



**PROGETTO  
MANAGER**

IL MENSILE DI FEDERMANAGER

# NESSUNA ESCLUSA



Febbraio 2024

 **FEDERMANAGER**



**Direttore responsabile:** Stefano Cuzzilla

**Vice Direttore:** Dina Galano

**In redazione:** Assunta Passarelli,  
Antonio Soriero, Valentina Neri

**Web Manager:** Federico Romani

**Provider e sviluppo grafico:**

Selda Informatica s.c. a.r.l.

**Redazione:** Roma – via Ravenna, 14

Telefono: 06-44070236 / 261

**progettomanager@federmanager.it**

**Sito web:**

**progettomanager.federmanager.it**

**Editore:** Manager Solutions srl

sede legale: Roma - Via Ravenna 14 - 00161

Registrazione Tribunale di Roma n. 297  
del 12.12.2013

**Tipografia:** Artigrafiche Boccia spa

**Finito di stampare**

**Marzo 2024**

# IN QUESTO NUMERO...

**Gender gap | Lavoro**

**Parità | Donne | De&i**

**Carriera | Istruzione**

**Manager | Welfare**

**Certificazione | Web**

**Inclusione | Diplomazia**

**Maternità | Violenza**



# PROGETTO MANAGER

IL MENSILE DI FEDERMANAGER



## LEGGI I NUMERI PRECEDENTI

INTERVISTE, APPROFONDIMENTI E ANALISI SUL MONDO  
DEL MANAGEMENT E NON SOLO





L'EDITORIALE DI STEFANO CUZZILLA

# La diversità è ricchezza

"La diversità è ricchezza": un'enunciazione predicata un po' ovunque, spesso senza trovare adeguata applicazione, soprattutto nelle **dimensioni sociali e lavorative**. E dato che questo spazio non c'è o è molto ridotto, come purtroppo accade anche in alcuni convegni e occasioni di confronto, bisogna crearlo. Per tale ragione, mi riprometto di non partecipare più a eventi pubblici in cui non siano chiamate a intervenire le donne. **"No women, no panel"**, senza lasciare spazio a sotterfugi o espedienti per **bypassare** le tante personalità femminili che rivestono ruoli di primaria importanza. La diversità è infatti una chiave essenziale per rispondere alla **complessità** del nostro tempo, che traspare in tutta la sua evidenza riflettendo, ad esempio, sull'**emergenza retributiva** che colpisce le diverse fasce della popolazione italiana. Basta esaminare dati autorevoli, come quelli recentemente illustrati dall'Inapp: in Italia, tra il 1991 e il 2022, i **salari reali** sono cresciuti appena dell'1%, a fronte di una media Ocse pari al 32,5%.

Cifre che ci mettono in fuorigioco nella partita della **competitività**, se non corriamo al più presto ai ripari. Anche perché, come sottolineato dal Governatore della Banca d'Italia, Fabio Panetta, il recupero del **potere d'acquisto** dei salari è fondamentale per sostenere i consumi e la ripresa economica. E questo **vulnus** tutto italiano risulta ancor più grave se si guarda ai numeri che interessano l'**occupazione femminile**. Secondo i dati Inps, nel 2022 la differenza salariale tra uomini e donne, nel settore privato, è stata pari a quasi 8 mila euro l'anno.

È arrivato il momento di **rompere il soffitto di cristallo**, aiutando le donne a raggiungere il traguardo di un'equità sostanziale e non solo formale. Ma è arrivato, più in generale, il momento di scegliere in che direzione far andare il Paese.

Per aumentare le retribuzioni e il loro potere d'acquisto minacciato dalla scure dell'inflazione, è necessario intervenire con un **taglio del cuneo fiscale** strutturale, che produca effetti su tutti i redditi, compresi quelli più alti. Altrimenti, le persone maggiormente capaci, quelle con ampie prospettive di carriera, vanno via, cercando all'estero i riconoscimenti che meritano. Non è un mistero che, negli ultimi anni, 10 giovani italiani su 100 abbiano lasciato il territorio nazionale. Un'emorragia di **competenze** che, abbinata all'inverno demografico rilevato, rischia di compromettere seriamente l'avvenire di un Paese con un debito delle amministrazioni pubbliche oltre i 2.800 miliardi di euro.

La nostra organizzazione, impegnata a rilanciare la contrattazione collettiva e a promuovere quella di secondo livello, intende collaborare con le istituzioni per garantire ai cittadini un futuro a prova di crisi, con prospettive di **crescita** sostenibili. Come sempre, siamo pronti a lavorare, perché crediamo che dalle difficoltà possano sorgere grandi opportunità.



# PROGETTO MANAGER

IL MENSILE

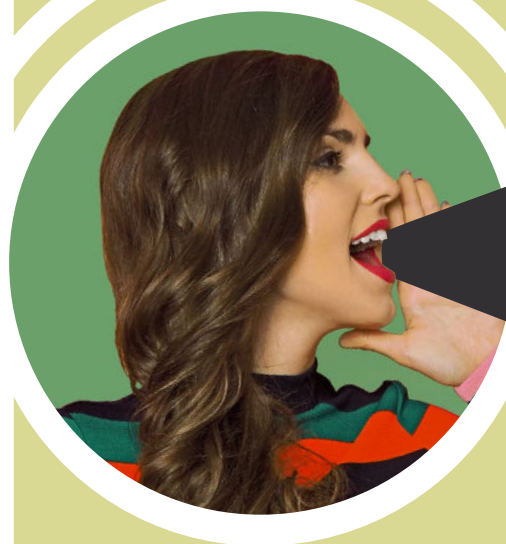
DI FEDERMANAGER

NON

CI

RACCONTIAMO

STORIE



PER RICEVERLO OGNI MESE  
ISCRIVITI SUL SITO  
[progettomanager.federmanager.it](http://progettomanager.federmanager.it)

INTERVISTE, ANALISI, APPROFONDIMENTI  
SUL MONDO DEL MANAGEMENT E NON SOLO



# Eguaglianza a sistema

Essere manager significa anche saper accettare nuove sfide e migliorare per vincerle.

Con questo spirito il nostro sistema sta affrontando un articolato percorso finalizzato a ottenere la **certificazione della parità di genere** per **Federmanager** e per gli enti e società controllati, vale a dire **Manager Solutions**, **Assidai**, **Praesidium Spa** e **Federmanager Academy**.

Un traguardo per noi di grande valore, assolutamente non simbolico, ma sostanziale.

Puntiamo infatti alla certificazione della parità di genere per testimoniare l'impegno quotidiano, dei nostri enti e delle nostre società, al fine di creare un ecosistema lavorativo che non solo sia capace di includere e far esprimere al meglio le **diversità**, ma le valorizzi in un virtuoso processo di crescita.

Il percorso intrapreso, che confidiamo volga presto a una positiva conclusione, testimonia altresì l'indirizzo strategico di ampio respiro a cui dobbiamo tendere: non si tratta infatti di un mero obiettivo **reputazionale**, la certificazione può rappresentare una pietra miliare per il miglioramento della **produttività** del nostro sistema e per quella più ampia **capacità di innovare e di coinvolgere** che è oggi necessaria, ancor più che in passato.

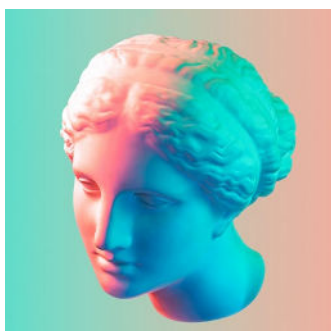
Insieme a *step* di valutazione, *focus group* e *survey* rivolte a chi opera nelle società e negli enti coinvolti, è stato predisposto un **piano strategico, per il periodo 2024-2026**, che mappa i **6 processi core richiesti dalla Prassi Uni PdR 125:2022** in ordine alla certificazione. Tali processi riguardano punti strategici come le fasi di **selezione e assunzione**, la gestione delle **carriere**, il **gender pay gap**, le politiche aziendali su **genitorialità e cura**, la **conciliazione vita-lavoro** e la **prevenzione di abusi fisici, verbali e digitali**.

Un quadro d'azione ampio, insomma, che richiede lo sforzo di tutte le persone con cui ogni giorno lavoriamo. Si apriranno **opportunità** nuove e, per questa via, sarà ancor più fortemente e positivamente percepito il **senso di appartenenza** al nostro sistema.

Ci poniamo obiettivi ambiziosi che si sostanziano nell'attuazione di misure concrete per eliminare le iniquità e promuovere la parità di genere in **tutti gli aspetti lavorativi**: dalla valorizzazione delle risorse umane allo sviluppo delle **competenze**, da momenti di **ascolto** per il miglioramento dei processi a una più efficace diffusione dei dati, da occasioni di formazione su *leadership* e comunicazione inclusive a incontri per sensibilizzare sui temi che riguardano **diversity, equity & inclusion**.

Molto è stato fatto e molto c'è ancora da fare. Ma guardiamo al futuro con l'orgoglio di chi vuole contribuire a costruire, per le nostre figlie e per i nostri figli, una **società più giusta e coesa**.





## 8 VISTA D'AUTORE

### La radice degli stereotipi

AUTORE CRISTINA DELL'ACQUA

Dalla leggenda di Agnodice ai giorni nostri: la femminilità è un valore aggiunto, in grado di fare la differenza in ogni tipo di professione. Visione d'insieme, coraggio e consapevolezza, ecco cosa serve oggi alle giovani donne

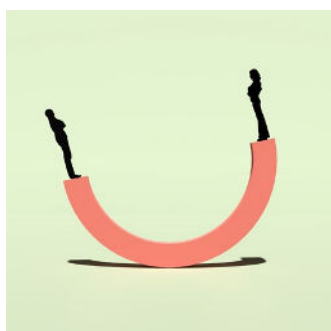


## 11 RIFLESSIONI

### Una miniera d'oro

AUTORE RICCARDO CAVALIERE

L'uguaglianza di genere vista come motore dell'economia. Ecco quanto ci costa la disparità di trattamento in termini di Pil, occupazione, consumi. Progetto Manager incontra due esperti del tema



## 14 A COLLOQUIO CON

### L'arte di trattare

AUTORE DINA GALANO

Per secoli, gli affari diplomatici sono rimasti esclusiva degli uomini. Oggi, nel mondo, le Ambasciatrici sono appena il 15%. Un cammino in salita che, però, vale la pena percorrere. L'opinione della Cons. Amb. Serena Lippi



## 17 BIANCA E VOLTA

### Quale opzione donna

AUTORE RITA COMANDINI

Per garantire un futuro previdenziale sostenibile, deve crescere la partecipazione attiva delle donne al lavoro. È l'unica riforma utile, non certo inasprire i requisiti per andare in pensione





## 19 A COLLOQUIO CON

### Lasciamoci ispirare

AUTORE VALENTINA NERI

Torna "InspiringFifty Italy", l'iniziativa che premia le 50 donne italiane più influenti nel panorama del tech, quest'anno con il patrocinio della nostra Federazione. Per saperne di più, intervistiamo Barbara Cominelli, ambassador del contest

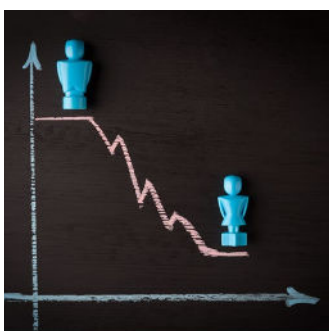


## 21 SCENARI

### Guardia alta

AUTORE MARCO SABATINI SCALMATI

Femminicidi, violenze, intimidazioni. Dal "paradosso nordico" dei Paesi scandinavi alla triste cronaca italiana, l'emancipazione femminile è sotto attacco. Serve una risposta forte, a tutti i livelli

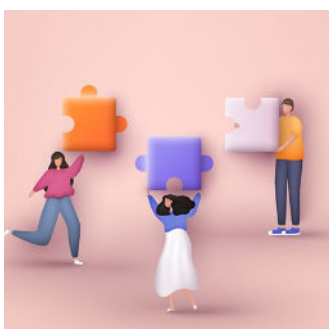


## 24 SCENARI

### Quei numeri di genere

AUTORE ANNA GIGANTE, ELEONORA DESTRO CASTANITI, SIMONA PALLADINO

Occupazione femminile e donne dirigenti: ci sono alcuni segnali positivi, ma si deve fare molto di più. A confermarlo un'analisi dei più recenti dati rilasciati da Istat e Inps

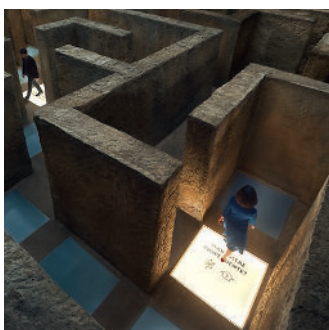


## 27 STORIE

### Women on board

AUTORE SARA CIRONE

Un progetto, un ecosistema sinergico, una rete di associazioni, enti e persone che lavorano insieme per un'equa rappresentanza di genere nei posti che contano



## 30 SCENARI

### Fuori dal labirinto

AUTORE REDAZIONE

Uno spot di grande impatto, diretto dal maestro Tornatore, al centro della campagna Tim contro il gender gap. Riflettori accesi sui tanti ostacoli ancora da superare

VISTA D'AUTORE

# LA RADICE DEGLI STEREOTIPI

AUTORE: CRISTINA DELLACQUA - TEMPO DI LETTURA: 3 MINUTI



## Dalla leggenda di Agnodice ai giorni nostri: la femminilità è un valore aggiunto e fa la differenza in ogni tipo di professione. Visione d'insieme, coraggio e consapevolezza, ecco cosa serve oggi alle giovani donne

Gli stereotipi sono duri a morire, specie quelli secondo cui noi donne non siamo portate per le **discipline scientifiche**. Quando Firmin Didot nel 1795 brevettò il metodo di stampa per ottenere una composizione tipografica fissa, inventò una parola greca per definirlo, **stereotipo**. L'idea fu geniale per il mondo dell'editoria.

Ma le parole a volte prendono una strada tutta loro, per questo bisogna maneggiarle con cura. Certo Didot non poteva immaginare che il suo neologismo creato con due parole greche (*stereos*, rigido, *typos*, tipologia, immagine) nel nostro linguaggio quotidiano avrebbe creato un nemico duro da vincere. Ma le aule delle scuole (forse più ancora delle famiglie) sono il luogo perfetto per smontare pezzo a pezzo tutti gli stereotipi: un gruppo di **giovani** che condivide ogni giorno le proprie specificità (fragilità comprese), tutti accomunati dal difficile viaggio verso sé stessi (il più importante della loro vita) in un terreno neutro. E la **cultura** è un ottimo antidoto.

I sogni non hanno sesso. Anzi, dovrebbe esistere una parità dei sogni, non dovrebbe quindi sussistere la necessità di lottare per una parità dei sessi.

Ogni mattina, a scuola, per duecento giorni all'anno si può fare molto perché questo accada. Partiamo dalla cosa più semplice, la quotidianità di tutti gli insegnanti che usano le proprie discipline per **iniziare alla vita** i propri studenti. La filosofia antica, ad esempio, ci insegna come sia la meraviglia a **rendere attraente ogni forma di sapere**. Si conosce e si studia a fondo solo ciò che ci meraviglia, una parola bellissima, ci colpisce all'improvviso ed è la porta attraverso cui entrano in noi tutte le conoscenze che ci rendono liberi. Tendiamo poi ad amare quello che ci ha meravigliato.

Il tema non è quante ore dedicare a scuola alla matematica, quante alla letteratura, alla fisica o alla filosofia. Il **sapere** gli antichi lo intendevano come unico, e ogni disciplina contribuisce a co-

struire uno sguardo d'insieme sul mondo e su sé stessi. Platone e Aristotele sarebbero i primi ad aggiungere la A di Arts all'acronimo Stem, che senza quella lettera ha alcune diottrie in meno per **vedere** a fondo la **complessità della realtà** fatta di dettagli, parole e pensieri precisi. E questo a dispetto delle percentuali che tanto penalizzano le iscrizioni ai **Licei classici**, come l'asse logico su cui si basa la matematica fosse altra cosa rispetto a quello su cui si basa la traduzione del Greco o del Latino. Le statistiche credo che ci raccontino piuttosto di un innamoramento dilagante per la velocità e la superficialità. Noi inganniamo i nostri giovani se lasciamo credere loro che esistano strade veloci e facili per costruire la loro vita e li inganniamo ancora di più se diamo loro l'idea che devono inseguire solo ciò che ha una **utilità visibile** agli occhi (il guadagno).

---

**Il sapere gli antichi lo intendevano come unico e ogni disciplina contribuisce a costruire uno sguardo d'insieme sul mondo e su sé stessi**

In una delle sue rare interviste televisive rilasciate alla Rai nel 1981, Italo Calvino ci lascia in eredità quelli che per lui sono i *Tre talismani per il Duemila*. «Imparare poesie a memoria, tenersi sempre allenati a fare calcoli a mano, combattere l'**astrattezza del linguaggio** con la precisione e ricordare che tutto quello che abbiamo ci può essere tolto da un momento all'altro». Parole dette con grande sintesi e pacatezza, pronunciate dopo lunghe pause riflessive di cui sentiamo nostalgia. I Talismani per il futuro non sono forse rinchiusi in una forma unità del sapere, senza graduatorie o scorciatoie?





Ma, dicevamo, e il tema non è nel conteggio delle ore da dedicare alle singole discipline quanto nella **visione di insieme**, culturalmente approfondita, di cui dovremmo dotare i nostri giovani con l'aggiunta in particolare per le nostre ragazze, di iniezioni di **coraggio** e **consapevolezza**. Coraggio di comprendere che la propria femminilità è un **valore aggiunto**, un modo di essere specifico da mettere in campo al fianco degli uomini, in ogni tipo di professione senza accettare compromessi e con le medesime **soddisfazioni economiche**.

Secondo un'antica leggenda che ci tramanda Iginio, il bibliotecario dell'imperatore Augusto, autore di una raccolta di miti, una giovane ateniese di nome Agnodice, animata dalla passione per la medicina, ma ben sapendo che solo gli uomini

potevano praticarla, un giorno si tagliò i capelli, indossò abiti maschili e sotto mentite spoglie frequentò i corsi di un famoso medico.

Imparata la medicina, Agnodice si recava dalle donne per prestare le sue cure.

Gli altri medici, passati in secondo piano, accusarono Agnodice di essere un seduttore di donne che approfittava della sua **professione**.

Alla giovane, condannata toccò sollevare la tunica per dimostrare di non essere un seduttore incallito. Tutte le donne che aveva curato testimoniarono in suo favore, la giovane fu assolta e da allora anche le **donne furono libere di studiare medicina**.

Come se Agnodice volesse ricordare a ognuna di noi che per combattere gli stereotipi non occorre travestirsi, basta **essere noi stesse**. Sempre.



RIFLESSIONI

# UNA MINIERA D'ORO

AUTORE: **RICCARDO CAVALIERE** - TEMPO DI LETTURA: **4 MINUTI**



## L'uguaglianza di genere come motore dell'economia. Ecco quanto costa la disparità di trattamento in termini di Pil, occupazione, consumi. Progetto Manager incontra due esperti del tema

L'uguaglianza non è solo una questione morale. Aumentare l'occupazione femminile e diminuire la differenza di retribuzione rispetto agli uomini, porterebbe dei benefici concreti a tutta la società. Lo dimostrano diversi studi.

Secondo l'Eige, l'Istituto europeo per l'uguaglianza di genere, maggiore parità tra uomini e donne avrebbe un forte impatto sul prodotto interno lordo dell'intera Unione europea, porterebbe a livelli più alti di occupazione e produttività e potrebbe rispondere alle sfide legate all'invecchiamento della popolazione. In termini molto concreti, entro il 2050, **aumentare l'uguaglianza di genere** contribuirebbe a una crescita del Pil pro capite nell'Ue tra il 6 e il 9,6%, un aumento che va da 1,95 a 3,15 trilioni di euro.

«Nel momento in cui le donne iniziano a lavorare, le famiglie di cui prima si prendevano cura, hanno bisogno di altre persone e di altri servizi», spiega la professoressa **Azzurra Rinaldi**, direttrice della School of gender economics dell'università degli studi di Roma Unitelma Sapienza. In sostanza: si crea lavoro. «Quando una donna esce di casa per lavorare - spiega sempre la professoressa Rinaldi - si creano tre posti di lavoro: il suo e quello di altre due persone. Quindi c'è un **effetto moltiplicativo** sul prodotto interno lordo».

Tanto che per l'Italia sarebbe sufficiente occupare il 60% delle donne in età lavorativa per far aumentare il Pil del 7%, lo stimava già anni fa, nel 2013, un rapporto della Banca d'Italia.

A questo si aggiunge un altro fattore: «Quando si produce reddito una parte rientra nel prelievo fiscale che poi alimenta le casse dello Stato. Il bilancio ne beneficerebbe con un effetto finale complessivo: più servizi e di migliore qualità, quindi una **prospettiva di maggiore benessere**. E crescita demografica - conferma la professoressa Rinaldi - i dati per i Paesi ricchi ci dicono che dove il tasso di occupazione femminile è più alto, lo è anche la natalità».

Ma raggiungere l'obiettivo in Italia non è facile.

Soprattutto considerando che partiamo molto indietro. Secondo un dossier del Servizio studi della Camera, il nostro Paese è l'ultimo nell'Unione europea per il tasso di occupazione femminile: siamo di 14 punti percentuali sotto la media (55% contro 69% in Ue). Una donna su cinque, inoltre, finisce per **lasciare il lavoro dopo la maternità**. Nella maggior parte dei casi, lo dicono i dati, questo avviene per la difficoltà di conciliare carriera e famiglia. Una situazione che migliora, decisamente, all'aumentare del livello di istruzione: a un percorso di studi più completo corrisponde una minore differenza occupazionale tra madri e non madri.

---

**Per l'Italia sarebbe sufficiente occupare il 60% delle donne in età lavorativa per far aumentare il Pil del 7%, lo stimava già nel 2013 un rapporto Bankitalia**

Per quanto riguarda i **salari**, qui il divario si misura in modo tangibile: le donne guadagnano in media 8 mila euro in meno all'anno. Lo ricorda sempre il rapporto del Servizio studi della Camera citando dati Inps. Nel 2022, la retribuzione media annua per gli uomini è stata di 26.227 euro, contro i 18.305 per le donne. Una disparità evidente.

«Qualunque forma di discriminazione è sub efficiente, ce lo dicono studi trasversali» spiega la professoressa Rinaldi: «aziende in cui non ci sono discriminazioni hanno migliore riuscita sul mercato e tassi di crescita più elevati». Anche in questo caso, le ragioni sono diverse. Una è la **motivazione dei lavoratori**, anzi, delle lavoratrici: «Se una donna è brava come un collega uomo ma viene pagata di meno, produrrà in meno. Inoltre, una persona più preparata ma cui vengono



offerte meno opportunità è una risorsa sottoutilizzata». Insomma, uno spreco per l'azienda.

Lo ribadisce anche un altro economista, **Carmine Soprano**, esperto in tematiche di genere e politiche pubbliche: «Secondo uno studio McKinsey, le imprese con più diversità, inclusa quella di genere, possono arrivare ad avere profitti più alti del 25%». Anche la **violenza di genere**, inoltre, è un freno alla crescita. «Ha un costo molto tangibile per la società - spiega l'economista -. Sconfiggerla è un imperativo morale, ma anche economico» dice Soprano. «Il fenomeno ha costi diretti e indiretti. I primi sono quelli per l'assistenza sanitaria, psicologica, i costi penitenziari per i colpevoli e quelli per la protezione dei minori. I secondi, quelli indiretti, sono legati a una minore produttività del lavoro dovuta a traumi che in casi estremi possono portare ad assenze o addirittura abbandono di un impiego. Una perdita per l'economia - spiega - che in Italia vale miliardi di euro ogni anno».

Contrastare la violenza di genere vorrebbe dire anche avere più fondi da spendere per altre politiche che promuovano la parità.

«È uno dei fronti su cui in Italia si potrebbe fare di più», spiega l'economista, «ma si dovrebbe lavorare anche per **promuovere l'istruzione e l'occupazione femminile** e garantire migliori politiche di genitorialità». Per esempio, se le donne laureate sono tante, quelle che scelgono le materie scientifiche, più richieste dal mondo del

## Nelle facoltà tecniche, ingegneristiche e matematiche le laureate sono appena il 40% e negli ultimi dieci anni il dato non è aumentato

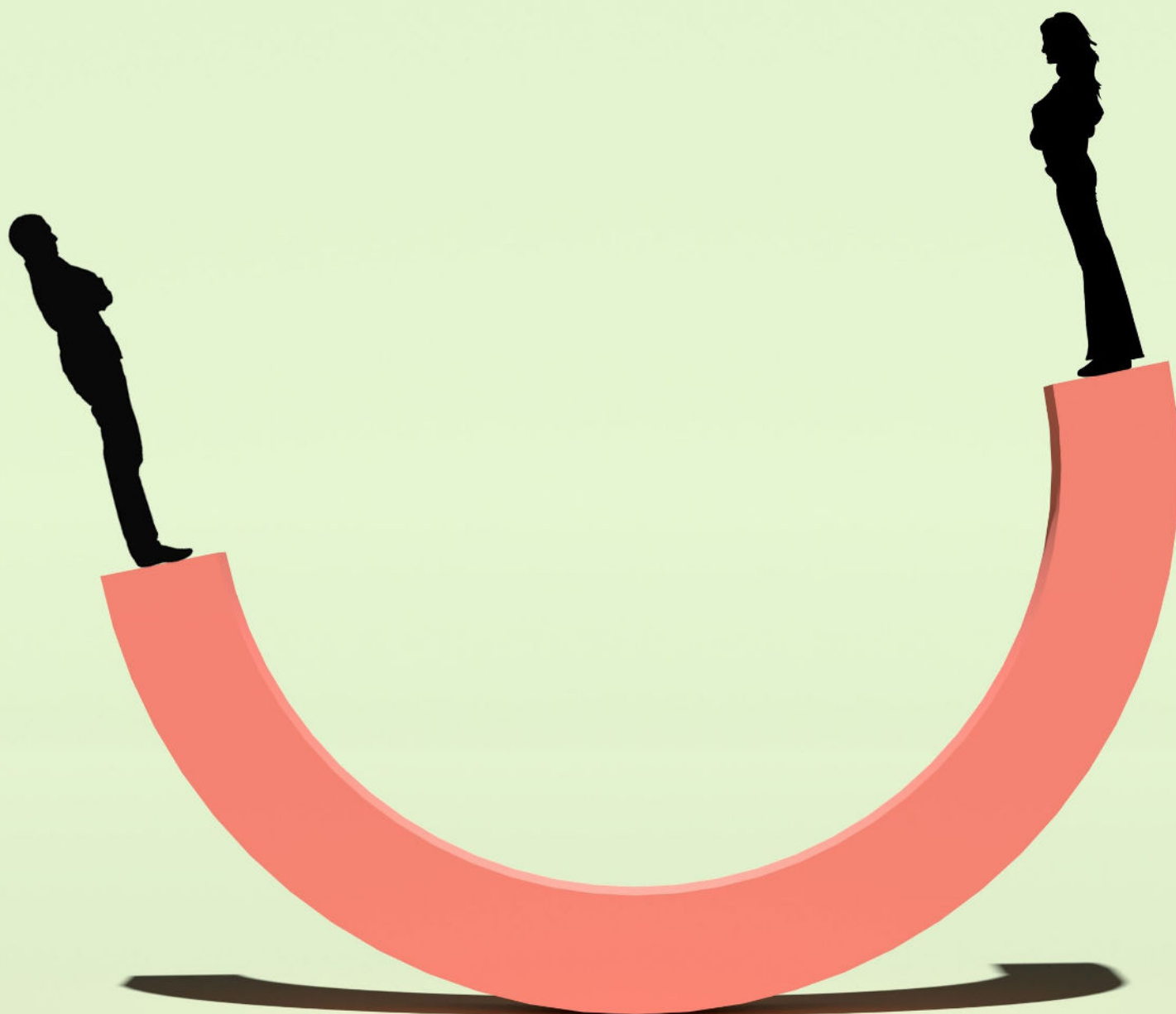
lavoro, sono ancora poche. Nei corsi di laurea di facoltà tecniche, ingegneristiche e matematiche sono il 40% e il dato in 10 anni non è aumentato secondo l'Agenzia di valutazione del sistema universitario e della ricerca. Mentre per quanto riguarda l'occupazione femminile, ci sono sgravi, rinnovati anche con l'ultima legge di Bilancio ma, spiega Soprano: «si potrebbe fare di più, la **decontribuzione** vale per chi assume donne con 3 o più figli, e in Italia la media è molto inferiore». E poi le **politiche di genitorialità**: «In Italia - ricorda ancora l'economista - il carico del lavoro di cura pesa molto di più sulle donne. In altri Paesi, come in Svezia, ci sono in tutto 480 giorni distribuiti all'interno della famiglia e i due genitori li possono scambiare tra di loro, e questo sicuramente può essere un **incentivo al lavoro femminile**». E uno spunto di riflessione per la politica e per le aziende. Anche per ricordare che l'occupazione femminile può essere una miniera d'oro, ma in Italia c'è ancora da scavare.

A COLLOQUIO CON

# L'ARTE DI TRATTARE

AUTORE: **DINA GALANO** - TEMPO DI LETTURA: **4 MINUTI**

---





## Per secoli, gli affari diplomatici sono rimasti esclusiva degli uomini. Oggi, nel mondo, le Ambasciatrici sono appena il 15%. Un cammino in salita che, però, vale la pena percorrere. L'opinione della Cons. Amb. Serena Lippi

Uno dei pregiudizi che colpisce da sempre le donne riguarda l'impossibilità di fare carriera perché quel lavoro o quel settore di attività "è roba da uomini". Troppo rischioso, troppo maschile, troppo faticoso, o persino troppo lontano da casa. Così avviene, ad esempio, nella carriera diplomatica. Per questo incontriamo **Serena Lippi**, da 24 anni nel campo, oggi Consigliera diplomatica del Ministro dell'Istruzione e del Merito, Giuseppe Valditara, con due mandati alla Rappresentanza permanente d'Italia presso l'Unione Europea, dal 2006 al 2010 all'Ambasciata di Tripoli in Libia, già Console a Nizza negli anni dell'attentato terroristico sulla *Promenade des Anglais*, e numerosi altri incarichi di prestigio.

**Consigliera Lippi, la prima Ambasciatrice d'Italia è stata nominata nel 1985. Considerando che "l'arte di trattare" risale alla notte dei tempi, come mai così tardi?**

In Italia ci sono voluti molti anni e una sentenza della Corte Costituzionale del 1960 per consentire l'ingresso alle prime donne in diplomazia nel 1967. Donne queste che venivano considerate peculiari, votate solo al lavoro, alcune senza figli e senza poter aspirare a costruire una propria famiglia. Dobbiamo aspettare il 1980 per avere la prima donna chiamata a guidare un'Ambasciata all'estero come **Incaricato d'Affari** e il 1985 per la prima Ambasciatrice d'Italia.

**Quanto è difficile per una donna salire ai vertici della diplomazia?**

Va detto che ancora oggi non è mai stato attribuito a una donna l'incarico più importante, quello di Direttore generale per gli Affari politici della **Farnesina**. Nel 2003 si è avuta per la prima volta una donna Direttore generale per gli Affari culturali. Finora abbiamo avuto una sola donna Segretario Generale, l'Ambasciatrice **Elisabetta Belloni**, e una sola donna Ambasciatrice a Washington, **Mariangela Zappia**.

**L'Associazione Donne italiane diplomatiche e dirigenti (Did), da lei presieduta, è nata pro-**

**prio in ragione della scarsa presenza femminile nella carriera diplomatica. Quali passi in avanti sono stati compiuti finora?**

La Did è nata il 16 ottobre 2001 e l'idea di crearla venne a un gruppo di colleghe, di cui facevo parte, proprio in considerazione dell'**esigua presenza femminile** in carriera e per replicare un'iniziativa simile a quella già esistente in Magistratura. L'impulso iniziale era quello di riunirci per conoscerci meglio, confrontarci sui percorsi professionali e scambiare informazioni sulle esperienze di vita all'estero. Poi abbiamo iniziato anche a capire l'esigenza, in un ambiente di lavoro quasi completamente maschile, di sostenerci reciprocamente per **favorire la parità di genere e le pari opportunità**, la conciliazione tra vita lavorativa e vita personale familiare, e una maggiore inclusività in ogni ambito, contribuendo a migliorare la cultura organizzativa della nostra Amministrazione. La **Did** è tra le prime Associazioni di diplomatiche a essere stata fondata in Europa e di recente, sul nostro modello, è stata fondata un'Associazione anche in Brasile.

---

**In Italia ci sono voluti molti anni e una sentenza della Corte Costituzionale del 1960 per consentire l'ingresso alle prime donne in diplomazia nel 1967**

**Si può dire che il gender gap sia una realtà in molti Paesi e che l'Italia non faccia eccezione?**

In diplomazia nessun Paese ha raggiunto la piena parità di genere. A livello mondiale solo il 15% di Ambasciatori è donna. In Europa, la più alta percentuale di donne Ambasciatrici si trova in Finlandia e Svezia (oltre il 40%) e Norvegia (oltre

il 30%). Sul piano internazionale, uno dei risultati migliori è quello degli Usa, dove le donne sono entrate in carriera nel 1920 (peraltro con il divieto di sposarsi fino al 1971) e oggi rappresentano il 30-40% dei Capi missione. Presso le Nazioni Unite, il più elevato numero di Rappresentanti permanenti donne è stato raggiunto nel 2019, con 50 Ambasciatrici (su 193 Stati membri dell'Assemblea generale).

### **Nelle istituzioni europee com'è la situazione?**

Ho lavorato per quasi 10 anni a Bruxelles e posso confermare che in Europa si sono fatti notevoli passi in avanti, tanto che l'Ue incorpora il raggiungimento delle pari opportunità in tutte le politiche (*mainstreaming di genere*) e le percentuali di Ambasciatrici femminili sono cresciute dall'istituzione del Seae (Servizio europeo per l'azione esterna).

### **In base alla sua esperienza e al confronto con tante colleghe, quali sono le ragioni dello squilibrio di genere?**

Stiamo cercando di comprenderne meglio le radici perché il fenomeno emerge fin dall'ingresso in carriera. Le donne in Italia rappresentano oggi circa il 24% del corpo diplomatico e, **ad ogni concorso**, quelle che superano le prove rappresentano sempre una netta minoranza, nonostante le candidature femminili siano generalmente superiori a quelle maschili. All'ultimo concorso sono entrate soltanto 12 donne su un totale di 48 posti. Poi la percentuale si assottiglia sempre di più man mano che si avanza nella carriera e si sale verso i **livelli apicali**. Con la Dgri (Direzione generale per le risorse e innovazione) della Farnesina stiamo lavorando per cercare di capire le motivazioni di questo *gap* e individuare soluzioni per colmarlo. Nel Nord Europa il divario è minore, in alcuni Paesi del mondo sono state introdotte delle quote, in altri dei *target* (Australia, Nuova Zelanda...) per incentivare la presenza femminile. Secondo la Did sarebbe necessaria l'adozione di misure concrete e rapide per un riequilibrio della presenza di genere al **Maeci**, in linea con la legislazione italiana ed europea in materia.

### **Come Consigliera diplomatica del Ministro Valditara, grande attenzione è naturalmente rivolta al tema del merito. Come va interpretato?**

Il tema del merito è fondamentale e andrebbe valorizzato sempre, non soltanto nella scuola e nell'Università, ma soprattutto nel mondo del lavoro, dove di fatto se ne tiene meno conto. Sicuramente si tratta di un concetto discrezionale, perché riconoscere il merito significa essere in grado di valutare in maniera equa il possesso di conoscenze, abilità, competenze, oltre che il raggiungimento di risultati sulla base di obiettivi. Proprio perché credo fermamente nella **meritocrazia**, sono sempre stata contraria all'introduzione delle **"quote rosa"**, che finiscono per sminuire la qualità del lavoro svolto dalle donne. Ritengo tuttavia che le valutazioni e le promozioni nella nostra carriera necessitino di una maggiore attenzione alle reali capacità professionali delle colleghe.

---

**Proprio perché credo fermamente nella meritocrazia, sono sempre stata contraria all'introduzione delle "quote rosa", che finiscono per sminuire la qualità del lavoro svolto dalle donne**

### **Cosa direbbe oggi a una giovane che voglia affacciarsi alla carriera diplomatica?**

Consiglierei, prima di tutto, di riflettere bene su quali siano le aspirazioni e ambizioni professionali. Parliamo di una professione estremamente stimolante e molto più adatta alle donne di quanto non si pensi: sono richieste **abilità negoziali** e di mediazione, capacità di comprensione e ascolto dell'interlocutore, **doti comunicative**, **capacità relazionali**. Bisogna affrontare questo lavoro con una grande determinazione e lo spirito giusto, essere persone curiose, versatili e flessibili, con una mentalità aperta, che amano viaggiare e conoscere culture diverse, interessate a favorire il dialogo con altri popoli e Paesi. A volte si devono affrontare sacrifici in termini di lontananza dall'Italia e si lavora molto, spesso senza orari, ma gli stimoli intellettuali e le soddisfazioni sono veramente tanti.

BIANCA E VOLTA

# QUALE OPZIONE DONNA

AUTORE: RITA COMANDINI - TEMPO DI LETTURA: 2 MINUTI



### Per garantire un futuro previdenziale sostenibile, deve crescere la partecipazione attiva delle donne al lavoro. È l'unica riforma utile, non certo inasprire i requisiti per andare in pensione

È ormai storia che le donne nel 2011 abbiano pagato il prezzo di gran lunga più alto per salvare il Paese dal rischio default.

Con la riforma delle pensioni varata dal **governo Monti** (l. 214/2011), si sono viste equiparare i requisiti pensionistici di vecchiaia a quelli degli uomini, nonostante le loro condizioni socioeconomiche nel mercato del lavoro siano assai diverse, in un Paese che è agli ultimi posti in Europa sia in termini di tutela della maternità sia per servizi offerti alla famiglia.

A poco conta l'anno in meno previsto per l'accesso alla pensione anticipata, ovvero 41 e 10 mesi per le donne in luogo dei 42 e 10 previsti per gli uomini, perché l'analisi dei dati delle pensioni in pagamento ci restituisce una realtà netta: **alla pensione anticipata**, che si caratterizza per un importo degli assegni mediamente più elevato, **accedono soprattutto i lavoratori maschi**, mentre la pensione di vecchiaia, più povera, è la più utilizzata dalle donne.

A questa realtà contribuiscono fattori diversi: il minor numero di anni di carriera, la maggiore discontinuità lavorativa, l'abbandono precoce dell'impiego per attività di cura parentale e una retribuzione che ancora oggi presenta un dislivello inaccettabile.

Il processo di minor tutela previdenziale delle donne, cominciato nel 2011 con la **legge Fornero**, è proseguito con le modifiche subite dalla cosiddetta "**opzione donna**" che consentiva, con 35 anni di contributi, un accesso anticipato alla pensione.

Tale misura negli anni ha subito un **restringimento** della platea delle potenziali beneficiarie fino ad arrivare all'ultima legge di Bilancio che ha imposto requisiti così stringenti da ridurre a poche migliaia le donne che potranno accedervi. Limiti più cogenti imposti a una misura che già di suo presentava evidenti **svantaggi per le don-**

**ne** che vi ricorrevano, in ragione del passaggio obbligato al calcolo contributivo. Eppure studi sociologici indicano che le donne che ricorrono all'accesso alla pensione con opzione donna lo fanno, più che per scelta, per sopperire alle **carenze del sistema di welfare**.

Unica sopravvivenza di riconoscimento della peculiarità del lavoro femminile resta una norma, peraltro poco conosciuta e talvolta denegata anche dall'Inps, che consente alle donne di poter **anticipare nel massimo di un anno** la pensione di vecchiaia. Tale norma si applica però solo alle donne che accedono con il sistema contributivo puro o che scelgano il computo in gestione separata, e prevede **4 mesi di sconto per ogni figlio** fino a un massimo di 12 mesi.

Si tratta sicuramente di un riconoscimento dell'attività delle **lavoratrici madri**, ma rappresenta al tempo stesso una misura troppo parziale perché è limitata al sistema contributivo e non considera il ruolo olistico di cura parentale svolto anche nei confronti delle persone anziane e/o fragili.

Finché non si arriverà a una egualitaria distribuzione delle opportunità lavorative, il **gender gap** rimarrà sempre uno dei maggiori motivi della scarsa crescita del nostro Paese. Il futuro previdenziale anche in termini di **sostenibilità** si baserà sempre di più sulla partecipazione attiva delle donne al lavoro e di conseguenza alla **previdenza**, sia pubblica che privata.

È dunque auspicabile che nel nostro Paese cambi la visione per la quale il sistema di *welfare* è un costo anziché un'opportunità: solo con un'adeguata riforma si consentirebbe una **maggiore partecipazione delle donne al lavoro**, cosicché l'aumento della spesa sociale si trasformerebbe in un aumento della ricchezza prodotta dal lavoro femminile.





A COLLOQUIO CON

# LASCIAMOCI ISPIRARE

AUTORE: **VALENTINA NERI** - TEMPO DI LETTURA: 2 MINUTI

## Torna "InspiringFifty Italy", l'iniziativa che premia le 50 donne italiane più influenti nel panorama del tech, quest'anno con il patrocinio della nostra Federazione. Per saperne di più, intervistiamo Barbara Cominelli, ambassador del contest

InspiringFifty è un premio per le migliori 50 donne in ambito *tech*, ma soprattutto un'iniziativa volta a ispirare modelli positivi di successo. Ne parliamo con **Barbara Cominelli**, che è ambasciatrice dell'edizione italiana appena lanciata e che il premio lo ha vinto ben due volte, grazie all'esperienza maturata nel settore telecomunicazioni e innovazione.

**Nel tech, le donne hanno bisogno di esempi vincenti? Di essere "ispirate"?**

Il motto di InspiringFifty è "*if she can see it, she can be it*". Credo che i modelli di ruolo siano fondamentali per la **crescita professionale** perché possono motivare e spingere a superare le barriere per raggiungere i propri obiettivi. Non solo personali, ma anche nell'ambito delle organizzazioni in cui si opera. Secondo diverse ricerche, questo vale ancor di più per le donne, per ricavare esempi tangibili di un successo "raggiungibile".

**Qual è il suo role model?**

Sono tante le donne alle quali mi sono ispirata nel corso del tempo per comporre il mio puzzle ideale: nomi famosi d'oltreoceano come Sheryl Sandberg, Susan Wojcicki, Lisa Su, ma sempre di più, anche qui in Italia, potrei annoverare tante amiche e colleghe.

**Nato nei Paesi Bassi nel 2013, il premio è alla terza edizione italiana. Come partecipare?**

Si possono candidare tutte le donne, senza limiti di età, che hanno portato un contributo ai settori della tecnologia e dell'innovazione. Donne con forti qualità di **leadership**, con influenza positiva, visibilità e ingaggio nella comunità tech. Donne che hanno dimostrato attenzione ai temi della diversità e dell'inclusione. Che si lavori in Italia o all'estero, l'obiettivo è anche quello di creare un **network internazionale** per generare opportunità molto più ampie. È anche

grazie a questo network che continuano a vivere le diverse edizioni, in Europa, in Italia, in Canada e anche in Sudafrica, portate avanti prevalentemente da *ambassador* e volontarie, che credono nel progetto.

**Secondo uno studio McKinsey, se in Europa raddoppiasse la quota di lavoratrici in ambito tech, passando dal 22 al 45%, il Pil aumenterebbe fino a 600 miliardi di euro. Possibile?**

Aumentare la presenza femminile nel tech non solo è possibile, ma è anche necessario: non possiamo permetterci di non valorizzare il contributo delle donne. La presenza femminile nei settori **Stem** è ancora scarsa, ma rilevo maggiore consapevolezza. Bisogna continuare a lavorare sui vari fronti: sulla **cultura**, per abbattere i vecchi stereotipi, all'interno di **aziende** per rimuovere gli ostacoli – visibili e invisibili – che ancora frenano i percorsi femminili; infine, sul piano **istituzionale**, creando un ecosistema che incentivi la partecipazione femminile.

**Ha qualche suggerimento per affermarsi nel mondo digitale?**

Innanzitutto la volontà di continuare a imparare, arricchendo costantemente le **competenze**, proprie e dell'organizzazione; poi, la capacità di innovare, oltre le formule competitive tradizionali e oltre i confini del proprio ruolo e *business*, mettendosi in discussione e uscendo dalla propria *comfort zone*. Aggiungo: **il mondo tecnologico è a misura di donna** e non è affatto da "*nerd*". Le competenze tecniche sono la "cassetta degli attrezzi" ma poi servono creatività, capacità di *problem solving* e la curiosità. Perché **la tecnologia di per sé non basta**, quello che conta sono le esperienze che rende possibili, i problemi che risolve, i bisogni che soddisfa, come cambia la vita delle persone, delle aziende e della società.

SCENARI

# GUARDIA ALTA

AUTORE: **MARCO SABATINI SCALMATI** - TEMPO DI LETTURA: **4 MINUTI**

---





## Femminicidi, violenze, intimidazioni. Dal “paradosso nordico” dei Paesi scandinavi alla triste cronaca italiana, l’emancipazione femminile è sotto attacco. Serve una risposta forte, a tutti i livelli

In questa prima parte del 2024 sembra crescere il numero dei **femminicidi**, termine che la Treccani ha decretato **nel 2023 parola dell'anno** a testimonianza della gravità della situazione. Una decisione consapevole, responsabile, da parte di chi custodisce il patrimonio e il significato profondo della lingua italiana. Eppure, sembrano ancora tanti coloro che dichiarano che la **violenza verso le donne** non sarebbe un fenomeno così diffuso.

Una tesi fondata su uno studio di alcuni anni fa mostra che i tassi più alti di violenza verso le donne (*intimate partner violence*) si registrano nei Paesi con i migliori risultati in tema di **parità di genere**. Il 32% delle donne in Danimarca, il 30% in Finlandia, il 28% in Svezia e il 26,8% in Norvegia, dichiarava di aver subito violenza in una relazione intima, contro una media europea del 22%.

Dati che però andrebbero letti da una parte con l’incapacità degli uomini di accettare l’emancipazione ottenuta dalle loro *partner*: non potendo esprimere il loro dominio nella società, indizzerebbero la loro frustrazione contro mogli e fidanzate. E, dall’altro lato, con la **maggiore consapevolezza** delle donne di queste nazioni che sentendosi più libere e sicure all’interno di una società dove la parità di genere è maggiormente riconosciuta, denunciano con più facilità rispetto alle donne di altri Paesi, come l’Italia, dove si stima che solo il 5% delle violenze venga denunciato (studio Ipsad 2023).

Se accostiamo questi risultati alle percentuali di oltre il 75% di donne occupate nel Nord Europa (Eurostat 2021), dove vige ormai da decenni l’uguaglianza giuridica, alla media italiana del 55% (dossier del servizio studi della Camera dei deputati, dicembre 2023) emerge quello che è stato chiamato il “**paradosso nordico**”. Una definizione con la quale si fotografa una società dove le donne godono di **pari diritti**, di un **welfare avanzato** e sono economicamente più libere, ma forse proprio per questo più esposte alle prepotenze e violenze, non solo domestiche, rispetto alle don-

ne di Paesi che registrano tassi di occupazione più bassi e legislazioni ancora in evoluzione nel sancire l’uguaglianza. Donne, queste ultime, che essendo meno indipendenti e percependo un **contesto culturale e sociale** meno sicuro sarebbero portate a denunciare meno le violenze dei loro fidanzati, mariti e datori di lavoro.

**In Italia 1 donna su 5 esce dal mercato del lavoro a seguito della maternità: un dato che è indice della difficoltà per le donne di conciliare le esigenze di vita con l’attività lavorativa**

Quest’ultimo scenario, in certe aree e settori del nostro Paese è ancora visibile, bisogna avere il coraggio di riconoscerlo. Ma ciò non deve scoraggiare. Al contrario, la situazione va riconosciuta per poter essere ancora più incisivi nelle iniziative da mettere in campo per favorire la **parità di genere**. Per farlo dobbiamo tornare a dare valore, forza e concretezza alle emozioni e ai sentimenti che ci invitano a lavorare per una società aperta, tollerante, inclusiva e rispettosa gli uni degli altri, dove tutti hanno gli stessi diritti e gli stessi doveri.

Se ad esempio guardiamo i risultati delle ricerche sull’occupazione femminile in Italia, osserviamo che la percentuale del 55% delle donne italiane occupate sia ancora molto lontana dalla media dell’Unione europea del 69,3% (dossier del Servizio studi della Camera dei deputati, dicembre 2023).

Se poi guardiamo il rapporto tra la popolazione maschile e quella femminile nel mondo del lavoro vediamo che accanto a circa 9,5 milioni di donne occupate ci sono 13 milioni di maschi occupati. Inoltre, una donna su cinque esce dal **mercato**



**del lavoro** a seguito della **maternità**: un aspetto che, si fa notare, “riveste una particolare rilevanza in quanto indice della difficoltà per le donne di **conciliare esigenze di vita con l’attività lavorativa**”. La decisione di lasciare il lavoro è infatti determinata per oltre la metà delle donne (52%). Ciò è dovuto ad **esigenze di conciliazione** e per il 19% a considerazioni di natura economica. **L’istruzione**, tuttavia, “si conferma fattore protettivo per le donne occupate con figli. Infatti, con un livello di istruzione più elevato, la differenza tra donne occupate con o senza figli è minima.

Lo studio sottolinea poi l’accentuato **divario retributivo di genere**. Da registrare, poi anche la criticità sul fronte dei servizi che potrebbero aiutare le donne a conciliare i tempi di vita con quelli del lavoro. Per esempio, l’offerta dei nidi risulta in ripresa dopo gli anni della pandemia “ma le richieste di iscrizione sono in gran parte insoddisfatte, soprattutto nel Mezzogiorno”. Con una penalizzazione maggiore per le “**famiglie più povere**, sia per i costi delle rette, sia per la carenza di nidi in diverse aree del Paese”. Questi pochi dati confermano il grande lavoro che nel nostro Paese dobbiamo proseguire per acquisire la **parità di genere** e quindi contrastare la violenza contro le donne. Per farlo è necessario un impegno a tutto campo per coniugare il valore della relazione, della **fiducia**, della **parità** e del **rispetto** in tutti i contesti: famiglia, scuola, lavoro,

relazioni sociali. Ad esempio, raramente sento spiegare la differenza tra bisogno e desiderio nei rapporti affettivi così come l’assurdità di associare l’amore al possesso.

Rispetto significa riconoscere e sostenere il diritto delle donne a lavorare, superando i formalismi verbali dei ruoli declinati prima solo al maschile (avvocata, sindaca e così via) ma anche sostanziali: riconoscere le **capacità professionali**, fare apprezzamenti legati alle capacità e ai risultati e non all’estetica, azzerare il divario retributivo. Rispetto nella vita privata significa comprendere che anche la propria fidanzata o moglie possa uscire e incontrare altre persone da sola e possa, se lo desidera, chiudere una relazione. Rispetto che significa non avere atteggiamenti possessivi e controllanti.

Capire che esercitare la forza (economica, sociale, psicologica, fisica) con una donna non è dimostrazione di mascolinità ma di estrema debolezza. Se non si è capaci di vivere in modo sano una relazione si deve avvertire l’esigenza, e in questo caso sì, la forza - di farsi sostenere da specialisti che possono aiutare a capire gli **ostacoli psicologici** alla base di certi atteggiamenti per rimuoverli.

Un percorso che comporta per tutti, ma per noi uomini in particolare, **cambiamenti culturali**, oltre che normativi, di cui dobbiamo farci carico se vogliamo andare nella direzione di una società più evoluta.

# QUEI NUMERI DI GENERE

AUTORE: ANNA GIGANTE, ELEONORA DESTRO CASTANITI, SIMONA PALLADINO - TEMPO DI LETTURA: 3 MINUTI





## Occupazione femminile e donne dirigenti: ci sono alcuni segnali positivi, ma si deve fare molto di più. A confermarlo un'analisi dei più recenti dati rilasciati da Istat e Inps

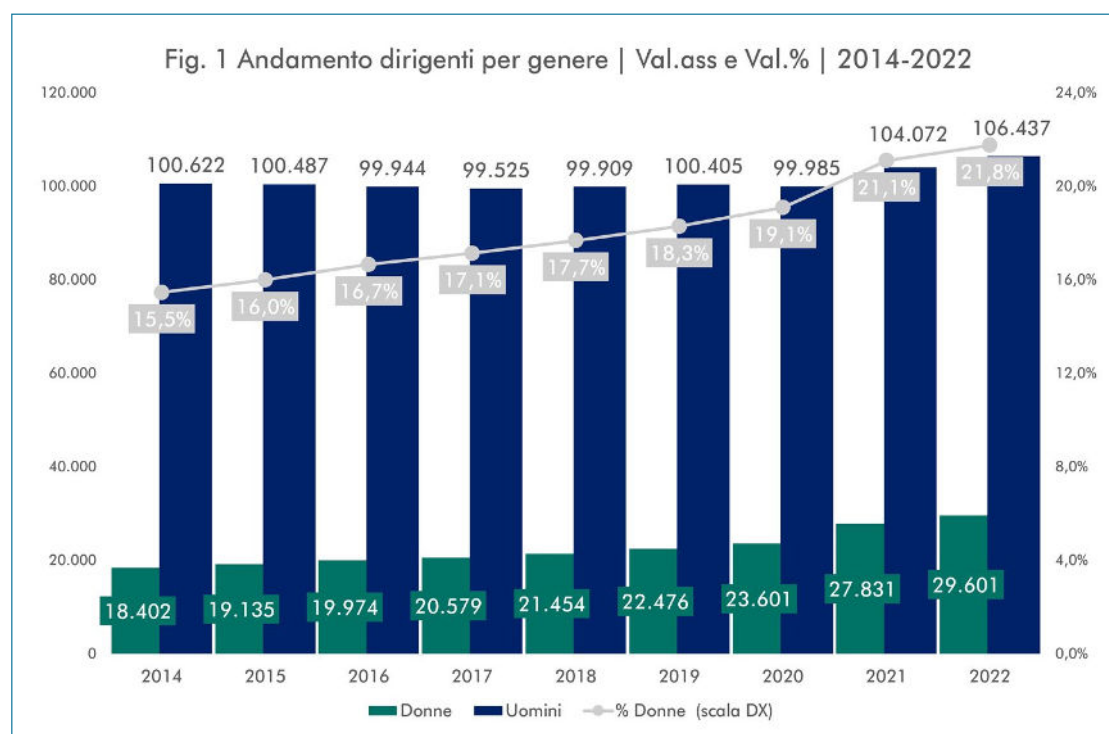
La distribuzione di genere nelle posizioni manageriali costituisce un indicatore significativo delle opportunità economiche e del **potenziale di sviluppo di una società**. Se guardiamo al contesto italiano, le **disparità di genere** continuano a influenzare, e non poco, le traiettorie professionali e i complessivi equilibri socioeconomici. La valutazione di tali disparità permette di cogliere non solo le sfide persistenti, ma anche i progressi, seppur moderati, verso un maggiore **equilibrio di genere**.

Secondo i dati Istat 2022, in Italia si osserva un tasso di occupazione femminile del 51,1%, contro il 69,2% di quello maschile. Inoltre, le donne lavoratrici sono concentrate in settori caratterizzati da **retribuzioni inferiori** e scarse opportunità di avanzamento, come l'educazione e la sanità. Si evidenzia quindi una **segregazione occupazionale** che perpetua le disuguaglianze. Se, in generale, si osserva questo divario occupazionale, per le **posi-**

**zioni dirigenziali** la quota occupazionale femminile, pur con una lieve crescita negli anni, risulta ancor più bassa rispetto al dato nazionale. Secondo i dati Inps, l'analisi delle tendenze di genere per tali posizioni in Italia rivela due punti di rilievo:

- **crescita progressiva nel tempo:** la percentuale di dirigenti donne è cresciuta dal 2014 al 2022, indicando un miglioramento graduale nella rappresentanza femminile in ruoli di *leadership*.
- **disparità tra i settori:** nel 2022, le percentuali di dirigenti donne variano significativamente a seconda del settore industriale, mostrando che alcuni settori sono più avanzati di altri nell'integrare le donne in posizioni di alta responsabilità.

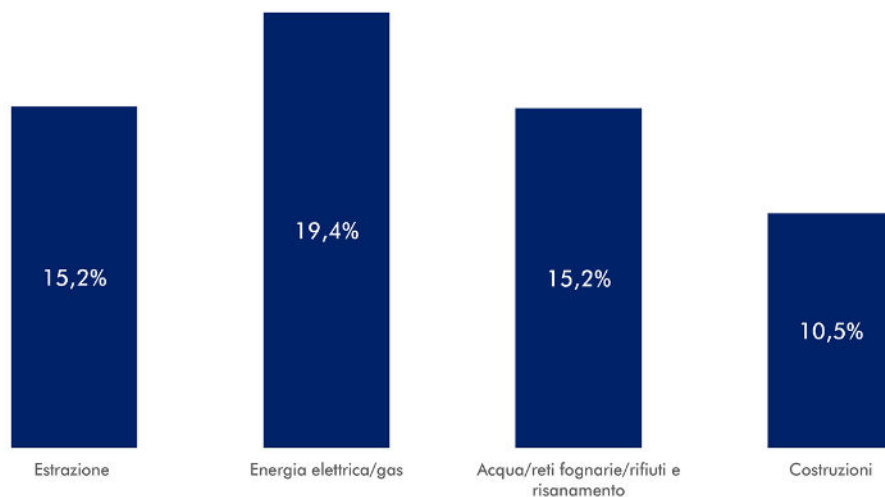
Entrando nel dettaglio, nel periodo 2014-2022 quindi, si osserva una crescita costante, seppur a ritmi moderati, del numero di dirigenti donne in Italia (cfr. Fig.1). Nel 2014, il numero di dirigenti donne era pari a 18.402, corrispondente al 15,5% del tota-



le, contro 100.622 dirigenti uomini; nel 2022, il numero di **dirigenti donne** è cresciuto a 29.601 unità (**21,8% del totale dirigenti**), contro 106.437 dirigenti uomini. Tali dati mostrano una **crescita complessiva di 6,3 punti percentuali** nella presenza femminile in ruoli di *leadership*, nel periodo considerato. È interessante osservare un aumento notevole del numero di dirigenti donne durante il periodo pandemico, si passa infatti da 23.601 del 2020 a 29.601 nel 2022 (analogamente, la percentuale di donne sul totale dei dirigenti cresce dal 19,1% al 21,8%). Tuttavia, è opportuno specificare che la crescita dell'ultimo biennio è riconducibile, almeno in parte, all'aumento dell'utilizzo dei contratti in somministrazione nel settore sanitario, legati ai fabbisogni straordinari di quella fase. Considerando il settore manifatturiero, nel 2022, la quota complessiva di donne dirigenti, pari al 15,9%, risulta inferiore al dato nazionale. Le percentuali più alte si riscontrano nell'Industria farmaceutica (36,6%), nella confezione di articoli d'abbigliamento (31,5%), nella fabbricazione di articoli in pelle (30,0%) e nell'industria del tabacco (29,3%). Per quanto riguarda, invece, lo scenario degli "altri settori industriali" (cfr. Fig.2), si osservano quote percentuali di presenza femminile ancor più basse: "energia elettrica e/o gas" pari al 19,4%, seguito da "estrazione" e "acqua, reti fognarie e/o rifiuti", con un valore pari a 15,2% per entrambi. Il settore

delle costruzioni presenta la percentuale minore, con il 10,5% di dirigenti donne, il che potrebbe riflettere una maggiore resistenza culturale e strutturale all'integrazione di genere nei ruoli apicali. L'aumento graduale della presenza femminile nei ruoli dirigenziali rappresenta certamente un segnale positivo di **progresso** verso un maggiore equilibrio di genere, ma la strada da percorrere è ancora lunga, basti pensare alla variazione delle quote di dirigenti donne tra i diversi settori industriali. Le disparità di genere devono essere affrontate con **strategie mirate**, calibrate sulle specifiche caratteristiche di ciascun settore, partendo, ad esempio, dal monitoraggio e dall'attività di valutazione continua di **indicatori di gap di genere**. Attraverso analisi integrate, di natura quantitativa e qualitativa, si possono identificare le sfide e le molteplici **barriere** che impediscono alle donne di raggiungere posizioni apicali, fornendo così le basi per un'azione efficace e su misura. Le informazioni raccolte potrebbero guidare lo sviluppo di programmi di formazione e *mentoring* mirati, l'implementazione di **politiche retributive trasparenti**, lo scambio di *best practice*, la costruzione di reti di *networking* e il coinvolgimento di diversi *stakeholder*, diventando, così, uno strumento per affrontare le differenze settoriali e per costruire un futuro in cui la *leadership* rifletta la diversità e l'equità di genere.

Fig. 2 Dirigenti donne nei settori industriali | Val.% | 2022



STORIE

# WOMEN ON BOARD

AUTORE: **SARA CIRONE** - TEMPO DI LETTURA: **4 MINUTI**





## Un progetto, un ecosistema sinergico, una rete di associazioni, enti e persone che lavorano insieme per un'equa rappresentanza di genere nei posti che contano

Divario di genere nel mondo del lavoro, in particolare quello manageriale. Purtroppo la situazione non è rosea, ce lo dimostrano in particolare i dati dell'Osservatorio 4.Manager.

Va meglio per quanto riguarda la *board diversity* nei Cda. Il documento della Consob "Rapporto 2022 sulla *corporate governance* delle società quotate italiane" evidenzia che a fine 2022 si attestava al 43% la quota degli incarichi di Amministratore delle **società quotate** esercitata da una donna, per effetto dell'applicazione dalla Legge n. 160/2019 che prevede la quota dei due quinti del genere meno rappresentato. In linea con gli anni passati, le donne sono in maggioranza consiglieri indipendenti (73%) e raramente ricoprono il ruolo di Amministratore delegato o di Presidente dell'organo amministrativo.

La diversità riduce il rischio di pensiero di gruppo, promuove lo scambio di idee, favorisce una maggiore **creatività** e rafforza la *leadership*. Un *mix* che può concorrere a migliorare la capacità degli Amministratori esecutivi di **gestire in modo efficace la società**.

Per contribuire a ridurre il divario di genere e supportare le donne nel loro cammino volto ad accrescere la rappresentanza nella *governance* di enti, aziende ed organizzazioni, Federmanager Bologna-Ferrara-Ravenna e Manageritalia Emilia-Romagna, insieme a Aidp Er e Hub del Territorio Er, hanno ideato, nel 2022, un percorso formativo *ad hoc* con il progetto **Women on Board**. Nel 2023 il progetto è diventato nazionale e oltre agli organizzatori nazionali la rete si è ampliata con le Consigliere di parità regionali e la *partnership* degli ordini degli Avvocati, dei Commercialisti e dei Consulenti del lavoro.

Un grande contributo è arrivato da Federmanager Minerva e da altre Federmanager territoriali, in particolare quelle di Abruzzo e Molise, Aldai, Bologna - Ferrara - Ravenna, Liguria, Roma, Toscana e Varese, che hanno ospitato alcune tappe formative. Giunto alla seconda edizione, Women on Board

si pone tra i **primi percorsi di alta formazione in Italia**, costruiti con una rete così ampia di *stakeholder*, ad affrontare il tema della *governance* delle organizzazioni includendo le donne manager come consigliere all'interno dei *board* pubblici e privati, e a fornire gli strumenti necessari ad abbattere gli ostacoli ancora presenti in tale direzione.

Votato alla concretezza, ha portato alla nascita di una *short list* di oltre 400 figure professionali femminili qualificate e certificate al quale imprese pubbliche e private possono attingere per la ricerca di profili in linea con le proprie esigenze deputati a ricoprire **posizioni di responsabilità** così come ad entrare nei Consigli di amministrazione.

Gli iscritti al percorso sono stati 2074, di cui 97 uomini. 843 hanno terminato le 14 sessioni del progetto.

In 434 sono entrati nella *short list* di manager e professionisti certificati per accedere ai Cda

### Il percorso formativo

Riservato agli iscritti agli enti organizzatori, è totalmente gratuito e ha coinvolto professionisti di molti settori economici: terziario, industria, consulenza aziendale e avvocatura.

Il tema della *governance* delle organizzazioni, includendo le **donne manager** come consigliere all'interno dei *board* pubblici e privati, viene affrontato in un'ottica di sostenibilità, perseguendo così gli obiettivi prioritari del tema Diversity, Equity ed Inclusion, affrontati anche dall'Agenda 2030 definita dall'Onu, con i relativi obiettivi SDGs, i Sustainable Development Goals. Citiamo in particolare il Goal 5: raggiungere la **parità di genere** ed emancipare tutte le donne e le ragazze. Nel 2023



è stato suddiviso in 7 moduli da due lezioni di 3 ore ciascuna per un totale di 42 ore di corso. Gli incontri formativi si sono tenuti in modalità ibrida (in presenza e *online*) e hanno avuto carattere nazionale. Delle **14 giornate di corso** 7 si sono tenute in Emilia-Romagna e 7 hanno toccato diverse regioni italiane: Liguria, Toscana, Lazio, Campania e Veneto. Previsti inoltre crediti rilasciati dall'Ordine degli Avvocati, dei Commercialisti e dai Consulenti del lavoro.

Gli iscritti sono stati 2074, di cui 97 uomini. 843 i partecipanti che hanno terminato le 14 sessioni del progetto. In 434 hanno superato brillantemente i test e garantito il numero di presenze necessarie, entrando così di diritto nella short list di manager e professionisti certificati per entrare nei Cda.

Significativi i numeri di Federmanager: sono stati ben 305 su 834 i partecipanti iscritti, con 126 presenze su 434 in short list.

Tra gli argomenti trattati:

- equilibrio di genere nelle società non quotate;
- forme societarie e responsabilità degli organi sociali;
- ambito contabile (focus su bilancio di esercizio abbreviato e ordinario, rendiconto finanziario, relazione sulla gestione, analisi di bilancio, indici aziendali e sistemi di controllo interno; piano strategico e budget);
- ambito dell'analisi del rischio sui sistemi gestionali;

- ambito operativo (assetti amministrativi, ambiente e sicurezza, qualità di sistema e di prodotto/servizio, certificazioni, sistemi di controllo interno, budget e piani industriali, nuova legge sulle Crisi Aziendali);
- etica d'impresa, terzo settore e fondazioni culturali, l'equilibrio di genere nelle società non quotate e il nuovo approccio al governo delle società, con una sintesi del quadro normativo di riferimento, parità salariale;
- Gender Pay Gap, effetti e conseguenze della ratifica della convenzione Ilo molestie e violenze nei luoghi di lavoro, modelli di organizzazione, gestione e controllo ex d.lgs. n. 231/01.

#### La short list a disposizione di imprese ed enti

Le figure idonee - ci sono anche alcuni uomini tra coloro che hanno terminato il percorso formativo - sono state inserite in un apposito elenco pubblicato sul sito del progetto al link <https://www.percorsowomenonboard.it/shortlistwob/> e veicolato anche attraverso il sito della Regione Emilia Romagna.

Accessibile a tutti, è consultabile dalle imprese, che possono così scegliere la **figura professionale** più in sintonia con le caratteristiche della società e le specifiche esigenze dei CdA di aziende, società pubbliche e organizzazioni in cerca di professionisti per gli organi di *governance*.





STORIE

# FUORI DAL LABIRINTO

AUTORE: REDAZIONE - TEMPO DI LETTURA: 3 MINUTI





## Uno spot di grande impatto, diretto dal maestro Tornatore, al centro della campagna Tim contro il gender gap. Riflettori accesi sui tanti ostacoli ancora da superare

Ancora più di 160 anni per raggiungere **la parità economica e la parità politica**. Ancora oltre 130 anni per ottenere le **pari opportunità**.

Sconcertante, verrebbe da commentare. Ma questa è la distanza che oggi pesa sulla condizione delle donne.

A denunciarlo, con la forza e le emozioni che solo immagini e musica sono in grado di suscitare, è lo spot di Tim, dal titolo **'Il Labirinto'**, diretto magistralmente dal maestro **Giuseppe Tornatore**, che ha fatto molto parlare di sé - e ha fatto riflettere molti commentatori - negli ultimi mesi. L'immagine del labirinto ritratta da Tornatore evoca **l'insieme di stereotipi, pregiudizi e differenze di genere** che impedisce alle donne di uscire, di emergere, di fare carriera, in ultima analisi di avere le stesse opportunità che hanno gli uomini.

Di fronte ai muri innalzati dalla sottocultura del patriarcato, lo spot di Tim fa parte di una campagna di comunicazione che esprime un preciso messaggio positivo: **le donne non si fermano**. Sono determinate ad andare oltre, a infrangere

gli ostacoli. Gli uomini, dal canto loro, non possono far finta di niente o arroccarsi all'interno di iniqui privilegi di genere. Insomma, quei muri dobbiamo abbatterli tutti insieme.

«Il **premio Oscar Giuseppe Tornatore** ha accettato di dirigere nuovamente uno spot con noi che parla di un tema in cui crediamo molto. L'iniziativa rientra nel più ampio progetto che abbiamo chiamato **'La parità non può aspettare'** e vuole sensibilizzare l'opinione pubblica verso un cambiamento urgente e che non può essere più rimandato», dichiara **Pietro Labriola, Amministratore delegato di Tim**. «Esprimere questo

---

Già nel 2022 sono stati rinnovati i CdA delle società del Gruppo Tim, portando a oltre il 40% la partecipazione delle donne, con una crescita di 20 punti in un anno



Clicca qui  
per vedere  
il video



*valore significa molto per la crescita del nostro Paese: siamo convinti che un'economia che vuole correre abbia bisogno del meglio di tutte le sue risorse. Tutti possiamo e dobbiamo dare un contributo per accelerare in questa direzione, necessaria non solo per le donne ma per la società nel suo insieme. Certo non pensiamo di risolvere la situazione da soli, ma da azienda leader, è giusto prenderci le nostre responsabilità per favorire il cambiamento».*

Con il *claim* 'La parità non può aspettare', la campagna è stata declinata anche su **stampa, web e social**, e ha avuto il merito di coinvolgere numerosi **testimonial** al femminile accendendo i riflettori su tutte le tipologie di disparità che le donne incontrano nel loro percorso umano e professionale. Dallo sport all'imprenditoria, dal gap salariale alla copertura mediatica degli sport femminili; dalla cultura della **leadership** all'occupazione delle donne nei settori tecnologici, tutto è rappresentato nel gap di genere accumulato nei decenni.

Il Gruppo guidato da Labriola si è già mosso nel contrasto del **gender gap** con azioni concrete in azienda e fuori.

A partire da progetti che agiscono sulla cultura, l'organizzazione e i processi aziendali. Già nel

2022, ad esempio, sono stati rinnovati i CdA delle società del Gruppo, portando **a oltre il 40% la partecipazione delle donne**, con una crescita di 20 punti in un anno.

È stato altresì azzerato il **pay gap a livello manageriale** e avviato un piano che porterà a far crescere le donne in azienda come ruolo e visibilità. 'La partirà non può aspettare' rientra quindi nella strategia del Gruppo che sta investendo in iniziative di rilievo sociale. Un esempio è l'**app 'Women Plus'**, che supporta le donne nella **ricerca di lavoro** e nei **percorsi di carriera**; un altro esempio riguarda i **punti vendita Tim presenti sull'intero territorio nazionale** che, grazie alla collaborazione con l'associazione *no profit* 'DonneXStrada', sono divenuti **'Punti Viola'** ovvero luoghi sicuri per offrire una **prima assistenza** alle donne che si vedano in pericolo o minacciate o aggredite.

Infine, le **nuove cabine digitali** che, nel corso di quest'anno, saranno installate nelle principali città italiane e saranno dotate di un **tasto dedicato al primo soccorso** per le chiamate di emergenza. Si tratta di una funzionalità a forte valenza sociale che mette a disposizione della collettività uno strumento di contrasto agli episodi di violenza e microcriminalità.



[progettomanager.federmanager.it](http://progettomanager.federmanager.it)