

## Equal Leadership in Italy: the survey for diffused initiative

### Equal Leadership in Italia: esperienza di uno studio per l'iniziativa diffusa

---

Gabriella Campanile<sup>a</sup>

<sup>a</sup> *Università di Firenze*, [gabriella.campanile@unifi.it](mailto:gabriella.campanile@unifi.it)

#### Abstract

---

The article introduces the work that is being carried out by the national community on *equal leadership* issues. This is part of a survey that was commissioned by the European Commission's Directorate-General for Justice and Consumer Affairs. The preparatory phase of the European study consists of a desk analysis aimed at investigating practices, interventions, and actions that promote opportunities for women to play roles in decision-making processes within the political, economic, and social spheres. In parallel, workshops have been initiated to analyse the demands from business and civil society, with the goal of building a work plan. The research methods used over the two-year period included individual and group interviews, focus groups, and workshops. One of the outcomes achieved is the establishment of a national network of stakeholders and organisational actors. The networks has been actively involved in expressing the social demand related to equal leadership and in defining short- and medium-term actions to be implemented to foster equitable conditions for having women represented in the production, government, and associationism settings. The paper aims to present the results that the national network is developing, as an expression of social actions organised to initiate formative processes.

Keywords: equal leadership; gender equity; diffused initiative.

#### Sintesi

---

L'articolo introduce i lavori che la community nazionale sta svolgendo sui temi della *equal leadership*, nel quadro dello studio commissionato dalla Direzione Generale Justice and Consumer della Commissione europea. La fase propedeutica dello studio europeo è rappresentata da una analisi desk, finalizzata ad approfondire pratiche, interventi, azioni che promuovono opportunità per le donne di ricoprire ruoli nei processi decisionali in ambito politico, economico e sociale. In parallelo sono stati attivati seminari di studio per analizzare la domanda di imprese e società civile su cui provare a costruire un piano di lavoro. I metodi di rilevazione utilizzati nel corso di due anni sono rappresentati da interviste individuali e di gruppo, focus group, workshop. Uno dei risultati raggiunti è rappresentato dalla costituzione di una rete nazionale di stakeholder e attori organizzativi, che si è impegnata nella espressione della domanda sociale legata al tema della equal leadership e nella definizione di azioni di breve e medio periodo da realizzare per lo sviluppo di eque condizioni di sviluppo delle donne nei contesti produttivi, di governo e dell'associazionismo. Il contributo intende presentare i risultati che la rete nazionale sta costruendo, come espressione di azioni sociali organizzate per attivare processi formativi.

Parole chiave: equal leadership, parità di genere; iniziativa diffusa.

## 1. Contesto e Campi di lavoro

Il presente contributo si inserisce nel quadro dello studio sostenuto dalla Commissione europea (Direzione Generale Justice and Consumers) finalizzato all'analisi di interventi che in Europa promuovono lo sviluppo e l'esercizio della leadership delle donne nel campo economico, produttivo e sociale<sup>1</sup>. Per l'Italia, lo studio è coordinato dal Dipartimento di Formazione, Lingue, Intercultura, Letterature e Psicologia dell'Università di Firenze (Forlilpsi).

Gli obiettivi che guidano nel contesto italiano questa attività si snodano attraverso tre direttrici:

1. promuovere seminari di discussione e azioni di mutual learning tra attori organizzativi, istituzionali e della società civile: è un obiettivo legato alla necessità di raccogliere elementi di analisi in ordine alla domanda sociale di superamento di barriere per lo sviluppo della leadership delle donne e per la promozione della loro partecipazione ai processi decisionali negli enti di governo, nelle organizzazioni e nelle realtà sociali;
2. attivare una piattaforma di confronto e analisi sulle esperienze in atto: si tratta di alimentare un dialogo sulle esperienze che a livello nazionale ed internazionale promuovono la partecipazione femminile nei processi decisionali politici, economici e sociali, ovvero una risposta alla domanda di abbattimento delle barriere esistenti;
3. promuovere la definizione di un piano di azione sostenibile: il piano (al momento in fase di definizione) riguarda una serie di interventi che gli attori coinvolti a livello nazionale elaborano, valutano in termini di sostenibilità e si impegnano a realizzare nel breve e medio periodo.

Il percorso di studio ha preso avvio da seminari di studio realizzati nel corso di 24 mesi di indagine con diverse tipologie di stakeholder nazionali: Chief Executive Officers, Chief Financial Officers di aziende italiane e multinazionali, fondatori/trici di associazioni attive nella promozione di interlocuzioni governative, professionisti/e impegnati/e nella costruzione di interventi per il superamento di barriere culturali, organizzative e sociali che ostacolano i percorsi di sviluppo di carriera, equità salariale, partecipazione a processi decisionali per le donne.

I seminari hanno rappresentato il momento di raccolta e analisi delle esperienze di successo in Italia (dalla normativa sulla certificazione di genere del 2021 a pratiche organizzative di singole realtà aziendali come quella, per esempio di Danone Nutricia SPA Società Benefit).

Allo stesso tempo sono stati attivati tavoli di confronto sulle barriere esistenti e su possibili azioni di intervento da attuare. Sono stati quindi identificati alcuni campi di lavoro su cui progettare azioni di breve e medio periodo.

Contestualmente i dispositivi realizzati a livello internazionale<sup>2</sup> hanno rappresentato un

---

<sup>1</sup> Lo studio è finanziato dalla Direzione Generale Justice and Consumer della Commissione europea nel quadro del programma CERV – Citizens, Equality, Rights and Values (Pro.Pe.Ge. – A Drone to promote gender equality on political and economic decision-making. Agreement Number 101086645).

<sup>2</sup> Catalogo di buone pratiche per la promozione della leadership delle donne in Europa, disponibile su <https://propege.c-napse.pt/catalog/>

utile strumento di confronto e di approfondimento.

I campi di lavoro identificati sono legati ai percorsi universitari come luoghi di sviluppo di interventi educativi *gender equity-oriented*, al contrasto della violenza economica sulle donne, allo sviluppo di comportamenti organizzativi ed individuali *gender equity-oriented*.

Per ciascuno di questi campi di lavoro la rete nazionale ha individuato possibili azioni:

- seminari di studio, workshop di approfondimento sugli ostacoli allo sviluppo della indipendenza economica e finanziaria delle donne, anche in posizioni organizzative di comando;
- elaborazione di un *codice di condotta* per organizzazioni ed enti di governo che identifichi i comportamenti virtuosi da promuovere nei luoghi di lavoro e di governance pubblica;
- progettazione di modelli di tirocinio curricolare che abbiano il tema della parità di genere nei ruoli di leadership come tema ispiratore di azioni educative, soprattutto nelle piccole e micro imprese.

Il percorso di definizione e discussione del piano di azione nazionale è in corso e sarà validato in occasione dell'evento di lancio cui seguirà lo sviluppo e la realizzazione.

Nei capitoli successivi esploreremo le motivazioni che hanno spinto gli stakeholder a porre l'attenzione su tali tematiche, analizzando le radici dei problemi e le possibili soluzioni. Dall'analisi delle testimonianze e delle esperienze condivise dagli attori coinvolti, emerge il quadro delle sfide e delle opportunità che si presentano nel percorso verso la partecipazione equa e inclusiva di uomini e donne nei processi decisionali. Soprattutto, cercheremo di individuare strategie e azioni concrete che possano contribuire a trasformare le nostre visioni in realtà tangibili, avanzando così nel cammino verso una società più giusta, equa e inclusiva per tutti.

Prima di illustrare il lavoro svolto a livello nazionale in Italia, riteniamo utile delineare il contesto riguardante la leadership delle donne in Italia, offrendo un breve affondo sugli studi svolti al riguardo.

## **2. La leadership delle donne in Italia**

Il tema di nostro interesse è legato ai fattori che impediscono lo sviluppo della leadership delle donne nel campo economico, politico e sociale e allo studio di pratiche virtuose che possano ispirare azioni di lavoro future. In questo paragrafo, esploreremo il panorama della leadership femminile in Italia, analizzando i dati ed i trend che caratterizzano la presenza delle donne nei ruoli dirigenziali.

Il panorama della leadership italiana sta subendo un cambiamento, come evidenziato nel Rapporto Donne Manager Italia 2023. Infatti, il Rapporto Donne Manager (2023) ha registrato e in Italia, nell'anno 2021, un aumento dei dirigenti privati nel nostro paese del 5.4%, con un notevole contributo delle donne che hanno registrato un incremento del 13.5%. Questo trend positivo si è manifestato soprattutto nel settore terziario e nel sud Italia, indicando una tendenza favorevole nella composizione dei quadri dirigenziali. Nonostante questa tendenza, attualmente, le donne dirigenti rappresentano solo il 20.5% del totale, con una crescita costante negli ultimi anni. La loro presenza è particolarmente significativa nel settore terziario, nel quale raggiungono il 24.7%. Questo aumento delle donne manager sottolinea un progresso significativo verso la parità di genere nei ruoli

dirigenziali, indicando un cambiamento positivo nella cultura aziendale e nella promozione dell'uguaglianza di opportunità. Tuttavia, nonostante i progressi, a livello europeo le donne continuano a essere sottorappresentate nei ruoli dirigenziali. Secondo i dati forniti da Istat ed Eurostat (Istat, 2019), in Europa le donne rappresentavano solo un terzo (33%) dei manager (nell'anno 2019). Questo sottolinea una disparità persistente nel campo lavorativo, dove gli uomini tendono ad occupare posizioni di leadership più elevate rispetto alle donne.

### **3. Equal Leadership: Prevenire la Violenza Economica e Finanziaria sulle Donne**

Nel contesto della promozione della equal leadership, la prevenzione della violenza economica e finanziaria delle donne emerge come un nodo cruciale, interconnesso con il tessuto stesso della parità di genere e dell'empowerment femminile. Per cogliere appieno questo collegamento, è fondamentale esaminare attentamente le dinamiche che sottendono alla violenza economica e finanziaria, poiché esse giocano un ruolo cruciale nell'ostacolare lo sviluppo di progressioni di carriera e/o lo sviluppo di mobilità verticali all'interno e all'esterno delle organizzazioni o nell'ambito della libera professione. La violenza economica e finanziaria, spesso sottovalutata, si manifesta in molteplici forme, dall'isolamento finanziario alla coercizione economica, dalla limitazione dell'accesso alle risorse finanziarie al controllo dei mezzi economici (Di Bella, 2023). Secondo l'EIGE per violenza economica si intende: "Qualsiasi atto o comportamento che causi danni economici a un individuo. La violenza economica può assumere la forma, ad esempio, di danni alla proprietà, di limitazione dell'accesso alle risorse finanziarie, all'istruzione o al mercato del lavoro, o non al rispetto delle responsabilità economiche, come gli alimenti" (EIGE, 2024). Questo fenomeno è radicato in disuguaglianze strutturali di genere e in stereotipi culturali, che minano la sicurezza economica e l'autonomia delle donne, ostacolando il loro pieno sviluppo personale e professionale (ibidem).

Tra le varie definizioni di violenza economica, quella proposta da Di Bella risulta particolarmente significativa per la sua capacità di fornire una descrizione precisa e inclusiva di questa forma di abuso, evidenziando come il controllo delle risorse economiche possa diventare uno strumento di coercizione e potere: "La violenza economica è una forma di abuso in cui il controllo delle risorse economiche viene utilizzato come mezzo per esercitare potere e controllo all'interno di una relazione" (Di Bella, 2023, p. 21).

Questa forma di violenza può presentarsi in diverse modalità, tra cui:

- controllo del reddito: si verifica quando una persona, di solito il partner, esercita un controllo esclusivo sul reddito familiare, determinando come viene speso o utilizzato;
- limitazione dell'accesso alle risorse finanziarie personali e familiari: questa situazione si verifica quando una persona è privata dell'accesso alle proprie risorse finanziarie, rendendola dipendente dagli altri per soddisfare i propri bisogni;
- obbligo alla contrazione del debito: si verifica quando una persona è costretta a contrarre debiti contro la propria volontà, spesso per finanziare le necessità della famiglia, senza alcuna considerazione per le proprie capacità di rimborso o il proprio benessere finanziario.
- esclusione dalle decisioni finanziarie: si manifesta quando una persona è esclusa dalle decisioni riguardanti le finanze familiari o personali, relegandola a una

posizione di subordinazione e dipendenza economica;

- sabotaggio economico: questa forma di violenza si verifica quando una persona subisce atti intenzionali mirati a danneggiare la sua situazione finanziaria, ad esempio sabotando le sue opportunità di lavoro o danneggiando la sua reputazione finanziaria (ibidem).

La scelta della definizione di Di Bella (2023) è motivata da diversi fattori:

- rilevanza della dinamica di potere: la definizione sottolinea che la violenza economica è una forma di abuso caratterizzata da dinamiche di potere, consentendo di riconoscere che il problema non risiede semplicemente nella privazione delle risorse, ma nell'intenzione di controllo e limitazione dell'altro;
- enfasi sul controllo delle risorse: viene messo in evidenza il controllo delle risorse economiche come mezzo per esercitare potere e dominio all'interno di una relazione. Questo è un elemento centrale per comprendere la violenza economica, poiché sottolinea come essa non riguardi solo il denaro o i beni materiali, ma il potere e l'autonomia personale;
- riferimento alla relazione abusante: viene specificato che l'abuso economico si verifica *all'interno di una relazione*, il che contribuisce a distinguere la violenza economica da altre forme di abuso o discriminazione economica che possono verificarsi al di fuori di una relazione interpersonale;
- chiarezza e sintesi: la definizione si distingue per la sua concisione e immediatezza, utilizzando un linguaggio diretto e facilmente comprensibile, che evita interpretazioni ambigue e risulta accessibile anche a chi non ha una conoscenza approfondita del tema;
- applicabilità a diversi contesti: la definizione è sufficientemente ampia da abbracciare varie forme di violenza economica (come la limitazione dell'accesso al denaro, l'impedimento a lavorare, o la gestione abusiva dei beni comuni) e può essere applicata a molteplici tipi di relazioni (familiari, di coppia, professionali, etc.).

Il quadro sino a qui esposto è confermato da altre ricerche. Consideriamo quella del 2017 svolta dal Museo del Risparmio su "Le donne e la Gestione del Risparmio" (Epistema, 2017), da cui emerge un quadro di disparità di genere nella situazione economica e nella gestione finanziaria. I risultati ottenuti da questa ricerca confermano l'esistenza di un persistente e significativo divario tra uomini e donne, sia in termini di conoscenza finanziaria che di comportamenti e abitudini legate al risparmio.

Nello specifico, gli uomini intervistati nello studio indicato hanno dichiarato di godere di:

- redditi più elevati rispetto alle donne;
- un maggiore interesse e una maggiore conoscenza dei temi economici;
- una maggiore capacità di risparmio;
- una maggiore propensione all'investimento.

Emerge anche che il 21% delle donne non possiede un conto corrente personale, rappresentando questo un potenziale ostacolo nell'accesso ai servizi finanziari di base.

Questi dati preliminari mettono in luce un panorama disomogeneo e diseguale tra uomini e donne riguardo alla situazione economica e alla gestione dei risparmi, evidenziando la persistenza di disparità di genere nel contesto finanziario. Questo divario può avere profonde implicazioni sulla capacità delle donne di raggiungere l'autonomia finanziaria e di partecipare pienamente alla vita economica e sociale e conseguentemente alla leadership

nei vari ambiti.

La presenza di stereotipi di genere, come ad esempio “le donne non sono capaci di gestire il denaro e non dovrebbero preoccuparsi delle questioni finanziarie” (Di Bella, 2023, p. 5), contribuisce a consolidare la violenza economica. Questo tipo di stereotipo si inserisce in contesti presenti in molte famiglie, dove gli uomini assumono il ruolo di gestori delle finanze, mentre le donne hanno un accesso limitato ai conti bancari o alle risorse finanziarie. Le conseguenze di questa dinamica includono una capacità ridotta, da parte delle donne, di prendere decisioni economiche indipendenti, aumentando così la loro dipendenza finanziaria e rendendole più vulnerabili alla violenza economica e al ricatto (Di Bella, 2023).

Secondo l’European Institute for Gender Equality (EIGE), a livello globale, 1.4 miliardi di donne vivono in paesi che non riconoscono la violenza economica nel loro ordinamento giuridico o non forniscono protezione legale alle vittime di questa forma di violenza. Il mancato riconoscimento legale dei danni causati dalla violenza economica limita l’accesso delle vittime alla giustizia. Gli Stati membri che hanno ratificato la Convenzione del Consiglio d’Europa sulla prevenzione e la lotta alla violenza contro le donne e la violenza domestica (Convenzione di Istanbul del 2011) sono obbligati ad adottare misure legislative per prevenire e combattere la violenza economica. Gli Stati firmatari della Convenzione di Istanbul sono inoltre tenuti a raccogliere e divulgare dati disaggregati sulla violenza contro le donne, inclusa la violenza economica. Tuttavia, le leggi nazionali contro la violenza economica raramente criminalizzano le azioni degli autori nelle relazioni di coppia. Le forme palesi di violenza economica sono più facilmente perseguite dal diritto penale, mentre le forme occulte hanno meno probabilità di essere considerate reati penali (EIGE, 2023a).

La prevenzione alla violenza economica e finanziaria delle donne si concretizza in:

1. promozione della consapevolezza in ordine a segni e sintomi della violenza economica e finanziaria, quali:
  - 1.1. isolamento economico;
  - 1.2. controllo e assenza di condivisione del conto economico e finanziario nel contesto familiare;
  - 1.3. perdita autonomia e accesso alle risorse familiari;
  - 1.4. spossessamento e abusi economici (Global Thinking Foundation, 2024);
2. supporto allo sviluppo di conoscenze consentendo alla popolazione femminile di riconoscere e affrontare situazioni di abuso finanziario;
3. implementazione di politiche organizzative sensibili al genere. Le organizzazioni possono adottare politiche che riducono il rischio di violenza economico-finanziaria, come la revisione delle politiche di retribuzione e di promozione per garantire l’equità di genere, la protezione delle dipendenti dalla discriminazione salariale e la creazione di un ambiente di lavoro inclusivo e sicuro;
4. sostegno e rete di solidarietà. La creazione di reti di sostegno e solidarietà tra donne all’interno delle organizzazioni consente di offrire uno spazio sicuro per la condivisione di esperienze e la ricerca di supporto reciproco per affrontare la violenza economico-finanziaria.

La prevenzione in questo campo passa attraverso politiche e pratiche che favoriscono la trasparenza, l’equità retributiva, l’accesso alle opportunità economiche e la promozione di una cultura sensibile al genere e l’educazione finanziaria.



È per questo che nel corso dei seminari di studio realizzati con la community nazionale in Italia sulla tematica della violenza economica e finanziaria sulle donne, il gruppo di lavoro ha condiviso la necessità di adottare un approccio istituzionalizzato per prevenire tali forme di violenza. Lo sviluppo di azioni educative di varia natura, che nei corsi di studio universitari di primo e secondo livello supportino la costruzione di nuove consapevolezze al riguardo, è stato evidenziato come un campo di azione su cui impegnarsi.

In sintesi, promuovere azioni di contrasto alla violenza economica-finanziaria delle donne, attraverso l'educazione finanziaria ed economica nei confronti delle donne, significa porre le basi per attivare processi di promozione e sviluppo di equal leadership nei contesti in cui donne e uomini saranno impegnati nel loro percorso professionale.

#### **4. Lo sviluppo di un Codice di Condotta per la promozione della equal leadership nelle organizzazioni**

I seminari di studio realizzati hanno consentito di individuare un altro campo di lavoro per lo sviluppo di interventi educativi a supporto della leadership delle donne nelle organizzazioni. La definizione di *principi guida* che orientino persone e organizzazioni nella adozione di comportamenti di promozione della leadership tanto di donne quanto di uomini. A tale necessità, la risposta costruita è stata la costruzione di un codice di condotta, pensato come strumento agile e pratico per la definizione di sistemi di gestione volti alla *gender equity*. Questo strumento si propone come risorsa più snella rispetto ai dispositivi offerti da UNI/PdR:125/2022, in ragione della sua flessibilità e adattabilità alle esigenze delle diverse realtà organizzative.

L'UNI/PdR:125/2022 ha delineato linee guida cruciali per favorire la parità di genere nelle organizzazioni, anche nei percorsi di sviluppo di carriera. Tuttavia, molte realtà aziendali hanno incontrato ostacoli nell'applicare tali direttive a causa della loro complessità e rigidità. Nonostante ciò, ad oggi, secondo i dati riportati dal Dipartimento delle Pari Opportunità, sono 2.734 le aziende certificate secondo tali disposizioni (alla data del 10/09/2024) (<https://certificazione.pariopportunita.gov.it/public/home>).

L'introduzione del Sistema di Certificazione della Parità di Genere segna un'importante tappa nell'attuazione della Strategia Nazionale per la Parità di Genere 2021-2026 in Italia. Questa strategia rappresenta un'opportunità significativa per l'Italia, aprendo una nuova finestra verso l'obiettivo ambizioso di migliorare la posizione del paese nell'indice sull'uguaglianza di genere elaborato dall'Istituto Europeo per l'Uguaglianza di Genere (EIGE). Attualmente, l'Italia si trova al 14° posto nella classifica dei Paesi dell'Unione Europea in termini di uguaglianza di genere (EIGE, 2023b).

La Strategia si pone l'obiettivo ambizioso di ottenere un incremento di cinque punti in questa classifica entro il 2026, una sfida che richiederà un impegno concertato e una serie di misure concrete per promuovere la parità di genere in tutte le sfere della società italiana.

La creazione di uno strumento più agile e pratico, complementare all'UNI/DpR 125, non si pone in opposizione a quest'ultimo, ma piuttosto come un complemento che risponde alla necessità delle organizzazioni di avere un supporto più adatto alle loro esigenze specifiche. Questo nuovo strumento consente alle organizzazioni di adottare e implementare politiche di *gender equity* in modo più efficiente ed efficace, garantendo una maggiore flessibilità e adattabilità alle diverse realtà aziendali.

Il codice di condotta proposto dalla community italiana mira a stabilire principi di base per

sostenere le organizzazioni nella promozione della parità di trattamento, in particolare nella definizione di percorsi di sviluppo di carriera. Ciò comporta l'adozione di strumenti e misure che consentano alle donne di partecipare attivamente ai processi decisionali e di assumere ruoli dirigenziali, contribuendo a ridurre le disparità di genere e a creare un ambiente lavorativo più equo e inclusivo.

Il codice si fonda su principi essenziali che delineano linee guida fondamentali per favorire l'equità di genere nelle organizzazioni. Questi includono politiche di assunzione e promozione equilibrate, pari retribuzione per lavori di pari valore, programmi di formazione e sviluppo professionale orientati all'equità di genere, e la creazione di un ambiente di lavoro inclusivo che valorizzi la diversità.

Un aspetto fondamentale del codice di condotta è sostenere le organizzazioni nella creazione di policy aziendali volte a facilitare la partecipazione attiva delle donne nei processi decisionali. In un contesto globale sempre più complesso e interconnesso, è fondamentale valorizzare il ruolo delle donne attraverso maggiore inclusione, formazione ed educazione finanziaria, e migliori opportunità di carriera in tutti gli ambiti della vita sociale, professionale e politica.

Questo comprende, ad esempio, programmi di mentoring e coaching, l'istituzione di quote di genere nei comitati direttivi e la promozione di una cultura aziendale che supporti il contributo delle donne a tutti i livelli decisionali.

L'idea di codice di condotta in questo campo non è nuova. Essi si configurano come strumenti di responsabilizzazione attraverso raccomandazioni che le organizzazioni intendono adottare (Es.: AIFA, 2021. Codice di Condotta per la tutela del diritto delle pari opportunità, per la valorizzazione del benessere dei lavoratori e per il contrasto alle discriminazioni nei luoghi di lavoro; Mediobanca, 2023. Codice sui Principi di Diversità, Equità e Inclusione del Gruppo Mediobanca). Esso, tuttavia, si propone come elemento integrativo e specifico rispetto a strategie di crescita e sviluppo del capitale umano nelle organizzazioni. Esso può essere adottato in via sperimentale e rappresentare, eventualmente, l'inizio di un percorso di medio e lungo periodo che accompagni le organizzazioni verso la certificazione di genere.

La scelta della community nazionale di orientarsi verso lo strumento del codice di condotta anziché il manifesto è strettamente legata agli obiettivi del documento. Mentre il codice di condotta si focalizza sulla regolamentazione dettagliata e sull'applicazione di standard comportamentali all'interno di un'organizzazione, il manifesto è più orientato alla comunicazione di valori e aspirazioni più ampi. Entrambi sono strumenti fondamentali, ma servono a scopi diversi e complementari nella definizione e promozione della cultura e delle norme di un'organizzazione.

Inoltre, il codice di condotta può essere integrato con normative e codici esistenti, come il Codice di Autodisciplina per la Corporate Governance delle aziende quotate, o altri codici di condotta adottati dalle organizzazioni. Questa integrazione permette di garantire una maggiore coerenza e sinergia tra le iniziative volte alla promozione della *gender equity*. Tale approccio offre alle organizzazioni uno strumento più completo e adattabile alle loro esigenze specifiche, migliorando così l'efficacia nell'implementazione delle politiche di parità di genere.

In sintesi, lo strumento definito dalla community nazionale risponde alla necessità di fornire alle organizzazioni un approccio pratico e operativo che stabilisce le regole e le linee guida specifiche del comportamento dei membri di un'organizzazione per promuovere la parità di genere nella rappresentanza delle donne alle posizioni apicali nei



luoghi di lavoro. Attraverso l'elaborazione di principi minimi di base e la conseguente definizione dei comportamenti considerati accettabili per la promozione della partecipazione femminile nei processi decisionali, il codice di condotta si propone come un documento formale, che può essere anche vincolante, applicato all'interno dell'organizzazione nella lotta contro le disparità di genere e nella creazione di ambienti lavorativi equi e inclusivi.

## **5. Modelli di tirocini curriculari per promuovere l'Equal Leadership sul lavoro**

L'esigenza di sviluppare tirocini curriculari mirati a promuovere consapevolezza e competenze relative alla rappresentanza di uomini e donne in posizioni decisionali all'interno di aziende e servizi (come cooperative, consorzi e fondazioni) è stata discussa con i responsabili di associazioni di categoria, tra cui la CNA, e con associazioni nazionali di manager, come Federmanager. Durante i seminari di studio dedicati, è emersa l'importanza di valorizzare i percorsi di tirocinio curricolare nelle aziende e di utilizzare tali tirocini per promuovere una cultura di equità di genere, sia nelle imprese ospitanti sia tra i tirocinanti coinvolti nei percorsi accademici.

L'analisi del contesto delle piccole e medie imprese (PMI) ha evidenziato la necessità di creare un ponte tra il mondo imprenditoriale e gli studenti universitari, favorendo incontri intergenerazionali volti a instaurare condizioni che promuovano l'equità di genere anche nelle organizzazioni di dimensioni più contenute.

Secondo il Rapporto di Confindustria sulle PMI in Toscana (2021) sono presenti 11.635 piccole e medie imprese (PMI), di cui l'85.3% sono piccole imprese (con 10-50 dipendenti e un fatturato annuo non superiore a 10 milioni di euro) e solo il 14.7% sono di medie dimensioni (da 51 a 250 dipendenti con fatturato annuo non superiore a 50 milioni).

Relativamente ai dati occupazionali vediamo che il 58.7% degli occupati è nella piccola impresa mentre il 41.3% è nella media. I settori in cui operano la maggior parte delle piccole e medie imprese (PMI) è quello dei servizi, che conta il 53.9% delle imprese. Il secondo con il maggior numero di PMI è quello industriale manifatturiero, con una percentuale del 27.8% all'interno della quale spicca il settore moda con il 13.9% delle imprese. Le costruzioni seguono con il 14.6%, mentre utility ed energia rappresentano solo il 2.1% e l'agricoltura una percentuale ancora più bassa, pari all'1.6% (Confindustria, Cerved, 2023).

Secondo il Rapporto dell'Irpet sulla condizione economica e lavorativa delle donne in Toscana, i tassi di occupazione femminile rimangono inferiori rispetto a quelli maschili, con il 62.1% delle donne occupate contro il 75.1% degli uomini (dati del 2022). Tuttavia, la Toscana presenta tassi di occupazione femminile superiori alla media nazionale, che, secondo i dati Eurostat, era del 55% nel 2022.

Le donne occupate sono per lo più impiegate nel settore terziario, in particolare nei servizi di cura come istruzione, sanità, commercio e turismo. Tuttavia, i settori del commercio e del turismo sono caratterizzati da retribuzioni più basse e minori opportunità di carriera. Nonostante la presenza delle donne in vari settori, esse occupano ancora poche posizioni di alto livello rispetto alla loro presenza complessiva, anche in ambiti dove sono

maggiormente rappresentate, come scuola, università e sanità (Irpel, 2023)<sup>3</sup>.

In questo contesto, intendiamo sperimentare un modello di intervento che utilizza i tirocini curriculari come strumento per promuovere la cultura dell'equità all'interno delle imprese.

Per raggiungere questo scopo, il futuro sviluppo dei modelli di tirocinio curriculari mirerà a sensibilizzare sia le organizzazioni che i tirocinanti sulla gender equity.

In questo modo, ci proponiamo di favorire un ambiente lavorativo più equo e inclusivo, preparare i futuri lavoratori e lavoratrici ad affrontare le sfide del mercato del lavoro con una consapevolezza maggiore riguardo alle questioni di genere.

La definizione e successiva sperimentazione del modello di tirocinio sono state oggetto di discussione con Presidenti di Corsi di Laurea dell'area pedagogica, con cui si stanno definendo le modalità di progettazione esecutiva. L'ipotesi è di creare linee guida metodologiche rivolte tanto alle organizzazioni ospitanti quanto ai Corsi di Laurea che prevedono nell'offerta formativa la componente del tirocinio curricolare.

La sperimentazione potrà fornire elementi di valutazione utili alla definizione del tirocinio anche in altri percorsi universitari, interessati a rendere l'approccio di genere un fattore *mainstream* in ogni componente formativa.

## 6. Conclusioni

In conclusione, i seminari di studio realizzati e la definizione di azioni da parte dei membri coinvolti danno conto dell'importanza che assume, in prospettiva educativa, la capacità di iniziativa diffusa del soggetto collettivo (De Sanctis, 1975; Federighi, 1996), in grado di organizzare azioni per migliorare singoli contesti di vita di cittadini/e (lavoro, alta formazione, vita sociale).

Promozione dello sviluppo di capacità di gestione del proprio patrimonio e costruzione del proprio reddito, definizione di linee guida che orientino comportamenti di persone e organizzazioni nel tempo lavorativo verso la equità di genere, identificazione di modelli di tirocinio curricolare attenti alla dimensione di genere sono tre campi di azioni su cui la community nazionale, ovvero il soggetto collettivo in formazione, è impegnata. Il percorso in atto ha una dimensione tutta educativa, centrata sullo sviluppo di una "società capace di mobilitare le energie intellettuali delle persone, in modo da poter intervenire con consapevolezza nei contesti individuali e delle comunità di appartenenza" (Piazza, 2022, p. 160). È un modo educativo di stare insieme e di promuovere processi formativi collettivi in grado di organizzare azioni per costruire risposte a problemi presenti nella vita delle persone. Nello studio in corso, tali processi riguardano l'equità negli accessi a posizioni apicali nel mondo economico, politico e sociale, tanto per gli uomini quanto per le donne.

## Riferimenti bibliografici

AIFA. Agenzia Italiana del farmaco (2021). *Codice di Condotta per la tutela del per la tutela del diritto delle pari opportunità, per la valorizzazione del benessere dei*

---

<sup>3</sup>[https://www.regione.toscana.it/documents/10180/180128405/FSE2023+Att.+2+Rapporto\\_Genere.pdf/f28cb298-f791-1af0-3748-dae6524f2b2e?t=1701946349990](https://www.regione.toscana.it/documents/10180/180128405/FSE2023+Att.+2+Rapporto_Genere.pdf/f28cb298-f791-1af0-3748-dae6524f2b2e?t=1701946349990)

- lavoratori e per il contrasto alle discriminazioni nei luoghi di lavoro.* [https://www.aifa.gov.it/documents/20142/1446683/codice\\_condotta\\_AIFA\\_2021.pdf](https://www.aifa.gov.it/documents/20142/1446683/codice_condotta_AIFA_2021.pdf) (ver. 30.06.2024).
- Asvis. Alleanza Italiana per lo Sviluppo Sostenibile (2023). *L'eguaglianza di genere: un obiettivo trasversale*. Position Paper 2023. Gruppo di Lavoro sul Goal 5. [https://asvis.it/public/asvis2/files/Pubblicazioni/PositionPaper/2023/PositionPaperASviSGoal5\\_eguaglianza\\_genere.pdf](https://asvis.it/public/asvis2/files/Pubblicazioni/PositionPaper/2023/PositionPaperASviSGoal5_eguaglianza_genere.pdf) (ver. 30.06.2024).
- Confindustria, Cerved (2023). *Rapporto Regionale PMI 2023*. <https://www.confindustria.it/wcm/connect/9bcf45e7-5aae-4e44-a23dc74c04a1d318/Rapporto+Regionale+PMI+2023.pdf?MOD=AJPERES&CACHEID=ROOTWORKSPACE-9bcf45e7-5aae-4e44-a23d-c74c04a1d318-oA2f7Ke> (ver. 30.06.2024).
- Cuomo, S., & Raffaglio, M. (2017). *Essere leader al femminile*. Milano: Egea.
- De Sanctis, F. M. 1975. *Educazione in età adulta*. Firenze: La Nuova Italia.
- Di Bella, E. (2023). *La Violenza Economica*. Dipartimento di Scienze Politiche e Internazionali Università di Genova. <https://www.istat.it/it/files//2023/12/di-Bella-GEner2023.pdf> (ver. 30.06.2024).
- Dipartimento Pari Opportunità. <https://certificazione.pariopportunita.gov.it/public/home> (ver. 30.06.2024).
- EIGE. European Institute for Gender Equality (2023a). *Understanding Economic Violence against Women. The need for harmonised definitions and data in the EU*. [https://eige.europa.eu/sites/default/files/documents/EIGE\\_Factsheet\\_EconomicViolence.pdf](https://eige.europa.eu/sites/default/files/documents/EIGE_Factsheet_EconomicViolence.pdf) (ver. 30.06.2024).
- EIGE. European Institute for Gender Equality (2023b). *Gender Equality Index*. <https://eige.europa.eu/gender-equality-index/2023/country/IT> (ver. 30.06.2024).
- EIGE. European Institute for Gender Equality (2024). *Le Forme di Violenza* <https://eige.europa.eu/gender-based-violence/what-is-gender-based-violence/forms-of-violence> (ver. 30.06.2024).
- Epistema (2017). *Le Donne e la Gestione del Risparmio*. <https://www.museodelrisparmio.it/wp-content/uploads/2017/09/Ricerca-LE-DONNE-E-LA-GESTIONE-DEL-RISPARMIO.pdf> (ver. 30.06.2024).
- Equal Leadership. *List of Good Practices in Equal Leadership*. <https://propege.c-napse.pt/catalog/> (ver. 30.06.2024).
- Federighi, P. (1996). *Strategie per la gestione dei processi educativi nel contesto europeo: Dal lifelong learning a una società ad iniziativa diffusa*. Napoli: Liguori.
- Global Thinking Foundation (2024). *Manuale di Prevenzione della Violenza Economica: per difendere il diritto all'indipendenza e all'uguaglianza di genere*. <https://www.gltfoundation.com/donne-e-famiglie/manuale-della-violenza-economica/> (ver. 30.06.2024).
- IRPET. Istituto Regionale Programmazione Economica della Toscana (2023). *Rapporto sulla Condizione Economica e lavorativa delle donne in Toscana*. [https://www.regione.toscana.it/documents/10180/180128405/FSE2023+Att.+2+Rapporto\\_Genere.pdf/f28cb298-f791-1af03748dae6524f2b2e?t=1701946349990](https://www.regione.toscana.it/documents/10180/180128405/FSE2023+Att.+2+Rapporto_Genere.pdf/f28cb298-f791-1af03748dae6524f2b2e?t=1701946349990)

(ver. 30.06.2024).

- ISTAT. Istituto Nazionale di Statistica Toscana (2019). <https://www.istat.it/donne-uomini/bloc-2c.html?lang=en-US> (ver. 30.06.2024).
- ISTAT. Istituto Nazionale di Statistica Toscana (2020). *La vita delle donne e degli uomini in Europa*. <https://www.istat.it/donne-uomini/index.html?lang=it> (ver. 30.06.2024).
- ISTAT. Istituto Nazionale di Statistica Toscana (2023). *Rapporto Annuale 2023. La situazione del paese*. <https://www.istat.it/storage/rapporto-annuale/2023/Rapporto-Annuale-2023.pdf> (ver. 30.06.2024).
- Manager Italia (2023). *Rapporto Donne Manager Italia*. <https://www.manageritalia.it/wp-content/uploads/2024/02/Manageritalia-rapporto-donne-2023.pdf> (ver. 30.06.2024).
- Mediobanca (2023). *Codice sui Principi di Diversità, Equità e Inclusione del Gruppo Mediobanca*. [https://www.mediobanca.com/static/upload\\_new/cod/codice-sui-principi-dei-gruppo-mediobanca.pdf](https://www.mediobanca.com/static/upload_new/cod/codice-sui-principi-dei-gruppo-mediobanca.pdf) (ver. 30.06.2024).
- Piazza, R. (2022). Il contributo di Paolo Federighi sulle politiche transnazionali nello sviluppo dell'Educazione degli Adulti. Il modello delle learning city e learning region. In V. Boffo, G. Del Gobbo, & F. Torlone (Eds.), *Educazione degli Adulti: politiche, percorsi, prospettive. Studi in onore di Paolo Federighi* (pp. 157-167). Firenze: Firenze University Press.
- Servizio Studi della Camera dei Deputati (2023). *L'occupazione femminile. Le politiche Pubbliche Italiane*. N. 4-Dicembre 2023. <https://documenti.camera.it/leg19/dossier/pdf/PP004LA.pdf> (ver. 30.06.2024).
- World Economic Forum (2023). *Global Gender Gap Report 2023* [https://www3.weforum.org/docs/WEF\\_GGGR\\_2023.pdf](https://www3.weforum.org/docs/WEF_GGGR_2023.pdf) (ver. 30.06.2024).