



UNIVERSITÀ DI PISA

Dipartimento di Economia e Management

Corso di Laurea magistrale in Strategia, Management e Controllo

Tesi di laurea

Inclusione di genere e impatto sulla performance aziendale: analisi
dei casi GAIA S.p.A. e Webuild S.p.A.

Relatore

Prof. Vincenzo Zarone

Candidata

Alice Dalle Luche

Anno Accademico 2024/2025

“Sembra sempre impossibile, finché non viene fatto” (Nelson Mandela).

A me stessa, alla mia tenacia.

Indice

Introduzione.....	6
Capitolo I - Overview Gender Gap in Europa e in Italia.....	9
1.1 Gender Gap: introduzione	9
1.2 Agenda 2030 e sviluppo sostenibile	9
1.3 Gender gap e attuale situazione italiana	11
1.4 Divario di genere e contesto europeo	14
1.5 Green Deal Europeo ed inclusività.....	17
1.6 Rapporto di monitoraggio degli Obiettivi di Sviluppo Sostenibile (SDGs)	20
1.6.1 Il contesto europeo.....	20
1.6.2 Formazione	21
1.6.3 Occupazione	22
1.6.4 Gender Pay Gap.....	25
1.6.5 Responsabilità di cura.....	26
1.6.6 Posizioni di leadership	28
Capitolo II: Linee guida europee e italiane sulla parità di genere	30
2.1 Normative parità di genere dell'UE.....	30
2.2 Dimensione del Divario Retributivo di Genere	33
2.2.1 Le Cause del Divario Retributivo di Genere	34
2.2.2. Le caratteristiche lavorative.....	35
2.2.3. La Segregazione Occupazionale e Settoriale.....	36
2.2.4. La Struttura Salariale	37
2.3 Strategia dell'Unione europea per la parità di genere 2020-2025	37
2.4 Legislazione italiana in favore.....	39
2.5 Gender Gap e regole di trasparenza.....	42
2.6 Certificazione volontaria di parità di genere	44
2.7 Gender Gap e organi decisionali.....	45
2.7.1 Ostacoli sulla carriera	50
2.8 PNRR.....	54
2.8.1 Politiche per le donne	56
2.8.2 Stime impatto PNRR sull'occupazione femminile.....	59
2.9 Strategia nazionale per la parità di genere 2021-2026.....	61
Capitolo III: Impatto della BDG sulla performance finanziaria ed ESG.....	67
3.1 Contesto introduttivo	67
3.1.1 <i>Glass Ceiling</i>	67
3.1.2 <i>Sticky Floor</i>	69
3.1.3 <i>Glass Cliff</i>	70
3.2 La presenza femminile negli organi decisionali delle imprese.....	71

3.3 Evidenza accademica effetto della BDG sulla performance economica-finanziaria.....	73
3.3.1 Contributi teorici.....	75
3.3.2 Lacune riscontrate.....	78
3.3.3 Analisi preliminare	79
3.3.4 Strategia empirica.....	82
3.3.5 Risultati.....	83
3.4 Evidenza accademica effetto BDG sulla performance ESG.....	85
3.4.1 La diversità di genere nei board e l’impatto sulle performance ESG	88
3.4.2 La massa critica femminile nei board e la performance ESG.....	91
3.4.3 Dati e campioni.....	92
3.4.4 Specificazione del modello.....	93
Capitolo IV: caso aziendale GAIA S.p.A.	98
4.1 Introduzione	98
4.2. Obiettivi sostenibili – Parità di Genere.....	99
4.3 Bilancio di Sostenibilità - Contestualizzazione.....	102
4.4 Bilancio di Sostenibilità e Parità di Genere	106
4.5 Codice etico	110
4.6 Certificazione Parità di Genere – concetti introduttivi	111
4.6.1 Certificazione di Parità di Genere e KPI	115
4.6.2 Iter percorso secondo la prassi UNI/PdR 125:2022	119
4.7 Altre iniziative in contrasto al Gender Gap	120
Capitolo V – caso aziendale NBI Webuild Group	122
5.1 Introduzione.....	122
5.2 Modello di Governance	123
5.3 Obiettivi di sostenibilità – Parità di Genere.....	125
5.4 Politica per le Pari Opportunità, Diversità e Inclusione	129
5.5 Codice Condotta Fornitori.....	129
5.6 Politica di sostenibilità	133
5.7 Bilancio di sostenibilità 2023	133
5.7.1 Best practices.....	135
5.8 Bilancio di sostenibilità 2024 e Standard ESRS.....	137
5.8.1 Formazione e sviluppo delle competenze.....	144
5.8.2 Diversità e Inclusione	145
Conclusioni.....	150
Ringraziamenti	154
Bibliografia.....	155
Sitografia	157

Introduzione

Il presente elaborato ha lo scopo di portare in luce la sensibile e attuale tematica del divario di genere, che vede la presenza femminile posta solitamente ad un gradino più basso nel tessuto economico europeo, e nello specifico in quello italiano. Il focus avrà ad oggetto l'influenza della presenza femminile nelle aziende, in modo particolare nelle posizioni apicali, nel processo decisionale e strategico, proprio perché in virtù di vari motivi, ancora tutt'oggi la Donna si vede obbligata a scegliere tra carriera lavorativa e vita familiare. Anche la letteratura esistente ci mette in chiara luce che non sussistono differenze tra le decisioni prese da soggetti di sesso maschile e di sesso femminile, e anzi, in modo particolare, le donne sono maggiormente sensibili e più attente al raggiungimento degli obiettivi di sostenibilità, rispetto agli uomini che li vedono ancora centrali nelle decisioni finanziarie. Nel cuore dell'elaborato si vedrà trattare più nello specifico, la suddetta situazione relativamente al settore delle public utilities in Italia, riportando inoltre anche il caso di GAIA S.p.A., gestore idrico di Marina di Pietrasanta (LU), che la vede impegnata in maniera focale sul tema del gender gap, tanto che recentemente ha avviato l'iter per l'ottenimento della Certificazione sulla Parità di Genere che ha avuto esito positivo lo scorso dicembre, pur essendo un'azienda territoriale e, altresì a causa di stereotipi culturali radicati da tempo, con un gran numero di personale addetto di sesso maschile. Nonostante ciò, si dimostra molto attenta alla presente tematica, con riferimento in modo particolare alle posizioni apicali in azienda. Oltre a ciò, come caso aziendale emblematico per la trattazione di tale tematica, si riporta anche la società NBI e, in modo particolare le politiche e azioni scelte e adottate dalla capogruppo Webuild, alle quali ogni sua società controllata è soggetta in modo rigoroso.

La scelta di riportare due casi aziendali anche distanti tra essi per dimensioni aziendali e azioni praticate, permette di effettuare confronti complementari sul tema trattato in modo da avere una visione olistica sia per quanto riguarda una realtà quotata come Webuild e sia per quanto concerne GAIA, società sottoposta al controllo pubblico e 100% partecipata dai comuni in cui la stessa offre servizio nel territorio Nord Toscana.

Il percorso logico partirà da un breve excursus sulla situazione attuale Europea, grazie all'approfondimento degli Obiettivi di Sviluppo Sostenibile e dell'Agenda 2030, e più nel dettaglio italiana, sulla presenza femminile nel mondo del lavoro, con dati eclatanti che mostrano l'evidente divario ancora esistente, riportando gli ultimi dati risalenti al 2024 elaborati dall'EIGE (Economic Institute Gender Equality) nel Gender Equality Index e dall'INPS nel Rendiconto di Genere. Oltre a ciò, anche un'overview circa le normative europee e nazionali sulla parità di genere, ma anche le misure e azioni messe in pratica dalla Strategia europea e nazionale e dal PNRR.

La più recente normativa è la direttiva UE 2023/970 inerente Gender Pay Gap, la quale riguarda la trasparenza retributiva e l'uguaglianza salariale tra uomini e donne, riuscendo a promuovere la parità retributiva per lo stesso lavoro o per lavori di pari valore. Gli Stati membri sono obbligati entro il 7 giugno 2026, termine in cui devono adottare le misure necessarie per conformarsi agli obblighi stabiliti dalla direttiva, a garantire che le imprese rendano pubbliche le informazioni dettagliate circa le retribuzioni, in modo tale che i dipendenti possano facilmente confrontare i salari e rilevare eventuali disparità di genere. Le lavoratrici e i lavoratori hanno, altresì, il diritto di essere informati sulle retribuzioni medie per classi di occupazioni di pari valore e di ricevere informazioni chiare sulle politiche retributive dell'azienda in cui prestano la loro attività professionale. Gli Stati membri devono predisporre, in vista dell'attuazione di questa direttiva, dei meccanismi per monitorare l'applicazione della direttiva e le aziende, invece, devono presentare rapporti periodici sull'uguaglianza salariale. Infine, qualora le aziende presentassero disparità salariali tra uomini e donne sono tenute ad intraprendere azioni correttive per ridurre il divario. Quest'ultima responsabilità può includere anche la revisione dei sistemi salariali e l'introduzione di politiche per promuovere la parità. Per quelle realtà lavorative che ancora non ne seguono le direttive, sono previsti in questo periodo i "lavori in corso" per far sì che ne vengano rispettate le regole al 100%. Tuttavia, il presente elaborato non ha declinato la direttiva nei casi aziendali specifici analizzati, in quanto entrambe le realtà esaminate applicano regolarmente, da molto tempo, le politiche retributive in modo trasparente definite successivamente dai CCNL del settore in cui operano.

A seguire, alcune evidenze letterarie recenti che dimostrano l'effettivo divario, in modo particolare per quanto riguarda l'influenza positiva nel processo decisionale-strategico della presenza femminile nei Cda, anche relativamente alle utilities, oltre agli studi che evincono come la presenza femminile nei Cda riesca ad avere un impatto significativo sulla sostenibilità ESG, con la dimostrazione che le doti femminili, quali sensibilità e attenta analisi, riescono a rispondere a tutte le esigenze degli stakeholder.

Inoltre, si darà spazio anche all'attenzione di GAIA S.p.A. nell'ottenimento della Certificazione sulla Parità di Genere che ha avuto esito positivo lo scorso dicembre 2024 e a tutte le iniziative che la stessa mette in campo in tale tema, come si evince dal suo ultimo bilancio di sostenibilità 2023, il quale ha mostrato ottimi risultati, con qualche sguardo già alle prospettive future delineate nel Piano di Sostenibilità 2024-2034 e nel Piano Industriale 2024-2028 per un continuo miglioramento, a rinforzare la sua dinamicità e la sua competitività territoriale.

Un'attenzione anche all'azienda NBI e, in modo particolare, a Webuild Group che, grazie alle sue azioni di tutela e valorizzazione della figura femminile in ogni livello delle sue aziende controllate, ritiene la tematica strategica nel modello di business affinché nessuno si senta discriminato nel genere

e non solo. Oltre a rispettare le normative europee e italiane, ha implementato al suo interno dei processi che rendono ancora più sentita e rispettata la tematica. In modo particolare, come fulcro, sarà presente un iter di selezione implementato in tutte le controllate di Webuild Group che non permette ai manager responsabili della selezione del personale, di conoscere, prima del colloquio, la persona candidata; questo comporta la selezione equa in base alle competenze tecniche (hard skills) e competenze trasversali (soft skills) di ciascuno, oltre ad un programma di mentoring che va a rafforzare la leadership al femminile e seminari online *Time to Talk* aperti a tutti i dipendenti al fine di apprendere temi connessi alla diversità e parità di genere. Le azioni che il gruppo ha deciso di far scendere in campo sono molte e rivolte ad ogni livello di impiego, nonostante, come anche per il caso GAIA S.p.A., pervengono pochissimi se non addirittura nessun cv da parte di donne per certe mansioni, in special modo per le figure operative.

Alla luce delle azioni strategiche delineate dalla “*Strategia Europea 2020-2025*” e dall’ “*Agenda 2030*”, si è ritenuto fondamentale affrontare la tematica della parità di genere di primaria importanza avente risvolti sia nel contesto socio-economico che in quello strategico delle aziende. Il contenuto presente in questo elaborato non ha l’intento di schierarsi a favore di una parte in special modo, ma si propone principalmente in maniera oggettiva di evidenziare le lacune ancora presenti nel contesto economico attuale, sia a livello europeo che, in particolare, italiano. L’obiettivo è di sensibilizzare su queste problematiche, al fine di promuovere l’adozione di azioni pratiche, ma anche strategiche. Inoltre, l’intenzione è quella di valorizzare la figura femminile, che ancora oggi risulta essere marginale in posizioni chiave, cercando di favorire il suo coinvolgimento in ogni livello del processo decisionale. In questo modo, si vuole contribuire a un contesto in cui le donne possano scegliere liberamente il loro ruolo nella società contemporanea.

Capitolo I – Overview Gender Gap in Europa e in Italia

1.1 Gender Gap: introduzione

Prima di dare una panoramica al tema del gender gap, è doveroso esplicitare una definizione che permette di inquadrare teoricamente di cosa il presente elaborato intende trattare. La definizione di Treccani, che fa rientrare il gender gap nel 2008 tra i neologismi, recita quanto segue: ¹“*Divario tra generi; con particolare riferimento alle differenze tra i sessi e alla sperequazione sociale e professionale esistente tra uomini e donne*”.

Nel 2006 è stato istituito l’European Institute for Gender Equality (EIGE) dell’Unione Europea che si pone come focus la riduzione del divario tra uomini e donne nelle politiche a livello comunitario e nei singoli Paesi. Si occupa di sensibilizzare tale tematica e di raccogliere e analizzare dati sulla parità di genere. È costituito da un Consiglio di Amministrazione, da una direzione e da un forum consultivo che si occupa della condivisione dei dati e competenze.

Il divario di genere risulta ancora attuale, come si evince dal Rendiconto di Genere INPS del 2024 che ha impiegato nella raccolta dei dati fonti istituzionali (ISTAT, INPS, AlmaLaurea, AlmaDiploma, Ministero dell’Istruzione e del Merito, Commissione Europea, Unione Europea, Eurostat) basandosi su un approccio integrato tra analisi quantitativa e lettura qualitativa delle dinamiche di genere analizzate. Per la presente analisi sono stati utilizzati maggiormente i dati relativi al triennio 2021/2023 e l’utilizzo di dati aggiornati al 2024, se disponibili. Si riportano di seguito alcuni aspetti relativi al quadro generale che provoca inevitabilmente il divario di genere, ma più nello specifico, l’esamino si sofferma sulla debole partecipazione delle donne alle posizioni di vertice nel mondo del lavoro.

1.2 Agenda 2030 e sviluppo sostenibile

²Prima di iniziare tale analisi, è utile introdurre un piccolo inciso per dare una panoramica ancora più dettagliata, con riferimento agli Obiettivi dell’Agenda 2030 per lo Sviluppo Sostenibile in cui la Parità di Genere rientra nell’Obiettivo 5, il quale recita quanto segue: “*Raggiungere la parità di genere e l’autodeterminazione di tutte le donne e le ragazze*”.

Nel 2015 è stata sottoscritta da 193 Paesi dell’Organizzazione delle Nazioni Unite (tra cui l’Italia) l’Agenda 2030 per lo sviluppo sostenibile, una strategia di azione al fine di garantire uno sviluppo futuro del nostro Pianeta. Difatti, in questa occasione sono stati individuati 17 Sustainable Development Goals (SDGs) da raggiungere entro il 2030 (ascrivibili a 5 principi fondamentali, quali

¹ Treccani.it

² ASviS (Alleanza Italiana per lo Sviluppo Sostenibile) asvis.it

persone, pianeta, prosperità, pace, partnership), articolati in 169 Target e oltre 240 indicatori. La commissione mondiale per l'ambiente e lo sviluppo, denominata Commissione Brundtland, nel rapporto *Our Common Future* ha definito quanto segue: *"Lo sviluppo sostenibile è quello sviluppo che consente alla generazione presente di soddisfare i propri bisogni senza compromettere la possibilità delle generazioni future di soddisfare i propri"* (Rapporto Brundtland, 1987). Nel 2001 è stata sottoscritta a Göteborg (Svezia) la strategia dell'UE per lo sviluppo sostenibile che aveva come focus il coordinamento delle politiche per uno sviluppo sostenibile sotto tre dimensioni: economico, sociale e ambientale.

³Con sviluppo economico si intende quel fenomeno durevole nel tempo che comporta la crescita di variabili reali del sistema, quali produzione, consumo, investimento, occupazione. Solitamente, come indice del grado di sviluppo quantitativo economico si usa il prodotto interno lordo pro capite, ma questo nel corso del tempo, è stato oggetto di numerose critiche in quanto non riesce a dare valutazioni sugli elementi qualitativi per la sostenibilità, ossia sul livello di benessere raggiunto, sulla distribuzione del reddito al suo interno, ambiente, soddisfazione dei bisogni, istruzione, felicità. Dunque, per il suddetto motivo, si implementano altri parametri, tra cui la struttura per età della popolazione e l'indice della qualità fisica della vita.

Le due dimensioni alla base dello sviluppo economico elaborate dalla Commissione Brundtland sono ambiente e responsabilità intergenerazionale nell'uso delle risorse naturali. La realizzazione di uno sviluppo economico deve ricomprendere anche la capacità dell'ambiente di assorbire gli impatti delle attività umane, proprio perché il processo di produzione e consumo può estendersi fino alla capacità dell'ecosistema di autogenerarsi e le attività antropiche non possono spingersi fino al punto di saturazione, punto in cui l'ambiente non è più in grado di rinnovarsi. La sostenibilità racchiude, altresì, l'equità intergenerazionale, ossia la capacità di soddisfare i bisogni delle popolazioni attuali, senza compromettere quelli delle generazioni future, e l'equità intragenerazionale, vale a dire che i bisogni di tutte le classi sociali e di tutti i Paesi, sia quelli industrializzati che poveri, devono essere soddisfatti in modo equo. Proprio a riguardo, si può parlare di sviluppo economico sostenibile quando non vi è solo un incremento delle quantità di risorse prodotte e consumate, ma anche un miglioramento della qualità della vita (es. servizi, valori etici).

⁴L'Agenda 2030 dichiara che l'attuale modello di sviluppo non sarà sostenibile sul piano economico, sociale ed ambientale, facendo così chiarezza, dopo tanto tempo, che la sostenibilità non significa solo rispettare e tutelare l'ambiente, ma con sviluppo sostenibile intendiamo un approccio integrato alle tre dimensioni dello sviluppo. Dato che oggi le tre dimensioni sono correlate tra loro, allora

³ Treccani.it

⁴ ASviS (Alleanza Italiana per lo Sviluppo Sostenibile) asvis.it

ciascun obiettivo non può essere considerato indipendentemente, ma serve una visione olistica senza che ci siano ripercussioni negative sugli altri elementi che compongono lo sviluppo. L'Agenda 2030 è stata la prima occasione in cui i leader mondiali si sono impegnati in un'azione comune attraverso un'agenda politica universale che possa assicurare benefici alle generazioni attuali e anche a quelle future. L'Agenda deve rispettare i diritti e doveri degli Stati sanciti dal diritto internazionale. Possiamo riportare di seguito anche l'attenzione dell'Agenda 2030 circa la parità di accesso ad un'educazione di qualità, alle risorse economiche e alla pari opportunità nell'ambito lavorativo e delle responsabilità dirigenziali e decisionali. Per raggiungere ciò, questa linea strategica si impegna ad un incremento degli investimenti per colmare tale divario e potenzia il supporto delle istituzioni.

All'interno dell'Obiettivo 5 vi rientrano diversi target, tra cui il target 5.5 nel caso di specie che recita quanto segue: *“Garantire alle donne la piena ed effettiva partecipazione e pari opportunità di leadership a tutti i livelli del processo decisionale nella vita politica, economica e pubblica”*. Al fine di raggiungere il suddetto Obiettivo 5 dell'Agenda 2030 per lo Sviluppo Sostenibile *“Raggiungere l'uguaglianza di genere e l'autodeterminazione di tutte le donne e ragazze”* e indirizzare le politiche pubbliche verso questo traguardo, è stato redatto dal Consiglio di Indirizzo e Vigilanza dell'INPS il Rendiconto di Genere 2024. Dapprima un excursus sulla strutturazione della popolazione italiana, infine una panoramica sui ruoli professionali e lavorativi ricoperti dalle Donne.

1.3 Gender gap e attuale situazione italiana

⁵Dal Rendiconto si evince come la popolazione femminile italiana supera di pochissimo quella maschile (51,1% vs 48,9%) e questa differenza la si riscontra in tutte le regioni d'Italia. Inoltre, tale analisi rimarca un fenomeno in atto già da qualche decennio a partire dal post boom demografico degli anni Sessanta, vale a dire un invecchiamento della popolazione provocato da una diminuzione delle nascite e dall'aumento della speranza di vita. Un dato che fa comprendere tale fenomeno è l'aumento dell'età media delle donne al parto che al 2023 risulta essere pari a 31,7, con un significativo aumento dell'81,39% nel corso di 70 anni. Per dare anche uno sguardo al mondo dell'istruzione, si riesce ad estrapolare che, i licei vengono frequentati maggiormente dalle studentesse, mentre la presenza maschile è maggiore rispetto alle ragazze negli istituti tecnici e professionali. È doveroso sottolineare un trend, ossia l'eccellenza della preparazione femminile nel percorso scolastico, ma nonostante ciò, ancora oggi le donne sono più penalizzate ad entrare e/o continuare il percorso professionale nel mondo del lavoro: difatti, nell'A.S. 2023/2024 negli istituti professionali si sono diplomate in maggior numero le donne (56,3% vs 44% percentuale femminile

⁵ INPS-CIV (Consiglio di Indirizzo e Vigilanza) inps.it

di iscrizione negli istituti professionali). Nell’A.A. 2023/2024 le laureate risultano in netto vantaggio in ogni settore disciplinare, ad eccezione delle lauree STEM (scienza, tecnologia, ingegneria, matematica), sia per le lauree di primo livello che di secondo livello, mentre la rotta si inverte nel caso di laurea STEM a ciclo unico, proprio perché in maggioranza le donne riescono a concludere il lungo percorso universitario in prevalenza rispetto agli uomini.

⁶Con riferimento a quest’ultimo inciso che richiede una profonda riflessione sulle motivazioni che portano ad oggi a registrare ancora questo gender gap, i dati riportati da Save The Children lo scorso febbraio che si è rifatto al rapporto pubblicato da Istat 2024, mostra come le laureate italiane in discipline STEM sono solo il 16,8%, con ripercussioni nell’occupazione. Il divario più ampio nell’occupazione femminile riguarda l’informatica, ingegneria e architettura. Save the Children ritiene fondamentale colmare tale divario STEM e promuovere la diversità e l’inclusione fin dai primi cicli di istruzione scolastica, e dai dati Invalsi questo lo si può toccare con mano: dopo solo due anni di istruzione, le bambine ottengono rispetto ai bambini un punteggio inferiore di 9 punti nelle prove di matematica fino a salire a 11 punti al termine della scuola primaria per poi arrivare ad un divario di 7 punti alla scuola secondaria di secondo grado. Nelle competenze digitali le ragazze dimostrano un vantaggio di 18 punti. Secondo Save the Children, ancora oggi il divario di genere persiste fin dai primi anni di scuola, a causa di stereotipi che frenano e scoraggiano le bambine ad avvicinarsi ed approfondire interesse verso le materie STEM, ciò significa limitare le opportunità di vita e lavoro delle future Donne.

Da quanto emerge dal report *“Education at a Glance 2024”* dell’OCSE, le donne raggiungono migliori risultati scolastici rispetto agli uomini, ma con più difficoltà ad entrare nel mondo del lavoro e con una retribuzione più bassa. Con riferimento a quest’ultima, infatti, si parla ormai anche di gender gap salariale: in Italia il 36% delle donne che non ha un diploma ha un posto di lavoro vs il 72% degli uomini con il medesimo titolo di studio, ottenendo una remunerazione pari all’85% degli uomini, mentre sono occupate il 73% delle laureate vs il 75% dei laureati, con un salario del 58% dei coetanei di sesso maschile. Il fenomeno del gender pay gap, in Italia, è più ampio, rispetto agli altri Paesi Ocse, registrando un delta dell’83% circa. A pesare sul presente divario, non si può non riportare un altro dato, ossia l’investimento del solo 4% del prodotto interno lordo nell’istruzione rispetto al 4,9% della media Ocse e questa percentuale è rimasta invariata nel corso dell’ultimo decennio rispetto agli altri Paesi membri dell’Ocse.

Strettamente legato alle evidenze sopra elencate, si riesce ad analizzare il fenomeno del gender gap nel mondo del lavoro dal Rendiconto di genere dell’INPS. Da una prima analisi grossolana, si evince

⁶ Ilsole24ore.com

che il divario rimane ancora persistente: il 52,5% delle donne tra i 15 e i 64 anni di età hanno un impiego contro il 70,4% degli uomini. Susseguentemente, anche il fenomeno dei ⁷NEET colpisce maggiormente le persone di sesso femminile in quasi tutte le regioni d'Italia, registrando punti percentuali maggiori nelle regioni del sud d'Italia, in primis in Sicilia, a seguire Campania, Puglia e Molise. Tra le motivazioni vi possono rientrare l'elevato tasso di abbandono scolastico e la difficoltà a trovare un posto di lavoro adeguato alle proprie competenze. Ancora, sui gradini più bassi nel 2023 troviamo la presenza femminile nella sottoscrizione di contratti a tempo indeterminato e anche per quelli a tempo determinato, ma con una maggior percentuale di donne impiegate in attività di lavoro discontinue. Sempre in netto aumento nel 2023 i lavoratori con contratto a tempo indeterminato di sesso maschile, mentre si presenta un rapporto quasi in equilibrio nei contratti a tempo determinato. Nei contratti a tempo indeterminato, il divario è evidente nei ruoli di quadri e dirigenti: solo il 21,1% delle donne contro il 78,9% degli uomini ha un contratto di lavoro come dirigente. Minore, ma sempre comunque importante, è il divario nei contratti che vedono il ruolo di quadro.

Di rilievo anche il divario inerente il gender pay gap, perché ad esclusione del settore delle estrazioni di minerali da cave e miniere, i lavoratori uomini percepiscono redditi medi giornalieri superiori alle donne e su quest'ultimi incidono le diverse tipologie contrattuali, il lavoro straordinario, trattamenti individuali e i contratti di lavoro part time che vengono richiesti maggiormente dal sesso femminile al fine di riuscire a conciliare meglio tra vita lavorativa e vita familiare.

Il divario è accentuato, altresì, dalla scarsa presenza di servizi e misure economiche di supporto per la conciliazione tra vita lavorativa e vita familiare. Infatti, a dimostrazione di quest'ultima tesi, nell'ultimo decennio il Report *"I servizi educativi per l'infanzia in Italia"* di Istat in collaborazione con l'Università Ca' Foscari di Venezia, mostra proprio come i posti a disposizione negli asili nido e nei servizi integrativi pubblici e privati sono aumentati, ma comunque non riescono a soddisfare tutta la domanda (solo il 30% delle richieste), con lacune di rilievo nelle regioni Campania e Sicilia. Come riportato dall'*"Osservatorio per le Prestazioni a sostegno della famiglia"* dell'INPS, nel triennio 2021/2023 sono sempre le donne a dover rinunciare alla vita lavorativa con il maggior numero di richieste di congedi parentali, anche se i dati dimostrano che le suddette richieste aumentano dal 2021 per il genere maschile, a dimostrazione del fatto che il carico familiare inizia a gravare di più anche sugli uomini, con più equa distribuzione dei ruoli e doveri genitoriali. Comunque permangono le disparità di genere nella suddivisione dei compiti per la cura dei figli e, nonostante sia aumentato il numero di posti disponibili nelle strutture per la prima infanzia, l'offerta soddisfa solo una parte delle richieste, ad eccezione della regione Umbria che ha superato lo standard europeo dei 45 posti nido

⁷ Con *Neet* si intendono i giovani di età compresa tra i 15 e i 29 anni di età che non studiano, non lavorano e non seguono un percorso formativo

ogni 100 bambini di età compresa tra 0 e 2 anni.

Il Rendiconto di Genere dell'INPS ha sottolineato l'importanza di contrastare la disparità di genere attraverso un approccio “*mainstream*”, ossia che richiami tutte le competenze dei diversi attori sociali in modo tale da mettere in pratica politiche trasversali a tutte le dimensioni del fenomeno. Per farlo serve lo sforzo di istituzioni pubbliche, forze politiche e sociali, istituzioni educative e culturali al fine di attuare strumenti a sostegno delle famiglie per favorire la conciliazione dei tempi, ossia congedi parentali, servizi territoriali e domiciliari per il sostegno nella cura dei minori, sufficienti risorse e servizi a supporto di familiari disabili o non autosufficienti. L'impegno in questa direzione deve venire anche dal mondo del lavoro affinché applichino dei modelli organizzativi in grado di favorire la flessibilità dei tempi di lavoro, ma anche percorsi formativi e professionali paritari, così da non attribuire a priori alle donne la responsabilità familiare, con conseguente squilibrio nell'utilizzo del part time, involontario e volontario.

1.4 Divario di genere e contesto europeo

⁸Per dare uno sguardo a tale dinamica a livello europeo, possiamo nominare l'EIGE (European Institute For Gender Equality), agenzia dell'UE nata nel 2006 con avvio della sua attività nel 2007, con sede a Vilnius, avente come obiettivo la promozione delle pratiche sull'uguaglianza di genere e il raggiungimento delle pari opportunità nelle politiche comunitarie e nazionali. Già nel suo programma di lavoro 2010-2012 ha inserito un indice statistico, il c.d. *Gender Equality Index*, che potesse inquadrare in maniera multiforme il fenomeno dell'uguaglianza di genere nel contesto politico ed istituzionale dell'Unione Europea e nei Paesi che ne fanno parte, al fine di misurare i progressi nei diversi ambiti della vita economica e sociale. Integra i dati e gli strumenti per mettere in campo misure inclusive in tutti i settori utili alle forze politiche. Dal 2013, l'EIGE elabora ogni anno il Gender Equality Index che ha registrato un progresso dal 2010, tanto che tale indice nel 2024 (costruito sui dati del 2022) ha mostrato un miglioramento di 7,9 punti dal 2010 al 2022. A distanza di un solo anno, attualmente vi è stato solo un leggero incremento di 0,8 punti rispetto al notevole miglioramento del Gender Equality Index del 2023. L'EIGE assegna annualmente a ciascun membro l'indice, composto da 31 indicatori, con un punteggio da 1 a 100 a seconda dell'uguaglianza ottenuta, con 100 che rappresenta una società basata sull'uguaglianza di genere. I diversi ambiti di vita economica e sociale sono ricompresi in una struttura di domini, i quali sono stati tenuti in considerazione nella preparazione dell'indice, tra cui lavoro, denaro, conoscenza, tempo, potere, salute, e tutti questi hanno mostrato un lento progresso nel corso dell'ultimo decennio, tranne il dominio di potere che ha conosciuto, rispetto all'edizione precedente, un miglioramento netto di 2,3

⁸ eige.europa.eu e treccani.it

punti e 19,5 in totale, dovuto alla partecipazione delle donne nel processo decisionale nel tessuto economico e sociale. Per contro, il dominio della conoscenza è aumentato di solo 0,6 punti rispetto all'anno precedente e dal 2010 conta un miglioramento pari a soli 4,4 punti, registrando, in particolare, una segregazione di genere in alcuni ambiti dell'istruzione terziaria. Il dominio del tempo non mostra notevoli miglioramenti (un solo incremento pari a 3,3 punti dal 2010) a rinforzare il fatto che permangono le disuguaglianze di genere e sono solitamente le donne a dedicare maggiormente il loro tempo alla cura familiare. Anche se al terzo posto, il dominio del lavoro mostra ancora il divario nella partecipazione della forza lavoro, con un aumento di soli 0,4 punti dall'edizione precedente e di 4,5 rispetto al 2010. Un incremento lieve (+0,8 dal 2023 e +4,3 dal 2010) lo si registra anche per il dominio del denaro portandosi dietro il rischio di povertà delle donne e disuguaglianze nei redditi femminili. In ultima istanza, l'uguaglianza di genere nel dominio della salute che ha visto un progresso pressoché nullo (solo +0,1 dall'indice 2023 e solo +1,9 dal 2010).

Nell'UE il primo posto nell'uguaglianza di genere è ricoperto dalla Svezia, sebbene negli ultimi anni il suo punteggio stia regredendo. A seguire Danimarca, Paesi Bassi e Spagna. La progressione la si può registrare a Malta, Repubblica Ceca e Lituania. Un netto miglioramento dal 2010 è stato riscontrato in Italia, Malta e Portogallo. L'uguaglianza è crollata, invece, in Croazia, Bulgaria e Svezia. I progressi registrati sono dovuti maggiormente a progressi nel processo decisionale e difatti il dominio di potere è più incisivo, e Paesi, quali Malta, Repubblica Ceca e Lituania sono coloro che hanno registrato maggiori miglioramenti nel processo decisionale paritario a partire dal 2023, contro la Croazia, Bulgaria, Slovacchia, Cipro ed Estonia che hanno visto diminuire la presenza di donne nel processo decisionale. Per essere ancora più precisi, si può aggiungere, che il dominio del potere è quello che ha mostrato un contributo più impattante tra tutti gli altri domini nella costruzione dell'indice che ha comportato una più ampia variabilità del punteggio del dominio, facendo comprendere che le politiche messe in atto a livello EU risultano essere disomogenee. Si può mettere anche in luce che, in media, a livello europeo si è registrato un miglioramento, con una riduzione delle disparità tra i Paesi visto che, in linea generale, vogliono convergere verso lo stesso obiettivo, ossia aumentare la parità di genere nei diversi Paesi e far in modo che i Paesi più indietro in questa direzione possano raggiungere i Paesi con maggiore parità di genere, così da ridurre al minimo le disparità all'interno dell'UE (Eurofound e EIGE, 2021).

Sapendo che la forza lavoro determina la produzione economica, allora lo sforzo nel garantire l'uguaglianza di genere comporta l'aumento di produttività, ma se questo non avviene il divario comporta il sostenimento di un costo stimato in 370 miliardi di euro all'anno (EIGE, 2017). La figura femminile risulta essere rappresentata in buona misura in alcuni settori, come sanitario, istruzione e sociale, mentre risulta scarsa la presenza femminile nei settori più remunerativi, quali finanza,

ingegneria e tecnologia. Come riportato da Eurofound (2017), gli uomini riescono ad occupare maggiormente posizioni di livello superiore. Emerge, inoltre, che le donne a causa di stereotipi di genere e di ipotetica mancanza di capacità definita a priori, vengono scoraggiate ad intraprendere percorsi formativi che ancora oggi sono atipici per l'essere Donna in quanto tale. A causa di stereotipi culturali legati alla cura di figli e persone adulte con disabilità, di cui sono "etichettate" le donne, le stesse si vedono costrette ad uscire dal mercato del lavoro (e questo spiega il divario pensionistico di genere del 26% nell'UE, secondo EIGE, 2024) e ad essere costrette a stipulare contratti part-time e a lavorare anche più ore senza retribuzione occupandosi della cura familiare. L'EIGE nel 2024 ha voluto anche riportare che, se le donne non riescono ad avere accesso ad un'occupazione che permette loro di essere indipendenti economicamente a 360 gradi, e cioè con un reddito basso o, ancora di più se la donna non ha accesso al mercato del lavoro, comporta un minor poter decisionale a livello familiare, e di conseguenza, anche implicazioni di violenza per mano del proprio partner e/o altro familiare. Al fine di superare stereotipi culturali e situazioni anche violente, la strategia dell'UE 2020-2025 per la parità di genere ha previsto azioni mirate, quali equilibrio di genere nei CdA, pari opportunità e pari trattamento nel mondo del lavoro (es. condizioni di lavoro e avanzamento di carriera), misure che permettono una responsabilità di cura più equa tra uomo e donna. Inoltre, anche la direttiva (UE) 970/2023 sulla trasparenza retributiva ha contribuito al miglioramento del fenomeno permettendo ai dipendenti di conoscere i loro livelli retributivi suddivisi per genere. In virtù di questa direttiva, le aziende devono pubblicare anche le differenze retributive medie erogate ai propri dipendenti di sesso maschile e di sesso femminile. Il dominio del lavoro mostra un miglioramento rilevante di 4,5 punti dal 2010 al 2022, ma di minor entità dal 2021 (+0,4 punti); se, invece, consideriamo nello specifico il ⁹sottodominio della partecipazione delle donne al mercato del lavoro, allora l'incremento dal 2021 è pari a +1, a differenza del ¹⁰sottodominio della segregazione e della ¹¹qualità del lavoro che è effettivamente sceso di 0,1 dal 2021.

Altro inciso riguarda il fatto che nessun Paese è regredito in maniera significativa dal 2010 o dal 2021, ma l'Italia nel dominio lavoro ha ottenuto il punteggio più basso rispetto agli altri Paesi dell'UE, così come nel sottodominio della partecipazione al lavoro. Il sottodominio della segregazione e della qualità del lavoro provoca un ostacolo nell'UE al progresso complessivo del dominio lavoro. Si nota, altresì, che meno donne rispetto agli uomini lavorano con un'occupazione a tempo pieno mostrando un netto divario di genere, soprattutto in caso di coppie con figli. Elevato

⁹ Il sottodominio della partecipazione combina due indicatori: il tasso di occupazione a tempo pieno e la durata della vita lavorativa.

¹⁰ La segregazione settoriale è misurata con la partecipazione delle donne e uomini nei settori dell'istruzione, sanità e assistenza sociale.

¹¹ La qualità del lavoro è misurata da accordi di lavoro flessibile e dall'indice delle prospettive di carriera.

divario si può sperimentare nel caso di persone con bassi titoli di studio, siano essi uomini o donne, che svolgano un lavoro a tempo pieno.

Molto probabilmente, ad incidere sulla disuguaglianza è il verificarsi di violenze e molestie sul posto di lavoro, di cui le donne sono le più colpite. L'ingresso delle donne in determinati settori che provoca inevitabilmente anche il divario retributivo di genere, viene ostacolato dalla paura di molestie che potrebbero essere subite sul posto di lavoro, così come ci riportano le statistiche. La violenza di genere è provocata dai contratti precari, nuove forme di lavoro precarie e disequilibrio tra lavoro e vita privata. Secondo l'Organizzazione Internazionale del Lavoro (OIL) nel 2024, le violenze e le molestie sessuali sono più diffuse in settori dominati dagli uomini, ma anche in quei settori dominati in maggior parte da donne, ma con la presenza di molti uomini in posizioni apicali. La soluzione dovrebbe portare nella direzione di instaurare una cultura in cui i dipendenti vittime di violenze si sentano tutelati a denunciare o ad adottare misure di protezione (Lee et al., 2019).

L'uguaglianza di genere è stata riconosciuta come essenziale per una governance equa e proprio per questo vi sono stati molti progressi in diversi settori dell'UE, ma nonostante ciò, le donne ricoprono poche posizioni di leadership nelle industrie. Come già ribadito sopra, è il dominio del potere che ha contribuito principalmente al miglioramento dell'uguaglianza di genere dal 2010. Nel dettaglio, il sottodominio del potere economico è quello che ha registrato un miglior balzo in avanti già dal 2010 di 28,6 punti, ma ha continuato a migliorare con un incremento di 2,9 punti dal 2023.

1.5 Green Deal Europeo ed inclusività

¹²Nel 2019 l'UE ha lanciato la strategia "*Green Deal Europeo*" (EGD) che ha posto l'obiettivo di zero emissioni di gas effetto serra entro il 2050 e di crescita economica che venga dissociata dall'uso delle risorse, ma affermando, altresì, che nessuna persona e nessun luogo dovrebbero essere lasciati indietro (Commissione europea, 2019). L'uguaglianza di genere rientra in questa linea strategica, perché inevitabilmente anche il cambiamento climatico provoca un impatto negativo sulle disuguaglianze. Gli uomini e le donne sono interessati ed influenzano il clima in modo diverso, sebbene le donne rimangono poco rappresentative dell'area dedicata all'ambiente, in modo particolare nel processo decisionale (Commissione europea, 2020).

Secondo il Regolamento CE 1922/2006, l'EIGE sviluppa e diffonde strumenti per favorire l'integrazione e raggiungere la parità di genere in tutte le politiche comunitarie e nazionali. Il Green Deal presenta 12 buone pratiche (con riferimento ad un progetto, programma o un'iniziativa) sull'integrazione del genere per promuovere un mondo più equo e verde. L'EIGE usa una metodologia

¹² Good practices on gender mainstreaming in the European Green Deal: towards a more gender-equal and greener Europe (EIGE, Green Deal & Gender Equality)

che consta di più fasi per selezionare le buone pratiche al fine di un'efficace implementazione del mainstreaming di genere nell'industria, ricerca ed innovazione, clima, energia, agricoltura, ambienti ed oceani, trasporti, finanza, negli Stati europei. Dallo studio effettuato nell'implementazione dei metodi e degli strumenti per l'integrazione di genere, sono stati scelti i Paesi da cui raccogliere le pratiche sulla base dell'equilibrio geografico, dimensioni del Paese ed esperienza comprovata. Il presente studio ha portato con sé un aggiornamento della metodologia EIGE sulle buone pratiche, ossia la ricerca documentale, la revisione della metodologia per la raccolta e la valutazione delle buone pratiche e la sperimentazione della metodologia. Per ultima, ma non meno importante, anche l'identificazione delle buone pratiche sul mainstreaming di genere. La metodologia rivista dell'EIGE sulle buone pratiche consiste in linee guida, criteri e fasi metodologiche per la raccolta di dati e la valutazione delle pratiche promittenti e con potenziale. Con il termine "pratica potenziale" ci si riferisce a tutte le pratiche degli Stati membri (i ricercatori si sono soffermati al Belgio, Bulgaria, Germania, Estonia, Spagna, Italia, Lituania, Malta, Austria e Svezia) in un determinato ambito che fossero in grado di soddisfare tutti i criteri di base:

1. Di successo in base al seguente contenuto:
 - Promozione del gender mainstreaming: pari rappresentazione di donne e uomini e politiche/progetti di genere
 - Promozione obiettivi del green deal europeo: riduzione impatto ambientale e garantire una transizione verde ed equa (es. transizione verde senza che nessuno venga lasciato indietro)
2. Trasferibile: pratica che può essere replicata o adattata in altri ambiti o Paesi.
3. Ispiratrice: la pratica deve dare soluzione per affrontare le sfide nell'applicazione del gender mainstreaming negli ambiti del Green Deal Europeo.

Dopodiché, occorre valutare le pratiche con potenziale per capire quanto queste siano in grado di soddisfare i criteri sopra elencati, sulla base di una griglia di valutazione suddivisa in criterio di base, avanzato e specifico a cui possono essere assegnati da 0 a 3 punti.

Con "pratica promittente" si intende una pratica che è considerata un esempio innovativo di mainstreaming di genere. Alcune pratiche promittenti che non sono state considerate come buone pratiche finali forniscono comunque degli esempi di integrazione di genere negli ambiti del Green Deal Europeo.

Con "buona pratica" si intende un progetto, programma o iniziativa che ha avuto successo nella rappresentazione paritaria di donne e uomini, che si può trasferire ad altri contesti o Paesi ed è fonte di ispirazione per mostrare soluzioni inerenti all'uguaglianza di genere.

I membri dell'EIGE, gli esperti e gli stakeholder, i titolari ed implementatori delle pratiche si sono

riuniti in consultazioni partecipative per discutere sui progetti, esperienze, metodi e strumenti usati, dai quali sono emerse 12 pratiche definite “buone pratiche” sul mainstreaming di genere nell’ambito del Green Deal Europeo.

Nei diversi Paesi selezionati dalla presente ricerca, sono state individuate pratiche che provengono da varie organizzazioni, Paesi e con diversi livelli di raggiungimento dell’uguaglianza di genere e ognuna di esse esamina il livello di uguaglianza e mainstreaming di genere all’interno del proprio contesto. Sono pratiche diverse che richiedono adattamenti specifici in base all’ambito, ma possono servire come supporto per l’integrazione dell’uguaglianza di genere nelle politiche ambientali. Nel presente elaborato, viene messo in luce, nello specifico, la pratica italiana “*Milan Gender Atlas*” che riguarda l’ambito del Green Deal Europeo “ricerca ed innovazione”.

Attraverso il progetto “*Milan Gender Atlas*” implementato dall’associazione non-profit “*Sex & the City*” per il comune di Milano in collaborazione con la Triennale di Milano, è stato possibile mappare dal 2020 al 2022 i servizi a supporto della vita di Donne e delle minoranze di genere (es. asili nido, centri di consulenza familiare, centri antiviolenza, presenza di ascensori in luoghi pubblici) al fine di offrire spazi e servizi più inclusivi in funzione delle diverse esigenze degli abitanti della città di Milano, grazie all’integrazione degli studi di genere e di progettazione urbana per identificare disparità e proporre soluzioni ai problemi emersi. Il progetto ha raccolto dati specifici da varie fonti, tra cui l’Istituto nazionale di statistica italiano (Istat) e studi correlati. Sono stati, inoltre, esaminati le percezioni di sicurezza sulla base di un sondaggio generale ed interviste con gli stakeholder della città. Dal presente progetto è emerso quanto segue:

- Sviluppo di un nuovo metodo di ricerca per analizzare dati quantitativi e qualitativi specifici sul genere per far emergere disuguaglianze di genere.
- Attività di sensibilizzazione presso il Centro urbano di Milano per integrare genere e pianificazione urbana al fine di adottare politiche locali sensibili al genere con l’obiettivo di uno sviluppo urbano equo.
- Presentazione del suddetto progetto al comune di Milano che fa emergere disuguaglianze di genere e soluzioni concrete attraverso politiche che migliorino la sicurezza.
- Pubblicazione dei risultati del presente progetto in un libro distribuito a livello nazionale, con traduzione anche in lingua inglese.

Il progetto ha permesso di fare un passo avanti nella pianificazione urbana in modo tale che la stessa sia sensibile al genere, ma ha anche mostrato il potenziale della città di andare verso un’uguaglianza di genere. “*Milan Gender Atlas*” ha permesso, inoltre, di rivisitare gli spazi urbani ponendo al centro

l'inclusività di genere, oltre a mappare il presente, così come a fornire un futuro più inclusivo ed equo per tutti.

1.6 Rapporto di monitoraggio degli Obiettivi di Sviluppo Sostenibile (SDGs)

¹³È stato pubblicato da Eurostat, di cui è responsabile Paolo Gentiloni, Commissario europeo per l'economia, il rapporto di monitoraggio degli Obiettivi di sviluppo sostenibile, fondamentale per individuare le sfide più impellenti in ambito di sostenibilità, per capire la situazione attuale e per valutare in modo critico i risultati raggiunti. È una guida per indicare la strada percorsa e quanti progressi ancora dobbiamo raggiungere per rendere gli Obiettivi di sviluppo sostenibile una concreta realtà.

Ai presenti fini, occorre scendere ad esaminare i progressi svolti dal SDG 5 che mira a raggiungere l'uguaglianza di genere richiedendo la piena partecipazione delle donne e le pari opportunità nelle posizioni di leadership a tutti i livelli del processo decisionale, oltre a porre fine a qualsiasi forma di violenza contro le Donne. Nei cinque anni valutati, l'UE ha fatto dei passi in avanti in queste aree, soprattutto registrando una riduzione del divario di genere in alcuni indicatori del mercato del lavoro, anche se servono progressi maggiori per raggiungere l'obiettivo del 2030. La quota di donne in ruoli di leadership è migliorata in UE anche se non si può ritenere superato il netto divario tra donne e uomini. La situazione è opposta se consideriamo la partecipazione all'istruzione, poiché gli uomini continuano ad essere più in ritardo rispetto alle donne, sia per quanto riguarda l'abbandono scolastico precoce che per i livelli di istruzione terziaria.

1.6.1 Il contesto europeo

A fare da cornice nel contesto europeo, è intervenuta la *“Strategia per la parità di genere dell'UE 2020-2025”* che ha stabilito obiettivi ed azioni che guidino verso un'Europa più equa e paritaria nel genere. In modo particolare, in egual modo, l'obiettivo è che donne e uomini abbiano nella loro libertà pari opportunità di partecipare e guidare la società europea. Nel contesto del ¹⁴Fondo Sociale Europeo Plus (FSE+), gli Stati membri sono tenuti a pianificare iniziative specifiche per favorire l'uguaglianza

¹³ “Sustainable development in the European Union: Monitoring report on progress towards the SDGs in an EU context” 2024 edition (ec.europa.eu/eurostat)

¹⁴ Il Fondo Sociale Europeo Plus (FSE+) rappresenta il principale strumento finanziario dell'UE per promuovere gli investimenti nelle persone e supportare l'attuazione del pilastro europeo dei diritti sociali. Con un budget complessivo di 142,7 miliardi di euro per il periodo 2021-2027, il FSE+ continuerà a svolgere un ruolo cruciale nelle politiche dell'UE riguardanti l'occupazione, gli affari sociali, l'istruzione e lo sviluppo delle competenze, comprese le riforme strutturali in questi ambiti. Inoltre, il Fondo rappresenterà uno degli strumenti principali per la ripresa socioeconomica dell'UE dopo la pandemia di COVID-19, che ha arrestato i progressi precedentemente fatti nel campo della partecipazione al mercato del lavoro, ha messo a dura prova i sistemi scolastici e sanitari, incrementando le disuguaglianze. Nel contest della politica di coesione, il Fondo continuerà a perseguire la sua missione di promuovere la coesione economica, territoriale e sociale all'interno dell'UE, contribuendo a ridurre le disuguaglianze tra gli Stati membri e le diverse regioni (european-social-fund-plus.ec.europa.eu).

tra il genere, garantire pari opportunità e prevenire la discriminazione. Il quadro europeo per la cooperazione europea in materia di istruzione e formazione (2021-2030) pone centrale il raggiungimento di un'istruzione che sia di qualità, equa e inclusiva grazie alla fissazione di obiettivi politici da raggiungere entro il 2030.

Per quanto concerne il mercato del lavoro, è intervenuta una direttiva sulla trasparenza salariale che ha l'obiettivo di assicurare che nell'UE donne e uomini vengano pagati allo stesso modo per lo stesso lavoro o per lavori di pari valore. Inoltre, il piano d'azione del pilastro europeo dei diritti sociali intende raggiungere il tasso di occupazione complessivo almeno pari al 78% entro il 2030, oltre a voler dimezzare il divario occupazionale di genere entro il 2030 rispetto al 2019. Infine, la direttiva sull'equilibrio tra lavoro e vita privata vuole far sì che uomini e donne riescano a conciliare lavoro e responsabilità di cura, promuovendo altresì l'uguaglianza di genere.

Altro aspetto toccato dal presente elaborato sarà l'attenzione posta sull'accesso ai ruoli di leadership e come questi possono essere ostacolati e quali azioni vengono messe in campo al fine di un superamento netto del divario. Sia la Strategia dell'UE per l'uguaglianza di genere 2020-2025 e sia la Commissione europea hanno come priorità il raggiungimento dell'equilibrio di genere nel processo decisionale. In questa direzione, sta spingendo anche la Direttiva della presenza delle Donne nei Cda che vuole il miglioramento dell'equilibrio di genere nelle posizioni decisionali aziendali nelle più grandi società quotate europee. Entro giugno 2026, inoltre, prevede che il genere meno rappresentato, solitamente in questi ambiti quello femminile, arrivi al 40% dei membri non esecutivi dei Cda o il 33% di tutti gli amministratori, sia ruolo esecutivi che non esecutivi.

1.6.2 Formazione

L'istruzione costituisce un elemento strategico per il progresso socioeconomico e rappresenta un presupposto imprescindibile per l'effettiva tutela dei diritti umani fondamentali. In un'economia sempre più orientata alla conoscenza e alla sostenibilità, la diffusione di competenze adeguate risulta determinante per facilitare l'inserimento delle persone nel mercato del lavoro, migliorare la loro occupabilità e ridurre il rischio di marginalizzazione sociale. Il raggiungimento dell'indipendenza economica, reso possibile da un'adeguata formazione, è altresì un fattore abilitante per l'emancipazione da contesti familiari critici, inclusi quelli caratterizzati da violenza domestica. Nel quadro delle politiche educative, riveste un'importanza crescente l'adozione di misure finalizzate all'eliminazione degli stereotipi di genere, nonché alla promozione di una partecipazione equilibrata tra uomini e donne nei percorsi formativi e professionali, soprattutto nei settori tradizionalmente dominati da un solo genere. In tale prospettiva, l'accesso paritario a un sistema educativo di qualità si configura non solo come leva per il raggiungimento della parità di genere, ma anche come

componente chiave per uno sviluppo equo, inclusivo e sostenibile.

Nel contesto europeo, i dati più recenti evidenziano come le giovani donne mostrino performance complessivamente superiori rispetto ai coetanei di sesso maschile in ambito educativo, con particolare riferimento al fenomeno dell'abbandono precoce dei percorsi di istruzione e formazione. Nel 2023, la quota di giovani uomini tra i 18 e i 24 anni che ha interrotto gli studi dopo la scuola secondaria inferiore ha raggiunto l'11,3%, contro il 7,7% rilevato tra le donne, delineando un divario di genere pari a 3,6 punti percentuali. Sebbene tale divario abbia mostrato fluttuazioni nel breve periodo (dal 2018 oscillando tra i 3,1 e 3,8 punti percentuali, prevalentemente a causa di un incremento della discontinuità maschile), la tendenza di lungo periodo evidenzia un miglioramento rispetto al 2008, quando il gap era pari a 4,2 punti percentuali. Parallelamente, a partire dagli anni 2000, l'Unione Europea ha avviato una profonda riforma del sistema di istruzione superiore, stimolata dal ¹⁵Processo di Bologna, con l'obiettivo di aumentare la compatibilità e la competitività dell'offerta formativa a livello continentale. In questo contesto, si è registrato un incremento significativo dei livelli di istruzione terziaria nella fascia 25-34 anni, soprattutto tra le donne, che hanno visto crescere il proprio tasso di conseguimento di un titolo terziario dal 25,3% nel 2002 al 48,8% nel 2023. L'analoga crescita tra gli uomini si è rilevata più contenuta (dal 21% al 37,6%), determinando un divario di genere in continua espansione, passato da 4,3 a 11,2 punti percentuali nello stesso periodo. Tali dati suggeriscono una progressiva femminilizzazione del capitale umano qualificato in Europa, con importanti implicazioni economiche e sociali: dalla ridefinizione dei fabbisogni professionali e delle politiche attive del lavoro, fino al potenziale impatto sulla partecipazione femminile al mercato del lavoro, sulla mobilità sociale e sulla riduzione del gender gap economico. Tali dinamiche impongono un'attenta riflessione anche in termini di allocazione efficiente delle risorse educative e di promozione dell'equità nei sistemi formativi.

1.6.3 Occupazione

Nel contesto delle politiche occupazionali dell'Unione Europea, uno degli obiettivi strategici è quello di garantire elevati livelli di occupazione per entrambi i sessi, promuovendo al contempo l'equità di genere. Un elemento chiave in tale direzione è la riduzione del divario occupazionale di genere,

¹⁵ Il Processo di Bologna ha come obiettivo principale l'armonizzazione dei sistemi di istruzione superiore in Europa. Esso ha portato alla creazione dello Spazio europeo dell'istruzione superiore, un'iniziativa finalizzata a facilitare la mobilità sia degli studenti che del personale accademico, promuovendo l'inclusività e l'accessibilità dell'istruzione superiore e aumentando l'attrattività e la competitività del sistema educativo europeo a livello globale. Nel contesto di questo Spazio, i Paesi aderenti hanno concordato di adottare un sistema di istruzione superiore strutturato su tre cicli, che include corsi di laurea, laurea magistrale e dottorato. Inoltre, si è deciso di garantire il reciproco riconoscimento delle qualifiche e dei periodi di studio effettuati all'estero in altre istituzioni accademiche. Un altro obiettivo fondamentale è l'implementazione di un sistema di garanzia della qualità, finalizzato a migliorare la qualità e la rilevanza dell'insegnamento e dell'apprendimento nell'ambito dell'istruzione superiore (education.ec.europa.eu).

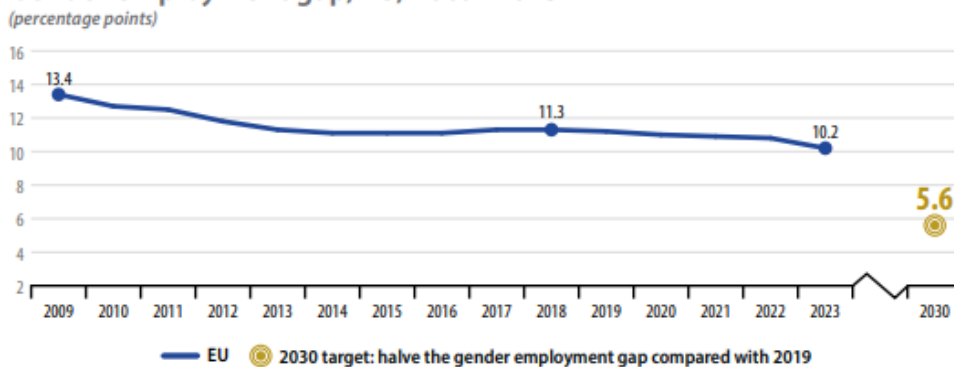
definito come la differenza tra i tassi di occupazione maschile e femminile nella fascia di età 20-64 anni. Tale obiettivo è esplicitamente contemplato nel “*Piano d’azione del Pilastro europeo dei diritti sociali*”, che si propone di dimezzare tale divario entro il 2030, prendendo come anno base il 2019. Nonostante le donne, nella maggior parte degli Stati membri dell’UE, abbiano mediamente un livello di istruzione superiore rispetto agli uomini, permangono significative disuguaglianze sul piano retributivo e occupazionale. Il divario retributivo di genere, ancora presente in maniera sistemica, è attribuibile a diversi fattori strutturali, tra cui la segregazione settoriale e professionale: le donne risultano infatti prevalentemente impiegate in settori caratterizzati da bassi livelli salariali, mentre sono scarsamente rappresentate nei comparti ad alta remunerazione. Un ulteriore elemento che contribuisce a consolidare tali disuguaglianze è il ruolo che molte donne assumono in relazione alle responsabilità familiari e di cura. Questa condizione le porta frequentemente a modificare la propria partecipazione al mercato del lavoro, optando talvolta per impieghi part-time o interrompendo temporaneamente l’attività lavorativa. Tali scelte, spesso determinate da esigenze non volontarie, ma sistemiche, incidono negativamente sui redditi accumulati nel corso della vita e si riflettono, in prospettiva, in divari pensionistici significativi. Ciò espone molte donne a un rischio elevato di vulnerabilità economica nella terza età, alimentando fenomeni di povertà ed esclusione sociale. Sebbene i progressi registrati nel corso dell’ultimo quinquennio, la partecipazione femminile al mercato del lavoro nell’Unione Europea continua a risultare inferiore rispetto a quella maschile. Tra il 2009 e il 2023, il tasso di occupazione delle donne è cresciuto di 9,6 punti percentuali, passando dal 60,6% al 70,2%, e, nello stesso periodo il tasso di occupazione maschile è aumentato più moderatamente, da 74% a 80,4%, determinando una riduzione complessiva del gender employment gap pari a 3,2 punti percentuali. Tuttavia, questa contrazione si è concentrata prevalentemente nel periodo precedente all’anno 2014, con una successiva stagnazione fino al 2020 e una lieve ripresa della tendenza discendente solo negli ultimi anni. Nel 2023, il divario ha raggiunto un minimo storico pari a 10,2 punti percentuali, rimanendo comunque ben al di sopra della soglia richiesta per il raggiungimento dell’obiettivo al 2030 (pari a 5,6 punti percentuali). Un’analisi territoriale rivela come la disparità occupazionale sia meno accentuata nelle aree urbane, dove nel 2023 si attestava a 8,5 punti percentuali, rispetto a quelle rurali (11,3) e suburbane (11,6). Inoltre, il divario risulta particolarmente pronunciato nella fascia d’età 25-64 anni tra le persone con figli, dove raggiunge i 17,0 punti percentuali. In tale gruppo, gli uomini con figli mostrano livelli di occupazione più elevati rispetto a quelli senza figli (91,9% contro 83,7%), mentre per le donne la tendenza si inverte, con un tasso inferiore per le madri (74,9%) rispetto alle donne senza figli (79,7%).

Ulteriore criticità emerge qualora si analizzino le modalità contrattuali. Infatti, nel 2023 il lavoro part-time interessava il 27,9% delle donne occupate tra i 20 e i 64 anni, a fronte del 7,7% degli uomini,

generando un gap di 20,2 punti percentuali. Tale divario è attribuibile principalmente alle responsabilità di cura, così come indicate quale motivazione principale dal 27,2% delle lavoratrici part-time, rispetto al 6,8% dei lavoratori. Più contenuto è, invece, il gap nei contratti a termine, pari a 2,5 punti percentuali.

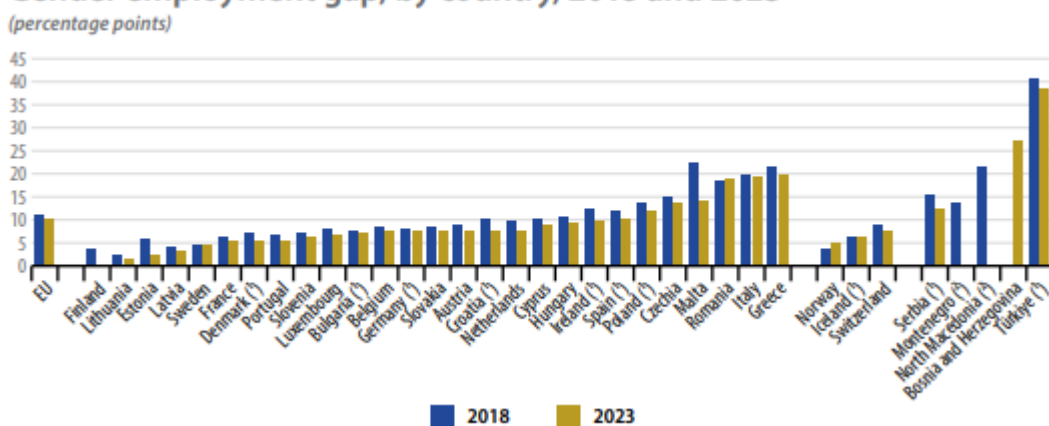
Il divario di occupazione di genere rappresenta la differenza tra i tassi di occupazione di uomini e donne nella fascia di età compresa tra i 20 e i 64 anni d'età. Tale tasso di occupazione viene determinato come il rapporto tra il numero di individui occupati nella fascia di età 20-64 e la popolazione totale di quella stessa fascia. Questo indicatore si fonda sui dati provenienti dall'Indagine Europea sulle Forze di Lavoro (EU-LFS), un'importante fonte statistica per l'analisi del mercato del lavoro nell'Unione Europea.

Gender employment gap, EU, 2009–2023



Fonte: ec.europa.eu/eurostat

Gender employment gap, by country, 2018 and 2023



Fonte: ec.europa.eu/eurostat

Le dinamiche osservate durante la pandemia da COVID-19 hanno ulteriormente acuito le disuguaglianze: le donne hanno sperimentato una contrazione più marcata dell'orario di lavoro e un aggravamento del carico di cura. Tali evidenze sottolineano l'urgenza di politiche strutturali volte a

rafforzare l'accesso ai servizi di educazione e cura per l'infanzia e all'assistenza a lungo termine, al fine di sostenere un'equilibrata partecipazione femminile al mercato del lavoro e contribuire alla riduzione delle disuguaglianze di genere nel contesto occupazionale europeo.

1.6.4 Gender Pay Gap

Nonostante il progressivo miglioramento registrato negli ultimi anni, il divario retributivo di genere continua a rappresentare una delle principali disuguaglianze presenti nel mercato del lavoro europeo. Tra il 2017 e il 2022, tale gap si è ridotto di 1,9 punti percentuali, ma nel 2022 le donne guadagnavano in media il 12,7% in meno rispetto agli uomini in termini di retribuzione oraria lorda. Le cause che alimentano questo fenomeno sono molteplici e complesse, e comprendono fattori strutturali e culturali. Una delle determinanti principali è la segregazione settoriale di genere, per cui le donne risultano sovrarappresentate in settori tradizionalmente meno remunerativi (quali sanità e istruzione), mentre gli uomini tendono a essere maggiormente impiegati in comparti ad alto valore aggiunto e più competitivi in termini salariali, come la finanza e le tecnologie dell'informazione. A ciò si aggiunge la segregazione professionale di genere, che limita l'accesso delle donne a ruoli dirigenziali e posizioni di responsabilità, spesso a causa di discriminazioni sistemiche o di barriere invisibili legate al cosiddetto “soffitto di vetro” generando difficoltà per molte donne di progredire oltre un certo livello nella gerarchia organizzativa, nonostante possano possedere competenze e qualifiche analoghe a quelle dei colleghi uomini.

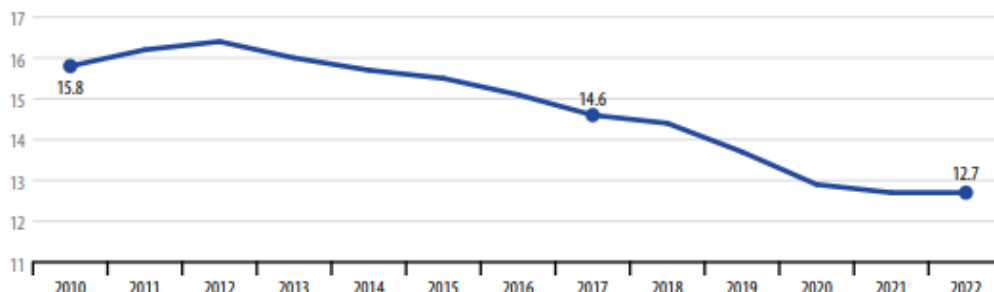
Ulteriori elementi che contribuiscono al mantenimento del divario retributivo sono legati alle interruzioni di carriera, alla prevalenza del lavoro part-time tra le donne, e alla penalizzazione associata alla maternità, nota come “parenthood penalty”, tutti fattori che, essendo legati alle responsabilità di cura, accentuano le disuguaglianze non solo in termini di retribuzione, ma anche di opportunità di sviluppo professionale. Infine, l'influenza degli stereotipi di genere e la persistente discriminazione nelle dinamiche di carriera e remunerazione sottolineano l'urgenza di interventi strutturali e normativi finalizzati a promuovere una maggiore equità salariale, attraverso politiche di conciliazione lavoro-famiglia, sistemi di trasparenza retributiva e misure volte a favorire la parità di accesso alle posizioni apicali.

Il gender pay gap unadjusted rappresenta la differenza tra la retribuzione oraria lorda media degli uomini e quella delle donne, espressa come una percentuale rispetto alla retribuzione oraria media lorda degli uomini. Questo indicatore viene definito “unadjusted” poiché offre una visione complessiva delle disuguaglianze di genere in relazione ai salari, misurando un fenomeno più ampio rispetto al concetto di “pari retribuzione per pari lavoro”. Il divario retributivo di genere si basa sulla

metodologia dell'indagine sulla “*Structure of earnings survey*” (SES), un'indagine periodica che viene condotta ogni quattro anni per raccogliere dati su salari e retribuzioni in tutta l'UE.

Gender pay gap in unadjusted form, EU, 2010–2022

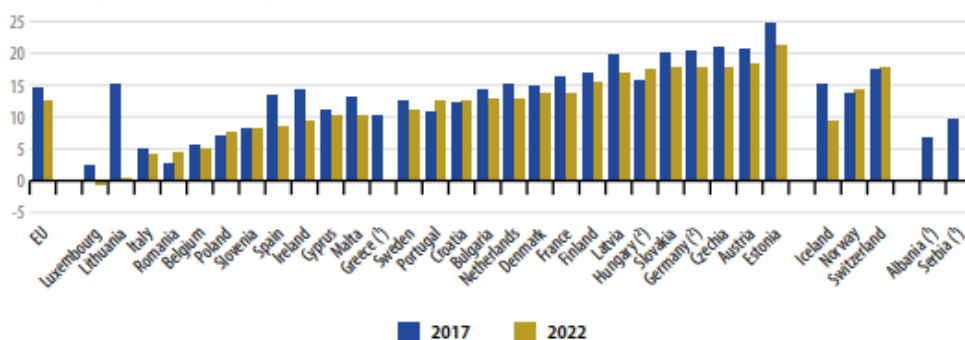
(% of average gross hourly earnings of men)



Fonte: ec.europa.eu/eurostat

Gender pay gap in unadjusted form, by country, 2017 and 2022

(% of average gross hourly earnings of men)



Fonte: ec.europa.eu/eurostat

1.6.5 Responsabilità di cura

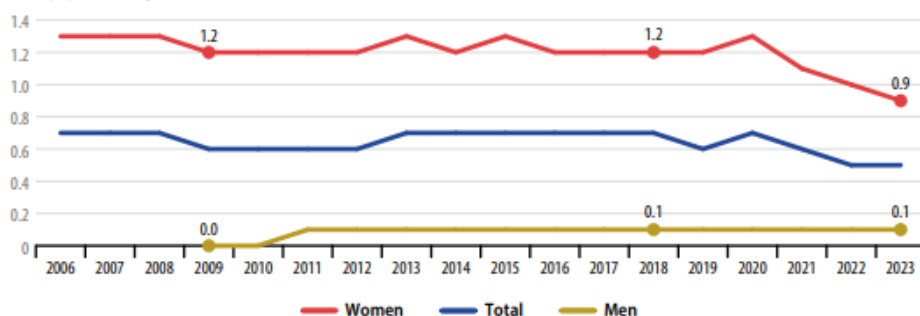
Nel contesto europeo, le responsabilità di cura continuano a rappresentare una delle principali barriere strutturali della piena partecipazione femminile al mercato del lavoro. Sebbene il fenomeno abbia registrato un moderato miglioramento negli ultimi anni, nel 2023 la percentuale di donne disponibili a lavorare, ma non attive nella forza lavoro a causa di compiti di cura, era pari allo 0,9%, un valore significativamente più elevato rispetto allo 0,1% osservato tra gli uomini. Tale differenza si traduce in un divario di genere di 0,8 punti percentuali, evidenziando l'asimmetria nella distribuzione del lavoro non retribuito all'interno delle famiglie. Considerando l'intera popolazione europea nella fascia 20-64 anni, lo 0,5% delle persone potenzialmente attive risultava escluso dal mercato del lavoro per motivi legati all'assistenza a figli o adulti con disabilità. Tale esclusione è in larga parte riconducibile alla carenza di servizi di cura formali, caratterizzati da scarsa disponibilità, accessibilità limitata e qualità insufficiente, soprattutto nell'ambito dell'infanzia. Nel periodo compreso tra il 2018

e il 2023, si è osservata una leggera riduzione della quota totale di popolazione fuori dalla forza lavoro per motivi di cura, scesa dallo 0,7% allo 0,5%. Per le donne, il calo è stato di 0,3 punti percentuali, mentre per gli uomini la quota è rimasta invariata. Di conseguenza, il divario di genere si è lievemente ristretto, ma resta comunque evidente la persistente sproporzione nel carico di cura che continua a limitare la piena inclusione delle donne nel mercato del lavoro retribuito e regolamentato. Tali dinamiche confermano la necessità di politiche pubbliche integrate volte a promuovere la parità di genere attraverso l'estensione e la qualificazione dei servizi di cura, sia per l'infanzia che per gli adulti non autosufficienti. Tali interventi risultano fondamentali non solo per ridurre il gender care gap, ma anche per favorire una maggiore inclusione e valorizzazione del capitale umano femminile nel mercato del lavoro europeo.

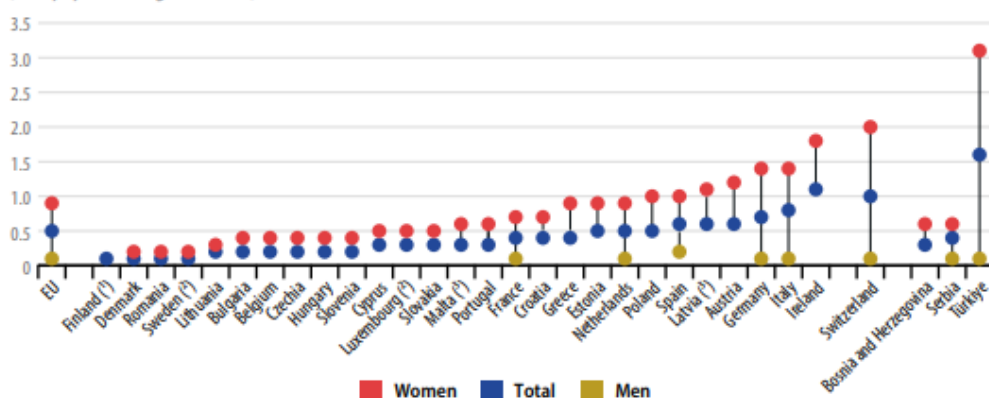
La popolazione fuori dalla forza lavoro include gli individui che non sono occupati e che non sono né alla ricerca attiva di un impiego e né disponibili a lavorare, sebbene possano aver trovato un lavoro che inizierà in futuro. Di conseguenza, questi soggetti non rientrano nella categoria né di occupati e né di disoccupati. Questa definizione, adottata nell'Indagine europea sulle forze di lavoro (EU-LFS), si ispira alle linee guida stabilite dalla Conferenza internazionale degli statistici del lavoro (ICLS), un evento organizzato dall'Organizzazione Internazionale del Lavoro (OIL). Una delle motivazioni per cui un individuo può essere classificato come fuori dalla forza lavoro, come riportato da questo indicatore, è rappresentata dalle responsabilità di cura verso adulti con disabilità o bambini. È importante sottolineare che, ai fini di questo indicatore, vengono considerati solo coloro che manifestano la volontà di lavorare, pur trovandosi fuori dalla forza lavoro.

Persons outside the labour force due to caring responsibilities, by sex, EU, 2006–2023

(% of population aged 20 to 64)



Fonte: ec.europa.eu/eurostat

FIGURE 5.8**Persons outside the labour force due to caring responsibilities, by sex, by country, 2023***(% of population aged 20 to 64)*

Fonte: ec.europa.eu/eurostat

1.6.6 Posizioni di leadership

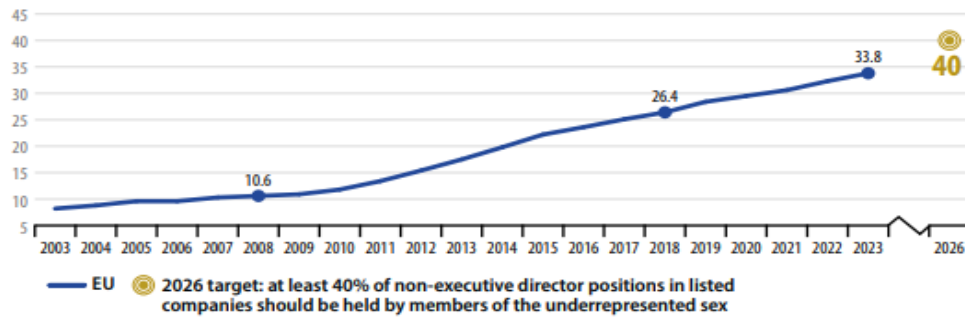
Le barriere di genere che limitano l'accesso delle donne ai ruoli decisionali nelle istituzioni politiche e aziendali sono molteplici, e includono i ruoli tradizionali di genere, la mancanza di politiche di supporto per conciliare le responsabilità familiari con la carriera, e la cultura politica e aziendale che spesso non favorisce l'inclusione femminile. Questi fattori contribuiscono alla sottorappresentanza delle donne nei processi decisionali, un problema che l'Unione Europea sta cercando di affrontare come una priorità nella realizzazione della parità di genere.

Nel 2023, le donne occupano il 33,8% delle posizioni nei consigli di amministrazione delle più grandi aziende quotate in borsa dell'UE, un risultato che riflette un incremento significativo di 25,6 punti percentuali rispetto al 2003. Questo dato suggerisce che l'UE è ben posizionata per raggiungere l'obiettivo di avere almeno il 40% delle posizioni di direttori non esecutivi occupate da donne entro il 2026. Nonostante tale progresso, la maggioranza dei membri dei consigli di amministrazione delle principali aziende quotate rimane composta da uomini, evidenziando la persistenza di una disparità di genere in tali posizioni apicali. La distribuzione della rappresentanza femminile nei consigli di amministrazione varia notevolmente tra gli Stati membri: ad esempio, in Francia, la quota di donne è del 46,1%, mentre a Cipro è solo dell'8,2%. Nel 2023, tuttavia, alcuni paesi quali la Francia, Italia, Danimarca e Paesi Bassi avevano già superato l'obiettivo del 40% evidenziando come politiche efficaci e azioni mirate possano favorire il raggiungimento delle parità di genere in questi ambiti. Questi dati suggeriscono che, sebbene vi sia stato un miglioramento, la diversità di genere nei consigli di amministrazione delle aziende europee richiede ulteriori sforzi e politiche di supporto per superare le disuguaglianze strutturali esistenti, garantendo una rappresentanza più equa a livello dirigenziale.

L'indicatore in esame valuta la percentuale di membri femminili nei consigli di amministrazione delle principali società quotate in borsa. I dati riportati di seguito sono tratti dal Database delle statistiche di genere dell'Istituto Europeo per l'Uguaglianza di Genere, un ente che raccoglie e pubblica informazioni sui temi di genere nell'Unione Europea.

Positions held by women in senior management, EU, 2003–2023

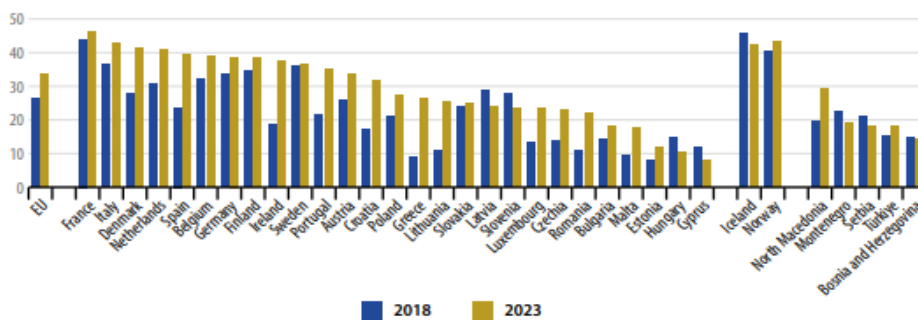
(% of board members)



Fonte: ec.europa.eu/eurostat

Positions held by women in senior management, by country, 2018 and 2023

(% of board members)



Fonte: ec.europa.eu/eurostat

Capitolo II: Linee guida europee e italiane sulla parità di genere

È particolarmente d'aiuto iniziare a trattare il tema del gender gap da un punto di vista normativo, sia pur con un breve inquadramento europeo, ma più nello specifico italiano, facendo comprendere il percorso svolto e il gap ancora esistente da colmare. All'interno del presente capitolo vengono descritte le principali norme giuridiche e linee strategiche che hanno apportato o, con l'auspicio che apporteranno, un significativo cambiamento in merito, anche se il percorso è ancora lungo e tortuoso, e, data la sensibilità del tema, occorrono ancora ulteriori cambiamenti, in modo particolare culturali.

2.1 Normative parità di genere dell'UE

¹⁶Il principio della parità di genere ha subito a livello unionale un'evoluzione nel tempo. In primis, la Dichiarazione universale dei diritti umani proclamata dall'ONU il 10 dicembre 1948 introduce un'affermazione generica sulla parità dei diritti, di cui all'art. 1: *“Tutti gli esseri umani nascono liberi ed uguali di dignità e diritti”*. Con riferimento all'aspetto retributivo, venne delineato per la prima volta, dal ¹⁷Trattato di Roma del 1957 (art. 119 Trattato CEE) che segna la nascita della CEE, un principio economico fondamentale, ossia la parità salariale. Quest'ultimo articolo venne poi modificato dall'articolo 141 del Trattato di Amsterdam del 2 ottobre 1997 con l'introduzione di azioni positive volte a garantire un'eguaglianza, e il principio della parità viene introdotto tra le missioni della Comunità europea (art. 2 TCE) ed è applicato trasversalmente a tutte le ¹⁸politiche comunitarie (art. 3 par. 2 TCE). Allora, coerentemente con il Trattato di Amsterdam, la Commissione europea ha adottato una strategia con un duplice approccio: da una parte un'integrazione del principio in tutte le politiche comunitarie e dall'altra l'introduzione di misure ad hoc che mirano ad eliminare le ineguaglianze, quali atti legislativi e programmi di finanziamento. Il Trattato di Lisbona del 2007 ha inserito tra i cinque valori fondativi dell'Unione Europea la parità tra uomini e donne (art. 2 TUE) e quest'ultima la pone tra le sue azioni ed obiettivi (art. 3 par. 3 TUE e art. 8 TFUE).

Di seguito alcune direttive UE ritenute peculiari per il presente tema a tutela dei diritti delle donne e sull'uguaglianza di genere. La Direttiva 2010/18/UE migliora la conciliazione della vita professionale con la vita privata, conferisce ai lavoratori uomini e donne un congedo parentale con durata minima fissata in quattro mesi, nonché alla promozione delle pari opportunità sul mercato del lavoro.

¹⁹Ad abrogare la suddetta direttiva è intervenuta la Direttiva (UE) 2019/1158 del 20 giugno 2019 relativa all'equilibrio tra attività professionale e vita familiare per i genitori e i prestatori di assistenza

¹⁶ Europeanrights.eu

¹⁷ www.ispionline.it

¹⁸ Gender mainstreaming: strategia politica che consiste nel trattare sistematicamente la dimensione di genere in tutte le politiche comunitarie

¹⁹ Eur-lex.europa.eu

(il suo recepimento negli Stati membri doveva avvenire entro il 2 agosto 2022). La direttiva vuole garantire la parità di genere nelle opportunità sul mercato del lavoro e sul trattamento in ambito lavorativo, promuovendo la partecipazione delle donne al mercato del lavoro con conseguente equa ripartizione delle responsabilità di assistenza tra uomini e donne, nonché stabilisce i requisiti minimi per i congedi familiari e le modalità di lavoro flessibili.

²⁰Un obiettivo che a breve deve vedersi attuato è rappresentato dalla direttiva UE 2022/2381 che spinge i Paesi dell'UE ad adottare misure volte ad aumentare il numero delle donne nei Cda per tutte le società quotate in borsa. È stato fissato l'obiettivo da raggiungere entro il 30 giugno 2026 in almeno 40% degli amministratori non esecutivi, alternativamente il 33% di tutti gli amministratori delle grandi aziende che dovrà essere di sesso femminile, ad esclusione delle piccole e medie imprese con meno di 250 dipendenti. I Paesi UE dovranno introdurre sanzioni proporzionate per quelle imprese che non rispettano le procedure di nomina trasparenti, in aggiunta ad un organo giudiziario con il compito di annullare la nomina degli amministratori in violazione alla direttiva. ²¹In ultima istanza, la direttiva UE 2023/970 introduce nuove norme in materia di trasparenza retributiva per colmare il gender pay gap nell'UE. In base alle nuove disposizioni, le imprese europee saranno obbligate a garantire una maggiore trasparenza salariale, comunicando, così come previsto dagli artt.5-7, informazioni dettagliate in merito alle retribuzioni corrisposte a donne e uomini per lo svolgimento di lavori di pari valore. Qualora venga riscontrato un divario retributivo superiore al 5%, non giustificabili attraverso criteri oggettivi e neutrali rispetto al genere, nel rispetto degli artt.9-11, le imprese saranno tenute a intervenire attivamente tramite una valutazione congiunta delle retribuzioni, in collaborazione con i rappresentanti dei lavoratori. La direttiva prevede, inoltre, l'introduzione di misure compensative per i lavoratori e le lavoratrici che abbiano subito discriminazioni retributive, comprensive del risarcimento integrale delle differenze salariali arretrate, nonché sanzioni amministrative per i datori di lavoro inadempienti. Un aspetto innovativo è rappresentato dalla redistribuzione dell'onere della prova, che nei casi di contestazione sarà a carico del datore di lavoro, tenuto a dimostrare la conformità alle norme vigenti. In fase di selezione di nuovo personale, il datore di lavoro è tenuto a rendere trasparente la retribuzione iniziale, ma sarà divieto per quest'ultimo domandare ai candidati informazioni sulle retribuzioni passate o attuali da questi percepite. Una volta assunti, i lavoratori devono avere accesso ai livelli retributivi medi suddivisi per sesso per coloro che svolgono la medesima attività lavorativa o di pari valore. Un ulteriore elemento chiave consiste nell'obbligo per i datori di lavoro di rendere accessibili le informazioni retributive già in fase di assunzione (artt.5-7), evitando disparità informative e rafforzando il principio di parità fin dal primo

²⁰ Europarl.europa.eu

²¹ Consilium.europa.eu

contatto con il potenziale dipendente. In tale ambito, i datori di lavoro dovranno fornire indicazioni sulla fascia retributiva dei posti vacanti, oltre a garantire che i criteri di avanzamento e progressione di carriera siano trasparenti, oggettivi e non discriminatori.

²²Con l'adozione della suddetta Direttiva UE circa la trasparenza retributiva, il Consiglio dell'Unione Europea ha introdotto un nuovo quadro normativo finalizzato a contrastare le disparità salariali di genere e a promuovere l'equità retributiva tra donne e uomini all'interno del mercato del lavoro europeo. Tale direttiva si riferisce nel contesto della più ampia strategia per la parità di genere 2020-2025 e risponde alla necessità di intervenire su un divario retributivo che, nonostante i progressi normativi, è rimasto pressoché invariato nell'ultimo decennio, attestandosi in media al 13% nell'Unione Europea.

²³Da precisare, inoltre, che gli obblighi della direttiva si applicheranno a tutte le aziende, senza limiti dimensionali, considerando ogni elemento fisso, variabile e complementare costituente la retribuzione di ciascun dipendente, ²⁴mentre diversamente è il perimetro di imprese soggette agli obblighi di rendicontazione, le quali variano a seconda della dimensione aziendale, vale a dire quelle con oltre 250 dipendenti devono adeguarsi ai suddetti obblighi entro il 7 giugno 2027 e quelle con oltre 100 dipendenti entro il 7 giugno 2031. ²⁵Infatti, le disposizioni della direttiva si applicano inizialmente alle imprese con più di 250 dipendenti, a cui è richiesto un report annuale sul divario retributivo di genere da inviare all'autorità nazionale competente; tale obbligo sarà esteso, con cadenza triennale, alle imprese con oltre 150 dipendenti, e successivamente anche a quelle con più di 100 dipendenti (le imprese con meno di 100 addetti non dovranno comunicare alcuna informazione inerente).

Infine, la direttiva introduce per la prima volta nella normativa europea in materia di retribuzioni l'approccio della discriminazione intersezionale, riconoscendo che la discriminazione salariale può derivare dalla combinazione di molteplici fattori di svantaggio, quali il genere, l'etnia, la disabilità o l'orientamento sessuale.

Il Parlamento europeo ha adottato la suddetta direttiva il 30 marzo 2023, approvata in data 10 maggio 2023, e dunque, la sua entrata in vigore avverrà con la pubblicazione nella Gazzetta Ufficiale dell'UE, a partire dal quale gli Stati membri avranno un periodo di tre anni dalla sua entrata in vigore, ossia entro il 7 giugno 2026, per recepire le disposizioni nel proprio ordinamento giuridico nazionale.

²² Consilium.europa.eu

²³ Alleyoop.ilsole24ore.com

²⁴ Lexology.com

²⁵ Consilium.europa.eu

²⁶Di seguito viene messo in luce qualche approfondimento e riflessione in merito alla suddetta Direttiva UE circa la parità retributiva, ad opera di Cinzia Alcidi e Alexandre Ounnas. Come già ribadito precedentemente, il principio della parità salariale tra uomini e donne per lo stesso lavoro o lavoro di pari valore costituisce uno degli elementi fondanti dell'ordinamento giuridico dell'Unione Europea. Tale principio è stato introdotto con il Trattato di Roma nel 1957 e, attualmente, è sancito dall'articolo 157 del Trattato sul Funzionamento dell'Unione Europea (TFEU). Nonostante l'esistenza di un quadro normativo che risale a quasi 65 anni fa, la sua concreta attuazione e applicazione si presentano ancora come problematiche rilevanti. Il divario retributivo di genere (Gender Pay Gap, GPG) resta consistente, con una media dell'14% nell'UE nel 2018, a fronte di un progresso limitato negli ultimi dieci anni, e con indicazioni preliminari che suggeriscono un possibile peggioramento a causa della pandemia di Covid-19 (ILO, 2020).

2.2 Dimensione del Divario Retributivo di Genere

Il GPG viene tradizionalmente calcolato come la differenza tra la retribuzione oraria media degli uomini e delle donne, espressa come percentuale della retribuzione media oraria degli uomini, dove un valore positivo indica che gli uomini guadagnano di più rispetto alle donne. I dati derivanti dai file anonimizzati del *Structure of Earnings Survey* (SES) evidenziano una marcata eterogeneità nel GPG tra i diversi Stati membri dell'Unione Europea. Nel 2018, il divario variava dal 2,3% in Romania al 21,5% in Germania, mentre nel 2010 l'intervallo oscillava tra il 5,0% in Polonia e il 24,9% in Estonia. In generale, tra il 2010 e il 2018, il GPG è diminuito nella maggior parte dei paesi, con l'Estonia che ha registrato la riduzione più significativa (-6,5 punti percentuali). Tuttavia, alcuni paesi, tra cui Bulgaria, Francia, Italia, Lettonia, Polonia e Slovacchia, hanno visto un lieve incremento del divario durante lo stesso periodo. In termini complessivi, il GPG unadjusted²⁷ è diminuito dal 15,2% nel 2010 al 13,7% nel 2018.

Per quanto riguarda il GPG adjusted²⁸, il valore medio risulta inferiore rispetto a quello unadjusted. Un esempio significativo si riscontra in Germania, dove il GPG scende da valori superiori al 20% a una fascia compresa tra il 5% e il 10%. Anche per Finlandia e Paesi Bassi, il GPG adjusted risulta significativamente inferiore rispetto ai valori unadjusted. Al contrario, in paesi come Italia, Polonia e

²⁶ "Can the pay transparency directive close the gender pay gap?", Cinzia Alcidi and Alexandre Ounnas, CEPS Policy Insights, Marzo 2022

²⁷ Con unadjusted Gender Pay Gap si intende il divario "grezzo" tra il salario medio di uomini e donne, ossia non tiene conto di alcuna variabile, come tipologia di lavoro svolto, livello di istruzione, esperienza, ore lavorate, settore o inquadramento contrattuale. Si calcola mettendo a rapporto la differenza tra salario medio femminile e quello maschile con il salario medio maschile.

²⁸ L'adjusted Gender Pay Gap tiene conto di variabili che influenzano il salario, ossia il livello di istruzione, anni di esperienza, tipologia contrattuale, settore lavorativo, posizione ricoperta, contratto full-time o part-time. Ci permette di capire se, a parità di condizioni, le donne guadagnano meno degli uomini.

Romania, il GPG corretto è superiore al GPG non corretto. Valori elevati del GPG corretto indicano che le donne tendono a ottenere risultati migliori rispetto agli uomini in base a caratteristiche specifiche che sono premiate positivamente dal mercato del lavoro. Un esempio di tale fenomeno si osserva in Germania, dove una percentuale inferiore di donne con titolo di istruzione terziaria (18,1% contro il 24,9% degli uomini) contribuisce a ridurre il divario salariale corretto. Inoltre, il fatto che solo il 35,9% delle donne lavori a tempo pieno, contro il 76,9% degli uomini, ha un impatto positivo sul divario retributivo corretto. Al contrario, in Italia, Polonia e Romania, la percentuale di donne con un titolo di istruzione terziaria superiore è maggiore rispetto a quella degli uomini, portando a un aumento del divario salariale corretto. In generale, si osserva che tra il 2010 e il 2018, l'evoluzione del GPG corretto è stata meno favorevole rispetto al GPG non corretto, con il GPG medio corretto che è rimasto pressoché invariato attorno al 12%.

2.2.1 Le cause del Divario Retributivo di Genere

La riduzione del GPG è, prima di tutto, una questione di giustizia ed uguaglianza, in particolare quando le donne appartengono a gruppi vulnerabili, ma anche di efficienza economica. Differenze salariali ingiustificate danneggiano l'allocazione delle risorse e l'equilibrio economico generale, poiché salari inferiori per le donne potrebbero ridurre la loro partecipazione al mercato del lavoro, con conseguente impiego subottimale delle risorse produttive. Inoltre, tali disparità salariali possono avere un impatto negativo sulla produttività individuale (Breza et al., 2018).

Il GPG è stato oggetto di numerosi studi che hanno identificato vari fattori come determinanti del divario (Blau e Kahn, 2017). Tra questi, le caratteristiche personali, quali il livello di istruzione, l'età, l'esperienza lavorativa, e tratti psicologici e atteggiamenti legati al genere sono ritenuti fattori rilevanti per spiegare il divario retributivo. In particolare, l'istruzione ha ricevuto un'attenzione significativa per il suo impatto positivo sui salari. A partire dagli anni '80, le donne hanno ridotto il divario educativo rispetto agli uomini e, in molte nazioni sviluppate, sono oggi più istruite degli uomini. Pertanto, le differenze nei livelli di istruzione non sembrano più rappresentare un fattore significativo nell'influenzare il GPG. Allo stesso modo, l'esperienza lavorativa ha visto un incremento della partecipazione femminile al mercato del lavoro negli ultimi quarant'anni, riducendo l'impatto di questo fattore sul GPG. L'istruzione ha ricevuto molta attenzione poiché influisce positivamente sui salari. Le interruzioni della carriera dovute alla maternità e il conseguente basso tasso di partecipazione delle donne al mercato del lavoro rappresentano una delle principali cause del divario retributivo di genere (GPG). L'effetto di tali interruzioni può essere spiegato da due meccanismi principali: un effetto di deprezzamento delle competenze, che implica una perdita di abilità durante i periodi di inattività lavorativa, e un effetto di selezione, secondo il quale le donne

tendono a scegliere professioni o settori in cui queste interruzioni hanno un impatto meno negativo sulle carriere (Adda et al., 2017). Inoltre, questo effetto di selezione si manifesta anche in una maggiore prevalenza di lavoro atipico tra le donne, le quali sono più propense degli uomini a lavorare part-time o con contratti temporanei. Sebbene, l'impatto diretto di queste forme di impiego possa essere limitato (Leythienne e Ronkowski, 2018), tali condizioni lavorative influenzano indirettamente l'accumulo di competenza e esperienza professionale nel lungo periodo. Un altro fattore che contribuisce al GPG riguarda le differenze di genere nei tratti psicologici e negli atteggiamenti, che influenzano i risultati lavorativi di uomini e donne (Fortin, 2008; Bertrand, 2011). Le differenze nei tratti della personalità determinano preferenze differenti, ad esempio, nella gestione del tempo, che a loro volta incidono sulle opportunità professionali e salariali. Inoltre, queste caratteristiche psicologiche influiscono sulla propensione al rischio, sulla competizione e sulla negoziazione salariale. Le donne sono generalmente più avverse al rischio, meno inclini alla competizione e meno sicure nel negoziare i salari rispetto agli uomini (Bowles et al., 2007; Bertrand, 2011). Sebbene questi fattori individuali possano contribuire al GPG, l'entità di tali effetti è ritenuta contenuta (Manning e Saidi, 2010). Le differenze nel capitale umano e nelle caratteristiche psicologiche continuano a contribuire al GPG, ma le differenze di genere in alcuni di questi tratti si sono notevolmente ridotte nel corso degli anni. Di conseguenza, questi fattori non rappresentano più le principali determinanti del divario retributivo di genere osservato oggi.

2.2.2 Le caratteristiche lavorative

Le caratteristiche organizzative e strutturali delle imprese, quali la dimensione, la proprietà (pubblica/privata e nazionale/straniera) e l'anzianità dell'impresa, influenzano i salari e, di conseguenza, il divario retributivo di genere. È ampiamente riconosciuto che le aziende di dimensioni più grandi tendano a offrire retribuzioni superiori. Tuttavia, l'effetto di tale dimensione sul GPG è oggetto di risultati contrastanti. Alcuni studi evidenziano che nelle grandi imprese il GPG tende ad essere maggiore (Mitra, 2003), mentre altri riscontrano risultati meno netti (Heinze e Wolf, 2010). Da un lato, le aziende più grandi si trovano in un contesto di minore concorrenza, il che conferisce loro maggiore libertà nella determinazione dei salari. D'altro canto, le grandi imprese solitamente offrono migliori opportunità ai propri dipendenti, in particolare per quanto riguarda i congedi di maternità. Inoltre, una maggiore rappresentanza sindacale è generalmente associata alle grandi imprese, il che potrebbe contribuire alla riduzione del divario retributivo. L'effetto complessivo della dimensione aziendale sul GPG risulta pertanto dal bilanciamento di questi due meccanismi contrastanti andando a giustificare la modesta influenza che le dimensioni delle imprese esercitano sul divario retributivo (Leythienne e Ronkowski, 2018). Sebbene, gli effetti derivanti dall'età dell'impresa siano stati meno

studiati (ad eccezione di Cukrowska-Torzewska e Magda, 2020), sembrano essere influenzati dagli stessi meccanismi descritti sopra per la dimensione aziendale, presumibilmente a causa della correlazione tra dimensione e anzianità dell'impresa.

In aggiunta, una corrente di studi suggerisce che i datori di lavoro potrebbero esercitare un maggior potere di mercato sulle lavoratrici, attribuibile alla bassa elasticità salariale del lavoro femminile (Hirsch et al., 2010). Una bassa elasticità dell'offerta di lavoro da parte delle donne consente alle aziende di fissare salari inferiori senza determinare un aumento significativo del turnover dei dipendenti.

Infine, la letteratura suggerisce che l'eterogeneità delle politiche salariali aziendali rappresenti un fattore significativo nel contribuire al divario retributivo di genere (Card et al., 2016). I dati mostrano che le donne tendono a inserirsi in aziende che offrono salari meno competitivi e meno frequentemente si spostano verso imprese che offrono premi salariali più elevati. Inoltre, le donne tendono a ottenere una quota inferiore del surplus²⁹ in quelle aziende che offrono salari più alti rispetto agli uomini. Questo fenomeno è legato alle dinamiche di negoziazione salariale, e si allinea con l'evidenza di una minore propensione delle donne a negoziare il proprio salario (Bowles et al., 2007).

2.2.3. La Segregazione Occupazionale e Settoriale

L'occupazione di uomini e donne tende a concentrarsi in settori e occupazioni specifiche, fenomeno noto come segregazione settoriale e occupazionale. In particolare, le donne sono più frequentemente impiegate nei settori della salute, dell'istruzione, dell'arte e dell'intrattenimento, e nei servizi, con una quota di impiego superiore rispetto agli uomini. Al contrario, le donne sono significativamente meno rappresentate nel settore industriale, che mostra una netta predominanza maschile. La segregazione, in combinazione con una forte dispersione salariale tra settori e occupazioni, costituisce uno dei principali fattori che alimentano il divario retributivo di genere (GPG), come sottolineato da diversi autori (Gannon et al., 2007; Goldin, 2014). Inoltre, i settori e le occupazioni con una maggiore concentrazione di donne tendono a offrire condizioni di lavoro più precarie e salari inferiori. Un ulteriore elemento di riflessione riguarda la dispersione salariale all'interno delle singole occupazioni. È stato evidenziato che questa dispersione può contribuire in misura maggiore al GPG rispetto alla variazione salariale tra diverse occupazioni (Goldin, 2014). La disparità salariale all'interno delle occupazioni è accentuata dalle politiche aziendali che premiano con salari più elevati

²⁹ Il surplus derivante dal match tra lavoratore e imprese rappresenta il valore aggiunto generato dalla posizione lavorativa occupata. Tali rendimenti emergono principalmente a causa dei costi associati alla ricerca del lavoro (per il lavoratore) o alla ricerca di lavoratori (per l'impresa), i quali sono determinati principalmente dal costo opportunità associato al reddito che viene sacrificato. Questo surplus è successivamente distribuito tra il lavoratore e l'impresa attraverso un processo di negoziazione salariale.

i lavoratori impegnati in orari prolungati e atipici. Le donne, meno propense a lavorare in queste condizioni, vedono così i loro salari divergere da quelli degli uomini. È inoltre fondamentale considerare che la segregazione occupazionale si manifesta sia in senso orizzontale che verticale. La segregazione orizzontale si riferisce alla divisione delle persone in determinate occupazioni o settori in base a norme di genere e scelte educative (Borrowman e Klassen, 2020), mentre quella verticale è legata alle disuguaglianze nei percorsi di carriera e alle difficoltà delle donne nell'accedere a posizioni di alta responsabilità (Cotter et al., 2001).

2.2.4 La Struttura Salariale

Un altro gruppo di fattori che contribuiscono al GPG è rappresentato dalla struttura salariale (Blau e Kahn, 2017), ovvero dal sistema di regole e istituzioni che determina i ritorni economici derivanti dalle caratteristiche osservabili dei lavoratori sul mercato del lavoro. Sebbene questi effetti siano più difficili da misurare, esiste un consenso generale sul fatto che politiche come la lotta contro la discriminazione, i congedi parentali, i servizi di assistenza all'infanzia e la legislazione a favore della protezione dell'occupazione, influenzino il rendimento delle donne in relazione all'esperienza accumulata, alle loro decisioni di partecipazione al mercato del lavoro e ai premi salariali specifici delle imprese.

In ambito di struttura salariale, l'effetto delle relazioni industriali sul GPG è stato oggetto di numerosi studi. Le evidenze empiriche indicano che i sistemi di contrattazione salariale più centralizzati e coordinati tendono a ridurre le disuguaglianze salariali, riducendo la dispersione salariale tra i settori. Due principali meccanismi spiegano questo effetto: da un lato, la contrattazione centralizzata riduce la dispersione salariale settoriale (Gannon et al., 2007), e dall'altro, i partner sociali stabiliscono salari minimi più elevati (Blau e Kahn, 2017). La compressione salariale favorisce soprattutto le donne, che beneficiano di salari minimi più alti, dato che sono sovrarappresentate nei settori a bassa retribuzione (segregazione settoriale e occupazionale). Di conseguenza, la contrattazione collettiva emerge come un meccanismo in grado di ridurre il GPG (Blau e Kahn, 2017).

2.3 Strategia dell'Unione europea per la parità di genere 2020-2025

³⁰Perseguendo l'impegno e la sensibilità del tema da parte della Commissione Von der Leyen, è stata delineata la Strategia per la parità di genere 2020-2025 verso un'Europa che ne sia promotrice, così da far in modo che tutte le persone, indipendentemente dal genere, siano liberi di realizzarsi e di partecipare in egual misura al conseguimento dei progressi che riguardano la società europea. A tal fine sono stati definiti degli obiettivi politici ed azioni chiave per costruire un'Europa ugualitaria in

³⁰ Commission.europa.eu

cui uomini e donne possano avere le stesse opportunità di crescita personale e professionale, abbattendo qualsiasi tipo di stereotipo culturale.

³¹Un breve riepilogo e approfondimento delle azioni strategiche previste dalla Strategia europea 2020-2025 in merito alla parità di genere.

Pertanto, l'azione n. 2 *“Realizzarsi in un'economia basata sulla parità di genere”* intende costruire un'Europa paritaria in ambito lavorativo, ma anche per le responsabilità familiari ed economiche. In ambito lavorativo, la differenza tra il tasso di occupazione femminile e maschile nell'UE è dell'11,6%. Le differenze sono rilevanti soprattutto nei settori considerati tradizionalmente maschili, come il settore edile in cui solo il 10% di coloro che vi lavorano sono di sesso femminile, il settore dell'agricoltura, silvicoltura, pesca e trasporti vede solo il 25% degli occupati essere donne. Così come esistono settori tradizionalmente “femminili” in cui solo il 25% degli occupati nel settore dei servizi all'istruzione e il 20% degli occupati nell'ambito socio-sanitario sono uomini. La Commissione ritiene, giustamente, che una delle modalità per il superamento del divario di genere consiste nel migliorare l'equilibrio tra vita professionale e vita familiare e, in merito, la direttiva 2019/1158 ha introdotto novità in materia di congedi familiari e di lavoro flessibile, promuovendo una distribuzione equa dei doveri genitoriali. Quindi, la Commissione vigilerà al fine di un'attuazione corretta di tale direttiva. La politica dell'UE promuove l'imprenditoria femminile e la parità di genere in quei settori considerati tradizionalmente maschili. Verranno, inoltre, definite azioni per favorire la partecipazione delle donne all'innovazione. La Commissione intende coinvolgere maggiormente le donne in posizioni dirigenziali dei fondi di private equity e venture capital, dato che solo un dirigente su dieci è donna.

Sono ancora poche le laureate che intraprendono un percorso formativo e dunque professionale negli ambiti economici maggiormente remunerativi. Allora, l'UE si impegna in un'azione che vede centrale la transizione digitale rivolta alle donne in quanto il 90% dei posti di lavoro richiede competenze digitali di base. Le donne sono un passo avanti anche per l'alfabetizzazione digitale, ma sono poche coloro che si presentano ad un colloquio o un concorso di lavoro nel settore STEM. Quest'ultimo paradosso viene portato al centro di un piano d'azione per un'istruzione digitale aggiornata e con un impegno sincero in questa direzione. In quest'ottica già la raccomandazione del Consiglio del 22 maggio 2019 chiedeva un'istruzione inclusiva volta ad un futuro miglioramento dell'equilibrio di genere in quegli ambiti lavorativi a prevalenza maschile o femminile.

La parità retributiva era uno dei principi dei trattati del 1957 costituenti l'Unione Europea. Nonostante ciò, le donne vedono il divario durante tutto il percorso professionale con ripercussioni anche in età

³¹ Eur-lex.europa.eu

pensionistica. Occorre eliminare tutte le cause che spingono le donne ad essere meno partecipi nel mercato del lavoro o ad essere costrette a sottoscrivere un contratto di lavoro part-time. Al fine di eliminare queste discriminazioni, serve trasparenza per dimostrare di essere pagate meno, a parità di mansione, degli uomini. In merito, allora è stata introdotta la direttiva sulla trasparenza salariale 2023/970 che richiede il recepimento dei Paesi membri entro il 7 giugno 2026 che permetterà di conoscere informazioni più precise sui livelli salariali in funzione del genere.

Sono ancora poche le donne che ricoprono ruoli dirigenziali o nei Cda, mentre ai livelli più bassi la parità di genere si può dire raggiunta. Per affrontare le sfide complesse e le strategie innovative, oggi, serve una leadership che vede sia la presenza maschile e sia quella femminile. In quest'ottica la Commissione cercherà di spingere affinché venga applicata la direttiva del 2012 circa il miglioramento dell'equilibrio di genere nei consigli di amministrazione fissato al 40%. Cercherà di facilitare la messa in atto di buone pratiche che garantiscono l'equità di genere nei Cda e nelle posizioni dirigenziali.

2.4 Legislazione italiana in favore

Il lungo e tortuoso percorso indirizzato alla parità di genere risulta ancora in fervore nonostante le normative messe in atto per la tutela delle Donne, in qualsiasi ambito, ma nel caso di specie sono molti gli interventi volti a migliorare la presenza delle donne nel tessuto economico e produttivo italiano.

³²Il primo step completato è stato il risultato del rigoroso lavoro svolto dall'Assemblea Costituente nella redazione della Costituzione della Repubblica Italiana, testo eccelso ed invidiato in ogni parte del mondo. Tra i principi fondamentali della Costituzione, possiamo riportare l'art. 2 che recita quanto segue: *“La Repubblica riconosce e garantisce i diritti inviolabili dell'uomo, sia come singolo, sia nelle formazioni sociali ove si svolge la sua personalità, e richiede l'adempimento dei doveri inderogabili di solidarietà politica, economica e sociale”*.

L'art.3 della Costituzione vuole rimarcare il concetto, scrivendo nero su bianco l'impegno dello Stato italiano nel reprimere qualsiasi forma di disuguaglianza. Infatti riporta quanto segue: *“Tutti i cittadini hanno pari dignità sociale e sono eguali davanti alla legge, senza distinzione di sesso, di razza, di lingua, di religione, di opinioni politiche, di condizioni personali e sociali”*.

Quindi, la parità di genere rientra nel vasto quadro dei diritti dell'essere umano riconosciuti inviolabili.

Se, invece, si intende considerare la parità di genere nei ruoli lavorativi ricoperti dalle donne, è doveroso citare l'art. 37, al Titolo III della Costituzione intitolato *“Rapporti economici”*, che recita

³² Senato.it/istituzione/la-costituzione

quanto segue: *“La donna lavoratrice ha gli stessi diritti e, a parità di lavoro, le stesse retribuzioni che spettano al lavoratore. Le condizioni di lavoro devono consentire l’adempimento della sua essenziale funzione familiare e assicurare alla madre e al bambino una speciale adeguata protezione”*.

Già all’epoca è stata resa necessaria la tutela delle donne in ambito lavorativo, quale gruppo minoritario al quale garantire la piena dignità sociale. L’art. 37 della Costituzione è una norma di carattere programmatico che si pone come obiettivo quello di tutelare la figura delle donne e, dei suoi minori, nel contesto lavorativo. Il suddetto comma ha voluto rendere effettiva e rispettata l’eguaglianza tra il lavoratore e la lavoratrice sia sul piano dei diritti e sia sul piano della retribuzione. Volendo dare in un primo momento un inquadramento normativo che ha migliorato il fenomeno e ha fatto suscitare alcune consapevolezze da parte delle istituzioni e da tutti coloro che hanno responsabilità, è ragionevole riportare di seguito gli interventi normativi più rilevanti in merito. ³³In primis, la legge n. 120 del 12 luglio 2011, entrata in vigore il 18 agosto dello stesso anno, denominata legge *“Golfo-Mosca”* dal nome delle due deputate, Lella Golfo del PdL e Alessia Mosca del PD, che l’hanno proposta al Parlamento per la sua approvazione. ³⁴Il 28 giugno 2011 è avvenuta la promulgazione della suddetta legge che ha permesso di incamminarsi nella direzione auspicata e che ha rappresentato un cambiamento tanto rivoluzionario nell’empowerment femminile, in quanto imponeva il rispetto di determinate quote di genere nei Cda e nei collegi sindacali delle società quotate italiane. Successivamente, la stessa viene estesa anche alle società a controllo pubblico. A distanza di diversi anni dall’entrata in vigore, si può dedurre come la presenza femminile abbia fatto conseguire risultati positivi di performance, ma la stessa legge non garantisce a pieno la parità di genere in ogni livello decisionale, come si può ben notare dalla netta prevalenza di uomini amministratori delegati, ma anche, nondimeno, di manager e personale con ruoli esecutivi.

³⁵La presente legge ha modificato gli artt. 147-ter, 147-quater e 148 del testo unico delle disposizioni in materia di intermediazione finanziaria, di cui al D.lgs. n. 58 del 24 febbraio 1998 inerenti *«La parità di accesso agli organi di amministrazione e di controllo delle società quotate in mercati regolamentati»*, imponendo che gli statuti delle società italiane con azioni quotate in mercati regolamentati italiani o di altri Paesi dell’UE prevedano dei criteri affinché venga rispettato l’equilibrio di genere, soprattutto con riguardo al genere meno rappresentato, solitamente quello femminile, in quanto quest’ultimo deve essere pari, almeno in una prima applicazione a cui sono

³³ *“Quote di genere e sistema monistico: precisazioni e omissioni nella legge Golfo Mosca”*, Il Mulino – Rivisteweb, Marcella Sarale (2016)

³⁴ lsole24ore.com

³⁵ *“Quote di genere e sistema monistico: precisazioni e omissioni nella legge Golfo Mosca”*, Il Mulino – Rivisteweb (2016), Marcella Sarale

seguite modifiche sul quantum, ad un quinto, e poi successivamente modificato con un terzo di consiglieri eletti. Per quanto concernono gli organi di controllo, l'art. 148 co. 1 bis richiede che l'atto costitutivo deve prevedere che almeno un terzo dei membri del collegio siano caratterizzati dal genere meno rappresentato.

La presente legge si è inserita in un contesto europeo che richiedeva ai diversi Paesi dell'UE di trovare soluzioni al fine di garantire una più equilibrata rappresentanza femminile ai vertici delle imprese. Da vari documenti emerge come la gender diversity sia poco rilevante nei Cda delle società, in modo particolare nei ruoli esecutivi di dirigenza aziendale, e dal riscontro da indagini empiriche socio-economiche evince che, se le posizioni apicali in azienda fossero ricoperte da personale differenziato nel genere, possano influenzare positivamente le performance delle imprese, oltre a rafforzare l'indipendenza dei consiglieri e la composizione dei conflitti di interesse interni agli organi. Questa direzione venne presa a livello europeo nel febbraio 2010 quando il Parlamento chiedeva l'introduzione di politiche e misure adeguate in risposta alla crisi economica, finanziaria e sociale facendo leva proprio sulla parità di genere nei ruoli di responsabilità ed imprenditorialità femminile. Sulla base del modello norvegese considerato virtuoso per il raggiungimento della parità di genere, il Parlamento europeo suggeriva l'introduzione di previsioni cogenti nella pari rappresentanza del genere femminile nelle posizioni apicali delle società, comprensive anche di sanzioni, e non l'adozione di politiche *soft law*³⁶ o *moral suasion*³⁷, proprio perché non ritenute in grado di fornirci risultati notevoli. Nel luglio del 2011, il Parlamento europeo riteneva che fossero in primis le imprese pubbliche a dover essere in possesso di un equilibrio negli organi di amministrazione e controllo. Allora l'Unione Europea ha proposto una Direttiva (COM/2012/0614) volta al miglioramento dell'equilibrio di genere tra gli amministratori delle società quotate, approvata nel novembre 2013, nel quale emerge come il capitale umano impiegato efficientemente possa contribuire alla competitività e sviluppo di un'economia globalizzata; quindi, di fondamentale importanza, nominare il personale, anche di sesso femminile, dato che le laureate rappresentano il 60%, che vada a ricoprire ruoli dirigenziali e decisionali, così da poter attingere a capitale umano professionale e competente. Il legislatore europeo propone di inserire norme minime che obbligano le imprese quotate, ad esclusione delle PMI, prive di parità di genere, a selezionare amministratori non esecutivi in maniera trasparente sulla base di una valutazione oggettiva delle qualifiche dei candidati per l'idoneità, competenza e rendimento professionale. Le nuove regole quantitative si applicano solo ai consiglieri

³⁶ *Soft law* antitesi di *hard law* si traduce letteralmente come "legge debole" o "legge dolce", con la quale si intende un sistema di regole che non è caratterizzato da tratti tipici della norma giuridica, ossia l'essere parte di un ordinamento giuridico e l'essere dotata di una forza vincolante (treccani.it)

³⁷ Con *moral suasion* si intende "una persuasione morale autorevole che si propone di orientare scelte e comportamenti" (treccani.it)

non esecutivi con funzione di sorveglianza proprio perché si vuole trovare il compromesso tra l'esigenza di aumentare la diversità di genere e la riduzione dell'ingerenza con la gestione societaria. Inoltre, la Direttiva prevedeva che entro il 1° gennaio 2020 almeno il 40% degli amministratori non esecutivi sia di sesso femminile, percentuale che dovrà essere raggiunta entro il 1° gennaio 2018 per le imprese pubbliche.

Questo obiettivo perseguito dall'Unione Europea non è solo per garantire le pari opportunità tra uomini e donne, ma al fine di avere una provenienza composita con diversi profili nella governance indirizzata a modificare le dinamiche del potere. Gli organi di gestione diversificati controllerebbero anche la dirigenza, il rischio e la resilienza degli enti in maniera più efficace. Difatti, l'art. 88 della Direttiva 2013/36 incarica i Comitati nomine a privilegiare l'equilibrio di competenze e diversità e ad accrescere quei membri del genere sottorappresentato nell'organo di gestione.

Come riportato dal Documento di consultazione presentato il 9 dicembre 2011 dalla Consob, gli organi di amministrazione eterogenei per genere e competenze professionali, e non solo, riescono ad adempiere meglio ai propri compiti, in modo particolare, la diversità di genere con una rilevante presenza di donne, permette di svolgere una più efficace attività di monitoring e advising. La Consob, però, ritiene che la diversità di genere abbia effetti ancora incerti sulle performance aziendali, mentre, invece, favorisce buone pratiche di governance e di corporate social responsibility. Inoltre, la leadership femminile è più attenta agli interessi degli stakeholders e allo sviluppo sostenibile nel lungo periodo, alle esternalità negative, compreso il moral hazard.

³⁸Inoltre, anche il Codice di Autodisciplina del Comitato della Corporate Governance pubblicato dalla Consob nel 2018, all'art. 2 "*Composizione del Consiglio di amministrazione*", prevede la nomina di amministratori in funzione dei criteri di diversità, delle caratteristiche professionali e di genere, perché se il Cda viene adeguatamente composto, allora potrà sussistere un'efficace gestione dell'impresa. Nello specifico, considerando l'obiettivo del presente elaborato, il Codice richiama la legge n. 120 del 2011 circa la parità di accesso agli organi di amministrazione e controllo che ha migliorato la presenza femminile ed ha sensibilizzato gli azionisti relativamente alla gender diversity al fine di un più efficace funzionamento dei suddetti organi.

2.5 Gender Gap e regole di trasparenza

³⁹Più recentemente, abbiamo assistito ad un cambiamento relativamente al gender gap declinato nella sfera lavorativa e, infatti, a livello interno, con il recepimento di fonti europee, è stata approvata la legge n. 162/2021 recante modifiche al codice delle pari opportunità tra uomo e donna di cui al d.lgs.

³⁸ Borsaitaliana.it

³⁹ "*Contrasto al gender gap nel lavoro e regole di trasparenza*", Il Mulino – Rivisteweb (2024), Daniela Izzi

n. 198/2006, oltre ad una modifica che ha comportato l'ampliamento dei vincoli di genere nella composizione degli organi di amministrazione e di controllo societario, di cui alla l. n. 120/2011.⁴⁰In materia di gender gap, al fine di un suo miglioramento anche negli organi decisionali-strategici, la l. n. 162 del 5 novembre 2021, di cui all'articolo 6, ha previsto, anche per le società, costituite in Italia e non quotate, controllate da pubbliche amministrazioni ai sensi dell'⁴¹art. 2359, co.1 e 2 cc, la disciplina sull'equilibrio di genere negli organi amministrativi, prima solo applicabile alle società quotate. Così come per le società quotate, alle società a controllo pubblico non quotate viene applicato lo stesso criterio di nomina degli amministratori i quali devono essere costituiti da almeno due quinti (40%) da consiglieri eletti di sesso femminile. In mancanza, si applica la procedura di diffida e decadenza. Entro due mesi dall'entrata in vigore della presente legge (vale a dire entro il 3 febbraio 2022) doveva essere adottato un regolamento che andasse a definire le modifiche da apportare al DPR n. 251 del 2012, ma alla data dello scorso 15 ottobre non era ancora stato emanato. Tale criterio fissato in due quinti risulta essere in linea con la Direttiva UE 2022/2381 del Parlamento europeo e del Consiglio circa il miglioramento dell'equilibrio di genere rivolto agli amministratori delle società quotate, da recepire entro il 28 dicembre 2024.

⁴²La legge 162 del 5 novembre 2021 *“Modifiche al codice di cui al decreto legislativo 11 aprile 2006, n.198, e altre disposizioni in materia di pari opportunità tra uomo e donna in ambito lavorativo”* ha comportato considerevoli modifiche, in modo particolare all'art.2 relativamente all'ampliamento della nozione di discriminazione diretta e indiretta. In primis, viene chiarito quali comportamenti si traducono in una discriminazione di genere diretta (co.1, art.2), ossia qualsiasi disposizione, prassi, atto, patto o comportamento di cui viene evidenziata la discriminazione in ragione del sesso riguardante *“le candidate e i candidati in fase di selezione del personale”*. Per quanto attiene alla discriminazione indiretta, fino all'introduzione della presente legge si considerava come un atto apparentemente neutro che mette i lavoratori di un sesso in una condizione di svantaggio rispetto ai lavoratori del sesso opposto, ma con la novità, la suddetta definizione la si deve intendere anche con riferimento alla discriminazione dei *“candidati in fase di selezione”*. Inoltre, la nuova legge introduce disposizioni più ampie relativamente alla definizione di discriminazione e infatti con discriminazione si intende *“ogni trattamento o modifica dell'organizzazione, delle condizioni e dei tempi di lavoro*

⁴⁰ Temi.camera.it

⁴¹ Ai sensi dell'art. 2359 cc *“Società controllate e società collegate”* viene riportato al co.1 quanto segue: *“Sono considerate società controllate: 1) le società in cui un'altra società dispone della maggioranza dei voti esercitabili nell'assemblea ordinaria; 2) le società in cui un'altra società dispone di voti sufficienti per esercitare un'influenza dominante nell'assemblea ordinaria; 3) le società che sono sotto influenza dominante di un'altra società in virtù di particolari vincoli contrattuali con essa”*. Il co.2 recita: *“Ai fini dell'applicazione dei nn. 1 e 2 del primo comma si computano anche i voti spettanti a società controllate, a società fiduciarie e a persona interposta: non si computano i voti spettanti per conto di terzi”*.

⁴² Lavorosi.it/lavori-parlamentari/gazzetta-ufficiale

che pongono o possono porre il lavoro in almeno una delle seguenti condizioni: a) posizione di svantaggio rispetto alla generalità degli altri lavoratori; b) limitazione delle opportunità di partecipazione alla vita o alle scelte aziendali; c) limitazione dell'accesso ai meccanismi di avanzamento e di progressione nella carriera”.

Con l'introduzione dell'art.3 si è esteso l'obbligo biennale di presentazione del rapporto aziendale sulla situazione di personale di sesso maschile e di sesso femminile nelle aziende con oltre 50 dipendenti (prima sussisteva l'obbligo solo per aziende con oltre 100 dipendenti), introducendo la facoltà di redigere tale documento anche per le aziende con meno di 50 dipendenti. Deve essere data indicazione dei lavoratori suddivisi per genere, categoria professionale, livello di inquadramento e tipologia contrattuale relativamente a coloro che sono neoassunti, coinvolti in attività di formazione professionale, di passaggio di categoria, di trasformazione del contratto da tempo determinato a tempo indeterminato e da tempo parziale a tempo pieno (o viceversa), oppure sottoposti in procedure di licenziamento collettivo o individuale, o pensionamento. Il rapporto deve essere redatto telematicamente al Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali e trasmesso alle Rappresentanze Sindacali Aziendali e alle/ai consigliere/i di parità regionali per le dovute verifiche; l'azienda sarà sottoposta, successivamente ai controlli sulla veridicità dei rapporti da parte dell'Ispettorato Nazionale del Lavoro, ma anche ad una eventuale sanzione amministrativa pecuniaria da 1000 a 5000 euro per le ipotesi di «rapporto mendace o incompleto», oltre alla sospensione per un anno dei benefici contributivi eventualmente goduti dall'azienda, se l'inottemperanza si protrae per oltre 12 mesi.

Relativamente a tale obbligo, sussiste anche il vincolo di presentare l'ultimo rapporto biennale al fine di partecipare alle procedure per l'affidamento di contratti pubblici, così come richiesto dalla legislazione di attuazione del Piano nazionale di ripresa e resilienza, a pena di esclusione dalla gara, ma anche dal nuovo codice dei contratti pubblici per appalti e concessioni riservati.

2.6 Certificazione volontaria di parità di genere

Di seguito alcune altre novità che hanno comportato modifiche sostanziali, di cui all'art.4 della legge n. 162/2021 circa la Certificazione della parità di genere; il nuovo art. 46 bis ha istituito a partire dal 1° Gennaio 2022 la Certificazione della parità di genere al fine di dimostrare le soluzioni concrete adottate dalle aziende volte alla riduzione del gender gap per le opportunità di crescita in azienda, parità retributiva, misure di tutela alla maternità/paternità e politiche di contrasto alle differenze. Spetta al Presidente del Consiglio fissare i parametri minimi e le modalità di acquisizione della certificazione.

Inoltre all'art.5, per quelle aziende virtuose che hanno ottenuto la Certificazione di parità, le verranno

riconosciute un incentivo sotto forma di esonero dei contributi previdenziali in misura non superiore all'1% e nel limite massimo di euro 50000 annui per ciascuna azienda.

Infine, l'art. 6 della suddetta legge estende anche alle società costituite in Italia e controllate da pubbliche amministrazioni non quotate in mercati regolamentati ai sensi dell'art. 2359, co.1 e 2 cc, l'obbligo relativamente alla presenza di amministratori che assicurino l'equilibrio tra i generi, affinché il genere meno rappresentato sia pari ad almeno 2/5 degli amministratori eletti.

⁴³Il nuovo sistema certificatorio usa, oltre all'approccio ⁴⁴*command and control*, anche la ⁴⁵*regulatory compliance* tramite incentivi affinché le aziende integrino al proprio interno la cultura di contrasto al genere, impegnandosi al superamento della discriminazione, supporto alla genitorialità, pari opportunità per lavoratori e lavoratrici favorendo il work-life balance, in modo particolare dei padri. Al fine di poter ottenere la Certificazione di parità, le aziende devono rispettare i parametri riportati dal D.P.C.M. del 29 aprile 2022 che rimanda alla UNI/PDR 125:2022 circa le Linee guida sul sistema di gestione per la parità di genere. Sono previsti 33 Key Performance Indicators (alcuni da non applicare alle piccole e micro imprese) quantitativi e qualitativi che controllano l'allineamento con la gender equality nelle diverse aree della vita aziendale: cultura e strategia, governance, processi HR, opportunità di crescita e inclusione delle donne in azienda, equità remunerativa per genere, tutela della genitorialità e conciliazione vita-lavoro (presentano un peso variabile e più elevato le ultime tre). Le aziende devono raggiungere almeno il punteggio minimo complessivo del 60%. Lo stesso decreto ha fornito istruzioni per l'accreditamento degli organismi che hanno il compito di rilasciare certificazioni di parità, stabilendo, altresì, l'obbligo di un'informativa annuale per le rappresentanze sindacali aziendali e delle/dei consigliere/i regionali di parità impegnate nel sistema di controllo ed invio di segnalazioni per eventuali criticità all'ente certificatore.

Con la certificazione sussiste la possibilità di ricavare o accedere da parte di qualsiasi organizzazione ad informazioni di maggior dettaglio dal processo di verifica rispetto al rapporto biennale, oltre alla concorrenza virtuosa della stessa nel mercato degli appalti pubblici. Può, inoltre, contrastare efficacemente il gender gap e permettere all'impresa in questione la realizzazione di una buona reputazione sul mercato.

2.7 Gender Gap e organi decisionali

⁴³ "Contrasto al gender gap nel lavoro e regole di trasparenza", Il Mulino – Rivisteweb (2024), Daniela Izzi

⁴⁴ Con approccio *command and control* (comando e controllo) ci si riferisce a un modello regolatorio in cui lo Stato stabilisce norme obbligatorie, standard vincolanti e meccanismi di verifica per assicurarsi che le organizzazioni rispettino determinati criteri di parità di genere.

⁴⁵ L'approccio *regulatory compliance* si basa sull'idea che le organizzazioni debbano adeguarsi a un insieme di norme, leggi e regolamenti esistenti, senza necessariamente introdurre nuovi obblighi, come invece accade nel modello "command and control".

Il lungo e tortuoso percorso indirizzato alla parità di genere risulta ancora in fervore nonostante le normative messe in atto per la tutela delle donne, in qualsiasi ambito, ma nel caso di specie sono molti gli interventi volti a migliorare la presenza delle donne nel tessuto economico e produttivo italiano. Di seguito degli articoli di letteratura che trattano la parità di genere nei Cda, così come le normative italiane che hanno introdotto quote minime di membri nei Cda di sesso femminile.

⁴⁶È possibile anche annunciare che la sottorappresentanza delle donne nelle posizioni apicali è tipica, normalmente, di tutte le economie avanzate, come emerge dai dati Ocse in cui, in media, per ogni due uomini manager vi è solo una donna a ricoprire il medesimo ruolo. Possiamo anche affermare che il miglioramento della presenza femminile in ruoli di responsabilità è dovuta, in larga misura, da interventi normativi ad hoc definiti *affirmative actions* che mirano al raggiungimento della parità di genere attraverso politiche antidiscriminatorie (Beccalli, 1999). Tali azioni si suddividono in due gruppi, quali le *soft law*, ovvero i codici deontologici delle associazioni di categoria e i codici di autodisciplina non vincolanti, ma che richiedono il rispetto rigoroso da parte di coloro a cui sono rivolti, e le norme *hard law* obbligatorie (es. “quota rosa” a rappresentare il genere femminile che solitamente è quello in minor misura rappresentato). La Norvegia è stato il primo Paese ad introdurre le quota di genere nella composizione dei vertici aziendali, con l’introduzione dal 2003 del 40% minimo dei membri di sesso femminile nei boards delle società quotate ed aziende a controllo pubblico. L’Italia è riuscita ad introdurre una quota minima solo nel 2011 con l’approvazione della legge n. 120, definita *Golfo-Mosca*, entrata in vigore nel 2012, con un primo step che imponeva la presenza di donne pari ad 1/5 e successivamente 1/3 nei boards delle società quotate e valida per tre mandati consecutivi.

A riconfermare quanto definito sopra, dopo l’entrata in vigore di questa normativa, si è assistito in Italia ad una modificazione sostanziale: dal 7,2% delle donne all’interno dei Cda siamo passati nel 2016 al 30,8% (Carbone e Dagnes, 2017), conseguentemente ad un ringiovanimento dei vertici aziendali e al miglioramento del loro livello di istruzione (Ferrari et al., 2016).

Dunque, per esaminare in profondità il percorso svolto dalle donne entrate nei Cda a seguito dell’approvazione della legge Golfo-Mosca, è stata svolta una web survey condotta su tutte le donne entrate nei Cda per capire le loro esperienze, percezioni, adeguatezza delle norme al fine di abbattere il più possibile la segregazione dell’occupazione di genere.

La metafora che solitamente troviamo trattando questo tema è sicuramente il *glass ceiling* o *soffitto di cristallo*, usata la prima volta a metà degli anni Ottanta in un articolo del Wall Street Journal, facendo venire subito in mente che i vertici aziendali per le donne sono difficilmente raggiungibili a

⁴⁶ “Fare carriera ai vertici. La presenza delle donne nei consigli di amministrazione tra vecchi ostacoli e nuove opportunità”, Domenico Carbone, Joselle Dagnes, Il Mulino – Rivisteweb (2019)

causa di una barriera invisibile, ma compatta (Smith et al., 2012). La rappresentazione di tale fenomeno con un'unica barriera collocata in un punto ben preciso dell'occupazione, come ricorda il glass ceiling, è stato oggetto di critiche da parte di due psicologhe sociali, Alice Eagly e Linda Carli, le quali ritengono che tutta la carriera professionale femminile, e non solo la sua fase più avanzata, è caratterizzata da una serie di ostacoli, siano essi visibili o evidenti (Eagly e Carli, 2007). Infatti, anche Albertini nel 2011 ribadisce che tale fenomeno è da intendersi come il risultato della sommatoria delle discriminazioni di genere in tutte le posizioni occupazionali, e non solo quelle che hanno ad oggetto le posizioni apicali. Per dare una visione ottica anche di quest'ultimo fenomeno che ingaggia le donne già nelle sue fasi iniziali della carriera, altri autori hanno introdotto la metafora dello *sticky floor*, a rappresentare un pavimento coloso con ostacoli per le donne che vogliono inserirsi nel mondo del lavoro e raggiungere posizioni più elevate (Kee, 2006).

Inoltre, la metafora del glass ceiling non è adeguata a rappresentare gli impedimenti delle donne nella loro carriera, proprio perché alcune di esse riescono ad accedere a posizioni di rilievo. Anche se questo avviene, le donne rispetto ai colleghi uomini hanno maggiori probabilità di inserirsi in aziende con performance negative e di ricoprire ruoli di leadership più precari e più esposti al fallimento. A rimarcare queste evidenze, si può menzionare il ⁴⁷*glass cliff*, ossia un precipizio di cristallo ad indicare con esattezza che, una volta raggiunte le posizioni di livello, sussistono diverse opportunità in base al genere (Haslam e Ryan, 2008).

Allora le due studiose, Eagly e Carli, hanno desiderato introdurre una nuova metafora proprio ad indicare il percorso svolto dalle Donne al fine del raggiungimento di una posizione di livello e, difatti, per gli uomini si può parlare di una strada dritta, sebbene con la presenza di alcuni dossi e fossati. Per le donne, invece, di un percorso con la forma di un labirinto in cui si possono imbucare deviazioni diverse per ogni donna: alcune conducono verso il ruolo di leader, altre verso un vicolo cieco. Per le stesse è difficile, ma possibile arrivare a ricoprire ruoli aziendali di sostanziale importanza, ma è anche vero che il percorso di successo di una donna non è necessariamente pari a quello delle altre donne, sebbene, talvolta, si possano seguire le tracce lasciate dalle donne più coraggiose che si sono trovate su quel percorso prima delle altre (Eagly e Carli, 2007). Secondo Blau, Ferber e Winkler

⁴⁷ Il termine del *glass cliff*, introdotto per la prima volta nel 2004 dai ricercatori britannici Michelle Ryan e Alex Haslam dell'Università di Exeter, scoprirono che le donne erano più frequentemente nominate nei ruoli dirigenziali in aziende in crisi, rispetto agli uomini. Il suddetto fenomeno si verifica quando una donna (o una persona appartenente a una minoranza) viene promossa o nominata in una posizione di alto livello, ma solo nei momenti di crisi o difficoltà, quando la probabilità di fallimento è più alta. In queste circostanze, il ruolo può sembrare un'opportunità, ma in realtà comporta un rischio elevato di insuccesso. Pertanto, le opportunità di leadership offerte a uomini e donne non sono uguali, ma diverse in qualità e contesto: agli uomini tendono a essere offerte posizioni stabili o di successo, con margini di crescita e rischio contenuto, a differenza delle donne a cui vengono più spesso offerte posizioni in contesti critici o fallimentari (*"What lies beyond the glass ceiling? The glass cliff and the potential precariousness of women's leadership positions"*, Michelle Ryan, Alex Haslam, Human Resource Management International Digest, Emerald Insight, 2006).

(2013) si possono distinguere le motivazioni della discriminazione nell'offerta di lavoro e nella domanda di lavoro.

Secondo le teorie relative all'offerta di lavoro, emerge, altresì, che le differenze nell'impiego di uomini e donne dipenda da:

- Segregazione orizzontale: le donne maggiormente sono collocate in settori considerati femminili per tradizione e, all'interno di questi, svolgono mansioni esecutive.
- Minor investimento nella preparazione formativa e nelle esperienze lavorative che non permettono di ricoprire posizioni apicali.

Secondo Becker, già nel 1975, si era capito come un minor avvicinamento delle donne al mercato del lavoro comporti una composizione del personale più limitata e più generica causando degli svantaggi nella carriera lavorativa.

Secondo la ⁴⁸teoria delle preferenze di Hakim (2000) si evince come le donne, se agiscono come attori razionali, scelgono di svolgere ruoli compatibili con la cura della famiglia, rinunciando alla formazione di competenze per raggiungere le posizioni apicali. Già a priori, le donne, a causa di discriminazioni di genere, non decidono di investire risorse nel percorso formativo e professionale visto l'elevato rischio di non riuscire a compensare lo svantaggio rispetto agli uomini. Come riportato nel primo capitolo del presente elaborato, vengono riproposte sistematicamente le motivazioni del divario di genere portate in luce anche da alcuni studiosi; infatti, secondo Haveman e Beresford (2012) gli stereotipi di genere sono legati a:

- Maggiore cura delle donne al lavoro domestico e di cura familiare
- Maggiori uomini che intraprendono discipline, quali matematica, scienza, tecnologia
- Capacità che caratterizzano un buon leader che, a causa di stereotipi, vengono attribuite agli uomini.

Secondo le teorie che spiegano le discriminazioni femminile relativamente alla domanda di lavoro, possiamo individuare tre meccanismi di discriminazione (Albertini, 2011; Blau et al., 2013):

- Riproduzione omosociale
- Discriminazione statistica
- Discriminazione istituzionale

⁴⁸ La teoria delle preferenze di Catherine Hakim è un modello sociologico elaborato negli anni '90 per spiegare le scelte lavorative e familiari delle donne nei paesi occidentali avanzati. Secondo Hakim, non tutte le donne vogliono raggiungere lo stesso obiettivo in termini di carriera e famiglia, e le differenze nei loro comportamenti non dipendono solo da vincoli esterni (es. discriminazione o mancanza di servizi), ma anche da preferenze individuali consapevoli (<https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/03069880600769118>)

Considerando la riproduzione omosociale durante i processi di selezione dei membri degli organi collegiali, gli uomini di cui sono, solitamente, composti i vertici, decidono di reclutare personale con ruoli manageriali di sesso maschile (Dagnes, 2014; Holgersson, 2013; Kanter, 1977).

La discriminazione statistica prevede, in sede di assunzione, che i datori di lavoro attribuiscono alla persona le caratteristiche tipiche del gruppo a cui questa appartiene, non sapendo a posteriori il suo indice di produttività e la sua condotta in ambito aziendale (Arrow, 1973; Phelps, 1972). Proprio in relazione a ciò, gli uomini in quanto tali vengono selezionati più facilmente nel ricoprire ruoli di vertice, a differenza delle donne che, a causa di discontinuità negli impegni, maggior cura alla sfera privata e familiare e minori propensioni a raggiungere la posizione di leader, si vedono offrire posti di lavoro dalle condizioni poco favorevoli e con meno possibilità di proseguire nella propria carriera professionale (Groot e Van Den Brink, 1996). Però, questo meccanismo non sembra, secondo Rosti (2006), placare il fenomeno visto che coloro che si trovano in condizioni di lavoro meno favorevoli mostrano un minor attaccamento al lavoro, andando a rinsaldare, ancora una volta, lo stereotipo di genere che ci portiamo ormai dietro da diversi anni.

Se si considera la discriminazione istituzionale, l'Italia, così come altri Paesi dell'area mediterranea, tendono ad avere un supporto di welfare pubblico scarso in grado di favorire la carriera delle donne, a causa di culture che prevedono la donna essere impegnata nella cura della famiglia (Esping-Andersen, 2000), con strumenti di regolazione del mercato del lavoro che vanno maggiormente a tutelare gli uomini (Reyneri, 2011).

Dalla web survey effettuata, tramite posta elettronica con link di collegamento al questionario tra gennaio e marzo 2017, dal personale di sesso femminile (ammontavano a 413) che al 31/12/2015 ricopriva il ruolo nei Cda delle società quotate nella Borsa di Milano, emergono alcune caratteristiche relativamente:

- Area geografica di residenza: la maggior parte delle consigliere risiedono nelle regioni del Nord Italia, in modo particolare in Lombardia.
- Titolo di studio: la maggior parte hanno un livello di istruzione elevato, ossia hanno un titolo universitario e una su tre possiede un titolo post-laurea.
- Ambito disciplinare della laurea: in modo particolare, il titolo riguarda l'ambito economico e giuridico.
- Attività professionale: sono in larga parte libero professioniste, docenti universitarie e dirigenti.
- Stato civile: le consigliere, in buona misura, sono coniugate o conviventi.
- Numero di figli: in maggior parte con due figli
- Età media: circa 52 anni d'età.

La survey è stata completata da 36,5% dei contatti, ovvero 151 consigliere hanno compilato interamente il questionario, a causa di un limite caratterizzante le web survey, ma anche le indagini cartacee, ossia il ⁴⁹bias di campionamento che è stato selezionato autonomamente dai rispondenti. Il questionario si basava su domande divise in tre sezioni: informazioni personali e lavorative, accesso al ruolo ed esperienza, opinioni sulla norma delle quote di genere nei Cda e sulle disuguaglianze di genere nella sfera economica-produttiva. L'analisi del presente articolo, si è soffermata sull'ultima sezione, focalizzando l'attenzione sulle opinioni delle consigliere sugli ostacoli sociali, culturali e istituzionali che ostacolano le carriere ai vertici delle donne italiane e sull'impatto della norma sulle quote di genere, considerando gli ostacoli e gli effetti che la stessa avrà nel medio-lungo periodo.

2.7.1 Ostacoli sulla carriera

Dal questionario svolto, è emerso che più di una consigliera su due ritiene che le donne siano molto svantaggiate rispetto agli uomini. Tra gli aspetti che ostacolano l'avanzamento delle donne vi è senz'altro, sempre secondo le opinioni delle consigliere, la scarsa presenza delle donne nelle posizioni di potere economico e politico e, dunque, la centralità degli uomini negli aspetti economici della società. Secondo quasi la metà delle consigliere, ad incidere sulla loro scarsa presenza in certi ruoli sono le minori aspettative di carriera e la loro scarsa presenza ai vertici. Secondo quattro intervistate su dieci, ad incidere su tale fenomeno vi è la difficoltà a conciliare i tempi di lavoro con quelli di vita privata, mentre una su quattro ritiene un ostacolo anche la presenza di figli e la mobilità territoriale, mentre non sono molto rilevanti le scelte formative e le competenze non adeguate. Ostacolo importante, secondo le intervistate, è dato dalla presenza massiva di uomini in posizioni centrali che, secondo il meccanismo di riproduzione omosociale, favorisce il reclutamento di altre persone di sesso maschile.

Inoltre, anche il limitato investimento delle donne in capitale umano, e, soprattutto, un sistema di protezione sociale che non va incontro alle esigenze anche di vita privata e familiare, costituiscono altri ostacoli dal lato dell'offerta.

Di seguito, sono state inseriti in un diagramma i fattori che ostacolano l'accesso delle donne italiane alle posizioni apicali nel mondo economico-produttivo.

⁴⁹ Il bias di campionamento (o errore di campionamento) è un tipo di errore sistematico che si verifica quando il campione scelto per un'indagine o uno studio non rappresenta correttamente l'intera popolazione, comportando conclusioni distorte o fuorvianti.



Fonte: Il Mulino – Rivisteweb (2019), “Fare carriera ai vertici. La presenza delle donne nei consigli di amministrazione tra vecchi ostacoli e nuove opportunità” (Domenico Carbone, Joselle Dagnes)

Gli autori hanno anche sintetizzato le componenti relative agli aspetti che sono ritenuti un ostacolo alla carriera femminile, individuando tre dimensioni. La prima definita «*omosocialità*» sintetizza gli aspetti che provocano l’esclusione delle donne in quanto tali da ambienti elitari, anche in ambiti economici. La seconda etichettata «*sub-protezione*» riguarda gli ostacoli correlati al regime occupazionale italiano che vede tradizionalmente attribuire i compiti della cura familiare al genere femminile. La terza, «*capitale umano*», sintetizza gli item legati alle scelte formative femminili, mancanza di competenze ed aspettative minori di carriera, cioè quegli ostacoli che le donne si trovano di fronte per il raggiungimento di posizioni verticistiche.

Sono stati calcolati tre indici con le suddette tre dimensioni grazie alla media geometrica dei punteggi attribuiti a ogni item per riuscire a tener conto di tutte le risposte delle intervistate e per ciascun indice il range consta da 1 a 5. Dall’analisi è emerso appunto che le intervistate ritengono che la scarsa presenza della figura femminile è da ricercarsi nell’omosocialità, ossia le donne non riescono a raggiungere posizioni elevate a causa della scarsa presenza femminile nei livelli strategici dell’economia (infatti è l’indice dell’omosocialità che risulta più elevato rispetto agli indici delle altre tre dimensioni).

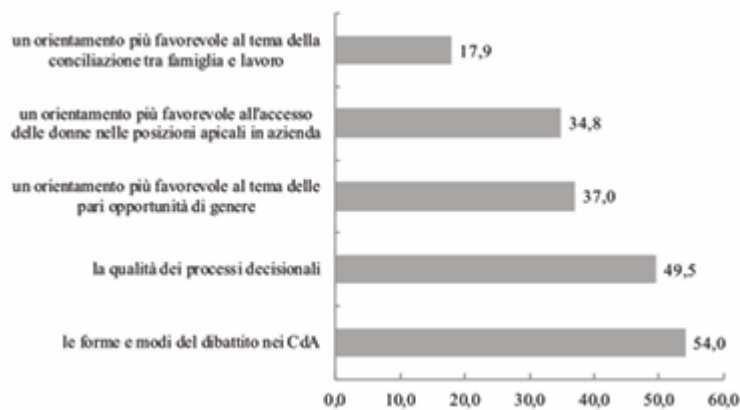
Quindi, i membri femminili del Cda sottoposti ad intervista ritengono che le discriminazioni avvengono dal lato della domanda di lavoro dove si ritrovano ancora oggi molti uomini a ricoprire cariche economiche, ma anche politiche in grado di influenzare l’esclusione delle donne da questi ruoli. Questa considerazione è maggiormente sostenuta dalle intervistate con titolo di studio più elevato e da chi ha un’età compresa tra i 46 e i 55 anni d’età, ma anche da coloro che prima di allora non avevano mai avuto esperienze in Cda o in associazioni di categoria. Questi ostacoli sono sostenuti in maniera più incisiva dalle intervistate sposate e con figli. Gli ostacoli sul lato dell’offerta di lavoro sono emersi grazie al medesimo indice dalle consigliere più anziane e da coloro che avevano già

maturato esperienze in Cda o in associazioni di categoria.

Però risultano esserci differenze circa gli ostacoli nella carriera femminile da parte di coloro che hanno ricoperto un ruolo apicale solo dal momento dell'entrata in vigore della legge Golfo-Mosca e tra coloro che avevano, già prima della suddetta normativa, una posizione di vertice. Le consigliere che ricoprono il ruolo da tempo ritengono che la posizione assunta dipenda molto dalla priorità attribuita alle proprie scelte individuali, mentre le altre rimarcano la distribuzione non equa dei ruoli in base al genere nei posti apicali della vita economica e anche politica. Oltre a ciò, emerge che comunque non sussiste una regolazione che permetta di conciliare gli impegni familiari con l'elevato carico di lavoro.

Allora, le intervistate si sono espresse in questa ricerca anche nel supporto eventualmente fornito dalla legge Golfo-Mosca nella rimozione degli ostacoli alla carriera delle donne. La maggior parte delle intervistate (62,3%) è molto favorevole all'introduzione della norma, mentre solo l'8,7% si è espressa contraria. Poi gli autori ritengono doveroso anche ipotizzare il motivo per il quale la maggior parte delle consigliere si sono espresse a favore di una quota minima e non di una quota ben definita a priori come avviene in altri Paesi (es. 40% o anche 50%) che sancisce pienamente la parità di genere. Allora, hanno ritenuto che molto probabilmente il motivo andava ricercato nella conosciuta situazione di partenza in cui si registrava una limitatissima presenza femminile prima della normativa, e dall'impossibilità di raggiungere la parità di genere se imposta dall'esterno.

La ricerca ha voluto anche far emergere l'impatto dell'incremento delle donne nei Cda sulla base delle opinioni delle consigliere. Dunque, oltre otto intervistate su dieci hanno ritenuto positivo l'impatto dato dalla presenza delle donne a seguito dell'entrata in vigore della legge, con miglioramenti nei processi decisionali e anche nelle modalità dei dibattiti, quindi sia nella forma che nella sostanza del lavoro svolto dalle donne nei Cda. Sebbene ci sia stato un miglioramento interno, saremo portati a pensare giustamente che la maggior presenza femminile nei Cda abbia cambiato in qualche modo la situazione in questione, ma in realtà non ha influenzato la sensibilità nell'approcciare e trattare le questioni di genere come pilastro portante della strategia perseguita, soprattutto per quanto riguarda la conciliazione della vita lavorativa con quella familiare volta ad un miglioramento delle condizioni per tutte le lavoratrici in azienda. Di seguito gli effetti causati dall'aumentata presenza femminile all'interno dei Cda.



Fonte: Il Mulino – Rivisteweb (2019), *“Fare carriera ai vertici. La presenza delle donne nei consigli di amministrazione tra vecchi ostacoli e nuove opportunità”* (Domenico Carbone, Joselle Dagnes)

Quanto emerso è coerente anche con una ricerca che ha voluto studiare gli effetti della norma sulle quote di genere in Norvegia (Bertrand et al., 2014), in quanto in entrambi i Paesi la crescente presenza femminile non aveva portato a ripensare a modelli tradizionalmente applicati i quali non prevedevano un’equa ripartizione dei doveri familiari. Allora per poter approfondire tali aspetti, è stato elaborato un indice sintetico ottenuto dalla media geometrica dell’item sull’adeguatezza delle quote, sull’appoggio favorevole o meno all’introduzione della norma e sugli effetti dati dall’introduzione delle quote. Questo indice è stato usato come ⁵⁰variabile dipendente in un ⁵¹modello di regressione lineare multipla, mentre gli indici sintetici dell’omosocialità, sub-protezione e capitale umano rappresentano le ⁵²variabili indipendenti, insieme ad alcune caratteristiche personali. Allora, lo studio fa emergere due visioni contrapposte sulla norma: coloro che ritengono le difficoltà delle donne a raggiungere posizioni apicali dipendano anche da scelte individuali, hanno attribuito una valutazione negativa, tesi sostenuta anche da quelle consigliere che in passato rientravano in qualche associazioni di categoria, mentre il riscontro positivo è stato dato da quelle consigliere intervistate che ritengono ostacoli principalmente la mancanza di un’adeguata regolazione e di un adeguato numero di membri femminili. Da quest’analisi non sussistono differenze circa le caratteristiche personali, nemmeno da coloro che sono sposate con figli. Dunque, per riassumere, la percezione sulle norme che intendono

⁵⁰ La variabile dipendente, in statistica, usata per descrivere le relazioni tra fenomeni, è quella variabile che si osserva o misura, la quale dipende dalla variabile indipendente; in pratica, è l’effetto o il risultato che interessa analizzare.

⁵¹ Il modello di regressione lineare multipla è un modello statistico che serve a studiare la relazione tra una variabile dipendente e due o più variabili indipendenti. È un’estensione della regressione lineare semplice in cui, invece, si considera solo una variabile indipendente. La formula generale è la seguente: $Y = \beta_0 + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \dots + \beta_k X_k + \varepsilon$, in cui Y rappresenta la variabile dipendente che si vuole prevedere, x_1, x_2, \dots, x_k le variabili indipendenti, ossia fattori che influenzano Y, β_0 l’intercetta (valore di Y quando tutte le X sono 0), $\beta_1, \beta_2, \dots, \beta_k$ le coefficienti delle variabili (quando cambia Y se X cambia), ε l’errore (differenza tra valore osservato e previsto)

⁵² Le variabili indipendenti, in statistica, sempre usate per descrivere le relazioni tra fenomeni, sono variabili che vengono manipolate o considerate come causa; dunque, sono quelle che “stanno a monte” e influenzano o predicono un’altra variabile.

rimuovere gli ostacoli di genere è influenzata maggiormente dalle precedenti esperienze lavorative e meno da caratteristiche personali e familiari.

2.8 PNRR

⁵³Inoltre, è altresì importante trattare il tema in considerazione alle misure e finanziamenti adottati dal Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza (PNRR), approvato alla luce della drastica pandemia di Covid-19 che ha visto colpire in maniera trasversale e più duramente l'economia italiana rispetto agli altri Paesi europei, appurando anche che l'Italia è stato il primo Paese europeo ad imporre un lockdown generalizzato. È stata una crisi sanitaria, ma che ha coinvolto ogni angolo della nostra economia e vita sociale, che si è abbattuta in un Paese, come quello italiano, che era già fragile dal punto di vista economico, sociale, ambientale. Tra il 1999 e il 2019 il Pil italiano è cresciuto solo del 7,9% rispetto ad altri Paesi europei, quali Germania, Francia e Spagna che hanno visto un incremento rispettivamente pari al 30,2%, 32,4% e 43,6%, con un aumento del numero delle persone sotto la soglia di povertà assoluta pari al 7,7% nel 2019 per arrivare nel 2020 al 9,4%. In questo clima, ad essere più colpiti sono stati i giovani e le donne, il cui tasso di partecipazione delle donne al lavoro è solo pari al 53,8% rispetto al 67,3% della media europea, con un ulteriore penalizzazione nel Mezzogiorno.

I ritardi sono stati causati, in parte, dal calo degli investimenti pubblici e privati nell'ultimo ventennio che ha fatto sì che si rallentassero i processi di modernizzazione della pubblica amministrazione, infrastrutture e filiere produttive. A causa anche dei lunghi iter burocratici, la mancata crescita italiana è causata anche dalla lentezza nella realizzazione di alcune riforme strutturali, come quelle che riguardano la giustizia civile, oltre alla presenza di barriere di accesso al mercato in alcuni settori che provocano un impatto negativo su investimenti e produttività.

Allora, l'Unione Europea ha risposto alla crisi pandemica con il Next Generation EU (NGEU), un programma di portata strategica che ha previsto investimenti e riforme anche per raggiungere una maggiore equità di genere e migliorare la formazione delle lavoratrici e dei lavoratori. L'Italia è stato il primo Paese che ha beneficiato di questi investimenti permettendole di inserirsi sul percorso di crescita economica sostenibile, cercando di rimuovere gli ostacoli che hanno reso ultimamente l'Italia "il fanalino di coda", nonostante il miracolo economico del secondo dopoguerra che l'ha vista, invece, protagonista. Pertanto, l'Italia ha beneficiato del Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza che si articola in sedici Componenti raggruppate in sei Missioni che sono: digitalizzazione, innovazione, competitività, cultura e turismo, ma anche rivoluzione verde e transizione ecologica, ma ancora con le infrastrutture per una mobilità sostenibile, oltre ad istruzione e ricerca, inclusione e coesione, ed

⁵³ PNRR Italiadomani

infine salute. La Missione 5 denominata *“Inclusione e Coesione”* si impegna ad investire risorse nelle infrastrutture sociali, nelle politiche attive del lavoro, oltre a sostenere l’imprenditoria femminile. Si occupa anche di migliorare il sistema di protezione rivolto alla genitorialità. Per poter dare anche una visione numerica delle risorse allocate dal piano alle missioni, possiamo dire che sono state destinati 191,5 miliardi di euro, e nel caso di studio, 19,85 miliardi sono rivolti alla Missione *“Inclusione e coesione”*. Non si può non far emergere anche l’importanza della Missione 4 *“Istruzione e ricerca”* che favorisce inevitabilmente il superamento del divario di genere, grazie alle risorse (pari a 19,44 miliardi) destinate dal PNRR anche agli asili nido di supporto alle famiglie, oltre che a tutti gli altri gradi dell’istituzione scolastica volti all’incremento delle competenze che sono richieste sempre di più dal mercato del lavoro. Tra gli obiettivi previsti nel Piano vi rientrano anche gli investimenti volti a migliorare gli indicatori che misurano l’occupazione femminile.

Anche l’inclusione di genere rientra tra gli obiettivi che il NGEU intende perseguire e promuovere, così come rientra nei pilastri sui quali il PNRR si dovrà focalizzare: transizione verde, transizione digitale, crescita intelligente, sostenibile e inclusiva, coesione sociale e territoriale, salute e resilienza economica, sociale e istituzionale, politiche per le nuove generazioni, l’infanzia e i giovani. Nello specifico, per quanto concerne la crescita intelligente, sostenibile e inclusiva, il PNRR, così come gli altri piani adottati dai Paesi europei, devono contribuire al raggiungimento del Pilastro europeo dei diritti sociali relativamente alle pari opportunità e all’accesso al mercato del lavoro, e alle condizioni di lavoro eque.

I tre assi strategici condivisi a livello europeo su cui si basa il PNRR hanno ad oggetto la digitalizzazione e innovazione, transizione ecologica e l’inclusione sociale. Per quanto attiene a quest’ultimo asse strategico, la crescita dell’economia e il superamento delle disuguaglianze, accentuate ancora di più dalla crisi sanitaria, possono essere favorite da tre priorità per l’Italia, ossia:

- Parità di genere
- Protezione e valorizzazione dei giovani
- Superamento dei divari territoriali

Per veder accelerare la crescita economica, occorreranno interventi trasversali in tutte le componenti del PNRR che vadano ad abbracciare tematiche che potrebbero sembrare risolvibili di primo acchito in separata sede, tra cui l’empowerment femminile, contrasto alle discriminazioni di genere ed accrescimento delle competenze.

In linea con il pilastro europeo dei diritti sociali, la ripresa dell’Italia può avvenire solo se si concedono pari opportunità a tutti, soprattutto da parte di gruppi minoritari, come le Donne, che ancora oggi non riescono ad esprimere il loro potenziale in ogni ambito economico. Il piano mira a

superare le disuguaglianze di genere proprio perché è in primis un ostacolo alla crescita economica e non solo un problema individuale e, questo lo riesce a raggiungere, grazie alle priorità trasversali circa le pari opportunità, ad esempio, che si intendono raggiungere in tutte le 6 Missioni del PNRR. Di pari passo con le misure sulla parità di genere, si ritrovano anche le politiche rivolte ai giovani che il PNRR intende, altresì, affrontare. Il numero dei nuovi nati raggiunge ogni anno i minimi storici mai registrati dall'Unità d'Italia, in linea con la tendenza di denatalità che è già iniziata dagli anni '70. Il fenomeno della popolazione che invecchia non è solo un problema sociale, bensì anche economico in quanto sussiste il rischio di essere meno innovativi e meno capaci di affrontare le sfide strategiche del futuro. Dunque, è per questo che anche il presente piano ha deciso in maniera consapevole di inserire una nuova strategia per i giovani e per l'infanzia al fine di invertire il declino di fecondità e natalità per quanto possibile, dato che la curva è invertita ormai da diversi anni. In questa direzione stava già andando l'UE prima della pandemia, grazie alla raccomandazione europea n.2 del 2019 che chiedeva l'accesso a servizi di assistenza all'infanzia, investimento nel miglioramento dei risultati scolastici e il rafforzamento delle competenze, soprattutto quelle digitali in cui l'Italia permane ancora indietro rispetto agli altri Paesi europei. Il Piano asili nido della Missione 4 si pone come obiettivo di incrementare il tasso di l'accesso ai servizi educativi per la prima infanzia, a seguito del ridotto numero disponibile di posti in questi servizi rispetto alla media dell'UE, investendo 4,6 miliardi in asili nido e nelle scuole dell'infanzia.

2.8.1 Politiche per le donne

Il PNRR ha ritenuto cruciale l'adozione di misure che abbraccino anche il tema della mobilitazione delle energie femminile nel contesto lavorativo, fondamentale per la ripresa economica. In primis, il divario ancora esistente lo si riscontra nello stipendio e nella precarietà lavorativa e sono anche coloro che non riescono a ricoprire le posizioni apicali, come invece riescono a raggiungere gli uomini, sia nel settore privato che nel settore pubblico. Il mancato raggiungimento di posizioni cruciali, causato spesso dalla maternità, comporta inevitabilmente anche una disparità salariale. A proposito, la Relazione 2020 della Commissione europea per l'Italia è stata in grado di mostrare come il tasso di inattività delle donne è in continua crescita dal 2010 rispetto alla media UE. A causa della mancanza di servizi di supporto paritari e adeguati, nonostante l'imprenditoria femminile sia diffusa, sono ancora poche le lavoratrici autonome rispetto al totale degli occupati (3,5% contro i 7,1% degli uomini).

Il Dipartimento per le Pari Opportunità ha lanciato una Strategia nazionale per la parità di genere 2021-2026 in coerenza con la Strategia europea per la parità di genere 2020-2025. La Strategia nazionale presenta cinque priorità (lavoro, reddito, competenze, tempo, potere) e vuole che l'Italia

incrementi di cinque punti entro il 2026 rispetto alla classica del Gender Equality Index dell'EIGE. Il PNRR vuole andare verso un pieno sviluppo della strategia nazionale per la parità di genere favorendo sia la partecipazione femminile al mercato del lavoro e sia intervenendo fin dall'età scolastica per cercare di arginare quel divario che è ancora esistente, come emerso nel capitolo precedente, dato lo scarso avvicinamento delle ragazze verso le discipline STEM, con conseguente riduzione delle loro prospettive lavorative.

Sempre in quest'ottica, il PNRR si impegna con interventi e finanziamenti a favore verso le misure di potenziamento del welfare al fine di permettere alle donne un avanzamento di carriera grazie ad una più equa distribuzione degli impegni familiari.

La Missione 5 prevede anche un investimento verso l'imprenditorialità femminile, ma anche l'introduzione di un sistema nazionale di certificazione della parità di genere che intende ridurre i divari nella crescita professionale e nella trasparenza retributiva.

Per ultima, ma non meno importante, risulta la Missione 6 "*Salute*" che è strettamente legata, anch'essa, agli sforzi messi in atto dal PNRR volti alla riduzione della parità di genere e all'avanzamento della carriera femminile. Infatti, questa missione ha come obiettivo l'incremento di strutture e servizi rivolti all'assistenza sanitaria territoriale e domiciliare, a cui il PNRR indirizza 7 miliardi di euro. Si ritiene essere una Missione molto legata a questo fenomeno, in quanto il rafforzamento di questi servizi permetterebbe di ridurre l'onere delle attività di cura verso i familiari, che normalmente vengono fornite dalle donne, rivolte ad anziani o persone familiari affette da disabilità. Gli interventi della Missione 6 vogliono creare reti di strutture intermedie e di prossimità per rafforzare le prestazioni erogate nelle vicinanze e creare o potenziare i presidi territoriali, come le Case della Comunità e gli Ospedali di Comunità.

Per entrare nel merito al tema trattato e favorito dalle misure messe in atto dal PNRR, per perseguire la transizione verso un'economia sostenibile sono centrali le misure di sostegno all'empowerment femminile e al contrasto alle discriminazioni di genere riportate nella Missione 6. Come già ribadito, sostanziali risorse sono destinate alle infrastrutture sociali che possono fornire un sostegno alle famiglie, ai minori, alle persone disabili e agli anziani non autosufficienti. Così si riesce a raggiungere un duplice obiettivo: da una parte l'alleggerimento dei carichi di cura che sono gestiti culturalmente dalle donne, e dall'altra si può stimolare maggiormente la loro presenza nel mercato del lavoro. Questi progetti sono realizzati anche grazie all'integrazione con le misure economiche del ⁵⁴Family Act,

⁵⁴ La legge n. 32/2022 (c.d. *Family Act*), entrata in vigore il 12 maggio 2022, è una riforma delle politiche familiari italiane che si concentra su cinque principali aree d'intervento: supporto alla genitorialità, contrasto alla denatalità, promozione della crescita dei giovani, conciliazione tra vita familiare e lavoro e valorizzazione del ruolo delle famiglie. L'obiettivo della legge è favorire una maggiore partecipazione delle donne nel mercato del lavoro, supportare le famiglie e garantire opportunità economiche per i giovani (famiglia.governo.it)

soprattutto quelle relative all'Assegno unico e universale per i figli. Come già citato precedentemente, saranno implementati in concreto progetti volti ad incrementare da un lato il numero dei posti disponibili nei servizi per la cura infantile, oltre agli interventi di costruzione o ristrutturazione di immobili esistenti per l'assistenza di persone con gravi difficoltà piuttosto che per anziani non autosufficienti.

La Missione 5 si suddivide in tre parti in linea con le raccomandazioni della Commissione europea n. 2 per il 2019 e n. 2 per il 2020:

- Politiche per il lavoro
- Infrastrutture sociali, famiglie, comunità e terzo settore
- Interventi speciali per la coesione territoriale.

In merito alle politiche per il lavoro, tra le misure di intervento vi rientrano investimenti per favorire la creazione di imprese femminili e l'introduzione della certificazione della parità di genere. Per realizzare l'emancipazione economica e sociale della donna nel mercato del lavoro, il PNRR intende agire sia con il rafforzamento di strumenti di sostegno più vicini ai fabbisogni delle donne grazie ad una strategia integrata di investimenti finanziari e di servizi a sostegno dell'imprenditoria rosa, ma anche con la certificazione di genere, la quale vuole spingere le imprese alla riduzione dei divari nella carriera femminile e nella trasparenza retributiva.

Anche la creazione di imprese tutte al femminile intende spingere le donne a partecipare più attivamente al mercato del lavoro, andando a ricoprire altresì ruoli di responsabilità in cui la vedono ancora poco presente. Allora, il presente progetto ha messo in campo una strategia volta a promuovere l'imprenditoria femminile, grazie anche alla rivisitazione di strumenti in atto che riescano a rispondere in maniera più mirata alle esigenze femminili, sostenere progetti all'avanguardia inerenti la sostenibilità ambientale o innovazione digitale per le imprese femminili o con la maggior parte di personale coinvolto di sesso femminile, supportare l'avvio di nuove realtà imprenditoriali con attività e misure più vicine alle necessità femminili, come il mentoring e le misure di conciliazione vita-lavoro, favorire l'imprenditoria femminile grazie ad incontri presso istituzioni scolastiche per trasmettere un clima culturale che valorizzi anche tale fenomeno.

Il sistema di certificazione intende ridurre ulteriormente il gap di genere nelle aree più critiche spingendo le imprese ad adottare policy a supporto, quali parità salariale tra uomo e donna, tutela della maternità, rafforzamento della paternità per una più equa distribuzione dei doveri genitoriali e maggiori opportunità di crescita in azienda. È stato definito il sistema per la certificazione e il premio erogato a quelle imprese che l'adottano, ma è stato anche creato un sistema informativo presso il Dipartimento per le Pari Opportunità che possa raccogliere i dati disaggregati per genere e le altre

informazioni sulla certificazione, oltre ad aver creato sul sito web del dipartimento anche un albo degli enti accreditati abilitati al rilascio della certificazione.

2.8.2 Stime impatto PNRR sull'occupazione femminile

Come ultimo step relativo al PNRR, una visione quantitativa di stime circa l'impatto del PNRR sull'occupazione femminile grazie al modello MACGEM-IT che ha permesso di effettuare una disaggregazione degli occupati per genere in ciascuna missione e anche in ciascun componente che costituiscono il PNRR. ⁵⁵Al fine di quantificare l'impatto aggregato delle policy sugli aggregati macroeconomici, ma anche sui vari settori di attività economica, il Ministero delle Economie e delle Finanze si avvale del modello MACGEM-IT, ossia un ⁵⁶modello Computazionale di Equilibrio Generale (CGE). Il modello fa riferimento alla base di dati "Social Accounting Matrix" (SAM) per l'Italia ed è sviluppato nella sua versione statica, dinamica e multiregionale. Nella versione statica del modello si può disaggregare il fattore lavoro per genere e competenze formali in tre livelli (basso, medio, alto).

Per l'elaborazione del PNRR le stime si basano sull'integrazione della banca dati EU-KLEMS⁵⁷(la quale utilizza i micro-dati della European Labour Force Survey (LFS) e della Structure of Earnings Survey (SES)) con la banca dati del modello riportata sopra. Le stime di seguito riportate hanno ad oggetto l'impatto che il PNRR ha avuto immediatamente e a tutti gli effetti durante il periodo di attuazione del Piano. Grazie alla serie di interventi che il Piano prevede e anche attraverso l'accumulazione di capitale nel settore privato, permetteranno al PIL di crescere continuamente considerando un arco temporale più esteso rispetto al mero periodo di attuazione del piano. A seguire una rappresentazione dell'impatto del PNRR sull'occupazione femminile con gli scostamenti percentuali rispetto allo scenario di base.

	2021	2022	2023	2024-2026
Occupazione totale	0,7	2,2	3,2	3,2
Occupazione maschile	0,7	2,2	2,9	2,8
Occupazione femminile	0,7	2,2	3,5	4,0

Fonte: Elaborazioni MEF-DT su dati MACGEM-IT

⁵⁵ Rgs.mef.gov.it

⁵⁶ Il modello computazionale di equilibrio generale è un modello economico quantitativo che rappresenta l'intera economia come un sistema di mercati interconnessi, dove ogni mercato si equilibra grazie all'interazione simultanea di domanda e offerta. Questo tipo di modello è utilizzato per analizzare gli effetti di politiche economiche, shock esterni e cambiamenti strutturali su un sistema economico complesso.

⁵⁷ La banca dati EU-KLEMS utilizza i micro-dati della European Labour Force Survey (LFS) e della Structure of Earnings Survey (SES)

Si evince, come nei primi due anni del PNRR, l'occupazione femminile e quella maschile non presentano trend diversi, e nel triennio 2024-2026 l'occupazione femminile è in crescita, registrando un differenziale positivo di circa 1,2 punti percentuali rispetto agli uomini.

Inoltre, si riporta anche qualche dato che mostra l'effetto dell'occupazione per genere in funzione della Missione/Componente. In tutte le Missioni del PNRR si evidenzia un impatto positivo per il contrasto al gender gap. Le Missioni 4 e 5 hanno implementato più di tutte interventi che hanno inciso in maniera più significativa sull'occupazione femminile, ma molte misure del Piano, come la costruzione di asili nido, vedranno i loro effetti maggiormente nel medio-lungo periodo, allo stesso modo per le misure rivolte alla conciliazione vita-lavoro, miglioramento delle competenze e della formazione, compreso il coinvolgimento delle donne nelle discipline STEM. In base alle Missioni e alle Componenti, si riportano di seguito gli impatti degli interventi nella specifica attività economica a cui si riferiscono, suddivisi in occupazione maschile e femminile.

	Occupazione maschile				Occupazione femminile			
	2021	2022	2023	2024-2026	2021	2022	2023	2024-2026
Totale PNRR	0,7	2,2	2,9	2,8	0,7	2,2	3,5	4,0
M1	0,2	0,6	0,8	0,6	0,1	0,5	0,9	1,1
M1C1	0,1	0,2	0,1	0,2	0,0	0,1	0,3	0,3
M1C2	0,1	0,2	0,3	0,2	0,1	0,3	0,3	0,4
M1C3	0,1	0,2	0,3	0,3	0,0	0,1	0,3	0,4
M2	0,2	0,6	0,8	0,8	0,3	0,6	0,7	0,8
M2C1	0,0	0,1	0,2	0,2	0,0	0,0	0,1	0,1
M2C2	0,0	0,1	0,2	0,5	0,0	0,1	0,4	0,3
M2C3	0,1	0,3	0,4	0,0	0,3	0,5	0,1	0,3
M2C4	0,0	0,1	0,1	0,1	0,0	0,0	0,1	0,1
M3	0,1	0,1	0,2	0,3	0,0	0,1	0,2	0,2
M3C1	0,0	0,0	0,1	0,2	0,0	0,1	0,1	0,1
M3C2	0,0	0,1	0,1	0,1	0,0	0,0	0,1	0,1
M4	0,0	0,2	0,3	0,4	0,1	0,4	0,8	0,8
M4C1	0,0	0,1	0,2	0,2	0,1	0,3	0,5	0,5
M4C2	0,0	0,1	0,1	0,2	0,0	0,1	0,3	0,3
M5	0,1	0,3	0,5	0,4	0,1	0,5	0,7	0,7
M5C1	0,1	0,1	0,3	0,0	0,1	0,4	0,3	0,5
M5C2	0,0	0,1	0,1	0,3	0,0	0,1	0,3	0,1
M5C3	0,0	0,1	0,1	0,1	0,0	0,0	0,1	0,1
M6	0,0	0,2	0,2	0,2	0,1	0,1	0,2	0,4
M6C1	0,0	0,0	0,1	0,1	0,0	0,0	0,1	0,1
M6C2	0,0	0,1	0,2	0,1	0,1	0,1	0,1	0,3

Fonte: Elaborazione MEF-DT su dati MACGEM-IT

Se si considerano le Componenti, emerge che le più favorevoli all'occupazione maschile riguardano la Missione 2, Componente 2: *“Energia rinnovabile, idrogeno, rete e mobilità sostenibile”*, e la Missione 3, Componente 1 relativa ad *“Investimenti sulla rete ferroviaria”*. Gli interventi del PNRR che sono più favorevoli all'occupazione femminile riguardano:

- Politiche per l'istruzione e la sanità
- Politiche per il lavoro
- Digitalizzazione.

In queste stime, non sono stati considerati gli effetti a medio-lungo termine che gli interventi del Piano potrebbero dare in senso positivo grazie al rafforzamento delle competenze STEM in cui le donne si vedono poco incentivate ad apprendere, e alle nuove infrastrutture fisiche e digitali, e sociali/sanitarie. Nonostante questo, le valutazioni sopra riportate mostrano un riequilibrio

dell'occupazione maschile e femminile nei vari settori economici, grazie alle cospicue risorse messe a disposizione dal PNRR al raggiungimento degli obiettivi di inclusione, formazione e salute.

2.9 Strategia nazionale per la parità di genere 2021-2026

⁵⁸La parità di genere è stata anche inserita in una Strategia Nazionale ad hoc dal Governo italiano, ossia la “*Strategia nazionale per la parità di genere*” coerentemente con le linee guida europee, data l'urgenza del tema e la spinta normativa avvenuta soprattutto nell'ultimo decennio circa. L'urgenza della parità è dettata dall'essere un motore di crescita dell'economia che potrebbe valere anche 13 miliardi di dollari di PIL mondiale nel 2030, ma la spinta normativa è avvenuta anche a livello europeo con misure ed obiettivi ben precisi delineati precedentemente (Vedi i 17 SDGs e la Strategia europea per il quinquennio 2020-2025). In tutta la storia italiana è stata la prima volta che si è arrivati a definire una strategia di azione sistematica volta alla riduzione del divario di genere con individuazione di azioni e politiche integrate che daranno risultati concreti e misurabili. Anche questa strategia usa dati provenienti dal Gender Equality Index costruito dall'EIGE aggregando dati nazionali ed europei. L'analisi attribuisce un punteggio complessivo di performance dell'indice nei domini in cui si concentra l'EIGE, ossia lavoro, reddito, competenze, tempo e potere in quanto risultano essere domini in cui divario e progresso sono più rilevanti. In questa Strategia viene trattato il tema a 360 gradi, ad esclusione della violenza di genere (a differenza della Strategia Europea sulla parità di genere 2020-2025), ma con la consapevolezza che l'empowerment femminile è uno degli assi portanti della strategia per la prevenzione della violenza.

⁵⁹Dal Gender Equality Index 2024, basato sui dati 2022, pubblicato dall'EIGE lo scorso dicembre, si intravede uno spiraglio di luce, sebbene il percorso verso una piena equità di genere sia ancora lungo, visti i lenti e disomogenei progressi tra gli Stati membri dell'UE. Il nostro continente si attesta sui 71 punti su 100 registrando un piccolo incremento di 0,8 punti rispetto allo scorso anno e di 7,9 rispetto al 2010.

In particolare, l'Italia è oggi al 14° posto nell'UE nell'indice di uguaglianza di genere con un punteggio di 69,2, mostrando un decremento di 1,8 punti rispetto al punteggio UE, nonostante ci sia stato un miglioramento, anche se molto graduale, dal 2010 con un incremento di oltre 10 punti. Questo lieve miglioramento è sicuramente da ricercarsi nel dominio del “*Potere*”, vale a dire che le donne hanno, a partire dalla Legge Golfo-Mosca, raggiunto e ricoperto maggiormente posizioni di leadership. In lenta e uniforme ripresa, anche se con dati preoccupanti, a causa di stereotipi culturali, che vedono ancora oggi la donna non avere come obiettivo personale la ricerca di motivazione e

⁵⁸ Pariopportunita.gov.it

⁵⁹ Asvis.it

autorealizzazione attraverso il lavoro, rispetto agli uomini, in stretto collegamento con la sottomissione a ruoli che, spesso, può sfociare in qualsiasi forma di violenza, anche domestica.

⁶⁰L'Italia si posiziona all'ultimo posto in Europa per il dominio "Lavoro" con la dimostrazione di un gap notevole rispetto agli altri Paesi membri dell'UE in termini di partecipazione femminile al mercato del lavoro, specialmente per le donne madri. Il tasso di occupazione femminile è calcolabile anche con la formula ⁶¹ETP (Equivalente a Tempo Pieno) o FTE (acronimo inglese), che è circa pari al 30% con uno scostamento rispetto a quello maschile pari a 20 punti percentuali. Tra le cause vi è appunto una buona quota (33%) di donne occupate che svolgono il proprio lavoro con un contratto part-time, rispetto al solo 8% degli uomini. Sono le donne ad essere spinte maggiormente a stipulare, o richiedere in secondo step, un contratto di lavoro part-time quando si trovano di fronte ai doveri genitoriali, tanto che dal momento in cui nascono dei figli, la differenza del tasso occupazionale tra i genitori è di 30 punti percentuali. Si registra un 33% di donne che abbandonano il mercato del lavoro dopo la nascita del primo figlio, con percentuali crescenti se il numero di figli aumenta. Importante è anche da notare la segregazione lavorativa: le donne sono maggiormente presenti nei settori sociali, sanitari ed educativi e dell'istruzione, rispetto al 26% degli occupati uomini nei medesimi settori. Anche per la condizione reddituale, l'Italia risulta essere al di sotto della media europea (si posiziona al 15° posto), registrando un divario retributivo tra uomini e donne, soprattutto nel settore privato che cresce all'aumentare dell'esperienza. Il gender pay gap, nel settore privato, risulta essere pari all'incirca al 16,7%. Di seguito il divario retributivo di genere unadjusted relativo all'anno 2023.

	Public	Private
Belgium	-0.5	6.1
Bulgaria	7.4	15.6
Czechia(*)	16.3	19.8
Denmark	10.8	13.2
Germany	11.9	19.5
Spain	7.0	14.1
Croatia	5.0	13.4
Italy	-0.2	16.7
Cyprus	-4.1	21.6
Latvia	13.8	16.9
Lithuania	9.2	12.5
Hungary	19.7	17.8
Netherlands	9.8	17.8
Poland	1.0	13.9
Portugal	6.0	17.7
Romania	2.9	9.1
Slovenia	11.8	7.4
Slovakia	13.1	17.9
Finland	16.2	17.2
Sweden	7.5	9.5
Iceland	7.9	13.9
Norway(*)	6.8	15.8
Switzerland	14.3	18.0

Fonte: ec.europa.eu/eurostat

⁶⁰ Pariopportunita.gov.it

⁶¹ FTE (Full-Time Equivalent) o ETP (Equivalente a Tempo Pieno) è un indicatore utilizzato per misurare la quantità di lavoro svolto, standardizzandolo in unità di lavoro a tempo pieno. Il calcolo del FTE per part-time e full-time prevede di mettere in relazione la percentuale di ore lavorative effettive di un lavoratore part-time rispetto alle ore lavorative totali di un dipendente a tempo pieno. Il dipendente a tempo pieno, ai fini di questo calcolo, è considerato pari ad uno, mentre l'FTE dei dipendenti part-time sarà sempre minore di uno visto la minoranza di ore lavorate in confronto ad un dipendente a tempo pieno.

⁶²In quanto indicatore non rettificato il divario retributivo di genere fornisce una visione complessiva delle disparità salariali tra uomini e donne, rappresentando un concetto più ampio rispetto alla mera discriminazione legata al principio della “parità di retribuzione per un lavoro di pari valore”. In effetti, una parte delle differenze nei guadagni tra i sessi può essere attribuita sia alle differenze nelle caratteristiche medie dei lavoratori e delle lavoratrici, sia a differenze nei rendimenti economici associati alle medesime caratteristiche. Lo studio metodologico *Gender Pay Gaps in the European Union – a statistical analysis* analizza entrambi questi fattori alla base del divario retributivo di genere non rettificato, utilizzando i dati più recenti relativi all’anno 2022 dell’indagine quadriennale *Structure of Earnings Survey* (SES).

⁶³Il divario si riduce all’aumentare delle competenze (pari al 33% per i laureati verso il 10% per i non laureati) e maggiormente nei settori considerati “maschili” e con livelli retributivi maggiori che vengono registrati nelle aziende del settore finanziario.

La condizione femminile svantaggiata finanziariamente la si vede anche in età pensionistica, tanto che ormai si parla anche di gender pension gap, con conseguente minore capacità di risparmio rispetto agli uomini.

⁶⁴In merito alla preparazione scolastica ed accademica, però, le donne riescono raggiungere i loro titoli in tempi più brevi e in maniera più brillante rispetto agli uomini. Infatti, come emerge dal Focus Gender Gap 2024 elaborato da AlmaLaurea e dal Rapporto 2024 sul Profilo dei Diplomati, si evince che tra i diplomati del 2023 il 41,5% delle ragazze supera l’esame di stato del primo ciclo d’istruzione con una votazione pari o superiore a 9, rispetto al 28,3% tra i ragazzi. Anche tra coloro che conseguono il Diploma di Maturità, sono sempre le ragazze a raggiungere una votazione pari a 80,1/100 (contro i 76,5 per i ragazzi), considerando, inoltre, che quasi il 95% delle studentesse non ripete l’anno scolastico, percentuale che scende di 3 punti percentuali per i ragazzi. È bene anche sottolineare che l’81% delle diplomate intende perseguire i propri studi all’università, contro un 64% dei diplomati.

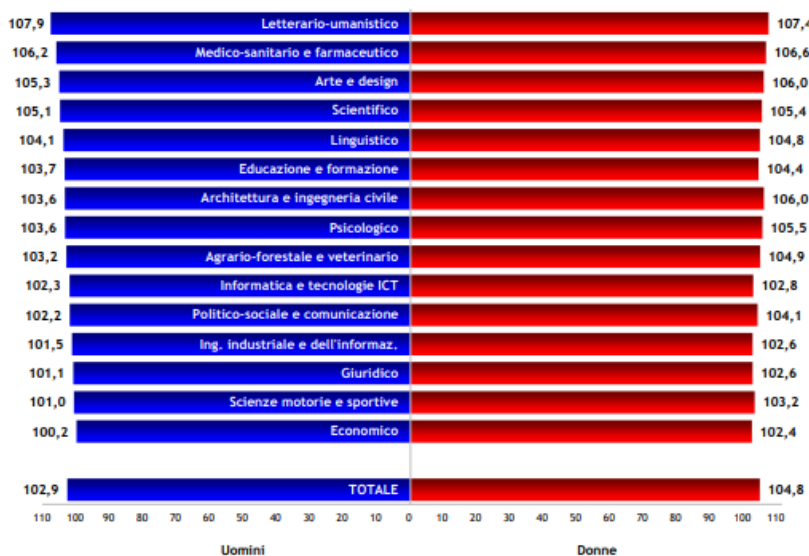
⁶⁵Secondo il Rapporto 2023 sul Profilo dei laureati emerge che circa il 60% dei laureati sono di sesso femminile, le quali si laureano in corso prevalentemente rispetto agli uomini e riescono sempre ad eccellere con voti di laurea superiori. Insomma, in linea generale le donne ottengono voti di laurea superiori agli uomini in tutti gli ambiti disciplinari, ad eccezione di quello letterario-umanistico.

⁶² [Ec.europa.eu/eurostat](https://ec.europa.eu/eurostat)

⁶³ [Pariopportunita.gov.it](https://pariopportunita.gov.it)

⁶⁴ Report AlmaLaurea – Profilo dei Diplomati 2024 (almalaurea.it)

⁶⁵ Report AlmaLaurea – Profilo dei laureati 2023 (almalaurea.it)



Fonte: Report AlmaLaurea, Profilo Laureati 2023⁶⁶

Permane ancora il divario in quei percorsi formativi che vedevano la figura femminile centrale, quale l'ambito Educazione e Formazione, Psicologico, Linguistico e Letterario-umanistico. L'Indagine sul Profilo dei laureati mostra, come già ribadito, che la componente maschile tra i laureati nelle discipline STEM è maggiore (59% rispetto al 41% delle donne), con un divario particolarmente marcato, circa due terzi sono uomini, nell'ambito informatico, delle tecnologie ICT e dell'ingegneria industriale e dell'informazione. Anche nelle discipline STEM le donne sono le più brave, sia considerando il raggiungimento di un voto di laurea più brillante che il termine degli studi nei tempi previsti. Se le laureate ottengono migliori performance formative, rimangono, contrariamente a quanto possiamo essere portati a pensare, penalizzate nel momento in cui entrano nel mercato del lavoro. Questa condizione è preoccupante, perché in primis le competenze STEM risultano essere maggiormente ricercate e, inoltre, sono quegli ambiti che permettono di ottenere una retribuzione più elevata, aumentando appunto il divario retributivo a sfavore delle donne. AlmaLaurea nel suo report sottolinea che, dopo la laurea e tra coloro che svolgono un lavoro a tempo pieno, le laureate STEM percepiscono una retribuzione mensile intorno ai 1720 euro contro i 1948 euro degli uomini.⁶⁷ Con il dominio "Tempo" si descrive l'impiego del tempo, soprattutto il tempo non remunerato dedicato alla cura della casa e della famiglia e alle attività ricreative. L'Italia in questo, presenta uno squilibrio notevole tanto che è il "fanalino di coda" in tutta l'Europa, con l'81% delle donne che si dedica ogni giorno alla cura della casa contro il 20% degli uomini, sebbene anche in altri Paesi d'Europa è sempre più elevata la percentuale di donne che si dedica alla cura ed assistenza rispetto

⁶⁶ Il Report si riferisce ai laureati di primo e secondo livello relativi all'anno 2022. Per il calcolo delle medie, AlmaLaurea, nel caso di voto pari a 110 e lode, ha posto uguale a 113.

⁶⁷ Pariopportunita.gov.it

agli uomini. Sono gli uomini a dedicare maggior tempo alle attività sportive e di svago in quasi tutta Europa, ed è proprio il tempo libero a disposizione sommato ai fattori culturali che accentuano la disparità di genere.

Grazie alla legge Golfo-Mosca che ha imposto una quota minima di membri di sesso femminile nei Cda, si è visto un miglioramento della rappresentanza femminile nelle posizioni direzionali e apicali. Infatti, la quota di donne nei Cda nelle società quotate è circa al 40%, quasi quattro volte a quella che si registrava prima dell'applicazione della legge, mentre nelle società pubbliche un terzo delle donne sono coinvolte negli organi di amministrazione e controllo, dato raddoppiato rispetto al 2014. Disparità ancora presenti in quelle imprese che non sono soggette alla legge e rispetto ai Paesi europei più avanzati.

La pandemia ha peggiorato le dinamiche economiche e sociali portandosi dietro così anche un aggravamento della disparità di genere, visto che, come si evince dai ⁶⁸dati ISTAT, le occupate sono diminuite 2,5 volte in più rispetto agli uomini, con la giustificazione che le donne si trovavano prevalentemente occupate in quei comparti produttivi, quali ristorativo-alberghiero, servizi domestici e commercio, più colpiti dalla crisi pandemica. A dicembre 2020, il 98% dei disoccupati è di sesso femminile. Il tasso di disoccupazione femminile è aumentato del 30% su base annuale nel momento dello scoppio della crisi pandemica, come mostrano le stime dell'International Labour Office (ILO). I divari territoriali non permettono la realizzazione effettiva della Strategia e, in Italia, questi sono particolarmente accentuati, con una situazione più drastica che la si può vedere nelle regioni del Mezzogiorno. La strategia, dunque, dovrà essere più focalizzata su alcune parti del territorio, così che il progresso degli indicatori avvenga di più in quelle aree con maggiori ritardi.

La visione della Strategia nazionale, in linea con la Strategia dell'Unione Europea (Gender Equality Strategy 2020-2025) riprende l'art. 3 della Costituzione e recita quanto segue: *“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 eguaglianza garantita e senza compromessi in un paese moderno e preparato per affrontare la sfida dei tempi futuri”*.

L'obiettivo della Strategia al 2026 è di migliorare il posizionamento dell'Italia nella classifica europea del Gender Equality Index dell'EIGE (obiettivo complessivo) rientrando nei primi 10 Paesi europei in 10 anni (obiettivo relativo rispetto agli altri paesi europei). Il punteggio dell'EIGE misura la differenza tra gli indicatori calcolati per le donne e per gli uomini e l'obiettivo è il miglioramento

⁶⁸Dati ISTAT riferiti al periodo dicembre 2019-dicembre 2020

della situazione del genere femminile.

Per raggiungere ciò, allora vengono definite cinque priorità strategiche per il Governo per ogni pilastro della Parità di Genere:

- Lavoro: l'obiettivo è creare delle pari opportunità di carriera, sostenendo la partecipazione femminile e anche l'imprenditoria rosa grazie anche a supporti per la conciliazione vita-lavoro. Vuole anche incrementare la presenza di donne in quei settori tradizionalmente considerati maschili, parallelamente all'aumento degli uomini in settori considerati per stereotipi femminili.
- Reddito: garantire l'equità retributiva in modo tale che le donne riescano ad essere economicamente indipendenti, ma anche supportare la presenza delle donne grazie alla redistribuzione dei carichi familiari in capo al padre.
- Competenze: permettere alle donne lo sviluppo di interesse verso le discipline STEM tipicamente considerate maschili e promuovere un modello che non veda più l'isolamento delle competenze maschili e femminili in certi settori.
- Tempo: equa distribuzione delle attività non remunerate volte alla cura di figli e di familiari non autosufficienti e previsione di nuovi posti di assistenza alla prima infanzia sul territorio.
- Potere: distribuzione paritaria di uomini e donne nelle posizioni di leadership e sviluppo di talenti, indipendentemente dal genere.

Capitolo III: Impatto della BDG sulla performance finanziaria ed ESG

Dopo aver introdotto un inquadramento teorico ed esaminato il contesto, dapprima quello europeo, e in secondo luogo e, in maniera più approfondita, quello italiano al fine di comprendere le normative, strategie ed azioni messe in campo dall'Italia, Paese in cui sono localizzate e ove operano le due realtà imprenditoriali esaminate susseguentemente, si riporta nel presente capitolo un focus integrato sulle evidenze accademiche circa l'effetto moderatore e positivo della presenza femminile negli organi apicali, e dunque strategici, delle aziende, qualsiasi esse siano, a maggior ragione per quelle che hanno dimensioni aziendali tali per cui sono già previste normative in materia di sostenibilità, ma anche per le attese, talvolta dagli stakeholder, sui loro risultati economici-finanziari. Risulta evidente da studi accademici che le Donne hanno un'influenza positiva e significativa sulle performance ambientali, data la loro maggior sensibilità verso tale tema, contrariamente alla predisposizione degli uomini verso tematiche finanziarie prevalentemente, ma anche per le stesse donne un'inclinazione verso le performance economiche-finanziarie aziendali. Prima di introdurre studi empirici che dimostrino le evidenze appena esposte, è doverosa un'overview circa alcune terminologie, spesso usate in letteratura, che forniscono un'esplicita chiave di lettura della tematica portata in luce.

3.1 Contesto introduttivo

3.1.1 *Glass Ceiling*

⁶⁹Come primo approccio alla tematica, è rilevante esplicitare la provenienza della terminologia spesso usata in letteratura di "*glass ceiling*". Come primo passo, si può mettere in luce come le donne negli ultimi decenni si sono affacciate al mondo del lavoro in maniera massiccia (Saleem et al., 2017) a seguito dell'interazione di diversi fattori, tra cui incremento dei livelli di istruzione delle donne, necessità economiche che spingono verso redditi familiari doppi, leggi a favore delle donne per l'accesso al mercato del lavoro, crescente consapevolezza delle aziende circa l'importanza della diversità di genere (Rudman and Phelan, 2008; Abalkhail, 2017; Saleem et al., 2017). Nonostante ciò, non si può affermare che vi sia stato un miglioramento della situazione delle donne nel ricoprire i ruoli di leadership organizzativa e posizioni dirigenziali senior (Schuh et al., 2014). Le Donne ricoprono solo il 29% di tutti i ruoli senior globali, coerentemente con il dato europeo in cui si consta il 28% di donne nel ricoprire ruoli di alto livello in UE (Grant Thornton, 2019), oltre ai dati elaborati dall'Organizzazione Internazionale del Lavoro (OIL) nel 2019, che ci mettono in chiara luce quanto sopra affermato, ossia solo il 22% di CEO sono di sesso femminile nelle aziende a livello globale e

⁶⁹ "An integrated conceptual framework of the glass ceiling effect", Mansi Maheshwari and Usha Lenka, Journal of Organizational Effectiveness People and Performance (April 2022)

solo il 27,1% dei manager e dei leader sono donne. La letteratura manageriale dimostra che sussistono diverse difficoltà che le donne si trovano ogni giorno di fronte nell'avanzamento della gerarchia aziendale (Enid Kiaye and Maniraj Singh, 2013), descritte come “soffitto di cristallo”, terminologia che risale al 1984 in un'intervista con la rivista statunitense *Adweek* ad opera di Gay Bryant⁷⁰ (Carli and Eagly, 2016). Il termine è diventato più significativo dopo che Hymowitz e Schellhardt nel 1986 lo pubblicarono in un articolo sul *The Wall Street Journal*, i quali lo definirono come “una barriera invisibile che impedisce alle donne qualificate di avanzare nella gerarchia aziendale”. Allora, a seguito della pubblicazione di questo articolo, la questione della mancanza di donne nelle posizioni di vertice all'interno delle organizzazioni ha ricevuto maggiore attenzione negli Stati Uniti, sino ad arrivare al 1991, anno in cui è stata creata una Commissione federale sul “soffitto di vetro” con l'obiettivo di analizzare le cause che ostacolano effettivamente l'avanzamento professionale di donne nelle aziende. Tale commissione nel suo rapporto del 1995 l'ha definito “una barriera invisibile e irraggiungibile che impedisce alle donne e alle minoranze di raggiungere i gradini più alti della scala aziendale, indipendentemente dalle loro qualifiche o dai loro risultati”. Cotter et al. (2001) definiscono il soffitto di vetro come “un fenomeno di genere distintivo” riuscendo anche ad esplicitare i criteri per identificare il fenomeno del “soffitto di vetro” con la seguente articolazione:

1. Le disuguaglianze osservate non devono risultare riconducibili a fattori lavorativi oggettivi e misurabili, quali il livello di istruzione, l'esperienza professionale o le competenze tecniche possedute;
2. La discriminazione deve manifestarsi in misura significativamente maggiore nei livelli superiori della gerarchia organizzativa rispetto a quelli inferiori;
3. Tale discriminazione deve essere direttamente associata all'accesso e all'avanzamento verso posizioni apicali;
4. La disuguaglianza deve accentuarsi progressivamente nel corso della carriera professionale, evidenziando un accumulo degli effetti discriminatori nel tempo.

Le dinamiche di avanzamento di carriera sono spesso influenzate da meccanismi non esplicitamente regolamentati. Le barriere descritte da Wirth (2001), infatti, si radicano nelle pratiche organizzative e nei bias culturali interiorizzati, rendendo il *soffitto di vetro* un fenomeno difficile da rilevare e, di conseguenza, da contrastare in modo efficace. Questa prospettiva sottolinea l'importanza di analizzare non solo le politiche formali di carriera, ma anche le dinamiche informali e i processi

⁷⁰ Gay Bryant, giornalista e scrittrice statunitense soprattutto in ambito della comunicazione aziendale. Diventò famosa per aver coniato il termine “soffitto di cristallo” durante un'intervista nel 1984 con la rivista *Adweek*, periodo di marketing, pubblicità e media. Ha rivestito un ruolo rilevante nel portare in luce all'attenzione pubblica i problemi legati alla discriminazione di genere nel contesto professionale.

decisionali che influenzano la mobilità verticale all'interno delle organizzazioni. Un'ulteriore precisazione circa la definizione di *soffitto di vetro* rispetto agli autori sopra già menzionati, è stata fornita da Dambrin e Lambert (2008) secondo i quali, la compresenza di molteplici pregiudizi di natura organizzativa e comportamentale contribuisce a generare, sin dalle prime fasi della carriera, una forma di autoesclusione da parte delle donne rispetto ai percorsi tradizionali di avanzamento gerarchico all'interno delle organizzazioni, costringendo le stesse a conformarsi a modelli di carriera più tradizionali e meno ambiziosi.

Il tema del soffitto di cristallo è stato attenzionato dal mondo accademico susseguentemente all'emergere della parità di genere in tutto il mondo. Tuttavia, diversi studi si sono soffermati su aspetti specifici e ambiti differenti, e gli studi di revisione attualmente esistenti sono circoscritti ad un settore o area geografica in particolare, nonché nessun studio analizza sistematicamente la letteratura sul *soffitto di vetro*. Con l'occasione si può citare, in linea anche col presente focus e tematica toccata, Ahuja (2002) meticoloso nell'analizzare le barriere che le donne incontrano nel settore IT, come analogamente, Amon (2017) e Carvalho et al., (2019) i quali hanno condotto uno studio che esplora le esperienze rientranti in questa tematica vissute dalle donne impiegate nei settori della scienza, tecnologia, ingegneria e matematica (STEM). Sulla stessa direzione, gli studiosi Makarem e Wang (2020) hanno realizzato una revisione sistematica della letteratura riguardante le difficoltà e le carriere incontrate dalle donne nei settori STEM. Sono quattro categorie di fattori, sociali e culturali, individuali, organizzativi e politici e le interazioni tra essi che generano il fenomeno del *soffitto di vetro* per le donne, con effetti negativi tanto per le lavoratrici quanto per le stesse organizzazioni. I fattori quali il livello di istruzione, età, stato civile, maternità e classe sociale possono influenzare la percezione delle diverse cause che contribuiscono al fenomeno del *soffitto di vetro*.

3.1.2 Sticky Floor

In aggiunta, è utile anche comprendere un'altra definizione e motivazione dell'utilizzo della seguente terminologia usata in letteratura da studiosi in tematiche in questione, il *c.d.* "*Sticky floor*", o anche "*Pavimento appiccicoso*".⁷¹ Per analizzare gli aspetti legati alle promozioni, alla retribuzione e al genere, si suppone che l'aumento salariale iniziale venga stabilito dall'azienda con l'obiettivo di incentivare i dipendenti a investire ulteriormente nello sviluppo di capitale umano. Una volta che il lavoratore ha ottenuto la promozione e il relativo incremento salariale, l'azienda non ha più incentivi a continuare ad aumentare i salari, a meno che non vi siano offerte esterne competitive. Tuttavia, è

⁷¹ "*A sticky floors model of promotion, pay, and gender*", Alison L. Booth, Marco Francesconi, Jeff Frank, European Economic Review, Elsevier, 2003

possibile che le donne ricevano meno offerte esterne rispetto agli uomini, o che abbiano meno opportunità di approfittarne a causa di impegni familiari. Le aziende, inoltre, potrebbero reagire in modo diverso alle minacce rappresentate dalle offerte esterne, a seconda del genere, a causa di eventuali fenomeni discriminatori. Dall'altra parte, come suggerito da Lazer e Rosen, già nel 1990, le donne potrebbero avere migliori opportunità non di mercato rispetto agli uomini, esse risultano meno propense ad essere promosse rispetto agli uomini, ma più propense a ricevere salari più alti in caso di promozione, sebbene questo esito dipenda dalle assunzioni relative alla forma funzionale della distribuzione delle opportunità esterne. Le donne, inoltre, tendono ad abbandonare più frequentemente le opportunità non di mercato. Tuttavia, se l'ipotesi di base è che le donne abbiano opportunità di mercato inferiori rispetto agli uomini, esse avranno maggiori probabilità di essere promosse rispetto agli uomini, ma una minore probabilità di abbandonare il nuovo impiego, e di conseguenza potrebbero ricevere aumenti salariali inferiori rispetto ai colleghi maschi. In alternativa, se l'ipotesi è che le imprese rispondano meno favorevolmente alle offerte esterne per le donne, entrambi i sessi avrebbero le stesse probabilità di essere promossi, ma le donne potrebbero ricevere aumenti salariali inferiori rispetto agli uomini, sia nel caso in cui rimangano nell'azienda che nel caso in cui decidano di cambiare datore di lavoro. In questo scenario, utilizziamo il termine *“pavimento appiccicoso”* per descrivere la situazione in cui, a causa di peggiori opportunità di mercato o di risposte aziendali più favorevoli alle offerte esterne per gli uomini, le donne vengono promosse con la stessa frequenza degli uomini, ma ricevono aumenti salariali inferiori dopo la promozione. In contesti aziendali caratterizzati da scale salariali formali, questo fenomeno potrebbe tradursi nel fatto che le donne restano “bloccate” nei livelli salariali inferiori della nuova fascia salariale attribuita al loro nuovo grado professionale.

⁷²Il termine *sticky floor*, letteralmente “pavimento appiccicoso” rappresenta una metafora utilizzata per descrivere un modello occupazionale parziale che limita la mobilità dei dipendenti, in particolare delle donne, costringendoli a rimanere in posizioni di livello inferiore, con ridotte opportunità di avanzamento e con ostacoli aggiuntivi per progredire nella carriera. Le difficoltà e le barriere che le donne affrontano nelle fasi iniziali della loro carriera si configurano come un “nastro adesivo” che le trattiene, impedendo loro di ascendere nella gerarchia aziendale.

3.1.3 Glass Cliff

⁷² *“Potenzialità e criticità del sistema nazionale di certificazione della parità di genere, focus sulla sua applicazione al settore dei contratti pubblici”*, Elina Anfusò e Matteo Vecchi, Diritto Pubblico Europeo Rassegna online, 2024.

⁷³Infine, grazie agli studi di due ricercatori britannici, Michelle Ryan e Alex Haslam, noti per aver coniato il termine di “*glass cliff*” nel 2004 usato per descrivere come le esperienze delle donne che hanno superato il soffitto di vetro differiscano da quelle dei loro colleghi maschi. Dato che sussiste ancora il soffitto di cristallo, ma con un progressivo aumento del numero di donne che riescono a raggiungere posizioni dirigenziali, gli studiosi sopra citati hanno voluto studiare quali tipologie di posizioni queste ricoprono e le relative condizioni ai ruoli di leadership, allontanandosi dagli studi concentrati sulla leadership femminile. Dalla ricerca è emerso che le donne tendono ad essere nominate in ruoli apicali in momenti diversi rispetto agli uomini.

Il fenomeno del *glass cliff* rappresenta un'estensione concettuale del più noto *glass ceiling*, evidenziando come le donne, una volta superati gli ostacoli all'accesso ai ruoli apicali, vengano frequentemente collocate in posizioni di leadership più esposte al rischio di insuccesso. La ricerca condotta ha preso avvio con un'analisi delle società del ⁷⁴FTSE 100 nel Regno Unito, mostrando che le nomine femminili nei consigli di amministrazione si verificano con maggiore probabilità in contesti aziendali caratterizzati da performance precedentemente negative, mentre gli uomini tendono a essere nominati in situazioni più stabili. Contrariamente ad alcune interpretazioni mediatiche, i risultati empirici hanno anche evidenziato che la presenza femminile nei board non solo non è associata a un peggioramento delle performance, ma in alcuni casi coincide con un miglioramento del valore azionario. Tuttavia, il dato più significativo riguarda il fatto che le donne risultano sistematicamente associate a incarichi di leadership in condizioni organizzative già compromesse, suggerendo un accesso asimmetrico alle opportunità dirigenziali. Le interviste qualitative con donne manager hanno rilevato che questa dinamica è percepita come frutto di una combinazione di fattori strutturali e culturali: limitato accesso ad alternative professionali, assenza di reti informali di supporto e percezione di essere più “sacrificabili” rispetto ai colleghi maschi. Al contempo, alcune intervistate interpretano l'assegnazione di incarichi complessi come un riconoscimento delle proprie competenze specifiche, evidenziando una potenziale ambivalenza nel fenomeno. In sintesi, il *glass cliff* mette in luce una forma sofisticata di disuguaglianze di genere, in cui la presenza femminile nei ruoli di vertice è condizionata non tanto dalla quantità delle opportunità disponibili, quanto dalla loro qualità e rischiosità sistemica, con implicazioni significative per la riflessione sulle politiche di inclusione e pari opportunità nei contesti organizzativi.

3.2 La presenza femminile negli organi decisionali delle imprese

⁷³ “*What lies beyond the glass ceiling? The glass cliff and the potential precariousness of women’s leadership positions*”, Michelle Ryan, Alex Haslam, Human Resource Management International Digest, Emerald Insight, 2006.

⁷⁴ Il FTSE 100 (*Financial Times Stock Exchange 100 Index*) è un indice azionario che rappresenta le 100 principali società quotate alla Borsa di Londra per capitalizzazione di mercato del Regno Unito.

⁷⁵Il tema dell'inclusione delle diversità nei ruoli decisionali, come genere, cultura, razza e altri, è ormai centrale nelle politiche internazionali, con l'idea che tali diversità possano migliorare i processi decisionali e i loro risultati. In particolare, le riforme europee puntano a favorire l'accesso delle donne ai ruoli di leadership, non solo per motivi etici, ma anche per rispondere a una crisi globale che richiede nuovi modelli di gestione. La presenza femminile nei consigli di amministrazione è vista come un'opportunità per introdurre valori e stili decisionali alternativi, migliorando i risultati complessivi e includendo professionalità qualificate, finora escluse. Le riforme, quindi, non solo garantiscono la parità di accesso, ma valorizzano i talenti femminili per favorire un confronto tra diversi modelli culturali, auspicando una combinazione virtuosa che possa andare oltre le differenze di genere.

L'intervento legislativo volto a correggere i fallimenti di mercato legati alla scarsità di leadership femminile nelle posizioni dirigenziali è giustificato dalla presenza di pregiudizi culturali e dalla difficoltà di misurare l'impatto positivo delle donne sui risultati aziendali. La Legge 120/2011, che impone quote di genere nelle società quotate e a controllo pubblico, riflette questa necessità e limita temporaneamente l'autonomia delle imprese private nella selezione dei propri dirigenti, per correggere gli squilibri di genere e promuovere l'inclusione femminile ai vertici aziendali. Gli interventi legislativi per l'equilibrio di genere nelle posizioni decisionali aziendali sono supportati dalla crescente valorizzazione della leadership femminile, che presenta caratteristiche distintive e promittenti. Le donne mostrano maggiore attitudine alla mediazione e gestione dei conflitti, un'attenzione agli interessi degli stakeholder e una visione a lungo termine. Inoltre, la leadership femminile si distingue per una gestione del rischio imprenditoriale più cauta e un approccio innovativo, spesso derivante dall'estraneità ai modelli manageriali maschili. L'assenza delle reti informali tradizionali contribuisce a rafforzare l'indipendenza delle donne, riducendo i conflitti di interesse. Le donne sono anche più propense ad assumere ruoli di grande responsabilità e, grazie al loro elevato livello di istruzione, risultano altamente qualificate per ricoprire ruoli di leadership. Gli studi sull'aumento della partecipazione femminile nei consigli di amministrazione mostrano, però, risultati contrastanti. Alcuni evidenziano un incremento dei ricavi annuali, mentre altri segnalano una riduzione della performance nel breve periodo, dovuta a politiche più conservatrici e alla minore preparazione delle donne in contesti aziendali nuovi per loro. Tuttavia, si riscontra generalmente una correlazione positiva tra la presenza femminile e il miglioramento delle pratiche di governance. I risultati variano in base alla tipologia di azienda: nelle società a controllo familiare, l'aumento della presenza femminile non comporta un miglioramento significativo della governance,

⁷⁵ *“Gli equilibri di genere negli organi di amministrazione e controllo delle imprese”*, Lucia Calvosa e Serenella Rossi, Società editrice il Mulino, 2013

mentre nelle aziende più grandi e con una governance evoluta, la nomina di donne qualificate migliora la performance e il valore delle azioni.

La correlazione tra la presenza femminile nei consigli di amministrazione e le performance aziendali non fornisce una chiara prova di causalità, poiché potrebbero esserci fattori preesistenti che influenzano i risultati. Per ottenere dati affidabili, è necessario confrontare aziende in condizioni simili prima della nomina delle donne. Tuttavia, l'inclusione delle donne nei board sembra avere effetti positivi sulla governance e sull'emersione di nuove professionalità qualificate. Le donne nei consigli di amministrazione portano a un'intensificazione dei controlli sugli amministratori esecutivi, sebbene ciò possa comportare costi aggiuntivi. Le riforme avviate dopo la crisi finanziaria, mirano a migliorare la governance e la gestione del rischio, promuovendo la selezione basata sul merito, dove la presenza femminile è considerata un valore aggiunto. Sebbene le valutazioni sul modello di leadership femminile siano complesse, la partecipazione delle donne è vista come un contributo significativo per affrontare le sfide economiche contemporanee e giustificare le politiche di parità di genere nei ruoli direttivi.

3.3 Evidenza accademica effetto della BDG sulla performance economica-finanziaria

⁷⁶In primis, di significativa importanza un recente articolo di letteratura con evidenze nel contesto italiano mostra l'impatto delle quote di genere verso quelle società coinvolte dalla normativa Golfo-Mosca (società quotate e statali), ma anche gli effetti positivi sulle performance aziendali data la presenza di donne nei Cda e, dunque, analizza la correlazione tra la presenza femminile negli organi apicali e la performance finanziaria. Come anticipato anteriormente, sebbene vi siano stati progressi inerenti la partecipazione delle donne al mercato del lavoro, non si possono ritenere soddisfacenti tali miglioramenti nel momento in cui si voglia esaminare in maniera trasversale e più in profondità la tematica in questione, a riprova del fatto che sussiste tutt'oggi la sottorappresentazione delle donne nelle posizioni di vertice (Sachs et al., 2020) a causa di stereotipi e barriere di genere ancora persistenti in certe posizioni lavorative e in settori specifici (Yu and Madison, 2021; Comi et al., 2021). Dal 2010 in Europa sono state messe in atto azioni legislative al fine di garantire le pari opportunità nel ricoprire i ruoli apicali di leadership in ogni livello del processo decisionale dall'ambito politico, economico, pubblico, ma è ancora oggi una priorità per l'UE, tanto che, come riportato precedentemente, la pandemia da Covid-19 ha spinto ad affrontare il tema trasversalmente in tutte le misure adottate dalla maggior parte dei Piani nazionali di ripresa e resilienza, tra cui, come esaminato nel dettaglio, dall'Italia (Landini e Ferrannini, 2022; Sapala, 2021). Difatti, la

⁷⁶ Gender Quotas, Firm Performance, and Spillover Effects. Evidence from Italy, Barbara Pistoiesi, Erica Poma, Alberto Rinaldi, Il Mulino – Rivisteweb, aprile-giugno 2024

Commissione europea promuove lo scambio di buone pratiche fra quei Paesi che hanno introdotto legislazioni che vadano a migliorare la quota del genere meno rappresentato nei Cda, e tra questi vi rientra l'Italia, Paese che si posiziona tra i primi grazie all'introduzione della legge 120/2011, detta «Golfo-Mosca», che ha previsto quote di genere nei Cda di società quotate e di società partecipate dallo Stato e a controllo pubblico (Golfo, 2013), nonostante l'Italia sia un Paese che storicamente sia caratterizzato da bassi livelli di partecipazione femminile nel mercato del lavoro, e ancora più marcato nelle posizioni decisionali strategiche.

Un'ampia ricerca ha voluto studiare l'impatto di una maggiore presenza femminile nei Cda sulle performance economiche, finanziarie e sociali delle aziende. Ancora però la letteratura esistente dimostra divari sui risultati di tali ricerche, perché non esiste un'unica risposta chiara al ruolo della diversità di genere nei Cda sulle prestazioni aziendali e dunque i risultati dipendono spesso dal contesto e dai fattori organizzativi che entrano in gioco, quali dimensioni del consiglio, età dei direttori (Yu and Madison, 2021; Post and Byron, 2015; Triana and Miller, 2009). Scarsi anche gli studi sugli effetti della presenza femminile, quale ruolo più influente, nei ruoli dirigenziali dei processi decisionali (Liu et al., 2014), ma anche per quelle ricerche che sono andate ad esaminare gli effetti delle quote di genere sulle aziende che non devono rispettare la suddetta regolamentazione italiana. La normativa ha voluto dapprima sottoporre al suo rispetto rigoroso quelle società in cui l'applicazione avesse un impatto minore, ossia quelle quotate, ad esempio, caratterizzate da maggiori dimensioni, per poi riuscire a diffondere anche un cambiamento culturale verso tutte le aziende che all'inizio non erano richiamate dalla norma, in modo tale che i Cda tenuti al rispetto della maggior quota di genere potessero indurre i Cda di quelle aziende che non lo sono ad implementare una maggior presenza di donne amministratrici (Boutchkova et al., 2021; Bertrand et al., 2019; Maggian et al., 2017). Allora il presente articolo, viste le lacune presenti in letteratura, ha esaminato gli effetti prodotti dall'introduzione delle quote di genere nel sistema aziendale italiano, considerando 116 maggiori aziende tra le prime 250 aziende italiane per totale attivo con riferimento sia al 2010 che al 2017, riuscendo così a vedere gli impatti e ad effettuare di conseguenza confronti rispettivamente tra l'anno precedente all'emanazione della legge e l'anno in cui la legge è stata pienamente attuata⁷⁷. Il set di dati ha preso in considerazione sia le aziende quotate e quelle a partecipazione statale a controllo

⁷⁷ La legge «Golfo-Mosca» con entrata in vigore il 13 luglio 2011 sia nelle società quotate e sia nelle società a controllo pubblico (statali e partecipate dallo Stato), ha previsto per le società a controllo pubblico un periodo di adattamento più lungo per garantire la rappresentanza femminile. Quest'ultime hanno dovuto adeguarsi alle quote di genere nel corso dei successivi tre mandati consecutivi, ovvero entro 9 anni (fino al 2020). Durante il periodo transitorio, le società sono state gradualmente obbligate a riorganizzare i propri organi direttivi per rispettare le quote di genere. Dal 2011 al 2017 le aziende sono state soggette a monitoraggio da parte delle autorità competenti (Consob), e dal 2017 si è verificato che la maggior parte delle società a controllo pubblico e delle società quotate avevano rispettato l'obbligo di almeno il 30% di rappresentanza femminile nei propri consigli, completando il processo di adeguamento e, quindi, la legge è stata considerata pienamente attuata (gazzettaufficiale.it)

pubblico, ma anche le aziende non quotate e le aziende non a partecipazione statale a controllo pubblico. L'articolo ha ritenuto importante valutare l'impatto della Legge «Golfo-Mosca» sulla rappresentanza di genere nei Cda, oltre alla correlazione tra le donne nei Cda e le performance aziendali (ROE e ROA⁷⁸) e l'effetto della diversità di genere sulle performance di un'azienda data la dimensione dei Cda, in virtù del fatto che i consigli più piccoli potrebbero avere un impatto diverso da quelli più grandi (Yu and Madison, 2021; Post and Byron, 2015). Per ultimo, ma non meno importante, l'esamino ha passato il focus sullo studio della correlazione tra la diversità di genere nei Cda e le performance aziendali sia per quelle aziende richiamate dalla suddetta normativa e sia per quelle che non lo sono. Per quest'ultime, se la decisione è di aumentare le quote di genere volontariamente, l'effetto visibile è sicuramente legato all'adozione di valori e pratiche organizzative più inclusivi che potrebbe tradursi, a sua volta, anche con un impatto positivo sui risultati economici e finanziari dell'azienda, suggerendo che un consiglio più diversificato nel genere potrebbe portare a migliori decisioni e performance aziendali. Lo studio degli autori ha permesso di portare in luce il fatto che il numero di donne risulta essere incrementato in maniera significativa dal momento dell'entrata in vigore della suddetta legge, accompagnato anche dall'aumento di donne amministratrici in quelle società non sottoposte alle disposizioni della legge, oltre a non aver notato alcun effetto positivo diretto sulle performance finanziarie delle aziende. Tuttavia, è bene far emergere anche la seguente evidenza, ossia la correlazione positiva e significativa tra la percentuale più elevata di donne direttrici e le performance aziendali in specifici contesti, quali nei piccoli Cda o qualora le donne assumano una posizione esecutiva (di presidente o amministratrice delegata), sia nelle società sottoposte alle quote di genere previste sia per quelle che non sono ancora richiamate all'attenzione.

3.3.1 Contributi teorici

I Cda hanno due funzioni principali: in primis monitorano le attività dei manager e, in secondo step, forniscono risorse sociali, umane ed economiche all'azienda.⁷⁹La teoria della dipendenza dalle

⁷⁸ ROE (Return on Equity) è un indice finanziario che misura la redditività per gli azionisti di un'azienda, cioè quanto guadagno netto viene generato per ogni unità di capitale proprio investito. Ci permette di capire quanto l'azienda è efficiente ad utilizzare il capitale proprio (equity) per generare profitto. Si determina dal rapporto tra utile netto (guadagno dell'azienda dopo aver sottratto tutti i costi, tasse e interessi) e capitale proprio (il valore totale degli investimenti fatti dagli azionisti che include il capitale versato e gli utili non distribuiti). Un ROE elevato è segno che l'azienda sta generando un buon ritorno sugli investimenti degli azionisti. Il ROA (Return on Assets) è un indice finanziario che misura la capacità dell'azienda di generare utile netto in rapporto al totale degli attivi (beni e risorse) che possiede. Indica quanto profitto viene prodotto per ogni unità di risorsa utilizzata, indipendentemente dalla provenienza del capitale (sia esso proprio o di terzi). Si determina grazie al rapporto tra utile netto e attività totali (totale dei beni posseduti dall'azienda che comprende sia capitale proprio sia capitale di debito). Si concentra sulla redditività rispetto a tutte le risorse utilizzate, cioè quanto utile netto un'azienda genera per ogni unità di risorse totali.

⁷⁹ Numerosi studi adottano la prospettiva della *Resource Dependency Theory* (RDT) secondo cui le imprese operano in un sistema aperto e necessitano di acquisire e scambiare risorse per garantirsi la sopravvivenza, e quindi, tale

risorse ci fornisce gli effetti positivi della diversità di genere sui risultati aziendali, la quale considera i direttori, quali coloro che forniscono consigli e prendono decisioni strategiche, come fornitori di risorse chiave per le aziende. Se decliniamo quest'ultimo aspetto al ruolo femminile, emerge come le donne siano più inclini alla democrazia nella presa delle decisioni, con una visione rivolta al futuro e una maggiore disponibilità a sacrificare i propri interessi personali per ottenere dei migliori risultati. Quindi, una maggior presenza femminile nei consigli di amministrazione offre risorse significative sotto forma di capitale umano, arricchendo le prospettive, le competenze manageriali e favorendo decisioni aziendali più efficaci che contribuiscono ad aumentare il valore e i profitti dell'azienda (Eagly and Carli, 2003; Hillman et al., 2009). Invece, secondo ⁸⁰la teoria dell'agenzia e nello specifico la funzione di supervisione dei Cda, i manager interni ("*insider*") tendono a scegliere direttori che favoriscono i loro interessi personali piuttosto che gli obiettivi aziendali. Tuttavia, un aumento della presenza femminile dovrebbe rafforzare questa funzione di supervisione, poiché incoraggia i manager a nominare donne che solitamente sono più indipendenti e tendono ad esercitare un controllo più incisivo sulle azioni dei manager (Bøhren e Staubo, 2016; Adams e Ferreira, 2009). Diversi studi ad opera di autori differenti hanno dato evidenze circa la tematica in questione da una prospettiva diversa. Adams e Ferreira (2009) affermano che le differenti attitudini ed esperienze delle donne favoriscono un controllo e una gestione più efficaci delle attività del Cda, con impatti positivi sulle performance aziendali. Altri studi, invece, evidenziano che una maggiore partecipazione femminile porta a livelli più alti di controllo, trasparenza, equità ed attenzione, tutti fattori che favoriscono le attività di monitoraggio e migliorano i risultati dei consigli di amministrazione (Mazzotta e Ferraro, 2020; Jurkus et al., 2011; Bøhren e Staubo, 2016; Adams e Ferreira, 2009; Gul

approccio sottolinea la dipendenza reciproca tra l'impresa e le unità esterne da cui provengono tali risorse. Gli studi sulla diversità di genere applicano la RDT per argomentare che è fondamentale al giorno d'oggi, dato il contesto caratterizzato da complessità e incertezza crescente, disporre di una leadership in grado di offrire una pluralità di risorse. Un importante contributo alla letteratura è fornito da Hillman, Cannella e Paetzold (2000), i quali estendono la RDT al tema della diversità nei board, individuando 4 tipologie di amministratori: insider, esperti di business, specialisti di supporto e individui influenti. In particolare, le donne presenti nei Cda delle società Fortune 1000 tendono ad avere percorsi professionali non legati al business, possiedono titoli accademici avanzati e ottengono incarichi nei consigli a un ritmo superiore rispetto ai colleghi uomini (Hillman, Cannella e Harris, 2002). "*Women directors on corporate boards: A review and research agenda*", Terjesen, S., Sealy, R. & Singh, V. (2009), City, University of London Institutional Repository

⁸⁰ La teoria dell'agenzia descrive la relazione tra il principale (es. l'azionista) e l'agente (es. dirigenti, membri del Cda), ponendo particolare attenzione ai costi derivanti dalla risoluzione dei conflitti di interesse e agli strumenti utili ad allineare gli interessi tra le parti coinvolte. Uno degli assunti fondamentali della teoria dell'agenzia è che i membri esterni del consiglio (outside directors) agiscano in maniera indipendente rispetto ai membri interni (inside directors) e svolgano un ruolo di controllo efficace nell'interesse degli azionisti. Nel contesto dell'analisi della diversità di genere, Carter, Simkins e Simpson (2003) si avvalgono della teoria dell'agenzia per indagare il legame tra la presenza femminile nei board e il valore d'impresa. I loro risultati mostrano una relazione positiva tra la percentuale di donne nei Cda delle imprese Fortune 1000 e il valore dell'azienda, suggerendo che una maggiore diversità di genere possa rafforzare i meccanismi di monitoraggio e ridurre i conflitti di interesse, migliorando così la performance aziendale complessiva. "*Women directors on corporate boards: A review and research agenda*", Terjesen, S., Sealy, R. & Singh, V. (2009), City, University of London Institutional Repository

et al., 2010).

Una maggiore diversità di genere nelle aziende porta ad un incremento delle nomine di direttori esterni, dato che le direttrici interne non sono sufficienti a raggiungere le quote di genere richieste dalla normativa, riducendo i conflitti di interesse e migliorando il monitoraggio dei manager interni. L'aumento delle donne nel consiglio aiuta a ridurre i problemi di agenzia e a prendere decisioni strategiche più imparziali ed efficienti (Comi et al., 2020; Adams and Ferreira, 2009).

⁸¹La teoria della massa critica di Kanter, così come un numero crescente di studi, conferma l'esistenza di un effetto non lineare legato alla presenza femminile nei consigli di amministrazione. Secondo questa teoria, le donne possono influenzare i processi decisionali delle aziende e avere un impatto maggiore quando il consiglio conta almeno tre donne in posizioni di direzione (Kanter, 1977). Come supportato dalla suddetta teoria di Kanter e dimostrato da Bruno et al. (2018) sussiste una relazione non lineare tra una quota crescente di donne amministratori e performance finanziarie delle aziende, misurata grazie al ROA. Ciò è nuovamente sostenuto da numerosi studi empirici che dimostrano come una massa critica di donne nei ruoli direttivi migliori le performance aziendali, grazie a modifiche negli stili di comunicazione tradizionalmente maschili e ad una maggiore apertura verso diverse prospettive e opinioni (Schwartz-Ziv, 2017; Amore et al., 2014; Konrad et al., 2008). Un'altra visione circa la nomina delle donne nei Cda è la ⁸²teoria della scogliera di vetro, la quale afferma che le donne vengono spesso scelte per ruoli di leadership quando il rischio di fallimento delle aziende è maggiore, ossia in casi in cui si verificano crisi o recessioni (Sabharwal, 2013; Ryan and Haslam, 2007).

Risultano dalla letteratura precedente che sempre maggiori studi empirici hanno esaminato come l'aumento della presenza femminile nei consigli di amministrazione influenzi diversi aspetti delle performance aziendali. Più frequentemente vengono analizzate le performance economiche e finanziarie, e, nel dettaglio, ROE o ROA come indicatori contabili. (Ferrari et al., 2021; Carbonero

⁸¹ Introdotta da Rosabeth Moss Kanter nel suo libro del 1977 *"Men and Women of the Corporation"* sostenendo che la presenza di un numero sufficiente di donne in un gruppo decisionale (ad esempio, almeno tre) è necessaria affinché possano influire significativamente sulle dinamiche e sulle decisioni del gruppo stesso, così come è stato confermato da studi successivi. Infatti, una ricerca condotta da Wellesley Centers for Women ha evidenziato come la presenza di almeno tre donne in un consiglio di amministrazione può portare a un cambiamento fondamentale nella governance aziendale, migliorando la qualità delle discussioni e delle decisioni prese. Altri studi hanno dimostrato che una maggiore diversità di genere nei Cda è associata a una migliore qualità della rendicontazione finanziaria e a pratiche aziendali più sostenibili, ma solo quando viene raggiunta una massa critica di donne nel consiglio (wcwonline.org).

⁸² Le informazioni sulla teoria della scogliera di vetro provengono principalmente da studi accademici condotti da Michelle K. Ryan e S. Alexander Haslam dell'Università di Exeter. Gli autori hanno esaminato le performance delle aziende FTSE 100 prima e dopo la nomina di nuovi membri del Cda, evidenziando che le aziende che nominavano donne erano più propense a trovarsi in difficoltà finanziarie precedenti alla nomina. Successivamente, la teoria è stata ulteriormente esplorata da un altro studio pubblicato nel 2024 su *Social Issues and Policy Review*, riuscendo ad esaminare come le donne siano più frequentemente nominate in posizioni di leadership durante i periodi di crisi, aumentando il rischio di insuccesso (spssi.onlinelibrary.wiley.com)

et al., 2021; Comi et al., 2020; Mazzotta et al., 2020; Yang et al., 2019; Slama et al., 2019; Bruno et al., 2018; Bøhren and Staubo, 2016), mentre altri studi esaminano altrettante dimensioni delle performance economiche, quali produttività del lavoro, ricavi aziendali, il rapporto tra profitti operativi e attività (Carbonero et al., 2021; Ferrari et al., 2021; Comi et al., 2020). Diversi lavori empirici danno dimostranza che, a seguito della maggior sensibilità e attenzione delle donne verso questioni ambientali, ma anche sociali quali il benessere dei lavoratori e attenzione verso stakeholder esterni, la diversità di genere ha un impatto significativo sulle performance sociali delle aziende (Beji et al., 2021; Gangi et al., 2021; amore et al., 2018; Glass et al., 2015). Mette in risalto anche la discordanza dei risultati emersi da studi precedenti, perché alcuni di essi hanno mostrato come una maggior presenza femminile nei consigli migliora le performance economiche delle aziende (Ferrari et al., 2021; Manganelli et al., 2020; Mazzotta et al., 2020; Comi et al., 2020), altri studiosi rilevano un impatto negativo (Greene et al., 2020; Comi et al., 2020; Mazzotta, 2020; Slama et al., 2019; Bøhren and Staubo, 2016; Matsa and Miller, 2013; Ahern and Dittmar, 2012) oppure una correlazione irrilevante (Carbonero et al., 2021; Eckbo et al., 2021; Yang et al., 2019).

3.3.2 Lacune riscontrate

I lavori sopra esaminati sommariamente mostrano lacune circa la presenza di fattori contestuali e organizzativi che non sono stati presi in considerazione nell'analisi della relazione tra presenza femminile nei Cda e performance aziendali, tra cui la dimensione del consiglio (Yu and Madison, 2021; Post and Byron, 2015; Triana and Miller, 2009). Difatti, i consigli di dimensioni maggiori tendono a ridurre il potere dei singoli direttori, facendo sì che le donne vengano prese meno in considerazione nei processi decisionali e abbiano un impatto minore sulla performance finanziaria delle aziende (Post and Byron, 2015; Tuggle et al., 2010; Judge and Zeithaml, 1992). Un Cda di dimensioni minori può generare un effetto positivo sulla performance aziendale e dunque deriva una comunicazione più trasparente, un accesso migliore alle informazioni e una migliore inclusione nei processi decisionali (Eisenberg, 1998; Yermack, 1996; Jensen, 1993), proprio perché in essi è più facile raggiungere il consenso, la presa delle decisioni, ma anche meno problemi di agenzia⁸³ e

⁸³ I problemi di agenzia si verificano quando esiste un conflitto di interessi tra due parti coinvolte in un contratto di agenzia, ossia tra il principale (es. azionisti di un'azienda) e l'agente (es. manager o amministratore delegato). In un rapporto di agenzia, il principale delega all'agente la responsabilità di prendere decisioni o compiere azioni per conto suo. Tuttavia, l'agente potrebbe non agire sempre nell'interesse del principale, poiché ha obiettivi e incentivi che potrebbero differire dai suoi. Questo può avvenire a seguito di fattori diversi, tra cui la differenza di obiettivi, asimmetria informativa e rischio. Si possono ridurli adottando le seguenti strategie, tra cui incentivi allineati, ossia concedere al manager stock option o bonus legati alle performance aziendali, controllo e monitoraggio, come audit o report finanziari trasparenti, ed infine, contratti chiari e ben definiti (Schotter, A. (2009), *Microeconomia*, Quarta edizione, G. Giappichelli editore, Torino).

comportamenti free rider⁸⁴ (Jansen, 2021; Milton and Raviv, 2008; Fama, 1980). La suddetta relazione non viene esaminata contestualmente e di pari passo, ma la diversità di genere nei Cda e la presenza di piccoli Cda, vengono normalmente analizzati separatamente (Plantenga and Remery, 2020; García et al., 2018; Nguyen and Faff, 2007).

Altra lacuna può essere riscontrabile se il focus ha ad oggetto la ricerca di lavori empirici che vadano ad esaminare gli effetti delle quote di genere sulle aziende che non sono richiamate dalla normativa che impone le quote di genere, anche se l'obiettivo sarebbe quello di innescare un cambiamento culturale nelle realtà manageriali ed imprenditoriali che possa sollecitare una maggior presenza di donne anche in quegli ambienti aziendali non sottoposti alla conformazione legislativa di cui sopra (Boutchkova et al., 2021; Bertrand et al., 2019; Maggian et al., 2017).

3.3.3 Analisi preliminare

Preliminarmente è utile accennare che il presente studio ha ad oggetto un articolo a cura dell'ufficio studi R&S Mediobanca, più grande banca di investimento d'Italia, "*Le principali società italiane*", vale a dire un report annuale sui bilanci delle principali società italiane. È stato impiegato come fonte di dati per la presente indagine un campione di aziende per ogni anno di riferimento, ossia per il 2010 e per il 2017, costituito dalle prime 250 società (le top 50 società finanziarie e le prime 200 non finanziarie in testa alla classifica) selezionate in funzione del totale attivo. Ciò nonostante, la selezione delle società ha posto l'attenzione su un campione di 116 aziende che figurano tra le prime 250 sia per il 2010⁸⁵ che nel 2017⁸⁶, che stanno a figurare rispettivamente l'anno che precede l'introduzione delle quote di genere, e l'anno in cui la legge Golfo-Mosca è stata completamente attuata. Visto che il dataset della presente analisi tiene in considerazione sia le imprese soggette alla legge e sia quelle che non lo sono, allora per identificare questi gruppi nell'analisi empirica, viene usato il valore fittizio pari ad 1 volendo indicare quelle imprese di cui al secondo gruppo, nel primo caso si indicano con un valore fittizio pari a 0. Come dimensione dell'impresa proxy è stata preso in considerazione il totale attivo, oltre a precisare che la variabile relativa alla dimensione dell'impresa

⁸⁴ Il problema del free rider sorge ogniqualvolta siamo in presenza di beni pubblici, poiché i singoli membri di una società non sono incentivati a corrispondere una quota equa per i costi di produzione di tali beni, in quanto non possono esser esclusi dal loro consumo dal momento che essi siano stati prodotti. Lo si può superare imponendo tasse, creando incentivi per la partecipazione, con la privatizzazione, creazione di norme sociali o culturali, o in alternativa, rendendo i benefici più tangibili e misurabili (Schotter, A. (2009), *Microeconomia*, Quarta edizione, G. Giappichelli editore, Torino).

⁸⁵ Per l'anno 2010 vista la lacuna della mancanza dei nomi dei membri del Cda nel "*Le principali società italiane*", allora sono stati estratti da Infocamere, vale a dire un ampio dataset di Unioncamere, l'associazione delle camere di commercio italiane.

⁸⁶ Per l'anno 2017, invece, i nomi degli amministratori provengono da AIDA, database delle società per azioni italiane di Bureau Van Dijk

è stata ottenuta grazie al logaritmo naturale del totale attivo.

Dalla presente analisi sono state considerate le seguenti variabili⁸⁷:

- ROE: utile netto/patrimonio netto
- ROA: utile netto/totale attivo
- Donne nei Cda (%): donne amministratori/totale amministratori
- Donne dirigenti (%): donne in posizione dirigenziali nel Cda (presidente o amministratore delegato) /totale amministratori
- Dimensione Cda: numero totale di amministratori nel consiglio
- ⁸⁸Dimensione Cda di piccole dimensioni: numero medio di amministratori per azienda (Bøhren e Strøm, 2007; Carter e Lorsch, 2004).

In aggiunta, l'analisi empirica ha impiegato anche la variabile "Legge" che assume valore pari a 1 per l'anno 2017 quando la legge Golfo-Mosca è stata implementata pienamente, mentre è pari a 0 per il 2010 (anno precedente all'entrata in vigore della suddetta legge). Impiegata anche la leva finanziaria variabile dell'impresa (attività totali/capitale proprio), oltre alla provenienza geografica e settore delle aziende considerate variabili nelle statistiche descrittive.

La maggior parte delle aziende oggetto del dataset è residente in Lombardia (36%) e Lazio (26%), seguite da Piemonte (10%) ed Emilia-Romagna (7%). Omogenea la distribuzione tra settori e tipologie di aziende e quasi la metà del campione, esattamente il 51%, è composta da società non quotate e non statali, ossia quelle che non sono soggette alla suddetta legge. Emerge, inoltre, come una rilevante percentuale di aziende è costituita da un consiglio di amministrazione di piccole dimensioni, tanto che nel 2010 si poteva constatare la presenza del 32% di Cda di piccole dimensioni, verso un 31% nel 2017.

Si evince dalla seguente tabella come vi siano stati effetti diretti, ma anche indiretti della suddetta legge sulla presenza femminile nei Cda soggetti alla normativa, e in modo particolare è emerso come la variabile di donne nei Cda (%) sia passata da una ⁸⁹media del 5% ($SD^{90} = 0,083$) nel 2010 ad una

⁸⁷ Dati di bilancio estrapolati da AIDA

⁸⁸ "Dimensione del consiglio di amministrazione di piccole dimensioni" pari a 1 se società ha un consiglio con meno di 6 amministratori, oppure pari a 0 quando il numero di amministratori è uguale o superiore a 6.

⁸⁹ In statistica, la media (o media aritmetica) rappresenta il valore medio di una distribuzione, ovvero la somma di tutti i valori osservati rapportata al numero totale delle osservazioni. Misura il centro della distribuzione dei dati ed indica il valore attorno al quale i dati tendono a concentrarsi. Formula: $\frac{x_1+x_2+x_3+\dots+x_n}{n}$ in cui x_n rappresenta i singoli valori e n è il numero totale di osservazioni.

⁹⁰ In statistica, la deviazione standard ($SD=Standard Deviation$) misura quanto i valori di una distribuzione si discostano in media dalla media aritmetica stessa. Indica la dispersione o variabilità dei dati. Se la deviazione standard è bassa, allora significa che i valori sono molto vicini alla media, al contrario indica come i valori sono molto sparsi attorno alla

media. Formula: $\sigma = \sqrt{\frac{1}{N} \sum_{i=1}^N (x_i - u)^2}$

media del 33% (0,156) nel 2017. La legge Golfo-Mosca ha influenzato direttamente la suddetta variabile tanto che nel 2017 ha rappresentato il 33% come previsto dalla legge (ecco perché il 2017 si è detto essere l'anno in cui la suddetta legge è stata pienamente attuata). Sebbene la legge non richiedeva espressamente l'incremento della quota di donne in posizioni dirigenziali, tra il 2010 e il 2017 si è registrato un sensibile aumento (da una quota prossima allo zero al 3%) supponendo che la legge abbia provocato un effetto indiretto nell'incremento della presenza femminile anche nelle posizioni più elevate. Se consideriamo le performance aziendali in quelle società sottoposte alla normativa, si può notare un aumento significativo del ROA, dallo 0,8% (SD=0,074) nel 2010 al 3% (SD=0,028) nel 2017, ma non un aumento significativo del ROE.

TAB. 3. Descriptive statistics and t-test on listed and state-participated companies (LP)

	Women on boards (%)	Women executives (%)	Board size	ROA	ROE
2010					
Average	0.05	0.002	9.77	0.01	0.05
Standard deviation	0.083	0.018	6.28	0.07	0.32
2017					
Average	0.33	0.03	9.86	0.03	0.08
Standard deviation	0.103	0.05	4.34	0.03	0.17
2017-2010	0.28	0.02	0.12	0.02	0.03
T-test	20.96	3.084	0.160	2.360	0.883

Fonte: “Gender Quotas, Firm Performance, and Spillover Effects. Evidence from Italy”, Barbara Pistoresi, Erica Poma, Alberto Rinaldi, Il Mulino – Rivisteweb, aprile-giugno 2024

Invece, dalle medesime variabili esaminate nell'ambito delle società che non erano soggette all'obbligo di legge, emerge come si sia registrato un raddoppio, dal 6% (0,100) al 14% (0,156) circa, del numero medio di donne nei Cda. Poiché non sia possibile stabilire una relazione causale diretta tra l'introduzione delle quote di genere nelle società obbligate e l'aumento significativo della presenza femminile nei Cda delle società non sottoposte alla normativa, si può inferire che l'incremento della rappresentanza femminile nei Cda delle aziende soggette alla legge abbia generato una pressione esterna sulle imprese non vincolate da tale obbligo, influenzandone i comportamenti e le decisioni. Tale meccanismo potrebbe aver attivato un effetto a catena positivo, in particolare grazie all'esempio delle grandi aziende, alla crescente pressione da parte degli stakeholder, ai dibattiti pubblici sulle politiche di genere e alla diversità, nonché alla disponibilità di un bacino più ampio di donne qualificate per le posizioni dirigenziali. Tale dinamica potrebbe aver spinto anche le imprese non direttamente interessate dalla normativa Golfo-Mosca ad adottare politiche di maggiore inclusione femminile nei propri consigli di amministrazione. Le aziende non sottoposte alla suddetta normativa hanno mostrato una riduzione della dimensione media del Cda, da 9,7 (7,6) nel 2010, al 7,9 (6,4) nel 2017, oltre ad un incremento non significativo di entrambi gli indicatori di performance.

TAB. 4. *Descriptive statistics and t-test on non-listed and non-state-participated companies (NLNP)*

	Women on boards (%)	Women in top positions (%)	Board size	ROA	ROE
2010					
Average	0.06	0.01	9.69	0.02	0.01
Standard deviation	0.10	0.05	7.61	0.08	0.60
2017					
Average	0.14	0.01	7.93	0.03	0.31
Standard deviation	0.156	0.052	6.374	0.090	2.963
2017-2010	0.08	0.00	-1.76	0.01	0.30
T-test	5.468	0.264	2.177	1.435	1.225

Fonte: “*Gender Quotas, Firm Performance, and Spillover Effects. Evidence from Italy*”, Barbara Pistoresi, Erica Poma, Alberto Rinaldi, Il Mulino – Rivisteweb, aprile-giugno 2024

3.3.4 Strategia empirica

Oltre a quanto sopra delineato e analizzato, sono stati osservati dagli autori gli effetti positivi di spillover⁹¹ relativi alla rappresentanza di genere nelle posizioni dirigenziali e nelle società non richiamate dalla normativa, ossia come l’aumento della rappresentanza femminile nei Cda (azione diretta nelle società sottoposte all’obbligo) abbia avuto effetti positivi indiretti anche su altre realtà, come la rappresentanza di genere nelle posizioni dirigenziali e nelle società non vincolate all’obbligo delle quote di genere. Gli autori propongono l’uso di ⁹²regressioni a effetti fissi su dati panel per analizzare in modo più approfondito l’influenza della diversità di genere sulle performance aziendali. L’adozione di un modello a effetti fissi consente di controllare l’eterogeneità non osservabile che può variare tra le aziende, ma che rimane costante nel tempo, come nel caso del settore di appartenenza. Questo approccio aiuta a mitigare i problemi di ⁹³endogeneità derivanti da variabili omesse. Tuttavia, gli autori riconoscono che potrebbe persistere una relazione simultanea inversa tra la presenza femminile nei consigli di amministrazione e le performance finanziarie delle aziende. Pertanto,

⁹¹ Con il termine “effetti positivi di spillover” si può far riferimento ai benefici indiretti che si diffondono da una situazione o un contesto ad un altro, in modo che un’azione intrapresa in un’area abbia un impatto positivo anche su altre aree correlate.

⁹² Le regressioni ad effetti fissi su un panel sono una tecnica statistica utilizzata per analizzare i dati che provengono da più unità (es. da diverse aziende) osservate in più periodi di tempo (es. dati annuali su diversi anni). Dunque, il modello si concentra sulle variazioni dentro ciascuna unità nel tempo, ignorando le differenze tra le unità. Vengono analizzate le variazioni temporali all’interno di ciascuna unità, eliminando quindi gli effetti che sono costanti per ogni unità nel periodo di osservazione (es. si osserva come varia la performance finanziaria di una singola azienda nel tempo, tenendo conto delle sue caratteristiche che non cambiano). Se l’esamino ha come focus l’influenza della diversità di genere nei Cda sulle performance aziendali, allora l’analisi con effetti fissi permette di concentrarsi sui cambiamenti insiti nelle diverse aziende nel corso di un tempo x (es. ultimi 10 anni), escludendo le differenze tra aziende (es. aziende appartenenti a settori differenti, settore tecnologico vs settore manifatturiero).

⁹³ L’endogeneità si verifica qualora sussista una correlazione tra una variabile indipendente e l’errore nel modello di regressione, cioè la relazione tra le variabili non è pura, a causa di alcuni fattori non osservati o variabili omesse che influenzano entrambe le variabili. Es. le performance aziendali non solo influenzano la presenza di donne nei consigli (causa), ma sono anche influenzate da altri fattori non considerati nel modello che influenzano entrambe le variabili (es. cultura aziendale più inclusiva o una leadership proattiva).

mentre si documenta una correlazione significativa, non è possibile stabilire una relazione causale⁹⁴ diretta. Di conseguenza, gli autori ritengono che tale ricerca debba essere di natura esplorativa e, dunque, costituisce un punto di partenza per futuri studi che vedranno applicare metodi più avanzati, come l'uso di stime strumentali per affrontare il problema dell'endogeneità e della causalità inversa. L'equazione generale è la seguente:

$$y_{it} = \beta_0 + \beta_1 x_{it} + \beta_2 (x_{it} \times \gamma_{it}) + \beta_3 \text{Law} + \text{Control Variables} + \theta_i + \varepsilon_{it}$$

Fonte: “*Gender Quotas, Firm Performance, and Spillover Effects. Evidence from Italy*”, Barbara Pistoresi, Erica Poma, Alberto Rinaldi, Il Mulino – Rivisteweb, aprile-giugno 2024

Nelle specifiche di regressione, y_{it} rappresenta il ritorno sul capitale proprio (ROE) per l'impresa i al tempo t , mentre x_{it} indica le variabili indipendenti principali, che comprendono variabili come la percentuale di donne nei consigli di amministrazione, la percentuale di donne dirigenti e le variabili educative, utilizzate per valutare i loro impatti distinti sulle performance aziendali. La variabile γ_{it} è definita da fattori come la dimensione del consiglio di amministrazione (piccole dimensioni del consiglio), la variabile fittizia⁹⁵ *dummyNLNP* e il termine di interazione tra piccole dimensioni del consiglio e *dummyNLNP*. Queste variabili sono incluse nel modello in interazione con la percentuale di donne nei consigli di amministrazione.

Ogni specifica di regressione include diverse variabili di controllo: dimensione dell'impresa, dimensione del consiglio, leva finanziaria dell'impresa e la variabile Law. La variabile Law è una variabile fittizia a tempo fisso che tiene conto degli effetti dovuti a variabili omesse che sono costanti tra le imprese, ma che cambiano nel tempo, specificamente dal 2010 al 2017. Inoltre, gli effetti fissi aziendali sono rappresentati dalla variabile θ_i , che controlla le variabili non osservabili che variano tra le imprese, ma rimangono costanti nel periodo 2010-2017.

3.3.5 Risultati

L'analisi condotta evidenzia che la percentuale di donne all'interno dei consigli di amministrazione, solitamente, non presenta una correlazione statisticamente significativa né con il ROE e né con il ROA. Al contrario, la presenza di figure femminili in posizioni apicali di leadership, quali presidenti o amministratori delegati, mostra una correlazione positiva e statisticamente significativa con la

⁹⁴ Con causalità si intende il rapporto in cui una variabile indipendente (causa) determina un cambiamento in una variabile dipendente (effetto), vale a dire se A causa B o se è B ad essere influenzata da A. Non è chiaro se è una variabile ad influire sull'altra o viceversa, o se entrambe sono influenzate da un fattore esterno. Es. aumento della presenza femminile nei Cda (variabile indipendente) migliora le performance aziendali (variabile dipendente) o se aziende con migliori performance sono coloro più propense a nominare più donne nei loro consigli.

⁹⁵ Una variabile dummy (o variabile fittizia) è una variabile numerica utilizzata nei modelli statistici per rappresentare categorie (valori qualitativi), trasformandole in numeri (tipicamente 0 e 1) così che possano essere incluse in analisi quantitative, come la regressione lineare. Con NLNP si intendono le imprese non quotate e senza partecipazione statale a controllo pubblico non obbligate a rispettare la legge Golfo-Mosca.

performance aziendale. Tale risultato lascia intendere che l'influenza esercitata dalle donne sui risultati economici dell'impresa sia più rilevante quando esse ricoprono ruoli decisionali centrali che comportano un'effettiva capacità di orientare la strategia aziendale. L'effetto positivo è particolarmente marcato quando la performance misurata attraverso il ROE (vedi modelli 1-4 tabella 5), mentre nel caso del ROA (variabile dipendente), la correlazione si conferma positiva, ma non raggiunge la soglia di significatività statistica. La relazione tra la presenza femminile nei Cda e performance aziendale è stata oggetto di esamine più dettagliato considerando il contesto dei board di dimensioni ridotte (vedi modelli 2 e 6, tabella 5). I risultati mostrano che, in tali contesti, la presenza di donne nei Cda è associata ad un impatto positivo e⁹⁶ statisticamente significativo sulla performance aziendale, quando questa è misurata attraverso il ROE (vedi modello 2, tabella 5). Tale evidenza è coerente con quanto riportato dalla letteratura esistente, secondo cui le donne tendono a esercitare una maggiore influenza nei processi decisionali strategici all'interno di consigli di amministrazione di dimensioni contenute. In questi ambienti, infatti, risultano meno frequenti dinamiche di esclusione dalle decisioni chiave, consentendo una partecipazione più attiva e incisiva che si riflette positivamente sui risultati economici dell'impresa (Post e Byron, 2015; Tuggle et al., 2010; Judge e Zeithaml, 1992).

TAB. 5. Panel fixed effects models on financial performance

Variables	Panel fixed effects models on ROE				Panel fixed effects models on ROA			
	(1-4)				(5-8)			
	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)
Women on boards (%)	-0.120 (0.102)	-0.250** (0.112)	-0.140 (0.102)	-0.160 (0.109)	-0.010 (0.025)	-0.030 (0.024)	-0.020 (0.025)	-0.020 (0.025)
Women executives (%)	0.850*** (0.294)	0.790*** (0.265)	0.820*** (0.274)	0.700*** (0.251)	0.090 (0.057)	0.080 (0.053)	0.080 (0.051)	0.070 (0.051)
Law	0.010 (0.027)	0.020 (0.028)	0.010 (0.027)	0.020 (0.028)	0.002 (0.006)	0.003 (0.006)	0.002 (0.006)	0.002 (0.007)
Firm size	0.030 (0.045)	0.030 (0.045)	0.030 (0.045)	0.030 (0.045)	-0.004 (0.008)	-0.004 (0.008)	-0.004 (0.008)	-0.003 (0.008)
Board size	-0.010 (0.005)	-0.004 (0.005)	-0.010 (0.005)	-0.010 (0.004)	-0.001 (0.001)	-0.001 (0.001)	-0.001 (0.001)	-0.001 (0.001)
Women on board × small board		0.400*** (0.151)				0.050 (0.037)		
Firm leverage	0.000*** (0.000)	0.000*** (0.000)	0.00*** (0.000)	0.000*** (0.000)	0.000* (0.000)	0.000 (0.000)	0.000 (0.000)	0.000 (0.000)
Women on board × NLNP			0.130 (0.206)				0.040 (0.035)	
Women on board × NLNP × Small Board				0.520* (0.284)				0.060 (0.0584)
Constant	-0.290 (0.701)	-0.280 (0.678)	-0.320 (0.699)	-0.390 (0.710)	0.093 (0.130)	0.100 (0.128)	0.100 (0.131)	0.100 (0.132)
Observations	232	232	232	232	232	232	232	232
R-within	0.108	0.163	0.112	0.142	0.032	0.051	0.038	0.041
N (ID)	116	116	116	116	116	116	116	116

Notes: Robust standard errors in parentheses *** p < 0.01; ** p < 0.05; * p < 0.1.

Fonte: "Gender Quotas, Firm Performance, and Spillover Effects. Evidence from Italy", Barbara Pistoresi, Erica Poma, Alberto Rinaldi, Il Mulino – Rivisteweb, aprile-giugno 2024

L'analisi ha considerato, inoltre, anche l'eventualità che l'effetto della presenza femminile nei consigli di amministrazione possa variare nel caso delle aziende che hanno scelto volontariamente di aumentare la rappresentanza femminile nei board, senza essere soggette ad obblighi normativi. Tale

⁹⁶ Statisticamente significativo è un termine utilizzato in statistica per indicare che i risultati di un'analisi sono sufficientemente forti da non essere dovuti al caso. In altre parole, significa che c'è una probabilità molto bassa che il risultato osservato si sia verificato semplicemente a causa di fluttuazioni casuali nei dati.

scelta volontaria potrebbe implicare una diversa relazione tra la diversità di genere e la performance aziendale. Tuttavia, i risultati ottenuti mostrano che l'interazione tra la presenza di donne nei consigli e l'appartenenza al gruppo non richiamato dalla legge Golfo-Mosca abbia un impatto positivo, ma non statisticamente significativo, sia rispetto al ROE che al ROA. Ciò implica che non si riscontrano differenze significative nell'effetto della presenza femminile tra le imprese richiamate dall'obbligo normativo e quelle del gruppo non soggette al medesimo.

Un'ulteriore analisi ha esaminato se i Cda di dimensioni contenute all'interno delle imprese non soggette alla normativa possa amplificare l'impatto della presenza femminile. In questo caso, i risultati indicano una correlazione positiva e significativa con il ROE, suggerendo che le donne tendono a contribuire in modo più efficace alla performance finanziaria quando operano in ambienti che favoriscono una maggiore inclusione, comunicazione diretta e trasparenza nei processi decisionali. Al contrario, l'effetto sul ROA si conferma positivo, ma non raggiunge la soglia di significatività statistica.

Nel complesso, questi risultati indicano che l'effetto positivo associato alla presenza femminile può emergere in modo simile sia nel caso di donne in posizioni dirigenziali apicali, sia nel caso di donne presenti nei consigli di amministrazione di dimensioni ridotte. In entrambe le situazioni, le donne sembrano esercitare una maggiore influenza e godere di un più ampio potere decisionale, riuscendo ad esercitare una reale influenza strategica e contribuendo così alla creazione di valore per l'impresa, elementi che possono tradursi in un impatto favorevole sulla performance.

Dopo aver analizzato come la diversità di genere nei consigli di amministrazione possa incidere positivamente sulle performance economico-finanziarie delle imprese, misurate attraverso indicatori quali il ROE e il ROA, sia nel caso di aziende quotate che non quotate, incluse le società a partecipazione pubblica, risulta opportuno ampliare la prospettiva di analisi. In particolare, alla luce delle riflessioni emerse nel precedente studio accademico, che apre ad interessanti spunti per la ricerca futura, appare rilevante approfondire anche l'effetto della diversità di genere sui diversi profili di sostenibilità aziendale. A tal fine, si intende esaminare la letteratura esistente riguardante l'influenza esercitata dalla presenza femminile nei consigli di amministrazione sulle performance ambientali, sociali e di governance (ESG), con un focus specifico sul settore dei servizi pubblici. Tale comparto, per la sua natura strategica e il forte impatto sul benessere collettivo, rappresenta un contesto particolarmente significativo per valutare il contributo che la diversità di genere può offrire in termini di sostenibilità e responsabilità sociale d'impresa.

3.4 Evidenza accademica effetto BDG sulla performance ESG

⁹⁷Il crescente interesse e attenzione rivolto al tema della diversità di genere nei consigli di amministrazione è alimentato in primis, come spiegato in maniera esaustiva nel precedente capitolo, dalle pressioni esercitate a livello politico e normativo al fine di aumentare la presenza femminile nei board, e in secondo luogo anche dagli obiettivi fissati dall'Agenda 2030 delle Nazioni Unite, anch'essa ampiamente citata e approfondita, la quale riconosce la parità di genere come uno dei presupposti fondamentali per uno sviluppo sostenibile (Yadav e Prashar, 2022; The Economist, 2014). Ad oltre dieci anni di distanza, numerosi Paesi hanno adottato quote di genere per aumentare la presenza femminile nei vertici aziendali. L'adozione di tali politiche è stata particolarmente significativa in Europa, dove Paesi come Norvegia, Francia, Italia e Belgio hanno imposto una quota minima del 40% per la rappresentanza femminile nei consigli delle società quotate, con risultati tangibili in termini di composizione dei board (Yadav e Prashar, 2022; The Economist, 2018). Come sostenuto da alcuni studiosi, emerge che l'inserimento delle donne nei consigli di amministrazione è associato a un miglioramento nella qualità delle decisioni strategiche, grazie a una maggiore varietà di prospettive e alla promozione di un confronto più ricco tra i membri del board. Inoltre, tale diversità è ritenuta un fattore facilitante nell'adozione di strategie aziendali innovative e orientate alla competitività (Adams e Funk, 2012; De Cabo et al., 2011).

Nel contesto degli Obiettivi di Sviluppo Sostenibile (SDGs), l'Agenda 2030 pone particolare enfasi sull'integrazione dei criteri ambientali, sociali e di governance (ESG) all'interno delle strategie aziendali, con la specificazione che con il termine ESG si intende *“la considerazione dei fattori ambientali, sociali e di governance insieme a quelli finanziari nel processo decisionale d'investimento”*. La rilevanza di tali dimensioni, da affiancare a quelle prettamente finanziarie, è oggi ampiamente riconosciuta anche in ambito accademico, in quanto necessaria per affrontare le sfide poste dalla transizione verso modelli di crescita sostenibili (MSCI, 2019).

In linea con quanto attuato da molte aziende che hanno intrapreso percorsi volontari di rendicontazione ESG, attraverso la pubblicazione di report di sostenibilità orientati a informare e coinvolgere gli stakeholder, ed infatti, le evidenze mostrano come la comunicazione aziendale sugli SDGs (in particolar modo attraverso i social media) incide positivamente sul livello di engagement degli stakeholder (De Luca et al., 2011; Mehmood et al., 2023). Tale decisione volontaria proviene da profondi mutamenti ambientali, economici e sociali a livello globale, i quali impongono alle imprese di riequilibrare le proprie priorità strategiche, considerando gli impatti ESG come elementi chiave della loro sopravvivenza e competitività (Mehmood e De Luca, 2023; Venturelli et al., 2023).

⁹⁷ *“Investigating how board gender diversity affects environmental, social and governance performance: Evidence from the utilities sector”*, Asad Mehmood, Francesco De Luca, Hao Quach, Elsevier, 2023

Essendo i consigli di amministrazione i principali responsabili delle scelte strategiche, la loro composizione in termini di genere riveste un ruolo centrale nella promozione di una governance sostenibile (Mohammadi et al., 2021; Rao e Tilt, 2016). Alcuni studi suggeriscono che le donne nei board mostrino una maggiore sensibilità verso gli impatti non finanziari delle decisioni, a differenza dei colleghi uomini, generalmente più orientati alla performance economica (Hollindale et al., 2019). Questo articolo ha permesso di colmare le lacune esistenti nella letteratura frammentata in tale contesto, visti i risultati contrastanti che vanno da effetti positivi ad effetti nulli o negativi, nonostante siano numerosi gli studi in anni recenti con approfondimenti circa la relazione tra la diversità di genere nei consigli di amministrazione (BGD) e le performance ESG delle imprese, in diversi settori economici e in contesti geografici sia sviluppati che emergenti (Aryssi et al., 2020; Cucari et al., 2018; Disli et al., 2022; Husted e Sousa-Filho, 2019; Manita et al., 2018; McGuinness et al., 2017; Pareek et al., 2021; Romano et al., 2020; Shakil et al., 2020; Wasiuzzaman e Wan Mohammad, 2020). Tuttavia, tale variabilità evidenzia l'esigenza di ulteriori indagini, soprattutto in settori specifici e ancora poco esplorati, come quello dei servizi pubblici. Molte imprese public utilities sembrano allinearsi agli Obiettivi di Sviluppo Sostenibile (SDGs) attraverso pratiche di rendicontazione di sostenibilità (PWC, 2019). Il legame diretto tra le finalità dell'Agenda 2030 e i modelli di business adottati dalle imprese utility, rende tale settore particolarmente adatto a indagare il potenziale impatto della composizione dei board sulla performance ESG.

L'analisi che segue avrà come focus la relazione tra la presenza femminile nei board aziendali e le performance ESG nel settore utility europeo, adottando come cornice teorica la "Resource dependence theory", la quale suggerisce che le donne nei consigli apportano risorse cognitive e relazionali in grado di orientare le imprese verso una maggiore attenzione agli aspetti non finanziari, con impatti positivi sulle dimensioni ambientali, sociali e di governance (Kyaw et al., 2017; Manita et al., 2018). Il riferimento al settore delle utility è europeo a seguito della maggior presenza femminile nei board in confronto ad altre aree del mondo (Shakil et al., 2020) e con il forte impegno di queste imprese verso i temi della sostenibilità, basandosi su un campione di 53 imprese del settore utility appartenenti a 15 Paesi dell'Unione Europea selezionate in base alla disponibilità dei dati. L'indagine esalta come la presenza femminile contribuisce a una gestione più attenta delle istanze degli stakeholder e a un maggior impegno verso gli obiettivi dell'Agenda 2030, con risultanze positive circa la correlazione positiva tra la diversità di genere nei board e le performance ESG. La considerazione della teoria della massa critica che postula la necessità di una soglia minima di partecipazione femminile per rendere effettiva l'influenza delle donne nei processi decisionali, mette in luce che il miglioramento significativo della performance ESG è correlato al raggiungimento di almeno tre donne nei consigli di amministrazione (Konrad et al., 2008; Torchia et al., 2011).

La relazione sopra citata verrà dapprima esaminata nel contesto specifico del settore utility, con una premessa sommaria circa la natura e la mission svolta dalle stesse, passando in secondo luogo alle evidenze empiriche nell'ambito dell'Unione Europea, ed infine viene data conferma della rilevanza della soglia critica di rappresentanza femminile sulla sostenibilità aziendale.

Alla luce dell'attenzione posta dalla letteratura sul settore delle utilities, è stato riconosciuto il suo ruolo cruciale nell'ambito della sostenibilità ambientale e sociale a seguito dei controlli effettuati su tale comparto visto il suo impatto sul territorio e sulla società (Frijns et al., 2013; IEA, 2018), configurandosi oggi come un attore chiave nei processi di transizione ecologica (Arena et al., 2019). Per la loro natura, le imprese utility, infatti, erogano servizi fondamentali, come la distribuzione dell'acqua, la gestione dei rifiuti, l'energia, i trasporti e le telecomunicazioni, rivolgendosi sia alla collettività che al sistema produttivo (Cave e Wright, 2021). Aventi una missione a carattere sociale orientata alla creazione di valore pubblico (Traxler e Greiling, 2019), le public utilities sono chiamate a rispondere a bisogni primari, in particolare nei settori idrico e dei rifiuti, garantendo l'accesso a risorse vitali e una gestione sostenibile delle stesse. Si tratta di imprese caratterizzate da un elevato utilizzo di energia, impatto ambientale spesso rilevante, con conseguenti ingenti investimenti in infrastrutture e risorse finanziarie e, dunque, sottoposte alla vulnerabilità dei cambiamenti ambientali e al contesto normativo in evoluzione (Mergoni et al., 2022), rafforzando la necessità di integrare pratiche di sostenibilità e responsabilità sociale all'interno della strategia aziendale (Arena et al., 2019).

La sopra citata strategia dell'Agenda 2030 delle Nazioni Unite, a cui l'elaborato ha posto un'attenzione particolare, e i relativi Obiettivi di Sviluppo Sostenibile (SDGs), in questo quadro relativi al settore delle public utilities, rappresentano un riferimento centrale per le politiche aziendali non finanziarie, poiché impongono alle imprese di contribuire al raggiungimento di target di lungo periodo orientati al benessere collettivo (Pizzi et al., 2020), oltre, secondo quanto emerso dalla letteratura manageriale, al fatto che tale settore ha aumentato progressivamente l'adozione di pratiche di sostenibilità, dimostrando una crescente sensibilità verso il coinvolgimento degli stakeholder (Andrews e Slater, 2002; Cormier e Gordon, 2001; Ligorio et al., 2022). Per concludere questo quadro introduttivo, è utile anche far emergere come le imprese di pubblica utilità rappresentano un modello virtuoso nello sviluppo di best practices in ambito ambientale, grazie alla diffusione sia di iniziative volontarie, sia di obblighi normativi in materia di sostenibilità (Argento et al., 2019), oltre a mostrarsi particolarmente trasparenti nella comunicazione dei propri progressi verso gli SDGs con livelli di disclosure più elevati rispetto ad altri settori meno esposti alle tematiche ambientali (Elalfy et al., 2020).

3.4.1 La diversità di genere nei board e l'impatto sulle performance ESG

Nel corso dell'ultimo decennio, l'incremento della presenza femminile nei board aziendali è stato associato a un cambiamento nelle strategie adottate dalle imprese, con un orientamento più innovativo e diversificato (Samara et al., 2023), connesso anche agli sforzi a livello internazionale volti a garantire una maggiore inclusione delle donne nei ruoli apicali delle imprese con conseguente superamento delle persistenti barriere strutturali note come *'glass ceiling'* (Jalan et al., 2020). L'attenzione anche del presente studio, ma più in generale l'interesse verso lo sviluppo sostenibile, ha acceso i riflettori sull'insostenibilità di molti modelli economici tradizionali che hanno causato un'incidenza negativa sull'ambiente che è ormai ampiamente documentata (Rosato et al., 2021), in particolar modo le sfide del cambiamento climatico e il riscaldamento globale richiedono un'azione strategica mirata alla riduzione delle emissioni di carbonio (Hunjra et al., 2020; Mor et al., 2021). A tal proposito, l'adozione di strategie innovative, basate sull'*open innovation*, può favorire il raggiungimento degli obiettivi ambientali e rafforzare l'impegno delle imprese verso uno sviluppo sostenibile (Venturelli et al., 2022). In questo contesto, la teoria della dipendenza dalle risorse offre un quadro interpretativo utile per comprendere come i membri del consiglio di amministrazione, grazie al loro patrimonio di competenze, esperienze e caratteristiche personali (Kyaw et al., 2017, Manita et al., 2018) svolgano un ruolo fondamentale nel supportare l'impresa nelle scelte strategiche e nella gestione delle pressioni provenienti dagli stakeholder (Hillman e Dalziel, 2003; Post et al., 2015). Sebbene il valore apportato dai consiglieri sia indipendente dal genere, numerose evidenze indicano che le direttrici mostrano una maggiore attenzione agli aspetti non finanziari rispetto ai colleghi uomini, più orientati agli indicatori economico-finanziari (Hollindale et al., 2019). Da questa prospettiva, la presenza di una diversità di genere nei board rappresenta un importante meccanismo di governance capace di incidere positivamente sulle performance ESG aziendali (Velte, 2016). Quanto appena già in parte accennato, viene esplicitato in maniera rigorosa dal paradigma teorico della *Resource Dependence Theory*, la quale mette in luce l'associazione tra la diversità di genere nei consigli di amministrazione (Board Gender Diversity, BGD) e la performance ESG delle imprese (Shakil et al., 2020). Tale teoria suggerisce che la presenza femminile nei board costituisca una risorsa strategica fondamentale, in quanto le donne tendono ad apportare competenze e qualità relazionali specifiche, quali empatia, cooperazione, sensibilità e attenzione al benessere altrui (Eagly et al., 2003), con una maggior propensione a considerare le istanze degli stakeholder e a partecipare attivamente a decisioni strategiche riguardanti questioni ambientali e sociali (Huse et al., 2009; Disli et al., 2022). Questo concetto viene rimarcato anche da altri studiosi, e in tal senso, la partecipazione delle donne al governo societario favorisce decisioni orientate ai criteri ESG, con effetti positivi sulla performance sostenibile dell'impresa (Kyaw et al., 2017). La presenza femminile nei board, quindi, non solo arricchisce il processo decisionale strategico, ma contribuisce anche a migliorare il dialogo

con gli stakeholder e le pratiche di sostenibilità aziendale (Manita et al., 2018). La presente tesi non è sostenuta da tutti, tanto che la letteratura accademica offre risultati non univoci circa il legame tra presenza femminile nei board e le performance ESG. Le ricerche esistenti hanno preso in considerazione sia imprese operanti nel settore finanziario sia in quello non finanziario con analisi in contesti istituzionali sia di economie avanzate e sia emergenti. La maggior parte di esse evidenzia una correlazione positiva (Arayssi et al., 2020; Disli et al., 2022; McGuinness et al., 2017; Pareek et al., 2021; Romano et al., 2020; Shakil et al., 2020; Wasiuzzaman e Wan Mohammad, 2020), altri studi riportano effetti negativi (Cucari et al., 2018; Husted e Sousa-Filho, 2019), mentre alcuni non rilevano alcuna significatività statistica nella relazione (Manita et al., 2018).

Numerosi studi empirici hanno evidenziato come la presenza femminile nei consigli di amministrazione possa rappresentare un fattore determinante nel miglioramento della performance ESG delle imprese, mentre altri mostrano risultati contrastanti. Nel contesto delle società italiane non finanziarie quotate in borsa, è stato osservato che una maggiore diversità di genere nel board si associa positivamente alla performance ESG (Romano et al., 2020), così riscontrato analogamente anche per il settore bancario statunitense (Shakil et al., 2020), oltre alle società non finanziarie quotate in India dove la BGD si correla positivamente con il livello di disclosure ESG (Pareek et al., 2021). Contrariamente, nel contesto delle imprese quotate dell'America Latina, è stata rilevata una relazione inversa tra BDG e disclosure ESG (Husted e Sousa-Filho, 2019) i cui autori hanno giustificato tale risultato attraverso tre argomentazioni principali:

1. Mancanza di una massa critica di donne nei consigli, ovvero la presenza di almeno tre consigliere, presente solo in una minima parte del campione (Konrad et al., 2008; Torchia et al., 2011);
2. L'influenza del contesto culturale collettivista che porta sia uomini che donne nei board a privilegiare gli interessi aziendali rispetto a quelli degli stakeholder esterni (Hofstede, 1984);
3. La bassa presenza femminile nei board con solo il 35% delle imprese dotate di almeno una consigliera (Husted e Sousa-Filho, 2019).

Sulla stessa direzione, in Italia, Cucari et al. (2018) hanno rilevato un impatto negativo attribuito alla persistente bassa partecipazione femminile nei consigli di amministrazione. Infine, nel contesto statunitense, Manita et al. (2018) non hanno riscontrato alcuna relazione statisticamente significativa tra BGD e disclosure ESG, suggerendo che l'effetto della diversità di genere potrebbe variare sensibilmente in base al contesto istituzionale e culturale.

Fatta questa overview generale su settori diversi da quelli delle public utilities che mostrano cospicui studi italiani, e non solo, con evidenze di un'effettiva correlazione tra le suddette due variabili,

diversamente nel contesto del settore utility la letteratura esistente non fornisce ancora evidenze empiriche dirette sull'associazione tra diversità di genere nei consigli di amministrazione e performance ESG. Tuttavia, alla luce di alcuni elementi teorici e pratici, si può ipotizzare un legame positivo anche in questo specifico ambito; in primo luogo, è stato osservato che le imprese del settore utility presentano livelli di disclosure ESG superiori rispetto a quelli dei settori non ambientali, in virtù della loro esposizione a rischi ambientali e della crescente pressione normativa e sociale (Elalfy et al., 2020). In secondo luogo, diversi studi sottolineano come le donne nei board svolgano un ruolo chiave nei processi decisionali strategici, in particolare in ambiti legati alla sostenibilità e alla responsabilità sociale (Kyaw et al., 2017; Manita et al., 2018).

Pertanto, si ritiene plausibile che i benefici associati alla BGD, già documentati nei contesti finanziari e non finanziari, possano estendersi anche alle imprese operanti nel settore utility. Da ciò discende la formulazione dell'ipotesi principale del presente lavoro di ricerca, che intende indagare l'influenza della diversità di genere nei board sulla performance ESG delle imprese utility.

3.4.2 La massa critica femminile nei board e la performance ESG

La *Critical Mass Theory* sostiene che la dimensione di un sottogruppo all'interno di un gruppo più ampio influisce significativamente sulla sua capacità di incidere nelle dinamiche decisionali. In presenza di una minoranza numerica, i membri di tale sottogruppo rischiano di assumere un ruolo meramente simbolico (*token*), subendo l'influenza predominante del gruppo maggioritario e vedendosi attribuito uno status marginale (Kanter, 1977). Tuttavia, viene inoltre esplicitato che quando la presenza del gruppo minoritario raggiunge una soglia minima, definita come "massa critica", la sua influenza si intensifica e tale soglia è generalmente identificata con la presenza di almeno tre membri, i cui contributi risultano maggiormente ascoltati, soprattutto se presentati in maniera coerente (Asch, 1955; Nemeth, 1986).

A distanza di alcuni decenni dalla scoperta di tale teoria, in tempi relativamente più recenti l'attenzione accademica si è concentrata sull'applicazione della stessa alla presenza femminile nei consigli di amministrazione. La letteratura suggerisce che una massa critica di almeno tre donne nel board consenta alle stesse di esercitare un'influenza significativa sulle decisioni strategiche dell'impresa, inclusi gli ambiti legati alla sostenibilità e alla performance ESG (Konrad et al., 2008; Torchia et al., 2011). Tuttavia, le evidenze empiriche emerse finora risultano discordanti. Alcuni studi dimostrano che una presenza femminile pari o superiore a tre consigliere contribuisce in maniera positiva alla performance ESG (Cambrea et al., 2023; Yadav e Prashar, 2022), mentre altri non rilevano alcuna relazione significativa (Manita et al., 2018) a causa della limitata presenza di una massa critica femminile nei campioni analizzati (Manita et al., 2018; Husted e Sousa-Filho, 2019) non consentendo di valutare pienamente l'effetto di tale soglia sulla disclosure ESG. Quindi, alla luce

di ciò, il presente studio si propone di contribuire alla letteratura esistente esaminando l'effetto della massa critica di donne nei consigli di amministrazione sulla performance ESG, con un focus specifico sul settore utility. Difatti, come già evidenziato, la mancanza di precedenti studi su tale relazione in questo comparto, spinge gli studiosi a colmare tale gap con la presente analisi, ipotizzando che una massa critica femminile possa generare un impatto ancora più marcato sulla performance ESG.

3.4.3 Dati e campioni

Il presente studio si propone di analizzare l'impatto della diversità di genere nei consigli di amministrazione sulla performance ESG delle imprese operanti nel settore utility nei Paesi dell'Unione Europea. La scelta di focalizzarsi sul contesto europeo deriva dall'elevato livello di rappresentanza femminile nei board, riscontrato in molte economie sviluppate del continente (Shakil et al., 2020), il che lo rende un contesto particolarmente rilevante per indagare tali dinamiche. L'analisi si basa su dati panel ottenuti da diverse imprese e per differenti anni al fine di garantire una valutazione robusta e articolata della relazione oggetto di studio. Il periodo di osservazione va dal 2011 al 2021, partendo dagli anni immediatamente successivi alla crisi finanziaria globale, un momento particolarmente critico in cui molte imprese europee hanno affrontato rilevanti difficoltà economiche (Mehmood e De Luca, 2023). La copertura temporale di 11 anni consente di condurre un'analisi empirica solida a livello aziendale, utile a cogliere le eventuali evoluzioni nel tempo della relazione tra BGD e performance ESG. Tutte le variabili utilizzate nello studio sono state estratte dal database Bloomberg, una fonte ampiamente riconosciuta in ambito accademico e professionale per l'affidabilità e la completezza delle informazioni finanziarie e non finanziarie. Al momento della raccolta dei dati risultavano 126 imprese del settore utility quotate in 22 Paesi membri dell'UE; tuttavia, in 5 Paesi UE non erano presenti imprese quotate in tale comparto. Considerando la disponibilità disomogenea dei dati, sono state incluse nel campione finale solo le imprese con almeno tre anni di osservazioni disponibili. Ne risulta un campione definitivo composto da 53 imprese appartenenti a 15 Paesi dell'Unione Europea. Per l'identificazione delle imprese del settore utility si è fatto riferimento al sistema di classificazione settoriale Global Industry Classification Standard (GICS).

Le principali variabili di interesse sono la diversità di genere nel consiglio di amministrazione, valutata grazie alla percentuale di membri femminili del consiglio (Shakil et al., 2020; Yadav e Prashar, 2022) e la performance ESG. In aggiunta, vengono utilizzate due misure alternative: il numero di membri femminili del consiglio (Imperiale et al., 2023; Yadav e Prashar, 2022) e una

⁹⁸variabile dummy che assume il valore di 1 nel caso in cui ci sia almeno un membro femminile nel consiglio, in caso contrario assume valore pari allo 0. Inoltre, viene testata la teoria della massa critica in relazione alla presenza femminile nei consigli di amministrazione creando tre variabili dummy. La dummy del membro femminile 1 assume il valore di 1 se nel consiglio è presente almeno una donna, altrimenti 0; la dummy dei membri femminili 2 assume il valore di 1 se nel consiglio ci sono almeno due donne, altrimenti 0; la dummy dei membri femminili 3 assume il valore di 1 se nel consiglio ci sono almeno tre donne e 0 altrimenti (Manita et al., 2018; Yadav e Prashar, 2022). La performance ESG viene valutata attraverso il punteggio di divulgazione ESG presente nel database Bloomberg (Romano et al., 2020). Bloomberg raccoglie i dati ESG divulgati dalle aziende attraverso diverse fonti, inclusi i bilanci annuali, i siti web, i rapporti di sostenibilità o CSR e altre fonti pubbliche, nonché tramite contatti diretti con le aziende (Coluccia et al., 2020). Il punteggio di divulgazione ESG varia da zero a 100, dove 0 rappresenta le aziende che non hanno divulgato dati ESG, mentre 100 indica le aziende che hanno divulgato tutti i dati relativi ai report ESG. Nel contesto dello studio, sono anche inclusi variabili di controllo in linea con la letteratura preesistente sulle tematiche ESG. Per quanto riguarda le caratteristiche del consiglio, vengono utilizzati il numero totale dei membri del consiglio, la percentuale di membri indipendenti (Disli et al., 2022; Imperiale et al., 2023) e la dualità del CEO (Imperiale et al., 2023; Yadav e Prashar, 2022). Inoltre, per quanto riguarda le caratteristiche aziendali, vengono considerate la leva finanziaria (Arayssi et al., 2016; Disli et al., 2022; Yadav e Prashar, 2022) e la dimensione dell'impresa (Disli et al., 2022; Yadav e Prashar, 2022)

3.4.4 Specificazione del modello

Al fine di analizzare l'effetto della diversità di genere nel consiglio di amministrazione (BGD) sulla performance ambientale, sociale e di governance (ESG), si adottano due specificazioni di regressione lineare. Le equazioni proposte includono, oltre alla variabile principale di interesse, una serie di variabili di controllo, nonché effetti fissi per paese ed anno di riferimento. In particolare, la prima equazione valuta direttamente l'impatto della BGD sulla performance ESG, mentre la seconda sostituisce la BGD con una misura composita alternativa della composizione del board (CMFBM), mantenendo inalterata la struttura del modello. Le variabili di controllo considerate includono caratteristiche specifiche dell'impresa che possono influenzare la performance ESG, mentre gli effetti paese (CE) e gli effetti temporali (YE) consentono di catturare rispettivamente le differenze sistematiche tra i contesti nazionali e le variazioni nel tempo. La presenza dell'intercetta (β_0) e del

⁹⁸ La variabile dummy è una variabile fittizia binaria, ossia assume valori 0 o 1, per indicare la presenza o assenza di una certa caratteristica. Assume valore uno in presenza di almeno una donna nel Cda e zero in caso contrario.

termine di errore ($\varepsilon_{i,t}$), completa la formulazione dei modelli. Di seguito le equazioni di regressione per indagare l'influenza del BDG sulla performance ESG:

$$(ESGP)_{i,t} = \beta_0 + \beta_1(BGD)_{i,t} + \beta_2(C)_{i,t} + \beta_3\Sigma(CE)_{i,t} + \beta_4\Sigma(YE)_t + \varepsilon_{i,t}$$

$$(ESGP)_{i,t} = \beta_0 + \beta_1(CMFBM)_{i,t} + \beta_2(C)_{i,t} + \beta_3\Sigma(CE)_{i,t} + \beta_4\Sigma(YE)_t + \varepsilon_{i,t}$$

Fonte: "Investigating how board gender diversity affects environmental, social and governance performance: Evidence from the utilities sector", Asad Mehmood, Francesco De Luca, Hao Quach, Elsevier, 2023

Dove:

- $(ESGP)_{i,t}$ rappresenta la performance ESG dell'impresa i nell'anno t ;
- $(BGD)_{i,t}$ indica la diversità di genere nel consiglio di amministrazione;
- $(CMFBM)_{i,t}$ è una misura alternativa della composizione del board, ossia una misura che rispetti la massa critica di donne nei Cda;
- $C_{i,t}$ sono le variabili di controllo;
- $CE_{i,t}$ rappresenta gli effetti paese;
- YE_t cattura gli effetti anno;
- β_0 è l'intercetta;
- $\varepsilon_{i,t}$ è il termine di errore.

Per stimare le equazioni che esplorano l'influenza della composizione del consiglio di amministrazione sulle performance ESG, si utilizza una regressione OLS (Ordinary Least Squares), che è una tecnica statistica comune per stimare le relazioni tra variabili. Per migliorare i risultati e correggere eventuali errori dovuti a variazioni diverse degli errori tra le osservazioni e la correlazione tra gli errori all'interno della stessa impresa, si utilizzano errori standard robusti, come è stato suggerito da Petersen (2009).

Inoltre, si aggiungono effetti fissi per anno e paese. Questo significa che, per ogni anno e per ogni paese, vengono considerati fattori specifici che potrebbero influenzare i risultati e che non sono direttamente osservabili. L'inclusione di questi effetti aiuta a migliorare l'affidabilità delle stime. Dal momento che esistono potenziali problemi legati alla endogeneità (cioè quando una variabile dipendente è influenzata anche da una o più variabili indipendenti), specialmente per quanto riguarda la composizione del consiglio di amministrazione (come evidenziato in precedenti studi), si utilizza una verifica di robustezza. In particolare, si impiega il metodo dei momenti generalizzati (GMM), il quale permette di affrontare meglio la problematica dell'endogeneità, utilizzando strumenti statistici che migliorano la qualità delle stime.

Per farlo, si adotta un modello dinamico panel a due stadi. Questo modello, proposto da Blundell e

Bond (1998) e perfezionato da Bond et al. (2001), è progettato per gestire le problematiche legate all'endogeneità in modo più efficace.

Per garantire che il modello e gli strumenti utilizzati siano validi, vengono effettuati dei test post-estimazione. Questi test verificano la solidità dei risultati ottenuti. In particolare:

- Test di Sargan: verifica se gli strumenti usati nel modello sono correttamente scelti (cioè, se sono "over-identified", ovvero se ci sono più strumenti di quelli necessari).
- Test di Arellano-Bond: serve a rilevare eventuali correlazioni tra gli errori a diverse istantanee temporali, che potrebbero invalidare i risultati.

I sottocampioni sono stati distinti sulla base della presenza o meno di donne nei consigli di amministrazione. Il valore medio dell'indice di disclosure ESG risulta pari a 52,29, indicando che, in media, le imprese del settore utilities divulgano circa la metà delle informazioni previste in ambito ESG. Più specificamente, le imprese con presenza femminile nei consigli di amministrazione mostrano un valore medio dell'indice ESG pari a 54,42, significativamente superiore rispetto a quello delle imprese prive di donne nei board, il cui valore medio è pari a 40,49. Tale differenza suggerisce una rilevante divergenza nelle performance ESG tra le imprese del settore utilities, a seconda della composizione di genere del consiglio.

Nel campione completo, la percentuale media di donne nei consigli di amministrazione è del 23,63%. Nelle imprese con presenza femminile nei board, tale percentuale sale al 27,90%, evidenziando una presenza significativa di donne nei consigli del settore. Inoltre, il numero medio di donne nei consigli è pari a 2,75 per il campione totale, mentre nelle imprese con donne nei board tale valore è di 3,24, suggerendo la presenza media di circa tre donne nei consigli di amministrazione delle imprese utilities.

La dimensione media del consiglio di amministrazione è pari a 11,47 membri per l'intero campione. Per i sottocampioni, le medie sono rispettivamente di 11,93 per le imprese con donne nei consigli e 8,92 per quelle senza, con una differenza statisticamente significativa. L'indipendenza del consiglio presenta un valore medio del 56,80% per il campione totale; le medie dei sottocampioni sono del 58,47% per le imprese con donne nel board e del 47,54% per quelle senza, anche in questo caso con una differenza significativa.

Per quanto riguarda la dualità del CEO, il valore medio per il campione completo è pari a 0,22, mentre per i sottocampioni i valori sono 0,24 (con donne nel consiglio) e 0,09 (senza donne), evidenziando una differenza rilevante. Il livello medio di indebitamento delle imprese è pari a 0,35 per quelle con presenza femminile e 0,37 per le altre. Infine, la dimensione media dell'impresa è di 23,44 per le aziende con donne nei consigli e 21,84 per quelle senza. Le deviazioni standard non evidenziano una

volatilità eccessiva nelle variabili analizzate.

L'analisi suggerisce che la presenza di donne nei Cda promuove comportamenti aziendali più sostenibili, in linea con gli obiettivi fissati dall'Agenda 2030. Le donne nei consigli tendono a concentrarsi maggiormente su questioni strategiche legate agli stakeholder, tra cui le tematiche ambientali e sociali, grazie alla loro propensione a un coinvolgimento più empatico. Inoltre, le donne tendono ad adottare uno stile di leadership partecipativa rispetto agli uomini, il che facilita il dialogo e la discussione tra i membri del consiglio e favorisce una gestione più efficiente delle problematiche legate alla responsabilità sociale d'impresa (CSR). Le competenze e le risorse che le donne apportano al processo decisionale strategico influenzano positivamente le performance ESG delle imprese, permettendo decisioni più mirate e sostenibili (Kyaw et al., 2017). Questi risultati sono in linea con la teoria della dipendenza dalle risorse (Shakil et al., 2020) e sono supportati dalla letteratura esistente (Arayssi et al., 2020; Disli et al., 2022; McGuinness et al., 2017; Pareek et al., 2021; Romano et al., 2020; Shakil et al., 2020; Wasiuzzaman e Wan Mohammad, 2020).

I risultati confermano che la BGD svolge un ruolo significativo nelle performance ESG delle imprese. L'aumento della competizione nei mercati e le pressioni normative, come quelle derivanti dall'Agenda 2030 delle Nazioni Unite, hanno reso sempre più necessario per le imprese affrontare le preoccupazioni degli stakeholder in modo olistico. Di conseguenza, le imprese devono integrare le questioni ESG nelle loro strategie aziendali, contribuendo a mitigare gli impatti negativi sull'ambiente e sulla società, e promuovendo un futuro sostenibile.

I risultati del presente studio mostrano che il settore delle public utilities dell'Unione Europea sta rispondendo in modo adeguato a queste sfide: da un lato, assicurando una rappresentanza femminile nei consigli di amministrazione, e dall'altro, sfruttando il contributo delle donne nei consigli per rafforzare il processo decisionale strategico relativo alle questioni ESG, migliorando così la performance complessiva ESG delle imprese del settore utilities. Pertanto, queste imprese stanno prestando maggiore attenzione alle iniziative sostenibili (Argento et al., 2019) e contribuendo attivamente al raggiungimento degli SDGs come stabilito nell'Agenda 2030 (Elalfly et al., 2020).

I risultati relativi alle variabili di controllo mostrano che una maggiore dimensione del consiglio di amministrazione e una maggiore indipendenza del consiglio sono positivamente correlati con una migliore performance ESG. Questi risultati confermano le previsioni della teoria della dipendenza dalle risorse, la quale sostiene che le risorse critiche dei membri del consiglio, tra cui le loro caratteristiche psicologiche, il loro background e le esperienze professionali, contribuiscono significativamente ai processi decisionali strategici, come quelli relativi alla gestione delle problematiche ESG, che a loro volta consentono alle imprese di affrontare in modo più efficace le preoccupazioni degli stakeholder (Hillman e Dalziel, 2003; Post et al., 2015). Inoltre, il risultato della

regressione indica che l'indebitamento aziendale è anch'esso positivamente correlato alla performance ESG, suggerendo che l'uso della leva finanziaria contribuisce a migliorare la performance ESG. Questo fenomeno può essere attribuito al fatto che i creditori aziendali tendono a monitorare e a esercitare una forma di disciplina sulle attività delle imprese, spingendole a considerare e gestire in modo più attento le problematiche ESG (Gani e Jermias, 2006). I risultati suggeriscono anche che le imprese di maggiori dimensioni tendono a ottenere migliori risultati in termini di performance ESG, grazie alla disponibilità di risorse finanziarie superiori, che le supportano nella gestione delle problematiche ESG (Gani e Jermias, 2006).

Al fine di constatare l'impatto della massa critica di donne nei consigli di amministrazione sulle performance ESG delle imprese nel settore utilities, sono state costruite tre variabili dummy che rappresentano la presenza rispettivamente di una, due, tre o più donne nei consigli di amministrazione. I risultati suggeriscono che tutte e tre le variabili sono positivamente correlate con la performance ESG delle imprese, con particolare rilevanza per la dummy che rappresenta la presenza di almeno tre donne, la quale ha un effetto particolarmente significativo sulla performance ESG. Dunque, le imprese con almeno tre donne nel consiglio di amministrazione sono maggiormente in grado di affrontare in modo efficace le questioni ESG, migliorando così la performance ESG con una maggiore intensità. Tali evidenze rafforzano l'argomento secondo cui la presenza di donne nei consigli di amministrazione è vantaggiosa soprattutto quando si raggiunge una massa critica, ovvero la presenza di almeno tre donne, in quanto ciò consente a queste ultime di avere una maggiore influenza nei processi decisionali e garantisce che le loro opinioni siano maggiormente rispettate (Konrad et al., 2008; Torchia et al., 2011). Pertanto, i presenti risultati sono coerenti con la teoria della massa critica, poiché evidenziano l'importanza della presenza di almeno tre donne nel consiglio di amministrazione per ottenere un impatto positivo significativo sulla performance ESG dell'impresa (Cambrea et al., 2023; Yadav e Prashar, 2022).

La tecnica GMM si rivela efficace nel trattare il problema dell'endogeneità che potrebbe sussistere tra le variabili legate alla governance del consiglio di amministrazione (Blundell e Bond, 1998; Bond et al., 2001). I risultati di questa analisi di robustezza confermano che la governance di genere ha un impatto positivo sulla performance ESG nel settore delle utilities. Inoltre, l'analisi di robustezza relativa alla massa critica di donne nei consigli di amministrazione risulta anch'essa in linea con i risultati principali, dimostrando che la presenza di almeno tre donne nel consiglio di amministrazione influisce significativamente e positivamente sulla performance ESG dell'impresa.

Capitolo IV: caso aziendale GAIA S.p.A.

4.1 Introduzione

Dopo aver esaminato il tema da un punto di vista teorico, il presente caso ha permesso di apprendere concretamente le politiche aziendali e le iniziative messe in campo da GAIA S.p.A. con sede legale a Marina di Pietrasanta (LU). La scelta del caso proviene da un'analisi territoriale rivolta a quelle aziende che nell'ultimo periodo potevano aver percorso un iter indirizzato al miglioramento dell'inclusività di genere. Dopo un'attenta analisi delle aziende del territorio, l'approfondimento ha posto come focus l'azienda in questione, la quale lo scorso dicembre ha superato l'Audit con l'ente incaricato ottenendo la certificazione di parità di genere. Il Comitato Pari Opportunità istituito nel corso del 2024 all'interno dell'azienda si è occupato dell'iter di ottenimento della certificazione e degli adempimenti, ma soprattutto al consolidamento di una cultura aziendale basata sull'inclusività da parte di tutto il personale. GAIA S.p.A. crede profondamente che la cultura aziendale di rispetto, equità ed inclusione sia la chiave per costruire un ambiente lavorativo in cui talento e merito siano riconosciuti come tali al di là del genere e delle caratteristiche di ciascuna e ciascuno, come si evince dal sito web dell'azienda.

⁹⁹GAIA S.p.A. è una società per azioni a capitale interamente pubblico che si occupa di gestire il servizio idrico integrato (acquedotto, fognatura, depurazione) dal 1° Gennaio 2005 all'interno dei comuni dell'ATO 1 Toscana Nord (Legge R.T. 69/2011) secondo la Convenzione stipulata dall'Autorità di Ambito N.1, oggi chiamata AIT (Autorità Idrica Toscana) Conferenza territoriale n.1 "Toscana Nord". Inoltre, GAIA è un'azienda affidataria di un servizio *in house* e, in funzione di ciò, è presente un Organismo per il Controllo Analogico consentendo ai comuni affidatari di esercitare un controllo analogo¹⁰⁰. Brevemente un excursus storico che ha inizio con la costituzione di GAIA S.p.A., precisamente il giorno 22 ottobre 2004, di 30 comuni del territorio ricomprendente le province di Lucca e Massa-Carrara, ma anche due comuni della Val di Lima. GAIA S.p.A. ha raggruppato al suo interno le gestioni che erano presenti fino a quel momento:

- SEA Acque S.p.A. operativa nel comune di Viareggio

⁹⁹ Bilancio di sostenibilità 2023 Gaia S.p.A.

¹⁰⁰ Controllo analogo: art. 2, lett. O) d.lgs. n. 175/2016 "Testo unico delle società a partecipazione pubblica", il quale definisce le società in house come "le società sulle quali un'amministrazione esercita il controllo analogo o più amministrazioni esercitano il controllo analogo congiunto, nelle quali la partecipazione di capitali privati avviene nelle forme di cui all'art.16, co.1, e che soddisfano il requisito dell'attività prevalente di cui all'art. 16, co.3". All'art. 16 co.2 lett. C del medesimo decreto si definisce il controllo analogo come "la situazione in cui l'amministrazione esercita su una società un controllo analogo a quello esercitato sui propri servizi, esercitando un'influenza determinante sia sugli obiettivi strategici che sulle decisioni significative della società controllata. Tale controllo può anche essere esercitato da una persona giuridica diversa, a sua volta controllata allo stesso modo dall'amministrazione partecipante".

- VEA S.p.A. per i comuni di Camaiore, Forte dei Marmi, Massarosa, Pietrasanta, Seravezza e Stazzema
- AMIA S.p.A. impegnata nei comuni di Carrara, Fivizzano e Montignoso
- Se.Ver.Acque S.r.l. per i comuni della Garfagnana
- Servizi in economia di 22 comuni

Quindi, attualmente GAIA comprende le zone della Garfagnana, Media Valle del Serchio, Versilia presenti nella provincia di Lucca (ad eccezione del comune di Lucca), due comuni della Val di Lima in provincia di Pistoia e tutti i comuni della provincia di Massa-Carrara, ad eccezione di Zeri. Per completare il quadro introduttivo dell'azienda, tuttavia, si possono far emergere alcuni dati quantitativi che fanno comprendere le dimensioni aziendali. GAIA, con i suoi 20 anni di attività, oggi gestisce 45 comuni con 256 mila utenti, ed impiega nel suo organico 552 unità di personale, sia comprendente personale operativo che impiegatizio dei settori tecnici, amministrativi e commerciali. Per quanto concerne la sua gestione, è doveroso richiamare l'attenzione anche sui ben 5675 km di rete di acquedotto, 2067 km di rete fognaria e 27 milioni di acqua fatturata.

4.2. Obiettivi sostenibili – Parità di Genere

¹⁰¹L'impegno di GAIA per i prossimi anni in merito alla diversità di genere è stato messo nero su bianco nel piano di sostenibilità 2024-2034 nella sezione dedicata alle "Persone", stando a rimarcare lo sforzo dell'azienda a garantire un futuro sostenibile per tutte e tutti, e nel caso di specie, ha la responsabilità di creare valore economico che assicuri il benessere della società, ma anche verso il territorio e la comunità in cui opera. Partendo da un'analisi generica sul settore delle utilities, si riesce ad evincere che sono necessari in generale importanti sforzi, sebbene GAIA sia posta in una buona posizione. La presenza delle donne nel settore delle utilities in Italia rimane in una fase ancora precoce, come si può estrapolare dai dati riportati, ossia solo il 28% dei quadri e il 17% dei dirigenti è di sesso femminile. Allora, l'azienda vuole che la diversità passi da una mera gestione ordinaria ad una gestione strategica, valorizzando effettivamente le differenze personali e culturali e superando le politiche tradizionali sulla parità di genere. Per il 2026, GAIA si è prefigurata il raggiungimento complessivo del KPI inerente alla parità di genere UNI/PdR 125:2022 pari all'89%, stabile al 2030, con un ottimo traguardo da raggiungere entro il 2034 di entità pari al 93%. GAIA si impegna a lavorare nell'ottica di dieci anni allo sviluppo di iniziative sulla valorizzazione della diversity, in modo particolare finalizzato alla parità di genere. Per farlo, nel piano di sostenibilità ha mostrato la sua volontà nell'istituire programmi formativi per sensibilizzare tutti i dipendenti dei vari livelli aziendali, nonché programmi di mentorship e coaching incentrati sulla crescita professionale delle

¹⁰¹ Piano di sostenibilità 2024-2034 Gaia S.p.A.

dipendenti donne che sono già inserite in un percorso di crescita professionale e che potrebbero raggiungere avanzamenti di carriera, ma anche un maggior focus sull'equità di genere nelle politiche di selezione che intendono rivedere nell'arco temporale del piano.¹⁰²Come riportato dalla prassi di riferimento UNI, quelle imprese che adottano una politica di parità di genere, come è riuscita ad ottenere GAIA, devono definire un piano di azione per l'attuazione e un modello gestionale per il mantenimento dei requisiti definiti con l'identificazione dei KPI per la misurazione degli stati di avanzamento dei risultati. Tra i temi principali del piano strategico e i requisiti minimi vi rientra l'attività di recruitment, a cui GAIA, avendo da poco adottato una politica di parità di genere secondo la UNI/PdR, dovrà attenersi. Questa attività deve prevedere la predisposizione di procedure di selezione e assunzione che prevengono la disparità di genere, la mansione deve essere descritta con un linguaggio neutro rispetto al genere e il reclutamento deve essere rivolto ad ambo i sessi. Inoltre, durante i colloqui non devono essere effettuate domande relative a matrimonio, gravidanza o responsabilità di cura.¹⁰³La Società seleziona il personale nel rispetto del principio di cui all'art.35, co.3, lettera C D.L.gs. n. 165/2001 che recita quanto segue: *“Le procedure di reclutamento nelle pubbliche amministrazioni si conformano al rispetto delle pari opportunità tra lavoratrici e lavoratori”*. Infatti, anche al titolo I – Norme generali, all'art. 1 – Norme di principio, il punto 2 riporta proprio l'attenzione posta dalla società circa le pari opportunità nel rispetto della normativa vigente e, in particolare, del Codice delle Pari Opportunità, di cui la legge 5 novembre 2021, n. 162. Inoltre, gli sforzi messi in campo fin da subito, hanno permesso a GAIA di ottenere già a dicembre 2024 la Certificazione della parità di genere (UNI/PdR 125:2022), altro obiettivo che l'azienda si era prefissata di raggiungere entro il 2034, dunque quasi anticipando le loro aspettative. Proprio per l'attenzione e la sensibilità verso questo tema che ha richiesto di scendere in campo con strumenti e sforzi tempestivi al fine di ottenere la certificazione in tempi brevissimi rispetto all'arco temporale degli obiettivi posti dal piano, il presente elaborato intende dedicare un focus inerente la Certificazione per la parità di genere ottenuta da GAIA S.p.A. con ogni informazione possibile richiesta all'azienda che mostra interesse verso questo sensibilissimo e attuale tema.

¹⁰⁴La certificazione permetterà all'azienda, non solo di ottenere un vantaggio di immagine interno ed esterno e di contrastare efficacemente il gender gap, ma aiuterà la stessa anche a raggiungere l'efficienza, vale a dire, come previsto dalla normativa che l'ha istituita, la possibilità di beneficiare di sgravi contribuiti per un importo fino a euro 50 mila annui dall'esercizio 2025. L'impegno quotidiano per un ambiente di lavoro equo, inclusivo e rispettoso delle differenze è ben riflesso

¹⁰² [Certificazione.pariopportunita.gov.it/unipdr](https://certificazione.pariopportunita.gov.it/unipdr)

¹⁰³ Regolamento per il reclutamento del personale, revisione 2 approvata dal C.d.A. di GAIA in data 20 aprile 2021 [aggiornamento della revisione 1 del 20 settembre 2016]

¹⁰⁴ Piano industriale 2024-2028 Gaia S.p.A.

nell'ottenimento della certificazione, ma per GAIA non vuole essere un punto di arrivo, ma bensì il raggiungimento di un traguardo ben più lontano. Per fare ciò, l'azienda crede che la cultura rivolta alla parità di genere si costruisca a partire dalla giovane età, fin dai banchi di scuola, e difatti, nel progetto didattico rivolto alle scuole primarie, e non solo, viene mostrato un video alle studentesse e studenti, consultabile anche dalla pagina aziendale Instagram, circa l'importanza delle pari opportunità, mostrando loro che non esistono attività da maschio o femmine con l'intento di superare i radicati stereotipi di genere. Dato che il servizio svolto riguarda tutti, cittadine e cittadini del territorio, allora la società crede che il futuro della gestione idrica debba essere responsabile e rispettare l'obiettivo 5 dell'Agenda 2030: *“Raggiungere l'uguaglianza di genere e l'autodeterminazione di tutte le donne e ragazze”*.

Al fine di migliorare sempre ulteriormente le proprie prestazioni, GAIA vuole garantire in tutti gli ambienti lavorativi un buon clima aziendale volto a massimizzare la produttività e il benessere di ciascun individuo; per fare questo, allora intende scendere in campo rivolgendosi ai propri dipendenti delle indagini periodiche sul clima interno, cercando di modificare e/o integrare politiche.

¹⁰⁵Quindi la Società ha, altresì, a cuore il benessere dei propri dipendenti e, al fine di perseguire efficacemente gli obiettivi dell'azienda e raggiungere i risultati preposti, l'azienda offre ai propri dipendenti un Piano di Welfare che possa migliorare il benessere psico-fisico e la qualità di vita dei dipendenti e dei propri familiari, con conseguenti risvolti positivi sul clima aziendale. Inclusi in questo piano il lavoro agile, la flessibilità lavorativa con la possibilità di ricorrere al part-time in caso di necessità personali, ed il mantenimento dei buoni pasto, il tutto finalizzato a garantire una migliore conciliazione vita-lavoro (*c.d. work life balance*).

Per portare avanti concretamente l'attenzione verso questo tema e far sì che questo sia condiviso da ogni dipendente, allora l'azienda si impegna a formare e potenziare le competenze sul tema in questione, sia con un particolare riguardo alle figure manageriali impegnate nella rendicontazione ESG, la quale è oggi in fervore data la crescente pressione normativa, ma anche una preparazione in merito rivolta a tutti i dipendenti di ogni livello. Per farlo, allora GAIA ha formato sul tema della sostenibilità il 10% di personale nel 2022, ponendosi, però, obiettivi molto più all'avanguardia, tra cui il raggiungimento di oltre l'80% del personale formato nel tema della sostenibilità entro il 2026, con un crescente aumento di oltre l'85% entro il 2030 per arrivare al 2034, infine, con il 95% del personale formato. ¹⁰⁶L'impegno verso la tematica “parità di genere” è avvenuto in modo particolare a partire dall'anno 2024, anno in cui GAIA ha iniziato ad implementare un Sistema di Gestione per la Parità di Genere e, in vista del rilascio della certificazione, ha deciso di avviare anche una

¹⁰⁵ Piano di sostenibilità Gaia S.p.A. 2024-2034

¹⁰⁶ Informazioni aziendali interne non ancora soggette a rendicontazione

formazione specifica avente ad oggetto “Inclusione di genere e valorizzazione delle pari opportunità in GAIA S.p.A.: la sensibilizzazione e il contributo dei singoli” svolta da ottobre a dicembre 2024 per fornire in un primo momento delle conoscenze di base. GAIA ha incaricato per questa finalità una società esterna, “Prima Training & Consulting”¹⁰⁷ società che propone attività di formazione e consulenza aziendale accreditata anche per la formazione inerente alla politica per le pari opportunità, che in modalità e-learning tramite due psicologi del lavoro e delle organizzazioni, ha erogato un’ora di formazione rivolta a tutto il personale aziendale. Alla data dell’audit di certificazione la popolazione aziendale formata è stata del 97% (550 persone su un totale di 569 convocati); nel rimanente 3% vi rientravano persone in congedo di maternità e assenti di lungo periodo.

4.3 Bilancio di Sostenibilità - Contestualizzazione

Il bilancio di sostenibilità che GAIA rendiconta annualmente e volontariamente dal 2020, a valere sull’anno 2019, per dare dimostrazione e trasparenza dei suoi impatti economici, sociali e ambientali è stato redatto in conformità ai GRI Standard 2021 definiti dal Global Reporting Initiative. È doveroso precisare che, ai sensi del D.lgs. n. 254/2016 in materia di obbligo di redazione della Dichiarazione non Finanziaria in cui GAIA non rientra attualmente¹⁰⁸, ¹⁰⁹l’azienda ha comunque deciso volontariamente di redigere e pubblicare il suo bilancio di sostenibilità con la dimostrazione che sia uno strumento utile al fine di rendere trasparente l’operato verso i propri stakeholder, coinvolgendoli, oltre a ribadire il suo effettivo impegno verso la sostenibilità.

Prima di descrivere nel dettaglio le iniziative e le misure adottate da GAIA in risposta al divario di genere, è ragionevole fare una premessa volta a fornire un quadro generale che permetterà di comprendere a pieno le modalità di rendicontazione del bilancio di sostenibilità.

¹¹⁰La Global Reporting Initiative (GRI) è un’organizzazione indipendente no-profit, con sede ad Amsterdam, che guida un processo globale volto a sviluppare i reporting di sostenibilità, facendo riferimento in modo rigoroso agli standard che la stessa mette a disposizione. I suoi standard di rendicontazione della sostenibilità sono i più utilizzati a livello mondiale, perché le organizzazioni li ritengono affidabili in quanto riescono a fornire dei supporti per una rendicontazione trasparente e un processo decisionale strategico. I suoi standard sono utilizzati da circa 14 mila organizzazioni in oltre 100 Paesi che spingono le stesse e i loro stakeholder ad adottare strumenti che possano essere in grado

¹⁰⁷ Webprima.it

¹⁰⁸ L’obbligo riguarderà Gaia dal prossimo anno a valere sull’esercizio 2025 quando entrerà in vigore la CSRD per tutte le grandi imprese non quotate che alla chiusura del bilancio, anche su base consolidata, abbiano superato almeno due dei seguenti criteri dimensionali: numero medio di dipendenti pari a 250, totale attivo di stato patrimoniale superiore ai 25 milioni di euro, ricavi netti superiori ai 50 milioni di euro.

¹⁰⁹ Bilancio di sostenibilità 2023 Gaia S.p.A.

¹¹⁰ Globalreporting.org

di creare vantaggi economici, ambientali e sociali per tutti. Da KPMG Survey of Sustainability Reporting 2024 è emerso come la rendicontazione della sostenibilità viene effettuata da 9 aziende su 10 grazie all'applicazione degli standard GRI.

¹¹¹Dal GRI 1 Principi di rendicontazione 2021 è possibile comprendere quali sono le finalità e il sistema degli standard GRI al quale GAIA si riferisce, oltre ai requisiti per poter rendicontare in conformità agli Standard GRI e i principi di rendicontazione. Dato che, come ogni azienda ed organizzazione esistente, anche GAIA può avere un impatto sull'economia, ambiente e persone, apportando un impatto positivo, ma anche, talvolta, negativo allo sviluppo sostenibile ed utilizzando gli standard GRI, si fa conoscere in maniera trasparente ai propri stakeholder come, quella organizzazione in questione, contribuisce allo sviluppo sostenibile. Da aggiungere, altresì, anche un'altra precisazione sul motivo che porta le aziende, come GAIA, ad utilizzare gli Standard GRI: quest'ultimi si basano sulle aspettative di condotta di enti intergovernativi, come quelle definite dalle linee guida delle Nazioni Unite (ONU) su Imprese e Diritti Umani. Gli Standard possono essere utilizzati da qualsiasi organizzazione, indipendentemente dalle sue caratteristiche. Dalle informazioni rendicontate si possono comprendere anche dall'esterno quali sono gli impatti e come lo sviluppo sostenibile (nel caso di specie, il divario di genere) diventa un pilastro chiave del percorso strategico messo in campo al fine di creare valore nel medio-lungo periodo, come infatti si evince dalla presenza di un rigoroso piano di sostenibilità pubblicato da GAIA con arco temporale che si estende dal 2024 fino al 2034.

Gli standard GRI sono un sistema di standard interconnessi suddivisi col seguente criterio:

- Standard GRI Universali usati da tutte le organizzazioni
- Standard GRI di settore in funzione del proprio ambito di attività
- Standard GRI Specifici in base ai propri temi materiali¹¹², ossia per rendicontare i propri impatti in relazione a specifici temi.

Tra gli Standard Universali troviamo il GRI 1 relativo ai principi di rendicontazione 2021 come già specificato sopra, il GRI 2 circa l'Informativa generale 2021 contenente l'informativa per fornire informazioni di rendicontazione e dettagli organizzativi per comprendere l'impatto (attività, governance, policy), il GRI 3 sui Temi materiali 2021 permettendo di fornire linee guida per la determinazione dei temi materiali. Per poter entrare un po' più nel merito, le aziende possono seguire

¹¹¹ GRI 1: Principi di rendicontazione 2021, GRI Standards

¹¹² Un'organizzazione è chiamata a identificare e rendicontare diversi impatti che possono derivare dalle proprie attività. Quando si adottano gli Standard GRI, l'organizzazione è tenuta a prioritizzare la rendicontazione di quegli argomenti che rappresentano i suoi impatti più significativi in ambito economico, ambientale e sociale, compreso l'impatto sui diritti umani. Secondo gli Standard GRI, tali argomenti vengono definiti come temi materiali. I temi materiali sono, pertanto, quegli aspetti che hanno un impatto rilevante sia per l'organizzazione stessa che per i suoi stakeholder, e che richiedono un'attenzione particolare nella formulazione della reportistica non finanziaria.

anche Standard di settore che forniscono informazioni su temi materiali per un'organizzazione con riferimento ai settori in cui la stessa opera. Infine, degli Standard specifici se ne possono avvalere le organizzazioni per rendicontare informazioni sui propri impatti relativamente a specifici temi. Non necessariamente le organizzazioni devono adempiere a tutte le informative contenute negli Standard, ma basta che l'organizzazione specifichi l'informativa o il requisito che non riesce a rispettare con la ragione e spiegazione dell'omissione. Se l'organizzazione non può rendicontare le informazioni richieste da un'informativa, allora la stessa non obbliga l'organizzazione ad implementare quella voce mancante, ma è tenuta solo a rendicontare il fatto che non esiste e quali sono i motivi della mancanza oppure, in alternativa, descrivere i progetti che permetterebbero di svilupparla.

Gli Standard GRI permettono alle organizzazioni di rendicontare gli impatti significativi delle loro attività sugli aspetti economici, ambientali e sociali, inclusi i diritti umani, che sono cruciali per lo sviluppo sostenibile e gli stakeholder. Tali impatti possono avere effetti positivi o negativi sull'operatività e sulla reputazione dell'organizzazione, spesso con implicazioni finanziarie. Anche se inizialmente non rilevanti finanziariamente, questi impatti potrebbero acquisire importanza nel tempo, rendendo la rendicontazione di sostenibilità essenziale per identificare rischi e opportunità finanziarie. La rendicontazione di sostenibilità supporta la reportistica finanziaria e la valutazione della creazione di valore, contribuendo alla materialità finanziaria delle voci da includere nel bilancio. È importante che l'organizzazione riporti tutti i temi materiali, anche se non direttamente legati a implicazioni economiche, per garantire trasparenza e responsabilità. In ordine gerarchico, si trovano i requisiti che le organizzazioni devono rigorosamente rispettare nella redazione di una rendicontazione in conformità agli Standard GRI, i quali possono essere accompagnati da linee guida non vincolanti. Gli Standard, invece, possono anche contenere raccomandazioni. Con rendicontazione di sostenibilità presente negli Standard GRI si intende quel *“processo di rendicontazione, che inizia con la determinazione da parte dell'organizzazione dei propri temi materiali, in base agli impatti più significativi e comporta la rendicontazione al pubblico delle informazioni relative a tali impatti”*.

Con impatti negli Standard GRI si intendono quegli *“effetti che un'organizzazione ha o che potrebbe avere a livello economico, ambientale e sociale....”* considerando sia quelli a breve o a lungo termine, sia quelli positivi che negativi. Con questa definizione, è anche ragionevole riportare di seguito il concetto di impatto sociale che serve a comprendere il focus del presente elaborato: *“gli impatti sociali di un'organizzazione sono gli effetti su individui e gruppi, come comunità, gruppi vulnerabili o la società nel suo insieme....Un'organizzazione può generare impatti sulle persone, ad esempio, tramite le proprie pratiche occupazionali...”*.

Gli Standard GRI permettono alle organizzazioni di rendicontare informazioni sugli impatti delle proprie attività e dei rapporti di business sull'economia, ambiente e persone fondamentali per uno sviluppo sostenibile e come dimostrazione delle attività di interesse pubblico verso gli stakeholder. Tali impatti potrebbero diventare questioni finanziariamente rilevanti e, dunque, sono di particolare interesse per garantire la performance finanziaria (reportistica finanziaria) e il successo nel lungo periodo (reportistica sulla creazione di valore). In primis, le aziende devono individuare tali impatti per far in modo di identificare le tematiche finanziarie eventualmente connesse a tali impatti.¹¹³ Le organizzazioni sono tenute ad applicare i principi di rendicontazione nel garantire la qualità delle informazioni riportate nella rendicontazione di sostenibilità, e per compiere valutazioni sugli impatti che le aziende apportano allo sviluppo sostenibile. Questi sono: accuratezza, equilibrio, chiarezza, comparabilità, completezza, contesto di sostenibilità, tempestività, verificabilità. Per la tematica trattata, è doveroso far emergere anche lo Standard specifico, “*GRI 405: Diversità e pari opportunità 2016*” al quale il bilancio di sostenibilità di GAIA fa riferimento. Per l’informativa 405-1 “*Diversità negli organi di governo e tra i dipendenti*”, l’organizzazione deve inserire nel bilancio:

- La percentuale di persone all’interno degli organi di governance in funzione del genere
- La percentuale di dipendenti per categorie in base al genere

Per l’informativa GRI 405-2 “*Rapporto dello stipendio base e retribuzione delle donne rispetto agli uomini*”, l’azienda deve far emergere il rapporto tra il salario di base e la retribuzione delle donne rispetto agli uomini per ciascuna categoria di dipendenti.

Per redigere il presente bilancio, GAIA si è servita anche dello Standard GRI 401: “*Occupazione 2016*” e più precisamente dello Standard Specifico 401-3 “*Congedo parentale*” in cui deve dare indicazione di:

- Numero totale dei dipendenti che avevano diritto al congedo parentale suddivisi per genere
- Numero totale dei dipendenti che hanno usufruito del congedo parentale, suddivisi per genere
- Numero dei dipendenti che sono tornati al lavoro dopo il congedo divisi per genere
- Numero dei dipendenti che sono tornati al lavoro al termine del congedo e che erano ancora alle dipendenze dopo 12 mesi che sono rientrati al lavoro divisi per genere
- Tasso di rientro al lavoro e di fidelizzazione dei dipendenti che hanno usufruito del congedo parentale, suddivisi per genere.

È stato utile anche lo Standard GRI 404: “*Formazione e istruzione 2016*” e nello specifico lo Standard 404-1 “*Ore medie di formazione annua per dipendente*” dove l’azienda deve rendicontare

¹¹³ GRI 405: Diversità e pari opportunità 2016. GRI Standards

il numero medio di ore di formazione suddiviso per genere e categoria di dipendenti. Con formazione si fa riferimento anche alla formazione su argomenti specifici, come quella svolta da GAIA recentemente sulla parità di genere, come sopra riportato.

4.4 Bilancio di Sostenibilità e Parità di Genere

¹¹⁴Per trattare il tema sul gender gap in GAIA S.p.A., è interessante vedere la composizione della governance e come questa riesce a rispettare le normative sulla parità di genere, visto che nel capitolo precedente vi è stato un focus sul tema in questione, in maniera più evidente, proprio con riferimento agli organi apicali delle aziende. In primis, come si evince dal bilancio di sostenibilità 2023, il modello di governance adottato dalla società si rifà al ¹¹⁵sistema tradizionale con la presenza di un Consiglio di Amministrazione (organo di gestione) e di un collegio sindacale (organo di controllo), entrambi di nomina dell'Assemblea dei soci. Inoltre, in GAIA è presente la società Ernest & Young (EY) S.p.A. incaricata dei ruoli di revisione legale dei conti e di controllo contabile.

In linea col D.P.R. n. 251/2012 *“Regolamento concernente la parità di accesso agli organi di amministrazione e di controllo nelle società, costituite in Italia, controllate dalle Pubbliche Amministrazioni ai sensi dell'articolo 2359, co.1 e 2 cc, non quotate in mercati regolamentati, in attuazione dell'art.3, co.2, l. 12 luglio 2011, n.120”*, ai sensi dello Statuto societario di cui all'art.9¹¹⁶ e del D.lgs. n. 175/2016, art. 11, co.4, il Cda rispetta la composizione pari ad 1/3 per il genere meno rappresentato e, infatti, sono presenti due uomini, di cui uno in qualità di presidente e uno consigliere, e una donna con ruolo di consigliera. Allo stesso modo l'equilibrio di genere richiesto dalla normativa lo si vede rispettato anche per la composizione del collegio sindacale.

¹¹⁷Così come per tutti i dipendenti dell'azienda, al fine di una parità salariale, vengono erogate le remunerazioni degli alti dirigenti in conformità al CCNL per i dirigenti delle imprese dei servizi di pubblica utilità e, pertanto non si registrano delle differenze retributive legate al genere.

GAIA pone al centro i suoi dipendenti in quanto vuole diffondere una cultura aziendale in cui i lavoratori si possano sentire parte integrante dell'azienda. In primis la società promuove la parità

¹¹⁴ Bilancio di sostenibilità Gaia S.p.A. 2023

¹¹⁵ L'art. 2380 cc *“Sistemi di amministrazione e di controllo”* sancisce il principio di tipicità dei sistemi di amministrazione e controllo delle società per azioni; infatti, non è prevista l'autonomia privata che istituisca dei modelli atipici. Lo Statuto deve optare per una delle tre alternative previste dal legislatore, ossia sistema tradizionale, dualistico o monistico (quest'ultime due inserite con la riforma del diritto societario d.lgs 17/01/2003, n. 6). Se non prevista un'opzione statutaria, si applicano di default le norme sul sistema tradizionale. Quest'ultimo prevede che l'assemblea nomini l'organo amministrativo investito delle competenze gestorie, il collegio sindacale a cui vengono attribuite le funzioni di controllo interno e, con il parere del collegio sindacale, il soggetto incaricato della revisione contabile che nelle S.p.A. deve essere svolta da un revisore legale dei conti o da una società di revisione.

¹¹⁶ Il rispetto dell'equilibrio di genere deve essere rispettato sia per la nomina dei membri del Consiglio di Amministrazione, ma anche qualora, per qualsiasi causa, sia venuto meno un consigliere (Gaia-spa-it/Statuto)

¹¹⁷ Bilancio di sostenibilità Gaia S.p.A. 2023

salariale tra uomo e donna, in virtù del CCNL settore Gas-Acqua del 30 settembre 2022 a cui è sottoposto il 100% dei lavoratori, oltre ad adottare politiche per il benessere dei suoi addetti, soprattutto nel rispetto della parità di genere, garantendo welfare aziendale e conciliazione famiglia-lavoro. In merito a quest'ultimo inciso, ¹¹⁸GAIA, in linea con l'art. 12 del CCNL settore Gas-Acqua di cui sopra *“Contratto di lavoro a tempo parziale”*, al comma 3 recita quanto segue: *“Fatte salve le esigenze tecnico-organizzative, l'azienda valuterà l'accoglimento di richieste per la trasformazione di rapporti di lavoro a tempo pieno in rapporti di lavoro a tempo parziale tenendo conto delle esigenze di sostegno della genitorialità e di assistenza dei familiari e congiunti e di flessibilità dell'orario di lavoro in funzione di conciliazione dei tempi di vita e di lavoro”*.

¹¹⁹Al 31 dicembre 2023 risultano essere impiegati 552 dipendenti di GAIA, di cui il 18% risultano di sesso femminile. Quest'ultimo dato è particolarmente influenzato dalla natura dell'attività aziendale in essa svolta e quindi dalla totale presenza di operai al 100% di sesso maschile. La società non effettua alcuna discriminazione in merito alla selezione di personale operativo che costituisce buona parte dell'organico aziendale (284 operai su 552 dipendenti totali), ma, grazie ad un dialogo aperto con l'azienda, è emerso che non pervengono domande di selezione da parte di donne per le mansioni di operaio o similari. Ancora poco presenti sono le domande di candidate per l'assunzione di personale con qualifica di ingegnere, altra figura molto presente in azienda. In quest'ultima posizione, però, alcuni passi avanti si stanno intravedendo, dati sicuramente dal graduale avvicinamento delle donne verso le discipline STEM. La società nei processi di selezione rispetta l'art. 35 del D.lgs. n. 165/2001¹²⁰ in cui non si preclude di effettuare discriminazioni di genere. Tuttavia, anche gli impiegati maggiormente sono di sesso maschile (61%) e il 39% sono donne, con un piccolo miglioramento rispetto al 2022 in cui risultavano essere pari al 37%. Inoltre, il 25% ricoprono il ruolo di quadri e il 40% di dirigenti. Tra tutti i ruoli ricoperti in azienda, ben il 17% di personale femminile è a tempo indeterminato e solo l'1% è a tempo determinato. Il 18% delle donne impiegate svolge la sua mansione con contratto full time, e solo 1% part time, in controtendenza ai dati nazionali riportati nel primo capitolo. Una forte incidenza di donne possiede la laurea (44%) contro il 12% degli uomini. Un altro dato che rinforza questo fenomeno è rappresentato dal turnover in ingresso di nuovo personale composto dal 2,36% da donne e dal 5,62% da uomini (stessa tendenza anche per il turnover in uscita, in maggioranza di sesso maschile). Invece, un miglioramento del gender gap lo possiamo riscontrare dalla stipula di tirocini extra-curricolari: sono stati attivati nel corso del 2023 quattro tirocini con l'Università di Pisa di cui la maggioranza vede impiegate personale femminile.

¹¹⁸ CCNL settore Gas-Acqua 30 settembre 2022

¹¹⁹ Bilancio di sostenibilità Gaia S.p.A. 2023

¹²⁰ *“Reclutamento del personale”* di cui al co.3 lett. C) che recita quanto segue: *“Le procedure di reclutamento nelle pubbliche amministrazioni si conformano al principio del rispetto delle pari opportunità tra lavoratrici e lavoratori”*

In merito alla parità salariale garantita grazie al rispetto rigoroso dell'azienda verso il CCNL, si evince dal rapporto retribuzione lorda donna/uomo pubblicata nel bilancio di sostenibilità come l'azienda di anno in anno si stia impegnando verso una maggior equità salariale. Per far emergere questa sua attenzione, GAIA ha calcolato la retribuzione annua lorda (RAL) media delle donne confrontandola con quella degli uomini, sia per il ruolo di dirigente, quadro ed impiegato. Come già spiegato sopra, non essendoci donne tra gli operai, non è stato necessario far emergere se sussista o meno la parità salariale nella mansione operativa. Il miglioramento che maggiormente è stato registrato è relativo alla categoria di dirigenti che vede il suddetto rapporto raggiungere lo 0,83 nel 2023 (nel 2022 consta di 0,56), riuscendo quindi ad ottenere una maggior parità salariale in quella categoria che vedeva fino a poco tempo fa la quasi totalità di personale di sesso maschile.

RAPPORTO RETRIBUZIONE LORDA DONNA/UOMO		
	2023	2022
Dirigenti	0,83	0,56
Quadri	0,72	0,82
Impiegati	0,88	0,93
Operai	N/A	N/A

Fonte: Bilancio di sostenibilità 2023 GAIA S.p.A.

Il CdA ha approvato nel dicembre 2023 il progetto per la Certificazione della parità di genere secondo le linee guida UNI/PdR 125:2022. Infatti, finalmente, a dicembre 2024 è stata ottenuta effettivamente la certificazione, la quale vuole mettere in luce le iniziative adottate da GAIA al fine di ridurre il divario di genere. I vantaggi che la Società si propone di raggiungere con la certificazione riguardano:

- il rafforzamento dell'inclusività nell'ambiente di lavoro
- impatto positivo in termini di immagine e reputazione
- aumento stimoli culturali e della cultura d'impresa
- visibilità da parte di istituzioni finanziarie

GAIA, inoltre, dà la possibilità di conciliare vita lavorativa con vita privata, tema molto sentito e sostenuto internamente, attraverso il ricorso al contratto part-time se le attività del richiedente lo permettono, e per tutelare anche le neomamme, dà la possibilità di ricorrere alla flessibilità oraria al rientro dalla maternità. Al fine di mantenere un work life balance, a cui GAIA è molto attenta, nonostante il termine dell'emergenza sanitaria, ha voluto mantenere l'utilizzo dello smart working che rientra in un più articolato Piano di welfare aziendale per gli anni 2024 e 2025, ricomprendendo anche forme di flessibilità oraria per andare incontro alla genitorialità. Per lo smart working sono stati calcolati due rapporti percentuali: il primo ha misurato l'incidenza delle ore in smart working sul totale delle ore lavorate in modalità agile (27%), il secondo ha voluto analizzare l'incidenza del

ricorso al lavoro agile rispetto al totale delle ore lavorate da tutti i dipendenti, con risultato pari al 7%. Anche le relazioni sindacali che operano a tutela dei lavoratori di GAIA hanno voluto rafforzare le pari opportunità, le diversità ed inclusione, e legato a questi, anche il welfare aziendale e il benessere dei lavoratori. Il 2023 infatti si è chiuso con la proroga dell'accordo dello smart working e del welfare aziendale. Una rilevante novità che ha introdotto la Società è avvenuta recentemente, ottobre 2024, in cui non sono più gli accordi sindacali a regolare lo smart working, bensì è la stessa azienda con il suo Piano di welfare, a rimarcare il lavoro agile quale leva strategica del business per questa azienda. Comunque, la modalità di lavoro a distanza è rimasta anche per agevolare e permettere la conciliazione famiglia-lavoro, con l'obiettivo di raggiungere quanto più possibile la parità di genere, sebbene le ore lavorate in smart working sono diminuite rispetto al 2022, come conseguenza della fine dell'emergenza sanitaria che ha visto ricorrere in maniera massiva al lavoro in modalità agile. A seguito di modifiche del contesto socio-economico esterno, con riferimento al miglioramento della redistribuzione del carico familiare anche in capo agli uomini che lo si può intravedere anche in GAIA S.p.A., tanto che nel 2023 rispetto all'anno precedente si è registrato un incremento delle richieste per usufruire del congedo parentale da parte degli uomini (da 4 a 7), rimanendo, comunque, in maggioranza le donne ad usufruire di tale diritto. Sempre in questa direzione stanno andando le richieste per il congedo di paternità che hanno visto un piccolo miglioramento, da 1,88% nel 2022 al 2,54% nel 2023.

Coloro che sono rientrati al lavoro dopo aver usufruito del congedo parentale rappresentano il 95% dei dipendenti. È possibile comprendere il fenomeno grazie ai seguenti indicatori percentuali:

- tasso di rientro a lavoro
- tasso di retention

%	DESCRIZIONE	2023	% DONNE	% UOMINI	2022	% DONNE	% UOMINI
Tasso di rientro a lavoro	Numero totale di dipendenti che sono effettivamente tornati al lavoro dopo il congedo parentale/Numero totale di dipendenti che sarebbero dovuti tornare al lavoro dopo aver usufruito del congedo parentale x100	95%	92%	100%	100%	100%	100%
Tasso di retention	Numero totale di dipendenti ancora impiegati 12 mesi dopo il rientro al lavoro al termine del congedo parentale/Numero totale di dipendenti tornati al lavoro in seguito al congedo parentale nel/i precedente/i periodo/i di rendicontazione x100	93%	90%	100%	93%	100%	90%

Fonte: Bilancio di sostenibilità 2023 GAIA S.p.A.

Se si vuole dare un'interpretazione ai suddetti risultati, non possiamo soffermarci solo su una mera lettura degli stessi, proprio perché sono influenzati di anno in anno da numerosi fattori. GAIA si è attenuta in modo rigoroso all'elaborazione di essi secondo le linee guida richieste dai GRI. Quindi, dal 2022 al 2023 non sono state concesse aspettative tali per cui avessero lievemente ridotto

l'indicatore "*Tasso di rientro a lavoro*", ma come specificato sopra, possono essere molti gli aspetti che lo fanno fluttuare (es. personale che da un anno all'altro è rientrato al lavoro per motivi personali, mentre l'anno seguente è di entità minore il personale che ne ha usufruito e quindi pesando in maniera minore sull'indicatore).

Come si evince dal bilancio di sostenibilità 2023, GAIA è stata premiata "Top Utility Formare Talenti" alla XII edizione di Top Utility circa l'analisi delle prestazioni economiche, sociali ed ambientali.¹²¹ L'elevato numero di ore di formazione in materie ESG erogate da GAIA, le hanno permesso di ottenere per la prima volta a marzo 2024 il suddetto premio, collocandosi tra le 19 società finaliste, tra cui grandi multiutilities quali A2A, Acea, Enel, Hera e Iren, alla premiazione di ALTHESYS Strategic Consultants nelle varie categorie. È riuscita ad ottenere il premio grazie alla completezza della formazione e attenzione ai più giovani, ma anche degli over 50.

4.5 Codice etico

¹²²La tematica in questione viene risaltata ulteriormente dall'azienda grazie all'adozione di un codice etico, strumento con cui GAIA S.p.A. definisce i valori etici che la società condivide, con indicazione dei principi generali ai quali devono essere ricondotte le pratiche aziendali. Adottato ed aggiornato ad inizio 2024 con delibera del Cda, sentito l'organismo di vigilanza, il codice etico rappresenta parte integrante del modello di organizzazione e gestione ai sensi del D.lgs. n. 231/2001. Le condotte di tutti i soggetti che operano a vario titolo per GAIA S.p.A. o con essa collaborano (amministratori, sindaci, dirigenti, quadri, impiegati, operai, collaboratori, fornitori) sono rispettose del codice etico quando rispecchiano i principi etici riportati al suo interno, vale a dire: sostenibilità e efficienza; trasparenza; lealtà, correttezza, imparzialità e integrità; impegno, collaborazione e condivisione; dignità del lavoro, valorizzazione delle capacità e professionalità; precauzione, cura e rispetto per l'ambiente; tutela dell'utenza; approccio proattivo; sensibilità alla crescita del territorio; legalità. Nel caso di specie, l'azienda si conforma ai principi di lealtà, correttezza, imparzialità e integrità: tutti coloro che sono vincolati dal presente codice devono tenere delle condotte ispirate al rispetto degli altri, all'uguaglianza tra le persone, alla non discriminazione e alle pari opportunità. Per GAIA è centrale la dignità di ogni lavoratore, sia esso uomo o donna, e nessuno può violare le regole del rispetto, buona educazione e cortesia. Permette, inoltre, lo sviluppo personale e professionale, la valorizzazione delle competenze e dei talenti di ciascuno e la promozione di un ambiente inclusivo. Ai sensi dell'art. 2087 cc, l'azienda tutela l'integrità fisica e la personalità morale dei propri lavoratori in quanto tali, vietando ogni comportamento che possa essere discriminatorio

¹²¹ Gaia_acque, pagina ufficiale Instagram di Gaia S.p.a. – Servizi idrici

¹²² Codice etico Gaia S.p.A.

anche nel genere. Relativamente alla fase di selezione, assunzione e formazione del personale, GAIA è particolarmente ligia nell'adottare politiche che valorizzino il merito e la competenza, senza effettuare alcuna discriminazione.

4.6 Certificazione Parità di Genere – concetti introduttivi

Il presente elaborato mira ad esaminare la tematica con un focus circa la Certificazione della parità di genere ottenuta da GAIA S.p.A., un importante traguardo raggiunto che permette di rimarcare l'impegno e la dedizione di questa organizzazione aziendale anche con riferimento a tematiche socioeconomiche, come la parità di genere. L'intento era proprio quello di trattare la tematica con riferimento ad un'azienda che avesse da poco concluso un iter volto all'ottenimento della Certificazione rilasciata da un organismo di certificazione accreditato in materia ai sensi del ¹²³Regolamento (CE) n. 765/2008 del Parlamento europeo e del Consiglio del 9 luglio 2008, il quale attestasse il progresso svolto, così da entrare in contatto con un'azienda che, seppur territoriale e con un'attività circoscritta al Nord Toscana, ha comunque un'attenzione peculiare alla tematica in questione.

Una premessa al fine di comprendere i traguardi e gli incentivi possibili grazie all'ottenimento della certificazione della parità di genere. ¹²⁴Il “*Sistema di certificazione della parità di genere*” è un intervento del PNRR volto ad incentivare le aziende a ridurre il divario di genere per la valorizzazione delle competenze e dei talenti delle Donne, ma altresì la possibilità per le stesse di riuscire a raggiungere posizioni di leadership, ruoli che vedono ancora massiva la presenza di uomini, nonché l'armonizzazione e la redistribuzione dei tempi vita-lavoro. Lo stesso rientra nella Missione 5 “*Inclusione e Coesione*”, Componente 1 “*Politiche attive del lavoro e sostegno all'occupazione*” del PNRR, introdotto per il miglioramento della coesione sociale e territoriale e per la crescita economica dell'Italia. Ai sensi della legge n. 162 del 2021 (legge Gribaudo) e della legge n. 234 del 2021 (legge Bilancio 2022), la certificazione vuole anche migliorare la qualità del lavoro femminile e ridurre il “*Gender pay gap*”. Il sistema di certificazione della parità di genere è controllato da un Tavolo di lavoro specifico composto dal Dipartimento delle Pari Opportunità, Ministero del lavoro e delle politiche sociali e da quello dello sviluppo economico, e da altri esperti in materia, istituito presso il Dipartimento per le pari opportunità.

¹²⁵La legge 5 novembre 2021, n. 162 “*Modifiche al codice di cui al decreto legislativo 11 aprile 2006, n. 198, e altre disposizioni in materia di pari opportunità tra uomo e donna in ambito lavorativo*”,

¹²³ Inps.it

¹²⁴ Certificazione.pariopportunita.gov.it

¹²⁵ Inps.it

chiamato anche “*Codice delle pari opportunità tra uomo e donna*”, ha introdotto l’istituzione della “*Certificazione della parità di genere*”, di cui all’art. 46-bis, comma 1 del suddetto codice che recita quanto segue: “*A decorrere dal 1° gennaio 2022 è istituita la certificazione della parità di genere al fine di attestare le politiche e le misure concrete adottate dai datori di lavoro per ridurre il divario di genere in relazione alle opportunità di crescita in azienda, alla parità salariale a parità di mansioni, alle politiche di gestione delle differenze di genere e alla tutela della maternità*”.

Tale sistema è stato introdotto prevedendo alcune incentivazioni affinché le imprese fossero spinte ad adottarlo. In base alla cosiddetta “*Legge Gribaudo*”, all’art. 5, co.2 è previsto l’esonero dal versamento dei contributi previdenziali in misura non superiore all’1% e mai superiore all’importo di euro 50 mila euro annui per quelle aziende private che hanno ottenuto la certificazione secondo la prassi UNI/PdR 125:2022. Il decreto del 20 ottobre 2022 ha disciplinato i criteri e modalità di esonero a decorrere dal 2022. La circolare n. 137 del 27 dicembre 2022 fornisce le indicazioni e le istruzioni operative finalizzate all’esonero contributivo per quei datori di lavoro che avessero ottenuto la certificazione entro il 31 dicembre 2022.

L’esonero veniva riconosciuto a tutti i datori di lavoro privati, anche non imprenditori¹²⁶, che fossero in possesso della certificazione di parità di genere di cui all’art.46-bis del Codice. Non erano beneficiarie al momento dell’entrata in vigore dall’esonero le PA di cui all’articolo 1, comma 2, del decreto legislativo 30 marzo 2001, n.165 e successive modificazioni.¹²⁷Oggi, invece, il sistema di Gestione della Parità di Genere è applicabile a tutte le imprese pubbliche e private di ogni dimensione e di ogni categoria merceologica.¹²⁸Escluse soltanto dalla prassi di riferimento UNI per il rilascio della certificazione le Partite IVA che non hanno dipendenti.¹²⁹La legge 30 dicembre 2021, n. 234 (legge di bilancio 2022), all’art. 1, co. 138 prevede un nuovo stanziamento di fondi prevedendo 50 milioni di euro a partire dal 2023. Il Messaggio n. 4614 21 dicembre 2023 ha avviato un nuovo iter di acquisizione delle richieste di esonero se il conseguimento delle certificazioni è avvenuto entro il 31 dicembre 2023. Il nuovo Messaggio numero 4479 del 30.12.2024 emesso dall’INPS ha avviato l’acquisizione delle domande di esonero rivolte a quei datori di lavoro che avessero ottenuto la certificazione entro il 31 dicembre 2024, con accoglimento della richiesta di riconoscimento

¹²⁶ Ai sensi dell’art.2082 cc è imprenditore “chi esercita professionalmente una attività economica organizzata al fine della produzione o dello scambio di beni o servizi”. Pertanto, vi rientra colui che esercita un’attività produttiva di beni o servizi o di scambio di essi, svolta in maniera organizzata (con lavoro e capitale proprio o altrui) che persegue finalità economiche (ossia finalità di profitto o quantomeno di equilibrio tra costi e ricavi) con la caratteristica della professionalità (deve svolgere la mansione in maniera abituale, nondimeno non occasionale). In altre parole, è colui che si interpone tra chi dispone dei fattori della produzione (capitale e lavoro) e i soggetti che richiedono la prestazione di servizi o prodotti.

¹²⁷ [Certificazione.pariopportunita.gov.it](https://www.certificazionepariopportunita.gov.it)

¹²⁸ [Certificazione.pariopportunita.gov.it/pdr](https://www.certificazionepariopportunita.gov.it/pdr)

¹²⁹ [Inps.it](https://www.inps.it)

dell'agevolazione solo se quest'ultima è stata presentata entro il 30 aprile 2025.¹³⁰ Previsto, altresì, il riconoscimento di un punteggio premiale per la valutazione di progetti qualora le aziende fossero in possesso della certificazione alla data del 31 dicembre dell'anno precedente a quello a cui si riferisce l'art. 5, co.3 della cosiddetta Legge Gribaudo (vale a dire 2021) per far sì che le autorità di fondi nazionali e regionali concedano aiuti di Stato a cofinanziamento degli investimenti. La certificazione è volontaria e rilasciata solo se l'impresa la richiede agli organismi preposti di certificazione accreditati presso Accredia sulla base della prassi di riferimento UNI/PdR 125: 2022, con una durata di tre anni e, ogni anno, è soggetta al controllo annuale da parte dell'organismo preposto. La prassi è stata pubblicata dall'Ente italiano di normazione (UNI) il 16 marzo 2022 indicante i criteri, prescrizioni tecniche, elementi funzionali circa la certificazione, la quale prevede il rispetto e l'adozione di KPI, ossia indicatori in sei aree di valutazione che indicano se un'organizzazione sia inclusiva. Ogni area viene sottoposta a valutazione con un indicatore, il quale è associato ad un punteggio che viene ponderato in funzione del peso percentuale di quell'area specifica; questa valutazione ci permette di misurare il livello attuale di quell'impresa rispetto agli altri anni, in modo tale da misurare il suo miglioramento nel tempo. Tutte le sei aree di valutazione hanno un peso totale pari a 100 e la certificazione viene rilasciata solo se il punteggio complessivo è almeno pari al 60%.

Spiegato ciò, è ragionevole proporre una parentesi e, dunque, scendere nel dettaglio della prassi di riferimento la quale ci fornisce delle linee guida sul sistema di gestione della parità di genere prevedendo precisi KPI (*c.d. Key Performance Indicator* o Indicatori chiave di prestazione). La Prassi prevede la rendicontazione e valutazione dei dati relativi al genere per colmare il gap ancora esistente, inglobare il nuovo paradigma sulla parità di genere nelle organizzazioni e produrre così un cambiamento sostenibile nel tempo.

¹³¹La prassi di riferimento UNI ha sottolineato come ad essere più penalizzate sono le donne che affrontano la maternità, perché secondo una letteratura il costo sul mercato del lavoro della nascita di un figlio (*c.d. child penalty*) colpisce di più le madri nei Paesi sviluppati.

È bene anche ricordare che dal 1993, con il processo di despecializzazione, in Italia è aumentata la partecipazione delle donne nel mercato del lavoro, ma sono poche quelle che ricoprono ruoli di responsabilità (Ateco 5 digit). La maggior concentrazione di donne la si può riscontrare nei settori a basso valore aggiunto, in piccole aziende, oppure anche nelle grandi aziende, ma con un ruolo professionale medio basso (operaie-impiegate).

Le Donne detengono capitale umano e produttività pari a quello degli uomini e dunque diventa

¹³⁰ Certificazione.pariopportunita.gov.it

¹³¹ Certificazione.pariopportunita.gov.it/unipdr

fondamentale valorizzare la presenza femminile quale leva per la crescita economica, motivo per cui la parità di genere è un motore trainante della crescita economica e dello sviluppo contribuendo alla crescita del PIL. La partecipazione delle donne nei vari comparti economici permette la crescita dell'innovazione e della performance grazie ad un ampliamento delle prospettive.

La letteratura accademica recente mostra come le aziende più inclusive siano quelle in grado di creare un maggior valore. Gli studi ci dimostrano l'effetto positivo della leadership femminile sui risultati economici: infatti, sono proprio le caratteristiche individuali delle donne, quali maggior sensibilità delle stesse ai temi di sostenibilità, visione di lungo periodo, modalità di relazionarsi, le quali rientrano in quello che viene definito "*lo stile della leadership femminile*" che è più inclusivo e innovativo rispetto agli uomini. Se le posizioni di leadership sono ricoperte sia da uomini che da donne, in fase di selezione dei candidati migliora la qualità e l'efficacia della selezione. In questo modo, saranno le persone più qualificate che devono prendere decisioni di maggior valore a ricoprire ruoli decisionali. È stato anche dimostrato che se le posizioni decisionali sono ricoperte da donne, allora diventano una priorità i temi che apportano maggior produttività e valore del business, quali sostenibilità, inclusione e *work-life balance*.

L'Agenda 2030, ma anche l'impatto economico e sociale della pandemia da Covid-19, ha imposto un cambio di paradigma nel mondo del lavoro e pone centrale l'inclusione a tutti i livelli. Allora, occorre che i principi di parità di genere siano integrati negli obiettivi delle aziende e per farlo serve l'implementazione di strumenti che permettono di:

- Fissare degli obiettivi per le donne in ogni fase della loro carriera
- Misurare i progressi svolti
- Certificare i risultati raggiunti

Di conseguenza, l'UNI ha individuato degli aspetti critici del lavoro femminile nelle organizzazioni, tra cui:

- Retribuzioni e carriere: le donne si vedono penalizzate sia nelle retribuzioni e sia nelle carriere professionali e questo è causato da fattori rientranti in una cultura aziendale poco aperta alla parità di genere. Gli incentivi, tra cui quelli erogati alle aziende che adottano internamente la certificazione, sono sicuramente una modalità che punta a valorizzare maggiormente la parità di genere.
- Genitorialità e cura della famiglia: sebbene ci siano da decenni misure di tutela legislativa nel nostro Paese, le organizzazioni attribuiscono al lavoro femminile un costo più elevato e asimmetrico rispetto alla paternità, dato che le donne vengono considerate maggiormente coinvolte nella gestione della famiglia e della casa. Dunque, le stesse preferiscono attribuire

agli uomini i migliori incarichi lavorativi. Si viene a creare un equilibrio discriminatorio in cui a priori all'interno della coppia viene incentivata la donna a dedicarsi alla cura familiare, compresa anche la cura di anziani e di familiari fragili.

- ¹³²Bias gestionali e processi di gestione: ad incidere su questa tematica è la presenza di bias nelle organizzazioni, come mostrato dalla letteratura economica. I processi gestionali e di selezione non sono neutri, perché un team di valutatori solo uomini non sarà in grado di valutare le capacità di una lavoratrice. Dunque, la presenza di uomini e stereotipi diffusi col tempo, non permette di selezionare candidati sulla base delle loro competenze e quindi delle loro performance. Di conseguenza, la presenza di bias è molto costosa.

4.6.1 Certificazione di Parità di Genere e KPI

Affinché le azioni messe in atto dalle organizzazioni per creare un ambiente di lavoro inclusivo siano efficaci, occorre la misurazione delle stesse attraverso un insieme di indicatori, al fine anche di comprendere il miglioramento intrapreso dalle imprese. Sono state, inoltre, individuate ben sei aree di indicatori che riguardano diverse variabili per dare una misurazione olistica del grado di maturità raggiunto, ossia:

- Cultura e strategia
- Governance
- Processi HR
- Opportunità di crescita ed inclusione delle donne in azienda
- Equità remunerativa per genere
- Tutela della genitorialità e conciliazione vita-lavoro

I KPI individuati per ogni area valutano il grado di maturità dell'organizzazione grazie ad un monitoraggio annuale e ad una verifica biennale, al fine di comprendere il miglioramento avvenuto a seguito dell'implementazione di nuove azioni. Durante la prima sorveglianza dopo un anno dal rilascio della Certificazione, gli incaricati dall'ente di certificazione non necessariamente guardano ogni aspetto controllato al primo rilascio. Al secondo step avviene una sorta di "ricertificazione" in cui l'ente di certificazione vuole un miglioramento dei KPI o che gli stessi rimangano uguali; in questo, data la visione di lungo periodo di GAIA, si è prefissata il miglioramento dell'indice complessivo "*KPI parità di genere*" UNI PdR 125:2022 (%).

¹³² I bias sono stati definiti come "un giudizio (o un pregiudizio), non necessariamente corrispondente all'evidenza, sviluppato sulla base dell'interpretazione delle informazioni in possesso, anche se non logicamente o semanticamente connesse tra loro, che porta dunque ad un errore di valutazione o mancanza di oggettività di giudizio" (economicomportamentale.it).

Gli indicatori relativi alle varie aree seguono un principio di proporzionalità in modo tale che siano applicabili gradualmente in base alla dimensione organizzativa. Individuati 4 cluster attraverso cui classificare le organizzazioni: micro (1-9 addetti), piccola (10-49), media (50-249), grande (250 e oltre). Per i primi due cluster sono previste semplificazioni, mentre per la terza e quarta fascia si applica la totalità degli indicatori. Quindi, GAIA rientra nell'ultimo cluster essendo un'azienda con oltre 250 addetti, la quale ha dovuto rispettare in modo rigoroso tutti i KPI di ogni area. Gli indicatori sono di due categorie:

- Qualitativa: misurati solo in termini di presenza o non presenza
- Quantitativa: misurati in termini di differenziale in percentuale rispetto ad un valore interno aziendale o al valore medio di riferimento nazionale o al tipo di attività economica (codice ATECO).

Per poter rientrare nell'adozione della certificazione, occorre raggiungere almeno uno score complessivo del 60% per permettere anche agli stakeholder di definire l'efficacia delle azioni messe in atto internamente con ricadute reputazionali ed economiche. GAIA è riuscita ad ottenere la Certificazione della parità di genere grazie al superamento dell'Audit con l'Ente di Certificazione, nel rispetto dei requisiti della UNI/PdR 125:2022, superando in modo evidente la percentuale minima complessiva grazie al raggiungimento di una percentuale pari all'86,75%.

Area cultura e strategia

Intende misurare come i principi di inclusione e di gender diversity siano coerenti con la visione dell'azienda. Il peso dell'Area è pari al 15%. Previsti 7 indicatori, tutti di carattere qualitativo:

1. Presenza di un piano strategico che possa favorire un'ambiente di lavoro inclusivo e con certi valori aziendali che rispecchiano la cultura inclusiva
2. Presenza di procedure interne che permettono alle risorse umane di esprimersi e dare opinioni circa un ambiente di lavoro che permetta il dialogo aperto a tutti
3. Presenza di attività di comunicazione interna e di sensibilizzazione rispetto al tema della diversità di genere
4. Presenza di politiche che garantiscono equilibrio di genere
5. Nell'ultimo biennio realizzazione di incontri tematici a tutti i livelli aziendali
6. Presenza di interventi che possano dare la possibilità ai dipendenti di esprimersi sulle pari opportunità
7. Realizzazione di attività nell'ultimo biennio che vadano a promuovere le pari opportunità all'esterno del contesto organizzativo

Area di governance

Sono previsti indicatori in grado di individuare la presenza del genere meno rappresentato negli organi di indirizzo e controllo e dei processi per mettere in atto azioni che vadano nella direzione della parità di genere. Peso di quest'area è del 15%.

1. Introduzione di un presidio, quale comitato, funzione ecc., che sia in grado di controllare la tematica (qualitativo)
2. Processi per gestire qualsiasi forma di non inclusività (qualitativo)
3. Presenza di un budget per le attività di supporto all'inclusione e parità di genere (qualitativo)
4. Definizione di obiettivi relativi alla parità di genere (qualitativo)
5. Presenza di membri del sesso meno rappresentato nel Cda o nell'organo di controllo (quantitativo): numero assoluto delle quote di genere considerando i requisiti normativi

Area processi HR

È un'area che si deve occupare di misurare il grado di maturità dei processi HR. Il peso è pari al 10%.

Previsti 6 indicatori tutti di carattere qualitativo:

1. Processi di gestione delle risorse umane a favore della parità di genere, come selezioni, condizioni contrattuali, ecc.
2. Meccanismi che analizzano il Turnover in base al genere
3. Politiche che permettono la partecipazione equa ai corsi di formazione, ivi inclusi i corsi sulla leadership
4. Politiche di mobilità interna e successione nei ruoli manageriali che rispettino i principi della parità di genere
5. Meccanismi di protezione e garanzia del medesimo livello retributivo post-maternità
6. Referenti e prassi aziendali a tutela di episodi di molestie e mobbing

Area opportunità di crescita ed inclusione delle donne in azienda

Si occupa di monitorare la maturità delle imprese con particolare riferimento ai percorsi di carriera e di crescita interni affinché questi permettano pari opportunità. Il peso dell'Area è pari al 20%. Previsti 5 indicatori di carattere quantitativo per le aziende di grandi dimensioni come GAIA:

1. Percentuale di donne rispetto alla totalità dell'organico rispetto al benchmark dell'industria di riferimento (codice ATECO): il KPI è raggiunto solo quando si registra una differenza almeno pari a +10 punti percentuali (pp)¹³³ rispetto al valore medio dell'industria di appartenenza, ma sempre in crescita fino al raggiungimento della parità di genere

¹³³ I punti percentuali indicati con "p.p." stanno a significare l'incremento numerico assoluto di un numero espresso percentualmente (se si passa dal 3% al 13%, allora incremento di 10 p.p.; se dal 3% si passa al 3,3%, si registra così un incremento del 10%)

2. Percentuale di donne con qualifica di dirigente: il KPI è raggiunto quando si registra una differenza almeno pari a +10 punti percentuali (pp) rispetto al valore medio dell'industria di appartenenza, ma sempre in crescita fino al raggiungimento della parità di genere
3. Percentuale di donne responsabili di una o più unità organizzative rispetto al totale della popolazione di riferimento: il KPI è raggiunto solo quando si registra una quota almeno pari al 40% rispetto al totale responsabili, ma sempre in crescita fino al raggiungimento della parità di genere
4. Percentuale di donne presenti nella prima linea di riporto al Vertice: il KPI è raggiunto solo quando si registra una differenza pari ad almeno +10 punti percentuali (pp) rispetto al valore medio % di donne con qualifica di dirigente nell'industria di appartenenza, ma sempre in crescita fino al raggiungimento della parità di genere.
5. Percentuale di donne con delega su un budget di spesa/investimento: il KPI è raggiunto solo quando si registra una differenza almeno pari a +10 punti percentuali (pp) rispetto al valore medio % di donne con qualifica di dirigente nell'industria di appartenenza, ma sempre in crescita fino al raggiungimento della parità di genere.

Area equità remunerativa per genere

Vuole misurare il grado di maturità relativamente al gender pay gap, includendo anche i compensi non monetari, come sistemi di welfare e well-being. Il peso dell'area è pari al 20%. Previsto il rispetto di 3 indicatori tutti di carattere quantitativo:

1. Percentuale di differenziale retributivo per il medesimo livello in funzione del genere e della parità di competenze¹³⁴: il KPI è raggiunto quando il delta tra retribuzione media maschile e femminile a parità di mansione/ruolo è inferiore al 10%, riuscendo a registrare un decremento negli anni successivi
2. Percentuale delle promozioni rivolte alle donne su base annuale: il KPI si raggiunge quando la percentuale di donne promosse rispetto al totale delle donne presenti nell'organico aziendale è pari alla percentuale di uomini promossi rispetto al totale di uomini nell'organico¹³⁵
3. Percentuale di donne con remunerazione variabile¹³⁶: il KPI è raggiunto quando la percentuale di donne con variabile target rispetto al totale di donne in organico è pari alla percentuale di uomini con variabile target rispetto al totale di uomini nell'organico.

¹³⁴ Da non considerare le diverse prestazioni, come straordinari, indennità, rimborsi

¹³⁵ Considerando i diversi livelli funzionali e non il valore assoluto

¹³⁶ Utile a capire se le donne ottengono il salario variabile in maniera equa, dimostrando ai dipendenti (indipendentemente dal genere) i criteri usati per l'implementazione di politiche retributive circa la parte variabile del salario

Area tutela della genitorialità e conciliazione vita-lavoro

È volta a misurare il grado di maturità se si prendono in considerazione le politiche a supporto della genitorialità e di procedure che supportino anche le donne con figli in età prescolare. Il peso di quest'area è pari al 20%. Da rispettare 5 indicatori:

1. Servizi a supporto del post-maternità/paternità, quali asili nido aziendali, part-time temporaneo e reversibile, smart working, piano di welfare (qualitativo)
2. Policy (oltre al CCNL) per la tutela della maternità/paternità e servizi per favorire la conciliazione dei tempi di vita-lavoro, quali congedo parentale oltre al CCNL, programmi di engagement volontari durante il congedo di maternità (qualitativo)
3. Policy per mantenimento benefits e iniziative che valorizzino la genitorialità, quali acquisizione di nuove competenze e tutela relazione persona e azienda prima, durante e dopo la maternità/paternità (qualitativo)
4. Rapporto tra il numero dei beneficiari uomini effettivi sul totale dei beneficiari potenziali dei congedi di paternità nei primi dodici anni di vita del figlio obbligatori (quantitativo): il KPI è raggiunto quanto più si avvicina al 100%
5. Rapporto tra il numero di giorni medio di congedo di paternità obbligatorio fruiti e il totale di giorni potenziali previsti dalla legge (quantitativo): il KPI è raggiunto quanto più si avvicina al 100%.

4.6.2 Iter percorso secondo la prassi UNI/PdR 125:2022

¹³⁷Il percorso per l'implementazione del sistema di parità di genere di GAIA S.p.A. è iniziato a partire da Maggio 2024 grazie al supporto di diverse funzioni aziendali e anche di consulenti esterni. A seguire, nel mese d'Agosto dello stesso anno è stato istituito al proprio interno il Comitato Guida per le Pari Opportunità, formato da tre componenti, avente il ruolo di monitorare l'adozione e l'applicazione del Sistema, per poi arrivare a Novembre 2024 in cui sono stati emessi Politiche, Procedure e Moduli del Sistema della Parità di Genere. ¹³⁸Il Comitato Guida per le Pari Opportunità, secondo la prassi UNI/PdR, deve coordinare assieme all'Alta Direzione la politica di parità di genere aziendale. Il comitato guida deve essere nominato, in base alle dimensioni aziendali, dalla direzione ed ha il compito di adottare ed applicare efficacemente la politica per la parità di genere. Lo stesso deve essere composto, in relazione alle dimensioni aziendali, almeno dall'amministratore delegato (o da un delegato dalla proprietà) e dal direttore del personale (o figura equivalente). Ha il compito di redigere il piano strategico identificando per ogni tema della politica obiettivi che siano facilmente

¹³⁷ [Gaia-spa.it/Sistema Parità di Genere](http://Gaia-spa.it/SistemaParitàdiGenere)

¹³⁸ Certificazione.pariopportunita.gov.it/unipdr

misurabili e raggiungibili.

¹³⁹Per il rilascio della certificazione, l'Ente di Certificazione, RINA Services S.p.A., ha svolto due Audit:

- A Novembre 2024 è stato condotto il primo Audit definito “*Stage 1*” in cui l'Ente ha eseguito una verifica documentale del Sistema
- A Dicembre 2024 il secondo Audit denominato “*Stage 2*” in cui un team di auditor ha verificato la corretta applicazione del Sistema, campionando registrazioni di processi e dati emersi per verificare la coerenza con quanto documentato.

Il superamento dell'Audit con l'Ente di Certificazione ha permesso l'ottenimento del certificato Parità di Genere secondo i requisiti della UNI/PdR 125:2022.

4.7 Altre iniziative in contrasto al Gender Gap

Come si evince d'impatto dal sito web aziendale, GAIA è attenta alla tematica in questione, e non lo fa solo con una mera implementazione della Certificazione, ma crede anche nel continuo miglioramento e mantenimento della stessa nel tempo, attraverso altri strumenti e nuove iniziative/azioni messe in campo ultimamente. In primis crede che, affinché avvenga questo cambiamento anche culturale, sia essenziale partire dall'aumento di consapevolezza circa il tema, da parte di tutti i dipendenti utilizzando un linguaggio neutro, inclusivo e rispettoso delle differenze. Di fondamentale rilevanza il coinvolgimento del personale al fine di accrescere la sensibilità verso questo tema grazie alla formazione continua ed obbligatoria per tutto il personale, oltre alla somministrazione di ¹⁴⁰survey interne sulle pari opportunità e sul rischio di violenze/molestie. Mette, inoltre, a disposizione un importante canale, il canale di whistleblowing¹⁴¹, per la segnalazione di eventi discriminatori, violenze e molestie sul posto di lavoro in maniera totalmente anonima, preservando la privacy di ciascuno, sia del segnalante che del segnalato, ma anche non anonima, lasciando alla/al segnalante la scelta. ¹⁴²Ai sensi degli artt. 13 e 14 del Regolamento Generale sulla Protezione dei Dati EU 2016/679 (denominato anche “*GDPR*”), GAIA, titolare del trattamento

¹³⁹ Gaia-spa.it/Sistema parità di Genere

¹⁴⁰ Emissione survey a novembre 2024

¹⁴¹ In attuazione della Direttiva (UE) 2019/1937 è intervenuto il d.lgs. n. 24 del 10 marzo 2023, pubblicato in Gazzetta Ufficiale n. 63 del 15 marzo 2023 avendo ad oggetto la disciplina dei canali di segnalazione e le tutele dei segnalanti, affinché questi siano incentivati a segnalare illeciti nei limiti e con le modalità indicate nel decreto, sia del settore pubblico che di quello privato (entrato in vigore il 30 marzo 2023 e le disposizioni avranno effetto dal 15 luglio 2023). Hanno il diritto di segnalare i dipendenti, volontari e tirocinanti, retribuiti e non retribuiti, azionisti e membri degli organi societari, chiamati i whistleblowers, qualora si verifichino a loro stessi, o nel contesto in cui operano, “Comportamenti, atti od omissioni che ledono l'interesse pubblico o l'integrità dell'amministrazione pubblica o dell'ente privato” (anticorruzione.it)

¹⁴² Gaia-spa.it/trasparenza/whistleblowing https://www.gaia-spa.it/images/TRASPARENZA/Whistleblowing/Informativa_privacy_Whistleblowing.pdf

privacy in materia di whistleblowing, tratta i dati personali acquisiti tramite segnalazioni con il suddetto canale secondo le modalità riportate nel Regolamento e per le seguenti finalità connesse alla gestione di segnalazioni di violazioni con oggetto: *“i) normativa nazionale ed europea relativa ai settori e agli interessi rilevanti per l’Unione; ii) violazioni rilevanti ai sensi della disciplina 231/2001 o violazioni dei modelli organizzativi; iii) ulteriori illeciti civili, amministrativi e contabili contemplati dalla normativa nazionale”*. In ultimo grado, ma non meno importante, GAIA comunica tutte queste azioni ed iniziative all’esterno, in modo tale che tutti gli stakeholder, cittadini compresi vista anche la natura e il controllo pubblico, siano informati e possano anche prendere parte a molte di esse, come è successo lo scorso febbraio quando GAIA ha dato la possibilità di accedere ad una video-call aperta a tutti, in cui spiegava l’iter e le motivazioni che l’hanno spinto all’ottenimento della Certificazione, oltre a dare spazio a tutti di esprimere suggerimenti e/o porre domande in merito.¹⁴³ Di rilievo e di impatto sono anche le campagne pubblicate nel sito web accessibili a tutti a tutela della figura femminile, quale la campagna promossa per la giornata internazionale per l’eliminazione della violenza contro le donne con lo slogan *“Noi non chiudiamo gli occhi”* intorno al quale sono state inserite diverse foto di occhi degli stessi dipendenti. Ma ancora, in occasione della giornata internazionale dei diritti delle donne è stata lanciata la campagna sul sito web e principali canali social *“#IlFioreCheVorrei”* con l’intento di ricordare l’impegno che mette in atto GAIA ogni giorno per un ambiente di lavoro sempre più equo e inclusivo. È stato messo in evidenza il fiore simbolo della giornata, la mimosa, ma i fiori rappresentano per l’azienda i principali obiettivi che si prefissa in materia di politiche di pari opportunità aziendali. Di seguito, per concludere, si riportano le parole della vice presidente di GAIA, Michela Consigli: *“GAIA è certificata UNI/PdR 125 per la parità di genere, e attraverso il lavoro del Comitato Guida per le pari opportunità, si impegna per garantire un ambiente di lavoro in cui ogni persona possa “fiorire” nel rispetto e nell’equità. La strada da percorrere è lunga, ma la nostra attenzione verso questi temi cresce ogni giorno di più. Siamo qui per continuare a “coltivare” la cultura aziendale del rispetto, nella convinzione che sia la chiave per costruire un ambiente lavorativo in cui il talento e il merito siano riconosciuti al di là di qualsiasi tipo di differenza”*.

¹⁴³ Gaia-spa.it

Capitolo V – caso aziendale NBI Webuild Group

5.1 Introduzione

Dopo aver esaminato GAIA S.p.A., la società che dal 1° Gennaio 2005 gestisce il Servizio Idrico Integrato delle province di Massa-Carrara, Lucca e in parte Pistoia, interamente a capitale pubblico soggetta a regolamentazione e al controllo dei comuni in cui ciascuno possiede una certa percentuale di partecipazione, è con l'occasione sorto il confronto e la guida da parte di una manager specializzata in Diversity, Equity and Inclusion di WeBuild Group. Sono entrambe realtà che vedono la presenza maschile ancora massiccia in quanto sono gli stessi candidati a proporsi per certe posizioni lavorative e quindi si consta la presenza totale, o quasi totale, di uomini nel ricoprire mansioni operative, mentre si può rilevare un incremento della presenza femminile nelle altre posizioni. Il focus del presente elaborato vuole esaminare nello specifico la presenza delle Donne nelle posizioni apicali cercando di comprendere quali sono le direzioni, sforzi e strumenti di valorizzazione messi in campo da queste due realtà esaminate, al fine di garantire un'eterogeneità e un miglior apporto lavorativo, come affrontato in maniera accademica nel terzo capitolo. La scelta di analizzare due realtà come queste mi ha permesso di far emergere che, nonostante siano settori che per certe mansioni, non vedono recapitarsi molti cv da parte di donne, come si evince dai loro bilanci di sostenibilità, credono profondamente che anche il pilastro della parità di genere sia portante per una strategia sostenibile nel lungo periodo. Da circa 120 anni il gruppo ha come punto di forza la diversità nella costruzione di infrastrutture e, come si evince dal suo sito web¹⁴⁴, l'impegno è anche posto su *“Valorizzare le diversità e l'inclusione come leve per la comprensione dei diversi contesti culturali in cui Webuild opera, per l'innovazione e per il miglioramento continuo dei processi decisionali funzionali al raggiungimento degli obiettivi di business”*.

Il contatto con il Gruppo è avvenuto grazie alla società NBI facente parte del gruppo assieme ad altre realtà. ¹⁴⁵NBI S.p.A. con sedi operative a Bologna e Milano, è specializzata in Ingegneria impiantistica industriale e civile, Manutenzione impianti ed Efficientamento energetico e la vede impegnata, oltre al mercato italiano, anche nei mercati di Cile, Turchia e Romania. NBI crede profondamente alla massima soddisfazione del cliente, coerentemente con le linee guida della capogruppo Webuild, ma anche al tempo stesso al raggiungimento degli obiettivi posti nel piano industriale, nell'ottica di una crescita sostenibile considerando tutta la triade ESG e quindi sociale, ambientale ed economico. Come si estrapola dal sito web alla sezione *“Politica aziendale”*, l'azienda si è posta diversi obiettivi e, nel tema in questione, si impegna ad *“Assicurare equità nella gestione*

¹⁴⁴ Sezione *“Sostenibilità”* del sito web Webuild S.p.A., precisamente nella sezione *“il nostro impegno, diversità ed inclusione”*

¹⁴⁵ Nbispa.com

dei nostri dipendenti e collaboratori per creare un clima di fiducia e stima reciproca”.

Il presente elaborato intende fare emergere e valorizzare le azioni decise a livello di gruppo, ma poi applicabili a tutte le società facenti parte, tra cui NBI, ossia le politiche di selezione che vedono la copertura dei dati anagrafici dei candidati in modo da garantire trasparenza ed imparzialità nel reclutamento, senza far differenziazioni di alcun tipo, in modo particolare legate al genere, oltre a trattare anche le attività di mentoring rivolte ai manager e le attività formative sui temi di Diversity organizzate grazie a diversi eventi formativi online, tra cui i “*Time to Talk*” e pillole formative in e-learning. In aggiunta, un aspetto da considerare è il modello di corporate governance adottato dal gruppo e come questo riesca a valorizzare e promuovere anche al suo interno la parità di genere, dato che il focus è incentrato proprio sulle posizioni apicali aziendali. Con riferimento alle azioni decise a livello di Gruppo, si riporta anche un confronto delle stesse prendendo in considerazione sia il bilancio di sostenibilità 2023, ultimo a disposizione al momento della stesura, ma con un piccolo sguardo anche verso quello relativo al 2024, pubblicato recentemente nel mese di Aprile 2025.

5.2 Modello di Governance

¹⁴⁶In primo luogo, l’esame è focalizzato sul modello di governance adottato, ossia un modello di amministrazione e controllo di tipo tradizionale, e sull’impegno della valorizzazione della presente tematica nel modello. Il modello di business di Webuild è incentrato sul perseguimento della sostenibilità, la quale è integrata nella strategia del gruppo con riflesso degli obiettivi ambientali, sociali e di governance (ESG) in tutte le sue attività. Il riconoscimento della visione sostenibile della capogruppo in termini ambientali, sociali e di governance proviene da EcoVadis¹⁴⁷, uno dei sistemi di valutazione della sostenibilità più riconosciuti a livello internazionale, ottenendo un punteggio pari a 78/100 con il Rating “Gold”. Tale riconoscimento attesta l’impegno del Gruppo nel rispettare elevati standard nelle aree ambientali, sociali e di governance, posizionandolo tra le aziende più virtuose e sostenibili a livello globale. Il Consiglio di Amministrazione della Società ha il ruolo primario di perseguire il successo sostenibile del Gruppo, supportato dal Comitato Controllo, Rischi e Sostenibilità, nonché da quello competente per la Remunerazione e Nomine. È colui che si è occupato anche di consolidare ulteriormente l’ambizione dei target ESG al 2025 nel nuovo Piano ESG in vista del raggiungimento e dell’avanzamento di 11 dei 17 Obiettivi di Sviluppo Sostenibile (SDG) delle Nazioni Unite, oltre ad aver anche approvato la rendicontazione dei target ESG relativi al Piano 2021-

¹⁴⁶ Webuildgroup.com Relazione Corporate Governance 2024: la Relazione si riferisce all’esercizio 2024 approvata da parte del Consiglio di Amministrazione il 13 marzo 2025.

¹⁴⁷EcoVadis supporta la gestione dei rischi e della conformità ESG, agevolando il raggiungimento degli obiettivi di sostenibilità e favorendo un impatto ampio, contribuendo al miglioramento delle prestazioni di sostenibilità sia per le aziende che per l’intera catena del valore (ecovadis.com)

2023 e la Dichiarazione Consolidata di Carattere non finanziario al 31 dicembre 2024, ivi incluso l'elenco dei temi materiali al suo interno riportati.



Fonte: media.webuildgroup.com

In materia di nomina e sostituzione dei membri del Cda, ai sensi dell'ex art. 123-bis, comma 1, lettera l, prima parte del TUF, il Cda è composto da 15 Amministratori nel rispetto delle disposizioni legislative vigenti in materia di equilibrio tra generi. Qualora uno o più Amministratori vengano a mancare, e sempre che la maggioranza resti composta da Amministratori nominati dall'Assemblea, il Consiglio di Amministrazione provvede alla loro sostituzione in conformità all'art. 2386 cc¹⁴⁸, garantendo il rispetto delle normative legislative e regolamentari in vigore al momento, in particolare quelle relative all'equilibrio di genere. La società applica i criteri di diversità, anche di genere, per la composizione dell'organo di amministrazione, secondo quanto descritto dal Principio VII del Codice di Corporate Governance, ma sempre nell'obiettivo primario di assicurare l'adeguata competenza e professionalità tra i membri.

Ai sensi della ¹⁴⁹Racc.8 del ¹⁵⁰Codice di Corporate Governance e ¹⁵¹dell'art. 147-ter comma 1-ter del TUF, il Cda in carica vede la presenza di consiglieri di sesso femminili per il 40% (in numero pari a 6 su un totale di 15 membri). Infatti le previsioni statutarie della Società, di cui agli artt. 20 e 30, sanciscono che l'elezione dei membri del Cda deve avvenire sulla base di liste nel rispetto della disciplina vigente al momento riguardo l'equilibrio di genere. In caso di lista di candidati presentata con un numero pari o superiore a tre deve essere composta da entrambi i generi rispettando la disciplina pro tempore circa l'equilibrio di genere. Stessa disciplina è vigente anche per la nomina del collegio sindacale, sia quanto ai candidati alla carica di Sindaco Effettivo, sia quanto ai candidati alla carica di Sindaco Supplente. Qualora non avvenga la nomina del Cda attraverso il voto di lista,

¹⁴⁸ Art. 2386 cc "Sostituzione degli amministratori": "Se nel corso dell'esercizio vengono a mancare uno o più amministratori, gli altri provvedono a sostituirli con deliberazione approvata dal collegio sindacale, purché la maggioranza sia sempre costituita da amministratori nominati dall'assemblea. Gli amministratori così nominati restano in carica fino alla prossima assemblea".

¹⁴⁹ La Racc. 8 del Codice CG mette in luce che almeno un terzo dell'organo di amministrazione e dell'organo di controllo, ove autonomo ossia con competenze proprie e istituzionalmente distinto dall'organo amministrativo, sia costituito dal genere meno rappresentato. Riporta, altresì, la spettanza della società circa la definizione di criteri di diversità e l'individuazione dello strumento più idoneo per la loro attuazione. La società promuove la parità di opportunità e trattamento adottando misure idonee e monitorandone la loro concreta attuazione

¹⁵⁰ Codice Corporate Governance Gennaio 2020

¹⁵¹ Un criterio più stringente rispetto alla suddetta Raccomandazione proviene dall'art. 147-ter co.1-ter del TUF, come introdotto dall'art.1 co.302 L. 27 dicembre 2019, n. 160 che richiama l'attenzione sulla presenza del genere meno rappresentato affinché ottenga almeno due quinti degli amministratori eletti per sei mandati consecutivi dalla sua entrata in vigore.

l'Assemblea nomina con le maggioranze di legge sempre nel rispetto della disciplina pro tempore circa l'equilibrio tra generi. Allo stesso modo, se la nomina dei Sindaci non avviene per qualsiasi ragione tramite il procedimento del voto di lista, l'Assemblea li nomina con le maggioranze di legge, ma sempre nel rispetto della disciplina al momento in vigore circa l'equilibrio di genere. In caso di sostituzione dei Sindaci deve essere comunque assicurata la composizione del Collegio Sindacale secondo la disciplina circa l'equilibrio di genere in vigore al tempo dei fatti. La nomina e la sostituzione del Collegio, nel rispetto della disciplina sull'equilibrio di genere, prevista dall'Assemblea ai sensi dell'art. 2401, co.1 cc.

Dunque, prima di esplicitare le best practice messe in atto da Webuild, è doveroso fare un inquadramento del gruppo e del suo impegno verso la sostenibilità, talvolta rivolto anche a NBI.

5.3 Obiettivi di sostenibilità – Parità di Genere

¹⁵²Come si evince dal documento *“Company profile”* consultabile dal sito web del gruppo, quest'ultimo si definisce un *“Global player nella realizzazione di grandi infrastrutture complesse, leader nel settore acqua, primo contractor italiano, tra i 10 Top Player internazionali in Australia, U.S.A., Europa”*, ¹⁵³attivo da più di 110 anni nella realizzazione di progetti infrastrutturali a livello globale, concentrandosi su settori chiave come acqua, energia e mobilità sostenibile. Opera in 50 Paesi con circa 35000 dipendenti diretti contando, altresì, decine di migliaia di persone nella rete di fornitori coinvolti nei vari progetti, ¹⁵⁴arrivando a contare oltre 92000 persone tra dipendenti diretti e di terzi. ¹⁵⁵Quotato nella Borsa Italiana di Milano, ha un azionariato qualificato con diverse istituzioni finanziarie italiane a supporto. Al fine di una creazione di valore, instaura e mantiene un solido rapporto con gli stakeholder, anche grazie ad incontri con gli stessi finalizzati all'esposizione delle attività messe in atto. ¹⁵⁶ La capacità di generare valore condiviso e di costruire relazioni di fiducia solide con gli stakeholder si basa sull'applicazione rigorosa dei più alti standard di integrità, correttezza, affidabilità e sostenibilità. La reputazione del gruppo è basata sull'implementazione e rispetto di questi principi e, per questo motivo, il Gruppo chiede ai suoi fornitori di adottare gli stessi sopra citati principi, collaborando con lo stesso Gruppo per offrire ai clienti e a tutti gli stakeholder le migliori soluzioni e prestazioni fin dalle fasi preliminari e per tutta la durata dei progetti. ¹⁵⁷Posizionato in maniera privilegiata nel settore delle infrastrutture grazie ad un core business che gli permette di rispettare i SDG con la costruzione di opere che vadano verso obiettivi sostenibili,

¹⁵² Webuildgroup.com

¹⁵³ Codice Condotta Fornitori Webuild Group

¹⁵⁴ Webuildgroup.com Relazione Corporate Governance 2024

¹⁵⁵ Webuildgroup.com

¹⁵⁶ Codice Condotta Fornitori Webuild Group

¹⁵⁷ Webuildgroup.com

ecco che per il Gruppo la sostenibilità è centrale, così come le persone lo sono dato che costituiscono le aziende e permettono il raggiungimento anche degli obiettivi di sostenibilità. Questo concetto venne spiegato già nel 1956 con la definizione di azienda di Gino Zappa, ossia ¹⁵⁸“*un istituto economico atto a perdurare che, per il soddisfacimento dei bisogni umani, ordina e svolge in continua coordinazione la produzione, o il procacciamento e il consumo della ricchezza*”. L’obiettivo ultimo dell’azienda consiste nel soddisfare i bisogni umani in senso ampio e cioè di tutti coloro che contribuiscono al raggiungimento degli obiettivi, vale a dire i clienti, ma anche lavoratori, proprietari e tutta la comunità che è coinvolta nel suo operare.

Non a caso esiste una sezione apposita nel suddetto documento dedicata alle persone che rimarca la centralità delle stesse, intitolata fra l’altro “*Le nostre persone*”. Viene favorito un ambiente di lavoro inclusivo e vengono riconosciute le diversità come un vantaggio competitivo che permette al Gruppo di affrontare meglio le sfide del domani e dunque un percorso di crescita. Grazie ad iniziative di formazione e comunicazione, ma anche con una specifica “*Politica sulle pari opportunità, diversità e inclusione*”, il Gruppo intende mettere al centro e valorizzare le persone indipendentemente dal genere. In questa direzione, è possibile notare l’impegno assunto dal Gruppo con alcune percentuali che vede il 40% delle donne essere presenti nel CDA di Webuild, con il 35% di presenza femminile nella Corporate. Riprendendo il tema dell’importanza del percorso formativo volto a ridurre il gender gap, anche il Gruppo in questione cerca di andare in quella direzione e, difatti, collabora con 18 università italiane ed estere per l’implementazione di programmi di borse di studio trattanti il tema della Diversità e Inclusione e sulle materie STEM.

¹⁵⁹Proprio con riferimento a quest’ultimo inciso, aspetto già toccato nella parte introduttiva, non si può non dare uno sguardo anche agli articoli pubblicati nel magazine online curato da Webuild relativamente alla tematica. Dunque, di rilevanza è l’intervista rilasciata nel 2021 al gruppo da Ileana Stigliani, professoressa associata di Design e Innovazione all’Imperial College di Londra, tra i migliori professori italiani al mondo secondo la pubblicazione internazionale “*Poets & Quants*”, si posiziona al primo posto nella categoria “*women in STEM*”. L’intervistata ritiene fondamentale al superamento della disparità di genere in ambiti STEM estirpare gli stereotipi fin dalla tenera età, riuscendo a portare già alle scuole primarie dei “*role models femminili*”, ossia esempi di donne che hanno intrapreso carriere poco comuni per esporre ai più piccoli, sia bambini che bambine, esperienze al di fuori della rappresentazione femminile ordinaria. Stigliani nella sua intervista ha cercato anche di far comprendere un aspetto cruciale al presente fine, ossia come la sostenibilità applicata all’innovazione sia un valore aggiunto economico, ma anche sociale: “*La sostenibilità applicata*

¹⁵⁸ Gino Zappa (1956), *Le produzioni nell’Economia delle Imprese*, Vol. I, Giuffrè, Milano

¹⁵⁹ Webuildvalue.com

all'innovazione è un valore aggiunto per l'economia, per la società e per l'ambiente....La grave crisi generata dalla pandemia Covid-19 dimostra chiaramente che una ripresa economica che non tenga in considerazione l'orizzonte della sostenibilità sia sociale che ambientale porterà a gravi conseguenze per il futuro". Anche l'intervistata ritiene cruciale ai fini della conquista delle donne di ruoli sempre di maggiore responsabilità anche nel settore delle costruzioni, affrontare il problema della discriminazione, vale a dire *"assumere e promuovere più donne, colmare il gap nella remunerazione, offrire maggiore flessibilità negli orari di lavoro"*. In un'altra intervista sempre rilasciata da Stigliani solo un anno più tardi, si è appreso anche il suo approccio alla visione dell'innovazione coniugato alla parità di genere, infatti la stessa ritiene fondamentale agire sempre sul lato morale/psicologico di diffusione della consapevolezza che la diversità in generale, e nel caso di specie la diversità di genere, sia un valore aggiunto. Guardare sempre nella stessa prospettiva lo status quo, senza considerare la presenza e l'apporto diverso delle figure femminile, provoca una chiusura ad altre opportunità e, difatti l'intervistata riporta quanto segue: *"....aprire alla diversità, che può essere culturale, etnica o appunto di genere, non fa altro che arricchire la nostra prospettiva e aumentare le possibilità di poter immaginare il mondo in una maniera diversa"*. Dunque, l'innovazione richiede la diversità proprio perché innovazione vale a dire immaginarsi il mondo come potrebbe essere.

Altro reportage pubblicato nel 2018, questa volta grazie all'intervista di due veterane delle infrastrutture in California, Darlene K. Gee e Charissa Frank, autrici di un articolo sul "Mercury News" intitolato *"C'è bisogno di più donne leader nei progetti di trasporto"*, hanno dichiarato come bisognerebbe rendere i progetti infrastrutturali più sensibili ai bisogni della popolazione, anche se soprattutto il sistema dei trasporti sta andando nella direzione giusta, ma alquanto si dovrebbe fare di più al fine di aumentare l'inclusività della partecipazione femminile nella realizzazione di progetti complessi. Anche le Nazioni Unite hanno toccato il tema ritenendo cruciale il ruolo delle donne nello sviluppo dei progetti infrastrutturali. La rete globale che opera negli Stati Uniti, Canada, Australia e Regno Unito, *"Women's Infrastructure Network"* riesce a far incontrare donne impiegate nel settore infrastrutturale in grado di dare il proprio contributo nelle grandi opere. Ancora attiva è la società già operativa nel primo conflitto mondiale e fondata ufficialmente nel 1919, *Women's Engineering Society*, la quale sosteneva le donne nel ricoprire ruoli professionali prima svolti dagli uomini, poi partiti per la guerra. Dopo 100 anni la stessa società assegna il WE50, ossia un premio alle 50 donne che avessero superato ostacoli nel settore dell'ingegneria e che avessero ispirato e supportato altre donne a seguire il progresso in quel settore.

¹⁶⁰La tematica viene toccata nuovamente e ribadita anche da NBI, sebbene vi siano già le politiche definite a livello di gruppo le quali devono essere rispettate in maniera rigorosa da tutte le società controllate facenti parte. Allora, dal Codice Etico di NBI emerge la sua sensibilità e attenzione verso la Diversità e Inclusione quale strategia fondante per la crescita aziendale. Dato che le pari opportunità sono centrali, non viene tollerata alcuna discriminazione basata anche sulle differenze di genere, così come per altri motivi socioeconomici. Crede che la diversità nell'ambiente lavorativo permetta a chiunque di far sviluppare al meglio le proprie professionalità, facendo in modo che NBI possa essere leader di settore. La politica aziendale vuole che nessuno venga discriminato in base al genere, atto che può anche scagionare in danni psicologici permanenti che influiscono sulla persona e sulla sua professionalità.

¹⁶¹Prendendo in considerazione, come accennato sopra, le suddette iniziative messe in campo dal Gruppo consultabili dalla ¹⁶²Dichiarazione Consolidata di carattere non Finanziario 2023¹⁶³, si evince, sebbene venga redatto il bilancio di sostenibilità dal 2013, che la sostenibilità rimane tutt'oggi una leva strategica per il Gruppo.

Il Gruppo contribuisce al raggiungimento degli Obiettivi di Sviluppo Sostenibile, delineando delle Business Practice per il suddetto tema. Il Piano ESG che racchiude la strategia di sostenibilità si è posto tre obiettivi di breve e medio-lungo termine, tra cui nello specifico *“Rappresentare sempre più il benchmark di settore in termini di salute e sicurezza, sviluppo delle competenze, diversità e inclusione”*. È riuscito al termine del 2023 a superare tutti gli obiettivi che si era posto, migliorando il suo posizionamento in termini di sostenibilità, tra cui la fissazione del target del 25% con la registrazione alla fine del 2023 della suddetta percentuale come prefissato relativo alla quota di donne che ricoprono posizioni chiave nel succession planning¹⁶⁴, oltre al raggiungimento anche del 35% di Donne a livello Corporate. Per la fine del 2025 il Gruppo si prefissa di raggiungere un incremento del 20% di Donne Manager rispetto al 2023. Considerando nel dettaglio il Piano ESG definito per il triennio 2021-2023, per comprendere se il Gruppo avesse raggiunto o meno il target del 25% entro il 2023, è stato usato un KPI per riuscire a misurare la percentuale di Donne nei key role, ossia è stato messo a rapporto il numero delle donne identificate nel piano di successione delle figure chiave con il totale dei successori per le figure chiave.

¹⁶⁰ Nbispa.com

¹⁶¹ Webuildgroup.com

¹⁶² Si riferisce all'anno 2023, ultimo anno disponibile nel momento di stesura dell'elaborato da parte dell'autrice

¹⁶³ Ultimo anno disponibile al momento della stesura del presente elaborato

¹⁶⁴ Il Gruppo Webuild si avvale di un succession planning, ossia un piano di successione al fine di riuscire ad organizzare al proprio interno le figure di manager con funzioni chiave anche in ottica futura. Infatti, per non rimanere senza personale specializzato in qualche funzione strategica, il Gruppo ha definito questo piano (si tratta di una lista di nomi di potenziali successori) in modo tale da identificare a priori dei successori di attuali manager in caso di vacancy della posizione da essi ricoperta (ad es. per pensionamento, dimissioni o crescita in ruoli più elevati).

Il Piano ESG è stato definito la prima volta nel 2021 relativamente al triennio 2021-2023 basato sulle 5P: Planet, Prosperity, People, Partnership, Progress, e sui suddetti tre “cantieri” di sostenibilità, ossia Green builders, Safe & inclusive builders, Innovative & smart builders. Ai fini attuali, di interesse è “*Safe and Inclusive Builders*” in cui la centralità degli obiettivi è rivolta anche verso l’obiettivo 5 dell’Agenda 2030 “*Gender equality*” al fine di raggiungere l’uguaglianza di genere ed emancipare tutte le donne e le ragazze anche nel presente contesto aziendale di rilevanza economica e strategica per l’Italia. Visti i progressi fatti in materia di sostenibilità, allora la strategia è stata ulteriormente consolidata all’inizio del 2024 con la definizione del nuovo Piano ESG 2024-2026.

Sulla base della metodologia degli Standard GRI 2021, grazie all’approccio di *impact assessment*, Webuild definisce i temi ritenuti rilevanti, ossia materiali, identificando i possibili impatti positivi e negativi, attuali e potenziali, sull’economia, ambiente e persone. Ecco che i temi materiali sono stati suddivisi in tre “cantieri”, rappresentanti la triade ESG, così sono chiamati i pilastri dal Gruppo:

- Sociale, tra cui, nel presente elaborato, occorre individuare il tema di “*Diversità e inclusione*” la quale è stata evidenziata come tema avente particolare rilevanza
- Ambiente
- Governance

5.4 Politica per le Pari Opportunità, Diversità e Inclusione

Nella sezione “*Organizzazione e Politiche Aziendali*” del sito web, è possibile prendere nota delle politiche aziendali, tra cui vi rientra la “*Politica per le Pari Opportunità, Diversità e Inclusione*” definita dalla Società nel 2019 la quale contiene i principi per un ambiente di lavoro inclusivo affinché vengano valorizzate al meglio le capacità e le potenzialità delle risorse umane. A parità di lavoro riconosce lo stesso trattamento senza alcuna discriminazione di genere, così come si può constatare nelle decisioni prese per quanto concerne il rapporto di lavoro, perché le condizioni di lavoro, le assunzioni, la formazione e lo sviluppo vengono definiti in maniera oggettiva e sulla base di competenze e performance del personale. Per fare ciò, fin dal momento dell’assunzione, informa e forma i nuovi assunti circa le politiche e procedure inerenti le diversità, compresa la comunicazione per la valorizzazione della parità di genere e dell’empowerment femminile, così come incoraggia a segnalare eventuali discriminazioni subite garantendo la privacy delle persone offese. Inoltre, rendiconta i propri impegni in materia, ponendosi come obiettivo il miglioramento continuo della suddetta Politica grazie anche ad un sistema di azioni correttive in caso di violazione.

5.5 Codice Condotta Fornitori

La suddetta Politica si rivolge, peraltro, anche ai fornitori della Società con principi riportati nel Codice di Condotta Fornitori,¹⁶⁵ strumento introdotto dalla Società a partire dal 2020 finalizzato ad integrare i principi di gestione responsabile e sostenibile all'interno della propria catena di fornitura, con l'obiettivo di estendere tali pratiche anche ai partner e fornitori, promuovendo un approccio condiviso alla sostenibilità lungo l'intero ciclo di approvvigionamento.¹⁶⁶ Infatti, Webuild Group vuole coinvolgere tutta la catena del valore affinché le opere siano eseguite con la massima qualità e nel rispetto delle specifiche tecniche progettuali, perché ha sempre uno e soltanto un obiettivo, ossia soddisfare, ma anche superare le aspettative dei suoi clienti. Per farlo, vuole che ogni suo fornitore utilizzi le migliori competenze, tecniche e tecnologie da fornirgli al fine della realizzazione dei progetti. Il Codice Condotta Fornitori è obbligatorio per tutti i fornitori di Webuild Group e gli stessi devono garantire che il proprio personale e, a sua volta, i suoi fornitori e rispettivi dipendenti durante l'esecuzione dei contratti siano informati sui contenuti di tale documento e agiscano in conformità ai principi di condotta ivi stabiliti. Il fornitore è obbligato a rispettare con precisione tutte le leggi in vigore e i principi riportati nel presente Codice, anche se il documento prevede regole più rigorose, purché non siano in contrasto con la legge. Webuild controlla i propri risultati ed attività, ivi comprese quelle dei suoi fornitori, tenuti quest'ultimi a collaborare in modo corretto e trasparente durante i controlli. Devono anch'essi verificare che i rispettivi fornitori rispettino i principi indicati nel Codice. In caso di violazione, la risoluzione spetta ai fornitori in tempi rapidi e senza accollare costi aggiuntivi a Webuild. Qualora questo non avvenisse, Webuild si riserva di interrompere il contratto o le relazioni commerciali in base alla Clausola di Conformità presente nei contratti. Visti i valori di Webuild e, in modo particolare, la sua attenzione ad un dialogo continuo e costruttivo nella relazione tra Webuild e i suoi fornitori, il Gruppo ha inoltre implementato un canale di segnalazione delle eventuali violazioni ai principi contenuti nel Codice attraverso una piattaforma online <https://webuild.integrityline.io/>, o tramite casella di posta elettronica compliance@webuildgroup.com

Nella sezione del Codice Condotta Fornitori di Webuild Group denominata “*Condizioni di lavoro eque e favorevoli*”, Webuild Group ha messo nero su bianco il suo impegno nella tutela della dignità e integrità di tutte le persone sia direttamente assunte sia quelle che collaborano con il gruppo, nel rispetto rigoroso dei diritti umani secondo la Carta Internazionale dei Diritti dell'Uomo delle Nazioni Unite e delle Convenzioni fondamentali dell'Organizzazione Internazionale del Lavoro, oltre che ad impedire qualsiasi atto di molestia e violenza, sia essa fisica e/o psicologica che sia. Di pari passo ai valori integrati dal gruppo, anche l'impegno dei fornitori va nella medesima direzione per i motivi sopra spiegati, e difatti, viene riportato l'impegno a “*garantire condizioni di lavoro del personale*

¹⁶⁵ Bilancio di sostenibilità Webuild 2024

¹⁶⁶ Codice Condotta Fornitori Webuild Group

conformi alle normative applicabili localmente, agli accordi collettivi e alle convenzioni ILO di riferimento". Quanto appena citato intende salvaguardare tutta la catena del valore, compresi i fornitori, in modo da garantire condizioni eque di lavoro in qualsiasi parte del mondo, ribadendo così la natura globale e multinazionale dello stesso gruppo.

È di significativa rilevanza riportare anche l'attenzione sulla sezione ad hoc nel suddetto Codice circa *"Pari opportunità e non discriminazione"*. Il gruppo, come già in parte esplicitato, rispetta le pari opportunità e le decisioni che tengono conto di criteri oggettivi. Col ribadire la non tolleranza del gruppo verso alcuna forma di discriminazione, è doveroso citare che *"non tolleriamo alcuna forma di discriminazione basata sul sesso..."*, a dimostrazione del fatto che il gruppo li ritiene valori fondativi e strategici di un ambiente di lavoro inclusivo in cui *"le diversità siano riconosciute, promosse e valorizzate"*. Quindi, di pari passo anche l'impegno dei fornitori i quali promuovono e garantiscono le pari opportunità di trattamento in tutte le fasi del rapporto di lavoro, oltre a valorizzare diversità ed inclusione anche con azioni di sensibilizzazione e formazione di tutto il personale. Per dare un inquadramento completo della tematica, così come fatto sommariamente per una delle società controllate dal Gruppo, NBI, l'attenzione deve essere posta anche sul Codice Etico della capogruppo, che verte sui valori e comportamenti che il gruppo si aspetta che ogni *"Persona Webuild"*¹⁶⁷ e *"Partner Webuild"*¹⁶⁸ li rispetti. Il Codice Etico è per lo stesso gruppo un supporto utile a prendere le decisioni indipendentemente dall'attività e dove questa viene svolta. Attribuisce ad ogni Persona Webuild la figura di leader indipendentemente dal ruolo e/o responsabilità ricoperto/a e, dunque, deve essere un modello tipo da seguire per tutti i *"Partner Webuild"*. Le disposizioni qui presenti devono essere lette e rispettate da tutti i *"Partner Webuild"*, oltre a dover ottemperare alle indicazioni riportate nel Codice di condotta dei fornitori e nei contratti con i Partner Webuild. Qualora sorgano perplessità circa un comportamento non etico o una violazione delle politiche della stessa Webuild, qualsiasi persona può parlarne e risolverle, in via prevalente, con il proprio responsabile o con i propri colleghi di lavoro. In caso contrario, quando il dubbio è grave, può segnalarlo attraverso la piattaforma Integrity Line di Webuild in modalità anonima, ma anche segnalando l'identità, qualora il segnalante lo preferisca, riuscendo a prevenire molti episodi o porre fine a situazioni spiacevolmente accadute. La segnalazione verrà trattata nel massimo della riservatezza nel corso di tutte le verifiche e il gruppo, preservando la privacy, riesce ad evitare che si verifichino qualsiasi tipo di ritorsione contro chi comunica. Anche dal Codice Etico risultano centrali e strategiche ciascuna risorsa umana impiegata in ruoli e mansioni diverse tra loro. Nel manifesto della sostenibilità viene

¹⁶⁷ Con *"Persone Webuild"* il gruppo intende ricomprendere tutti i dipendenti

¹⁶⁸ Con *"Partner Webuild"* il gruppo racchiude i subappaltatori, i fornitori, i consulenti, gli intermediari e gli agenti che operano per conto di Webuild

messa in luce la cura delle *“nostre persone”* essendo la base trainante dell’attività grazie alle loro opere ed ingegno. Inevitabilmente, allora il gruppo si mostra sensibile allo sviluppo delle competenze, diversità ed inclusione, aspetti cruciali. Come si evince dalla sezione apposita intitolata tra l’altro *“Le persone al primo posto”*, e precisamente alla sub-sezione dedicata alla tematica *“Diversità e inclusione”* viene ulteriormente valorizzata riportando come la promozione della diversità delle Persone Webuild sia un elemento essenziale per la crescita aziendale. Con diversità ed inclusione, il gruppo non intende solo tutelare le differenze di genere che solitamente in tali settori sono preponderanti, ma anche livelli di istruzione e capacità differenti e, per tale motivo, non intende tollerare alcuna discriminazione su tali aspetti o altri tutelati dalla normativa in vigore. Viene dato spazio, altresì, come leva strategica del gruppo, la significatività della presenza di un ambiente inclusivo ove le professionalità possano svilupparsi al meglio, affinché Webuild sia leader di settore. Allora, tale impegno viene messo nero su bianco stilando una sorta di vademecum delle azioni che possono e quelle che non possono essere poste in essere affinché venga rispettato il principio di diversità ed inclusione. Di seguito, ciò che per la tematica trattata, le persone o partner di Webuild devono rispettare: *“Mantenere una mente aperta rispetto a punti di vista diversi dai tuoi, cercando di superare i pregiudizi di cui non siamo consapevoli (“unconscious bias”) e accogliendo qualsiasi forma di diversità”*. Inoltre, sia le persone che i partner di Webuild si devono esentare dal: *“Giudicare le persone sulla base di stereotipi o opinioni di altre persone”*. A seguire, a rimarcare la sensibile tematica, è la sub-sezione delineata dal Gruppo denominata *“Discriminazione, molestie e bullismo”* volendo garantire a tutti un luogo di lavoro in cui ogni persona si senta trattata con equità, rispetto e professionalità. Webuild vieta di sfruttare la propria posizione per ottenere favori personali o comportamenti non previsti dal contratto di lavoro o dalla normativa aziendale. Il presente codice richiama la politica aziendale che richiede l’osservanza scrupolosa della non discriminazione per motivi legati al genere, capacità o qualsiasi altra caratteristica personale che non sia connessa alle esigenze di lavoro.

In virtù del focus, nel codice Etico è presente una sezione dedicata alla *“Leadership etica”* perché essere etici significa fare sempre la cosa giusta, agendo con lealtà, pensando al benessere di tutti e alle implicazioni delle proprie azioni a lungo termine, siano essi benefici, ma anche svantaggi a seguito delle decisioni dei leader. Essere un leader etico significa apportare conseguenze benefiche alle Persone Webuild, alla Società, ma anche a tutti i suoi stakeholder. Il gruppo è impegnato a creare un luogo di lavoro eterogeneo, poiché crede profondamente nella promozione dell’inclusione e, dunque, di un ambiente lavorativo caratterizzato dalla presenza di personale con prospettive e background differenti che possa permettere un impatto positivo sulle comunità, oltre ad essere apprezzato da tutti gli stakeholder.

5.6 Politica di sostenibilità

¹⁶⁹Webuild, attore di rilevanza internazionale nella realizzazione di infrastrutture complesse nei settori della mobilità sostenibile, dell'energia idroelettrica, della gestione delle risorse idriche e dei green building, riconosce come propria responsabilità lo sviluppo e il rafforzamento di pratiche aziendali orientate alla sostenibilità. In linea con la propria missione aziendale che promuove valori quali "Eccellenza", "Integrità", "Rispetto", "Fiducia" e "Innovazione sostenibile", l'impresa ha integrato il principio di sostenibilità nel proprio modello di business. Il Gruppo, infatti si impegna nella realizzazione di infrastrutture innovative e sostenibili, in grado di rispondere efficacemente alle sfide globali, tra cui la transizione climatica, e di contribuire al conseguimento degli Obiettivi di Sviluppo Sostenibile (SDGs). Inoltre, durante la fase di realizzazione dei progetti, Webuild favorisce lo sviluppo economico e sociale dei territori in cui interviene, promuovendo il benessere delle comunità locali e garantendo la tutela dell'ambiente. La sostenibilità, sia in termini di impatti ambientali che di processi costruttivi, rappresenta così uno dei principi fondanti della Strategia di Sostenibilità del Gruppo. Allora lo stesso si è posto delle linee guida da rispettare con riguardo alla triade ESG riportando nella "*Politica di Sostenibilità*" anche il rispetto dei Diritti Umani e la valorizzazione delle persone. Con questo principio, Webuild si impegna a rispettare e promuovere i diritti umani, in conformità con i principi e gli standard internazionali più avanzati. L'azienda implementa inoltre iniziative e programmi finalizzati a creare ambienti di lavoro inclusivi, in cui le diversità di genere, età, esperienza e visione siano riconosciute, supportate e valorizzate. In tal senso, Webuild supporta lo sviluppo professionale dei propri dipendenti, incentivando l'acquisizione di competenze che permettano loro di esprimere pienamente il proprio potenziale e di offrire il miglior contributo possibile all'organizzazione. Inoltre, Webuild si impegna a integrare i principi e le pratiche di sostenibilità in tutte le fasi della catena del valore, con l'obiettivo di promuovere effetti positivi, sia sotto il profilo ambientale che sociale, riducendo al contempo gli impatti negativi. In questo contesto, l'azienda sostiene e valorizza attivamente i principi di uguaglianza, diversità e inclusione nelle sue operazioni quotidiane, adottando misure concrete per favorire lo sviluppo di una cultura organizzativa inclusiva.

5.7 Bilancio di sostenibilità 2023

¹⁷⁰Le best practice e i dati rilevanti a tali fini sono consultabili dalla Dichiarazione non Finanziaria dell'anno di riferimento 2023 e, per la sua redazione, Webuild adotta un processo metodologico rigoroso e periodico per l'identificazione e l'aggiornamento dei temi rilevanti in materia di

¹⁶⁹ Politica di sostenibilità 2023 Webuild

¹⁷⁰ Webuildgroup.com

sostenibilità, in conformità con i GRI Universal Standards 2021, ultimo anno in cui la società si è avvalsa di tali standard, che si fondano sull'approccio denominato impact assessment. Tale approccio prevede un'analisi preliminare degli impatti significativi, attuali e potenziali, positivi e negativi, che l'attività dell'organizzazione può generare a livello economico, ambientale e sociale, includendo anche le possibili implicazioni sui diritti umani. La fase di valutazione è articolata in più momenti, tra cui l'analisi, la prioritizzazione e l'aggregazione sistematica degli impatti individuati. Questo percorso consente di giungere all'individuazione dei temi materiali, ovvero quegli aspetti ritenuti prioritari e strategici per una gestione sostenibile dell'impresa. I temi materiali così selezionati costituiscono la base per la predisposizione dell'informativa non finanziaria, in linea con le disposizioni del Decreto Legislativo 254/2016, contribuendo a garantire un'informazione chiara e trasparente sulle attività del Gruppo, sulle sue performance, strategie, risultati realizzati, nonché sugli impatti generati sull'ambiente e sulla società. L'attività di analisi condotta ha consentito di evidenziare una significativa rilevanza attribuita ad alcuni ambiti specifici di impatto, in particolare quelli relativi alla salute e sicurezza nei luoghi di lavoro, alla diversità e inclusione, alla gestione responsabile della catena di fornitura, nonché all'eccellenza operativa e all'innovazione. Per entrare nel merito, alla sezione *“Risorse umane”* della Dichiarazione non Finanziaria 2023 viene messo in risalto il fattore critico di successo che si ritrova nella presenza di un adeguato organico, vista la natura del Gruppo stesso impegnato nella realizzazione di grandi progetti ingegneristici peculiari e personalizzati, ma anche data la presenza dello stesso in ambienti lavorativi che vedono l'integrazione in culture e territori differenti dal contesto europeo. Allora occorre definire una precisa strategia HR e una politica che permetta di raggiungere tutti gli obiettivi strategici. Ai fini della tematica toccata, alcuni obiettivi chiave:

- *“Promuovere la creazione di un ambiente di lavoro inclusivo che valorizzi le capacità e le specificità individuali e sostenga il potenziale delle persone”.*
- *“Valorizzare la diversità e l'inclusione come leve per la comprensione dei diversi contesti culturali in cui Webuild opera, per l'innovazione e il miglioramento continuo dei processi decisionali funzionali al raggiungimento degli obiettivi di business”.*

Nel 2023 si è registrato un lieve calo del numero di dipendenti del genere femminile passando dal 12% del 2021 e 2022 all'11% del 2023, in controtendenza e sempre in misura molto massiccia la presenza di uomini. Risultano impiegati il 7% degli operai di sesso femminile, 21% sono impiegate e il 9% dirigenti. Se si esaminano le sedi centrali di Milano e Roma, allora la presenza femminile è rilevante con un 35% delle Donne nella forza lavoro.

Dipendenti in forza per genere (GRI 405-1)	Unità	2021	2022	2023
Uomini	%	88%	88%	89%
Donne	%	12%	12%	11%

Fonte: bilancio di sostenibilità Webuild anno di riferimento 2023

Inoltre, dal 2021 il Gruppo aderisce a Valore D, ossia la prima associazione italiana di imprese che si occupa di promuovere l'equilibrio di genere e la cultura inclusiva nelle aziende. ¹⁷¹Nata nel 2009 grazie a 12 manager di aziende virtuose fino ad arrivare ad accrescere in maniera significativa il network di aziende associate contando oggi oltre due milioni di dipendenti e un giro d'affari aggregato di oltre 500 miliardi di euro. I servizi erogati da Valore D supportano le imprese diffondendo il valore dell'inclusione come un'opportunità attraverso iniziative mirate, confronti e strumenti concreti al fine di apportare i temi DEI all'interno delle aziende e della società. ¹⁷²Le ultime novità relative all'anno 2024 fanno comprendere l'impegno verso le tematiche DEI da parte del gruppo, tanto che ha rinnovato la propria adesione a Valore D. Tale adesione ha permesso alla Società la partecipazione di alcuni dipendenti a programmi di *mentoring* per consolidare le carriere manageriali e la cultura dell'inclusione, oltre al miglioramento delle *soft skills* tramite *workshop*, laboratori e incontri di formazione utili per apprendere le competenze di leadership e di gestione efficace delle diversità nei contesti organizzativi. Attenzionata dal Gruppo nel 2023 è anche la tematica del Gender Pay Gap che vuole garantire un pieno rispetto dell'equità retributiva. Infatti, le retribuzioni vengono definiti sulla base dei CCNL del settore di riferimento delle aziende facenti parte del Gruppo e dunque non sussiste nessuna discriminazione in merito. Vi posso essere differenziazioni di remunerazioni, ma queste dipendono dalle tipologie di contratti diversi a seconda dei settori, elementi variabili e dai progressi di carriera, indipendentemente dal genere. Allora, avendo a cuore la tematica, anche per il 2023 è stata tenuto sotto controllo e analizzato il Gender Pay Gap al fine di analizzare eventuali differenziali retributivi tra uomini e donne e valutando anche il livello di rappresentanza femminile nelle posizioni apicali all'interno del Gruppo. L'analisi è stata condotta adottando un approccio metodologico fondato su criteri di comparabilità oggettiva, resi disponibili attraverso l'impiego di un sistema strutturato di *Job Evaluation*, finalizzato a garantire un confronto omogeneo tra ruoli e responsabilità, in linea con i principi di equità interna e meritocrazia.

5.7.1 Best practices

Come accennato sopra, il Gruppo è particolarmente attento alle procedure di selezione al fine di individuare personale competente e in linea con gli standard richiesti per le posizioni alle quali si

¹⁷¹ Valored.it

¹⁷² Webuildgroup.com Relazione Corporate Governance 2024

sono candidati. Anche per il 2023, già per il terzo anno consecutivo (¹⁷³e secondo gli ultimi aggiornamenti anche per il 2024) è proseguito un programma adottato internamente dal Gruppo stesso denominato “Iter selettivi *inclusion-oriented*” che permette di promuovere la diversità e l’inclusione. In primis viene presentata la *diversity-oriented shortlist* (ove possibile): i recruiter fanno dapprima una scrematura dei candidati e, al primo colloquio, la selezione ha ad oggetto anche la propensione alla diversità del candidato, ossia viene eseguito un assessment della cosiddetta competenza *Working for Inclusion*. Questa shortlist deve tenere conto, quanto più possibile, di un bilanciamento della presenza di uomini e donne da presentare ai manager per il secondo colloquio tecnico. Questo bilanciamento di genere viene tendenzialmente rispettato, ma questo dipende dalle posizioni e dai cv che le aziende ricevono, perché, come detto precedentemente, per certi ruoli sono gli stessi candidati a non proporsi e non per motivi di discriminazioni effettuati a livello aziendale. Infine, la scelta ultima di assumere un candidato o l’altro spetta ai manager i quali lo sottopongono ad un ulteriore colloquio, ma il manager, prima della scelta, avrà accesso ad un cosiddetto “*blind CVs*”, ossia non viene detto loro il genere dei candidati in modo tale da non escludere involontariamente nessuno. Come già in parte accennato, l’inclusione e la valorizzazione di ogni diversità è per il Gruppo un vantaggio competitivo per la crescita, creazione di sinergie, ma non per ultimo, anche la possibilità di superare sfide in ambienti multiculturali. A livello di Corporate anche per il 2023 è stato intrapreso il programma di Mentoring con due progetti, uno rivolto ai giovani e l’altro, nel caso di specie, è il progetto di *Mentoring sulla Leadership* al femminile, al fine di supportare le donne a ricoprire ruoli manageriali o simili sia nella Corporate e sia nei cantieri. ¹⁷⁴Il programma consiste nell’affiancare ad alcune giovani donne manager (dette “Mentee”) delle figure manageriali senior (uomini e donne che siano) definiti “Mentor”, ai fini di supportare la crescita manageriale delle Mentee e potenziare la leadership femminile di Webuild. Dall’altro, anche le/i Mentor riescono a trarre benefici da questo programma grazie a momenti di riflessione e lavoro su tali tematiche, riuscendo anch’esse/essi a migliorare l’efficacia manageriale e l’apprendimento, oltre che a potenziare la propria capacità inclusiva. Il programma prevedeva alcuni step di preparazione all’oggetto della tematica. In primis, si vedeva definire un’attività di Pre-work in funzione della preparazione al percorso di mentorship che prevedeva dei gruppi di co-creazione degli obiettivi di sistema del programma formati dai Mentor e dalle Mentee, per poi arrivare a definire gli obiettivi specifici e lo sviluppo di un piano d’intervento. Gli obiettivi venivano condivisi assieme per concludere il primo step che portava ad una decisione unitaria sulle direzioni e obiettivi. In secondo luogo, il programma prevedeva una formazione iniziale volta a preparare i Mentor nel programma di sviluppo dei Mentee. Infine, i Mentor e le Mentee si

¹⁷³ Webuildgroup.com Relazione di Corporate Governance 2024

¹⁷⁴ Informazioni più approfondite fornite da Webuild Group

incontrano periodicamente (la periodicità veniva definita autonomamente) ed entrambi miglioravano la loro managerialità cercando di apprendere sempre qualcosa dall'altro, supportati da Tutor della Direzione HR e da incontri periodici in piccoli "gruppi di Experience Sharing" sia per i Mentor che per i Mentee indirizzati a consolidare e condividere esperienze, ostacoli, apprendimenti. Il programma ha coinvolto complessivamente 30 risorse manager, mentre considerando tutte le iniziative di mentoring implementate da Webuild (mentoring sulla leadership femminile e mentoring per l'onboarding dei giovani neoassunti), il numero di partecipanti complessivo sale a oltre 120 persone.

¹⁷⁵Sempre con riferimento alla formazione e sviluppo e come iniziativa a supporto della diffusione di una cultura dell'inclusione e di valorizzazione della diversità, già nel 2023, ma con continuità anche per il 2024, la sensibilizzazione sul tema è avvenuta, altresì, attraverso lo strumento dei *Time to Talk*, ossia seminari *on-line* che vedono il personale impegnato ad apprendere temi connessi alla diversità e parità di genere da *testimonial* interni ed esterni mediante un dialogo aperto. Si tratta di eventi formativi "live" di breve durata (circa 1h-1h30') realizzati online e aperti a tutti i dipendenti che approfondiscono alcuni aspetti di D&I. Ne sono stati realizzati tre, di cui due incentrati sulla cultura e responsabilità della violenza di genere, ma ai presenti fini, di interesse il terzo *Time to Talk* "*Diversity e Inclusion nel settore delle costruzioni*" realizzato in occasione della Giornata internazionale della Donna, in collaborazione con ANCE Nazionale¹⁷⁶ e Assimpredil ANCE di Milano, Lodi, Monza e Brianza¹⁷⁷.

5.8 Bilancio di sostenibilità 2024 e Standard ESRS

¹⁷⁸È stato pubblicato sulla pagina web ufficiale di Webuild il bilancio di sostenibilità 2024 approvato nel mese di Aprile 2025 e, avendolo a disposizione poco prima della pubblicazione del presente elaborato, si intende dare anche una panoramica generale degli obiettivi raggiunti grazie all'efficacia delle politiche e delle azioni, riuscendo a fare un confronto anche con l'anno 2023. Prima di scendere nel dettaglio di quanto rendicontato dal bilancio 2024, si intende dare una panoramica del rispetto dei nuovi Standards previsti dall'UE e a cui Webuild è stata soggetta per il primo anno di rendicontazione.

¹⁷⁵ Webuildgroup.com Relazione Corporate Governance 2024

¹⁷⁶ ANCE Nazionale, nata nel 1946, è l'Associazione imprenditoriale in rappresentanza alle imprese italiane che operano nell'ambito delle costruzioni. Nell'ambito dell'elaborazione e promozione di politiche settoriali, intende favorire un'integrazione virtuosa tra le competenze imprenditoriali proprie dell'industria delle costruzioni e le istanze espresse dalla società civile. L'obiettivo è quello di generare un impatto positivo e duraturo su tre assi fondamentali dello sviluppo contemporaneo: la crescita economica, sociale e occupazionale, la sostenibilità ambientale ed energetica, il benessere complessivo del sistema Paese (Ance.it).

¹⁷⁷ Assimpredil ANCE rappresenta l'associazione di riferimento per le imprese edili operanti nei territori di Milano, Lodi, Monza e Brianza, configurandosi come la più ampia articolazione territoriale di ANCE all'interno del sistema di Confindustria. L'associazione persegue la missione di rappresentare e valorizzare l'industria delle costruzioni nei contesti economici, politici, sociali e istituzionali, promuovendo la competitività delle imprese aderenti e contribuendo allo sviluppo e alla qualificazione del mercato edilizio (Portale.assimpredilance.it).

¹⁷⁸ Bilancio di sostenibilità Webuild 2024

In primis la Rendicontazione Consolidata di Sostenibilità per l'esercizio 2024 (anno solare) è stata redatta secondo i principi stabiliti dall'art. 4 del D.lgs. n. 125 del 6 settembre 2024 e in conformità agli European Sustainability Reporting Standards (ESRS). La rendicontazione tiene conto degli obblighi previsti dalla normativa europea e si sviluppa sulla base consolidata, ovvero riflette l'insieme delle informazioni relative a tutte le società controllate dal Gruppo, e dunque anche NBI, società del gruppo citata precedentemente. Inoltre, la rendicontazione include le informazioni richieste dall'art. 8 del Regolamento UE n. 852/2020, in riferimento alla Tassonomia delle attività ecosostenibili, la quale definisce quali attività economiche possono essere considerate sostenibili dal punto di vista ambientale. La stessa è organizzata in quattro sezioni principali, come stabilito dallo Standard ESRS 1 e le sezioni in questione sono:

1. Informazioni generali (cross-cutting standards), che includono gli standard ESRS 1 ed ESRS 2 di applicazione generale
2. Informazioni ambientali
3. Informazioni sociali
4. Informazioni di governance

Ogni sezione è ulteriormente suddivisa in base ai temi individuati come rilevanti attraverso l'analisi di doppia rilevanza, e presenta le misure adottate o previste dalla società per la gestione delle rispettive tematiche in termini di politiche, azioni, obiettivi e indicatori.¹⁷⁹Un tema di sostenibilità è considerato materiale per l'impresa qualora soddisfi i criteri previsti in relazione alla materialità dell'impatto e/o alla materialità finanziaria. In altri termini, l'informazione assume rilevanza se il tema in questione ha un impatto significativo sulle persone o sull'ambiente (approccio inside-out), oppure se i fattori ambientali, sociali e di governance incidono in modo rilevante sulla performance economica, sulla posizione finanziaria o sulla comunità operativa dell'impresa stessa (approccio outside-in). In conformità con il principio della doppia materialità, le imprese sono pertanto tenute a divulgare informazioni relative a entrambe le dimensioni, al fine di garantire una rappresentazione esaustiva e trasparente dei rischi, delle opportunità e degli impatti legati alla sostenibilità. Negli ultimi anni, l'Unione Europea ha avviato una serie di riforme finalizzate a consolidare una posizione di leadership nella transizione verso la sostenibilità, con l'intento di superare gli altri attori globali in questo ambito. Con l'obiettivo di raggiungere la neutralità climatica entro il 2050 e con l'intento di voler costruire un sistema economico-finanziario sempre più orientato alla sostenibilità, l'Unione Europea ha adottato misure strutturali nell'ambito del *Green Deal* Europeo e ha presentato la roadmap per la *Sustainable Finance*, sviluppata dalla *European Banking Authority* (EBA). Un

¹⁷⁹ www.pwc.com

aspetto centrale di tale impegno è rappresentato dalla Direttiva 2022/2464, approvata e pubblicata il 16 dicembre 2022 nella Gazzetta Ufficiale UE che riguarda la rendicontazione societaria di sostenibilità (*Corporate Sustainability Reporting Directive-CSR*D). Questa Direttiva modifica la Direttiva 2013/34/UE la quale imponeva alle imprese di grandi dimensioni l'obbligo di comunicare informazioni non finanziarie. L'Italia ha recepito tale normativa con il Decreto Legislativo n. 125 del 6 settembre 2024, pubblicato sulla Gazzetta Ufficiale il 10 settembre 2024 e entrato in vigore il 25 settembre 2024. Il principale obiettivo perseguito dalla Corporate Sustainability Directive (CSR)D consiste nel rafforzare la qualità e l'affidabilità dell'informativa sulla sostenibilità, elevandola al medesimo livello di rilevanza delle informazioni economico-finanziarie contenute nel bilancio civilistico. La Direttiva riconosce, infatti, la connessione intrinseca tra performance ESG e risultati economici, promuovendo una visione integrata della creazione di valore aziendale. Al fine di assicurare una maggiore omogeneità e comparabilità tra le informazioni pubblicate dalle imprese, la CSR)D prevede l'adozione obbligatoria di un sistema unico di standard di rendicontazione, gli European Sustainability Reporting Standards (ESRS). Lo sviluppo e l'aggiornamento di tali standard è affidato all'EFRAG (European Financial Reporting Advisory Group)¹⁸⁰, organismo tecnico incaricato dalla Commissione Europea. Per quanto concerne le piccole e medie imprese (PMI), la Direttiva prevede l'introduzione di standard semplificati, che tengano conto delle loro specifiche caratteristiche operative e organizzative, al fine di garantirne l'inclusione progressiva nel processo di rendicontazione senza compromettere la proporzionalità degli obblighi informativi.

In data 31 luglio 2023, la Commissione Europea ha formalmente adottato il primo set degli *European Sustainability Reporting Standards* (ESRS), ovvero degli standard tecnici che permetteranno alle imprese di conformarsi agli obblighi di rendicontazione previsti dalla nuova CSR)D. Tali standard sono stati progettati per garantire un'elevata interoperabilità con i GRI Standards, in modo da agevolare la coerenza tra i diversi framework di rendicontazione della sostenibilità a livello internazionale. Il primo pacchetto di ESRS si compone di dodici standard: due Cross-Cutting Standards di natura trasversale e applicabili a tutte le tematiche, e dieci Topical Standards, suddivisi in base alle tre dimensioni della sostenibilità: ambientale, sociale e governance. Nello specifico, sono stati previsti cinque standard ambientali, quattro sociali e uno relativo alla governance¹⁸¹. Il Topical

¹⁸⁰ L'EFRAG svolge un ruolo centrale nel promuovere l'interesse pubblico europeo in materia di rendicontazione finanziaria e di sostenibilità, contribuendo allo sviluppo di una visione europea coerente in materia di reporting societario. Fornisce consulenza tecnica alla Commissione Europea per l'elaborazione degli ESRS, attraverso un processo trasparente e partecipativo. La sua legittimità si fonda su principi quali eccellenza tecnica, governance solida e responsabilità pubblica che ne consolidano il riconoscimento come voce autorevole dell'Europa nella rendicontazione a livello internazionale ([commercialisti.it/Materiality-Assessment](https://www.commercialisti.it/Materiality-Assessment)).

¹⁸¹ In arrivo nel 2026 gli standard settoriali specifici (sector-specific standards) elaborati dall'EFRAG in modo da cogliere le peculiarità informative e le priorità di sostenibilità proprie dei diversi ambiti industriali.

Standards relativo al Sociale prevede la seguente suddivisione: ESRS S1: Forza lavoro propria; ESRS S2: Lavoratori della catena del valore; ESRS S2: Comunità interessate; ESRS S4: Clienti e utenti finali. Quello relativo alla governance racchiude solo l'ESRS G1: Condotta aziendale.¹⁸² Ai presenti fini, Webuild ha dato visione dello standard ESRS S1-16 Par. 97 lettera (a) relativo al divario retributivo di genere unadjusted, ESRS 2 GOV-1, Par. 21 lettera (d) circa la diversità di genere nel consiglio di amministrazione.

¹⁸³Con l'adozione della Direttiva (UE) 2023/2772, l'Unione Europea ha formalmente introdotto il Regolamento Delegato relativo agli ESRS, in attuazione della CSRD. Gli standard si articolano in dodici principi normativi, organizzati in quattro aree tematiche, e si fondano su cinque principi generali: qualità dell'informazione, doppia materialità, estensione alla catena del valore, visione prospettica e due diligence. Lo standard ESRS 1 stabilisce i requisiti generali della rendicontazione di sostenibilità, trattando la classificazione delle informazioni, le loro caratteristiche qualitative, la struttura del report e i collegamenti con le altre sezioni della rendicontazione aziendale. Particolare attenzione è riservata alla doppia materialità e all'inclusione della due diligence e dell'intera catena del valore nel reporting. Lo standard ESRS 2 si articola in quattro pilastri fondamentali:

1. Governance (GOV): analizza i meccanismi decisionali e di controllo in ambito ESG, incluse competenze dei vertici, modalità di coinvolgimento, politiche retributive legate alla sostenibilità e mappatura con la due diligence.
2. Strategia (SBM): esplora l'interazione tra strategia aziendale, modelli di business e fattori ESG, con riferimento anche al ruolo degli stakeholder e agli impatti identificati tramite la valutazione di doppia materialità.
3. Gestione degli impatti, rischi e opportunità (IRO): descrive i processi di identificazione, valutazione e gestione degli aspetti materiali, nonché le metodologie utilizzate e le evoluzioni organizzative rispetto agli esercizi precedenti.
4. Metriche e Target (MT): concerne la misurazione delle performance di sostenibilità e l'individuazione di obiettivi quantitativi e qualitativi, con obbligo di trasparenza anche in assenza di target già adottati.

¹⁸⁴Per entrare nel merito dello standard *“ESRS S1: Divario retributivo”*, ai sensi di quanto previsto dal paragrafo 97, lettera a) degli ESRS, nel rilevare il divario retributivo di genere, ovvero la differenza nella retribuzione oraria lorda tra i dipendenti di sesso maschile e quelli di sesso femminile,

¹⁸² Bilancio di sostenibilità Webuild group 2024

¹⁸³ Commercialisti.it

¹⁸⁴ Sosesg.com

l'impresa è tenuta ad adottare una metodologia standardizzata. In particolare, deve essere data evidenza circa:

- Retribuzioni orarie lorde di tutti i dipendenti, indipendentemente da ruolo, livello o anzianità;
- Calcolo del divario, il quale deve essere effettuato applicando la seguente formula¹⁸⁵: [(Media della retribuzione oraria lorda dei dipendenti di sesso maschile - media della retribuzione oraria lorda delle dipendenti di sesso femminile) / (Media della retribuzione oraria lorda dei dipendenti di sesso maschile)] x 100.

Inoltre, in virtù dello standard ESRS S1-16_04, Webuild essendo un player a livello internazionale, ha dato evidenza nello specifico anche alla differenza retributiva di genere suddivisa per categoria di dipendenti e/o paese/segmento. Infine, il focus si è concentrato anche sullo standard S1-16_05 circa la differenza retributiva di genere suddivisa per categoria di dipendenti e salario base ordinario e componenti complementari/variabili.

Di rilevanza anche lo standard ESRS 2- 2. Governance, par. 21 lettera d) a cui Webuild fa riferimento nel suo bilancio, in quanto, secondo questo standard, l'impresa è tenuta a fornire informazioni dettagliate in merito alla composizione e alla diversità degli organi di amministrazione, direzione e controllo, al fine di garantire trasparenza e rappresentatività nelle proprie strutture di governance. In particolare, la disclosure di Webuild ha messo in luce il Par. 21, lettera d) nel quale deve essere data evidenza delle percentuali di rappresentanza per genere, unitamente ad altri fattori di diversità ritenuti rilevanti dall'impresa. In particolare, la diversità di genere all'interno del consiglio di amministrazione viene misurata come rapporto medio tra membri di sesso maschile e femminile.

¹⁸⁶Nel pieno rispetto dello standard GOV-2 degli ESRS circa le disposizioni che trattano la governance aziendale, in modo particolare alle modalità delle aziende di riportare le informazioni relative alla struttura di governance e alle politiche di gestione del rischio nel contesto della sostenibilità, alla data della rendicontazione del bilancio di sostenibilità 2024, il Cda della società risulta composto da un totale di quindici membri. Per quanto concerne la composizione di genere, il 40% degli amministratori appartiene al genere meno rappresentato, con 6 donne su 15 componenti. La diversità di genere all'interno del Cda, espressa come il rapporto tra il numero di membri femminili e maschili, risulta pari a 0,67.

Come già ribadito, per tradurre gli impegni contenuti nelle politiche aziendali in obiettivi concreti, Webuild adotta un Piano ESG che viene aggiornato periodicamente. Tale piano tiene conto dei

¹⁸⁵ Questa formula consente di esprimere il divario retributivo di genere in termini percentuali, assumendo come riferimento la media della retribuzione oraria lorda dei lavoratori di sesso maschile.

¹⁸⁶ Bilancio di sostenibilità Webuild group 2024

risultati derivanti dall'analisi di materialità, nonché dagli orientamenti strategici del Gruppo, in una logica di sinergia con il Piano Strategico complessivo. Il Piano ESG per il biennio 2024-2025, partendo dai successi conseguiti e dal pieno raggiungimento degli obiettivi previsti nel Piano ESG 2021-2023, rafforza l'impegno dell'azienda, con una visione ancora più ambiziosa, per rispondere alle crescenti aspettative degli stakeholder e affrontare le sfide globali in modo più concreto e tangibile. Tra le principali priorità ESG di Webuild rientra anche la protezione e la valorizzazione delle risorse umane interne per l'ambito *Social* utile ai presenti fini. Per le aree chiave, quali *Green, Safety & Inclusion, e Innovation*, identificate come i “cantieri” della sostenibilità, il Gruppo ha sviluppato una serie di programmi e obiettivi specifici da perseguire nel periodo di riferimento del piano, tra cui nel “cantiere” *Safe and inclusive builders* il raggiungimento di un nuovo obiettivo quantitativo per il periodo 2023-2025, ossia aumentare del 20% le Donne Manager¹⁸⁷ nel Gruppo rispetto al 2023. Nell'ottica di principi di diversità e inclusione quali leve strategiche e ritenuti funzionali al rafforzamento dei processi decisionali e al raggiungimento più efficace degli obiettivi di business verso un miglioramento continuo e una sostenibilità organizzativa, una particolare attenzione è stata dedicata alla gestione della successione nei ruoli chiave (key role succession planning) con il raggiungimento dell'obiettivo strategico prefissato per la fine del 2023, ovvero inserire almeno il 25% di donne nella pipeline dei successori per le posizioni apicali. Nei primi mesi del 2024, allora è stato avviato un nuovo Piano ESG volto a consolidare e rafforzare con strumenti, programmi e iniziative la valorizzazione delle donne di talento presenti.

Di interesse anche lo stato di avanzamento degli obiettivi nel 2024 rispetto agli anni precedenti mediante il sistema di reporting del Gruppo, e in merito, si evidenzia il risultato positivo del +6% di Donne Manager nel Gruppo rispetto all'anno precedente (2023). In linea con gli obiettivi delineati, il Gruppo si propone di perseguire, sia nel breve che nel medio-lungo periodo, delle azioni, tra cui:

- *“Rappresentare sempre più il benchmark di settore in termini di salute e sicurezza, sviluppo delle competenze, diversità e inclusione”.*

Nel processo di monitoraggio dei progressi verso il conseguimento degli obiettivi, oltre al controllo continuo sull'avanzamento delle azioni intraprese, rivestono un ruolo fondamentale le valutazioni a cui Webuild è sottoposta da parte di investitori, agenzie di rating ESG di primaria importanza, enti di certificazione, clienti e altri stakeholder. I rating, in particolare, sono attribuiti al termine di un processo di analisi e valutazione delle politiche e delle performance ESG, rappresentando uno strumento di riferimento per gli stakeholder del Gruppo. Tali rating offrono infatti informazioni

¹⁸⁷ Nel lessico aziendale di Webuild la qualifica di “*Manager*” include figure con inquadramento dirigenziale, con qualifica di quadro o in posizioni equivalenti, anche tenendo conto delle specificità normative dei diversi Paesi in cui l'azienda è attiva.

sintetiche, imparziali e comparabili, che permettono di valutare i progressi compiuti verso il raggiungimento degli obiettivi e il livello di performance nelle aree non finanziarie legate alla governance, all'etica e integrità, al sociale e all'ambiente.

Considerando la sezione specifica del bilancio di sostenibilità denominata “*Informazioni sociali*” si evince come la forza lavoro riveste un ruolo fondamentale all'interno del modello di business di Webuild, contribuendo in modo determinante al successo e alla qualità delle attività aziendali. Webuild si impegna a comprendere le specifiche esigenze dei lavoratori, in special modo quelli con caratteristiche peculiari o impiegati in contesti specifici, nonché coloro che ricoprono ruoli particolari. Per rispondere a questa necessità, l'azienda adotta un approccio sistematico e integrato per analizzare e monitorare continuamente le condizioni lavorative, mediante un sistema di gestione che identifica e valuta i rischi associati a ciascuna tipologia di attività e contesto lavorativo, andando a considerare vari fattori, tra cui età, stato di salute, ruolo ricoperto e le condizioni specifiche di lavoro, comprendendo aspetti come assunzioni, promozioni, formazione, sviluppo professionale e compensi. Inoltre, il Gruppo promuove un dialogo costante con i propri lavoratori, al fine di raccogliere feedback diretti e assicurare che le misure implementate rispondano adeguatamente alle esigenze individuali e collettive. L'obiettivo è adattare tempestivamente le azioni preventive e correttive in base alle reali necessità manifestate sul campo.

Le politiche di Sostenibilità, Responsabilità Sociale e la tutela dei Diritti Umani adottate dal Gruppo costituiscono le fondamenta su cui si basa l'impegno di Webuild per garantire condizioni di lavoro fisiche e psicologiche adeguate, nonché per favorire un ambiente di lavoro stimolante e premiante, che favorisca la crescita professionale e la soddisfazione dei propri dipendenti. In questo contesto, la politica in materia di Pari Opportunità, Diversità e Inclusione riveste un ruolo centrale, in quanto l'azienda riconosce e valorizza la diversità di ciascun individuo, promuovendo un ambiente di lavoro inclusivo, basato sul rispetto reciproco e sull'equità. Webuild si impegna a garantire eguali opportunità di riconoscimento per i dipendenti con pari ruolo, rigettando ogni forma di discriminazione. Nel rispetto di tali principi, garantisce un trattamento equo e imparziale, fondato esclusivamente su criteri oggettivi, che prendono in considerazione le competenze, le attitudini e le performance individuali dei lavoratori¹⁸⁸. Al fine di ridurre il rischio di carenza di personale e promuovendo lo sviluppo del tessuto occupazionale, sono state intraprese azioni su diversi aspetti, tra cui:

¹⁸⁸ Con lavoratori Webuild ricomprende i dipendenti e i non dipendenti, ossia coloro che hanno un contratto di collaborazione coordinata e continuativa (co.co.co.), contratti con partita IVA, stagisti e lavoratori interinali.

- Miglioramento delle condizioni di lavoro: l'obiettivo è garantire che le condizioni lavorative siano eque e favorevoli
- Politiche di inclusione e diversità: promozione della creazione di un ambiente di lavoro inclusivo che rispetti e valorizzi le differenze individuali.

Dal punto di vista occupazionale, per l'anno 2024 si confermano i trend osservati negli anni precedenti, caratterizzati in particolare dallo sviluppo di alcune aree geografiche, tra cui l'Italia, grazie all'avvio di commesse significative e al mantenimento della piena operatività dei progetti già in portafoglio¹⁸⁹.

Numero di dipendenti (in numero di persone) per genere	Unità	2024
Donne	n.	4.644
Uomini	n.	38.929
Altro	n.	-
Non comunicato	n.	-
Totale	n.	43.573

Fonte: bilancio di sostenibilità Webuild anno di riferimento 2024

Numero di dipendenti in base al tipo di contratto per genere	2024				
	Donne	Uomini	Altro	Non comunicato	Totale
Numero di dipendenti totali	4.644	38.929	-	-	43.573
Numero di dipendenti a tempo indeterminato	3.865	31.635	-	-	35.500
Numero di dipendenti a tempo determinato	719	7.185	-	-	7.904
Numero di dipendenti a orario variabile	60	109	-	-	169
Numero di dipendenti a tempo pieno	4.581	38.849	-	-	43.430
Numero di dipendenti a tempo parziale	63	80	-	-	143

Fonte: bilancio di sostenibilità Webuild anno di riferimento 2024

Se nell'anno precedente si era data visione di una percentuale di rappresentanza del genere femminile sul totale della forza lavoro, la tendenza anche per il 2024 rimane la medesima, se non con qualche lievissimo miglioramento.

Numero di dipendenti in base al tipo di contratto per regione	2024						
	Italia	Africa	Europa	Americhe	Asia	Oceania	Totale
Numero di dipendenti totali	6.857	10.138	2.262	4.995	16.657	2.664	43.573
Numero di dipendenti a tempo indeterminato	5.825	9.428	1.134	2.723	14.590	1.800	35.500
Numero di dipendenti a tempo determinato	971	698	1.127	2.271	1.989	848	7.904
Numero di dipendenti a orario variabile	61	12	1	1	78	16	169
Numero di dipendenti a tempo pieno	6.801	10.108	2.246	4.994	16.652	2.629	43.430
Numero di dipendenti a tempo parziale	56	30	16	1	5	35	143

Fonte: bilancio di sostenibilità Webuild anno di riferimento 2024

5.8.1 Formazione e sviluppo delle competenze

La formazione continua e lo sviluppo delle carriere costituiscono un'opportunità per mitigare i rischi legati alla carenza di competenze adeguate, in particolare per quanto riguarda il personale altamente specializzato, favorendo così il raggiungimento degli obiettivi strategici e l'aumento delle

¹⁸⁹ I dati sotto riportati sono relativi agli organici al 31 dicembre 2024

competenze dei lavoratori e dell'attrattività aziendale. Difatti, l'impegno vuole creare un ambiente di lavoro che favorisca la valorizzazione delle competenze individuali e la crescita delle capacità necessarie per l'espletamento delle attività lavorative e per lo sviluppo del business. Il supporto continuo all'interno del Gruppo, allo sviluppo delle competenze individuali e all'espressione del potenziale di ciascun dipendente è finalizzato a garantire il miglior contributo possibile all'organizzazione, in linea con gli impegni stabiliti dalla Politica di Sostenibilità e dalla Politica sulle Pari Opportunità, Diversità e Inclusione.

5.8.2 Diversità e Inclusione

La strategia di sostenibilità mira a consolidare la posizione del Gruppo come leader nel settore delle costruzioni, con un focus particolare sulla promozione della diversità e dell'inclusione. Attraverso un approccio integrato e inclusivo, l'azienda si prefigge di creare una cultura organizzativa che valorizzi le differenze individuali, assicurando pari opportunità a tutti i membri della propria forza lavoro. In considerazione della complessità e della capillarità delle proprie operazioni, Webuild riconosce che tale contesto potrebbe generare un impatto, seppur limitato a casi isolati, su alcune categorie di lavoratori. Questi episodi potrebbero manifestarsi come atti discriminatori o situazioni di non inclusività, come nel caso della disuguaglianza di genere.

Il Gruppo ha implementato un sistema di gestione delle risorse umane che consente di monitorare costantemente le condizioni di lavoro, identificando e affrontando tempestivamente qualsiasi situazione di discriminazione o disuguaglianza, con misure preventive per limitare tali rischi, sebbene tali eventi possano essere occasionali. In tal senso, tutte le fasi del ciclo di vita del rapporto di lavoro, quali reclutamento, formazione, valutazione e cessazione del contratto, sono gestite in conformità con le normative che garantiscono la parità di trattamento tra i dipendenti, senza distinzione di genere o altre caratteristiche. Un ulteriore strumento di monitoraggio consiste in indagini periodiche condotte dall'Ufficio Human Resources and Organization di Corporate, finalizzate a rilevare eventuali comportamenti indesiderati, come atteggiamenti sessisti o mancanza di rispetto all'interno dell'ambiente lavorativo. Webuild promuove, come già ribadito, ma con valenza anche per l'anno 2024, attivamente un ambiente di lavoro che favorisca l'inclusione e valorizzi la diversità in tutte le sue forme, tra cui quella di genere, considerandola come un elemento di vantaggio competitivo. Tale approccio contribuisce non solo alla crescita interna dell'azienda, ma anche alla creazione di sinergie, facilitando la comprensione e la gestione delle sfide derivanti da un contesto di business sempre più globalizzato e multiculturale. A sostegno di queste politiche, oltre all'adozione di un Codice Etico, nel 2019 è stata introdotta una Politica specifica riguardante le Pari Opportunità, la Diversità e l'Inclusione, successivamente aggiornata nel luglio 2024 che delinea i principi fondamentali da seguire per garantire un ambiente di lavoro equo e inclusivo e, difatti, il presente elaborato ha sopra

sottolineato i tratti principali di tale politica facendo riferimento proprio all'ultimo aggiornamento effettuato nello scorso luglio.

Con tale politica, il Gruppo si propone di creare un ambiente di lavoro che favorisca la sicurezza, il rispetto e la soddisfazione dei dipendenti, in cui i principi di inclusione e equità siano considerati centrali. In questo contesto, Webuild stimola le proprie risorse a sviluppare e a valorizzare appieno il loro potenziale, affinché possano apportare il miglior contributo possibile all'organizzazione. Inoltre, Webuild si impegna a promuovere e valorizzare i principi di uguaglianza, diversità e inclusione come valori fondamentali nelle sue attività quotidiane. L'azienda ha messo in atto politiche volte a sensibilizzare i propri dipendenti riguardo ai pregiudizi inconsci, fornendo loro gli strumenti necessari per superarli, e assicurando che questi principi siano applicati efficacemente nei processi decisionali. Infine, la leadership all'interno del Gruppo integra la capacità di operare efficacemente in contesti culturali diversi, sostenendo i propri leader nella gestione di team eterogenei e promuovendo attivamente un ambiente lavorativo inclusivo. Questo approccio si fonda sulla convinzione che ogni membro dell'organizzazione contribuisca alla costruzione di una cultura aziendale che rispetti e valorizzi la diversità.

In linea con l'impegno volto a promuovere la diversità e l'inclusione, Webuild estende tali principi anche alla propria catena di fornitura, richiedendo che fornitori e subappaltatori adottino condotte coerenti con quanto stabilito nella Politica su Pari Opportunità, Diversità e Inclusione, nonché nel Codice di Condotta Fornitori. In tale ambito, è previsto l'implementazione di sistemi di monitoraggio e rendicontazione degli impegni assunti e dei risultati conseguiti in materia di inclusione. L'organizzazione si conforma alle normative vigenti nei diversi contesti geografici in cui opera, nonché alle best practice riconosciute a livello internazionale. Tutte le risorse umane vengono opportunamente informate e formate rispetto alle politiche aziendali concernenti la diversità sul luogo di lavoro. Il consolidamento della cultura della diversity & inclusione si è ulteriormente rafforzato attraverso il conseguimento della Certificazione per la Parità di Genere secondo la norma UNI/PdR 125:2022 e l'Attestazione secondo la norma ISO 30415:2021 in materia di Diversity and Inclusione. Tali riconoscimenti attestano l'impegno concreto dell'azienda nella costruzione di processi organizzativi sempre più inclusivi, sostenibili e orientati alla promozione delle pari opportunità. Nell'ambito delle iniziative volte a consolidare una cultura aziendale fondata sulla valorizzazione della diversità e sull'inclusione, il Gruppo Webuild ha recentemente istituito un Comitato Guida Societario (CGS) quale organo interno deputato a promuovere il dialogo tra l'organizzazione e i lavoratori, con particolare attenzione ai temi connessi alla parità di genere. Il CGS, operativo a livello corporate, è stato costituito per assicurare la gestione e l'implementazione degli aspetti previsti dalla UNI/PdR 125:2022, prassi di riferimento nazionale per la certificazione

della parità di genere. La composizione del Comitato prevede la partecipazione sia di rappresentanti dei lavoratori nominati ai sensi della UNI/PdR 125, sia di membri appartenenti al management aziendale. Nonostante il ruolo proattivo del CGS, la responsabilità ultima della conformità normativa e del rispetto degli standard resta in capo alla Direzione Aziendale. Nel caso in cui il Comitato venga costituito a livello di singola commessa o progetto, i sindacati riconosciuti possono designare uno o più rappresentanti dei lavoratori all'interno del CGS. In assenza di nomine sindacali o in contesti aziendali privi di rappresentanza sindacale formalizzata, i lavoratori hanno comunque la possibilità di eleggere autonomamente i propri rappresentanti per la gestione delle attività collegate alla UNI/PdR 125. Tale modello organizzativo riflette un approccio partecipativo e inclusivo, finalizzato a coinvolgere attivamente le risorse umane nei processi decisionali in materia di equità e inclusione. In virtù del riconoscimento della diversità e inclusione come fattore strategico per la costruzione di un ambiente lavorativo equo capace di valorizzare le singolarità individuali e di promuovere la coesione organizzativa, vi è stato un aggiornamento delle proprie procedure di selezione del personale e di gestione del capitale umano, integrando specifici riferimenti ai temi della parità di genere e della diversità e inclusione (D&I). Le linee guida così definite prevedono che i processi di reclutamento siano neutri rispetto al genere, assicurando che le opportunità siano accessibili in egual misura a candidati di sesso maschile e femminile. In tale ottica, si richiede l'eliminazione di linguaggi e stereotipi potenzialmente discriminatori e si vieta l'introduzione di quesiti riguardanti lo stato civile, la gravidanza o le responsabilità familiari durante i colloqui di selezione. Analogamente, la procedura relativa alla gestione della carriera è stata definita in modo da garantire criteri meritocratici nell'attribuzione delle promozioni e nelle opportunità di sviluppo professionale, assicurando al contempo un bilanciamento di genere nei ruoli di leadership. A rafforzamento di questi principi, l'azienda ha istituito protocolli formali per la segnalazione di disparità retributive da parte del personale, con un sistema di monitoraggio affidato al Comitato Diversità & Inclusione e Parità di Genere, il quale svolge verifiche periodiche (almeno semestrali) sull'allineamento tra le prassi attuate e le politiche dichiarate, includendo l'analisi di stipendi, benefit, premi e iniziative di welfare. I dati raccolti vengono sottoposti a riesame annuale da parte della Direzione.

A livello di Corporate si è conclusa con successo la prima edizione del programma di mentoring sulla leadership al femminile, progettata per sostenere lo sviluppo delle competenze e delle carriere di donne impegnate in ruoli manageriali o in fase di avanzamento verso posizioni di maggiore responsabilità, sia all'interno delle sedi centrali che nei contesti operativi di cantiere. Questo programma riflette l'impegno del Gruppo a favore di un'equa rappresentanza di genere anche nei livelli apicali dell'organizzazione.

Nel 2024 il Gruppo ha ulteriormente potenziato il proprio impegno in ambito formativo, introducendo

nuovi modelli educativi tra cui “*Comunicazione inclusiva e interculturale*”, “*Diversity Management*” e un corso orientato allo sviluppo di una cultura del lavoro fondata sull’inclusione. Questi percorsi mirano a fornire ai dipendenti strumenti pratici e conoscenze approfondite per operare in contesti sempre più eterogenei e multiculturali.

In ottemperanza a quanto previsto dall’informativa S1-9 degli European Sustainability Reporting Standards (ESRS) e in linea con la relativa definizione di *Top Management*, Webuild fornisce la rappresentazione della distribuzione di genere all’interno dell’alta dirigenza del Gruppo. Tale perimetrazione comprende il primo e il secondo livello gerarchico immediatamente al di sotto degli organi di amministrazione e controllo della Capogruppo Webuild S.p.A. L’obiettivo è garantire trasparenza nella rendicontazione e monitorare equità nella composizione dei vertici aziendali, coerentemente con gli impegni assunti in materia di diversità, inclusione e governance sostenibile.

Numero e percentuale di membri del Top Management	Unità	2024				Totale
		Donne	Uomini	Altro	Non comunicato	
Top Management	n.	7	42	0	0	49
Top Management	%	14%	85%	0%	0%	100%

Fonte: bilancio di sostenibilità Webuild anno di riferimento 2024

Alla data di riferimento, il top management del Gruppo risulta composto da 49 persone, di cui 42 uomini (85,7%) e 7 donne (14,3%). Sebbene la presenza femminile risulti ancora contenuta, la rilevazione e pubblicazione di questi dati rappresenta un passaggio essenziale verso una maggiore trasparenza nella governance aziendale e costituisce un indicatore chiave per la valutazione dell’efficacia delle politiche di diversità e inclusione ai livelli apicali. L’inserimento sistematico di queste informazioni all’interno della rendicontazione ESG si inserisce in un più ampio framework di sostenibilità organizzativa, volto a promuovere una leadership più rappresentativa e inclusiva, in linea con le buone pratiche internazionali e con gli orientamenti normativi dell’Unione Europea in materia di equilibrio di genere nei ruoli decisionali.

Nel 2024 è stata ulteriormente perfezionata la metodologia per il calcolo del Gender Pay Gap (GPG) con l’intento di fornire un’analisi più dettagliata dei potenziali differenziali retributivi tra i generi. In particolare, il valore complessivo del GPG calcolato per il 2024 è stato del 15% ed è il risultato di una media ponderata dei divari retributivi, distinti per area geografica, che tiene conto della distribuzione numerica dei dipendenti di ciascuna area¹⁹⁰. Tale approccio consente di ottenere una valutazione più precisa dei divari salariali, considerandone le specificità locali. Inoltre, nella determinazione del GPG, sono state incluse sia le componenti retributive fisse, quali la retribuzione

¹⁹⁰ Nel calcolo del GPG sono state considerate le seguenti aree: Italia, Africa, Asia, America (Nord, Sud e Centrale), Europa, Middle East e Oceania.

base, che le componenti variabili legate alla performance, come i bonus una tantum e gli incentivi a breve termine, *c.d. Short Term Incentives (STI)* o il *Management by Objectives (MBO)*. Questi incentivi premiali, definiti dalla politica retributiva aziendale, sono stati presi in considerazione per garantire una valutazione complessiva e accurata della remunerazione totale dei dipendenti, che riflette non solo il salario base, ma anche gli effetti degli incentivi performance-based.

Metriche di remunerazione	Unità	2024
Divario retributivo di genere	%	15%

Fonte: bilancio di sostenibilità Webuild anno di riferimento 2024

Relativamente al Gender Pay Gap, considerando anche la percentuale europea dello stesso che si aggira intorno al 12,7%, la riduzione del divario retributivo è per Webuild un processo ongoing, che risente di una rappresentatività ancora bassa delle donne nelle posizioni apicali e manageriali su cui la Società sta lavorando proprio attraverso azioni e iniziative concrete di valorizzazione e supporto alla crescita delle donne.

Conclusioni

Il principale obiettivo del presente studio è esplorare in maniera approfondita il fenomeno dell'inclusione di genere al centro oggi di molti studi e dibattiti. In particolare, si intende analizzare come tale trasformazione, anziché essere subita passivamente, possa essere compresa, integrata nel tessuto culturale collettivo e, soprattutto, controllata e orientata verso scopi definiti. Il presente elaborato ha offerto una rappresentazione complessiva degli aspetti legati al superamento del gender gap nell'ambito aziendale, più focalizzato verso posizioni di leadership, consentendo di comprendere la realtà che ci circonda, oltre a delineare, non solo le definizioni di base dei termini ad esso associati, ma anche preparare il terreno per affrontare temi più complessi, come le politiche pubbliche correlate, quale primo strumento più efficace al fine del superamento del suddetto fenomeno. Inoltre, viene messo in luce che non basta accontentarci di piccoli progressi affinché la tematica si possa intendere superata, poiché al fine di una gestione olistica del fenomeno, anche in vista di un avanzamento radicale, economico e culturale, serve affrontarla in ogni sua sfaccettatura e in profondità, fino a che i dati non dimostrino l'esatto contrario di quelli presenti ad oggi. Con questa premessa, non si intende sostenere che l'essere umano in quanto tale non abbia fatto progressi da diversi anni a questa parte, ma anzi, l'elaborato mostra anche dati e grafici ben d'impatto in cui si possa comprendere il miglioramento effettivo della tematica. Nonostante ciò, gli avanzamenti sono molto gradualmente negli ultimi anni, con un'aumentata, però, consapevolezza dell'importanza di affrontare il tema e integrarlo in ogni politica, sia essa pubblica che aziendale interna. Gli ultimi step normativi vedono un coinvolgimento a livello europeo molto trasversale, così anche nazionale, grazie all'implementazione della *Strategia della Parità di Genere UE 2020-2025*, ma anche della *Strategia nazionale per la Parità di Genere 2021-2026*.¹⁹¹ Nel primo caso, grazie all'impegno assunto dalla Commissione Von der Leyen, l'UE ha l'obiettivo di garantire pari opportunità a tutte le persone, indipendentemente dal genere, e promuovere una società più equa e inclusiva.¹⁹² Tra le azioni strategiche previste, l'Azione n. 2 mira a costruire un'economia basata sulla parità, intervenendo sul divario occupazionale di genere e sulla segregazione settoriale, ancora marcata in ambito europeo.¹⁹³ In linea con le direttive europee e riconoscendo la parità di genere come leva strategica per la crescita economica, il Governo italiano ha adottato la prima *Strategia Nazionale per la Parità di Genere*, con approccio sistemico e misurabile. Basata su dati del *Gender Equality Index* elaborato dall'EIGE, la strategia si concentra su cinque ambiti chiave (lavoro, reddito, competenze, tempo, potere), escludendo il tema della violenza di genere, ma ponendo l'empowerment femminile quale

¹⁹¹ [Commission.europa.eu](https://commission.europa.eu)

¹⁹² [Eur-lex.europa.eu](https://eur-lex.europa.eu)

¹⁹³ [Pariopportunita.gov.it](https://pariopportunita.gov.it)

strumento di prevenzione. È anche doveroso sottolineare, come ben si può constatare, che con l'arrivo della pandemia Covid-19 si è registrato un "risveglio" delle coscienze, portando l'uomo a ripensare come il mondo aziendale poteva riprendersi da un tale fenomeno che ha bloccato a lungo le intere economie globali.¹⁹⁴ Le donne affrontano ancora significative disuguaglianze nel mercato del lavoro, tra cui il fenomeno del "*Child penalty*", la segregazione verticale e il "*Glass ceiling*". Nonostante progressi come la legge Golfo-Mosca, che ha aumentato la presenza femminile nei consigli di amministrazione, le donne continuano a essere sottorappresentate nelle posizioni di vertice. A livello europeo, iniziative come il "*Gender Impact Assessment*", promuovono l'analisi degli impatti delle politiche di parità di genere. Le aziende che adottano politiche di parità ottengono risultati positivi in termini di crescita economica, innovazione e sostenibilità. Tuttavia, persistono ostacoli come disparità salariali, discriminazione legata alla maternità e bias nei processi decisionali, che limitano le opportunità di leadership per le donne.

Dunque, si è capito che, dato che le donne ricoprono da sempre posizioni marginali nel mondo del lavoro a causa di una mentalità patriarcale in passato radicata, un loro coinvolgimento avrebbe permesso di apportare un miglioramento a 360 gradi, grazie al loro modo di pensare e l'essere sensibili a certe tematiche piuttosto che altre. Tuttavia, anche a livello manageriale e oltre, la combinazione uomo-donna può così apportare sicuramente progressi nella società a livello economico, ma anche culturale, così da ridurre (e non solo attenuare) le dinamiche di violenze di ogni tipo che affliggono la Donna in quanto tale, sia nel contesto familiare, ma anche lavorativo. Anche da quanto emerso con il dialogo venutosi a formare con le due realtà imprenditoriali esaminate dal presente elaborato, si evince come, a causa di stereotipi culturali radicati da tempo, siano le stesse donne a non proporsi per certe mansioni lavorative, solitamente più attinenti all'operatività e ad ambiti STEM, e non che le stesse aziende siano a priori discriminanti. È bene precisare che ancora sussistono dinamiche in cui la donna la vedono essere costretta a lasciare il posto di lavoro o ad evitare di fare carriera nella realtà in cui operano, ma è bene anche mettere in luce che sono molte le aziende che si stanno muovendo in questa direzione, come le realtà GAIA S.p.A. e Webuild S.p.A. Per quest'ultime, anzi il pilastro della parità di genere, è considerato una leva strategica per la crescita sostenibile nel lungo periodo, e intendono integrarlo sempre di più nelle loro politiche aziendali, riconfermando la loro dinamicità e competizione anche a livello territoriale, e soprattutto così possono dare il loro contributo nell'estirpazione di stereotipi culturali ancora tanto radicati.

Le lacune su tale tematica si possono riscontrare anche dagli studi accademici che mostrano impegno e tenacia nel mettere in luce dati ed evidenze sulla performance finanziaria ed ESG, ma proprio

¹⁹⁴ Prassi di riferimento UNI, Certificazione.pariopportunita.gov.it/unipdr

recentemente, da circa due anni a questa parte, sembrano essersi in un primo momento colmate considerando certi aspetti ancora mancanti.¹⁹⁵ Lo studio esaminato ha messo in luce l'impatto delle quote di genere obbligatorie nei consigli di amministrazione delle principali società italiane. I risultati evidenziano un incremento significativo della presenza femminile nei Cda delle imprese soggette alla normativa e un effetto indiretto che ha incentivato anche le imprese non obbligate a seguire questa tendenza, grazie a pressioni istituzionali e alla crescente disponibilità di professioniste qualificate. Dal punto di vista teorico, i risultati suggeriscono che le quote possano avere un impatto trasformativo, contribuendo a un cambiamento culturale e organizzativo, pur non modificando direttamente le strutture di potere sottostanti. Nonostante ciò, la performance finanziaria non mostra miglioramenti diretti legati all'introduzione delle quote di genere, sebbene si rilevi una correlazione positiva e significativa tra la presenza femminile nei Cda e la performance aziendale in contesti specifici, come ruoli dirigenziali di vertice o Cda di piccole dimensioni. In sintesi, le quote di genere sembrano aver avuto un impatto positivo sulla rappresentanza femminile e potrebbero stimolare cambiamenti organizzativi e culturali più ampi.

¹⁹⁶Il secondo studio analizza il legame tra la diversità di genere nei consigli di amministrazione e la performance ESG delle imprese del settore utilities nell'UE, in un'ottica di contributo agli obiettivi dell'Agenda 2030 per lo Sviluppo Sostenibile. Tale settore, fortemente correlato a tematiche ambientali e sociali, si rivela strategico nel perseguimento degli obiettivi di sostenibilità. Nonostante l'ampio interesse accademico verso le tematiche ESG e di genere, manca ad oggi un'indagine specifica sul comparto utilities. Lo studio si fonda su due principali cornici teoriche: la resource dependence theory, secondo cui la presenza femminile nei board migliora l'accesso a risorse e competenze strategiche, e la critical mass theory, che individua nella soglia di almeno tre donne nel consiglio il punto oltre il quale la diversità genera effetti significativi. I risultati evidenziano una correlazione positiva tra la presenza femminile nei board e la performance ESG, con effetti amplificati al superamento della soglia critica. Dal punto di vista teorico, lo studio rappresenta un contributo innovativo alla letteratura, focalizzandosi su un settore ad alta rilevanza ambientale e finora poco indagato. A livello pratico, fornisce indicazioni utili a manager e stakeholder per promuovere board più inclusivi e sensibili alle tematiche ESG. Tra le limitazioni, si segnalano la dimensione del campione e l'indisponibilità di alcune variabili rilevanti, come l'esistenza di comitati CSR. Futuri

¹⁹⁵ "Gender Quotas, Firm Performance, and Spillover Effects. Evidence from Italy", Barbara Pistoresi, Erica Poma, Alberto Rinaldi, Il Mulino – Rivisteweb, aprile-giugno 2024

¹⁹⁶ "Investigating how board gender diversity affects environmental, social and governance performance: Evidence from the utilities sector", Asad Mehmood, Francesco De Luca, Hao Quach, Elsevier, 2023

studi potrebbero ampliare il campione geografico, includere variabili aggiuntive e condurre analisi comparative internazionali.

Ringraziamenti

Questo elaborato è il frutto di un percorso che ha visto abbracciare il fenomeno dell'inclusione di genere a 360 gradi da parte di tutte le discipline di studio che ha portato ad incuriosirmi, vista anche la centralità dello stesso tema nel dibattito economico. Solo apparentemente si può intendere già superato, ma come i dati hanno ben messo in luce, si deve ancora fare molto a livello istituzionale in primis, ma molto sforzo deve avvenire dal mondo imprenditoriale ed economico. Quindi, il mio auspicio è che sempre più persone, non solo chi ha responsabilità, guardino il tema in maniera responsabile e consapevole.

Un ringraziamento caloroso al Prof. Vincenzo Zarone che, anche nella sua disciplina, mi ha permesso di toccare con mano tale tematica, con uno sguardo critico e attento, attraverso un project work di gruppo, ma un ringraziamento ancora più sentito è rivolto al supporto e alle tempestive risposte datemi in tutta la stesura del presente elaborato.

Un sentito ringraziamento ai miei genitori che mi hanno supportata in ogni prova che il percorso mi metteva davanti, standomi accanto anche quando l'orizzonte sembrava tanto lontano. Grazie anche a Sara che è riuscita sempre a starmi vicina, sostenendomi moralmente, ed ascoltando le mie insicurezze, anche in quei giorni più bui in cui l'ansia prendeva il sopravvento. Un ringraziamento speciale anche ad Elisabetta e Benedetta, due colleghe con cui ho condiviso tutte le prove, senza di loro sarebbe stato tutto diverso, soprattutto quando, a ridosso di esami e project work, serviva quel supporto morale e quella "spallata" in cui ci si sente più forti. Senza i due casi aziendali esaminati non mi sarei arricchita così a pieno come sono riuscita a fare. Il primo contatto ha coinvolto l'azienda GAIA S.p.A., che fin da subito ha accolto con entusiasmo la mia proposta e, grazie alla cordiale collaborazione del Comitato Pari Opportunità e dell'Ufficio Sistemi di Gestione Integrati, ho potuto conoscere più nel dettaglio i singoli aspetti trattati e approfondire ogni dubbio emerso in fase di compilazione. Per ultimo, ma non meno importante, un sentito ringraziamento è rivolto a Webuild S.p.A., ma anche a tutti i responsabili di NBI S.p.A. che mi hanno permesso di contattare tale gruppo di fama internazionale. In modo particolare, ci tengo a ringraziare la Manager con ruolo di Development, Succession Planning and Diversity, Equality and Inclusion di Webuild S.p.A., Anna Giovanetti, con cui mi sono rapportata a distanza per avere informazioni più dettagliate sulle loro politiche aziendali, sempre presente anche nei giorni di ferie. Un caloroso ringraziamento ad ogni altra persona che mi abbia sostenuta durante il percorso, anche sporadicamente, concedendomi momenti di ascolto e di supporto.

Bibliografia

Alcidi Cinzia, Ounnas Alexandre, CEPS, *Can the pay transparency directive close the gender pay gap?* (2022)

Anfuso Elina, Vecchi Matteo, Diritto Pubblico Europeo Rassegna online, Fascicolo 1/2024, *Potenzialità e criticità del sistema nazionale di certificazione della parità di genere, focus sulla sua applicazione al settore dei contratti pubblici*, (2024)

Booth Alison L., Francesconi Marco, Frank Jeff, Elsevier, ScienceDirect, European Economic Review, Volume 47, Issue 2, April 2003, Pages 295-322, *A sticky floors model of promotion, pay, and gender*, (2003)

Calvosa Lucia, Rossi Serenella, Società editrice il Mulino, *Gli equilibri di genere negli organi di amministrazione e controllo delle imprese*, (2013)

Carbone Domenico, Dagnes Joselle, Il Mulino – Rivisteweb, Polis, Fascicolo 2, agosto 2019, *Fare carriera ai vertici. La presenza delle donne nei consigli di amministrazione tra vecchi ostacoli e nuove opportunità*, (2019)

CCNL settore gas-acqua rinnovo 30 settembre 2022

European Institute for Gender Equality, Gender Equality Index 2024: Sustaining momentum on a fragile path (2024), [gender-equality-index-2024-sustaining-momentum-on-a-fragile-path%20\(3\).pdf](#)

European Institute for Gender Equality, Green Deal & Gender Equality, Good practices on gender mainstreaming in the European Green Deal: Towards a more gender-equal and greener Europe (2024), [good-practices-on-gender-mainstreaming-in-the-european-green-deal%20\(3\).pdf](#)

[gender-equality-index-2024-sustaining-momentum-on-a-fragile-path%20\(3\).pdf](#)

Hakim Catherine, Online Taylor & Francis, British Journal of Guidance & Counselling, Volume 34, 2006 – Issue 3, Pages 279-294, *Women, careers, and work-life preferences*, (2007)

Istituto Nazionale di Previdenza Sociale, Consiglio di Indirizzo e Vigilanza dell'INPS, Rendiconto di Genere (2024), [Rendiconto_di_Genere_2024_CIV_INPS%20\(3\).pdf](#)

Izzi Daniela, Il Mulino – Rivisteweb, Lavoro e diritto, Fascicolo 4, autunno 2024, *Contrasto al gender gap nel lavoro e regole di trasparenza*, (2024)

Maheshwari Mansi, Lenka Usha, Emerald Publishing Limited, Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance, *An integrated conceptual framework of the glass ceiling effect*, (2022)

Mehmood Asad, De Luca Francesco, Quach Hao, Elsevier, ScienceDirect, Utilities Policy, *Investigating how board gender diversity affects environmental, social and governance performance: Evidence from the utilities sector*, (2023)

Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza, #NextGenerationItalia, Italiadomani

Pistoresi Barbara, Poma Erica, Rinaldi Alberto, Il Mulino – Rivisteweb, L'industria, Fascicolo 2, aprile-giugno 2024, *Gender Quotas, Firm Performance, and Spillover Effects. Evidence from Italy*, (2024)

Ryan Michelle, Haslam Alex, Emerald Group Publishing Limited, Human Resource Management International Digest, Vol. 14 No. 3, pp 3-5, *What lies beyond the glass ceiling? The glass cliff and the potential precariousness of women's leadership positions*, (2006)

Sarale Marcella, Il Mulino – Rivisteweb, Analisi Giuridica dell'Economia, Fascicolo 1, giugno 2016, *Quote di genere e sistema monistico: precisazioni e omissioni nella legge Golfo Mosca*, (2016)

Schotter, A. (2009), Microeconomia, Quarta edizione, G. Giappichelli editore, Torino

Terjesen, S., Sealy, R. & Singh, V., City Research Online, City, University of London Institutional Repository, Corporate Governance, 17(3), pp.320-337, *Women directors on corporate boards: A review and research agenda*, (2009)

Sitografia

[https://www.treccani.it/vocabolario/gender-gap_\(Neologismi\)/](https://www.treccani.it/vocabolario/gender-gap_(Neologismi)/)

<https://www.treccani.it/enciclopedia/eol-istituto-europeo-per-l-uguaglianza-di-genere/>

<https://asvis.it/goal-5-parita-di-genere/>

<https://www.treccani.it/enciclopedia/ricerca/sviluppo%20sostenibile%20/?search=sviluppo%20sostenibile>

[https://www.treccani.it/enciclopedia/sviluppo-sostenibile_\(Lessico-del-XXI-Secolo\)/](https://www.treccani.it/enciclopedia/sviluppo-sostenibile_(Lessico-del-XXI-Secolo)/)

<https://www.treccani.it/enciclopedia/sviluppo-economico/>

[https://www.treccani.it/enciclopedia/sviluppo-sostenibile_\(Lessico-del-XXI-Secolo\)/](https://www.treccani.it/enciclopedia/sviluppo-sostenibile_(Lessico-del-XXI-Secolo)/)

https://asvis.it/public/asvis/files/Agenda_2030_ITA_UNRIC2.pdf

<https://asvis.it/goal-e-target-obiettivi-e-traguardi-per-il-2030/>

<https://www.inps.it/it/inps-comunica/notizie/dettaglio-news-page.news.2025.02.rendiconto-di-genere-2024-i-dati.html>

<https://www.ilsole24ore.com/art/in-italia-ragazze-laureate-materie-stem-sono-solo-168percento-AGIIKooC>

<https://www.ilsole24ore.com/art/ocse-ragazze-piu-brave-ma-guadagnano-meno-italia-gap-piu-ampio-AFyBDBpD>

https://www3.weforum.org/docs/WEF_GGGR_2024.pdf

https://eige.europa.eu/publications-resources/publications/gender-equality-index-2024-sustaining-momentum-fragile-path?language_content_entity=en

<https://www.treccani.it/enciclopedia/eol-istituto-europeo-per-l-uguaglianza-di-genere/>

https://eige.europa.eu/publications-resources/publications/good-practices-gender-mainstreaming-european-green-deal-towards-more-gender-equal-and-greener-europe?language_content_entity=en

<https://ec.europa.eu/eurostat/documents/15234730/19397895/KS-05-24-071-EN-N.pdf/730c983a-fa93-6ce2-7905-2379de04f3e9?version=1.0&t=1718611411114>

<https://education.ec.europa.eu/education-levels/higher-education/inclusive-and-connected-higher-education/bologna-process>

http://www.europeanrights.eu/public/commenti/SAGGIO_DEFINITIVO_DA_PUBBLICARE.pdf

<https://www.ispionline.it/it/pubblicazione/25-marzo-1957-trattati-di-roma-una-svolta-anche-le-donne-16443>

<https://eur-lex.europa.eu/IT/legal-content/summary/work-life-balance-for-parents-and-carers.html>

<https://european-social-fund-plus.ec.europa.eu/it/cose-1fse>

<https://www.europarl.europa.eu/news/it/agenda/briefing/2022-11-21/0/donne-nei-cda-nuove-norme-ue-per-la-parita-di-genere>

<https://www.consilium.europa.eu/it/policies/pay-transparency/>

<https://www.consilium.europa.eu/it/press/press-releases/2023/04/24/gender-pay-gap-council-adopts-new-rules-on-pay-transparency/>

<https://alleyoop.ilsole24ore.com/2025/03/03/trasparenza-salariale/>

<https://www.lexology.com/library/detail.aspx?g=ef0f28ca-8c95-4986-8d38-6d71ff48e21f>

https://commission.europa.eu/strategy-and-policy/policies/justice-and-fundamental-rights/gender-equality/gender-equality-strategy_it

<https://eur-lex.europa.eu/legal-content/IT/TXT/?uri=CELEX%3A52020DC0152#footnote40>

<https://www.senato.it/istituzione/la-costituzione>

<https://www.ilsole24ore.com/art/e-stato-decennio-rinnovamento-cda-quotate-AEQMNwU>

[https://www.treccani.it/enciclopedia/soft-law_\(Lessico-del-XXI-Secolo\)/](https://www.treccani.it/enciclopedia/soft-law_(Lessico-del-XXI-Secolo)/)

<https://www.borsaitaliana.it/comitato-corporate-governance/codice/2018clean.pdf>

<https://temi.camera.it/leg19/temi/misure-volte-a-favorire-la-partecipazione-delle-donne-al-mercato-del-lavoro-e-la-parit-retributiva.html>

<https://www.lavorosi.it/lavori-parlamentari/gazzetta-ufficiale/legge-5-novembre-2021-n-162-parita-di-genere-e-codice-delle-pari-opportunita/#:~:text=Publicata%20in%20Gazzetta%20ufficiale%20n.%20275%20del%2018.11,tra%20uomo%20e%20donna%20in%20ambito%20lavorativo.%20%E2%80%9C>

<https://www.italiadomani.gov.it/content/sogei-ng/it/it/home.html>

<https://www.famiglia.governo.it/it/politiche-e-attivita/analisi-e-valutazione/politiche-interventi-progetti/riforma-delle-politiche-della-famiglia-family-act/cosa-prevede-la-legge-322022/>

https://www.rgs.mef.gov.it/_Documenti/VERSIONE-I/Attivita/Contabilit_e_finanza_pubblica/DEF/2024/Nota-Metodologica-2024.pdf

<https://www.pariopportunita.gov.it/it/politiche-e-attivita/parita-di-genere-ed-empowerment-femminile/strategia-nazionale-per-la-parita-di-genere-2021-2026/>

<https://www.almalaurea.it/news/diplomati-caratteristiche-e-scelte-post-diploma>

<https://www.almalaurea.it/i-dati/le-nostre-indagini/profilo-dei-laureati>

https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=Gender_pay_gap_statistics

<https://www.gazzettaufficiale.it/eli/id/2011/07/28/011G0161/sg>

<https://www.gaia-spa.it/>

<https://certificazione.pariopportunita.gov.it/public/home>

<https://www.globalreporting.org/standards/download-the-standards/>

<https://www.anticorruzione.it/-/la-disciplina-del-whistleblowing-le-novit%C3%A0-del-decreto-n.24/2023-attuativo-della-direttiva-eu>

<https://www.webuildgroup.com/>

<https://www.nbispa.com/>

<https://www.borsaitaliana.it/comitato-corporate-governance/codice/2020.pdf>

<https://www.webuildvalue.com/it/leader-futuro/intervista-ileana-stigliani.html>

<https://www.webuildvalue.com/it/leader-futuro/design-thinking-infrastrutture.html>

<https://www.webuildvalue.com/it/reportage/donne-protagoniste-nelle-infrastrutture.html>

<https://www.pwc.com/it/it/publications/docs/pwc-csr-d-nuova-direttiva-scenario-esg.pdf>

https://www.pariopportunita.gov.it/media/2051/strategia_parita_genere.pdf