POLITECNICO DI TORINO
Repository ISTITUZIONALE

Oltre il soffitto di cristallo: donne, lavoro e buone pratiche nelle imprese torinesi - Bilancio di Genere Diffuso della Città Metropolitana di Torino

Original
Oltre il soffitto di cristallo: donne, lavoro e buone pratiche nelle imprese torinesi - Bilancio di Genere Diffuso della Città Metropolitana di Torino / Brunori, F., Colombelli, A., Ravetti, C., Temporin, G.. - (2025).

Availability:
This version is available at: 11583/3008328 since: 2026-03-18T14:01:37Z

Publisher:
Politecnico di Torino

Published
DOI:

Terms of use:

This article is made available under terms and conditions as specified in the corresponding bibliographic description in the repository

Publisher copyright

(Article begins on next page)

19 November 2026

Un'iniziativa di

TxD TORINO CITTÀ PER LE DONNE

Partner

Politecnico di Torino

Centro Studi di Genere

GReG Gender Research coordination Group



Oltre il soffitto di cristallo:

donne, lavoro e buone pratiche nelle imprese torinesi.

Bilancio di genere diffuso della Città di Torino

Realizzato nell'ambito di

BANCA D'ITALIA EUROSISTEMA

The Care

Finanziatori

actionaid

FONDAZIONE REALIZZA IL CAMBIAMENTO

Cofinanziato dall'Unione europea

Con il sostegno di

Fondazione Compagnia di San Paolo

Fondazione CRT

Prefazione

L'idea del Bilancio di Genere Diffuso della Città Metropolitana di Torino nasce all'interno di un percorso partecipato promosso dall'APS *Torino Città per le Donne*. Nel corso di diversi tavoli di lavoro, l'associazione aveva individuato tra le buone pratiche internazionali per la parità di genere a livello urbano due strumenti chiave: il Bilancio di Genere e l'Osservatorio di Genere (si vedano, a questo proposito, i contributi del gruppo *Decidere* al documento *La senti questa voce)*.

A partire da queste esperienze, il gruppo di lavoro *Potere* ha iniziato a riflettere su come costruire dal basso un modello di bilancio di genere adatto alla realtà torinese, basato su indicatori accessibili e significativi (come l'indice del *Glass Ceiling*) e sull'integrazione dei dati delle realtà imprenditoriali locali con quelli disponibili a livello nazionale.

Da questo percorso prende forma il progetto del Bilancio di Genere Diffuso della Città Metropolitana di Torino, di cui la presente ricerca, finanziata da Banca d'Italia, Fondazione Compagnia di San Paolo, Fondazione CRT e Fondazione Realizza il Cambiamento, è l'esito.

Si tratta di un'esperienza sinergica e collaborativa, che vogliamo riconoscere anche come gesto politico collettivo: un ringraziamento particolare va alle professioniste che hanno messo a disposizione le proprie competenze con generosità e soprattutto alle ricercatrici che hanno interpretato e realizzato il progetto con grande ricchezza e rigore, trasformandolo in un autentico bene comune per il territorio.

Antonella Parigi, Presidente di Torino Città per le Donne
Arianna Montorsi, Direttrice del Centro Studi di Genere del Politecnico

Oltre il soffitto di cristallo

Autrici:
Francesca Brunori, Alessandra Colombelli, Chiara Ravetti, Greta Temporin
Da un'idea dei tavoli "Decidere " e "Potere" di TOxD

Con il supporto di:
Luisa Minero, Arianna Montorsi, Antonella Parigi

Si ringrazia per il supporto istituzionale:
le componenti del Comitato Scientifico di TOxD
le componenti del Centro Studi di Genere del Politecnico di Torino
il Dipartimento di Ingegneria Gestionale e della Produzione (DIGEP) del Politecnico di Torino

Si ringrazia per la disponibilità:
Elena Cremonino
Associazione Piccola Impresa Donna (APID) Torino

Si ringraziano per il contributo:
aizoOn
AREAPROGETTI
AVIO
Covisian
ENAIP Piemonte
Lavazza
Pininfarina

Progetto grafico e impaginazione:
Elena Schisa

ISBN 979-12-81583-36-8

Il presente lavoro di ricerca è stato commissionato al Politecnico di Torino
dall'associazione di promozione sociale Torino Città per le Donne
e finanziato dalla Fondazione Compagnia di San Paolo, Fondazione Rigel, Banca d'Italia.

Oltre il soffitto di cristallo:

donne, lavoro e buone pratiche nelle imprese torinesi

Bilancio di Genere Diffuso della città di Torino

INDICE

6 **EXECUTIVE SUMMARY**

7 **GLOSSARIO**

8 **INTRODUZIONE**

11 **1. IL DIVARIO DI GENERE NEL MONDO DEL LAVORO**

12 **1.1 Inquadramento teorico**

13 **1.2 Le cause: fattori culturali e strutturali**

14 **1.3 Le buone pratiche per l'aumento dell'uguaglianza di genere**

15 **1.4 Il divario lavorativo di genere nel contesto torinese**

15 1.4.1 La partecipazione femminile al mondo del lavoro

20 1.4.2 La segregazione orizzontale

21 1.4.3 Tipologia contrattuale e tempo lavorato

24 1.4.4 Segregazione verticale e *Glass Ceiling Index* (GCI)

28 1.4.5 Il divario retributivo di genere

33 **2. L'INDAGINE TERRITORIALE PER IL BILANCIO DI GENERE DIFFUSO: UN CAMPIONE SENSIBILE ALLE TEMATICHE DI GENERE**

36 **2.1 La segregazione verticale**

36 2.1.1 Donne in posizioni apicali

40 2.1.2 Il *Glass Ceiling Index*

40 2.1.3 Il *Glass Ceiling Index* per Industria e Servizi

41 2.1.4 Il *Glass Ceiling Index* per dimensione d'impresa

42 **2.2 La segregazione orizzontale**

42 2.2.1 Dipendenti donne per Industria e Servizi

42 2.2.2 Dipendenti donne per qualifica per Industria e Servizi

44 2.2.3 Dipendenti donne per qualifica per dimensione d'impresa

47 **3. LE BUONE PRATICHE PER LA PARITÀ DI GENERE IMPLEMENTATE SUL TERRITORIO TORINESE**

49 **3.1 Struttura e policies: la formalizzazione di ruoli e reparti dedicati alla Diversity & Inclusion**

50 **3.2 Struttura e policies: l'adozione di politiche di zero gender pay gap**

51 **3.3 Struttura e policies: l'adozione di politiche di tolleranza zero per violenze e molestie sul luogo di lavoro**

52 **3.4 Sensibilizzazione e formazione: l'adozione di un linguaggio inclusivo per la comunicazione interna ed esterna**

53 **3.5 Sensibilizzazione e formazione: l'implementazione di attività di formazione su tematiche legate alla parità di genere**

55 **3.6 Sensibilizzazione e formazione: la produzione di linee guida per la parità di genere**

56 **3.7 Sensibilizzazione e formazione: la collaborazione con reti e associazioni per la parità di genere**

57 **3.8 Supporto alla carriera: le politiche di supporto per il percorso lavorativo delle donne**

57 **3.9 Supporto alla carriera: le politiche di assunzione**

58 **3.10 Supporto alla carriera: i programmi di mentoring**

59 **3.11 Supporto alla carriera: l'avanzamento di carriera**

62 **3.12 Le politiche di conciliazione vita-lavoro**

62 3.12.1 Conciliazione vita-lavoro: le modalità di lavoro flessibile

63 3.12.2 Conciliazione vita-lavoro: i congedi parentali

65 3.12.3 Conciliazione vita-lavoro: le politiche di supporto per dipendenti con figli/e minori a carico

66 3.12.4 Conciliazione vita-lavoro: i servizi di welfare

68 3.12.5 Conciliazione vita-lavoro: il supporto psicologico

69 **3.13 I casi virtuosi nel contesto torinese**

71 3.13.1 Lavazza

73 3.13.2 AVIO

74 3.13.3 Pininfarina

76 3.13.4 aizoOn

78 3.13.5 Covisian

79 3.13.6 ENAIP Piemonte

80 3.13.7 AREAPROGETTI

82 **CONCLUSIONI**

85 **NOTA METODOLOGICA**

EXECUTIVE SUMMARY

Il “Bilancio di Genere Diffuso” della Città Metropolitana di Torino rappresenta uno strumento innovativo di analisi e monitoraggio delle disuguaglianze di genere nel mercato del lavoro locale. Frutto di una collaborazione tra il Politecnico di Torino e l’associazione Torino Città per le Donne, il progetto intende fotografare la condizione lavorativa femminile, evidenziare le criticità esistenti e promuovere buone pratiche già attive sul territorio.

L’analisi parte da una constatazione chiara: le donne, nel contesto torinese come nel resto d’Italia, continuano a incontrare barriere sistemiche e culturali che ne limitano la piena partecipazione al mondo del lavoro. Il divario occupazionale, la segregazione orizzontale (ovvero la concentrazione delle donne in settori e ruoli tradizionalmente “femminili”) e quella verticale (la loro scarsa presenza nei ruoli apicali) restano fenomeni diffusi e persistenti.

Il report mette in luce come queste disparità si riflettano anche nelle condizioni contrattuali (maggiore incidenza di contratti precari e part-time tra le donne) e nelle opportunità di carriera. Attraverso indicatori come il *Glass Ceiling Index*, viene misurata la distanza tra la presenza femminile nelle imprese e il loro accesso ai vertici aziendali. A Torino, il valore dell’indice è superiore alla media nazionale, segnalando una criticità marcata. Tuttavia, l’indagine territoriale ha identificato anche realtà virtuose che si distinguono per impegno e risultati concreti in tema di equità.

Il Bilancio documenta le azioni adottate da un campione di 56 imprese locali, prevalentemente sensibili alle tematiche di genere. Le buone pratiche raccolte spaziano dalla formalizzazione di ruoli dedicati alla *Diversity & Inclusion*, all’adozione di politiche di zero *gender pay gap*, fino alla promozione di percorsi di mentoring, formazione e flessibilità lavorativa. È emerso che le microimprese virtuose mostrano spesso un grado di inclusività più avanzato rispetto alle realtà più strutturate, grazie a modelli organizzativi più flessibili e leadership spesso femminili.

Infine, il report evidenzia come la promozione della parità di genere non sia solo una questione di giustizia sociale, ma anche una leva strategica per la competitività del sistema economico locale. Investire nell’inclusione, nella conciliazione vita-lavoro e nella valorizzazione dei talenti femminili produce benefici tangibili per le persone, le imprese e il territorio nel suo complesso.

GLOSSARIO

Gender Equality Index

Strumento per misurare i progressi dell’uguaglianza di genere in diversi settori della vita economica e sociale nell’Unione Europea e nei suoi Stati membri, sviluppato dall’Istituto europeo per l’uguaglianza di genere (EIGE).

Gender pay gap (divario retributivo di genere)

La differenza tra il salario annuale medio percepito dalle donne e quello percepito dagli uomini.

Gender wage gap (divario salariale di genere)

La differenza tra le retribuzioni mediane di uomini e donne rispetto alle retribuzioni mediane degli uomini.

Glass ceiling (soffitto di cristallo)

Metafora utilizzata per descrivere l’insieme di barriere invisibili ma straordinariamente resistenti che ostacolano il percorso di avanzamento di carriera delle donne, escludendole dalle posizioni apicali.

Glass ceiling index

Indice che misura la presenza del soffitto di cristallo nel mondo del lavoro.

Segregazione orizzontale

Esprime la diversa concentrazione di uomini e donne in determinati settori occupazionali, con particolare riferimento alla maggiore presenza di uomini nelle aree tecnico-scientifiche e delle donne nelle aree umanistiche.

Segregazione verticale

Segregazione verticale: esprime la concentrazione di uomini e donne in diversi ruoli professionali e gerarchici, con particolare riferimento alla scarsa presenza di donne in ruoli apicali e/o di leadership.

STEM

Acronimo di Science, Technology, Engineering and Mathematics.

Sticky floors (pavimenti appiccicosi)

Metafora utilizzata per descrivere un modello occupazionale che blocca le lavoratrici nei ranghi più bassi della scala del lavoro, con professioni di basso livello, a basso salario e a scarsissima mobilità.

INTRODUZIONE

Il progetto per la stesura del primo Bilancio di Genere Diffuso della Città Metropolitana di Torino ha avuto l'obiettivo di fotografare la condizione femminile nel mondo del lavoro e ricostruire un quadro delle buone pratiche implementate dalle imprese per il raggiungimento della parità di genere nel territorio torinese.

Lo studio è stato reso possibile grazie alla collaborazione di numerose organizzazioni del territorio che hanno partecipato all'indagine e si sono aperte al dialogo sul tema. Questa prima edizione del Bilancio di Genere Diffuso si concentra in particolare sull'analisi delle dinamiche legate al divario di genere nel mondo del lavoro. Il primo obiettivo è quello di offrire una panoramica degli ostacoli che le donne affrontano a partire dall'ingresso nel mondo del lavoro, nel corso della progressione di carriera sino al cosiddetto "soffitto di cristallo" – ovvero, l'insieme di barriere invisibili che impediscono alle donne di raggiungere posizioni apicali o di leadership sul luogo di lavoro. Lo faremo mettendo a confronto la situazione torinese con quella piemontese e italiana. In secondo luogo, attraverso un approccio integrato e una prospettiva orientata a misure strutturali e durature, offriremo un approfondimento sul contesto torinese, evidenziando le buone pratiche di inclusione e promozione delle pari opportunità messe in pratica dalle aziende del territorio. L'obiettivo è quello di promuovere la diffusione di strategie efficaci per aumentare l'uguaglianza di genere sul luogo di lavoro e fornire consigli e raccomandazioni per le imprese torinesi.

Il Gender Equality Index del 2024, pubblicato dall'European Institute for Gender Equality (EIGE), è uno strumento per misurare i progressi della parità di genere nell'UE, sviluppato dall'EIGE, che si sviluppa su sei aree: Salute, Soldi, Potere, Conoscenza, Tempo e infine Lavoro.

Nel 2024, l'Italia ottiene 69,2 punti al Gender Equality Index come punteggio complessivo, posizionandosi al di sotto ma non distante dalla media europea di 71. Tuttavia, quando ci si focalizza sull'area del Lavoro, il divario aumenta. L'obiettivo di quest'area è quantificare la misura in cui donne e uomini possono beneficiare di pari opportunità nell'accesso all'occupazione e a buone condizioni di lavoro: a fronte di una media europea di 74,2 punti, l'Italia si attesta a 65,5, evidenziando uno scarto significativo rispetto ad altri Paesi europei nel garantire uguaglianza di genere nel mondo del lavoro. Questo dato può essere letto anche in relazione all'ampio divario che si registra nell'area della Conoscenza, che misura le disuguaglianze di genere nella partecipazione all'istruzione e alla formazione e nel rendimento scolastico. Anche in quest'area, l'Italia ottiene un punteggio inferiore alla media europea, con 61 punti contro i 64,2 punti europei: questo scarto è dovuto soprattutto alle differenze di genere che si registrano nella partecipazione a percorsi d'istruzione tecnico-scientifici, rispetto ai quali le donne sono ancora marcatamente sottorappresentate. Questi dati indicano la necessità di approfondire le cause delle disparità di genere sia nella partecipazione al mercato del lavoro sia nella distribuzione delle opportunità professionali nel contesto italiano.

Andando nel dettaglio della situazione piemontese, è stato utile ricorrere all'analisi dei dati forniti dall'European Regional Gender Equality Monitor.

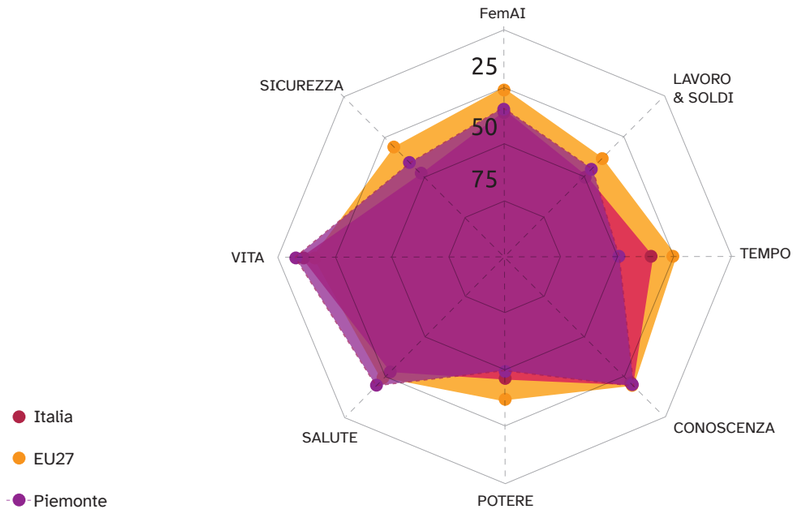
L'European Regional Gender Equality Monitor è il primo strumento per la raccolta di dati e aspetti della parità di genere a livello regionale per la quasi totalità delle regioni NUTS2[1] dell'Unione Europea. Il monitoraggio viene svolto sulla base di due indici compositi: il Female Achievement Index (FemAI) e il Female Disadvantage Index (FemDI), costruiti su sette domini: Lavoro e denaro, Conoscenza, Tempo, Salute, Potere, Sicurezza e Qualità della Vita. Rispetto a queste aree, il FemAI misura il livello dei risultati femminili rispetto alla migliore prestazione regionale femminile, varia tra 0 (risultati minimi) e 100 (risultati massimi); il FemDI, invece, valuta il livello di svantaggio femminile misurando se le donne ottengono risultati peggiori degli uomini nella stessa regione, il punteggio migliore è 0 (nessuno svantaggio) e il peggiore è 100 (massimo svantaggio).

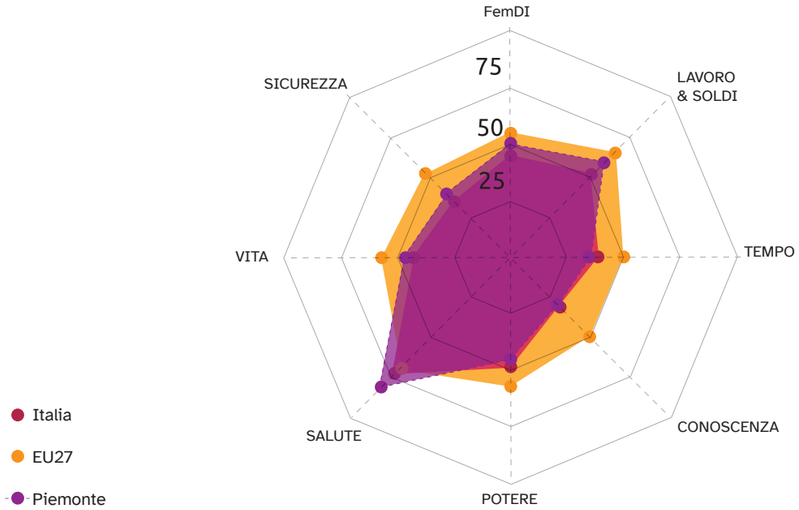
Il Female Achievement Index del Piemonte è 48.59, un punteggio superiore alla media nazionale (45.7) ma ben inferiore rispetto alla media europea (57.43). Nello specifico, dalla Figura 1 è possibile osservare che il Piemonte presenta un valore particolarmente alto (81.46) nel dominio relativo alla Salute. Tuttavia, si evidenzia uno scarto significativo nell'area del Lavoro e denaro, dove il punteggio piemontese è di 59,13 contro la media europea di 65,71. Il Female Disadvantage Index complessivo del Piemonte, invece, è 33.26, leggermente inferiore alla media nazionale italiana (33.63) - quindi situazione di svantaggio inferiore - ma decisamente più alto rispetto alla media europea (26.99). Anche in questo caso, lo scarto nell'area del Lavoro e denaro è significativo: il Piemonte ottiene un punteggio di 45,32, contro la media europea di 38,23.

Questi dati evidenziano ancora una volta come comprendere le differenze di genere nella partecipazione alla vita lavorativa sia centrale per capire le disuguaglianze di genere in generale, sia in Italia sia nel contesto piemontese. Di fronte a questa sfida, il Bilancio di Genere Diffuso della Città Metropolitana di Torino si propone come uno strumento di analisi e riflessione critica, con l'obiettivo di rendere visibili i fenomeni di segregazione e disuguaglianza di genere, e di promuovere la condivisione di buone pratiche presenti sul territorio. Le seguenti sezioni saranno dedicate ad approfondire come si manifestano le disparità di genere nelle diverse fasi della carriera, dall'inserimento nel mondo del lavoro fino alla partecipazione femminile ai ruoli apicali.

[1] *Sistema di nomenclatura delle unità territoriali statistiche dell'Unione Europea. Il livello NUTS 2 comprende 242 regioni.*

Figura 1: Female Achievement Index (FemAI) e Female Disadvantage Index (FemDI) Piemonte.





Fonte: elaborazione su dati European Regional Gender Equality Monitor.

1.
DIVARIO DI GENERE NEL MONDO DEL LAVORO

1.1 Inquadramento teorico

Negli ultimi anni, il tema della partecipazione femminile al mondo del lavoro ha ricevuto l'attenzione del mondo della ricerca scientifica e della cooperazione internazionale, producendo un'ampia mappatura dei fenomeni attraverso cui si manifestano le disuguaglianze di genere in quest'ambito.

Un primo divario di genere fra uomini e donne è costituito proprio dalla partecipazione al lavoro: nei Paesi dell'Organizzazione per la Cooperazione e lo Sviluppo Economico (OCSE), specialmente in quelli dell'area mediterranea, si registra una più alta inattività e un più alto tasso di disoccupazione per la popolazione femminile (Azmat et al., 2006). Esso è attribuibile a differenze di genere nei percorsi d'istruzione superiore, ma anche a ostacoli culturali come una marcata divisione dei ruoli di genere. Da associare a questo primo divario, c'è il fenomeno della cosiddetta "segregazione orizzontale", cioè la concentrazione di uomini e donne in diversi settori educativi e professionali (Bettio et al., 2009). In particolare, l'espressione "segregazione orizzontale" è spesso usata per esaminare scarsa partecipazione delle donne ai percorsi d'istruzione e lavorativi cosiddetti STEM (*Science, Technology, Engineering and Mathematics*) (Blackburn, 2017). Questo divario nella partecipazione ai percorsi STEM ha pesanti ricadute in termini di accesso al mondo del lavoro: è infatti sempre più in crescita la domanda di figure professionali STEM, e ad esse corrispondono anche le condizioni di lavoro più stabili e i salari più elevati.

Una volta entrate nel mondo del lavoro, le donne si trovano ad affrontare una serie di barriere e ostacoli trasversali ai percorsi e ai settori lavorativi, che rallentano la loro capacità di progredire nella carriera lavorativa. Per descrivere questo fenomeno, è spesso usata la metafora degli *sticky floors* – i.e., "pavimenti appiccicosi" - ovvero il rallentamento e le difficoltà che le lavoratrici subiscono durante il loro percorso a causa dell'insieme degli svantaggi persistenti che subiscono sul luogo di lavoro a causa del loro genere (Ciminelli et al., 2021). Ad esempio, le donne tendono a usufruire in misura maggiore di forme di lavoro part-time, alle quali corrispondono però minori possibilità di avanzamento di carriera e penalità dal punto di vista della retribuzione (ISTAT, 2022; Stier e Lewin-Epstein, 2000). Ancora, le donne sono sovrarappresentate in contratti di lavoro a tempo determinato o caratterizzati da precarietà, sia per un effetto indiretto della segregazione orizzontale – essendo le donne sovrarappresentate in settori in cui il lavoro precario è più incidente – sia per uno svantaggio sistemico nei confronti degli uomini con cui si trovano a competere (Cranford et al., 2003). All'interno degli stessi settori, uomini e donne tendono poi a rivestire ruoli e ad effettuare mansioni diverse. In particolare, si usa l'espressione di "lavoro invisibile" con riferimento a mansioni effettuate sul luogo di lavoro, spesso caratterizzate da un aspetto di cura nei confronti delle altre persone e dei/lle colleghi/e, che però spesso non concorrono a determinare la valutazione di carriera. Questo "lavoro invisibile" è spesso ricoperto dalle donne, trasversalmente al settore occupazionale in cui esse si trovano, e incide sulla loro competitività nella progressione di carriera (Kaplan, 2022). Infine, le donne sono maggiormente esposte al rischio di essere bersaglio di discriminazioni e comportamenti molesti sul luogo di lavoro, fino ad arrivare a forme di molestia sessuale e violenza di genere (Cortina e Areguin, 2021; ISTAT, 2004): oltre ad avere un impatto sulla salute psicofisica delle donne che subiscono questi comportamenti, questo fenomeno influenza significativamente le loro possibilità di progredire nel percorso professionale.
Gli *sticky floors* e l'insieme delle barriere invisibili nel percorso lavorativo delle donne concorrono infine a formare e sostenere il cosiddetto *glass ceiling*, il "soffitto di cristallo". Le donne, infatti, sono sottorappresentate nelle posizioni apicali sul luogo di lavoro, con la conseguenza che è ostacolato il loro accesso ai ruoli meglio remunerati e caratterizzati da maggiore potere decisionale e influenza sul contesto lavorativo – una situazione definita come "segregazione verticale" in parallelo alla già esaminata segregazione orizzontale (Bettio et al., 2009). Un sintomo di queste persistenti barriere nel percorso lavorativo delle donne è un fenomeno che viene genericamente indicato come *gender pay gap*, ovvero il divario retributivo di genere, che si riferisce alla differenza di retribuzione media tra uomini e donne nel contesto lavorativo. Significative differenze di genere nella retribuzione vengono rilevate sia quando si guarda al salario medio mensile o annuo *(unadjusted gender pay gap),* sia quando a questo calcolo si tiene conto di variabili come le ore lavorate (quindi di eventuali differenze fra lavoratori e lavoratrici full-time e part-time), il tipo di lavoro svolto e la posizione occupata (OECD, 2023).

1.2 Le cause: fattori culturali e strutturali

La ricerca sulle principali manifestazioni del *gender gap* nel mercato del lavoro e nell'istruzione ha spesso identificato alla base di questi fenomeni delle ragioni culturali e sociali. La segregazione di genere in ambito lavorativo – sia nella partecipazione al lavoro, sia nella divisione di uomini e donne in diversi ambiti lavorativi – è strettamente legata infatti alla costruzione tradizionale dei ruoli di genere. Alle donne vengono tradizionalmente associati e affidati ruoli di cura e di gestione della sfera domestico-familiare, mentre a loro è stata per lungo tempo preclusa la sfera lavorativa e l'accesso a un reddito, come la condivisione del ruolo di *breadwinner* (letteralmente "chi porta il pane a casa", espressione che si usa per indicare la persona che, all'interno di una famiglia, è il/la principale sostenitore/trice economico/a) con gli uomini. Nonostante a livello formale il pari diritto all'occupazione e al lavoro venga riconosciuto a entrambi i generi in un ampio numero di Paesi – fra cui i Paesi dell'Unione Europea, ex Direttiva 2006/54/CE - questi ruoli tradizionali influenzano ancora in maniera preponderante sia le scelte dei singoli individui, sia le diverse aspettative che famiglie e società hanno nei confronti delle donne rispetto agli uomini (Judge e Livingston, 2008).
Di conseguenza, le donne sono principalmente influenzate dall'aspettativa socioculturale che nel contesto familiare siano loro a prendersi cura della prole e delle persone anziane a carico, spesso sacrificando così la propria carriera. In secondo luogo, le donne vengono orientate verso percorsi professionali che risultano più in linea con queste aspettative socioculturali. Ciò produce una forma di segregazione orizzontale che orienta le donne verso i percorsi umanistici anziché quelli scientifici, ma anche un'altra forma di segregazione che orienta le donne verso professioni più associate al lavoro di cura e all'interazione con le altre persone, anziché quelli più tecnici (Barone, 2011). Le aspettative di genere sono anche alla radice delle differenze di genere nelle progressioni di carriera, marcando, ad esempio, le differenze fra uomini e donne nella valutazione professionale e nell'accesso alle promozioni: le donne subiscono lo svantaggio di non essere associate a caratteristiche e comportamenti considerati rilevanti per progredire nella carriera e assumere posizioni di leadership, pur a parità di titoli e competenze (Moos-Racusin et al., 2012). Questi pregiudizi spesso inconsci, chiamati con l'espressione di *unconscious biases,* risultano pervasivi e di natura marcatamente culturale. In questo contesto, le donne sono ancora spesso isolate e marginalizzate sul luogo di lavoro, escluse dalle reti informali di colleghi/e e contatti che determinano un accesso privilegiato a informazioni, sviluppo di *soft skills* e connessioni fondamentali per la progressione di carriera (Collischon e Eberl, 2021).

Le cause del *gender gap* nel mercato del lavoro sono tuttavia anche di natura strutturale, e sono da individuarsi in una mancanza di servizi chiave e supporto all'occupazione femminile. In stretta connessione alle cause socioculturali delineate sopra, la mancanza di servizi per il sostegno al lavoro di cura e familiare (come asili e asili nido, ma anche forme di lavoro flessibile) è spesso annoverato fra le cause che costringono le donne con figli/e all'inattività o alla disoccupazione, o a optare per forme di lavoro part-time, o che mantengono le donne nelle posizioni più precarie (ILO, 2024). Le donne, madri e non madri, sono anche penalizzate dalla mancanza di interventi strutturali volti a rendere più chiari e trasparenti i processi di selezione, promozione e nomina alle posizioni apicali (OECD, 2023). Infine, viene individuata anche la mancanza di servizi di sostegno al benessere psicologico e fisico al personale,

come anche di sistemi di mitigazione in caso di situazioni di malessere, come anche d'intervento per eliminare forme di discriminazione e violenza di genere sul luogo di lavoro (Blau, 2025).

1.3 Le buone pratiche per l'aumento dell'uguaglianza di genere

Con l'aumento della pressione istituzionale e dell'interesse nei confronti della promozione della partecipazione femminile al mercato del lavoro e delle pari opportunità nell'avanzamento di carriera, negli ultimi anni sia la ricerca scientifica sia la prassi aziendale hanno sviluppato una vasta gamma di interventi volti a ridurre il *gender gap* nel mercato del lavoro.

Tra i primi approcci adottati da organizzazioni e aziende per promuovere la parità di genere, si trovano due strategie principali. La prima punta a fornire alle donne competenze e abilità considerate essenziali per avanzare nella carriera e avere successo nel mondo del lavoro, con l'obiettivo di aumentarne la competitività rispetto ai colleghi uomini. La seconda, invece, mira a valorizzare qualità ritenute tipicamente femminili, come la propensione alla cura e uno stile di leadership empatico, nella logica di riconoscere e promuovere il valore della diversità (Ely e Meyerson, 2000). Nel primo gruppo rientrano, ad esempio, programmi di formazione e *mentorship* riservati alle donne, mirati in particolare allo sviluppo di competenze come l'assertività o la negoziazione, spesso associate a modelli di comportamento maschili. Il secondo gruppo comprende invece iniziative orientate alla formazione trasversale e alla sensibilizzazione sul valore della diversità, con un focus su qualità ritenute più tipicamente femminili, come la capacità di ascolto o la propensione alla collaborazione. Sebbene entrambi gli approcci abbiano prodotto alcuni risultati positivi in termini di promozione della parità di genere nel lavoro, la loro efficacia è stata spesso giudicata limitata: da un lato, perché rischiano di rafforzare gli stereotipi di genere; dall'altro, perché tendono a distogliere l'attenzione dalle cause profonde delle disuguaglianze, di natura culturale e strutturale (Benschop et al., 2015; Calás e Smircich, 1993; Ely e Meyerson, 2000).

In risposta a queste critiche, si sono sviluppati interventi di più ampio respiro, orientati al lungo periodo e finalizzati ad affrontare le cause strutturali e culturali delle disuguaglianze di genere nel mondo del lavoro. Molte di queste iniziative mirano a creare condizioni di effettiva parità di opportunità e a smantellare le barriere sistemiche che ostacolano la partecipazione femminile. Tra le prime misure adottate, figurano servizi e azioni di supporto alla cura familiare e alla conciliazione tra vita privata e professionale, pensati per riequilibrare il carico sproporzionato del lavoro domestico che grava sulle donne (Hegewisch e Gornick, 2013). Rientrano tra gli interventi strutturali anche le azioni positive che rivedono le procedure di assunzione e avanzamento di carriera, con l'obiettivo di aumentare la presenza femminile in ruoli tradizionalmente occupati da uomini, così come le politiche di trasparenza nei criteri di promozione e retribuzione (Kurtulus, 2016). In questa stessa prospettiva si inserisce anche la revisione dei programmi di *mentorship* e *networking*: non più intesi solo come strumenti per lo sviluppo di competenze individuali, ma come leve per contrastare l'accesso privilegiato degli uomini alle reti informali e ridurre l'isolamento professionale delle donne (Wanigasekara, 2016).

Tuttavia, gli studi evidenziano anche che, affinché gli interventi strutturali producano un cambiamento sostenibile, è necessario anche implementare azioni volte a eliminare le cause culturali della disuguaglianza di genere. Questo genere di interventi si caratterizza per l'obiettivo di rendere visibili i rapporti diseguali di potere fra i generi e il modo in cui discriminazioni e stereotipi dannosi influenzano la condizione delle donne nel mercato del lavoro (Ely and Meyerson, 2000). In questa categoria, rientrano ad esempio strategie di comunicazione e sensibilizzazione sul linguaggio, la costruzione delle relazioni e dei rapporti di lavoro e la suddivisione interna dei ruoli; la formazione a tutti/e i/le dipendenti sui *bias* e gli stereotipi di genere, per poterli riconoscere e gestire in modo consapevole, o le iniziative di prevenzione delle molestie e delle discriminazioni sul luogo di lavoro (Ely et al., 2011; Ely and Meyerson, 2010). In quest'ottica, è anche importante che le imprese dimostrino impegno nei confronti dell'aumento dell'uguaglianza di genere tramite l'esplicito coinvolgimento del top management nella programmazione delle iniziative di pari opportunità, e l'allocazione di risorse (umane e finanziarie) per sostenere le strategie implementate (De Vries, 2015).

1.4. Il divario lavorativo di genere nel contesto torinese

Alla luce della complessità che caratterizza il superamento del divario di genere nel mondo del lavoro, una sfida prioritaria consiste nel comprendere come i diversi *gender gap* si manifestino concretamente nel percorso professionale delle donne. Questo Bilancio di Genere si propone di analizzare questa problematica sul territorio torinese: sono stati individuati e valutati diversi indicatori che, osservati congiuntamente, permettono di delineare un quadro dettagliato della situazione occupazionale femminile dall'ingresso nel mondo del lavoro, fino alle posizioni di vertice. Ogni indicatore fornisce informazioni complementari, offrendo una prospettiva integrata che evidenzia sia le criticità persistenti sia le evoluzioni in corso. L'adozione di un set di indicatori specifici, infatti, consente di esaminare le diverse forme di disparità presenti nei contesti lavorativi, fornendo una visione chiara e strutturata delle dinamiche che influenzano la partecipazione e la posizione delle donne nel mercato del lavoro.

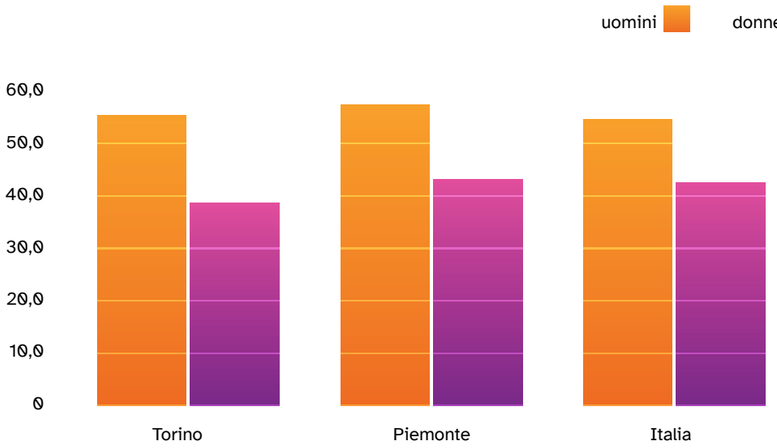
La seguente analisi si basa su dati quantitativi provenienti da fonti secondarie ufficiali, tra cui ISTAT, INPS e Camera di Commercio, con un confronto tra i dati relativi alla provincia di Torino, al contesto piemontese e al quadro nazionale. Questo approccio comparativo consente di individuare specificità territoriali e tendenze più ampie, contribuendo a una lettura più accurata delle dinamiche occupazionali e retributive di genere. Nel dettaglio, questa sezione offre una fotografia della situazione attuale del mercato del lavoro femminile, fornendo un quadro complessivo delle dinamiche di partecipazione, imprenditorialità, tipologie di occupazione e disparità retributiva. Attraverso l'analisi del tasso di occupazione, disoccupazione e inattività femminile, verrà delineato il livello di partecipazione ed esclusione delle donne dal mercato del lavoro. Successivamente, si approfondirà il tema dell'imprenditorialità femminile, osservando l'andamento della registrazione delle imprese a conduzione femminile nel periodo 2018-2024. Infine, verrà analizzato il divario retributivo di genere, mettendo in luce come la retribuzione media giornaliera delle donne nella provincia di Torino si attesti a 84,62 euro, mentre gli uomini ricevono una retribuzione media giornaliera di 116,62 euro, con un divario retributivo pari a 32 euro, ovvero circa il 27% in meno di retribuzioni femminili rispetto a quelle maschili. Questa analisi preliminare ha l'obiettivo di fotografare la situazione aggregata e costituirà la base per le sezioni successive che si concentreranno sull'analisi dei dati specifici emersi dall'indagine territoriale, con l'obiettivo di comprendere non solo le tendenze generali, ma anche le esperienze e le criticità vissute direttamente dalle realtà del territorio, offrendo così una lettura più dettagliata e qualitativa della realtà attuale.

1.4.1. La partecipazione femminile al mondo del lavoro

La partecipazione femminile al mondo del lavoro comprende tre aspetti chiave: occupazione, disoccupazione e inattività. Le donne affrontano tassi di occupazione più bassi rispetto agli uomini, dovuti a fattori come le responsabilità familiari e la carenza di politiche di conciliazione. Al tempo stesso, il tasso di disoccupazione femminile è spesso superiore, riflettendo discriminazioni e ostacoli strutturali. L'inattività lavorativa, invece, riguarda un'alta percentuale di donne che non cercano lavoro, spesso a causa di barriere culturali e di un mercato del lavoro poco inclusivo. Ridurre questi divari richiede interventi mirati e sistemici. Il tasso di occupazione femminile rappresenta un indicatore chiave per valutare l'inclusione e la partecipazione delle donne al mercato del lavoro.

In Italia, questo dato si attesta tradizionalmente al di sotto della media europea (75% secondo dati Eurostat 2023), con un divario significativo rispetto ai Paesi del Nord Europa. Nonostante i progressi degli ultimi anni, persistono sfide strutturali che limitano la piena valorizzazione del talento femminile, tra cui difficoltà di conciliazione tra lavoro e vita privata e una minore presenza delle donne in ruoli dirigenziali e settori ad alto valore aggiunto.
Scendendo nel dettaglio, i dati ISTAT relativi al tasso di occupazione per l'età compresa tra i 15 e i 64 anni in Italia in Piemonte e nella provincia di Torino rivelano un quadro complesso: il tasso di occupazione maschile è generalmente più alto rispetto a quello femminile in tutte e tre le aree considerate, evidenziando una significativa differenza tra i generi (Figura 2), mentre i tassi di disoccupazione ed inattività sono sistematicamente più alti per le donne (Figure 4 e 6). A livello nazionale il tasso di occupazione maschile al 2023 è del 76%, mentre per le donne è solo del 56,5%. In Piemonte, sebbene entrambi i tassi siano superiori rispetto alla media nazionale, il divario di genere persiste, con gli uomini al 79,9% e le donne al 64,5%. Nella provincia di Torino i tassi di occupazione maschili e femminili sono rispettivamente al 77,8% e al 64%, con una netta differenza di partecipazione al mercato del lavoro tra i due generi (Figura 2).

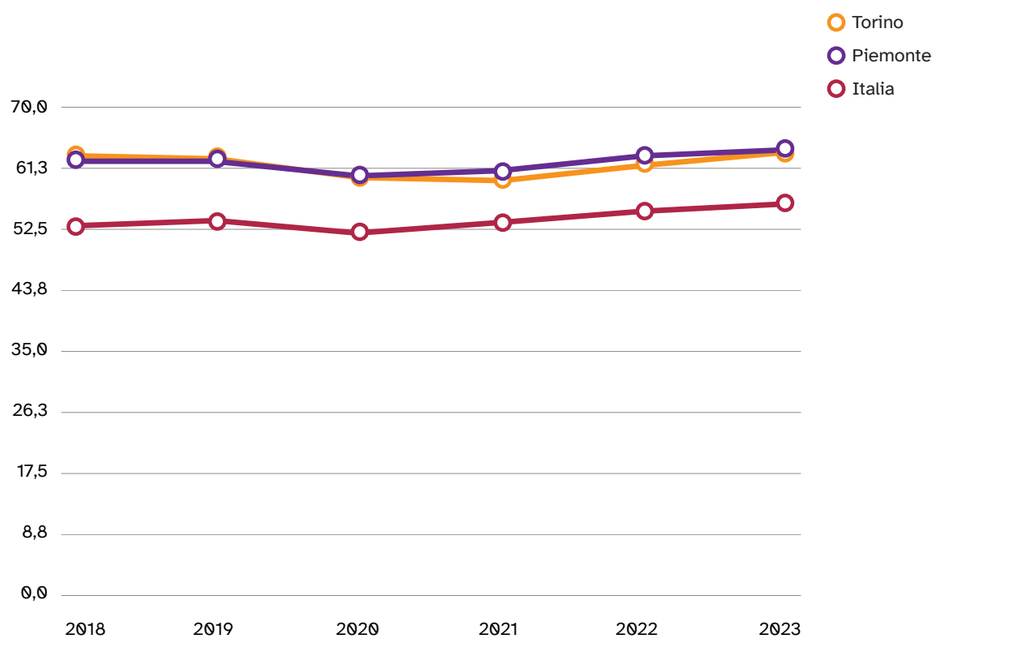
Figura 2 - Tasso di occupazione maschile e femminile per la provincia di Torino, la regione Piemonte e l'Italia nell'anno 2023 per la fascia di età 20-64 anni.



Fonte: elaborazione su dati ISTAT.

Nel periodo 2018-2023, il tasso di occupazione femminile nella fascia d'età 20-64 anni si è mantenuto stabilmente al di sopra del 60% sia in Piemonte che nella provincia di Torino (Figura 3). Questo dato risulta significativamente più elevato rispetto alla media nazionale, che nello stesso arco temporale si è attestata tra il 52,5% e il 56,5%. Dopo la flessione registrata durante la fase più acuta della pandemia nel 2020, si osserva un progressivo miglioramento a partire dal 2021, segno di una ripresa del mercato del lavoro femminile.

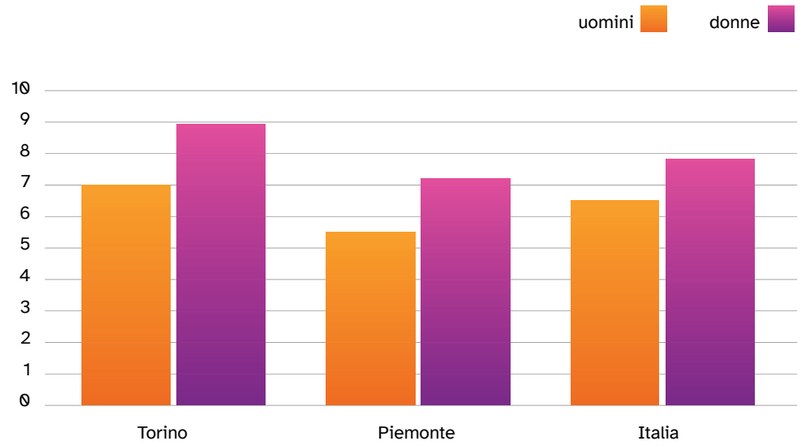
Figura 3 -Tasso di occupazione femminile età 20-64 Italia, Piemonte e provincia di Torino 2018-2023.



Fonte: elaborazione su dati ISTAT.

Sempre i dati ISTAT offrono un'ulteriore panoramica dell'evoluzione delle disuguaglianze di genere nel mercato del lavoro, con un affondo sul tasso di disoccupazione per l'età compresa tra i 15 e i 64 anni in Italia, Piemonte e nella provincia di Torino per il periodo che va dal 2018 al 2023 (Figura 4). A livello nazionale il tasso di disoccupazione maschile è del 6,7%, mentre quello femminile raggiunge il 9,7%. In Piemonte, sia gli uomini sia le donne presentano tassi di disoccupazione inferiori rispetto alla media nazionale, con gli uomini al 5,3% e le donne al 7%. Nella provincia di Torino i tassi di disoccupazione sono più alti, rispettivamente al 6,4% e al 7,7%.

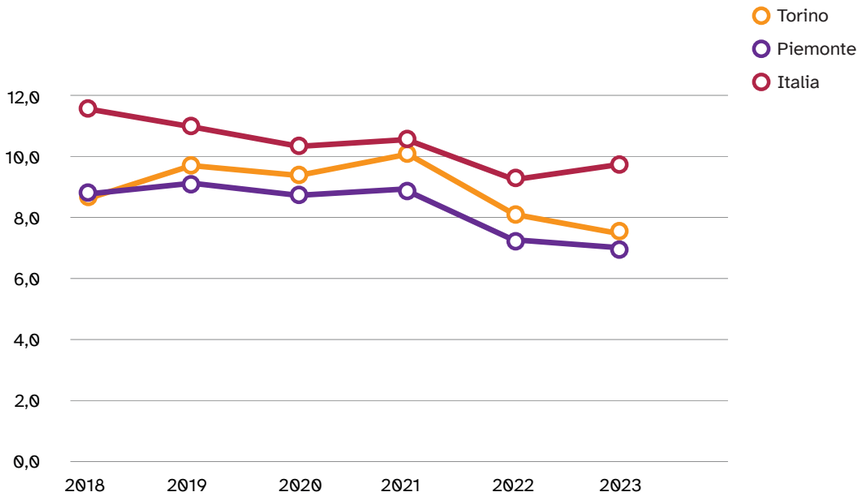
Figura 4 - Tasso di disoccupazione maschile e femminile per la provincia di Torino, la regione Piemonte e l'Italia nell'anno 2023 per la fascia di età 15-64 anni.



Fonte: elaborazione su dati ISTAT.

In particolare, per la fascia d'età compresa tra i 20 e i 64 anni, a livello nazionale si registra un tasso di disoccupazione femminile maggiore rispetto al contesto piemontese e della provincia di Torino, costantemente dal 2018 al 2023 (Figura 5).

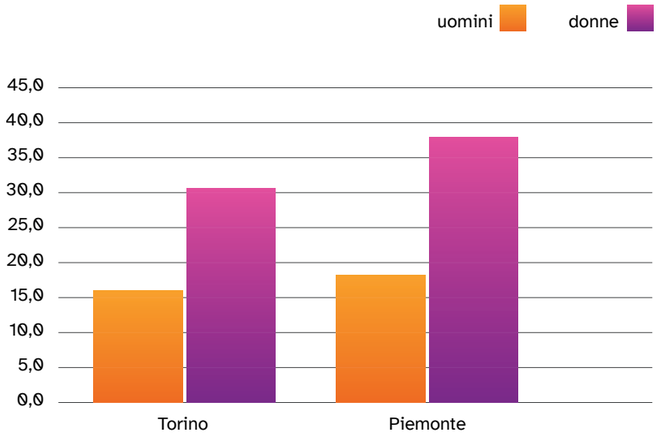
Figura 5 - Tasso di disoccupazione femminile Italia, Piemonte e provincia di Torino età 20-64.



Fonte: elaborazione su dati ISTAT 2023.

Si nota una differenza significativa tra i tassi di inattività maschili e femminili a tutti i livelli territoriali presi in analisi (Figura 6). A livello nazionale il tasso di inattività maschile è del 18,5%, mentre quello femminile è notevolmente più alto, raggiungendo il 38,1%. A livello regionale, gli uomini presentano tassi di inattività inferiori rispetto alla media nazionale continuando tuttavia ad evidenziare una netta disuguaglianza, con gli uomini al 15,6% e le donne al 30,6%. Anche nella provincia di Torino si evidenzia una marcata differenza di partecipazione al mercato del lavoro tra i due generi, in linea con il dato piemontese: i tassi di inattività sono rispettivamente al 16,9% e al 30,7%.

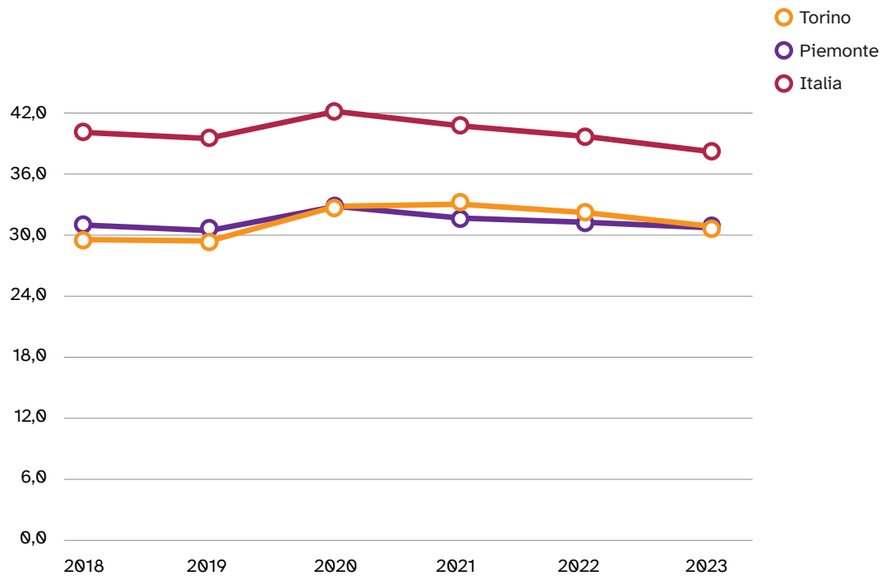
Figura 6 - Tasso di inattività maschile e femminile per la provincia di Torino, la regione Piemonte e l'Italia nell'anno 2023 per la fascia di età 15-64 anni.



Fonte: elaborazione su dati ISTAT.

Guardando alla variazione del tasso di inattività negli anni per le tre dimensioni territoriali esaminate, vediamo che esso è rimasto sostanzialmente stabile, con una leggera flessione nel 2020. Questo lieve aumento, registrato sia per Italia, che per il Piemonte e Torino, può essere spiegato con lo scoppio della pandemia da Covid-19, che ha comportato un aumento dell'inattività femminile (Figura 7).

Figura 7 - Tasso di inattività femminile in Italia, Piemonte e nella provincia di Torino, età 20-64.



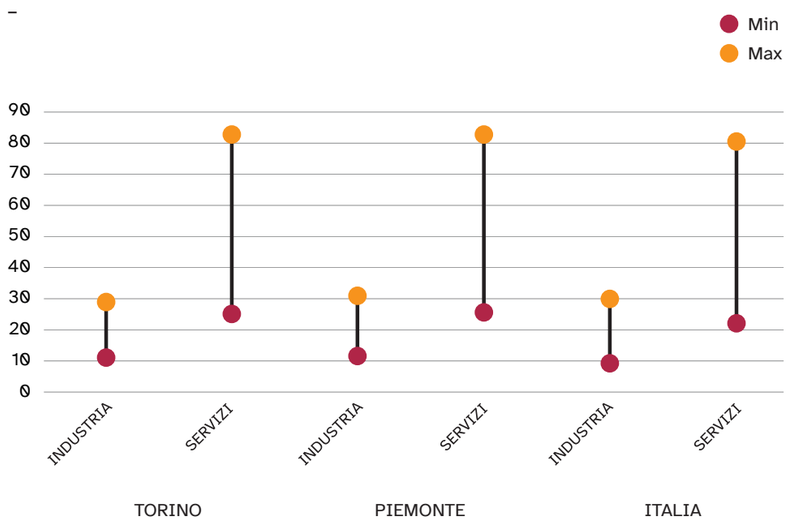
Fonte: elaborazione su dati ISTAT 2023.

1.4.2. Segregazione orizzontale

Quando si parla di segregazione orizzontale rispetto alla partecipazione femminile al mercato di lavoro, si fa riferimento soprattutto alla tendenza delle donne a concentrarsi in settori diversi rispetto agli uomini. In particolare, le donne sono maggiormente indirizzate o propense a intraprendere percorsi di studio e di carriere nei settori umanistici e nelle scienze sociali; oppure, a favorire scelte di carriera che comprendono un aspetto di cura delle altre persone. Ciò avviene come effetto di condizionamenti culturali rispetto ad aspettative e ruoli di genere che portano a pensare che le donne siano "naturalmente" portate per questi settori, mentre le considerano meno adatte a carriere nell'ambito tecnico-scientifico, così come ad alcuni tipi di lavoro manuale classicamente associati all'industria.

Si parla di tasso di femminilizzazione per indicare la percentuale di donne in un determinato settore. I dati su Torino riflettono una situazione in linea con la definizione di segregazione orizzontale. Stando a dati INPS del 2023, le donne torinesi risultano sottorappresentate nell'Industria, dove sono presenti con un range che va dall'11% al 28% a seconda dello specifico settore (Figura 8). È un dato che si pone sostanzialmente in linea con quello piemontese, dove il range va dall'11% al 30%, a quello italiano, dove il range va dal 9% al 29%. I dati per singoli settori sono riportati integralmente nell'Annex A. Gli specifici settori dell'Industria in cui le donne sono meno presenti sono infatti il settore delle Costruzioni (11% di donne), dell'Estrazione di minerali da cave e miniere (13% di donne) e della Fornitura di acqua, reti fognarie, attività di gestione dei rifiuti e risanamento (25% di donne). Questi dati si pongono in linea con le percentuali del Piemonte, mentre a livello nazionale differiscono alcuni aspetti. Il dato sul settore dell'Estrazione di minerali da cave e miniere indica che le donne sono il 19% del personale a livello nazionale, quello sulla Fornitura di acqua, reti fognarie, attività di gestione dei rifiuti e risanamento che le donne sono il 17%. I Servizi invece si presentano come tendenzialmente più femminilizzati, ma l'oscillazione fra le diverse tipologie di settori è molto più ampia: a Torino, il range è fra il 25% e l'82% di donne, anche in questo caso in linea col dato piemontese – mentre per l'Italia il range va dal 22% al 79% di donne (Figura 8). Fra i settori più altamente femminilizzati a Torino, troviamo la Sanità e assistenza sociale (82% di donne), l'Istruzione (73% di donne) e le Attività immobiliari (76% di donne). Anch'esse si pongono in linea con il dato piemontese e quello italiano, con l'eccezione delle Attività immobiliari, dove la percentuale di donne e livello nazionale cala al 66%. Fra i Servizi meno femminilizzati, troviamo le attività di Trasporto e magazzinaggio (25% di donne a Torino e in Piemonte, 22% in Italia) e i Servizi di informazione e comunicazione (39% di donne a Torino, 40% in Piemonte e in Italia). Anche queste differenze fra Servizi si pongono in linea con il concetto di segregazione orizzontale: assistiamo infatti a una concentrazione molto alta di donne nei Servizi tradizionalmente definiti "di cura" (Annex A).

Figura 8 - Range percentuale di donne per settore economico, Industria e Servizi.



Fonte: elaborazione su dati Osservatorio INPS 2023.

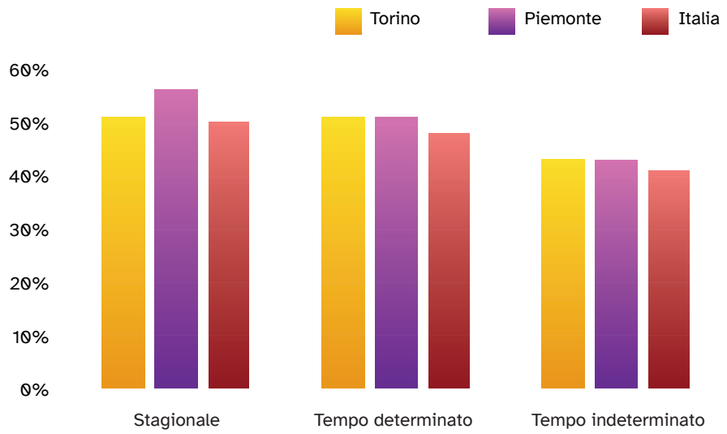
1.4.3 Tipologia contrattuale e tempo lavorato

Una volta fatto il loro ingresso nel mercato del lavoro, le donne spesso devono fronteggiare delle condizioni meno favorevoli rispetto ai loro colleghi uomini. Ad esse sono associate peggiori condizioni retributive e minor possibilità di avanzamento di carriera nelle stesse tempistiche degli uomini – contribuendo al fenomeno degli *sticky floors*.

Nel 2023, le donne torinesi costituiscono il 51% della forza lavoro stagionale e della forza lavoro con un contratto a tempo determinato, mentre calano al 43% della forza lavoro con un contratto a tempo indeterminato (Figura 9). Allargando lo sguardo sulla regione, queste percentuali sono simili, con l'eccezione del lavoro stagionale: a livello piemontese, le donne costituiscono infatti il 56% di questa categoria. Quest'ultimo dato cala nel momento in cui si prende in considerazione il livello nazionale, dove c'è pieno equilibrio di genere nella forza lavoro stagionale, con le lavoratrici di questa categoria al 50%, mentre diminuiscono leggermente le donne con un contratto di lavoro a tempo indeterminato (41%). La situazione torinese si configura quindi come leggermente migliore per le donne per l'accesso alle tipologie contrattuali più stabili, ma sostanzialmente in linea al dato nazionale. Spicca l'incidenza del

lavoro stagionale femminile in Piemonte, che può essere spiegata dall'abbondanza di turismo nelle zone montane che richiama lavoratrici nei settori della ristorazione e dell'accoglienza.

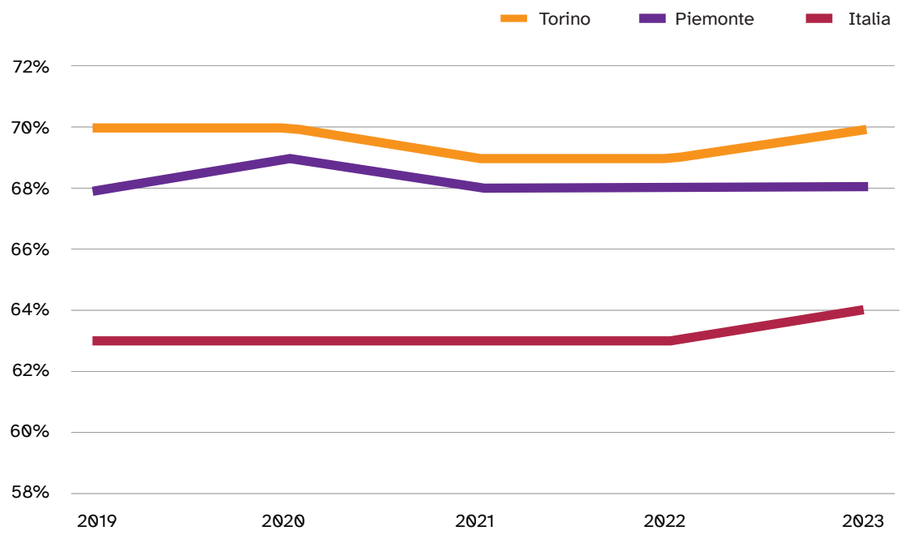
Figura 9 - Percentuale di donne sul totale della forza lavoro per tipologia contrattuale.



Fonte: elaborazione su dati Osservatorio INPS 2023.

Rispetto al lavoro part-time, le percentuali di lavoratrici che ne usufruiscono è rimasta stabile negli ultimi anni per tutti i tre livelli territoriali esaminati (Torino, Piemonte, Italia). Emerge che nel 2023 le donne sul territorio torinese costituivano il 68% della forza lavoro part-time sul territorio torinese e il 70% di quella a livello regionale (Figura 10). Questi dati sono peggiori rispetto a quello nazionale: nel 2023, le donne costituivano il 64% della forza lavoro part-time in Italia. Questi dati sono in linea con la letteratura scientifica che testimonia come le lavoratrici tendano a usufruire maggiormente dei contratti part-time, oppure vi siano spinte dalle circostanze, come ad esempio l'esigenza di svolgere contemporaneamente lavoro di cura.

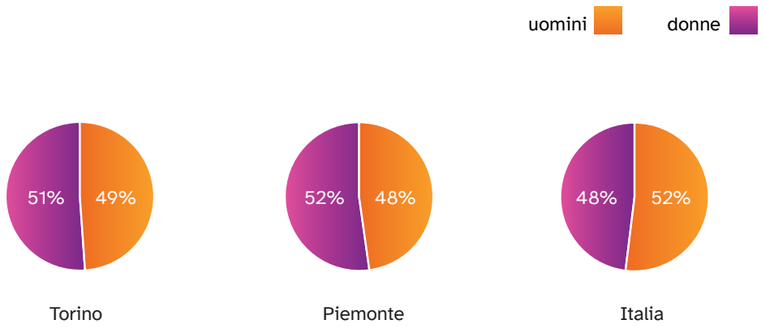
Figura 10 - Percentuale di donne sul totale della forza lavoro a tempo parziale, per anno.



Fonte: elaborazione su dati Osservatorio INPS 2023.

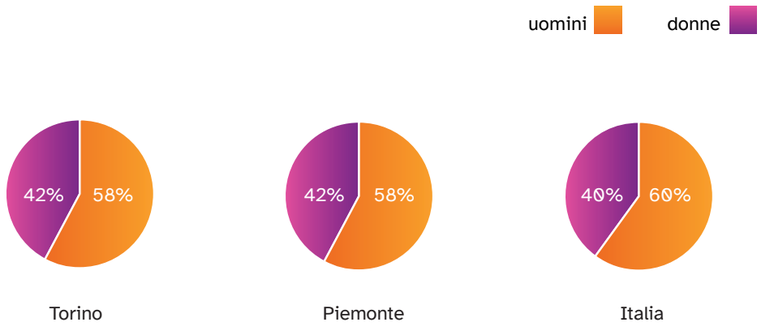
Infine, esaminiamo le differenze di genere riguardo al numero di settimane lavorative retribuite durante l'anno. Nel 2023 a Torino, le donne hanno rappresentato il 51% della forza lavoro retribuita per meno di 52 settimane, in linea con la situazione nel Piemonte (Figura 11). A livello nazionale, questa percentuale è leggermente inferiore (48%). Per quanto riguarda chi ha lavorato per tutte le 52 settimane, le donne a Torino e nel Piemonte hanno costituito il 42%, mentre a livello nazionale sono il 40% (Figura 12). È interessante notare che le differenze effettive nelle settimane lavorative sono influenzate da ferie e giorni festivi. Gli uomini sembrano lavorare più delle donne durante i giorni festivi e in periodi normalmente dedicati alle ferie, un fenomeno che potrebbe essere attribuito alla maggiore responsabilità delle donne nel lavoro di cura e familiare, limitando le loro opportunità di fare straordinari. Tuttavia, ci potrebbero essere anche differenze comportamentali non necessariamente spiegate da questo squilibrio nel lavoro di cura, suggerendo che le donne potrebbero essere più attente nel proteggere il loro tempo libero e di riposo.

Figura 11 - Percentuale di donne e uomini sul totale della forza lavoro retribuita per meno di 52 settimane all'anno (2023).



Fonte: elaborazione dati Osservatorio INPS 2023.

Figura 12 - Percentuale di donne e uomini sul totale della forza lavoro retribuita per 52 settimane all'anno (2023).



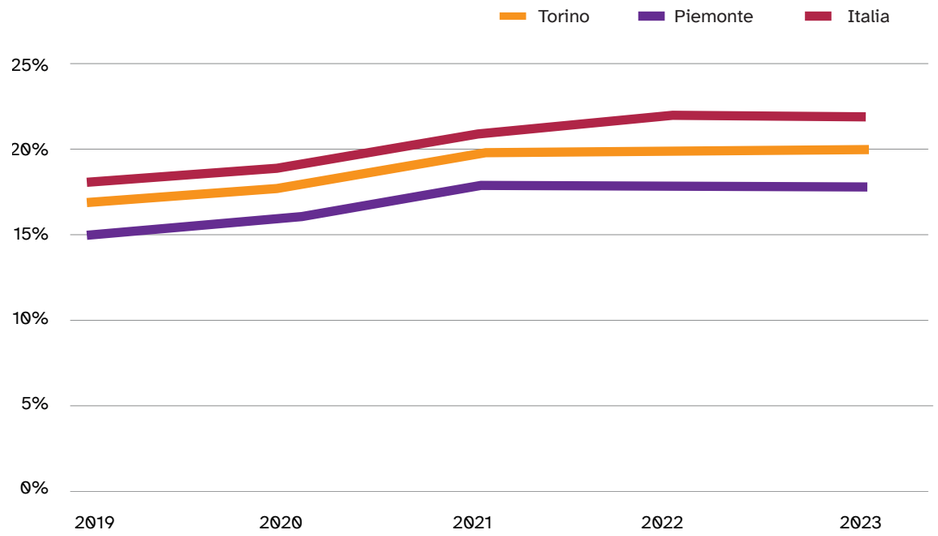
Fonte: elaborazione dati Osservatorio INPS 2023.

1.4.4. Segregazione verticale e Glass Ceiling Index (CGI)

Come risultato finale di tutte le condizioni che producono gli *sticky floors* e, più ampiamente, delle cause alla base delle differenze di genere nel mercato del lavoro, abbiamo il fenomeno della segregazione verticale, che fa riferimento alla minor presenza di donne nelle posizioni apicali e di *leadership* nel contesto professionale.

Quando si analizza la presenza di uomini e donne tra il personale dirigente, si osserva un aumento della quota femminile nel corso degli anni, sia a livello nazionale sia a Torino e in Piemonte. Nonostante questo progresso, la presenza delle donne in posizioni dirigenziali resta ancora contenuta. Nel 2023, le donne dirigenti rappresentavano il 20% del totale a Torino e il 18% in Piemonte, valori leggermente inferiori rispetto alla media nazionale, che si attesta al 22% (Figura 13). Sebbene la differenza non sia particolarmente marcata, il quadro complessivo restituisce l'immagine di una leadership ancora fortemente segnata da disparità di genere, con un'evoluzione positiva ma lenta.

Figura 13 - Percentuale di donne dirigenti sul totale del personale dirigente.



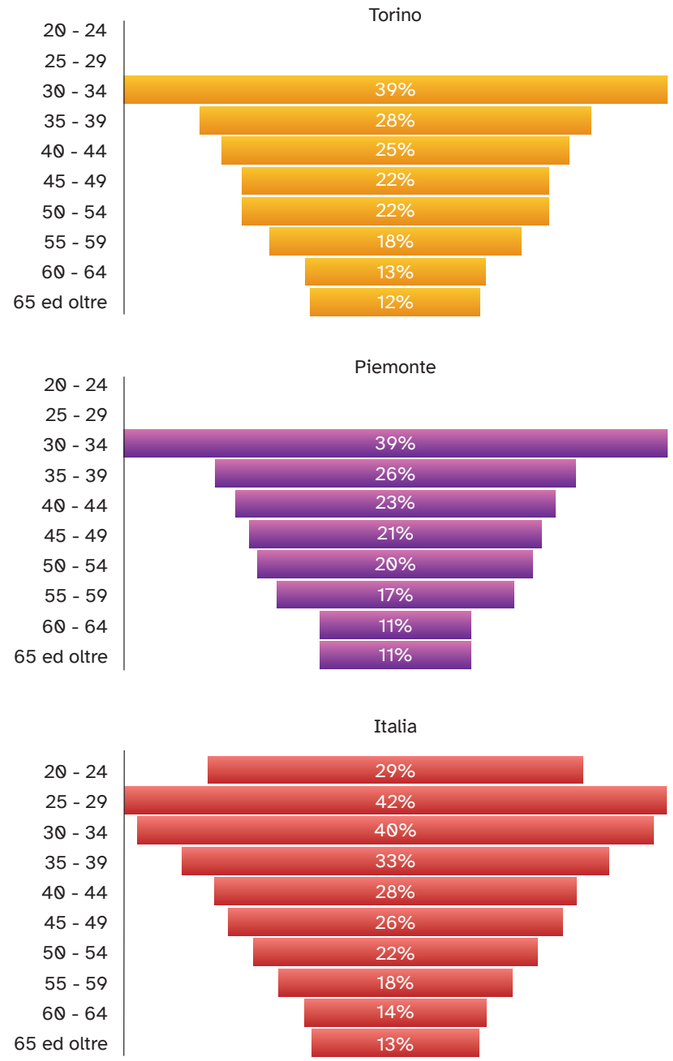
Fonte: elaborazione dati Osservatorio INPS 2023.

Se andiamo ad osservare nel dettaglio questo dato per diverse fasce d'età del personale dirigente esaminato, notiamo però che per le giovani generazioni il divario è minore, con anche situazioni di parità di genere (i dati dettagliati per ogni anno sono disponibili nell'Annex A). Nel 2022, ad esempio, fra il personale dirigente nella fascia di età dai 25 ai 29 anni, a Torino le donne erano il 54%, in Piemonte il 52%, in Italia il 51%. Per il 2023 tuttavia, c'è stato un leggero peggioramento sul dato italiano, dove le donne dirigenti sono scese al 42% per la stessa fascia d'età.

Tra il personale dirigente di età compresa tra i 30 e i 34 anni, i dati del 2023 appaiono più incoraggianti, pur non riflettendo ancora una piena parità di genere: le donne rappresentavano il 39% dei dirigenti sia a Torino che in Piemonte, e il 40% a livello nazionale (Figura 14).

Tuttavia, già nella fascia di età immediatamente successiva, tra i 35 e i 39 anni, nel 2023 la presenza femminile cala sensibilmente: le donne dirigenti erano il 28% a Torino, il 26% in Piemonte e il 33% in Italia. Con l'aumentare dell'età, le differenze di genere tendono ad allinearsi ai valori medi complessivi o addirittura a peggiorare. Ad esempio, nella fascia tra i 55 e i 59 anni, nel 2023 le donne costituivano solo il 18% del personale dirigente a Torino, un dato in linea con quelli piemontesi e nazionali (Figura 14). Nelle fasce d'età più avanzate, il divario si amplia ulteriormente. Questi dati sembrano dirci che potrebbe esserci un cambiamento culturale in atto, con condizioni più favorevoli per le giovani donne, ma che la maggior parte della popolazione femminile patisce ancora progressioni di carriera più lente e minore accesso a ruoli dirigenziali.

Figura 14 - Percentuale di donne dirigenti sul totale del personale dirigente, per fasce d'età (2023).



Fonte: elaborazione dati Osservatorio INPS 2023.

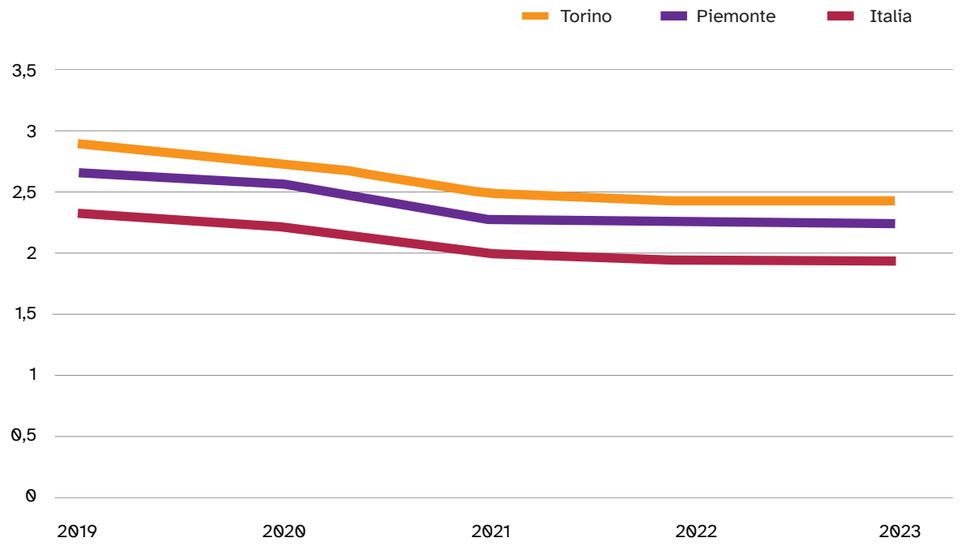
Per valutare la presenza di barriere che le donne incontrano nelle progressioni di carriera, indipendentemente dalla loro numerosità in uno specifico settore o ambiente lavorativo, si utilizza il *Glass Ceiling Index* (CGI) (in italiano, "indicatore del soffitto di cristallo"). IL GCI è definito come il rapporto fra la percentuale di donne su tutto il personale di un determinato settore o luogo di lavoro, e la percentuale di donne in posizioni dirigenziali in quello stesso settore.

$$GCI = \frac{\text{Percentuale donne occupate}}{\text{Percentuale donne dirigenti}}$$

Questo indicatore è utile a misurare la probabilità relativa delle lavoratrici di raggiungere posizioni dirigenziali, rispetto al resto della forza lavoro di un settore o di un luogo di lavoro. Se l'indicatore GCI assume un valore pari a 1, significa che il cosiddetto soffitto di cristallo non è presente, e le donne hanno le stesse probabilità degli uomini di diventare dirigenti. Se invece il CGI è maggiore di 1, significa che le donne sono sottorappresentate nelle posizioni apicali rispetto alla loro presenza in ruoli inferiori, e il soffitto di cristallo è presente. Infine, se il CGI è minore di 1, si verifica una sovra-rappresentazione delle donne nelle posizioni dirigenziali.

Analizzando l'andamento del GCI negli anni, emerge come la situazione a Torino e in Piemonte risulti più critica rispetto al contesto nazionale (Figura 15). Sebbene si sia registrata una diminuzione complessiva del GCI – segnale di un lieve miglioramento nella presenza femminile in ruoli dirigenziali, come evidenziato in precedenza – il soffitto di cristallo resta ancora ben presente. Nel 2023, il GCI si attestava a 2,23 a Torino e a 2,43 in Piemonte, contro un valore nazionale di 1,92. Questa maggiore incidenza del fenomeno a livello locale potrebbe essere legata alla forte presenza di settori industriali o di servizi a prevalenza maschile, dove le donne non solo sono meno rappresentate, ma incontrano anche maggiori ostacoli nel percorso di carriera.

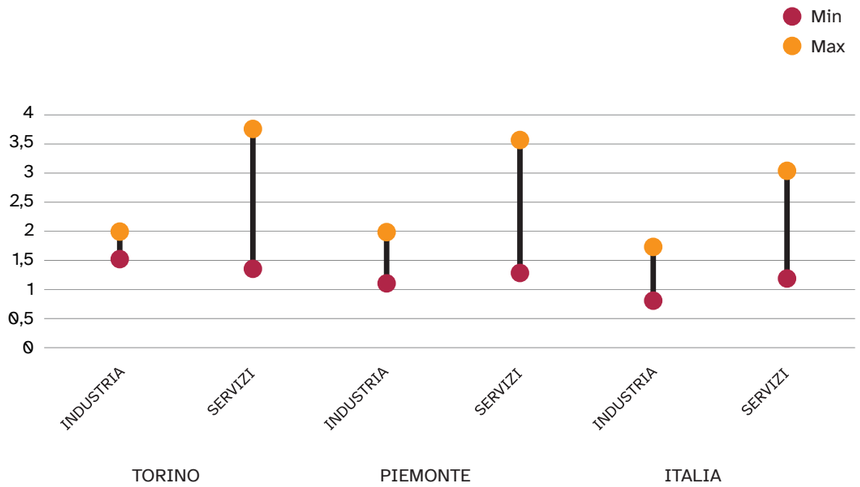
Figura 15 - Glass Ceiling Index complessivo, per anni.



Fonte: elaborazione su dati Osservatorio INPS.

Infine, osservando le differenze tra i settori, in particolare tra Industria e Servizi, si nota che nell'Industria torinese il GCI oscilla tra 1,5 e 2 punti (Figura 16). A livello piemontese e nazionale, invece, il valore del GCI varia in modo più marcato tra i diversi settori del secondario e i Servizi: si riscontrano settori in cui il GCI si avvicina a 1 – indice di un'assenza significativa di soffitto di cristallo – e altri in cui il valore supera i 3,5 punti, segnalando barriere molto più consistenti. Questa variabilità è più marcata a Torino e, a seguire, in Piemonte e in Italia, rispettivamente. Questi dati suggeriscono che anche in ambiti tradizionalmente femminilizzati possono persistere ostacoli rilevanti alla carriera femminile, con situazioni in cui, pur in presenza di una forza lavoro a maggioranza femminile, le posizioni dirigenziali restano saldamente nelle mani degli uomini.

Figura 16 - Glass Ceiling Index per settori economici.



Fonte: elaborazione su dati Osservatorio INPS.

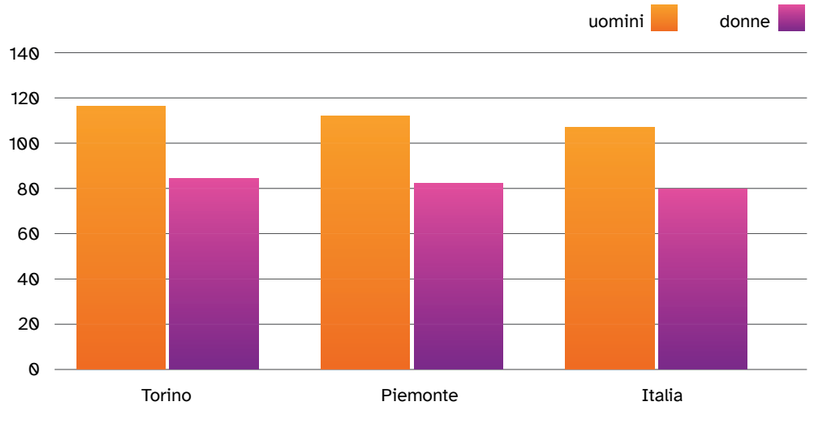
1.4.5. Il divario retributivo di genere

Il *gender pay gap* rappresenta la differenza media nelle retribuzioni orarie tra uomini e donne, considerando tutti i settori e livelli occupazionali. A differenza del *wage gap*, che si focalizza sui salari complessivi, il *pay gap* evidenzia il divario retributivo a parità di tempo lavorato. Questa disparità è influenzata da vari fattori, tra cui discriminazioni dirette, segregazione occupazionale e diseguale accesso alle posizioni di vertice. Per ridurlo, sono cruciali politiche di trasparenza retributiva, pari opportunità e sensibilizzazione sul valore del lavoro femminile. Il divario retributivo di genere è calcolato in base alla differenza tra la retribuzione media oraria degli uomini e quella delle donne come percentuale della retribuzione media degli uomini. Questo approccio permette di quantificare in termini relativi la disparità economica tra i due generi, mettendo in evidenza quanto le donne guadagnino in meno rispetto agli uomini ed è uno strumento utile per comparare il divario su diverse scale, regioni o contesti, fornendo una misura standardizzata della disuguaglianza retributiva. La formula è:

$$\text{Divario retributivo di genere} = \frac{\text{Retribuzione lorda oraria uomini - Retribuzione lorda oraria donne}}{\text{Retribuzione lorda oraria uomini}} \times 100$$

Andando nel dettaglio dell'applicazione, esaminiamo i dati INPS sulle differenze di genere nella retribuzione media giornaliera nel 2023 (Figura 17). A Torino, mentre gli uomini ricevono una retribuzione media giornaliera di 116,62 euro, le donne ne ricevono una di 84,62 euro, con un divario retributivo pari a 32 euro, ovvero circa il 27% in meno di retribuzioni femminili rispetto a quelle maschili. Questa differenza di genere a svantaggio delle donne permane ma si riduce in Piemonte, anche se le retribuzioni sono più basse (107,5 euro per gli uomini, 82,08 per le donne, per un divario pari a 25,42 euro, circa il 24% in meno) e in Italia, dove vediamo un ulteriore abbassamento della retribuzione (107,5 per gli uomini, 79,85 per le donne, per un divario pari a 27,65 euro, il 26% in meno). Siamo di fronte quindi a un fenomeno chiaro di *gender pay gap*.

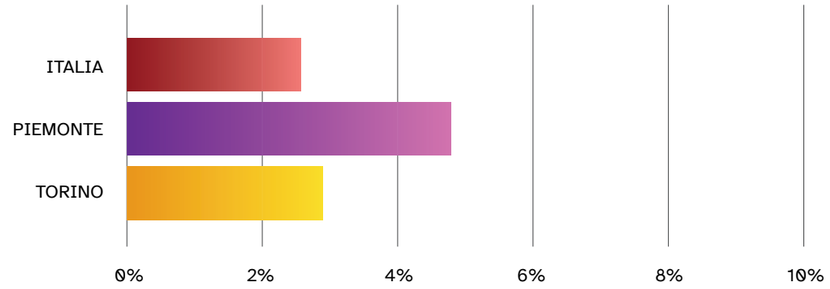
Figura 17 - Retribuzione media giornaliera delle posizioni lavorative dipendenti 2023.



Fonte: elaborazione su dati Osservatorio INPS.

Il *gender pay gap* permane anche quando andiamo ad esaminare le forme di lavoro part-time, rispetto a cui le donne costituiscono la maggiore parte della forza lavoro (Figura 18). A Torino nel 2023, le lavoratrici part-time hanno guadagnato il 2,91% in meno rispetto ai loro colleghi, percentuale che si alza quando guardiamo al Piemonte (4,76%) e si abbassa di nuovo guardando all'Italia (2,59%). Ciò dimostra che differenze retributive di genere esistono anche rispetto al lavoro part-time, per quanto non ampie come quelle registrate a livello complessivo.

Figura 18 - Gender pay gap calcolato sulla retribuzione giornaliera per il lavoro part-time, in termini percentuali, per il 2023.

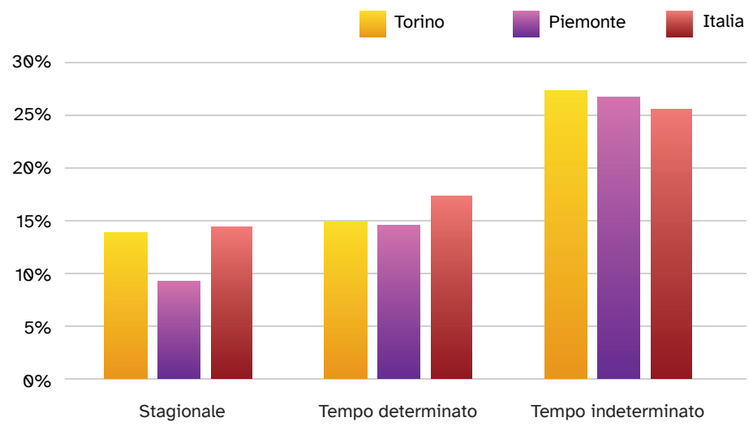


Fonte: elaborazione su dati Osservatorio INPS.

Se questa differenza potrebbe essere spiegata in parte dalle differenze di genere nell'accesso a determinate tipologie contrattuali, che abbiamo visto sopra, anche tenendo conto di queste variabili il divario permane.

Guardando alle differenze di genere nella retribuzione giornaliera per tipologia di contatto, nell'anno 2023 le lavoratrici stagionali torinesi hanno guadagnato in media il 14,47% in meno rispetto ai loro colleghi uomini. Questa percentuale si riduce a livello regionale in Piemonte, il divario scende al 9,2%. Tuttavia, a livello nazionale il *gender pay gap* torna ad aumentare con le donne che hanno guadagnato il 14,1% in meno rispetto agli uomini (Figura 19). Esaminando i contratti di lavoro a tempo determinato, il divario aumenta leggermente in tutte le aree esaminate. A Torino le donne hanno guadagnato il 17,57% in meno, in Piemonte il 14,7% in meno mentre a livello italiano il divario si attesta al 15,2%. Anche in questo caso, Torino presenta il dato peggiore. Infine, se esaminiamo il *gender pay gap* nei contratti di lavoro a tempo indeterminato, lo scenario peggiora ulteriormente. Le lavoratrici torinesi con un contratto a tempo indeterminato hanno guadagnato il 25,57% in meno dei loro colleghi, quelle piemontesi il 26,9% in meno, quelle italiane il 27,5% in meno. In questo caso è il dato italiano a risultare più critico, anche se la differenza rispetto al livello locale è di circa due punti percentuali. L'incremento del divario retributivo di genere nei contratti a tempo indeterminato può essere spiegato almeno in parte con il fatto che le donne tendono a concentrarsi in settori, come l'Istruzione e la Sanità, che offrono retribuzioni più basse, oltre al fatto che le donne tendono a non ricoprire ruoli apicali – solitamente associati a stipendi più elevati. In altri termini il divario retributivo è alimentato sia dalla segregazione orizzontale che dalla segregazione verticale.

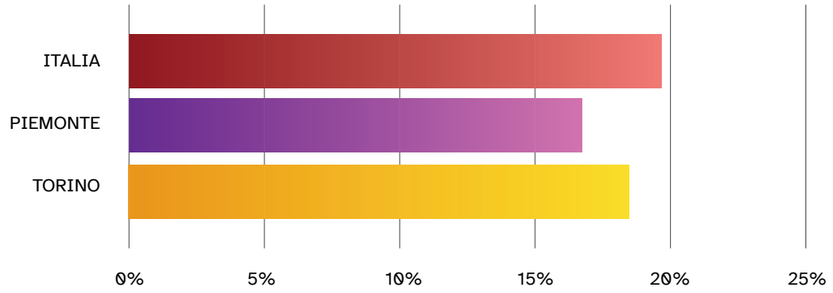
Figura 19 - Retribuzione lorda giornaliera delle posizioni lavorative dipendenti 2023, per tipologia contrattuale.



Fonte: elaborazione su dati Osservatorio INPS.

Se tuttavia ci focalizziamo sui ruoli dirigenziali il *gender pay gap* resta comunque presente (Figura 20). La situazione peggiore resta quella italiana, dove le dirigenti guadagnano giornalmente il 19,65% in meno rispetto ai loro pari. Quando si esamina il Piemonte, il dato è leggermente migliore ma il divario permane: le dirigenti guadagnano giornalmente il 16,76% in meno rispetto ai loro colleghi uomini. Il divario aumenta però quando guardiamo a Torino, dove le dirigenti guadagnano il 18,45% in meno rispetto ai loro colleghi. Ciò dimostra che, anche quando le donne riescono a infrangere il soffitto di cristallo, si ritrovano comunque a dover affrontare condizioni lavorative e retributive peggiori rispetto ai colleghi uomini.

Figura 20 - Gender pay gap per il personale dirigente, in termini percentuali, per il 2023.



Fonte: elaborazione su dati Osservatorio INPS.

L'ultima misurazione è basata sull'indicatore GOEG (*Gender Overall Earnings Gap* - Divario complessivo delle retribuzioni di genere), un indicatore sviluppato per restituire una fotografia del divario complessivo delle retribuzioni medie annue tra uomini e donne in un determinato contesto, tenendo conto sia delle differenze salariali orarie sia delle differenze nella quantità di lavoro svolto (come il numero di ore lavorate, i tassi di occupazione e le tipologie di contratto). Il GOEG è utile per valutare in modo più completo le disuguaglianze economiche di genere nel mondo del lavoro, evidenziando non solo le disparità retributive dirette, ma anche quelle legate all'accesso e alla permanenza nel mercato del lavoro.

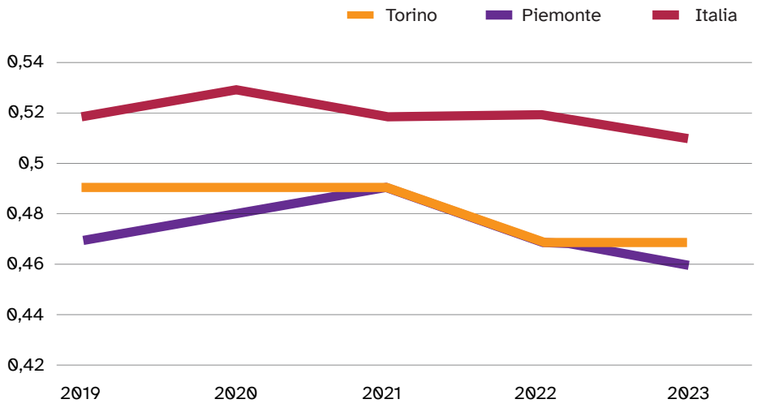
Esso viene calcolato con la seguente formula:

$$GOEG = \frac{(NG_M * SG_M * O_M) - (NG_F * SG_F * O_F)}{(NG_M * SG_M * O_M)}$$

Le diverse sigle corrispondono a:
- NG_M: n° giornate lavorate in un anno da un uomo
- SG_M: salario giornaliero maschile
- O_M: tasso di occupazione maschile
- NG_F: n° giornate lavorate in un anno da una donna
- SG_F: salario giornaliero femminile
- O_F: tasso di occupazione femminile

Quando il GOEG corrisponde a zero, significa che non ci sono divari di genere nelle retribuzioni complessive. Al contrario più il valore del GOEG aumenta, maggiore è il divario retributivo tra uomini e donne. A Torino, in Piemonte e nel resto d'Italia negli ultimi anni il GOEG ha registrato una lieve diminuzione, pur restando su valori elevati e senza variazioni significative. (Figura 21). Nel 2023, il GOEG torinese si è atte a 0,46: ciò significa che, considerando l'intera popolazione occupata, le donne hanno guadagnato il 46% in meno degli uomini nel corso dell'anno. Questo dato risulta leggermente migliore di quello italiano, dove il GOEG ha raggiunto un valore di 0,51: le donne in Italia hanno quindi guadagnato il 51% in meno degli uomini nel corso dell'anno 2023. Questi dati evidenziano le conseguenze del divario di genere nel mondo del lavoro, le quali riflettono i fenomeni di segregazione orizzontale e verticale osservati fino a qui.

Figura 21 - GOEG (*Gender Overall Earnings Gap* - Divario complessivo delle retribuzioni di genere), dal 2019 al 2023.

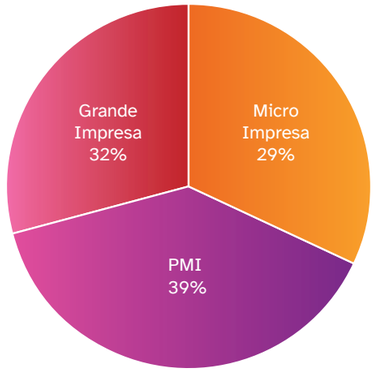


Fonte: elaborazione dati Osservatorio INPS.

2.
L'INDAGINE TERRITORIALE PER IL BILANCIO DI GENERE DIFFUSO: UN CAMPIONE SENSIBILE ALLE TEMATICHE DI GENERE

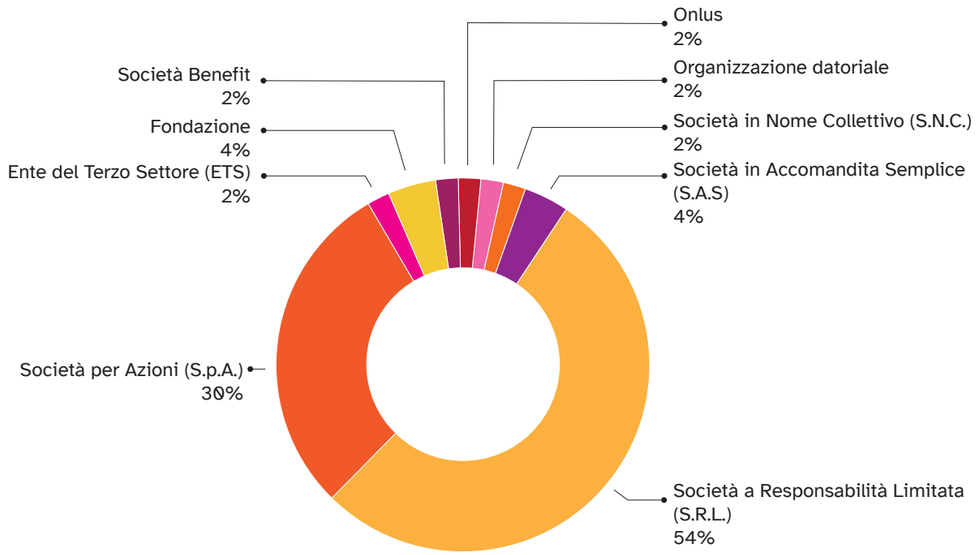
In questo capitolo e nel prossimo saranno presentati in forma aggregata e sistematica i risultati emersi dall'indagine condotta sul territorio della Città Metropolitana di Torino. Tale ricerca è stata realizzata mediante la distribuzione di un questionario attraverso una piattaforma digitale e ha coinvolto numerose realtà lavorative del territorio. La partecipazione al questionario è avvenuta su base volontaria, il che ha portato a raccogliere principalmente risposte provenienti da organizzazioni che condividono una particolare sensibilità verso le politiche di genere. In totale, hanno preso parte all'indagine 56 realtà organizzative, molto diverse fra loro in termini di dimensioni aziendali: sono costituite per il 32% da grandi imprese, per il 39% da piccole e medie imprese (PMI) e per il 29% da microimprese (Figura 22).

Figura 22 - Dimensione organizzazioni rispondenti al questionario



Nel 54% dei casi si tratta di società a responsabilità limitata (S.R.L.), nel 30% di società per azioni (S.p.A.) (Figura 23).

Figura 23 - Ragione sociale delle organizzazioni rispondenti al questionario.

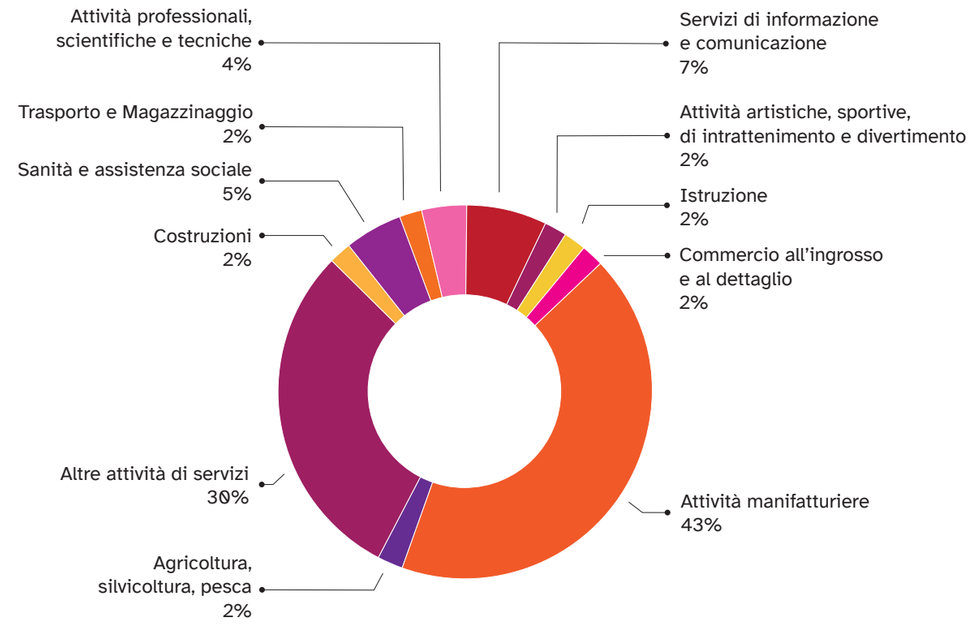


Per quanto riguarda i settori di attività è stata seguita la classificazione delle attività economiche ATECO di ISTAT, utilizzando la prima cifra del codice e definendo così il settore principale in cui un'azienda o un'attività opera.

Il campione rappresenta una gamma diversificata di attività economiche. In particolare, tra le realtà che hanno partecipato all'indagine il 43% opera nel manufatturiero mentre oltre il 50% opera nel terziario, dove i servizi più rappresentati sono quelli di informazione e comunicazione (7%) e sanità e assistenza sociale (5%) (Figura 24).

Le risposte raccolte sono state anonimizzate e analizzate in modo aggregato nella stesura di questo documento.

Figura 24 - Settori ATECO (1 digit) delle organizzazioni rispondenti al questionario.



Sul territorio torinese, queste organizzazioni rappresentano un campione di imprese sensibili alle tematiche di uguaglianza e inclusione, e virtuose nella loro capacità di implementare azioni per la valorizzazione della diversità.

Il presente capitolo sarà incentrato sull'analisi dei dati quantitativi raccolti, con l'obiettivo di comprendere e documentare lo stato dell'arte in termini di partecipazione femminile al lavoro e buone pratiche per l'uguaglianza di genere all'interno di un campione virtuoso e potenzialmente esemplare. Verranno approfondite le diverse dinamiche che caratterizzano fenomeni di segregazione di genere nelle organizzazioni rispondenti, corando in particolare il numero di donne che ricoprono il ruolo di presidente del consiglio di amministrazione o di amministratrice delegata all'interno delle organizzazioni rispondenti; inoltre, sarà calcolato e presentato il *glass ceiling index* (2.1.2), un indicatore sintetico che permette di misurare l'intensità del fenomeno all'interno del campione analizzato. Tale indice sarà ulteriormente disaggregato per settore economico distinguendo fra Industria e Servizi (2.1.3), e per dimensione d'impresa (2.1.4), in modo da offrire una fotografia dettagliata e articolata del fenomeno. Parallelamente, la segregazione orizzontale sarà oggetto di una specifica analisi volta a evidenziare la distribuzione delle donne nei diversi settori economici e a comprendere in quali ambiti le lavoratrici risultano maggiormente concentrate.

A tal fine, verrà esaminato il numero di dipendenti donne presenti nell'Industria e nei Servizi (2.2.1) e saranno esplorati i ruoli (2.2.2) che esse ricoprono. Sarà inoltre considerato come la dimensione delle organizzazioni influenzi la distribuzione dei ruoli professionali femminili (2.2.3), consentendo di individuare eventuali modelli ricorrenti o discrepanze significative.

2.1. La segregazione verticale

Come discusso nel precedente capitolo, la segregazione verticale nel mercato del lavoro si riferisce alla tendenza per cui le donne, pur essendo spesso ben rappresentate nei ruoli di base o intermedi, risultano significativamente sottorappresentate nelle posizioni di leadership o decisionali. Questo fenomeno riflette il *glass ceiling*, un insieme di barriere invisibili che impediscono alle donne di raggiungere i livelli più alti delle gerarchie organizzative. La presenza femminile nelle posizioni di vertice rappresenta un indicatore chiave per valutare il grado di parità di genere all'interno del mondo del lavoro. Ricoprire ruoli apicali consente alle donne di partecipare attivamente ai processi decisionali e contribuisce a diffondere modelli di *leadership* più inclusivi e diversificati.
Nei prossimi paragrafi verranno analizzati in modo aggregato i dati quantitativi relativi alle organizzazioni rispondenti in termini di segregazione verticale al loro interno, approfondendo la dimensione delle donne in posizioni apicali – riferendoci nello specifico alla presidenza dei consigli di amministrazione e al ruolo di amministratore delegato, il GCI generale e spacchettato anche per settore ATECO e per dimensione d'impresa.

2.1.1 Donne in posizioni apicali

Analizzando nello specifico il genere del/lla presidente del Consiglio di Amministrazione (CdA) – o carica analoga nelle imprese prive di CdA – emerge che nel campione esaminato nel 70% delle aziende il CdA guidato da un uomo, mentre solo nel 30% da una donna (Figura 25). Un'ulteriore scomposizione dei dati per dimensione d'impresa conferma la persistenza di un forte divario nelle grandi aziende e nelle PMI, dove la percentuale di donne al vertice si ferma al 18%, a fronte di un 82% di uomini (Figure 26 e 27). Diversa è la situazione nelle microimprese, dove la presenza femminile raggiunge il 59%, superando quella maschile (41%) (Figura 28).

Il dato sulle microimprese riflette le caratteristiche particolarmente virtuose del campione di imprese rispondenti, confermando un fenomeno di *self-selection* (autoselezione) nelle risposte al questionario. Le microimprese a *leadership* femminile risultano più sensibili alle tematiche di uguaglianza di genere e diversità e sono più incentivate a rispondere quando interpellate sul tema. Sebbene nelle grandi imprese permanga uno squilibrio di genere a sfavore delle donne, i dati rilevati risultano comunque lievemente più incoraggianti rispetto alla media nazionale in termini di presenza femminile nelle posizioni dirigenziali. Il divario di genere invece rimane consistente quando guardiamo alle PMI. Questo dato suggerisce che il campione in questione sia virtuoso rispetto al quadro italiano e piemontese, per quanto alcuni problemi di segregazione verticale permangano al suo interno, specialmente nelle PMI. Anche nel caso in cui queste imprese presentino una maggiore sensibilità alle tematiche di genere, strutture gerarchiche più consolidate e processi di selezione manageriale meno flessibili possono portare a riprodurre schemi di *leadership* tradizionali che penalizzano la crescita professionale femminile. Dall'altro, le microimprese rispondenti rappresentano un esempio virtuoso di come, in contesti a conduzione familiare o imprenditoriale diretta che offrono maggiore libertà gestionale, le donne possano assumere ruoli di guida con maggiore frequenza.

Figura 25 - Genere Presidente Consiglio di Amministrazione o Organo analogo delle organizzazioni rispondenti al questionario.

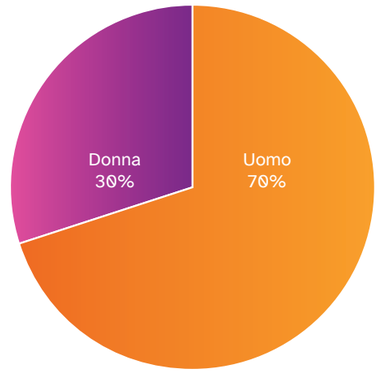


Figura 26 - Genere Presidente Consiglio di Amministrazione o Organo analogo delle grandi imprese rispondenti al questionario.

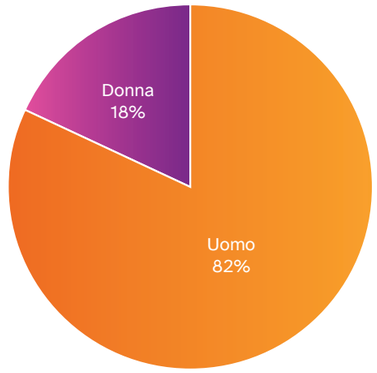


Figura 27 - Genere Presidente Consiglio di Amministrazione o Organo analogo delle PMI rispondenti al questionario.

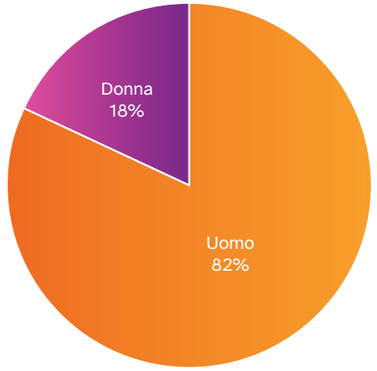
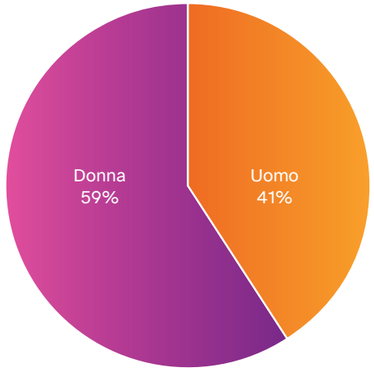


Figura 28 - Genere Presidente Consiglio di Amministrazione o Organo analogo delle microimprese rispondenti al questionario.



Analizzando nello specifico i dati relativi al genere dell'Amministratore/trice Delegato/a o figura analoga nelle organizzazioni rispondenti al questionario, emerge che nel campione esaminato il 59% delle aziende è guidato da un uomo e il 41% da una donna (Figura 29). Tale analisi evidenzia come le criticità legate all'equilibrio di genere nella *leadership* possano emergere anche in realtà particolarmente sensibili al tema, con una maggiore incidenza nelle grandi imprese e nelle PMI. Anche nelle grandi imprese più virtuose sull'uguaglianza di genere e la partecipazione femminile, i dati mostrano che solo 1 amministratore/trice delegato/a su 18 è donna (6%), evidenziando una forte disparità di genere nei ruoli apicali delle organizzazioni di maggiori dimensioni (Figura 30). Il dato migliora per quanto riguarda le PMI rispondenti, dove sono presenti 4 amministratrici delegate (18%) su 22 realtà analizzate (Figura 31). Sebbene la proporzione femminile rimanga marginale, risulta comunque più alta rispetto alle grandi imprese: ciò dimostra che, nonostante il dato sulle presidenti del CdA indichi una segregazione più ampia, le PMI rispondenti presentano una predisposizione leggermente più alta verso una *leadership* femminile. Questa maggiore predisposizione del campione di rispondenti verso la *leadership* femminile emerge in maniera particolarmente evidente nel caso delle microimprese, dove le donne rappresentano la maggioranza con 12 amministratrici delegate (71%) contro 5 uomini (Figura 32). Questo ribaltamento del rapporto di genere potrebbe essere spiegato dal fatto che, essendo questo bilancio focalizzato sulle tematiche di genere, ha ricevuto maggiore attenzione da parte di dipendenti e imprenditrici donne che sono in prima linea per il raggiungimento della parità di genere. Tuttavia, può essere anche considerato sintomo del fatto che nelle realtà più piccole, c'è maggiore possibilità per le donne di assumere ruoli di *leadership* diretta, mentre le grandi imprese e le PMI sensibili comunque hanno ancora delle difficoltà nel garantire pari opportunità.

Figura 29 - Genere Amministratore Delegato o figura analoga delle organizzazioni rispondenti al questionario.

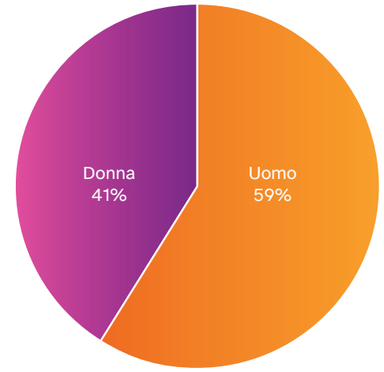


Figura 30 - Genere Amministratore Delegato o figura analoga delle grandi imprese rispondenti al questionario.

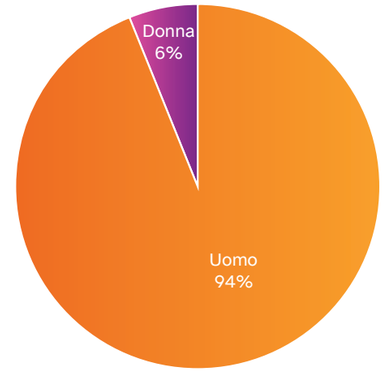


Figura 31 - Genere Amministratore Delegato o figura analoga delle PMI rispondenti al questionario.

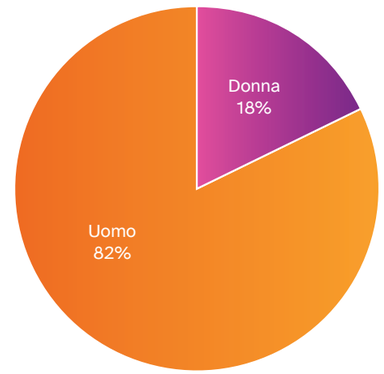
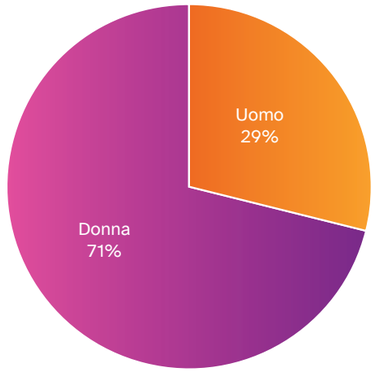


Figura 32 - Genere Amministratore Delegato o figura analoga delle microimprese rispondenti al questionario .



Ad ogni modo, questi dati suggeriscono che, pur guardando con attenzione a imprese che si pongono come modelli di maggiore equilibrio di genere nei ruoli decisionali, sussistono dinamiche che cambiano sensibilmente in base alla dimensione aziendale. Se da un lato le grandi imprese e le PMI del campione mostrano ancora un significativo divario di genere nei ruoli apicali, dall'altro le microimprese rispondenti rappresentano un'eccezione interessante, che potrebbe riflettere sia una maggiore possibilità di auto-determinazione delle donne nell'attività imprenditoriale diretta, sia la maggiore sensibilità delle imprese a leadership femminili nei confronti delle pari opportunità. Tuttavia, il dato generale evidenzia come la parità di genere nei ruoli di *leadership* aziendale rappresenti ancora una criticità, anche nei contesti maggiormente inclusivi, sottolineando la necessità di politiche più incisive per promuovere una rappresentanza equilibrata. L'analisi di questi dati solleva interrogativi su quali siano i fattori che favoriscono o ostacolano la presenza femminile nei ruoli apicali e quali strategie possano essere adottate per promuovere una *leadership* più equilibrata, soprattutto nelle realtà di maggiori dimensioni, dove il divario è più difficile da colmare. Nella terza sezione del report verranno approfondite le politiche specifiche messe in atto dalle organizzazioni per correggere queste tendenze e le possibili leve di cambiamento per una *governance* più inclusiva.

2.1.2 Il Glass Ceiling Index

Il *Glass Ceiling Index* emerso dall'indagine per il Bilancio di Genere Diffuso conferma che il campione di imprese rispondenti all'analisi è un campione particolarmente virtuoso rispetto a quello torinese, piemontese e nazionale analizzato nei paragrafi precedenti. Il valore di 1,43 suggerisce un livello di disuguaglianza persistente, ma che si posiziona sotto sia il valore torinese di 2,23, sia il valore nazionale di 1,92, registrati nel 2023 e illustrati al paragrafo 1.3.4. Questo valore mette in luce il fatto che permangono delle barriere strutturali che ostacolano l'accesso delle lavoratrici a ruoli dirigenziali e di leadership. Tuttavia, sono anche e soprattutto la prova che una maggiore attenzione alla riduzione della disuguaglianza di genere e la messa in pratica di strategie per incentivare la parità e ridurre le discriminazioni portano a un assottigliamento del soffitto di cristallo.

2.1.3 Il Glass Ceiling Index per Industria e Servizi

Ai fini della presente indagine è stato condotto un ulteriore approfondimento rispetto al Glass Ceiling Index complessivo delle organizzazioni rispondenti, focalizzandosi sulla rappresentatività femminile nelle posizioni dirigenziali all'interno dei vari settori di attività. A questo scopo è stata adottata la classificazione delle attività economiche ATECO dell'ISTAT, utilizzando la prima cifra del codice per individuare ì il settore principale in cui ciascuna organizzazione opera.
Sono stati calcolati nel dettaglio gli indici relativi ai settori dell'industria e dei servizi. Nello specifico, il valore di 1,18 registrato nel settore industriale (costruzioni e manufatturiero) indica un buon livello di parità di genere nella rappresentanza dirigenziale rispetto alla composizione del personale dipendente, evidenziando la virtuosità del campione di aziende rispondenti.

Il GCI risulta più elevato nel settore dei servizi, con un valore pari a 1,3. Questo ambito comprende attività quali commercio, trasporto, istruzione, sanità, attività professionali, scientifiche, tecniche, amministrative e artistiche. Sebbene il dato sia superiore rispetto a quello rilevato nell'industria, risulta comunque più basso della media torinese. Questo valore suggerisce che, nonostante la forte presenza femminile nel comparto dei servizi (quasi il 50% del personale dipendente), le opportunità di carriera per le donne risultano non ancora pienamente paritarie. I settori legati ai servizi includono attività in cui le donne sono spesso impiegate in ruoli esecutivi o amministrativi, ma meno frequentemente nelle posizioni decisionali.

2.1.4. Il Glass Ceiling Index per dimensione d'impresa

Per approfondire ulteriormente l'analisi, il *Glass Ceiling Index* è stato calcolato anche in base alla dimensione delle imprese, suddividendole in tre categorie principali: grandi imprese, PMI (piccole e medie imprese) e microimprese. Le microimprese sono definite come quelle che occupano meno di 10 dipendenti e registrano un fatturato o un bilancio annuo inferiore a 2 milioni di euro. Le PMI, che comprendono sia le piccole che le medie imprese, occupano fino a 250 dipendenti: le piccole imprese impiegano meno di 50 persone con un fatturato o bilancio massimo di 10 milioni di euro, mentre le medie imprese hanno un organico compreso tra 50 e 249 dipendenti, con un fatturato inferiore a 50 milioni di euro o un bilancio annuo sotto i 43 milioni di euro. Le grandi imprese, infine, superano i 250 dipendenti e i limiti di fatturato o bilancio stabiliti per le medie imprese.

Costruire un *Glass Ceiling Index* basato sulla dimensione d'impresa consente di evidenziare eventuali differenze strutturali nel grado di rappresentatività delle donne in posizioni dirigenziali tra organizzazioni di diversa scala e di individuare le dinamiche specifiche all'interno di ogni categoria, fornendo informazioni utili per progettare politiche e interventi mirati per ridurre il soffitto di cristallo in contesti di diversa scala organizzativa.

Il campione analizzato è composto da 18 grandi imprese, 22 PMI e 16 microimprese. Come si evince dalla tabella sottostante (Figura 33), il campione analizzato è virtuoso per tutte le classi dimensionali, se paragoniamo i rispettivi GCI con quelli relativi alle altre dimensioni territoriali – Torino, Piemonte e Italia – presentati nel paragrafo 1.3.4. In particolare, il GCI riferito alle microimprese si avvicina sensibilmente alla parità di genere, riflettendo ulteriormente come questa sezione del campione rispondente rappresenti un esempio particolarmente virtuoso di realtà attenta e attiva nel contrasto alla disuguaglianza di genere.

Figura 33 - Glass Ceiling Index delle rispondenti per dimensione d'impresa.

DIMENSIONE	GCI
Grande	1,52
PMI	1,43
Micro	1,03

2.2 La segregazione orizzontale

Come illustrato nel paragrafo 1.3.2, la segregazione orizzontale nel mercato del lavoro si riferisce alla concentrazione di uomini e donne in settori o professioni diversi, spesso influenzata da stereotipi di genere. Le donne tendono a concentrarsi nel settore dei Servizi e, in particolare, in aree considerate tradizionalmente "femminili" come l'istruzione, la sanità e i servizi di cura, mentre gli uomini sono più presenti nell'Industria o in settori dei Servizi più marcatamente tecnico-scientifici. Nei prossimi paragrafi verranno analizzati in modo aggregato i dati quantitativi relativi alle organizzazioni rispondenti in termini di segregazione orizzontale, approfondendo la dimensione della segregazione femminile per i macro-settori di industria e servizi, e la dimensione della segregazione di ruolo - cioè la diversa propensione di uomini e donne a concentrarsi in ruoli diversi all'interno dello stesso settore.

2.2.1 Dipendenti donne per Industria e Servizi

Il tasso di femminilizzazione del personale dipendente dei settori legati all'industria (rappresentati nel campione da imprese attive nelle costruzioni e nel manifatturiero) si attesta al33,4%. I valori rilevati variano da un minimo del 10% di dipendenti donne a un massimo del 90%.

Per i settori legati ai servizi (nel campione rappresentati da commercio, trasporto, salute, istruzione, servizi di informazione, attività professionali ed artistiche) il tasso medio di femminilizzazione è del 54,5%, ma con grande variabilità, da un minimo dell'8% ad un massimo del 100% di dipendenti donne.

2.2.2 Dipendenti donne per qualifica per Industria e Servizi

I dati relativi al campione di imprese dei settori industriali e dei servizi evidenziano come le donne tendano a concentrarsi in posizioni impiegatizie (Figure 34 e 35). La percentuale di donne varia significativamente a seconda del livello di inquadramento, mostrando un pattern di segregazione verticale e orizzontale all'interno del settore. Nell'industria, le donne sono generalmente meno rappresentate in tutte le posizioni ad eccezione degli apprendisti: tra i ruoli dirigenziali, in media il 20% del totale è costituito da donne (138 su 686 nell'industria) (Figura 34). Per quanto riguarda quadri, impiegati ed apprendisti si osservano tassi di femminilizzazione tra il 27-35% (rispettivamente 645 su 2401, 1'640 su 4767 e 12 su 34), mentre la minor presenza di donne si osserva nei ruoli di operai, con solo il 6% (778 su 13'800).

Nei servizi, le donne sono più rappresentate che nell'industria, e rappresentano il 33% dei dirigenti (74 su 227), il 34% dei quadri (211 su 623), 52% degli impiegati (2351 su 4513), e 26% degli apprendisti (56 su 212), e anche in questo caso solo una minoranza degli operai (11%, con 21 su 193) (Figura 35).

Questi dati delineano una situazione in cui le donne sono trasversalmente presenti nei ruoli impiegatizi e, nei servizi, tra quadri e apprendisti, mentre risultano sottorappresentate nelle posizioni di operai e in minor parte in quelle apicali, rivelando la presenza di fenomeni di segregazione orizzontale.

Figura 34 - Dipendenti per ruolo delle organizzazioni rispondenti al questionario nell'Industria.

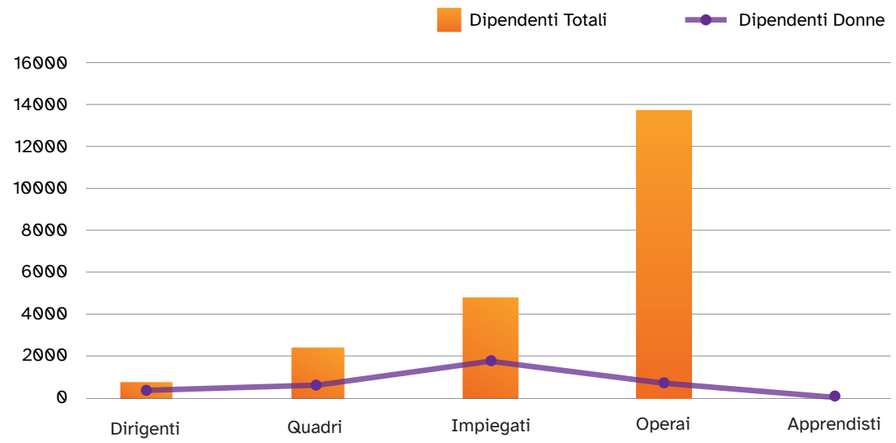
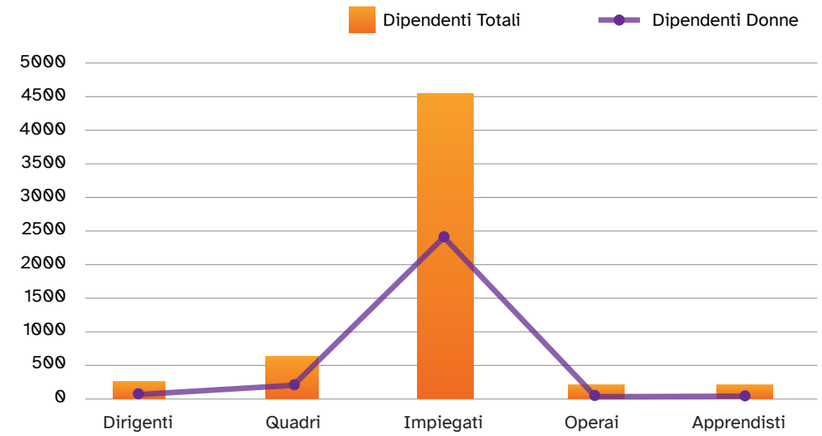


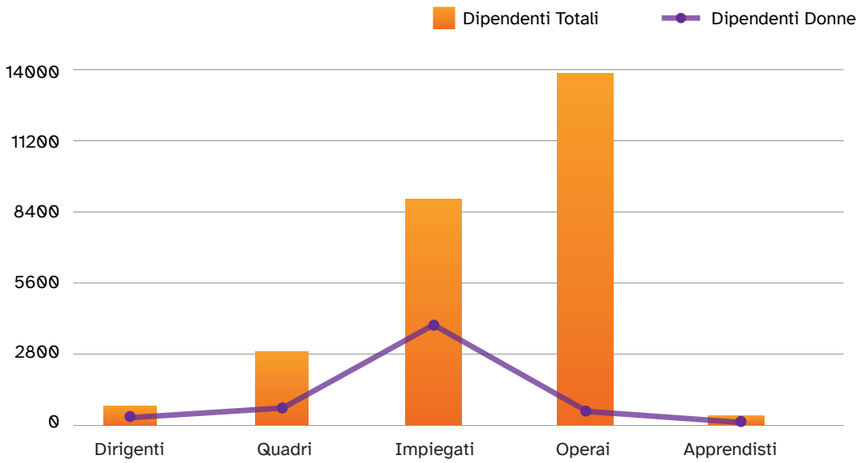
Figura 35 - Dipendenti per ruolo delle organizzazioni rispondenti al questionario nei Servizi.



2.2.3 Dipendenti donne per qualifica per dimensione d'impresa

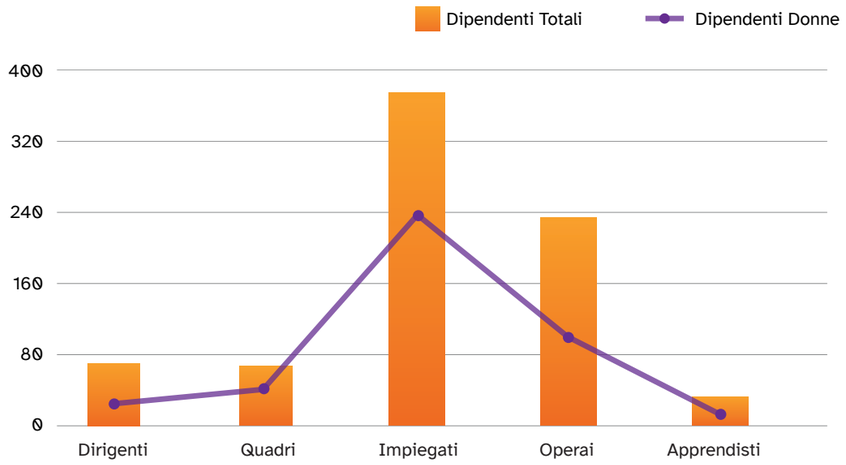
Esaminando i dati raccolti sulla segregazione di ruolo per dimensione d'impresa, emerge che differenze di genere nella distribuzione di uomini e donne nei diversi ruoli professionali sono presenti per tutte le categorie dimensionali del campione. In particolare, emerge che solo il 23,49% dei ruoli dirigenziali è ricoperto da donne, confermando la presenza del soffitto di cristallo. Nel caso delle grandi imprese, la percentuale di donne dipendenti nelle posizioni dirigenziali è del 21,7% (178 su 820) (Figura 36). Il dato conferma la difficoltà per le donne ad accedere a ruoli di alta responsabilità nelle grandi realtà aziendali anche rispetto a un campione di grandi imprese con un GCI più basso rispetto alla media di quelle torinesi e italiane. Nella categoria "quadri", la percentuale di donne sale al 27,5% (811 su 2946), un dato che suggerisce una maggiore inclusione, sebbene ancora lontana dalla parità. La percentuale di donne è più alta nei ruoli impiegatizi, pari al 42% (3725 su 8867), mentre è quasi nulla tra i ruoli operai, con solo il 5% (702 su 13768), confermando la presenza di segregazione di ruolo nelle grandi imprese. Anche la categoria degli/lle apprendisti/e nelle grandi imprese è costituita in gran parte da uomini, ma le donne rappresentano il 24,88% (52 su 209), una percentuale relativamente bassa ma significativa.

Figura 36 - Dipendenti per ruolo delle grandi imprese rispondenti al questionario.



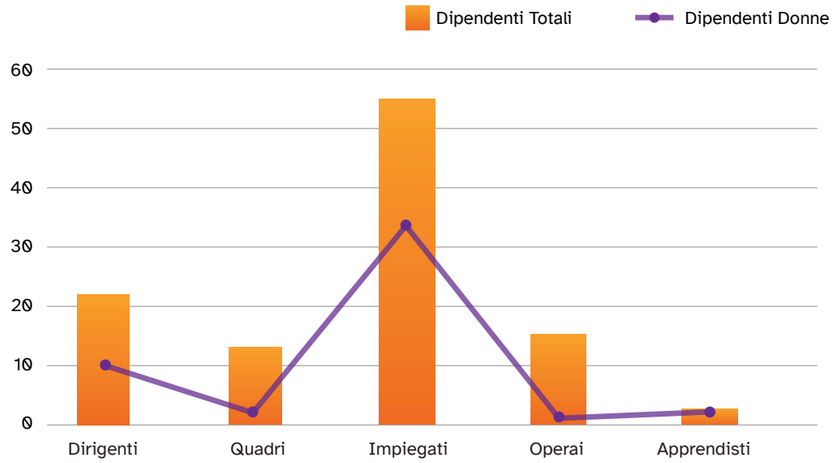
Anche per le PMI del campione, si registra la presenza di segregazione di ruolo, con una maggiore concentrazione delle donne nei ruoli impiegatizi (Figura 37). Nello specifico, nelle posizioni dirigenziali, le donne rappresentano il 33,8% (24 su 71). Nella categoria "quadri", la percentuale di donne è notevolmente più alta, pari al 62,12% (41 su 66), suggerendo che nelle PMI le donne tendano ad occupare ruoli intermedi con maggiore frequenza rispetto alle grandi imprese: ciò si spiega in quanto queste hanno strutture organizzative caratterizzate da minori livelli gerarchici. Tra i ruoli impiegatizi, le donne costituiscono il 63,46% (238 su 375), confermando una prevalenza femminile in queste posizioni, mentre le donne operaie si attestano a una percentuale del 44,06% (104 su 236). Infine, nelle PMI, le donne costituiscono il 38,23% (13 su 34) degli/lle apprendisti/e, rivelando una composizione più equilibrata dell'insieme del personale dipendente, ma che restituisce comunque un quadro segregato.

Figura 37 - Dipendenti per ruolo delle PMI rispondenti al questionario.



Le microimprese rispondenti sono prevalentemente a conduzione femminile. Ne deriva che nelle posizioni dirigenziali, le donne rappresentano il 45,45% (10 su 22), indicando una maggiore parità di genere ai vertici, che però è legata al fatto che i valori assoluti del personale dirigente sono molto bassi (Figura 38). Nelle posizioni quadro, la percentuale di donne scende al 30,76% (4 su 13) suggerendo che un fenomeno di segregazione di ruolo si verifica anche all'interno del campione di microimprese. Tra le posizioni impiegatizie, la percentuale di donne è pari al 60% (33 su 55), mentre la presenza femminile tra i ruoli operai è però molto bassa, con solo il 13,3% (2 su 15): questi dati si pongono in linea con quelli registrati per le altre categorie dimensioni e confermano la presenza di segregazione di ruolo anche nel contesto delle microimprese.

Figura 38 - Dipendenti per ruolo delle microimprese rispondenti al questionario.



3.
LE BUONE PRATICHE PER LA PARITÀ DI GENERE IMPLEMENTATE SUL TERRITORIO TORINESE

Questa sezione sarà dedicata all'analisi dei dati qualitativi emersi con l'indagine territoriale, in primis tramite il questionario e successivamente con sette interviste condotte con casi particolarmente virtuosi tra le rispondenti, accumunati dall'ottenimento della certificazione UNI/PdR 125:2022 per la parità di genere, simbolo concreto dell'impegno di queste realtà per il percorso e il raggiungimento della parità di genere nei propri contesti lavorativi.
Il questionario ha rappresentato il primo strumento di indagine e ha consentito di raccogliere una panoramica generale delle iniziative, delle politiche e delle percezioni legate alla parità di genere nelle organizzazioni coinvolte. Grazie a una struttura articolata, il questionario ha esplorato diverse dimensioni, tra cui la sensibilizzazione interna sul tema, l'implementazione di politiche specifiche, l'impatto delle buone pratiche adottate e le principali difficoltà riscontrate nel percorso verso un ambiente lavorativo più equo. Successivamente, il lavoro di analisi è stato integrato attraverso interviste approfondite condotte con i rappresentanti di sette organizzazioni selezionate. Questi casi studio si distinguono non solo per aver raggiunto standard di eccellenza riconosciuti a livello nazionale, ma anche per aver adottato approcci innovativi e strategie mirate a ridurre le disuguaglianze di genere e a valorizzare la diversità in tutte le sue forme. Le interviste hanno rappresentato un'occasione preziosa per esplorare in modo dettagliato i processi organizzativi, le azioni intraprese e i risultati concreti ottenuti.

Gli strumenti di indagine adottati hanno così permesso di raccogliere una vasta gamma di informazioni e di tracciare un quadro ricco e articolato delle buone pratiche implementate dalle organizzazioni locali, nell'ottica di diffonderle e renderle replicabili in numerosi altri contesti. Le politiche di genere attuate internamente dalle organizzazioni, infatti, rappresentano uno strumento fondamentale per costruire ambienti di lavoro equi, inclusivi e orientati al benessere delle persone.
Tali politiche sono un segnale di attenzione verso le dinamiche sociali e un investimento strategico per le realtà che desiderano favorire la crescita professionale e personale di tutti/e i/le dipendenti, abbattendo le barriere sistemiche che ostacolano la parità. L'adozione di pratiche mirate alla promozione della parità di genere consente alle aziende di valorizzare le diversità come leva di innovazione, migliorare la soddisfazione dei/delle dipendenti e attrarre talenti che condividano i medesimi valori.

Tra le pratiche approfondite attraverso il questionario, è possibile identificare quattro macro-classi di buone pratiche in atto. Una prima macro-classe ("Struttura e policies") raggruppa tutte le azioni e strategie volte a creare policies e strutture interne focalizzate su pari opportunità e inclusione. In queste, rientrano l'importanza della formalizzazione di ruoli e reparti dedicati alla Diversity & Inclusion (D&I) (3.1), l'impegno verso l'adozione di politiche di zero *gender pay gap* (3.2) e di tolleranza zero per violenze e molestie sul luogo di lavoro (3.3). Queste azioni dimostrano come le aziende possano farsi promotrici di un cambiamento profondo, a partire da una gestione più equa e rispettosa delle relazioni professionali. Una seconda macro-classe ("Sensibilizzazione e formazione") vede attività di sensibilizzazione e formazione su tematiche di pari opportunità, a beneficio del personale su più livelli: in questo gruppo, rientrano l'adozione di un linguaggio inclusivo nella comunicazione interna ed esterna (3.4), l'implementazione di formazioni specifiche su tematiche legate alla parità di genere (3.5), la produzione di linee guida e decaloghi dedicati alla parità di genere (3.6) e la collaborazione con reti e associazioni impegnate nella promozione della parità di genere (3.7), strumenti concreti per sensibilizzare e orientare il comportamento aziendale. Inoltre, una terza macro-classe ("Supporto alla carriera") è focalizzata sulle iniziative e strategie per garantire l'uguaglianza di genere nel reclutamento e nella progressione di carriera, come le strategie di assunzione mirate (3.9), i programmi di *mentoring* (3.10) e l'avanzamento di carriera (3.11). Infine, un ultimo focus rilevante è stato posto sulle strategie di conciliazione vita-lavoro e di supporto alla genitorialità (3.12), che comprendono modalità di lavoro flessibile (3.12.1), congedi parentali (3.12.2), supporto per dipendenti con figli minori a carico (3.12.3), servizi di welfare (3.12.4) e iniziative di supporto psicologico (3.12.5). Queste misure sottolineano quanto sia essenziale bilanciare le esigenze professionali con quelle personali, contribuendo a migliorare il benessere generale e a creare un ambiente di lavoro più sostenibile. Questo capitolo, dunque, si propone di analizzare nel dettaglio ciascuna di queste buone pratiche, offrendo spunti di riflessione e suggerimenti per le organizzazioni che desiderano adottare un approccio più strutturato e differenziato verso la parità di genere.

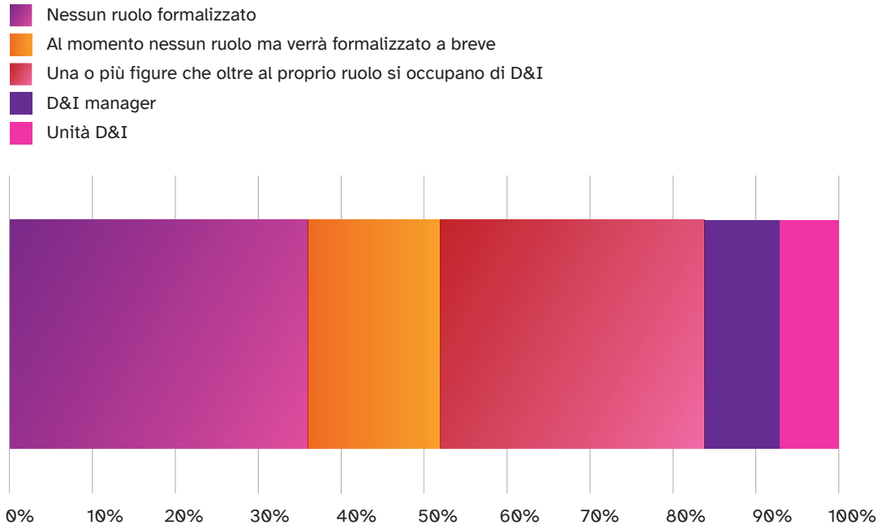
3.1 Struttura e policies: la formalizzazione di ruoli e reparti dedicati alla Diversity & Inclusion

La formalizzazione di ruoli e reparti specificamente dedicati alla D&I e alla parità di genere rappresenta un passaggio cruciale per tradurre gli impegni aziendali in azioni concrete e sistematiche. Queste figure e strutture operative permettono di trasformare le politiche di inclusione in una parte integrante della strategia aziendale, assicurando che i principi di equità e valorizzazione delle diversità siano promossi in ogni ambito organizzativo. Avere una figura o un reparto dedicato consente non solo di monitorare e valutare i progressi, ma anche di progettare interventi mirati per affrontare le sfide specifiche legate alla cultura aziendale, ai processi decisionali e alle pratiche quotidiane.

L'indagine territoriale ha evidenziato che il territorio torinese è attualmente ancora lontano da una diffusione capillare di ruoli formalizzati nel campo della D&I (Figura 39). Nel 52% delle aziende rispondenti al questionario, non esistono al momento figure dedicate a queste tematiche, mentre nel 32% dei casi vi sono persone che, oltre al proprio ruolo principale, si occupano anche di inclusione e parità di genere. Spesso si tratta di figure appartenenti ai reparti di risorse umane e questi temi rappresentano un'incombenza ulteriore rispetto al carico lavorativo abituale, di conseguenza queste figure potrebbero non essere adeguatamente formate per occuparsi di questi temi e potrebbero avere poco tempo da dedicarvi.
Solo nel 9% delle aziende è presente una figura specifica che ricopre il ruolo di D&I Manager, e nel 7,14% è stata istituita un'unità dedicata interamente alla D&I.

Questo ultimo dato è legato in parte alle dimensioni diverse delle imprese rispondenti: generalmente solo le grandi imprese hanno le risorse per dedicare un'intera unità al D&I. Seppur minoritario però, questo *trend* dimostra che è comunque presente una minima sensibilità sull'importanza strategica di dotarsi di una struttura organizzativa capace di incidere profondamente sulle dinamiche interne e di consolidare il proprio impegno verso l'inclusione. È evidente che la creazione di una unità D&I richieda un investimento significativo in termini di budget e risorse umane, ma rappresenta una scelta lungimirante per implementare politiche durature e ottenere risultati tangibili. Una unità dedicata non solo permette di affrontare in modo sistematico le sfide legate alla parità di genere e all'inclusione, ma invia anche un messaggio chiaro a dipendenti e clienti: l'organizzazione attribuisce un valore primario a questi temi e si impegna a integrarli nella propria identità e cultura aziendale. Solo attraverso un approccio strutturato e formalizzato è possibile garantire che l'attenzione alla diversità e all'inclusione diventi parte integrante del funzionamento aziendale.

Figura 39 - Formalizzazione di ruoli e unità dedicate alla D&I nelle organizzazioni rispondenti al questionario.

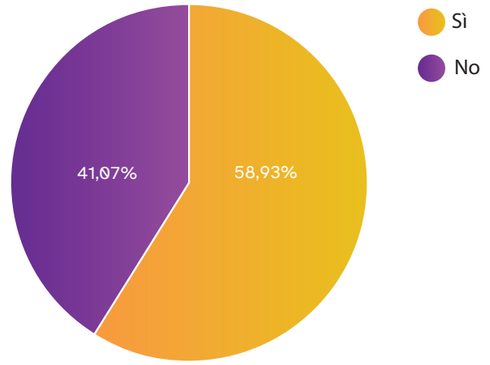


3.2 Struttura e policies: l'adozione di politiche di zero gender pay gap

Come indicato dalla Figura 40, tra le rispondenti il 58,93% adotta una politica di zero *gender pay gap*, ovvero delle linee guida interne per assicurare parità salariale fra uomini e donne. Di conseguenza, il 41,07% delle rispondenti invece non ha ancora adottato delle linee guida in questa direzione.

Il divario retributivo di genere rappresenta uno degli ostacoli principali alla piena partecipazione delle donne al mercato del lavoro e contribuisce a perpetuare squilibri nelle dinamiche familiari oltreché sociali. Si tratta di una disuguaglianza strutturale che influenza profondamente le scelte di vita e di lavoro, andando ad incidere sulla carriera delle donne e sulle dinamiche legate al rientro al lavoro dopo la maternità. Come evidenziato dal *Gender Gap Report* (Osservatorio JobPricing, 2024) una donna, specialmente se madre di bambini molto piccoli, può trovarsi a dover compiere una scelta di natura economica, giudicando poco o per nulla conveniente lavorare quando il suo reddito viene completamente assorbito dai costi legati alla cura dei figli durante la sua assenza. Questo perché ogni persona possiede un cosiddetto "salario di riserva", ossia una soglia minima al di sopra della quale il lavoro diventa vantaggioso e al di sotto della quale non risulta conveniente. Tuttavia, a causa del divario retributivo di genere, le donne si trovano spesso in una condizione di svantaggio iniziale rispetto agli uomini in questo contesto e sono quindi costrette a compiere questa scelta più spesso, come abbiamo potuto vedere durante la pandemia da Covid-19. Inoltre, nel corso delle interviste svolte con alcune realtà virtuose del territorio è stato più volte sottolineato che il *gender pay gap* rappresenta una delle ragioni per cui il congedo parentale viene utilizzato in misura significativamente maggiore dalle donne rispetto agli uomini, poiché quando una famiglia si trova a decidere chi debba usufruire del congedo parentale, la scelta ricade più frequentemente sulla donna, proprio perché spesso percepisce un reddito inferiore rispetto al partner maschile. Questo meccanismo decisionale riflette un approccio economico pragmatico, ma al tempo stesso alimenta un ciclo di disuguaglianza: le donne, interrompendo o riducendo la loro attività lavorativa, possono vedere penalizzate le loro prospettive di carriera e di crescita salariale nel lungo termine. L'adozione di politiche aziendali che eliminino il *gender pay gap* rappresenta quindi una strategia cruciale non solo per garantire parità di trattamento, ma anche per favorire una maggiore equità nella gestione delle responsabilità familiari.

Figura 40 - Organizzazioni rispondenti al questionario che adottano una politica di zero *gender pay gap* .



3.3 Struttura e policies: l'adozione di politiche di tolleranza zero per violenze e molestie sul luogo di lavoro

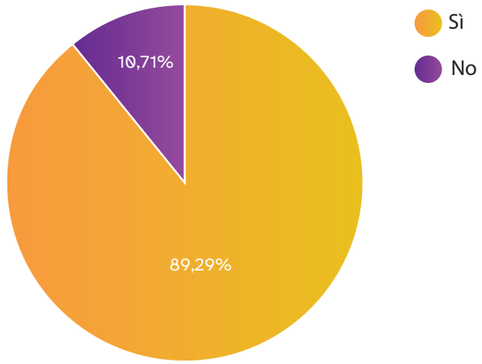
Secondo l'ultimo rapporto ISTAT (2024) riguardo le molestie sul luogo di lavoro in Italia, oltre 1,4 milioni di donne hanno subito, durante la loro carriera lavorativa, molestie fisiche o ricatti sessuali sul posto di lavoro. Tali vicende creano un ambiente ostile e compromettono il benessere personale, nonché l'efficienza organizzativa e la reputazione aziendale. Le molestie, infatti, non sono solo una questione di diritti individuali, ma hanno ripercussioni dirette sui rapporti interpersonali e sulla produttività complessiva dell'impresa. Questi episodi possono provocare alti tassi di assenteismo, perdita di personale qualificato e ingenti costi legali e reputazionali. Implementare una politica aziendale di tolleranza zero non è solo una misura necessaria per proteggere le persone, ma rappresenta anche una strategia fondamentale per creare ambienti di lavoro sicuri, rispettosi e in linea con i principi di sostenibilità e responsabilità sociale.

Per fronteggiare casi di violenza e molestia sul lavoro, la Convenzione OIL 190/2019, ratificata dall'Italia con la Legge 4/2021, ha introdotto il principio della tolleranza zero verso qualsiasi forma di violenza e molestia negli ambienti lavorativi. Questo approccio innovativo e inclusivo amplia la tutela delle vittime, estendendo la protezione non solo agli episodi che si verificano direttamente sul luogo di lavoro, ma anche a quelli che avvengono durante attività correlate. Tra queste, si includono viaggi di lavoro, spostamenti casa-lavoro, eventi formativi o sociali legati all'attività lavorativa. L'applicazione di questa normativa risulta di fondamentale importanza per garantire la sicurezza e il benessere di tutti i dipendenti e le dipendenti, promuovendo un ambiente lavorativo che sia pienamente rispettoso della dignità e dei diritti della persona. La Convenzione sottolinea l'urgenza di adottare un approccio culturale e organizzativo che valorizzi il rispetto reciproco, prevenendo così il verificarsi di episodi di violenza o molestia.

Dai dati raccolti attraverso il questionario emerge che la stragrande maggioranza delle organizzazioni rispondenti ha adottato misure in linea con quanto previsto dalla Convenzione: tra le rispondenti l'89,29% adotta politiche di tolleranza zero per violenze e molestie sul luogo di lavoro (Figura 41).

Questo dato non solo dimostra la sensibilità delle realtà lavorative verso il tema, ma conferma anche la validità e la necessità della norma, che si pone come uno strumento essenziale per favorire l'inclusività e la sicurezza nei luoghi di lavoro. L'adesione diffusa a queste misure evidenzia inoltre l'impegno delle organizzazioni nel costruire contesti lavorativi sani e protetti, capaci di prevenire e affrontare efficacemente le forme di discriminazione, violenza o molestia.

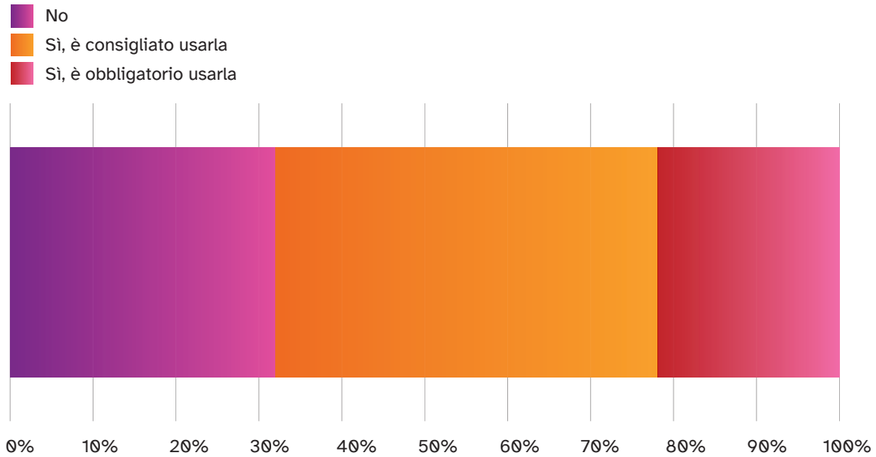
Figura 41 - Organizzazioni rispondenti al questionario che adottano una politica di tolleranza sero per violenze e molestie sul luogo di lavoro.



3.4 Sensibilizzazione e formazione: l'adozione di un linguaggio inclusivo per la comunicazione interna ed esterna

Nel contesto lavorativo odierno, caratterizzato da una crescente diversità tra individui per provenienza geografica e culturale, sesso, genere, età, religione e altre caratteristiche, è fondamentale promuovere un ambiente che valorizzi e rispetti tali differenze. Un elemento chiave per raggiungere questo obiettivo è l'adozione di un linguaggio inclusivo nelle strategie di comunicazione sia interne sia esterne alle organizzazioni. La *communication strategy* comprende tutte le azioni e i canali attraverso cui una realtà comunica con il proprio organico e con il pubblico esterno, come clienti, partner e candidati/e. La comunicazione interna include strumenti come e-mail aziendali, intranet, riunioni e programmi di formazione, mirati a diffondere informazioni, promuovere la collaborazione e rafforzare il senso di appartenenza tra i/le dipendenti. La comunicazione esterna, invece, si manifesta attraverso *job posting,* il sito web aziendale, i canali social e le campagne pubblicitarie, con l'obiettivo di attrarre talenti, fidelizzare i clienti e consolidare la reputazione del *brand*. Adottare un linguaggio inclusivo in entrambe le strategie significa curare ogni dettaglio, dalla formulazione degli annunci di lavoro che evitino stereotipi, alla scelta delle parole, delle immagini e dei messaggi sui social e sul sito web, garantendo che ogni comunicazione sia rispettosa e rappresentativa della diversità. Questo approccio non solo favorisce un ambiente di lavoro più accogliente e rispettoso, ma rafforza anche la cultura aziendale, promuovendo la collaborazione e il senso di appartenenza tra i/le dipendenti. Inoltre, una comunicazione esterna inclusiva migliora l'immagine dell'azienda, dimostrando un impegno concreto verso i valori di diversità e inclusione. Data la comprovata importanza dell'adozione di un linguaggio inclusivo nelle strategie di comunicazione per costruire un ambiente lavorativo in cui ogni individuo si senta valorizzato e rispettato e possa contribuire al successo e alla reputazione positiva dell'azienda, l'indagine territoriale ha rilevato che nella maggior parte delle organizzazioni rispondenti c'è sensibilità al tema: nel 21% dei casi è obbligatorio l'utilizzo di un linguaggio inclusivo nelle comunicazioni lavorative, mentre nel 46% dei casi è semplicemente consigliato usarla lasciando alla singola persona la responsabilità. Rimane comunque un 33% di imprese virtuose che non ha una politica relativa al linguaggio e alla comunicazione inclusiva (Figura 42).

Figura 42 -Organizzazioni rispondenti al questionario che adottano il linguaggio inclusivo nella strategia di comunicazione interna ed esterna.

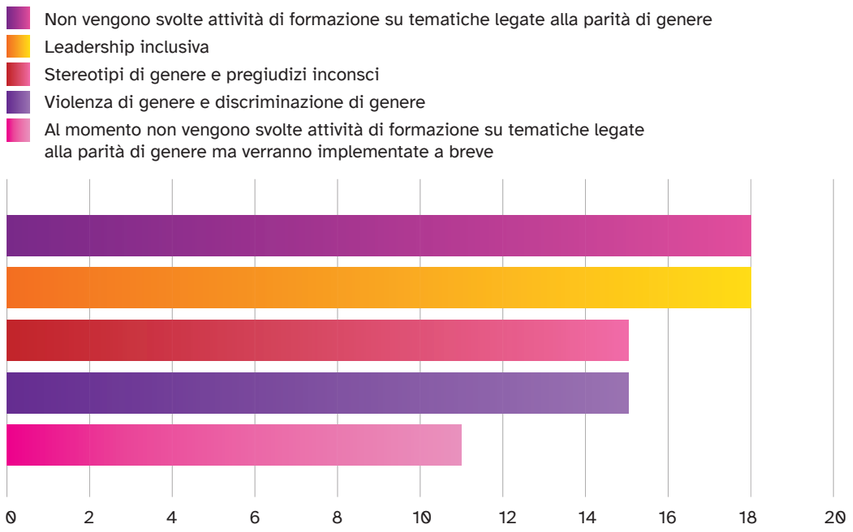


3.5 Sensibilizzazione e formazione: l'implementazione di attività di formazione su tematiche legate alla parità di genere

L'implementazione di percorsi formativi specifici sulle tematiche legate alla parità di genere rappresenta uno strumento strategico per promuovere un cambiamento culturale all'interno delle aziende, favorendo ambienti di lavoro più equi e inclusivi. Tali iniziative mirano a generare un impatto concreto sulle dinamiche organizzative e relazionali, incentivando comportamenti virtuosi e consapevoli. Attraverso la formazione, le aziende possono stimolare un dialogo aperto e costruttivo sui temi della diversità e dell'inclusione, superando barriere culturali che spesso restano radicate nelle abitudini quotidiane. Questi percorsi offrono un duplice beneficio: da un lato migliorano la consapevolezza sui temi della diversità, sensibilizzando i/le dipendenti e i/le dirigenti sulle implicazioni pratiche delle disuguaglianze di genere; dall'altro forniscono strumenti concreti per affrontare sfide come il riconoscimento e il superamento degli stereotipi, la gestione dei conflitti e la valorizzazione delle differenze individuali. Una formazione ben strutturata permette ai/alle leader di sviluppare una maggiore empatia e comprensione delle esperienze altrui, favorendo decisioni più inclusive e orientate al benessere collettivo.
Tra le aziende del campione sensibile analizzato, 18 (32,14%) non implementano alcuna formazione su queste tematiche, mentre 11 hanno dichiarato l'intenzione di farlo nel prossimo futuro (Figura 43). Un gruppo significativo di realtà, pari a 18 aziende (32,14%), offre già percorsi formativi sulla leadership inclusiva, un approccio che punta a creare un modello di *leadership* capace di valorizzare le differenze, promuovendo una cultura organizzativa in cui tutte le persone possano contribuire in modo equo al successo aziendale. La leadership inclusiva si basa su competenze come l'ascolto attivo, la gestione del potenziale individuale e la costruzione di team eterogenei che sfruttino al meglio le diversità. Un ulteriore aspetto positivo emerso dall'indagine riguarda 15 aziende (26,78%) che hanno introdotto formazioni mirate sugli stereotipi di genere e sui pregiudizi inconsci. Questi percorsi aiutano a comprende-

re come percezioni inconsapevoli, radicate nella cultura e nella società, possano influenzare negativamente le decisioni professionali, come ad esempio nell'ambito delle promozioni, delle assunzioni o della distribuzione dei carichi di lavoro. L'educazione su questo fronte è fondamentale per favorire una maggiore consapevolezza e correggere comportamenti che possono alimentare disuguaglianze. In altri 15 (26,78%) casi vengono affrontati i temi legati alla violenza di genere e alle discriminazioni di genere. Sensibilizzare i/le dipendenti su questi aspetti permette di andare oltre la dimensione puramente lavorativa, favorendo un cambiamento culturale che incide anche sulle dinamiche private e sociali. È cruciale che le aziende si impegnino a riconoscere e prevenire le diverse forme di violenza e discriminazione, creando un ambiente sicuro e rispettoso, ma anche promuovendo una maggiore consapevolezza dei comportamenti accettabili e inaccettabili. I risultati dell'indagine territoriale evidenziano una diffusione ancora disomogenea di queste iniziative. Molte aziende non hanno ancora colto appieno il potenziale trasformativo della formazione su questi temi, lasciando emergere criticità legate sia alla mancanza di consapevolezza sia alla sottovalutazione della loro rilevanza strategica. Tra le organizzazioni che non implementano alcun tipo di formazione molte hanno dichiarato di non ritenere necessario affrontare queste tematiche poiché la maggioranza o la totalità delle dipendenti sono donne. Questa affermazione evidenzia una comprensione limitata della questione: la parità di genere e l'educazione su temi come la leadership inclusiva, gli stereotipi e le discriminazioni non sono solo una questione di rappresentanza femminile, ma riguardano la costruzione di una cultura aziendale che favorisca il rispetto reciproco e promuova il pieno potenziale di tutti i lavoratori e tutte le lavoratrici. Ignorare questa necessità rischia di perpetuare pregiudizi e disuguaglianze che si perpetuano anche in ambienti a maggioranza femminile, ostacolando il progresso verso un ambiente lavorativo realmente equo.

Figura 43 - Organizzazioni rispondenti al questionario che implementano attività di formazione su tematiche legate alla parità di genere.

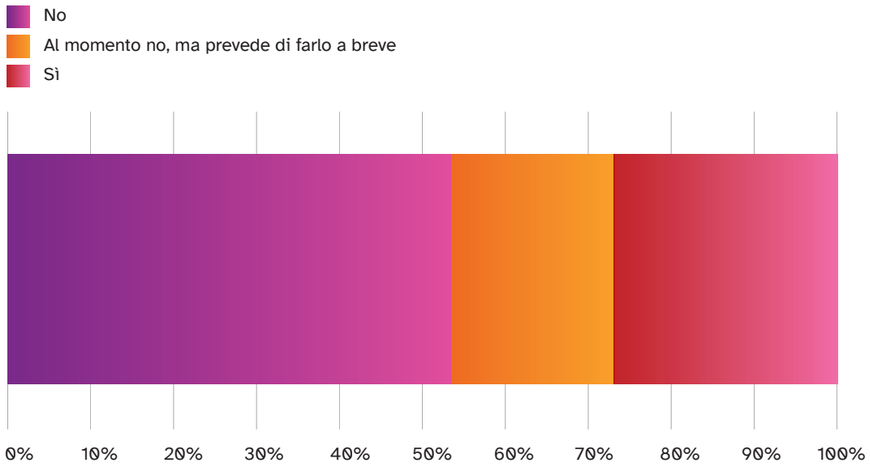


3.6 Sensibilizzazione e formazione: la produzione di linee guida per la parità di genere

Produrre linee guida e decaloghi sulla parità di genere rappresenta per le aziende un impegno tangibile e strategico per promuovere una cultura organizzativa inclusiva, equa e rispettosa delle diversità. Questi documenti fungono da strumenti fondamentali per sensibilizzare la propria organizzazione, i partner esterni e i clienti, rafforzando l'impegno collettivo verso il superamento delle disuguaglianze di genere. Un decalogo non è solo un manifesto di buone intenzioni, ma un punto di riferimento che orienta comportamenti, decisioni e politiche aziendali in tutte le fasi dell'attività lavorativa. L'adozione di tali linee guida si colloca nel quadro delle politiche di diversità e inclusione e manifestano la volontà di tali realtà di valorizzare le differenze come risorsa strategica. Un decalogo sulla parità di genere non solo fornisce indicazioni per promuovere pratiche inclusive all'interno dell'organizzazione, ma invia anche un messaggio chiaro all'esterno: l'azienda è impegnata a costruire un futuro in cui ogni persona, indipendentemente dal genere, abbia accesso alle stesse opportunità e condizioni. Questo oltretutto contribuisce a migliorare la reputazione aziendale, attirando talenti, clienti e partner che condividono gli stessi valori.

La creazione e l'implementazione di linee guida e decaloghi rappresenta un passo concreto verso il raggiungimento dell'obiettivo della parità di genere. Definendo principi e azioni specifiche, questi strumenti aiutano a trasformare la parità di genere da ideale astratto a realtà misurabile. In un contesto in cui la consapevolezza su questi temi è in crescita, dotarsi di un decalogo dimostra la volontà delle aziende di assumere un ruolo attivo e responsabile nel guidare il cambiamento, sia a livello interno sia nella società in generale. Tuttavia, questo tipo di azione richiede un budget dedicato e personale qualificato che, come evidenziato nel paragrafo 3.1, non tutte le organizzazioni hanno: nel campione di rispondenti virtuose solo una quota limitata (15 organizzazioni, pari al 26,78%) adotta effettivamente questa pratica (Figura 44). Ciò conferma che, anche tra le rispondenti più sensibili al tema, si tratti ancora di una buona pratica accessibile a un numero ristretto di realtà, soprattutto tra le grandi aziende, che hanno maggiori risorse economiche e umane per implementarla.

Figura 44 - Organizzazioni rispondenti al questionario che producono testi e materiali sulla parità di genere.

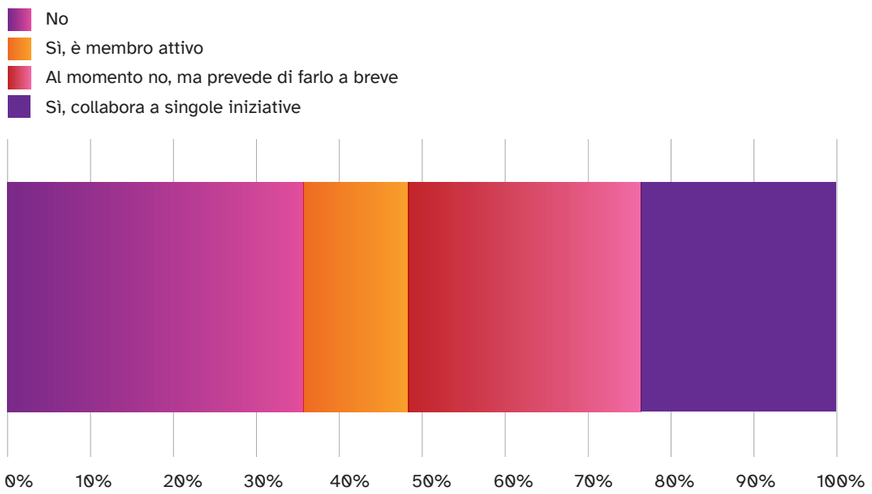


3.7 Sensibilizzazione e formazione: la collaborazione con reti e associazioni per la parità di genere

La partecipazione di organizzazioni e aziende a reti e associazioni impegnate nella promozione della parità di genere rappresenta un passo fondamentale per favorire il cambiamento culturale e sociale. Questo tipo di reti offrono uno spazio privilegiato per la condivisione di buone pratiche, strumenti e strategie innovative che permettono alle realtà partecipanti di affrontare in modo più efficace le disuguaglianze di genere. Inoltre, collaborare con associazioni specializzate consente alle aziende di accrescere la propria consapevolezza sui temi della diversità e dell'inclusione, contribuendo al tempo stesso a diffondere un messaggio chiaro sull'importanza di creare un ambiente lavorativo equo e rispettoso per tutti. Affinché tali iniziative abbiano un impatto duraturo, è importante che la partecipazione a reti e associazioni non si limiti a singoli eventi simbolici, ma sia parte di un impegno strategico e continuativo. Solo in questo modo le aziende possono contribuire in modo significativo a un cambiamento strutturale, andando oltre le singole iniziative per costruire una cultura organizzativa che riconosca e valorizzi la diversità come una risorsa imprescindibile. Il coinvolgimento attivo e costante in queste reti permette di creare un ecosistema virtuoso in cui le aziende del territorio collaborano per affrontare insieme le sfide della parità di genere, accelerando i progressi e generando un impatto positivo non solo a livello locale, ma anche su scala più ampia.

I dati emersi dall'indagine territoriale dimostrano l'impegno crescente delle aziende del territorio torinese su questo tema: oltre il 50% delle organizzazioni che hanno risposto al questionario partecipano attivamente a singole iniziative o progetti di lunga durata legati alla parità di genere (Figura 45). Questo dato sottolinea quanto questo argomento sia ormai percepito come prioritario e conferma che molte imprese stanno compiendo sforzi concreti per essere parte attiva del cambiamento. Un esempio significativo su territorio è rappresentato dal progetto STEM by Women, una rete che mira a promuovere la presenza femminile nei settori STEM, ancora a maggioranza maschile. Attraverso programmi di *mentoring*, workshop e testimonianze di donne leader in questi ambiti, STEM by Women lavora per ispirare giovani donne e supportarle nel loro percorso di crescita professionale, dimostrando come la collaborazione tra aziende e associazioni possa favorire un impatto concreto e duraturo. È inoltre estremamente positivo notare che un altro 12% delle organizzazioni partecipanti all'indagine ha intenzione di prendere parte ad iniziative di questo tipo nel prossimo futuro.

Figura 45 - Organizzazioni rispondenti al questionario che collaborano con reti/associazioni per la parità di genere.



3.8 Supporto alla carriera: le politiche di supporto per il percorso lavorativo delle donne

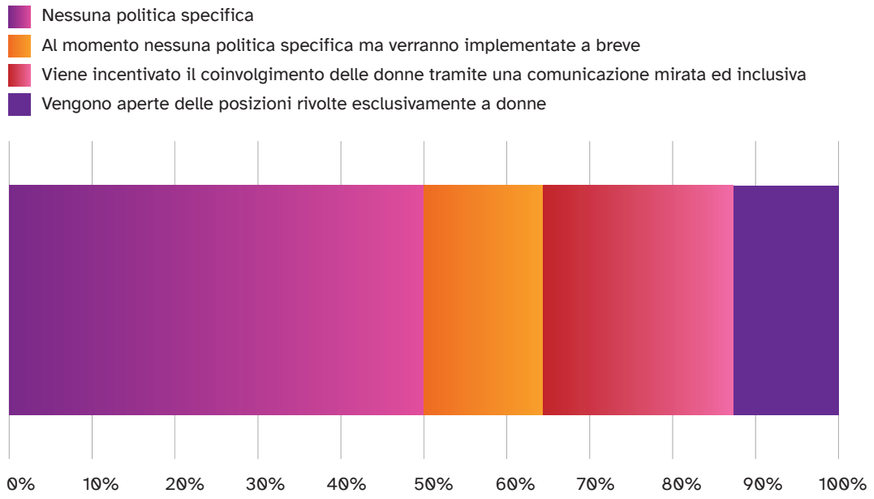
Le politiche di supporto al percorso lavorativo delle donne sono fondamentali per promuovere una maggiore equità di genere nei contesti professionali e contrastare le barriere strutturali e culturali che limitano l'accesso e la crescita delle donne nel mercato del lavoro. Nonostante i progressi raggiunti negli ultimi decenni, il divario di genere persiste in molti ambiti, sia in termini di opportunità di assunzione che di accesso a ruoli di leadership. Le donne si trovano spesso a dover affrontare ostacoli come stereotipi di genere, disparità salariali e carichi familiari non equamente distribuiti, che rallentano o compromettono la loro carriera. Per questo motivo, è essenziale implementare politiche mirate che non solo agevolino l'ingresso delle donne nel mondo del lavoro, ma che ne garantiscano una piena partecipazione e crescita all'interno delle organizzazioni.

Per essere realmente efficaci queste politiche devono essere implementate trasversalmente nella fase di ingresso, in quella di stabilizzazione e in quella di avanzamento di carriera. Tra le iniziative più efficaci figurano politiche specifiche di assunzione che promuovono una selezione inclusiva e trasparente, programmi di *mentoring* per sostenere le donne nel raggiungimento dei loro obiettivi professionali e percorsi di carriera disegnati per superare gli stereotipi di genere. Questi strumenti, se integrati in strategie aziendali a lungo termine, possono contribuire a valorizzare le competenze delle donne, riducendo il divario di rappresentanza in settori tradizionalmente dominati dagli uomini e aumentando la loro presenza in posizioni decisionali. Inoltre, l'introduzione di modalità innovative di avanzamento di carriera, come programmi di leadership femminile o percorsi di formazione personalizzati, favoriscono l'inclusione e permettono alle realtà di beneficiare della diversità, con un impatto positivo su creatività, innovazione e performance complessiva.

3.9 Supporto alla carriera: le politiche di assunzione

Le politiche di assunzione mirate ad aumentare la presenza femminile in azienda rappresentano una strategia cruciale per promuovere l'equilibrio di genere e beneficiare del valore aggiunto apportato dalla diversità. Tali politiche includono iniziative specifiche come l'utilizzo di linguaggi inclusivi negli annunci di lavoro, l'introduzione di quote minime di rappresentanza femminile nei processi di selezione e la collaborazione con istituzioni formative per incentivare l'ingresso delle donne nei settori tradizionalmente dominati dagli uomini. Inoltre, la trasparenza nei criteri di selezione e l'adozione di procedure che riducano i pregiudizi di genere – come i colloqui strutturati o le valutazioni anonime – permettono di garantire pari opportunità e di attrarre un numero maggiore di candidate qualificate. Queste politiche non solo favoriscono l'assunzione di più donne, ma contribuiscono anche a trasformare la cultura aziendale, rendendola più inclusiva e accogliente. Nonostante i riconosciuti benefici che questo tipo di politiche apportano ai contesti lavorativi, l'indagine territoriale ha evidenziato che solo il 37% delle organizzazioni implementa strategie mirate per il coinvolgimento e il reclutamento specifico di lavoratrici donne, un dato che riflette quanto sia ancora limitato l'impegno per la promozione dell'equità di genere nella fase di assunzione (Figura 46). Questa percentuale mette in luce una mancanza di iniziative strutturate volte a ridurre il divario di genere, lasciando molte donne escluse o sottorappresentate, specialmente nei settori STEM o in ruoli apicali. Le cause possono essere ricondotte a una scarsa consapevolezza dell'importanza di queste politiche, alla persistenza di stereotipi che influenzano le decisioni di reclutamento e alla credenza miope nel concetto di merito. Questo scenario evidenzia l'urgenza di promuovere una maggiore sensibilizzazione tra le aziende, accompagnata da azioni concrete e strumenti operativi per incentivare la femminilizzazione delle imprese, contribuendo così a creare un mercato del lavoro più inclusivo e competitivo.

Figura 46 - Politiche di assunzione specifiche per aumentare il tasso di femminilizzazione.

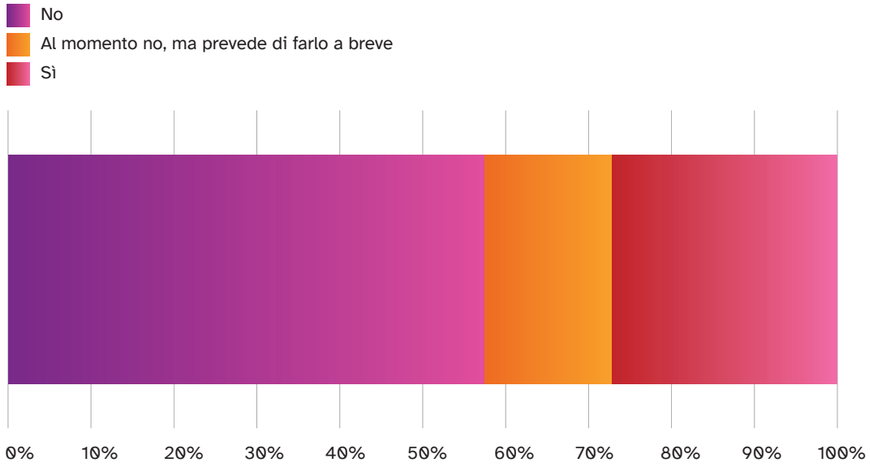


3.10 Supporto alla carriera: i programmi di mentoring

Le politiche per implementare programmi di *mentoring* dedicati alle dipendenti donne rappresentano un importante strumento per favorire il loro avanzamento di carriera e superare le barriere legate agli stereotipi di genere. Tali programmi creano connessioni tra professioniste esperte e giovani talenti, offrendo alle *mentee* supporto, orientamento e accesso a reti di contatti strategiche. Attraverso il *mentoring*, le donne possono acquisire maggiore consapevolezza delle proprie competenze, migliorare la capacità di negoziazione e rafforzare la fiducia in se stesse, elementi cruciali per accedere a posizioni di leadership. Le aziende che implementano questi programmi beneficiano di un ambiente lavorativo più inclusivo e stimolante, con un impatto positivo sulla *retention* e sulla motivazione delle dipendenti. Per garantire il successo dell'iniziativa, è essenziale strutturare percorsi formativi chiari, assegnare *mentor* adeguatamente preparati e monitorare i progressi delle partecipanti, favorendo così una crescita professionale sostenibile e un cambiamento culturale all'interno dell'organizzazione.

Nonostante l'efficacia comprovata dei programmi di *mentoring* nel favorire l'avanzamento di carriera delle dipendenti donne, i dati emersi dall'indagine territoriale rivelano che solo il 27% delle organizzazioni rispondenti mette in atto queste iniziative (Figura 47). Questo dato risulta particolarmente significativo se si considera che il *mentoring* interno non richiede investimenti economici rilevanti, ma si basa principalmente sull'utilizzo delle risorse già presenti in azienda, come l'esperienza e il *know-how* dei dipendenti senior. La scarsa diffusione di tali programmi potrebbe derivare da una sottovalutazione del loro potenziale impatto o da una mancanza di consapevolezza riguardo ai benefici sia per le *mentee* sia per l'organizzazione stessa. Promuovere una maggiore adozione di programmi di *mentoring*, anche attraverso semplici iniziative pilota, potrebbe rappresentare una soluzione efficace per le aziende, consentendo di valorizzare il talento interno, favorire la crescita professionale delle donne e contribuire alla creazione di un ambiente di lavoro più equo e collaborativo.

Figura 47 - Organizzazioni rispondenti al questionario che implementano programmi di *mentoring* per le proprie dipendenti donne.



3.11 Supporto alla carriera: l'avanzamento di carriera

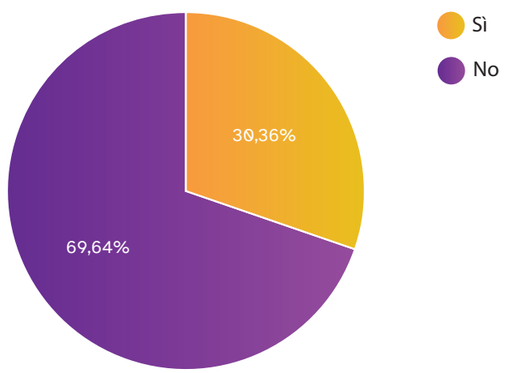
Le politiche di avanzamento di carriera per favorire la parità di genere rappresentano un elemento cruciale per costruire ambienti di lavoro equi e consistono in prassi composite che prevedono l'utilizzo di programmi di *mentoring*, corsi di formazione specifici o la creazione di network al femminile con delle *role model,* ma anche strumenti adeguati di valutazione della performance e politiche di conciliazione vita-lavoro e per la genitorialità.

Come evidenziato nel paragrafo precedente, tra le iniziative più efficaci emerse dall'indagine sul territorio torinese si annoverano programmi di *mentorship* e *coaching*, che possono essere sia interni all'organizzazione sia sviluppati in collaborazione con associazioni specializzate nello sviluppo manageriale femminile. Tali programmi, affiancati da percorsi di sviluppo professionale mirati, sono essenziali per promuovere la crescita delle donne verso posizioni di leadership e per affrontare il divario di genere nei ruoli manageriali. A questo si aggiunge l'importanza di offrire *training* esterni e opportunità di confronto attraverso network al femminile, che favoriscono momenti di riflessione condivisa sulle esperienze professionali e sulle strategie di crescita. Un altro aspetto rilevante riguarda l'introduzione di metriche specifiche per monitorare l'andamento mensile di indicatori chiave, come la percentuale di *attrition* (o tasso di abbandono), *attraction* (ovvero la capacità di un'organizzazione di attirare talenti) e sviluppo femminile, che riguarda tutti i programmi, le politiche e le iniziative implementati per supportare le lavoratrici nella loro crescita professionale e personale. È emerso inoltre il ruolo fondamentale di politiche attive di genitorialità e strumenti per favorire la conciliazione tra vita privata e lavorativa, per poter garantire un equilibrio che consenta alle donne di partecipare pienamente alla vita lavorativa. Parallelamente, il reclutamento mirato, il supporto nell'applicazione a posizioni interne, il *coaching* rivolto ai e alle leader per gestire team bilanciati e il training sul linguaggio inclusivo rappresentano strumenti indispensabili per promuovere un ambiente di lavoro aperto e paritario. Anche iniziative come il *role modeling*, interno ed esterno, e attività formative giocano un ruolo nel rafforzare la fiducia e le competenze delle donne all'interno delle organizzazioni. Tra gli obiettivi concreti esplicitati dalle organizzazioni rispondenti al questionario, è emerso quello di facilitare il raggiungimento del 40% di rappresentanza femminile in ruoli di leadership entro il 2026, attraverso reti di supporto e programmi di *mentoring* dedicati. Tali programmi, guidati da leader

senior, possono offrire un sostegno mirato alle donne con alto potenziale, contribuendo a creare un percorso strutturato verso posizioni apicali. A tale scopo, è essenziale definire KPI specifici che permettano di monitorare il progresso verso una rappresentanza equilibrata nelle posizioni di leadership.

È importante evidenziare che tra le organizzazioni partecipanti all'indagine per questo bilancio, la maggior parte non adotta politiche specifiche per la progressione di carriera (69,64%) (Figura 48). Al contrario, è emerso che spesso non viene percepita nemmeno la necessità di tali interventi. Questa resistenza è generalmente motivata dal presupposto che la progressione professionale debba avvenire esclusivamente in base al merito e alle competenze individuali. Sebbene il merito e le competenze siano elementi indubbiamente fondamentali, occorre sottolineare che il concetto di «merito» viene frequentemente valutato sulla base delle competenze acquisite attraverso l'esperienza lavorativa. Tuttavia, queste competenze sono spesso strettamente legate al tempo effettivamente dedicato all'attività lavorativa e alla possibilità di accedere a esperienze formative e professionali. In tal senso, si osservano disuguaglianze significative tra uomini e donne, che influenzano l'accesso alle opportunità di crescita. A livello nazionale, infatti, il 24% delle donne ha un impiego part-time, rispetto all'8% degli uomini (ISTAT 2023). Inoltre, le donne dedicano in media il 19,4% del loro tempo ad attività domestiche e di cura familiare, contro il 7,9% del tempo impiegato dagli uomini per gli stessi compiti. Questo squilibrio nei carichi di lavoro e nelle responsabilità familiari comporta che le donne, in molti casi, abbiano meno tempo a disposizione per accumulare esperienze lavorative rilevanti o per partecipare a percorsi di formazione e aggiornamento professionale, fattori considerati cruciali per la progressione di carriera. Di conseguenza, le opportunità di acquisire competenze e di avanzare professionalmente non sono distribuite in modo equo tra uomini e donne. Alla luce di questi dati, diventa evidente la necessità di implementare politiche attive che promuovano la progressione professionale delle donne. Tali politiche potrebbero includere, ad esempio, programmi di *mentoring*, percorsi formativi mirati, sostegno alla conciliazione vita-lavoro, e strumenti che favoriscano l'accesso delle donne a ruoli di maggiore responsabilità. Solo attraverso interventi strutturati e consapevoli sarà possibile riequilibrare le disparità e garantire che il merito e le competenze siano valorizzati in modo equo, tenendo conto delle diverse condizioni di partenza.

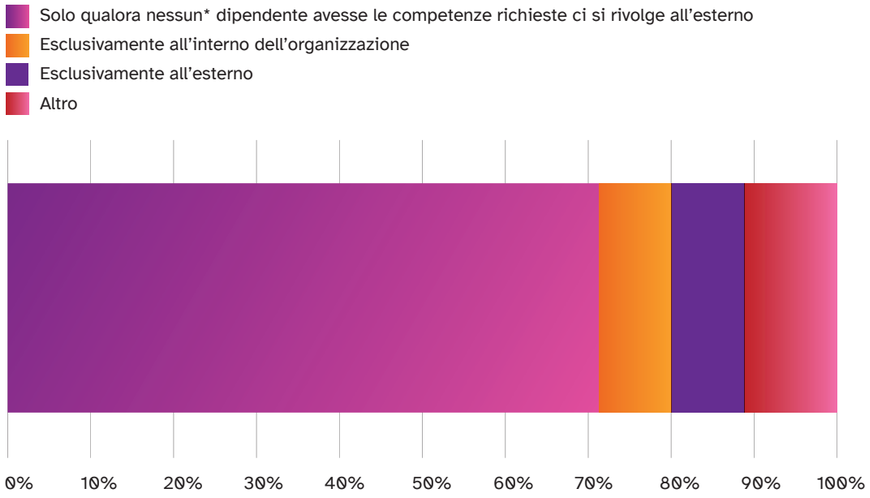
Figura 48 - Implementazione di politiche di progressione di carriera specifiche per le dipendenti donne all'interno delle organizzazioni rispondenti al questionario.



Tra le pratiche che favoriscono l'avanzamento di carriera delle donne vi è la scelta di privilegiare la ricerca interna per il reclutamento di figure manageriali. Questo approccio consente di valorizzare le competenze già presenti in azienda e di offrire alle dipendenti opportunità di crescita professionale e accesso a ruoli di maggiore responsabilità, contribuendo così a ridurre le disuguaglianze di genere nei livelli apicali. Adottare questa politica interna rappresenta un passo importante verso la costruzione di ambienti lavorativi più inclusivi, dove le dipendenti donne possano vedere riconosciute le proprie competenze. Tale pratica, infatti, contribuisce a rimuovere alcune delle barriere che spesso limitano l'accesso delle donne ai ruoli dirigenziali, come la tendenza a ricorrere principalmente al mercato esterno, dove i *bias* di genere possono influire sulle scelte di selezione. Concentrandosi sulle risorse già presenti in azienda, le organizzazioni hanno l'opportunità di investire sulla crescita professionale delle proprie dipendenti.

Da questo punto di vista i dati emersi dal questionario somministrato al campione sensibile offrono segnali incoraggianti. Più del 70% delle organizzazioni coinvolte nella ricerca dichiara di rivolgersi al mercato esterno per la ricerca di una risorsa manageriale solo nel caso in cui non sia possibile trovare la figura idonea all'interno dell'azienda stessa (Figura 49). Inoltre, un ulteriore 9% ha affermato di cercare sempre e solo all'interno dell'organizzazione per ricoprire posizioni manageriali. Questi risultati sono estremamente positivi, poiché testimoniano un approccio strategico che non solo premia il talento interno, ma favorisce anche una maggiore equità nei percorsi di progressione di carriera. Questi dati dimostrano non solo una maggiore consapevolezza da parte delle organizzazioni coinvolte, ma anche un impegno concreto verso la promozione di pratiche che favoriscano l'equità di genere. Rafforzare questo approccio e ampliarne l'applicazione può rappresentare un elemento chiave per ridurre le disparità di genere nei contesti manageriali e contribuire a creare organizzazioni più inclusive, innovative e competitive.

Figura 49 - Modalità di ricerca di una risorsa in caso di posizione manageriale vacante.



3.12 Le politiche di conciliazione vita-lavoro

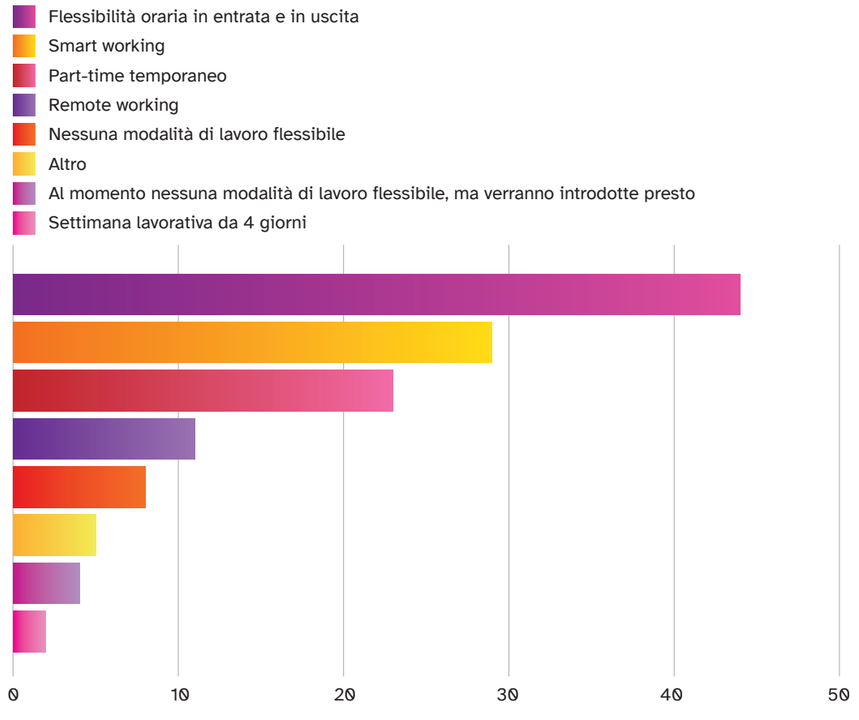
La conciliazione tra lavoro e tempi di vita rappresenta un tema cruciale per garantire pari opportunità e migliorare la qualità della vita dei lavoratori e soprattutto delle lavoratrici. Questo equilibrio implica la possibilità di gestire in modo armonioso le attività professionali e le responsabilità personali o familiari, riducendo conflitti e sovraccarichi che spesso si manifestano in assenza di supporti adeguati. Si tratta di una questione che incide in modo particolarmente significativo sulla partecipazione delle donne al mercato del lavoro poiché, come precedentemente evidenziato, nel contesto italiano esse continuano a svolgere un ruolo predominante nella gestione familiare e nel lavoro di cura, spesso a discapito della propria carriera e realizzazione professionale.
La carenza di strumenti mirati, come flessibilità oraria, congedi parentali equi e non penalizzanti, servizi di supporto quali asili nido aziendali o agevolazioni per la cura di familiari anziani, aggrava una situazione già complessa. Le donne, infatti, sono frequentemente costrette a scegliere tra lavoro e famiglia, una dinamica che contribuisce al divario occupazionale e salariale tra generi, oltre che alla persistente sottorappresentazione femminile in ruoli di leadership. Questa situazione si riflette anche su altri aspetti: l'abbandono precoce del mercato del lavoro, il lavoro part-time involontario e le difficoltà nel perseguire percorsi di crescita professionale. Per questo risulta di fondamentale importanza l'implementazione di politiche mirate alla conciliazione che possano favorire l'ingresso, la permanenza e la progressione delle lavoratrici nel mondo del lavoro.

3.12.1 Conciliazione vita-lavoro: le modalità di lavoro flessibile

Negli ultimi anni, il ricorso a modalità di lavoro flessibile si è affermato come una delle principali strategie per favorire la conciliazione tra vita privata e vita professionale. Strumenti come il lavoro agile, il part-time, la flessibilità oraria e la possibilità di lavorare da remoto hanno permesso a lavoratori e aziende di rispondere in modo più efficace alle esigenze di un mondo in continua evoluzione. Queste soluzioni non solo contribuiscono a migliorare il benessere dei dipendenti e delle dipendenti, ma possono anche tradursi in un aumento della produttività e della soddisfazione lavorativa, promuovendo un equilibrio sostenibile tra le responsabilità familiari e gli impegni professionali. La crescente attenzione a questi temi sottolinea l'importanza di modelli organizzativi più inclusivi e capaci di valorizzare il capitale umano. Dall'analisi dei dati del questionario, si osserva una significativa varietà nell'adozione di modalità di lavoro flessibile tra le aziende (Figura 50). È incoraggiante notare che molte organizzazioni stanno implementando politiche che mirano a migliorare l'equilibrio tra vita professionale e personale, ma è evidente che esiste ancora un margine di miglioramento, soprattutto considerando che 8 (14,28%) aziende dichiarano di non adottare alcuna modalità flessibile, e altre 4 (7,14%) pianificano di iniziare solo dal prossimo anno.

La pratica più diffusa è la flessibilità oraria in entrata e uscita (44 aziende: 78,57%), seguita dallo *smart working* (29 aziende: 51,78%) e dal *remote working* (11 aziende: 19,64%). Questo dato riflette come le aziende siano più propense a consentire una gestione autonoma del tempo e degli spazi lavorativi, pur mantenendo un certo controllo sulle dinamiche organizzative. Il part-time temporaneo, adottato da 23 aziende (41,07%) e utilizzato soprattutto dalle neomamme al rientro dal periodo di maternità, rappresenta una soluzione apprezzabile per gestire esigenze personali specifiche, ma è ancora meno diffuso rispetto ad altre modalità più strutturate. È interessante notare la limitata diffusione di soluzioni innovative come la settimana lavorativa di 4 giorni (adottata solo da 2 aziende: 3,57%), che però potrebbe rappresentare un'opportunità per ottimizzare la produttività e migliorare il benessere dei dipendenti.

Figura 50 - Modalità di lavoro flessibile adottate dalle realtà rispondenti al questionario.



Oltre alle politiche già adottate, esistono ulteriori buone pratiche implementate a livello territoriale che possono offrire spunti interessanti per migliorare ulteriormente le politiche di conciliazione vita-lavoro:

- possibilità di usufruire di 20 giorni consecutivi di remote working per rispondere a specifiche esigenze personali o familiari, favorendo al contempo la continuità lavorativa;
- permessi aggiuntivi per visite mediche;
smartworking illimitato per le donne in gravidanza;
- venerdì brevi: pratica che consente di ridurre l'orario lavorativo l'ultimo giorno della settimana e può rappresentare un potente incentivo per aumentare la motivazione e la produttività dei e delle dipendenti.

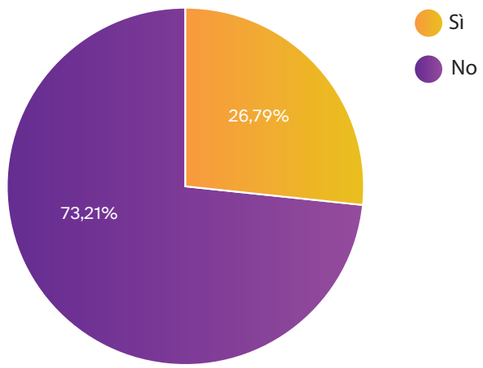
3.12.2 Conciliazione vita-lavoro: i congedi parentali

Le modalità di lavoro flessibile assumono un ruolo cruciale nella conciliazione tra vita lavorativa e responsabilità familiari, in particolare per i lavoratori che affrontano le sfide della neo-genitorialità. Questa fase porta con sé nuove esigenze organizzative, tempi da gestire con maggiore elasticità e il bisogno di supporto concreto da parte delle realtà lavorative. Strumenti come lo *smart working*, il part-time temporaneo e la flessibilità oraria permettono ai neo-genitori di conciliare gli impegni professionali con quelli legati alla cura e al benessere dei figli e delle figlie, riducendo lo stress e il rischio di abbandono del lavoro. È quindi fondamentale approfondire le politiche in tema di congedi parentali.

In Italia, i congedi parentali rappresentano uno strumento fondamentale per conciliare la vita lavorativa con le esigenze familiari, garantendo ai genitori il diritto di occuparsi dei figli nei primi anni di vita senza rinunciare al lavoro. Accanto al congedo di maternità e al congedo di paternità obbligatorio, esistono altre forme di congedo che mirano a sostenere le famiglie. Il congedo di maternità è obbligatorio e garantisce alla madre lavoratrice un periodo di astensione dal lavoro di 5 mesi, generalmente suddivisi in 2 mesi prima del parto e 3 mesi dopo. Durante questo periodo, la madre riceve un'indennità pari all'80% della retribuzione media giornaliera, che può essere integrata fino al 100% in alcuni contratti collettivi. Dal 2019 è stata introdotta una maggiore flessibilità, consentendo alle madri, previa certificazione medica, di lavorare fino al parto e usufruire dei 5 mesi interamente dopo la nascita del bambino. Il congedo di paternità obbligatorio permette al padre lavoratore di beneficiare di 10 giorni lavorativi retribuiti al 100% entro i primi 5 mesi dalla nascita, adozione o affidamento del figlio. Questa misura, recentemente rafforzata (prima erano 7 giorni), mira a promuovere una maggiore condivisione delle responsabilità genitoriali. Inoltre, il padre ha diritto a un congedo facoltativo di un giorno, che può essere fruito in alternativa a uno dei giorni del congedo obbligatorio della madre, previo accordo tra i genitori.

Altro strumento è il congedo parentale, una forma di astensione facoltativa dal lavoro che può essere richiesta da entrambi i genitori fino ai 12 anni di età del figlio o della figlia. Ciascun genitore ha diritto a un massimo di 6 mesi di congedo parentale, per un totale complessivo di 10 mesi tra madre e padre. Se il padre usufruisce di almeno 3 mesi, il limite complessivo aumenta a 11 mesi. Fino ai 6 anni del figlio o della figlia si ha diritto al 30% della retribuzione per un massimo di 6 mesi complessivi. Dai 6 agli 8 anni il congedo è retribuito al 30%, ma solo se il reddito familiare annuo è inferiore a una determinata soglia. Dagli 8 ai 12 anni il congedo non prevede retribuzione. Il congedo può essere richiesto in modalità continuativa o frazionata, anche su base oraria, offrendo maggiore flessibilità ai genitori per bilanciare lavoro e vita familiare. Fino al compimento dei 3 anni del figlio o della figlia, i genitori hanno diritto a un congedo non retribuito per tutta la durata della malattia certificata del bambino. Tra i 3 e gli 8 anni, il congedo è limitato a 5 giorni l'anno per ciascun genitore. I genitori di figli/e con disabilità grave (ai sensi della Legge 104/1992) hanno diritto a un congedo straordinario retribuito fino a 2 anni complessivi, fruibile anche in modo frazionato. L'indagine nel contesto torinese ha rivelato che in 15 casi su 56 (26,79%) le realtà territoriali hanno deciso di estendere i congedi parentali oltre gli obblighi di legge per supportare ulteriormente i propri dipendenti e le proprie dipendenti nella fase neo-genitoriale (Figura 51).

Figura 51 - Percentuale delle organizzazioni rispondenti al questionario che promuove politiche di estensione del congedo parentale al di là di quanto previsto per legge.



Tra le buone pratiche messe in atto si segnalano:

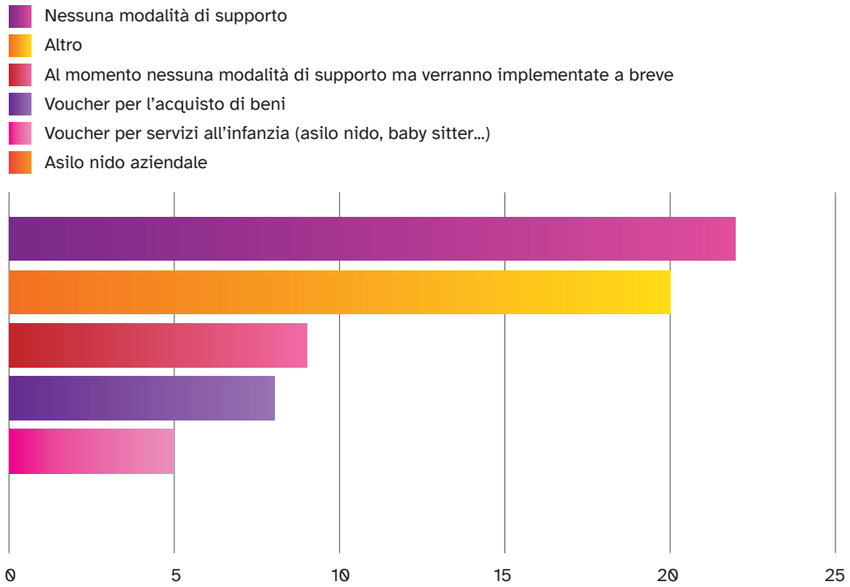
- Giorni aggiuntivi per il congedo di paternità: questa pratica rappresenta un importante strumento per favorire una più equa distribuzione dei carichi di cura familiare tra uomini e donne. Estendere il congedo di paternità consente ai padri di essere maggiormente presenti nella vita familiare, riducendo lo stigma sociale associato alla cura come esclusiva responsabilità femminile. Inoltre, questa misura può contribuire a riequilibrare le dinamiche lavorative, incentivando un maggiore coinvolgimento degli uomini nelle responsabilità familiari.
- Integrazioni retributive aggiuntive: garantire un'integrazione retributiva durante i congedi parentali è una pratica fondamentale per sostenere le famiglie dal punto di vista economico e per incentivare l'uso di tali congedi da parte di tutti i dipendenti, indipendentemente dal genere. Spesso, infatti, l'assenza di un adeguato sostegno economico rappresenta un ostacolo alla fruizione dei congedi, con un impatto negativo soprattutto sulle donne, che tendono ad assumersi la maggior parte delle responsabilità familiari.
- Congedi parentali anche per coppie omogenitoriali: l'inclusione delle coppie omogenitoriali tra i destinatari dei congedi parentali è una pratica di grande rilevanza per promuovere l'uguaglianza e il rispetto della diversità. Questa misura riflette una visione inclusiva della genitorialità, superando barriere discriminatorie basate sull'orientamento sessuale e garantendo pari diritti e opportunità a tutte le famiglie.
- Estensione dei benefit aziendali a tutti i figli e le figlie di dipendenti, indipendentemente dallo status familiare: questa iniziativa dimostra una visione avanzata e inclusiva della gestione delle risorse umane, riconoscendo il valore delle persone e delle loro famiglie al di là delle convenzioni sociali o dello status giuridico. Garantire pari accesso ai benefit aziendali per tutti i figli e le figlie dei dipendenti rappresenta un segnale forte di uguaglianza e rispetto per le diverse configurazioni familiari presenti nella società odierna.

Ognuna delle iniziative elencate contribuisce, in modo specifico e complementare, a costruire un ambiente più equo e rispettoso delle esigenze di tutte le persone che vi operano. Queste pratiche dimostrano un impegno concreto da parte delle organizzazioni nel promuovere un cambiamento culturale e organizzativo che favorisca la parità di genere, l'inclusione e il benessere di tutte le persone.

3.12.3 Conciliazione vita-lavoro: le politiche di supporto per dipendenti con figli/e minori a carico

Per quanto riguarda le modalità di sostegno ai/alle dipendenti con figli/e minori a carico (0-12 anni), l'indagine mostra che circa il 50% delle realtà rispondenti attualmente non implementa alcun tipo di politica (Figura 52). Nel 16,07% dei casi, pur non essendo ancora attive misure specifiche, è prevista a breve l'implementazione di azioni mirate. Il 14,28% delle rispondenti prevede l'erogazione di voucher per l'acquisto di beni, mentre l'8,92% offre voucher utilizzabili per servizi all'infanzia. È inoltre interessante notare che in nessun caso venga messo a disposizione un asilo aziendale. Approfondendo questo elemento nel corso delle interviste svolte con alcune delle realtà più virtuose è emerso che, oltre a comportare un investimento notevole, questo tipo di misura mal si concilia con alcune misure di lavoro flessibile, come lo smart e il remote-working. Nel caso in cui l'asilo fosse nella sede lavorativa, infatti, i genitori sarebbero costretti a recarsi ogni giorno in presenza, non potendo usufruire dei giorni di lavoro da remoto previsti da contratto. Inoltre, è emerso che la sede lavorativa può essere molto distante dal luogo di residenza del/della dipendente rendendo ulteriormente difficile lo spostamento del/della figlio/figlia. Le interviste evidenziano chiaramente che il dialogo con le/i dipendenti sia la chiave per trovare delle soluzioni funzionali e realmente di supporto alle famiglie, prevedendo ad esempio dei permessi speciali per venire incontro alle emergenze, ma anche copertura delle spese dell'asilo nido e centri estivi.

Figura 52 - Modalità di supporto per dipendenti con figli/e minori a carico (0-12) nelle organizzazioni rispondenti al questionario.



In contesti particolarmente virtuosi, vengono introdotte ulteriori misure che rispondono in modo più articolato e specifico alle esigenze delle famiglie. Tra queste, spiccano:

- percorsi di *empowerment* per genitori: programmi strutturati che offrono supporto pratico ed educativo, calibrati in base alla fascia di età dei figli e delle figlie. Questi percorsi aiutano i genitori a sviluppare competenze utili per affrontare le sfide educative e relazionali in diverse fasi della crescita dei figli e delle figlie, favorendo una gestione equilibrata tra vita familiare e lavorativa;
- contributi per il rimborso dei libri scolastici: una misura concreta per alleviare il peso economico delle spese legate all'istruzione, che rappresentano una voce di costo significativa per molte famiglie;
- borse di studio e accesso a convitti: iniziative pensate per sostenere il percorso educativo dei figli e delle figlie dei/delle dipendenti, garantendo pari opportunità di accesso alla formazione, anche attraverso incentivi per residenze scolastiche che possono facilitare la continuità degli studi;
- contributo per la frequenza di corsi di lingua;
- contributo per servizi di educazione e istruzione: ampliamento del sostegno a tutto il percorso educativo dei figli e delle figlie dei/delle dipendenti, includendo non solo la scuola dell'infanzia, ma anche le scuole primarie, secondarie e attività formative complementari.

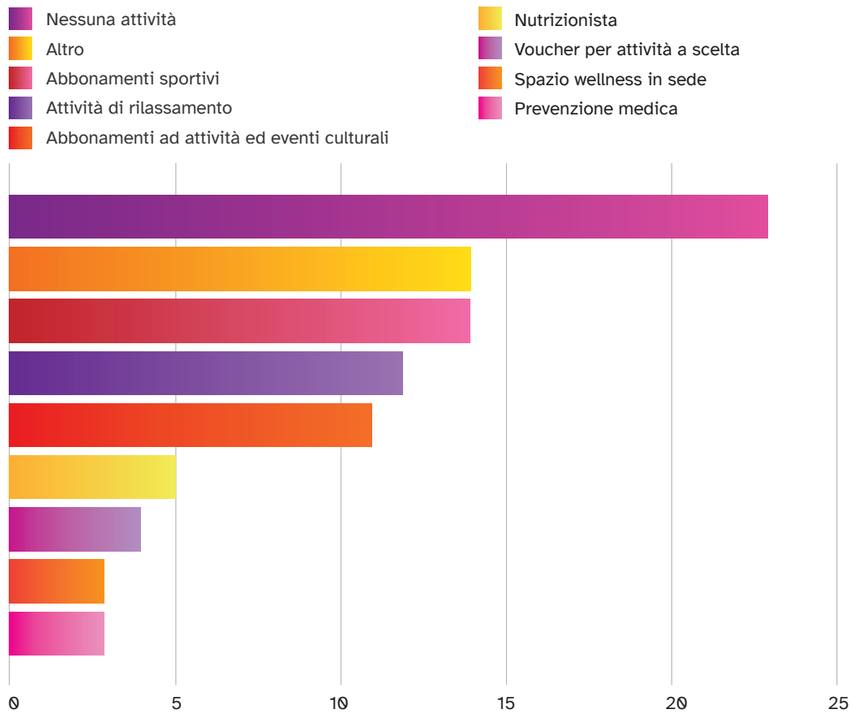
Queste pratiche non solo dimostrano una visione più inclusiva e lungimirante delle politiche aziendali, ma sottolineano anche il valore che il benessere familiare riveste per il successo dell'organizzazione, rafforzando il legame tra i dipendenti e l'azienda stessa.

3.12.4 Conciliazione vita-lavoro: i servizi di welfare

I risultati dell'indagine evidenziano che il 50% delle organizzazioni non fornisce ai/alle propri/e dipendenti alcuna attività di welfare aziendale, segnalando una carenza significativa nell'offerta di benefit (Figura 53). Il welfare aziendale è uno strumento strategico per migliorare il benessere dei dipendenti, ridurre lo stress e aumentare la produttività. L'assenza di programmi strutturati può influire negativamente sulla percezione del valore aziendale da parte dei lavoratori e delle lavoratrici, compromettendo la capacità dell'azienda di attrarre e trattenere talenti.

Tra i benefit più diffusi, emergono abbonamenti sportivi (14 rispondenti: 25%), attività di rilassamento (12 rispondenti: 21,42%) e abbonamenti ad attività ed eventi culturali (11 rispondenti: 19,64%). Questi dati mostrano un'attenzione crescente verso la promozione di uno stile di vita sano e un equilibrio tra lavoro e vita privata. Gli abbonamenti sportivi, ad esempio, sono apprezzati per il loro contributo al miglioramento della salute fisica e mentale, mentre le attività di rilassamento sono ideali per ridurre lo stress lavoro correlato. I benefit più specifici come il supporto nutrizionale (5 rispondenti: 8,92%), i voucher per attività a scelta (4 rispondenti: 7,14%), gli spazi wellness in sede (3: 5,35%) e la prevenzione medica (3 rispondenti: 5,35%) sono meno frequenti ma di grande valore per i/le dipendenti che ne usufruiscono. Questi strumenti permettono di rispondere a bisogni individualizzati, aumentando la personalizzazione e la percezione di attenzione verso il benessere del singolo e dei propri familiari.

Figura 53 - Servizi di welfare offerti dalle organizzazioni rispondenti al questionario.



Al di là di quanto indagato specificatamente con il questionario, sono emersi dei servizi di welfare ulteriori. Alcune organizzazioni del territorio, infatti, stanno implementando pratiche virtuose di welfare aziendale che rispondono a bisogni concreti e diversificati dei lavoratori e delle lavoratrici, offrendo modelli innovativi e replicabili. Tra questi, il contributo per l'abbonamento ai trasporti pubblici rappresenta un incentivo concreto alla mobilità sostenibile e un supporto economico rilevante, in particolare per le persone pendolari. Vi sono inoltre programmi di educazione finanziaria, che forniscono competenze fondamentali per la gestione del reddito e la pianificazione economica, riducendo il rischio di stress legato alle difficoltà finanziarie. L'assicurazione sanitaria, sempre più apprezzata, offre un accesso agevolato a cure mediche, rafforzando la percezione di sicurezza e benessere tra i/le dipendenti. Infine, sono stati segnalati tra i servizi di welfare anche dei voucher per *caregiving* rivolti a familiari anziani o per la partecipazione a centri estivi per figli/e dei/delle dipendenti, dimostrando un'elevata sensibilità verso le esigenze delle famiglie e mirando a favorire la conciliazione tra vita lavorativa e privata. Queste iniziative non solo migliorano la qualità della vita dei lavoratori e delle lavoratrici, ma rafforzano il senso di appartenenza all'organizzazione e rappresentano un esempio di come il welfare aziendale possa essere uno strumento strategico per il benessere e la sostenibilità sociale.

Figura 54 - Altri servizi offerti dalle organizzazioni rispondenti al questionario.

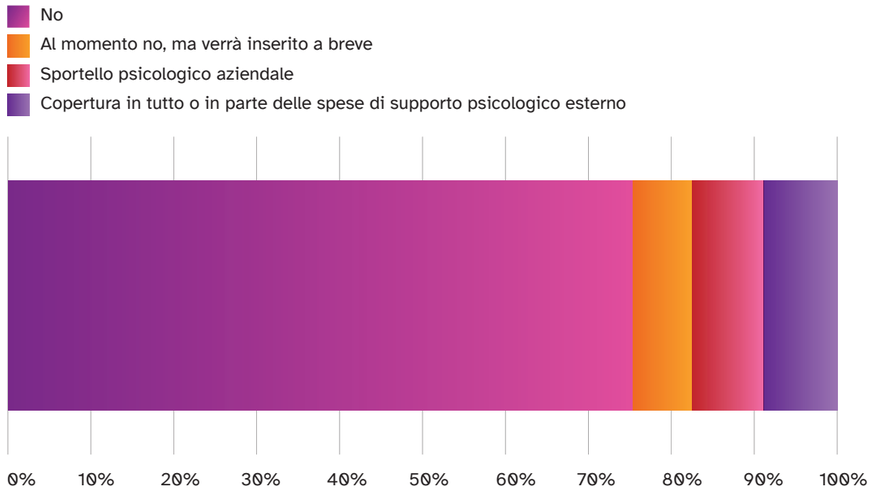
ALTRI SERVIZI DI WELFARE
Contributo per abbonamento trasporti pubblici
Programmi di educazione finanziaria
Assicurazione sanitaria
Voucher per caregiving familiari anziani e centri estivi

3.12.5 Il supporto psicologico

Il supporto psicologico in azienda rappresenta uno degli strumenti più efficaci per promuovere il benessere dei/delle dipendenti, ridurre lo stress e prevenire problematiche legate alla salute mentale, come burnout e ansia. In un contesto lavorativo sempre più complesso e caratterizzato da elevati livelli di pressione, fornire accesso a professionisti/e della salute mentale dimostra un forte impegno verso il benessere delle persone, favorendo al contempo un clima aziendale più sereno e produttivo. Investire in questo ambito non solo migliora la qualità della vita dei lavoratori e delle lavoratrici, ma si traduce anche in vantaggi organizzativi, come una maggiore *retention*, la riduzione dell'assenteismo e un incremento delle performance individuali e collettive.

Nonostante la comprovata importanza di questo strumento, l'indagine territoriale ha evidenziato una diffusione ancora limitata del supporto psicologico nelle aziende del campione sensibile: solo il 17% delle organizzazioni rispondenti forniscono ai/alle dipendenti una qualche forma di accesso a tali servizi, quali uno sportello psicologico aziendale o la copertura totale o parziale delle spese di supporto psicologico esterno (Figura 55). Questo dato suggerisce che molte realtà aziendali non hanno ancora integrato il benessere psicologico nella propria strategia di welfare, trascurando un aspetto fondamentale per la salute e la soddisfazione del personale. Le cause potrebbero risiedere nella mancanza di risorse economiche, nella sottovalutazione dell'impatto di queste problematiche o in una scarsa consapevolezza della loro importanza. Risulta di fondamentale importanza, dunque, sensibilizzare le realtà del territorio al valore del supporto psicologico, contribuendo a diffondere questo servizio essenziale.

Figura 55 - Organizzazioni rispondenti al questionario che forniscono modalità di supporto psicologico ai/alle dipendenti.



3.13 I casi virtuosi nel contesto torinese

Questa sezione sarà dedicata all'approfondimento di sette casi virtuosi del territorio torinese, comprendenti Lavazza, AVIO, Pininfarina, Aizo-On, Covisian, ENAIP Piemonte e AREAPROGETTI. Queste realtà sono accumunate dall'ottenimento della certificazione per la parità di genere, un traguardo significativo che riflette l'impegno concreto di ciascuna azienda verso l'adozione di politiche inclusive e orientate al benessere equo del proprio personale. Questi sette esempi, eterogenei per settore e dimensione, esemplificano come mettere la parità di genere al centro delle proprie politiche aziendali non sia solo un valore etico, ma anche un'opportunità strategica per favorire la crescita e il benessere collettivo. Attraverso un'analisi approfondita delle pratiche adottate da queste realtà, sarà possibile esplorare strumenti e metodologie efficaci per promuovere contesti lavorativi più equi, in cui ogni persona possa accedere alle stesse opportunità e contribuire al successo dell'organizzazione.

La certificazione UNI/PdR 125:2022, ovvero *Linee guida sul sistema di gestione per la parità di genere che prevede l'adozione di specifici KPI (Key Performances Indicator - Indicatori chiave di prestazione) inerenti alle Politiche di parità di genere nelle organizzazioni*, rappresenta un punto di riferimento innovativo e strategico per le organizzazioni che vogliono impegnarsi concretamente nella promozione della parità di genere. Questo standard, sviluppato dall'Ente Italiano di Normazione (UNI), definisce linee guida e requisiti specifici per integrare il principio di uguaglianza di genere in ogni aspetto della gestione aziendale, dalla cultura organizzativa alle politiche di sviluppo professionale. A livello nazionale, il decreto-legge n. 162/2021 ha introdotto incentivi fiscali e premialità per le aziende che dimostrano un impegno certificato verso l'inclusività di genere. Questo si inserisce nel contesto più ampio di politiche europee e internazionali, tra cui la già citata Agenda 2030 delle Nazioni Unite che attraverso il quinto Obiettivo di Sviluppo Sostenibile promuove la parità di genere come elemento cruciale per lo sviluppo sostenibile.

La certificazione UNI/PdR 125:2022 offre alle imprese italiane una guida pratica per affrontare queste sfide e trasformarle in opportunità, permettendo di misurare e migliorare le proprie performance in materia di equità di genere e aiutando le organizzazioni a costruire un modello di gestione più equo e orientato al benessere di tutti e tutte le dipendenti. Questo strumento è costruito sulla base di sei ambiti fondamentali per l'implementazione e la valutazione delle politiche di parità di genere:

- cultura e strategia aziendale: promuovere una mentalità inclusiva e sensibilizzare il management sull'importanza della diversità di genere;
governance: garantire una leadership inclusiva e trasparente che favorisca una rappresentanza equilibrata nei processi decisionali;
- processi di gestione delle risorse umane: assicurare che i processi di selezione, assunzione, formazione e promozione siano equi e non discriminatori;
- opportunità di crescita e inclusione delle donne in azienda: monitorare e ridurre il divario di genere nelle posizioni di responsabilità;
- equità retributiva: eliminare il gender pay gap e assicurare trasparenza nelle politiche salariali;
tutela della genitorialità e conciliazione vita-lavoro: favorire politiche aziendali che supportino l'equilibrio tra responsabilità familiari e lavorative, per uomini e donne.

Questo strumento offre anche vantaggi concreti, come il miglioramento della reputazione aziendale dal momento che le organizzazioni che investono nella parità di genere sono percepite come più responsabili e affidabili da clienti, investitori e *stakeholder*. Vi è inoltre una maggior attrazione e fidelizzazione dei talenti, in quanto un ambiente inclusivo e paritario attira professionisti e professioniste motivati e favorisce la *retention* dei/lle dipendenti. Vi sono poi dei benefici economici e competitivi dati dalla dimostrata correlazione tra maggiore diversità di genere nei ruoli dirigenziali e migliori performance finanziarie e maggiore innovazione. Infine, è previsto l'accesso ad incentivi e premialità come agevolazioni fiscali e priorità nei bandi pubblici.

La prassi si propone di accompagnare le aziende lungo tutte le fasi del processo, dalla comprensione dei requisiti normativi fino alla definizione di strategie operative e alla verifica dei risultati ottenuti. Adottare la UNI/PdR 125:2022 significa non solo adempiere ad un obbligo normativo, ma contribuire attivamente alla costruzione di una società più equa e responsabile. La certificazione, dunque, non è un traguardo, ma un processo continuo di miglioramento e consapevolezza. Le organizzazioni che scelgono di intraprendere questo percorso si impegnano a monitorare regolarmente le proprie prestazioni attraverso indicatori chiave (KPI) e a coinvolgere il personale a tutti i livelli per creare una cultura aziendale inclusiva e sostenibile. Dal 2022 il numero di aziende italiane che hanno ottenuto la certificazione UNI/PdR 125:2022 è in costante aumento, dimostrando un crescente impegno verso la promozione della parità di genere. Secondo i dati Accredia del 2024, oltre 8.000 aziende a livello nazionale hanno completato con successo questo percorso, evidenziando come l'adozione di politiche inclusive sia diventata una priorità strategica per le organizzazioni. Le regioni e le città economicamente più dinamiche, come Lazio, Lombardia, Campania e Piemonte, guidano questa transizione verso modelli aziendali più equi e responsabili. Nello specifico, Torino si colloca al quarto posto a livello nazionale per numero di aziende certificate, con 339 realtà che hanno ottenuto la UNI/PdR 125:2022, subito dopo Roma (1.139), Milano (974) e Napoli (542). Questo dato conferma la centralità del capoluogo piemontese come hub imprenditoriale innovativo e inclusivo. L'elevato numero di aziende certificate a Torino riflette una crescente sensibilità verso i temi della diversità e dell'uguaglianza di genere, insieme al riconoscimento dei benefici economici e reputazionali associati alla certificazione. Nell'ottica di approfondire questa dinamica positiva del territorio, sono state svolte delle interviste qualitative confluite nei seguenti paragrafi che avranno lo scopo di mettere in luce le pratiche virtuose in tema di parità di genere implementate sul contesto torinese e promuovere confronti e scambi generativi.

3.13.1 Lavazza

Impresa: Luigi Lavazza S.p.A.
Primo anno di operatività: 1895
Classe dimensionale: Grande impresa
Ottenimento certificazione per la parità di genere (UNI/PdR 125:2022): 2023
Intervista a Mariasilvia Scippa, D&I specialist

L'impegno di Lavazza per la parità di genere

Nel 2020 Lavazza ha individuato 4 Obiettivi di Sviluppo Sostenibile dell'Agenda 2030 su cui indirizzare i propri sforzi, tra questi il Goal 5 sulla parità di genere, che è stato inserito all'interno del piano strategico dell'organizzazione. Da questo è nato il programma aziendale di Diversity & Inclusion Gap Free che prevede, tra le altre cose, l'adozione di procedure di reclutamento, remunerazione e promozione prive di qualsiasi pregiudizio; continue attività di formazione e sensibilizzazione in ambito Diversity & Inclusion per tutto il personale; il raggiungimento della parità salariale entro il 2030 e almeno il 40% di donne in posizioni dirigenziali entro il 2030 (per le percentuali relative alla numerosità per genere di dipendenti e dirigenti si veda la Figura 56). Per guidare questo percorso, nel 2022 è stata istituita una struttura interna dedicata esclusivamente alla D&I.
Il programma Gap Free ha gettato le basi per l'ottenimento della certificazione per la parità di genere nel 2023. Il processo è stato avviato dal *top management* che ha manifestato una forte volontà di approfondire la percezione dei/delle dipendenti attraverso un sondaggio distribuito nella sede italiana e integrato da una serie di interviste a campione nelle sedi consociate. Da questa indagine è emersa una percezione discrepante tra donne e uomini in tema di *gender equality*, fatto che ha sottolineato come questi temi vengano introdotti all'interno dell'organizzazione per impulso esterno, piuttosto che emergere da una consapevolezza interna. Ne deriva la necessità di intervenire sul culturale, promuovendo un cambiamento profondo e condiviso all'interno dell'ambiente lavorativo. Successivamente è stata avviata una fase di coinvolgimento dei/delle dipendenti che ha portato alla nascita di quattro Work Stream focalizzati sulla governance della D&I all'interno dell'organizzazione, sulla genitorialità, sull'inclusione digitale e sulla stesura di un manifesto di D&I. Quest'ultimo, lanciato ad ottobre 2022, è stato scritto dalle persone dell'organizzazione che si sono volute mettere in gioco costruendo un linguaggio collettivo per descrive il posizionamento di Lavazza in tema di Diversity & Inclusion e dichiarare gli obiettivi futuri. Recentemente è stato creato anche un Work Stream di prospettiva maschile sulle tematiche di genere, uno spazio creato spontaneamente da giovani dipendenti uomini per interrogarsi su come essere buoni alleati e come poter partecipare al cambiamento. Ciò dimostra come Lavazza sia una realtà dinamica in continua evoluzione, che fornisce al proprio personale i mezzi e gli spazi per mettersi in gioco e collaborare ad un contesto lavorativo più equo e consapevole delle diversità da cui è composto.

Le buone pratiche di Lavazza per la parità di genere

- Dal dicembre 2023 la policy di gruppo in fase di selezione prevede che la rosa di candidati e candidate che viene presentata ai/alle manager abbia almeno un 30% di diversità di genere.
- Nel 2022 è stato lanciato un programma di *inner leadership* per implementare la leadership femminile all'interno dell'organizzazione e dare spazio a modelli di leadership alternativa. Questi percorsi hanno l'obiettivo di creare delle *role mode*l all'interno di Lavazza e aumentare il networking femminile, storicamente più difficile da strutturare per via del minor tempo dedicabile al lavoro a causa del carico del lavoro di cura. Dal momento che le donne in posizioni apicali sono un numero limitato al momento, quest'anno sono state coinvolte anche le dipendenti nel *middle management*, dando modo di creare delle *role model* ai vari gradi dell'organizzazione e di aumentare il networking a tutti i livelli organizzativi. In questa stessa direzione, riconoscendo la scarsa presenza di donne in ruoli strategici aziendali all'interno dell'organizzazione, nel 2023 è stato lanciato anche lo *Sponsorship Programme for Gender Balance*. L'obiettivo del programma è quello di dare

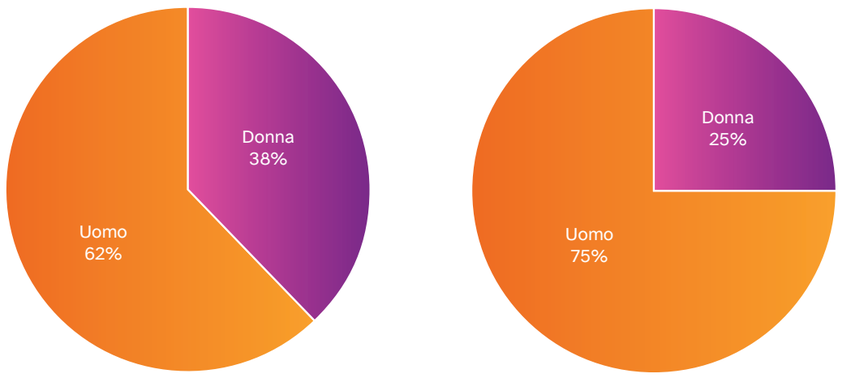
visibilità alle donne del Gruppo Lavazza che solitamente non hanno accesso ai vertici aziendali, rendendole visibili ai decisori chiave. L'edizione pilota sta coinvolgendo 21 donne del *middle management* e mira a migliorare le loro capacità di leadership, aumentare la loro esposizione professionale e coinvolgerle in progetti strategici di alto livello.

- In tema di equilibrio vita-lavoro, fondamentale per l'avanzamento di carriera delle donne, Lavazza parte dalla consapevolezza che è necessario un cambiamento culturale per far sì che le azioni implementate in azienda attecchiscano efficacemente sul tessuto sociale. Per questo motivo implementa parallelamente una serie di strategie di conciliazione, che includono fino a 10 giorni di *smart working* al mese e, nei mesi estivi, da maggio a settembre) la riduzione dell'orario lavorativo il venerdì a mezza giornata; il riconoscimento del part-time per le donne che rientrano dalla maternità fino al terzo anno di età del/la bambino/a; 5 giorni aggiuntivi di congedo di paternità obbligatoria rispetto a quanto previsto dalla normativa vigente. A queste misure si affiancano incontri di sensibilizzazione sviluppati dal Work Stream sulla genitorialità e il *caregiving*, che propone iniziative e momenti di condivisione in orario lavorativo. L'obiettivo è aumentare la consapevolezza sull'importanza di una condivisione equa del carico di cura all'interno della famiglia.

Gli obiettivi futuri per la parità di genere

Nel prossimo futuro, Lavazza si pone l'obiettivo di rafforzare ulteriormente il coinvolgimento dei/delle dipendenti degli stabilimenti di produzione, attraverso l'adozione di metodologie personalizzate e strategie mirate. L'azienda riconosce l'importanza di sviluppare approcci su misura che tengano conto delle specificità di ogni reparto e delle diverse esigenze della propria forza lavoro, garantendo così una partecipazione attiva e consapevole a tutte le iniziative legate alla parità di genere. Questo processo di ingaggio si inserisce in una visione più ampia di trasformazione strutturale e culturale, in cui il cambiamento non si limita all'ambito aziendale, ma si estende a un'evoluzione profonda delle pratiche quotidiane. L'obiettivo è garantire che la parità di genere non sia solo un valore dichiarato, ma un principio concretamente vissuto in tutte le dinamiche aziendali.

Figura 56 - Percentuale dipendenti e dirigenti per genere Lavazza.



3.13.2 AVIO

Impresa: GE Avio S.r.L.
Primo anno di operatività: 1908
Classe dimensionale: Grande impresa
Ottenimento certificazione per la parità di genere (UNI/PdR 125:2022): 2023
Intervista a Carlamaria Tiburtini, Senior HRBP e DEI Leader

L'impegno di AVIO per la parità di genere

Avio Aero, parte di GE Aerospace, è un'azienda leader nella progettazione, produzione e manutenzione di componenti e sistemi per l'aeronautica civile e militare. Nel novembre 2023, l'azienda ha ottenuto la certificazione UNI/PdR 125:2022 per la parità di genere, diventando una delle prime realtà del settore aerospaziale a raggiungere questo traguardo. Tale riconoscimento testimonia l'impegno concreto di Avio Aero nella promozione di un ambiente di lavoro inclusivo, in cui la valorizzazione delle diversità è parte integrante della strategia aziendale. Un elemento chiave di questa trasformazione è stata l'istituzione, nel 2018, di un *Council* dedicato alla *Diversity, Equity & Inclusion* (DEI), composto da 60 persone e supportato da diversi *Employee Resource Groups* (ERG) focalizzati su specifiche esperienze demografiche e dimensioni della diversità. Il *Council* ha il compito di sviluppare iniziative concrete per rafforzare la cultura inclusiva e sostenere l'evoluzione dell'azienda verso una maggiore equità. Il *top management* ha dimostrato una forte volontà nel portare avanti questo processo, introducendo il ruolo del DEI Leader per garantire che l'inclusione non sia solo un valore, ma una leva strategica per l'innovazione. L'inclusione è infatti considerata un motore di crescita e una priorità aziendale, con un impatto diretto sulle performance di mercato. Per misurare l'efficacia delle iniziative DEI, Avio Aero ha implementato una survey anonima annuale sul clima aziendale, che valuta il livello di inclusività praticato da manager e dirigenti, assicurando un monitoraggio costante e un miglioramento continuo delle politiche di equità e diversità. A conferma di questo impegno, negli ultimi sei anni la quota di donne in azienda è passata dall'11% al 18%, con quattro donne executive che riportano direttamente al CEO e la nomina della prima donna *plant manager* a capo di uno degli stabilimenti di Avio Aero (per le percentuali relative alla numerosità per genere di dipendenti e dirigenti si veda la Figura 57). Questo progresso è il risultato di una strategia mirata, che punta a creare pari opportunità di crescita e leadership per tutti i dipendenti.

Le buone pratiche di AVIO per la parità di genere

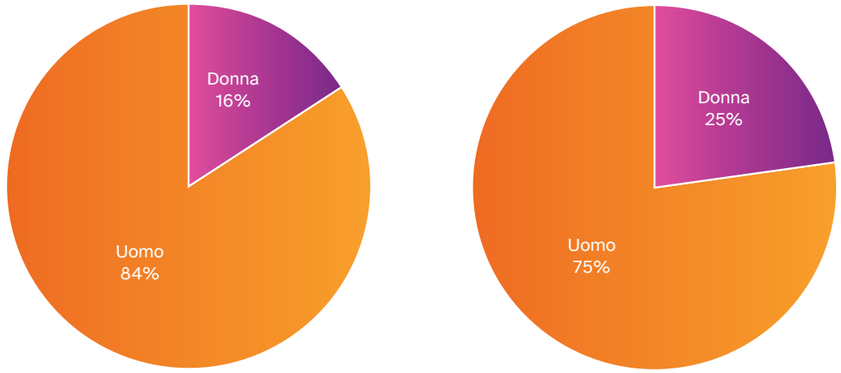
Avio Aero ha implementato diverse iniziative a sostegno della parità di genere, tra cui:

- Gli STEM Days: eventi organizzati per coinvolgere studentesse prossime alla laurea, offrendo loro l'opportunità di conoscere l'azienda, collaborare alla stesura della tesi e valutare future opportunità di carriera.
- Girls Get Set: programma dedicato alle scuole medie per incentivare l'iscrizione delle ragazze agli istituti tecnici, affrontando alla radice la carenza di donne nel settore metalmeccanico e aerospaziale.
- Supporto al benessere delle dipendenti: distribuzione gratuita di assorbenti in tutti gli impianti, sale per l'allattamento, training di autodifesa, seminari contro la violenza, sostegno legale e psicologico, estensione dei congedi parentali anche a coppie omogenitoriali e assicurazione sanitaria ampliata.
- Prevenzione sanitaria: pacchetti di prevenzione gratuiti per tutte le dipendenti, con pap test ed ecografie offerte direttamente nei siti aziendali, per garantire l'accesso alle cure a tutte le dipendenti e dimostrando così l'attenzione dell'azienda verso la salute del proprio personale.

Gli obiettivi futuri per la parità di genere

L'azienda mira a rafforzare ulteriormente la presenza femminile nel settore STEM attraverso l'istituzione di borse di studio destinate a giovani ragazze, incoraggiandole a intraprendere percorsi formativi in ambiti tradizionalmente a prevalenza maschile. Questo impegno riflette la convinzione dell'azienda nel valore della formazione e dell'educazione come strumenti fondamentali per promuovere l'inclusione e la diversità.

Figura 57 - Percentuale dipendenti e dirigenti per genere AVIO.



3.13.3 Pininfarina

Impresa: Pininfarina Spa
Primo anno di operatività: 1930
Classe dimensionale: Grande impresa
Ottenimento certificazione per la parità di genere (UNI/PdR 125:2022): 2023
Intervista a Manuela Gamba, HR manager

Il percorso di Pininfarina verso la parità di genere

Pininfarina, fondata nel 1930, opera in diversi settori tra cui il design automobilistico, l'architettura e l'*interior design*. L'azienda considera la parità di genere come un pilastro fondamentale del proprio successo e si dedica con determinazione a rispettarla, valorizzare i propri talenti in tutte le loro diversità e creare un ambiente di lavoro equo e rispettoso. Questo approccio è parte integrante della sua strategia, con azioni mirate a rendere il benessere delle persone una priorità assoluta per il presente e il futuro. In quest'ottica, nel 2023 l'organizzazione ha intrapreso il percorso per ottenere la certificazione UNI/PdR 125/2022, grazie all'iniziativa del direttore delle risorse umane e con il coinvolgimento diretto dell'amministratore delegato. Per raggiungere questo obiettivo, sono state attivate consulenze esterne che hanno aiutato a individuare i requisiti necessari, formalizzare le politiche già esistenti e implementarne di nuove, rafforzando l'impegno dell'azienda verso la parità di genere.

Le buone pratiche di Pininfarina per la parità di genere

- Selezione e assunzione del personale: l'azienda promuove attivamente l'equità di genere nei processi di selezione, garantendo la presentazione di candidature paritetiche ai/alle responsabili. Inoltre, è stato introdotto un sistema di *job posting* interno per valorizzare le opportunità di crescita professionale all'interno dell'organizzazione (per le percentuali relative alla numerosità per genere di dipendenti e dirigenti si veda la Figura 58).
- Formazione e sensibilizzazione: per monitorare e migliorare costantemente l'impegno verso la parità di genere, viene somministrato un sondaggio periodico che consente di individuare aree di miglioramento e pianificare interventi formativi mirati. È stato inoltre avviato un piano di formazione continua rivolto a tutta la popolazione aziendale, con un focus specifico sui temi dell'inclusione e della diversità.
- Tutela della genitorialità: a sostegno della genitorialità, l'azienda prevede la possibilità di usufruire fino a quattro giorni di *smart working* a settimana per i neo-genitori, durante il primo anno di vita del/la bambino/a. Al rientro dal congedo di maternità o paternità, è inoltre possibile richiedere un part-time flessibile nel corso del primo anno del/la neonato/a.

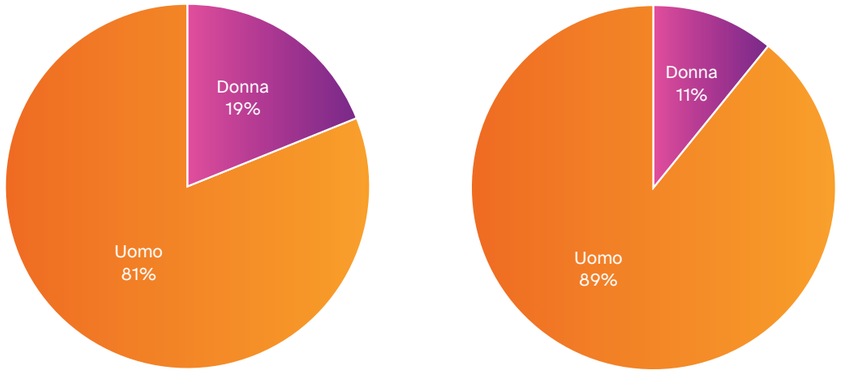
Completano le iniziative in questo ambito la somministrazione di pillole formative sui diritti e le tutele dei neo-genitori e la consegna di un Kit Bimbi di benvenuto per celebrare le nuove nascite.

- Tutela dell'equilibrio vita-lavoro: per favorire un migliore equilibrio tra vita privata e professionale, è stata estesa la possibilità di *smart working* con due giorni aggiuntivi al mese in caso di indisposizione personale, oltre ai due giorni settimanali già previsti.

Gli obiettivi futuri per la parità di genere

In futuro Pininfarina intende promuovere incontri dedicati ai figli e alle figlie dei/delle dipendenti per fornire loro supporto nella scelta del percorso universitario. Questi incontri vedranno la partecipazione di dipendenti donne come *role model,* con particolare attenzione all'ispirazione verso le materie STEM per incentivare la presenza di giovani donne in settori storicamente ad appannaggio maschile. Iniziative come questa sono fondamentali perché contribuiscono a superare barriere culturali e stereotipi di genere che, ancora oggi, limitano l'accesso delle giovani donne a carriere in ambiti STEM. Offrire modelli di ruolo femminili visibili e accessibili all'interno dell'organizzazione aiuta a dimostrare concretamente che il talento e le competenze non hanno genere e che settori tradizionalmente dominati da uomini possono e devono diventare spazi di inclusione e pari opportunità.

Figura 58 - Percentuale dipendenti e dirigenti per genere Pininfarina.



3.13.4 aizoOn

Impresa: aizoOn
Primo anno di operatività: 2005
Classe dimensionale: Grande impresa
Ottenimento certificazione per la parità di genere (UNI/PdR 125:2022): 2023
Intervista a Adriana Ferrari, Responsabile dell'amministrazione dei rapporti aziendali, Silvia Marietta, Responsabile della formazione dello sviluppo organizzativo, Andrea Ciminiello, Coordinatore Sistema di Gestione Integrato

L'impegno di aizoOn per la parità di genere

aizoOn, realtà di eccellenza nel settore tecnologico e ingegneristico, ha sempre riconosciuto l'inclusione e la parità di genere come pilastri fondamentali della propria cultura organizzativa. Operando in ambiti STEM, storicamente caratterizzati da una rappresentanza femminile limitata, l'azienda ha scelto di impegnarsi attivamente per invertire questa tendenza, promuovendo un ambiente lavorativo equo, inclusivo e orientato alla valorizzazione del talento in tutte le sue forme (per le percentuali relative alla numerosità per genere di dipendenti e dirigenti si veda la Figura 59).
L'ottenimento della certificazione UNI/PdR 125:2022 rappresenta per aizoOn non solo un importante traguardo formale, ma anche un passo ulteriore nel consolidamento di pratiche già radicate all'interno dell'organizzazione. Queste iniziative mirano a garantire equità, ascolto e crescita per tutte le persone che fanno parte dell'azienda, traducendo i valori di inclusione in azioni concrete. Con una direzione strategica fortemente orientata all'evoluzione del proprio sistema di gestione, aizoOn punta a costruire un ambiente di lavoro in cui il benessere personale e la realizzazione professionale siano armonizzati con gli obiettivi aziendali. Il percorso di certificazione è stato una naturale evoluzione delle buone pratiche già integrate nelle procedure aziendali. Grazie a questo processo, tali pratiche sono state ulteriormente formalizzate e rafforzate, a conferma dell'impegno continuo dell'azienda nel garantire pari opportunità e condizioni di lavoro inclusive. Il top management è consapevole che il solo possesso di un sistema di gestione non sia sufficiente: per questo, si adopera quotidianamente per diffondere una cultura organizzativa che non solo valorizzi la diversità, ma promuova anche il riequilibrio della rappresentanza di genere in un settore complesso e altamente competitivo come quello tecnologico.

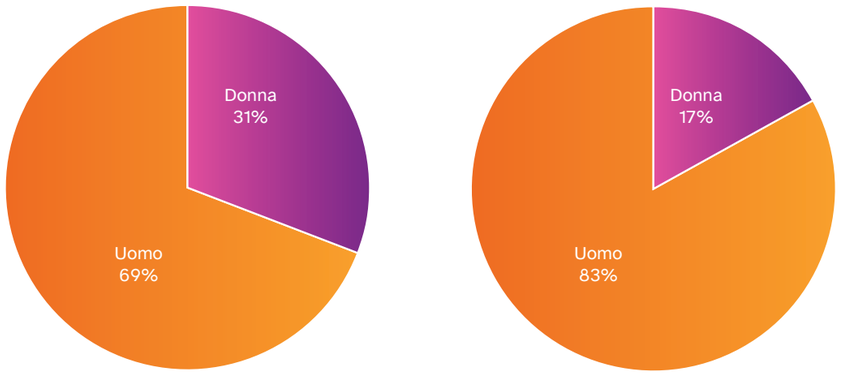
Le buone pratiche di aizoOn

- Piano annuale di sviluppo individuale: un processo strutturato per valutare non solo la performance dei dipendenti, ma anche le loro aspirazioni di crescita professionale e personale. L'obiettivo è creare percorsi di sviluppo su misura, favorendo l'engagement e la partecipazione attiva agli obiettivi aziendali.
- Formazione e orientamento per studenti: aizoOn collabora con scuole di secondo grado e università, ospitando studenti per giornate formative e partecipando agli Open Day durante i quali vengono organizzate delle sessioni di approfondimento dedicate alla descrizione di posizioni chiave all'interno dell'azienda. Queste sessioni hanno l'obiettivo di spiegare in modo concreto che cosa significhi intraprendere determinati percorsi professionali in ambito tecnologico e ingegneristico, illustrando sia le competenze richieste che le prospettive di carriera. Nel 2022 l'azienda ha, inoltre, avviato iniziative specifiche per orientare le ragazze verso percorsi di studio in ambito STEM e cybersecurity, un settore strategico per l'organizzazione.
- Flessibilità per i/le dipendenti neogenitori: l'azienda valuta caso per caso le necessità specifiche dei/delle dipendenti, andando ad indagare quali iniziative tra part time o *smart working* esteso possa meglio adattarsi alle specifiche esigenze. In ogni caso i part time vengono rivisti annualmente, con l'obiettivo di garantire che le soluzioni adottate rimangano efficaci e adeguate al caso.
Benessere aziendale a tutto tondo: aizoOn ha lanciato una survey per raccogliere feedback dai dipendenti, i risultati della quale sono stati utilizzati per implementare iniziative di supporto al benessere fisico, emotivo e professionale tra le quali, l'attivazione di: classi di yoga, webinar sulla nutrizione, laboratori ed attività ludiche per i figli dei/delle dipendenti, supporto per genitori con figli/e o familiari in difficoltà.
- Sportelli di sostegno per le disabilità: un servizio dedicato a fornire supporto e risorse per dipendenti o familiari con disabilità, promuovendo un approccio inclusivo e solidale.

L'obiettivo futuro per la parità di genere

Nell'arco del prossimo anno aizoOn mira al potenziamento dello sportello psicologico aziendale per un supporto continuativo e all'introduzione di un programma di *mentoring* dedicato alle dipendenti donne, per favorirne la crescita professionale e incentivare la leadership femminile in azienda.

Figura 59 - Percentuale dipendenti e dirigenti per genere AizoOn.



3.13.5 Covisian

Impresa: Covisian
Primo anno di operatività: 2016
Classe dimensionale: Grande impresa
Ottenimento certificazione per la parità di genere (UNI/PdR 125:2022): 2024
Intervista a Vera Roselli, Culture & Organization Manager e Gianluca Troia, Chief information security officer

Il percorso di Covisian verso la parità di genere

Covisian è un'azienda leader nel settore dei servizi di customer management, conosciuta per la sua capacità di unire innovazione tecnologica e centralità della persona. La filosofia aziendale è fortemente incentrata sul valore umano: il prodotto principale è il servizio, e questo è garantito dalle persone che interagiscono quotidianamente con la clientela per risolvere problemi e soddisfare esigenze.
Il percorso verso la certificazione UNI/PdR 125:2022 rappresenta per Covisian un'evoluzione naturale dopo l'ottenimento della certificazione SA8000, focalizzata sulla responsabilità sociale d'impresa. La decisione di intraprendere questo nuovo passo testimonia l'impegno concreto dell'azienda nel voler garantire la parità di genere e nell'implementare politiche inclusive e sostenibili. La centralità della persona, che è al cuore della cultura aziendale, ha guidato Covisian nell'adottare processi e pratiche volti a creare un ambiente di lavoro in cui ogni individuo possa sentirsi valorizzato e supportato. Le procedure legate alla gestione del personale, così come le iniziative formative e di sviluppo, riflettono l'obiettivo di costruire un contesto professionale che sia equo, trasparente e orientato alla crescita personale e professionale di tutto l'organico.

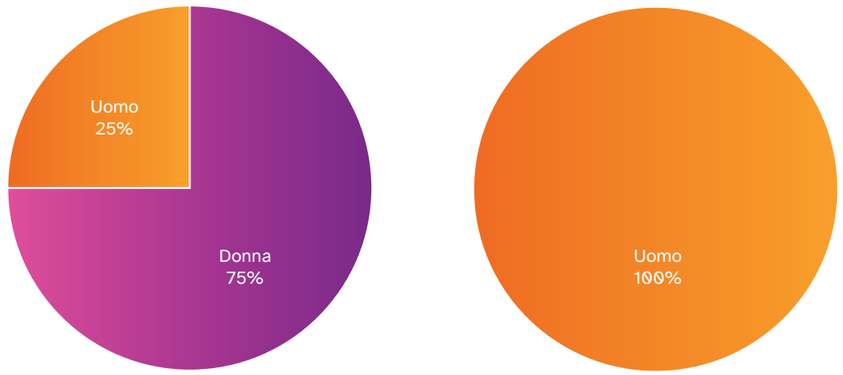
Le buone pratiche di Covisian per la parità di genere

- *Job Posting* interno: un sistema strutturato che consente ai/alle dipendenti di candidarsi per nuove posizioni e opportunità di crescita professionale all'interno dell'azienda, favorendo l'avanzamento di carriera e il riconoscimento del talento (per le percentuali relative alla numerosità per genere di dipendenti e dirigenti si veda la Figura 60).
- Incubatore di Talenti: una piattaforma formativa dedicata ai/alle dipendenti, incentrata su tematiche digitali e tecnologiche. L'adesione è su base volontaria e avviene fuori dall'orario lavorativo, offrendo così la possibilità di arricchire le proprie competenze in modo flessibile e autodeterminato.

L'obiettivo per il futuro

Covisian sta sviluppando un sistema anagrafico innovativo, pensato per mappare in maniera dettagliata i percorsi, le competenze e i traguardi di ciascun/a dipendente. Questo strumento avrà il duplice scopo di valorizzare le specificità individuali e di rendere i processi di valutazione più oggettivi, trasparenti ed equi, favorendo una gestione inclusiva delle risorse umane.

Figura 60 - Percentuale dipendenti e dirigenti per genere Covisian



3.13.6 ENAIP Piemonte

Impresa: Enaip Piemonte ETS
Primo anno di operatività: 1961
Classe dimensionale: Grande impresa
Ottenimento certificazione per la parità di genere (UNI/PdR 125:2022): 2023
Intervista a Enrica Moglia, Referente Pari Opportunità

Il percorso verso la parità di genere di ENAIP Piemonte

ENAIP Piemonte è un ente di formazione professionale con una lunga tradizione nel promuovere l'educazione e l'inserimento lavorativo, contribuendo allo sviluppo sociale e culturale del territorio. Da sempre attento alle esigenze delle persone e alle sfide della modernità, ENAIP si distingue per il suo impegno verso la costruzione di un ambiente inclusivo, capace di valorizzare le diversità e di sostenere il benessere di dipendenti e utenti. Attraverso un approccio innovativo e la sensibilizzazione costante su temi di pari opportunità e inclusione, l'organizzazione integra questi valori nel proprio operato, puntando a una formazione che non solo qualifica professionalmente, ma educa alla cittadinanza e al rispetto delle differenze. Per questo il ruolo della Referente per le Pari Opportunità è stato storicamente centrale, fungendo da mediatore tra le risorse umane e il personale in situazioni di stress lavorativo, presunto mobbing o percezioni di ingiustizia. Questo approccio dimostra un impegno continuo per il benessere dei e delle dipendenti, in particolare in un contesto caratterizzato da una forza lavoro in progressivo invecchiamento e da nuove assunzioni con modalità diverse rispetto al passato (per le percentuali relative alla numerosità per genere di dipendenti e dirigenti si veda la Figura 61). In questo senso il percorso intrapreso per l'ottenimento della certificazione della parità di genere è stato un passo naturale per ENAIP Piemonte, in continuità con il percorso di attenzione alle pari opportunità già consolidato. La sensibilità verso le differenze di genere è sempre stata parte integrante delle attività dell'organizzazione. La certificazione rappresenta quindi non solo un riconoscimento del lavoro svolto, ma anche un impegno rinnovato verso un futuro ancora più inclusivo.

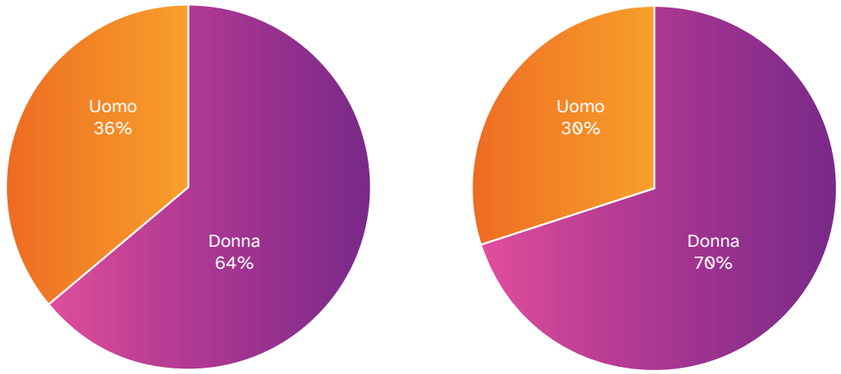
Le buone pratiche di ENAIP

- Formazione sulle pari opportunità: nelle scuole ENAIP, ogni percorso formativo include obbligatoriamente un modulo dedicato alle pari opportunità, sensibilizzando tutte le fasce di utenti. Questa attività riflette la missione dell'organizzazione: educare i cittadini del futuro con una forte consapevolezza sull'inclusione.
- Coaching Esterno su Leadership Inclusiva: è stato avviato un percorso di coaching per sviluppare una leadership inclusiva, garantendo che tutti i livelli dell'organizzazione siano sensibilizzati e preparati a guidare con equità.
- Formazione sul Linguaggio Inclusivo: tutto il personale è coinvolto in programmi di formazione mirati a promuovere l'uso di un linguaggio inclusivo, contribuendo a costruire un ambiente lavorativo accogliente e rispettoso.

Gli obiettivi futuri per la parità di genere

ENAIP Piemonte mira a superare gli stereotipi di genere nel settore della formazione professionale, in particolare nei corsi tradizionalmente dominati da una presenza maschile, come quelli elettrici e meccanici. L'obiettivo è attrarre più donne verso queste professioni, promuovendo l'idea che il genere non definisce le competenze o le scelte lavorative.

Figura 61 - Percentuale dipendenti e dirigenti per genere Enaip Piemonte.



3.13.7 AREAPROGETTI

Il percorso di AREAPROGETTI verso la parità di genere

AREAPROGETTI è una società attiva dal 1995 nell'ambito della progettazione architettonica, composta prevalentemente da lavoratori e lavoratrici autonomi/e con partita IVA. Secondo AREAPROGETTI, la diversità e l'eterogeneità in termini di creatività e pensiero contribuiscono significativamente al successo del lavoro in team, visione che ha reso il percorso verso la certificazione per la parità di genere un processo lineare per l'organizzazione, riflettendone l'impegno verso un ambiente inclusivo e collaborativo. Questa realtà rappresenta una preziosa testimonianza della possibilità di implementare buone pratiche per la parità di genere anche in organizzazioni di piccole dimensioni (per le percentuali relative alla numerosità per genere di dipendenti e dirigenti si veda la Figura 62).

La procedura per l'ottenimento della certificazione UNI/PdR 125:2022 è stata avviata nel 2024 con l'obiettivo di formalizzare e rafforzare l'impegno già esistente nell'impresa verso la parità di genere e l'inclusione. Un elemento centrale è stato il coinvolgimento attivo di tutti i collaboratori e le collaboratrici, attraverso un confronto orizzontale che ha permesso di far emergere esigenze specifiche e di definire azioni mirate. Questo approccio ha garantito che le iniziative intraprese fossero non solo adeguate alle normative richieste dalla certificazione, ma anche radicate nelle effettive necessità dell'organizzazione. L'adozione della certificazione ha quindi rappresentato non solo un traguardo formale, ma anche un'occasione per sistematizzare buone pratiche preesistenti e per introdurre ulteriori strumenti a supporto del benessere e dell'equità tra generi. La certificazione diventa così una pietra miliare per AREAPROGETTI, rafforzando la sua identità di azienda attenta ai valori di inclusione e sostenibilità sociale.

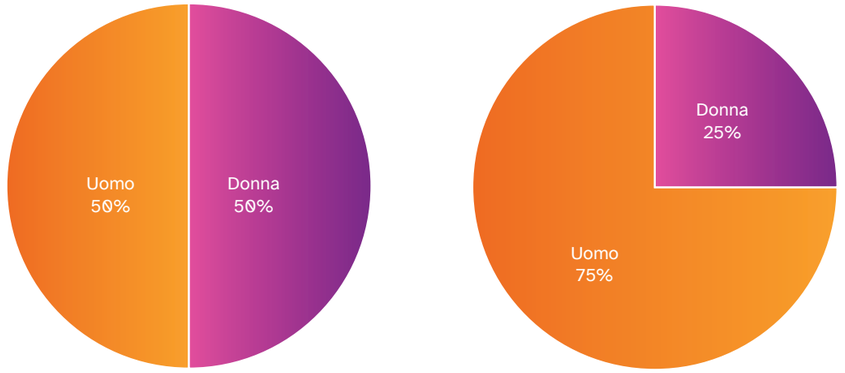
Le buone pratiche di AREAPROGETTI per la parità di genere

- L'azienda ha adottato un linguaggio inclusivo come elemento centrale della sua comunicazione, contribuendo a creare un ambiente più equo e accogliente sia internamente sia esternamente.
- AREAPROGETTI fa parte di APID Imprenditorialità Donna e partecipa alle attività promosse dall'associazione sensibilizzando la comunità esterna sull'importanza della parità di genere.
- La flessibilità lavorativa è stata sviluppata attraverso un dialogo continuo con i membri del team, valorizzando la pianificazione come strumento per promuovere l'inclusione e migliorare l'equilibrio tra vita lavorativa e privata.
- Un esempio concreto di flessibilità è l'introduzione di voucher per baby-sitter in situazioni di emergenza. Questa pratica è nata da un confronto diretto con una dipendente che aveva bisogno di supporto, dimostrando l'importanza del dialogo orizzontale per identificare e rispondere alle necessità reali dei lavoratori e delle lavoratrici.

L'obiettivo futuro

Nel prossimo futuro AREAPROGETTI mira a creare una rete territoriale tra piccole aziende per promuovere un sistema di welfare adatto alle realtà di piccole dimensioni. L'obiettivo è progettare e attrezzare spazi di lavoro condivisi che possano ospitare attività per i figli e le figlie dei/delle dipendenti, come corsi di lingua pomeridiani o laboratori creativi. Questo approccio innovativo punta a sostenere le famiglie e rafforzare il senso di comunità tra le imprese locali.

Figura 62 - Percentuale dipendenti e dirigenti per genere AREAPROGETTI.



CONCLUSIONI

Il primo Bilancio di Genere Diffuso della Città Metropolitana di Torino ha permesso di raccogliere e analizzare dati disaggregati per genere, fornendo una fotografia dettagliata del divario di genere nel mercato del lavoro e nelle posizioni di leadership. L'indagine ha evidenziato la persistenza di barriere strutturali che limitano la piena partecipazione delle donne al mercato del lavoro, ma anche numerose buone pratiche che vengono messe quotidianamente in atto per invertire la rotta. Il Bilancio di Genere Diffuso si pone dunque come uno strumento di analisi e riflessione critica, con l'obiettivo non solo di rendere visibili i fenomeni di disuguaglianza, ma anche di stimolare il dialogo tra istituzioni, imprese e società civile per promuovere la condivisione di buone pratiche e favorire commistioni tra diverse realtà.

Uno degli aspetti più critici emersi riguarda la sottorappresentazione delle donne nei ruoli dirigenziali: solo il 23,49% dei ruoli di leadership è occupato da donne, segnalando la presenza di un rigido soffitto di cristallo che ostacola la loro ascesa professionale. Questa dinamica è particolarmente evidente nelle grandi imprese e nelle PMI, dove la leadership è ancora fortemente maschile (82% uomini – 18% donne). Dal punto di vista della segregazione orizzontale, i dati evidenziano una netta divisione di genere nei diversi settori produttivi. Come evidenziato anche dai dati nazionali, le donne sono fortemente concentrate in settori come istruzione, sanità e commercio, caratterizzati da retribuzioni mediamente più basse, mentre restano sottorappresentate nei comparti a maggiore impatto economico, come costruzioni, trasporti e industria manifatturiera. Questa tendenza contribuisce ad alimentare il divario salariale di genere, poiché i settori a prevalenza maschile offrono stipendi mediamente più alti e maggiori opportunità di avanzamento. Dal punto di vista della distribuzione delle donne tra le diverse qualifiche lavorative, l'analisi conferma una marcata disuguaglianza: le donne sono maggiormente presenti nei ruoli impiegatizi e tra gli apprendisti, mentre risultano quasi assenti nelle posizioni apicali e operative.
I dati raccolti, dunque, confermano che la disuguaglianza di genere nel mercato del lavoro torinese è un fenomeno ancora radicato e strutturale, che non si limita alle sole dinamiche salariali ma investe l'intero ecosistema lavorativo, dalla distribuzione settoriale all'accesso alle posizioni di potere. La scarsa rappresentanza delle donne nei ruoli apicali evidenzia la necessità di strategie mirate per promuovere una leadership più diversificata e inclusiva. Tuttavia, dall'indagine emergono anche esperienze virtuose e buone pratiche adottate sul territorio per colmare il divario di genere, dimostrando come interventi strutturati possano favorire un cambiamento culturale e organizzativo.

L'analisi delle politiche di genere messe in atto dalle organizzazioni torinesi evidenzia un quadro ancora frammentario: se da un lato permane una diffusa resistenza al cambiamento, spesso legata ad una sottovalutazione delle barriere sistemiche che ostacolano la crescita professionale delle donne, dall'altro emergono delle pratiche virtuose che dimostrano la possibilità di costruire ambienti lavorativi più equi e inclusivi. È fondamentale che queste buone pratiche circolino ed entrino in commistione tra loro per creare nuove possibilità di cambiamento e supporto. Dal punto di vista qualitativo, infatti, l'indagine condotta ha evidenziato come le difficoltà nell'avanzamento di carriera per le lavoratrici siano profondamente radicate nel contesto torinese. In particolare, la maggior parte delle organizzazioni partecipanti al bilancio (69%) non adotta politiche specifiche per favorire la progressione professionale delle donne, e spesso non percepisce nemmeno la necessità di tali interventi. Questa resistenza è generalmente motivata dalla convinzione che la crescita professionale debba avvenire esclusivamente in base al merito e alle competenze individuali. Tuttavia, occorre sottolineare come il concetto di "merito" sia spesso valutato sulla base delle esperienze professionali pregresse, le quali, a loro volta, sono influenzate da fattori esterni, tra cui il tempo dedicato al lavoro di cura. Le donne, più frequentemente degli uomini, devono bilanciare il proprio percorso professionale con responsabilità familiari che riducono le opportunità di partecipazione a percorsi di formazione e aggiornamento, trasferte o impegni e attività che estendono al di là dell'orario lavorativo, fondamentali per l'acquisizione di competenze strategiche. Questo squilibrio si traduce in un accesso diseguale alle opportunità di crescita, contribuendo alla persistenza delle disparità di genere. Alla luce di questi dati, è evidente la necessità di mettere in circolo suggerimenti per politiche attive che garantiscano alle donne le stesse opportunità di avanzamento professionale, contribuendo a superare le barriere sistemiche che ne ostacolano la carriera.
Un ulteriore elemento critico emerso riguarda le strategie di reclutamento e coinvolgimento delle lavoratrici: solo il 37% delle organizzazioni coinvolte nell'indagine implementa pratiche mirate per attrarre e trattenere talenti femminili. Tra le cause principali si riscontrano la scarsa consapevolezza dell'importanza di tali politiche, la persistenza di stereotipi che influenzano le decisioni di selezione e l'erronea convinzione che il solo criterio del merito garantisca equità. Il report stesso si pone l'obiettivo di far emergere la necessità di diffondere e promuovere buone pratiche, dimostrando come azioni mirate possano incentivare una maggiore inclusione femminile nel mondo del lavoro. Un aspetto particolarmente rilevante riguarda il *mentoring*, un'azione di supporto che, pur avendo un basso impatto economico, risulta altamente efficace nel favorire la crescita professionale delle donne. Attualmente, il 27% delle organizzazioni rispondenti ha già implementato programmi di *mentoring* o *role modeling* per le proprie dipendenti, dimostrando come queste pratiche possano contribuire concretamente a incentivare la leadership femminile e a contrastare il fenomeno del soffitto di cristallo. Ampliare l'adozione di tali strumenti rappresenta un'opportunità strategica per le aziende, favorendo un ambiente di lavoro più inclusivo e valorizzando il talento femminile. Un'altra pratica positiva emersa in merito all'avanzamento di carriera delle donne riguarda il processo di promozione interna: più del 70% delle organizzazioni dichiara di rivolgersi al mercato esterno per la selezione di figure manageriali solo nel caso in cui non sia possibile trovare una risorsa idonea all'interno dell'azienda stessa, mentre un ulteriore 9% afferma di cercare esclusivamente all'interno della propria struttura. Questo dato suggerisce che, laddove siano presenti percorsi di crescita adeguati, vi sia spazio per una maggiore valorizzazione delle competenze femminili nei ruoli di leadership.

Tra gli aspetti centrali dell'indagine vi è l'importanza delle politiche di conciliazione tra vita privata e vita lavorativa, fondamentali per contrastare il fenomeno dell'abbandono precoce del mercato del lavoro da parte delle neomamme e per garantire alle donne pari opportunità di crescita professionale. In questo senso, è emerso il valore della flessibilità nella gestione delle necessità familiari, con la possibilità di concordare soluzioni personalizzate che possano essere rivalutate nel tempo in base alle esigenze delle lavoratrici. Tra le iniziative concrete, il 26% delle organizzazioni partecipanti dichiara di adottare politiche specifiche sui congedi parentali, offrendo supporto economico, riduzioni dell'orario di lavoro o servizi di welfare dedicati. Tuttavia, è evidente che queste misure siano altamente impegnative in termini di budget e che molte realtà non abbiano le risorse necessarie per attuarle. Emerge dunque la necessità di un intervento legislativo che riequilibri il carico di cura tra uomini e donne, considerando che il congedo di paternità attualmente disponibile risulta insufficiente per favorire una reale condivisione delle responsabilità familiari. Parallelamente, le misure di supporto ai/alle dipendenti con figli/e minori a carico sono ancora poco diffuse, principalmente a causa dei costi elevati. Le tipologie di intervento più apprezzate, secondo i dati raccolti, sono i voucher e i rimborsi per servizi di assistenza all'infanzia, come asili nido e baby-sitter, strumenti particolarmente utili per affrontare anche situazioni di emergenza.

Per quanto riguarda le misure di welfare aziendale, l'indagine evidenzia una crescente attenzione al benessere fisico dei/delle dipendenti, con l'introduzione di benefit quali abbonamenti sportivi, consulenze nutrizionali, incentivi per la mobilità sostenibile e convenzioni per eventi culturali. Tuttavia, un'area ancora fortemente sottovalutata riguarda il supporto psicologico: solo il 17% delle organizzazioni coinvolte offre al proprio personale accesso a servizi di sostegno psicologico, nonostante l'impatto significativo che questi potrebbero avere sulla prevenzione di problematiche come stress, burnout e ansia. Alla luce di questi dati, risulta fondamentale incentivare politiche aziendali che non solo promuovano un equilibrio tra vita privata e lavorativa, ma che supportino attivamente il benessere complessivo del persona-

le. Un'attenzione più ampia a queste tematiche è necessaria per favorire un ambiente di lavoro più inclusivo che possa tradursi in un miglioramento delle performance aziendali, con un incremento della produttività e della soddisfazione dei/delle dipendenti.

Affinché il divario di genere nel mondo del lavoro possa essere realmente colmato, al fianco di queste buone pratiche implementate dalle singole realtà territoriali, è necessario un impegno congiunto tra istituzioni, aziende e società civile per promuovere un cambiamento culturale che riconosca il valore della diversità e dell'inclusione. Politiche strutturali e misure concrete sono indispensabili per garantire a tutte le lavoratrici pari opportunità di crescita e contribuire alla costruzione di un mercato del lavoro più equo, competitivo e innovativo. Un buon segno in questa direzione è la prassi per la parità di genere UNI/PdR 125:2022. I casi virtuosi approfonditi grazie alle interviste mettono in luce alcuni elementi chiave relativi al percorso per questa certificazione e al suo mantenimento. Questa prassi rappresenta sicuramente un importante strumento per promuovere la parità di genere nelle organizzazioni, ampliando la consapevolezza su queste tematiche e stimolando una riflessione costante sulle pratiche aziendali. È infatti evidente che, anche in contesti in cui l'ottenimento della certificazione è stato agevolato da buone pratiche preesistenti, il percorso abbia favorito un'attenzione continuativa alle tematiche legate alla parità di genere e all'elaborazione di nuove soluzioni. Uno degli aspetti più rilevanti emersi dalle interviste è la capacità della certificazione di portare alla luce criticità e disuguaglianze spesso non immediatamente visibili, offrendo alle aziende un'opportunità per osservare la propria realtà con una prospettiva rinnovata. È stato inoltre rilevato che il *top management* assume un ruolo chiave nel successo delle iniziative legate alla parità di genere, certificazione compresa, anche per via degli importanti investimenti umani ed economici che questo tipo di cambiamento richiede. Infatti, quando la leadership si fa promotrice attiva del cambiamento, definendo obiettivi chiari e strategie concrete, l'intera organizzazione ne trae beneficio, sviluppando maggiore consapevolezza e adottando pratiche sempre più efficaci. Questo approccio consente di superare eventuali resistenze al cambiamento e di costruire un modello di governance sostenibile, in cui la parità di genere diventa un valore strutturale e un conduttore di crescita e innovazione per l'azienda. Emerge inoltre che i vantaggi concreti, come le agevolazioni fiscali e il miglioramento della competitività sul mercato, sono tra i principali fattori di spinta che invogliano le organizzazioni a intraprendere il percorso per la certificazione. A questi si aggiunge un ulteriore beneficio: l'adozione di politiche inclusive si è dimostrata un fattore chiave per il miglioramento delle performance aziendali. Non mancano, tuttavia, alcune criticità. La certificazione è ancora in fase di affinamento e, per alcune organizzazioni, il processo risulta eccessivamente burocratico. Inoltre, alcuni requisiti appaiono poco realistici nel breve termine, come l'incremento della presenza femminile nei ruoli apicali in un solo anno, considerata la stabilità delle posizioni di vertice. Dunque, sebbene la certificazione UNI/PdR 125:2022 non sia esente da limiti, può ricoprire un evidente ruolo nel promuovere un cambiamento culturale e organizzativo, nella misura in cui il percorso di certificazione non venga intrapreso come una mera formalità, ma come un'occasione concreta per le organizzazioni di migliorare la propria governance, rendendo la parità di genere un elemento strutturale e sostenibile nel tempo.

In conclusione, emerge con chiarezza che il superamento del divario di genere nel mercato del lavoro torinese richiede un impegno collettivo e strutturale. Se da un lato permangono barriere culturali e sistemiche, dall'altro le buone pratiche e le strategie adottate da alcune organizzazioni dimostrano che il cambiamento è possibile e già in atto. Il Bilancio di Genere Diffuso si propone quindi non solo come uno strumento di analisi, ma anche come un punto di partenza per costruire un percorso condiviso verso una maggiore equità. Incentivare la diffusione delle pratiche virtuose, rafforzare il dialogo tra istituzioni e imprese e promuovere politiche attive di inclusione sono passi fondamentali per garantire pari opportunità a tutte le lavoratrici. Solo attraverso un approccio sistemico e collaborativo sarà possibile trasformare la parità di genere in un motore di crescita e innovazione per l'intero territorio.

NOTA METODOLOGICA

L'indagine per il Bilancio di Genere diffuso della Città Metropolitana di Torino è stata condotta tra i mesi di gennaio e dicembre 2024 e si è composta di tre fasi. Ciascuna fase ha previsto l'utilizzo di specifici metodi di ricerca (qualitativi, quantitativi e *mixed methods*) utili a fotografare la condizione delle donne nel mercato del lavoro sul territorio torinese.
La prima fase è consistita nella costruzione di un set di indicatori specifici utili ad indagare il divario di genere nel mondo del lavoro; una volta individuati gli indicatori, sono stati reperiti i relativi dati disaggregati tramite le banche dati nazionali (ISTAT, INPS, Camera di Commercio) e sono stati analizzati a livello nazionale, regionale e provinciale. Le tre scale geografiche sono state scelte in modo funzionale alla ricostruzione della fotografia del territorio torinese, nell'ottica di individuare i punti di forza e quelli di debolezza nel confronto con il Piemonte e l'Italia.
La seconda fase è stata avviata a luglio 2024 e ha coinvolto 56 realtà del territorio nella raccolta di dati quali-quantitativi tramite un questionario distribuito attraverso la piattaforma SurveyMonkey tra i mesi di luglio e novembre 2024, anche grazie al supporto delle associazioni di categoria presenti sul territorio.
La terza fase, infine, ha previsto delle interviste qualitative semi strutturate, svolte con sette realtà del territorio accumunate dall'ottenimento della certificazione UNI/PdR 125:2022, anche detta certificazione per la parità di genere. Tramite queste interviste si è voluto approfondire il percorso delle organizzazioni verso la certificazione, nonché raccogliere testimonianze dirette delle pratiche virtuose portate avanti sul territorio torinese in termini di parità di genere e di conciliazione vita-lavoro e individuare gli obiettivi che queste realtà si propongono di raggiungere nel prossimo futuro.

Bibliografia

Azmat, G., Güell, M., & Manning, A. (2006). Gender gaps in unemployment rates in OECD countries. Journal of Labor Economics, 24(1), 1-37.

Barone, C. (2011). Some things never change: Gender segregation in higher education across eight nations and three decades. Sociology of education, 84(2), 157-176.

Benschop, Y., Holgersson, C., Van den Brink, M., & Wahl, A. (2015). Future challenges for practices of diversity management in organizations.

Bettio, F., Verashchagina, A., & Camilleri-Cassar, F. (2009). Gender segregation in the labour market: Root causes, implications and policy responses in the EU.

Blackburn, H. (2017). The status of women in STEM in higher education: A review of the literature 2007–2017. Science & Technology Libraries, 36(3), 235-273.

Blau, F. D. (2025). Gender Inequality in the Labor Market: Continuing Progress?. ILR Review, 78(2), 275-303.

Ciminelli, G., C. Schwellnus and B. Stadler (2021), *Sticky floors or glass ceilings? The role of human capital, working time flexibility and discrimination in the gender wage gap*, OECD Economics Department Working Papers, No. 1668, OECD Publishing, Paris, https://doi.org/10.1787/02ef3235-en.

Calás, M. B., & Smircich, L. (1993). Dangerous liaisons: The "feminine-in-management" meets "globalization". Business Horizons, 36(2), 71-81.

Collischon, M., & Eberl, A. (2021). Social capital as a partial explanation for gender wage gaps. The British Journal of Sociology, 72(3), 757-773.

Cortina, L. M., & Areguin, M. A. (2021). Putting people down and pushing them out: Sexual harassment in the workplace. Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior, 8(1), 285-309.

Cranford, C. J., Vosko, L. F., & Zukewich, N. (2003). The gender of precarious employment in Canada. Relations industrielles, 58(3), 454-482.
De Vries, J. A. (2015). Champions of gender equality: Female and male executives as leaders of gender change. Equality, Diversity and Inclusion: An International Journal, 34(1), 21-36.

Ely, R. J., Ibarra, H., & Kolb, D. M. (2011). Taking gender into account: Theory and design for women's leadership development programs. Academy of management learning & education, 10(3), 474-493.

Ely, R. J., & Meyerson, D. E. (2000). Theories of gender in organizations: A new approach to organizational analysis and change. Research in organizational behavior, 22, 103-151.

Ely, R. J., & Meyerson, D. E. (2010). An organizational approach to undoing gender: The unlikely case of offshore oil platforms. Research in organizational behavior, 30, 3-34.

European Commission (2021), *Mapping the glass ceiling: The EU regions where women thrive and where they are held back*.

International Labour Organization (ILO). (2024). *The impact of care responsibilities on women's labour force participation. Ginevra: ILO*.

Hegewisch, A., & Gornick, J. C. (2013). The impact of work-family policies on women's employment: a review of research from OECD countries. Work and Family Policy, 3-22.

INPS (2024a), *Conciliazione vita lavorativa e familiare: l'uso del congedo di paternità e dei congedi parentali*.

INPS (2024b), *Analisi dei divari di genere nel mercato del lavoro e nel sistema previdenziale attraverso i dati INPS*.
https://www.inps.it/content/dam/inps-site/it/scorporati/comunicati-stampa/2024/02/Allegati/3452_CS_CIV_21febbraio.pdf

ISTAT (2023), *Rapporto sul Benessere equo e sostenibile*.
https://www.istat.it/wp-content/uploads/2024/04/Bes-2023-Ebook.pdf

ISTAT (2024), *Le molestie: statistiche e contesto anno 2022-2023*. Statistiche report.
https://www.istat.it/wp-content/uploads/2024/07/REPORT-Molestie.pdf

Judge, T. A., & Livingston, B. A. (2008). Is the gap more than gender? A longitudinal analysis of gender, gender role orientation, and earnings. Journal of applied psychology, 93(5), 994.

Kaplan, A. (2022). "Just let it pass by and it will fall on some woman": Invisible work in the labor market. Gender & Society, 36(6), 838-868.

Kurtulus, F. A. (2016). The impact of affirmative action on the employment of minorities and women: a longitudinal analysis using three decades of EEO1 filings. Journal of Policy Analysis and Management, 35(1), 34-66.

Moss-Racusin, C. A., Dovidio, J. F., Brescoll, V. L., Graham, M. J., & Handelsman, J. (2012). Science faculty's subtle gender biases favor male students. Proceedings of the national academy of sciences, 109(41), 16474-16479.

OECD (2023), *Reporting gender pay gaps in oecd countries. Guidance for pay transparency implementation, monitoring and reform,* OECD Publishing, Paris, https://doi.org/10.1787/ea13aa68-en.

Osservatorio JobPricing (2024), *Gender Gap Report 2024. Mercato del lavoro, retribuzioni e differenze di genere in Italia*.
https://www.bollettinoadapt.it/wp-content/uploads/2023/02/GenderGapReport.pdf

Stier, H., & Lewin-Epstein, N. (2000). Women's part-time employment and gender inequality in the family. Journal of Family Issues, 21(3), 390-410.

UNRIC, *Obiettivo 5: Raggiungere l'uguaglianza di genere ed emancipare tutte le donne e le ragazze*. *https://unric.org/it/obiettivo-5-raggiungere-luguaglianza-di-genere-ed-emancipare-tutteledonneeleragazze/#:~:text=Garantire%20alle%20donne%20e%20alle,societ%C3%A0%20e-%20l'umanit%C3%A0%20intera*

Wanigasekara, W. M. S. K. (2016). Women's networking and career development: A systematic analysis of the literature. *International Journal of Business and Management*, *11*(11), 231.