concreti, suggerimenti di azione e priorità
- **Formare tutta la popolazione** aziendale sull'influenza dei bias, degli stereotipi e dei pregiudizi nella gestione delle relazioni al fine di ridurre l'impatto di tali meccanismi
- **Organizzare eventi di orientamento con role model nelle scuole e in azienda** prevedendo la condivisione di storie di percorsi professionali da parte di donne che lavorano per settori considerati maschili e in ruoli atipici

ASSOPORTI - La campagna di sensibilizzazione per la parità di genere

In linea con gli obiettivi dell'Agenda 2030 delle Nazioni Unite, nonché le priorità dell'Unione Europea e del PNRR, nel 2021 l'Associazione dei Porti Italiani si è impegnata con tutte le Autorità di Sistema Portuale nella lotta contro le disuguaglianze di genere in una campagna di comunicazione e sensibilizzazione "Women in Transport – The challenge for Italian Ports".

<https://www.assoporti.it/it/associazione/comunicazione/notizie/un-anno-fa-la-sottoscrizione-del-patto-per-la-parita-di-genero/>

La passione per la scienza

Molte istituzioni educative, così come aziende in partnership con enti di formazione e associazioni sono sempre più impegnate a promuovere la passione per le materie STEM a donne e uomini in tutte le fasce d'età e a rimuovere i gap di genere che tutt'oggi si rilevano nelle scelte dei percorsi di studio.

- **Assolombarda** dal 2016 ha creato una rete di aziende, università, enti e associazioni, nazionali e internazionali, impegnate in progetti di valorizzazione dei talenti femminili nelle professioni scientifiche e tecnologiche **STEAMiamoci**. Questa rete monitora i dati su donne e materie/professioni STEM cui si aggiungono temi dell'Arte e trova insight per orientare politiche presso le istituzioni; fornisce informazioni alle aziende per guidare progetti di innovazione culturale; propone strumenti per attività di comunicazione e divulgazione mediatica; organizza giornate di orientamento mirate, nelle sedi associative, aziendali e istituzionali, nelle scuole; favorisce visibilità e condivisione delle best practices in atto sui temi STEAM e Arte; Incrementa le attività e la collaborazione scuole – imprese – istituzioni sul tema; individua STEAM Manager capaci di informare e orientare scelte di studio verso indirizzi STEM. <https://steamiacomoci.it/>
- **Il Politecnico di Milano (POLIMI)** organizza laboratori scientifici e visite guidate nei laboratori didattici a studenti di scuole primarie e secondarie e ai loro genitori. Ha inoltre attivato borse di studio per donne che intraprendono lauree in materie STEM e progetti di orientamento e mentorship in collaborazione con le aziende che aderiscono alla rete stage e placement. All'interno del proprio bilancio di genere POLIMI monitora anche i percorsi di carriera dei propri laureati per genere. <https://www.polimi.it/il-politecnico/chi-siamo/bilancio-di-genero-gep>
- **Microsoft** organizza corsi di coding fin dalle scuole dell'infanzia per avvicinare bambini e bambine all'attività di programmazione <https://www.microsoft.com/it-it/makecode>

Superare la segregazione orizzontale

Sia nel settore Meccanica/Automotive che in quello dei Trasporti/Logistica al fine di rimuovere stereotipi e discriminazioni "radicati" che causano l'assenza di donne in mansioni tipicamente "maschili" quali quella operaia, saldatrice specializzate, autiste di camion della nettezza urbana... sono state adottate misure che prevedono la selezione, la formazione e la crescita di donne con un alto livello di motivazione e la copertura dei costi di patentini e certificazioni necessarie allo svolgimento di tali mansioni.

Academy 100% Employability - Gi Group

Gi Group è impegnata a promuovere e realizzare la sostenibilità del lavoro creando le condizioni affinché le persone possano sviluppare la propria professionalità, rimanendo attive durante tutto l'arco della loro vita lavorativa in un'ottica di costante occupabilità. Academy 100% Employability nasce nella convinzione che con le giuste competenze, chiunque possa entrare, rimanere e crescere nel mondo del lavoro. A tal fine Gi Group crea in partnership, con una o più aziende, percorsi formativi tecnico-professionali per creare i profili professionali richiesti dal mercato. Seleziona i candidati più motivati e meritevoli da inserire in un processo di formazione di upskilling e/o reskilling totalmente gratuito che si conclude con un contratto di lavoro a tempo indeterminato in somministrazione con Gi Group, oppure con un contratto di lavoro a tempo indeterminato direttamente con le aziende partner.

www.academy100.gigroup.it

Women4 - Gi Group

Women4 è un progetto creato da Gi Group per diffondere e promuovere il "Lavoro Sostenibile". Women4 ha in essere una serie di interventi volti a favorire l'occupazione femminile in settori tradizionalmente "maschili" e a creare opportunità professionali per tutte le donne, sfatando luoghi comuni e stereotipi sul mondo del lavoro. Women4 realizza percorsi di formazione e di sviluppo per le lavoratrici di oggi e di domani in collaborazione con aziende e istituzioni.

<https://women4.gigroup.it/>

2. Bias di genere nei processi di selezione

La ricerca Women4 ha rilevato che oltre il 60% delle aziende che hanno partecipato alla ricerca fa domande "specifiche" alle candidate donne che non vengono sottoposte ai candidati maschi durante la fase di selezione (82% ICT, 73% Logistica/Trasporti, 64% Meccanica/Automotive)³¹. In particolare in relazione alle "prospettive di genitorialità" (38% ICT, 27% Meccanica/Automotive, 17% Logistica/Trasporti), nonostante il nostro ordinamento vieti espressamente di indagare questo aspetto durante i colloqui di selezione.

Nell'ICT tra le domande maggiormente indicate come riservate alle donne vi sono quelle relative all'attitudine a spostarsi e viaggiare, alle prospettive di genitorialità e all'attitudine alla leadership. Nella Logistica/Trasporti nelle donne e non negli uomini viene indagata l'attitudine a spostarsi e viaggiare e l'attitudine alla leadership e vengono fatte domande sulla disponibilità di flessibilità degli ora-

ri di lavoro. Nella Meccanica/Automotive alle donne, oltre che sulle prospettive di genitorialità vengono fatte domande sulla disponibilità alla flessibilità degli orari di lavoro e sull'attitudine a spostarsi e viaggiare (Fig. 4.5.).

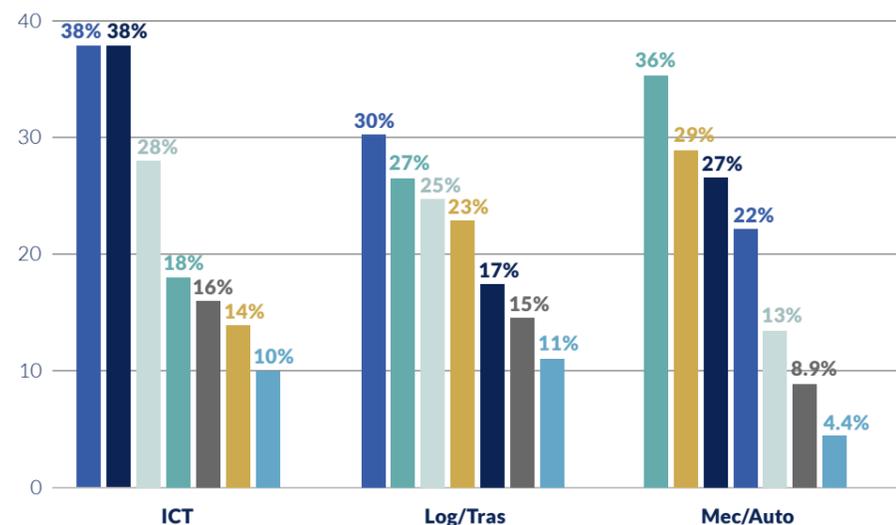
Tali domande "riservate" rappresentano una discriminazione diretta. La loro prassi lascia inoltre intuire come la maggioranza delle aziende rispondenti non utilizzi, o non sia a conoscenza, di pratiche e tecniche di selezione *gender-bias free* per ridurre l'impatto dei bias e degli stereotipi di genere in fase di selezione.



La percezione di discriminazione in fase di selezione o nel corso dell'esperienza lavorativa è stata indicata da oltre la metà delle donne partecipanti che lavorano nei tre settori. Più del 20% dichiara "mi è stato chiesto se intendessi avere figli". La percezione di discriminazione risulta più diffusa fra le donne con laurea rispetto alle donne con un più basso titolo di studio. È possibile ipotizzare che ciò sia connesso ad una maggior consapevolezza da parte delle donne con un titolo di studio più elevato; oppure dal fatto che tale "target" ha maggiori aspettative in termini di equità e di pari opportunità sul lavoro.

Fig. 4.5. Domande riservate solo alle donne in fase di selezione

■ Prospettiva di genitorialità ■ Possibilità di viaggiare ■ Attitudine alla leadership ■ Flessibilità sugli orari di lavoro
 ■ Disponibilità lavori faticosi ■ Competenze tecniche ■ Stesse domande per tutti/e



Fonte: Ricerca Fondazione Gi Group Women4.

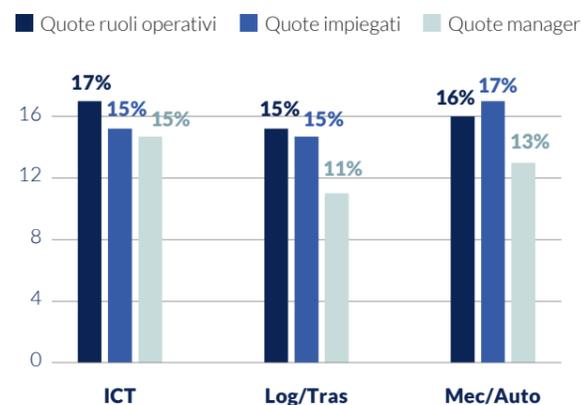
Uno dei primi processi su cui le aziende sono chiamate a intervenire per eliminare le discriminazioni, ridurre la disparità di genere e rendere meno "maschile" la cultura organizzativa è proprio quello del recruitment e della selezione. A fronte di un consolidato e persistente divario occupazionale di genere il sistema delle "quote" è uno degli strumenti più efficaci per "apportare correttivi". Le "quote" possono essere interpretate come soluzioni transitorie per rimuovere le disparità iniziali.

A fronte di un consolidato e persistente divario occupazionale di genere il sistema delle "quote" è uno degli **strumenti più efficaci per "apportare correttivi"**. Le "quote" possono essere interpretate come **soluzioni transitorie** per rimuovere le disparità iniziali.

³¹ Nel nostro campione le aziende che dicono di fare stesse domande per tutti i candidati indipendentemente dal sesso risultano essere il 36% nel settore Meccanica/Automotive, il 27% nella logistica/Trasporti e il 18% nell'ICT.

Tra le aziende rispondenti, circa il 16% utilizza «quote di genere» in fase di selezione per ruoli operativi e impiegati; il 13% per ruoli manageriali, con valori più alti nel settore ICT (15%) e leggermente più bassi in quello della Logistica/Trasporti (13%) (Fig. 4.6).

Fig. 4.6. Presenza di quote di genere in fase di selezione



Fonte: Ricerca Fondazione Gi Group Women4.



Attraverso i processi di reclutamento e selezione vengono individuate quelle persone che mediante il loro impegno e lavoro andranno ad alimentare le capacità produttive, di sviluppo e di innovazione dell'organizzazione. La selezione è il momento chiave per scegliere i collaboratori e le collaboratrici migliori e più adatti al ruolo ricercato dall'azienda, in base alle caratteristiche, le attitudini, le competenze e le esperienze dei candidati. Tali processi sono anche momenti di "vetrina comunicativa" per le aziende, in cui esprimono verso esterni, potenziali collaboratori o collaboratrici, ma anche potenziali clienti, i valori e la cultura del proprio brand. I processi di recruitment e selezione sono di conseguenza processi molto critici, da gestire assicurando inclusività e meritocrazia rendendoli liberi da pregiudizi e discriminazioni.

Soluzioni Possibili

- **Formare recruiter e selezionatori sull'impatto dei bias di genere** su tali processi e sulle tecniche adottabili per ridurne l'effetto
- **Creare job description e relativi annunci distinguendo i requisiti fondamentali da quelli preferenziali** (che rappresentano un plus e non requisiti necessari)
- **Porre attenzione alla formulazione degli annunci o delle offerte di lavoro:** ad es. non includere pronomi come lui/lei o egli/ella; utilizzare piuttosto espressioni come "il/la candidato/a ideale" o "candidat"; fare attenzione al titolo dell'offerta e alla formulazioni linguistiche che vengono adoperate nelle job description; utilizzare formulazioni neutre e specificare sempre che l'offerta è rivolta ad entrambi i sessi; indicare chiaramente che la diversity e l'inclusività sono valori fondanti dell'etica della propria organizzazione...
- **Pubblicare gli annunci sulle piattaforme online o i canali digitali** (Facebook, LinkedIn...) e condividere gli annunci con associazioni o gruppi locali di donne
- **Definire quote di genere** sia sulle short-list delle candidature, sia per la selezione di nuove figure; soprattutto in ruoli/mansioni ad alto tasso di gender-gap
- **Adottare** processi di recruitment e selezione basati su **criteri misurabili, trasparenti ed equi**
- **Analizzare e rimuovere l'influenza dei bias di genere (e intersezionali) nella programmazione dei sistemi di intelligenza artificiale (IA) o nelle Learning Machine** applicate allo screening dei curriculum o alle selezioni online
- **Svolgere la fase di selezione dei CV per la creazione delle short-list dei candidati con modalità blind**, in cui tutti gli indicatori personali (nome, genere, età, esperienza di lavoro, background educativo...) vengono rimossi in modo da scegliere i candidati solo in base alle skill; solo in fase di colloquio informarsi rispetto ai dati demografici
- **Utilizzare un elenco di domande standardizzate uguali per tutti i candidati per la posizione aperta e proposte nello stesso ordine**, così da assicurare che ogni candidato/a abbia la stessa opportunità di esporre le proprie qualifiche indipendentemente dal genere e usare simulazioni di attività di lavoro
- **Stipulare accordi con i Centri per l'Impiego (CPI) e le APL** impegnati in progetti di riqualificazione o di re-inserimento al lavoro di donne disoccupate o inoccupate
- **Stipulare accordi di partenariato** per l'attivazione di tirocini o stage formativi: con scuole, Università, enti di formazione del territorio e **partecipazione ai career day**

Il ruolo delle soft skill

Le interviste svolte con gli stakeholder della ricerca Women4 hanno confermato l'importanza delle soft-skill nei processi di ricerca, selezione e valorizzazione delle risorse umane. Soprattutto i responsabili HR delle aziende che hanno partecipato alla ricerca concordano sul fatto che i gap nelle "hard-skill" o nelle "sector-specific skill" si possono affinare con la formazione e con l'esperienza in azienda; mentre è più difficile sviluppare le soft-skill di persone adulte.

Le soft skill sono infatti quelle competenze strettamente collegate agli atteggiamenti sviluppati attraverso le esperienze in contesti informali (es. sport o attività ricreative), formali (es. scuola o percorsi formativi) e non formali (es. contesti di lavoro o esperienze di volontariato). Comprendono sia caratteristiche personali (es. ad esempio fiducia, disciplina, autogestione) sia competenze sociali (es. ad esempio lavoro di squadra, comunicazione, intelligenza emotiva)³².

Di seguito le soft skills maggiormente richieste per settore secondo gli stakeholder che hanno partecipato alla fase di ricerca qualitativa della ricerca (Fig. 4.7.).

Fig. 4.7. Le soft skill più importanti nei tre settori di interesse

ICT	Log/Tras	Mec/Auto
<ul style="list-style-type: none"> Digital mindset Collaborazione Flessibilità Comunicazione Gestione tempo Attitudine all'apprendimento continuo Problem solving 	<ul style="list-style-type: none"> Curiosità Interesse per i temi globali Orientamento all'obiettivo Gestione relazioni interpersonali Teamwork Conoscenza delle lingue Intercultural skills Flessibilità Collaborazione Comunicazione Gestione stress 	<ul style="list-style-type: none"> Teamwork Manualità Orientamento all'obiettivo Precisione Commitment Ownership Comprensione e adattabilità al contesto Flessibilità Collaborazione Comunicazione

Fonte: Ricerca Fondazione Gi Group Women4.

Attraverso la survey online abbiamo chiesto anche ai referenti aziendali e a chi lavora nel settore quali reputano essere le soft skill più importanti nei tre settori di interesse. A prescindere dal settore occupazionale, sia i "capi" (i referenti aziendali), sia le donne occupate nei tre settori

³² Lo "Skills Panorama Glossary" dell'European centre for the development of vocational training (Cedefop) distingue le soft skill dalle competenze trasversali. Secondo questa fonte le "transversal skill" sono infatti quelle "competenze individuali che sono rilevanti per lavori e impieghi diversi da quelli recentemente svolti; possono includere sia hard che soft skill (competenze digitali o budgeting). <https://www.cedefop.europa.eu/en/publications/4106>

concordano nel ritenere "flessibilità" e "collaborazione" tra le soft skill più importanti. Cross-settore, a livello di importanza segue la competenza "comunicazione"; anche se questa competenza è valutata un po' meno importante da chi lavora nel settore Logistica/Trasporti rispetto agli altri due settori.

Tutti i referenti aziendali concordano nel ritenere le "competenze digitali" competenze trasversali importanti. Tuttavia le occupate non attribuiscono a questa competenza la stessa importanza attribuita dai "datori di lavoro"; secondo loro la "gestione del tempo" è una competenza più importante.

Le occupate del settore ICT e del settore Logistica/Trasporti valutano importante anche la competenza "problem solving"; mentre sia le occupate del settore Logistica/Trasporti sia le occupate del settore Meccanica/Automotive ritengono importante la competenza "gestione dello stress". La soft skill "gestione dello stress" è ritenuta importante anche da parte dei referenti aziendali della Logistica/Trasporti; (questo dato avvalorava il fatto che lavorare sotto stress è una caratteristica di questo settore). I referenti aziendali del settore Meccanica/Automotive ritengono più importante la competenza "stabilità emotiva" rispetto a "gestione dello stress"; tuttavia è possibile ritenere che queste due competenze siano strettamente correlate e in parte sovrapponibili. Solo i referenti aziendali del settore ICT hanno citato il "rispetto della diversità" come competenza importante; forse ad indicare la maggior apertura alla diversità all'interno del settore correlata ad una continua propensione al cambiamento e all'innovazione (Fig. 4.8.).

Fig. 4.8. Le competenze trasversali più importanti

ICT		Log/Tras		Mec/Auto	
Aziende	Chi lavora nel settore	Aziende	Chi lavora nel settore	Aziende	Chi lavora nel settore
<ul style="list-style-type: none"> Flessibilità 48% Collaborazione 44% Comunicazione 38% Competenze digitali 34% Rispetto diversità/ Gestione del tempo 25% 	<ul style="list-style-type: none"> Competenze digitali 52% Flessibilità 43% Comunicazione 42% Collaborazione 41% Problem solving/ Gestione del tempo 27% 	<ul style="list-style-type: none"> Collaborazione 49% Flessibilità 39% Comunicazione 38% Competenze digitali 31% Gestione dello stress 27% 	<ul style="list-style-type: none"> Gestione del tempo 46% Collaborazione 44% Flessibilità 43% Problem solving 38% Gestione dello stress 26% 	<ul style="list-style-type: none"> Collaborazione 62% Flessibilità 47% Competenze digitali 42% Comunicazione 40% Stabilità emotiva 33% 	<ul style="list-style-type: none"> Flessibilità 45% Collaborazione 35% Gestione del tempo 33% Gestione dello stress 31% Comunicazione 31%

Fonte: Ricerca Fondazione Gi Group Women4.

Se gli uomini dedicano alle attività di cura in media 9 ore alla settimana, le donne lavoratrici ne dedicano 22 (circa 4 ore al giorno).

3. Culture organizzative "maschili"

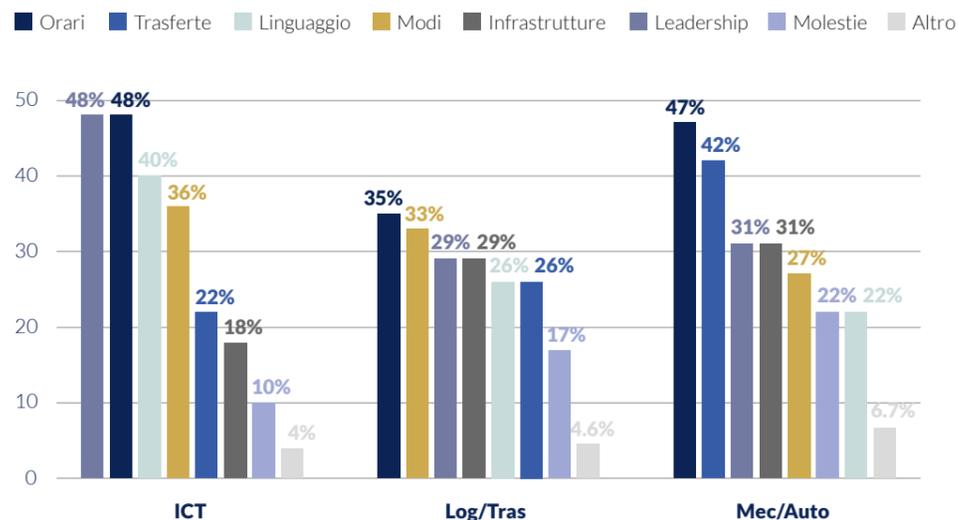
La bassa presenza di donne nelle aziende e i fenomeni di segregazione verticale ed orizzontale non sono gli unici fattori a rendere le culture organizzative "maschili".

A questi aspetti si associano anche le pratiche gestionali, le modalità di presa delle decisioni, gli stili di leadership, i meccanismi e le opportunità di sviluppo e di carriera e il linguaggio usato. La stessa "Certificazione della Parità di Genere" durante il processo di audit non chiede solo i numeri rispetto alla composizione della forza lavoro, ma indaga anche i processi e le prassi organizzative.

Dalla survey B2B svolta con le aziende emerge che la maggior parte dei rispondenti ritiene il proprio settore caratterizzato da una cultura "maschile" (92,6%). In tutti e tre i settori, gli orari di lavoro sono l'elemento più associato alla cultura "maschile". Lo "stile di leadership", il "linguaggio" e i "modi usati" sono altri elementi menzionati, soprattutto nei settori ICT e Logistica/Trasporti. Nel settore Logistica/Trasporti vengono citate anche le "infrastrutture"; mentre nel settore Meccanica/Automotive anche le "trasferte" e il rischio di "molestie" (Fig. 4.9).

Inoltre, la maggior parte delle donne che lavora nel settore Meccanica/Automotive (59%) ritiene che essere donna nel settore sia uno svantaggio per le opportunità di carriera e di sviluppo professionale.

Fig. 4.9. Cosa rende "maschile" la cultura del settore



Fonte: Ricerca Fondazione Gi Group Women4.

Soluzioni Possibili

- **Introdurre Assessment e percorsi di sviluppo organizzativo** sulla valorizzazione delle diversità di genere o delle diversità più in generale: utilizzo di strumenti quali-quantitativi per determinare lo stato as-is e lavorare insieme al board su come raggiungere lo stato to-be
- **Realizzare Assessment su stili Leadership (Warm & Inclusive leadership) per il board e tutti i responsabili aziendali** per aumentare l'awareness sul proprio stile di leadership e su come adattare il proprio stile di leadership o manageriale in considerazione delle persone da gestire
- **Prevedere percorsi di formazione per tutta la popolazione aziendale e/o su gruppi aziendali su bias e stereotipi, diversità di genere e diversità culturali**
- **Definire e monitorare gli obiettivi strategici su DEI e Gender Equality a livello manageriale** prevedendo sistemi di riconoscimento/premio legati al raggiungimento degli obiettivi
- **Rivedere i percorsi di sviluppo/carriera** eliminando criteri valutativi "discriminanti" (ad es. la massima disponibilità oraria e la massima reperibilità che in alcuni settori sono parte del sistema premiante) ed inserendo eventuali quote di genere lungo la pipeline
- **Inserire percorsi di formazione per le donne in azienda** sullo sviluppo dell'autostima, la leadership al femminile, Networking skill...
- **Creare programmi di Mentorship/Coaching** o momenti di confronto con **Role Model interni o esterni**
- **Adottare la Certificazione sulla Parità di Genere o Certificazione ISO 30.415:** processi che partono da un audit organizzativo per mettere in luce aree di forza e di miglioramento nelle pratiche organizzative e che supportano la definizione di piani di azioni e di miglioramento
- **Stabilire network** con associazioni territoriali, di categoria o sindacati per **promuovere role model femminili**

FIGE. Obiettivi DEI e quote di genere

Fiege ha obiettivi DEI ambiziosi, soprattutto l'attenzione sulla valorizzazione delle differenze di "genere" è un elemento ben presente in tutti i processi aziendali. Grazie allo sforzo comune di tutte le funzioni interessate, ad oggi tra le posizioni operative di magazzino Fiege presenta una percentuale di oltre il 70% di dipendenti donna. Tra i team leader la proporzione uomo-donna è del 50% ed a livello manageriale ed apicale le donne sono non meno del 30%, dato in sensibile aumento rispetto a quello registrato lo scorso anno. Inoltre, i partner strategici che forniscono forza lavoro in somministrazione e gli head hunter condividono valori ed obiettivi DEI aziendali e pertanto contribuiscono attivamente in fase di selezione e recruiting al raggiungimento di obiettivi sempre più sfidanti in termini di diversità ed inclusione.



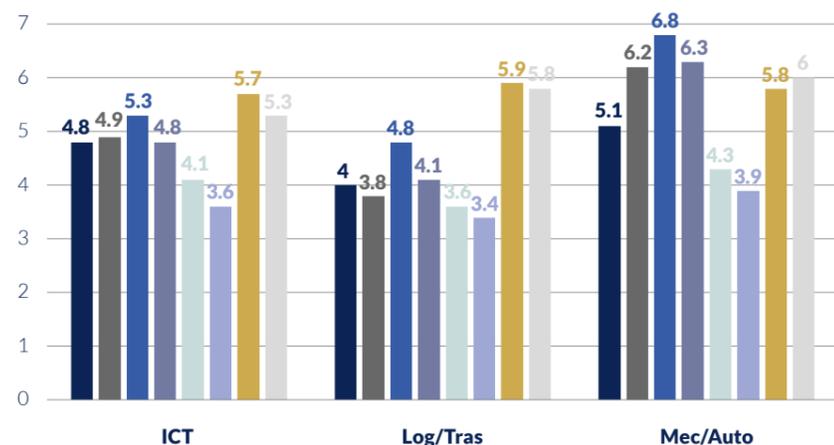
4. Ambiente di lavoro poco inclusivo

L'ambiente di lavoro, sia fisico, sia relazionale, è un aspetto della cultura organizzativa e riflette i valori dell'azienda. Se si aumenta il numero di donne all'interno di un contesto organizzativo senza creare gli spazi fisici, le strutture o le condizioni per cui le donne abbiano una percezione di sicurezza e per cui si sentano accolte e incluse risulterà difficile incrementare la capacità di *attraction & retention* del settore rispetto alle donne. Si pensi ad esempio alla mancanza di toilette sui treni regionali o di cabine separate sulle navi merci; oppure all'importanza di illuminare strade e parcheggi, di riservare alcuni parcheggi per le donne, di prevedere voucher taxi per quelle donne che hanno orari di lavoro serali o notturni o di prevedere il lavoro in tandem per le donne autotrasportatrici. Attraverso la survey Women4 abbiamo indagato quali aspetti rappresentassero una preoccupazione per le don-

ne prima che iniziassero a lavorare nel settore. In tutti e tre i settori le preoccupazioni più critiche erano gli "orari" e la cultura maschile. Inoltre, alle donne che lavorano nei tre settori abbiamo anche chiesto se le preoccupazioni che avevano rispetto all'ambiente di lavoro prima che iniziassero a lavorare avessero poi trovato un reale riscontro nell'esperienza vissuta, una volta iniziato a lavorare. Sia nel settore dell'ICT che nel settore Meccanica/Automotive le donne occupate hanno trovato una presenza di donne più bassa di quanto avessero immaginato. Si sono sentite più isolate di quanto si attendessero. Inoltre, nel settore Meccanica/Automotive le donne hanno trovato orari di lavoro poco conciliabili con il tempo per sé e per la propria famiglia; più di quanto non avessero immaginato in fase di ingresso nel settore (Fig. 4.10).

Fig. 4.10. Preoccupazioni in fase di ingresso ed effettivamente riscontrate (su scala da 1 a 10)

■ Preoccupazione bassa presenza D ■ Preoccupazione cultura maschile ■ Preoccupazione molestie ■ Preoccupazione orari
 ■ Effettiva bassa presenza D ■ Effettiva cultura maschile ■ Effettiva molestie ■ Effettiva orari



Fonte: Ricerca Fondazione Gi Group Women4.

Se si aumenta il numero di donne all'interno di un contesto organizzativo senza creare gli spazi fisici, le strutture o le condizioni per cui le donne abbiano una percezione di sicurezza e per cui si sentano accolte e incluse risulterà **difficile incrementare la capacità di attraction & retention del settore** rispetto alle donne.

**Soluzioni Possibili**

- **Rendere più accessibili e inclusivi gli ambienti di lavoro** prevedendo bagni, spogliatoi, cabine,... distinti uomini-donne laddove non ancora predisposti; rimuovere elementi sessisti o offensivi (es. calendari con donne nude in fabbrica o negli spogliatoi)
- **Rendere più puliti, meno rumorosi, più gradevoli ed ergonomici gli ambienti di lavoro:** ad es. fare le pareti dei Reparti Produzioni con facciata a vista così che non si sporchino; installare aspiratori più potenti; monitorare gli impatti ambientali all'interno e all'esterno dell'azienda con certificazione ambientale; rendere gli ambienti di lavoro più belli rendendoli luoghi in cui è piacevole trascorrere il tempo,...
- **Rafforzare la sicurezza interna ed esterna delle fabbriche, degli impianti o delle zone circostanti:** ad es. installare video-camere, punti di allarme; illuminare strade e parcheggi; prevedere servizi trasporto da fabbrica a zone specifiche in caso di lavoro notturno; organizzare il lavoro in tandem per le donne trasportatrici,...
- **Introdurre interventi formativi sull'influenza di bias, stereotipi e pregiudizi per tutti i dipendenti dell'azienda**
- **Prevedere misure di conciliazione e flessibilità degli orari**
- **Costruire sistemi di valutazione basati su risultati raggiunti e non sulla presenza**
- **Sviluppare campagne di sensibilizzazione/formazione sulla parità genere e sull'inclusione** rivolte a dipendenti, clienti e fornitori
- **Svolgere percorsi di formazione su micro-aggressioni e linguaggio inclusivo** rivolti a **tutto il personale**, al fine di usare il linguaggio verbale e non verbale in modo più consapevole ed evitare di offendere, sminuire, mettere a disagio donne o chiunque altra persona sul lavoro
- **Adottare strumenti e processi di ascolto e denuncia anonima da parte dei dipendenti** rispetto a casi di bullismo, mobbing, molestie (ad es. servizio medico o psicologico in azienda; sportello di supporto psicologico online; survey di clima; istituzione della Consigliera di Fiducia; attivazione del Whistleblowing)
- **Individuare role model intra ed inter aziendali** per favorire il confronto diretto con donne di successo che lavorano nel settore o ricoprono quel ruolo specifico

VOIP-VOCE. Il valore di lavorare in ufficio

In Voip-Voice l'ergonomia e l'estetica degli uffici è curata nel dettaglio per creare valore all'esperienza di lavorare in ufficio. Le postazioni alle scrivanie non sono fisse. Gli ambienti in ufficio sono pensati per essere luoghi «sociali», di collaborazione e formazione. I dipendenti a seconda del ruolo possono lavorare in modalità ibrida; ma l'ufficio è il luogo in cui vengono trasmessi i valori e le modalità di lavorare.

SFK. Il monitoraggio della relazione capo-collaboratore

In SFK al fine di monitorare e migliorare costantemente la relazione capo-collaboratore è stata istituita una survey anonima di feedback bottom-up che viene lanciata ogni quattro mesi. Tramite questo strumento le persone hanno la possibilità di raccontare la propria esperienza o di dare suggerimenti al proprio responsabile scegliendo di farlo in forma anonima o diretta.

Campagne di sensibilizzazione per i clienti

Nel settore trasporti molti dipendenti (sia donne che uomini) temono possibili aggressioni o molestie da parte dei clienti (es. negli ultimi anni non sono stati infrequenti episodi di violenza verso i conduttori dei treni). Diverse aziende del settore hanno sviluppato campagne di sensibilizzazione verso i clienti perché evitino comportamenti violenti e agiscano consapevolmente comportamenti gentili.

Tra le campagne di sensibilizzazione:

- “Be kind” ai check-in dei voli all’aeroporto di Malpensa
- “If you harass me you’ll be persecuted” a Londra

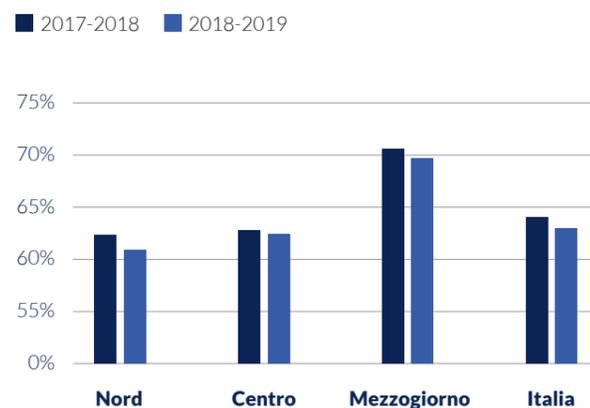
5. Conciliazione dei tempi lavorativi ed extra-lavorativi (WLB)

La “gestione dei tempi” e il bilanciamento tra i tempi lavorativi e i tempi extra-lavorativi risultano la problematica principale e trasversale ai tre settori: la richiesta di ampia disponibilità di orari nel settore ICT; la premialità della disponibilità oraria e della reperibilità nel settore Logistica/Trasporti; l’organizzazione del lavoro su turni sia nel settore Logistica/Trasporti sia nel settore Meccanica/Automotive (soprattutto quando non fissi, quando non definiti o definibili con ampio anticipo).

Il tempo dedicato alle attività di cura e alle attività domestiche resta in Italia una questione ancora prevalentemente (e in alcune parti del paese “esclusivamente”) femminile. Sono infatti le donne a farsi carico di importanti compiti non retribuiti, quali i lavori di casa e la cura dei figli o di altri famigliari non autosufficienti, in proporzione maggiore rispetto a quanto facciano gli uomini. **Se gli uomini dedicano alle attività di cura in media 9 ore alla settimana, le donne lavoratrici ne dedicano 22** (circa 4 ore al giorno). Secondo i dati ISTAT (2021), l’indice di asimmetria più alto lo si riscontra nel Mezzogiorno (69,7%); seguono le regioni del Centro Italia (62,4%) e quelle del Nord (60,9%) (Fig. 4.11.).

Nel mercato del lavoro italiano tale differenza si riflette sul ricorso al part-time che rimane prevalentemente utilizzato dalle donne, ed in particolare dalle donne con figli: 1 madre su 3 riduce le ore di lavoro retribuite per richiedere un part-time; mentre solo 1 padre su 10 fa lo stesso. Nel 2022 i contratti part-time hanno interessato il 17,9% degli occupati, di cui il 31,7% delle donne impiegate e il 7,7% degli uomini (ISTAT, 2022). Rimane difficile stabilire se la scelta del part-time come strumento di conciliazione sia realmente una scelta volontaria da parte delle donne. Sembrerebbe invece possibile affermare che l’elevato indice di asimmetria del lavoro familiare all’interno delle coppie italiane – giustificato da tradizioni, abitudini e aspettative socio-culturali – sia una delle cause del basso tasso di occupazione femminile.

Fig. 4.11. Indice di asimmetria nel lavoro familiare nelle coppie con donne di 25-44 anni per ripartizione geografica



Fonte: dati ISTAT, 2021

Una delle soluzioni in grado di favorire la conciliazione dei tempi lavorativi con i tempi extra-lavorativi è rappresentata dallo smart working (“lavoro agile” o “lavoro ibrido”), normato in Italia nel 2017³³. Il lavoro agile rappresenta una particolare modalità di esecuzione del lavoro che consiste in una prestazione di lavoro subordinato che si svolge al di fuori dei locali aziendali e che si basa su una flessibilità di orari e di sede.

Nel 2022 i contratti part-time hanno interessato il 17,9% degli occupati, di cui il **31,7% delle donne impiegate** e il 7,7% degli uomini (ISTAT, 2022). Rimane difficile stabilire se la scelta del part-time come strumento di conciliazione sia realmente una scelta volontaria da parte delle donne.

³³ In particolare attraverso il Capo II della legge n. 81 del 2017 “Misure per la tutela del lavoro autonomo non imprenditoriale e misure volte a favorire l’articolazione flessibile nei tempi e nei luoghi del lavoro subordinato” <https://www.normattiva.it/uri-res/N2Ls?urn:nir:stato:legge:2017;81-art13>



Nel 2020 quasi il 20% dei lavoratori ha dichiarato di lavorare almeno un giorno da casa; tra le donne il 23,6%. Un incremento di circa 15 punti percentuali rispetto al 2019, certamente influenzato dagli effetti della pandemia, che ha costretto al lavoro da remoto obbligato (erroneamente denominato smart working). Differenze nell'uso di queste nuove forme di lavoro sono imputabili sia al diverso sviluppo dei settori e delle attività economiche sul territorio, sia alla minor diffusione di strumentazione informatica così come delle competenze digitali. Se nel Nord Italia il 20,4% dei lavoratori e delle lavoratrici svolgevano almeno un giorno di lavoro ibrido, nel Centro Italia il 21,9% e al Sud il 15%. Altri fattori che incidono sull'utilizzo dello smart working sono il livello di istruzione e il settore in cui si situa l'attività lavorativa. Infatti il lavoro ibrido è maggiormente diffuso tra chi ha un alto titolo di studio, per cui supera il 40% dell'utilizzo. All'interno del settore ICT il tasso di diffusione del lavoro ibrido è del 60%; tra le attività scientifiche e tecniche il 33,3% (Fig. 4.12.) (ISTAT, 2021). Nonostante il rischio e le difficoltà di *care overload*, quella dello smart working è una soluzione a cui molte donne continuano a guardare con favore (Cardinali, 2021).

Fig. 4.12. Occupati che hanno lavorato da casa per professione e settore di attività economica nel II trimestre del 2020



Fonte: ISTAT, 2020

Soluzioni Possibili

- **Introdurre misure di flessibilità oraria e smart working** (quando le attività lavorative lo permettano) con priorità verso chi ha esigenze genitoriali e/o di cura³⁴
- **Ripensare la gestione dei "turni"**: a rotazione e definiti con largo anticipo (4 settimane); "fissi" ma raccogliendo le preferenze delle persone, per consentire programmabilità sia per la persona, sia per l'azienda; "scelti" coinvolgendo lavoratori e lavoratrici; autorganizzati all'interno del team di lavoro o con possibilità di cambio di team per aumentare la conciliazione impegni lavorativi ed extra-lavorativi
- **Prevedere, quando possibile, l'avvicinamento sede di lavoro-luogo di residenza**
- **Ampliare i servizi di Welfare per favorire la conciliazione** (es. asili aziendali o convenzioni territoriali, vacanze organizzate, baby-sitting, supporti di cura per anziani, servizio commissioni, ticket restaurant)
- **Incrementare la formazione per donne su:** Gestione del WLB, Time Management e Misure di conciliazione; rafforzare le capacità di dire di «NO», di chiedere e di delegare

VOIP-VOCE. Orari flessibili e lavoro ibrido

In Voip-Voce è il collaboratore che decide i suoi orari di lavoro. Il lavoro viene svolto per obiettivi assegnati all'inizio del mese e a fine mese vengono monitorati i risultati. Lo smart working è un percorso: i primi 6 mesi di lavoro i dipendenti lavorano in presenza in azienda; poi viene introdotto lo smart working per 2-3 giorni alla settimana, a seconda dei periodi. Lo smart working viene coordinato dai responsabili di team al fine di riuscire ad integrare tutte le esigenze (carichi di lavoro aziendali e necessità/preferenze delle persone).

FIGE Logistics. La gestione dei turni di lavoro

In Feige l'organizzazione dei turni di lavoro avviene a «M», su tre turni. Il part-time ed il turno centrale vengono utilizzati prevalentemente dalle collaboratrici donne, in quanto sono orari di lavoro che più di altri consentono di portare e/o andare a prendere i figli a scuola. I turni notturni e nel weekend vengono incentivati a livello economico, affinché siano considerati soprattutto per i team leader un'opportunità e non un limite. Inoltre l'azienda sta sperimentando la gestione dei turni in modo auto-organizzata all'interno dei team di lavoro, in considerazione delle specifiche esigenze sia di produttività aziendale, sia di conciliazione di ciascun membro del team.

6. Gestione della maternità e dei carichi di cura

In Italia le donne madri sono soggette ad un evidente “svantaggio occupazionale”, soprattutto se in presenza di figli in età prescolare. Il tasso di occupazione delle donne che hanno tra i 25 e i 49 anni passa dal 71,9% per le donne senza figli al 53,4% per quelle donne che hanno almeno un figlio di età inferiore ai 6 anni (ISTAT, 2021). La situazione di maggior difficoltà sul mercato del lavoro per le donne madri si osserva nel Mezzogiorno, dove lavora solo il 34,1% delle donne con figli piccoli; nelle regioni del Centro Italia il 60,8% vs. il 64,3% nelle regioni del Nord Italia. Più è basso il livello di istruzione più aumenta il tasso di disoccupazione delle donne con figli. Al contrario, il tasso di occupazione dei padri tende ad aumentare con l'aumento del numero di figli.

Secondo l'Ispettorato Nazionale del Lavoro, nel 2020 tra le donne che si sono dimesse volontariamente il 77% sono madri; la principale ragione indicata in fase di dimissione è l'impossibilità di conciliare l'attività lavorativa con l'attività di cura dei figli, insieme alla mancanza di servizi di supporto.

Nonostante l'Italia disponga di una normativa sui congedi parentali che al fine di favorire la condivisione delle responsabilità di cura tra uomini e donne prevede un congedo di paternità obbligatorio anche per i padri o i partner, solo il 37% dei genitori è a conoscenza di tale obbligatorietà. Inoltre, il numero dei giorni di congedo riservati ai padri è estremamente limitato rispetto a quello dalle madri: 10 giorni da usufruire nei primi 5 mesi dalla nascita o dall'adozione dei figli vs. i 5 mesi delle donne. Inoltre i padri ne fanno un utilizzo piuttosto basso: nel 2021 ne hanno beneficiato circa 156 mila padri; poco più della metà dei beneficiari potenziali, prevalentemente lavoratori dipendenti di aziende di grandi dimensioni e al Nord. La quota di padri che fruiscono, invece, dei congedi parentali (un periodo di astensione facoltativo dal lavoro concesso ai genitori per prendersi cura di figli entro i 12 anni) è pari al 20,9%; significativamente inferiore all'utilizzo che ne fanno le madri, dove si raggiunge una quota intorno all'80% (Casarico, Del Boca, Testi, 2022).

Il tasso di occupazione delle donne che hanno tra i 25 e i 49 anni passa dal 71,9% per le donne senza figli al 53,4% per quelle donne che hanno almeno un figlio di età inferiore ai 6 anni (ISTAT, 2021).

Sebbene nel nostro paese si assista da oltre 12 anni a un trend di nascite in costante calo (nel 2021 siamo scesi sotto la quota psicologica dei 400.000 nati all'anno³⁵), la ricerca Women4 conferma che la maternità rappresenta ancora un problema per le imprese: in fase di selezione viene infatti chiesto alle donne, in modo più o meno esplicito, se intendono avere figli. La maternità viene considerata dalla maggior parte delle aziende un “costo aggiunto”. La temporanea assenza della donna per congedo di maternità (5/12 mesi) è maggiormente gestibile da parte delle aziende di grandi dimensioni; mentre risulta difficilmente sostenibile nelle PMI, dove persiste il timore di una “minor produttività” delle donne madri e dove si riscontra la percezione di maggior rischio per la possibile scelta di “abbandono” dell'attività lavorativa da parte delle neo mamme. Alcuni studi mettono in luce come la presenza di role modeling e di donne in posizioni apicali possa fare la differenza rispetto al rientro post maternità; infatti, le lavoratrici che iniziano la loro carriera in aziende con una percentuale di dirigenti donne più alta evidenziano una maggiore probabilità di tornare a lavorare dopo la maternità (Tafti, DiStefano, Surovtseva, 2022).

³⁴ Anche la legge sullo smart working prevede un diritto di precedenza nell'attribuzione della possibilità di smart working per le donne lavoratrici nei tre anni successivi alla conclusione del congedo di maternità. https://www.camera.it/temiap/documentazione/temi/pdf/1213936.pdf?_1589973431681

³⁵ Si tratta della cifra più bassa dal 1861, anno dell'unità d'Italia. <https://www.openpolis.it/il-calo-delle-nascite-dopo-lemergenza-covid/>. L'evoluzione della natalità nel tempo risulta fortemente condizionata, oltre che dal numero delle donne in età fertile e dall'intensità delle loro scelte riproduttive, anche rispetto al “calendario” con cui tali scelte si manifestano, in termini di età alla maternità che si è spostata verso età sempre più avanzate: rispetto al 1995, l'età media al parto è aumentata di oltre due anni, arrivando a 32,2 nel 2020. Cresce nello stesso periodo, in misura ancora più marcata (oltre tre anni), l'età media materna alla nascita del primo figlio, che sale a 31,4 anni (Cazzola, 2022).

L'attenzione al sostegno delle donne, ma anche degli uomini, che diventano genitori è sempre più diffusa fra le aziende anche in Italia. Alcune aziende si contraddistinguono infatti, positivamente, per i supporti offerti ai propri dipendenti a sostegno della genitorialità attraverso i piani di welfare aziendale family friendly o di misure di WLB; in alcuni casi prevedendo anche benefit che vanno oltre gli adempimenti legislativi (es. pagamento maternità obbligatoria al 100%). Fanno tuttavia ancora notizia quei datori di lavoro che assumono una donna che dichiara di essere incinta nel corso del processo di selezione.

Soluzioni Possibili

- **Promuovere in fase di on-boarding e attraverso i diversi canali aziendali, informazioni sui congedi parentali** (brochure, social aziendali,...)
- **Condividere informazioni di tipo amministrativo, burocratico e legislativo** sui tempi, modi di distanziamento e rientro al lavoro per congedi, benefici a disposizione, voci welfare connesse a genitorialità e carichi di cura
- **Prevedere percorsi di gestione maternità personalizzati:** dalla comunicazione al re-inserimento al rientro, affinché la neo-mamma non perda il vissuto o informazioni aziendali importanti e non perda la motivazione al rientro; e perché, al termine del periodo di congedo, possa rientrare sul lavoro ri-ricoprendo il ruolo nel più breve tempo possibile
- **Prevedere percorsi di preparazione alla gestione del periodo di “assenza dal lavoro” e di “rientro al lavoro” per il manager, il team e per la persona.** con possibilità di prevedere comunicazioni di aggiornamento reciproco
- **Creare policy aziendali ad hoc per i congedi** (es. paternità più lunga, giorni aggiuntivi o retribuita al 100%)
- **Prevedere/Promuovere l'utilizzo del part-time gender free** anche a livello manageriale
- **Prevedere nel welfare aziendale** servizi molteplici e diversificati a sostegno della genitorialità e della cura
- **Promuovere percorsi di valorizzazione dello sviluppo di competenze durante il periodo di maternità** (o di paternità) come competenze soft da valorizzare al rientro sul lavoro
- Creare occasioni di confronto all'interno di gruppi inter o intra aziendali sui **temi della genitorialità, del lavoro di cura e della conciliazione**
- **Aderire a percorsi di riqualificazione o di reinserimento mirato di donne fuoriuscite dal mondo del lavoro in seguito alla maternità**

LIFEED - Genitori (evoluzione del progetto MAAM Maternity As A Master)

MAAM (Maternity As A Master) è un Master online composto da 24 moduli della durata di 20 minuti ciascuno. È accessibile da smartphone, tablet e PC e si rivolge a genitori con figli da 0 a 3 anni per accompagnarli nel trasformare quanto appreso durante la maternità e la paternità in soft skill utili sul lavoro e per la crescita professionale (es. l'empatia, l'ascolto, il team working, la creazione di alleanze, la gestione del tempo e delle priorità, la capacità di problem solving).

<https://www.ashoka.org/it-it/collezione/maam-maternity-master-riccarda-zezza>

Moms@work

Moms@work è un percorso costituito da una serie di iniziative finalizzate alla valorizzazione dei ruoli genitoriali in azienda pensato per le mamme e per i papà sviluppato da INTOO. Il percorso prevede: 3 sessioni di coaching individuale per le mamme, soprattutto al rientro dal congedo di maternità, per aiutarle a conciliare le nuove responsabilità con l'impegno lavorativo, focalizzando la propria situazione personale; un workshop per i neo-genitori su conciliazione e gestione del tempo; un workshop con i responsabili di neo-mamme o neo-papà per accompagnarli a una migliore gestione delle risorse in questa fase di transizione di vita.

<https://www.intoo.com/it/wp-content/uploads/sites/3/2021/10/2019-07-03-Brochure-Moms@Work-Intoo.pdf>

VICI & C

VICI & C insieme a Gi Group ha realizzato un percorso formativo completamente gratuito rivolto a mamme e neomamme che desideravano reinserirsi all'interno di un contesto lavorativo ed interessate ad acquisire competenze tecniche specifiche nell'ambito del collaudo e del cablaggio elettrico. Tra le soft skill che il percorso aiuta a sviluppare ci sono la gestione del tempo e dello stress, per favorire una maggior capacità di conciliazione dei tempi. Al termine del percorso formativo è garantita, secondo il modello Academy 100% Employability, un'assunzione con contratto di lavoro in somministrazione a tempo indeterminato.

<https://www.gigroup.it/lavoro/academy-100/vici-c/>

Soluzioni a livello aziendale suggerite dalle donne del settore

Le donne che lavorano nei tre settori ritengono che per ridurre la disparità di genere, le aziende dovrebbero primariamente investire su revisione dei turni, welfare aziendale, ascolto delle donne, eliminazione degli stereotipi.

Nell'ICT viene indicata anche la necessità di rivedere gli spazi di lavoro, nella Logistica/Trasporti di promuovere lo sviluppo di una leadership inclusiva e nella Meccanica/Automotive lavorare sull'individuazione e promozione di role model.

Si ha precarietà quando la **flessibilità lavorativa** assume tratti degenerativi, sistematici e imposti che determinano **manca di certezza sul futuro** e **manca di un reddito e di condizioni di lavoro adeguate** su cui poter contare per la pianificazione della propria vita presente e futura.

CRITICITÀ E SOLUZIONI A LIVELLO ISTITUZIONALE PER SUPERARE LE DISPARITÀ DI GENERE

Lo studio Women4 ha messo in luce l'esistenza di 4 principali tipologie di criticità a livello istituzionale che possono essere collegate alla bassa presenza di donne nei settori oggetto di studio:

1. Mancanza di dati accurati per settore su divari di genere
2. Stereotipi e pregiudizi istituzionalizzati
3. Limitati interventi e servizi a sostegno della genitorialità e delle attività di cura
4. Inadeguatezza delle infrastrutture per sostenere la mobilità e il lavoro a distanza

1. Mancanza di dati accurati per settore su divari di genere

Una delle maggiori criticità incontrate nello svolgimento della ricerca Women4 è stata quella di reperire dati sulla composizione di genere dei diversi settori. Sembra che nessuno degli organismi di rappresentanza interpellati disponga di dati puntuali sull'occupazione femminile in questi settori.

Lo strumento di controllo e di monitoraggio sulla composizione della forza lavoro per genere rimane il rapporto annuale che le aziende (pubbliche o private) devono trasmettere, ogni due anni, al Ministero e alle Consiglieri per le PO, così come prevista già dal Codice delle Pari Opportunità (D.Lgs. 11 aprile 2006, n. 198). Dal 2021 questa obbligatorietà è stata estesa alle aziende che hanno più di 50 dipendenti; mentre le aziende che occupano fino a 50 dipendenti possono redigere il rapporto su base volontaria.

Dal 2022 il PNRR introduce la clausola di condizionalità (recepita dall'art. 4719 del decreto legge n. 77/2021) o di *gender procurement* per quelle aziende che intendono partecipare a bandi di gara che riguarderanno progetti finanziati dal PNRR o dal fondo complementare. Viene richiesta la comunicazione del bilancio di genere all'ANAC (Autorità Nazionale Anticorruzione), che dimostri che le aziende hanno un buon equilibrio di genere sia nelle posizioni apicali che nei livelli retributivi e l'adozione di strumenti di conciliazione delle esigenze di cura, di vita e di lavoro.

Per poter definire strategie di tipo sistemico che permettano di agire con maggior vigore apportando cambiamenti in tempi rapidi, restano da implementare a livello istituzionale alcune importanti misure, a partire da una raccolta ed un'analisi dei dati per genere.

Soluzioni Possibili

- **Istituzionalizzare la sistematica raccolta statistica dei dati per genere** da parte delle Associazioni di Categoria, Sindacati, Commissioni Paritetiche, ApL, Ministero del Lavoro, CPO a livello Regionale
- **Realizzare l'analisi dei dati del mercato del lavoro per genere al fine di orientare scelte di investimento e di intervento** per favorire l'incremento della partecipazione delle donne al mercato del lavoro sostenendo la possibilità di conciliazione
- **Finanziare studi su analisi ruoli e loro trasformazione alla luce dei fattori di contesto** per accompagnare le aziende ad anticipare opportuni interventi di re-skilling e up-skilling
- **Imporre alle aziende la raccolta e la comunicazione periodica dei dati relativi al gender gap occupazionale e retributivo per inquadramento, funzione, età prevedendo sia misure premianti per le aziende virtuose, sia misure sanzionatorie più efficaci per le aziende non virtuose, sia la creazione di un database nazionale** che permetta l'accessibilità di tali informazioni a chi lo desidera³⁶ (intervento che attiva meccanismi reputazionali più impattante sulle aziende di medio grandi dimensioni)
- **Introdurre e promuovere pratiche virtuose di selezione dei fornitori** sulla base di strumenti quali il bilancio di sostenibilità, la certificazione di genere
- **Definire/aggiornare i salari minimi**
- **Promuovere e finanziare studi su disparità genere nei diversi settori**

L'esperienza in UK del Gender Pay Gap Reporting

In UK è stato creato un portale dedicato al Gender Pay Gap Reporting consultabile da chiunque sia interessato. Il portale permette di visualizzare l'elenco delle imprese che non hanno ottemperato agli obblighi di reporting mettendo in luce le azioni adottate in caso di violazione della legge. La leva della trasparenza – una sorta di "lista nera" (name and shame) – è utilizzata come incentivo per far rispettare l'obbligo di legge e fornire correttamente i dati.

www.gender-pay-gap.service.gov.uk

2. Stereotipi e pregiudizi istituzionalizzati

Alcuni stereotipi e pregiudizi sui ruoli e le aspettative di genere sono così profondi e radicati, che permeano lo stesso funzionamento delle istituzioni sociali - siano esse di tipo governativo, legislativo o educativo: ovvero le regole che governano il funzionamento delle istituzioni e il modo in cui vengono proposte le attività istituzionali. Si pensi ad esempio al fatto che la Lg. 66/63 sulla "Parità di accesso nel pubblico impiego" escludeva le donne dai lavori gravosi e usuranti nella Pubblica Amministrazione. Tale legge ha escluso per anni le donne da poter ricoprire ruoli quali macchiniste di treni o controllore di volo. Per anni le successive modifiche legislative non sono state sufficienti a colmare le disuguaglianze di genere originarie dal "ritardo" storico. E nel settore dei trasporti gli uomini continuano tutt'oggi ad essere la maggioranza. Altri esempi di influenza degli stereotipi e dei pregiudizi istituzionalizzati sono rappresentati dagli orari di apertura dei servizi legati alla cura dei figli o alla genitorialità che spesso rispecchiano i tempi del lavoro di uomini e donne, non facilitando di fatto la conciliazione di esigenze di vita-cura-lavoro dei genitori. Si consideri anche il basso utilizzo del *congedo parentale*³⁷ in Italia, che pur volendo negli intenti equiparare il ruolo dei padri con quello delle madri e favorire l'intercambiabilità dei ruoli, mantiene implicitamente l'attività di cura sbilanciata sulle donne (5 mesi di congedo obbligatorio per le madri vs. i 10 giorni di congedo per i padri). La lentezza dell'evoluzione legislativa in merito alla parificazione dell'utilizzo del congedo facoltativo da parte dei padri³⁸ è un'altra espressione di un pregiudizio istituzionale che concepisce la cura prevalentemente come un'attività femminile.

A livello istituzionale e sociale emerge anche la tendenza a far coincidere l'importanza della continuità lavorativa con la tipologia contrattuale alla base del rapporto di lavoro (stabile vs. non stabile), sovrapponendo il concetto di flessibilità con quello di precarietà. Ma flessibilità non coincide necessariamente, e non deve coincidere con quello di precarietà, tanto più in un'economia avanzata ed in un paese in cui il lavoro è alla base della propria Costituzione. Si ha precarietà quando la flessibilità lavorativa assume tratti degenerativi, sistematici e imposti che determinano mancanza di certezza sul futuro e mancanza di un reddito e di condizioni di lavoro adeguate su cui poter contare per la pianificazione della propria vita presente e futura. Le trasformazioni in essere a livello socio-economico, demografico, digitale e ambientale stanno trasformando il mondo

³⁶ Sarebbe utile permettere l'accesso ai dati per nome azienda, territorio, settore, dimensione aziendale, natura dell'azienda.

³⁷ Il congedo parentale include il congedo di maternità e di paternità; è stato introdotto per la prima volta in Italia con la Lg. n. 53/2000 dell'8 marzo 2000 e ha sostituito il precedente congedo di maternità.

³⁸ Avvenuto in Italia solo con il recente decreto legislativo n. 105 del 30 giugno 2022 <https://www.inps.it/prestazioni-servizi/congedo-papa-nascita-adozione-o-affidamento-bambino#:~:text=La%20legge%20di%20bilancio%202022,di%20morte%20perinatale%20del%20figlio>

del lavoro rendendo la flessibilità numerica/contrattuale, oraria e funzionale indispensabile alla sostenibilità dell'economia e delle aziende. Si sta delineando la transizione da un "mercato del tempo di lavoro" a un "mercato delle competenze e della professionalità". Sono le competenze e la professionalità ad assicurare l'occupabilità delle persone nel tempo. È quindi importante che a livello istituzionale si intervenga per eliminare la sovrapposizione ideologica fra i concetti di flessibilità e precarietà, incentivando lo sviluppo di quelle forme di flessibilità che consentono alle persone di vedere sostenuta la continuità di lavoro e il rafforzamento delle proprie competenze e della propria employability. Il lavoro tramite agenzia (lavoro somministrato) ha connaturati i profili della sicurezza consistenti nella parità di trattamento, nei diritti collettivi, nell'informazione delle rappresentanze sindacali circa l'utilizzo della somministrazione nell'azienda, nel co-impiego (ovvero della ripartizione dei diritti e degli obblighi fra somministratore - l'Agenzia per il Lavoro - e l'utilizzatore - l'azienda), nell'investimento in formazione delle competenze tecniche e trasversali per l'occupabilità, nel supporto alla ricollocazione (attraverso l'individuazione e l'apertura ad opportunità di lavoro in più aziende) e nelle tutele offerte attraverso gli enti bilaterali. Il ruolo delle Agenzie per il Lavoro (ApL) non si limita a quello di intermediazione fra domanda e offerta di lavoro, ma diventa sempre più quello di accompagnatore della persona lungo tutto il suo percorso di vita professionale, curando, attraverso azioni di skilling, up-skilling e re-skilling, lo sviluppo della sua professionalità allineandola alle esigenze delle imprese.

Nel 2020 la quota di occupazione in somministrazione sull'occupazione dipendente era pari al 2,18%. Sul totale delle missioni realizzate nel 2020, la quota di missioni in somministrazione svolte da donne è pari al 43,3% e la durata media delle missioni si concentra in rapporti fino a 30 giorni (60,5% vs. 53,9% maschile); seguono i rapporti fra 1 e 3 mesi (21,7% vs. il 24,6% maschile) e quelli fra 3 mesi e 1 anno (15,6% vs. 18,3% maschile); mentre, quelli che superano l'anno sono solo il 2,2% (vs. il 3,2% maschile). Nell'ultimo anno gli unici contratti di somministrazione che sono aumentati sono quelli con durata oltre l'anno incrementati del 7,7%.

Per rimuovere i pregiudizi istituzionali è fondamentale anzitutto essere in grado di riconoscerli come tali, attraverso un'analisi critica delle pratiche o delle politiche e del sistema di credenze su cui si fondano. Successivamente occorre trovare soluzioni che ne mettano in discussione i presupposti attraverso processi multi-stakeholder. Per quanto il sistema delle quote possa suscitare discussioni e posizioni contrastanti, solo un intervento "temporaneamente" forzato, quale quello delle quote e delle "azioni positive"³⁹ è in grado di ribilanciare la presenza di uomini e donne in determinati settori.

Soluzioni Possibili

- **Analizzare secondo le lenti del genere le bozze dei testi dei decreti e delle normative** coinvolgendo più stakeholder per assicurare un'effettiva parità sostanziale uomo-donna e un conseguente accesso "gender neutral" a settori e professioni
- **Prevedere studi sui dati del mercato del lavoro per genere** al fine di ottenere evidenze sugli andamenti di partecipazione delle donne al mondo del lavoro, con dettagli per territorio, età, settore, dimensioni aziendali e per poter tracciare interventi diretti a ridurre le disparità di genere
- **Promuovere attività di orientamento/formazione su giovani e famiglie per diffondere una cultura di gestione dei carichi di lavoro domestico e di cura "equilibrata"** fra donne e uomini
- **Promuovere campagne di comunicazione/sensibilizzazione per far conoscere i diversi settori/ professioni** rendendoli "accessibili/appetibili" per tutti, garantendo che i messaggi comunicativi / pubblicitari siano rivisti in ottica inclusiva per **promuovere "role model" femminili in settori percepiti come tipicamente maschili**
- **Promuovere la creazione di azioni di sistema e partnership fra enti territoriali- enti educativi- aziende- APL** per l'attivazione di **borse di studio** con un'attenzione alle studentesse meritevoli che vogliono intraprendere percorsi STEM o stage/tirocini con quote di genere, contratti di apprendistato di I, II e III livello
- **Incentivare la creazione di azioni di sistema e partnership** fra enti territoriali- enti educativi-aziende- APL diretti a **creare percorsi formativi per riqualificare le donne** sviluppando le competenze tecniche, le soft skill e le competenze trasversali in grado di far acquisire professionalità ricercate dal mercato
- **Inserire quote di genere** per l'attivazione dei **corsi ITS e/o lauree STEM**
- **Incentivare lo sviluppo di servizi a supporto delle transizioni lavorative con costi "accessibili" in capo alle persone** (es. servizi di orientamento, bilancio competenze, formazione a sostegno delle persone durante le transizioni di lavoro in particolare da parte delle ApL)

³⁹ Le azioni positive sono iniziative finalizzate a rimuovere gli ostacoli che di fatto impediscono la realizzazione delle pari opportunità tra gruppi di persone. Come strumento legislativo nascono negli Stati Uniti sotto la presidenza Kennedy, con Executive Order 10925/1961 al fine di rimuovere gli ostacoli che impedivano la parità sul lavoro di persone di colore. In Italia lo strumento legislativo delle Azioni Positive è stato introdotto dalla Lg. 125 del 10 aprile 1991 "Azioni positive per la realizzazione della parità uomo-donna nel lavoro" al fine di rimuovere gli ostacoli che impediscono la parità di lavoratrici e lavoratori. Istituzioni, quali Università, istituzioni politiche, organismi sindacali, Consigliera di PO possono intraprendere o chiedere di implementare piani di azioni positive al fine di rimuovere gli ostacoli che di fatto contrastano la realizzazione delle pari opportunità.

- Creare **campagne di comunicazione** che consentano a persone, aziende e istituzioni di **superare i pregiudizi collegati al concetto di flessibilità** (campagne comunicative, eventi...) e la comprensione del salto di paradigma dal "mercato del tempo di lavoro" al "mercato delle competenze"
- **Incentivare con sgravi contributivi o fiscali** quelle **aziende che assumono donne** e uomini attraverso **contratti in grado di favorire la continuità** dell'attività di lavoro (es. contratti a tempo indeterminato, contratti in somministrazione)
- Sostenere lo **sviluppo di servizi di supporto** alle persone nel corso dei **momenti di transizione** assicurando che siano messi **a disposizione delle persone a prezzi contenuti**
- **Verificare gli impatti sul genere dei piani welfare e delle variabili negoziali contenute nelle contrattazioni di II livello** (i sindacati possono agire un ruolo fondamentale nella riduzione del gender gap e del gender pay gap, richiedendo, se necessario, piani di azioni positive)
- **Promuovere studi**, la valutazione degli impatti delle azioni intraprese e modalità multiple di **diffusione di best practice sul tema parità di genere sul lavoro**
- **Modificare il linguaggio utilizzato per parlare di donne e lavoro** non considerandole parte di categorie "deboli" o "svantaggiate"
- **Promuovere certificazioni di pari opportunità o certificazioni di genere** collegati a sistemi premianti per le aziende che vi aderiscono per dare visibilità all'importanza di questi temi
- Valutare l'imposizione di **quote di genere** per ridurre le disparità uomo-donna **all'interno di settori o di specifici inquadramenti**



3. Limitati interventi e servizi a sostegno della genitorialità e delle attività di cura

Sulla base delle previsioni ISTAT 2022, nell'arco di 30 anni in Italia ci saranno 5 milioni di abitanti in meno, la popolazione diventerà sempre più anziana e, in prospettiva, questo fenomeno porterà nel 2070 a registrare un calo del 30% rispetto agli attuali 1.800 miliardi di PIL (-560 miliardi in meno). La maternità quindi non rappresenta una "questione privata" e necessita di essere affrontata urgentemente per individuare strumenti e soluzioni dirette a favorire contemporaneamente la partecipazione delle donne al mondo del lavoro e l'incremento di natalità sostenendo la genitorialità e le altre attività di cura. L'Ispettorato Nazionale del Lavoro rileva che nel 2020 tra le donne che si sono dimesse volontariamente dal lavoro oltre il 70% sono madri. Le cause dei licenziamenti sono state individuate nelle difficoltà di conciliare l'attività lavorativa con l'attività di cura dei figli, ma sempre più, anche con altre attività di cura, dirette ad anziani e persone non autosufficienti, oltre che nella limitatezza, o nella mancanza di infrastrutture sociali e servizi a supporto delle attività di cura.

Per l'anno scolastico 2019-2020 la copertura dei posti di prima infanzia rispetto ai residenti sotto i 3 anni era pari al 26,9% (più basso rispetto al target del 33% stabilito dall'Unione Europea). Nello specifico erano presenti sul territorio italiano oltre 13 mila servizi per la prima infanzia, per un totale di oltre 361 mila posti disponibili (il 50% in strutture pubbliche) con forti disparità a livello territoriale⁴⁰. I dati del 2018 diffusi dal MEF indicano come i posti disponibili nei servizi educativi per gli asili nido erano pari solo al 13,1% dei bambini residenti; e quelli dei servizi integrativi per la prima infanzia solo l'1%. Il costo di questi servizi esercita un forte impatto sulle scelte di partecipazione delle donne al mondo del lavoro. In Italia, queste spese corrispondono al 28% del reddito netto di una famiglia con due percettori che complessivamente guadagnano un reddito pari a quello medio (nei Paesi OCSE la media corrispondente è del 16%) (Casarico, Del Boca, Testa, 2022).

Al fine di aumentare l'occupazione di genere in Italia, parte degli investimenti previsti dal PNRR sono diretti alla costruzione, riqualificazione e messa in sicurezza degli asili e delle scuole dell'infanzia. L'investimento 1.1. "Piano asili nido e scuole dell'infanzia e servizi di educazione e cura per la prima infanzia" all'interno della Missione 4 "Istruzione e ricerca", Componente 2 "Potenziamento dell'offerta dei servizi di istruzione: dagli asili nido alle Università"

del PNRR rientra infatti tra le misure indirette a supporto dell'occupazione femminile. Una quota maggiore di questa linea di investimento viene destinata al Sud del paese, dove la composizione delle famiglie è più numerosa e dove il tasso di disoccupazione femminile, soprattutto di donne con figli, è il più alto in Italia. Il PNRR prevede anche ulteriori misure per garantire la cura e l'autonomia degli anziani, di modo da sgravare dalle attività di cura più ad ampio raggio, e non retribuite, persone che si incaricano della loro cura (in prevalenza donne). Sempre in questa direzione la Missione 5 "Inclusione e coesione sociale" Componente 2 "Infrastrutture sociali, famiglie, comunità e Terzo settore" prevede una corposa linea di intervento finalizzata a finanziare la riconversione delle RSA e delle case di riposo per gli anziani in gruppi di appartamenti autonomi; mentre la Missione 6 "Salute" Componente 1 include la Riforma del sistema degli interventi a favore degli anziani non autosufficienti.

Soluzioni Possibili

- **Ridisegnare le politiche sulla maternità e paternità** rendendo i congedi "trasferibili" fra i coniugi e aumentando sostanzialmente il periodo di congedo di paternità (stessa durata)
- **Rafforzare su tutto il territorio i servizi alla genitorialità:** es. asili nido, scuole infanzia, doposcuola, supporto consultori famigliari, campi estivi...
- **Rafforzare su tutto il territorio i servizi per la cura:** di persone anziane o di persone non autosufficienti
- **Ridurre periodi estivi non coperti da servizi educativi pubblici**
- **Ridurre i costi dei servizi** connessi alla genitorialità e alla cura **in capo alle famiglie**
- **Incentivare la creazione di reti sociali** per supportare il lavoro genitoriale e di cura (cohousing, palazzi sociali...)

4. Inadeguatezza delle infrastrutture per sostenere la mobilità e il lavoro a distanza

Il tempo degli spostamenti casa-lavoro incide sull'organizzazione della giornata e sulla conciliazione dei tempi di vita lavorativa ed extra-lavorativa e ha impatti significativi sul benessere e sulla possibilità di realizzazione delle persone. In Italia, uomini e donne utilizzano quotidianamente il 5,4% del loro tempo per gli spostamenti: circa 1-1,5 ore al giorno (ISTAT, 2019)⁴¹. Il mezzo privato è il mezzo maggiormente usato, anche se è in aumento la mobilità con mezzi

⁴⁰ Lo studio di Casarti, Del Boca e Testi (2022) mostra come la copertura dei posti di prima infanzia rispetto ai residenti sotto i 3 anni risulta più alta nelle regioni del Centro (35,3%) e del Nord (intorno al 33%) e più limitata al Sud (14,5%) e Isole (15,7%).

⁴¹ <https://www.istat.it/it/files/2019/05/ebook-i-tempi-della-vita-quotidiana.pdf>

Sulla base delle previsioni ISTAT 2022, nell'arco di 30 anni in Italia ci saranno **5 milioni di abitanti in meno**, la popolazione diventerà sempre più anziana e, in prospettiva, questo fenomeno porterà nel 2070 a registrare **un calo del 30%** rispetto agli attuali 1.800 miliardi di PIL (-560 miliardi in meno).



di trasporto pubblico e mezzi di spostamento cosiddetti "lenti". La possibilità di conciliare i vari aspetti della vita non dipende solo dalla durata dell'orario di lavoro o dalla possibilità di lavorare negli orari più conciliabili con le proprie esigenze personali e familiari, ma anche dall'organizzazione degli spostamenti e dai tempi e dagli orari del territorio.

Già il Decreto Ronchi aveva introdotto, sia nelle imprese con più di 800 dipendenti, sia negli enti pubblici con più di 300 dipendenti, la figura del Mobility manager⁴²: figura preposta ad ottimizzare gli spostamenti dei dipendenti attraverso la definizione del Piano degli spostamenti casa-lavoro (PSCL) che prevede soluzioni di trasporto alternativo, quali il car pooling, il car sharing, il bike sharing, il trasporto a chiamata, le navette, ect. al fine di ridurre l'uso dell'auto privata. Il Mobility manager di area del Comune è una figura istituita presso l'Ufficio Tecnico del Traffico dei Comuni a supporto dei responsabili della mobilità aziendale e delle aziende di trasporto locale; assiste le aziende nella redazione e nella realizzazione dei piani di spostamento casa-lavoro.

Negli ultimi anni, in seguito alla pandemia, gli spostamenti casa-lavoro si sono drasticamente ridotti grazie al massiccio ricorso a modalità di lavoro da remoto o l'adozione dello smart working (lavoro agile)⁴³. Queste modalità lavorative, più di altre, consentono di ridurre o eliminare del tutto gli spostamenti casa-lavoro. Tuttavia, anche quando rese possibili dalle aziende, per poter effettivamente essere adottate da parte delle persone richiedono che siano disponibili: competenze digitali, spazi dedicati, accessibilità wireless in casa o negli altri luoghi esterni all'azienda in cui la persona sceglie di lavorare e, soprattutto, la disponibilità sul territorio della rete a banda larga e 5G. Benché in Italia ci sia complessivamente una buona copertura di rete la distribuzione è ancora molto disomogenea, con importanti differenze tra Nord e Sud⁴⁴.

Soluzioni a livello istituzionale suggerite dalle donne del settore

Fra gli interventi in capo alle istituzioni le donne che lavorano nei tre settori ritengono prioritario rivedere le politiche sulla maternità e paternità rendendo i congedi trasportabili fra i coniugi, e aumentando sostanzialmente il periodo di congedo di paternità, inserire quote obbligatorie di presenza donne nelle aziende, spingere attraverso leggi per favorire l'aumento di donne a tutti i livelli, rafforzare i servizi di cura sul territorio per bambini, ragazzi, anziani e malati, promuovere un'educazione diffusa al rispetto e al consenso al fine di prevenire episodi di molestie o violenze di genere.

Soluzioni Possibili

- **Rafforzare la disponibilità e migliorare la qualità dei servizi pubblici di trasporto**
- **Ampliare a livello territoriale le opzioni di scelta di mobilità sostenibile** (es. orari/frequenza dei mezzi pubblici, car sharing, car pooling, bike sharing, monopattini,...)
- **Migliorare la sicurezza delle strade, delle aree industriali, delle zone intorno a fabbriche e impianti** (es. luci, telecamere, servizi sicurezza/vigilanza, piani strategici di riqualificazione)
- **Ampliare la copertura territoriale della rete a banda larga e 5G**

⁴² Decreto interministeriale Mobilità sostenibile nelle aree urbane del 27/03/1998.

⁴³ Per approfondire le differenze fra remote working/telelavoro e smart working si rimanda a Gangai 2021.

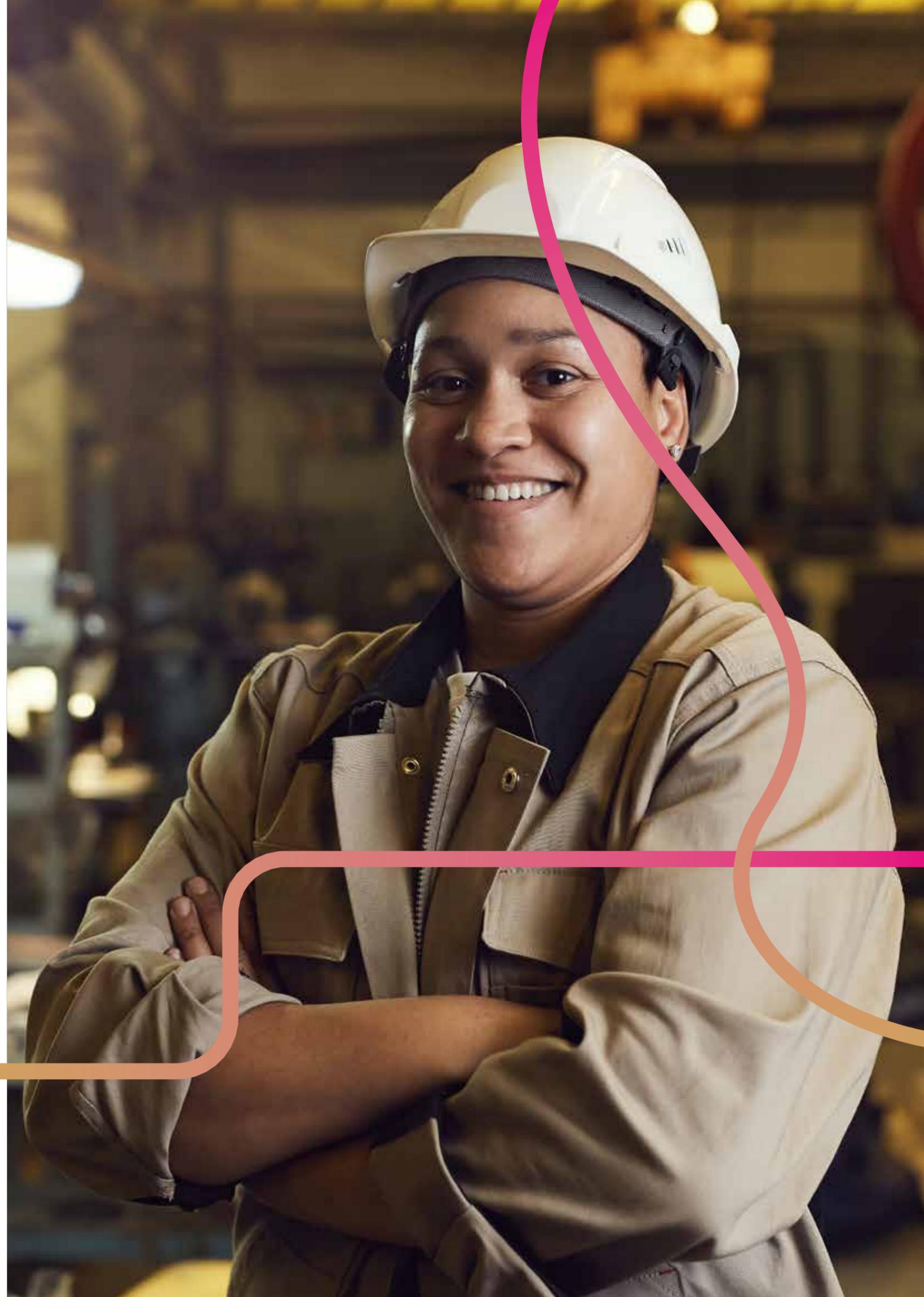
⁴⁴ Si veda per un approfondimento in merito la mappa delle reti di accesso ad internet della AGCOM 2021.

Conclusioni

In Italia assistiamo a un incremento del mismatch tra domanda e offerta di lavoro e, al contempo, ad alti tassi di disoccupazione, inattività e di NEET particolarmente critici fra la popolazione femminile. La limitata partecipazione da parte delle donne al mercato del lavoro è fortemente condizionata da fattori socio-culturali che influenzano le scelte dei percorsi di studio così come le scelte professionali e famigliari. Tale situazione ha conseguenze negative sia a livello personale, in termini identitari, sia in termini di socializzazione e di capacità economica, andando a generare una vera e propria dispersione di "capitale umano" a livello paese. Guidati dalla volontà di **contribuire a sviluppare la cultura del lavoro e a diffondere e promuovere il "lavoro sostenibile"**, Fondazione Gi Group e Gi Group hanno voluto realizzare uno studio quali-quantitativo che, attraverso un confronto multistakeholder, consentisse da un lato di **comprendere più a fondo le cause alla base della bassa presenza delle donne nei settori dell'ICT, della Logistica/Trasporti e della Meccanica/Automotive**; dall'altro di **identificare e sistematizzare possibili soluzioni da poter adottare a livello personale, aziendale e socio-istituzionale** per aumentare la partecipazione femminile nei tre settori di interesse.

La survey B2C ha messo in luce come la maggioranza delle donne rispondenti occupate nei tre settori di interesse **percepisca di essere stata discriminata in fase di selezione o sviluppo di carriera; di lavorare in un contesto in cui la cultura è "maschile", in cui gli orari di lavoro sono poco concilianti e la presenza delle donne è effettivamente ridotta**. Nonostante ciò, queste stesse donne **esprimono una visione complessivamente positiva circa la possibilità, per le donne, di lavorare nel settore in cui loro sono occupate**. Consiglierebbero infatti di lavorare nel settore in cui loro lavorano ad altre donne.

Nonostante le distintività dei tre settori e la diversa proporzione di ruoli impiegatizi/manageriali e ruoli operativi/manuali che in essi si ritrova, lo studio quantitativo ha messo in luce sostanziali **fattori critici** comuni a causa della limitata presenza di donne: **orari di lavoro** (orari, turni, trasferte), **maternità, conciliazione**, presenza di una **cultura maschile** (espressa oltre che dagli orari, da linguaggi e modalità di relazione e atteggiamenti all'interno dell'azienda, da stili di leadership e da carenza di infrastrutture) e **poca conoscenza del settore** e delle sue **professioni**. Attraverso il confronto avuto con aziende, associazioni di categoria, sindacati, esperte di genere e associazioni per la



parità di genere è stato possibile approfondire queste criticità arrivando a realizzarne una mappatura più completa. Le diverse criticità sono state distinte in base all'ambito di intervento, come di seguito riportato.

Criticità a livello Personale	Criticità a livello Aziendale	Criticità a livello Socio-Istituzionale
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Percorsi di studio e professionali condizionati da stereotipi di genere ▪ Mancanza di conoscenza dei settori ed esistenza di stereotipi e pregiudizi su di essi ▪ Gender Digital Gap ▪ Autostima e capacità di leadership al femminile ▪ Necessità di conciliazione e di flessibilità 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Capacità di Attraction e Retention ▪ Bias di genere nei processi di selezione ▪ Culture organizzative "maschili" ▪ Ambiente di lavoro poco inclusivo ▪ Conciliazione dei tempi lavorativi ed extra-lavorativi (WLB) ▪ Gestione della maternità e dei carichi di cura 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Mancanza di dati accurati per settore su divari di genere ▪ Stereotipi e pregiudizi istituzionalizzati ▪ Limitati interventi e servizi a sostegno della genitorialità e delle attività di cura ▪ Inadeguatezza delle infrastrutture per sostenere la mobilità e il lavoro a distanza

Per ciascun ambito di intervento e di criticità sono state individuate e descritte all'interno del presente report specifiche soluzioni.

Per quanto concerne le soluzioni che la **persona** può implementare emerge l'importanza di **intervenire sul superamento di stereotipi e pregiudizi che impattano sulle scelte di percorsi di studio e professionali**; ma anche sulla consapevolezza di dover continuare ad **investire sulla propria formazione**; sulla necessità di **negoziare in famiglia una più equa suddivisione dei carichi del lavoro** di cura e domestico; nonché di **informarsi meglio su settori e professionalità considerati maschili**, soprattutto avvantaggiandosi del confronto con donne che già ci lavorano.

Fra le diverse soluzioni implementabili a livello **aziendale** rientrano tutti quegli interventi diretti a **sviluppare una cultura del rispetto e dell'inclusione** a partire dal riconoscimento e il superamento di bias, stereotipi e pregiudizi. Risulta inoltre importante: **analizzare ruoli, mansioni e ambienti di lavoro per valutare l'esistenza di elementi sfavorevoli** per la partecipazione delle donne e trovare opportune soluzioni per eliminarli; **ridisegnare i processi di Employer Branding e di Employee Value Proposition** rivedendo i **linguaggi** usati in ottica più inclusiva e prevedendo un impegno esplicito a favore dell'inserimento, della valorizzazione e dello sviluppo delle donne (se necessario anche attraverso "quote"); **revisare i processi HR** a partire da quelli di reclutamento e selezione fino a quelli di total reward, per **renderli "gender neutral" ed equi**; **rafforzare le soluzioni di welfare aziendale e di conciliazione**, con particolare attenzione al supporto della genitorialità e del lavoro di cura; introdurre **strumenti di ascolto delle proprie persone** per cogliere le problematiche da loro vissute, i bisogni percepiti e i suggerimenti di azioni di intervento; rendere disponibili per le donne **occasioni di confronto** intra e inter aziendale e di crescita personale e professionale attraverso Employee Resource Group, role

model, programmi di mentorship o di coaching; promuovere una **leadership inclusiva** e l'adozione di un **impegno concreto**, da parte dell'azienda, verso la **Diversity, Equality & Inclusion (DEI)**.

Per quanto riguarda le azioni implementabili a livello **socio-istituzionale** si ricordano, invece: la **raccolta accurata e sistematica di dati per settore e per genere**, al fine di analizzare e comunicare in modo trasparente quali sono e dove si registrano le diverse forme di gender gap; l'adozione di **soluzioni per favorire un cambiamento socio-culturale** che possa rompere l'effetto degli stereotipi e dei pregiudizi tradizionali di genere nelle scelte di studio e di carriera; l'inserimento e il rafforzamento di **politiche** e di **leggi** volte a **sostenere le pari opportunità sul lavoro, la partecipazione di donne al mondo del lavoro, la conciliazione e il riequilibrio dei carichi di cura** all'interno dei nuclei famigliari; il **rafforzamento sull'intero territorio dei servizi pubblici dedicati all'educazione e alla socializzazione dei bambini, alla cura di persone anziane o non autosufficienti, al trasporto pubblico**; la realizzazione e la diffusione di **studi per far conoscere i settori, la loro evoluzione e i ruoli che li caratterizzano, sfatando "falsi miti" e preconcetti** su genere e "appropriati ruoli professionali"; la promozione di **role model** femminili in ambienti ad alta disparità di genere attraverso il lavoro in partnership tra diversi attori; la **condivisione di best practice** legate alla parità di genere negli ambienti di lavoro.



Gi Group negli ultimi anni ha consolidato il suo ruolo di **labour market enabler** rafforzando le azioni di sistema con associazioni datoriali e aziende di specifici settori, fra cui il settore della Logistica/Trasporti e il settore del Manufacturing 4.0.

Data la complessità, la pervasività e l'intersezione delle criticità alla base della limitata partecipazione delle donne nei settori ICT, Logistica/Trasporti e Meccanica/Automotive, per riuscire a ridurre le disparità di genere esistenti **occorrono azioni sistemiche, multicanale e multistakeholder**. Nelle attivazioni di questi processi virtuosi le **Agenzie per il Lavoro sono partner strategici** vista la loro profonda conoscenza delle caratteristiche del mercato territoriale, le forti relazioni con le aziende e le parti sociali, la sviluppata capacità orientativa e formativa differenziata rispetto ai vari gruppi di potenziali candidati.

Gi Group negli ultimi anni ha consolidato il suo ruolo di *labour market enabler* rafforzando le azioni di sistema con associazioni datoriali e aziende di specifici settori, fra cui il settore della Logistica/Trasporti e il settore del Manufacturing 4.0. Grazie a relazioni di collaborazione consolidate, ha approfondito le caratteristiche specifiche e le evoluzioni del settore; identificato l'impatto di tali evoluzioni sulle necessità di trasformazione di ruoli e competenze e ha attivato percorsi formativi professionalizzanti, finalizzati all'up-skilling o al re-skilling dei profili mancanti sul mercato, attraverso la creazione di Academy o ITS, gestiti in autonomia o attraverso partenariati. In alcuni di questi percorsi sono previste quote di genere sia nella fase di accesso e avvio ai percorsi formativi, sia nei processi di selezione delle aziende.

Grazie allo sviluppo di un forte expertise di settore, tramite le sue divisioni specializzate Gi Group sta lavorando con alcune aziende clienti per la ri-organizzazione e la pianificazione dei turni di lavoro, oltre che sull'analisi delle attività per valutare quali di queste possano essere soggette a maggiori forme di flessibilità (tempi, spazi e modi di lavoro) in modo da rispondere alle esigenze di conciliazione delle persone.

Infine, attraverso il progetto Women4⁴⁵, in collaborazione con aziende e istituzioni, Gi Group ha creato un sistema di interventi diretti a: favorire l'occupazione femminile in settori tradizionalmente "maschili"; creare opportunità professionali per tutte le donne sfatando luoghi comuni e stereotipi sul mondo del lavoro; rendere disponibili storie di successo di donne in settori e mansioni "atipici" che possano ispirare altre donne a intraprendere esperienze di lavoro simili; realizzare studi sulla disparità di genere per alimentare un confronto multi-stakeholder su questi temi e sollecitare l'individuazione di risposte in ottica di miglioramento.

Rimane fondamentale per le ApL la formazione dei suoi stessi operatori, affinché sviluppino competenze legate al *career counseling*, anche in ottica di genere e in considerazione delle necessità del mercato, affinché possano

accompagnare le donne in cerca di un lavoro, o che hanno necessità di ricollocarsi, in percorsi in grado di superare stereotipi e pregiudizi di genere tradizionali. Ma anche di *client counseling* in ottica di Diversity, Equality & Inclusion, affinché possano essere di supporto alle aziende-clienti nella gestione delle attività di recruitment e selezione "gender neutral" e favorire l'estensione delle opportunità lavorative prese in considerazione dalle donne.

Per Fondazione Gi Group e Gi Group, Women4 rappresenta uno dei progetti strategici attraverso cui continuare a migliorare il matching tra la domanda e l'offerta di lavoro valorizzando il capitale femminile; rafforzare l'occupabilità delle donne alimentando le loro competenze in risposta alle esigenze del mercato; contribuire all'aumento dell'occupazione e dell'inclusione femminile nei contesti di lavoro scardinando stereotipi e pregiudizi consolidati. Grazie al ruolo di policy advocacy e ai forti partenariati instaurati, Fondazione Gi Group e Gi Group continueranno a promuovere attività dirette ad individuare come poter favorire l'inclusione lavorativa delle donne generando occasioni di "lavoro sostenibile".

⁴⁵ <https://women4.gigroup.it/>

Ringraziamenti

Il presente rapporto è frutto di un lavoro di confronto generativo creato con esperte di genere, associazioni per la parità di genere, aziende dei tre settori oggetto di indagine, associazioni datoriali e sindacali.

Ci teniamo a ringraziare espressamente coloro che hanno reso possibile arrivare alla sistematizzazione delle cause della limitata presenza di donne nei settori analizzati e all'identificazione di possibili soluzioni da realizzare a livello personale, aziendale o istituzionale. Nello specifico:

Esperte di “Genere e Lavoro”

- **Tindara Addabbo** - Professoressa *Università degli Studi di Modena e Reggio Emilia*
- **Eleonora Faina** - STEAMiamoci, Direttore Generale *Anitec-Assinform*
- **Patrizia Giorgio** - CSR Program Manager, referente Carta per le Pari Opportunità, *Sodalitas*
- **Federica Maria Origo** - Professoressa *Università degli Studi di Bergamo*
- **Paola Profeta** - Professoressa *Università Commerciale Luigi Bocconi*
- **Donatella Sciuto** - Vice-Rettore e Referente Diversity & Inclusion, *Università Politecnico di Milano*
- **Renata Semenza** - Professoressa *Università degli Studi di Milano*
- **Ulrike Sauerwald** - Head of Research and Knowledge Management, *Valore D*
- **Francesca Piscione** - Segretaria Nazionale FeLSA Cisl con delega alle Politiche di Genere, *FELSA CISL*

Settore ICT

- Andrea Ardizzone** - Segretario Generale, *Assintel*
- Annamaria Bottero** - Direttore Divisione Customer Experience & Success e Responsabile iniziative di Diversity & Inclusion, *Microsoft S.r.l.*
- Anna Castelli** - HR manager, *Beta80 S.p.A.*
- Paola Generali** - Managing Director, *Getsolution*
- Stefania Pesola** - Head of Talent development and communication, *TeamSystem S.p.A.*
- Simone Terreni** - Managing Director, *VoipVoice S.r.l.*
- Martina Tomassini** - Funzionaria del Sindacato Lavoratori della Comunicazione per il settore postale, *CGIL*
- Nataschia Treossi** - Funzionaria del Sindacato Lavoratori della Comunicazione per le Telecomunicazioni, *CGIL*
- Elena Maria Vanelli** - Coordinatrice donne e Responsabile delle Politiche di Genere, *FISASCAT CISL*

Settore Logistica/Trasporti

- Francesca Baiocchi** - Segretaria Nazionale Pari Opportunità e Settore Internazionale, *UIL Trasporti*
- Nicolò Berghinz** - Responsabile dello Sviluppo, Relazioni Esterne & Public Affairs, *ALIS*
- Stefano Brambilla** - Segretario Generale, *FEDESPEDI*
- Greta Chirco** - Responsabile Relazioni con gli Associati, *Assiterminal*
- Alessandro Ferrari** - Direttore, *Assiterminal*
- Donatella Gallina** - Head of HR & Corporate Shared Services, *D.B. Group S.p.A.*
- Giada Gigli** - Responsabile Talent e Acquisition and Development, *DHL Express Italy S.r.l.*
- Beatrice Mondoni** - HR Director dell'Hub Logistico Nogarole Rocca, *FIEGE Logistics Italia S.r.l.*
- Silvia Moretto** - Chief Executive Officer - D.B. Group S.p.A., Past-President, *FEDESPEDI*
- Andrea Olivias** - Responsabile dell'Area Formazione, *FEDESPEDI*
- Bianca Picciurro** - Dirigente, *Assologistica*
- Guglielmo Davide Tassone** - Managing Director and Board member Rhenus Logistics Italy; Presidente HR Development & Innovation *FEDESPEDI*
- Piccarda Tattini** - Corporate Branding and Communication Manager, *Arcese Trasporti S.p.A.*
- Valerio Viglianesi** - Responsabile delle Relazioni Sindacali, *FIEGE Logistics Italia S.r.l.*
- Stefano Zaniboni** - Responsabile HR Business e Partner, *DHL Express Italy S.r.l.*

Settore Meccanica/Automotive

- Daryush Arabnia** - Amministratore Delegato, *Geico S.p.A.*
- Barbara Laitempergher** - Head of Organizational Development, *Brembo S.p.A.*
- Enrica Lanteri** - Group C&B and Global Mobility Manager, *SKF Industrie S.p.A.*
- Rachele Morini** - Vice-Presidente, Settore Meccanica e Gruppo Donne, *Confimi Industria*
- Ilaria Nembro** - Brand and Communication Manager, *TESYA S.p.A.*
- Cora Prussi** - Referente Network DESI e Operatrice Sindacale, *FIM CISL*

Responsabili delle divisioni Gi Group

Luca Carmignotto - Division Manager Information Technology

Cristina Reduzzi - Division Manager Industrial Machinery

Michele Savani - Division Manager Logistics

Membri Comitato Scientifico dell'Osservatorio sul Lavoro Sostenibile

Tindara Addabbo - Professoressa Università degli Studi di Modena e Reggio Emilia

Marco Frey - Professore Scuola Universitaria Superiore Sant'Anna di Pisa

Paola Profeta - Professoressa Università Bocconi

Michele Tiraboschi - Professore Università degli Studi di Modena e Reggio Emilia

Maria Cristina Origlia - Giornalista socio-economica e Divulgatrice Scientifica dell'Osservatorio sul Lavoro Sostenibile



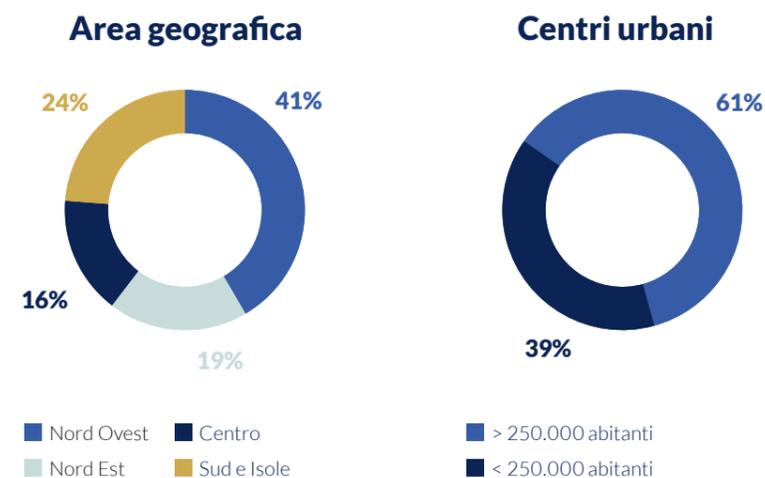
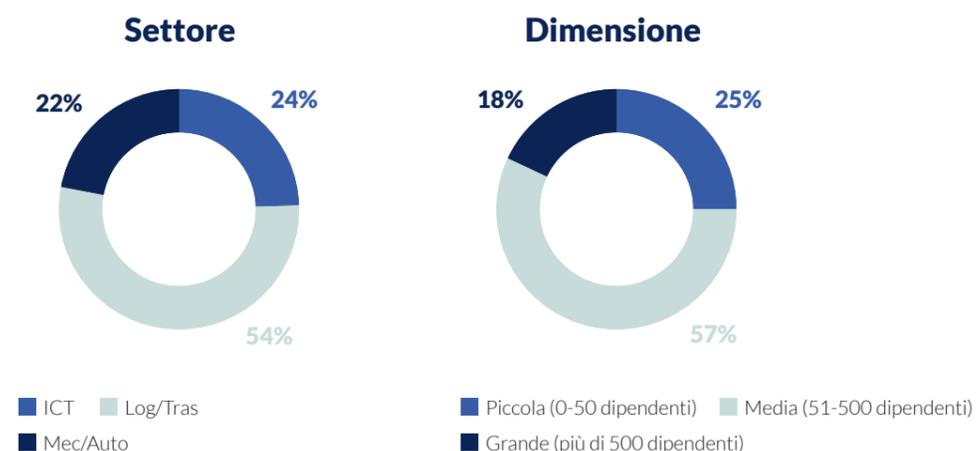
Allegati

Allegato A1. Dettaglio dei rispondenti all'indagine quantitativa

A1.1. Il campione dell'indagine lato aziende (survey B2B)

Al questionario B2B hanno risposto **204 referenti aziendali**, di cui: il 70% uomini, il 22% donne, l'1% non binario, il 7% ha preferito non specificare il proprio genere. Il 44% ricopre una posizione di CEO, Amministratore Delegato, Imprenditore/Imprenditrice mentre il 56% lavora nella funzione di gestione e sviluppo persone in ruoli con potere decisionale. Distinguendo i rispondenti sulla base del settore di appartenenza, il 24% lavora in aziende del settore ICT, il 54% in aziende del settore Logistica/Trasporti e il 22% in aziende del settore Meccanica/Automotive (Fig. A1.1.).

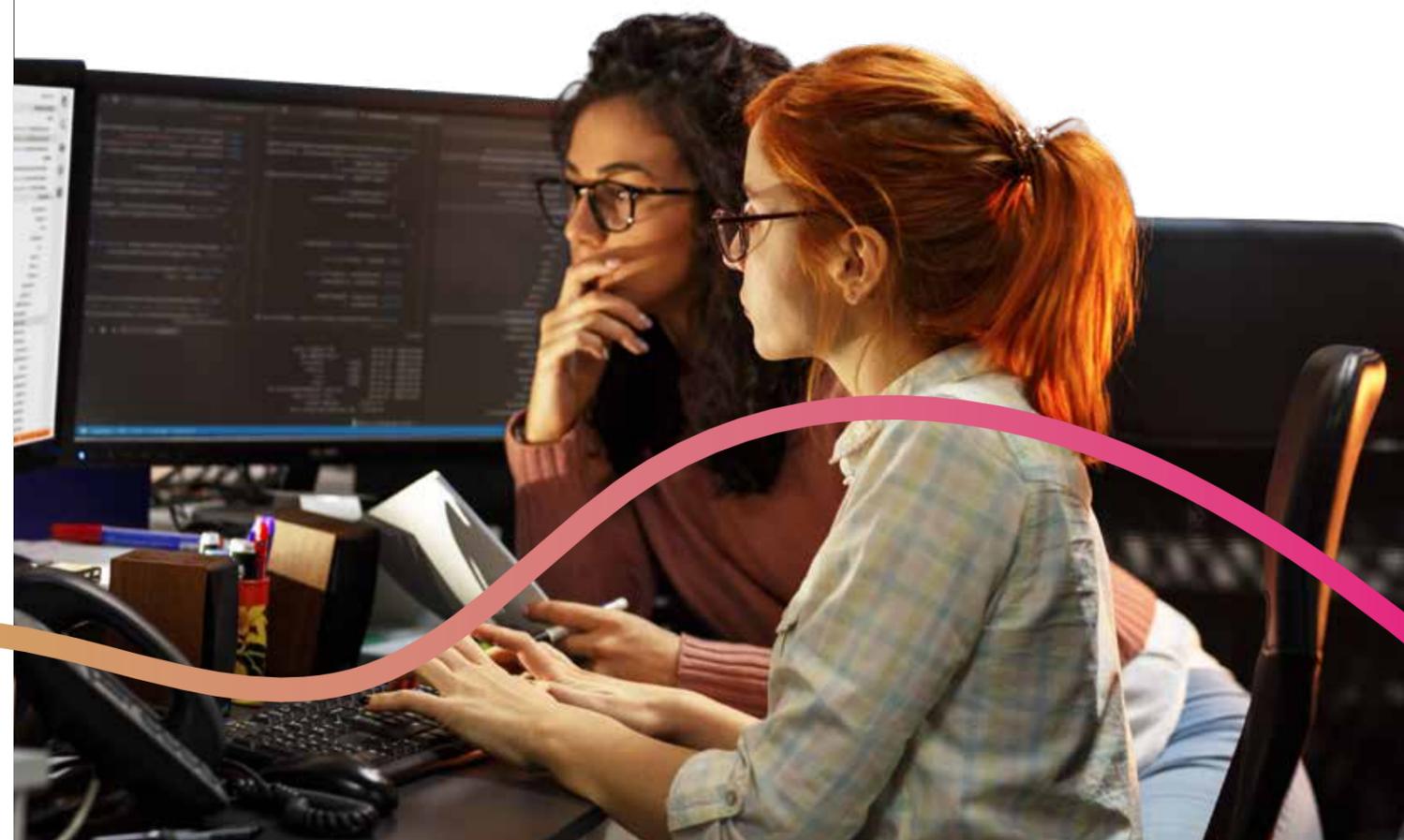
Figura A1.1. Dettaglio anagrafica indagine aziende (B2B)



Nello specifico, il 40% dei referenti aziendali del settore ICT lavora per aziende di medie dimensioni (con 51-500 dipendenti) e il 26% per aziende di grandi dimensioni (più di 500 dipendenti). Il 52% è localizzato nell'area Nord-Ovest (prevalentemente in Lombardia), il 10% nell'area Centro e solo il 18% dell'area Sud-Isole; nella maggior parte dei casi le aziende sono localizzate nei grandi centri urbani (78%). Il 65% dei referenti aziendali del settore Logistica/Trasporti lavora in aziende di piccole dimensioni, il 34% per aziende di medie dimensioni e il 12% per aziende di grandi dimensioni. I referenti delle aziende di questo settore erano equamente suddivisi per area geografica: il 30%

nel Sud o Isole, il 32% nel Nord-Ovest; il 17% nel Nord-Est e il 21% nel Centro Italia; il 55% è localizzato in grandi centri abitati.

Il 44% dei referenti aziendali che lavora all'interno del settore Meccanica/Automotive proviene da un contesto aziendale di medie dimensioni (51-500 dipendenti) e il 24% da un contesto di grandi dimensioni (con più di 500 dipendenti). Il 49% delle aziende di questo settore si trova nell'area del Nord-Ovest, il 29% nell'area Nord-Est, il 9% nel Centro Italia e il 13% nell'area Sud-Isole; il 56% in grandi centri urbani.



A1.2. Il campione dell'indagine lato persone (survey B2C)

Hanno risposto al questionario B2C **737 donne**, di cui il 90% occupate e il 10% non occupate, studentesse o in cerca di lavoro.

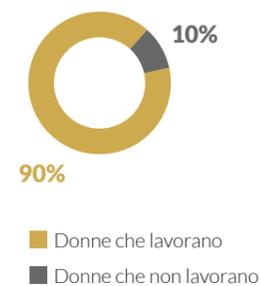
Tra le occupate, 429 donne, il 58% (quasi due terzi) sono occupate nei tre settori di interesse della ricerca. Nello specifico, il 31% occupate nel settore ICT, il 58% nel settore Logistica/Trasporti e l'11% nel settore Meccanica/Automotive. Meno di un terzo delle rispondenti è occupata in altri settori (32%) (**Fig. A1.2.**).

Le donne che hanno risposto al questionario si distribuiscono in maniera abbastanza omogenea sulle diverse aree geografiche, con una leggera concentrazione nell'area Nord-Est (29%). Il 29% ha tra i 26 e i 35 anni, il 32% tra i 36 e i 45 anni e il 23% tra i 46 e i 55 anni. Il 42% delle rispondenti è in possesso di un diploma di scuola superiore; il 51% è in possesso di una laurea; più di una su quattro (il 28%) possiede una laurea in una disciplina STEM; il 6% ha un PhD o un Master; il 4% una qualifica di livello inferiore al diploma di scuola secondaria di secondo grado.

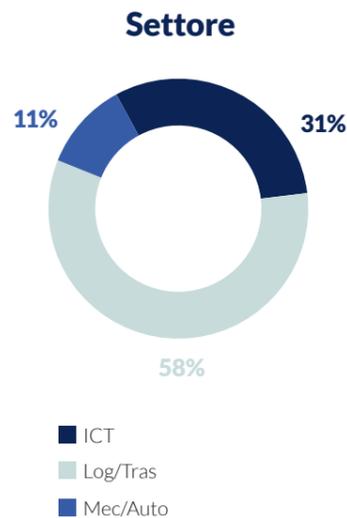
Fig. A1.2. Le caratteristiche delle rispondenti al questionario B2C

Occupate per settore

Lavoro/non lavoro

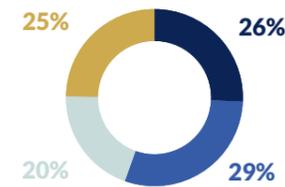


58% nei 3 settori
32% altri settori



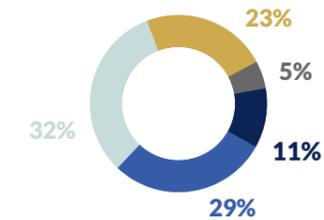
Anagrafica

Area geografica residenza



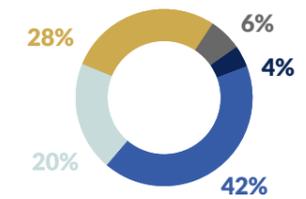
- Nord Ovest
- Nord Est
- Centro
- Sud e Isole

Età



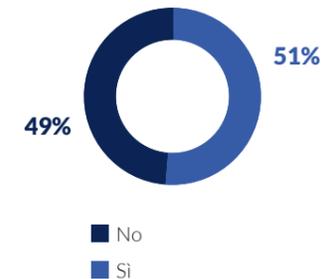
- 0 - 25
- 26 - 35
- 36 - 45
- 46 - 55
- 56 - 65

Titolo di studio



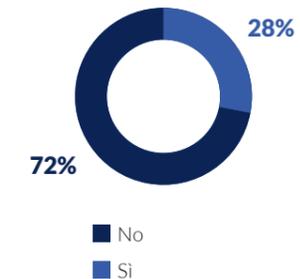
- Meno del diploma
- Diploma superiore
- Laurea triennale/ITS/Corso specialistico
- Laurea magistrale
- PhD o Master

Università



- No
- Si

STEM



- No
- Si

Fonte: Ricerca Fondazione Gi Group Women4.

La maggior parte delle donne che ha risposto e che lavora nel settore ITC ricopre un ruolo tecnico (tecnico IT o operaio tecnico) (33%), il 26% svolge un ruolo di consulenza o intellettuale, il 24% un ruolo manageriale, il 13% un ruolo operativo amministrativo, e il 5% un ruolo operativo su mansioni che richiedono lo svolgimento di attività fisiche. Le donne che hanno risposto al questionario B2C e che sono occupate nei settori Logistica/Trasporti e Meccanica/Automotive ricoprono prevalentemente ruoli operativi e amministrativi (37% nel settore Logistica/Trasporti vs. 29% nel settore Meccanica/Automotive); a seguire, in entrambi i settori le donne occupate ricoprono prevalentemente professioni tecniche (27% nel settore Logistica/Trasporti vs. 22% nel settore Meccanica/Automotive), ruoli manageriali (15% nel settore Logistica/Trasporti vs. 20% nel settore Meccanica/Automotive) e ruoli operativi che richiedono lo svolgimento di attività fisiche (12% per entrambi i settori) (**Fig. A1.3.**).

Fig. A1.3. Ruoli ricoperti nei tre settori di interesse dalle rispondenti al questionario B2C

ICT	Log/Tras	Mec/Auto
<ul style="list-style-type: none"> ▪ 24% Manageriale ▪ 26% Intellettuale/Consulenziale ▪ 33% Tecnica ▪ 13% Operativa/Amministrativa ▪ 5% Operativa/Fisica 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 15% Manageriale ▪ 10% Intellettuale/Consulenziale ▪ 27% Tecnica ▪ 37% Operativa/Amministrativa ▪ 12% Operativa/Fisica 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 20% Manageriale ▪ 16% Intellettuale/Consulenziale ▪ 22% Tecnica ▪ 29% Operativa/Amministrativa ▪ 12% Operativa/Fisica

Fonte: Ricerca Fondazione Gi Group Women4.



Allegato A2. Associazioni e risorse utili

Alleanza Italiana per lo sviluppo Sostenibile
www.asvis.it

AxaLab on Gender Equality
www.genderlab.unibocconi.eu

EIGE
www.eige.europa.eu

Centro di Ricerca Interdipartimentale su Discriminazioni e Vulnerabilità Unimore
<https://www.crid.unimore.it/site/home.html>

Genders
www.gender.unimi.it

Global Gender Index
<https://www.weforum.org/reports/global-gender-gap-report-2022>

Dipartimento Pari Opportunità
www.pariopportunita.gov.it

POP Pari Opportunità Politecniche
www.polimi.it/il-politecnico/progetti-di-ateneo/pari-opportunita-politecniche-pop

Sodalitas - Carta per le Pari Opportunità e la Parità sul Lavoro
www.sodalitas.it/fare/lavoro-e-inclusione/carta-per-le-pari-opportunita-e-luguaglianza-sul-lavoro

STEAMiamoci
www.steamiamoci.it

UNAR - Ufficio Nazionale Antidiscriminazioni Razziali
www.unar.it

UN Compact Global Network
www.globalcompactnetwork.org/it

ValoreD
www.valored.it

Women4
www.women4.gigroup.it

Women PlusPlus
www.womenplusplus.ch

Bibliografia

AGCOM, 2021. *Mappatura delle reti di accesso ad Internet*. <https://www.agcom.it/mappatura-delle-reti-di-accesso-ad-internet>

AlmaLaurea, 2022. *Laureate e Laureati: Scelte, esperienze e realizzazioni professionali*. Rapporto 2022. https://www.almalaurea.it/sites/almalaurea.it/files/convegni/gennaio2022/6_almalaurea_rapportocompleto_laureatelaureati.pdf

Assintel, 2021. *Il mercato ICT e l'evoluzione digitale in Italia – ottobre 2021*.

Babcock, L.; Peyser, B.; Vesterlund, L.; Weingart, L., 2022. *The No Club*.

Bruno, E., 28 gennaio 2022. *Gender Gap: le donne guadagnano il 20% in meno degli uomini*. Il Sole 24 Ore.

Canali C., 2021. *Gli effetti del digital divide durante la pandemia da Covid-19*, in C.A. Porro, P. Faloni (a cura di), *Emergenza Covid-19: impatto e prospettive*, Modena, Mucchi, 2021, pp. 69-84.

Cardinali, V., 2021. *Gender policies report 2019*. Inapp.

Casarico A., Taddei M., 2022. *Una prospettiva di genere sulle pensioni*. La Voce, 12/07/2022.

Casarico A., Del Boca D., Testi F., 2022. *La spirale negativa di denatalità e bassa occupazione femminile*. La Voce, 15/07/2022.

Casarico A., Lattanzio S., 2020. *Divari di genere: la trasparenza aiuta a limitarli?* La Voce, 07/02/2020.

Casarico A., Lattanzio S., 2018. *Donne al lavoro: la busta paga rimane più leggera*. La Voce, 08/03/2018.

Cazzola G., 2022. *L'identikit dell'Italia nel Rapporto Istat 2022*. Bollettino ADAPT, n.27.

CDP, EY, Luiss University, 2020. *Settore Automotive e Covid-19. L'economia italiana, dalla crisi alla ricostruzione Scenario, impatti, prospettive*. <https://www.cdp.it/resources/cms/documents/Settore%20Automotive%20e%20Covid%2019.pdf>

Cedefop, Eurofound, 2018. *Skills forecast: trends and challenges to 2030*. Luxembourg: Publications Office. Cedefop reference series; No 108. <https://data.europa.eu/doi/10.2801/4492>.

CONSOB, 2021. *Rapporto CONSOB 2021 sulle scelte finanziarie delle famiglie italiane*.

Creamer, E. and Ghoston, M., 2012. *Using a Mixed Methods Content Analysis to Analyze Mission Statements From Colleges of Engineering*.

Del Boca, D., Oggero, N., Profeta, P., Rossi, M.C., 2021. *Did COVID-19 Affect the Division of Labor within the Household? Evidence from Two Waves of the Pandemic in Italy*. <https://docs.iza.org/dp14453.pdf>

EIGE, 2017. *Gender segregation in education, training and the labour market*. <http://data.consilium.europa.eu/doc/document/ST-12709-2017-ADD-2/en/pdf>.

EIGE, 2022. Gender Statistics Database.

- *Gender Equality Index (GEI)*
- *Graduates in tertiary education by education level – women per 100 men*

European Commission, 2022. *DESI Digital Economy and Society Index* <https://digital-strategy.ec.europa.eu/en/news/women-digital-scoreboard-2021>

European Commission, 2009. *Gender segregation in the labour market. Root causes, implications and policy responses in the EU*.

European Commission, 2018. *She figures 2018*. <https://op.europa.eu/en/publication-detail/-/publication/9540ffa1-4478-11e9-a8ed-01aa75ed71a1>

European Women on Boards "EWOB", 2021. *Gender Diversity Index Report 2021*. <https://europeanwomenonboards.eu/wp-content/uploads/2022/01/2021-Gender-Diversity-Index.pdf>

Eurostat, 2022. Database.

- *Population by educational attainment level, sex and age (%) - main indicators*

Excelsior (Unioncamere 2021). *Previsioni dei fabbisogni occupazionali e professionali in Italia a medio termine (2022-2026)*.

Exley, C. L., & Kessler, J. B., 2022. *The gender gap in self-promotion*. *The Quarterly Journal of Economics*, 137(3), 1345-1381.

Fanelli, E., Profeta, P., 2021. *Fathers' involvement in the family, fertility and maternal employment: Evidence from Central and Eastern Europe*. <https://dondena.unibocconi.eu/sites/default/files/media/attach/FanelliProfeta2021.pdf?MOD=AJPERES&CVID=ntzxy.q>

Gangai A., 2021. *Telelavoro e Smart Working a confronto: come funzionano e quali sono le differenze*. Blog Osservatori.net Politecnico Milano, 04/02/2021.

Hitchcock, J.; Sarkar, S.; Nastasi, B.; Burkholder, G.; Varjas, K.; Jayasena, A., 2006. *Validating Culture and Gender-Specific Constructs: A Mixed-Method Approach to Advance Assessment Procedures in Cross-Cultural Settings*.

ILO, 2019. *Women in Business and Management. Overcoming gender segregation*. https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_dialogue/---act_emp/documents/publication/wcms_735953.pdf

Ispettorato Nazionale del Lavoro, 2021. *Relazione annuale sulle convalide delle dimissioni e risoluzioni consensuali delle lavoratrici madri e dei lavoratori padri, ai sensi dell'art. 55 del Decreto Legislativo 26 marzo 2001, n. 151*. <https://www.ispettorato.gov.it/it/studiestatistiche/Documents/Relazione-convalida-dimissioni-e-risoluzioni-consensuali-anno-2020-22092021.pdf>

Istat, 2022. Database

- tasso di occupazione per genere
- tasso di occupazione per settore e genere
- tasso di inattività per genere
- tasso di occupati part-time, full-time, per genere

Istat, 2022. *Indagine multiscopo sulle famiglie: Aspetti della vita quotidiana.*

<https://www.istat.it/it/archivio/91926>

Istat, 2022. *Occupati e disoccupati.*

[https://www.istat.it/it/archivio/269972#:~:text=L'aumento%20dell'occupazione%20\(%2B,%2B0%2C3%20punti\).](https://www.istat.it/it/archivio/269972#:~:text=L'aumento%20dell'occupazione%20(%2B,%2B0%2C3%20punti).)

https://www.istat.it/files//2022/05/CS_Occupati-e-disoccupati_MARZO_2022.pdf

Istat, 2022. Rapporto annuale. *Due anni di pandemia: l'impatto su cittadini e imprese.* https://www.istat.it/storage/rapporto-annuale/2022/Capitolo_2.pdf

Istat, 2021. *La struttura delle retribuzioni in Italia.* https://www.istat.it/it/files/2021/03/REPORT_STRUTTURA_RETRIBUZIONI_2018.pdf

Istat, 2021. *Lavoro e conciliazione dei tempi di vita.* <https://www.istat.it/it/files/2021/03/3.pdf>

Istat, 2021. *Rapporto BES 2020: il benessere equo e sostenibile in Italia.*

Istat, Eurostat, 2020. *La vita delle donne e degli uomini in Europa. Un ritratto statistico.*

ISTAT, 2019. *I tempi della vita quotidiana.* <https://www.istat.it/it/files/2019/05/ebook-I-tempi-della-vita-quotidiana.pdf>

Kolodziejczyk, I., 2015. *Mixed Methods for Study of Gender Issues in Access, Application, and Attitudes Toward ICT in Higher Education Institutions in Papua New Guinea.*

Josephs, R. A., Markus, H. R., & Tafarodi, R. W. (1992). *Gender and self-esteem.* Journal of Personality and Social Psychology, 63(3), 391–402.

McMullin, J. A., & Cairney, J., 2004. *Self-esteem and the intersection of age, class, and gender.* Journal of aging studies, 18(1), 75-90.

MEF, 2021. *Le diseguaglianze di genere in Italia e il potenziale contributo del Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza per ridurle.*

Ministero per le Pari Opportunità e la Famiglia. *Strategia Nazionale sulla parità di genere 2021-2026.* https://www.pariopportunita.gov.it/wp-content/uploads/2021/08/strategia-Parit%C3%AO_genere.pdf

Ministero del Lavoro, 2022. *NEET Working.* https://www.politichegiovani.gov.it/media/fodnvowp/piano_neet-2022_rev-gab.pdf

Mohr T.S., 2014. *Why women don't apply for jobs unless they are 100% qualified.* Harvard Business Review. <https://hbr.org/2014/08/why-women-dont-apply-for-jobs-unless-theyre-100-qualified>

MIUR: Ministero dell'Università e della Ricerca, 2022. *Focus Le carriere femminili in ambito accademico.* http://ustat.miur.it/media/1218/focus_carrierefemminili_universit%C3%AO_2022.pdf

OECD, 2022. *Key Indicators Database.*

Openpolis, 2022. *Poche le donne nei settori tecnici e scientifici, una questione educativa.*

Osservatorio di Genere EBITEMP, 2022. *Rapporto 2022.* <https://ebitemp.it/wp-content/uploads/2022/09/Secondo-Rapporto-versione-Assolavoro.pdf>

Save the Children, 2022. *“Le equilibriste. Maternità in Italia nel 2022”.* https://s3.savethechildren.it/public/files/uploads/pubblicazioni/le-equilibriste-la-maternita-italia-nel-2022_1.pdf

Tafti E.A., DiStefano M., Surovtseva T., 2022. *Avere colleghe e dirigenti donne al primo impiego conta per la carriera?.* La Voce, 17/10/2022.

The European Freight and Logistics Forum, 2021. *Donne e logistica: crescono (molto lentamente) le quote rosa.*

Tulshyan R., Burey J.A., 2021. *Stop Telling Women They Have Imposter Syndrome,* Harvard Business Review, February 11, 2021.

Valore D - *Quanto costa alle donne la maternità?* <https://valored.it/news/quanto-costa-alle-donne-la-maternita/>

World Economic Forum, 2022. *Global Gender Index.*

Zoppè, M., 2015. *La sindrome dell'impostore: non sono davvero brava come sembra”.* In *Scienza, genere e società. Prospettive di genere in una scienza che si evolve.* A cura di S. Avveduto, M.L. Paciello, T. Arrigoni, C. Mangia, L. Martinelli.

