



**“In azienda la parità
di genere fa la differenza”:
i suggerimenti
del Comitato tecnico**



INDICE

■	Introduzione	7
■	La strategia per la promozione dell'occupazione femminile di Regione Lombardia	8
■	Il comitato tecnico scientifico	10
■	KPI 1 - Cultura e strategia	11
■	KPI 2 - Governance	14
■	KPI 3 - Processi HR per la parità di genere	16
■	KPI 4 - Opportunità di crescita e inclusione delle donne in azienda	18
■	KPI 5 - Equità remunerativa di genere	20
■	KPI 6 - Tutela della genitorialità e cura della famiglia	23
■	Appendice	26
■	Bibliografia	28

INTRODUZIONE

La parità di genere all'interno delle organizzazioni sta diventando progressivamente un asset importante che, oltre a rappresentare un veicolo di crescita ed innovazione, sarà richiesto per essere competitivi nel procurement pubblico e privato. Certificare la propria azienda come organizzazione impegnata nel superamento del divario di genere significa accettare di intraprendere un percorso di miglioramento continuo, di sensibilizzazione a tutti i livelli, di impegno nel progressivo abbattimento degli stereotipi di genere.

Unioncamere Lombardia in qualità di Organismo intermedio di Regione Lombardia per l'attuazione delle iniziative a valere sul Programma Regionale Lombardia FSE+ 2021-2027, ha realizzato, da aprile a settembre 2023, in collaborazione con Regione Lombardia e con il Sistema camerale lombardo, un *ciclo di eventi* sul territorio diretto alla promozione del bando "Verso la certificazione della Parità di genere".

Si è trattato di 11 eventi suddivisi in due tipologie: 6 formativi relativi alle 6 sei aree di indicatori (KPI) attinenti alle differenti variabili che possono contraddistinguere un'organizzazione inclusiva e rispettosa della parità di genere previste dalla Prassi di Riferimento UNI/PdR 125:2022 (Cultura e strategia, Governance, Processi Human Resources, Opportunità di crescita e inclusione delle donne in azienda, Equità remunerativa per genere e Tutela della genitorialità e conciliazione vita-lavoro) e 5 incontri conoscitivi sulle caratteristiche e sulle modalità di partecipazione del bando.

A conclusione del ciclo di eventi è stato costituito un *Comitato tecnico* composto da manager, consulenti e rappresentanti delle istituzioni, con il fine di raccogliere esperienze, ricadute positive all'interno delle aziende e criticità eventualmente emerse nel percorso verso la certificazione della parità di genere.

Il presente *paper* è parte integrante del percorso di sensibilizzazione e formazione rivolto alle imprese e ai loro consulenti in tema di Parità di genere sviluppato da Regione Lombardia e Unioncamere Lombardia, configurandosi come strumento concreto per stimolare un cambiamento effettivo nei luoghi di lavoro. Gli spunti raccolti in questo documento potranno sostenere le aziende che vogliono intraprendere il percorso verso la certificazione della parità di genere, dando anche suggerimenti ai decisori politici in tema di attuazione delle politiche di genere.

LA STRATEGIA PER LA PROMOZIONE DELL'OCCUPAZIONE FEMMINILE DI REGIONE LOMBARDIA

Accogliendo le indicazioni e le raccomandazioni dell'Agenda ONU 2030 e dell'Unione Europea, Regione Lombardia ha inserito tra i propri obiettivi la definizione e l'attuazione di una **Strategia per la promozione dell'occupazione femminile in Lombardia**, sia dal punto di vista di una maggiore occupabilità e occupazione, sia dal punto di vista del miglioramento delle condizioni di lavoro e della crescita professionale delle donne nel mondo del lavoro lombardo.

Se, nel contesto europeo, l'Italia è uno dei Paesi con il più basso tasso di occupazione femminile e nonostante la Lombardia presenti un tasso di occupazione femminile più alto rispetto ad altre regioni italiane, si osserva un divario tra uomini e donne di oltre dieci punti percentuali. Ma, oltre ai tassi di occupazione e disoccupazione, ci sono altri dati che ci descrivono condizioni differenti tra uomini e donne in termini di mantenimento e qualità dell'occupazione. Le donne sono, infatti, maggiormente rappresentate nei settori a basso reddito (come settore dell'assistenza e dell'educazione), nei contratti di lavoro atipici (tempo determinato e parasubordinato) e nel lavoro part time, spesso involontario, nei profili professionali a basso reddito e in forme di lavoro spesso associate a peggiori condizioni per quanto concerne, ad esempio, l'accesso alla previdenza e agli ammortizzatori sociali, alla formazione, alle possibilità di carriera, alla stabilità del reddito e agli avanzamenti retributivi.

Se le donne, in media, sono meno occupate degli uomini in ore retribuite, e spendono più ore in lavori non retribuiti, è perché su di loro ricadono i maggiori oneri legati a compiti di cura, domestica o familiare, non solo dei figli, ma anche di genitori anziani o familiari fragili, **secondo una suddivisione tradizionale, culturale, dei ruoli all'interno del nucleo familiare**. Il fattore *maternità* incide in maniera decisiva sui **gender gap salariali, reddituali e di leadership** in Italia. A parità di competenze, infatti, uno dei fattori che contribuisce a rallentare le carriere delle donne o che le spinge a uscire dal mercato del lavoro è la maternità e, più in generale, la difficoltà a conciliare il lavoro con la famiglia.

Questa divisione stereotipata dei compiti in ambito familiare unita alla **visione tradizionale del mondo del lavoro e alla visione stereotipata delle abilità e competenze delle bambine/donne** ha **ripercussioni anche sulle scelte lavorative e sui percorsi di carriera**.

Ancora oggi bambine e ragazze sono portate a scegliere più frequentemente percorsi di studio cosiddetti umanistici e meno percorsi in ambito scientifico e tecnologico (STEM), con conseguente minor occupabilità e maggiore possibilità di essere relegate a ruoli di servizio e non dirigenziale e in lavori meno remunerativi.

Questi stereotipi e divari non hanno conseguenze negative dirette solo da un punto di vista della realizzazione e dell'indipendenza economica delle donne, bensì hanno conseguenze a breve e a lungo termine sulle famiglie, sui figli e sulla società in cui viviamo e lavoriamo. L'obiettivo strategico della parità di genere nel mondo del lavoro è un obiettivo che si può raggiungere esclusivamente con il coinvolgimento di tutte le parti sociali e di ogni attore del tessuto sociale e produttivo del territorio lombardo, mettendo al centro la persona (in questo caso, la figura femminile).

Per questo le policy per il rilancio dell'occupazione femminile che Regione Lombardia sta attuando si tradurranno in interventi mirati non solo direttamente alla popolazione femminile, ma anche e soprattutto all'empowerment della società in generale e del mondo del lavoro, con l'obiettivo di agire sulla componente culturale che determina gli stereotipi.

In questo modo ogni intervento realizzato darà forza e sarà il motore per innescare un processo efficace per la crescita e il miglioramento delle condizioni dell'occupazione femminile e, quindi, della società nel suo complesso. Le imprese possono svolgere un ruolo molto importante per promuovere l'occupazione femminile, facendosi portavoce attive del cambiamento culturale, con un fattivo approccio inclusivo che valorizzi i talenti femminili. Rinunciare nel mercato del lavoro al 50% della popolazione potenziale, solo perché donna, non è solo una scelta ingiusta socialmente, ma anche uno spreco di risorse e competenze decisive per la crescita del Paese.

Le imprese nascono con l'obiettivo della massimizzazione del profitto ma, per comprendere a fondo il loro ruolo, dobbiamo considerare che la loro stessa natura è quella di esercitare anche un impatto sociale e generare valore condiviso, non solo di natura economica.

Molti studi dimostrano che tra le imprese che sono riuscite a instaurare un clima di parità e inclusione, i profitti sono superiori alla media (+25/35%), vi è un più alto tasso di innovazione (+20%) e una migliore capacità di gestire i processi decisionali che si traduce in un +30% della capacità di individuare e ridurre i rischi aziendali.

È indubbio che il ruolo chiave per promuovere un'equa presenza femminile nel mercato del lavoro è rappresentato dalla diffusione di una cultura delle pari opportunità e della non discriminazione.

Ma attuare efficienti ed efficaci azioni mirate al pieno coinvolgimento e valorizzazione delle donne all'interno delle aziende richiede l'impegno e la cooperazione del management, degli stessi lavoratori e lavoratrici, anche attraverso una formazione specifica su questi temi.

Regione Lombardia è la prima Regione ad avere inserito nel proprio Quadro Regionale degli Standard Professionali il profilo del Diversity Manager e dedicato un'area specifica - denominata "benessere organizzativo" - nei bandi di Formazione Continua dedicati non solo ai lavoratori e lavoratrici dipendenti, ma anche ai liberi professionisti e agli imprenditori, che incentiva la formazione e l'aggiornamento sui temi del Diversity, Disability e Welfare management.

L'Avviso pubblico "Verso la certificazione della Parità di genere", in coerenza e ad integrazione del Sistema nazionale di certificazione della parità di genere previsto dal PNRR, va nella direzione sopra descritta. In questo intervento l'obiettivo è supportare le imprese affinché si dotino di tutte le competenze e degli strumenti necessari per ridurre il divario di genere. Se, da un lato, molte imprese lombarde hanno già i requisiti perché da anni si impegnano, anche con il nostro supporto, ad implementare in azienda, ad esempio, strumenti di flessibilità, di formazione e di supporto alla maternità e paternità, dall'altro, molte altre imprese potranno, attraverso questo strumento, ripensare alla loro organizzazione e promuovere ulteriori azioni in azienda per favorire la parità tra uomini e donne.

IL COMITATO TECNICO SCIENTIFICO

Barbara Tommasi

Responsabile delle misure di inclusione lavorativa, benessere organizzativo e pari opportunità Regione Lombardia

Silvia Utili

Project Manager - Ufficio Legale e Compliance - Unioncamere Lombardia

Elisabetta Dallavalle

*Consigliera AIDP Lombardia
KPI 1 – Cultura e Strategia*

Marta Testi

*Chief Executive Officer - EURONEXT GROUP
KPI 2 – Governance*

Ilaria D'Aquila

*People & Culture Director, ManpowerGroup
KPI 3 – Processi Human Resources*

Maura Di Mauro

*Intercultural, DEI & Sustainability Specialist
KPI 4 - Opportunità di crescita e inclusione delle donne in azienda*

Barbara de Micheli

*Head of Social Justice Unit - Fondazione Giacomo Brodolini
KPI 5 – Equità remunerativa per genere*

Emanuela Mastropietro

*Esperta di politiche del lavoro e politiche di genere, Anpal Servizi
KPI 6 - Tutela della genitorialità e conciliazione vita-lavoro*

KPI 1

CULTURA E STRATEGIA

Elisabetta Dallavalle

Consigliera AIDP Lombardia

Perché includere un progetto che rispetti ed abbia a cuore il Benessere, la Diversità, l'Equità e la Sostenibilità sociale all'interno delle aziende? Cosa può portare di positivo?

Prevedere l'integrazione progettuale di tali elementi nella più ampia strategia dell'organizzazione significa creare una cultura e far circolare valori realmente sostenibili sia all'interno sia all'esterno dell'azienda.

Se lo guardiamo con la lente Aziendale, quanto indicato nello specifico significa:

- incentivare l'ascolto attivo dei reali bisogni delle persone secondo la traiettoria del ciclo di vita e nel rispetto delle diverse generazioni che si interfacciano all'interno dell'organizzazione;
- generare benessere e permettere di allenare la competenza della "felicità" che risiede in ogni persona;
- nutrire la motivazione e il senso di responsabilità, l'impegno e il coinvolgimento delle persone che costituiscono l'organizzazione;
- crescere e far crescere l'organizzazione;
- performare e raggiungere i risultati pianificati;
- attrarre, far crescere e far vivere nel benessere le persone giovani;
- consolidare il posizionamento territoriale;
- scardinare stereotipi, «pettegolezzi di arretratezza»;
- alimentare un nuovo linguaggio inclusivo e partecipativo;
- ingaggiare le persone nella co-costruzione partecipata del modello strategico che più risponde ai reali bisogni.

Perché focalizzarsi sui bisogni delle persone che gravitano in un'azienda?

I bisogni sono alla base di tutti i comportamenti umani. Ciò significa che ciascuno dei nostri comportamenti è volto alla soddisfazione di uno o più dei nostri bisogni. I bisogni sono universali e comuni a ciascun individuo, senza alcuna differenza di genere, nazionalità, età o religione.

Ciò che conosciamo ancor oggi sui Bisogni Umani è il frutto del lavoro e delle ricerche di Abraham Maslow, considerato il Padre della Psicologia dei Bisogni e nonostante siano passato diverso tempo dalle sue prime teorie, alla soglia degli anni '80, il suo lavoro continua ad essere d'attualità all'interno delle riviste accademiche e apprezzato nelle prestigiose riviste mondiali come Harvard Business Review, The Huffington Post, The Times e molte altre.

Il lavoro di Maslow ha ispirato anche la nascita della nuova Scienza della Psicologia Positiva, fondata dal Dott. Martin Seligman, che vuole superare il tradizionale concetto di psicologia, intesa come cura di patologie mentali ed emotive, focalizzandosi sul raggiungimento del pieno

potenziale di ciascun essere umano.

Diverse sono le ricerche e le comunità accademiche che hanno sfidato, analizzato e disapprovato la teoria dei bisogni di Maslow, tuttavia il suo lavoro rimane uno degli studi imprescindibili per comprendere la psicologia dei bisogni umani

Si è dimostrato quindi come sia imprescindibile l'ascolto attivo all'interno delle organizzazioni per orientare al meglio una strategia aziendale idonea?

Assolutamente sì. In tutto questo, la prassi di riferimento, e di conseguenza la Certificazione di Parità di Genere, ci fanno comprendere quanto siano fondamentali per la messa a sistema.

Il KPI che per primo ci viene incontro è quello dell'area "Cultura e Strategia" volta a misurare che i principi e gli obiettivi di inclusione, parità di genere e attenzione alla gender diversity dell'organizzazione siano coerenti con la sua visione, le finalità e i valori che caratterizzano l'ambiente di lavoro.

Conseguire la certificazione implica aver raggiunto il primo KPI che fa riferimento all'area "Cultura e Strategia". Cosa significa oggettivamente?

Questa prassi permette all'organizzazione di stabilire il proprio livello di maturità organizzativa con uno sguardo tridimensionale sul ruolo che può avere nel creare valore per l'impresa, per la società e per le generazioni future permettendo, allo stesso tempo, l'evoluzione della cultura organizzativa.

Ci sono degli esempi che ha potuto osservare dal suo personale osservatorio fatto di perseveranza e impegno professionale che porta avanti da oltre 20 anni, su questi temi?

Innanzitutto, non posso che ringraziare la forza di questa certificazione, che permette anche a noi, addetti ai lavori, di consolidare quanto abbiamo promosso negli anni con tenacia perché consapevoli dei grandi benefici. Per citarne solo alcuni, in primis il Co-design della cultura del benessere e della felicità aziendale unita a quella spinta ad output generativo, l'evoluzione in questi termini, del benessere organizzativo che sostiene la fidelizzazione e il coinvolgimento delle persone che la abitano a favore di performance eccellenti e di valore andando così a rinforzare le direttrici della competitività sostenibile e della sostenibilità sociale.

Siamo in un'epoca nella quale le persone sono sempre più propense al cambio del proprio lavoro nel breve termine, il numero è in costante aumento: oggi si attestano al 44%¹. Le motivazioni che spingono a questa decisione devo farci riflettere: la necessità di un maggior equilibrio vita privata-lavoro, la ricerca della soddisfazione dei propri bisogni, il desiderio in un senso alto nell'ambito lavorativo, il riconoscimento del proprio talento nel rispetto della propria diversità, per citarne alcuni.

Infine, il tema delle generazioni che si intersecano all'interno dell'organizzazione oggi è più forte che mai. Tutti vogliono parimenti concorrere a far evolvere la cultura organizzativa in Italia, dalla Generazione Z fino ai Baby boomers, nessuno si esime, per questo non si può

parlare di strategia integrata e di evoluzione della cultura se non abbiamo a riferimento la traiettoria dei reali bisogni delle persone e quella delle diverse generazioni che si interfacciano.

È dunque fondamentale la nostra coesione nel sostenere questa nuova via della Certificazione della Parità di genere, che sta diventando realtà grazie agli sforzi messi in campo con lungimiranza da Regione Lombardia insieme a Unioncamere Lombardia.

“Non si può parlare di strategia integrata e di evoluzione della cultura se non abbiamo a riferimento la traiettoria dei reali bisogni delle persone e quella delle diverse generazioni che si interfacciano.”

Marta Testi

Chief Executive Officer, EURONEXT GROUP

Come sta evolvendo l'approccio delle aziende italiane nei confronti della governance?

Da tempo, il gruppo che rappresento ha avuto modo di osservare e valutare l'evoluzione dell'atteggiamento che le aziende private, nella maggioranza dei casi a caratura familiare, hanno mostrato nei confronti del più ampio tema del governo societario.

Sebbene permangano casi in cui vi è una gestione piuttosto destrutturata, autoreferenziale e chiusa a contributi esterni alla famiglia proprietaria, sono sempre di più le aziende virtuose che dimostrano una maggiore attenzione e sensibilità a temi quali trasparenza, visione strategica, gestione del rischio e sostenibilità e che vedono nella gestione manageriale e meritocratica la linea guida da seguire per assicurare un vantaggio competitivo nel medio-lungo periodo.

Specialmente nel complesso contesto pandemico e post pandemico le aziende del nostro gruppo si sono rivolte a competenze esterne per valutare e misurare con occhi e competenze nuove, le inaspettate complessità che il contesto ha posto loro di fronte.

In questi casi virtuosi, l'organo di amministrazione si fa promotore di un approccio aziendale fondato sul coinvolgimento di tutti i dipendenti, collaboratori e stakeholder, e si instaurano meccanismi tali per cui l'organizzazione è in grado di attrarre, mantenere e motivare i talenti necessari alla crescita e allo sviluppo del business. Sono realtà che vedono nel capitale umano il motore per assicurare costante innovazione al business e una crescita sostenibile nel medio-lungo periodo.

Cosa è emerso dal vostro monitoraggio del 2022?

L'85% delle aziende parte del campione monitorato si riconosce nella definizione di azienda familiare e il 52% delle aziende ha affermato di avere almeno un consigliere con legami di parentela all'interno del Consiglio di Amministrazione.

Nonostante questo, è rilevante notare il fatto che nel 24% dei CdA è presente almeno un consigliere dipendenti. Questo dato assume ulteriore rilevanza se rapportato alle società parte dell'indice FTSE Mib, indice che raccoglie le aziende quotate con maggior capitalizzazione di mercato, il cui CdA – in base al codice di autodisciplina adottato dalle aziende quotate – deve essere rappresentato per almeno un terzo da membri indipendenti.

Il 50% delle società ha inoltre affermato che le cariche di Presidente e Amministratore Delegato sono ricoperte da due persone diverse, con una sempre maggiore presenza di Presidenti parte della famiglia proprietaria e Amministratori Delegati esterni alla famiglia o, se parte della famiglia, sempre più spesso rappresentativi della *next generation*.

Che ruolo ha per voi la sostenibilità?

Il tema della sostenibilità deve permeare ed essere rispecchiato in ogni attività dell'azienda. All'organo di amministrazione, infatti, non viene richiesta una mera integrazione nella visione o nella missione dell'impresa, ma anche nel sistema di gestione dei rischi e dei controlli interni, nonché nelle politiche di remunerazione.

Rispetto al tema ESG – la metà delle aziende del nostro gruppo mappate (51%) ha confermato la presenza di un responsabile o di una funzione aziendale preposta alla gestione di una o più delle tematiche ESG, confermando anche la definizione di politiche riferite al cambiamento climatico, all'economia circolare, all'efficienza energetica, all'utilizzo delle risorse e alla ricaduta che le attività aziendali hanno sulla comunità.

Quale approccio avete verso la diversity?

Abbiamo interpretato la diversità e l'inclusività non solo come un tema di genere, approccio per noi riduttivo, ma avendo in mente una definizione olistica di diversità che consideri la diversità anagrafica, la diversità di competenze e anche, nella giusta misura, la diversità di genere.

Il 54% delle aziende ha confermato di tener presente nella composizione del CdA la diversità di competenze, età e genere, ciononostante il 65% delle aziende intervistate ha confermato che la percentuale delle donne presenti nel CDA è inferiore al 25%.

Se invece guardiamo alla percentuale di donne che rivestono la qualifica di quadro o dirigente in azienda, il 73% delle aziende ha confermato che meno del 25% delle donne impiegate rivestono la qualifica di quadro o dirigente in azienda.²

“Abbiamo interpretato la diversità e l'inclusività non solo come un tema di genere, approccio per noi riduttivo, ma avendo in mente una definizione olistica di diversità che consideri la diversità anagrafica, la diversità di competenze e anche, nella giusta misura, la diversità di genere.”

² Dati raccolti da EURONEXT GROUP – ELITE, da gennaio 2017 a dicembre 2022.

Ilaria D'Aquila

People & Culture Director, ManpowerGroup

Dalla vostra osservazione diretta, cosa richiedono le donne?

La ricerca "What Women Want at Work" condotta a livello internazionale dal gruppo che rappresento, fa emergere chiaramente alcuni punti da attenzionare con cura.

Solo il 19% delle donne dichiara di avere un chiaro percorso di carriera tracciato dall'azienda, meno della metà ritiene che il proprio datore di lavoro incoraggi l'aggiornamento o la formazione e più del 40% afferma che il proprio manager non riconosce le loro capacità o il loro potenziale.

Secondo i dati emersi, inoltre, 8 donne su 10 richiedono:

- un migliore work-life integration, con forme di flessibilità stabilite in base anche alle loro esigenze;
- stipendi equi;
- leader più empatici nel comprendere le loro esigenze.

Lo studio ha indagato anche il rapporto delle donne con il remote working. È emerso che le lavoratrici interpellate segnalano molto più dei colleghi maschi la difficoltà nel relazionarsi da remoto con i manager senior (nel 37% dei casi), ma sono anche le più motivate a lavorare in presenza: per un miglior livello di collaborazione e di socializzazione (41% del campione femminile contro il 36% di quello maschile), ma anche per concentrarsi bene e per "staccare" in modo netto i tempi del lavoro da quelli familiari (27%).

Infine, per quanto riguarda il rapporto tra donne e formazione:

- solo il 31% dichiara di aver ricevuto un qualche tipo di formazione tecnica al lavoro;
- il 67% denuncia come per loro sia più difficile rispetto agli uomini accedere a forme di training che favoriscano progressioni di carriera e crescita professionale.

Possiamo quindi riassumere dicendo che le donne chiedono una maggiore autonomia, una vera work-life integration ma anche parità salariale e manager empatici.

Quali misure state adottando in azienda per rispettare la parità di genere nei processi HR?

Quali misure state adottando in azienda per rispettare la parità di genere nei processi HR?

Oggi il primo ostacolo alla Gender Parity sono i bias che in molte organizzazioni tendono ancora a favorire gli uomini. Se le scelte dei leader invece vengono guidate dai dati, con il supporto della tecnologia, in questo caso degli assessment, riusciamo anche ad abbattere questi bias.

Gli assessment digitali permettono una conoscenza molto più approfondita e soprattutto oggettiva delle candidate e dei candidati, ai quali continuiamo ad affiancare l'apporto umano del selezionatore, per far emergere alcune competenze, come le soft skill, che determinano poi la scelta finale.

“Oggi il primo ostacolo alla Gender Parity sono i bias che in molte organizzazioni tendono ancora a favorire gli uomini. Se le scelte dei leader invece vengono guidate dai dati, [...] riusciamo anche ad abbattere questi bias.”

Come riuscite a favorire la diversity in azienda?

Un esempio che mi piace citare è l'istituzione della "Pink Academy", creata per la formazione di Addette specializzate nell'assistenza agli impianti di refrigerazione a servizio delle aziende alimentari. Su nostro invito, l'azienda ha fatto l'analisi di uno specifico ruolo tecnico, segmentandolo in diverse mansioni e ruoli. Le attività meno faticose e che prevedono più attenzione, capacità, cura del dettaglio, sono state quindi affidate anche a donne, che finora mai erano state selezionate per questo tipo di lavoro.

L'obiettivo della riorganizzazione è rendere questa esperienza scalabile anche su altri settori e aziende al fine di includere talenti finora non presi in considerazione. Ciò permetterà anche di affrontare meglio il talent shortage che ultimamente stiamo riscontrando.

Riuscite ad avere un impatto anche sulle dinamiche interne dell'azienda?

Un indicatore importante è sicuramente l'attivazione di politiche eque e paritarie, la progettazione e realizzazione di politiche in grado di garantire la partecipazione equa e paritaria a percorsi di formazione e di valorizzazione, con la presenza di entrambi i sessi, inclusi i corsi sulla leadership.

Rilevante in questo senso è la case study "Gender Inclusion". Una nostra società di formazione ha realizzato diversi percorsi di upskilling, reskilling e sviluppo della leadership, tra cui, per fare un esempio, il programma progettato insieme a Elis, centro di formazione, per potenziare la leadership femminile.

Sempre la stessa società ha strutturato un programma di Gender Inclusion rivolto alle direzioni HR e a tutto il personale delle organizzazioni che ha come macro-obiettivo promuovere l'inclusione di genere.

Maura Di Mauro

Intercultural, DEI & Sustainability Specialist

Come stanno rispondendo le aziende?

A settembre 2023 le aziende che hanno ottenuto la certificazione di genere a livello nazionale sono 525³; mentre i siti aziendali già certificati sono 1300, di cui 367 in Lombardia⁴. A febbraio 2023 sono state presentate 296 domande per la certificazione di genere da parte di 282 aziende (14 hanno presentato domanda due volte)⁵.

L'alto interesse mostrato dalle aziende verso la certificazione dimostra come il sistema economico stia cogliendo le opportunità – dirette ed indirette - che derivano dall'implementazione di questo strumento⁶.

Quali sono le principali difficoltà riscontrate?

Da una prima analisi⁷ emerge come il KPI 4 risulti più critico rispetto agli altri. Nonostante le 48 aziende che hanno partecipato al monitoraggio rappresentino un campione “virtuoso” di imprese, persiste infatti il divario nella rappresentanza delle donne in azienda in tutta la pipeline, e soprattutto nell'accesso ai ruoli di responsabilità, e conseguentemente, nelle retribuzioni.

Le politiche di mobilità interna e successione a posizioni manageriali sono presenti, anche nelle imprese di medie e di piccole dimensioni; tuttavia, i numeri dicono che non è una prassi diffusa e i casi di successo sono pochi.

E in Lombardia, che risultati si stanno ottenendo?

Secondo il rapporto Donne di ManagerItalia (2023), in Lombardia le donne rappresentano il 22,5% dei dirigenti (vs. il 20,5% in Italia), ma il loro numero cresce in modo costante dal 2019, mostrando una dinamicità soprattutto grazie al fatto che il numero di donne dirigenti è andato a compensare parte degli uomini che sono andati in pensione.

Questo dato è stato confermato anche dall'ultimo rapporto sull'occupazione femminile di Polis Lombardia (2023), che ha rilevato che il tasso di crescita o di promozione interna per le donne nelle imprese con almeno 50 dipendenti è generalmente più basso rispetto agli uomini nelle diverse qualifiche, fatta eccezione per le promozioni a livello dirigenziale, in cui nell'ultimo biennio le donne hanno avuto un leggero, ma maggiore accesso, rispetto ai colleghi uomini.

Il primato di città rosa lo ha Milano, dove le donne dirigenti rappresentano il 23,3% e si concentrano nel settore terziario.

In cosa consiste il Gender Diversity Advantage?

Diversi studi (Boston Consulting Group, 2022; Osservatorio 4Manager, 2021; CRIF ESG Score, 2021) hanno dimostrato che l'investimento sul KPI “Opportunità di crescita e di inclusione delle donne in azienda” dovrebbe essere incoraggiato per diverse ragioni:

- Le aziende con tre dirigenti donne hanno un aumento mediano del ROE superiore di 11 punti percentuali in cinque anni rispetto a quello delle aziende senza dirigenti donne.
- Le aziende con almeno il 30% dei dirigenti donne hanno un aumento del 15% della redditività rispetto a quelle senza dirigenti donne.
- Basta una sola donna in più nella leadership per aumentare il rendimento di una azienda da 8 a 13 punti base.
- Le imprese femminili mostrano un rischio di fallimento minimo o inferiore alla media.
- Le aziende con un CEO donna hanno in media il doppio dei dirigenti donna e mostrano molta più attenzione agli SDGs e alla sostenibilità.

Un futuro più rosa significa dunque anche un'imprenditoria più green e con bilanci in ordine, a tutto vantaggio dell'intero tessuto sociale e produttivo. Questo è il Gender Diversity Advantage.

“Un futuro più rosa significa anche un'imprenditoria più green e con bilanci in ordine, a tutto vantaggio dell'intero tessuto sociale e produttivo.”

³ Dato pubblicato sul sito del Dipartimento per le PO <https://certificazione.pariopportunita.gov.it/public/home>

⁴ Dato pubblicato su il Sole24Ore il 10 giugno 2023. <https://www.ilsole24ore.com/art/certificazione-parita-1300-sedi-aziendali-AEHmTIZD>. Obiettivo della Certificazione di Genere è quello di certificare almeno 800 imprese, di cui 450 micro, piccole e medie imprese, entro il 2026. Un'azienda con diversi stabilimenti può chiedere l'attestazione non solo per la sede centrale, ma anche per singole filiali o siti produttivi.

⁵ <https://www.unioncamerelombardia.it/bandi-e-incentivi-alle-imprese/dettaglio-bando/bando-verso-la-certificazione-della-parita-di-genere-scadenza-13-dicembre-2024>

⁶ La valutazione del “delta” che divide l'azienda dai parametri richiesti per la certificazione è un primo passo o un'opportunità per un ascolto dall'interno delle imprese. La Lg. n. 162/21 (Legge Gribaudo) introduce dei vantaggi economici diretti per le imprese – quale l'esonero dei contributi previdenziali in misura non superiore all'1% e nel limite massimo di 50mila euro annui a impresa; e vantaggi economici indiretti attraverso l'attribuzione di un punteggio premiale in caso di presentazione di proposte progettuali per ricevere finanziamenti legata al possesso della certificazione nelle procedure di gara. Inoltre, la nuova direttiva EU del 2022/2464 sulla rendicontazione societaria di sostenibilità include tutti gli indicatori ESG, inclusa la demografia del personale, e non solo quelli finanziari.

⁷ Delle 48 imprese certificate da Bureau Veritas 29 sono PMI, 5 di fascia 1, 15 di fascia 2 e 9 di fascia 3. Studio condotto da Ferri, Arrighini (2023) per ALTIS e Bureau Veritas “Parità di genere: ecco i focus per cambiare davvero” <https://altis.unicatt.it/altis-2023-parita-di-genere-focus-per-cambiare-gender-gap-lavoro>

Barbara de Micheli

Head of Social Justice Unit - Fondazione Giacomo Brodolini

Quanto è ampio il divario retributivo di genere in Italia, e come si colloca il nostro Paese rispetto all'Europa?

Il diritto alla parità retributiva tra donne e uomini per uno stesso lavoro o per un lavoro di pari valore è uno dei principi fondamentali sanciti dall'Unione Europea sin dal trattato di Roma del 1957 eppure il differenziale salariale di genere - gender pay gap - è ancora del 12,7%.

In Italia il divario retributivo di genere, pur esistendo, è più modesto (5% nel 2021). Ciò è dovuto all'applicazione degli accordi collettivi, almeno al primo livello, e alla forte presenza di donne nella pubblica amministrazione.

Questo dato riflette anche la scarsa partecipazione delle donne al mercato del lavoro ed i fenomeni di segregazione orizzontale e verticale delle lavoratrici, che sono maggiormente impiegate nei settori con salari medi inferiori e nello svolgimento di compiti meno prestigiosi, con conseguenti ulteriore differenziale retributivo in senso peggiorativo. Inoltre, le donne lavorano meno ore dei loro colleghi maschi.

Una fotografia più preoccupante ce la restituisce l'analisi del divario di genere nei redditi, si tratta di un indicatore sintetico che misura l'impatto di tre fattori combinati, vale a dire:

- la retribuzione oraria media;
- la media mensile del numero di ore retribuite (prima di eventuale adeguamento per lavoro part-time);
- il tasso di occupazione sulla retribuzione media di tutte le donne lavoratrici rispetto agli uomini.

Quando si depura il divario retributivo di genere da questi tre fattori, si ottiene un valore del 43,0% nel 2018 (ultimo dato disponibile). Questo è al di sopra di UE-27 del 36,2%. In questo caso l'Italia è al terzo posto nell'UE-27.

Quali misure sono state messe in atto per favorire la parità retributiva?

Individuando nella mancanza di trasparenza retributiva uno dei principali ostacoli alla parità retributiva tra donne e uomini, la Commissione ha approvato una direttiva sulla trasparenza salariale che si propone di combattere la discriminazione attraverso due strumenti: la trasparenza retributiva, la maggiore facilità di accesso alla giustizia per le vittime di discriminazione retributiva (CNEL 2021).

Il 18 novembre scorso è stata pubblicata sulla Gazzetta Ufficiale la legge 162 che introduce modifiche in materia di pari opportunità tra uomo e donna in ambito lavorativo, rispondendo a valori sanciti e perseguiti a livello europeo. Sono due le finalità principali: migliorare la trasparenza retributiva e incentivare le imprese al perseguimento della parità di genere attraverso l'istituzione di una certificazione che apre la via ad alcune forme di premialità.

Quali sono i limiti applicativi della legge e i suoi rischi?

La trasparenza retributiva, e di tutti i meccanismi sottostanti (es.: criteri di selezione nelle assunzioni, nella formazione e nelle progressioni di carriera) può certamente aiutare ad individuare e perseguire situazioni di discriminazione. Tuttavia, la disponibilità di dati dovrà essere accompagnata anche da un'assistenza tecnica all/la consigliere/a di parità per la loro elaborazione e interpretazione.

Un altro problema da considerare riguarda la scarsa consapevolezza da parte delle donne occupate (come dipendenti) di essere oggetto di discriminazione (soprattutto se indiretta), e del loro diritto ad un trattamento non discriminatorio nel lavoro.

Non va trascurato, tuttavia, che il monitoraggio di comportamenti discriminatori potrebbe indurre effetti indesiderati, per esempio incoraggiare l'outsourcing di lavori a basso salario occupati da lavoratrici o ridurre l'assunzione di lavoratrici dipendenti (utilizzando altre soluzioni contrattuali) per evitare di doverle includere nel rapporto.

Quali sono i limiti applicativi della legge e i suoi rischi?

La parità di genere nel lavoro non può essere ottenuta da una singola misura rivolta alle imprese (con oltre 50 dipendenti), ma richiede una combinazione di azioni (misure legislative e non), incluso un cambiamento culturale che porti ad un superamento degli stereotipi di genere nella scelta delle professioni, in grado di incidere sulle possibili discriminazioni basate sul sesso che si manifestano attraverso l'operare del mercato del lavoro. Queste dipendono da fattori difficilmente aggredibili a livello di singola impresa e richiedono quindi interventi di sistema.

“La parità di genere nel lavoro non può essere ottenuta da una singola misura rivolta alle imprese [...] ma richiede una combinazione di azioni (misure legislative e non), incluso un cambiamento culturale che porti ad un superamento degli stereotipi di genere nella scelta delle professioni.”

Quanto è importante verificare l'effettivo raggiungimento dell'obiettivo?

Il KPI 5 presenta 3 principali indicatori quantitativi che presuppongono l'esistenza di un sistema di raccolta dati attivo in azienda, l'esistenza di procedure formalizzate per la definizione della remunerazione variabile e soprattutto la volontà di mettere in trasparenza tali informazioni.

Sebbene impegnativa, l'acquisizione di dati per monitorare questo indicatore si inserisce in un processo di cambiamento virtuoso che non può che rappresentare un'opportunità di crescita per l'azienda sia in termini di superamento delle discriminazioni che in termini di riconoscimento e valorizzazione dei talenti e incentivo alla produttività individuale e collettiva.⁸

⁸ Dati da: <https://welforum.it/wp-content/uploads/2019/12/RapportoLombardia2019-DEF.pdf>
<https://www.ingenero.it/articoli/primi-passi-di-trasparenza>
<https://www.ingenero.it/articoli/parita-cosa-cambia-con-la-legge-162>
<https://www.ingenero.it/articoli/parita-retributiva-un-passo-avanti>

Emanuela Mastropietro

Esperta di politiche del lavoro e politiche di genere. Anpal Servizi

Da cosa deriva la rilevanza di questo KPI?

Si tratta di un'area critica perché sempre di più intorno alle attese di genitorialità, famiglia e di modelli di vita e di lavoro si giocano le scelte di professione, formazione e lavoro delle persone e anche la scelta di restare al lavoro, o cambiare lavoro da parte delle persone.

Avere un'attenzione sostanziale ad accogliere le diverse esigenze in relazione alla genitorialità e alla cura significa porre l'azienda nelle condizioni di essere attrattiva per nuove professionalità e di riuscire a mantenere le risorse professionali che ha formato in azienda, sia uomini che donne.

La questione del tempo e dell'autonomia nella gestione sta assumendo un ruolo importante nelle scelte di vita e nelle aspettative di modelli di famiglia e di professione delle persone.

Come sta cambiando l'approccio all'equilibrio vita-lavoro?

Ci stiamo proiettando rapidamente da una ricerca di conciliazione e di equilibrio vita lavoro ad una ricerca di sinergia vita-lavoro. L'istanza di sinergia vita-lavoro assume sempre di più i caratteri generali e interessa uomini e donne, giovani e meno giovani.

La sinergia, infatti, richiama un significato nuovo, ossia la ricerca di modalità in cui il lavoro e la vita personale possano interagire, cooperare, sovrapporsi creando una condizione di "armonia". Significa, cioè, smettere di considerare il lavoro e la vita privata come due entità distinte, ma fare in modo che siano un tutt'uno. L'obiettivo, quindi, non è l'equilibrio tra due piatti della bilancia che contengono "cose diverse", ma l'unità delle due dimensioni. Ecco, quindi, ad esempio, che in questa ottica diventa centrale l'ambizione di realizzarsi professionalmente in ambiti che abbiano senso e in cui si coltiva una vera passione.

Così si spiega in parte il rifiuto dell'idea del "posto di lavoro" in quanto tale, a favore di un impegno professionale e lavorativo per il quale si possa esprimere entusiasmo, il proprio credere e che abbia utilità per sé e per altri. La sinergia spiega la ricerca di "unità" anche a livello pratico e si esprime con una grande domanda di flessibilità nel lavoro, negli orari e nel luogo in cui svolgerlo: il lavoro agile, lo smart working, il south working, la settimana corta, e così via.

In generale, si ricercano modalità che offrano maggiori opportunità di avvicinare anche fisicamente la vita professionale a quella personale e familiare, riducendo la distanza e gli oneri che la distanza comporta, primo tra tutti la "perdita" di tempo (basti pensare al pendolarismo per motivi di lavoro).

La sinergia si esprime anche nella possibilità di sovrapporre lavoro e crescita personale e professionale, ossia la possibilità di combinare più opportunità ed esperienze di lavoro nel percorso di vita in modo da favorire un arricchimento esperienziale e formativo; oppure la possibilità di accedere a percorsi di formazione professionale qualificante mentre si lavora e questo anche a scapito di posizioni che offrano maggiore remunerazione, stabilità e sicurezza.

È importante che le misure che riguardano questa area abbiano un approccio finalizzato a “riequilibrare” il doppio squilibrio, misure che nello stesso tempo permettano alle donne di conciliare meglio gli impegni familiari con il lavoro e permettano agli uomini all’opposto, di conciliare meglio gli impegni di lavoro con le responsabilità famigliari. Nella stessa misura e con lo stesso obiettivo anche se su versanti opposti.

“La sinergia richiama un significato nuovo, ossia la ricerca di modalità in cui il lavoro e la vita personale possano interagire, cooperare, sovrapporsi creando una condizione di “armonia”.

Quale ruolo ha la certificazione in questo scenario?

La certificazione di genere ribadisce nella prassi UNI l’intento di traghettare le organizzazioni italiane verso un modello che promuove la parità tra i sessi e la creazione di maggiore valore sostenibile, per le imprese e per il sistema produttivo. Questo aspetto è molto importante nel darci indicazioni di come muoversi per trovare soluzioni sostenibili per le persone e capaci di creare valore per le aziende.

Nella mia esperienza ciò che ha contato maggiormente nel trovare soluzioni organizzative e orarie capaci di combinare le diverse esigenze (lavoratrici, lavoratori e azienda) è stata l’applicazione di un metodo partecipativo che possa portare alla definizione di una soluzione a somma positiva, “win win”.

Che ruolo hanno le misure di flessibilità oraria?

Gli schemi orari flessibili o *Work Flexible Arrangments* comprendono diverse tipologie di schemi orari, dalla semplice banca delle ore, alle diverse forme di parti time, dalla flessibilità in ingresso e uscita, all’orario a menu. La soluzione migliore è quella che risponde meglio alle esigenze dell’azienda. Nella mia esperienza ho notato che le soluzioni per essere sostenibili e dare risposte adeguate alle esigenze delle persone e alle esigenze aziendali devono presentare due principali caratteristiche. Devono essere:

- Soluzioni organizzative, ossia risposte che rsi rivolgono all’intera organizzazione, o ufficio o dipartimento, in cui cioè la struttura lavorativa possa trovare la propria collocazione ottimale senza pregiudicare i processi produttivi. Spesso le soluzioni ad personam riescono ad inglobare le esigenze dell’organizzazioni e sono difficilmente sostenibili.

- Soluzioni adattabili nel tempo, proprio perché devono dare risposte sostenibili e tanto le persone quanto l’azienda ha bisogno di adattamenti nel tempo, perché i bisogni in termini di gestione del tempo cambiano ma anche le esigenze di produzione sono variabili.

Numerosi sono gli esempi di soluzioni organizzative in cui sono state inglobate le esigenze dell’organizzazione, dei singoli e dell’azienda e che hanno avuto un esito molto positivo nel migliorare la partecipazione delle donne.

Sulla base di questo approccio e strategia che interpreta la Prassi Uni nella sezione legata alla genitorialità si potrà passare a verificare i diversi indicatori evidenziati nella prassi e dare un loro significati specifico alla luce dell’approccio illustrato e delle modalità di individuazione delle soluzioni da inserire nel piano delle aziende.

KPI 4 – OPPORTUNITÀ DI CRESCITA E INCLUSIONE DELLE DONNE IN AZIENDA

Tab.1 Incidenza occupazione femminile rispetto a totale occupati per attività economica dichiarata Ateco Digit 1 per classi di età totale e giovanile

ATECO 1 digit	15-64 anni	15-34 anni
TOTALE	43	41
Agricoltura, silvicoltura e pesca	26	20
TOTALE INDUSTRIA	21	21
TOTALE INDUSTRIA ESCLUSE COSTRUZIONI	26	24
Costruzioni	7	8
TOTALE SERVIZI	52	50
Commercio, alberghi e ristoranti	45	46
Altre attività dei servizi	54	53

Elab. Su Istat 2021

Tab.2 Incidenza occupazione femminile rispetto a totale occupati per attività economica dichiarata. ATECO 2 digit ordinamento crescente rispetto a incidenza % (in grigio le aree in cui incidenza femminile è inferiore al 15% nazionale di settore)

ATECO 2 digit	15-64 anni	15-34 anni
recupero e preparazione per il riciclaggio	4,3	4,4
raccolta, depurazione e distribuzione d'acqua	7,6	10,4
fabbricazione di apparecchi medicali, di apparecchi di precisione, di strumenti	9,4	3,9
fabbricazione di prodotti chimici e di fibre sintetiche e artificiali	11,0	11,8

ATECO 2 digit	15-64 anni	15-34 anni
industria del tabacco	11,6	3,2
commercio, manutenzione e riparazione di autoveicoli e motocicli; vendita al det	11,7	19,3
costruzioni	14,7	12,2
fabbricazione di macchine per ufficio, di elaboratori e sistemi informatici	14,8	7,7
attività di datore di lavoro per personale domestico svolto da famiglie e conviv	15,1	10,3
fabbricazione di articoli in gomma e materie plastiche	15,7	14,4
istruzione	15,8	14,9
silvicoltura e utilizzazione di aree forestali e servizi connessi	15,8	10,4
preparazione e concia del cuoio; fabbricazione di articoli da viaggio, borse, ma	16,7	46,7
fabbricazione di coke, raffinerie di petrolio, trattamento dei combustibili nucl	19,0	20,6
fabbricazione e lavorazione dei prodotti in metallo, esclusi macchine e impianti	19,2	17,6
fabbricazione di macchine ed apparecchi elettrici n.c.a.	19,3	18,7
fabbricazione di macchine ed apparecchi meccanici	20,7	17,1
fabbricazione di mobili; altre industrie	23,3	26,8
trasporti aerei	23,5	21,4
industrie tessili	23,8	24,6
commercio al dettaglio (escluso quello di autoveicoli e di motocicli); riparazio	24,2	27,8
estrazione di petrolio greggio e di gas	24,4	19,0
fabbricazione di altri mezzi di trasporto manifatturiere	24,9	29,4
editoria, stampa e riproduzione di supporti registrati	25,3	23,6
trasporti marittimi e per vie d'acqua	25,7	39,4
agricoltura, caccia e relativi servizi	27,1	20,2
noleggio di macchinari e attrezzature senza operatore e di beni per uso personal	27,9	33,4
confezione di articoli di abbigliamento; preparazione, tintura e confezione di p	30,1	29,1
industria del legno e dei prodotti in legno e sughero, esclusi i mobili; fabbric	30,4	33,6
metallurgia	30,5	31,6
commercio all'ingrosso e intermediari del commercio, autoveicoli e motocicli esc	31,2	59,2
fabbricazione di prodotti della lavorazione di minerali non metalliferi	31,9	27,2

BIBLIOGRAFIA

Assolombarda e IRS, (2021). Donne e lavoro in Lombardia. Ricerca n. 8/2021. <https://www.as-solombarda.it/servizi/lavoro-e-previdenza/documenti/ricerca-8-2021-donne-e-lavoro-in-lombardia>

Boston Consulting Group, (June, 2022). “The Network Effect: How Women Beat the Odds to Get to the Top in Tech” <https://events.womens-forum.com/womens-forum/documents/b185ccf3-aa0e-ed11-bd6e-28187866dfc8/the-network-effect-how-women-beat-the-odds-to-get-to-the-top-in-tech>

CNEL, (2022). XXIV Rapporto del Mercato del Lavoro e Contrattazione Collettiva. <https://www.corteconti.it/Download?id=50d4b202-0807-41e8-8d09-3ce59181ffe4>

CRIF ESG Score, (2021). Imprenditoria femminile: le aziende guidate da donne sono più attente ai criteri ESG e meno rischiose <https://www.cribis.com/it/approfondimenti/imprenditoria-femminile-italia-caratteristiche-e-diffusione/>

Dipartimento PO del Consiglio dei Ministri e UNI, (16 marzo 2022). PRASSI DI RIFERIMENTO UNI/PdR 125:2022. Linee guida sul sistema di gestione per la parità di genere che prevede l'adozione di specifici KPI (Key Performance Indicator - Indicatori chiave di prestazione) inerenti alle Politiche di parità di genere nelle organizzazioni.

Ferri L.M. e Arrighini C., (2023). Parità di genere: ecco i focus per cambiare davvero. 20 giugno 2023, ALTIS, Università Cattolica del Sacro Cuore e Bureau Veritas.

ISTAT, (2023). Rapporto Annuale. <https://www.istat.it/it/archivio/286364>

ManagerItalia, (2023), Rapporto Donne <https://www.manageritalia.it/content/download/Informazione/Comunicati/rapporto-donne-2023.pdf>

Maura Di Mauro, Irene Marta Brusini, Rossella Riccò, (2022). Superare le disparità di genere per un futuro del Lavoro Sostenibile. Fondazione GiGroup – Osservatorio sul Lavoro Sostenibile.

McKinsey, (2019), Women in the Workplace. <https://www.mckinsey.com/~media/McKinsey/Featured%20Insights/Gender%20Equality/Women%20in%20the%20Workplace%202019/Women-in-the-workplace-2019.pdf>

Osservatorio 4Manager, (2021). Nuovi orizzonti manageriali. Superare il gender gap: facciamo goal per ripartire.

<https://www.4manager.org/wp-content/uploads/2021/11/4%C2%B0-Rapporto-dellOsservatorio-4.Manager-1.pdf>

Polis Lombardia, (2023). Occupazione femminile nelle imprese lombarde. I Rapporti Biennali prima e dopo il covid: criticità e proposte. Dati presentati il 14 settembre 2023.

Polis Lombardia, (2023). Dati sull'occupazione e la demografia imprenditoriale <https://www.polis.lombardia.it/wps/portal/site/polis/DettaglioRedazionale/pubblicazioni/lombardia+2023/20-2023-cruscotto-lombardia-2023>
<https://www.polis.lombardia.it/wps/portal/site/polis/DettaglioRedazionale/attivita/osservatori/osservatori-area-economica>

Unioncamere-InfoCamere, (2022). Osservatorio per l'imprenditorialità femminile <https://www.unioncamere.gov.it/sistema-camerale/news-dal-sistema-camerale/imprese-femminili-dalle-camere-di-commercio-i-report-territoriali-2022>

Unioncamere, (2023). La demografia delle imprese lombarde <https://www.unioncamerelombardia.it/dati/i-numeri-delle-imprese/demografia-delle-imprese>
https://www.unioncamerelombardia.it/fileadmin/news/DEMO_TOT_ANNO_2022.pdf

Valore D, (2023). Parità per un Nuova Impresa. Raccolta di buone pratiche aziendali. <https://valored.it/news/pnrr-presentate-oltre-430-buone-pratiche-aziendali-su-empowerment-femminile/>



UNIONE EUROPEA
Fondo sociale europeo



Regione
Lombardia



#ZHEROGAP

www.fse.regione.lombardia.it



UNIONCAMERE
LOMBARDIA
Camera di commercio lombarda