



## MANAGERIALITÀ FEMMINILE

### Strumenti di analisi per lo sviluppo di nuovi modelli di governance nelle imprese italiane CIG: 9818202C97

#### I PARTNER DELL'INIZIATIVA

L'azione strategica "MANAGERIALITÀ FEMMINILE - Strumenti di analisi per lo sviluppo di nuovi modelli di governance nelle imprese italiane" è stata realizzata grazie al contributo delle parti sociali Federmanager e Confindustria Emilia-Romagna, da Formindustria Capofila, insieme a Nomesis, Cis Unindustria Reggio Emilia, Forpin, Cisisita Parma, Nuova Didactica, Fondazione Aldini Valeriani, Assoform Romagna e Il Sestante Romagna in qualità di partners progettuali.

#### GLI OBIETTIVI, I TARGET E LE ATTIVITÀ SVOLTE

Obiettivi:

- Analizzare il contesto europeo e individuare best practices e modelli di successo già implementati in altri paesi.
- Valorizzare le competenze manageriali femminili e sottolineare l'importanza della formazione nella crescita professionale delle donne.
- Sensibilizzare manager e imprenditori sull'importanza della diversità di genere e sui benefici che ne derivano per le aziende.
- Sviluppare un modello di analisi per individuare le barriere che ostacolano la crescita professionale delle donne e le condizioni che la favoriscono.
- Progettare un sistema di assessment per le aziende, che permetta di valutare il loro livello di "women friendly" e di individuare aree di miglioramento.

Il progetto ha visto il coinvolgimento di 85 manager, imprenditori, donne dirigenti e

manager e 67 imprese di diverse dimensioni, settori merceologici e filiere della Regione Emilia-Romagna.

Il progetto si è sviluppato nell'arco di 9 mesi (luglio -aprile 2024) e ha previsto le seguenti fasi di intervento:

**Fase 1: RICERCA/ANALISI DESK** dei modelli di business europei maggiormente valorizzanti la managerialità femminile

**Fase 2: DEFINIZIONE DI INDICATORI** attraverso CASI SI STUDIO con l'obiettivo di individuare best practices/casi di successo e FOCUS GROUP -dove aprire il confronto sullo stato attuale dello sviluppo delle managerialità femminile per identificare il sentiment verso la tematica, le principali criticità e comprendere sul campo quali possibili azioni attiva

**Fase 3:** definizione di un modello di assessment

#### I RISULTATI

Il progetto di ricerca ha offerto una panoramica esauriente e dettagliata sullo stato attuale della leadership femminile nei contesti aziendali europei, identificando sia le barriere che le leve di empowerment.

Il confronto e l'analisi di realtà ed esperienze internazionali ha permesso di meglio caratterizzare il contesto europeo e identificare quelli che sono i principali aspetti che possono impattare negativamente sulla crescita delle donne nelle organizzazioni, infatti:

- Nonostante la diversità tra i paesi di appartenenza dei partecipanti, la **segregazione**



**verticale** è una questione irrisolta che si accompagna alla disparità salariale

- Gli **stereotipi di genere** incidono sia nell'ambito sociale più ampio, così come in quello del nucleo familiare e lavorativo, ma anche a livello individuale portando in alcuni casi le donne a non immaginare possibile un ruolo che disattende le tradizionali aspettative di genere o a ridimensionare le proprie ambizioni.
- Il **welfare e in generale le politiche per la famiglia**, laddove prevale un sistema di welfare basato su un modello familiare tradizionale, c'è meno spazio per l'inclusione e lo sviluppo del pieno potenziale delle risorse.
- Gli schemi di **congedo parentale**, la cui disponibilità e accesso varia notevolmente tra i paesi, e la loro adozione e implementazione impatta sulla crescita delle donne nelle organizzazioni e sull'aspetto culturale (legittimazione sociale del lavoratore padre/caregiver e trasmissione di modelli di genere diversi)
- Gli **strumenti legislativi** (es. le quote di genere) e le rappresentanze istituzionali dedicate (es. ministero per le pari opportunità) quali sensibilizzatori, normatori e agevolatori per la creazione di una società orientata alla parità di genere

Per quanto concerne le aziende tra gli elementi che limitano una maggiore presenza delle donne in ruoli apicali vengono evidenziati:

- la mancata trasparenza delle procedure per l'avanzamento di carriera e delle posizioni aperte
- bias nei comitati di selezione dei board aziendali o nelle posizioni apicali

Oltre ai fattori limitanti sono emersi anche i **fattori abilitanti**:

- **Pratiche che supportano gli sforzi individuali**
  - peer mentoring/tutoring
  - la formazione ai ruoli di leadership
  - supporto per lavoratrici e lavoratori con figli
  - flessibilità (oraria e telelavoro)
  - Rete territoriale per mobilità e trasporti (favorire gli spostamenti)
- **Pratiche che agiscono soprattutto sui processi organizzativi**
  - salari equi e competitivi
  - sensibilizzazione sulle tematiche di genere coinvolgendo uomini

Gli input raccolti hanno permesso di comprendere come il raggiungimento della parità di genere nella leadership richiede interventi su più livelli (macro meso micro), compresi cambiamenti nei contesti nazionali, politiche organizzative e supporto individuale.

Il lavoro ha permesso di confermare quando emerso a livello europeo e comprendere meglio anche il contesto nazionale e in particolare quello dell'Emilia Romagna, soprattutto grazie all'indagine e ai focus group dedicati alle aziende del territorio facendo emergere in modo chiaro le sfide che le organizzazioni si trovano ad affrontare in tema di valorizzazione della managerialità femminile.

Dall'approfondimento svolto sono emersi **tre temi fondamentali per lavorare in modo efficace sul tema della managerialità femminile** dell'empowerment e dalla parità di genere: Gli stereotipi di genere, l'implementazione di politiche aziendali dedicate e la formazione.



Scardinare gli stereotipi di genere radicati nella società richiede un approccio multifattoriale e sinergico:

1. Favorire un ricambio generazionale
2. Lavoro di educazione e informazione nelle scuole
3. Azioni per aumentare la consapevolezza e politiche di Gender Equality
4. Supporto familiare anche da parte degli uomini
5. Politiche di welfare per le famiglie e azioni della politica
6. Opportunità di carriera per le donne
7. Proattività femminile
8. Apertura di un reale canale di comunicazione tra uomini e donne
9. Equità dei congedi parentali tra madre e padre
10. Cambiare la percezione dei ruoli lavorativi

Per quanto riguarda le politiche aziendali, l'indagine sulle aziende Emiliane ha permesso di identificare quelle ritenute più efficaci, di seguito vengono riportate in una logica di ranking:

1. Procedure organizzative che garantiscano la parità di genere nei vari processi aziendali (assunzione, valutazioni, sviluppo di carriera ecc.)
2. Politiche di welfare a favore della genitorialità, maternità, congedi parentali extra legge
3. Organizzazione del lavoro flessibile
4. Politiche per l'eliminazione del divario salariale
5. Azioni volte a sviluppare l'empowerment: formazione manageriale

6. Progetti per la crescita professionale e la leadership
7. Presenza di donne mentori
8. Diffusione di role model affinché le donne in posizioni apicali diventino a loro volta modelli di riferimento per altre donne e per le imprese stesse
9. Attività per lo sviluppo e la mentorship di donne dall'elevato potenziale
10. Politiche per attrarre e promuovere talenti femminili
11. Iniziative per aumentare la consapevolezza del valore della diversità

Infine, il tema della formazione che dovrebbe focalizzarsi sui temi della leadership, del riconoscimento e gestione di bias e stereotipi all'interno dell'organizzazione, sul valore della diversità e la sua gestione in azienda, sulle pari opportunità, quindi sulla gestione di progetti e strumenti per lavorare su questi temi in azienda.

Grazie a tutti i dati, alle analisi e alle testimonianze raccolte sono stati identificati dei KPI (key performance indicator) utili a descrivere il posizionamento aziendale rispetto al tema della managerialità femminile, l'empowerment e la parità di genere.

I KPI sono stati raggruppati in aree specifiche sotto riportate utili a guidare il compilatore nella loro raccolta e misurazione, di seguito si riportano le aree:

- Cultura
- Governance e Organizzazione
- Processi Organizzativi
- Rappresentanza ed Equità Remunerativa
- Rapporto Persona-Organizzazione



- Crescita Professionale Empowerment e Leadership
- Stereotipi Organizzativi
- Formazione

Sulla base di questi KPI è stato costruito un modello utile ad aiutare le aziende nell'identificare il proprio posizionamento al fine di consentire un'analisi della situazione e una guida rispetto alle possibili azioni da svolgere, fornendo anche dei contenitori tematici di azioni rappresentati dalle aree specifiche dei KPI stessi.

Il modello di autovalutazione incluso nel progetto rappresenta un prezioso strumento per le aziende in quanto permette di effettuare una diagnosi accurata della propria situazione, identificando i punti di forza e di debolezza in materia di parità di genere; definire obiettivi concreti e misurabili per migliorare il proprio posizionamento come azienda "women friendly"; elaborare un piano strategico personalizzato che includa azioni mirate e monitorarne l'efficacia nel tempo, sfruttare al meglio la formazione come strumento per promuovere la cultura della parità di genere all'interno dell'azienda.

#### LE RISORSE ON-LINE

<https://cis-formazione.it/ricerca-e-sviluppo/managerialita-femminile-strumenti-di-analisi-per-lo-sviluppo-di-nuovi-modelli-di-governance-nelle-imprese-italiane/>

Il 23 Aprile si è tenuto a Bologna, presso MUG Magazzini Generativi, l'evento finale di presentazione dei risultati del progetto di ricerca, davanti ad una platea di imprenditori e partners progettuali. L'evento è stato trasmesso in diretta

sul canale Youtube di CIS ed è tuttora presente sul canale per future visualizzazioni e consultazioni.

Link:

<https://www.youtube.com/watch?v=EQeVDOviMIE>

