



Economia Aziendale Online

Economia Aziendale Online

Business and Management Sciences
International Quarterly Review

La tutela della donna nell'impresa italiana:
sfide e opportunità

Alessandro Maria Buzzi

Pavia, December 31, 2023
Volume 14 - N. 4/2023

DOI: 10.13132/2038-5498/14.4.899-910

www.ea2000.it
www.economiaaziendale.it


PaviaUniversityPress

La tutela della donna nell'impresa italiana: sfide e opportunità

Alessandro Maria Buzzi

PhD Student in Law & Human Sciences. Università degli Studi dell'Insubria.

Ceo. Komunicando.com

Corresponding Author:

Alessandro Maria Buzzi

am.buzzi@uninsubria.it

Cite as:

Buzzi, A. M. (2023). La tutela della donna nell'impresa italiana: sfide e opportunità. *Economia Aziendale Online*, 14(4), 899-910.

Section: *Refereed Paper*

SPECIAL ISSUE 2023

ABSTRACT

Negli ultimi decenni, la presenza delle donne nel mondo del lavoro e nell'impresa italiana ha registrato una crescita significativa. Tuttavia, sono ancora presenti numerose sfide e disparità che opprimono il genere femminile nell'ambiente lavorativo, non ultime, la parità salariale e i pregiudizi che ogni giorno vedono le donne costrette a un giudizio di inferiorità. Questo articolo propone l'analisi del concetto di tutela femminile nell'impresa italiana, esaminando in particolare modo gli ostacoli e le opportunità che emergono nel contesto sociale ed imprenditoriale che ci circonda. L'obiettivo è quello di promuovere una maggiore consapevolezza e di incoraggiare al cambiamento, al fine di garantire pari opportunità e diritti per le lavoratrici italiane, che siano esse dipendenti subordinate, professioniste o imprenditrici, in un universo lavorativo che deve indiscutibilmente aggrapparsi al concetto di meritocrazia.

In the last decades, the presence of women in the Italian workforce and Italian companies has seen significant growth. Nevertheless, numerous challenges and disparities persist and continue to affect women position in the working environment, including issues such as wage equality and prejudices that often subject women to inferiority. This article aims to analyze the concept of female empowerment and safeguard in the Italian companies, with a particular focus on the obstacles and opportunities that arise within the social and entrepreneurial context that surrounds us. The objective is to promote greater awareness and encourage improvement in the gender equality field, in order to ensure equal opportunities and rights for Italian female workers, whether they are employees, professionals, or entrepreneurs, in a working environment that unquestionably must adhere to the principle of meritocracy.

Keywords: parità di genere, lavoratrici, imprenditrici, parità salariale, pregiudizi, ambiente lavorativo.

1 – Introduzione.

I preconcetti sociali inseriti nella mentalità contemporanea stigmatizzano un universo dipinto da differenze in ogni ambito sociale. Non ultimo, quello di genere, che riecheggia

Received: September 2023

Published: 31/12/2023

come un asfittico mantra nel substrato imprenditoriale italiano ed estero. Abbattere le mura della distinzione e abbracciare l'alterità come vantaggio competitivo sembra essere una sfida utopica per il mondo del lavoro.

Impossibile negare che finora ogni tentativo di ridurre l'altro all'«identico» a sé è sinora è fallito miseramente. Come è sempre stato, l'estraneo è la preconditione della diversità culturale. (Wulf C., 2015). Tuttavia, nel 2023, considerare la differenza di genere alla stregua dell'estraneità identitaria è una blasfemia di gusto retrogrado. Non solo da un punto di vista prettamente umano e psicologico, ma anche in termini di sviluppo economico, la diversità, se presente nell'ambiente aziendale, diventa un elemento chiave per raggiungere maggiori risultati e ottenere vantaggi competitivi. Scott E. Page (2017) professore di "Complexity, Social Science, and Management" all'Università del Michigan e autore di "*The Diversity Bonus: How Great Teams Pay Off in the Knowledge Economy*" (2017), individua nella diversità cognitiva dei membri di un team la chiave per soluzioni più efficienti, creative, dettate da un confronto di idee e prospettive diverse da persone che presentano divergenze nelle competenze, skills, background, comportamenti dettati dalla cultura di provenienza e prospettive sul futuro. La diversità in ambito lavorativo può curare il rischio diffuso del "Groupthink", un fenomeno per i cui membri di un team sono tendenzialmente conformi ad una singola opinione prevalente, limitando la curiosità e la conseguente nascita di opinioni alternative e nuove idee.

Per imparare ad essere sensibili davanti a dinamiche di diversità culturale e sociale, occorre fare esperienza dell'alterità in prima persona e vivere questa dicotomia elementare anche nel mondo del lavoro. Un'esperienza, capace di mettere le imprese in una posizione tale da essere in grado di relazionarsi con l'estraneità e la differenza, e sviluppare un interesse per il non-identico. Gli individui non sono entità autonome e autosufficienti: consistono, piuttosto, in un gran numero di elementi contraddittori e frammentari. Rimbaud ha coniato un'espressione *ad hoc* per quest'esperienza, più valida che mai ancora oggi: «*me stesso è qualcun altro*». (Wulf C., 2015). Anche Freud approfondisce questo concetto con la sintesi perfetta orientata all'Io che non è padrone in casa propria e che potrebbe tranquillamente essere declinata anche nel mondo del lavoro. Le persone portano con sé esperienze, abilità, comportamenti, motivazioni e sfide personali che influenzano la performance lavorativa, il potenziale umano e organizzativo.

Ci sono, però, autori conservatori che denotano nella diversità il problema di politiche discriminatorie: secondo Heather Mac Donald (2018), le differenze all'interno di un team possono ostacolare il raggiungimento di un'equa e proporzionale rappresentanza di tutti i membri, o, più in generale nei gruppi di tutti i settori. L'autrice e conservatrice critica le politiche di diversità, sostenendo che il loro obiettivo di una rappresentanza proporzionale di gruppi diversi in tutti i settori, può andar contro la meritocrazia: le persone devono essere selezionate in base al merito individuale, le competenze e le qualifiche dei singoli membri all'interno di un team non possono essere completamente estranee tra loro, per cui, un'eccessiva diversità, può diventare un ostacolo per l'eccellenza dei risultati, il limite alla libertà di parola e la stabilità delle soluzioni perseguibili (in St. Martin's Press, 2018). Si tratta, però, di argomentazioni poco contestualizzabili, dal momento in cui, il lavoro di squadra, eterogeneo e coeso, non può che essere proficuo e virtuoso per ogni attività lavorativa che si rispetti. Se l'originarietà si configurasse come assoluta eterogeneità verrebbero a mancare i presupposti per il pensiero critico, ovvero il motore del dubbio e della crescita, poiché nessuna elaborazione concettuale potrebbe legare insieme due soggetti tra i quali, essendo essi radicalmente estranei ed irrelati, non vi possa essere riscontrata alcuna alterità e, dunque, differenza. (Salatiello G., 2017).

Quali sono, dunque, le soluzioni per arginare questo problema? Soprattutto, quali pratiche sono in grado di trovare un rimedio a un ostacolo che rischia di porre la nostra società come fanalino di coda dell'integrazione di genere? Per rispondere a tale quesito, a tratti provocatorio, ma comunque concreto, dobbiamo sottolineare che la storia delle donne nel mondo del lavoro italiano è stata caratterizzata da una lenta ma progressiva evoluzione che ci fa ben sperare. Sebbene la Costituzione italiana del 1948 stabilisca l'uguaglianza tra i sessi, nel corso degli anni, si sono verificati numerosi cambiamenti legislativi e sociali per rendere effettiva tale parità. Tuttavia, la persistenza di *stereotipi di genere* e, soprattutto, una dicotomia del lavoro ancora fortemente influenzata dalle tradizioni patriarcali, hanno contribuito a bloccare le donne in posizioni di svantaggio nel mondo del lavoro e nell'impresa, una situazione che vige tuttora.

La disparità di genere, infatti, si manifesta in diversi aspetti dell'impresa italiana, tra cui la retribuzione, la rappresentanza nei ruoli dirigenziali, le mansioni ad esse attribuite, e, non ultimo, l'accesso alle opportunità di crescita professionale. Le donne italiane guadagnano, in media, meno dei loro colleghi maschi e sono sottorappresentate nei ruoli dirigenziali e di responsabilità. Inoltre, le donne affrontano molte più sfide e difficoltà nell'accesso a risorse e finanziamenti per avviare o sostenere le proprie imprese. A questi fattori, bisogna aggiungere tutte le responsabilità sociali che in cui la figura femminile si rispecchia come protagonista: la sussistenza della famiglia o le responsabilità domestiche; capiamo che i disagi che il mondo del lavoro proietta sulle donne sono ancora innumerevoli e ardui da risolvere.

Per affrontare le *disparità di genere* e promuovere la tutela delle donne nelle imprese italiane, sono state introdotte, con continuità, nuove normative e politiche. Tra le normative più rilevanti, troviamo: la legge sulla parità salariale, la promozione della presenza femminile nei consigli di amministrazione delle società quotate e le misure di conciliazione tra lavoro e vita familiare. Queste politiche, sebbene importanti, non sono ancora sufficienti per garantire un'effettiva parità di genere nell'impresa italiana; ci troviamo, dunque, ad affrontare una necessità che spinge ad un cambiamento di immaginario collettivo. Infatti, il vero traguardo, si ottiene con la creazione e diffusione di una profonda consapevolezza nelle nuove generazioni: la diversità non impaurisce l'individuo, "la diversità è una ricchezza".

Sono numerose le iniziative promosse, sia a livello istituzionale che aziendale, per la tutela della donna in ambito lavorativo. Queste iniziative mirano a contrastare la disparità di genere, promuovere l'uguaglianza, sostenere l'*empowerment* delle donne nell'ambiente imprenditoriale e, in generale, le loro carriere professionali. Tra queste, troviamo la promozione di politiche di conciliazione, come l'introduzione di orari di lavoro flessibili per migliorare il *work-life-balance*, nonché l'equilibrio tra i ritmi del lavoro, la cura della persona e le responsabilità familiari. Anche i congedi parentali retribuiti (Governo Italiano, 2023) e l'assistenza all'infanzia finanziate dall'azienda (o in partnership con servizi di assistenza all'infanzia) facilitano lo stile di vita delle donne, allontanando il problema dell'interruzione di carriera per maternità e promuovendo la condivisione delle responsabilità familiari. Altre iniziative aziendali e istituzionali di rilievo per la tutela del genere femminile riguardano il *diversity management* e l'inclusione di obiettivi di genere nei programmi di responsabilità sociale d'impresa. Ma l'impegno normativo può davvero bastare per riempire il divario tra i due sessi? Le politiche aziendali sulla situazione sollecitano ad una presa di coscienza e di impegno collettivo, ma sono sufficienti per rimuovere drasticamente gli stereotipi nelle professioni?

Un'azione legale non incide su una mentalità, talvolta obsoleta, che rimane conservatrice e contraria al cambiamento. Occorre imprimere nell'immaginario collettivo le nozioni di rispetto,

uguaglianza, protezione e tutela, al fine di muovere al cambiamento, lento, ma progressivo e virtuoso.

La tutela della donna nell'impresa italiana è un obiettivo fondamentale per garantire un futuro sostenibile e inclusivo ricco di etica e di civiltà. Nonostante tutti i progressi compiuti in quest'ultimo secolo, è necessario un impegno collettivo e continuo da parte delle istituzioni, delle imprese, delle famiglie e della società tutta nel suo insieme per superare le disparità di ogni tipo e promuovere l'uguaglianza delle opportunità. Può sembrare un'utopia, un miraggio, ma sono convinto che, fra le tante sfide che abbiamo affrontato, questa sia una priorità di cui prendersi cura immediatamente.

Promuovere l'uguaglianza di genere e risolvere il divario tra donne e uomini, è un obiettivo che coinvolge molte aree e richiede un approccio multidimensionale. Gli esperti che studiano questi temi spesso identificano una serie di azioni prioritarie da applicare in ogni settore. Nell'ambito delle professioni, è possibile elencare le soluzioni prioritarie ed esercitare un minuzioso e sistematico confronto delle idee e delle prospettive, utile a suscitare maggiore consapevolezza e comprendere se tali azioni sono concretizzabili realmente in un futuro più o meno prossimo.

2 – Rafforzare la formazione e l'educazione.

Per promuovere una cultura di uguaglianza e inclusione, è fondamentale investire in formazione ed educazione, lavorare con tenacia sulle nuove generazioni, dal loro arrivo ai banchi di scuola elementare, per sensibilizzare e accogliere il diverso. Sottolineare l'importanza dell'educazione scolastica e dell'educazione familiare, con riguardo sia alle lavoratrici che ai lavoratori, è il primo fondamentale passo per ambire, un domani, ad essere migliori.

In tempi meno recenti, diversi autori hanno contribuito con le loro opere e le loro idee, ispirando dibattiti e azioni pratiche per consentire l'accesso all'educazione equa per entrambi i sessi. John Stuart Mill, filosofo e politico britannico, è noto per il suo sostegno alla parità di genere e ai diritti delle donne. Nel suo saggio "*The Subjection of Women*" Mill afferma che l'educazione è essenziale per liberare le donne dalla subordinazione e orientare la loro identità all'emancipazione, per consentire loro di diventare individui indipendenti e attivi nella società. (Annas, 1977). L'autrice Simone de Beauvoir (2013) sottolinea l'importanza dell'educazione come mezzo per superare le limitazioni imposte dalla società patriarcale; difatti, il suo contributo, esplora a lungo le questioni legate all'oppressione delle donne e alla loro posizione sociale.

Eppure, nei nostri giorni, assistiamo ancora ad episodi di offesa ed oppressione femminile che ostacolano l'accessibilità all'istruzione. Nell'autunno del 2012 è diventato celebre l'aggressione alla giovanissima studentessa e attivista per l'educazione delle ragazze, Malala Yousafzai. La ragazza fu colpita da un colpo di arma da fuoco alla testa da parte di un miliziano talebano, mentre era a bordo di un autobus scolastico. L'attacco fu condotto dai talebani in risposta al suo attivismo per l'educazione femminile e al suo coraggio nel parlare pubblicamente contro la repressione e la chiusura delle scuole per le ragazze. Dopo mesi di riabilitazione in Regno Unito, sopravvisse miracolosamente all'attentato e alla ferita alla testa. L'attentato a Malala suscitò indignazione a livello mondiale e portò l'attenzione sulla questione dell'educazione delle ragazze e sulla violenza contro le attiviste per i diritti umani in Pakistan. Malala ha continuato il suo impegno per l'educazione delle ragazze e i diritti umani nonostante l'attentato, diventando una figura di spicco a livello internazionale. Nel 2014, ha condiviso il

Premio Nobel per la Pace con Kailash Satyarthi per il loro lavoro nel promuovere i diritti dei bambini e l'educazione in tutto il mondo.

Fin dall'infanzia, i bambini sono esposti a *stereotipi di genere* che influenzano le loro scelte e interessi. I giocattoli e i libri per bambini spesso riflettono queste aspettative di genere, con le ragazze tipicamente incoraggiate a giocare con giocattoli "femminili", come le bambole, e gli uomini con giocattoli "maschili", come i set di costruzione o giocattoli scientifici. Questi stereotipi influenzano i sogni, le aspirazioni future, le scelte di un corso di studi.

È importante quindi incoraggiare le giovani ragazze a perseverare nel lavoro e perseguire carriere in settori tradizionalmente maschili e viceversa. Gli effetti di un'educazione equa e priva di pregiudizi di genere è il primo passo per eliminare le barriere di un tradizionalismo che danneggia psicologicamente i sessi inserendoli in drastici ruoli di genere dettati da costrutti sociali. Agire sull'educazione significa lavorare sulla sensibilizzazione degli individui: un'istruzione in grado di diffondere consapevolezza consente di abbattere i pregiudizi sociali fissati nell'immaginario collettivo, facilita l'accesso al mondo del lavoro per i due generi e garantisce lo svolgimento delle professioni in ambienti più equilibrati ed armonici.

L'oppressione femminile sul luogo di lavoro è un problema diffuso in aziende e settori di tutto il mondo, ma esistono strategie per contrastare le questioni di genere. Prendiamo, per esempio, la più grande azienda elettrica italiana, baluardo per le pari opportunità e l'inclusione delle donne: Enel, negli anni, ha adottato varie politiche per promuovere la *diversity e l'empowerment* femminile (2012). Gli obiettivi dell'azienda sono efficienti e concreti, l'impegno di Enel è volto ad aumentare la presenza di donne in posizioni manageriali e dirigenziali, come, ad esempio, incrementare il numero di donne in posizioni di "middle management" al 28% entro il 2020. Inoltre, Enel, ha istituito un fondo di oltre 6 milioni di euro dedicato alla formazione professionale delle donne per aiutarle a progredire nelle loro carriere. Offre anche flessibilità e iniziative di *work-life balance* come part-time, telelavoro e congedi parentali per supportare le donne che lavorano ed ha creato un programma di *mentorship* per le donne, mettendole in contatto con senior manager sia donne che uomini, al fine di favorirne la crescita. Enel ha stretto partnership con associazioni esterne per organizzare eventi e workshop dedicati all'avanzamento delle carriere femminili e alla diffusione di una cultura aziendale inclusiva e la sua amministratrice delegata, Patrizia Grieco, è una grande sostenitrice dei diritti delle donne sul lavoro. Grazie al suo impegno, Enel è diventata un modello di riferimento in Italia per l'*empowerment* delle donne in ambito professionale. Infine, Enel, dimostra che, con volontà e buone pratiche, le imprese possono davvero fare la differenza nella creazione un ambiente di lavoro equo che valorizzi il talento femminile. Enel, e altre aziende impegnate nella questione di genere, sono dell'idea che le politiche aziendali siano necessarie per attuare miglioramenti significativi nell'uguaglianza di genere.

Ci sono autori, però, che ritengono sia estremamente difficile, se non impossibile, sradicare completamente l'oppressione genere nel mondo del lavoro. La complessità è attribuita alla persistenza di pregiudizi e stereotipi radicati nelle società ed ereditati dalle culture nel tempo. Nel suo libro "*Delusions of Gender: How Our Minds, Society, and Neurosexism Create Difference*", la psicologa Cordelia Fine (2010) discute l'idea che le differenze di genere siano principalmente di carattere biologico, ed esalta il ruolo significativo della cultura e della società nella creazione e perpetuazione degli *stereotipi di genere*. L'impossibilità di eliminare la disparità nel mondo del lavoro è quindi causata da stereotipi ed aspettative sociali apparentemente non estirpabili, che

condizionano il comportamento delle persone, il loro benessere mentale, influenzando le loro scelte, gli interessi e le future carriere di donne e uomini.

Riassumendo, un'istruzione che vede uomini e donne sullo stesso piano è necessaria per sradicare gli *stereotipi di genere* in ogni ambito della vita quotidiana, e, soprattutto, si tratta di azioni che richiedono molto, molto tempo poiché gli effetti sono visibili nel lungo periodo, specie nelle opportunità per le nuove generazioni. Le politiche aziendali giocano un ruolo importante, la responsabilità sociale integrata nei report e nelle statistiche annuali delle aziende può testimoniare l'impegno degli enti e l'inclusività all'interno dell'organizzazione, ma è importante attuare pratiche concrete, cambiamenti frequenti e a passo con la società, la cultura e i sistemi economici del tempo, a prescindere dalla grandezza e rilevanza dell'azienda.

Come capire se un'azienda di rilievo si stia limitando a descrivere azioni pratiche di uguaglianza e parità di genere nei reports annuali, fingendo di impegnarsi concretamente? Nel 2018, Nike è stata criticata per le differenze salariali di genere e per la cultura aziendale tossica che permetteva comportamenti sessisti. A seguito di un'indagine interna, Nike ha attuato rapidi cambiamenti nelle politiche aziendali. Nike è stata accusata di pratiche discriminatorie nella retribuzione basate sul genere quando alcune ex dipendenti si sono unite per denunciare il fatto di essere state "svalutate e umiliate" dall'ente, il quale aveva precedentemente ignorato le loro proteste e la richiesta di una retribuzione pari a quella dei colleghi uomini. L'azienda ha violato la legge statunitense "Federal Equal Pay Act" del 1963, sulla parità di retribuzione tra uomini e donne, che mira ad abolire la disparità retributiva basata sul sesso dei lavoratori.

3 – Ampliare e potenziare le politiche di conciliazione.

È necessario promuovere la condivisione delle responsabilità familiari tra uomini e donne, in modo da ridurre l'onere del lavoro domestico sulle spalle delle donne e consentire loro una piena partecipazione alla vita professionale. Sarebbe auspicabile abbandonare preconcetti di stampo medioevale che scindono i ruoli già fra le mura di casa abbattendo con coraggio quelle barriere sociali, nonché retaggio di una cultura obsoleta.

A tal proposito, il governo italiano ha adottato varie iniziative per promuovere l'uguaglianza di genere sul lavoro. Tra le più incisive, distinguiamo:

- Legge Gorgoni (Gazzetta Ufficiale, 1961, n.43): vieta la discriminazione contro le donne in ambito occupazionale e di retribuzione.
- Istituzione delle Consigliere di Parità (Gazzetta Ufficiale, 1991, n.125): figure preposte a promuovere l'attuazione dei principi di uguaglianza sul lavoro.
- Piani triennali per l'Azione Positive (Gazzetta Ufficiale, 1997, n.281): programmi di azioni volte a rimuovere gli ostacoli alla pari opportunità tra uomini e donne sul lavoro.
- Decreto Legislativo (Decreto Legislativo, 2006, n. 198) : introduce misure per attuare il principio di pari opportunità e vieta qualsiasi discriminazione relativa al lavoro, comprese le molestie e le molestie sessuali.
- Riforma Biagi (2003): introduce misure per favorire la conciliazione tra lavoro e famiglia, come il telelavoro, lavoro a tempo parziale e flessibile. (Legge Biagi, 2003, n.30).
- Istituzione del Comitato Nazionale per l'attuazione dei principi di parità di trattamento ed uguaglianza di opportunità tra lavoratori e lavoratrici" (Governo Italiano, 2006).
- Piani di Azione Nazionali anti discriminazione e per l'inclusione delle donne nel mercato del lavoro (Decreto Legislativo, 2010, n.5).

- Legge Golfo-Mosca (2012): impone quote per il genere sotto-rappresentato nei consigli di amministrazione delle società quotate. (Gazzetta Ufficiale, 2011, N.187).

Queste sono alcune fra le principali misure predisposte dal Governo Italiano, anche se ne esistono molte altre, che dimostrano l'impegno dello Stato sul fronte delle pari opportunità di genere sul lavoro.

Le leggi inerenti alla corretta condivisione delle responsabilità familiari, per essere attuate e perseguite collettivamente, devono essere inserite all'interno di contesti sociali e culturali prive di aspettative di genere e stereotipi. Sembra un traguardo molto lontano, perché gli stereotipi, anche quelli meno radicati nell'eredità culturale, sono in grado di influenzare i ruoli e le responsabilità familiari. La conoscenza può essere un modo per facilitare l'attuazione delle politiche governative. Nel libro *"The Second Shift: Working Families and the Revolution at Home"*, Arlie Hochschild (2012) offre un'analisi dettagliata delle sfide e delle dinamiche affrontate quotidianamente dalle lavoratrici con una famiglia alle spalle. L'autrice utilizza numerosi esempi e casi di studio per illustrare le sue argomentazioni; ad esempio, introduce il concetto del "secondo turno" lavorativo delle donne, che si riferisce al lavoro domestico non retribuito che molte donne svolgono dopo una giornata di lavoro fuori casa. Nel libro, Hochschild presenta esempi di coppie in cui le donne si aspettavano che i loro partner condividessero le responsabilità familiari in modo più equo, ma spesso si ritrovavano a fare molto di più. Questo può creare conflitti all'interno delle famiglie e portare a un senso di sopraffazione da parte delle donne.

Un altro ostacolo all'attuazione delle leggi governative per la divisione delle responsabilità riguarda le resistenze socio-culturali profonde, legate a ruoli di genere tradizionali. Nel suo libro *"Wifework: What Marriage Really Means for Women"*, la giornalista americana Susan Maushart (2008) critica le aspettative tradizionali della società che limitano le donne nella scelta e nel perseguimento di carriera, tra queste, l'obbligo di eseguire pratiche domestiche in misura maggiore rispetto all'uomo.

4 – Sostenere le imprenditrici.

L'accesso ai servizi formativi, ai posti dirigenziali - senza mai dimenticare la meritocrazia – ed agevolare le opportunità di investimento sono elementi essenziali per garantire la tutela delle donne nell'impresa italiana. Le donne che intraprendono percorsi imprenditoriali devono essere sostenute attraverso iniziative specifiche, come l'accesso facilitato a finanziamenti ed ai servizi di consulenza. È importante creare reti di sostegno per le imprenditrici italiane per favorire loro lo scambio di esperienze e la collaborazione tra donne nel mondo dell'impresa. La Costituzione Italiana (Bresci, La Costituzione della Repubblica Italiana, 2022) regola il lavoro femminile con i principali articoli che la compongono:

– *Articolo 3*: tutti i cittadini hanno pari dignità sociale e sono eguali davanti alla legge, senza distinzione di sesso. Questo include il diritto al lavoro e alla pari opportunità professionale.

– *Articolo 4*: la Repubblica riconosce a tutti i cittadini il diritto al lavoro e promuove le condizioni per il pieno sviluppo della persona umana. Anche questo si applica alle donne.

– *Articolo 37*: 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.

– *Articolo 51*: tutti i cittadini dell'uno o dell'altro sesso possono accedere agli uffici pubblici e alle cariche elettive in condizioni di eguaglianza, secondo i requisiti stabiliti dalla legge. Questi sono solo alcuni degli articoli che sanciscono il principio di uguaglianza e pari opportunità tra uomini e donne nel mondo del lavoro, che promuovono e tutelano a tutti gli effetti la figura della donna lavoratrice e le garantiscono protezione sociale.

Oggi, le iniziative per consentire al genere femminile di guidare e controllare il futuro delle imprese, riguardano perlopiù finanziamenti, programmi di *mentorship*, di formazione, e di opportunità di networking.

Accenture, per esempio, è vicino alle femminilità che aspirano alla carriera da Manager e offre loro programmi di formazione e sviluppo delle competenze per donne. La recente iniziativa *"Getting to Equal"* ha l'obiettivo di raggiungere una leadership equilibrata, in termini di genere, entro il 2025. Microsoft ha da poco avviato il programma *"Women in Cloud"* per sostenere le donne imprenditrici nel settore tecnologico. L'azienda offre supporto finanziario, *mentorship* e opportunità di networking per le donne che vogliono avviare o far crescere le proprie imprese. Nel 2022, Coca Cola ha avviato la quarta edizione di *"Girls in STEM Award"* e la seconda di *"Donne e STEM"*, per promuovere e diffondere l'accessibilità femminile negli ambiti di studio scientifico e tecnologico. *"Girls in STEM"* è stato erogato alle 20 studentesse tra i 16 e i 18 anni con le migliori competenze negli ambiti STEM. Il premio, la partecipazione esclusiva alle sessioni di *mentoring* con le Manager di Coca-Cola Italia, e la visita agli stabilimenti produttivi di Coca-Cola nella propria regione.

Oltre al supporto finanziario e ai programmi aziendali, un grande elemento di supporto per l'*empowerment* femminile è l'ispirazione. La storia di chi ha raggiunto il traguardo di leader motiva le ragazze e le donne a seguire gli passi: Melinda Gates, la co-presidente della *"Bill & Melinda Gates Foundation"*, si impegna per l'*empowerment* mediante iniziative che migliorano l'accesso all'istruzione, alla salute e all'opportunità economica per le donne di tutto il mondo. L'obiettivo del programma *"Women in Leadership"*, proposto dalla co-presidente, è di accelerare la piena ed effettiva partecipazione delle donne alla leadership in tutti i livelli del processo decisionale, con riguardo ai settori della sanità, del diritto e dell'economia.

5 – Promuovere la diversità e l'inclusione a livello aziendale.

L'impegno delle aziende nella promozione della diversità e dell'inclusione è tipicamente favorito da politiche di recruitment, formazione e promozione interna che tengono conto delle specifiche esigenze delle lavoratrici e delle imprenditrici. La diversità di genere deve essere vista come un valore aggiunto per l'azienda e come un fattore di competitività per le imprese italiane. Per il secondo anno consecutivo, UniCredit è stata inclusa nella *"Top 100 Globale per l'Uguaglianza di Genere"* da Equileap (2023) N.ro 2 in Italia (unica banca) e N.ro 22 nel settore finanziario globale. Difatti, Unicredit ha implementato politiche di diversità di genere nel modello di business e nella cultura aziendale, per garantire parità di retribuzione a parità di lavoro, aumentare la diversità culturale ed etnica, incrementare l'integrazione tra lavoro e vita privata, benessere e flessibilità, fare leva su un ambiente diversificato per riflettere le esigenze dei clienti e migliorare l'accessibilità digitale e fisica.

Il *Diversity Management* (Yadav, Shatrughan; Lenka, Usha, 2020) genera un impatto significativo nei risultati aziendali. La valorizzazione delle differenze individuali è fondamentale per creare un ambiente di lavoro inclusivo, equilibrato, e, mediante le potenzialità dei singoli

membri interni ed esterni, un'azienda può massimizzare la propria produttività e migliorare l'immagine aziendale.

Ma la diversità in ambito aziendale rappresenta per alcuni esperti un potenziale elemento negativo: “*Why diversity programs fail?*” si è chiesto Frank Dobbin (2016), professore di sociologia all'Università di Harvard. Dobbin ritiene che gestire seriamente e tutelare la diversità nelle organizzazioni sia conveniente per le imprese e per il management, ma, con sorpresa, si scopre presto che la maggior parte dei programmi messi in atto con questo obiettivo, finisce per essere fallimentare.

In primo luogo, questo accade perché le grandi aziende, soprattutto quelle statunitensi, hanno cominciato ad occuparsi della *Diversity* dopo aver perso cause di un certo spessore, con episodi in cui le richieste di risarcimento di danni per discriminazione erano esplicite e violente. Le azioni prese di conseguenza sono quindi legate alla riduzione del rischio connesso a tali episodi, e non alla riduzione effettiva di pregiudizi di genere.

In secondo luogo, modificare le politiche aziendali e renderle più inclusive può risultare un paradosso, un effetto boomerang: si rischia che siano proprio le politiche sulla diversità a rafforzare le mappe cognitive condivise (quindi, a incitare la presenza di stereotipi perché ormai radicati), esasperando e incrementando i divari, anziché ridurli.

6 – Conclusione.

La tutela della donna nell'impresa italiana richiede un approccio olistico e integrato, che coinvolga tutti gli attori, interni ed esterni, e tenga conto delle molteplici dimensioni del problema. Solo attraverso un impegno condiviso e sostenuto nel tempo sarà possibile garantire pari opportunità e diritti per le lavoratrici italiane e contribuire a un futuro più equo e sostenibile per tutti.

L'analisi svolta in questo studio ha reso evidente la necessità di un'equa educazione e lo sviluppo di specifiche azioni pratiche in ambito lavorativo, che vedano uomini e donne coinvolti e tutelati in egual modo, al fine di riconoscere e lavorare sulla rimozione degli *stereotipi di genere* in ogni ambito della vita quotidiana. Bisogna considerare che si tratta di azioni che richiedono notevole tempo, i cui effetti saranno visibili a lungo termine e completamente fruibili come ottime opportunità per le nuove generazioni. Viene messo in luce l'impatto significativo del *Diversity Management* nei risultati aziendali: la diversità, integrata nell'impresa italiana, è a tutti gli effetti un beneficio per garantire un clima lavorativo armonioso e favorisce il confronto di idee e di soluzioni efficaci, creative e innovative. La parità dei sessi nell'ambiente imprenditoriale determina la piena partecipazione dei singoli individui, che hanno libertà di esprimere le loro opinioni e una completa protezione dei loro diritti.

La scelta di includere il “parere degli esperti”, che percepiscono la diversità come potenziale elemento negativo, ha suscitato un confronto utile per validare l'andamento dei programmi aziendali messi in atto. Le politiche aziendali giocano un ruolo fondamentale; le imprese testimoniano il loro impegno includendo la responsabilità sociale nei report annuali, ma, i cambiamenti, dovranno essere frequenti e al passo con la realtà.

Il vero traguardo si ottiene con la creazione e la diffusione di una profonda consapevolezza: la diversità non impaurisce l'individuo, la diversità è una ricchezza. Solo chi è davvero in grado di riconoscere l'alterità dentro di sé, abbracciare il cambiamento, aprire la mente e tendere ad un perfezionamento simbiotico delle differenze culturali e comportamentali sarà in grado di

sviluppare interesse per tutte le sfumature estranee alla propria identità e di mirare così ad un virtuoso cambiamento della società e del lavoro nella sua totalità.

6.1 – *Limiti della ricerca.*

L'elaborato ha descritto le iniziative attuate di recente per consentire al genere femminile di guidare il futuro delle imprese: finanziamenti, programmi di formazione, *mentorship* e *networking*, che negli ultimi anni hanno supportato l'*empowerment* femminile e la tutela delle lavoratrici.

I limiti della ricerca sono perlopiù metodologici. In particolare, si parla di due tipologie di vincoli:

Vincoli di tempo: le politiche aziendali adottate per la tutela femminile nell'impresa italiana sono per la maggior parte azioni pratiche recenti; dunque, la loro completa efficacia sarà tangibile esclusivamente con il passare del tempo, monitorando costantemente modelli di business, report annuali e qualsiasi strumento utile a visualizzare le attività delle diverse culture aziendali. In altre parole, la ricerca afferma con certezza la validità delle misure attuate finora dalle aziende, ma alcuni degli effetti potrebbero rivelarsi un fallimento negli anni, trattandosi di un obiettivo di grandi dimensioni. In particolare, i limiti riguardano un aspetto prevalentemente inciso nella cultura moderna: rimuovere i pregiudizi radicati nell'immaginario collettivo richiede un notevole impegno da parte delle istituzioni, dell'educazione familiare e da parte della scolarizzazione. Nella prospettiva di modelli aziendali vincenti, possiamo, per esempio, riconoscere risultati effettivi di sostenibilità sociale nella pari tutela dei diritti dei lavoratori, miglioramenti nell'equilibrio tra lavoro e vita privata, e nei risultati che riflettono le esigenze dei clienti e dei membri ai vari livelli dell'impresa (ad esempio, stringere il *gender pay gap*)

Vincoli di Pregiudizio: Le limitazioni esprimono la necessità di monitorare e svolgere un'indagine futura. Il materiale raccolto con gli anni sarà utile a contrastare le critiche già sviluppate dai ricercatori più scettici. Come già discusso nel Quarto paragrafo del *paper*, Frank Dobbin, professore di sociologia all'Università di Harvard, individua il fallimento delle azioni aziendali che sono state sviluppate a seguito di episodi di risarcimento dei danni per discriminazione. Si tratta, nel caso descritto, di programmi aziendali con focus sulla tutela della diversità, ma che sono stati introdotti come conseguenza del rischio connesso all'accusa di discriminazione, e non per una scelta motivata dalla riduzione dei pregiudizi di genere in ambito professionale.

6.2 – *Sviluppi Futuri.*

Le imprese hanno iniziato a lavorare per ridurre il *gap di genere*, cercando strumenti per supportare i loro programmi in una trasformazione in primo luogo culturale. L'educazione familiare, la scolarizzazione, le istituzioni, la società, sono gli attori che tracciano la strada che tutte le imprese devono percorrere per migliorare l'inclusività e sradicare i pregiudizi di genere. Sarà possibile parlare di miglioramenti futuri monitorando la realtà aziendale e assicurandoci di una riduzione delle accuse per retribuzioni basate sul genere o di umiliazione per pregiudizi sessuali.

A tal proposito, ricordiamo l'episodio di accusa rivolto a Nike che, nel 2018 è ha ricevuto denunce da parte di ex dipendenti per le differenze salariali di genere e i comportamenti sessisti

interni all'organizzazione. L'accusa ha suscitato un cambiamento rapido nella cultura aziendale che oggi include pratiche di uguaglianza di genere nei reports annuali.

Un'azione utile per il futuro è la realizzazione di *metriche di monitoraggio* del differente trattamento salariale all'interno dell'azienda: gli indici potrebbero riguardare i vari reparti o i livelli interni tra i dipendenti, al fine di comprendere quali azioni manageriali devono essere apportate per risolvere il *gender pay gap*.

Occorre, per il futuro, sviluppare una profonda consapevolezza tra gli individui poiché gli *stereotipi di genere*, specie quelli più radicati nella nostra coscienza, percepiti da eredità culturali più antiche, richiedono un'azione pratica, drastica, nell'immaginario collettivo. Non si parla di un futuro lontano: gli attuali programmi di *mentorship*, come quelli adottati da Enel per promuovere l'*empowerment* femminile, è già in grado di mettere in contatto le donne con senior manager per favorire la loro crescita e conoscenza di ogni competenza utile alla realizzazione professionale.

7 – Bibliografia.

- Annas, J. (1977). *Mill and the Subjection of Women*. *Philosophy*, 52(200), 179-194.
- ASLA Women (2017). *Codice delle pari opportunità. Le norme commentate con dottrina e giurisprudenza*, La Tribuna.
- Bresci G. (2022). *La Costituzione della Repubblica Italiana: Costituzione in vigore 2022*, Independently published.
- Brunetti M. (2012). *Modello Enel. Evoluzione tra monopolio e mercato*, Franco Angeli Editore.
- Mac Donald, H. (2018). *The diversity delusion: How race and gender pandering corrupt the university and undermine our culture*. St. Martin's Press.
- De Beauvoir, S. (2013). *Il secondo sesso*. Il saggiaatore.
- Dobbin, F., & Kalev, A. (2016). Why diversity programs fail. *Harvard Business Review*, 94(7), 14.
- Elisburg, D. (1978). Equal pay in the United States: The development and implementation of the Equal Pay Act of 1963. *Labor Law Journal*, 29(4), 195.
- Fine, C. (2010). *Delusions of gender: How our minds, society, and neurosexism create difference*. WW Norton & Company.
- Tarr (2018), How Nike's Move On Equal Pay Could Point To Future Market Success. *Forbes Woman and Leadership*. <https://www.forbes.com/sites/tanyatarr/2018/07/27/how-nikes-move-on-equal-pay-could-point-to-future-market-success/>
- Garofalo, M. R., & Marra, M. (2013). Sentieri di eguaglianza di genere. Approcci di valutazione a confronto.
- Hochschild, A., & Machung, A. (2012). *The second shift: Working families and the revolution at home*. Penguin.
- Li Vigni, I. (2019). Donne e potere di fare: presenza e azione femminile di oggi e domani. *Donne e potere di fare*, 1-178.
- Maushart, S. (2008). *Wifework: What marriage really means for women*. Bloomsbury Publishing USA.
- Page, S. E. (2019). *The diversity bonus: How great teams pay off in the knowledge economy*. Princeton University Press.
- Presti, G., & Desana, E. (Eds.). (2022). *L'equilibrio di genere dieci anni dopo la legge Golfo-Mosca: a long and winding road*. Giuffrè Francis Lefebvre.
- Prunia M.L. (2007). *Donne al lavoro*, Il Mulino, Bologna.

- Johnson, S. K., & Hekman, D. R. (2016). Women and minorities are penalized for promoting diversity. *Harvard Business Review*, 60(2), 771-797.
- Yadav, S., & Lenka, U. (2020). Diversity management: a systematic review. *Equality, Diversity and Inclusion: An International Journal*, 39(8), 901-929.
- Yousafzai, M., & McCormick, P. (2014). *I Am Malala: How One Girl Stood Up for Education and Changed the World; Teen Edition Retold by Malala for her Own Generation*. Hachette, UK.

8 – Sitografia

- Wulf C., (2015). L'alterità che resiste al disincanto del mondo. Il Manifesto, <https://ilmanifesto.it/lalterita-che-resiste-al-disincanto-del-mondo>
- Governo Italiano (2023). *Retribuzione ed aspetti contributivi*. <https://famiglia.governo.it/it/politiche-e-attivita/famiglia/conciliazione-famiglia-lavoro/congedo-parentale/retribuzione-ed-aspetti-contributivi/>
- Gazzetta Ufficiale (1961). N.43. <https://www.gazzettaufficiale.it/eli/gu/1961/02/18/43/sg/pdf>
- Gazzetta Ufficiale (1991). N. 125. (Art. 8). <https://www.gazzettaufficiale.it/eli/gu/1991/04/15/88/sg/pdf>
- Gazzetta Ufficiale (1997). N. 281. <https://www.gazzettaufficiale.it/eli/gu/1997/08/30/202/sg/pdf>
- Gazzetta Ufficiale, (2006). N.125. <https://www.gazzettaufficiale.it/eli/gu/2006/05/31/125/so/133/sg/pdf>
- Gazzetta Ufficiale (2010). N. 29, Decreto Legislativo (2010) N.5
<https://www.gazzettaufficiale.it/eli/gu/2010/02/05/29/sg/pdf>
- Legge Biagi, (2003). N.30 Vedi:
<https://www.normattiva.it/uri-res/N2Ls?urn:nir:stato:legge:2003-02-14;30!vig=>
- Governo Italiano (2006). <https://www.lavoro.gov.it/temi-e-priorita/parita-e-pari-opportunita/focus-on/comitato-nazionale-parita/pagine/default>
- Salatiello G. (2017). Dicastero per i Laici la Famiglia e la Vita, Capitolo Quarto.
<http://www.laityfamilylife.va/content/dam/laityfamilylife/Documenti/donna/filosofia/italiano/differenza-alterita.pdf>
- Accenture. <https://www.accenture.com/in-en/about/inclusion-diversity/gender-equality>
- Microsoft. <https://womenincloud.com/category/microsoft/>
- Coca-Cola. <https://it.coca-colahellenic.com/it/media/news/coca-cola-hbc-italia-e-junior-achievement-italia-di-nuovo-insiem>
- Bill&Melinda Gates Foundation. <https://www.gatesfoundation.org/our-work/programs/gender-equality/women-in-leadership>
- Unicredit. <https://www.unicreditgroup.eu/it/unicredit-at-a-glance/diversity/de-i-framework--ambitions.html>
- Equileap (2023). Gender Equality Global Report & Ranking, Retrieved From https://equileap.com/wp-content/uploads/2023/03/Equileap_Global_Report_2023.pdf.