

Donne, lavoro e leadership: percorsi di inclusione e innovazione

a cura di Stefano Campstrini, Sara De Vido, Fabrizio Gerli

Premessa

Con il bando *P.A.R.I. - Progetti e Azioni di Rete Innovativi per la parità e l'equilibrio di genere* (DGR 1522/2022), la Regione del Veneto ha investito risorse del Programma Regionale Veneto FSE+ 2021-27 per agire sulla parità di genere con un approccio integrato: ricerca applicata, formazione, orientamento, accompagnamento al lavoro e reti territoriali.

Le borse di ricerca dell'Università Ca' Foscari Venezia si inseriscono in questo disegno strategico, offrendo uno strumento per misurare e comprendere criticità, trasformare dati in azioni e orientare politiche basate su evidenze.

Il bando si è focalizzato su sei assi tematici – *STEM, Leadership, Gender Pay Gap, Diversity e modelli organizzativi del lavoro, Imprenditorialità femminile, Occupazione femminile* – intesi non come temi isolati ma come linee di cucitura tra scuola, impresa e istituzioni.

Le ricerche di Ca' Foscari hanno indagato le prime cinque tematiche dalle quali emergono alcune delle risultanze più interessanti.

Per quanto riguarda le STEM, dall'analisi dei percorsi dell'Università è emerso che a una partecipazione femminile quasi paritaria (con l'eccezione dell'informatica) non corrispondono esiti occupazionali ed economici equivalenti. Appare dunque opportuno ripensare i criteri di valutazione e le condizioni organizzative che penalizzano le donne, intervenendo anche su orientamento e aspettative educative.

Sul *Gender Pay Gap*, le analisi integrate (letteratura, questionari presso lavoratori/e della provincia di Padova, dati ISTAT) confermano

che il divario retributivo si alimenta soprattutto nei passaggi di vita (maternità, cura), attraverso l'effetto combinato di orari rigidi, premi legati alla disponibilità 'atipica' e carichi di cura sbilanciati.

A rafforzare quanto appena affermato sono le evidenze emerse sul tema dei modelli organizzativi del lavoro: vi è una domanda esplicita di flessibilità oraria per entrambi i genitori e di welfare aziendale mirato. Inoltre, l'effetto figli riduce la probabilità di lavoro *full-time* per le donne e il monte ore lavorate, segnalando dove intervenire con precisione (orario di lavoro, congedi, servizi).

Per quanto riguarda la *Leadership* femminile, le ricerche hanno evidenziato criticità nel passaggio generazionale al femminile nelle imprese familiari (legittimazione, permanenza del predecessore, stereotipi). Inoltre, la mappatura di percorsi di *Leadership* femminile ha evidenziato stili caratterizzati da pratiche inclusive quali il coaching e l'ascolto empatico, piuttosto che da 'carismi' isolati.

Un ulteriore contributo riguarda l'*Imprenditorialità femminile*: emergono barriere specifiche nell'accesso al credito e nella capitalizzazione delle *start-up*, con una sottorappresentazione nei settori tecnologici.

Molte delle indicazioni emerse dalla ricerca finanziata nell'ambito del bando P.A.R.I. sono state recepite nel nuovo Avviso 50&50 - *Donne e uomini verso un futuro alla pari* (DGR 588/2025), traducendole in azioni di formazione e consulenza alle imprese, promuovendo modelli organizzativi equi e inclusivi e il benessere negli ambienti di lavoro. L'obiettivo è quello di consolidare il passaggio da 'progetti' a pratiche stabili nelle aziende venete.

A questo fine, questa pubblicazione fornisce strumenti utili - dati, metodi, linee guida - che la Regione del Veneto intende continuare a mettere a disposizione di scuole, imprese e amministrazioni. È così che proseguiamo nella costruzione di un Veneto dove le pari opportunità diventino patrimonio comune di una comunità equa e moderna nell'organizzazione del lavoro e dei tempi di vita.

Santo Romano
Direttore Area Politiche Economiche, Capitale Umano
e Programmazione Comunitaria,
Regione del Veneto, Italia