



Università degli Studi di Padova

Dipartimento di Filosofia, Sociologia, Pedagogia e Psicologia Applicata

Corso di Laurea Magistrale in
Management dei Servizi Educativi e Formazione Continua
Curricolo: Programmazione e gestione dei servizi educativi

TESI DI LAUREA

PARITA' DI GENERE NELLE ORGANIZZAZIONI: UN OBIETTIVO DA RAGGIUNGERE

**Una ricerca qualitativa che indaga le strategie per colmare il divario
di genere nell'ambito lavorativo dell'azienda Leonardo, del Gruppo
Federmanager Minerva e dell'impresa Generali Italia.**

Relatrice: Prof.ssa Monica Fedeli

Correlatore:

Laureanda: Sofia Toninato

Matricola: 2036566

Anno Accademico: 2023-2024

INDICE

INTRODUZIONE	3
CAPITOLO 1	6
Il gender gap	6
1.1 Il <i>Gender gap</i> , definizione	6
1.2 Origine e interpretazione storica del <i>gender gap</i>	10
1.3 Strategie e obiettivi per uno sviluppo sostenibile	13
1.4 Agenda 2030 e Gender gap	16
CAPITOLO 2	20
Movimenti e politiche a favore delle donne	20
2.1 La situazione in Italia	20
2.2 Politiche internazionali a sostegno delle donne	23
2.3 Le associazioni a supporto delle donne	30
CAPITOLO 3	34
Il disegno di ricerca	34
3.1. Problema della ricerca	34
3.2 Il contesto della ricerca	36
3.3 Obiettivo e domande di ricerca	44
3.4 Gruppo di riferimento	50
3.5 Metodo di ricerca	51
3.6 Strumento di ricerca e procedura di somministrazione	52
CAPITOLO 4	54
4.1 Politiche e strategie per promuovere la parità di genere	57
4.2 Consapevolezza e responsabilità sul tema del gender equality	62
CONCLUSIONE	64
BIBLIOGRAFIA	68
SITOGRAFIA	70
RINGRAZIAMENTI	75

INTRODUZIONE

Il presente lavoro di tesi mette a fuoco la problematica della disparità di genere nel contesto lavorativo, in particolare nella copertura di posizioni dirigenziali e nelle assunzioni femminili appartenenti alla categoria STEM. Si pone l'obiettivo di evidenziare i fattori di sviluppo delle politiche di genere per attivare cambiamenti duraturi, che mirino a migliorare le condizioni generali, l'accessibilità e il consolidamento del genere femminile sul mercato del lavoro dando le stesse possibilità alle donne e agli uomini presenti nelle aziende. L'intenzione è di dimostrare che il raggiungimento della parità di genere in ambito occupazionale percorra la strada delle istituzioni e delle politiche, strumento che deve proteggere i ruoli ricoperti dalle donne.

L'introduzione vuole porsi come chiave di lettura del lavoro svolto, fornendo gli strumenti utili alla contestualizzazione. Si procede dunque a inquadrare alcuni concetti fondamentali, come quello della parità di genere. Secondo l'EIGE (European Institute for Gender Equality) per equità di genere si intende l'applicazione di principi di equità e giustizia nella distribuzione dei diritti, delle opportunità e delle responsabilità di uomini e donne.

Quinto dei diciassette obiettivi dell'Agenda 2030 per lo Sviluppo Sostenibile adottata dall'Assemblea Generale delle Nazioni Unite tratta di equità di genere, obiettivo di valore universale che comporta azioni trasversali a molte politiche. La concretizzazione dell'emancipazione delle donne e la parità di genere darebbe un contributo fondamentale al progresso di tutti gli obiettivi per lo Sviluppo Sostenibile dell'Agenda 2030.

Le credenze e le pratiche discriminatorie possono essere radicate e consolidate nel tempo, ulteriore ragione per cui ogni azione mossa per la loro demolizione deve essere consapevole e mirata. Ad esempio, i ruoli sociali intrapresi da donne e uomini all'interno della società rientrano tra i primi schemi da cui si originano le differenze di genere comunemente percepite dalla collettività. Il progresso e il cambiamento possono essere incentivati da leggi, così come da cambiamenti

strutturali a livello statale o aziendale quali le politiche di genere, oggetto di indagine di questo studio.

Nonostante i miglioramenti finora compiuti, sia nella presa di consapevolezza che nella pratica, rimangono numerose le sfide da affrontare nell'ambito della disuguaglianza di genere. In particolare, per il mercato del lavoro, la parità di genere è un argomento dalla crescente importanza. Sempre più le realtà mettono a punto in prima persona delle politiche al fine di aumentare la rappresentanza e la partecipazione lavorativa del genere femminile.

Questa tesi ha lo scopo di mettere in luce le politiche, le strategie e gli obiettivi che i contesti aziendali si pongono di raggiungere per colmare il divario di genere in ambito lavorativo.

Il primo capitolo si pone come scenario preliminare, riportando la definizione di *gender gap*, le sue origini e la sua diffusione nel mondo. Inoltre, descrive quanto fino ad oggi si è fatto in termini di sviluppo sostenibile partendo dal Secondo Dopoguerra ed arrivando all'Agenda 2030 per lo Sviluppo Sostenibile adottata nel 2015 dalle Nazioni Unite.

In Italia, come approfondito nel secondo capitolo, la condizione femminile nel mondo del lavoro è molto grave in termini generali, tale tema però sta interessando i contesti aziendali che si impegnano perché tale condizione veda dei miglioramenti con il piccolo contributo di tutti. Il secondo capitolo approfondisce e indaga le politiche di genere implementate a livello italiano e internazionale. Inoltre, presenta alcune delle associazioni presenti a livello internazionale che lavorano per colmare il divario di genere e sostengono le donne per la loro partecipazione al mondo del lavoro. Tali associazioni si occupano principalmente di iniziative "al femminile" nel campo delle tecnologie e, come riportato e approfondito nel secondo capitolo, ne presentiamo due statunitensi e cinque italiane.

Nel terzo capitolo si presenta la ricerca, basata sul metodo dello studio di caso che prevede anche l'analisi dei documenti e l'intervista semi-strutturata che ha avuto come filo conduttore l'esplorazione delle strategie e delle politiche messe

in atto dai contesti intervistati per colmare il divario di genere. La ricerca si focalizza su tre contesti: l'azienda Leonardo, il Gruppo Federmanager Minerva e l'impresa Generali Italia. Le domande di ricerca mirano ad indagare le iniziative e i progetti messi in atto da azienda Leonardo, dal Gruppo Federmanager Minerva e dall'impresa Generali Italia per colmare il divario di genere in ambito organizzativo e se, attraverso questi strumenti, viene aumentato l'impegno e la visibilità di questo tema.

Il quarto capitolo è dedicato all'analisi e l'interpretazione dei dati, nel quale vengono riportati i dati ottenuti dall'analisi dei documenti pubblicati dai contesti coinvolti e i dati raccolti attraverso le interviste.

Di fatto, l'obiettivo di questo lavoro consiste nell'esplorare il funzionamento dei comitati di sostenibilità all'interno dei contesti coinvolti e le strategie e politiche che vengono attuate da essi per colmare il divario di genere.

Nella conclusione di questa tesi, riassumerò i risultati della mia ricerca e trarrò delle conclusioni fondate sui dati emersi.

CAPITOLO 1

Il gender gap

1.1 Il *Gender gap*, definizione

Per *Gender Gap*, reso in italiano come “divario di genere”, si intende il diverso ruolo che uomini e donne si trovano a giocare all’interno delle società contemporanee, in ogni parte del mondo.

Conformemente al senso in inglese, *gap* indica lo spazio tra due oggetti lasciato libero dalla mancanza di qualcosa. Questo spazio nel quale manca qualcosa, che si tenta di ridurre, è oggetto di indagine da parte di molte discipline con una crescente attenzione in larga parte della società.

Quella del divario di genere è una storia antica che si è cristallizzata in una rigidità di rapporti socioeconomici tra uomini e donne. Qualsiasi disciplina scientifica si è occupata del tema secondo modi e prospettive variabili nel tempo, per comprendere la possibile origine e motivazione. Sia le scienze sociali sia le scienze cosiddette dure, dove la presenza femminile, soprattutto nelle scienze collegate alla produzione, risulta essere rarefatta, si sono occupate del tema riconoscendo sia la necessità di comprendere meglio il fenomeno sia di ridurlo.

L’attitudine diversa tra uomini e donne rispetto alla vita in generale e, in particolare, rispetto alle relazioni che i due sessi intrecciano sia in famiglia che nel mondo del lavoro sono apparse a lungo come scritte dalla natura, come se la società e le relazioni che in essa si svolgono fossero caratterizzate da un’automatica assegnazione di ruoli sociali nettamente distinti per sesso.

Certe narrazioni sui ruoli di genere che hanno origine nei primordi della storia umana, sono state, e sono, oggetto di attenzione da parte dei movimenti femministi, anche se essi sono stati superati dal “femminismo delle differenze” che riconosce l’esistenza di molte e importanti differenze tra uomini e donne che non sono solo risultato degli stereotipi imposti dalla società.

Il *Gender Gap* è quel gradino che identifica il divario fra genere femminile e maschile nel mondo e che pone l'attenzione sulla condizione di disparità in cui vivono le donne di ogni Paese. Nel tempo la situazione è molto cambiata ma la strada da percorrere è ancora lunga. A ricordarcelo è il *World Economic Forum*, istituto di riconosciuto prestigio con sede in Svizzera, che dal 2006 tiene sotto osservazione il divario di genere attraverso il *Global Gender Gap Report*, stilando ogni anno una classifica dei Paesi del mondo in merito alla parità di genere secondo 4 cluster di indicatori: partecipazione e opportunità economica, grado di educazione, salute e mortalità, partecipazione politica (Il Gender Gap. Di cosa si tratta e qual è oggi la situazione, 2021).

In base ai dati del GGR, il divario di genere si manifesta in forme diverse, non essendo affatto un fenomeno omogeneo nel mondo. Come riportato dal *Gender Gap Report 2023* l'Italia perde 16 posizioni nella classifica mondiale. Nel 2022 l'Italia si posizionava al 63esimo posto con un valore di 0.720 (*World Economic Forum*, 2022). Invece, nel 2023 si posiziona al 79esimo posto con un valore di 0.705 e con risultati più bassi rispetto a Nazioni quali l'Uganda e il Kenya (*World Economic Forum*, 2023).

D'altra parte, con il termine *gap* si fa riferimento ad un divario, un dislivello. Come riportato da Goldin (2002) gli economisti parlano di "divario di genere" in riferimento a differenze sistematiche nei risultati che uomini e donne ottengono nel mercato del lavoro. Queste differenze si riscontrano nelle percentuali di uomini e donne nella forza lavoro, nei tipi di occupazioni che scelgono e nei loro redditi.

Nel mercato del lavoro, inteso globalmente, tra il 2019 e il 2020 il tasso di partecipazione femminile è diminuito del 3,4% rispetto a quello maschile diminuito del 2,4%. Le donne sono state integrate nel mondo del lavoro determinando una ripresa della parità di genere. Tra il 2022 e il 2023 la parità nel tasso di partecipazione è aumentata passando dal 63% al 64%. Le donne incontrano ancora barriere nell'ingresso nel mondo del lavoro, difficoltà nel trovare lavoro e affrontare condizioni di lavoro relativamente più povere. In tutto

il mondo, sistemi assistenziali inadeguati sono uno dei maggiori ostacoli al miglioramento del divario di genere nel mercato del lavoro.

Il GGR 2023, contiene anche i dati di un'analisi condotta in collaborazione con la piattaforma online LinkedIn, che mostrano come negli ultimi tre anni i posti di lavoro occupati da donne sono aumentati nel 2021, seguiti da un lieve calo nel 2022 e da un calo più marcato nel 2023. Secondo tale analisi i settori a preponderanza femminile sono i servizi sanitari e assistenziali, e anche se in misura minore degli uomini, in settori come l'istruzione e i servizi ai consumatori. Le donne sono sottorappresentate in settori come petrolio, gas, miniere, e infrastrutture dove rappresentano meno di un quarto dei lavoratori. I dati di LinkedIn indicano la percentuale di donne in posizioni di leadership senior che è quasi al 32,2% nel 2023. Infine, LinkedIn esamina da più vicino la scienza, la tecnologia, l'ingegneria e la matematica mostrando che le donne restano sottorappresentate nella forza lavoro STEM. Le donne costituiscono quasi metà (49,3%) dell'occupazione totale nei settori non STEM, ma solo il 29,2% di tutti i lavoratori STEM (World Economic Forum, 2023). La non paritaria presenza di donne nel mercato del lavoro, sia numericamente sia in termini di scarsa valorizzazione delle capacità individuali femminili, è un'evidente causa di minore crescita economica e di riduzione delle potenzialità di sviluppo.

Chiappi et al. (2016) affermano che uno tra i più importanti elementi che determinano la qualità dello sviluppo occupazionale e le conseguenti carriere femminili è una adeguata istruzione, formazione e più in generale una preparazione culturale idonea a ricoprire ruoli apicali. In Italia, secondo i dati di AlmaLaurea del 2022, le donne laureate sono più numerose degli uomini (AlmaLaurea, 2022). Le donne scelgono nella maggior parte dei casi percorsi universitari su discipline non STEM, gli uomini, invece, sono indirizzati maggiormente verso le discipline STEM. In riferimento, per esempio, alla laurea in Ingegneria Industriale sono presenti il 72,2% di uomini e il 27,8% di donne. D'altra parte, per esempio, nella laurea in Scienze dell'educazione e della formazione la partecipazione femminile è del 93,2%, quella maschile del 6,8% (AlmaLaurea, 2022).

Di fronte a dati che mostrano la sostanziale durata del *gender gap* e la sua ineguale distribuzione spaziale, appare necessaria una visione maggiormente critica nell'affrontare il problema, indirizzando l'interesse al riconoscimento di politiche e pratiche efficaci di riduzione del *gender gap*.

1.2 Origine e interpretazione storica del *gender gap*

Una prima definizione di *gender gap* è stata fornita in precedenza. Di seguito si cerca di approfondire l'origine storica e l'interpretazione che se ne può dare. Attitudini e ruoli sociali attribuiti alle donne sono estremamente variabili tra paesi differenti, inclusi quelli che hanno simili livelli di sviluppo e istituzioni sociopolitiche paragonabili.

Molti contributi di studio e ricerca hanno iniziato a considerare le profonde radici di natura storica che il fenomeno possiede. Tra questi contributi nominiamo Giuliano (2017) e Nunn (2009). Alcune determinanti delle differenze di genere mostrano di avere una lunga storia alle spalle; tra questi sono rilevanti la tecnologia agricola, il linguaggio, la geografia.

Alcuni autori hanno dedicato particolare attenzione al persistere delle differenze di genere attribuibili alla tecnologia impiegata storicamente in agricoltura o, come la lunga storia dell'agricoltura possa avere avuto effetti di lunga durata sull'evoluzione delle attitudini di genere.

Alesina et al. (2011) hanno testato l'ipotesi che i diversi atteggiamenti riguardo ai ruoli di genere si sono evoluti a causa delle differenze nei ruoli dell'agricoltura tradizionalmente praticata. Quando nella coltivazione veniva utilizzata la zappa o il bastone da scavo le donne partecipavano attivamente. Al contrario, con la coltivazione intensiva, che utilizza l'aratro, il lavoro agricolo richiede maggiore forza fisica. Nelle società caratterizzate dall'agricoltura basata sull'aratro, gli atteggiamenti di genere mostrano una minore uguaglianza riguardo al ruolo degli uomini e delle donne e l'idea che il ruolo più appropriato alle donne sia inerente alla sfera domestica è molto più comune.

Sempre Alesina et al. (2013) ci riportano come nelle società che tradizionalmente utilizzavano l'agricoltura con l'aratro, oggi hanno tassi più bassi di partecipazione femminile sul posto di lavoro, in politica, e nelle attività imprenditoriali, nonché una maggiore prevalenza di atteggiamenti favorevoli alla disuguaglianza di genere.

Non è difficile credere che questo convincimento diventasse un'attitudine culturale esportata al di fuori dell'agricoltura.

La divisione del lavoro per genere varia in modo significativo tra le società. In alcune culture le donne partecipano attivamente al lavoro fuori casa, mentre in altre c'è una chiara specializzazione dei compiti in base al genere per cui le donne tendono a rimanere in casa e non partecipano ad attività fuori dalla sfera domestica.

In ogni modo, altre cause di natura sociale devono essere considerate per una spiegazione più ampia e convincente, come il numero di imprese con un capo donna, la presenza di donne nella politica nazionale, per esempio nelle aule dei Parlamenti, senza trascurare di considerare le condizioni geo-climatiche che possono agevolare o meno l'utilizzo dell'aratro.

Gli studi condotti in proposito confermano una correlazione tra l'adozione di colture arabili con la diminuzione del lavoro femminile in agricoltura e una conseguente diminuzione del tasso di natalità, da imputare alla minore necessità di fare figli per avere forza lavoro (Alesina et al. 2013). Appare anche evidente che le innovazioni introdotte in agricoltura abbiano influenzato le norme sociali nel lungo periodo.

Questi retaggi storici fanno sentire i loro effetti anche nel tempo attuale, in quanto le società che tradizionalmente hanno fatto uso dell'aratro sono tuttora caratterizzate da autorità parentale maschile, minore libertà delle donne di uscire dall'ambito familiare e dalla casa.

Le disparità di genere possono essere istituzionalizzate da credenze sui benefici collegati alla loro presenza, mantenendo nel tempo disparità nei diritti ereditari, di voto e di partecipazione sociale.

Un aspetto interessante della persistenza nel tempo della diversità di ruoli maschio/femmina è quello che riguarda la relazione tra denominazione linguistica di ruolo e partecipazione femminile al mercato del lavoro, della proprietà di terra e in politica. Gay et al. (2013) riportano che North afferma che la lingua è una componente importante della "circolazione sociale" e funge da veicolo di

trasmissione culturale. Whorf, come riporta Gay et al. (2013), afferma che il linguaggio modella il pensiero. Siamo inclini a pensare che il linguaggio sia semplicemente una tecnica di espressione, ma non ci si rende conto che la lingua è prima di tutto una classificazione. Gay et al. (2013) affermano che la partecipazione delle donne ai mercati del lavoro e alla politica è significativamente più bassa nei paesi la cui lingua dominante segna maggiormente il genere. In questi paesi, il profilo occupazionale delle donne è sbilanciato verso i servizi e l'economia contro i lavori tradizionalmente occupati dagli uomini.

1.3 Strategie e obiettivi per uno sviluppo sostenibile

Gli anni del Secondo Dopoguerra furono legati a una massima espansione economica, con crescita della popolazione e del consumo di risorse a ritmi esponenziali (Taglianetti, 2022). Erano i tempi dell'illusione e delle possibilità sconfinite, in cui tutto sembrava illimitato (Taglianetti, 2022).

Alla fine degli anni Settanta, alcuni intellettuali, scienziati ed economisti iniziarono ad interrogarsi su questi elementi in relazione ad una crescita che sembrava infinita e illimitata. Nacque così il Club di Roma, guidato da Aurelio Peccei, che dimostrò grande interesse verso i temi delle diseguaglianze sociali (Taglianetti, 2022).

Cinquanta anni fa, più precisamente nel 1972, il Club di Roma pubblicò il suo primo rapporto intitolato "*The limits to growth*" (I limiti della crescita). Il rapporto è stato il primo studio a esplorare in modo sistematico le ricadute ambientali delle sempre più impattanti attività umane (Bardi, 2022).

Il modello di "mondo" messo a punto dal Club era orientato ad indagare cinque punti fondamentali: crescita demografica, produzione alimentare, industrializzazione, inquinamento e consumo di risorse non rinnovabili. Gli autori del rapporto hanno dato per assunto che il trend di crescita esponenziale delle cinque variabili sarebbe continuato inalterato nei decenni successivi portando a conseguenze fortemente negative, indagando però la possibilità di raggiungere un equilibrio sostenibile modificando alcune tendenze dei cinque indicatori (Liva, 2018).

Nel 1980 la Commissione Brandt pubblicò il rapporto sullo sviluppo denominato *North-South: A Programme for Survival* con lo scopo di dare nuovi impulsi alla discussione sulla problematica nord-sud che si affievoliva da tempo. Il rapporto individua in quattro assi le azioni da intraprendere: distensioni a livello politico; riconversione dell'industria militare; aumento dell'aiuto da parte degli Stati industrialmente avanzati a quelli più deboli; maggiore equilibrio nelle regole del commercio internazionale (Bidussa, 2020).

Nel 1983, al tema dello sviluppo fu dedicato uno studio più attento da parte della *World Commission on Environment and Development*, che avrebbe dettato una precisa definizione di *sviluppo sostenibile* e che ancora costituisce un punto di riferimento inevitabile. Nel 1987 i risultati furono pubblicati come *Our Common Future* (o Rapporto Brundtland) che, al contrario della Commissione Brandt, dettava una precisa definizione di sviluppo sostenibile (Asvis, n.d.) come:

“Lo sviluppo sostenibile è quello sviluppo che consente alla generazione presente di soddisfare i propri bisogni senza compromettere la possibilità delle generazioni future di soddisfare i propri”.

Oggi il concetto di sviluppo sostenibile si è evoluto e consiste nell'equilibrio fra tre dimensioni: economica, ambientale e sociale.

Nel 1990 i Capi di Stato e di Governo richiedevano un programma d'azione per lo sviluppo sostenibile, cioè una politica e una strategia per uno sviluppo economico e sociale continuo. Venne presentata la nuova strategia comunitaria in materia ambientale e delle misure da adottare verso lo sviluppo sostenibile per il periodo 1992-2000. Il Rapporto indica chiaramente che, in assenza di nuove iniziative politiche, i danni all'ambiente continueranno ad aumentare. Dopo la valutazione del programma nel 1995, la Comunità decise di intensificare i propri sforzi in alcuni settori per dare un nuovo slancio alla campagna per il raggiungimento della sostenibilità (Quinto programma ambientale della Comunità Europea: verso la sostenibilità, n.d.).

Dal 1990, la comunità internazionale ha convocato 12 importanti conferenze che hanno impegnato i governi ad affrontare con urgenza alcuni dei problemi che affliggono il mondo oggi. La Conferenza tenutasi a Rio de Janeiro nel 1992 ha rappresentato uno dei passaggi fondamentali nel processo di cooperazione ambientale internazionale, nota anche come Conferenza sull'ambiente e lo sviluppo delle Nazioni Unite (UNCED). Nel rapporto di questa conferenza si sono fissati i principi cardine di uno sviluppo sostenibile nel mondo (D'Amato, 2012).

Nel 2012 si tenne la Conferenza delle Nazioni Unite sullo Sviluppo Sostenibile (Rio+20) che aveva come obiettivo quello di rinnovare l'impegno politico per lo

sviluppo sostenibile, verificare lo stato di attuazione degli impegni internazionali assunti e cercare di convogliare gli sforzi dei governi e dell'intera società verso obiettivi comuni. Nella Conferenza è stato adottato il documento *The Future We Want* (Il futuro che vogliamo) che avvia il processo di definizione di nuovi Obiettivi globali per lo Sviluppo Sostenibile: i *Sustainable Development Goals*, da inquadrare nell'ambito dell'agenda post 2015, ossia il quadro strategico internazionale sullo sviluppo sostenibile che prenderà il posto dei *Millennium Development Goals* (Ministero dell'Ambiente e della Sicurezza Energetica, 2017).

I *Millennium Development Goals* (MDGs) da realizzare entro l'anno 2015 erano 8 e furono stati definiti dall'ONU nella Dichiarazione del Millennio. I leader mondiali con questa dichiarazione si impegnarono a combattere la povertà, la fame, le malattie, l'analfabetismo, il degrado ambientale e la discriminazione contro le donne (Assemblea delle Nazioni Unite, 2000).

Essi furono completati dai 17 *Sustainable Development Goals* adottati nel 2015 e inseriti all'interno dell'Agenda 2030.

1.4 Agenda 2030 e Gender gap



Figura 1 – Gli Obiettivi dell'Agenda 2030; Fonte: UN Sustainable Development Agenda.

Il 25 settembre 2015 l'Assemblea Generale delle Nazioni Unite ha adottato l'Agenda 2030 per lo Sviluppo Sostenibile, corredata da una lista di 17 obiettivi (*Sustainable Development Goals*, SDGs nell'acronimo inglese) e 169 sotto-obiettivi, che riguardano tutte le dimensioni della vita umana e del pianeta e che dovranno essere raggiunti da tutti i paesi del mondo entro il 2030, ma alcuni di essi anche entro il 2020.

Il concetto di sostenibilità oggi consiste nell'equilibrio fra tre dimensioni: economica, ambientale e sociale. Nell'Agenda 2030 queste tre dimensioni si integrano con l'approccio delle cinque P: *People*: eliminare la povertà e la fame, in tutte le sue forme, assicurando a tutti gli esseri umani la possibilità di esprimere il proprio potenziale con dignità, equità e in un ambiente sano; *Planet*: proteggere il pianeta dal degrado ambientale, gestendo responsabilmente le risorse naturali e agendo rapidamente sul cambiamento climatico; *Prosperity*: tutti gli esseri umani devono poter vivere un'esistenza soddisfacente e il progresso economico, sociale e tecnologico deve avvenire in armonia con la natura; *Peace*: incoraggiare l'esistenza di società pacifiche, giuste ed inclusive, libere da paura

e violenza; *Partnership*: i mezzi per realizzare l'Agenda 2030 andranno mobilitati attraverso una rinnovata partnership globale per lo sviluppo sostenibile.

L'Agenda 2030, come esposto in precedenza, rappresenta la conclusione del lunghissimo processo negoziale delle Nazioni Unite sullo sviluppo sostenibile, iniziato nel 1987 con la pubblicazione del Rapporto della Commissione Mondiale su Ambiente e Sviluppo (meglio nota come Commissione Brundtland) *Our Common Future*.

L'Agenda 2030 è fondata sulla Dichiarazione Universale dei Diritti Umani, sui trattati internazionali sui diritti umani, la Dichiarazione dei Millennio e i risultati del Vertice Mondiale del 2005.

Osservando da vicino l'Agenda 2030 si nota che tra i primi cinque obiettivi c'è quello della parità di genere (Obiettivo 5), come mai?

L'uguaglianza di genere e l'aumento di potere di tutte le donne di ogni età sono di per sé obiettivi di valore universale; il raggiungimento di una parità di genere comporta azioni trasversali a molte politiche settoriali, da quelle riguardanti l'educazione, la protezione sociale, il mercato del lavoro a quelle che interessano i diritti di proprietà, il sistema fiscale, le infrastrutture e le politiche di *governance* in senso più ampio.

L'Assemblea Generale afferma che concretizzare la parità di genere e l'emancipazione delle donne darebbe un contributo fondamentale al progresso di tutti gli Obiettivi raffigurati nella *Fig.1*. Il raggiungimento del pieno sviluppo del potenziale umano e dello sviluppo sostenibile non potrà realizzarsi se ancora metà della popolazione mondiale è privata di diritti e opportunità (Cavallero, 2022). Donne e ragazze devono poter godere della parità di accesso ad un'educazione, nonché delle pari opportunità per quanto riguarda il lavoro e le responsabilità dirigenziali e decisionali (Organizzazione delle Nazioni Unite, 2015).

In ragione della storica divisione di ruolo tra donne e uomini nelle famiglie, nell'economia e nella gestione dell'ambiente, ancora presenti in molte società, la valorizzazione della parità risulta parte integrante di un approccio equilibrato tra

dimensioni sociali, economiche e ambientali dello sviluppo sostenibile, al fine di raggiungere tutti gli altri obiettivi dell'Agenda 2030.

Oggi appare evidente che la parità di genere possa fare passi avanti se considerata non più come tema e/o problema ma all'interno di un contesto di una visione integrata negli obiettivi di sostenibilità dell'Agenda 2030.

Il *goal* 5 dell'Agenda 2030 ha l'obiettivo di eliminare ogni forma di discriminazione nei confronti delle donne e delle ragazze, anche attraverso il coinvolgimento di uomini e ragazzi.

Le disuguaglianze di genere sono ancora profondamente radicate in ogni società (De Carli, n.d.). Le donne soffrono per la mancanza di accesso a un lavoro dignitoso, affrontano la segregazione occupazionale e divari salariali (Del Moro, 2020). Spesso viene negato loro l'accesso all'istruzione di base e all'assistenza sanitaria, sono vittime di violenza e discriminazione e sono sottorappresentate nei processi decisionali, politici ed economici.

A riguardo, citiamo uno dei sotto-obiettivi del *goal* 5 che mira a garantire piena ed effettiva partecipazione femminile e pari opportunità di leadership ad ogni livello decisionale in ambito politico, economico e della vita pubblica.

Anche l'Obiettivo 4 riguarda il tema della parità di genere, in riferimento ad un accesso equo ad un'istruzione tecnica, professionale e universitaria, che sia economicamente vantaggiosa e di qualità.

Per la realizzazione degli obiettivi dell'Agenda 2030 sarà necessario il rinnovo per Partenariato Globale, unendo così i Governi, la società civile, il settore privato, il sistema delle Nazioni Unite e altri attori e mobilitando tutte le risorse disponibili. Al centro degli sforzi per raggiungere tali obiettivi ci saranno le strategie nazionali supportate da strutture di finanziamento integrate.

L'assemblea generale, nello stabilire gli obiettivi dell'Agenda 2030, presentò anche un Meccanismo di Facilitazione Tecnologica, composto da un gruppo di lavoro tra le agenzie delle Nazioni Unite sulla scienza, sulla tecnologia e l'innovazione. Il gruppo di lavoro promuoverà il coordinamento, la coesione e la cooperazione su questioni scientifiche, tecnologiche e quelle relative

all'innovazione, accrescendo la sinergia e l'efficienza (Organizzazione delle Nazioni Unite, 2015).

I processi di monitoraggio e di verifica degli obiettivi dell'Agenda 2030 sono orientati dai seguenti principi: saranno volontari e guidati da ogni singolo paese; terranno traccia dei progressi nella realizzazione degli obiettivi universali; manterranno un orientamento a lungo termine; saranno aperti, inclusivi e trasparenti; saranno incentrati sugli individui; si costituiranno su processi e piattaforme evidenti; saranno rigorosi e basati su delle prove.

CAPITOLO 2

Movimenti e politiche a favore delle donne

2.1 La situazione in Italia

Nel nostro Paese, la condizione femminile nel mondo del lavoro è molto grave in termini generali, per il tasso di occupazione basso, e per la presenza di meno donne nelle posizioni apicali sia in aziende che nelle posizioni della pubblica amministrazione (Stolzi, 2019).

In Italia lo sviluppo delle politiche di pari opportunità è stato avviato con notevole ritardo rispetto ad altri paesi europei, principalmente per ragioni storiche e culturali. A partire dagli anni '90 è stata avviata un'evoluzione serrata, favorita in modo sostanziale dalle azioni dell'Unione Europea, che ha portato il quadro normativo italiano in linea con quello degli altri paesi europei (Marcucci & Vangelisti, 2013).

Gli scossoni della storia, soprattutto le guerre mondiali con il ricorso massiccio al lavoro delle donne, hanno creato scompiglio nell'esclusione delle donne dal mondo del lavoro sancendo la fine di alcune discriminazioni (Stolzi, 2019). Il secondo conflitto mondiale segnò la conquista del diritto al voto per le donne e all'indomani della Grande guerra le donne vennero ammesse, a pari titolo degli uomini, ad esercitare tutte le professioni e a ricoprire tutti gli impieghi pubblici. I campi della difesa, della giurisdizione e della politica furono però preclusi alle donne ancora per alcuni decenni (Stolzi, 2019).

In Italia venne sancita per la prima volta l'uguaglianza tra donne e uomini con l'entrata in vigore della Costituzione (1° gennaio 1948), che garantiva parità di trattamento, divieto di discriminazione e rimozione degli ostacoli che si frappongono all'uguaglianza. Come ci riporta Chiappi et al. (2016) la Costituzione ha sancito per le donne l'accesso all'istruzione, ai pubblici uffici e alla parità salariale, gettando la basi per le successive politiche di genere.

Negli anni Settanta la legislazione italiana riconosce il principio della parità nelle diverse sfere della vita sociale, inclusa quella lavorativa, e istituisce i primi

organismi finalizzati a perseguire l'uguaglianza di trattamento e opportunità, dotati di sole funzioni consultive. In tema di discriminazioni, decisiva è stata la Legge 903 del 1977 che sancisce il divieto di discriminazione nell'accesso al lavoro, nella formazione professionale e nell'attribuzione delle qualifiche e delle carriere (Marcucci & Vangelisti, 2013).

Negli anni Ottanta prese avvio la fase degli interventi mirati con la promulgazione di leggi e la creazione di organismi volti a rafforzare il ruolo sociale della donna, a promuoverne la partecipazione al mercato del lavoro e il coinvolgimento attivo nei processi decisionali. In questo periodo, come ci riporta Chiappi et al. (2016) venne istituito il Comitato Nazionale di Parità (1983), la Commissione Nazionale per la parità e le pari opportunità (1988), la figura della Consigliera di Parità (1991) e il Ministero e Dipartimento per la Pari Opportunità (1996).

Allineandosi agli obiettivi internazionali e alle direttive europee, l'Italia emanò nel 1991 la Legge 125 in materia di "azioni positive" volta ad eliminare le differenze e far riconoscere la necessità delle pari opportunità (Gazzetta Ufficiale della Repubblica italiana, 1991). Il merito di questa legge è quello di aver espressamente riconosciuto, per la prima volta, il valore della differenza di genere introducendo il criterio dell'uguaglianza di opportunità (Marcucci & Vangelisti, 2013).

La vera svolta in tema di work-life balance si realizza con la Legge 53 del 2000, che individua nella conciliazione lo strumento fondamentale per una più equa distribuzione dei ruoli di donne e uomini nella famiglia e nella società. La stessa legge introduce disposizioni per il sostegno della maternità e della paternità (Marcucci & Vangelisti, 2013).

Nel 2006 l'Italia raggruppò tutte le regole e i provvedimenti sulle pari opportunità, sulla prevenzione e sulla rimozione di ogni forma di discriminazione nel Codice Nazionale delle pari opportunità tra uomo e donna (Chiappi et al., 2016).

Inoltre, con la Legge 120 del 2011 sono state introdotte nell'ordinamento italiano le quote rosa negli organi di controllo delle società per azioni quotate in borsa e delle società a partecipazione pubblica (Gazzetta Ufficiale della Repubblica

Italiana, 2011). L'introduzione delle quote rosa nei posti apicali delle società nasce dall'esigenza di riequilibrare e contrastare la bassa presenza di donne in quei contesti. L'abbattimento dello squilibrio di genere negli organi direttivi rimane una sfida importante sia di tipo sociale che economico (Chiappi et al., 2016). Questa legge affronta anche il tema del soffitto di vetro: quella barriera invisibile che non consente alle donne di avanzare in carriere di prestigio. Per effetto di tale normativa, a partire dal luglio 2012 i Consigli di amministrazione delle aziende quotate dovranno essere composte per un quinto da donne. Dal 2015 la quota rosa dovrà salire a un terzo (Marcucci & Vangelisti, 2013).

Nel 2020 il Consiglio europeo stanziò un fondo per rilanciare le economie degli Stati membri appena colpiti dalla pandemia di Covid-19. L'approvazione del Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza in Italia avvenne nel 2021. Tale Piano può essere utile per realizzare la transizione ecologica e digitale ma anche per recuperare i ritardi che storicamente penalizzano l'Italia. Per essere efficace e in linea con gli obiettivi del pilastro europeo dei diritti sociali, la ripresa dell'Italia deve promuovere le pari opportunità con particolare attenzione al mondo del lavoro. La mobilitazione delle energie femminili è fondamentale per la ripresa economica del Paese e, per questo motivo, occorre intervenire sulle molteplici dimensioni della discriminazione verso le donne al fine di liberarne tutto il potenziale inespresso. Nell'ambito del PNRR, il Dipartimento per le pari opportunità è titolare dell'investimento volto all'introduzione di un Sistema Nazionale di certificazione della parità di genere, al fine di accompagnare le imprese nella riduzione dei divari di genere (Dipartimento per le Pari Opportunità, n.d.).

Confronto, conoscenza e riflessione critica sono alcune delle fasi necessarie perché le normative sull'equity gender e sul gender balance non rimangano solo degli slogan, ma diventino una progressiva consapevolezza di diritti (Chiappi et al., 2016).

2.2 Politiche internazionali a sostegno delle donne

Le differenze di genere, ancora oggi, suscitano un interesse rilevante sulla scena mondiale. L'attualità del tema è confermata dall'impegno che, nel corso di molti decenni e nei giorni nostri, è stato condiviso dalle Nazioni Unite e altre istituzioni e organismi nazionali e internazionali che hanno prodotto numerosi accordi volti a superare atteggiamenti discriminatori nei confronti delle donne (Pulejo, 2011). Di seguito un breve excursus.

Il primo documento internazionale contenente dichiarazioni a favore della tutela delle donne fu il trattato di Versailles del 1919, costitutivo anche della Società delle Nazioni. È opportuno citare anche la convenzione per l'Eliminazione di Tutte le Forme di Discriminazione contro le Donne (CEDAW) del 1979, un accordo internazionale legalmente vincolante sui diritti delle donne. Si tratta del principale strumento a tutela del genere femminile, con il quale 185 Stati firmatari sono stati obbligati a intraprendere misure concrete per porre fine alle discriminazioni contro le donne (Aidos, n.d.).

Per la promozione delle politiche di genere un ruolo importante è svolto dalle Conferenze mondiali sulle donne organizzate dall'ONU. In tali occasioni, oltre alla definizione delle strategie per combattere le discriminazioni nei confronti delle donne, sono state analizzate anche le cause di tale fenomeno. Dall'analisi è emerso che la mancanza di riconoscimento del valore che il contributo della popolazione femminile può offrire alla società e la scarsa consapevolezza da parte delle stesse donne delle opportunità a loro disposizione rappresentano i fattori principali che le limitano nell'esercizio dei propri diritti.

Come riportano Andriolo e Viassone (2016) un passo fondamentale fu la convocazione della "Conferenza Internazionale sulla condizione femminile" da parte delle Nazioni Unite, diventato appuntamento periodico per analizzare la condizione femminile e sviluppare piani d'azione e strumenti d'intervento a favore delle donne, attivando uno sforzo di intervento a livello mondiale relativamente all'uguaglianza dei sessi.

Sin dalla prima conferenza, indetta dall'ONU e tenutasi a Città del Messico nel 1975 in concomitanza con l'Anno Internazionale delle Donne, è stato definito un Piano d'Azione Mondiale, un documento che presentava le linee guida che i governi e la comunità internazionale avrebbero dovuto seguire nei successivi dieci anni per raggiungere i tre obiettivi identificati dall'Assemblea Generale: piena uguaglianza fra i sessi ed eliminazione delle discriminazioni sessuali; l'integrazione e la piena partecipazione delle donne allo sviluppo; un maggiore contributo delle donne nel rafforzamento della pace mondiale (Aidos, n.d.).

A questa conferenza ne sono susseguite altre, tra cui, la prima tenutasi a Copenhagen nel 1980 nella quale venne riesaminato e valutato il Piano d'Azione Mondiale del 1975. La conferenza riconobbe che stavano cominciando ad emergere i segnali di disuguaglianza tra i diritti che venivano garantiti e la capacità delle donne di esercitarli. Per questo, la conferenza identificò tre aree verso le quali indirizzare azioni specifiche al fine di raggiungere gli obiettivi dell'uguaglianza, dello sviluppo e della pace. Queste tre aree erano un accesso paritario all'istruzione, alle opportunità lavorative e a servizi di assistenza sanitaria adeguati (Aidos, n.d.). Inoltre, la conferenza individuò come metodologia per raggiungere tali obiettivi il mettersi in rete (Andriolo & Viassone, 2016).

Negli anni Settanta anche la Comunità Europea si è concentrata sui comportamenti discriminatori verso le donne. Si definirono strategie e modalità di finanziamento, in particolare attraverso i Fondi Strutturali e di Investimento Europeo (Fondi ESI). Essi costituivano fondi chiave per la promozione dell'accesso paritario all'occupazione, alla progressione di carriera, alla conciliazione tra vita privata e lavoro, parità di remunerazione e investimenti a favore delle infrastrutture dedicate alla cura dei bambini.

Negli anni Novanta in Europa si stipulò il protocollo sulla politica sociale allegato al Trattato di Maastricht, nel quale vennero fissate le regole base sulle pari opportunità tra uomini e donne in riferimento al mercato del lavoro e al trattamento nei luoghi di lavoro. Per facilitare lo svolgimento di attività lavorative da parte delle donne, il protocollo sancì la legittimità delle discriminazioni positive,

ovvero di quelle misure che danno alle donne la priorità rispetto agli uomini in settori dove hanno più difficoltà ad affermarsi (Marcucci & Vangelisti, 2013).

A livello internazionale, particolare attenzione merita anche la Quarta Conferenza Mondiale sulle donne, convocata a Pechino nel 1995. Con essa si prese consapevolezza che per raggiungere l'uguaglianza di diritti per le donne fosse necessario riconoscere la differenza di genere e valorizzare l'esperienza, la cultura e i valori di cui le donne sono portatrici. Inoltre, l'affermazione dei principi di pari opportunità tra i generi e di non discriminazione delle donne in ogni settore della vita e le tematiche trattate hanno comportato profonde innovazioni nel dibattito mondiale e hanno ispirato una nuova visione delle politiche di genere. Nella Conferenza sono stati affermati i principi di empowerment femminile e di mainstreaming. L'empowerment riguarda tutto ciò che è funzionale all'attivazione della forza e dell'autorevolezza delle donne come, ad esempio, l'attribuzione di potere decisionale e la presenza negli organi di governo (Pulejo, 2011) quindi vuol dire far emergere "la voce" delle donne (Chiappi et al., 2016). Il mainstreaming è il concetto con cui s'intende precisare che la prospettiva di genere deve essere presente in tutte le politiche di ogni Paese (Chiappi et al., 2016).

Sempre nel 1995, anche l'Unione Europea aderì al principio del gender mainstreaming e vincolò tutte le politiche comunitarie ad indirizzarsi verso la promozione dell'uguaglianza di genere. L'azione comunitaria si diresse sempre più verso il rafforzamento della cultura di parità e aumentò l'impegno a promuovere azioni di sistema e le politiche di pari opportunità furono promulgate come principio fondamentale. Il fondamento giuridico non fu, però, messo in secondo piano in quanto venne rafforzato nel Trattato di Amsterdam del 1997. Esso affrontava diverse tematiche come, ad esempio, la presenza femminile nelle posizioni rappresentative e più in generale, la donna nella società (Chiappi et al., 2016).

A livello europeo, nell'anno 2000, venne emanata la "Carta dei Diritti fondamentali dell'Unione Europea" nella quale il principio di parità tra donne e uomini trovò

conferma e venne posto come obiettivo da perseguire in maniera trasversale (Gazzetta ufficiale delle Comunità europee, 2000).

L'Unione Europea nel 2006 ha riaffermato l'obiettivo di sostenere la promozione della parità tra donne e uomini, creando nel 2010, l'Istituto europeo per l'uguaglianza di genere (EIGE) volto a raccogliere e diffondere dati e strumenti metodologici su questo tema. L'EIGE afferma che uguaglianza non vuol dire che donne e uomini siano la stessa cosa, ma che i diritti e le opportunità non devono dipendere dal fatto che sono nati maschi o femmine (Unione Europea, n.d.). L'EIGE per monitorare e valutare i progressi in tema di uguaglianza di genere in Europa ha individuato dei domini principali, classificati su una scala che va da 1 (disuguaglianza) a 100 (piena parità), che comprendono lavoro, denaro, conoscenza, tempo, potere, salute. Come rileva il Gender Equality Index 2022 (EIGE, 2022) e come si osserva nella *Fig. 2* gli Stati dell'Unione hanno ottenuto un dato complessivo pari a 68,6 punti su 100, migliorando dal 2013 ad oggi tale valore di soli 5,5 punti. L'Italia (con 65 punti su 100) ha uno svantaggio di 3,6 punti rispetto alla media generale europea.

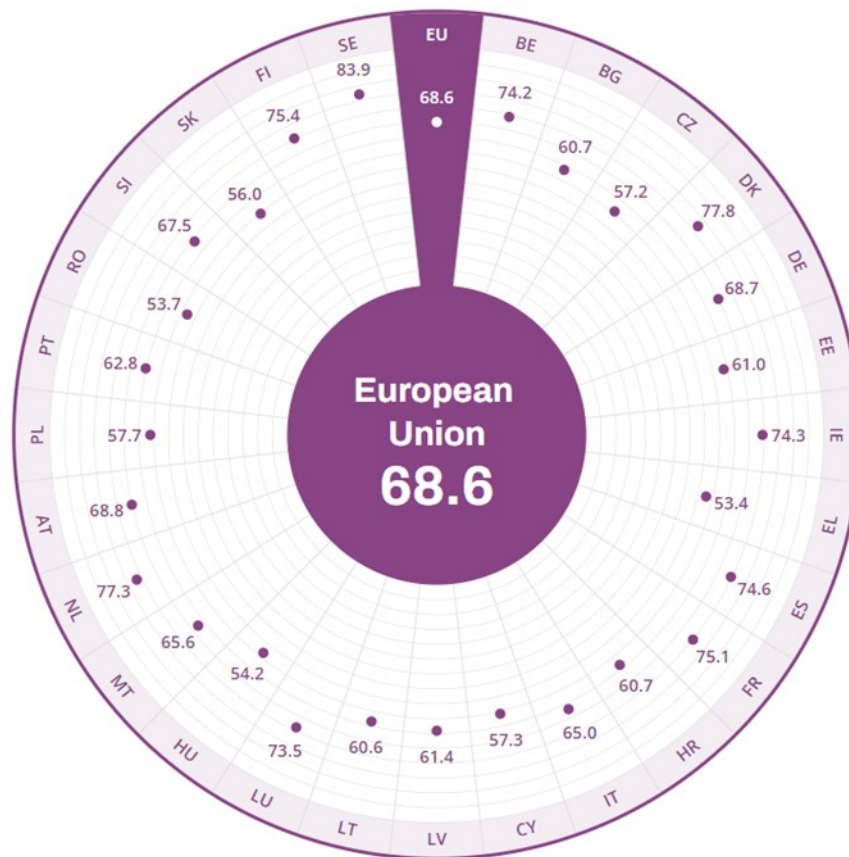


Figura 2 – Gender Equality Index 2022: punteggi complessivi Stati membri UE.

Tra le varie iniziative dell’Unione Europea un richiamo merita la *Roadmap for equality between women and men 2006-2010*. Si tratta di una sorta di programma di governo che definisce un insieme di obiettivi: la pari indipendenza economica per le donne e gli uomini; la riconciliazione tra l’attività professionale e privata; la promozione della pari partecipazione di donne e uomini ai processi decisionali; l’eliminazione di tutte le forme di violenza di genere; l’eliminazione degli stereotipi sessisti; la promozione della parità di genere anche all’esterno dell’UE. Per ogni obiettivo sono state precisate delle azioni chiave da svolgere. Al 2010, pur essendo ancora le donne sottorappresentate, rispetto alla situazione del 2004, si registrò una crescita nelle assunzioni del 5,5% (Pulejo, 2011).

Nel 2010 a livello internazionale, l’Assemblea ONU ha creato l’agenzia “UN Women” per proseguire nell’impegno volto a eliminare tutte le forme di discriminazione nei confronti delle donne e a promuovere il loro coinvolgimento nei processi decisionali. (UN Women, n.d.). Questo ente nel prossimo futuro

interverrà in alcune aree di azione, tra cui, quella riguardante la partecipazione delle donne negli organi politici o in quelli aziendali. (Pulejo, 2011). L'agenzia ha individuato quattro priorità strategiche, così enunciate:

- Le donne guidano, partecipano e beneficiano in egual misura nei sistemi di *governance*;
- Le donne hanno sicurezza del reddito, lavoro dignitoso e autonomia economica;
- Tutte le donne e le ragazze vivono una vita libera da ogni forma di violenza;
- Le donne e le ragazze contribuiscono e hanno una maggiore influenza nella costruzione di pace e resilienza sostenibile e beneficiano ugualmente della prevenzione di catastrofi naturali e azioni umanitarie (UN Women, n.d.).

Di recente, la Commissione Europea ha dettato le linee strategiche per il periodo 2016-2019 in tema di parità di genere, considerando la *gender equality* fondamentale nelle azioni dell'Unione Europea, anche in funzione del sostegno alla crescita economica.

Le aree di intervento indicate dalla precedente strategia 2010-2015 (Eur-Lex, 2011) erano:

- Indipendenza economica delle donne;
- Uguaglianza di remunerazione e di valore;
- Uguaglianza nei processi decisionali;
- Dignità, integrità e fine della violenza;
- Parità tra uomini e donne nelle azioni esterne (Eur-Lex, 2011).

Le aree di intervento vengono ancora oggi confermate, anche se la Commissione riconosce che per la riduzione del divario di genere si necessiti di tempo e di nuove misure politiche, per cui il documento *Strategic Engagement for gender equality 2016-2019* costituisce il quadro d'insieme entro cui si devono coordinare gli sforzi a livello europeo, nazionale e regionale. I punti più importanti di questa strategia sono sostanzialmente due, la lotta alla violenza di genere e la parità nel

mercato del lavoro. La strategia essenziale per raggiungere tali obiettivi si ripone nella cooperazione tra gli attori (Andriolo & Viassone, 2016).

Tra i Paesi europei, che sono generalmente all'avanguardia in tema di politiche di parità di genere, appare interessante considerare la prestanza di Islanda e Norvegia, secondo il GGR 2023, rispettivamente, al primo e secondo posto nella classifica mondiale per parità di genere (World Economic Forum, 2023).

2.3 Le associazioni a supporto delle donne

L'obiettivo delle istituzioni pubbliche di indurre un cambiamento nei comportamenti e nelle attitudini dell'intera società è supportato dall'iniziativa di molte associazioni e comunità organizzate che, nel mondo e in Italia, perseguono la missione del raggiungimento della parità di genere.

Consideriamo alcune iniziative "al femminile" nel campo delle tecnologie, due negli Stati Uniti, Girls in Tech e Girls Who Code, e cinque italiane, Valore D, 30% Club, Young Women Network, Fuori Quota e Wise growth.

Girls in Tech è un'organizzazione no profit nata a San Francisco nel 2007 da un'idea di Adriana Gascoigne, che data la sua esperienza personale, voleva creare una comunità che aiutasse le donne che si trovano in difficoltà nel mondo del lavoro perché non ascoltate o valorizzate in modo adeguato.

Questa organizzazione ha l'obiettivo di eliminare il divario di genere nel campo delle tecnologie dando loro formazione e strumenti per potersi avvantaggiare in questo campo.

Oggi questa organizzazione conta 60.000 membri in 50 Paesi del mondo. L'organizzazione si impegna a creare forza lavoro tecnologica diversificata e inclusiva e mira a vedere ogni persona accettata e apprezzata nella tecnologia (*Girls in Tech*, n.d.).

Girls Who Code è un'organizzazione no profit fondata nel 2012 da Reshma Saujani. L'organizzazione lavora per colmare il divario di genere nella tecnologia e cambiare l'immagine su chi è e cosa fa un programmatore (Saujani, 2016). Saujani afferma che l'organizzazione è nata per aiutare le ragazze a programmare, ma facendo ciò insegnò loro anche ad essere socialmente coraggiose.

Nel 2010, Reshma è entrata nella scena politica e ha partecipato come prima donna indiano-americana alle elezioni per il Congresso degli Stati Uniti, perdendo nettamente (Saujani, 2016). Reshma afferma:

“Stiamo crescendo le nostre ragazze per essere perfette e i nostri ragazzi per essere coraggiosi” (Saujani, 2016).

Nel 2012 erano coinvolte nel programma dell'organizzazione 20 ragazze, nel 2016 erano 40.000 in 50 Stati del mondo (Saujani, 2016).

Reshma, per rispondere all'impatto della pandemia di Covid-19, ha lanciato il Piano Marshall per sostenere politiche che valorizzino il lavoro delle donne americane dentro e fuori casa. Ha collaborato con i leader della Camera e del Senato per introdurre la legislazione “Piano Marshall per le mamme” a livello federale e continua ad agire per cambiare la cultura attraverso campagne di sensibilizzazione (Saujani, n.d.).

Valore D rappresenta la prima associazione che aggrega diverse imprese interessate al tema della parità di genere e della cultura inclusiva. Ad oggi fanno parte di questa associazione più di 350 imprese, per un totale di due milioni di dipendenti. Valore D è nata nel 2009 dall'incontro di dodici manager di aziende virtuose. L'approccio di questa associazione è vincente per la capacità di fornire alle imprese strumenti efficaci e confronto interaziendale e con le Istituzioni (Valore D, n.d.).

30% Club è una campagna fondata nel 2010 nel Regno Unito da Dame Helena Morrissey e da allora si è evoluta divenendo una missione globale con sedi in più paesi in tutto il mondo (30% Club, n.d.). In Italia è stata lanciata nel 2015 come iniziativa no-profit guidata dalle imprese, che si pone l'obiettivo di promuovere una più alta partecipazione femminile al mondo del lavoro e dell'impresa, almeno il 30%, come suggerisce il nome, nella leadership delle organizzazioni pubbliche e private.

Per 30% Club è importante ritenere che una maggiore partecipazione femminile nella leadership sia un'opportunità per le performance delle organizzazioni nonché occasione di crescita e innovazione.

Young Women Network è la prima associazione dedicata alla costruzione e all'ampliamento di una rete di donne che intendono affrontare il mondo dell'impresa e del lavoro, e alla responsabilizzazione delle donne, anche

attraverso attività di mentoring. L'associazione valorizza il ruolo della donna nella società, sostenendo le associate nel loro percorso di crescita personale e nella creazione di una rete per lo scambio di idee, esperienze e la progettazione di percorsi comuni. L'associazione è nata nel 2012 da un gruppo di volontarie (Young Women Network, n.d.). Con il motto "Achieve more together" (Ibidem), l'associazione si propone di mettere al centro l'importanza di essere una squadra per supportarsi a vicenda nei successi e nei fallimenti. L'associazione organizza eventi di mentoring, networking e workshop per offrire alle donne le skill necessarie per la loro crescita personale.

Fuori Quota. Rispetto alle associazioni finora descritte, Fuori Quota rappresenta un ente no profit che riunisce tutte le donne che ricoprono già un ruolo apicale all'interno delle imprese e delle istituzioni che si impegnano ad azioni proattive per l'empowerment del talento femminile e il superamento dell'inequità di genere (Fuori Quota, n.d.). L'ente agisce sui contesti in cui il potere decisionale ancora ubbidisce a standard non rispettosi dell'equità di genere. L'obiettivo di Fuori Quota è valorizzare la leadership femminile, a partire da un'equa presenza di donne nelle posizioni apicali di istituzioni e aziende, da cui si può agire per cambiare la cultura vigente (Ibidem).

Fuori Quota ha dato vita a un gruppo di lavoro che, coerentemente con l'obiettivo di sostenere il talento femminile, ha posto un focus specifico sul Goal 5 dell'Agenda 2030 riguardante la parità di genere (Iachino & Mosca, 2018).

"In Italia, nessuno sembra intenzionato a dare voce alla necessità di capire come dare continuità agli obiettivi della legge Golfo-Mosca sulle quote di genere nei Consigli di amministrazione, in particolare sono necessarie azioni concrete perché le posizioni apicali siano distribuite in modo più meritocratico tra uomini e donne." (Ibidem).

Fuori Quota è un movimento che nasce spontaneamente e che non comprende solo donne in ruoli di leadership, al 2018 pari a 50 (Ibidem), bensì al suo interno si punta al coinvolgimento della componente maschile nella battaglia per una maggiore rappresentanza femminile.

Wise Growth, a differenza delle associazioni di cui si è parlato finora, è una società che offre consulenza strategica alle aziende nell'ambito della Human Sustainability e del Management Plurale. *Wise Growth* supporta le aziende nello sviluppo di progetti e azioni che promuovano l'inclusione e la valorizzazione degli individui (*Wise Growth*, n.d.). La fondatrice è Maria Cristina Bombelli, che da sempre si occupa di diversità e inclusione. L'approccio di *Wise Growth* coniuga l'impatto sul business con quello sociale, per una crescita sostenibile e armonica di persone e organizzazioni.

Queste associazioni ci aiutano ad entrare nel vivo della tematica, infatti, sia quelle a livello internazionale sia quelle a livello nazionale fungono da spunto per le aziende che vogliono intraprendere strategie di inclusione femminile e di riduzione del gender gap. Le prime associazioni presentate ci mostrano come il gender gap nasca principalmente da due motivazioni: l'ambiente prettamente maschile che può portare a discriminazioni, e la bassa sicurezza che le ragazze hanno nello sbagliare che può essere letta come una difficoltà delle donne di "mettersi in gioco".

Le associazioni italiane presentate precedentemente sono associazioni a supporto delle aziende e delle singole persone che ne fanno parte. Associarsi ad esse permette all'imprenditore di collaborare ed entrare in contatto con altre aziende creando così iniziative strutturate per diminuire il divario di genere.

CAPITOLO 3

Il disegno di ricerca

3.1. Problema della ricerca

Il divario di genere è una storia antica che si è cristallizzata in una rigidità di rapporti socioeconomici tra uomini e donne. Qualsiasi disciplina scientifica si è occupato del tema per comprenderne l'origine e la motivazione.

Il gender gap è quel gradino che identifica il divario fra genere femminile e maschile nel mondo e che pone l'attenzione sulla condizione di disparità in cui vivono le donne di ogni Paese. La situazione è molto cambiata dall'antichità alla Rivoluzione Francese, ma la strada da fare è ancora lunga.

Le differenze di genere, ancora oggi, sono un problema rilevante sulla scena mondiale.

Le istituzioni a livello internazionale, europeo e nazionale dal 1900 ad oggi si sono interessate al tema della disparità di genere emanando normative, stipulando convenzioni ed effettuando conferenze al fine di ridurre le disuguaglianze di genere e ogni forma di discriminazione nei confronti delle donne (Pulejo, 2011).

Nonostante l'impegno di Nazioni Unite, Unione Europea e Italia la disparità di genere è un problema ancora attuale. Nel nostro Paese, infatti, la condizione femminile nel mondo del lavoro è molto grave in termini generali, per il basso tasso di occupazione, e per la presenza di meno donne nelle posizioni apicali di aziende e pubbliche amministrazioni (Stolzi, 2019).

Il 25 settembre 2015 l'Assemblea Generale delle Nazioni Unite ha adottato l'Agenda 2030 per lo Sviluppo Sostenibile. L'Agenda è corredata da 17 obiettivi e 169 sotto-obiettivi che riguardano tutte le dimensioni della vita umana e del pianeta che dovranno essere raggiunti da tutti i paesi del mondo entro il 2030 (Organizzazione delle Nazioni Unite, 2015).

L'Agenda 2030 presenta tra i suoi obiettivi quello della parità di genere (*goal 5*) perché l'uguaglianza tra uomini e donne e l'aumento di potere di tutte le donne sono di per sé obiettivi di valore universale. Il pieno sviluppo del potenziale umano e dello sviluppo sostenibile non potrà realizzarsi se ancora metà della popolazione mondiale è privata di diritti e opportunità.

Il *goal 5* ha come obiettivo quello di eliminare ogni forma di discriminazione nei confronti delle donne e delle ragazze, anche attraverso il coinvolgimento di uomini e ragazzi. Uno dei sotto-obiettivi del *goal 5* mira a garantire piena ed effettiva partecipazione femminile e pari opportunità di leadership ad ogni livello decisionale in ambito politico, economico e della vita pubblica.

L'Agenda 2030 chiede agli Stati e alle singole organizzazioni che ne fanno parte di volgere lo sguardo verso il tema della parità di genere affermando che esso è un tema trasversale al raggiungimento degli altri obiettivi proposti ai fini di uno sviluppo sostenibile. La ricerca proposta indaga se tale Agenda 2030 induce le organizzazioni ad avere un occhio di riguardo verso il tema del gender gap.

Il bisogno conoscitivo può essere riassunto nella seguente domanda "L'agenda 2030 induce effettivamente le organizzazioni a promuovere strategie e politiche per la parità di genere?"

3.2 Il contesto della ricerca

La ricerca si concentra su tre contesti: l'azienda Leonardo, l'associazione Federmanager, in particolare in riferimento al gruppo Federmanager Minerva, e l'agenzia Generali Italia.

Azienda Leonardo

L'azienda Leonardo, fondata nel 1948 con il nome di Finmeccanica, è una società per azioni attiva nel campo della difesa, della sicurezza e delle tecnologie aerospaziali. Nel 2016 prese il nome di Leonardo, in onore di Leonardo da Vinci. L'azienda è strutturata in cinque divisioni operative: elicotteri; velivoli; aerostutture; elettronica e cyber security. Il suo principale azionista è il Ministero dell'Economia e delle Finanze italiano, che possiede una quota di circa il 30%.

Leonardo opera in quattro settori: Elicotteri, Aeronautica, Elettronica per la Difesa e Sicurezza, Spazio.

Per quanto riguarda il settore dell'Aeronautica produce velivoli militari e civili. Controlla il 25% di MBDA che si occupa della progettazione e produzione di missili e sistemi missilistici. I velivoli dell'azienda Leonardo rispondono alle esigenze dei più complessi scenari operativi, dalla difesa e sorveglianza, all'addestramento e trasporto tattico, fino al supporto umanitario (Leonardo, n.d.).

Per quanto riguarda il settore Elicotteri, Leonardo gestisce la progettazione, lo sviluppo, la produzione di un'ampia gamma di elicotteri per usi commerciali, di pubblica utilità, di sicurezza e per la difesa.

Nel settore dell'Elettronica per la difesa e la sicurezza, Leonardo realizza soluzioni tecnologiche avanzate multidominio per la sicurezza dentro e fuori i confini nazionali e per la gestione di infrastrutture civili complesse (Leonardo, n.d.). Realizza e integra sistemi per il controllo del traffico aereo e marittimo, e per il controllo dei confini terrestri e marittimi. I servizi offerti comprendono anche la progettazione e la gestione di infrastrutture informatiche, nonché il trattamento dati ai fini di intelligence e cyber security. Leonardo attraverso la cyber security protegge istituzioni, imprese e cittadini garantendo la sicurezza degli ecosistemi digitali e la resilienza degli asset strategici attraverso servizi per la

digitalizzazione sicura di processi, tecnologie e soluzioni per comunicazioni mission e business critical, sistemi e piattaforme per il monitoraggio e la risposta alle minacce nello spazio fisico e cibernetico (Leonardo, n.d.)

Nel settore Spazio, Leonardo avvicina lo Spazio alla Terra a vantaggio di cittadini, istituzioni e aziende, coprendo l'intera catena del valore dell'industria spaziale, dalla manifattura di satelliti e infrastrutture orbitanti, alla produzione di equipaggiamenti e sensori high tech, passando per la gestione dei servizi satellitari fino ai sistemi di propulsione e di lancio. Queste capacità sono consolidate anche attraverso la partnership strategica tra Leonardo e Thales per la Space Alliance e alla partecipazione industriale di Leonardo in Avio (Leonardo, n.d.).

I siti di Leonardo sono distribuiti in venti Paesi. I Paesi utilizzatori di prodotti, sistemi e servizi forniti dalla società sono circa 150. Le attività produttive e le basi industriali e commerciali sono collocate prevalentemente, oltre che in Italia, nel Regno Unito, in Polonia e negli Stati Uniti. Nel tempo la società ha stabilito una solida presenza anche in Francia e Germania.

Leonardo è membro dell'Istituto europeo per le norme di telecomunicazione. Leonardo è membro fondatore e principale sponsor di uno dei più grandi archivi d'impresa italiani, la Fondazione Ansaldo.

Leonardo attraverso la partecipazione ad associazioni e network di livello nazionale e internazionale, mira a rafforzare il dialogo con gli stakeholder rilevanti e a moltiplicare gli impatti di sostenibilità del Gruppo. Di seguito, alcune delle associazioni più rilevanti.

Leonardo dal 2018 ha aderito al Global Compact delle Nazioni Unite, la più grande iniziativa a livello mondiale per la sostenibilità del business, basata su dieci principi universali relativi ai diritti umani, al lavoro, all'ambiente e alla lotta alla corruzione. Nel 2021 è stata nominata per il secondo anno consecutivo Global LEAD company (Leonardo, n.d.).

L'azienda Leonardo partecipa dal 2018, anche in qualità di membro fondatore, alle attività della Fondazione Global Compact Network Italia, con lo scopo di

contribuire allo sviluppo dei Dieci Principi del Global Compact a livello nazionale. Un quadro in cui il confronto e il dialogo con le altre società del Paese su temi centrali sono fondamentali per rafforzare la cultura della sostenibilità, in linea con gli obiettivi di sviluppo sostenibili dettati dall'Agenda 2030 delle Nazioni Unite (Leonardo, n.d.).

L'azienda Leonardo a settembre 2021 è entrata a far parte di CRS Europe (*Corporate Sustainability and Responsibility*), il principale network europeo di imprese sulla sostenibilità, che riunisce oltre 10.000 aziende con l'obiettivo di creare sinergie e costruire approcci comuni verso le tematiche di sostenibilità (Leonardo, n.d.) ed è stata confermata per il 3° anno consecutivo nel Bloomberg Gender Equality Index 2023.

Tale contesto è stato scelto in quanto presente all'interno del Bloomberg Gender Equality Index 2023 che funge da punto di riferimento per le aziende che cercano di monitorare i propri progressi nell'inclusione di genere e il modo in cui l'attuazione delle politiche sulla diversità influenza le prestazioni aziendali. Inoltre, è stato scelto come contesto in quanto, come si può osservare dal sito dell'azienda, promuove varie strategie e politiche che promuovono la parità di genere. Infine, azienda Leonardo è molto attenta al tema della parità di genere, diventato un tema prioritario all'interno di essa. Tutti questi fattori rendono noto l'impegno da parte di azienda Leonardo verso il tema della gender equality, contesto perciò rilevante ai fini della ricerca.

Associazione Federmanager

Il 26 aprile 1945 i sindacati provinciali e regionali dei dirigenti di aziende industriali hanno dato vita ad una Associazione Nazionale, apolitica, autonoma e indipendente, con l'obiettivo, oltre che la tutela degli interessi degli associati, di porre al servizio della comunità le energie della categoria dirigenziale per contribuire alla ricostruzione economica e sociale del paese. Da quel momento nacque l'associazione italiana Federmanager, rappresentativa del mondo del management, che cura gli aspetti contrattuali, istituzionali, sociali, professionali e culturali (Federmanager, n.d.). In questi 70 anni Federmanager ha vissuto, accanto ai manager industriali, le trasformazioni più rapide e rivoluzionarie della storia d'Italia.

Ha una presenza radicata nel territorio italiano con una rete di 55 sedi che si occupano di rappresentanza istituzionale a livello locale, servizi agli associati, consulenza di carattere contrattuale, legale, fiscale e previdenziale, iniziative di natura formativa, culturale e di networking (Federmanager, n.d.).

La vision di tale associazione riguarda il far evolvere il loro ruolo verso un soggetto di rappresentanza sociale. Inoltre, mira ad essere protagonista del cambiamento attraverso il loro patrimonio di valori, idee e capacità di saper fare, per una società più equa, inclusiva e responsabile. I valori su cui si basa tale associazione sono la responsabilità, il merito, l'etica, l'innovazione, la partecipazione e la leadership (Federmanager, n.d.).

Federmanager si rivolge a chi, in servizio, in pensione e inoccupato, vuole essere ascoltato, vuole crescere, vuole innovarsi e vuole sentirsi protagonista della propria carriera professionale e personale, del proprio essere manager per gli altri. L'associazione mira, dal punto di vista istituzionale, ad affermare il ruolo dei manager quali protagonisti di innovazione, crescita e rilancio valoriale ed economico del Paese. Dal punto di vista sociale, l'associazione mette a disposizione del bene comune il patrimonio di competenze ed esperienze degli associati, in particolare, quello dei Senior per agevolare l'inserimento dei giovani nel mondo del lavoro, per svolgere il ruolo di tutor o coach e per impegnarsi nel territorio anche in attività di volontariato (Federmanager, n.d.).

In particolare, la ricerca si concentra sul gruppo Federmanager Minerva. Quest'ultimo è nato nel febbraio del 2009 e rappresenta tutte le donne Dirigenti o Quadri, iscritte a Federmanager. Nel 2022 ha raggiunto quota 6000 donne Manager in tutto il territorio italiano (Federmanager Minerva, n.d.).

Gli organi del gruppo Minerva sono: il Coordinamento Nazionale; la Coordinatrice Nazionale e la Vice-Coordinatrice Nazionale; il Comitato Esecutivo; il Comitato delle Mentor. Il Coordinamento Nazionale è l'organo a cui compete la realizzazione degli scopi del Gruppo Minerva.

Il gruppo Federmanager Minerva, opera nel quadro dei principi statuari di Federmanager, a livello territoriale e nazionale e mira a promuovere e sostenere lo sviluppo della dirigenza femminile attraverso la loro affermazione sia in ambiti sociali che istituzionali contribuendo all'adeguamento e all'attuazione delle politiche contrattuali, economiche e sociali alle necessità delle stesse. Inoltre, rappresenta in tutte le sedi istituzionali e sociali i problemi e le aspettative delle donne dirigenti interpretandone il cambiamento del ruolo per diffondere la rappresentatività femminile. Infine, condivide le esperienze favorendo la comunicazione e l'interscambio tra le donne dirigenti aderenti a Federmanager e quelle appartenenti ad altre associazioni femminili (Federmanager Minerva, n.d.).

Il gruppo Federmanager Minerva si pone degli obiettivi verso l'interno e verso l'esterno. Relativamente agli obiettivi interni il gruppo si impegna a consolidare la partecipazione attiva delle donne dirigenti e quadri. Questo si realizza attraverso la creazione di gruppi Territoriali, la valorizzazione del contributo delle iscritte e la tutela delle dirigenti in ogni contesto. Relativamente agli obiettivi esterni il gruppo si impegna a sostenere attivamente lo sviluppo della leadership femminile, proponendo l'adeguamento delle politiche contrattuali, economiche e sociali alle specifiche esigenze delle donne dirigenti. Inoltre, avvia iniziative formative, con un approccio proattivo, per favorire l'aggiornamento professionale e una comprensione approfondita dell'innovazione aziendale. Crea reti a livello nazionale e internazionale con altre associazioni femminili. Infine, diffonde con entusiasmo storie di successo e buone pratiche territoriali a favore della

valorizzazione di genere, attraverso seminari, eventi di ampia portata e la pubblicazione di studi e ricerche che possano ispirare e guidare il cambiamento.

Il gruppo di Coordinamento condivide e sostiene i seguenti valori. In primo luogo, la valorizzazione della diversità di genere, intesa come opportunità di crescita personale e professionale. Se il mercato globale in cui si muovono le aziende ha come possibile variabile la diversità, occorre adottare la prospettiva del diversity management, ovvero riconoscere le differenze, per gestirle attivamente e far leva su di esse per aumentare la competitività aziendale. In secondo luogo, sostiene la rimozione di ostacoli e pregiudizi verso la diversità di genere. Infine, sostiene il rafforzamento della presenza delle donne nel mercato del lavoro quale strumento per agevolare lo sviluppo del Paese, farne crescere la ricchezza economica, sociale e culturale.

L'associazione Federmanager e, in particolare, il Gruppo Minerva promuove e sostiene lo sviluppo della managerialità femminile. Il Gruppo Minerva promuove e sostiene lo sviluppo della dirigenza femminile attraverso la loro affermazione sia in contesti sociali che istituzionali, contribuendo all'adattamento e all'attuazione di politiche contrattuali, economiche e sociali in linea con le loro esigenze. Rappresentando, in ogni sede istituzionale e sociale, le sfide e le aspettative delle donne dirigenti, interpretando l'evoluzione del loro ruolo per diffondere una rappresentazione più completa nel panorama femminile. Tutti questi fattori rendono noto l'impegno dell'associazione verso il tema della parità di genere all'interno dei ruoli dirigenziali, contesto perciò rilevante ai fini della ricerca.

Impresa Generali Italia

Il Gruppo Generali venne fondato su iniziativa dell'imprenditore Giuseppe Lazzaro nel 1831 a Trieste. Da 190 anni il Gruppo Generali agisce sulla contemporaneità e anticipa i trend futuri, non solo come assicuratore ma anche come innovatore sociale nelle comunità in cui opera, trovando le soluzioni migliori per aiutare le persone a costruirsi un futuro più sicuro e sostenibile ed essere Partner di Vita dei nostri clienti. Una lunga storia punteggiata di grandi e piccoli episodi ha consentito al Gruppo di diventare una realtà tra le più importanti a livello internazionale (Gruppo Generali, n.d.). Impresa Generali è una delle maggiori compagnie assicurative e di asset management a livello globale, presente in oltre 50 Paesi del mondo (Generali, n.d.). Generali mira ad aiutare le persone a costruirsi un futuro più sicuro e sostenibile offrendo un'ampia gamma di prodotti, servizi e soluzioni nel settore assicurativo e della gestione patrimoniale. Generali presenta un modello di business fondato su Vita, Danni e Asset management con una strategia chiara, il focus sull'eccellenza tecnica, una forte rete distributiva multi-canale, la solidità patrimoniale, l'innovazione e la capacità di offrire soluzioni ai clienti secondo l'approccio lifetime partner (Generali, n.d.). Impresa Generali agisce con il loro business, le loro persone e l'impegno nella società per contribuire al benessere economico, sociale e ambientale del Paese, generando un impatto concreto e positivo. Per loro essere Partner di Vita significa essere al fianco delle persone in tutti i momenti rilevanti, offrendo le migliori customer experience attraverso tutti i canali di relazione, prevenzione e protezione con più servizi e tecnologia. Oggi nel nostro Paese il Gruppo Generali comprende altre tre compagnie assicurative: Alleanza Assicurazioni, organizzata con una propria rete di consulenti; Genertel e Genertel Life, compagnia diretta vita e danni; DAS, compagnia specializzata nella difesa legale. Oltre alle compagnie citate, due società di servizi: Generali Welion, società di welfare integrato che offre alle famiglie, alle imprese e ai lavoratori servizi innovativi e semplici da fruire nell'ambito della sanità, della prevenzione e della non autosufficienza; Generali Jeniot, società dedicata allo sviluppo di servizi innovativi legati alla mobilità urbana, alla casa intelligente, alla salute e al mondo del lavoro connesso (Generali Italia, n.d.).

Tale contesto è stato scelto in quanto, come si può osservare dal sito dell'azienda, promuove strategie e politiche che promuovono la parità di genere. Impresa Generali Italia si è interessata al tema della parità di genere ancor prima del tema della sostenibilità in modo generale. Impresa Generali Italia dato il suo impegno nell'attuazione di politiche e strategie presentate successivamente, è stato scelto come contesto d'indagine in quanto rilevante ai fini della ricerca.

3.3 Obiettivo e domande di ricerca

La ricerca ha come obiettivo quello di comprendere le azioni che si stanno promuovendo in questi tre contesti per la parità di genere, in linea con l'obiettivo 5 dell'Agenda 2030. La ricerca ha come obiettivo il portare alla luce le azioni che si stanno promuovendo in tema di parità di genere, così da renderle promotrici di cambiamento.

La ricerca effettuata ha carattere qualitativo e ha l'obiettivo di indagare l'ambito della gender equality all'interno di azienda Leonardo e impresa Generali Italia, in particolare, di comprendere gli obiettivi che essa si è prefissata in materia di parità di genere nell'accesso al lavoro, alle professioni STEM e alle posizioni dirigenziali. Inoltre, la ricerca mira a comprendere di cosa si occupa il Gruppo Federmanager Minerva e, in particolare, ad indagare quali iniziative e progetti cura il gruppo per promuovere la managerialità femminile. Infine, attraverso le dichiarazioni degli/delle intervistati/e, la ricerca mira a comprendere se attraverso le politiche e le strategie attuate in tema di parità di genere aumenta la responsabilità e la consapevolezza verso la gender equality.

Le domande che hanno guidato l'azione di ricerca e che puntano a perseguire l'obiettivo indicato in precedenza sono le seguenti:

- In ambito lavorativo quali sono le strategie e le politiche promosse dall'azienda Leonardo, dal Gruppo Federmanager Minerva e dall'impresa Generali Italia per promuovere la parità di genere?
- In che modo e in quali ambiti le politiche aziendali e le strategie promuovono consapevolezza e responsabilità rispetto alla parità di genere?

Per rispondere alle domande di ricerca di seguito vengono riportate le domande che hanno guidato le interviste semi-strutturate. Nel caso dell'azienda Leonardo le domande sono state rivolte a due membri di azienda Leonardo che si occupano

di sostenibilità. I soggetti intervistati sono stati contattati per la partecipazione alla ricerca tramite e-mail dall'intervistatrice.

Le domande dell'intervista per l'azienda Leonardo sono state suddivise in tre dimensioni: presentazione dell'intervistato/a, sostenibilità e divario di genere. Accanto ad ogni domanda viene inserita la letteratura di riferimento. Le prime sei domande rientrano nella dimensione "*presentazione dell'intervistato/a*". Nella dimensione "*sostenibilità*" è presente una sottodimensione denominata "*Agenda 2030*" che comprende le domande sette, otto e nove. Nella dimensione "*divario di genere*" rientrano le domande dalla dieci alla dodici. In quest'ultima dimensione sono presenti due sottodimensioni: una denominata "*accesso al mondo del lavoro, alle professioni STEM e a posizioni manageriali*" nella quale rientrano le domande dalla tredici alla quindici; l'altra denominata "*associazioni a sostegno delle donne*" che comprende la domanda sedici. Lo scopo delle domande poste agli/alle intervistati/e è quello di fornire un quadro dell'azienda e della sua sostenibilità, in modo particolare indagano le strategie e le politiche che promuovono la parità di genere.

Le domande guida dell'intervista sono le seguenti:

Dimensione: *presentazione dell'intervistato/a*

1. Il suo nome e cognome
2. Mi può raccontare il suo percorso di sviluppo professionale?
3. Da quanti anni lavora in questa azienda?
4. Che ruolo ricopre all'interno dell'azienda?
5. Ha sempre svolto questo ruolo lavorativo?
6. Se ha sempre svolto questo ruolo lavorativo nell'azienda, com'è cambiato nel tempo?

Dimensione: *sostenibilità*

Sottodimensione: *Agenda 2030*

7. Chi si occupa di sostenibilità in azienda Leonardo? (De Carli, n.d.)

8. Quali obiettivi e compiti ha il comitato sostenibilità? Quali competenze devono possedere i componenti del comitato sostenibilità? (Del Moro, 2020)
9. Quali sono i valori che supportano le scelte e le azioni del comitato? (Organizzazione delle Nazioni Unite, 2015)

Dimensione: *divario di genere*

10. Quali politiche attuate per colmare il divario di genere? (Cavallero, 2022)
11. Quali strategie mettete in atto per colmare il divario di genere? (Gay, 2013)
12. Quali sono i valori a cui vi ispirate per sviluppare politiche e strategie per colmare il divario di genere? (Alesina, Giuliano & Nunn, 2011)

Sottodimensione: *accesso al mondo del lavoro, alle professioni STEM e a posizioni manageriali*

13. Quali obiettivi vi siete prefissati per colmare il divario di genere nell'accesso al lavoro, alle professioni STEM e alle posizioni manageriali? (Alesina, Giuliano & Nunn, 2013)
14. Quali politiche adottate per colmare il divario di genere nell'accesso al lavoro, alle professioni STEM e alle posizioni manageriali? (Goldin, 2022)
15. Quali strategie adottate per colmare il divario di genere nell'accesso al lavoro, alle professioni STEM e alle posizioni manageriali? (World Economic Forum, 2023)

Sottodimensione: *associazioni a sostegno delle donne*

16. Quali sono le aree di collaborazione e i vantaggi che si ricavano dalla collaborazione con l'associazione Valore D? (Valore D, n.d.)

Nel caso dell'associazione Federmanager, e in particolare del gruppo Federmanager Minerva, le domande sono state rivolte a una componente del Coordinamento e dell'Esecutivo del gruppo Federmanager Minerva e coordinatrice Federmanager Minerva *PDeRO*. Il soggetto intervistato è stato contattato per la partecipazione alla ricerca tramite e-mail dall'intervistatrice.

Le domande dell'intervista per il gruppo Federmanager Minerva sono state suddivise in tre dimensioni: presentazione dell'intervistato/a, presentazione del gruppo Federmanager Minerva e divario di genere. Accanto ad ogni domanda viene inserita la letteratura di riferimento. Le prime otto domande rientrano nella dimensione "*presentazione dell'intervistato/a*". La dimensione "*presentazione del gruppo Federmanager Minerva*" comprende le domande dalla nove alla quattordici. Nella dimensione "*divario di genere*" rientrano le domande dalla quindici alla diciassette. Lo scopo delle domande poste all'intervistata è quello di fornire un quadro del gruppo e della sua sostenibilità, in modo particolare indagando le strategie e le iniziative che promuovono la parità di genere.

Le domande guida dell'intervista sono le seguenti:

Dimensione: *presentazione dell'intervistato/a*

1. Il suo nome e cognome
2. Mi può raccontare il suo percorso di sviluppo professionale?
3. Ha sempre svolto la professione di manager?
4. Da quanti anni è iscritta all'associazione Federmanager?
5. Che ruolo ricopre all'interno di Federmanager Minerva?
6. Se ha sempre svolto questo ruolo nell'associazione, com'è cambiato nel tempo?
7. Di cosa si occupa all'interno di Federmanager Minerva?
8. Che progetti sta seguendo all'interno di Federmanager Minerva?

Dimensione: *presentazione del gruppo Federmanager Minerva*

9. Quando è stato fondato il gruppo Federmanager Minerva?
(Federmanager, n.d.)
10. Di cosa si occupa il gruppo? (Federmanager, n.d.)
11. Quante donne fanno parte del gruppo?
12. Qual è la mission di Federmanager Minerva? (Federmanager Minerva, n.d.)
13. Quali sono gli obiettivi di Federmanager Minerva? (Federmanager Minerva, n.d.)
14. Quali sono i valori che il gruppo Federmanager Minerva condivide?
(Federmanager Minerva, n.d.)

Dimensione: *divario di genere*

15. Quali iniziative cura il gruppo per la promozione della managerialità femminile? (Cavallero, 2022)
16. Quali progetti sta seguendo il gruppo per promuovere la managerialità femminile? (Gay, 2013)
17. Quali sono i valori che supportano le iniziative e i progetti del gruppo?
(Alesina, Giuliano & Nunn, 2011)

Nel caso dell'impresa Generali Italia le domande sono state rivolte a un membro dell'impresa che si occupa di Diversity, Equity and Inclusion. Il soggetto intervistato è stato contattato per la partecipazione alla ricerca tramite e-mail dall'intervistatrice.

Le domande dell'intervista per l'impresa Generali Italia sono state suddivise in tre dimensioni: presentazione dell'intervistato/a, sostenibilità e divario di genere. Accanto ad ogni domanda viene inserita la letteratura di riferimento. Le prime sei domande rientrano nella dimensione "*presentazione dell'intervistato/a*". Nella dimensione "*sostenibilità*" è presente una sottodimensione denominata "*Agenda 2030*" che comprende le domande sette, otto e nove. Nella dimensione "*divario di genere*" rientrano le domande dalla dieci alla dodici. In quest'ultima dimensione sono presenti due sottodimensioni: una denominata "*accesso al mondo del*

lavoro, alle professioni STEM e a posizioni manageriali” nella quale rientrano le domande dalla tredici alla quindici. Lo scopo delle domande poste agli/alle intervistati/e è quello di fornire un quadro dell’agenzia e della sua sostenibilità, indagando le strategie e le politiche che promuovono in riferimento alla gender equality.

Le domande guida dell’intervista sono le seguenti:

Dimensione: *presentazione dell’intervistato/a*

1. Il suo nome e cognome
2. Mi può raccontare il suo percorso di sviluppo professionale?
3. Da quanti anni lavora in questa impresa?
4. Che ruolo ricopre all’interno dell’impresa?
5. Ha sempre svolto questo ruolo lavorativo?
6. Se ha sempre svolto questo ruolo lavorativo nell’impresa, com’è cambiato nel tempo?

Dimensione: *sostenibilità*

Sottodimensione: *Agenda 2030*

7. Chi si occupa di sostenibilità in impresa Generali Italia? (De Carli, n.d.)
8. Quali obiettivi e compiti ha il comitato sostenibilità? Quali competenze devono possedere i componenti del comitato sostenibilità? (Del Moro, 2020)
9. Quali sono i valori che supportano le scelte e le azioni del comitato? (Organizzazione delle Nazioni Unite, 2015)

Dimensione: *divario di genere*

10. Quali politiche attuate per colmare il divario di genere? (Cavallero, 2022)
11. Quali strategie mettete in atto per colmare il divario di genere? (Gay, 2013)
12. Quali sono i valori a cui vi ispirate per sviluppare politiche e strategie per colmare il divario di genere? (Alesina, Giuliano & Nunn, 2011)

Sottodimensione: *accesso al mondo del lavoro, alle professioni STEM e a posizioni manageriali*

13. Qual è la situazione rispetto alla parità di genere nella sua impresa e nei diversi livelli occupazionali? (Alesina, Giuliano & Nunn, 2013)
14. Quali politiche e strategie adottate per colmare il divario di genere per colmare il divario di genere nell'accesso al lavoro, alle professioni STEM e alle posizioni manageriali? (Goldin, 2022)
15. Come vede il futuro della sua impresa nel perseguire tali obiettivi?

3.4 Gruppo di riferimento

Il campione di soggetti preso in considerazione per rispondere alle domande della ricerca è composto da due membri del Comitato Sostenibilità e Innovazione di azienda Leonardo, da un membro del Comitato Esecutivo Nazionale del gruppo Federmanager Minerva e dalla Responsabile dell'area Diversity, Equity and Inclusion di impresa Generali Italia.

Il campione appena presentato è un campione ad elementi rappresentativi e quindi i risultati non possono essere generalizzati poiché i gruppi sono stati scelti a discrezione del ricercatore che li ritiene rappresentativi per le finalità della ricerca.

3.5 Metodo di ricerca

Il metodo utilizzato per la ricerca è lo studio di caso. Lo studio di caso permette un'indagine che conserva le caratteristiche olistiche e significative degli eventi della vita reali. Lo studio di caso viene usato in molte situazioni come in politica, negli studi gestionali e manageriali, nella sociologia. Lo studio di caso è un'indagine empirica che studia un fenomeno contemporaneo entro il suo contesto di vita reale. In altre parole, questo metodo viene utilizzato quando si vogliono studiare deliberatamente condizioni contestuali considerate pertinenti al fenomeno oggetto di studio. L'indagine dello studio di caso affronta tecnicamente la situazione particolare, si avvale di molteplici fonti di prova e trae vantaggio dallo sviluppo delle precedenti proposizioni teoretiche per guidare la raccolta e l'analisi dei dati. Lo studio di caso come strategia di ricerca costituisce un metodo che ingloba tutto nella logica del progetto, il quale implica specifici approcci di raccolta e di analisi dei dati (Yin, 2005).

La ricerca, dato il metodo utilizzato, è iniziata con la stesura del problema e dell'obiettivo di ricerca. Successivamente si sono individuati i contesti che avrebbero contribuito al raggiungimento dell'obiettivo di ricerca. Dopo aver individuato i contesti si sono stese le domande di ricerca. La ricerca è proseguita analizzando la documentazione sul tema della parità di genere nell'accesso al lavoro, alle professioni STEM e alle categorie dirigenziali presente nei siti web dei contesti individuati. Dopo aver analizzato la documentazione e aver appreso che i contesti individuati erano rappresentativi per le finalità della ricerca, si sono presi contatti tramite e-mail con le persone poi intervistate che hanno risposto accettando con gradimento la proposta di partecipazione alla ricerca. Infine, dopo aver somministrato le interviste semi-strutturate ai soggetti coinvolti, sono state analizzate le dichiarazioni raccolte. Nel caso dei soggetti appartenenti allo stesso contesto e ai quali sono state poste le medesime interviste, le dichiarazioni ottenute sono state intrecciate.

3.6 Strumento di ricerca e procedura di somministrazione

La presente ricerca è basata sul metodo dello studio di caso nel quale rientrano come strumenti di rilevazione dei dati l'analisi dei documenti e l'intervista. L'analisi dei documenti ha preso in considerazione quelli pubblicati da azienda Leonardo, dal gruppo Federmanager Minerva e da impresa Generali Italia nei corrispettivi siti internet. Per azienda Leonardo i documenti maggiormente considerati sono il "*Sustainability in Action 2023*" (<https://www.leonardo.com/it/sustainability/sustainability-in-action>) e il "*Bilancio integrato 2022*" (<https://www.leonardo.com/it/investors/results-and-reports>) che raccoglie tra le politiche e strategie per la sostenibilità, anche quelle promosse in tema di parità di genere nell'accesso al lavoro, alle professioni STEM e alle posizioni dirigenziali. Per il gruppo Federmanager Minerva il documento maggiormente considerato è il "*Programma del Triennio 2022-2025*" (<https://www.federmanager.it/governance/gruppi/minerva/>). Per l'impresa Generali Italia il documento maggiormente considerato è stato "*La relazione annuale integrata e Bilancio consolidato 2023*" (<https://www.generali.com/it/sustainability>). Oltre ai documenti riportati si sono consultati nella loro integrità i siti internet dei contesti coinvolti nella ricerca.

Sulla base di tali documenti sono state stilate le domande che hanno guidato le interviste semi-strutturate. Le domande sono state a disposizione degli intervistati e hanno avuto la possibilità di essere rimodulate nel corso dell'intervista in base alle risposte ricevute. Lo scopo dell'intervista, quindi, è stato quello di raccogliere dati numerici per quanto riguarda le azioni messe in atto per colmare il divario di genere, ma anche esperienze personali, in maniera descrittiva e spontanea rispetto al tema della ricerca.

Per effettuare le interviste si è reso necessario organizzare un calendario che incontrasse le disponibilità di intervistatore e intervistati/e. Gli incontri hanno avuto la durata di circa un'ora ciascuno e sono stati effettuati tramite piattaforma Webex, coinvolgendo un/una intervistato/a per ogni incontro. Questa modalità è stata adottata per non appesantire l'intervista garantendo così la massima libertà

di espressione ed evitando che le risposte potessero essere influenzate dalla presenza degli altri.

Gli incontri si sono aperti con la presentazione da parte dell'intervistatrice del lavoro di ricerca e con una presentazione reciproca. Poi, si sono susseguite le domande guida in maniera fluida e con il coinvolgimento attivo delle parti che ha espresso l'interesse da parte degli/delle intervistati/e nel partecipare alle interviste. L'intervistatrice ha avuto modo di trovare collegamenti tra le varie domande grazie alle risposte mirate degli/delle intervistati/e che sono stati centrati nel tema. Prima di procedere alla somministrazione delle domande, l'intervistatrice ha chiesto ad ogni intervistato/a il consenso alla registrazione dell'intervista per effettuare nel migliore dei modi una seguente sbobinatura e un'analisi dei dati raccolti più precisa possibile.

Dopo aver concluso il ciclo delle interviste effettuate tra novembre 2023 e marzo 2024, l'intervistatrice avvalendosi del materiale raccolto, ha analizzato le dichiarazioni di ogni intervistato/a comparando le varie risposte e le diverse esperienze riportate. L'analisi e l'interpretazione dei dati rispondenti alle domande di ricerca sono riportate nel seguente capitolo.

CAPITOLO 4

Le intervistate hanno profili diversi tra loro che vengono qui di seguito presentati, rispondendo dunque alle prime sei domande guida dell'intervista. Per l'azienda Leonardo sono stati coinvolti due soggetti: Renata Mele e Assunta Galasso.

La prima intervistata di azienda Leonardo, Renata Mele, ha cominciato il suo percorso professionale in ambito accademico e al termine del dottorato di ricerca in fisica teorica ha iniziato ad effettuare attività di ricerca sui sistemi quantistici a bassa temperatura. Dalla ricerca accademica Renata Mele si è spostata in azienda, dapprima ha lavorato sui sistemi superconduttori e criogenici in Pirelli, poi sempre all'interno di azienda Pirelli si è spostata nell'ambito della ricerca sui sistemi di telecomunicazione e monitoraggio ambientale. Da lì è nata la sua passione per i temi ambientali. Nel 2007 è entrata in Enel ricoprendo diverse posizioni, dapprima come responsabile degli studi ambientali per i grandi progetti infrastrutturali, poi stakeholder engagement e poi sostenibilità. Negli ultimi tre anni trascorsi in Enel è stata responsabile della Strategia smart city in Enel X, la linea di business dedicata a soluzioni e servizi energetici. In azienda Leonardo Renata Mele è entrata nel 2020 come responsabile delle attività di sostenibilità. Dalla metà del 2023, nell'ambito di una riorganizzazione di Leonardo dove la sostenibilità è stata ampliata e portata a diretto riporto dell'amministratore delegato, Renata ricopre il ruolo di Vice President Sustainability con la responsabilità di Sustainability Stakeholder Engagement, Planning and Reporting; pertanto, è responsabile della preparazione del piano di sostenibilità del Gruppo e della raccolta e analisi dei dati di pianificazione di sostenibilità.

La seconda intervistata di azienda Leonardo, Assunta Galasso, è laureata in Lingue e Letterature Europee. Dopo la laurea frequentò un master in "Formazione e gestione dello sviluppo delle risorse umane" a Roma. Al termine di esso nacque il suo percorso professionale all'interno di azienda Leonardo. Assunta Galasso lavora in Leonardo da 35 anni nell'ambito delle risorse umane, ricoprendo nel tempo diversi ruoli all'interno delle Divisioni di Leonardo, fino ad arrivare nel 2020 nella Corporate dell'azienda. Dal 2020, in Leonardo Corporate,

Assunta Galasso è responsabile dell'area Formazione & Sviluppo e da settembre 2023 è stata nominata Diversity Equity and Inclusion Manager.

Per l'associazione Federmanager, e in particolare per il Gruppo Federmanager Minerva è stata intervistata Amelia Bertolaso, Innovation & Sustainability Manager. Dopo la laurea in Statistica Economica presso l'Università degli Studi di Padova, ha iniziato il suo percorso professionale in un'azienda del settore ICT ricoprendo diversi ruoli e sviluppando una solida conoscenza dei processi aziendali. Negli ultimi anni ha dedicato la sua attività professionale all'integrazione e allo sviluppo digitale dei processi aziendali. Amelia afferma che non ha sempre svolto in ruolo di manager aggiungendo che: «si diventa Manager grazie all'impegno continuo nel perfezionare le proprie competenze e nel comprendere sempre meglio il mondo complesso della gestione e della leadership. Il ruolo manageriale, per me non è un punto di arrivo ma un percorso in continua evoluzione. È un cammino in cui si cresce attraverso l'accumulo di esperienze e la costante volontà di apprendere e migliorarsi. Ritengo importante una formazione continua, elemento essenziale per affrontare le sfide in evoluzione, che consente di mantenere un approccio competente in un contesto professionale sempre mutevole». Nel 2017 Amelia Bertolaso ha conseguito una certificazione Rina come Innovation Manager e nel 2019 una certificazione Rina come Manager per la Sostenibilità. Amelia è iscritta all'associazione Federmanager di Padova e Rovigo da gennaio 2012 impegnandosi a livello associativo inizialmente in ambito territoriale e successivamente a livello Nazionale nel Gruppo Minerva. Da luglio 2020 è delegata di Federmanager nel Gruppo di lavoro "Parità di Genere" (Goal 5) in Asvis (Alleanza Italiana per lo Sviluppo Sostenibile). A livello nazionale Amelia è stata eletta nel marzo 2022 come componente del Coordinamento e dell'Esecutivo del Gruppo Federmanager Minerva.

Per l'impresa Generali Italia è stata intervistata Léa James. Da 10 anni Léa James lavora nell'ambito delle risorse umane. In Francia ha frequentato una business school e ha svolto un apprendistato in Orange, un'azienda di telecomunicazioni collocata a Bordeaux dove dapprima si occupava di mobilità interna e recluting e successivamente di workforce planning. Dopo quattro anni, si è spostata in Germania per svolgere un'esperienza all'estero e ha lavorato per due anni presso la Société Générale dove ha svolto il ruolo di HR project manager. Successivamente ha deciso di venire in Italia cominciando così il suo percorso in Generali Italia nella quale lavora da sei anni. In Generali Italia ha svolto per quattro anni e mezzo il ruolo di HR Business Partner e da più di un anno svolge il ruolo di Head of Diversity, Equity and Inclusion and People Innovation.

Questi sopra presentati sono i quattro intervistati ai fini della ricerca. Come è possibile notare dalle loro presentazioni, le esperienze che hanno testimoniato sono differenti tra loro.

4.1 Politiche e strategie per promuovere la parità di genere

In linea con la domanda di ricerca *“In ambito lavorativo quali sono le strategie e le politiche messe a punto dall’azienda Leonardo, dal gruppo Federmanager Minerva e dall’impresa Generali Italia per promuovere la parità di genere?”*, i rispondenti hanno descritto le iniziative che vengono attuate a favore della parità di genere.

I contesti intervistati hanno spiegato come è organizzata la sostenibilità al loro interno. All’interno di azienda Leonardo da giugno 2023 la sostenibilità è a diretto riporto dell’Amministratore Delegato. È stata data un’impostazione alla sostenibilità che sottolinea l’importanza e l’impegno che l’azienda indirizza ai temi di sostenibilità. All’interno della struttura centrale (corporate) di Leonardo si occupano di sostenibilità all’incirca quindici persone, tra queste ci sono esperti di sostenibilità ambientale, economica, capitale umano e di monitoraggio dei dati e reporting. All’interno delle singole Divisioni/Unità Corporate/Società del Gruppo sono stati nominati dei sustainability coordinator, che sono responsabili dell’attuazione delle tematiche di sostenibilità ciascuno nel proprio ambito di appartenenza e che operano in stretta collaborazione con la struttura di sostenibilità di Corporate, in modo che le strategie che vengono definite in quest’ultimo vengano anche implementate presso le Divisioni. A differenza di azienda Leonardo, l’associazione Federmanager Minerva è organizzata in gruppi di lavoro, tra i quali c’è il gruppo che si occupa anche di sostenibilità. Essa, in quanto associazione, non presenta un vero e proprio comitato di sostenibilità al suo interno. All’interno di impresa Generali Italia l’ambito della sostenibilità e del Gender Equality sono due cose separate in quanto si è cominciato a lavorare sulla parte di Diversity & Inclusion prima della parte di Sostenibilità quindi il team di sostenibilità è stato creato in Generali Italia nel 2022, mentre il team D&I è stato fondato in Italia nel 2019. Il team sostenibilità in impresa Generali Italia è composto da circa 10 persone ed è a diretto riporto della general manager. Il

team sostenibilità di impresa Generali Italia sta lavorando sulla consapevolezza interna nei confronti della sostenibilità ma effettuano un lavoro anche verso l'esterno quindi sulla comunità. Azienda Leonardo, ha istituito un comitato guida delle pari opportunità che ha al suo interno il vertice aziendale, a cominciare dall'Amministratore Delegato, che semestralmente deve monitorare tutti gli elementi di progressione che ognuno a vario titolo porta avanti sui temi di sostenibilità, e in particolare sulle pari opportunità.

Ai contesti intervistati dopo aver introdotto l'organizzazione della sostenibilità al loro interno, gli è stato chiesto di spiegare le politiche e le strategie che attuano per colmare il divario di genere. Azienda Leonardo e impresa Generali Italia hanno entrambe stabilito una percentuale di donne da assumere nelle posizioni manageriali, ma solamente il primo contesto nominato ha stabilito delle percentuali di assunzioni anche nelle categorie STEM e donne nel totale delle assunzioni. Impresa Generali Italia si è prefissata di raggiungere il 40% di manager donne e al 2023 sono arrivati ad una percentuale del 35%. Azienda Leonardo, invece, si sta impegnando per aumentare la presenza di donne manager arrivando al 20% del totale dei manager entro il 2025, ad oggi le donne manager rappresentano il 15% all'interno dell'azienda. Impresa Generali Italia registra attualmente una presenza del 35% di donne in posizioni apicali. Inoltre, come anticipato in precedenza, azienda Leonardo si sta impegnando nell'assunzione di almeno il 32% di donne sul totale delle assunzioni e di almeno il 20% di donne sul totale dei dipendenti che ad oggi rappresentano il 19%. L'obiettivo di assunzione di almeno il 32% di donne sul totale delle assunzioni prefissato da raggiungere entro il 2022 non è stato raggiunto, per questo azienda Leonardo lo ha reinserito all'interno del piano di sostenibilità con lo scopo di perseguirlo entro l'anno 2025. Ad oggi Impresa Generali Italia registra un 49% di presenza femminile nel totale dell'organico presente nell'impresa. Azienda Leonardo si sta impegnando ad aumentare il numero di assunzioni femminili appartenenti all'area STEM sino a raggiungere il 30%. Ad oggi le assunzioni femminili appartenenti all'area STEM hanno raggiunto il 22% del totale delle nuove assunzioni. Tale risultato è dovuto anche ad una carenza della presenza femminile nelle università su tematiche STEM. Infine, azienda Leonardo punta

all'inserimento del 27% di donne nei piani di successione entro il 2025. Ad oggi le donne presenti nei piani di successione ricoprono la percentuale del 24%. Federmanager Minerva essendo un'associazione non ha la possibilità di inserire queste percentuali all'interno del programma. Anch'essa però si sta impegnando nel coinvolgimento a rotazione nelle riunioni di coordinamento nazionale delle coordinatrici territoriali non rappresentate e di promuovere la rappresentanza per portare la voce delle donne manager nei tavoli di lavoro sulle pari opportunità degli Enti locali e territoriali attivando protocolli di intesa sul tema della partecipazione delle donne al lavoro.

Le strategie attuate dai contesti esaminati non si esauriscono negli obiettivi sopra elencati. Tutti e tre i contesti stanno costruendo percorsi per rafforzare le azioni a sostegno dell'uguaglianza di genere. Azienda Leonardo e impresa Generali a tale proposito organizzano eventi, incontri e corsi. Inoltre, in generale, azienda Leonardo investe molto su incontri con università e istituti tecnici dove cura la comunicazione verso le ragazze in modo da prevedere per esse anche dei percorsi mirati; si interfaccia con le scuole primarie e secondarie di I e II grado attraverso donne che hanno effettuato percorsi di successo in azienda sulle tematiche STEM, raccontando alle ragazze e ai ragazzi i percorsi professionali conseguiti per incentivare l'iscrizione a percorsi di studio sulle discipline STEM; presso il Politecnico di Milano partecipa all'iniziativa "girls polimi" che consiste nel finanziare borse di studio sostenendo così le ragazze che decidono di intraprendere un percorso di studi e di carriera nel campo delle discipline STEM. Infine, azienda Leonardo in collaborazione con l'Istituto Matteucci di Roma, ha attivato in via sperimentale nella capitale il primo liceo digitale d'Italia, partecipando alla definizione del piano di studi, alla formazione dei docenti sulle tematiche che riguardano il mondo delle nuove tecnologie, e in più è presente tutte le settimane nelle aule con i massimi esperti sul tema dell'intelligenza artificiale. Azienda Leonardo è presente anche in sette Istituti Tecnici Superiori (ITS) nei territori dove sorgono i loro stabilimenti per dare l'opportunità ai ragazzi e alle ragazze di fare stage e diventare dipendenti dell'azienda. Impresa Generali Italia, invece, con l'iniziativa "Generali4Girls in STEM" ha istituito borse di studio triennali destinate alle migliori studentesse degli Istituti Superiori che desiderano,

dopo aver conseguito il diploma, iscriversi al Corso di laurea in Informatica e Ingegneria Fisica presso l'Università Cà Foscari di Venezia e al Corso di laurea in Statistica e Informatica per l'Azienda, la Finanza e l'Assicurazione presso l'Università degli Studi di Trieste con l'obiettivo di promuovere le iscrizioni di studentesse ai corsi di laurea STEM. Anch'essa è presente nelle scuole attraverso incontri con gli studenti e le studentesse. Federmanager Minerva si sta impegnando nella promozione dell'associazione attraverso siti internet, social, stampa locale e nazionale; e con incontri con le università nella promozione di una cultura manageriale femminile attraverso la testimonianza di manager donna di Minerva che possano essere di ispirazione. Inoltre, favorisce l'interscambio e le relazioni con altre associazioni femminili, altri enti di rappresentanza e con realtà che esprimano buone pratiche sia a livello nazionale che europeo. Anche l'azienda Leonardo collabora con altre associazioni femminili, citiamo ad esempio valore D con la quale dal 2021 si è rafforzato il livello di partnership promuovendo percorsi di mentorship trasversali attraverso le aziende consentendo così alle donne dell'azienda di avere una mentor che abbia intrapreso altri percorsi professionali. Sempre in collaborazione con valore D promuove iniziative per la valorizzazione delle competenze e un progetto per il superamento degli stereotipi di genere rivolto ai dipendenti che nell'azienda si occupano di selezione del personale. Anche impresa Generali Italia promuove percorsi di sviluppo femminile utilizzando la metodologia del mentoring. Federmanager Minerva, invece, promuove iniziative rivolte al wellbeing ponendo l'attenzione sul benessere nel posto di lavoro e sul bilanciamento vita-lavoro. Inoltre, impresa Generali Italia, propone di istituire un percorso di educazione economico finanziaria pensato per le donne e con l'obiettivo di migliorare e recuperare il gap di genere rispetto alle conoscenze finanziarie ed economiche. Azienda Leonardo in tema di formazione ha attivato da quattro anni un progetto denominato "springboard", progetto internazionale, aperto cioè a tutte le nazionalità del gruppo, dedicato alle donne, le quali si iscrivono per autocandidatura, che seguono un percorso di circa quaranta ore distribuito nell'arco di circa tre mesi. Le donne vengono seguite nel percorso da personale interno certificato sulla metodologia e vengono aidate nella rifocalizzazione del

percorso professionale e personale. A tale progetto partecipano, ad esempio, donne tornate dal periodo di maternità oppure donne che si sentono demotivate rispetto al ruolo che stanno ricoprendo all'interno dell'azienda. Inoltre, azienda Leonardo dal 2022 garantisce oltre 100 ore di formazione per ogni dipendente. Anche impresa Generali Italia garantisce percorsi di formazione interna per aumentare la consapevolezza verso il tema della parità di genere. Federmanager Minerva si impegna anch'essa nella formazione dei gruppi territoriali.

Federmanager Minerva si impegna a realizzare un lavoro di ricerca e analisi che fotografi la situazione attuale della presenza delle donne negli organi societari di Federmanager, sviluppando attività ad hoc ad uso dei gruppi territoriali per preparare le donne ad accedere a tali posizioni nel prossimo futuro. Anche azienda Leonardo, attraverso la collaborazione con il Global Impact Italia partecipa con la presenza di un rappresentante ai network italiani della fondazione che organizza un osservatorio sulla diversità di genere e all'interno del quale è consentito uno scambio tra manager delle risorse umane proprio su questo tema.

Federmanager Minerva si impegna a creare un gruppo di discussione sulle tematiche del contratto di lavoro e una revisione del regolamento per adeguarlo alle nuove attività del coordinamento come, ad esempio, riunione da remoto e regole sulle nomine di rappresentanza. Anche impresa Generali Italia si impegna in questo fronte facendo accordi sindacali. Inoltre, impresa Generali Italia implementa il lavoro da remoto e la sostenibilità ambientale tenendo chiusi gli uffici tutti i venerdì e obbligando i dipendenti a non effettuare viaggi di lavoro ogni terza settimana del mese.

Azienda Leonardo sta attivando il processo di Certificazione UNI/PdR 125, "*Certificazione di parità di genere*", che si propone per le organizzazioni che la adotteranno, di promuovere e tutelare la diversità e le pari opportunità sul luogo di lavoro, misurandone gli stati di avanzamento e i risultati attraverso la predisposizione di specifici KPI. Impresa Generali Italia, invece, è la prima compagnia di assicurazioni in Italia a conseguire la Certificazione UNI/PdR 125

attestando così l'impegno concreto e la virtuosità nel creare un ambiente di lavoro inclusivo e rispettoso della parità in tutti i processi aziendali.

4.2 Consapevolezza e responsabilità sul tema del gender equality

In linea con la seconda domanda di ricerca *“In che modo le politiche aziendali e le strategie promuovono consapevolezza e responsabilità rispetto alla parità di genere?”*, le rispondenti hanno fatto intendere che tutte le politiche e le strategie attuate per promuovere la parità di genere, aumentano consapevolezza in primis nelle donne stesse che ne beneficiano e in seguito anche nel resto della popolazione.

Tutti e tre i contesti intervistati hanno esposto il loro interesse verso questo tema ancor prima che venisse inserito all'interno dell'Agenda 2030. Per esempio, impresa Generali Italia ha inserito nella sua azienda il comitato per la pari opportunità ancora prima di inserire quello dedicato alla sostenibilità in generale. Avere però inserito la parità di genere nell'Agenda 2030 ha acceso ancora di più i riflettori sul tema delle disuguaglianze di genere spingendo i contesti indagati ad impegnarsi di più nell'attuare politiche e strategie che mirino a colmare il divario di genere. Soprattutto avendo stilato l'Agenda 2030 ora le aziende hanno provveduto ad inserire nei bilanci integrati anche gli obiettivi che si prefissano e i risultati che ottengono annualmente in tema di sostenibilità, comparando così anche quelli dedicati alla gender equality.

Per aumentare la consapevolezza e la responsabilità verso il tema delle disuguaglianze di genere, come presentato prima, i contesti intervistati investono molto nella comunicazione esterna. I contesti indagati però investono molto anche nella comunicazione interna facendo partecipare il personale a corsi sul tema del gender bias.

Tutte e quattro le persone intervistate hanno affermato che quello verso la parità di genere ma anche quello verso la consapevolezza e responsabilità verso tale tema è un percorso lungo che richiede impegno costante. Inoltre, affermano che sempre più negli ultimi anni il tema della parità di genere è sentito al loro interno.

Il linguaggio e la consapevolezza culturale sono tra i primi passi da compiere per perseguire la parità di genere e l'eliminazione delle discriminazioni nei confronti delle donne.

Come eventi, azienda Leonardo ha organizzato, in occasione della giornata internazionale per l'eliminazione della violenza contro le donne che si tiene il giorno 25 novembre di ogni anno, un evento dal titolo "*GENERiamo cultura*" dedicato al tema delle molestie sul mondo del lavoro sottolineando gli organi attivati internamente per la segnalazione delle molestie, il quale ha coinvolto tutti i 30.000 dipendenti dell'azienda. In tema di molestie di genere sul mondo del lavoro, impresa Generali Italia, offre un servizio di protezione per le vittime di violenza.

Tutti e tre i contesti intervistati affermano che il futuro dell'azienda nel perseguire tali obiettivi riveste un carattere positivo.

CONCLUSIONE

Questa ricerca ha offerto un'analisi della problematicità della disparità di genere nel contesto lavorativo, in particolare nella copertura di posizioni dirigenziali e nelle assunzioni femminile in mansioni appartenenti alle categorie STEM.

Ancora oggi quando si affronta il tema delle disuguaglianze di genere c'è la consapevolezza che rimangono numerose le sfide da affrontare per colmare il divario tra donne e uomini.

Innanzitutto, come si può rilevare dai dati raccolti attraverso l'intervista semi-strutturata e dalla presentazione di essi nel quarto capitolo, azienda Leonardo e impresa Generali Italia hanno entrambe al loro interno un comitato di sostenibilità, e in particolare delle figure che si occupano di Diversity Equity and Inclusion. Addirittura, impresa Generali Italia si è impegnata dapprima nella Diversity Equity and Inclusion alla quale si lavora dal 2019 e poi nell'ambito della sostenibilità alla quale si lavora dal 2022. Federmanager Minerva, essendo un'associazione e quindi non avendo un vero e proprio comitato che si occupa di sostenibilità lavora in tale tema attraverso gruppi di lavoro.

Attraverso l'analisi dei dati raccolti e la revisione della letteratura esistente, è emerso che il gender gap persiste in vari aspetti dell'ambito lavorativo. Le dimensioni indagate attraverso la ricerca sono: l'accesso delle donne al mondo del lavoro, l'accesso alle categorie STEM e l'accesso a posizioni dirigenziali.

Le donne, ancor oggi, incontrano barriere nell'ingresso nel mondo del lavoro, difficoltà nel trovare lavoro e affrontano condizioni di lavoro relativamente più povere. Per tale motivo, si sono volute indagare le strategie messe in atto dai contesti coinvolti per aiutare le donne nell'accesso al mondo del lavoro. Impresa Generali Italia e azienda Leonardo si stanno impegnando per aumentare il numero di assunzioni di donne nel totale dei dipendenti.

Per quanto riguarda la dimensione dell'accesso alle categorie STEM. La piattaforma LinkedIn ci mostra come le donne ricoprano solo la percentuale del 29,2% di tutti i lavoratori STEM (World Economic Forum, 2023). L'obiettivo di aumentare le donne presenti in tali categorie è trasversale a tutti e tre i contesti

intervistati, i quali mettono a punto varie iniziative rivolte ad esso. Come riportato nel quarto capitolo, azienda Leonardo e impresa Generali Italia investono molto in incontri con studenti e studentesse sia nell'ambito universitario ma anche negli Istituti Superiori per incentivare le ragazze all'iscrizione a percorsi di studio universitario appartenenti alla categoria STEM. Azienda Leonardo, inoltre, si è posta come obiettivo il raggiungimento di una determinata percentuale di presenza femminile appartenente alle categorie STEM da raggiungere ma essa in primis riporta una difficoltà nel raggiungimento di tale obiettivo in quanto c'è una carenza della presenza femminile nelle università su tematiche STEM. Per tale dimensione, sia azienda Leonardo che impresa Generali Italia stanziava delle borse di studio alle donne che intraprendono tali percorsi universitari per incentivarne l'iscrizione. Associazione Federmanager, essendo un'associazione alla quale appartengono i manager sia donne che uomini, non presenta tale dimensione all'interno del suo programma.

All'interno dell'Agenda 2030 viene riportato come obiettivo anche il garantire la piena ed effettiva partecipazione femminile e pari opportunità di leadership ad ogni livello decisionale (Organizzazione delle Nazioni Unite, 2015). Per tale motivo questa ricerca ha indagato se i contesti coinvolti mettano in atto delle politiche e delle strategie per dare l'opportunità alle donne di accedere a posizioni dirigenziali. La presenza di Federmanager Minerva nel panorama nazionale è importante in quanto, attraverso tale associazione, gli viene data la possibilità di portare la propria voce nei tavoli di lavoro. Azienda Leonardo e impresa Generali Italia lavorano anch'esse per tale dimensione stabilendo come obiettivo il raggiungimento di una determinata percentuale di presenza femminile nelle categorie dirigenziali dell'azienda. Inoltre, azienda Leonardo ha stabilito il raggiungimento di una determinata percentuale di donne anche all'interno dei piani di successione.

Inoltre, come riporta Chiappi et al. (2016), uno tra i più importanti elementi che determinano la qualità dello sviluppo occupazionale e le conseguenti carriere femminili è un'adeguata formazione. I contesti coinvolti garantiscono percorsi di formazione interna per ogni dipendente. Tale formazione ha anche l'obiettivo di aumentare la consapevolezza verso il tema delle disuguaglianze di genere così

da poter poi intervenire per eliminarle. Azienda Leonardo, relativamente a questo tema, offre una formazione per una possibile rifocalizzazione del percorso personale e professionale alle donne che tornano dal periodo di maternità o che si sentono demotivate rispetto al ruolo che ricoprono all'interno dell'azienda. Associazione Federmanager, invece, offre una formazione a livello territoriale.

I risultati presentati in questa tesi forniscono un contributo significativo alla letteratura che sempre più negli ultimi anni si sta interessando al tema delle disuguaglianze di genere nel mondo del lavoro. I risultati hanno confermato l'impegno che i contesti coinvolti rivolgono alla piena ed effettiva partecipazione femminile e alle pari opportunità nel contesto lavorativo. Le implicazioni teoriche di tali risultati offrono spunti interessanti per futuri dibattiti nel tema delle disuguaglianze di genere nell'ambito lavorativo.

Punti di forza della presente ricerca includono l'utilizzo di una metodologia che ha permesso di ottenere dati significativi. In particolare, l'approccio adottato ha consentito di analizzare in modo dettagliato, portando a conclusioni coerenti con gli obiettivi di ricerca. Tale ricerca, inoltre, ha permesso di mettere in luce le strategie e le politiche attuate dai contesti coinvolti per colmare il divario di genere nel mondo del lavoro.

Tuttavia, alcune limitazioni vanno considerate. Ad esempio, la ricerca si è concentrata su un campione limitato, il che potrebbe influenzare la generalizzabilità dei risultati. Inoltre, alcune restrizioni di risorse hanno limitato la portata della ricerca. Durante il corso della ricerca, ci sono state diverse sfide significative che hanno influenzato il processo. Una delle principali sfide è stata la raccolta dei dati, specialmente a causa delle restrizioni di accesso e delle limitazioni temporali. Questo ha richiesto un'approfondita pianificazione che portasse alla raccolta dei dati. Inoltre, la complessità concettuale dell'argomento ha presentato delle sfide nella fase di analisi e interpretazione dei dati che attraverso un'approfondita riflessione e il supporto della relatrice sono state affrontate in modo efficace. Questo processo ha permesso di acquisire nuove competenze nella gestione delle sfide di ricerca e di sviluppare una maggiore consapevolezza riguardo all'argomento di studio.

Nonostante le limitazioni evidenziate, questa tesi getta le basi per ulteriori indagini, come la sperimentazione di nuove metodologie di ricerca con le quale affrontare e indagare l'argomento o l'estensione della ricerca a contesti diversi da quelli già indagati.

I risultati di ricerca presentati hanno aperto molte opportunità per ulteriori ricerche. Si suggerisce un'indagine più approfondita che coinvolga contesti diversi rispetto a quelli già indagati per poter confrontare i dati raccolti in tale ricerca con quelli che si potrebbero raccogliere in futuro, anche per riflettere sull'evolvere dell'importanza del tema delle disuguaglianze di genere nel contesto lavorativo. Inoltre, potrebbe ampliare la conoscenza e di riflesso la consapevolezza verso il tema del divario di genere nel mondo del lavoro e rendere note politiche e pratiche che possono essere attuate per colmare tale divario.

La realizzazione di questa tesi è stata un viaggio formativo che ha avuto un impatto significativo sulla crescita personale e professionale. Lavorare su questa ricerca mi ha permesso di acquisire una serie di competenze, tra cui la capacità di pianificare e condurre un progetto di ricerca, di analizzare i dati in modo critico e di comunicare in modo efficace le mie scoperte. Questa ricerca mi ha permesso di mettere in pratica le conoscenze acquisite durante il percorso universitario. Inoltre, ho sviluppato una maggiore consapevolezza delle sfide che ogni donna deve affrontare nell'ingresso nel mondo del lavoro.

Infine, si auspica che tale lavoro di ricerca e le testimonianze derivate da tale lavoro possano essere di ispirazione per altri contesti, nell'attuare strategie e politiche a favore della parità di genere e nel dare importanza a tale tema. Si auspica che il tema della parità di genere, un giorno, non sia solo un argomento di momentanea discussione ma che diventi una questione del tutto naturale.

BIBLIOGRAFIA

- Alesina, A., Giuliano P., Nunn N., *Fertility and the Plough*, American Economic Review Papers and Proceedings, 101 (3): pp. 499-503, 2011.
- Alesina A., Giuliano P., Nunn N., *On the Origins of Gender Roles: Women and the Plough*, The Quarterly Journal of Economics, 128 (2): pp. 469-530, 2013.
- Andriolo, M., Viassone, M. (2016). *Donne e Management: una questione di opportunità*, FrancoAngeli, Milano.
- Chiappi, F., Pezza, M., Taddei, C., Palma, A.M., Tonello, F., Rapè, M., Sgherri, E., Russo, P. (2016). *Genere & Formazione. Proposte per lo sviluppo del potenziale femminile*. FrancoAngeli, Milano.
- Gay V., Santacreu-Vasut E., Shoham A. (2013). *The Grammatical Origins of Gender Roles*, Berkeley Economic History Laboratory, 2013.
- Giuliano P. (2017). *Gender: An historical perspective*. National Bureau of Economic Research.
- Marcucci M., Vangelisti M.I. (2013). *L'evoluzione della normativa di genere in Italia e in Europa*. Questioni di Economia e Finanza, Banca d'Italia, n.188. Consultato da <https://www.bancaditalia.it/pubblicazioni/qef/2013-0188/index.html?dotcache=refresh>
- Nunn N., *The Importance of History for Economic Development*, Annual Review of Economics, 1: pp. 65-92, 2009.
- Organizzazione delle Nazioni Unite, *Trasformare il nostro mondo: l'Agenda 2030 per lo Sviluppo Sostenibile*, 2015.

- Pulejo, L. (2011). *La gender equality nell'economia dell'azienda. Strategie e strumenti di mainstreaming di genere per lo sviluppo sostenibile*, FrancoAngeli, Milano.
- World Economic Forum, *The global Gender gap report*, 2022.
- World Economic Forum, *The global Gender gap report*, 2023.
- Yin, R. K. (2005). *Lo studio di caso nella ricerca scientifica. Progetto e metodi*, Armando editore, Roma.

SITOGRAFIA

- 30% Club (n.d.). *Cos'è il Club 30%?*. <https://30percentclub.org/what-is-the-30-club/>
- 30% Club (n.d.). *Circa il 30% Club Italia*. <https://30percentclub.org/chapters/italy/>
- Aidos (n.d.). *Convenzione per l'eliminazione di tutte le forme di discriminazione contro le donne (CEDAW)*. http://dirittiumani.donne.aidos.it/bibl_2_testi/b_patti_conv_protoc/a_testi_7_conv_pricip/d_cedaw_donne/home_cedaw.html
- Aidos (n.d.). *Città del Messico: si apre un dialogo globale*. http://dirittiumani.donne.aidos.it/bibl_2_testi/d_impegni_pol_internaz/a_conf_mondiali_onu/b_conf_pechino/b_finestra_2/b_citta_del_messico.html
- Aidos (n.d.). *Copenhagen: comincia il processo di revisione*. http://dirittiumani.donne.aidos.it/bibl_2_testi/d_impegni_pol_internaz/a_conf_mondiali_onu/b_conf_pechino/b_finestra_2/c_copenhagen.html
- Alleanza Italiana per lo Sviluppo Sostenibile (n.d.). *Sviluppo Sostenibile*. <https://asvis.it/sviluppo-sostenibile>
- Alleanza Italiana per lo Sviluppo Sostenibile (2018, 15 novembre). *Promuovere la parità di genere per garantire uno sviluppo sostenibile: l'impegno di Fuori Quota*. <https://asvis.it/approfondimenti/22-3547/promuovere-la-parita-di-genere-per-garantire-uno-sviluppo-sostenibile-limpegno-di-fuori-quota>
- AlmaLaurea (2022). *Profilo dei Laureati*. <https://www.almalaurea.it/i-dati/le-nostre-indagini/profilo-dei-laureati>
- AlmaLaurea (2022). *Classi di Laurea*. <https://www2.almalaurea.it/cgi-asp/classi/?lang=it>
- Assemblea delle Nazioni Unite (2000, 8 settembre). *Dichiarazione del Millennio*, https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---europe/---ro-geneva/---ilo-rome/documents/genericdocument/wcms_214506.pdf

- Bardi, U. (2022, 7 giugno). *A che punto sono i limiti della crescita? Dal Club di Roma due nuovi rapporti, 50 anni dopo*. Greenreport. <https://greenreport.it/news/economia-ecologica/a-che-punto-sono-i-limiti-della-crescita-dal-club-di-roma-due-nuovi-rapporti-50-anni-dopo/>
- Bidussa, D. (2020, 14 febbraio). *Willy Brandt e il rapporto Nord-Sud*. Il sole 24 ore. <https://www.ilsole24ore.com/art/willy-brandt-e-rapporto-nord-sud-ACo1OSJB>
- Cavallero, P. F. (2022, 1 febbraio). *Multilateralismo e cooperazione*. Esodo.info. <https://www.esodo.info/economia/multilateralismo-e-cooperazione/>
- D'Amato, A. (2012). *Rio, summit di..* in "Dizionario di Economia e Finanza". Treccani. https://www.treccani.it/enciclopedia/summit-di-rio_%28Dizionario-di-Economia-e-Finanza%29/
- De Carli, F. (n.d). *Obiettivo 5: raggiungere l'uguaglianza di genere. Insieme si può costruire un mondo migliore*. <https://www.365giorni.org/news/obiettivo-5-raggiungere-luguaglianza-di-genere/>
- Del Moro, D. (2020, 20 novembre). *Agenda 2030, gli obiettivi di equità sociale dello sviluppo sostenibile*. Greenreport. <https://www.greenplanetnews.it/agenda-2030-gli-obiettivi-di-equita-sociale-dello-sviluppo-sostenibile/>
- Dipartimento per le Pari Opportunità (n.d.). *PNRR e parità di genere*. <https://www.pariopportunita.gov.it/it/attuazione-misure-pnrr/pnrr-e-parita-di-genere/>
- EIGE (2022). *Gender Equality Index 2022*. <https://eige.europa.eu/gender-equality-index/2022>
- EUR-Lex (2011, 28 gennaio). *Strategia per la parità tra donne e uomini 2010-2015*. <https://eur-lex.europa.eu/IT/legal-content/summary/strategy-for-equality-between-women-and-men-2010-2015.html>
- Federmanager (n.d.). *La storia*. <https://www.federmanager.it/la-storia/>
- Federmanager (n.d.). *Chi siamo*. <https://www.federmanager.it/chi-siamo/>

- Federmanager (n.d.). *A chi ci rivolgiamo*. <https://www.federmanager.it/a-chi-ci-rivolgiamo/>
- Federmanager Minerva (n.d.). *Donne manager fanno squadra*. <https://www.federmanager.it/governance/gruppi/minerva/>
- Federmanager Minerva (n.d.). *Programma Triennio 2022-2025*. <https://www.federmanager.it/governance/gruppi/minerva/>
- Fuori Quota (n.d.). *Chi siamo*. <https://fuoriquota.org/chi-siamo/>
- Gazzetta Ufficiale della Repubblica Italiana (1991, 10 aprile). *Legge 10 aprile 1991, n. 125*. <https://www.gazzettaufficiale.it/eli/id/1991/04/15/091G0161/sq>
- Gazzetta ufficiali delle Comunità europee (2000, 18 dicembre). *Carta dei Diritti fondamentali dell'Unione Europea*. https://www.europarl.europa.eu/charter/pdf/text_it.pdf
- Gazzetta Ufficiale della Repubblica Italiana (2011, 12 luglio). *Legge 12 luglio 2011, n. 120*. https://www.gazzettaufficiale.it/atto/stampa/serie_generale/originario
- Gruppo Generali (n.d.). *La nostra storia*. <https://www.generali.com/it/who-we-are/history>
- Generali (n.d.). *Chi siamo*. <https://www.generali.com/it/who-we-are>
- Generali (n.d.). *Cosa offriamo*. <https://www.generali.com/it/what-we-do>
- Generali Italia (n.d.). *Chi siamo. La nostra compagnia*. <https://www.generali.it/chi-siamo/generali-italia/la-nostra-compagnia>
- Generali (2023). *Relazione annuale integrata e Bilancio consolidato 2023*. <https://www.generali.com/it/sustainability>
- Girls in Tech (n.d.). *A proposito di ragazze nella tecnologia*. <https://girlsintech.org/>
- Goldin, C. (2022). *Gender gap*. The concise encyclopedia of economics. Library of Economics and Liberty. <https://www.econlib.org/library/Enc1/GenderGap.html>
- *Il Gender Gap. Di cosa si tratta e qual è oggi la situazione* (2021). Reverse. Consultato da <https://blog.reverse.hr/gender-gap> .

- Leonardo (n.d.) *Partecipazione ed associazioni*. <https://www.leonardo.com/it/sustainability/associations>
- Leonardo (n.d.). *Elettronica*. <https://electronics.leonardo.com/it/>
- Leonardo (n.d.) *Velivoli*. <https://aircraft.leonardo.com/it/>
- Leonardo (n.d.). *Cyber e sicurezza*. <https://cybersecurity.leonardo.com/it/>
- Leonardo (n.d.). *Spazio*. <https://space.leonardo.com/it/>
- Leonardo (2023). *Sustainability in action 2023*. <https://www.leonardo.com/it/sustainability/sustainability-in-action>
- Leonardo (2023). *Bilancio integrato 2023*. <https://www.leonardo.com/it/investors/results-and-reports>
- Liva, G. (2018, 31 ottobre). *Cos'è il Club di Roma, l'associazione di scienziati che aveva previsto la fine del mondo*. Vice. <https://www.vice.com/it/article/8xjzw3/club-di-roma-50-anni-limiti-dello-sviluppo-futuro-transformation-is-feasible>
- Ministero dell'Ambiente e della Sicurezza Energetica. (2017). *Conferenza Rio+20: una sfida importante*. <https://www.mase.gov.it/pagina/conferenza-rio20-una-sfida-importante>
- *Quinto programma ambientale della Comunità Europea: verso la sostenibilità*. (n.d.). EUR-Lex. <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/IT/TXT/?uri=LEGISSUM:I28062>
- Saujani R. (n.d.). *About Resha Saujani*. <https://reshmasaujani.com/about/>
- Saujani R. (2016) *Teach girls bravery, not perfection*. TED talk conference. https://www.ted.com/speakers/reshma_saujani
- Taglianetti, M. (2022, 21 dicembre). *Club di Roma: il "Rapporto sui limiti dello sviluppo" cinquant'anni dopo*. Envi.info. <https://www.envi.info/it/2022/12/21/club-di-roma-il-rapporto-sui-limiti-dello-sviluppo-cinquantanni-dopo/>
- Unione Europea (n.d.). *Istituto Europeo per l'Uguaglianza di Genere (EIGE)*. https://european-union.europa.eu/institutions-law-budget/institutions-and-bodies/search-all-eu-institutions-and-bodies/european-institute-gender-equality-eige_it

- UN Women (n.d.). *About UN Women*. <https://www.unwomen.org/en/about-us/about-un-women>
- Valore D (n.d.). *Chi siamo*. <https://valored.it/chi-siamo/>
- Wise Growth (n.d.). *Wise Growth*. <https://www.wise-growth.it/>
- Young Women Network (n.d.). *Chi siamo*. <https://www.youngwomennetwork.com/chi-siamo/>

RINGRAZIAMENTI

Per concludere, riservo queste righe ai ringraziamenti rivolti a coloro che hanno reso questo percorso un viaggio stimolante e speciale.

Innanzitutto, ringrazio la professoressa Monica Fedeli per essere stata la mia relatrice di tesi e per avermi accompagnata sempre con immensa disponibilità e professionalità nella stesura di queste pagine. Inoltre, la ringrazio per avermi sempre incoraggiata e trasmesso la sicurezza necessaria per affrontare anche i momenti più delicati.

Ringrazio l'azienda Leonardo, il gruppo Federmanager Minerva, l'impresa Generali Italia e, in particolare, le dottoresse Amelia Bertolaso, Renata Mele, Assunta Galasso e Léa James, per essersi rese disponibili fin dall'inizio con entusiasmo a sottoporsi alle interviste e a testimoniare le preziose informazioni fornitemi ai fini della ricerca.

Ringrazio la mia famiglia per tutto il sostegno datomi e per il costante stimolo invitato a studiare per arricchire il mio futuro. Li ringrazio per essermi stati accanto nei momenti più delicati di questo percorso e per avermi sostenuta in ogni traguardo raggiunto.

Ringrazio Alessio per il costante sostegno emotivo e motivazionale. Grazie per aver sempre creduto nelle mie capacità e di essermi stato vicino in questo percorso.

Ringrazio, infine, le mie amiche e i miei amici che mi sono stati vicini e che mi hanno incoraggiata e supportata durante questo viaggio.

Grazie a queste persone per essere state parte del mio percorso e per aver sempre creduto in me.