



# IDEAzioni per il futuro: strategie e competenze per la parità di genere

un progetto



13 marzo 2025

realizzato da



promosso da



con il patrocinio di





# AGENDA

## 16.00 **Accoglienza partecipanti**

Introduce e modera **Alessandra Buffa**, Project Manager Fondazione Piemonte Innova

## 16.15 **Saluti di apertura**

**Massimiliano Cipolletta**, Presidente Fondazione Piemonte Innova

**Viviana Patti**, Professoressa Università di Torino

**Domenico Ducci**, Presidente Commissione Sindacale Federmanager Torino

## 16.30 **Intervento introduttivo**

**Massimo Sabatini**, Direttore Generale Fondirigenti

## 16.45 **I risultati del progetto DEA: DEAction map & DEA talent guide**

**Alessandra Buffa**, Project Manager Fondazione Piemonte Innova

**Federica Lombardi**, Innovation Consultant Fondazione Piemonte Innova

**Marina Della Giusta**, Professoressa Università di Torino

## 17.15 **Tavola rotonda: diversità, equità e inclusione per la creazione di valore**

**Daniela Laigueglia**, Responsabile dell'Area Piccola Industria, Gruppo Giovani Imprenditori, ESG - Sostenibilità, Diversity, Equity and Inclusion, Unione Industriali Torino

**Marina Cima**, Coordinatrice Federmanager Minerva Torino

**Licia Devalle**, Vice Presidente STEM by Women Torino

Modera **Laura Morgagni**, CEO Fondazione Piemonte Innova

## 17.45 **Keynote speaker**

**Cristina Tumiatti**, Vice Presidente di Amma, con delega Diversity & Inclusion

## 18.10 **Conclusioni**

**Mario Manzo**, Vice Presidente Esecutivo Fondazione Piemonte Innova

## 18.30 **Aperitivo e business networking**



# SALUTI DI BENVENUTO

**Laura Morgagni**

**Direttrice**

**Fondazione Piemonte Innova**



# SALUTI DI BENVENUTO

**Prof.ssa Viviana Patti**  
**Dipartimento di Informatica –**  
**Università degli Studi di Torino**



# SALUTI DI BENVENUTO

**Domenico Ducci**  
**Presidente Commissione Sindacale**  
**Federmanager Torino**



# APERTURA LAVORI

**Massimo Sabatini**  
**Direttore Generale Fondirigenti**



# I RISULTATI DEL PROGETTO DEA: DEACTION MAP & DEA TALENT GUIDE

**Alessandra Buffa e Federica Lombardi**  
**Fondazione Piemonte Innova**



# IL PROGETTO DEA: IL PERCORSO SVOLTO



## 32,9%

Sono i posti nei consigli di amministrazione occupati da donne a livello globale (Women on Boards and Beyond, 2023, MSCI).

## 3/4

delle aziende globali nei prossimi cinque anni adotterà tecnologie avanzate quali Big Data, IA, Cloud Computing, IoT e robotica (Future of Jobs, 2023, WEF).

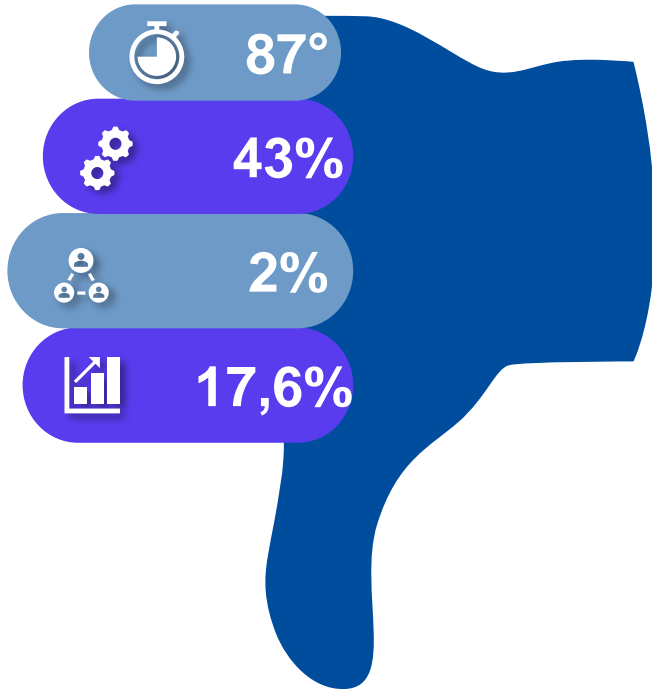
## 29,4% > 15,1%

Mentre le donne entry-level nel settore STEM sono quasi il 30%, nei ruoli di leadership di alto livello come VP e C-Suite, la rappresentanza crolla con un valore medio di 15,1% (Global Gender Gap Report 2023, WEF).

## 30%

È la percentuale di donne che oggi lavorano nell'AI, con un'accelerazione però ancora troppo lenta rispetto alla richiesta globale (Global Gender Gap Report 2023, WEF).

# Framework teorico di partenza: la situazione dell'Italia



87°

È il posto occupato dall'Italia a livello globale quando si parla di contrasto al divario di genere (Global Gender Gap Index, GGG Report 2024, WEF).

43%

La percentuale di donne che siede nei CdA delle società italiane a fine del 2022 (LinkedIn Economics, 03-2023).

2%

Solamente il 2% di quel 43% di donne ricoprono però il ruolo di amministratrici delegate. E solo il 4% di presidenti (Donne e leadership, EY, 09-2023).

17,6%

È la media nazionale di popolazione studentesca di genere femminile che accede ai corsi di laurea ad indirizzo STEM (Bilancio di Genere 2023, Politecnico di Torino).

# Metodologia applicata: gli step di lavoro

## Survey

Analisi dello scenario locale e rilevamento bisogni e opportunità.

Target: 100 imprese e 300 persone (lavoratori e studenti)



Settembre –  
Novembre '24

Definizione delle **priorità** e lacune da approfondire

## Incontri di co-design

Incontri tematici di approfondimento e discussione, gestiti da UniTo.

Focus: campione di 20 imprese aderenti al progetto.

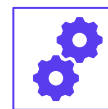


Ottobre –  
Novembre '24

Elaborazione e proposta **skill set innovativi** e **DEAzioni**

## Validazione

Revisione collaborativa degli esiti dei workshop, con fase di auto-validazione di alcune imprese del campione, integrata dai feedback degli esperti.



Gennaio '25

Definizione degli **output finali** di progetto: **DEA Talent Guide** e **DEAction Map**

## Presentazione risultati

Successivamente alla modellazione degli output validati, segue la presentazione dei risultati, al Comitato Guida prima e al pubblico dopo.



13 MARZO 2025

LUGLIO 2024

# Le imprese partecipanti



AMOS



Avio Aero  
A GE Aviation Business



COMAU



dimar S.p.A.



DUMAREY



eurix



FEV



HANON  
SYSTEMS



Integrated  
Solutions  
RUN DIGITAL



IREM  
Made in Italy. Since 1947.



Iren  
luce gas e servizi



MAILANDER  
SHAPING COMMUNICATION



NC COMPONENTI  
TECNOLOGIE DI RIFORMAZIONE



PRIMA  
INDUSTRIE



prt



GRUPPO  
SCAI



SESTRIERE  
VERNICI



Sisal



SKF



TE  
connectivity



ThalesAlenia  
Space  
a Thales / Leonardo company



UTIL

2024

19 settembre '24 ..... **Kick-Off:** Evento di lancio di Progetto e apertura lavori

settembre - nov '24 ..... **Survey – Analisi preliminare:** Analisi dello scenario locale e rilevamento bisogni e opportunità

ottobre - nov '24 ..... **Co-progettazione:** incontri tematici di approfondimento e discussione con un campione di imprese (e scuole)

14 ottobre '24 ..... **Co-design #1:** Azioni per ridurre il gender GAP in azienda

21 novembre '24 ..... **Co-design #2:** Skills per guidare un'innovazione più inclusiva in azienda

novembre – dic '24 ..... **Incontri con le scuole:** Sensibilizzazione e attività in materia di donne STEM e parità di genere

dicembre 24 ..... **Elaborazione documentazione DEAzioni e Catalogo Skill Set innovative**

31 gennaio '25 ..... **Validazione:** revisione collaborativa per validare la DEAzioni e il Catalogo di Skill innovative tramite incontro

2025

febbraio/marzo '25 ..... **Modellazione:** Ingegnerizzazione del modello ed **Evento Finale, giovedì 13 marzo '25**



# DEACTION MAP

PRIMO RISULTATO DI PROGETTO

## Processi e strutture organizzative inclusive



- Processi formali di onboarding
- Regolamentazione delle assunzioni
- Trasparenza salariale
- Attenzione al background del valutatore

## Dinamiche di lavoro e collaborazione



- Lavoro in team, possibilmente eterogenei
- Formazione gruppi di lavoro
- Feedback multidirezionale



## Sviluppo professionale e crescita delle competenze

- Processi formali di mentoring
- Programmi di capacity building sull'uso di nuove tecnologie
- Banca delle competenze



## Sensibilizzazione e cultura aziendale

- Sensibilizzazione sui pregiudizi di genere e spazi di dialogo
- Consapevolezza aziendale su procedure e azioni per contrastare il gender gap



## Conciliazione vita-lavoro e benessere organizzativo

- Congedo parentale paritario

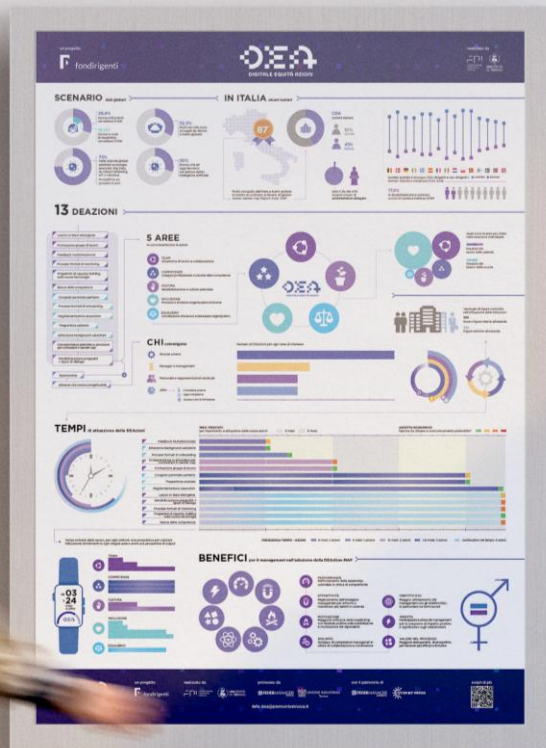
## Da mentorship a sponsorship

La sponsorship come evoluzione dei *processi formali di mentorship* per superare il famoso tetto di cristallo, una barriera invisibile che impedisce alle donne di raggiungere posizioni di leadership e avanzamento professionale. Senza il sostegno e la promozione da parte dei superiori, diventa estremamente complicato per le donne avere accesso a opportunità e avere visibilità.

## Il networking

Importanza dello sviluppo della propria rete di conoscenze professionali per ottenere visibilità e riconoscimento. Particolarmente difficile per le donne per l'accesso limitato alle reti di potere, gli stereotipi di genere, la mancanza di tempo oltre l'orario lavorativo.

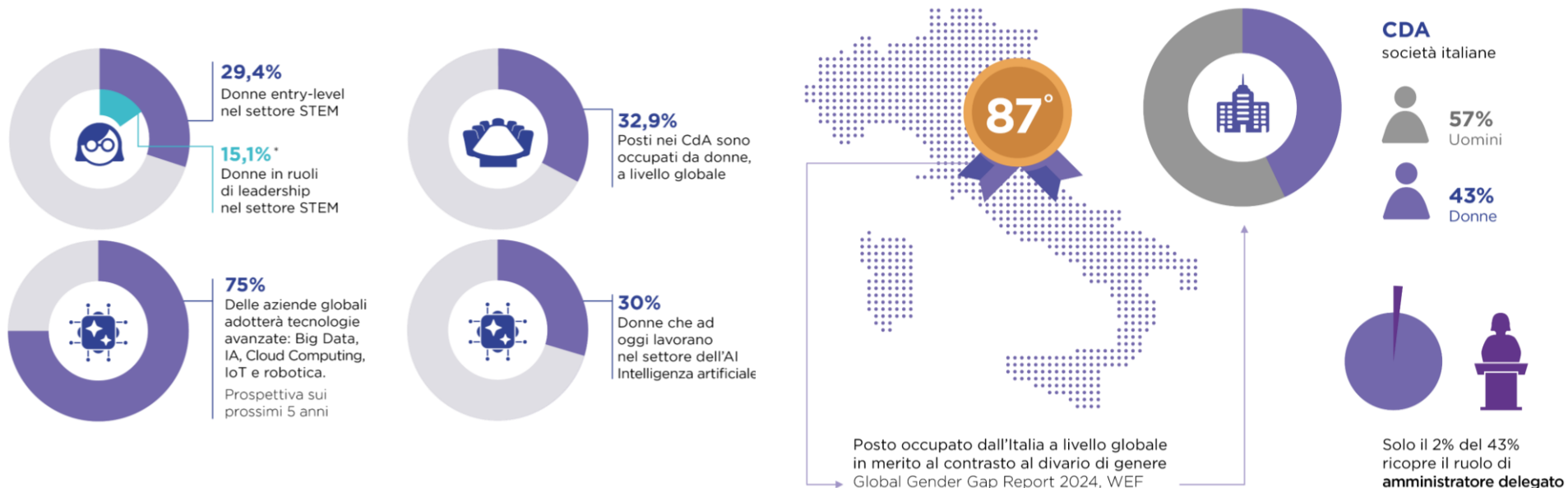




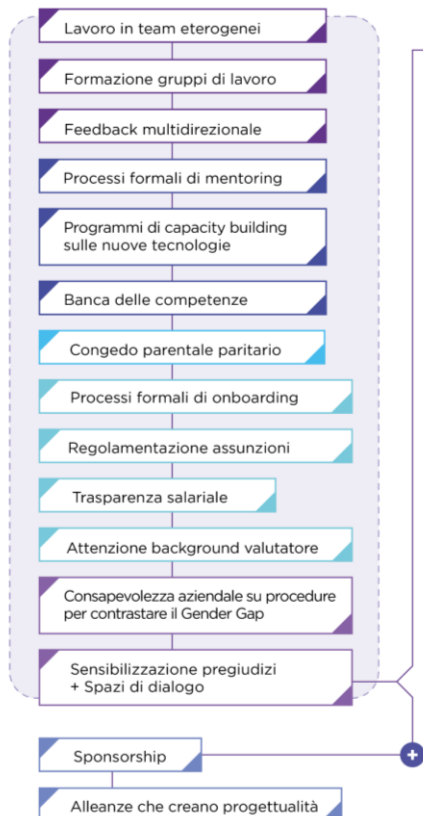
## 5 sezioni della mappa:

- Scenario di riferimento
- 13 DEAzioni validate dalle imprese + 2 nuove
- Aree aziendali di principale applicazione
- Tempistiche di realizzazione e sostenibilità economica
- Benefici attesi

## I sezione della mappa: Scenario di riferimento (zoom)








## Il sezione della mappa: 13 DEAzioni validate dalle imprese + 2 nuove (zoom)



### 5 AREE

in cui si inseriscono le azioni

-  **TEAM**  
Dinamiche di lavoro e collaborazione
-  **COMPETENZE**  
Sviluppo professionale e crescita delle competenze
-  **CULTURA**  
Sensibilizzazione e cultura aziendale
-  **INCLUSIONE**  
Processi e strutture organizzative inclusive
-  **EQUILIBRIO**  
Conciliazione vita-lavoro e benessere organizzativo



## III sezione della mappa: aree aziendali di principale applicazione (zoom)

### CHI coinvolgono



Risorse umane



Manager e management



Personale e rappresentazioni sindacali



Altro



Consulenze esterne

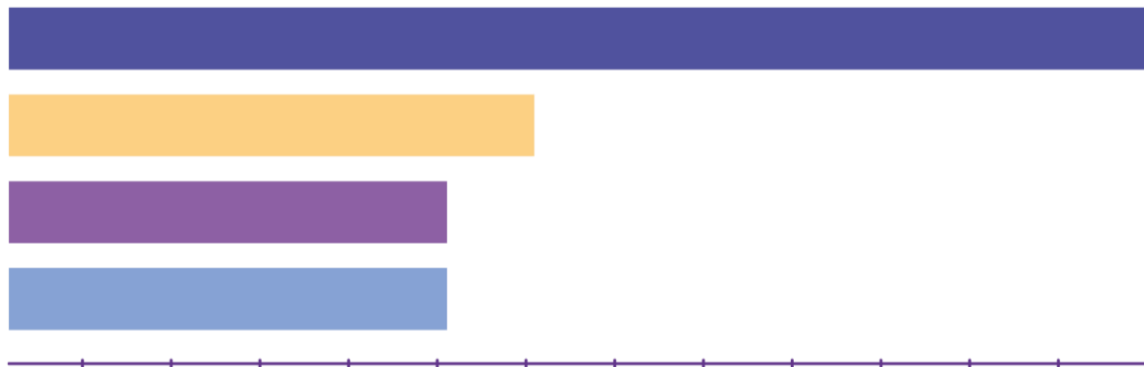


Legal compliance



Scuole e corsi di formazione

Numero di DEAzioni per ogni aree di interesse



### Tipologie di figure coinvolte nell'attuazione delle DEAzioni



Ruoli e figure interne all'azienda

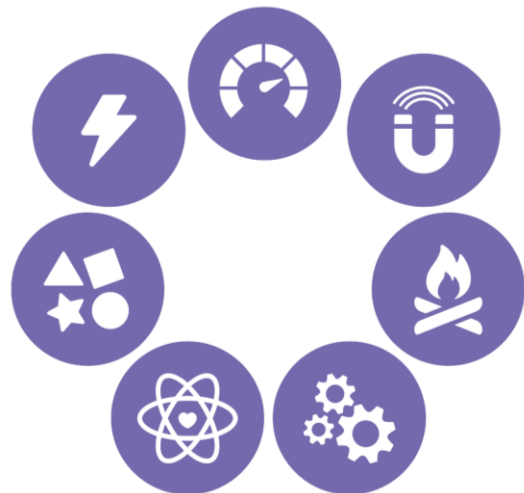


Figure esterne all'azienda

## IV sezione della mappa: Tempistiche di realizzazione e sostenibilità economica (zoom)



## V sezione della mappa: Benefici attesi per il management (zoom)



**PERFORMANCE**  
Rafforzamento della leadership aziendale in ottica di competitività



**ATTRATTIVITÀ**  
Miglioramento dell'immagine manageriale per attrarre e mantenere più talenti in azienda



**MOTIVAZIONE**  
Maggiore efficacia della leadership con ricadute positive sulla soddisfazione e motivazione dei dipendenti



**SVILUPPO**  
Sviluppo di competenze manageriali in ottica di collaborazione e condivisione



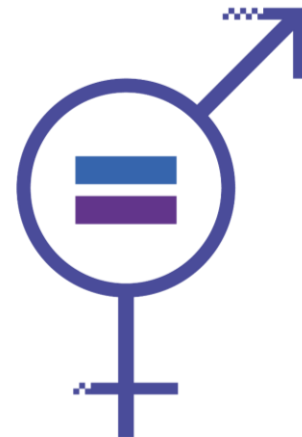
**OBIETTIVI ESG**  
Maggiore allineamento del management con gli obiettivi ESG, in particolare sui temi sociali



**IMPATTO**  
Partecipazione attiva del management per la creazione di impatto positivo e significativo sugli stakeholders



**VALORE NEL PROCESSO**  
Maggiore eterogeneità di prospettive per decisioni più efficaci e inclusive





# ATTIVITÀ CON LE SCUOLE

## RISULTATI

## Carta dei Consigli dei Giovani alle Imprese

Cinque pilastri per un mondo del lavoro più equo e inclusivo



### Equilibrio vita-lavoro

Affrontare le sfide della maternità e della flessibilità lavorativa per i genitori.



### Parità salariale e carriera

Garantire l'uguaglianza retributiva e superare i pregiudizi di genere.



### Processi di assunzione

Implementare metodi di selezione privi di pregiudizi e basati sulle competenze.



### Clima aziendale

Creare un ambiente rispettoso e inclusivo, coinvolgendo tutti i lavoratori.



### Cultura aziendale

Promuovere la diversità e sfidare gli stereotipi di genere con aiuti esperti.





# DEA TALENT GUIDE

SECONDO RISULTATO DI PROGETTO

## Panoramica delle Competenze Fondamentali



### **Competenze Tecnico-Scientifiche**

Competenze per la digitalizzazione e l'innovazione

### **Competenze Trasversali**

Competenze per l'innovazione e la risoluzione dei problemi

### **Competenze Relazionali e Organizzative**

Competenze per interazioni e leadership efficaci

### **Competenze per la Sostenibilità e l'Inclusione**

Competenze per l'etica e la sostenibilità

# La DEA Talent Guide

DIGITALE EQUITÀ AZIONI





DEA TALENT GUIDE | SKILLSET

## FONDAMENTI DI MATEMATICA, PROBABILITÀ E STATISTICA

Conoscenza delle basi matematiche dell'Intelligenza Artificiale e del Machine Learning, con particolare attenzione a probabilità e statistica.



STRATEGIE E SOLUZIONI PER ACQUISIRLA

- Selezione
- Formazione



AREE AZIENDALI DI APPLICAZIONE

Applicabile soprattutto nelle aree di

- Produzione
- HR
- Aree Tecniche
- Finance
- Direzione Generale



BENEFICI ATTESI

- Decisioni data driven
- Riduzione dei bias



SFIDE PREVISTE

- Competenze e necessità di aggiornamenti
- Resistenza agli aggiornamenti e ai cambiamenti interni



IMPATTO PER RIDUZIONE DEL GENDER GAP

- Riduzione Bias
- Apertura culturale e generazionale



DEA TALENT GUIDE | SKILLSET

## PROBLEM SOLVING

Approccio metodologico per affrontare sfide incerte e sviluppare soluzioni innovative, basate su analisi e creatività.



STRATEGIE E SOLUZIONI PER ACQUISIRLA

- Corsi di formazione
- Mentoring
- Attività di sensibilizzazione



AREE AZIENDALI DI APPLICAZIONE

Applicabile a tutte le aree aziendali



BENEFICI ATTESI

- Attrazione e mantenimento delle persone
- Aumento della proattività e della competitività
- Migliore collaborazione
- Migliore clima interno
- Migliori risultati



SFIDE PREVISTE

- Resistenza al cambiamento e abitudini radicate
- Mantenimento della situazione attuale
- Difficoltà di valutazione, mancanza di consapevolezza



IMPATTO PER RIDUZIONE DEL GENDER GAP

Decisioni basate su competenze, analisi e dati, non su pregiudizi, favorendo equità nelle soluzioni



DEA TALENT GUIDE | SKILLSET

## LEADERSHIP

Capacità di gestire progetti e coordinare team in contesti complessi, favorendo collaborazione ed efficacia operativa.



STRATEGIE E SOLUZIONI PER ACQUISIRLA

- Mentoring
- Formazione sulla consapevolezza



AREE AZIENDALI DI APPLICAZIONE

Applicabile a tutte le aree aziendali



BENEFICI ATTESI

- Top management più efficace
- Maggiore capacità decisionale



SFIDE PREVISTE

Apertura al riconoscimento del leader che può non avere ruoli di responsabilità



IMPATTO PER RIDUZIONE DEL GENDER GAP

Riconoscimenti del valore delle persone a prescindere dal genere



DEA TALENT GUIDE | SKILLSET

## AI FAIRNESS ED ETICA

Analisi dei bias algoritmici e sviluppo di modelli equi e trasparenti, con attenzione a impatti sociali, privacy e responsabilità.



STRATEGIE E SOLUZIONI PER ACQUISIRLA

- Assunzione del profilo dall'esterno
- Corsi di formazione (tecnica e comportamentale)
- Workshop
- Benchmark con altre aziende/ analisi dati



AREE AZIENDALI DI APPLICAZIONE

Applicabile a tutte le aree aziendali, in particolare a:

- HR
- IT
- Marketing



BENEFICI ATTESI

- Tutela privacy e consapevolezza AI
- Minore omologazione e categorizzazione
- Maggiore consapevolezza sui rischi legati all'uso improprio dell'AI



SFIDE PREVISTE

- Gestione degli impatti a livello aziendale per ogni funzione
- Costi
- Sottovalutazione del rischio - resistenza
- Poca conoscenza
- Richiesto aggiornamento continuo



IMPATTO PER RIDUZIONE DEL GENDER GAP

Minori discriminazione e ineqità indotte dall'uso improprio dell'AI degenerativa (ad esempio LinkedIn e relativo algoritmo utilizzato)

## Anticipazione delle Tendenze

Previsione dei cambiamenti del mercato del lavoro e adattamento proattivo



## Ibridazione delle Competenze

Combinazione di competenze digitali e soft skills all'interno dei team di lavoro



## Competenze Essenziali

Identificazione delle competenze chiave per l'innovazione e la competitività



## Piani di Formazione

Creazione di piani di formazione mirati e allineati alle esigenze di mercato



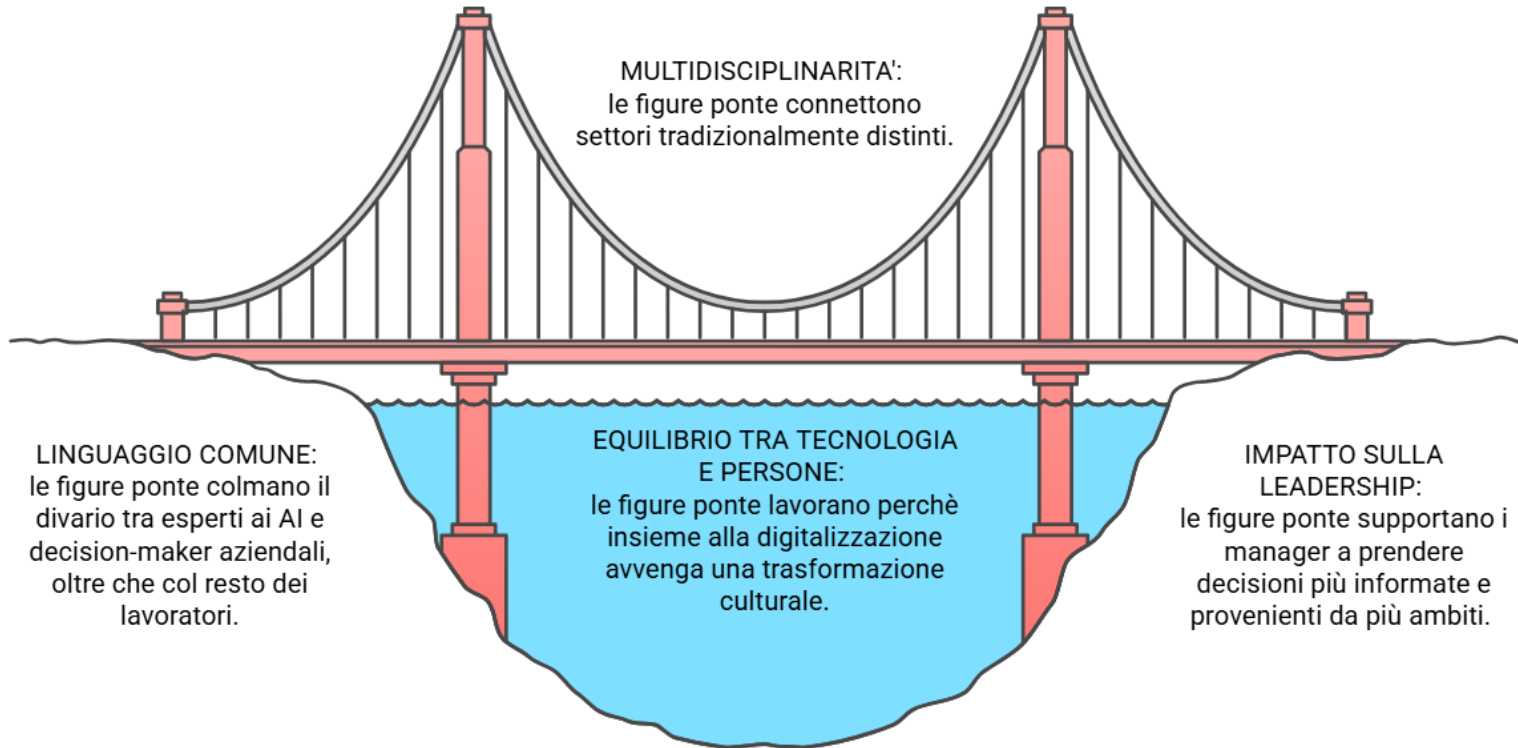
Conseguentemente al tema delle skills, durante la validazione i tavoli di lavoro sono poi passati a riflettere sulle **figure ponte**: queste non appartengono a un'unica funzione aziendale, ma possono essere manager dell'innovazione, specialisti della trasformazione digitale, esperti di sostenibilità o professionisti delle risorse umane con una forte competenza interdisciplinare. Possono inoltre essere sia figure nuove e da acquisire, sia figure già presenti e con ruoli da ridefinire.

In ogni caso, ciò che li accomuna è la capacità di:

- **Interpretare e tradurre esigenze diverse all'interno dell'azienda**, rendendo accessibili a tutt\* concetti complessi.
- **Favorire la collaborazione tra team con competenze eterogenee**, riducendo le barriere comunicative.
- **Supportare la sperimentazione e l'adozione di nuove tecnologie** in maniera consapevole e strategica.
- **Integrare le dimensioni dell'equità e dell'etica** nei processi decisionali, garantendo che l'innovazione sia inclusiva e sostenibile.



Dal co-design, sono inoltre emerse le **principali funzioni** ricoperte e attese dalle **figure ponte** in azienda:





# Le figure ponte: alcuni esempi

Dall'integrazione della letteratura con le attività di co-design, sono infine emersi alcuni esempi di figure ponte che potrebbero ricoprire un ruolo futuro in azienda:

- **Responsabile etico dell'IA**
- **Data Translator**
- **Responsabile della Qualità dei Dati**
- **AI Policy Strategist**
- **Supervisore degli Strumenti di IA**
- **Change Manager**



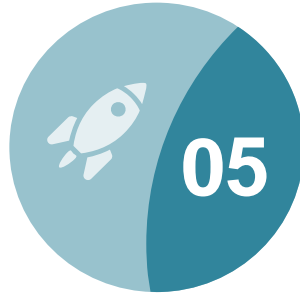


# CONCLUSIONI

# QUALI COMPETENZE RICHIESTE AI MANAGER?

## Competenza digitale e AI literacy

Comprensione delle tecnologie emergenti, come l'IA, per valutarne impatti e opportunità in modo responsabile e accessibile a tutti.



## Leadership inclusiva

Capacità di creare ambienti di lavoro che valorizzino la diversità, promuovendo la partecipazione di tutti nei processi di innovazione



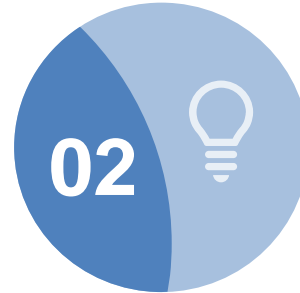
## Gestione del cambiamento

Competenza nel guidare la trasformazione organizzativa, riducendo resistenze e favorendo l'adozione di nuove pratiche e tecnologie.



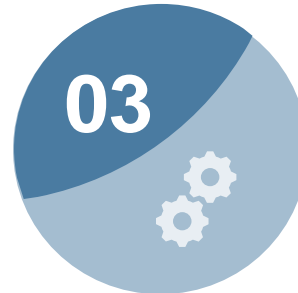
## Consapevolezza sui bias cognitivi

Conoscenza dei pregiudizi inconsapevoli che influenzano decisioni e strategie, per costruire processi più equi e data-driven.



## Pianificazione strategica per l'innovazione

Capacità di integrare l'equità nei modelli di business e nelle strategie aziendali, per generare valore sostenibile e inclusivo.



# CONCLUSIONI: MANAGER COME FARO PER GARANTIRE UN'INNOVAZIONE PIU' EQUA





# EMBEDDING CHANGE

**Prof.ssa Marina Della Giusta**

**Dipartimento di Economia e Statistica «Cognetti de Martiis»**

**Università degli Studi di Torino**

1. **Monitorare** l'evoluzione delle carriere e individuare punti critici di uscita o mancato progresso.
2. **Fotografare i processi e la struttura** degli incentivi esistente e analizzarli per capire come possano contribuire alle criticità nella prospettiva di mitigare bias.
3. **Promuovere una cultura** che preveda un esame delle motivazioni alla base delle decisioni e una cultura caratterizzata da processi decisionali collettivi e che accolga sempre prospettive diverse.
4. Pensare al proprio **uso del linguaggio**.
5. Identificare aree in cui è possibile **intervenire con figure ponte**.
6. Sperimentare il **cambiamento in modo scientifico e non ad hoc**, monitorando e valutando sistematicamente gli effetti delle innovazioni.



# **DIVERSITÀ, EQUITÀ E INCLUSIONE PER LA CREAZIONE DI VALORE**

**Marina Cima – Federmanager Minerva Torino**

**Licia Devalle – STEM by Women Torino**

**Daniela Laigueglia – Unione Industriali Torino**

**Modera: Laura Morgagni – Fondazione Piemonte Innova**

## Iniziative e progetti particolarmente efficaci con impatti positivi in ambito D&I in particolare nelle grandi organizzazioni

1. Un'azienda come IBM **nelle politiche di assunzione** ha implementato sistemi di **reclutamento anonimo** per eliminare pregiudizi inconsci e favorire la selezione basata sul merito.
2. Sempre IBM ha implementato **percorsi formativi di leadership inclusiva**, per i manager e i leader affinché **promuovano ambienti equi**.
3. Il Progetto **Certificazione della parità di genere** del Gruppo Federmanager (5 Società) ha favorito un cambio di cultura in tutte le società certificate ed è stato implementato un piano di miglioramento e sviluppo per il capitale umano aziendale.
4. Con il Gruppo Donne Federmanager Minerva abbiamo promosso e divulgato nelle scuole primarie in diverse Regioni Italiane il **progetto Erica vuol fare la manager** per incentivare sia le bambine sia i bambini a pensarsi liberamente nel futuro mercato del lavoro secondo le proprie aspirazioni e soprattutto per le bambine sulle scelte discipline STEM.
5. Sempre con il Gruppo Minerva abbiamo creato il progetto **Women's Leadership** dove gruppi di donne si sono supportate a vicenda, scambiandosi opportunità per prepararsi a ruoli di vertice.



# Come possiamo supportare iniziative adatte a promuovere la diversità ed inclusione in azienda?

1. **Sponsorship** con l'affiancamento talenti femminili a dirigenti di alto livello per proporre le donne ad opportunità strategiche.
2. **Mentorship** come strumento di trasferimento di competenze e saperi per innovare attraverso lo scambio intergenerazionale.
3. **Cambiare la narrativa della carriera**, far capire che si può essere leader senza sacrificare vita privata e autenticità.
4. **Dare visibilità ai risultati delle donne**: assicurarsi che i successi delle donne emergano in momenti decisionali come assegnazione di progetti di alto impatto.
5. Quando le donne salgono devono **rimandare giù l'ascensore per far salire altre donne!**

## DINAMICHE DI POTERE: Quali sono le competenze manageriali che deve possedere una donna per giocare alla pari in queste dinamiche e non restare, come spesso avviene, esclusa e spettatrice?

1. Saper **comunicare efficacemente**.
2. **Dimostrare una leadership inclusiva** che valorizzi il contributo di tutti e diventando un punto di riferimento per gli altri.
3. **Saper gestire i conflitti** difendendo il proprio punto di vista con fermezza ma senza cadere in stereotipi quali troppo aggressiva o troppo accondiscendente.
4. **Costruire una la propria immagine forte ed autorevole** ma senza snaturarsi e trovando il giusto equilibrio tra empatia e determinazione.
5. Essere in grado di **costruire ponti tra vari gruppi di potere**, dentro e fuori dall'azienda.
6. **Spingere il cambiamento senza paura** di rompere schemi consolidati.

**Messaggio per le donne in sala:  
Non spaventatevi mai!  
Puntate sempre più in alto e non temete mai l'altezza dei vostri  
sogni.**

Obiettivo futuro: iniziare a vedere le donne in tutte le posizioni lavorative, comprese chiaramente quelle apicali.

Volontà di lavorare perché ci siano più donne in ambiente STEM, facendo sì che questa strada diventi più equa e più giusta.



# KEYNOTE

**Cristina Tumiatti**  
**Vice Presidente AMMA**  
**con delega Diversity & Inclusion**



# CONCLUSIONI

**Mario Manzo**  
**Vice Presidente**  
**Fondazione Piemonte Innova**

# GRAZIE!

Ascolta il nostro podcast di progetto:



In collaborazione con **ARKH**

## CONTATTI

Progetto DEA:  
[dea@piemonteinnova.it](mailto:dea@piemonteinnova.it)

Link alla pagina di progetto:  
<https://piemonteinnova.it/portfolio-articoli/dea/>