



UNIVERSITÀ POLITECNICA DELLE MARCHE  
FACOLTÀ DI ECONOMIA “GIORGIO FUÀ”

---

Corso di Laurea Magistrale o Specialistica in MANAGEMENT PUBBLICO E DEI SISTEMI  
SOCIO SANITARI

LA LEADERSHIP FEMMINILE E LA SOSTENIBILITÀ AZIENDALE  
IL CASO AUSL BOLOGNA

FEMALE LEADERSHIP AND CORPORATE SUSTAINABILITY  
THE CASE AUSL BOLOGNA

Relatore: Chiar.ma  
Prof.ssa Elena Spina

Tesi di Laurea di:  
Francesca Intini

Anno Accademico 2022 – 2023

*“Finché la volontà  
Dell’uomo continuerà a essere  
L’unica fonte di diritto,  
la volontà delle donne sarà costretta a porsi  
come elemento di conflitto.”*

**MICHELA MURGIA**

*“Quello che le è capitato  
Non è dipeso dalla sua bellezza,  
ma semplicemente  
dal fatto di essere donna.”*

**ISABEL ALLENDE**

## INDICE

<b>INTRODUZIONE.....</b>	<b>3</b>
<b>CAPITOLO 1: LE PARI OPPORTUNITA' DI GENERE.....</b>	<b>6</b>
1.1 SVILUPPI STORICI.....	7
1.2 PARITA' DI GENERE IN EUROPA.....	11
1.3 L'EVOLUZIONE DEL QUADRO NORMATIVO IN ITALIA.....	13
1.4 SITUAZIONE ATTUALE E GLOBAL GENDER GAP.....	18
<b>CAPITOLO 2: DIFFERENZE DI GENERE NEL MERCATO DEL LAVORO.....</b>	<b>21</b>
2.1 OSTACOLI.....	23
2.2 I BENEFICI DELL'INCLUSIVITÀ.....	26
2.3 LA STRATEGIA PER LA PARITA' DI GENERE 2020-2025.....	28
<b>CAPITOLO 3: LA SOSTENIBILITÀ.....</b>	<b>34</b>
3.1 DEFINIZIONE.....	34
3.2 CENNI STORICI.....	37
3.3 L'AGENDA 2030 E L'IMPORTANZA DEL TEMA NEL PNRR.....	43

<b>CAPITOLO 4: LA SOSTENIBILITA' E LA LEADERSHIP FEMMINILE.....</b>	<b>52</b>
<b>4.1 IL GENDER DIVERSITY/GENDER EQUITY.....</b>	<b>54</b>
<b>4.2 DONNE NEI RUOLI DECISIONALI.....</b>	<b>65</b>
<b>4.3 LA RESPONSABILITÀ SOCIALE D'IMPRESA.....</b>	<b>72</b>
<b>4.4 LA LEADERSHIP FEMMINILE PER UNA MAGGIORE SOSTENIBILITÀ AMBIENTALE.....</b>	<b>80</b>
<b>CAPITOLO 5: IL CASO AUSL BOLOGNA.....</b>	<b>85</b>
<b>5.1 PRESENTAZIONE DELL'AZIENDA.....</b>	<b>86</b>
<b>5.2 IL GENDER DIVERSITY PER L'AUSL BOLOGNA.....</b>	<b>89</b>
<b>5.2.1 Il personale.....</b>	<b>90</b>
<b>5.3 L'INTERVISTA.....</b>	<b>93</b>
<b>CONCLUSIONE.....</b>	<b>101</b>
<b>BIBLIOGRAFIA.....</b>	<b>109</b>
<b>ALLEGATO A .....</b>	<b>117</b>

## INTRODUZIONE

Goffman, sociologo americano, con il suo interazionismo simbolico definì la vita sociale *“come una sorta di teatro in cui le persone assumono le diverse parti e agiscono come registi della loro vita e delle impressioni che destano negli altri”*.

Ma quanti ruoli può assumere un individuo? E, nel caso specifico della donna, che ruoli può acquisire?

La discriminazione femminile è un problema che continua a persistere anche nella società attuale e nel mondo del lavoro. Nonostante nel corso degli anni siano state implementate a livello europeo strategie che hanno permesso di compiere dei progressi, i miglioramenti ottenuti non sono bastati per raggiungere una piena parità tra i sessi. In questo scenario non è più sufficiente che le amministrazioni pubbliche e le aziende in generale adottino innovazioni marginali e di processo; occorre un ripensamento complessivo della configurazione delle politiche pubbliche e private, una capacità di integrare strategie, soggetti e strumenti e realizzare politiche di sostegno al cambiamento e all'innovazione creando specifiche condizioni che possono incidere sul miglioramento del sistema sociale interno, delle relazioni interpersonali e della cultura organizzativa. La valorizzazione delle persone, donne e uomini, diventa un elemento fondamentale per la realizzazione di questo cambiamento e richiede politiche di gestione e

sviluppo delle risorse umane articolate e complesse. La promozione di pari opportunità, oltre ad essere eticamente coerente genera, per le aziende, numerosi benefici non solo finanziari ma anche a livello di reputazione.

Il moderno modello di società occidentale si fonda sull'idea del predominio dell'uomo sulla donna e dell'essere umano sulla natura. Questo stesso modello col trascorrere dei decenni, ci ha restituito una comunità profondamente diseguale ed una crisi ambientale senza precedenti.

Con questa tesi voglio raccontare i passaggi storici avvenuti circa le pari opportunità di genere e come, nel contesto attuale, sia promossa l'incentivazione all'assunzione di donne nel mondo del lavoro e la loro presenza nel campo dell'imprenditoria. Racconterò di come si sta espandendo la leadership femminile e di quali sono i benefici che si ottengono, in primis in termini di sostenibilità aziendale. Approfondirò questo tema andando ad analizzare il caso AUSL BOLOGNA, dove è forte la presenza di leader donna.

La tesi si apre ricostruendo, nel CAPITOLO 1, gli sviluppi storici circa le pari opportunità di genere sia in Italia che in Europa, guardando anche all'evoluzione della normativa fino ai giorni nostri. Nel CAPITOLO 2 verrà approfondita la questione della differenza di genere nel mondo del lavoro. Si analizzeranno gli ostacoli e i benefici nel promuovere le differenze di genere in azienda, per arrivare alla strategia di parità attualmente in atto. Nel CAPITOLO 3 verrà trattato il tema della sostenibilità, si darà una definizione di questo termine e si ricostruirà il suo

percorso storico, quando è nata la necessità di parlare di sostenibilità e come si è evoluta fino all'analisi dell'Agenda 2030 e l'importanza che il tema ricopre nel PNRR. Nel CAPITOLO 4 si andranno ad incrociare i due temi principali della tesi, ovvero la questione Donna Leader e la sostenibilità. Come la sostenibilità viene promossa dalle aziende e quanto una posizione apicale femminile può influire nella gestione della sostenibilità.

Il CAPITOLO 5 sarà incentrato sul caso AUSL BOLOGNA. Verranno eseguite delle interviste conoscitive di alcune donne leader di questa azienda, per valutare il loro percorso lavorativo, le loro esperienze, la loro percezione di cambiamento e cosa si può fare per migliorare. Verranno confrontate le loro risposte e tratte delle conclusioni.

## **CAPITOLO 1: LE PARI OPPORTUNITA' DI GENERE**

Viviamo in un mondo che si muove sempre più rapidamente con cambiamenti sociali, modernizzazione, nuove tecnologie, nuovi mezzi di comunicazione. Al contrario, la parità tra uomo e donna si muove in controtendenza, con lentezza e senza fretta. Le quote di genere sono un argomento sensibile sia agli uomini che alle donne, ma in tutto il mondo non si è ancora trovato un modo migliore per superare le disuguaglianze tra uomo e donna.

Virginia Woolf nella sua opera *“Una stanza tutta per sé”* scriveva: “Fra cento anni, d'altronde, pensavo giunta sulla soglia di casa, le donne non saranno più il sesso protetto. Logicamente condivideranno tutte le attività e tutti gli sforzi che una volta erano stati loro negati. La balia scaricherà il carbone. La fruttivendola guiderà la macchina. Ogni presupposto basato sui fatti osservati quando le donne erano il sesso protetto sarà scomparso.” Tutto ciò si è in grandi linee avverato ma senza generare un cambiamento tale da rendere uomo e donna alla pari, un fatto naturale, ovvero un cambiamento talmente ovvio che non sia più necessario parlarne né definire diritti e doveri.

Il seguente capitolo serve ad introdurre il tema delle pari opportunità di genere facendo chiarezza sulla situazione attuale a livello europeo, ed esponendo come si è arrivati alla realtà odierna.



## 1.1 SVILUPPI STORICI

Tra il XIX e il XX secolo la disuguaglianza fra uomini e donne e, quindi, il minore riconoscimento sociale delle donne è ancora fortemente presente.

Le donne sono escluse dalla partecipazione politica, non godono di parità di trattamento con gli uomini nella famiglia e nel lavoro.

L'idea che ci fossero differenze fondamentali tra uomini e donne ha avuto pesanti ripercussioni sull'educazione. Per secoli è stata prassi impartire ai ragazzi insegnamenti teorici, in base alla convinzione che avessero una mente logica e razionale. Alle ragazze, invece, veniva insegnato a occuparsi della casa e dei figli, in quanto erano ritenute amorevoli e impulsive.

Perché qualcuno sia in grado di formulare grandi idee o di creare opere d'arte, deve essere messo nelle condizioni di poterlo fare; è necessario avere accesso al sapere e avere la possibilità di immergersi. Storicamente le donne hanno avuto scarso accesso a simili benefici. Per secoli medici e scienziati hanno affermato che troppa conoscenza avrebbe danneggiato la salute delle donne. Purtroppo, molte donne coraggiose e innovative sono state ignorate, dimenticate o ridicolizzate. Molte donne eccezionali hanno incontrato ostacoli nella loro epoca, alcune hanno combattuto con i propri demoni e si sono arrese strada facendo, altre sono state uccise (*Breen M., Jordahl J., 2021, La caduta del patriarcato, Einaudi Ragazzi*).

Per lungo tempo è stato presente il pregiudizio sulle donne che affermava: “La frivolezza e la vanità femminile impediscono alle donne di applicarsi con costanza

ed assiduità a studi e lavori intellettuali seri e che, se anche esse fossero riuscite a farlo, l'eccesso di fatiche scolastiche avrebbe provocato indebolimento e fatica fisica e mentale nelle donne e che i lavori intellettuali avrebbero fatto loro perdere la femminilità e la grazia” (Antiocheno Frulli A., 2011, *Mestieri da donna. Le italiane al lavoro tra '800 e '900*, Medea, online '900).

In Italia l'accesso all'università per le donne viene legalmente riconosciuto nel 1875, ma quello al liceo, il cui titolo è necessario per l'iscrizione all'università, nel 1883. Il titolo di studio, però, non garantiva, ancora per lungo tempo, l'accesso alle professioni. In Italia, ad esempio, l'apertura dell'avvocatura alle donne avviene nel 1919, ma solo nel 1963 viene affermato il diritto delle donne ad “accedere a tutte le cariche, professioni ed impieghi pubblici, compresa la Magistratura, nei vari ruoli, carriere e categorie senza limitazioni concernenti le mansioni o i percorsi di carriera” (Art. 1 della legge 9 febbraio 1963 n. 66).

Per secoli è esistita una regola non scritta secondo la quale la donna dovesse tenersi lontano dalla vita pubblica. Testi politici, religiosi e scientifici affermavano che le mura domestiche e la sfera privata erano i principali interessi della donna.

Una scossa potente arriva con la Prima guerra mondiale, che infrange per necessità alcune rigide barriere fra i sessi. Le donne vengono assunte per la prima volta come manodopera in settori fondamentali dell'industria come quella degli armamenti.

Alla fine della guerra, però, le donne vengono di nuovo escluse dal mercato del lavoro.

Dopo la Seconda Guerra Mondiale, sono le Costituzioni degli stati democratici a sancire in Occidente l'eguaglianza e la parità dei diritti fra i sessi. Il diritto di voto si estende rapidamente quasi ovunque; al contrario l'acquisizione di diritti civili incontra ancora a lungo tenaci resistenze. Ne è un chiaro esempio l'Italia dove, pur se la capacità giuridica è stata riconosciuta nel 1919, solo con la Riforma del diritto di famiglia del 1975 viene eliminata la patria potestas che attribuisce al marito tutte le scelte e le decisioni familiari, dall'educazione dei figli al luogo di residenza; dove le leggi sul divorzio (1970) e sull'aborto (1978), approvate tardivamente rispetto ad altri Paesi (si veda l'Unione Sovietica con la legalizzazione dell'aborto nel 1919, l'Islanda nel 1935, oppure si veda la Francia con la legalizzazione del divorzio nel 1792 e l'Inghilterra nel 1857) , devono poi superare la prova di referendum popolari indetti per abrogarle e dove solo nel 1981 la legge abroga il delitto d'onore e il matrimonio riparatore; dove solo nel 1996 la violenza sessuale diventa un delitto contro la persona e non contro la moralità pubblica.

Nonostante, nel secondo dopoguerra, si osservi un incremento dell'accesso alle donne all'istruzione superiore e un aumento dei loro diritti, l'immagine della donna come casalinga dedita al marito predomina nella società. Nonostante le

conquiste conseguite, le donne restano imprigionate in un destino casalingo di vita e felicità.

Negli anni 60 e 70 del Novecento si vede la creazione di nuovi movimenti femministi dove obiettivo principale è il riconoscimento e valorizzazione dell'identità femminile non subordinata a quella maschile. La nuova ondata di femminismo denuncia il patriarcato, le sue leggi, le sue immagini del femminile e sottopone a critica radicale le convenzioni della vita quotidiana, i ruoli che uomini e donne rivestono nella vita sociale, nella coppia, in famiglia (SCATTIGNO, Il femminismo degli anni Settanta, Roma, Viella, 2005).

Sono cadute molte barriere sociali e culturali che impedivano alle donne libertà, indipendenza, autorealizzazione e successo, ma ingiustizie e discriminazioni nei confronti del sesso femminile sono ancora presenti e in molti casi rimangono gravi.

Le donne continuano a essere sottorappresentate nei parlamenti nazionali e in tutti i posti di lavoro caratterizzati da status, potere e autorità (Risoluzione del Parlamento europeo del 3 ottobre 2017 sull'emancipazione economica delle donne nel settore pubblico e privato nell'UE). Sono ancora le donne a svolgere in famiglia la gran parte del lavoro casalingo non retribuito con la conseguenza, per le molte donne che lavorano anche fuori casa, di essere normalmente sottoposte a un doppio carico di lavoro. Il cammino delle donne verso il cambiamento prosegue con l'obiettivo di abbattere ogni differenza e creare uniformità di genere.

## **1.2 PARITA' DI GENERE IN EUROPA**

L'Europa è il Continente in cui c'è maggiore equità tra uomini e donne, garantita dal diritto europeo fin dal Trattato di Roma del 1957, anche se discriminazioni e disparità sono ancora presenti.

Il principio della parità di trattamento fra uomini e donne venne sancito per la prima volta nell'articolo 119 del Trattato CEE come il diritto a "pari retribuzione per pari lavoro". Sebbene di portata limitata, questa disposizione si è gradualmente tradotta in una serie di strumenti comunitari a tutela del principio di pari accesso al lavoro, alla formazione e all'evoluzione professionale, a pari condizioni di vita e di lavoro, per giungere fino al principio della non discriminazione in base al sesso o all'inclinazione sessuale proposto dalla Conferenza intergovernativa per la riforma dell'Unione europea e del Trattato (PARLAMENTO EUROPEO, 1998, *I diritti delle donne e l'ampliamento dell'Unione europea*, Relazione del Gruppo di riflessione sulla CIG, 5 dicembre 1995, punto 39). Il cambio di prospettiva del concetto di parità tra uomini e donne avviene con il Trattato di Maastricht nel 1992 che introduce la nozione di "cittadinanza europea", comportando la volontà della Comunità di iniziare ad allargare tutele e diritti per migliorare le condizioni di vita dei suoi cittadini e cittadine.

Il passaggio da Comunità europea a Unione europea porta con sé un significativo cambiamento di rotta, in quanto ora si lavora per un progresso sociale e l'attenzione è sulla persona in quanto tale, indipendentemente dal suo legame con un'attività economica. Avviene quindi, un mutamento di approccio alla questione del genere, si passa dal perseguimento dell'uguaglianza formale attuata con il divieto di discriminazione, a quello dell'uguaglianza sostanziale, quest'ultima perseguita attraverso le azioni positive.

Nel Trattato di Amsterdam del 1997 viene legittimato il principio del gender mainstreaming, che è una strategia adottata internazionalmente per la realizzazione dell'uguaglianza di genere. Richiede l'integrazione di una prospettiva di genere nella preparazione, nell'elaborazione, nell'attuazione, nel monitoraggio e nella valutazione delle politiche con l'obiettivo di promuovere l'uguaglianza tra uomini e donne e combattere le discriminazioni.

Anche la Carta dei diritti fondamentali dell'Unione Europea proclamata a Nizza nel 2000 ribadisce l'importanza del raggiungimento dell'eguaglianza sostanziale tra uomini e donne, soprattutto nell'articolo 239. Il Trattato di Lisbona entrato in vigore nel 2009 rappresenta l'ultima tappa significativa dell'evoluzione del quadro normativo comunitario di genere. Quest'ultimo non solo ha attribuito efficacia giuridica vincolante alla Carta fondamentale dei diritti, ma ha ribadito e rafforzato quanto già detto in tema di parità uomo/donna nei Trattati precedenti e ha anche inquadrato la parità di genere tra i valori fondanti l'Unione Europea (Art.

2 TRATTATO SULL'UNIONE EUROPEA) e viene inserito come obiettivo nelle politiche e nelle azioni (Art. 10 TRATTATO SUL FUNZIONAMENTO DELL'UNIONE EUROPEA).

L'influenza dell'Unione Europea su quegli Stati dove era ancora forte l'impronta patriarcale è stata molto importante e consistente, anche se la strada per consolidare questi diritti è ancora lunga.

### **1.3 L'EVOLUZIONE DEL QUADRO NORMATIVO DI GENERE IN ITALIA**

Per quanto riguarda il quadro normativo italiano, si osserva che solo negli anni 90, si è allineato con quello degli altri stati. Tale ritardo è derivato prevalentemente da ragioni di matrice storico-culturali, ma è stato parzialmente colmato in seguito alle pressioni provenienti dall'Unione Europea. Il primo riconoscimento normativo a favore delle donne avviene a fine 800, con il "principio a tutela della donna", volto esclusivamente alla protezione della maternità, in quanto le donne come esseri umani, continuavano ad essere marginalizzate nella vita pubblica e a vedersi riservate un trattamento di disparità all'interno della famiglia. Solo nel secondo dopo guerra, la figura femminile inizia una scalata verso il riconoscimento della parità formale e sostanziale all'interno della società. È infatti, con la Costituzione del 1948 che le donne, oltre ad aver ottenuto

l'uguaglianza formale e la pari dignità sociale dei cittadini sancita dall'art.3, ottengono anche l'accesso all'istruzione e ai pubblici uffici, e la parità salariale, diritti riconosciuti dall'art.37 che sancisce "la parità formale tra i sessi davanti alla legge e sul lavoro". A partire dagli anni 70 la normativa italiana si concentra sul superamento della mera uguaglianza formale, ritenuta inadeguata per la società che si stava formando, e si articola in tre fasi fondamentali: la "Fase delle Garanzie", che arriva fino alla fine degli anni 80, la fase successiva, denominata delle "Pari Opportunità e delle Azioni Positive", ed infine l'ultima fase che ha inizio negli anni 2000, che è quella del "Gender mainstreaming"<sup>1</sup>.

La fase delle garanzie è orientata alla tutela e alla rivalutazione del ruolo sociale delle donne in relazione alla maternità e anche alla repressione delle discriminazioni di genere sul lavoro. In questo periodo storico sono predisposti per la prima volta degli organismi volti al perseguimento dell'uguaglianza di trattamento e di opportunità, anche se dotati di funzioni non giuridicamente vincolanti.

Con l'avvio degli anni 90, la fase delle Pari Opportunità e delle Azioni Positive è espressione di una nuova consapevolezza che si concretizza in specifici interventi diretti a colmare il divario economico e sociale esistente tra donne e uomini, in

---

<sup>1</sup>Legge n. 903, 1977 "Parità di trattamento tra uomini e donne in materia di lavoro", legge 125/91 "Azioni positive per la realizzazione della parità uomodonna" (che recepisce la "Raccomandazione del Consiglio delle Comunità europee n. 635 del 13 dicembre 1984 sulla promozione di azioni positive a favore delle donne"), D.Lgs. 165/2001 "Norme generali sull'ordinamento del lavoro alle dipendenze delle amministrazioni pubbliche",



attuazione del principio di parità di trattamento. È infatti questo periodo storico che vede l'istituzione di una serie di organismi attuativi delle Pari Opportunità, quali la Commissione nazionale e le pari opportunità (1984), la Consigliera di Parità (1991), il Comitato Nazionale di Parità presso il Ministero del Lavoro (1983) e un Ministro e un Dipartimento ad hoc (1996). Inoltre, per dare concretezza ai programmi di Pari Opportunità avviati, sono stati predisposti finanziamenti ad hoc. Nel 1991, con l'obiettivo di "favorire l'occupazione femminile e di realizzare l'uguaglianza sostanziale tra uomini e donne nel lavoro" è entrata in vigore la legge 125/1991 sulle "azioni positive". Questa legge segna una svolta significativa dell'ottica in cui il legislatore inquadra il lavoro femminile, l'attenzione è catalizzata verso il dare consistenza all'uguaglianza sostanziale attraverso la promozione dell'uguaglianza, ma anche la tutela e la valorizzazione delle differenze tra uomini e donne. Le azioni positive sono volte alla rimozione degli ostacoli interposti all'effettivo raggiungimento della parità lavorativa tra donne e uomini, attraverso l'adozione di strumenti in grado di riequilibrare le situazioni di svantaggio (ADDONZIO V., Wikilabour, Azioni Positive). L'adozione di tali normative, però, differisce dal settore privato a quello pubblico. Nel settore privato i soggetti individuati dal legislatore sono liberi di determinare la sperimentazione di azioni positive, mentre nel settore pubblico è stato previsto un modello obbligatorio secondo il quale le pubbliche amministrazioni devono redigere un piano triennale per la realizzazione delle pari

opportunità (Art. 48 del Decreto legislativo n. 198 del 2006). Inoltre, negli anni '90 si assiste al recepimento di una serie di direttive comunitarie che completano il quadro normativo italiano in tema di politiche di parità.<sup>2</sup>

Il principio del gender mainstreaming e quello del work-life balance sono stati e sono tutt'ora il centro focale attorno al quale si è sviluppata la normativa di genere in Italia a partire dagli anni 2000. Il work-life balance si basa sulla volontà di creare un equilibrio tra vita professionale e vita privata, che permetta di mantenere alti livelli di benessere mentale e fisico. Secondo il documento "Empowering women at work" elaborato dalle Nazioni Unite e dall'Organizzazione Internazionale del Lavoro (ILO), la distribuzione del lavoro di cura della famiglia continua ad essere principalmente a carico della donna e anche la dimensione della maternità è penalizzante sotto il profilo lavorativo. Infatti, le donne svolgono la maggior parte del lavoro non retribuito e ciò può generare un impatto negativo sulle prospettive lavorative. Poiché le disuguaglianze di genere nel lavoro di cura non retribuito e nella forza lavoro sono strettamente correlate, i progressi sostanziali nel raggiungimento della parità di genere dipendono dalla lotta contro le disuguaglianze nella distribuzione del lavoro di cura non retribuito. Una condivisione più equa di queste responsabilità produrrebbe un riscontro positivo sia per l'empowerment economico delle donne, ma anche per rafforzare il legame

---

<sup>2</sup> Legge comunitaria 52/96 recepisce la normativa europea in materia di parità di trattamento tra uomini e donne (Direttiva 86/613/CEE) D.lgs. 645/96 si attua la Direttiva 92/85/CEE sul miglioramento della sicurezza e della salute sul lavoro delle lavoratrici gestanti, puerpere o in allattamento

dei padri con i figli e quindi per la loro crescita. L'obiettivo è mettere in condizione le donne di non dover scegliere tra carriera e famiglia, anche grazie al supporto dello Stato che dev'essere in prima linea con la fornitura di strumenti di supporto per la realizzazione del work-life balance. È in questo quadro normativo che si sviluppa la più recente normativa di genere a partire dal Testo Unico sulla maternità e sulla paternità (D.lgs. 152/2001), che ha raccolto e aggiornato la normativa vigente in tema in un testo organico. Esso contiene provvedimenti riguardanti i congedi di paternità e maternità, il lavoro stagionale e temporaneo, a domicilio e domestico, riposi e permessi, assistenza ai figli malati e riordina le norme sulla salute della lavoratrice. In attuazione dell'articolo 6 della legge 28 novembre 2005, n.246 "Riassetto normativo in materia di pari opportunità", è stato approvato il "Codice delle Pari Opportunità" (D.lgs. 198/2006). Il Codice introduce principi nuovi, che non sono stati affrontati dal Codice civile e neanche dalla Costituzione; infatti, parla di uguaglianza sostanziale tra uomini e donne in tutti gli ambiti della vita, da quello etico-sociale, economico e anche civile e politico, che permette alle donne di avere le stesse possibilità di scelta nella vita. Negli anni, si sono susseguite numerose modifiche al D.lgs. 198/2006, che hanno portato all'introduzione di novità in materia di occupazione, lavoro e retribuzione in relazione al genere femminile (D.lgs. 5/2010, recepimento direttiva comunitaria 2006/54/Ce). La seconda modifica al Codice, mediante la legge di bilancio n.205/2017, ha portato la rivisitazione dell'articolo 26, che riporta il titolo di

“Molestie e molestie sessuali”, allargando ulteriormente la tutela ai lavoratori e alle lavoratrici che denunciano di avere subito molestie e/o molestie sessuali. La legge 162/2021 è l’ultima legge recante modifiche al “Codice delle Pari Opportunità”, la ratio di questa legge è di favorire l’occupazione femminile in condizioni di parità di salario e opportunità di crescita professionale con gli uomini. Nel 2011, con la legge 12 luglio 2011, n.120, cosiddetta delle “quote rosa”, visto l’evidente squilibrio di genere nelle posizioni apicali negli organi di amministrazione e di controllo delle società quotate in mercati regolamentati, è intervenuta per riequilibrare la rappresentanza del genere femminile nelle suddette posizioni. Infine, per stabilire come impiegare le risorse stanziare a livello europeo dal Next Generation Eu (NGEU), il governo italiano ha creato il Piano Nazionale di ripresa e resilienza (PNRR) 2021-2026. Tra i sei assi attorno ai quali si sviluppa il piano, la missione 5 “coesione e inclusione” racchiude due obiettivi strategici riguardanti la valorizzazione dell’imprenditoria femminile e l’introduzione e definizione di un sistema nazionale di certificazione della parità di genere.

#### **1.4 SITUAZIONE ATTUALE E GLOBAL GENDER GAP**

Con il termine “Gender Gap”, si vuole indicare il divario che esiste tra uomini e donne. Il World Economic Forum ogni anno, da un decennio a questa parte, tiene sotto osservazione questo divario pubblicando dei report di confronto per vedere la progressione della riduzione del divario di genere in quattro dimensioni chiave

(politica, economica, istruzione e salute) e rileva i progressi di 156 Paesi misurando i punteggi da loro raggiunti.

Nel 2022, il divario di genere globale è stato colmato al 68,1 %. Mantenendo questo andamento ci vorranno 132 anni per raggiungere la piena parità: un leggero miglioramento rispetto alla stima del 2021, quando gli anni previsti erano 136. Sebbene nessun Paese abbia ancora raggiunto la piena parità di genere, le prime dieci economie hanno colmato almeno l'80% del loro divario di genere, con l'Islanda (90,8 %) in testa alla classifica. Altri Paesi scandinavi come Finlandia (86%), Norvegia (84,5%) e Svezia (82,2%) sono tra i primi cinque, mentre altri Paesi europei come l'Irlanda (80,4%) e Germania (80,1%) sono rispettivamente nona e decima. L'Italia occupa il 63° posto, avendo colmato il 72% del divario (World Economic Forum, 2023).

I divari di genere nella forza lavoro sono guidati e influenzati da molti fattori, tra cui barriere strutturali di lunga data, trasformazione socioeconomica e tecnologica, nonché shock economici. Sempre più donne sono state attratte nel lavoro retribuito e, sempre più in posizioni di leadership, ma a livello globale le aspettative della società, le politiche dei datori di lavoro (ovvero le metodologie di scelta nei reclutamenti e negli scatti di carriera), la normativa e la disponibilità di cure continuano a svolgere un ruolo importante nella scelta dei percorsi educativi e delle traiettorie di carriera.

I conflitti geopolitici e i cambiamenti climatici hanno entrambi un forte impatto sulle donne. Inoltre, è probabile che il previsto approfondimento dell'attuale crisi del costo della vita abbia un impatto più grave sulle donne rispetto agli uomini, poiché le donne continuano a guadagnare meno e sono più spesso a capo di nuclei monoparentali.

## **CAPITOLO 2: DIFFERENZE DI GENERE NEL MERCATO DEL LAVORO**

Negli ultimi anni, numerosi dibattiti stanno avendo luogo attorno al tema cruciale del raggiungimento dell'equilibrio tra i generi all'interno degli organi di controllo e di gestione che compongono le imprese. Si è posto l'interesse sulla necessità di formulare una normativa che imponga una quota minima destinata alla presenza femminile all'interno delle aziende.

È di fondamentale importanza, per una comunità, garantire condizioni che assicurino il rispetto dei principi fondamentali di non discriminazione. Si tratta, ad esempio di tematiche legate alla discriminazione razziale, religiosa, di orientamento sessuale e di genere. Basti pensare, per quanto concerne quest'ultima casistica, alle situazioni di licenziamento delle lavoratrici dal posto di lavoro nel momento in cui queste ultime comunicano l'inizio di una gravidanza: nel 2019 il 73% delle dimissioni e risoluzioni convalidate dei rapporti di lavoro hanno interessato esclusivamente le lavoratrici madri, rispetto al residuale 27% dei lavoratori di genere maschile (Ispettorato Nazionale del Lavoro, 2019).

Negli ultimi anni si è sentita la necessità, in merito al tema della parità di genere, di sancire normativamente l'obbligo della presenza di una quota fissa minima di dipendenti a livelli strategici e rilevanti destinata al genere meno rappresentato.

Questa esigenza ha portato man mano all'affermazione, come già citato nel capitolo precedente, del concetto di “quota rosa”, espressione utilizzata per “indicare il numero di posti riservati alle donne nell’organico di determinate strutture pubbliche e private: imprese, istituzioni educative, organismi decisionali... Sono misure che vengono introdotte per garantire la rappresentatività femminile in ogni settore della società”<sup>3</sup>.

Più recentemente, per ripartire dopo l'emergenza Covid-19, è stato pubblicato il Regolamento (UE) 2021/241 del Parlamento europeo e del Consiglio del 12 Febbraio 2021 che istituisce il dispositivo per la ripresa e la resilienza. Con questo dispositivo, il Legislatore europeo delinea la strategia dell'Unione per sostenere la crescita economica a seguito dei devastanti effetti socio-economici causati dalla pandemia. Il Dispositivo stabilisce obiettivi e criteri per l'erogazione di fondi richiesti dagli Stati nell'ambito dei Piani nazionali di ripresa e resilienza (PNRR). Le misure del PNRR Italiano che perseguono la parità di genere intervengono principalmente sull'incremento della partecipazione femminile al mercato del lavoro, sul miglioramento delle condizioni lavorative e sulla riduzione delle asimmetrie sin dalla nascita.

---

<sup>3</sup> [www.parlarecivile.it](http://www.parlarecivile.it), su riferimento Legge Golfo Mosca sulle Quote Rosa, approvata il 12 luglio 2011



Nel 2022, la parità di genere nella forza lavoro si attesta al 62,9%, il livello più basso registrato in sedici anni. I tassi di disoccupazione generale sono aumentati e sono rimasti costantemente più alti per le donne.

## **2.1 OSTACOLI**

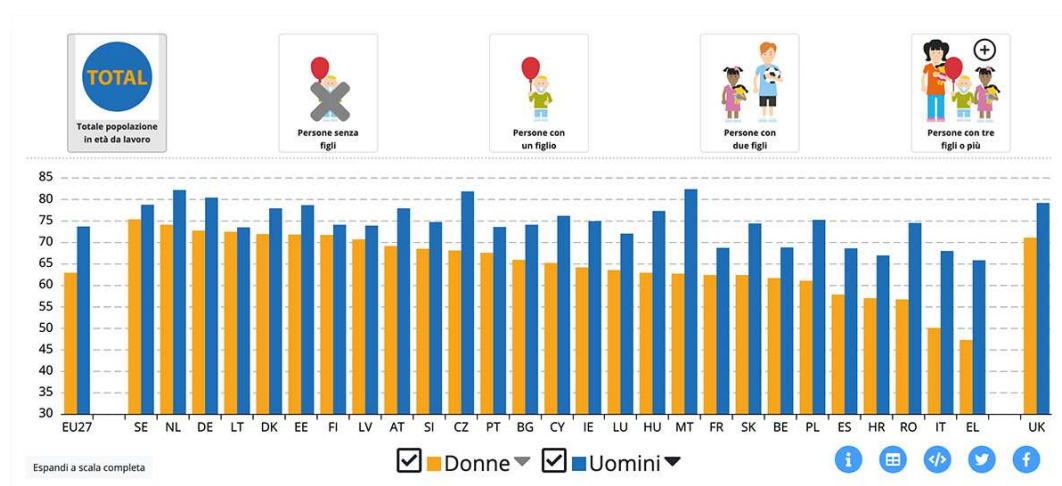
I numerosi ostacoli che impediscono ancora la partecipazione delle donne nel mercato del lavoro sono in parte riconducibili a quanto ruoli e stereotipi di genere siano radicati nella società, e anche agli incentivi economici (European Commission, 2017).

Per fare un esempio si pensi all'esecuzione delle cure verso i familiari e le faccende domestiche, che sono prioritariamente a carico delle donne. L'elevata quantità di tempo impiegato nel lavoro domestico non retribuito pone notevoli difficoltà alle donne nel trovare un equilibrio tra vita privata e vita lavorativa (European Institute for Gender Equality, 2020, p. 84), situazione che spesso porta a ridurre l'orario di lavoro per potersi dedicare alla cura della famiglia e al lavoro domestico (European Commission, 2017).

Secondo una ricerca svolta dall'ISTAT in collaborazione con Eurostat, si è riscontrato che nella maggior parte degli Stati europei, più alto è il numero di figli a carico, più si crea un divario nella percentuale d'occupazione femminile e maschile. Come già detto in precedenza, il tasso di occupazione degli uomini è più

elevato di quello femminile, e il divario aumenta in base al numero di figli, come si evince dai dati riportati nella tabella sottostante I.1 (Istituto Nazionale di Statistica, 2019).

**TABELLA I.1: Tasso di occupazione per la popolazione in età da lavoro, 2019**



**Fonte: ISTAT, 2019**

I dati riportati dimostrano che spesso le donne rinunciano a un impiego a tempo pieno per occuparsi della famiglia e dei figli. Maggiore è il numero di figli a carico, minore è la percentuale di occupazione ricoperta dalle donne in quanto un numero elevato di bambini comporta un maggior carico di lavoro domestico. Tale scenario mette in luce un ulteriore ostacolo, quello rappresentato dagli elevati costi per i servizi di assistenza all'infanzia, costi che possono essere visti come un

disincentivo economico e che, se troppo elevati, inducono le donne a restare a casa ad accudire i figli per non dover sostenere delle spese ingenti (European Commission, 2017).

Ma aldilà di questi dati statistici, è importante comprendere perché fattori sociali, culturali ed economici prediligano lo sviluppo di un comportamento imprenditoriale piuttosto che un altro e ciò aiuta a rispondere a una domanda importante: “Perché più uomini che donne diventano imprenditrici?”. Questa maggiore propensione degli uomini a ricoprire ruoli di leadership è spiegata da molteplici teorie delle quali, come ricordano le autrici Alicia Rubio Bañón e Nuria Esteban-Lloret nell’analisi raccontata in una loro pubblicazione (*Cultural Factors and Gender Role in Female Entrepreneurship (Aspectos Culturales y Rol de Género en Iniciativas Empresariales Femeninas)* Suma de Negocios, Volume 7, Issue 15, Pages 9-17, 2016), la più accreditata è la teoria sul ruolo sociale sviluppato da Eagly nel 1987 (*Sex differences in social behavior: A social-role interpretation*, Hillsdale, New Jersey). Questa teoria è ritenuta fondamentale poiché afferma che: “*It is stated that women are less entrepreneurial than men due to stereotypes and roles that are attributed according to their gender and move away from attitudes of domain or achievement, placing them in roles near house-work, childcare and their elders.*” In altre parole, sembra che le donne abbiano una minore propensione all’imprenditorialità, rispetto agli uomini, a causa di numerosi stereotipi. Alcuni di questi stereotipi, in maggioranza limitanti e

negativi, hanno ad oggetto, appunto, il genere femminile. Pertanto, si comprende facilmente come questi stereotipi di genere si riferiscano a idee, preconcetti e a giudizi che, con una carica emotiva significativa, proiettano una cultura dominante su uomini e donne, in modo tale da configurare il gruppo maschile come la componente con più probabilità di ricoprire posizioni nel top management.

Secondo le autrici citate poc'anzi, infatti, il contesto in cui si sviluppano delle opinioni verso l'imprenditorialità è determinato dalla cultura, dai valori e dalle convinzioni di ogni singolo paese.

## **2.2 I BENEFICI DELL'INCLUSIVITÀ**

Quando un'azienda è inclusiva e sostiene la diversità, non solo migliora l'employer branding e la sua cultura, rendendola più attraente per i talenti qualificati, ma ha anche accesso ai migliori talenti, poiché tiene conto di tutti i professionisti senza pregiudizi di genere, religione, ecc. Prestare attenzione alle tematiche di inclusione e diversità, è fondamentale per delineare chi l'azienda vuole essere, cosa vuole fare, e quale contributo vuole dare. Laddove i dipendenti possono rapportarsi con vari consumatori, i prodotti e servizi offerti dalle aziende saranno maggiormente adatti, utili e sostenibili a lungo termine in un panorama altamente competitivo.

La società e l'economia hanno plurimi motivi per aumentare la diversità di genere all'interno della forza lavoro, si guardi al tema dell'indipendenza economica delle donne, che è di vitale importanza anche per il contrasto alla violenza di genere. Sappiamo infatti che uno dei motivi per cui una donna che subisce violenza ritarda il proprio distacco dal carnefice, è spesso la sua dipendenza economica dallo stesso. Così come le imprese hanno numerose motivazioni per creare un'ambiente inclusivo dove la diversità e la parità di genere sono un principio basilare. Uno di questi motivi è collegato alla reputazione delle imprese, che secondo alcuni studi sembra essere migliore laddove è presente una maggiore diversità di genere, infatti a parità di settore, le aziende con una migliore reputazione hanno una maggiore percentuale di dirigenti donna (International Labour Organization, 2017). In particolar modo le compagnie con una buona fama sembrerebbero essere quelle che: denotano un buon livello di parità di genere al loro interno, hanno aumentato la proporzione di donne a livello esecutivo, e dove gli azionisti richiedono sempre di più un management aziendale caratterizzato dalla diversità. A tal proposito si fa notare che anche gli azionisti richiedono una maggiore diversità di genere negli organi di gestione delle aziende; infatti, si osserva la loro volontà ad investire in imprese aventi Consigli di Amministrazione e management caratterizzati da diversità di genere.

L'importanza di avere un buon livello di parità di genere si riscontra anche al momento della valutazione aziendale da parte delle agenzie di rating.

Oltre a un fattore di reputazione sono presenti anche motivi economici. Le imprese con un'ambiente inclusivo raggiungono performance migliori rispetto alla media del settore nella quale operano.

I benefici maggiori sono stati rilevati nelle realtà aziendali dove sono presenti un adeguato numero di donne in funzioni dirigenziali e in qualità di membri del consiglio d'amministrazione.

Per comprendere appieno l'importanza di tale tematica le imprese possono iniziare a valutare i benefici derivanti dall'attrarre e mantenere talenti femminili a breve e lungo termine. Rendersi conto delle possibili opportunità che si potrebbero perdere non considerando tali talenti sprona le imprese a formulare obiettivi e implementare concrete politiche, strategie e piani per cambiare la struttura aziendale verso una realtà più inclusiva e promotrice delle pari opportunità.

### **2.3 LA STRATEGIA PER LA PARITÀ DI GENERE 2020-2025**

I progressi in materia di parità di genere avvengono, seppur lentamente e non omogeneamente. Il divario si sta colmando in alcuni ambiti, ma meno in altri come nel mondo del lavoro e a livello di retribuzioni. La violenza e le molestie di genere proseguono a livelli allarmanti.

La strategia per la parità di genere 2020-2025 inquadra l'operato della Commissione Europea in materia di parità di genere e definisce gli obiettivi

politici e le azioni chiave per il periodo 2020-2025. La strategia presenta gli obiettivi e le azioni volte a compiere progressi significativi entro il 2025 verso un'Europa garante della parità di genere. Gli obiettivi principali sono porre fine alla violenza di genere, combattere gli stereotipi sessisti, colmare il divario di genere nel mercato del lavoro, raggiungere la parità nella partecipazione ai diversi settori economici, affrontare il problema del divario retributivo e pensionistico, colmare il divario e conseguire l'equilibrio di genere nel processo decisionale e nella politica. La strategia persegue il duplice approccio dell'integrazione della dimensione di genere combinata con azioni mirate.

Azione importante riguarda l'educazione di ragazzi e ragazze alla parità di genere sin dall'infanzia.

Migliorare l'equilibrio tra la vita professionale e la vita privata è uno dei modi per colmare il divario di genere nel mercato del lavoro, introducendo norme minime in materia di congedi per motivi familiari e modalità di lavoro flessibili per i lavoratori e promuovendo un'equa ripartizione delle responsabilità di assistenza tra i genitori, per consentire a donne e uomini di realizzarsi sia personalmente che professionalmente.

La politica di coesione dell'UE sostiene l'imprenditoria femminile, il reinserimento delle donne nel mercato del lavoro e la parità di genere in settori specifici, tradizionalmente maschili. La commissione promuoverà inoltre la presenza delle donne nelle posizioni dirigenziali dei fondi di private equity e

venture capital e sosterrà i fondi che effettueranno investimenti nel quadro del programma InvestEU, mirante a mobilitare investimenti pubblici e privati in Europa per una crescita più sostenibile, inclusiva e innovativa.

La Strategia nazionale per la parità di genere si inserisce nel solco tracciato dalla Strategia dell'Unione Europea (Gender Equality Strategy 2020-2025) e dai suoi obiettivi ed è costruita a partire da una visione di lungo termine per l'Italia che ne rappresenti lo schema di valori, la direzione delle politiche e il punto di arrivo in termini di parità di genere. Questa visione è declinata poi in una ambizione quinquennale che rappresenta invece l'obiettivo da perseguire nello specifico periodo 2021-2026, poi ulteriormente articolata in 5 priorità strategiche, con il fine di guidare l'azione di governo lungo cinque dimensioni prioritarie di intervento. La visione per l'Italia sulla parità di genere è: Rendere l'Italia un paese dove persone di ogni genere, età ed estrazione abbiano le medesime opportunità di sviluppo e di crescita, personali e professionali, di accesso al mondo dell'istruzione e del lavoro, senza disparità di trattamento economico o dignità, e possano realizzare il proprio potenziale con consapevolezza di una uguaglianza garantita e senza compromessi in un paese moderno e preparato per affrontare la sfida dei tempi futuri. Tale visione è elaborata considerando non solo l'orientamento istituzionale e il contributo delle numerose parti sociali coinvolte, ma riprende anche i principi enunciati dall' Art. 3 della Costituzione della Repubblica Italiana: “[...] È compito della Repubblica rimuovere gli ostacoli di



ordine economico e sociale, che, limitando di fatto la libertà e l'eguaglianza dei cittadini, impediscono il pieno sviluppo della persona umana [...]". L'ambizione quinquennale della Strategia delinea un chiaro obiettivo da perseguire: Guadagnare 5 punti nella classifica del Gender Equality Index dell'EIGE nei prossimi 5 anni, per raggiungere un posizionamento migliore rispetto alla media europea entro il 2026, con l'obiettivo di rientrare tra i primi 10 paesi europei in 10 anni. La Strategia, infatti, intende declinare le iniziative che portino a un sensibile miglioramento del paese e a riaffermarne un ruolo di avanguardia a livello europeo. È opportuno notare che il punteggio e la classifica EIGE misurano, in linea generale, la differenza tra diversi indicatori calcolati per donne e uomini. L'ambizione è strettamente legata al miglioramento della situazione del genere femminile, storicamente svantaggiato.

Per perseguire l'ambizione vengono anche definite 5 priorità strategiche, una per ciascun pilastro della Parità di Genere, volte a delineare e guidare l'azione di governo:

- Lavoro: Creare un mondo del lavoro più equo in termini di pari opportunità di carriera, competitività e flessibilità, attraverso il supporto alla partecipazione femminile, anche a valle del drammatico impatto della pandemia, in particolare aiutando i genitori a conciliare vita e carriera, e stimolando l'imprenditoria femminile, soprattutto in ambito innovativo. Sostenere l'incremento dell'occupazione femminile, anche mediante la valorizzazione della

contrattazione collettiva, ponendo l'accento sulla qualità del lavoro, e rimuovere la segregazione settoriale promuovendo la presenza femminile in settori tipicamente maschili e la presenza degli uomini in settori tipicamente femminili.

- **Reddito:** Ridurre i differenziali retributivi di genere agevolando la partecipazione e la permanenza delle donne nel mercato del lavoro attraverso il sostegno degli oneri di cura, valorizzando le competenze, assicurando l'equa remunerazione di lavori e occupazioni con equivalente valore socio-economico e promuovendo una condizione di indipendenza economica.

- **Competenze:** Assicurare uguali opportunità nello sviluppo delle capacità e nell'applicazione dei talenti individuali in tutte le discipline del sapere, e in particolare in quelle matematiche e tecnico-scientifiche, rimuovendo barriere culturali e stereotipi di genere, oltre ad assicurare una equa rappresentanza di genere nel mondo accademico; promuovere al contempo un approccio che punti alla desegregazione delle competenze di donne e uomini in tutti i settori con una forte connotazione di genere.

- **Tempo:** Promuovere la condivisione paritaria delle attività di cura e di assistenza non remunerate (cura dei figli, dei genitori e degli anziani) tra uomini e donne e assicurare assistenza della prima infanzia di qualità, economicamente accessibile e capillare su tutto il territorio.

- **Potere:** Sostenere un'equa distribuzione di genere nei ruoli apicali e di leadership economica, politica, sociale e culturale, in termini sia di rappresentanza

che di responsabilità e coltivare la formazione e lo sviluppo di un ampio bacino di talenti, con eguale rappresentazione di genere. La Strategia per la parità di genere agisce in un orizzonte temporale che si conclude nel 2026 ed intende produrre cambiamenti di natura strutturale e duratura. Per il raggiungimento degli obiettivi ambiziosi posti alla base della Strategia, è necessario attivare efficacemente tutte le componenti istituzionali e della società civile, le quali devono operare in raccordo tra di loro e in una logica di coerenza complessiva. La parità di genere è priorità dell'intera collettività e tutte le forze in campo devono essere mobilitate e supportate da un sistema di governance adeguato. Le misure previste dalla Strategia saranno attuate dalle Amministrazioni centrali, dalle Regioni e dagli enti locali, sulla base delle competenze istituzionali, tenuto conto del settore di riferimento e della natura dell'intervento.

## **CAPITOLO 3: LA SOSTENIBILITÀ**

La sostenibilità, un po' come la libertà, deve essere qualcosa che venga garantita a tutti. Però, proprio come la libertà, la sostenibilità non può essere un'affermazione astratta ma deve essere realizzata nella pratica, in concreto e come la libertà non si realizza da sola. Si realizza nell'equilibrio tra una persona e l'altra e tra le persone e l'ambiente che le circonda.

### **3.1 DEFINIZIONE**

Il termine sostenibilità deriva dal verbo sostenere, compatibile con le esigenze di salvaguardia delle risorse ambientali<sup>4</sup>. Ma cosa vuol dire, quindi, sostenere? Vuol dire che esiste un qualcosa che regge un'altra cosa, che le permette di reggersi in piedi. Se pensassimo ad un esempio esplicativo si potrebbe immaginare uno sgabello a tre gambe che sta perfettamente in piedi, perché le sue gambe sono tra loro in equilibrio. Quando una di queste si incrina, può cadere e con sé anche la persona che vi è seduta sopra. Se a cadere è un essere sostenibile come il Mondo, a cadere a terra saremmo tutti noi che ci viviamo dentro.

---

<sup>4</sup> Enciclopedia Treccani, <https://www.treccani.it/vocabolario/sostenibile/>

Se non parlassimo di sostenibilità come qualcosa di fermo, ma parlassimo di “sviluppo sostenibile”, dovremmo pensare che questa capacità di tenersi in equilibrio deve potersi protrarre nel tempo.

Lo sviluppo è una proiezione in avanti, vuol dire partire, fare un percorso e progredire. Gli elementi che, all'interno di un processo di sviluppo sostenibile, devono rimanere in equilibrio sono 3: AMBIENTE, SOCIETÀ E ECONOMIA. Tant'è vero che si parla di sostenibilità ambientale, sociale ed economica (CONSIGLIO EUROPEO DI GÖTEBORG 15 E 16 GIUGNO 2001).

La sostenibilità ambientale è sicuramente quella di cui si parla di più. La natura ci dà straordinari esempi di equilibrio, e anche l'uomo tutto sommato è stato parte di questo equilibrio.

Quando l'uomo ha iniziato ad alterare gli equilibri della natura? Quando il suo uso della natura è stato eccessivo, al punto tale da influire così tanto sugli equilibri naturali che non sono più stati in grado di rigenerarsi. Dai tempi della Rivoluzione industriale, l'uomo si pone nei confronti della natura utilizzando le sue risorse, ovvero i beni utilizzati per produrre altre funzioni o per particolari scopi. Nell'uso delle risorse è importante tenere conto di alcuni concetti, ovvero che le risorse non sono infinite. Alcune risorse una volta utilizzate non ci saranno più in tempi compatibili con la capacità dell'umanità di pensarle. La natura ha una certa capacità di rigenerazione delle risorse, ovvero alcune risorse possono essere utilizzate e la natura ci impiegherà un certo periodo di tempo per rigenerarle.

Un'altra cosa estremamente importante è quando parliamo del rapporto dell'uomo con la natura in termini di inquinamento, cioè, considerando quello che l'uomo immette nella natura.

La natura ha una certa capacità di assorbimento, una soglia oltre la quale non riesce ad andare.

Quando si parla di sostenibilità ambientale e di infrazione della sostenibilità ambientale, quindi di disequilibrio nella relazione dell'uomo con la natura, si hanno, purtroppo, moltissimi esempi: inquinamento, estinzione di specie animali o vegetali.

C'è una data che è importante ricordare, che cambia ogni anno ed è l'OVER SHOOT DAY, il giorno del superamento, dove l'umanità consuma tutte le risorse che il pianeta è in grado di generare in un anno (National Footprint Accounts).

La sostenibilità sociale è un concetto, forse, meno intuitivo. Sostenibilità sociale significa che tutte le persone nel mondo e nel tempo hanno diritto a una natura intatta, significa che tutte le persone devono poter accedere alle stesse risorse. È importante capire che la sostenibilità sociale non è solo un tema di equità o soltanto che è giusto che sia così, ma è qualcosa che serve, è necessario e conviene a tutti.

La sostenibilità economica può essere definita come la capacità di un sistema economico di generare una crescita duratura degli indicatori economici. In particolare, la capacità di generare reddito e lavoro per il sostentamento delle

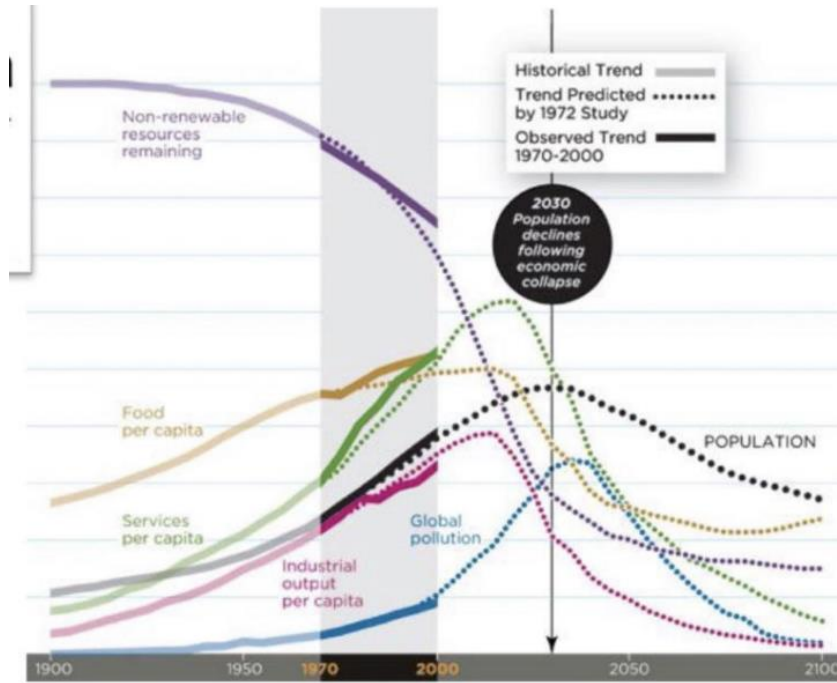
popolazioni. All'interno di un sistema territoriale per sostenibilità economica si intende la capacità di produrre e mantenere all'interno del territorio il massimo del valore aggiunto combinando efficacemente le risorse, al fine di valorizzare la specificità dei prodotti e dei servizi territoriali.

### **3.2 CENNI STORICI**

Da circa 50 anni si lanciano allarmi come "Limits to growth" (1972), o l'allarme di John Beddington (2009) "Stiamo andando verso una tempesta perfetta entro il 2030".

Dal 1970 al 2000 c'è stato un trend in declino assoluto, c'era tutto il tempo per correre ai ripari ed evitare di arrivare a questo 2030 dove si prospetta il declino totale della popolazione e declino economico. Eppure, nonostante questo si è quasi arrivati al 2030 dove queste previsioni sono state ampiamente seguite senza porre alcun correttivo (TABELLA III.2).

**TABELLA III.2: “LIMITS TO GROWTH”**



**Fonte: Asvis, Rapporto del Club di Roma, 1972**

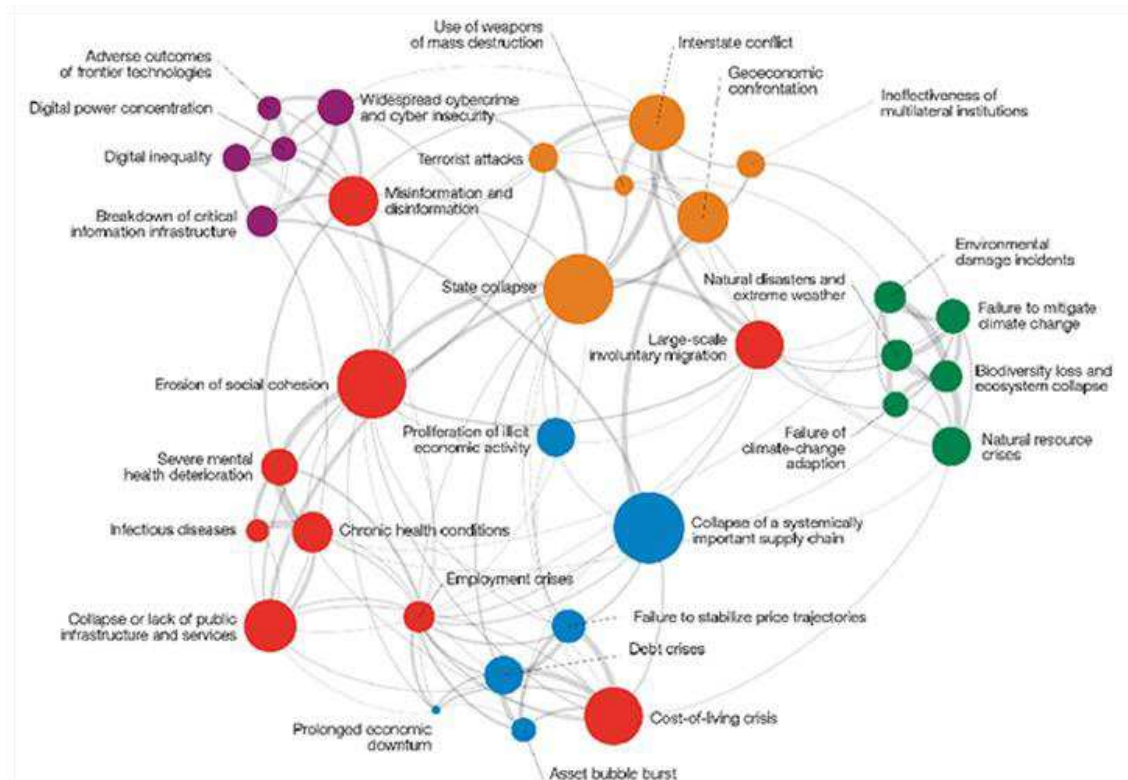
Il World Economic Forum in collaborazione con Marsh McLennan e Zurich insurance group attraverso la consultazione di 1200 esperti dal mondo accademico, aziendale e politico sui rischi economici, sociali, geopolitici, ambientali e tecnologici futuri hanno realizzato un'indagine sui rischi che il mondo si trova a dover affrontare come il caro-vita, la sicurezza energetica e la crisi alimentare, lotta ai cambiamenti climatici pubblicandola sul “Global Risks Report 2023”.



La “TABELLA III.3” mostra come purtroppo ancora oggi non si sia riusciti a porre rimedio ai problemi che vanno ad impattare con la sicurezza umana.

Si hanno ancora dati incredibili circa la crescita della popolazione, l’incognita Africano<sup>5</sup>, la popolazione sempre più urbanizzata, i consumi e gli impatti sul Pianeta, sull’economia, le disuguaglianze e le migrazioni date da povertà e violenza.

**TABELLA III.3: GLOBAL RISKS REPORT**



**Fonte: WORLD ECONOMIC FORUM, 2023**

<sup>5</sup> <https://www.amnesty.it/rapporti-annuali/rapporto-2022-2023/africa-subsahariana/>

Dal 1970 le previsioni economiche sono state tali da mettere il Mondo in allarme e cercare di porsi in condizioni di trovare dei rimedi per far fronte a tutto questo. Eppure, si è arrivati al 1987 al rapporto Brundtland dopo che solo 3 anni prima era stata messa in piedi una Commissione proprio per cercare di trovare soluzioni e dare una definizione ai temi della sostenibilità. Il rapporto Brundtland, per la prima volta, dà una definizione dello sviluppo sostenibile: *“LO SVILUPPO SODDISFA I BISOGNI DEL PRESENTE, SENZA COMPROMETTERE LA CAPACITÀ DELLE GENERAZIONI FUTURE DI SODDISFARE I PROPRIO BISOGNI”*.

Si comincia a capire che lo sviluppo sostenibile non è soltanto un tema ambientale ma è un tema a tre dimensioni dove si deve tenere conto del problema economico, sociale e della tutela ambientale. Ma queste tre dimensioni non sono sufficienti perché, se le si affrontasse in maniera singola non raggiungeremmo un obiettivo. Abbiamo bisogno del pieno coinvolgimento delle Istituzioni e quindi della piena consapevolezza della parte politica, che sappia esattamente come muoversi nell'affrontare le cose e prendere decisioni che siano quanto più coerenti e connesse.

Nel 1999, dopo la riunione del World Economic Forum, tenutasi a Davos, nasce il Global Compact delle Nazioni Unite, iniziativa strategica di cittadinanza d'impresa più ampia al mondo.

Nasce dalla volontà di promuovere un'economia globale sostenibile: rispettosa dei diritti umani e del lavoro, della salvaguardia dell'ambiente e della lotta alla corruzione.

Qui, l'ex segretario delle Nazioni Unite, Kofi Annan, fa questa dichiarazione:

*“I call on you - individually through your firms, and collectively through your business associations - to embrace, support and enact a set of core values in the areas of human rights, labour standards, and environmental practices”.*

*“Vi invito - individualmente attraverso le vostre aziende e collettivamente attraverso le vostre associazioni imprenditoriali - ad abbracciare, sostenere e attuare una serie di valori fondamentali nelle aree dei diritti umani, degli standard di lavoro e delle pratiche ambientali.”*

Si arriva così al 2000 con la definizione del Millennium Development Goals. Questi goals sono obiettivi pensati per i Paesi in via di sviluppo con un approccio assistenziale per mettere in pratica delle politiche che aiutino questi Paesi a crescere e far crescere la propria economia<sup>6</sup>.

---

<sup>6</sup> [https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---europe/---ro-geneva/---ilo-rome/documents/genericdocument/wcms\\_214506.pdf](https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---europe/---ro-geneva/---ilo-rome/documents/genericdocument/wcms_214506.pdf) ;  
<https://leg16.camera.it/522?tema=98&Obiettivi+di+Sviluppo+del+Millennio>

L'anno della svolta è il 2015, dove uno degli appuntamenti fondamentali per il tema del clima è la COP21, ovvero la ventunesima riunione della Conferenza delle parti della Convenzione sui cambiamenti climatici, tenutasi a Parigi, in cui hanno partecipato 195 stati insieme a molte organizzazioni internazionali.

La Conferenza di Parigi ha dato maggiore visibilità al forte richiamo etico contenuto nell'enciclica "Laudato Sì" di Papa Francesco, nella quale viene presentato con linguaggio semplice e chiaro un quadro realistico della situazione di degrado in cui si trova il pianeta: *"Le previsioni catastrofiche ormai non si possono più guardare con disprezzo e ironia. .... Il ritmo di consumo, di spreco e di alterazione dell'ambiente ha superato le possibilità del pianeta, in maniera tale che lo stile di vita attuale, essendo insostenibile, può sfociare solamente in catastrofi. .... L'ambiente è uno di quei beni che i meccanismi del mercato non sono in grado di difendere. ... I Paesi che hanno tratto beneficio da un alto livello di industrializzazione, con un enorme emissione di gas serra, hanno maggiore responsabilità di contribuire alla soluzione dei problemi che hanno causato. Ciò che sta accadendo, ci pone di fronte all'urgenza di procedere in una coraggiosa rivoluzione culturale. Poi continua: è necessario concepire il pianeta come patria e l'umanità come popolo che abita una casa comune. ... Per affrontare i problemi di fondo, che non possono essere risolti da azioni di singoli Paesi, si rende indispensabile un consenso mondiale che porti, ad esempio a sviluppare forme rinnovabili e poco inquinanti di energia"*.

Nasce così la cosiddetta “Sinergia della speranza”<sup>7</sup>, una promessa da parte dei Leader nei confronti di tutte le persone nel Mondo e allo stesso tempo una visione universale, integrale e trasformativa per un Mondo migliore.

### **3.3 L’AGENDA 2030 E L’IMPORTANZA DEL TEMA NEL PNRR**

L’Agenda 2030 per lo Sviluppo Sostenibile è un programma d’azione per le persone, il pianeta e la prosperità sottoscritto nel settembre 2015 dai governi dei 193 Paesi membri dell’ONU. Vengono fissati 17 obiettivi, 169 Target, individuando più di 240 indicatori e 3 principi: INTEGRAZIONE, UNIVERSALITÀ, PARTECIPAZIONE. Questi tre principi guarderanno al lato economico della società, dell’ambiente e delle istituzioni.

Il PRIMO OBIETTIVO è sconfiggere la povertà: nel 2021, circa 5,6 milioni di individui (9,4%) sono in condizioni di povertà assoluta. Rispetto al 2020, l’incidenza della povertà è rimasta stabile a livello nazionale, con una diminuzione nel Nord-ovest (-2,1 punti percentuali) e un aumento nel Nord-est (+0,4 p.p.), al Centro (+0,7 p.p.), al Sud (+1,5 p.p.) e nelle Isole (+0,1 p.p.). L’incidenza della povertà è lievemente diminuita per tutte le fasce di età, tranne

---

<sup>7</sup> <https://re.istruzioneer.gov.it/wp-content/uploads/sites/10/2022/03/Lagenda-2030-e-gli-obiettivi-di-sviluppo-sostenibile.pdf>

che per i più giovani (0- 17 anni) per cui è aumentata di 0,7 p.p. ([HTTP://ASVIS.IT/GOAL1/](http://ASVIS.IT/GOAL1/)).

Il SECONDO OBIETTIVO è sconfiggere la fame: negli ultimi anni l'insicurezza alimentare globale ha ripreso a crescere per la prima volta dal 2003 e oggi soffrono la fame 815 milioni di persone. In Italia, l'agricoltura registra risultati positivi in termini di eco efficienza, ma permangono i fenomeni di sfruttamento del lavoro e di evasione fiscale ([HTTP://ASVIS.IT/GOAL2/](http://ASVIS.IT/GOAL2/)).

Il TERZO OBIETTIVO riguarda la salute e il benessere: nel mondo tra il 2000 e il 2015 i tassi di mortalità materna e dei bambini sotto i 5 anni sono diminuiti rispettivamente del 37% e del 44%. In calo anche l'incidenza di HIV, Tubercolosi e Malaria ([HTTP://ASVIS.IT/GOAL3/](http://ASVIS.IT/GOAL3/)).

Il QUARTO OBIETTIVO riguarda l'istruzione di qualità: nel 2014, hanno frequentato le scuole elementari due bambini su tre, ma nei Paesi più arretrati solo quattro su dieci. In Italia è aumentato il tasso di completamento degli studi terziari e sono diminuite le uscite precoci del sistema di istruzione e formazione, ma molti quindicenni non raggiungono la soglia minima delle competenze per potersi orientare negli studi e sul lavoro ([HTTP://ASVIS.IT/GOAL4/](http://ASVIS.IT/GOAL4/)).

Il QUINTO OBIETTIVO riguarda la parità di genere: tra il 2005 e il 2016 in 87 Paesi del mondo il 19% delle donne tra i 15 e 49 anni ha denunciato di aver subito violenza fisica o sessuale da un partner negli ultimi 12 mesi. Inoltre, le donne sono ancora sottorappresentate nelle posizioni manageriali. In Italia, il tasso di

occupazione femminile è tra i più bassi in Europa e, a parità di mansioni, le donne percepiscono stipendi inferiori ([HTTP://ASVIS.IT/GOAL5/](http://ASVIS.IT/GOAL5/)).

Il SESTO OBIETTIVO riguarda l'acqua pulita e i servizi igienico sanitari: nel 2015 il 90% della popolazione del pianeta ha migliorato le proprie fonti di acqua potabile e 4,9 milioni di cittadini hanno avuto accesso a una rete più sicura di servizi igienico-sanitari. Tuttavia, oltre 2 miliardi di persone vivono sotto stress idrico. In Italia la carenza di acqua è un'emergenza nazionale: nel 2017 dieci Regioni hanno dichiarato lo stato di calamità ([HTTP://ASVIS.IT/GOAL6/](http://ASVIS.IT/GOAL6/)).

Il SETTIMO OBIETTIVO riguarda l'energia pulita e accessibile: nel 2016 l'85% della popolazione mondiale aveva accesso all'elettricità mentre nel 2000 la percentuale era del 72%. Ma ancora 1,1 miliardi di persone vivono senza corrente ([HTTP://ASVIS.IT/GOAL7/](http://ASVIS.IT/GOAL7/)).

L'OTTAVO OBIETTIVO riguarda il lavoro dignitoso e la crescita economica: l'obiettivo è incentivare una crescita economica duratura, inclusiva e sostenibile, un'occupazione piena e produttiva ed un lavoro dignitoso per tutti ([HTTP://ASVIS.IT/GOAL8/](http://ASVIS.IT/GOAL8/)).

Il NONO OBIETTIVO riguarda le imprese, l'innovazione e le infrastrutture: l'obiettivo è quello di costruire una infrastruttura resiliente e promuovere l'innovazione ed una industrializzazione equa, responsabile e sostenibile ([HTTP://ASVIS.IT/GOAL9/](http://ASVIS.IT/GOAL9/)).

Il DECIMO OBIETTIVO riguarda la riduzione delle disuguaglianze: l'obiettivo è ridurre le ineguaglianze all'interno delle Nazioni ([HTTP://ASVIS.IT/GOAL10/](http://ASVIS.IT/GOAL10/)).

L'UNDICESIMO OBIETTIVO riguarda le città e comunità sostenibili: l'obiettivo è rendere le città e gli insediamenti umani inclusivi, sicuri, duraturi e sostenibili ([HTTP://ASVIS.IT/GOAL11/](http://ASVIS.IT/GOAL11/)).

L'OBIETTIVO DODICI riguarda il consumo e la produzione responsabili: lo scopo è garantire modelli sostenibili di produzione e di consumo. In Italia si stanno affermando modelli di partecipazione e consumo più responsabili, ma occorre sensibilizzare i cittadini sulla riduzione degli sprechi ([HTTP://ASVIS.IT/GOAL12/](http://ASVIS.IT/GOAL12/)).

L'OBIETTIVO TREDICI riguarda la lotta contro il cambiamento climatico: l'obiettivo è adottare misure urgenti per combattere il cambiamento climatico e le sue conseguenze. Nel 2006, le temperature globali hanno raggiunto livelli da record, superando di 1,1° C quelle dell'era preindustriale. L'Italia nel 2017 ha prodotto la proposta di un Piano Nazionale per l'adattamento ai cambiamenti climatici, la creazione della nuova strategia nazionale per lo sviluppo sostenibile e l'annuncio della preparazione del Piano Nazionale Clima ed Energia ([HTTP://ASVIS.IT/GOAL13/](http://ASVIS.IT/GOAL13/)).

L'OBIETTIVO QUATTORDICI riguarda la vita sott'acqua: l'obiettivo è conservare e utilizzare in modo durevole gli oceani, i mari e le risorse marine per uno sviluppo sostenibile ([HTTP://ASVIS.IT/GOAL14/](http://ASVIS.IT/GOAL14/)).



L'OBIETTIVO QUINDICI riguarda la vita sulla terra: l'obiettivo è proteggere, ripristinare e favorire un uso sostenibile dell'ecosistema terrestre, gestire sostenibilmente le foreste, contrastare la desertificazione, arrestare e far retrocedere il degrado del terreno e fermare la perdita di diversità biologica ([HTTP://ASVIS.IT/GOAL15/](http://asvis.it/goal15/)).

L'OBIETTIVO SEDICI riguarda la pace, giustizia e istituzioni: obiettivo è promuovere società pacifiche e più inclusive per uno sviluppo sostenibile; offrire l'accesso alla giustizia per tutti e creare organismi efficienti, responsabili e inclusivi a tutti i livelli ([HTTP://ASVIS.IT/GOAL16/](http://asvis.it/goal16/)).

L'OBIETTIVO DICIASSETTE riguarda la partnership per gli obiettivi: l'obiettivo è rafforzare i mezzi di attuazione e rimuovere il partenariato mondiale per lo sviluppo sostenibile ([HTTP://ASVIS.IT/GOAL17/](http://asvis.it/goal17/)).

I suddetti obiettivi sono strettamente interconnessi. Essi devono, poi, essere presi in considerazione con un approccio a lungo termine, e quindi abbandonando la visione di breve periodo e delineare un nuovo concetto di modello sostenibile.

L'Agenda 2030 è stata sottoscritta da 193 Paesi e una volta sottoscritta c'è stato bisogno di implementarla e mettere in atto delle politiche quanto più coerenti. Ciò è avvenuto attraverso una REVISIONE NAZIONALE VOLONTARIA, che ha luogo a livello annuale a New York nel mese di Luglio, dove partecipano i ministri e tutti i rappresentanti dei governi per condividere i risultati raggiunti e per discutere i passi futuri e le scelte da fare.

Ogni Paese, quindi, deve dotarsi di una strategia. In Italia, con la legge di bilancio del 2015 è stato dato al ministero dell'ambiente il compito di elaborare una prima bozza di strategia, salvo poi creare una governance tale da poter coordinare e governare l'intero processo di implementazione. La strategia è stata disegnata sulle cosiddette 5 P (PIANETA, PERSONE, PARTNERSHIP, PACE E PROSPERITÀ) (TABELLA III.4).

**TABELLA III.4: LA STRATEGIA NAZIONALE PER LO SVILUPPO SOSTENIBILE**



**Fonte: Ministero dell'ambiente e della tutela del territorio e del mare relazione attività (2018)**

Con la legge del 4 agosto 2016, n. 163, sono stati scelti degli indicatori da inserire nel documento di programmazione economica-finanziaria.<sup>8</sup>

Alla luce degli obiettivi indicati dall'Agenda 2030 nasce, soprattutto per porre soluzioni mirate per superare la crisi pandemica ed economica dell'Italia, il Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza, pubblicato sul sito della Presidenza del Consiglio il 05/05/2021.

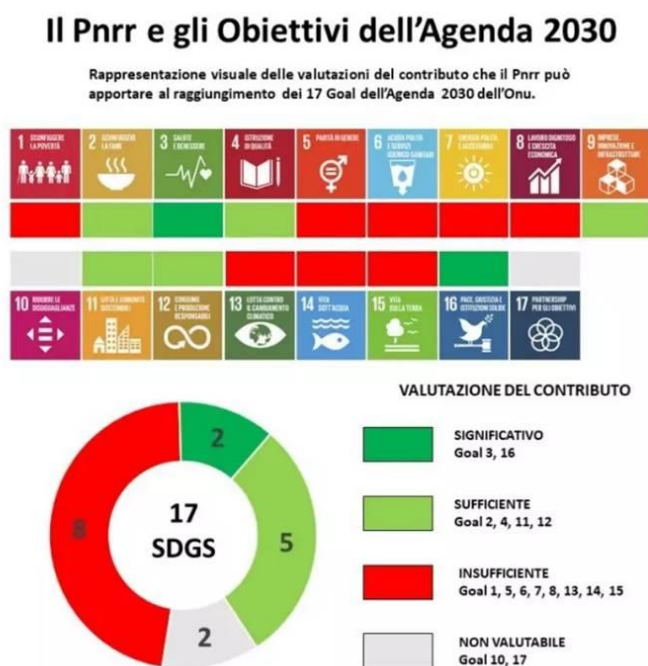
Il Next Generation EU, il programma da 750 miliardi di euro per il rilancio di un'economia Ue travolta dalla crisi pandemica, ha rappresentato per l'Italia un'occasione unica e il PNRR vuol fornire una risposta adeguata (PIANO NAZIONALE DI RIPRESA E RESILIENZA, PAG 28), identificando obiettivi migliorativi per il futuro. Nella legge di Bilancio e del PNRR del 2022 sono state effettuate valutazioni significative e sufficienti che indicano che il contributo previsto va nella direzione indicata dall'Agenda 2030, anche se è necessario continuare a vigilare sull'implementazione (TABELLA III.5).<sup>9</sup>

---

<sup>8</sup> [http://www.MEF.GOV.IT/INEVIDENZA/DOCUMENTI/RELAZIONE\\_BES\\_25\\_02\\_2019.pdf](http://www.MEF.GOV.IT/INEVIDENZA/DOCUMENTI/RELAZIONE_BES_25_02_2019.pdf)

<sup>9</sup> [ASVIS.IT/PUBLIC/ASVIS2/FILES/PUBBLICAZIONI/ASVIS\\_ANALISI\\_LDB\\_PNRR\\_2022.pdf](http://ASVIS.IT/PUBLIC/ASVIS2/FILES/PUBBLICAZIONI/ASVIS_ANALISI_LDB_PNRR_2022.pdf)

**TABELLA III.5: PNRR E GLI OBIETTIVI DELL'AGENDA 2030**

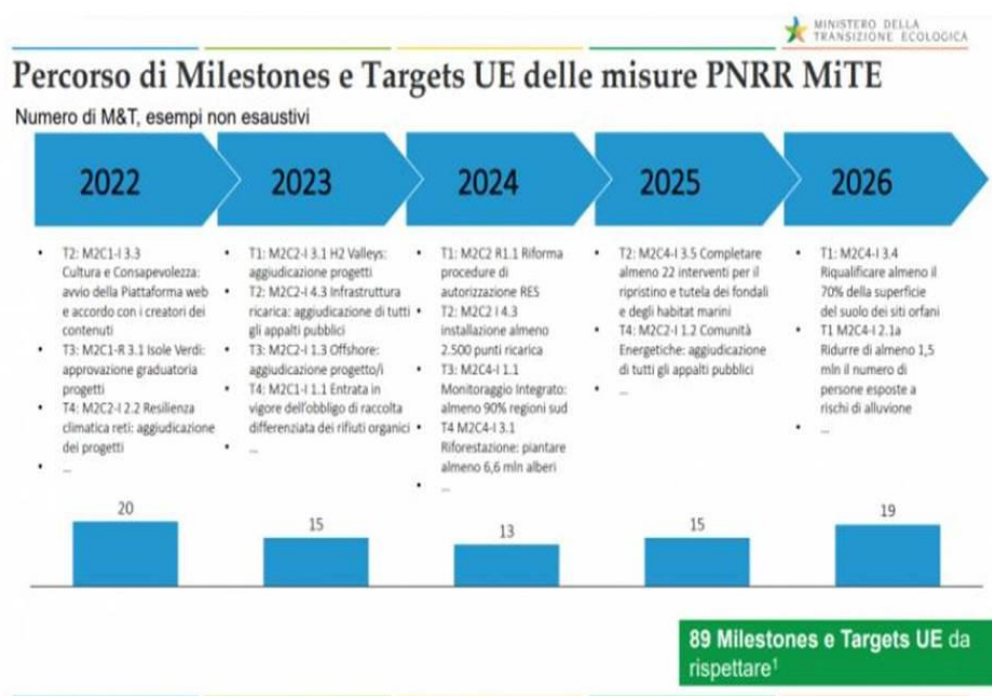


**Fonte: ASVIS (2022)**

Il PNRR è articolato in sei missioni, corrispondenti ai sei pilastri del Next Generation EU, che si sviluppano sui binari della sostenibilità del digitale. Le risorse stanziare sono pari complessivamente a 191,5 miliardi di euro. La seconda missione viene denominata Rivoluzione Verde e Transizione Ecologica, il cui obiettivo è migliorare la sostenibilità del sistema economico e assicurare una transizione equa e inclusiva verso una società a impatto ambientale pari a zero. La missione prevede investimenti per migliorare la gestione dei rifiuti e rafforzare le infrastrutture per la raccolta differenziata, incrementare l'efficienza energetica

degli edifici, l'utilizzo di fonti di energia rinnovabili attraverso investimenti diretti e la semplificazione delle procedure di autorizzazione per le rinnovabili, la promozione dell'agri-voltaico e del biometano, potenziare le capacità delle reti elettriche e la loro sicurezza e potenziare le infrastrutture idriche con l'obiettivo di ridurre di almeno il 15% le perdite nelle reti per l'acqua potabile. Complessivamente si sta parlando di un valore di 69,94 miliardi di euro, pari al 37% dei fondi totali messi a disposizione dal PNRR, per un arco temporale che va dal 2021 al 2026 (TABELLA III.6).

**TABELLA III.6: PERCORSO DI MILESTONES E TARGET UE PNRR**



Fonte: Ministero della transizione ecologica, 2022

## **CAPITOLO 4: LA SOSTENIBILITÀ E LA LEADERSHIP FEMMINILE**

Nel corso degli anni, le aziende e il concetto di management sono molto cambiati. Già alla fine degli anni 90', infatti, molti studiosi, tra cui, Johnson e Packer (*Workforce 2000: Work and workers for the twenty-first century. Indianapolis, Hudson Institute 1987*), cominciano ad osservare alcuni importanti cambiamenti relativi alla composizione della forza lavoro: “...*quasi due terzi dei nuovi entranti nella forza lavoro tra l'anno corrente e l'anno 2000 saranno donne. I non-bianchi costituiranno il 29% dei nuovi entranti, il doppio della quota attuale della forza lavoro. Gli immigrati rappresenteranno la quota più consistente dell'incremento della popolazione e della forza lavoro dai tempi della Prima Guerra Mondiale. In combinazione, questi cambiamenti demografici spiegano che i nuovi lavoratori che entrano nella forza lavoro tra oggi e l'anno 2000 saranno molto diversi dai dipendenti di oggi.*” Da queste parole, scaturisce l'osservazione che una rilevante presenza delle donne, novità in questo campo, comincia a farsi spazio.

Secondo il sito Catalyst (2010), un'importante organizzazione non profit che ha come obiettivo quello di contribuire alla creazione di luoghi di lavoro che favoriscano la presenza femminile nelle aziende di tutto il mondo, il lavoro e il management sono stati, fin da sempre, una sfera in cui si è sviluppata una cultura

prevalentemente maschile. Le donne sono state poco associate alle figure imprenditoriali, conseguenza del fatto che gli uomini vengono considerati ancora come i leader aziendali predefiniti, rafforzando la mentalità diffusa di “*think manager, think male*”, proprio come sostengono Cuadrado, Garcia-Ael e Molero (2015).

In tempi relativamente recenti, tuttavia, sono stati registrati alcuni cambiamenti. Secondo uno studio condotto da Adams, Hermalin e Weisbach (2010), si è potuto osservare che le donne, in azienda, sono in grado di sviluppare una visione completamente diversa del management, anche in considerazione di una vita e di una sensibilità differenti: guardano le cose da un altro punto di vista rispetto agli uomini. Hanno un'idea del potere come possibilità, del management come responsabilità verso l'azienda e verso tutti i soggetti che la compongono. È stato osservato, inoltre, che le loro menti e le loro capacità hanno permesso di sviluppare idee e concetti assolutamente innovativi e completamente diversi dalle visioni e dai pensieri diffusi ormai da molti anni.

In risposta alla crescente esigenza di diversità inerente all'ambito della forza lavoro, molte aziende, oggi, vogliono affrontare questa tematica all'interno della leadership aziendale, prefissandosi di raggiungere obiettivi precisi, come il superamento delle disuguaglianze nell'occupazione e nella retribuzione e la promozione della diversità, intesa non come un problema, ma come un valore aggiunto. Avviare delle misure volte a promuovere una forza lavoro eterogenea

rappresenta, così, la base da cui le aziende possono partire per sviluppare dei programmi di *Diversity Management*.

Il valore intrinseco delle aziende, infatti, è cambiato nel corso del tempo: esso non deriva più dai beni materiali posseduti, ma principalmente dalle risorse intangibili e dunque dai beni immateriali che sono diventati la vera chiave di creazione del valore.

Crescente è il peso attribuito a tali fattori intangibili come il capitale umano e le relative competenze, i valori condivisi, la coesione tra il personale, la reputazione, la fiducia, le relazioni con i clienti e fornitori, considerati sempre più come *asset* fondamentali in vista di ottenere e sostenere il vantaggio competitivo.

#### **4.1 IL GENDER DIVERSITY / GENDER EQUITY**

Il termine “diverso” è sempre stato associato ad una concezione negativa, legato a concetti di devianza, esclusione ed emarginazione. Pier Paolo Pasolini diceva: “Ah, essere diverso, in un mondo che pure è in colpa, significa non essere innocente” (Pasolini, 1961).

Nel linguaggio comune il termine genere tende a sovrapporsi al concetto di sesso. Il genere, però, riguarda il processo di costruzione sociale della differenza sessuale: definizione, rappresentazione, incentivazione di appropriati comportamenti connessi con le aspettative sociali legati al maschile, alla



maschilità, al femminile, alla femminilità e allo status di uomo o donna (Ruspini, 2009, p. 8).

Di conseguenza, il genere si andrebbe a costituire sul corpo sessuato a partire dai processi di socializzazione. In virtù di questo processo di costruzione sociale, il maschile e il femminile, soprattutto nelle società occidentali, sono stati storicamente associati ad alcune caratteristiche socio-psicologiche (Eagly, Alice H. Johnson, Blair T. 1990) che hanno influenzato il destino degli individui.

“*Gender Diversity*”, è un argomento di grande attualità e di grande interesse nel mondo della ricerca, inizialmente legato alla valutazione delle performance aziendali, ma che trova collocazione in ambiti relativi a problemi morali ed etici, che si concentra sull’iniquità sociale per identificare pratiche discriminatorie sul posto di lavoro verso le donne o le minoranze etniche.

“*Gender diversity*” non significa raggiungere l’uguaglianza tra i sessi come se fosse un obiettivo; quindi, ad esempio cercando di riuscire ad omologare uomini e donne sulla base dei valori e della cultura aziendale, ma significa valorizzare le caratteristiche di ciascun genere in modo tale che l’impresa ne possa trarre vantaggio.

L’organizzazione, infatti, avendo un quadro più sfaccettato e complesso dell’ambiente con cui deve rapportarsi, può prendere decisioni migliori più consone che le consentano di mantenere o raggiungere una posizione competitiva.

Molti sono, infatti, i vantaggi derivanti da una leadership gender balanced o, meglio, una leadership tutta al femminile.

In una definizione dei ricercatori Cox e Beale (1997, *Developing Competency to Manage Diversity: Readings, Cases & Activities*), diversità significa, in senso lato, “*un mix di persone che hanno identità o affiliazioni di gruppo nettamente diverse e socialmente rilevanti che vivono e lavorano insieme in un sistema sociale definito*”. Cox e Beale hanno anche definito la diversità culturale come affiliazioni di gruppo che sono sia socialmente rilevanti che aventi anche un significato culturale, oltre che differenziate sulla base di norme comportamentali, lingua, priorità degli obiettivi e tendenze verso determinati modi di pensare.

Geert Hofstede, esperto di fama internazionale e organizzativa, ha proposto alcune teorie e modelli di gestione della diversità culturale di base che indicano che ciò che è accettato in un paese potrebbe non essere valido in altri paesi. Ha condotto alcuni studi in vari paesi del mondo e ha scoperto che diverse importanti caratteristiche culturali influenzano il comportamento dei dipendenti in modo diverso. Nel suo approccio analitico, che chiama “dimensioni delle differenze culturali”, ha identificato le seguenti caratteristiche culturali comparative di base:

- Individualismo contro collettivismo;
- Mascolinità contro femminilità;
- Distanza dal potere;
- Rifiuto dell'incertezza;

- Orientamento a lungo/breve termine.

Secondo Ivancevich e Matteson (*Organizational Behavior and Management, 2004*), il quadro delle dimensioni culturali di Hofstede è utile per comprendere l'importanza dei valori nel comportamento organizzativo. Infatti, il modello è utile per definire e comprendere la diversità culturale o le differenze culturali nelle organizzazioni in particolare e nelle società in generale. Le caratteristiche di differenziazione discusse da Hofstede riflettono le diversità culturali in termini di differenze di gruppo o sociali e sistemi di valori come presupposti che i membri del gruppo condividono sul mondo e su come lavorano, così come gli ideali per cui vale la pena lottare.

L'opera "*Hierarchies, Jobs, Bodies: A Theory of Gendered Organizations*" (Acker, 1990) viene ritenuta la teoria madre del *gender diversity*. Nel suo scritto l'autore svedese sottolineava che non vi era mai stata nessuna teorizzazione ordinata e coerente del legame tra lavoratrici ed organizzazioni e quanto questa fosse tuttavia necessaria dato che molti stereotipi responsabili della segregazione femminile e di un'iniqua divisione dei ruoli nascono proprio dall'interno delle imprese.

Gli autori che hanno analizzato negli anni l'approccio necessario per gestire la diversità di genere sono partiti dal presupposto che le aziende non sono *gender neutral* ossia neutrali dal punto di vista del genere, ma sono *male o female dominated*; si ritiene, infatti, che un'organizzazione *gender neutral* sia cieca alle

questioni legate alla sessualità e conseguentemente non riesca immediatamente ad individuare e comprendere i problemi legati alle discriminazioni di genere (Hearn J., Parkin P.W., 1983).

Già nel 1999 Kathy Matsui<sup>10</sup> coniò il termine *womenomics*, una parola che nasce dalla fusione di *women* ed *economics*, identificabile nell'«economia delle donne». Questo neologismo, al quale persino «The Economist» ha dedicato una copertina nella primavera 2006, ha progressivamente assunto tre diversi significati, interconnessi ma distinti.

In prima battuta si può rilevare un dato oggettivo appartenente alla realtà quotidiana: le donne si stanno affermando come protagoniste sempre più numerose e rilevanti per il funzionamento dell'economia e dunque per il conseguimento di alti livelli di prosperità.

In secondo luogo, per stimolare un cambiamento nelle idee e nelle azioni, il ruolo economico delle donne deve essere valorizzato il più possibile attraverso politiche di incentivazione e sostegno con la consapevolezza che lavoratori e lavoratrici che si sentono supportati e capiti sono disposti a dare il meglio di sé.

Se un paese, in particolare le sue classi dirigenti e di conseguenza le aziende, non si convincono che «donna conviene», difficilmente si adotteranno le strategie

---

<sup>10</sup> Kathy Matsui, brillante ricercatrice e *chief strategist* di Goldman Sachs, una delle più importanti società finanziarie del mondo.

giuste per femminilizzare l'economia e attivare politiche condivise che possono alimentare maggiore crescita e prosperità.

Un maggior numero di donne che lavora alimenta un processo di crescita economica che genera benessere, maggiore sicurezza materiale, più alta soddisfazione personale, maggiore indipendenza, più opportunità per le aziende in fase di selezione del personale e per gli individui a seguito dei maggiori consumi e della più ampia gamma di scelta originata dai maggiori redditi familiari (*L'organizzazione inclusiva. Pari opportunità e diversity management* (Basaglia S.; Cuomo S.; Simonella Z.), 2022).

Secondo uno studio dell'OCSE, l'Organizzazione per la Cooperazione e lo Sviluppo Economico, il 77% delle coppie europee ritiene che il modello ideale di famiglia sia quello in cui anche la donna lavora (eventualmente part time). Tuttavia, le famiglie europee in cui la donna ha effettivamente un lavoro (full time o part time) sono il 53%: 25 punti percentuali in meno di quante lo desidererebbero.

La difficoltà per le lavoratrici nell'avanzare nella loro carriera è dovuta in primis all'incapacità delle organizzazioni aziendali di vedere i benefici a questo collegati, che richiede un grande sforzo per eliminare gli stereotipi che troppe volte non si affrontano per pigrizia del sistema (*Donne, leadership e il paradosso della priorità*, Ricerca dell'"Institute for Business Value, IBM"). Inoltre, un fenomeno tipico del lavoro femminile è quello della segregazione di genere che può essere

sia di tipo orizzontale che verticale. La prima consiste nel fatto che le donne tendono a concentrarsi in determinate occupazioni e settori, indipendentemente dal Paese e dalla cultura; lo stesso vale per gli uomini che però godono di un raggio più ampio di professioni da poter scegliere. Sembra che l'esistenza di una divisione del lavoro secondo il genere (o per lo meno la presenza nella cultura condivisa degli stereotipi riguardo l'esistenza di mansioni maschili e femminili) influenzi l'orientamento formativo e professionale, anche se a volte sono le stesse donne a non vedere le loro potenzialità per mancanza di autostima, si sottovalutano e rinunciano ad incarichi (Baudelot, Establet, 1992).

La segregazione verticale consiste nel fatto che le rappresentanti del genere femminile sono maggiormente occupate nei livelli gerarchici e professionali medio bassi, al di sotto del cosiddetto "soffitto di vetro"<sup>11</sup>. Le cause che determinano l'esistenza di queste barriere sono di diverso tipo: i fattori interni all'azienda sono legati alla cultura aziendale ed influenzano le politiche ed i meccanismi della gestione delle risorse umane; i fattori di genere sono le diversità biologiche innegabili tra uomo e donna che condizionano gli schemi cognitivi e relazionali, mentre i fattori ambientali sono legati alle condizioni socio-politiche del Paese e al suo sistema dei valori (*Bombelli M.C., 2004*).

---

<sup>11</sup> Il termine "*glass ceiling*" fece la sua comparsa nel 1986 all'interno del Wall Street Journal e venne coniato dai giornalisti Hyrnowitz e Schellhardt per descrivere le barriere invisibili che ostacolano il raggiungimento delle posizioni di vertice per le donne: la meta è ben visibile, ma si batte contro un soffitto che è nascosto e impenetrabile (Mebane M.E., 2008).

Oltre a una maggiore soddisfazione personale, il lavoro delle donne porterebbe altri notevoli vantaggi: nel corso degli ultimi decenni si sono diffuse le cosiddette famiglie a doppio reddito, in cui entrambi i partner hanno un lavoro retribuito. Con un secondo impiego in famiglia molteplici sono i benefici che ne derivano, ad esempio la ridotta vulnerabilità di fronte a molti possibili eventi avversi o l'abbassamento drastico del rischio di povertà, con conseguenti grossi benefici per i figli minori.

Il doppio reddito garantisce maggiori entrate economiche e più stabilità di entrate, ma anche maggiore sicurezza sociale, grazie al doppio aggancio al mercato del lavoro e ai suoi network: si conoscono più persone dalle quali attingere diverse informazioni, maggiori sono le competenze relazionali e si viene a creare un clima di contentezza e prosperità per le possibili ancora utili a risolvere eventuali criticità.

“Le donne sono probabilmente diventate la risorsa maggiormente trascurata dal mondo degli affari, sia rispetto al loro potenziale di mercato, come consumatrici, che rispetto al loro potenziale produttivo, come lavoratrici. Questa è una pecca fondamentale di modelli aziendali che sono stati disegnati per un mondo dominato dall'uomo. C'è bisogno di una rivoluzione di pensiero” (*The Financial Times*, 2008).

Ormai è universalmente riconosciuto da tutti i principali attori del mondo economico e politico che una maggior integrazione delle donne nella vita

economica non solo darebbe una risposta concreta ai principi di equità, ma gioverebbe anche a quelli di efficienza economica.

L'OCSE ha dichiarato che "l'uguaglianza di genere rafforza lo sviluppo economico di lungo termine" e le donne sono una forza promettente che sta plasmando il XXI secolo segnando un cambiamento epocale nella quotidianità e rappresenta una delle tre variabili emergenti di questo millennio di cui è necessario tener conto per ottenere un buon sviluppo economico: le tre "W": Weather, Women e Web (Wittenberg-Cox, Maitland, 2008).

Per meglio comprendere quanto la presenza femminile sia importante per tutte le aziende è opportuno porsi una domanda: quanto costa all'azienda non scegliere una donna?

In tale contesto, la riflessione della scrittrice Priscilla Dike (*The impact of workplace diversity on organizations*, 2013) relativa alla tematica della maternità vissuta in azienda appare assai significativa. Dike, infatti, sostiene che l'elemento cardine che ciascuna impresa deve comprendere e assorbire è il seguente: fare degli investimenti per aiutare la donna nel momento della propria maternità costa meno che non gestire affatto il problema. L'esclusione delle donne, quindi, non è certo la soluzione giusta. Anzi, sempre secondo l'autrice, la diversità di genere all'interno delle aziende è in grado di rafforzare la comunicazione con il pubblico esterno, fortificando l'immagine, la reattività e la produttività dell'intera squadra. L'affermazione nasce dalla considerazione che un'efficiente gestione delle



potenzialità e delle peculiarità di ciascun lavoratore permette all'azienda di trarre molteplici punti di forza, con il risultato di ottenere, conseguentemente, un forte impatto sulla forza lavoro e ottime relazioni tra i diversi soggetti interessati.

L'aspetto più importante che tutte le aziende devono considerare, secondo l'autrice, riguarda la volontà di far trasparire come è possibile passare da un'organizzazione fondata sul controllo a un'organizzazione fondata sulla fiducia e sull'autonomia del lavoro. E proprio queste basi permettono alle donne di garantirsi una loro presenza attiva, nonostante i pregiudizi e i problemi che devono quotidianamente affrontare, anche in tema di maternità. L'idea di fondo che l'autrice vorrebbe fosse sviluppata all'interno delle aziende moderne è che l'impresa deve essere intesa come un luogo in cui convergono soggetti diversi con esigenze e interessi diversi, ambito in cui è necessario tenere conto di tutti, poiché tutti contribuiscono a creare valore. Proprio a questo punto, risulta indispensabile osservare la figura femminile e il suo contributo all'interno dell'azienda. L'orientamento ha come meta la crescita dell'azienda, gli obiettivi economici, lo sviluppo delle potenzialità presenti, ma anche una maggiore partecipazione di tutti i soggetti coinvolti nell'apparato aziendale. Ma le intenzioni teoriche stentano a diventare prassi. Oltre a ricoprire una ridotta percentuale di ruoli amministrativi, è stato dimostrato che in diverse aziende molte donne si ritrovano sole in una stanza affollata di soli uomini, aumentando, così, la probabilità di subire

discriminazioni e trattamenti inadeguati proprio sul posto di lavoro (Dike, *The impact of workplace diversity on organizations*, Arcada, 2013).

Per approfondire la situazione è utile ricordare che, secondo il Rapporto di *Women in the Workplace* di McKinsey e LeanIn. Org (McKinsey e LeanIn. Company, *Women in the Workplace, The Shortlist*, 2019), su un campione di 64.000 dipendenti e 279 aziende nel Nord America, il 20% delle donne intervistate ha affermato di essere l'unica esponente di genere femminile all'interno dell'azienda. La cifra diventa più elevata se consideriamo altri settori come la tecnologia e l'ingegneria. È stato rilevato, oltretutto, che, mentre gli uomini ottengono sempre più impieghi a tempo indeterminato, senza particolari ostacoli, diminuisce la rappresentanza femminile man mano che si sale verso un ruolo executive. In aggiunta, è stato scoperto che le donne che si trovano a lavorare in ambienti caratterizzati da un forte squilibrio tra la presenza femminile e maschile il più delle volte vedono mettere in discussione il loro giudizio e, dunque, il loro modo di lavorare, rischiando l'attribuzione di aggettivi poco piacevoli oltre che non veritieri, o ancor più, di subire commenti umilianti e discriminatori sulla propria persona.

## 4.2 DONNE NEI RUOLI DECISIONALI

L'evoluzione del management, nel corso degli anni, ci ha permesso di ripartire, passo a passo, da un altro punto di vista: dal punto di vista delle donne. Il punto di svolta, infatti, è la scelta di porre le donne alla guida delle aziende. E proprio come sostiene Ikujiro Nonaka (*The knowledge creating company: how Japanese companies create the dynamics of innovation* 1995): “*il management non è una questione di tecniche o metodi, è una questione di valori. (...) Le persone che hanno fatto innovazioni sono sempre partite dalle loro convinzioni, da un modo di rappresentare il mondo. Poi hanno cercato di trasformare questa convinzione soggettiva in un concetto definito oggettivamente. Lo hanno motivato nella loro organizzazione e alla fine lo hanno realizzato concretamente*”. Sembrerebbe dunque possibile ammettere che le persone, se sono in grado di mantenere vive le proprie idee e convinzioni, possono sviluppare idee e visioni in concetti definiti, realizzabili e funzionali. Sulla base di tali presupposti, non appare superfluo evidenziare come il sistema valoriale femminile (certamente condizionato da ruoli sociali imposti, ma caratterizzato da peculiarità di sensibilità e di intelligenza anche intuitiva ancora in parte da scoprire o addirittura inedite) sia stato per anni soffocato dalla cultura dominante maschile. Oggi il cambiamento sembra permettere alla donna di esprimere idee e concetti anche inusuali e inaspettati, che possono tradursi in termini di successo e di guadagno. Questa nuova disponibilità

rivolta alla donna all'interno delle aziende, non è, tuttavia, ancora del tutto diffusa.

In un contesto culturale dove, spesso, la diversity non è intesa come arricchimento ma come problema, gestire posizioni di potere rappresenta per le donne una sfida difficile, a volte così faticosa, tanto che molte volte rinunciano allo sviluppo professionale ed escono dal mercato del lavoro; altre volte invece, quando riescono a superare il soffitto di vetro andando a ricoprire posizioni apicali, le donne si sentono costrette ad assumere comportamenti e stili gestionali non autentici, assimilando lo stile di leadership prevalente, più autocratico e task oriented piuttosto che partecipativo e relationship oriented ( CUOMO S., RAFFAGLIO M., 2017, *Essere leader al femminile*, Egea Milano).

Ma cosa significa essere Leader? Leader deriva dall'inglese "to lead" (guidare, condurre). Essere un leader significa quindi guidare un gruppo di persone verso una meta. Da questa definizione si traggono già due caratteristiche di un leader:

- è capace di farsi seguire
- sa cosa vuole raggiungere, quindi ha stabilito degli obiettivi.

Se si guarda alla storia delle donne, il loro accesso al potere è relativamente recente. E risulta ancora critico l'accesso al mercato del lavoro, lo sviluppo e la promozione e quindi la possibilità di gestire ruoli di responsabilità e leadership. Queste considerazioni trovano riscontro nei risultati di molteplici statistiche, per esempio nel Gender gap.<sup>12</sup>

---

<sup>12</sup> VEDI CAP 1, PARAGRAFO 1.4

Dare vita ad un'impresa costituisce una via importante per l'emancipazione economica delle donne, solo che queste devono superare molte più barriere (*De Vita, Mari e Poggese 2014*). Di conseguenza, le donne hanno meno probabilità di diventare imprenditrici, si stimano, infatti, 68 donne imprenditrici per ogni 100 uomini imprenditori attivi a livello globale (*GEM 2022*). Stime recenti suggeriscono che il divario di genere è più alto nelle economie a basso reddito. Questa disparità può essere stata aggravata dalla pandemia COVID-19, colpendo duramente le imprese guidate da donne che erano anche meno propense a ricevere sostegno pubblico (*Torres et al. 2021*).

Manageritalia, la Federazione nazionale dei dirigenti, quadri ed executive professional del commercio, trasporti, turismo, servizi, terziario avanzato, che rappresenta, in Italia, oltre 41.000 manager e alte professionalità del terziario, ha stilato un Report sui manager privati, basandosi sugli ultimi dati ufficiali resi disponibili dall'Inps.

Forte la crescita al Sud, notoriamente molto sottomanagerializzato. Nel 2021 i dirigenti privati italiani aumentano del 5,4% (tabella IV.7).

**TABELLA IV.7: ANDAMENTO DIRIGENTI PER SESSO E REGIONE 2021, 2020 E 2008**

Tabella 1 – Andamento dirigenti per sesso e regione 2021, 2020 e 2008													
	Numero 2021			Distribuzione % 2021			Variazione 2021/2020			Variazione 2021/2008			Rapporto
	uomo	donna	totale	uomo	donna	totale	uomo	donna	totale	uomo	donna	totale	DirTot Lav
	n.	n.	n.	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%
Piemonte	8.453	1.791	10.244	82,5	17,5	100,0	5,6	15,0	7,2	-12,6	55,7	-5,4	0,9
Valle d'Aosta	78	19	97	80,4	19,6	100,0	-4,9	18,8	-1,0	-27,8	35,7	-20,5	0,3
Liguria	2.295	390	2.685	85,5	14,5	100,0	1,1	10,8	2,4	-17,6	45,0	-12,1	0,8
Lombardia	41.140	11.938	53.078	77,5	22,5	100,0	2,4	11,0	4,3	-2,5	85,0	9,1	1,7
Trentino-Alto-Adige	1.347	160	1.507	89,4	10,6	100,0	2,1	13,5	3,2	-1,0	68,4	3,5	0,5
Veneto	7.126	1.379	8.505	83,8	16,2	100,0	5,6	23,7	8,2	-8,9	93,1	-0,4	0,6
Friuli-Venezia Giulia	1.560	235	1.795	86,9	13,1	100,0	2,1	13,0	3,4	-8,9	23,7	-5,7	0,6
Emilia-Romagna	8.484	1.399	9.883	85,8	14,2	100,0	1,1	6,7	1,9	-12,1	40,9	-7,1	0,8
Toscana	3.557	817	4.374	81,3	18,7	100,0	4,2	33,5	8,7	-15,9	93,6	-6,0	0,5
Umbria	574	81	655	87,6	12,4	100,0	2,1	2,5	2,2	-10,0	35,0	-6,0	0,3
Marche	1.031	186	1.217	84,7	15,3	100,0	2,0	24,0	4,8	-20,4	80,6	-12,9	0,3
Lazio	14.116	5.101	19.217	73,5	26,5	100,0	3,7	11,9	5,8	-7,3	72,7	5,7	1,4
Abruzzo	784	124	908	86,3	13,7	100,0	5,1	29,2	7,8	-16,7	96,8	-9,6	0,3
Molise	108	33	141	76,6	23,4	100,0	8,0	0,0	6,0	0,0	230,0	18,5	0,3
Campania	2.117	419	2.536	83,5	16,5	100,0	13,8	26,2	15,7	-4,8	155,5	6,2	0,3
Puglia	1.219	309	1.528	79,8	20,2	100,0	9,4	30,9	13,2	9,3	232,3	26,5	0,2
Basilicata	154	43	197	78,2	21,8	100,0	23,2	19,4	22,4	-11,5	207,1	4,8	0,2
Calabria	311	104	415	74,9	25,1	100,0	54,0	126,1	67,3	-9,9	73,3	2,7	0,2
Sicilia	1.248	459	1.707	73,1	26,9	100,0	13,8	23,1	16,1	-9,4	120,7	7,6	0,3
Sardegna	334	70	404	82,7	17,3	100,0	4,0	-1,4	3,1	-41,6	-27,1	-39,5	0,2
Estero	1.287	72	1.359	94,7	5,3	100,0	-2,7	2,9	-2,4	7,3	53,2	9,1	14,1
TOTALE	97.323	25.129	122.452	79,5	20,5	100,0	3,6	13,5	5,4	-7,1	77,4	2,9	0,9

Fonte: elaborazioni Manageritalia su dati Inps

**Fonte: Elaborazioni Manageritalia su dati Inps. Rapporto donne Manageritalia, marzo 2023**

Le donne manager, in questo momento di transizione, hanno un ruolo chiave, rafforzato dai numeri in crescita. Si conferma quindi la forte e nota rincorsa verso la parità delle donne dirigenti, cresciute del 77% dal 2008 al 2021 e oggi pari al 20,5% del totale (19,1% nel 2020). Da notare poi che le donne sono percentualmente molto più presenti nel terziario (24,7%) rispetto all'industria (15,1%). Se si stila la classifica delle province più rosa (tabella 8), Milano prevale nettamente con 9.728 donne dirigenti, seguita da Roma (4.926) e Torino (1.343) a

chiudere il podio. Ai primi dieci posti solo province del nord. Guardando invece al peso percentuale delle donne dirigenti prevalgono alcune province del Sud. In questo caso, al primo posto c'è Enna con le donne dirigenti (56,6%) che superano addirittura gli uomini, seguita da Pavia (35,6%) e Catanzaro (31,1%). Nella Sanità e assistenza sociale le donne dirigenti (50,8%) superano i colleghi e sono il 42,2% nell'Istruzione, il 29% nel Noleggio, agenzie di viaggio, servizi di supporto alle imprese e il 27,4% nelle altre attività di servizi.

**TABELLA IV.8: CLASSIFICA PROVINCE ITALIANE PER NUMERO DONNE DIRIGENTI**

<b>Tabella 5 – Classifica province italiane per numero donne dirigenti 2021</b>										
Classifica	Provincia	numero			percentuale per provincia			percentuale per sesso		
		Maschi	Femmine	Totale	Maschi	Femmine	Totale	Maschi	Femmine	Totale
1	Milano	32.153	9.728	41.881	33,04	38,71	34,20	76,77	23,23	100,00
2	Roma	13.498	4.926	18.424	13,87	19,60	15,05	73,26	26,74	100,00
3	Torino	5.761	1.343	7.104	5,92	5,34	5,80	81,10	18,90	100,00
4	Bologna	2.876	567	3.443	2,96	2,26	2,81	83,53	16,47	100,00
5	Brescia	1.683	457	2.140	1,73	1,82	1,75	78,64	21,36	100,00
6	Varese	1.774	435	2.209	1,82	1,73	1,80	80,31	19,69	100,00
7	Verona	1.781	425	2.206	1,83	1,69	1,80	80,73	19,27	100,00
8	Firenze	1.604	423	2.027	1,65	1,68	1,66	79,13	20,87	100,00
9	Bergamo	2.242	355	2.597	2,30	1,41	2,12	86,33	13,67	100,00
10	Genova	1.853	338	2.191	1,90	1,35	1,79	84,57	15,43	100,00
11	Pavia	576	319	895	0,59	1,27	0,73	64,36	35,64	100,00
12	Venezia	999	307	1.306	1,03	1,22	1,07	76,49	23,51	100,00
13	Modena	1.651	275	1.926	1,70	1,09	1,57	85,72	14,28	100,00
14	Como	895	255	1.150	0,92	1,01	0,94	77,83	22,17	100,00
15	Napoli	1.288	243	1.531	1,32	0,97	1,25	84,13	15,87	100,00
16	Padova	1.346	233	1.579	1,38	0,93	1,29	85,24	14,76	100,00
17	Parma	1.137	223	1.360	1,17	0,89	1,11	83,60	16,40	100,00
18	Treviso	1.247	200	1.447	1,28	0,80	1,18	86,18	13,82	100,00
19	Palermo	409	186	595	0,42	0,74	0,49	68,74	31,26	100,00
20	Vicenza	1.394	170	1.564	1,43	0,68	1,28	89,13	10,87	100,00
21	Cremona	454	147	601	0,47	0,58	0,49	75,54	24,46	100,00
22	Lecce	295	133	428	0,30	0,53	0,35	68,93	31,07	100,00
23	Reggio Emilia	1.043	130	1.173	1,07	0,52	0,96	88,92	11,08	100,00
24	Bari	654	128	782	0,67	0,51	0,64	83,63	16,37	100,00
25	Pisa	412	124	536	0,42	0,49	0,44	76,87	23,13	100,00
26	Cuneo	807	117	924	0,83	0,47	0,75	87,34	12,66	100,00
27	Novara	607	109	716	0,62	0,43	0,58	84,78	15,22	100,00

**Fonte: Elaborazioni Manageritalia su dati Inps. Rapporto donne Manageritalia, marzo 2023**

A livello globale, il raggiungimento dell'uguaglianza di genere e della emancipazione di tutte le donne rappresenta uno dei 17 Obiettivi di Sviluppo Sostenibile che gli Stati si sono impegnati a raggiungere entro il 2030.

In Italia, l'azione legislativa negli ultimi anni si è focalizzata, da un lato, sul mondo del lavoro, che è stato oggetto di numerosi interventi normativi volti a equiparare diritti e a fornire maggiori tutele alle donne lavoratrici. In questa direzione vanno, in particolare, le disposizioni volte a favorire la conciliazione tra tempi di vita e tempi di lavoro (anche attraverso un bonus per servizi di baby-sitting) e il supporto alla genitorialità, nonché le disposizioni per il contrasto delle cd. dimissioni in bianco. Sono stati inoltre rafforzati gli strumenti di sostegno finalizzati alla creazione e allo sviluppo di imprese a prevalente o totale partecipazione femminile.

Gli strumenti di sostegno alla creazione e allo sviluppo di imprese a prevalente o totale partecipazione femminile hanno subito una consistente implementazione. Nell'attuale legislatura, è stato rafforzato il sostegno al credito e sono state anche introdotte forme di sostegno diretto, assieme ad azioni per la diffusione della cultura imprenditoriale tra la popolazione femminile, affidate ad organismi pubblici a ciò preposti. Il Comitato Impresa Donna è stato costituito - ai sensi di quanto previsto dalla legge di bilancio 2021 - presso il Ministero dello sviluppo economico e tra le sue attribuzioni rientra quella di formulare raccomandazioni



relative allo stato della legislazione e dell'azione amministrativa, nazionale e regionale, in materia di imprenditorialità femminile e sui temi della presenza femminile nell'impresa e nell'economia. Le risorse del PNRR costituiscono il sostegno finanziario principale per la creazione di imprese femminili.

### **4.3 LA RESPONSABILITÀ SOCIALE D'IMPRESA**

Negli ultimi anni molte aziende si sono accorte che il mero rispetto delle normative non è più sufficiente per apportare modifiche positive all'agire quotidiano e sono entrate in un'ottica in grado di vedere nella sostenibilità un *driver* di *performance*, di innovazione che, se seguita e supportata come idea guida, porta a processi economici decisamente positivi.

Questo argomento si può identificare nel concetto di Responsabilità Sociale d'Impresa o *Corporate Social Responsibility* (CSR), entrato formalmente nell'agenda dell'Unione Europea a partire dal Consiglio Europeo di Lisbona del marzo 2000, dove è stata considerato come uno degli strumenti strategici per realizzare una società più competitiva e socialmente coesa e per modernizzare e rafforzare il modello sociale europeo.

Nel Libro Verde della Commissione Europea "*Promuovere un quadro europeo per la responsabilità sociale delle imprese*" edito nel 2001, la responsabilità sociale è definita come: "*L'integrazione volontaria delle preoccupazioni sociali e*

*ambientali delle imprese nelle loro operazioni commerciali e nei rapporti con le parti interessate", affermando come: "essere socialmente responsabili significa non solo soddisfare pienamente obblighi giuridici applicabili, ma anche andare al di là, investendo "di più" nel capitale umano, nell'ambiente e nei rapporti con le parti interessate".*

La CSR si dimostra essere una componente importante della performance sociale che ha un significativo impatto su differenti preziosi aspetti per le aziende: dalla fiducia dei clienti, alla loro lealtà nei confronti della marca, e di nuovo dall'incentivare il passaparola all'intenzione d'acquisto ed alla conclusione dello stesso (*Lacey e Kennett-Hensel, 2010*).

La CSR pone in evidenza una valutazione espressa dai clienti relativamente a tre livelli differenti: i primi due riguardano la volontà e l'esigenza, sempre più accentuata negli ultimi anni, da parte dei consumatori di far parte di una comunità, provando quella sensazione di appartenere ad un 'gruppo sociale' durante il loro *customer journey*; inoltre ci si riferisce anche alla possibilità che la corporate social responsibility rafforzi il senso di identificazione del cliente con l'impresa, inducendolo a sviluppare un senso di connessione con la stessa. In terzo luogo, si evidenzia che la CSR contribuisce a creare e ad aggiungere valore all'azienda, cosicché, a parità di condizioni, le imprese più socialmente responsabili e maggiormente sensibili ai temi etici, possano essere viste come maggiormente soggette al possesso di un valore di mercato superiore (*Mohr L.A., Webb D.,*

2005). Pertanto, è auspicabile che le imprese dedichino una notevole quantità di tempo all'elaborazione di idee, di contenuti e allo sviluppo di piani d'azione relativi alla CSR, comunicandoli a stakeholder e clienti e destinando una cospicua quantità del capitale ad esse (*McKinsey & Company, 2006*).

Dal lato dei consumatori, essi sono sempre più portati a voler premiare le aziende che si impegnano a perseguire obiettivi di responsabilità sociale, e a penalizzare (ad esempio mediante l'astensione dall'acquisto) imprese che non si impegnano in questo senso.

Inoltre, ci si attende che le azioni e l'impegno in termini di CSR, attivate e promosse dall'impresa, contribuiscano a creare nella mente del consumatore delle associazioni forti che differenzino il marchio rispetto ai competitor. Quando i consumatori elaborano e analizzano attivamente l'importanza del brand, consolidano e mantengono atteggiamenti più favorevoli rispetto al brand stesso, aumentando pertanto la probabilità che, dopo aver vissuto un'esperienza di consumo, si possano manifestare ulteriori comportamenti verso il marchio, basati su una soddisfazione provata.

Si è consolidata negli anni una concezione di impresa che riconosce la necessità di prestare particolare attenzione ad altri soggetti portatori di interesse e attese nei confronti della stessa.

Si è così evoluta la *stakeholder theory* che ha trovato la sua codificazione nel noto contributo di Freeman<sup>13</sup>. Questa si caratterizza per l'analisi e l'approfondimento della gestione strategica dell'azienda, nell'ottica di indirizzare quest'ultima verso politiche atte a massimizzare non solo il valore per gli azionisti ma il benessere di tutti gli stakeholders (*Furlotti, 2013*) tenendo in considerazione sia le relazioni tra questi e le scelte di gestione sia tra i loro interessi in termini di aspettative e diritti. Per l'attuazione del concetto di RSI è molto importante che vi sia coerenza tra i comportamenti tenuti dall'impresa e i suoi valori sociali: quest'ultima, infatti, porterà sicuramente un impatto positivo sul mercato se si presenterà attenta alle problematiche sociali e ambientali. L'attenzione manifestata dall'azienda è riservata ai vari interlocutori aziendali (gli stakeholders), i quali sono mutati nel tempo e che comprendono oggi una sempre più ampia categoria di soggetti (ad esempio lavoratori, fornitori, clienti, istituzioni, ambiente di riferimento, ecc.). Questa varietà di soggetti destinatari della rendicontazione sociale ha portato le aziende a modificare l'atteggiamento e le modalità di comunicazione del proprio operato nei loro confronti.

Il potere degli *stakeholders* all'interno delle aziende è aumentato nel tempo in relazione all'applicazione e al consolidamento delle politiche etiche socialmente

---

<sup>13</sup> *Robert Edward Freeman (Columbus, 18 dicembre 1951) è un filosofo e insegnante statunitense, noto soprattutto per la formulazione della teoria degli stakeholder, contenuta nella pubblicazione del 1984 "Strategic Management: A Stakeholder Approach".*

responsabili che si presentano con il mutamento del contesto storico/sociale sia a livello nazionale che a livello internazionale.

Per applicare al meglio il concetto di RSI ed ottenere risultati eccellenti in termini economici, le aziende devono riuscire ad integrare, all'interno del loro processo produttivo e decisionale, i valori che caratterizzano l'ambiente in cui operano. L'insieme di questi fattori porta l'impresa a collocarsi in una posizione di vantaggio, rispetto ai suoi concorrenti che non applicano i valori di RSI, che dovrebbe dare/portare ad una visibilità maggiore, raggiungendo contemporaneamente l'obiettivo economico e sociale.

Alla base del concetto di responsabilità sociale d'impresa c'è la volontarietà dell'azione, da considerarsi come l'applicazione di politiche e la comunicazione trasparente di queste riguardanti il sociale. Si pone l'attenzione sul concetto di volontarietà nell'attuazione; di volontarietà nella presentazione al pubblico di un documento sulla misurazione consuntiva del comportamento aziendale; di volontarietà nel sottoporre il proprio bilancio sociale a un auditing esterno indipendente (*Rusconi, 2013*).

Le aziende devono considerare la molteplicità di tematiche relative alla RSI, scegliendo quelle più idonee alle loro realtà, sia come impresa sia come parte operante di una comunità: solo in questo modo esse potranno raggiungere l'obiettivo che sta alla base di tutte le scelte perseguite in campo etico e sociale.

Tematiche riguardanti la sostenibilità dell'ambiente vedono l'impegno di un'impresa alla riduzione delle emissioni di CO2 e gas serra durante il proprio processo produttivo; un'altra tematica è quella della tutela della parità di genere: in questo senso le aziende potrebbero promuovere iniziative volte all'eliminazione delle barriere e degli ostacoli che vincolano spesso le donne all'ascesa verso posizioni strategicamente importanti entro le imprese. Più generalmente esse potrebbero scegliere di investire nel condividere, creare e dunque veicolare una visione in cui uomo e donna sono due figure totalmente paritarie; o ancora risulta importante affrontare temi come lo sfruttamento minorile o la tutela di persone portatrici di disabilità.

Negli ultimi tre anni, un terzo dei consumatori mondiali ha ampliato la portata delle proprie decisioni di acquisto per incorporare valori e punti di vista di principio.

Tuttavia, non tutte le iniziative di sostenibilità promosse dai brand riescono effettivamente ad apportare un miglioramento all'azienda, sia esso inteso come incremento delle vendite, ma anche come incremento del numero dei clienti o ottenimento di una maggiore fidelizzazione degli stessi. Per di più, porsi obiettivi in termini di responsabilità sociale aziendale, potrebbe esporre l'impresa a dei rischi, nel caso in cui quest'ultima non riesca a trattare efficacemente il tema ed a gestirlo in maniera esemplare. I marchi possono anche essere percepiti come ipocriti se non garantiscono accuratamente la coerenza tra i messaggi veicolati e le

azioni compiute; questo è il caso di Primark, che, come riportato dall'articolo, è stato severamente criticato per aver rilasciato una linea di magliette a tema Pride prodotte in Turchia, un paese che è posizionato il terzo peggiore in Europa per l'uguaglianza LGBTQ+. Indubbiamente non è semplice sviluppare contenuti e piani d'azione su cui basare la propria CSR, ma come è stato sottolineato, vi sono numerosi vantaggi nel farlo, e per di più, più le aziende esprimono una visione autentica, più coloro che non lo fanno tendono ad essere sempre maggiormente esposti all'essere esclusi nel mercato.

In definitiva, sebbene vi sia una contro argomentazione secondo cui l'espressione di opinioni controverse può scoraggiare alcuni clienti, il calcolo, ovviamente, è che la lealtà premiata dai clienti rimanenti ha maggior valore e è maggiormente rilevante; pertanto si configura davvero un elemento molto importante per le imprese focalizzarsi su temi che interessano la società, per vedersi scelte dai clienti non solo per i prodotti ed i servizi offerti ad essi, ma anche e soprattutto per una visione del mondo e della comunità comune a loro.

Un'azienda socialmente responsabile abbraccia quindi, volontariamente, la sostenibilità nel suo concetto più ampio e complesso, pone l'attenzione e mira all'ottenimento di valore economico, sociale e ambientale, per il bene suo, dei suoi dipendenti, della società, intesa come connubio tra cittadini e istituzioni, e dell'ambiente circostante.

“L’impresa deve concentrare i propri sforzi nell’identificazione chiara, trasparente e veritiera dei soggetti rilevanti per la propria realtà e legittimati a relazionarsi con lei, nonché nella definizione di opportuni meccanismi di partecipazione e coinvolgimento di questi ultimi che consentano loro di esprimersi e prendere parte allo svolgimento dell’attività, indipendentemente dai legami formali che li uniscono all’azienda” (*Furlotti, 2013*).

A seconda degli interlocutori a cui è indirizzata l’informativa, la stessa presenta notizie e caratteristiche diverse in modo che si possa offrire una chiara indicazione di quanto svolto, in relazione alle materie per loro più rilevanti da esaminare e approfondire nei documenti stessi.

In conclusione, l’impresa sostenibile è quella che è in grado di gestire il proprio business al fine di poter concorrere ad una crescita educativa, sociale ed economica delle realtà territoriali in cui opera nel rispetto dei diritti umani, dei lavoratori e della collettività, unita alla salvaguardia dell’ambiente. D’altro canto l’azienda, operando in un mercato culturalmente sempre più attento a valori che vanno oltre la mera dimensione economica, deve avere capacità di valutare l’impatto sul mercato delle scelte operate, anche per quanto concerne i riflessi a valenza sociale ed ambientale, sapendo comunicare gli sforzi e la serietà delle proprie scelte strategiche e ricordandosi che gli obiettivi della stessa non riguardano quindi il solo ambito economico, ma anche la crescita sociale e la salvaguardia dell’ambiente (*Norman e Mc Donald, 2004*).



#### **4.4 LA LEADERSHIP FEMMINILE PER UNA MAGGIORE SOSTENIBILITÀ AMBIENTALE**

Nel condurre azioni di responsabilità sociale, un ruolo strategico viene giocato dalla leadership, dal momento che i suoi comportamenti, sia in senso positivo che negativo, finiscono per diventare veri e propri modelli di riferimento interni ed esterni all'organizzazione.

A tal proposito, in questi ultimi anni, è in auge il concetto di leadership etica, con il quale si vuole indicare “la dimostrazione di condotte normativamente appropriate attraverso le azioni personali e le relazioni interpersonali, e la promozione delle stesse condotte ai seguaci attraverso una comunicazione a due vie, il rinforzo, il decision making” (*Brown et al., 2005*).

Il concetto di leadership etica è, quindi, multidimensionale (*Agnesa, 2012*), in quanto include conoscenza, autorevolezza, fiducia ed agisce nella direzione del raggiungimento degli obiettivi organizzativi; in ogni caso, essa si traduce nel pieno rispetto dei diritti e della dignità degli altri (*Ciulla, 2004*).

Diversi studi hanno evidenziato come l'adozione di comportamenti etici sia in grado di determinare una serie di vantaggi per l'intera organizzazione. Ad esempio, la leadership etica ha un'influenza positiva sulla performance lavorativa dei suoi dipendenti (*Resick et al., 2011*), ne incrementa la motivazione e la soddisfazione lavorativa (*Piccolo et al., 2010*).

In questo contesto, un importantissimo elemento da considerare nello sviluppo delle decisioni strategiche è operare una scelta aziendale che porti all'integrazione delle donne.

Oltre al fatto che ciò costituisce una tematica su cui incentrare parte del piano d'azione di CSR, la diversità conferita dalle differenti esperienze maturate dagli individui è una risorsa importante per l'azienda: è stato dimostrato che in un team di gestione la diversità può migliorare l'innovazione del team stesso mediante la generazione di soluzioni alternative ed innovative (*Bantel e Jackson, 1989; Joshi e Roh, 2009*). Di conseguenza, maggiore è la diversità nei board aziendali e maggiore è il potenziale di comprensione e risoluzione delle problematiche che interessano ambiente e società.

Bantel, Jackson et al. confermano il forte legame che si crea tra una elevata presenza femminile nei board aziendali e la maggiore incisività delle idee ed iniziative di CSR: avere più amministratrici donne può portare ad una migliore sensibilizzazione dell'intero board circa le scelte di politica e responsabilità sociale su cui poter investire. Di conseguenza, le imprese con una più alta percentuale di donne negli organi sociali possiedono un'attitudine superiore alla tolleranza, consentono la creazione di ambienti di lavoro più favorevoli, e consentono un più alto livello di CSR ambientale (*Post et al., 2011*).

La diversità di genere, pertanto, accresce la creatività, l'innovazione, l'efficacia delle capacità decisionali e di conseguenza la performance aziendale. Infatti,

Dezsó e Ross (*Does female representation in top management improve firm performance? A panel data investigation*”, *Strategic Management Journal* 2012) hanno confermato la tesi secondo cui la presenza di donne nel top management accresce la performance del management stesso (sia top che middle) e per questo, dunque, anche la performance d’impresa. Inoltre, Reinert, Weigert e Winnefeld (2015, *"Does Female Management Influence Firm Performance? Evidence from Luxembourg Banks," Working Papers on Finance 1501, University of St. Gallen, School of Finance*) dopo aver condotto un’analisi su un vasto campione di banche, in un arco temporale di 15 anni, hanno evidenziato delle considerazioni rilevanti sull’impatto che la gender diversity può avere sul profitto aziendale. È stato dimostrato che una relazione positiva tra diversità di genere e performance esiste ed è molto forte: ad un aumento del 10% di donne in ruoli strategicamente rilevanti entro le imprese corrisponde un aumento del ROE<sup>14</sup> maggiore del 3% l’anno, e per di più questo incremento risulta maggiormente più significativo nei periodi di crisi economiche.

La leadership ambientale delle donne può apportare una serie di vantaggi per migliorare l’azione ambientale e sostenere il raggiungimento degli obiettivi di sviluppo sostenibile delle Nazioni Unite. Gli studi confermano infatti il collegamento tra la leadership delle donne nei governi, nelle società e nelle organizzazioni di base ed esiti ambientali positivi. La leadership delle donne nella

---

<sup>14</sup> (Return On Equity) è un **indice economico sulla redditività del capitale proprio**

governance pubblica può aiutare a mettere in primo piano le esperienze femminili con l'ambiente, poiché gli studi dimostrano che è più probabile che le donne al potere (politico) sostengano questioni sensibili al genere e aumentino la partecipazione politica delle donne stesse (*Clayton, Josefsson e Wang, 2017 – Barnes e Burchard, 2012*).

La presenza delle donne nei processi decisionali politici si traduce, dunque, in obiettivi e politiche climatiche più ambiziosi. Ad esempio, da un'analisi di 1,2 milioni di interventi alla Camera dei Comuni del Regno Unito e di 500.000 interventi alla Camera dei rappresentanti degli Stati Uniti è emerso che le donne di tutti i partiti politici hanno dedicato più tempo dei loro colleghi maschi ad affrontare temi legati all'ambiente (*Ocse, 2021*).

Una quota maggiore di donne in Parlamento è stata collegata a miglioramenti nell'agenda degli SDG e nella qualità. È stato stimato infine che i paesi con una massa critica di legislatori donne superiore al 38% sperimenteranno un aumento della copertura forestale pro capite (*Salahodjaev e Jarilkapova, 2020*).

In questo capitolo si è discusso, quindi, principalmente dell'importanza della parità di genere e di come un raggiungimento concreto della stessa entro l'impresa, oltre che avvicinare ed interessare clienti e stakeholders, la pone in una posizione di vantaggio competitivo rispetto ai competitor; per di più come è stato precedentemente affermato, le imprese contraddistinte da maggiore diversità riescono ad ottenere quote di mercato maggiori.

Inoltre, come evidenziano differenti studi riportati, possedere una Corporate Governance equilibrata, in questo caso in termini di *gender equality*, consente di ottenere una performance superiore, anche in termini di ritorni finanziari; questo fenomeno è ancora più accentuato nel caso in cui le donne ricoprano ruoli strategicamente importanti, ovvero siedano nelle poltrone del Top Management.

## **CAPITOLO 5: IL CASO AUSL BOLOGNA**

In quest'ultimo capitolo obiettivo sarà raccontare il caso AUSL BOLOGNA.

Si andrà ad eseguire una presentazione dell'azienda con la sua storia, i suoi sviluppi e la sua articolazione. Si vedrà come l'AUSL gestisce le inuguaglianze di genere.

Al fine di capire la posizione della donna nel mondo del lavoro, come si approccia alla possibilità di progressione di carriera e se c'è una sensibilità particolare nei confronti della sostenibilità, sono state condotte cinque interviste a donne in posizione apicale e semi apicale.

Questo gruppo di persone è formato da donne la cui età va dai 30 ai 60 anni. Tutte sono dipendenti dell'Ausl Bologna. Ciò che le accomuna è l'elevato livello di istruzione perché quasi tutte in possesso di lauree magistrali, master di primo e secondo livello, e dottorato di ricerca. Alcune sono sposate con figli, altre no. Altre convivono o sono nubili. Due di queste hanno figli molto piccoli.

Una di loro è coordinatrice infermieristica, dunque si occupa di programmazione sanitaria, di interventi volti al miglioramento continuo della qualità in riferimento alle risorse strutturali, tecnologiche ed umane per garantire gli obiettivi del sistema organizzativo sanitario.

Una è Bed Manager, ovvero infermiera con ruolo di coordinamento delle azioni operative finalizzate alla corretta gestione della risorsa posto letto nel sistema di

ricoveri e trasferimenti. Fornisce indicazioni in merito ai flussi in uscita dal percorso per acuti, garantendo l'appropriatezza del percorso di cura in tutti i setting assistenziali, favorendo l'integrazione ospedale-territorio.

Due sono Responsabile DATER e Dirigente DATER, e identificano responsabilità gestionali e responsabilità professionali che agiscono in forte integrazione tra loro e nell'ambito dell'intero sistema aziendale. Promuovono e sostengono l'innovazione organizzativa, la verifica dei risultati e degli esiti assistenziali in un'ottica di responsabilizzazione diffusa.

Infine, vi è una Responsabile di Unità operativa semplice le cui competenze generali sono riconducibili a quelle del Direttore di unità operativa complessa, ferme restando la minor complessità della struttura e le diverse condizioni giuridiche ed economiche dell'incarico previste dalla normativa vigente.

## **5.1 PRESENTAZIONE DELL'AZIENDA**

L'Azienda USL di Bologna, istituita il primo gennaio 2004, promuove e tutela la salute della popolazione nel proprio ambito territoriale, per consentire la migliore qualità di vita possibile, garantendo i livelli essenziali di assistenza come previsto dalle normative nazionali e regionali. Concorre, inoltre, alla realizzazione della più vasta missione del Servizio Sanitario della Regione Emilia-Romagna. Il suo territorio comprende 45 comuni, per una popolazione di oltre 870.000 abitanti. Il

bilancio annuale supera i 1.700 milioni di euro (il 20% circa degli 8.600 milioni della sanità regionale). Al suo interno sono impegnati oltre 8.200 professionisti.

L'Azienda USL di Bologna è nata per integrare i servizi sanitari, al fine di garantire qualità, tempestività e continuità delle cure, oltre che, naturalmente, l'uso ottimale delle risorse. È impegnata per il governo unitario della sanità bolognese, l'equità di accesso ai servizi, la semplificazione amministrativa e l'appropriatezza delle cure.

L'Azienda è articolata territorialmente in sei Distretti ed organizzata in Dipartimenti che costituiscono il modello ordinario di gestione operativa delle attività aziendali. Al suo interno è presente l'Istituto di Ricovero e Cura a Carattere Scientifico "Istituto delle Scienze Neurologiche", riconosciuto con Decreto del Ministro della Salute del 12 aprile 2011 ed istituito ai sensi della Legge Regionale n. 4 del 19 febbraio 2008. Completano l'assetto organizzativo aziendale, la Direzione Attività Socio-Sanitarie e la Direzione Assistenziale, Tecnica e Riabilitativa. L'Azienda USL di Bologna presenta un insieme capillare di sedi erogative sul territorio, articolato in 9 stabilimenti ospedalieri, 19 Case della Salute e 57 Poliambulatori che garantiscono l'accesso ai servizi ed alle prestazioni sanitarie da quelle di base a quelle di più elevato livello specialistico.

I principi fondamentali a cui si ispira l'Azienda USL di Bologna nello svolgimento dei suoi compiti, sono:

- centralità della persona e partecipazione;



- equità di diritti, doveri, opportunità e trattamenti imparziali per tutti i cittadini che accedono alle strutture sanitarie, a prescindere da nazionalità, etnia, religione, orientamenti sessuali;
- qualità clinico-professionale;
- etica professionale: tutti gli operatori dell’Azienda sono impegnati a svolgere la propria attività nel rispetto della dignità e della salute delle persone, facendo riferimento ai principi contenuti nei codici deontologici specifici per le diverse professionalità;
- appropriatezza: scegliere di realizzare i servizi adeguati ai bisogni della comunità e del singolo ed efficaci;
- responsabilità sociale: l’Azienda è impegnata a ridurre l’impatto ambientale delle proprie attività, a favorire e tutelare l’ambiente sociale del proprio territorio, a promuovere in tutta l’organizzazione interna condizioni di lavoro rispettose della dignità e delle aspirazioni delle persone.

Per quanto riguarda la sostenibilità ambientale, in coerenza con le indicazioni della direttiva UE, l’AUSL ha come obiettivo la riduzione dell’uso della plastica a favore della raccolta differenziata e vuole sostenere scelte sostenibili attraverso il coinvolgimento della comunità degli operatori sanitari, dei cittadini e delle realtà educative del territorio.

L'Azienda USL risponde al tema 2022 "La Terra non aspetta" evitando di stampare i referti per tutti coloro che hanno espresso il consenso ad utilizzare solo FSE.

Il Centro screening dell'Azienda USL di Bologna sta procedendo all'invio di inviti, solleciti e lettere di risposta (negativa) per gli screening del colon retto, della mammella e della cervice uterina in via esclusiva su FSE a tutti coloro che hanno espresso il consenso ad utilizzare solo FSE e a non stampare i referti. Rimane invece garantito l'invio cartaceo a tutti coloro che non hanno espresso il consenso alla pubblicazione e al ritiro del referto attraverso FSE o che non lo hanno ancora attivato.

## **5.2 IL GENDER DIVERSITY PER L'AUSL BOLOGNA**

Per la costruzione del Piano per l'uguaglianza di genere (Gender Equality Plan - GEP) le Direzioni Generali e Direzioni Scientifiche di IRCCS Azienda Ospedaliero Universitaria di Bologna, Azienda USL di Bologna, IRCCS Istituto Ortopedico Rizzoli, hanno istituito un Board formato dalla Governance delle tre aziende ed un GEP Team interaziendale, nominato nel rispetto delle indicazioni della Horizon Europe Guidance on Gender Equality Plans approntata dalla Direzione Generale per la Ricerca e l'Innovazione della Commissione Europea.

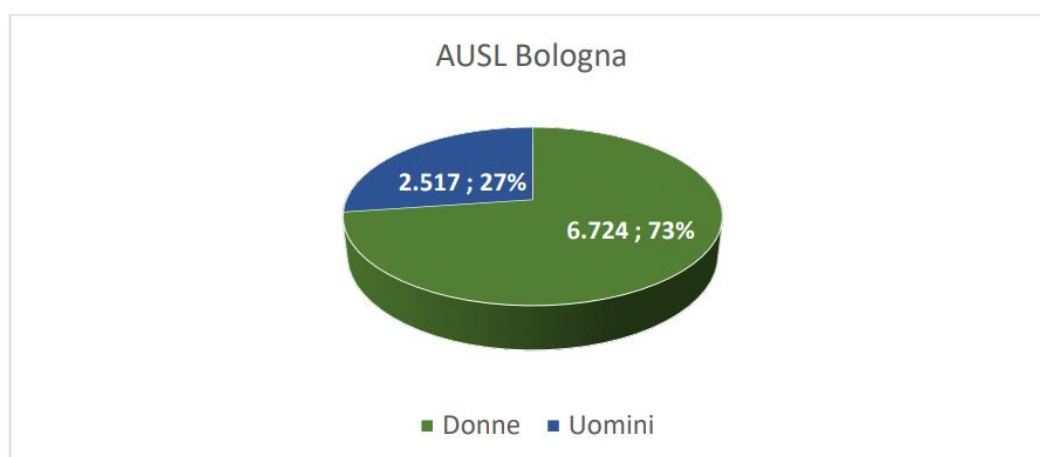
### **5.2.1 Il personale**

Tutti i dati indicati ed i grafici presentati nelle seguenti sezioni sono riferiti al personale presente alla data del 31 dicembre 2020 dipendente di:

- Azienda USL di Bologna.

Al 31/12/2020 il numero complessivo del personale dipendente dell'Ausl di Bologna ha raggiunto le 9.241 unità, di cui il 73% (6.724) è rappresentato da donne.

**TABELLA V.9: PERSONALE DIPENDENTE AUSL BOLOGNA**

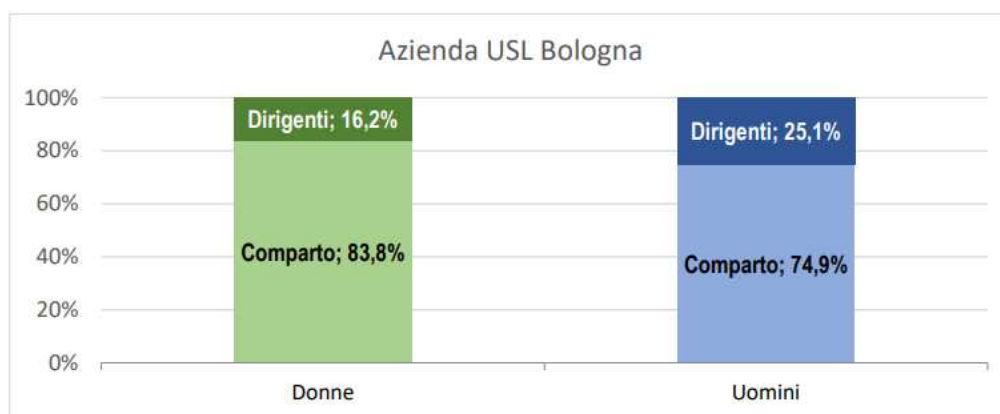


*Fonte: Piano per l'uguaglianza di genere 2022-2024, Comune di Bologna*

### Personale dipendente suddiviso per genere e ruolo

Analizzando la composizione per ruolo professionale si evidenzia, in tutte le aziende, una maggior rappresentanza maschile tra la dirigenza rispetto a quella femminile.

**TABELLA V.10: PERSONALE DIPENDENTE SUDDIVISO PER GENERE E RUOLO**

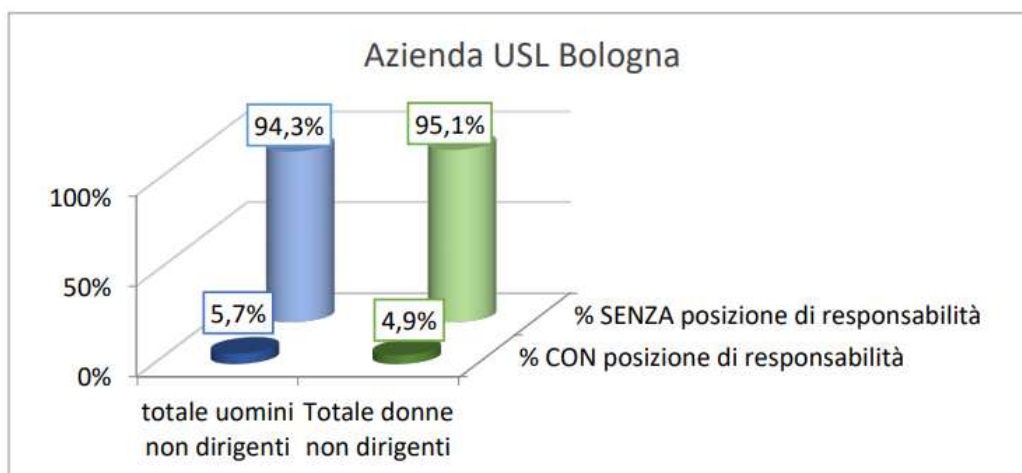


*Fonte: Piano per l'uguaglianza di genere 2022-2024, Comune di Bologna*

### Personale dipendente aree comparto per genere e posizione di responsabilità

Un'ultima analisi verte sulla distribuzione degli incarichi di funzione del Comparto (ex Posizioni Organizzative ed incarichi di Coordinamento). In valore assoluto il numero di incarichi per Azienda USL di Bologna è superiore per i dipendenti uomini rispetto alle colleghe (5,7% vs. 4,9%).

**TABELLA V.11: PERSONALE DIPENDENTE AREE COMPARTO PER GENERE E POSIZIONE DI RESPONSABILITÀ**



*Fonte: Piano per l'uguaglianza di genere 2022-2024, Comune di Bologna*

Dall'analisi effettuata dal Gender Equality Plan dell'Ausl Bologna per il triennio 2022 – 2024 si comprendono gli obiettivi che l'Ausl si pone:

- Sostenere e valorizzare il lavoro di ricerca e culturale sul tema della parità di genere;
- Promuovere percorsi di carriera più bilanciati;
- Favorire la presenza di donne nelle posizioni apicali;
- Favorire la diffusione di una cultura organizzativa inclusiva ed il contrasto agli stereotipi di genere ed alle molestie e discriminazioni sul lavoro;

- Strutturare una funzione interaziendale per la realizzazione ed il monitoraggio dello stato di attuazione del Gender Equality Plan, che ne promuova la diffusione e ne curi gli aggiornamenti.

Tali obiettivi saranno perseguiti con la messa in atto di azioni declinate nelle 5 aree di intervento, indicati dalla Commissione Europea quali ambiti minimi prioritari di intervento:

1. equilibrio vita privata/vita lavorativa e cultura dell'organizzazione,
2. equilibrio di genere nelle posizioni di vertice e negli organi decisionali,
3. uguaglianza di genere nel reclutamento e nelle progressioni di carriera,
4. integrazione della dimensione di genere nella ricerca e nei programmi degli insegnamenti,
5. prevenzione delle discriminazioni di genere.

### **5.3 L'INTERVISTA**

L'indagine eseguita si svolge attraverso un'intervista strutturata su un questionario contenente le domande presenti nell'Allegato A. Si eseguirà una lettura orizzontale circa le risposte date dalle intervistate e verranno riportate **esclusivamente le loro risposte e considerazioni.**

Innanzitutto, è importante valutare quanto il fattore donna possa dare al management di un'azienda in termini di efficacia, efficienza, sostenibilità.

Tutte le intervistate concordano sul fatto che il fattore donna fa tanto per un'azienda, nel senso che ritengono che la donna abbia delle qualità intrinseche che favoriscono il successo di un'azienda. La donna è meno portata al rischio, è più riflessiva, aperta all'ascolto e al confronto. È più concreta e percepisce la qualità reale dei problemi. Ha maggiore capacità di comprensione e automaticamente maggiore capacità di risolvere i problemi. Tutte concordano che la donna sia più empatica dell'uomo, il che la rende più accogliente nei confronti dei suoi dipendenti/colleghi creando quindi ambienti di lavoro migliori.

Tutte le intervistate ritengono, tuttavia, che la donna non abbia ancora ottenuto uno spazio considerevole nel mondo del lavoro. Di sicuro ci sono stati dei progressi, però il suo sviluppo in termini di carriera e di raggiungimento delle posizioni apicali è ancora limitato. Tutte hanno notato che gli ambiti in cui c'è maggiore presenza di donne sono ancora gli stessi, ad esempio sanità e istruzione, e si fa fatica a vedere la presenza delle donne in altre aree come quella industriale. Per le posizioni apicali la situazione è ancora molto critica, quasi sempre sono ricoperte da uomini.

Tutte concordano che il problema principale di questa situazione risieda nei retaggi culturali secondo cui la donna è l'unica responsabile della cura della famiglia. La donna viene vista, sempre secondo le intervistate, ancora, solo come

mamma, moglie, casalinga. Quindi quando una donna decide di intraprendere un percorso lavorativo, se ha anche intenzione di crearsi una famiglia avrà il doppio dei problemi rispetto ad un uomo. A partire dai colloqui di lavoro: una donna riceverà quasi sempre la domanda se vorrà o meno figli. Domanda che non viene mai posta ad un uomo. Ma il punto cruciale di questo argomento, affermano, è la mancanza di servizi che permetterebbero la conciliazione della vita privata e la vita lavorativa, mancanza rilevata sia in questa azienda che in generale negli altri lavori svolti dalle intervistate in passato.

Tutte le intervistate ammettono l'assenza di tutela, di garanzie, di servizi per una donna che voglia avere un figlio.

Se una donna vuole crescere lavorativamente, ma ha una famiglia, fa fatica. La donna risente tanto dei retaggi culturali che creano stereotipi e pregiudizi. Loro percepiscono che è proprio la società che ti giudica se privilegi la carriera anziché la famiglia. Tutto ciò crea disagio in una donna, la quale magari si sente una pessima mamma, una pessima moglie. E non è una cosa poco nota vedere donne che rinunciano alla carriera per la famiglia, donne che si annullano perché giudicate e lasciate sole. Basti anche guardare le mamme single, divorziate o vedove. Non ci sono aiuti, né dalle aziende né dalla società. Basterebbe partire già dalla creazione di nidi aziendali, non presenti in questa Ausl, e non presenti in tantissime realtà. Già solo questo progetto aiuterebbe molto la conciliazione lavoro-famiglia, ma sia per le donne che per gli uomini. Ridurrebbe le assenze, le



malattie e garantirebbe più produttività da parte del dipendente. Soprattutto due delle intervistate, mamme di bimbi piccoli, sottolineano questi disagi e riferiscono di dover rinunciare a tante cose sia lavorativamente parlando che a livello familiare.

Certo è che, se una persona investe molto nella carriera significa che deve dedicarci tempo, risorse e quindi c'è bisogno di essere supportata.

Tutte le intervistate hanno più spesso ribadito come la visione stereotipata della cultura maschile dominante condizioni le inuguaglianze di genere, condizioni le donne a non buttarsi, a non prendere coraggio e tentare una posizione apicale. La società porta un uomo a non dover scegliere mai, la donna invece sì.

Una di loro ammette che già la parola “dominante” dice tutto. Ed è qualcosa da cui bisogna differenziarsi.

Le donne intervistate non hanno subito in maniera diretta ostacoli o pregiudizi, però ognuna di loro ha percepito durante la propria ascesa lavorativa comportamenti ambigui. Molto significativi sono stati i comportamenti di certi superiori uomini, riferiti in particolar modo da una intervistata, che non accettavano ben volentieri le idee proposte dalle donne, proprio perché donne. Viene visto ancora in maniera negativa il fatto che una donna possa trainare un gruppo, dato che il leader è quasi sempre uomo, riferisce questa. O ancora, è importante la testimonianza di un'altra delle intervistate che, commentando le foto della direzione dell'AUSL, fa notare come siano presenti solo uomini. Lei sola

risulta in un'unica foto, ed è una cosa che fa riflettere, e fa chiedere dove siano le altre donne.

Quindi, a conti fatti, risulta ancora tanto difficile per le donne raggiungere posizioni apicali nelle aziende. E su ciò concordano tutte le intervistate. Una di loro ricorda le percentuali di uomini e donne in posizioni apicali in AUSL Bologna, rispettivamente 70% e 30%. Questo dato è ancora molto preoccupante e tutte concordano nel dire che il problema risiede non solo nella visione uomo centrica aziendale, e gestione aziendale in generale, ma soprattutto risiede nella propria casa. Bisogna far capire che donna – uomo è uguale, non deve essere la donna a sacrificarsi per la famiglia, ma nemmeno l'uomo. Entrambi devono fare tutto, dalla cura della casa/famiglia all'ambire a ruoli lavorativi importanti. C'è bisogno di collaborazione e che lo Stato fornisca gli strumenti adatti per fronteggiare tutti i problemi. Ognuna delle intervistate ritiene che ci siano degli strumenti adatti a fronteggiare questa tipologia di problemi derivanti dagli stereotipi di una cultura maschilista. Una propone di standardizzare di più, a partire dai processi decisionali, concorsuali e soprattutto di valutazione. Valutare le persone per il reale contributo apportato.

Un'altra consiglia più campagne di sensibilizzazione a partire dalle scuole, per far capire il concetto di uguaglianza di genere. Più di qualcuna, pur essendo contro le quote rosa, ritiene che se, inizialmente, non vengono imposte delle percentuali minime di posti di lavoro, in posizione apicale, per le donne non cambierà nulla.

Non si può affidare questo compito al buonsenso della società, perché, purtroppo, ritengono che con solo questo mezzo non si ottenga nulla. Quindi imporre la presenza di donne in determinate posizioni, cosicché diventi naturale associarle a quelle. Dove non arriva l'intelligenza deve arrivare la norma. Infine, un'altra intervistata ritiene sia importante puntare sulla creazione di correnti di pensiero per cui la libertà venga assolutamente riconosciuta, vengano riconosciuti, soprattutto i modi attraverso cui attivarla e prendere le distanze da situazioni di conflitto.

Tutte le intervistate concordano su quanto sia importante e fondamentale per un'azienda valorizzare le diversità di genere, perché solo una buona integrazione può portare un'azienda al successo. Tutto parte dal dipendente, se questo si sente tutelato, si sente al sicuro e non giudicato per il suo genere, ma anche per la sua etnia, questo produrrà di più. Sarà più incentivato ed entusiasta anche perché sa che può avere prospettive di carriera.

Importante è sottolineare l'osservazione di una delle intervistate, la quale afferma che il problema delle inuguaglianze di genere non dovrebbe nemmeno esistere. Il genere non è un problema. Lo abbiamo reso noi tale.

Per quanto riguarda la sostenibilità, ci si imbatte in un tema ancora un po' precario per l'AUSL BOLOGNA. Ogni intervistata ha dato la sua opinione rapportando la propria esperienza in questa Ausl con altri ambienti lavorativi.

Quasi tutte riferiscono che l'Ausl negli ultimi tempi si stia dando da fare con progetti e iniziative, rispetto a qualche anno fa dove era precario anche il sistema di differenziazione dei rifiuti. Tutte concordano che la Pandemia da Covid ha smosso un po' tutto quanto. Però ammettono che, servizi che aiutino concretamente la sostenibilità non ce ne sono. Manca la promozione dello Smart Working, che ritengono sia molto utile a livello ecologico, evita la formazione delle code, di incidenti e automaticamente permette una più facile gestione dell'orario di lavoro aiutando anche il problema conciliazione vita privata – vita lavorativa. Due delle intervistate ammettono la presenza di spreco di carta, nonostante ormai sia presente l'informatizzazione dei servizi, dalla refertazione della diagnostica alla telemedicina e cartella clinica elettronica. C'è ancora molto da fare in questo ambito.

Alla domanda riguardante l'eventuale possibilità che una leadership femminile possa fare la differenza a livello di sostenibilità e se ciò è presente all'interno di questa azienda, ci sono state risposte discordanti.

Alcune riferiscono che a livello di questa azienda non spicca la leadership femminile nell'ambito della sostenibilità perché è abbastanza paritaria con la leadership maschile, nel senso che in azienda ci sono direttive e linee guida ben strutturate che vengono seguite da entrambi in egual modo. Per altre, invece, non viene proprio riconosciuta una leadership per questa tematica, nel senso che non è una reale componente di questo ruolo. Tutte, però, concordano che, se la donna

leader avesse più spazi in cui intervenire farebbe meglio di un uomo, sempre per quelle caratteristiche sopra espresse. La donna, essendo più sensibile e inclusiva, è propensa al cambiamento rispetto agli uomini. Sicuramente, concordano, un'azienda che investe su una leadership femminile sa per certo che una donna si interesserà a tutti gli aspetti dell'azienda stessa. La donna è più concreta e ha più presa di decisione.

I consigli che le intervistate si sentono di dare alle donne che vogliono intraprendere una carriera da leader è di buttarsi sempre, di lasciare andare gli stereotipi della donna che deve rinunciare alla carriera per la famiglia; di studiare, perché lo studio è alla base di tutto; non dipendere mai da un uomo; di usare tutte le proprie capacità intellettive e non scendere mai a compromessi. Che le donne imparino a fare squadra, anche se la rivalità presente tra loro è data dalla società che da tanto spazio agli uomini e poco alle donne che poi si trovano a sgomitare tra loro. C'è bisogno di riconquistare il proprio posto ed essere unite. Riequilibrare il tutto.

## CONCLUSIONI

Riassumendo, nei primi capitoli della tesi si è affrontata la questione Donna percorrendo la sua evoluzione storica, le sue lotte, l'immagine stereotipata connessa all'ambito familiare: cura del marito, dei figli e della casa, con le relative qualità come dolcezza, sensibilità, remissività, intuizione. Gli antichissimi stereotipi che hanno per oggetto la donna faticano ad essere sradicati soprattutto in ambito aziendale. È stata analizzata tutta la normativa fino ai giorni nostri che ha permesso alla donna di ottenere i riconoscimenti dovuti. Si è visto il suo approccio con il mondo del lavoro, la conciliazione vita privata – vita lavorativa, e come una donna viene vista in posizione di leader. E cosa una donna leader fa più di un uomo leader, sia dal punto di vista aziendale che di sostenibilità.

La letteratura, come visto nei primi capitoli ed in particolar modo nel Capitolo 4, paragrafo 4.4, ci ha permesso di ottenere dati a sufficienza per capire che il fattore donna è importante, dà tanto all'azienda, e presenta caratteristiche che possono portare un'azienda al successo. Ma ciò che è più importante è la sua integrazione nel team di lavoro, non è solo la donna in sé a portare successo, ma la collaborazione di un team aperto al gender diversity.

Attraverso le interviste sono state tratte alcune informazioni molto importanti.

La formazione della donna sta progredendo, ha più titoli di studio rispetto al passato. L'ambizione della donna cresce sempre di più e si è compreso che

l'istruzione permette di aprire molte più porte. C'è molta più opportunità di istruirsi. Però, ciò non basta. Dalle interviste ho potuto rilevare che nonostante l'istruzione sia aumentata, ci sono donne che abbandonano il mondo del lavoro o si precludono avanzamenti di carriera perché desiderose di crearsi anche una famiglia. Lo testimonia anche il rapporto BES di Istat del 2022. Attraverso questo rapporto si ricava che il 40% delle giovani donne di età compresa fra i 35 e i 44 anni non lavora, contro il 15% degli uomini, così come la metà delle donne con almeno un figlio di meno di sei anni fra i 25 e i 49 anni, percentuale che sale al 65% delle ragazze del meridione. Dopo la nascita del primo figlio quasi una donna su cinque tra i 18 e i 49 anni, che aveva una qualche occupazione, ha smesso di lavorare. Ha continuato a farlo, anche solo in part-time, il 43,6% delle madri, con percentuali molto basse al sud: appena il 29%. Il 31% delle donne casalinghe dopo la maternità lo era anche prima.

Nel complesso il 42% delle donne di età compresa fra i 30 e i 69 anni non ha un impiego retribuito regolare: il 58% di quelle residenti al Sud, il 34% di chi abita al nord e il 37% delle donne di questa età che risiedono al centro.

La conciliazione vita lavorativa – vita privata è quella che limita una donna, cosa che succede molto meno spesso con gli uomini. Perché è ancora radicato il pensiero che la donna è quella che deve occuparsi del focolare casalingo. La donna deve essere tutelata, dallo Stato, dalle aziende, dalla società ma è ancora additata se preferisce la carriera anziché crearsi una famiglia. È la cultura della

società ad essere ancora arretrata. Dalle interviste si comprende che questa arretratezza culturale ha portato la creazione di pochi posti di lavoro in posizioni apicali per le donne, dando più spazio agli uomini. Ed è questa ristrettezza che porta poi le donne ad esser rivali tra loro anziché fare squadra. Mancano i posti per le donne, mancano i servizi dedicati alla maternità, nidi aziendali, parcheggi rosa, smartworking, servizi di baby-sitting. Tutto ciò limita la donna che è sempre costretta a scegliere. Purtroppo, si è visto che anche in un'Azienda grande come l'Ausl Bologna ancora si fa fatica a parlare di queste cose, vuoi proprio perché molto grande, vuoi perché sono argomenti ancora nuovi e per cambiare la mentalità ci vuole un po' di tempo.

Il “*Rapporto Plus 2022. Comprendere la complessità del lavoro*” di Inapp-Plus<sup>15</sup>, pubblicato nel 2023 ha raccolto dati da 45 mila persone di età compresa fra i 18 e i 74 anni, dai quali emerso che la motivazione principale per cui queste donne hanno smesso di lavorare è proprio la difficoltà di conciliazione tra lavoro e cura, indicata dalla metà delle rispondenti. Il 29% ha risposto di aver smesso di lavorare per mancato rinnovo del contratto o licenziamento e il 19% per non meglio precisate valutazioni di opportunità e convenienza economica. Le donne che hanno bambini di età inferiore ai 6 anni hanno il tasso di occupazione più basso

---

<sup>15</sup> L'indagine PLUS (Participation, Labour, Unemployment, Survey) è una rilevazione campionaria nazionale ricorrente. Nata nel 2005 è anche presente nel Piano Statistico Nazionale dal 2006. L'obiettivo è quello di analizzare la composizione di alcuni target del mondo del lavoro, tra cui le donne, i giovani, gli over 50 ed altri ancora.



(53,3%) rispetto ai padri (89%), ai lavoratori che non sono padri (77%) e anche alle donne che non sono madri di bambini di età compresa tra 0 e 5 anni, che comunque lavorano relativamente poco: solo il 60% di loro ha un lavoro.

Per i servizi di supporto alla cura, dai dati del Rapporto Plus, emerge che sono le famiglie meno abbienti, dove presumibilmente la donna non lavora, a non iscrivere i bambini al nido. Solo il 19,3% dei bambini appartenenti alle famiglie con redditi più bassi (primo quinto di reddito) frequenta il nido, quota che cresce al 22,5% per le famiglie che si collocano nel secondo quinto, si attesta intorno al 25% per le famiglie con redditi medio-alti (terzo e quarto quinto), fino al 34,3% per le famiglie con i redditi più elevati.

In ogni caso mancano comunque i posti per tutti. Nel 2019 il 26,9% dei bambini avrebbe potuto iscriversi al nido trovando un posto. Siamo ben al di sotto del parametro UE del 33% fissato nel 2002 dal Consiglio europeo di Barcellona come obiettivo che andava raggiunto entro il 2010, per incentivare la partecipazione delle donne al mercato del lavoro. Nel meridione meno di un bambino su sei con meno di 3 anni potrebbe avere accesso all'asilo nido, al nord uno su tre. Solo 30 sulle 110 province italiane hanno una copertura media dei posti rispetto ai bambini tra 0 e 2 anni uguale o superiore al 33% e solo 11 hanno una copertura superiore al 40% di copertura. Nessuna al Sud.

L'ILO<sup>16</sup> stima che 22 milioni di persone che lavorano otto ore al giorno senza remunerazione in attività di assistenza e cura non retribuite e la situazione è destinata a diventare più critica. Nel 2030, l'Italia sarà il quattordicesimo paese al mondo in termini di alta proporzione di dipendenza degli anziani dalle persone in età lavorativa. Il problema è serio, perché senza forti investimenti nei servizi per la cura di bambini e anziani, dal momento che il numero di questi ultimi è destinato a crescere, a fare le spese della longevità dei nostri preziosi anziani saranno prevalentemente le giovani donne. Ma al tempo stesso se una fetta di persone non lavora, e quindi non contribuisce all'erario, va da sé che la coperta sarà corta.

Anche a livello di sostenibilità siamo ancora un po' indietro, si fa troppo poco e tutte le intervistate concordano su questa cosa. La donna è più sostenibile dell'uomo, secondo loro, perché ha una visione più ampia e più sensibile.

A conferma di ciò che le intervistate affermano è bene ricordare una ricerca che nel 2018 la società di ricerche di mercato Mintel<sup>17</sup> aveva pubblicato uno studio che mostrava come gli uomini britannici fossero meno coscienti delle donne in fatto di abitudini sostenibili, come il risparmio energetico e idrico, il riciclo dei rifiuti e gli acquisti consapevoli.

---

<sup>16</sup> International Labour Organization

<sup>17</sup> Mintel – L'agenzia di Market Intelligence leader a livello mondiale

La ricerca di Mintel mostra anche che gli uomini sono decisamente meno coscienti delle loro controparti femminili quando si tratta di mantenere abitudini rispettose dell'ambiente. Infatti, mentre il riciclaggio complessivo è l'abitudine etica numero uno della nazione (il 72% degli inglesi afferma di riciclare tutto il tempo), gli uomini (67%) hanno molte meno probabilità rispetto alle donne (77%) di impegnarsi nel riciclaggio regolare. E sebbene la battaglia del termostato sia all'ordine del giorno nelle famiglie britanniche, Mintel rivela che le donne (64%) sono più propense degli uomini (58%) ad abbassare/spegnere regolarmente il riscaldamento quando non sono in casa.

Altre aree di significativi contrasti etici tra maschi e femmine includono la conservazione dell'acqua, poiché il 30% degli uomini cerca sempre di utilizzare meno acqua rispetto al 38% delle donne e lo spreco di cibo, poiché il 27% degli uomini fa spesso compostaggio di rifiuti alimentari rispetto al 33% delle donne.

I dati Mintel evidenziano qualcosa di un 'divario ecologico di genere' che rivela che gli uomini hanno meno probabilità di perseguire comportamenti rispettosi dell'ambiente rispetto alle loro controparti femminili. Questo potrebbe semplicemente essere un riflesso del fatto che, secondo la nostra ricerca, molte donne tendono ancora a farsi carico della gestione della casa, con faccende come la pulizia, il bucato e persino il riciclaggio che rientrano in tale bandiera.

Ci sono studi<sup>18</sup> che mostrano come la maggior percezione del rischio sia un altro fattore che inneschi un maggiore attivismo nelle donne, almeno nelle intenzioni.

Si comprende, quindi, che la questione Donna non è ancora pienamente risolta. La lotta rivolta ai pregiudizi, di cui tale cultura è ancora impregnata, spetta alle donne: anzi, ad ogni singola donna. E, talvolta, su sé stessa. L'educazione familiare è centrale per un mutamento dello status quo: la realtà si modifica trasmettendo ai figli il concetto di pari valore e dignità tra uomo e donna, con una più equilibrata ripartizione di ruoli sia all'interno della famiglia che nella sfera lavorativa. E anche la scuola deve contribuire a ciò. Far capire fin da subito che uomo e donna è uguale. Entrambi hanno capacità, qualità, stessi diritti e doveri.

Una donna non deve lasciarsi intimorire dalla quasi esclusiva dirigenza maschile di un determinato settore aziendale.

Quel famoso “soffitto di vetro”, che impedisce alla carriera di una donna di oltrepassare un certo livello, parrebbe poter essere spezzato dalla fiducia in sé stessi; non in quanto uomini o donne, ma perché esseri umani dotati di intelligenza, di creatività e di talento finalizzati alla concretizzazione dei loro sogni.

Nel nostro Paese la trasformazione è lenta. Pur tuttavia la corrente del cambiamento continua a scorrere inesorabilmente. L'obiettivo non è solo quello di

---

<sup>18</sup> <https://link.springer.com/article/10.1007/s10584-014-1173-5>

dimostrare di essere alla pari dell'uomo, ma di esprimere in piena autonomia tutto quel potenziale che è stato soffocato e sepolto dal pregiudizio. Differenti ma uguali: solo così l'uomo e la donna possono affrontare le sfide del nuovo millennio.

## BIBLIOGRAFIA E SITOGRAFIA

ACKER J., 1990, *HIERARCHIES, JOBS, BODIES: A Theory of Gendered Organizations*.

ADAMS, RENÉE, HERMALIN B. AND WEISBACH M., 2010, *The role of boards of directors in corporate governance: a conceptual framework and survey*, JOURNAL OF ECONOMIC LITERATURE.

ADDONZIO V., 2015, *Azioni positive*, WIKILABOUR, disponibile al sito <https://www.wikilabour.it/dizionario/parita/azioni-positive/>

AGENZIA PER LA COESIONE TERRITORIALE, 2015, *Agenda 2030 per lo sviluppo sostenibile*, disponibile al sito <https://www.agenziacoesione.gov.it/comunicazione/agenda-2030-per-lo-sviluppo-sostenibile/>.

AGNES MAURIZIO, 2012, *PSICOLOGIA MANAGERIALE*, HOEPLI

AMNESTY INTERNATIONAL, 2022-2023, *Rapporto Africa Subsahariana*, disponibile al sito, <https://www.amnesty.it/rapporti-annuali/rapporto-2022-2023/africa-subsahariana/>.

ANTIOCCHENO FRULLI A., 2011, *Mestieri da donna. le italiane al lavoro tra '800 e '900*, MEDEA.

ASSEMBLEA GENERALE, risoluzione A/55/2, 8 settembre 2000, *Dichiarazione del Millennio*, disponibile al sito [https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---europe/---ro-geneva/---ilo-rome/documents/genericdocument/wcms\\_214506.pdf](https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---europe/---ro-geneva/---ilo-rome/documents/genericdocument/wcms_214506.pdf)

ASVIS, Fioravanti C., 2019, *Il contributo di Asvis per la formazione delle pubbliche amministrazioni* (slide 3 LE PREVISIONI DEL CLUB DI ROMA (1972)) disponibile al sito [https://sna.gov.it/fileadmin/files/19\\_FORUM\\_PA/Fioravanti.pdf](https://sna.gov.it/fileadmin/files/19_FORUM_PA/Fioravanti.pdf)

ASVIS, 2015, *Goal e Target: obiettivi e traguardi per il 2030*, disponibile al sito <https://asvis.it/goal-e-target-obiettivi-e-traguardi-per-il-2030/>.

ASVIS, 2022, *Il Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza, la Legge di Bilancio 2022 e lo sviluppo sostenibile*, disponibile al sito [https://asvis.it/public/asvis2/files/Pubblicazioni/ASviS\\_Analisi\\_LdB\\_PNRR\\_2022.pdf](https://asvis.it/public/asvis2/files/Pubblicazioni/ASviS_Analisi_LdB_PNRR_2022.pdf)

BAÑÓN R., LLORET A., LLORET E., NURIA, 2016, *Cultural factors and gender role in female entrepreneurship (Aspectos culturales y rol de género en iniciativas empresariales femeninas)* SUMA DE NEGOCIOS, VOLUME 7, ISSUE 15.

BANTEL K.A., JACKSON S. E., 1989, *Top management and innovations in banking: Does the composition of the top team make a difference?*, Special Issue: Strategic Leaders and Leadership

BARNES T.D. AND BURCHARD S.M., 2012, *“Engendering” Politics: The Impact of Descriptive Representation on Women’s Political Engagement in Sub-Saharan Africa*, SAGE JOURNALS

BASAGLIA S.; CUOMO S.; SIMONELLA Z., 2022, *L’organizzazione inclusiva. pari opportunità e diversity management*, Egea, Milano.

BAUDELLOT C., ESTABLET R., 1992, *Allez les filles!*, SEUIL

BERGAMANTE F., MANDRONE E., 2022, *Comprendere la complessità del lavoro*, RAPPORTO PLUS, INAPP, disponibile al sito [https://oa.inapp.org/xmlui/bitstream/handle/20.500.12916/3827/Bergamante\\_Mandrone\\_Rapporto-Plus-2022.pdf](https://oa.inapp.org/xmlui/bitstream/handle/20.500.12916/3827/Bergamante_Mandrone_Rapporto-Plus-2022.pdf)

BOMBELLI M.C., 2004, *Diversity Management: motivazioni, problematiche e prospettive di utilizzo*, in. Mauri L., Visconti L.M. (a cura di), *Diversity management e società multiculturale. Teorie e Prassi*, Franco Angeli: Milano.

BREEN M., JORDAHL J., 2022, *La caduta del patriarcato, la storia del sessismo, la lotta e la resistenza delle donne*, EINAUDI RAGAZZI.

BROWN M.E., TREVIÑO L.K., 2005, *Ethical Leadership: A Social Learning Perspective for Construct Development and Testing*, Organizational Behavior and Human Decision Processes

CATALYST CENSUS, 2010, *Fortune 500 Women Board Directors*  
<https://www.catalyst.org/research/2010-catalyst-census-fortune-500-women-board-directors/>

CIULLA J.B., 2004, *Ethics and leadership effectiveness*, Sage Publications

CLAYTON A., JOSEFSSON C. AND WANG V., 2016, *Quotas and Women's Substantive Representation: Evidence from a Content Analysis of Ugandan Plenary Debates*, Cambridge University Press

COMMISSIONE DELLE COMUNITÀ EUROPEE, 2001, *LIBRO VERDE Promuovere un quadro europeo per la responsabilità sociale delle imprese* disponibile al sito [https://www.europarl.europa.eu/meetdocs/committees/deve/20020122/com\(2001\)366\\_it.pdf](https://www.europarl.europa.eu/meetdocs/committees/deve/20020122/com(2001)366_it.pdf)

COMUNE DI BOLOGNA, 2022, *Piano per le azioni per l'uguaglianza di genere dell'amministrazione comunale 2022-2024*, disponibile al sito <https://www.comune.bologna.it/servizi-informazioni/gender-equality-plan-gep>

CONSIGLIO EUROPEO DI GÖTEBORG 15 E 16 GIUGNO 2001, *Conclusioni della Presidenza*, disponibile al sito <https://www.rgs.mef.gov.it/Documenti/VERSIONE-I/e-GOVERNME1/RGS-EUROPA/Le-politic/Altra-Docu/A-goteborg2001.pdf>

CONSIGLIO DEI MINISTRI, 2021, *Piano Nazionale Di Ripresa E Resilienza*, disponibile al sito <https://www.governo.it/sites/governo.it/files/PNRR.pdf>



COX, T.J. AND BEALE, R.L., 1997, *Developing competency to manage diversity: readings, cases & activities*, BERRET-KOEHLER PUBLISHERS, INC., SAN FRANCISCO.

CUADRADO I., GARCIA-AEL C. E MOLERO F., 2015, *Genere-dattilografia della leadership: valutazioni dei veri e ideali manager*, RIVISTA SCANDINAVA DI PSICOLOGIA, VOL. 56, N.2.

CUOMO S., RAFFAGLIO M., 2017, *Essere leader al femminile*, Egea Milano.

DE VITA L., MARI M., POGGESI S., 2014, *Women entrepreneurs in and from developing countries: Evidences from the literature*, European Management Journal

DEZSŐ C.L., ROSS D.G. (2012), *Does female representation in top management improve firm performance? A panel data investigation*, Strategic Management Journal, 33 (9), pp. 1072-1089.

DIKE P., 2013, *The impact of workplace diversity on organizations*, disponibile al sito

<https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/63581/Thesisxx.pdf?sequence=1>

DOCUMENTO DI ECONOMIA E FINANZA, 2021, *Indicatori di benessere equo e sostenibile*, disponibile al sito

[https://www.dt.mef.gov.it/export/sites/sitodt/modules/documenti\\_it/analisi\\_programmazione/documenti\\_programmatici/def\\_2021/DEF\\_2021\\_ALLEGATO\\_BES\\_v\\_ersione\\_finale.pdf](https://www.dt.mef.gov.it/export/sites/sitodt/modules/documenti_it/analisi_programmazione/documenti_programmatici/def_2021/DEF_2021_ALLEGATO_BES_v_ersione_finale.pdf).

EAGLY, ALICE H., 1987, *Sex differences in social behavior: a social-role interpretation*, HILLSDALE, NEW JERSEY LAWRENCE ERLBAUM.

EAGLY, ALICE H. JOHNSON, BLAIR T., 1990, *Gender and leadership style: A meta-analysis*, Journal Article, Psychological Bulletin

EIGE, 2020, *Gender Equality Index 2020 Digitalisation and the future of work* disponibile al sito [https://eige.europa.eu/sites/default/files/documents/mhaf20001enn\\_002.pdf](https://eige.europa.eu/sites/default/files/documents/mhaf20001enn_002.pdf)

FURLOTTI K., BALLUCHI F., 2013, *Developing stakeholders' engagement. An empirical investigation on Italian listed companies*, LAP LAMBERT Academic Publishing, Saarbrucken, Deutschland

GAZZETTA UFFICIALE DELL'UNIONE EUROPEA del 26.10.2012, "TRATTATO SULL'UNIONE EUROPEA", disponibile al sito [https://eur-lex.europa.eu/resource.html?uri=cellar:2bf140bf-a3f8-4ab2-b506-fd71826e6da6.0017.02/DOC\\_1&format=PDF](https://eur-lex.europa.eu/resource.html?uri=cellar:2bf140bf-a3f8-4ab2-b506-fd71826e6da6.0017.02/DOC_1&format=PDF)

GAZZETTA UFFICIALE DELL'UNIONE EUROPEA del 26.10.2012, "TRATTATO SUL FUNZIONAMENTO DELL'UNIONE EUROPEA" disponibile al sito <https://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=CELEX:12012E/TXT:it:PDF>

GLOBAL ENTREPRENEURSHIP MONITOR, 2022, *Global Report Adapting to a "New Normal"*, BABSON COLLEGE, disponibile al sito <https://gemconsortium.org/file/open?fileId=51147>

GLOBAL FOOTPRINT NETWORK, 2023, *About Earth Overshoot Day*, disponibile al sito <https://overshoot.footprintnetwork.org/about/>

HEARN, J., & PARKIN, P. W., (1983). *Gender and organizations: A selective review and a critique of a neglected area*. JOURNAL ARTICLE, Organization Studies

HUANG, J., KRIVKOVICH, A., STARIKOVA, I., YEE, L. AND DELIA ZANOSCHI, 2019, *Women in the workplace*, MCKINSEY E LEANIN. COMPANY.

ILO, 2017, *Decent Work for Sustainable Development*, disponibile al sito <https://sustainabledevelopment.un.org/content/documents/14618ILO.pdf>

INSTITUTE FOR BUSINESS VALUE, (IBM), 2019, *Donne, leadership e il paradosso della priorità*, disponibile al sito <https://www.ibm.com/downloads/cas/3DA5YANW>.

ISTAT, 2019, *Tasso di occupazione per la popolazione in età da lavoro, 2019* disponibile al sito <https://www.istat.it/donne-uomini/bloc-2b.html>

ISTAT, 2022, *Il benessere equo e sostenibile in Italia*, disponibile al sito [https://www.istat.it/it/files/2022/04/BES\\_2021.pdf](https://www.istat.it/it/files/2022/04/BES_2021.pdf)

JOHNSTON, W. B. PACKER, A. H., 1987 *Workforce 2000: work and workers for the twenty-first century*, INDIANAPOLIS, HUDSTON INSTITUTE.

JOSHI A., ROH H., 2009, *The Role of Context in Work Team Diversity Research: A Meta-Analytic Review*, Academy of Management Journal

LACEY L., KENNETT-HENSEL P.A., 2010, *Longitudinal Effects of Corporate Social Responsibility on Customer Relationships*, Journal of Business Ethics

MANAGERITALIA, *RAPPORTO DONNE MANAGERITALIA*, 2023, disponibile al sito, <https://www.manageritalia.it/content/download/informazione/comunicati/rapporto-donne-2023.pdf>

MCKINSEY QUARTERLY, 2006, *Organizing For Successful Change Management*, Change Management

MINISTERO DELL'AMBIENTE E DELLA TUTELA DEL TERRITORIO E DEL MARE, 2018, *STRATEGIA NAZIONALE PER LO SVILUPPO SOSTENIBILE*, disponibile al sito [https://www.mase.gov.it/sites/default/files/archivio/allegati/sviluppo\\_sostenibile/nsvs\\_relazione\\_attivita\\_2018.pdf](https://www.mase.gov.it/sites/default/files/archivio/allegati/sviluppo_sostenibile/nsvs_relazione_attivita_2018.pdf)

MINISTERO DELLA TRANSIZIONE ECONOMICA, 2022, *Piano nazionale di ripresa e resilienza (PNRR) - Stato di attuazione misure MiTE* disponibile al sito

[https://www.mase.gov.it/sites/default/files/archivio\\_immagini/PNRR/2022-07-01\\_PNRR\\_MiTE\\_aggiornamento\\_giugno\\_DEF.pdf](https://www.mase.gov.it/sites/default/files/archivio_immagini/PNRR/2022-07-01_PNRR_MiTE_aggiornamento_giugno_DEF.pdf)

MOHR, L.A. AND WEBB, D.J., 2005, *The Effects of Corporate Social Responsibility and Price on Consumer Responses*. Journal of Consumer Affairs

NONAKA, IKUJIRO; TAKEUCHI, HIROTAKA, 1995, *The knowledge creating company: how Japanese companies create the dynamics of innovation*, NEW YORK: OXFORD UNIVERSITY PRESS.

NORMAN, W. AND MACDONALD, C., 2004, *Getting to the Bottom of “Triple Bottom Line”*, Business Ethics Quarterly

OECD, 2021, *Regulatory Policy Outlook 2021*, disponibile al sito <https://www.oecd.org/publications/oecd-regulatory-policy-outlook-2021-38b0fdb1-en.htm>

PARLAMENTO EUROPEO, 1998, *I diritti delle donne e l'ampliamento dell'Unione europea*, Relazione del Gruppo di riflessione sulla CIG, 5 dicembre 1995, punto 39, disponibile al sito [https://www.europarl.europa.eu/enlargement/briefings/26a2\\_it.htm?textMode=on#navigation\\_links](https://www.europarl.europa.eu/enlargement/briefings/26a2_it.htm?textMode=on#navigation_links)

PASOLINI, 1961, *Serata romana. la religione del mio tempo*, MILANO, GARZANTI.

PICCOLO R.F., GREENBAUM,R., DEN HARTOG D.N., FOLGER R., 2010, *The relationship between ethical leadership and core job characteristics*, Special Issue: Putting Job Design in Context

POST ET AL, 2010, *The Impact of Board Diversity and Gender Composition on Corporate Social Responsibility and Firm Reputation*, Journal of Business Ethics

REINERT, REGINA M. & WEIGERT, FLORIAN & WINNEFELD, CHRISTOPH H., 2015, *"Does female management influence firm performance?"*

*Evidence from Luxembourg banks"* WORKING PAPERS ON FINANCE 1501, UNIVERSITY OF ST. GALLEN, SCHOOL OF FINANCE.

RESICK C.J., MARTIN G.S., KEATING M.A., DICKSON M.W., 2011, *What Ethical Leadership Means to Me: Asian, American, and European Perspectives*, Journal of business Ethics

ROSER-RENOUF C., MAIBACH E.W., LEISEROWITZ A. & ZHAO X., 2014, *The genesis of climate change activism: from key beliefs to political action*, , SPRINGER LINK, disponibile al sito <https://link.springer.com/article/10.1007/s10584-014-1173-5>

RUSCONI G., 2013, *Il bilancio sociale delle imprese. Economia, etica e responsabilità dell'impresa*, EDIESSE

RUSPINI E., 2009, *Le identità di genere*, CAROCCI

SALAHODJAEV, R. AND JARILKAPOVA, D., 2020, *Women in parliament and deforestation: cross-country evidence*, Journal for Nature Conservation.

SCATTIGNO, 2005, *Il femminismo degli anni Settanta*, ROMA, VIELLA.

TORRÈS, O., BENZARI, A., FISCH, C., MUKERJEE, J., SWALHI, A., & THURIK, R., 2021, *Small Business Economics*

WITTENBERG-COX, A., & MAITLAND, A., 2008, *Why Women Mean Business: Understanding the Emergence of Our Next Economic Revolution*. Chichester: John Wiley & Sons.

WORLD ECONOMIC FORUM, 2023, *Global Gender Gap*, disponibile al sito [https://www.weforum.org/reports/global-gender-gap-report-2023/?gclid=CjwKCAjwoqGnBhAcEiwAwK-Okfoc4-CxaGLAGLyBCJXutd5ZOt3F66O8VqPNx3GzPV2KWJTFtgp3fBoC2FYQAvD\\_BwE](https://www.weforum.org/reports/global-gender-gap-report-2023/?gclid=CjwKCAjwoqGnBhAcEiwAwK-Okfoc4-CxaGLAGLyBCJXutd5ZOt3F66O8VqPNx3GzPV2KWJTFtgp3fBoC2FYQAvD_BwE).

WORLD ECONOMIC FORUM, 2023, *Global Risk Report*, disponibile al sito <https://www.weforum.org/reports/global-risks-report->



## ALLEGATO A

### DOMANDE QUESTIONARIO

- Qual è il suo ruolo?
- Qual è la sua età?
- Qual è il suo stato civile?
- Ha figli? Se sì, quanti e di che età?
- Da quanto tempo lavora?
- Ha sempre lavorato in AUSL BOLOGNA o anche altrove? C'è qualche motivazione in particolare?
- Qual è il suo titolo di studio?
- Ha incontrato ostacoli o difficoltà nel suo percorso lavorativo legati al fatto che è donna? Ha subito dei pregiudizi?
- Ora che ha ottenuto una posizione determinata nel mondo del lavoro, esistono ancora dei pregiudizi nei suoi confronti?
- In genere, il fattore donna cosa può dare al management di un'azienda?
- Ritieni importante valorizzare le diversità di genere in azienda?
- Ritieni che la donna abbia ottenuto uno spazio considerevole nel mondo del lavoro?
- Quanto è difficile, secondo lei, per le donne, raggiungere delle posizioni apicali nelle aziende?

- In che misura una visione stereotipata impostata da una cultura maschile dominante, influenza le ineguaglianze di genere? Secondo lei, quali sono gli strumenti più efficaci per favorire l'uguaglianza di genere nelle aziende? Quali, invece, per eliminare gli stereotipi diffusi?
- Quanto l'Ausl di Bologna interviene nell'ambito della sostenibilità?
- Nell'Ausl di Bologna in che modo la Leadership femminile fa la differenza in termini di sostenibilità?
- Come potenziare il contributo delle donne allo sviluppo sostenibile dal punto di vista ambientale? Come promuovere il loro ruolo e la partecipazione nei processi decisionali per quanto riguarda la prospettiva ambientale?
- Che consigli si sente di dare alle altre donne che vorrebbero avviare una carriera da Leader?