



Capacità al centro

a cura di

Federica Bressan

Research Fellow presso Venice School of Management

Sara Bonesso

Professoressa associata presso Venice School of Management
e vicedirettrice del Ca' Foscari Competency Centre

Laura Cortellazzo

Professoressa associata presso Venice School of Management
e membro del Ca' Foscari Competency Centre

Fabrizio Gerli

Professore ordinario presso Venice School of Management
e direttore del Ca' Foscari Competency Centre

Favorire la gender equality e l'inclusività nei contesti aziendali: pratiche a confronto

La parità di genere e l'inclusività sono dei valori fondamentali che sono riconosciuti sia a livello nazionale che internazionale. In Italia, infatti, è stata introdotta la Certificazione della parità di genere UNI/PdR 125:2022 per favorirne la diffusione all'interno delle organizzazioni, mentre le Nazioni Unite hanno inserito la parità di genere come l'obiettivo 5 dell'Agenda 2030 per lo Sviluppo Sostenibile sottoscritto da 193 Paesi. Tuttavia i suoi principi faticano a tramutarsi in azioni concrete nel contesto organizzativo: il *Global Gender Gap Index 2024* indica l'Italia in posizioni decrescenti negli ultimi anni (63esima nel 2022, 79esima nel 2023 e 87esima nel 2024 su 146 Paesi). Diventa quindi importante supportare ulteriormente le aziende nell'introduzione di pratiche che favoriscano la gender equality.

All'interno della Direttiva PARI (Progetti e Azioni di Rete Innovativi per la parità e l'equilibrio di genere), con un bando approvato e cofinanziato dalla Regione Veneto assieme a FSE+, la Venice School of Management dell'Università Ca' Foscari ha condotto una ricerca all'interno del progetto *SIADOM – Social Innovation Alliance for Diversity*

management and innovation of Organizational Models promosso da Forema S.r.l. – con l'obiettivo di analizzare le *best practices* nel processo di implementazione di pratiche organizzative in grado di favorire l'inclusione di genere in diversi contesti organizzativi.

La ricerca, partendo dal modello dell'Employee Life-Cycle (ELC), ha analizzato le pratiche di HR in ottica di gender equality per far emergere le principali soluzioni da implementare lungo tutto il ciclo di vita del dipendente e valorizzare la componente femminile nel contesto aziendale attraverso l'analisi della letteratura scientifica.

Il modello è stato poi utilizzato per lo studio empirico che ha visto il coinvolgimento di un campione di aziende operanti nel contesto nazionale, di diversa dimensione e specializzazione industriale, e che per prime nel loro settore hanno conseguito la Certificazione della parità di genere.

Il risultato emerso è un cruscotto di buone pratiche per le aziende in ottica di inclusione per ciascuna fase del ciclo di vita del dipendente. Nella fase *attracting employees*, tra le azioni che si possono implementare c'è l'attivazione di *forme di collaborazione con realtà scolastiche*

del proprio territorio, un'attività importantissima per stabilire un dialogo e un confronto con la generazione di futuri lavoratori e lavoratrici che hanno caratteristiche molto diverse da quelle precedenti e che sono particolarmente sensibili al tema della diversità e dell'inclusione. Ospitare studenti per esperienze lavorative o per redigere la tesi di laurea, partecipare a progetti e iniziative entrando nelle scuole e coinvolgendo anche la componente femminile per immaginare carriere lavorative anche in settori o mansioni che tipicamente erano appannaggio di figure maschili, sono azioni che rappresentano un'opportunità per le aziende di aumentare la propria *awareness* e *attraction*.

Un altro elemento su cui puntare è quello della *comunicazione inclusiva*. Dalla ricerca emerge l'importanza di porre particolare attenzione sia alla declinazione dei termini, che deve far sentire coinvolti tutti i generi, che allo stile del linguaggio utilizzato (ad esempio un linguaggio aggressivo o orientato alla competizione favorisce le candidature maschili a discapito di quelle femminili) e alle immagini selezionate per veicolare i propri messaggi, che devono

essere rappresentative della diversità presente in azienda o alla quale si tende. Inoltre, si segnala come la pubblicazione nei propri canali di comunicazione dell'ottenimento della Certificazione della parità di genere è emersa come un elemento valutato positivamente dai potenziali candidati e candidate.

Nella fase *hiring employees*, la ricerca suggerisce che il conseguimento dell'uguaglianza e della parità di genere richiedono un investimento in sistemi di valutazione oggettivi e condivisi definiti *ex ante* alla selezione di un nuovo candidato. È inoltre importante attivare procedure per l'anonimizzazione del CV e la definizione di un comitato di valutazione dei candidati che contempli la presenza di almeno una donna.

Nella fase *integrating employees*, alcune tra le pratiche più rilevanti emerse per favorire la gender equality sono: la definizione di una procedura di *onboarding* che sia di supporto alla componente femminile per integrarsi al meglio nel nuovo contesto lavorativo; la creazione di una procedura per la segnalazione e gestione di molestie e mobbing in anonimato. Considerato il contesto italiano, dove il carico familiare rimane ancora

sbilanciato sulle donne (i dati di Save the Children 2024 indicano che una donna su cinque esce dal mercato del lavoro dopo il primo figlio e una su due dopo il secondo), diventa strategico dotarsi di *strumenti a supporto della genitorialità*, come lo smart working e la flessibilità oraria, che migliorano il benessere della propria forza lavoro e di conseguenza le relative performance. Un altro strumento molto apprezzato è rappresentato da attività di *mentoring e coaching* messo a disposizione dall'azienda ai dipendenti per ripensare e riequilibrare la propria carriera lavorativa a fronte di cambiamenti familiari importanti (pensiamo all'arrivo di un figlio oppure alla gestione di un genitore anziano).

Questi strumenti di *mentoring e coaching* possono rientrare anche nella fase di *developing employees* (e anche come supporto alla *promotion*) quando vengono declinati dalle organizzazioni come strumenti per valorizzare le proprie competenze, in particolare le soft skills, e focalizzarsi meglio sui propri obiettivi professionali desiderati, superando eventuali resistenze personali.

Sempre in questa fase rientra anche la *formazione*. Se vogliamo

veramente generare un cambiamento culturale duraturo non solo aziendale, ma anche sociale in termini di gender equality e, più in generale, di inclusione, rimane infatti importante puntare su una formazione che non sia erogata solo su base volontaria o dedicata a un solo genere, ma che coinvolga tutto il personale a tutti i livelli aziendali. Ad esempio, si può valutare di renderla obbligatoria estendendo il concetto di benessere del dipendente e includendola nella formazione all'interno del Documento di Valutazione dei Rischi (DVR).

In generale, quando si progetta un percorso formativo, è importante farlo in modo che sia coinvolgente, esperienziale, in grado di attivare un cambiamento duraturo nel tempo che permetta ai talenti di tutte le persone di emergere ed essere valorizzate, indipendentemente dal loro genere.

Racchiudendo le pratiche che riguardano le fasi della valutazione delle *performance* e della *promotion and compensation*, dalla ricerca emerge chiaramente l'importanza di definire criteri specifici, dettagliati e misurabili per la valutazione delle persone e per la profilazione delle caratteristiche delle persone per promuoverle, coltivando la

'cultura del feedback', ovvero dando indicazioni precise alle persone su come viene percepito il valore del proprio lavoro e le aree di miglioramento definendo insieme gli obiettivi lavorativi e di carriera che si intendono raggiungere. Un'altra pratica che si può implementare è quella di dichiarare pubblicamente il salario medio per le diverse posizioni, fornendo un benchmark di riferimento trasparente.

Nella fase *exit*, una pratica ancora poco diffusa, ma estremamente importante è quella di comprendere meglio le cause che hanno portato le persone ad allontanarsi dall'azienda (in caso di dimissioni) tramite un colloquio per individuare eventuali criticità e aspetti sui quali potersi migliorare in futuro. In conclusione, le organizzazioni che intendono iniziare ad applicare delle pratiche legate ai principi della parità di genere, possono beneficiare di questo modello personalizzato dell'ELC come riferimento per introdurre delle azioni diversificate in tutte le fasi del ciclo di vita delle proprie risorse umane.

