

L'employee life cycle per organizzazioni inclusive

Politiche e pratiche per introdurre e migliorare la *gender equality* e la *diversity & inclusion* nel contesto lavorativo

Federica Bressan

Università Ca' Foscari Venezia, Italia

Sara Bonesso

Università Ca' Foscari Venezia, Italia

Abstract This research examines the best practices for promoting gender equality and diversity and inclusion (D&I) in organizations using the employee life cycle (ELC) model. Through a cross-referenced analysis of scientific literature and targeted interviews with Italian companies in different sectors using the case study method, a dashboard of best practices for implementing gender equality along the ELC was created. This tool provides theoretical and practical support for organizations that have not yet implemented a gender equality strategy, as well as for those that have started down this path, helping them to refine their interventions and provide systematic support.

Keywords Employee life cycle. Gender equality. Diversity & inclusion. D&I. HRM practices.

Sommario 1 Introduzione. – 2 Analisi del contesto globale sulla gender equality. – 3 Metodologia della ricerca. – 4 I principali risultati emersi. – 5 Conclusioni.

1 Introduzione

La parità di genere e l'inclusività in generale sono dei valori fondamentali riconosciuti sia a livello nazionale che internazionale che faticano a tramutarsi in azioni concrete nel contesto organizzativo: il Global Gender Gap Index 2024 indica l'Italia in posizioni decrescenti negli ultimi due anni. Per supportare le aziende nell'introduzione di pratiche che favoriscano la *gender equality* viene di seguito presentata una ricerca¹ che si è posta come finalità quella di identificare le migliori pratiche organizzative a supporto dell'inclusione di genere nei contesti lavorativi. In particolare, l'obiettivo della ricerca è di analizzare il processo di creazione di una strategia e la successiva implementazione di politiche e pratiche organizzative orientate a favorire la *gender equality*. La loro individuazione e sistematizzazione all'interno del ciclo di vita del dipendente (*employee life cycle*, ELC) ne consente la trasferibilità in altri contesti, rappresentando uno strumento capace di generare valore nel tempo per le organizzazioni, le persone loro dipendenti e per la società nel suo insieme.

2 Analisi del contesto globale sulla *gender equality*

Per inquadrare il tema della *gender equality* nel contesto generale e comprendere qual è la situazione attuale dell'Italia rispetto ad altri Paesi, esistono diversi indicatori di genere come il Gender Equality Index² dell'European Institute for Gender Equality (EIGE) o lo United Nation Gender Inequality Index³ (GII), o il Global Gender Gap Index⁴ (GGGI) del World Economic Forum. Quest'ultimo misura la parità di genere analizzando quattro dimensioni: la partecipazione e le opportunità economiche, il livello di istruzione, la salute e la sopravvivenza ed emancipazione politica.

1 La ricerca riportata di seguito nasce dal Progetto SIADOM (*Social Innovation Alliance for Diversity management and innovation of Organizational Models*), presentato dal soggetto proponente FOREMA S.r.l. all'interno della Direttiva P.A.R.I. - *Progetti e Azioni di Rete Innovativi per la parità e l'equilibrio di genere, il contrasto agli stereotipi e alle discriminazioni di genere*, allo scopo di migliorare l'occupazione femminile in Veneto. In particolare, la borsa di ricerca 6. BORSA: CASI DI SUCCESSO_Fase 1 ha visto come tutor e responsabile scientifica la prof.ssa Sara Bonesso, professoressa associata di Business Organization and Human Resource Management presso la Venice School of Management - Università Ca' Foscari Venezia.

2 Sul Gender Equality Index si veda: <https://eige.europa.eu/gender-equality-index/2023>.

3 Sullo United Nation Gender Inequality Index si veda: <https://hdr.undp.org/data-center/thematic-composite-indices/gender-inequality-index#/indicies/GII>.

4 Sul Global Gender Gap Index si veda: <https://www.weforum.org/publications/global-gender-gap-report-2024/>.

Nel 2024, a livello macro il GGGI dei 146 Paesi coinvolti ha segnato una chiusura del gap di genere del 68,5%. L'Italia nel 2024 risulta occupare l'87^a posizione, 8 posizioni in meno rispetto all'anno precedente e addirittura 24 posizioni in meno rispetto al 2022 (63° posto).

Nel contesto internazionale, la parità di genere rappresenta una priorità fondamentale da raggiungere, tanto che nel 2015 i 193 Paesi membri delle Nazioni Unite hanno sottoscritto e approvato l'Agenda 2030 per lo Sviluppo Sostenibile (*Sustainable Development Goals*, SDGs). Al suo interno, l'obiettivo 5 è quello dedicato alla parità di genere, la cui applicazione è demandata alle singole nazioni.

A livello europeo, per rafforzare il raggiungimento dell'obiettivo legato alla parità di genere, l'Unione Europea ha definito la Strategia per la Gender Equality 2020-25⁵ (*Gender Equality Strategy 2020-25*) il cui obiettivo finale è quello di porre i presupposti per un contesto in cui donne e uomini siano liberi di perseguire le loro scelte di vita, abbiano pari opportunità di realizzarsi e possano, in ugual misura, partecipare e guidare la società europea.

In ambito italiano è stata varata la Strategia Nazionale per la Parità di Genere 2021-26,⁶ che rappresenta lo schema di valori ai quali fare riferimento, la direzione delle politiche che dovranno essere realizzate e il punto di arrivo in termini di parità di genere. Il Dipartimento per le Pari Opportunità del Governo ha inoltre promosso un sistema di certificazione della parità di genere⁷ con l'obiettivo di incentivare le imprese ad adottare policy volte a ridurre il divario di genere.

3 Metodologia della ricerca

Per conoscere le azioni e le pratiche più innovative che favoriscano la parità di genere, la ricerca si è concentrata in una prima fase nell'analisi della letteratura scientifica e manageriale per definire il framework di riferimento sulle pratiche di gender equality e *diversity & inclusion* e dei principali indicatori di misurazione delle performance in questo ambito. Il modello di riferimento utilizzato

⁵ Sulla Gender Equality Strategy 2020-25 dell'Unione Europea si veda: <https://ec.europa.eu/newsroom/just/items/682425/en>.

⁶ Sulla Strategia nazionale per la parità di genere 2021-26 si veda: <https://www.pariopportunita.gov.it/it/politiche-e-attivita/parita-di-genere-ed-empowerment-femminile/strategia-nazionale-per-la-parita-di-genere-2021-2026>.

⁷ Per approfondire il sistema di certificazione della parità di genere si veda: <https://www.pariopportunita.gov.it/it/attuazione-misure-pnrr/sistema-di-certificazione-della-parita-di-genere/>.

per l'analisi sia della letteratura che delle pratiche di gender equality nelle organizzazioni è stato l'employee life cycle proposto da Ammerman e Groysberg (2021). Esso permette di identificare le azioni che le organizzazioni hanno sviluppato per valorizzare la componente femminile del proprio personale e ridurre le barriere e i *bias* (volontari e involontari) che possono essere presenti all'interno delle pratiche di gestione del personale. Per l'analisi della letteratura e per individuare gli articoli potenzialmente rilevanti ai fini della presente ricerca, sono stati utilizzati i principali database citazionali riguardanti la ricerca come Scopus e Web of Science, dove sono state usate alcune parole chiave declinate per singola fase dell'ELC unendole ad una lista di parole legate alla gender equality.

Per quanto riguarda la ricerca empirica, il metodo prescelto per indagare il fenomeno delle pratiche di gender equality è stato quello del multiple case study (Yin 2003) per comprendere in particolare come le organizzazioni agiscano per favorire la gender equality al loro interno. L'obiettivo è stato quello di far emergere le peculiarità dei singoli casi intervistati all'interno del proprio contesto.

Per poter cogliere il più ampio spettro di pratiche applicabili in ambito gender equality, sono state coinvolte aziende di diverse dimensioni - dalle piccole alle grandi aziende - e di diversi settori - dall'informatica alla moda, dal multimediale alla ristorazione collettiva, dai servizi ingegneristici al multiutility. Sempre con la stessa finalità, nelle interviste i key informants coinvolti sono stati i diversity & inclusion (D&I) manager (ove questa figura era presente), human resources (HR) manager, people manager, executives e middle manager coinvolti nell'implementazione delle pratiche, nonché i soggetti destinatari degli strumenti messi a disposizione dalle aziende.

4 I principali risultati emersi

4.1 Le motivazioni nel perseguire strategie e politiche di gender equality

Le motivazioni individuate per investire in strategie, politiche e pratiche riguardanti la gender equality sono diverse. In particolare, una riguarda il contesto: evolve la società, cresce l'attenzione dei media su queste tematiche, e le persone pongono sempre più attenzione alle tematiche di parità di genere e inclusione. Questa sensibilità esterna si riflette all'interno delle organizzazioni, dove si evidenzia una maggiore attenzione al tema della D&I con la definizione di figure prettamente dedicate (come l'istituzione del ruolo di head of diversity equity and inclusion) oppure aggiungendo

questa competenza alla figura di responsabile delle risorse umane già esistente in azienda (es. human resources director and diversity manager). Queste figure svolgono il compito di diffondere le tematiche e i valori del D&I all'interno della popolazione aziendale attraverso diverse iniziative, considerando la diversità come un valore aggiunto strategico.

Le interviste hanno fatto emergere anche che investire su queste tematiche permette di stimolare un senso di appartenenza tra i dipendenti. Questo favorisce inoltre la retention del personale, facendo sentire la persona al centro, in particolare quando la popolazione aziendale è a maggioranza femminile. La cura della persona, inoltre, genera un ritorno in termini di produttività, qualità delle prestazioni, riduzione di malattie e infortuni. In generale è emersa l'importanza di favorire una cultura aziendale al di là delle pratiche poste in atto, lavorando sui valori delle persone, anche se si tratta di un'azione lenta che richiede tempo.

Gli elementi di difficoltà emersi riguardano il tempo e le risorse che queste azioni richiedono per essere recepite e interiorizzate; in alcuni casi si incontrano ostacoli culturali e avversione ai concetti di genere da parte di alcune persone, per questo è importante che sia un lavoro di squadra portato avanti anche dalle figure apicali dell'organizzazione.

Le aziende intervistate hanno anche individuato i vantaggi derivanti dall'ottenimento della certificazione della parità di genere (certificazione denominata Prassi di Riferimento 125), molte delle quali dimostrando di avere già una sensibilità nei confronti di queste tematiche, avendo precedentemente implementato un proprio codice etico interno e avendo ottenuto già altre certificazioni inerenti questi temi, come la *Corporate Social Responsibility* (certificazione denominata Social Accountability 8000), la certificazione *Diversity & inclusion* (certificazione denominata International Organization for Standardization 30415), la certificazione *Family audit* e *Family executive*, la certificazione *Gender Equality & diversity for European and International Standard* (GEEIS).

In particolare, i vantaggi riconosciuti dalla certificazione della parità di genere sono attribuibili al fatto che è uno strumento di cambiamento culturale che richiede anche il coinvolgimento dei ruoli apicali aziendali e che permette di valorizzare concretamente le persone della propria organizzazione. Viene indicato anche un impatto economico positivo riconducibile alla maggior competitività nelle gare d'appalto, soprattutto quelle pubbliche, come requisito premiante, ma anche in generale nel mercato dai propri clienti; sono previsti inoltre sgravi contributivi e un fondo per la copertura dei costi per l'ottenimento della certificazione.

Con il suo ottenimento, inoltre, vengono innovati i processi e le strutture legati alla gestione delle risorse umane. L'obbligatorietà di

monitorare e migliorare i risultati di parità di genere nell'arco di tre anni, infatti, permette di favorire un approccio strutturato di crescita continua. Si possono inoltre implementare statistiche e indicatori che garantiscano un monitoraggio efficace dei risultati ottenuti su base semestrale; aumenta la sensibilizzazione dei manager su queste tematiche e la consapevolezza del proprio valore da parte delle donne all'interno dell'organizzazione.

4.2 Le pratiche messe in atto dalle aziende

In questa sede vengono riportati i principali strumenti e pratiche di gender equality emersi nell'analisi della letteratura e durante le interviste, ordinati secondo le fasi dell'ELC. Queste pratiche aggregate permettono di delineare un cruscotto di azioni che possono essere di ispirazione a tutte quelle organizzazioni che intendono iniziare ad implementare o approfondire possibili strumenti di gender equality da inserire al proprio interno in modo strutturato.

È interessante sottolineare come la diversità settoriale, geografica e dimensionale in generale non precluda la trasferibilità delle iniziative messe in campo dal campione di aziende intervistate.

Attracting employees – Attrarre candidature in modo inclusivo

La fase di *attracting* e quella successiva di *hiring employees* rientrano all'interno del processo di reclutamento che un'organizzazione mette in atto con l'obiettivo di identificare le migliori candidature, allineando da una parte le esigenze strategiche dell'azienda e dall'altra quelle delle persone che offrono il proprio lavoro.

In assenza di una strategia e di una procedura precisa, in questa fase il rischio è di escludere a priori involontariamente le donne, per esempio selezionando le persone sulla base del proprio network relazionale o sulle raccomandazioni, riducendo la varietà del personale perché le persone tendono ad assumere chi è simile a sé stesso (principio chiamato omofilia) (Ammerman, Groysberg 2021).

Un'organizzazione che punta sull'inclusività e sulla parità di genere per attirare le migliori risorse umane deve innanzitutto portare a conoscenza all'esterno della propria organizzazione le azioni, le certificazioni, gli obiettivi raggiunti in ambito di gender equality e di inclusione in generale. È inoltre importante raffigurare visivamente l'uguaglianza delle opportunità di carriera per donne e uomini utilizzando immagini inclusive nei diversi ruoli sui propri canali di comunicazione, quali sito aziendale, brochure, poster, social network professionali e di intrattenimento (Filut, Kaatz, Carnes 2017).

Va posta una particolare attenzione anche alla job description (descrizione del profilo lavorativo desiderato) e alle parole usate nel testo. Ad esempio, il job title (nome del profilo lavorativo ricercato) non deve utilizzare solo il maschile (Fatfouta, Sczesny 2023), ma essere declinato anche al femminile, oppure utilizzando termini neutri.

Anche nel corpo della descrizione delle attività e mansioni previste, il linguaggio utilizzato deve essere in linea con lo stile comunicativo di tutti i generi. Ad esempio, l'utilizzo di un linguaggio prettamente maschile (es. 'competitivo' o 'forza' rispetto ad un linguaggio femminile come 'supportivo' e 'comprensivo') o aggettivi superlativi (es. scrivere 'eccellenti qualità di coding' anziché semplicemente 'abilità di coding') rappresentano elementi che disincentivano le donne a proporsi come candidate anche se posseggono i requisiti tecnici (Ammerman, Groysberg 2021).

Le aziende intervistate hanno dimostrato di applicare le pratiche sopra citate per comunicare i propri valori legati alla gender equality, ad esempio realizzando un video di presentazione con donne come protagoniste, coinvolgendo nuove assunte come testimonial o pubblicando una video-intervista con i dipendenti per far conoscere i valori, mission e vision dell'azienda. Sono inoltre emerse numerose attività volte a sensibilizzare e favorire l'orientamento di giovani studentesse verso carriere scientifiche (denominate STEM: Science, Technology, Engineering, Mathematics) con strumenti come le borse di studio, il coinvolgimento di professioniste femminili nelle giornate di orientamento favorendone l'identificazione (role model), l'organizzazione di open days all'interno delle proprie organizzazioni per farne conoscere le opportunità lavorative e i valori, arrivando a coinvolgere anche le figlie ed i figli dei propri dipendenti per far conoscere la propria realtà lavorativa. Originale è stata la scelta di un'azienda di realizzare una mostra fotografica con le proprie dipendenti donne come protagoniste ritratte mentre svolgevano lavori tradizionalmente considerati maschili.

Hiring employees – Assumere candidati in modo inclusivo

Nella fase di assunzione di nuove risorse umane, un'organizzazione si attiva concretamente per individuare la persona più adatta disponibile nel mercato del lavoro. Il processo di assunzione ove possibile è importante che sia gestito da una figura che sia stata formata e sia preparata sugli aspetti di gender equality e diversity & inclusion. Il semplice buon senso, infatti, non è sufficiente per superare anche i potenziali bias cognitivi involontari (*unconscious bias*). In questa fase avviene innanzitutto lo screening dei curricula ricevuti. È importante definire un processo formalizzato dove vengono indicati in modo più

dettagliato possibile i criteri di selezione *a priori* senza cadere in bias cognitivi, per esempio definendo i criteri di selezione basati su standard maschili (o femminili) precedentemente formati, o perché si percepiscono le donne come meno formate, o perché hanno dichiarato nel loro curriculum vitae di essere genitori e vengono pertanto già penalizzate (Hing et al. 2023; Ammerman, Groysberg 2021; Riach, Rich 2006).

Per ovviare a questi elementi discriminatori, è possibile agire adottando un processo di anonimizzazione dei curricula (Hing et al. 2023; Filut, Kaatz, Carnes 2017), eventualmente avvalendosi anche dell'uso dell'intelligenza artificiale (Avery, Leibbrandt, Vecchi 2023).

Risulta inoltre importante che all'interno del gruppo di persone che valuta le candidature arrivate e che conduce il colloquio di selezione sia presente anche almeno una donna (Ammerman, Groysberg 2021). Anche per quanto riguarda i colloqui, essi devono essere il più possibile strutturati in modo rigoroso, per ottenere una valutazione oggettiva e meno influenzata da fattori personali o discriminatori (McCarthy, Van Iddekinge, Campion 2010; Pogrebtsova, Luta, Hausdorf 2020; Hing et al. 2023).

L'analisi delle interviste condotte nelle aziende del campione coinvolto ha confermato la diffusione in particolare di alcuni di questi strumenti volti a garantire la gender equality, come la creazione di un cruscotto per supportare i/le manager nell'identificazione del profilo più adatto evitando i potenziali bias; la presenza della componente femminile nella commissione di valutazione e selezione del personale; il coinvolgimento di professionisti terzi; o l'uso dell'intelligenza artificiale nel processo di hiring per eliminare anche potenziali bias, anche involontari.

Integrating employees – Integrare dipendenti in modo inclusivo

Una volta che è stata selezionata la persona da inserire nel contesto aziendale, è importante che venga integrata affinché sia messa nelle condizioni ottimali per performare al meglio. In questa fase sono diverse le azioni che possono essere implementate in un'ottica di gender equality, in particolare specifiche attività nella fase di *onboarding* (procedura di inserimento di una persona neoassunta); il favorire il networking; l'adozione di politiche per l'equilibrio tra la vita lavorativa e quella personale (work-life balance); infine, azioni di contrasto e gestione di eventuali molestie e discriminazioni nel luogo di lavoro.

La fase di onboarding diventa particolarmente importante quanto si perseguono principi di diversità e inclusione, perché non è sufficiente inserire una persona 'diversa' per dimostrare di essere inclusivi, ma bisogna darle i giusti strumenti e opportunità affinché

sia in grado di inserirsi e creare relazioni con colleghi e colleghe per conseguire i risultati aziendali. Uomini e donne possono vivere la fase di inserimento in una nuova azienda in modo diverso ed avere quindi bisogno di strumenti diversi, per esempio le donne percepiscono più positivamente la possibilità di partecipare a corsi di formazione e impiegano più tempo per adattarsi al nuovo contesto e a creare relazioni, elemento che deve essere tenuto in considerazione dai propri referenti o eventuali mentor (Shtrikova, Shtrikov, Busygina 2020). Se tali strumenti non sono adeguatamente implementati, il rischio è quello che la nuova persona sia isolata e, quando non raggiunge risultati soddisfacenti, diventa più facile attribuirle la responsabilità di non avere la capacità di lavorare in gruppo (Ammerman, Groysberg 2021). Ad esempio, un'azienda intervistata ha strutturato dei video di benvenuto dove vengono introdotte l'azienda e il settore per favorire sin da subito l'inserimento delle nuove risorse.

Un altro aspetto riguarda la conciliazione tra la vita personale e quella lavorativa. È importante offrire strumenti che introducano degli elementi di flessibilità per gestire le esigenze lavorative e familiari. Alcune ricerche dell'Istituto Nazionale per l'Analisi delle Politiche Pubbliche (INAPP), infatti, dimostrando come in Italia il 27% delle donne inattive dichiarano di esserlo a causa di esigenze di cura di figli o altri familiari o perché hanno bisogno di tempo per gestire la famiglia (INAPP 2025). Inoltre, delle donne lavoratrici, quasi una donna su cinque lascia il proprio lavoro dopo la nascita del primo figlio per le difficoltà nella conciliazione tra vita professionale e di cura (52%) o per mancato rinnovo del contratto o licenziamento (29%). Tra gli strumenti indicati per gestire queste difficoltà e permanere nel mercato del lavoro vi sono l'orario flessibile (per quasi un quarto delle intervistate), il part-time (per il 12,4%) e il lavoro ibrido (per il 10%) (INAPP 2023). Appare quindi chiara l'importanza di implementare strumenti che favoriscano una flessibilità che permetta la conciliazione delle diverse esigenze personali e professionali delle lavoratrici femminili. Anche la letteratura conferma l'importanza di implementare azioni a supporto della famiglia incentivando la condivisione dei carichi familiari attraverso strumenti come il congedo parentale, politiche che prevedano una riduzione dell'orario di lavoro, accordi di lavoro flessibile e/o azioni di supporto al dipendente per la cura dei figli (Glass, Finley 2002).

Questi strumenti di conciliazione risultano strategici per permettere alle donne di continuare a perseguire il proprio percorso di carriera lavorativa senza rinunciare alla sfera personale: più una donna è inserita e coinvolta nel proprio lavoro, maggiore sarà anche la sua forza nel contrattare con il proprio partner la condivisione dei carichi di lavoro familiari, incentivando l'uso del congedo parentale anche da parte dell'uomo (Moreno-Mínguez, Martín-Román, Moral 2023).

Nella presente ricerca sono state inserite all'interno della fase di *integrating* anche tutte le azioni volte a regolare, gestire ed eliminare azioni di molestie o discriminazioni nei luoghi di lavoro, ritenendo che esse rappresentino degli strumenti che permettano alle donne di sentirsi maggiormente accolte e comprese, quindi integrate, sia a priori che eventualmente qualora si dovessero verificare degli eventi indesiderati.

È importante che le aziende si dotino di un sistema di politiche e di pratiche comunicate alla popolazione aziendale, sia per far comprendere qual è la cultura e i valori che l'organizzazione promuove e sostiene, sia per permettere alla potenziale vittima di sapere come affrontare e segnalare una determinata situazione se si verifica (Hing et al. 2023). Ad esempio, ci si può dotare di un sistema di piattaforme per la gestione in anonimato della segnalazione di situazioni gravi sopracitate, inserire l'opportunità di rivolgersi a specialisti all'interno dell'azienda e pianificare attività di formazione e sensibilizzazione su temi legati al mobbing (Erdis, Genç, Aydınli 2021).

Dall'analisi dei casi aziendali è emerso il ricorso da parte delle aziende della formazione come strumento per favorire il cambiamento e la sensibilizzazione riguardante i temi della gender equality. I contenuti di tali percorsi formativi indicati sono stati vari e hanno riguardato la definizione del concetto di parità di genere, l'empowerment di genere, il linguaggio inclusivo, strumenti per riconoscere e difendersi da molestie, mobbing e bullismo in azienda, oltre a corsi più generici legati al benessere mentale o alla gestione anche di carichi familiari (legati alla nascita di un figlio piuttosto che alla gestione di un familiare anziano).

Altre azioni interessanti emerse sono state l'attivazione di un progetto di mentoring e dei video per supportare le persone neo assunte e introdurre il settore e il contesto aziendale con le loro peculiarità, incontri con personale specializzato (es. psicologi, pediatri, coach) a supporto di donne incinte, con bambini o in particolari fasi di cambiamento come al rientro dalla maternità; l'attivazione di diverse forme di lavoro agile (flessibilità oraria, part-time, lavoro ibrido o totalmente in remoto per alcuni periodi); l'estensione del congedo parentale oltre ad i giorni obbligatori; l'utilizzo di un linguaggio inclusivo anche al maschile quando si parla di congedi parentali per sensibilizzare anche gli uomini nel suo utilizzo; la creazione di un libro sui valori della parità di genere distribuito a tutta la popolazione aziendale; la creazione di gruppi di lavoro volontari dedicati all'implementazione di pratiche che favoriscano la D&I.

Developing employees – Sviluppare dipendenti in modo inclusivo

In questa fase dell'ELC si vuole sottolineare l'importanza di definire un piano di sviluppo delle competenze delle persone all'interno della propria azienda. In un'ottica di parità di genere, anche questa fase presenta delle potenziali distorsioni. Da alcuni studi infatti è emerso che alle donne si tende a proporre e affidare meno frequentemente compiti o progetti complessi, viene richiesto meno di parlare in pubblico o partecipare ad incontri importanti (si può parlare in questo caso di *task segregation* o segregazione di compiti) per una convinzione più o meno conscia di volerle 'proteggere' da esperienze difficili. Vengono invece maggiormente coinvolte in attività di volontariato che non influiscono sull'avanzamento di carriera (Ammerman, Groysberg 2021).

Una soluzione che può aiutare a superare questa barriera è l'istituzione della figura del mentore, ovvero una persona con un profilo senior (mentor) con maggiore esperienza che affianca una figura junior (mentee) al fine di sviluppare e promuovere la sua carriera e in caso assegnarle compiti sempre più complessi che le garantiscano una crescita professionale con sfide adeguate da affrontare (Viator 2001; Ammerman, Groysberg 2021). In particolare, avere una figura femminile in posizione di leadership che funga da mentore o come role model (quando c'è) gioca un ruolo fondamentale per supportare lo sviluppo di carriera di altre donne (Calinaud, Kokkranikal, Gebbels 2021).

Un altro strumento che l'azienda può implementare al proprio interno è il coinvolgimento di professionalità esterne per attivare un'attività di coaching, al fine di offrire supporto alle persone nel processo di orientamento della carriera tramite un percorso che può coinvolgere la sfera personale e/o professionale. In particolare, il coaching rappresenta uno strumento utile per supportare le donne nell'identificare la propria identità nell'ambito lavorativo e orientarle nelle fasi di transizione, come prima e dopo la maternità. Il confronto con professionalità esterne risulta importante anche quando le donne ricoprono posizioni di leadership, per rinforzare la consapevolezza di sé stesse, individuare strategie di work-life balance, comprendere le sfide legate al genere che devono affrontare e identificare chiaramente le dinamiche organizzative interne ed esterne per aumentare il proprio commitment (Dzingwa, Terblanche 2024).

L'analisi delle interviste alle aziende coinvolte nella ricerca ha confermato l'importanza riconosciuta di strumenti a supporto dello sviluppo delle donne come la formazione, pur nella consapevolezza del rischio di 'ghettizzazione' o di discriminazione nei confronti della componente maschile aziendale. È emersa pertanto la sensibilità in generale di offrire strumenti di crescita per tutto il personale, anche quando la strategia di fondo è di supportare la componente femminile.

Ad esempio, sono stati realizzati dei seminari aperti a tutti su come raggiungere l'eccellenza coinvolgendo executive leader femminili, o su temi legati all'importanza del feedback, alla comunicazione efficace e alla gestione del tempo. Altre pratiche emerse sono state la creazione di una collana di pubblicazioni digitali per creare uno standard di gestione del personale all'interno di tutto l'employee life cycle; la possibilità di candidarsi come mentor o di richiederne uno per sé; infine, la creazione di gruppi volontari di dipendenti per proporre e sviluppare nuovi progetti che partono dal basso ascoltando le specifiche esigenze del proprio personale.

Assessing employees – Valutare dipendenti in modo inclusivo

In ottica di parità di genere, la valutazione del personale è molto delicata perché i pregiudizi nella valutazione delle donne sono numerosi. Anche quando vi è una forma strutturata di monitoraggio delle performance, essa si basa su dei criteri definiti da manager che potrebbero essere già influenzati da bias, come riconoscere un valore maggiore alle persone che presentano tratti più tipicamente maschili (aggressivi, ipercompetitivi e con un atteggiamento dominante) rispetto ad altre competenze e abilità importanti nel lavoro, quali la collaborazione e la capacità di lavorare in gruppo (Ammerman, Groysberg 2021).

Per ovviare a questa situazione, è importante da un lato che le donne diano maggior risalto ai risultati che hanno ottenuto; dall'altro che le aziende facciano uno sforzo preciso quando indicano i criteri di valutazione, definendo obiettivi misurabili oggettivamente e che permettano quindi alle (e ai) dipendenti di avere chiaro su quali performance verranno valutate per poter avanzare di carriera. È fondamentale poter ricevere feedback costruttivi, anche se eventualmente negativi, perché sono quelli sui quali si può lavorare per migliorare. Senza di essi è difficile capire dove orientare i propri sforzi di miglioramento (Hing et al. 2023), pertanto è importante avere un quadro di come si viene percepiti e valutati anche da più soggetti all'interno dell'azienda e facendone una media (Millmore, Biggs, Morse 2007).

Le aziende del campione intervistato hanno confermato l'introduzione di sistemi di valutazione periodici programmati, in modalità cartacea o digitale, per favorire uno scambio continuo e strutturato di feedback e condivisione della propria visione di sviluppo di carriera. In alcuni casi sono state incluse valutazioni di più persone, come suggerito dalla letteratura, oltre che ad una propria autovalutazione. Sono state inoltre implementate altre pratiche come la pubblicazione delle modalità di valutazione per l'assunzione e per la progressione di carriera (approvato anche dal Consiglio di

Amministrazione); il privilegiare la ricerca di risorse interne per nuove posizioni; una survey sulla percezione dei dipendenti su come si sentono valutati; infine la creazione di indicatori di performance specifici ideati da un gruppo di lavoro sulla D&I per capire perché in alcune aree non sono presenti donne.

Promotion & compensation – Definire promozioni e compensi in modo inclusivo

La gestione dei compensi e delle promozioni all'interno di un'organizzazione ha come obiettivo quello di attrarre nuovi candidati, di trattenerli e motivarli nel migliorare le proprie performance a fronte di un riconoscimento economico e di status. Il fatto che a fronte di una medesima attività svolta venga riconosciuta la stessa retribuzione indipendentemente dal genere, dovrebbe essere scontato. Purtroppo, invece, vi è una prassi nella quale le donne vengono pagate meno degli uomini (nota come *gender pay gap*).

Per quanto riguarda l'attività di *promotion*, è importante definire un percorso formale di crescita identificando parametri il più possibile oggettivi sui quali basare la scelta della candidata o candidato ottimale da far avanzare di carriera. Questa pianificazione è ancora più importante se si considera che è stato dimostrato che se una donna si candida spontaneamente, le viene attribuita un'etichetta di persona ambiziosa con un'accezione negativa penalizzandola (Ammerman, Groysberg 2021; Hing et al. 2023).

Per quanto riguarda la *compensation*, essa riguarda l'ottenimento di diverse forme di retribuzione – includendo stipendio, premi, *fringe benefit* (benefici accessori), bonus, ecc. – a fronte dello svolgimento del proprio lavoro. La definizione del proprio compenso è stato dimostrato essere potenzialmente un elemento discriminatorio sin dall'ingresso in azienda di una figura femminile rispetto a quella maschile, con le donne che si vedono riconosciuto uno stipendio più basso di quello di un collega dell'altro genere dello stesso livello. Per ovviare a questa situazione si può optare per un'indicazione resa pubblica dello stipendio medio per ogni posizione, così che le persone abbiano un riferimento di base da cui partire per un'eventuale contrattazione (Ammerman, Groysberg 2021). Un altro modo per poter essere sicuri di avere una procedura di *compensation* che garantisca un salario equo, è quello di farsi certificare da un ente terzo specializzato o pubblicare in maniera volontaria informazioni in merito a retribuzione e genere all'interno della propria organizzazione.

Nel campione di aziende intervistato, le principali pratiche messe in campo in questo ambito sono state: il ricorso ad un'azienda esterna per essere supportati nel comprendere meglio come si crea e come eliminare il *gender pay gap* presente al proprio interno; la definizione

di obiettivi di gender equality da rispettare da parte dei manager all'interno dei propri team; la creazione di piani di carriera esplicitati. Sono inoltre state intervistate alcune donne per comprendere come mai dal loro punto di vista non avessero una progressione come quella degli uomini per rilevare eventuali problematiche e individuare soluzioni personalizzate.

Exiting – Uscita della persona dall'organizzazione in ottica di genere

Nelle dinamiche aziendali è normale che vi sia un turnover, ovvero un cambiamento periodico di persone che entrano e altre che escono da un contesto lavorativo. Ai fini della presente ricerca, l'attenzione alla fase di uscita da un'organizzazione si concentra sulle motivazioni che spingono una donna a lasciare il proprio lavoro. È importante che le venga fatto un colloquio per comprendere a fondo quali siano le cause, in modo da permettere all'azienda di aumentarne il commitment e ridurre eventuali rischi di contestazioni da parte della persona uscente (König, Richter, Isak 2022).

In particolare, è importante implementare una procedura per indagare che non si siano verificate delle situazioni discriminatorie che abbiano condotto all'uscita della persona dall'organizzazione non sentendosi trattare in modo equo. Ad esempio, nel caso in cui si sia notato di non aver ricevuto le stesse opportunità di promozione rispetto a colleghi maschi, o sia stata percepita una penalizzazione dopo il rientro dalla maternità (denominata *motherhood penalty*), o perché si è fatto richiesta di attivare degli strumenti di flessibilità (come il lavoro ibrido) a causa dei quali si viene valutati come meno performanti, indipendentemente dai risultati oggettivi conseguiti (Ammerman, Groysberg 2021). Un elemento che può aiutare le donne a sviluppare la propria resilienza è la presenza di donne in posizioni di potere: vedere il loro raggiungimento di tale status, infatti, rappresenta una testimonianza concreta della possibilità di progredire nella propria carriera nel medio-lungo termine (Ammerman, Groysberg 2021). Un altro elemento è la creazione di politiche in ottica di work-family balance che vedano coinvolti allo stesso modo tutti i dipendenti, e non solo le donne, favorendo un clima supportivo anche da parte dei manager (Hing et al. 2023).

Per quanto riguarda i case studies, alcune delle aziende intervistate hanno confermato di aver implementato una procedura che prevede un colloquio alle persone che danno le dimissioni in cui vengono coinvolte diverse figure aziendali (dal responsabile diretto al referente risorse umane), redigendo anche delle statistiche per monitorare la situazione nel tempo. Tuttavia, questa è una pratica che è ancora poco sviluppata.

5 Conclusioni

La presente ricerca ha permesso di far evidenziare l'importanza che tutt'oggi ricopre il tema della parità di genere e gli sforzi che si stanno facendo sia a livello nazionale che internazionale per aumentare la sensibilità e le azioni che favoriscano l'uguaglianza di genere e più in generale la diversità ed inclusione.

Le pratiche di gender equality emerse dall'analisi della letteratura e dai case studies sono state integrate all'interno dell'employee life cycle. Questo modello declinato in ottica di parità di genere può rappresentare un riferimento di facile comprensione ed utilizzo anche per realtà che ancora non hanno strutturato una strategia e un insieme di pratiche di gender equality per dare sistematicità agli interventi nei diversi momenti in cui si trovano i propri dipendenti. Mentre per le realtà che hanno già attivato iniziative in tal senso, può rappresentare uno strumento in grado di favorire lo sviluppo di processi e indicatori ancora più specifici che ne favoriscano l'implementazione.

Le azioni che si possono mettere in campo sono numerose e richiedono uno sforzo importante ma prezioso da parte delle aziende per inserire nei propri contesti organizzativi le pratiche più efficaci in considerazione del settore, dimensione, livello di sensibilità sul tema come cultura aziendale, azioni che sono già state avviate. I dati del Global Gender Gap Index dimostrano che l'Italia non sta migliorando ed è per questo che siamo tutti chiamati a continuare a perseverare nel perseguire la parità e l'equità di genere, in un'ottica di miglioramento continuo.

Bibliografia

- Ammerman, C.; Groysberg, B. (2021). «How to Close the Gender Gap». *Harvard Business Review*, 99(3), 124-33.
- Avery, M.; Leibbrandt, A.; Vecchi, J. (2023). *Does Artificial Intelligence Help or Hurt Gender Diversity? Evidence From Two Field Experiments on Recruitment in Tech*. New York: SSRN Electronic Journal. <https://dx.doi.org/10.2139/ssrn.4370805>.
- Calinaud, V.; Kokkranikal, J.; Gebbels, M. (2021). «Career Advancement for Women in the British Hospitality Industry: The Enabling Factors». *Work, Employment and Society*, 35(4), 677-95. <https://doi.org/10.1177/0950017020967208>.
- Dzingwa, N.; Terblanche, N. (2024). «Coaching to Support Work-life Balance of Women in Leadership Positions». *SA Journal of Human Resource Management*, 22, 2509. <https://doi.org/10.4102/sajhrm.v22i0.2509>.
- Erdis, E.; Genç, O.; Aydın, S. (2021). «Mobbing on Construction Professionals: Causes, Consequences, and Precautions». *International Journal of Construction Management*, 21(10), 987-96. <https://doi.org/10.1080/15623599.2019.1602579>.

- Fatfouta, R.; Sczesny, S. (2023). «Unconscious Bias in Job Titles: Implicit Associations between Four Different Linguistic Forms with Women and Men». *Sex Roles*, 89(11), 774-85. <https://doi.org/10.1007/s11199-023-01411-8>.
- Filut, A.; Kaatz, A.; Carnes, M. (2017). *The Impact of Unconscious Bias on Women's Career Advancement*. Tokyo: The Sasakawa Peace Foundation. <https://www.spf.org/en/>.
- Hing, L.S.S.; Sakr, N.; Sorenson, J.B.; Stamarski, C.S.; Caniera, K.; Colaco, C. (2023). «Gender Inequities in the Workplace: A Holistic Review of Organizational Processes and Practices». *Human Resource Management Review*, 33(3), 100968. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2023.100968>.
- Glass, J.L.; Finley, A. (2002). «Coverage and Effectiveness of Family-responsive Workplace Policies». *Human Resource Management Review*, 12(3), 313-37. [https://doi.org/10.1016/S1053-4822\(02\)00063-3](https://doi.org/10.1016/S1053-4822(02)00063-3).
- INAPP (2025). *L'insostenibile inattività. Il lavoro delle donne che manca, nella transizione demografica in Italia*. <https://oa.inapp.gov.it/server/api/core/bitstreams/2b23024b-4ad4-4c31-a38a-58a4a7889a8f/content>.
- INAPP (2023). *Occupazione: 1 donna su 5 fuori dal mercato del lavoro dopo la nascita di un figlio. Un terzo per licenziamento o mancato rinnovo del contratto*. <https://www.inapp.gov.it/stampa-e-media/comunicati-stampa/07-03-2023-inapp-occupazione-1-donna-su-5-fuori-dal-mercato-del-lavoro-dopo-la-nascita-di-un-figlio-un-terzo-per-licenziamento-o-mancato-rinnovo-del-contratto>.
- König, C.J.; Richter, M.; Isak, I. (2022). «Exit Interviews as a Tool to Reduce Parting Employees' Complaints about their Former Employer and to Ensure Residual Commitment». *Management Research Review*, 45(3), 381-97. <https://doi.org/10.1108/MRR-02-2021-0148>.
- McCarthy, J.M.; Van Iddekinge, C.H.; Campion, M.A. (2010). «Are Highly Structured Job Interviews Resistant to Demographic Similarity Effects?». *Personnel Psychology*, 63(2), 325-59. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2010.01172.x>.
- Millmore, M.; Biggs, D.; Morse, L. (2007). «Gender Differences Within 360-degree Managerial Performance Appraisals». *Women in Management Review*, 22(7), 536-51. <https://doi.org/10.1108/09649420710825715>.
- Moreno-Mínguez, A.; Martín-Román, Á.L.; Moral, A. (2023). «Father Parental Leave Use in Spain: The Role of the Female Partner Labour Situation». *Work, Employment and Society*, 37(1), 293-305. <https://doi.org/10.1177/09500170211062808>.
- Pogrebtsova, E.; Luta, D.; Hausdorf, P.A. (2020). «Selection of Gender-Incongruent Applicants: No Gender Bias with Structured Interviews». *International Journal of Selection and Assessment*, 28(1), 117-21. <https://doi.org/10.1111/ijssa.12270>.
- Riach, P.A.; Rich, J. (2006). «An Experimental Investigation of Sexual Discrimination in Hiring in the English Labor Market». *The BE Journal of Economic Analysis & Policy*, 6(2), 1-20. <https://doi.org/10.2202/1538-0637.1416>.
- Shtrikova, D.B.; Shtrikov, A.B.; Busygina, A.L. (2020). «Onboarding New Employees Taking Into Account Gender Differences». Ashmarina, S.I.; Mantulenko, V.V. (eds), *Global Challenges and Prospects of the Modern Economic Development*. European Publisher, 592-600. European Proceedings of Social and Behavioural Sciences 79. <https://doi.org/10.15405/epsbs.2020.03.85>.
- Viator, R.E. (2001). «The Association of Formal and Informal Public Accounting Mentoring with Role Stress and Related Job Outcomes». *Accounting, Organizations and Society*, 26(1), 73-93. [https://doi.org/10.1016/S0361-3682\(00\)00002-7](https://doi.org/10.1016/S0361-3682(00)00002-7).
- Yin, R.K. (2003). *Case Study Research: Design and Methods*. Thousand Oaks (CA): Sage Publications.