

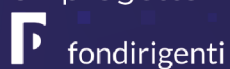


**DIGITALE EQUITÀ AZIONI**

## **DEAction MAP**

Guida alla lettura della mappatura

un progetto



realizzato da



promosso da



con il patrocinio di







## SOMMARIO

|   |    |
|---|----|
| Introduzione .....  | 1  |
| Co-progettazione della DEAction Map: la metodologia .....                     | 3  |
| Il percorso: survey e incontri tematici con aziende e scuole .....            | 3  |
| Le attività di validazione .....  | 8  |
| Premessa .....  | 8  |
| L'incontro di validazione con le imprese .....                                | 9  |
| Il valore aggiunto delle manager e dei manager .....                          | 13 |
| I capisaldi della DEAction Map: le azioni validate .....                      | 13 |
| Scenario .....  | 13 |
| Le DEAzioni .....   | 16 |
| I tempi e l'investimento economico .....                                      | 20 |
| I benefici .....  | 22 |
| DEAction map: la creazione di valore al centro .....                          | 23 |
| Quale approccio nell'adozione della DEAction map? .....                       | 23 |
| Crescita professionale e innovazione .....                                    | 26 |
| Altre azioni emerse dal confronto tra manager: sponsorship & networking ..... | 27 |
| Networking .....  | 28 |
| Conclusione .....   | 28 |
| DEAction map: i vantaggi per manager e imprese .....                          | 29 |
| Conclusioni .....   | 32 |
| Riferimenti bibliografici e sitografici .....                                 | 34 |



La letteratura scientifica evidenzia come all'interno delle organizzazioni la diversità, intesa come la presenza di differenze tra individui che possono riguardare l'etnia, il genere, l'età, l'orientamento sessuale, le abilità fisiche, l'orientamento politico, le esperienze personali e professionali o la religione, possa condurre a vantaggi molteplici. Già da decenni si trattano questi temi a livello scientifico e sin dalle prime pubblicazioni emergeva che team eterogenei tendono a prendere decisioni più innovative grazie alla varietà di prospettive e competenze presenti (Cox e Blake, 1991). Inoltre, è noto che la diversità culturale è stata associata a una maggiore capacità di penetrazione in mercati internazionali, grazie alla comprensione approfondita di diverse culture e preferenze dei consumatori (Maznevski, 1994).

Un altro aspetto rilevante riguarda l'inclusione di genere, più concentrata invece sull'ambiente che si crea per valorizzare questa diversità. Teorie macroeconomiche promosse da tutte le principali istituzioni transnazionali, suggeriscono i vantaggi dell'inclusione della popolazione femminile in ambito lavorativo: le aziende con una maggiore presenza femminile nei consigli di amministrazione tendono ad avere performance finanziarie superiori rispetto a quelle con una rappresentanza femminile inferiore. Questo suggerisce che l'inclusione di diverse prospettive di genere possa contribuire a una gestione più efficace e a una migliore performance aziendale (World Bank, 2012).

Anche la diversità è stata associata a una maggiore creatività e innovazione all'interno dei team. Uno studio ha rilevato che gruppi eterogenei tendono a generare un numero maggiore di idee originali rispetto a quelli omogenei, grazie alla combinazione di diverse esperienze e punti di vista. Questo può tradursi in un vantaggio competitivo per le aziende che promuovono la diversità e l'inclusione (Page, 2007), in particolare per le imprese coinvolte nella trasformazione digitale.

Tra i principi fondamentali del "Digital Compass & Digital Decade Policy Programme 2030" della Commissione Europea (Commissione Europea, 2022), è in tal senso sottolineato il bisogno di più ragazze e donne nel mondo digitale per diversi motivi: pari opportunità, affinché tutti, indipendentemente dal loro background, abbiano pari possibilità di prosperare nel mondo digitale in Europa; forza lavoro altamente qualificata, in linea con l'obiettivo europeo di aumentare il numero di professionisti ICT in Europa da 9 milioni nel 2022 a 20 milioni entro il 2030; e diversità per l'innovazione, poiché team più diversificati e bilanciati dal punto di vista di genere probabilmente produrranno non solo tecnologie e soluzioni digitali più eque e inclusive, ma anche migliori.

Alla luce di questo background teorico e delle prospettive di indirizzo indicate a livello europeo e globale, è quindi evidente che il vantaggio qualitativo e competitivo apportato tanto dalla diversità quanto dall'inclusività siano a livello professionale dei forti elementi di competitività, che il management deve saper mettere in pratica tra i proprio lavoratori, ai fini di garantire un processo di innovazione più equo e neutrale.

In questo sfidante contesto, la DEAction MAP intende offrire il suo contributo, indicando una selezione di possibili azioni mirate che i manager possono mettere in pratica, secondo dei criteri validati di fattibilità e impatto. Questo strumento fornisce una guida pratica per tradurre i principi di diversità e inclusione in azioni concrete all'interno delle organizzazioni. Ogni azione suggerita è stata pensata per essere applicabile nei contesti aziendali reali, tenendo conto delle sfide operative e delle esigenze strategiche delle imprese.

Attraverso la DEAction MAP e questa guida alla lettura, i manager potranno individuare leve di cambiamento efficaci, sperimentare nuove pratiche e misurare i progressi nel tempo, contribuendo così a costruire ambienti di lavoro più equi e innovativi. L'obiettivo non è solo migliorare il benessere e l'inclusione, ma anche rafforzare la capacità competitiva delle aziende, rendendole più attrattive per i talenti e resilienti alle trasformazioni del mercato.



### Il percorso: survey e incontri tematici con aziende e scuole

Come ampiamente descritto nel documento a supporto della DEAzioni, la DEAction Map rappresenta il termine di un percorso strutturato e partecipato, che prende le mosse da una solida base di letteratura scientifica, la quale ha fornito il quadro teorico e metodologico necessario per sviluppare le survey. Queste survey sono state accuratamente modellate e sottoposte a un campione rappresentativo di imprese e dirigenti, includendo quesiti specifici relativi al tema delle azioni da intraprendere (ad esempio, si veda quanto riportato nelle figure 1 e 2). I risultati ottenuti dalle indagini sono stati analizzati e sintetizzati, e sono riportati di seguito per completezza, al fine di offrire una panoramica dettagliata e comprensiva delle percezioni e delle esperienze dei partecipanti.



**D 30:** Cosa fa la sua azienda per migliorare le competenze del proprio personale in ambito STEM?

*Modalità di risposta: scelta multipla*

Le **azioni più ricorrenti** svolte dalle aziende per migliorare le competenze del personale in ambito STEM sono le seguenti:

| AZIONI  | %     |
|---|-------|
| Utilizza e propone piattaforme per corsi di formazione  | 44,7% |
| Finanzia corsi di specializzazione e certificazioni professionali                             | 36,8% |
| Stipula partnership con università e centri di ricerca per progetti formativi                 | 34,2% |
| Incoraggia la partecipazione a webinar e corsi online su piattaforme aperte                   | 28,9% |
| Offre programmi di mentoring e coaching in ambito STEM  | 26,3% |
| Incoraggia lo scambio di conoscenze attraverso community interne e gruppi di lavoro           | 26,3% |
| Offre stage e tirocini interni per lo sviluppo di competenze pratiche in ambito STEM          | 26,3% |
| Supporta la partecipazione a percorsi formativi erogati da associazioni di categoria          | 23,7% |
| Fornisce accesso a biblioteche digitali e risorse educative online                            | 21,1% |
| Propone percorsi formativi per manager privi/e di competenze STEM                             | 21,1% |
| Propone percorsi formativi per acquisire competenze manageriali in ambito STEM                | 21,1% |
| Organizza workshop e seminari interni su tematiche STEM                                       | 18,4% |
| Propone la partecipazione a eventi nazionali/internazionali                                   | 18,4% |
| Incoraggia la partecipazione a hackathon e competizioni tecnologiche                          | 13,2% |
| Implementa programmi di rotazione del lavoro per acquisire esperienza in diversi settori STEM | 10,5% |
| Nessuna delle soluzioni menzionate  | 7,9%  |

Figura 1 Survey Dirigenti, domanda 30

**D 31: Secondo lei, cosa possiamo fare per aumentare la partecipazione femminile nei campi STEM?**

*Modalità di risposta: scelta multipla*

| AZIONI   | %     |
|--|-------|
| Promuovere opportunità di studio STEM nelle scuole elementari, secondarie inferiori e superiori, con programmi dedicati. Questo consentirebbe di opporsi al preconcetto secondo cui le materie STEM non sono per le ragazze.   | 68,4% |
| Introdurre programmi di mentoring, rendendo le donne nelle discipline STEM più visibili in modo che diventino uno spettacolo normale e le ragazze considerano i campi STEM per il loro futuro.   | 57,9% |
| Modificare la legislazione, consentendo agli uomini di usufruire del congedo parentale tanto quanto le donne: le persone scelgono in base alle loro preferenze ed esigenze familiari.  | 52,6% |
| Educazione scientifica sin da bambini/bambine  | 52,6% |
| Altro  | 52,6% |
| Dovrebbero essere promossi strumenti per valorizzare il ruolo delle donne in tutti i campi STEM e manageriali, facendo conoscere modelli di ruolo (role model) per le ragazze nelle scuole, anche coinvolgendo manager e leader donne che diano visibilità a buone pratiche aziendali. | 50,0% |
| Proporre workshop sulle tematiche dell'equità di genere in azienda, con esperte/i esterne/i invitati ad animare il dialogo e le attività.  | 50,0% |
| Sensibilizzare il corpo docente (anche della scuola primaria e secondaria inferiore) per rimuovere i pregiudizi di genere sulle materie STEM   | 44,7% |
| Sponsorizzare e organizzare forum per promuovere la leadership e le competenze professionali delle donne. 12 31,6% Introdurre cicli di formazioni continui sulle tematiche di genere.  | 18,4% |
| Penso che non sia necessario fare alcuno sforzo perché l'iscrizione alle discipline STEM si poggia sul desiderio personale della persona, indipendentemente dal genere.  | 18,4% |

Figura 2 Survey Dirigenti, domanda 31

Considerato che dalle risposte è emerso che le aziende tendono a concentrarsi su soluzioni già pienamente consolidate per ridurre il gender GAP in azienda anziché su azioni più sperimentali e auto-gestite, unitamente ai risultati ottenuti dalla raccolta di letteratura scientifica, è stato possibile costruire un metodo di lavoro collaborativo e con un taglio pratico. Questo metodo è stato progettato per abbracciare le sfide del futuro, integrando approcci innovativi e flessibili che possano rispondere efficacemente alle esigenze emergenti. Dall'incontro dal titolo "Quali azioni da mettere in pratica in azienda per ridurre il gender gap?", svoltosi il 14 ottobre 2024 con un campione di 21 imprese e 30 profili manageriali partecipanti, sono emerse 13 azioni, attraverso un processo articolato che ha portato alla riflessione sul gender gap nelle aziende STEM, grazie al contributo dell'Università degli Studi di Torino. Durante le attività, le aziende partecipanti hanno discusso e condiviso idee per promuovere l'inclusione di genere e valorizzare i talenti femminili, attraverso attività guidate, consistite in (1) una prima panoramica teorica e un focus verticale, in modo tale che i partecipanti avessero lo stesso background specialistico, necessario per le attività successive; (2) una successiva fase di discussione organizzata, organizzata in gruppi di lavoro omogenei, ma composti da persone provenienti da imprese e contesti diversi; (3) un'ultima fase di condivisione degli insight, consistita in scambi di prospettive, commenti e riflessioni dei partecipanti. Le azioni identificate in queste fasi mirano a fornire strumenti pratici e strategie per ridurre le disparità di genere e promuovere una cultura inclusiva a tutti i livelli aziendali.



Di seguito uno schema delle azioni identificate, suddivise in macro-aree tematiche di intervento:



Figura 3 Le categorie di azioni

| COMPETENZE   |
|--|
| Creazione di una “banca delle competenze”                      |
| Programmi di capacity building sull’uso delle nuove tecnologie |

Figura 4 Prima categoria - Competenze

| RECRUITING E INSERIMENTO DI NUOVE RISORSE                     |
|---|
| Processi formali o informali di onboarding                    |
| Formazione dei gruppi di lavoro                               |
| Anonimizzazione nel reclutamento                              |
| Attenzione al background del valutatore in fase di recruiting |

Figura 5 Seconda categoria - Recruiting e inserimento di nuove risorse

| MONITORAGGIO  |
|---|
| Feedback multidirezionale   |
| Introduzione di indicatori di performance   |
| Training sui temi dell’inclusione   |
| Consapevolezza aziendale su procedure/azioni per ridurre il gender GAP                          |
| Processi formali di mentoring   |
| Lavoro in team, possibilmente eterogenei  |
| Apertura ai temi relativi all’inclusione non solo in ambito HR, ma in tutti i settori aziendali |

Figura 6 Terza categoria - Monitoraggio


Tuttavia, il contributo delle imprese non è il solo ad essere stato preso in considerazione nella ricerca di possibili azioni da attuare per contrastare il divario di genere. L'attività con le scuole superiori, svoltasi sempre nell'autunno del 2024, ha permesso di delineare idee e prospettive fresche su come promuovere una maggiore equità di genere attraverso contributi concreti e innovativi. L'attività è in primis consistita nella somministrazione di due survey, rivolte a diverse scuole superiori torinesi e agli studenti universitari, e nell'organizzazione di incontri in presenza con due scuole superiori (Liceo Classico V. Gioberti e Liceo scientifico Albert Einstein).

Relativamente all'esito dei questionari, si riportano di seguito i risultati più significativi e che consentono di comprendere le motivazioni che avvicinano le studentesse e gli studenti alle materie tecnico/scientifiche e le attese che questi rivolgono verso il loro futuro professionale. In primo luogo, è emerso che la scelta di studiare materie STEM di studentesse e studenti di scuole superiori, quasi sempre derivata da scelte personali e supportate a livello familiare, si lega principalmente a: desiderio di lavorare in ambienti multidisciplinari; sfruttare la tecnologia per usufruire di metodi di lavoro flessibili e meglio bilanciati con la vita privata; possibilità di essere valutate/i in fase di on-boarding sulla base di reali competenze tecniche; stipendi maggiori; e maggiore possibilità di fare carriera. Non si rileva, in ambito di motivazioni sulla propria scelta, una differenza di risposte tra ragazzi e ragazze, anche a seguito di discussioni in classe. Invece, per quanto concerne la compagine universitaria la scelta di studiare le STEM deriva principalmente da: desiderio personale di lavorare per una professione e temi che appassionano, con elevato impatto sulla società e sulle persone; stipendi maggiori; maggiore possibilità di fare carriera (nella consapevolezza che ad oggi la carriera sia ancora sbilanciata a vantaggio della crescita maschile); utilizzo della tecnologia per usufruire di metodi di lavoro flessibili e meglio bilanciati con la vita privata. Le risposte tendenzialmente non cambiano tra donne e uomini, anche se le donne universitarie sottolineano come la percezione è che ci sia ancora una situazione sbilanciata nella carriera, e per la quale si debba intervenire non solo nel contesto lavorativo in cui si approda, ma sin dal contesto scolastico e familiare dal quale si arriva. Per quanto riguarda invece le aspettative per il futuro lavorativo, le tematiche principali emerse dal lavoro di indagine e dal lavoro in aula concernono l'equilibrio lavoro - vita privata e la cultura aziendale inclusiva, come specificato nei paragrafi che seguono.

Durante gli incontri sopracitati, gli studenti hanno avuto l'opportunità di esprimere le loro opinioni e proporre soluzioni creative, che sono state attentamente valutate e integrate nel piano d'azione complessivo. Di seguito si riportano le azioni identificate dallo scambio avuto con i principali gruppi studenteschi incontrati, nuovamente raggruppate in macro-ambiti.



# 9 azioni



## 2 categorie

Figura 7  
*Le categorie di azioni dei gruppi studenteschi*

| <b>EQUILIBRIO LAVORO – VITA PRIVATA</b> |
|---|
| Congedo parentale paritario             |
| Incentivi per le famiglie               |
| Permessi aggiuntivi e orario flessibile |

Figura 8  
*Prima categoria: Equilibrio lavoro - vita privata*

| <b>CULTURA AZIENDALE INCLUSIVA</b>         |
|--|
| Regolamentazione delle assunzioni          |
| Cambiamenti nella cultura aziendale        |
| Processi formali di on-boarding            |
| Trasparenza salariale                      |
| Sensibilizzazione sui pregiudizi di genere |
| Spazi di dialogo                           |

Figura 9  
*Seconda categoria - Cultura aziendale inclusiva*

Le due macro-categorie individuate dagli studenti riflettono una visione chiara sulle condizioni necessarie affinché più giovani, e in particolare più ragazze, scelgano di intraprendere percorsi STEM. L'equilibrio tra lavoro e vita privata, con strumenti concreti come il congedo parentale paritario e la flessibilità oraria, è percepito come essenziale per garantire una carriera sostenibile nel tempo. Allo stesso modo, una cultura aziendale inclusiva, che promuova la trasparenza salariale, la regolamentazione equa delle assunzioni e la sensibilizzazione sui pregiudizi di genere, è vista come un fattore determinante per rendere l'ambiente di lavoro più accogliente e meritocratico.

Tuttavia, gli studenti sottolineano anche che il cambiamento non può avvenire solo all'interno delle aziende: è necessario un impegno educativo precoce, sin dalle scuole elementari, per contrastare stereotipi di genere e costruire fiducia nelle competenze STEM, così come un cambiamento culturale in famiglia, dove il supporto, la condivisione di modelli equi e l'incoraggiamento possono giocare un ruolo cruciale nelle scelte di carriera future.

Dal ventaglio complessivo di azioni proposte, sia dalle imprese che dalle scuole, sono state identificate cinque tematiche chiave, che hanno permesso di suddividere le azioni in categorie: competenze, recruiting e inserimento di nuove risorse, monitoraggio, equilibrio lavoro - vita privata, cultura aziendale inclusiva. Tali categorie hanno permesso di riflettere sulle tendenze emerse dalle azioni individuate e definire un quadro chiaro delle azioni ritenute necessarie in azienda per ridurre il gender GAP, in modo da poter procedere con lo step della validazione.

I passi fin qui descritti hanno permesso di elaborare un piano dettagliato delle azioni necessarie per ridurre il divario di genere in azienda, tramite una visione chiara ed efficace e un metodo partecipativo che ha coinvolto diverse compagini della società, estrinsecata nella DEAzioni.

## **Le attività di validazione**

### **Premessa**

Anche l'elaborazione della DEAction Map è frutto di un metodo partecipativo e collaborativo, integrato fra le competenze dei manager delle imprese coinvolte, la conoscenza scientifica apportata dall'Università degli Studi di Torino e il contributo della compagine studentesca. Il percorso di validazione, successivo alla definizione della DEAzioni, ha avuto avvio dopo il percorso svolto con le imprese e le scuole sopra descritto, grazie agli incontri di validazione svoltisi nei primi mesi del 2025.

Questo metodo partecipativo ha nuovamente capitalizzato sui vantaggi derivanti dalla sinergia generata dai vari attori coinvolti nel progetto tramite lo sviluppo di un nuovo strumento per avviare un percorso mirato alla riduzione del divario di genere nelle aree STEM e manageriali all'interno delle aziende, attraverso l'individuazione e l'implementazione di strategie efficaci e tramite la promozione di una cultura aziendale inclusiva e attenta alla valorizzazione delle competenze femminili, contribuendo in modo significativo al raggiungimento di una maggiore equità di genere.

La DEAction Map è il risultato di una rielaborazione approfondita delle attività condotte direttamente dai manager delle aziende partecipanti. Questo processo ha beneficiato significativamente dell'aumento di consapevolezza dimostrato dai manager stessi durante le successive occasioni di scambio, organizzate nell'ambito del progetto. Infatti, i momenti di confronto hanno permesso di affinare ulteriormente le strategie e gli strumenti sviluppati, garantendo che la DEAction Map non solo rispecchi le esigenze reali delle imprese, ma sia anche in grado di guidare efficacemente l'implementazione di percorsi mirati alla riduzione del divario di genere nelle aree STEM e manageriali. La mappa rappresenta quindi un approccio metodologico innovativo e applicabile sin dalle prime fasi, promuovendo una cultura aziendale inclusiva e orientata alla valorizzazione delle competenze femminili.

In questo contesto, l'attività di validazione delle azioni offre diversi valori aggiunti significativi. Innanzitutto, coinvolge direttamente le imprese e le altre parti interessate nel processo decisionale, assicurando che le azioni proposte siano rilevanti e rispondano alle reali esigenze delle aziende, con un approccio che aumenta il senso di proprietà e impegno delle imprese verso l'implementazione delle azioni. Attraverso la validazione, le



azioni sono state esaminate in dettaglio per valutarne la fattibilità pratica: le imprese hanno fornito feedback sulle risorse necessarie, le tempistiche e le eventuali sfide operative, permettendo di identificare e risolvere potenziali ostacoli prima dell'implementazione e aumentando così le probabilità di successo.

Inoltre, attraverso la discussione e il confronto, il processo di validazione, che identifica le priorità e le modalità di attuazione, facilita la creazione di consenso tra le diverse parti interessate, garantendo un'adozione coerente e coordinata delle iniziative. Di conseguenza la validazione promuove la collaborazione tra le imprese e altre parti interessate perché il lavoro di gruppo e lo scambio di idee favoriscono la creazione di reti di contatti e la condivisione di buone pratiche, portando a sinergie e partnership che rafforzano ulteriormente l'efficacia delle azioni.

### **L'incontro di validazione con le imprese**

L'incontro con le imprese per la validazione della DEAction Map si è svolto in un'atmosfera collaborativa e strutturata il 31 gennaio 2025 presso l'Università degli Studi di Torino, Campus Luigi Einaudi. Questo evento ha rappresentato un momento cruciale per consolidare le azioni proposte e assicurare che fossero allineate con le esigenze e le aspettative delle imprese partecipanti.

Di seguito una descrizione dell'incontro.

**0. Condivisione delle DEAzioni (pre-incontro).** Prima dell'incontro, in particolare a dicembre 2024, le DEAzioni, esito degli incontri svoltisi nell'autunno 2024, sono state condivise con le imprese partecipanti. Questo passaggio preliminare è stato fondamentale per garantire che tutti i presenti avessero l'opportunità di leggere e interiorizzare la messa a terra delle proposte da loro portate avanti, per mezzo di una base comune di conoscenza, essenziale per una discussione costruttiva e informata, che potesse includere tutte le imprese partecipanti. Le imprese hanno quindi avuto modo di riflettere sulle azioni proposte e di prepararsi per il lavoro di validazione che sarebbe seguito.

**1. Apertura.** L'incontro è iniziato con un riassunto dettagliato di quanto emerso nei due incontri precedenti con le imprese, negli incontri con le scuole e del lavoro effettuato che ha permesso di arrivare alla DEAzioni. Tale ripresa di quanto accaduto precedentemente all'incontro ha avuto l'obiettivo di assicurare che tutti i partecipanti partissero dalla stessa base di conoscenze, facilitando una discussione più efficace e mirata. Il riassunto ha incluso le principali tematiche trattate, le sfide identificate e le prime proposte di azioni, creando un contesto chiaro e condiviso per il lavoro di validazione.

**2. Validazione delle azioni.** Per l'attività di validazione, è stata impostata un'attività di brainstorming guidato, denominata: "Innov-AZIONE inclusiva, step by step": le imprese presenti sono state suddivise in tavoli di lavoro misti, con l'obiettivo di ripensare alle proposte della DEAzioni per arrivare a validare insieme quelle che, per diversi motivi, legati principalmente alla fattibilità, all'impatto atteso e alle risorse disponibili, si ritenessero adatte per l'output finale, la DEAction Map. A livello operativo, il lavoro ai tavoli è stato strutturato come segue. Ogni tavolo era invitato a validare almeno tre azioni per una PMI ideale, immaginando il loro sviluppo in azienda da vari punti di vista. Questo esercizio ha permesso di esplorare le azioni in modo approfondito, considerando diversi scenari e prospettive. Per ogni step, i partecipanti dovevano indicare cosa fare, chi coinvolgere

(interno/esterno) e quali impatti erano attesi sulla riduzione del gender gap in azienda. Questo ha richiesto una riflessione dettagliata sulle modalità di implementazione delle azioni e sui potenziali benefici. I tavoli hanno anche approfondito le risorse necessarie per attuare le azioni, valutando anche la fattibilità pratica rispetto allo scenario ideale. Questo ha incluso una valutazione delle capacità e delle risorse disponibili nelle imprese, nonché delle possibili sfide e soluzioni. Si riporta qui di seguito una versione dello strumento di lavoro tabellare fornito alle aziende per la compilazione (figura 10).

| AZIONE   | COSA FARE PER ATTUARLA? (ESEMPI DI ATTUAZIONE) | CHI COINVOLGERE? (Ruoli, figure interne, esterne,...) | QUALE AREA AZIENDALE? | TEMPISTICHE? | ECONOMICAMENTE ACCESSIBILE? (investimento necessario) | IMPATTI ATTESI SULLA RIDUZIONE DEL GENDER GAP? |
|----------|--|---|-----------------------|--------------|---|--|
| Azione x |  |   |                       |              |   |  |
| (...)    |  |   |                       |              |   |  |

Figura 10 *Lo strumento fornito alle aziende*

**3. Discussione.** Durante l'incontro si è tenuta anche una fase di discussione e confronto tra i partecipanti, per approfondire le tematiche trattate e per raccogliere diverse prospettive sulle azioni proposte. La discussione si è svolta in un clima di apertura e collaborazione, favorendo uno scambio di idee costruttivo e arricchente ed è stata organizzata in modo strutturato per garantire che tutti i partecipanti avessero l'opportunità di esprimere le proprie opinioni e contribuire al dibattito. Sono state presentate le azioni validate, permettendo di condividere le diverse prospettive, di evidenziare i punti di forza di ciascuna azione e di dare agli altri partecipanti l'opportunità di fornire feedback e porre domande. Questo ha stimolato un dialogo approfondito e ha permesso di chiarire eventuali dubbi o incertezze. I feedback sono stati raccolti in modo sistematico per essere integrati nelle versioni finali delle azioni.

Successivamente, in fase di conclusione della mattinata di lavoro, è stata aperta una discussione più ampia, durante la quale i partecipanti hanno potuto confrontarsi liberamente sulle tematiche emerse, attraverso uno scambio di punti di vista ed esperienze, arricchendo ulteriormente il dibattito. La discussione si è conclusa con una sintesi dei principali punti emersi e con l'identificazione delle azioni prioritarie da implementare. I partecipanti hanno espresso un forte impegno a collaborare per promuovere un'innovazione più equa e inclusiva, riconoscendo l'importanza di lavorare insieme per raggiungere gli obiettivi comuni.

**4. Output dell'incontro.** L'incontro con le imprese ha prodotto risultati significativi, evidenziando il valore aggiunto della fase di validazione rispetto a quanto emerso a dicembre. In particolare, durante gli incontri condotti quest'autunno, le azioni erano state identificate e composte sulla base della letteratura scientifica, delle idee e dell'interesse manifestato dalle imprese. In fase di validazione, invece, si è compiuto un salto di qualità, passando dall'interesse teorico alla valutazione della fattibilità pratica delle azioni,

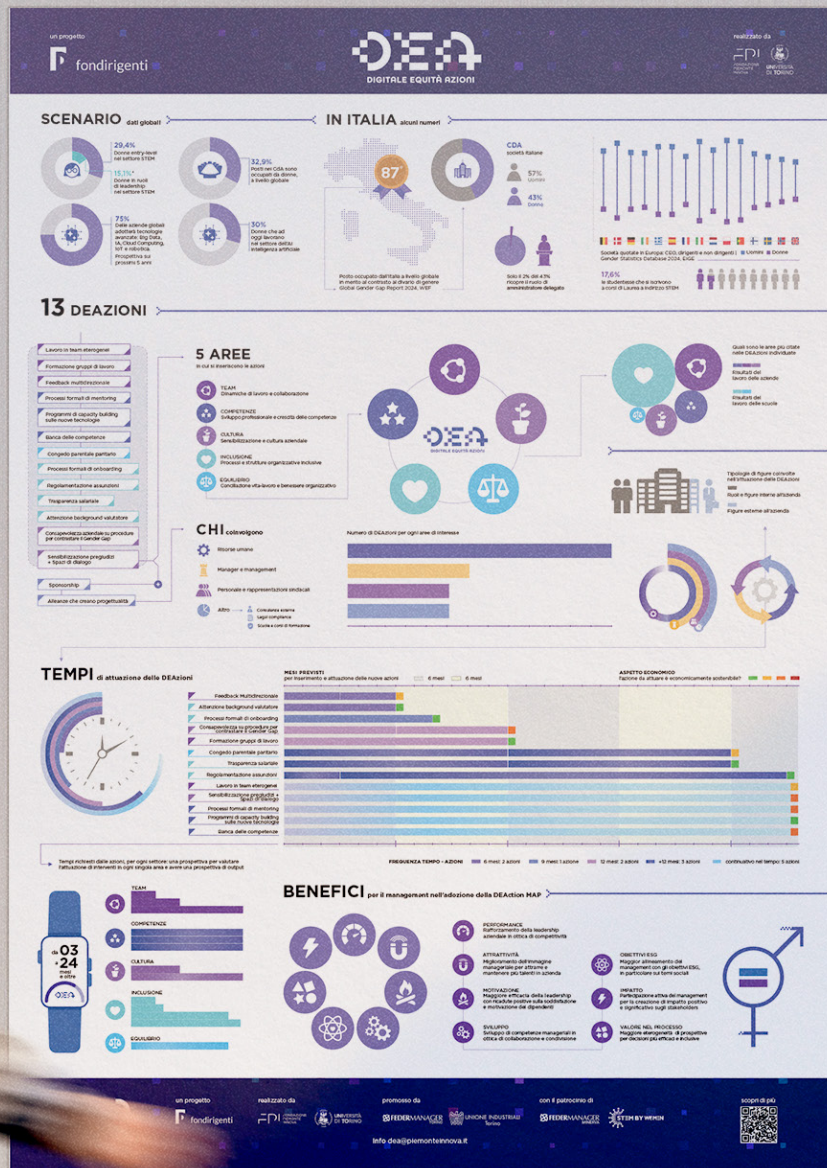
prendendo in considerazione ed esaminando in dettaglio diverse componenti operative, fondamentali per una reale implementazione, come: tempistiche di attuazione, attività, ruoli e aree aziendali coinvolti, l'investimento necessario e l'impatto generato. Questo processo ha permesso di identificare e risolvere potenziali ostacoli all'implementazione e ha fornito spunti preziosi per migliorare le azioni proposte e aumentarne l'efficacia, aumentando le probabilità di successo delle stesse. La discussione tra i partecipanti ha giocato un ruolo cruciale in questa fase, favorendo uno scambio di idee costruttivo e arricchente in cui i partecipanti hanno condiviso le loro esperienze pregresse con iniziative simili, discutendo dei successi ottenuti e delle lezioni apprese.

Tale lavoro ha portato a scandagliare il ventaglio di azioni proposto, andando poi a ridurre il numero di iniziative che erano state inizialmente proposte, per focalizzarsi invece su quelle che a livello operativo presentano meno problematiche di implementazioni. Quindi le azioni che, benché teoricamente interessanti, presentavano difficoltà significative nella loro realizzazione pratica, sono state messe da parte, per concentrarsi invece sulle azioni con maggiore possibilità di successo.

Le azioni validate rappresentano quindi il campione di attività che può essere integrato più facilmente in processi aziendali esistenti, con un investimento ragionevole e che promettono un impatto tangibile. Tale approccio pratico ha portato alla creazione di un piano d'azione realistico, con un conseguente aumento della fiducia delle imprese nella possibilità di raggiungere gli obiettivi prefissati, e dunque una base solida per il successo delle azioni atte a ridurre il gender gap STEM e manageriale.

Il lavoro condotto con le imprese ha portato anche alla definizione di nuove azioni, non identificate in precedenza, tra cui sono emersi con particolare rilevanza i programmi di sponsorship e le iniziative di networking. I primi sono stati identificati come strumenti efficaci per supportare le donne nelle carriere STEM e manageriali grazie alle opportunità di crescita e sviluppo professionale che offrono. Le iniziative di networking, invece, sono state apprezzate per la loro capacità di creare reti di contatti professionali e di facilitare lo scambio di conoscenze e buone pratiche.

Come sopra delineato, la validazione delle azioni ha permesso quindi di affinare le proposte, rendendole più aderenti alle esigenze e alle capacità delle imprese, per arrivare alla proposta di un piano d'azione realistico e sostenibile, che le imprese possono implementare con sicurezza e determinazione all'interno dei loro processi aziendali.





## Il valore aggiunto delle manager e dei manager

La co-progettazione della DEAction Map rappresenta un processo strategico fondamentale per garantire l'efficacia e la sostenibilità delle iniziative aziendali volte a ridurre il gender gap nelle discipline STEM e nei ruoli manageriali. In tal senso, il coinvolgimento attivo del management nella costruzione della mappa apporta un valore aggiunto significativo, poiché i manager, grazie alla loro esperienza e visione strategica, possono fornire contributi essenziali per l'identificazione delle priorità e la definizione degli obiettivi specifici per colmare il divario di genere. In primis, la partecipazione manageriale assicura che le azioni pianificate siano allineate con la missione, i valori e le strategie aziendali, favorendo coerenza e integrazione delle politiche di riduzione del gender gap all'interno dell'organizzazione. In secondo luogo, a livello strategico il processo collaborativo assume un'importanza cruciale nella realizzazione delle azioni, poiché il coinvolgimento di manager, dipendenti e altri stakeholder nella co-progettazione delle strategie permette di raccogliere una vasta gamma di prospettive e competenze, garantendo che le soluzioni sviluppate siano ben bilanciate. Tale processo infatti coinvolge attivamente diverse parti interessate sia in fase di pianificazione che di implementazione delle iniziative aziendali: questo metodo, basato sulla cooperazione e sulla condivisione delle conoscenze tra i vari livelli dell'organizzazione, promuove un ambiente di lavoro sia inclusivo e partecipativo che motivante, rafforzando contemporaneamente l'impegno dell'azienda verso la riduzione dello STEM and managerial gender gap.

In definitiva, la co-progettazione della DEAction Map con la partecipazione manageriale è cruciale per la promozione di una cultura aziendale inclusiva, con l'obiettivo di favorire la riduzione del gender gap, soprattutto nelle discipline STEM e nei ruoli di leadership, agendo direttamente su chi quelle aziende le rappresenta e sulla loro consapevolezza.

## I capisaldi della DEAction Map le azioni validate

### Scenario

La DEAction Map si apre con una restituzione grafica dello scenario globale e nazionale dello STEM and managerial gender GAP, di seguito riportato (figura 11).

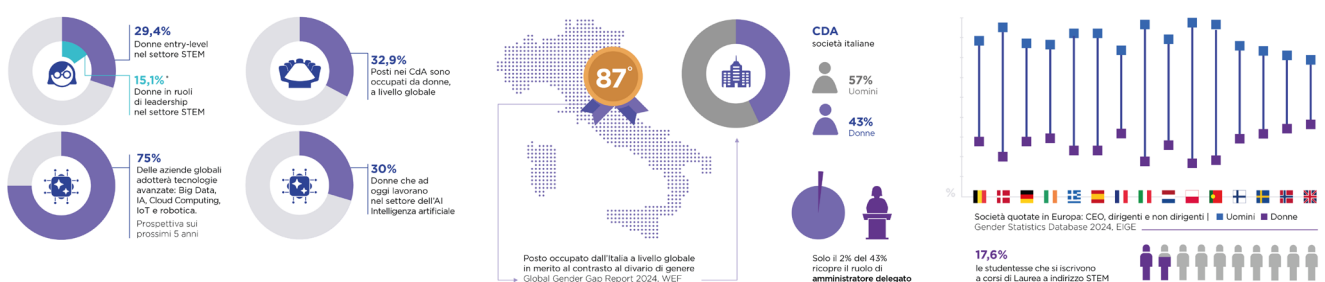
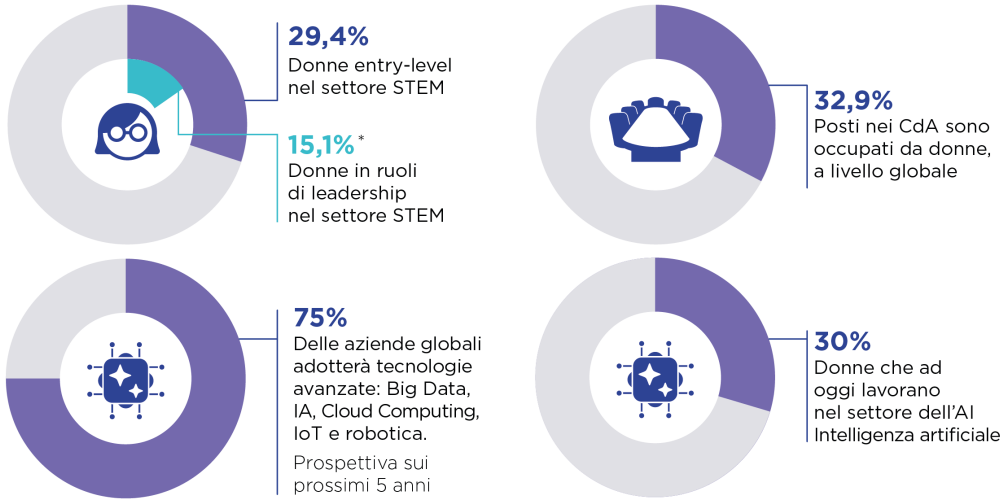
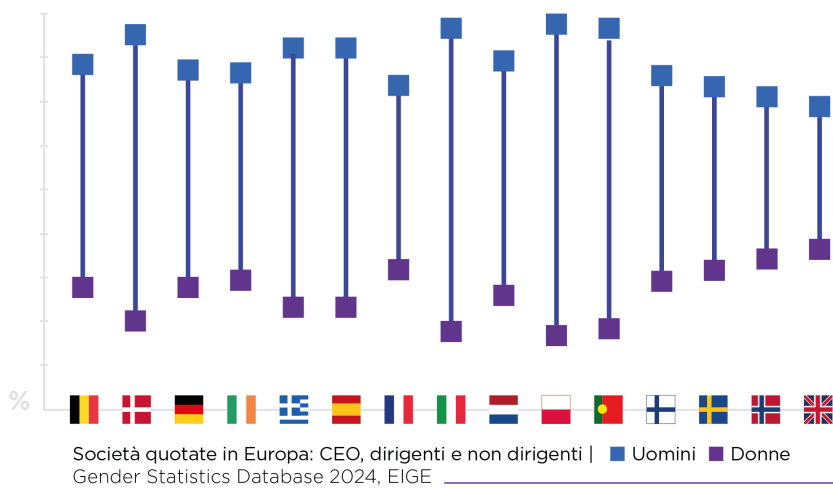
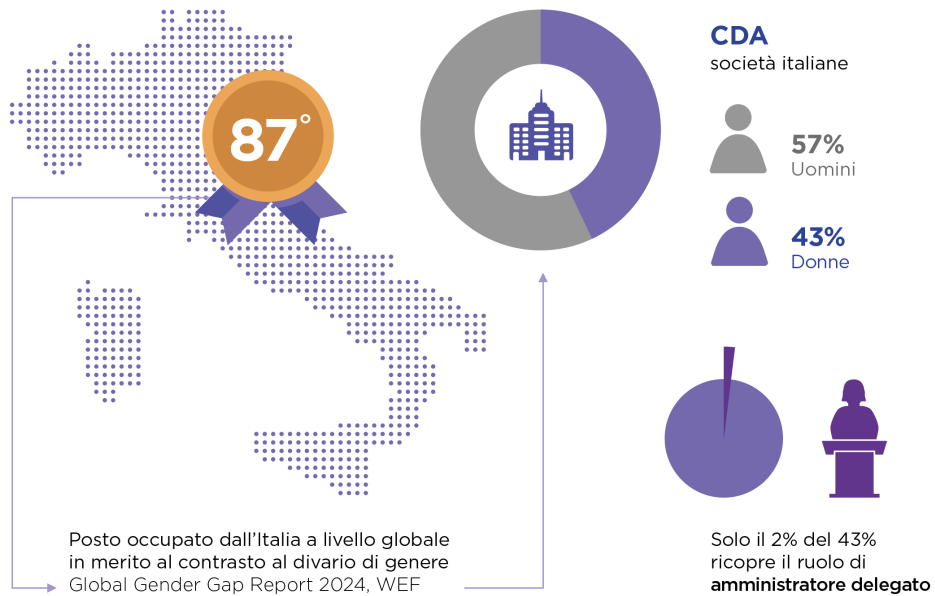


Figura 11 Scenario.

# SCENARIO dati globali



# IN ITALIA alcuni numeri



**17,6%**  
le studentesse che si iscrivono a corsi di Laurea a indirizzo STEM



Figura 11 (Focus) Scenario.

Si rammenta infatti che, benché il 29,4% di lavoratori entry level STEM siano donne, poi solamente il 15,1% di donne STEM ha assunto ruoli di leadership e il 32,9% di posti nei CDA sono occupati da donne, a livello globale (MSCI, 2023 e World Economic Forum, 2023. Global Gender Gap Report). Vengono infine riportati alcuni dati relativi alle tecnologie avanzate: il 75% delle aziende nel mondo adotterà tecnologie avanzate nei prossimi cinque anni e, tra le persone che lavorano nell'AI, il 30% sono donne (World Economic Forum, 2023 Global Gender Gap Report). Inoltre, è riportata la percentuale di studentesse iscritte a corsi di laurea STEM (il 17,6%).

Rimanendo invece all'interno del perimetro nazionale, i CDA delle società italiane sono composti dal 57% da uomini e dal 43% da donne. Si fa notare invece il grafico successivo: le donne amministratrici delegate, in Italia, sono solamente il 2% di quel 43% già citato. È riportato anche un aggiornamento della posizione dell'Italia all'interno del Global Gender Gap Report 2024 del World Economic Forum: l'Italia è ora posizionata al 87° posto, otto posizioni in meno rispetto al dato dell'anno precedente (79° posto nel 2023). Alcune altre posizioni da notare sono quelle di paesi simili all'Italia, come la Spagna, che si trova al 10° posto, la Francia, al 22°, la Grecia al 73°. Si riportano invece di seguito le posizioni simili a quella dell'Italia (figura 12).

Infine, viene riportato un grafico relativo alla percentuale di donne e uomini in posizioni apicali (CEO, executives e non-executives) in grandi aziende in Europa, dal quale si denota nuovamente la situazione sbilanciata dell'Italia, a svantaggio delle professioniste donne.



|    |                    |
|----|--------------------|
| 80 | Sierra Leone       |
| 81 | Paraguay           |
| 82 | Dominican Republic |
| 83 | Uganda             |
| 84 | Cyprus             |
| 85 | Mongolia           |
| 86 | Timor-Leste        |
| 87 | Italy              |
| 88 | Ghana              |
| 89 | Lao PDR            |
| 90 | Kyrgyz Republic    |

Figura 12 *Global Gender Gap Index 2024*  
posizioni da 80 a 90

# Le DEAzioni

In seguito, entrando nel vivo della mappa, vengono elencate le DEAzioni validate dalle imprese, che per praticità di lettura possono essere suddivise in cinque aree o macro-categorie (figura 13).

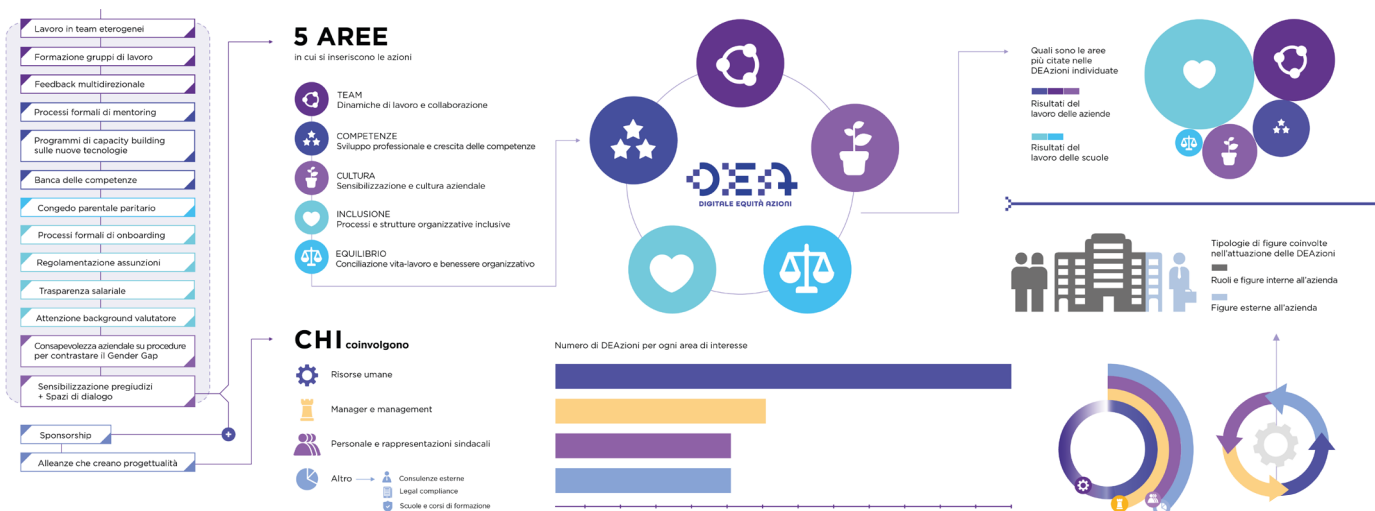
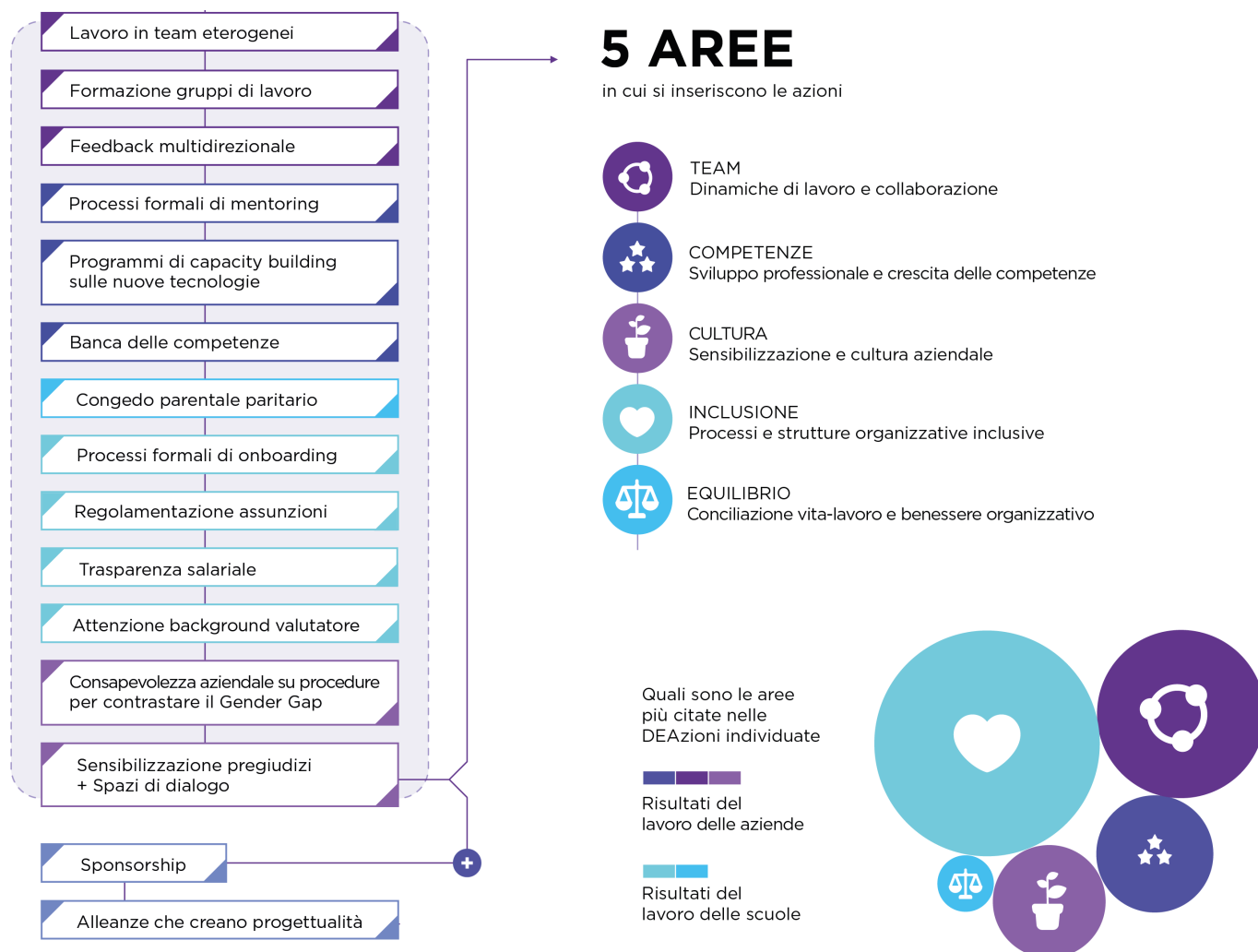


Figura 13 Le 13 DEAzioni



## CHI coinvolgono



Numero di DEAzioni per ogni area di interesse

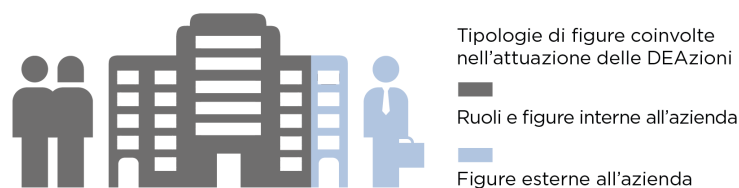
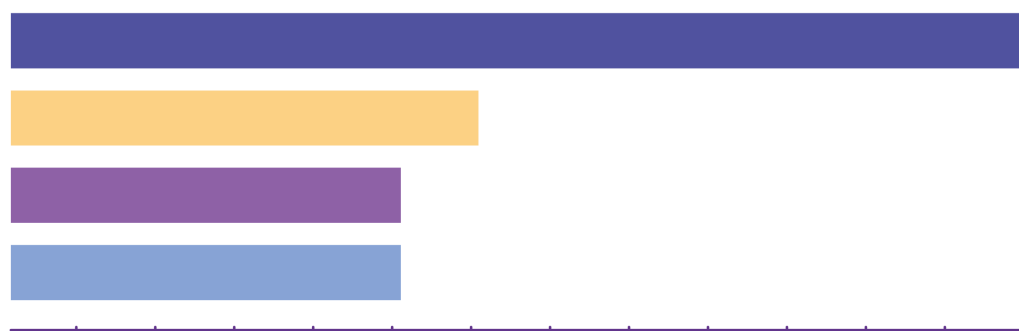


Figura 13 (Focus) Le 13 DEAzioni

### 1. Dinamiche di lavoro e collaborazione (area “Team” della mappa)

Azioni validate:

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

Creare ambienti di lavoro più inclusivi non significa solo adottare policy strutturali, ma anche intervenire sulle dinamiche quotidiane di collaborazione. La composizione dei team gioca un ruolo cruciale: gruppi eterogenei, sia in termini di genere che di background culturale e formativo, favoriscono la creatività, l'innovazione e una maggiore capacità di problem-solving. Secondo ricerche condotte da McKinsey, le aziende con maggiore diversità nei team dirigenziali hanno il 25% in più di probabilità di ottenere performance finanziarie superiori alla media (McKinsey, 2022).

Anche il feedback multidirezionale è un elemento di grande rilevanza e innovazione in quanto, tradizionalmente, il feedback aziendale è concepito come un processo unidirezionale che procede dall'alto verso il basso, ma modelli più moderni suggeriscono invece approcci circolari, in cui anche i dipendenti possono fornire input al management. Un approccio circolare al feedback permette di individuare pregiudizi organizzativi e di migliorare le pratiche aziendali in un'ottica più partecipativa.

## **2. Sviluppo professionale e crescita delle competenze (area “Competenze” della mappa)**

Azioni validate:

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

L'aggiornamento continuo delle competenze è oggi un imperativo per ogni organizzazione che voglia rimanere competitiva, e lo è ancor di più se si vuole garantire pari opportunità di crescita per tutti i dipendenti. Da qui, il ruolo chiave dei programmi di mentoring e capacity building: il mentoring consente di colmare il gap di esperienza e accelerare la crescita professionale, mentre il capacity building assicura che tutti i dipendenti possano acquisire le competenze tecniche necessarie, e contemporaneamente riduce il rischio di esclusione, soprattutto in settori a forte componente tecnologica. Uno strumento innovativo in questo contesto è la banca delle competenze, pensato come un archivio strutturato che permette di mappare e valorizzare le skill presenti in azienda. La banca delle competenze può essere utile non solo per individuare talenti interni da far crescere, ma anche per garantire maggiore equità nelle opportunità di sviluppo professionale, assegnando incarichi e promozioni sulla base di competenze effettive e non su percezioni soggettive.

## **3. Sensibilizzazione e cultura aziendale (area “Cultura” della mappa)**

Azioni validate:

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

Molte delle disparità di genere in azienda derivano da pregiudizi inconsci e stereotipi radicati, spesso non riconosciuti nemmeno da chi ne è influenzato. Strumenti essenziali per promuovere un cambiamento culturale duraturo possono essere la sensibilizzazione e la creazione di spazi di dialogo. Secondo studi dell'Harvard Business Review, i programmi di sensibilizzazione ben strutturati possono ridurre i bias cognitivi fino al 30% in alcuni contesti aziendali. Affiancare a queste attività una maggiore consapevolezza aziendale sulle pratiche per contrastare il gender gap significa trasformare la parità di genere da un'iniziativa isolata a un vero e proprio obiettivo strategico. Le aziende che si impegnano attivamente su questi temi riescono a migliorare il loro clima organizzativo, unitamente alla loro attrattività nei confronti di nuovi talenti e investitori (Harvard Business Review, 2021).

Un altro tra gli interventi più diffusi è il diversity training, che consiste in processi di formazione mirati all'accrescimento di conoscenze e competenze specifiche con l'obiettivo di migliorare le condizioni di convivenza interna nel caso in cui ci sia un bisogno legato a



delle dinamiche di conflitto; mentre in altri casi si tratta di implementare le competenze trasversali ed interculturali del management, per una migliore gestione della diversità (Alhejji et al., 2016). Ad esempio, i pregiudizi inconsci possono influenzare le percezioni e le decisioni relative alle donne in ambiti scientifici e tecnologici. Lo strumento della formazione sui bias impliciti per migliorare le attitudini nei confronti delle donne in questi settori, progettato per aumentarne la consapevolezza e favorire atteggiamenti più equi, può portare a una riduzione degli stereotipi e ad un abbattimento delle barriere per le donne nelle carriere STEM (Jackson et al., 2014).

#### **4. Processi e strutture organizzative inclusive (area “Inclusione” della mappa)**

Azioni validate:

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

L'adozione di processi chiari, strutturati e trasparenti rappresenta un elemento chiave per garantire pari opportunità in azienda. Si prenda come esempio il processo di onboarding: esso non è solo un momento di accoglienza, ma un'opportunità strategica per trasmettere fin da subito i valori aziendali, compresi quelli legati all'inclusione e alla parità di genere. Parallelamente, regolamentare i processi di selezione e valutazione permette di ridurre il rischio di discriminazioni implicite, soprattutto attraverso linee guida chiare per la valutazione dei candidati e la sensibilizzazione dei recruiter sull'importanza di considerare background differenti.

Le pratiche di selezione del personale, il cui obiettivo è la non-discriminazione sulla base del genere, dell'età, della provenienza, dell'affiliazione religiosa e del background socio-economico nella fase di selezione, intervengono sui pregiudizi inconsci che rischiano di guidare chi conduce il processo di selezione. Ad esempio, per ridurre questo rischio, alcune organizzazioni adottano il blind recruitment, secondo cui la procedura di selezione avviene oscurando le informazioni personali del/la candidato/a (attraverso la rimozione dal cv della foto, della data di nascita, del paese di provenienza e del cognome) per evitare di insinuare un pregiudizio in chi fa la selezione e per selezionare i migliori collaboratori/collaboratrici sulla base delle loro competenze e accrescere il livello di diversità interna che a sua volta permette di migliorare i livelli delle performance (Vivek, 2022).

La trasparenza salariale è un altro pilastro essenziale dell'inclusione: l'assenza di dati chiari sulle retribuzioni è spesso alla base del gender pay gap. Promuovere una maggiore consapevolezza in azienda sulle pratiche per ridurre il divario di genere attraverso l'integrazione di strategie di lungo termine dell'organizzazione consentendo di rendere il cambiamento sistemico e non episodico.

## 5. Conciliazione vita-lavoro e benessere organizzativo (area “Equilibrio” della mappa)

Azioni validate:

- Congedo parentale paritario

Un tema sempre più centrale nelle politiche di welfare aziendale è rappresentato dall'equilibrio tra vita professionale e personale, soprattutto in un contesto come quello italiano, in cui il carico di cura familiare ricade ancora in larga misura sulle donne<sup>1</sup>. L'introduzione di misure come il congedo parentale paritario permette di riequilibrare tale situazione, offrendo agli uomini la possibilità di prendersi cura della famiglia senza penalizzazioni di carriera e alle donne di non essere svantaggiate nel percorso professionale a causa di interruzioni lavorative più lunghe. La promozione di queste misure in azienda significa non solo garantire maggiore equità, ma anche un miglioramento del benessere organizzativo complessivo. Tale azione, promossa dalle visite presso le scuole nella prima fase, è stata adottata e validata anche dalle imprese, in ottica di integrazione nei loro ambienti lavorativi.

### I tempi e l'investimento economico

Successivamente la mappa introduce una visualizzazione delle tempistiche di adozione delle DEAzioni e una metrica di investimento economico. Dal grafico si evince come alcune azioni sono state percepite più economicamente sostenibili, ad esempio i programmi di capacity building o la regolamentazione delle assunzioni, mentre altre sono state categorizzate come più impegnative, come la sensibilizzazione sui pregiudizi + creazione di spazi di dialogo o i processi formali di mentoring.

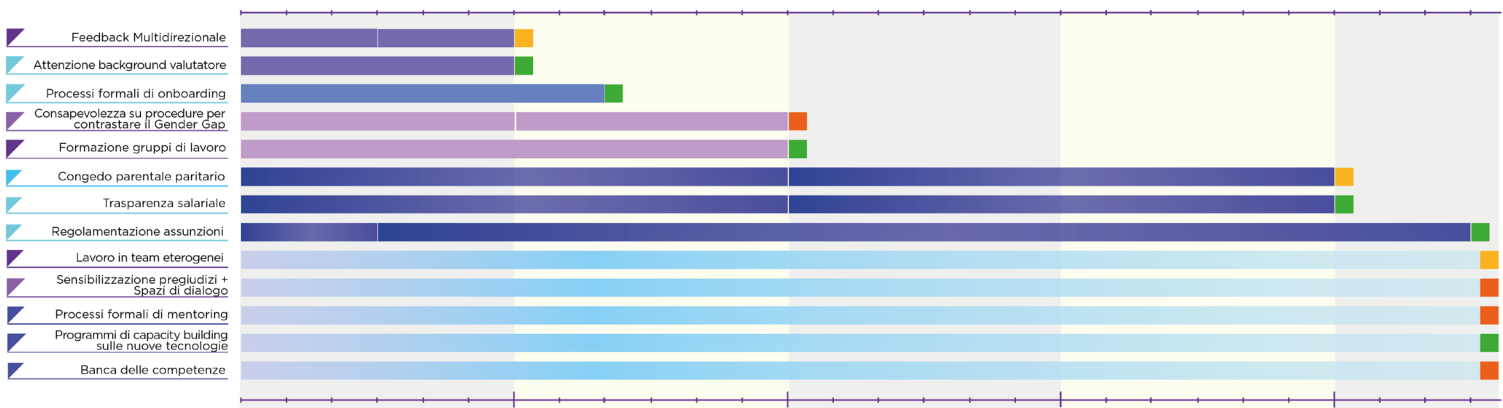
Per quanto concerne le tempistiche, i grafici di cui alle figure 14 e 15 offrono i tempi richiesti per ogni azione e poi per ogni area identificata, permettendo così di valutare l'attuazione di interventi da prospettive diversificate.

<sup>1</sup> Si vedano interessanti riferimenti sul tema ai seguenti link:

dati Europei Indicator *On average, how many hours per week are you involved in caring for and/or educating your children outside of paid work? (mean hours, 18+ population)* | *Gender Statistics Database* | *European Institute for Gender Equality*;  
dati ISTAT 3.4 *Cura dei figli e lavori domestici*







### MESI PREVISTI

per inserimento e attuazione delle nuove azioni

6 mesi 6 mesi

### FREQUENZA TEMPO - AZIONI

6 mesi: 2 azioni 9 mesi: 1 azione 12 mesi: 2 azioni +12 mesi: 3 azioni continuativo nel tempo: 5 azioni

### ASPETTO ECONOMICO

l'azione da attuare è economicamente sostenibile?

Green Yellow Orange Red

Figura 14 I tempi di attuazione

Tempi richiesti dalle azioni, per ogni settore: una prospettiva per valutare l'attuazione di interventi in ogni singola area e avere una prospettiva di output

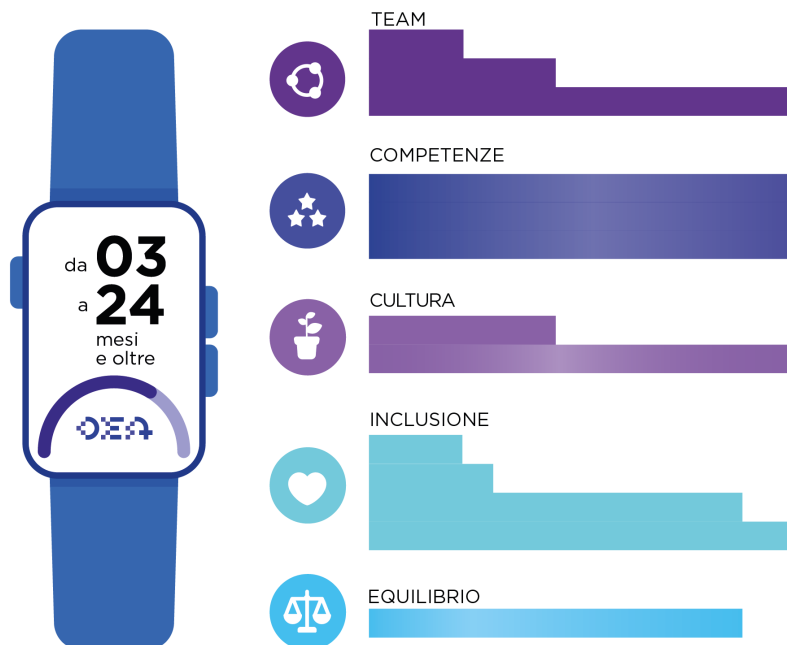


Figura 15 I tempi di attuazione

## I benefici

Infine, la mappa restituisce graficamente i benefici per i manager e per le aziende derivanti dall'adozione della DEAction Map (figura 16), elencati e spiegati nel paragrafo “DEAction Map: i vantaggi per manager e imprese” del presente documento.



Figura 16 I benefici per il management



Figura 16 (Focus) I benefici per il management

### Quale approccio nell'adozione della DEAction Map?

Il taglio delle azioni validate pone necessariamente una riflessione in relazione all'approccio da adottare per guidare un'implementazione efficace di tali misure.

Le azioni possono essere suddivise nelle diverse aree sopra elencate con caratteristiche specifiche, facendo un ulteriore passo rispetto alle macrocategorie rilevate nella sede della creazione della DEAzioni. In primo luogo, si rilevano azioni con un taglio più top-down, che sono generalmente guidate da decisioni strategiche prese ai livelli più alti dell'organizzazione. In secondo luogo, esistono azioni che combinano approcci sia top-down che bottom-up, integrando input e feedback provenienti da vari livelli dell'organizzazione per creare soluzioni più equilibrate e inclusive. Infine, ci sono le azioni trasversali, che attraversano diverse funzioni e settori, promuovendo la collaborazione e l'integrazione tra vari dipartimenti.

Di seguito è fornita una rappresentazione grafica per illustrare meglio queste categorie.



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



- Feedback multidirezionali
- Processi formali di mentoring
- Programmi di capacity building sull'utilizzo di nuove tecnologie
- Sensibilizzazione sui pregiudizi di genere e creazione di spazi di dialogo



- Lavoro in team
- Formazione dei gruppi di lavoro
- Consapevolezza aziendale su procedure e azioni per contrastare il gender gap
- Banca delle competenze

Dato che le azioni intraprese dall'azienda hanno impatti e tagli misti, influenzando vari aspetti dell'organizzazione in modi diversi, l'approccio aziendale nel momento della loro adozione deve essere necessariamente flessibile e adattabile. Questo significa che l'azienda deve essere in grado di rispondere rapidamente ai cambiamenti, integrando strategie che combinano sia approcci top-down che bottom-up. Inoltre, è fondamentale promuovere la collaborazione tra i vari dipartimenti e funzioni, assicurando che tutte le parti interessate siano coinvolte nel processo decisionale: solo così l'azienda potrà affrontare le sfide in modo efficace e sostenibile. Dunque l'approccio delle aziende deve essere:

- **Strutturato:** un metodo organizzato e sistematico per gestire e monitorare l'implementazione delle azioni. Tale approccio risulta fondamentale per evitare che le azioni, se prese singolarmente, risultino come delle "meteore" senza continuità o un corretto incasellamento, una successiva e continua valutazione e relativo monitoraggio.
- **Partecipato:** con il coinvolgimento attivo di tutte le parti interessate nel processo decisionale e nella gestione delle attività. In assenza di una partecipazione attiva e di un impegno costante da parte di tutti i membri dell'organizzazione, le azioni intraprese rischiano di subire rallentamenti significativi, compromettendo così il raggiungimento degli obiettivi prefissati. È imprescindibile che ogni individuo si senta non solo coinvolto, ma anche motivato a contribuire, poiché solo attraverso uno sforzo collettivo e una collaborazione sinergica è possibile superare le sfide e conseguire i risultati auspicati. La carenza di partecipazione può determinare inefficienze operative, ritardi nei processi e, in ultima analisi, il fallimento delle iniziative aziendali.
- **Iterativo:** L'adozione della DEAction Map non può essere un processo statico, ma deve evolvere nel tempo attraverso un ciclo continuo di sperimentazione, valutazione e miglioramento. Questo significa implementare un approccio basato sul feedback costante, in cui le azioni vengono testate, monitorate e, se necessario, adattate per massimizzarne l'efficacia. Un modello iterativo consente alle aziende di rispondere rapidamente ai cambiamenti, mantenendo le iniziative allineate con le esigenze organizzative e con le dinamiche di un mercato in continua trasformazione.

Si conferma quindi quanto individuato a dicembre 2024 relativamente all'inclusione della sfera manageriale a tutti i livelli per il successo delle iniziative, unitamente al monitoraggio e il controllo su tali azioni nel tempo, all'interno di una cornice sistemica e coerente, che coinvolga tutte le dimensioni dell'organizzazione.

Quanto sopra descritto concerne le misure che l'organizzazione può adottare internamente per garantire una realizzazione completa ed efficace della DEAction Map. Tuttavia, è necessario integrare queste indicazioni con ulteriori accorgimenti che riguardano l'azienda nel suo contesto esterno. A tal fine, possono essere implementate le seguenti strategie:

1. **Comunicazione efficace:** le azioni implementate, se comunicate in modo adeguato all'esterno, possono significativamente aumentare la consapevolezza degli stakeholder e dei potenziali nuovi assunti. Comunicare in modo adeguato implica adottare una strategia ben pianificata e mirata, che utilizzi una varietà di canali e strumenti per raggiungere il pubblico desiderato, ad esempio: l'uso di comunicati stampa, newsletter aziendali, social media, eventi pubblici e conferenze. È essenziale che il



messaggio sia chiaro e trasparente e che evidenzi i benefici delle azioni intraprese e il loro contributo agli obiettivi aziendali e sociali. È inoltre cruciale personalizzare la comunicazione in base ai diversi gruppi di stakeholder, tenendo conto delle loro esigenze e aspettative specifiche. Una comunicazione efficace può anche attrarre nuovi talenti e trattenere risorse umane di alto livello attraverso il rafforzamento della reputazione dell'azienda. Coinvolgere attivamente gli stakeholder attraverso aggiornamenti regolari e dettagliati sulle iniziative aziendali può favorire un maggiore supporto e collaborazione da parte loro, creando un ambiente di fiducia e reciproco beneficio, oltre a portare a un miglioramento della percezione dell'azienda da parte del pubblico e degli investitori, consolidando ulteriormente la sua posizione nel mercato.

2. **Promozione e sostegno di programmi di mentorship e sponsorship:** è fondamentale promuovere e sostenere attivamente programmi di mentorship e sponsorship all'interno dell'organizzazione, ma anche al di fuori della stessa, al fine di facilitare la crescita professionale delle donne. Questi programmi devono essere progettati per fornire supporto, guida e opportunità di networking, aiutando a sviluppare le competenze necessarie per l'avanzamento di carriera. La mentorship offre un rapporto di guida e consulenza, mentre per figure formate e affermate la sponsorship risulta più adeguata, in quanto implica un impegno attivo da parte dei leader aziendali nel promuovere e sostenere i talenti: quante più persone rendono note le capacità di donne STEM in relazione a posizioni apicali, quanto più sarà attivo e impattante il contributo per abbattere il tetto di cristallo, favorendo una maggiore equità e inclusione nei ruoli apicali attraverso il networking. Tali azioni portano anche alla visibilità di modelli di ruolo femminili che possono ispirare e incoraggiare altre donne a perseguire carriere in STEM e in posizioni di leadership, contribuendo così a generare valore e a colmare il divario di genere.
3. **Creazione di alleanze e partnership strategiche:** l'adozione della DEAction Map può essere rafforzata attraverso collaborazioni tra aziende, istituzioni, associazioni di categoria e organizzazioni no-profit che condividono gli stessi valori in tema di equità di genere e innovazione. La partecipazione strutturata di manager (uomini e donne) a reti consolidate consente alle imprese di scambiare best practices, accedere a strumenti avanzati e amplificare l'impatto delle proprie azioni. Inoltre, anche queste attività migliorano la visibilità dell'azienda e il suo posizionamento come un punto di riferimento nel settore o come catalizzatore di processi interni che altrimenti rimarrebbero dormienti. Attraverso queste sinergie, le imprese sono facilitate nell'accesso a risorse finanziarie aggiuntive, come bandi di finanziamento dedicati all'inclusione e all'innovazione sociale.
4. **Monitoraggio e misurazione dell'impatto:** in linea con quanto riportato sopra, per garantire che le azioni implementate siano efficaci nel tempo, è essenziale adottare un sistema strutturato di monitoraggio e valutazione. Indicatori chiave di performance (KPI) permettono di misurare i progressi e identificare eventuali aree di miglioramento. Ad esempio, si possono monitorare dati relativi alla progressione di carriera delle donne in azienda, alla percentuale di nuove assunzioni femminili in ruoli STEM, al livello di partecipazione femminile a programmi di formazione avanzata e al grado di soddisfazione dei dipendenti rispetto alle iniziative di inclusione. Anche l'uso di strumenti interni come sondaggi, focus group e analisi dei dati HR aiuta le aziende a prendere decisioni informate e ad apportare eventuali correzioni di rotta.

Queste strategie completano il quadro delle azioni da intraprendere per garantire un'adozione efficace della DEAction Map, integrando un approccio di rete e uno data-driven per massimizzare l'impatto delle iniziative e garantirne la messa a terra.

### **Crescita Professionale e Innovazione**

Uno degli elementi chiave per il successo a lungo termine delle organizzazioni e per la promozione di una maggiore parità di genere nei settori STEM e nei ruoli di leadership è rappresentato dal binomio sviluppo professionale e innovazione.

Tale connubio è confermato dalle aspettative di carriera dei giovani. Essi infatti non ricercano nel mondo del lavoro una crescita di carriera attraverso più organizzazioni, ma una crescita della propria carriera all'interno di una singola azienda: essi hanno l'obiettivo di crescere trasversalmente all'interno di una stessa realtà esplorando più ruoli all'interno del sistema organizzativo, ricreando una tipologia di crescita di carriera trasversale piuttosto che gerarchica. In virtù di ciò il management dovrebbe aggiornare i loro sistemi di gestione dei talenti per aumentare le opportunità di sviluppo e di crescita della carriera per trattenere i dipendenti della Gen Z (Arar e Önerenb 2018).

La Gen Z percepisce la crescita principalmente come sviluppo di carriera attraverso l'acquisizione di competenze professionali e preferisce sviluppare pienamente il proprio potenziale e crescere professionalmente apprendendo nuove competenze. La generazione Z aspira a diventare tecnicamente competente nella carriera scelta. L'opportunità di crescita è uno degli elementi che contribuisce a fidelizzarsi all'organizzazione (Bohdziewicz, 2016). Inoltre, diversi studi evidenziano le aspirazioni della generazione Z a lavorare in organizzazioni ad alta intensità tecnologica. Dell (2019) ha riportato che l'80% del campione dello studio che ha condotto aspira a lavorare con tecnologie all'avanguardia.

Inoltre, la Gen Z è fiduciosa di poter ottenere uno sviluppo di carriera attraverso il mentoring. In particolare, l'aspettativa è quella di imparare dai propri leader, di ispirarsi a persone di successo e di emulare il loro comportamento. A tal proposito, i supervisor e i manager potrebbero aver bisogno di prepararsi per fare da mentori ai dipendenti della Gen Z e di modificare il loro atteggiamento nei confronti delle relazioni interpersonali sul lavoro (Fodor et al., 2018).

L'apprendimento gioca un ruolo fondamentale nelle aspirazioni di carriera della generazione Z. Lavoratori e lavoratrici di questa generazione si aspettano di implementare le proprie conoscenze, e che questo li aiuterà a crescere trasversalmente all'interno dell'organizzazione, anziché verticalmente. Pertanto, i leader e i responsabili delle risorse umane devono offrire opportunità di apprendimento formale e informale, nonché programmi di mentoring e coaching che si adattino alle ambizioni della nuova generazione. Questo aumenterebbe la fedeltà della generazione Z alle loro organizzazioni, che altrimenti si sposterebbe in altre aziende non per un aumento di stipendio, ma per avere maggiori opportunità di apprendimento. Pertanto, la collaborazione tra i dipendenti della Gen Z con le generazioni più mature sul posto di lavoro favorisce opportunità di apprendimento e di mentoring che possono diventare una strategia di fidelizzazione mirata per la Gen Z (Wong e Rasdi, 2018).

Dunque, l'investimento nel potenziamento delle abilità dei dipendenti attraverso processi strutturati di onboarding, mentoring e programmi di capacity building sull'uso di nuove tecnologie è diventato una priorità imprescindibile, come anche suggerito dalle imprese di progetto, poiché questi sforzi incrementano la produttività e l'innovazione migliorando



anche la soddisfazione e la motivazione dei dipendenti. Azioni come la creazione di una banca delle competenze e la formazione di gruppi di lavoro eterogenei permettono di valorizzare il talento interno e di promuovere una cultura aziendale basata sulla crescita continua e sulla collaborazione, oltre che sulla fiducia nelle reciproche capacità e competenze. L'impatto sulla riduzione del gender gap STEM e manageriale ne è una diretta conseguenza: la crescita professionale attraverso programmi di mentoring e capacity building può contribuire a superare gli stereotipi di genere e a fornire alle donne le opportunità e il supporto necessari per eccellere in questi campi. Altre azioni ancillari alla crescita professionale, come la trasparenza salariale e il feedback multidirezionale, contribuiscono a creare un ambiente di lavoro più equo e inclusivo, dove le donne possono avanzare nella loro carriera senza incontrare barriere ingiustificate.

### **Altre azioni emerse dal confronto tra manager: sponsorship & networking**

Oltre alle azioni validate dalle imprese e soprariportate, una di queste ha poi visto uno sviluppo interessante e inatteso, legato cioè alla possibile evoluzione dei "processi formali di mentorship". La mentorship, come già visto nella DEAzioni, corrisponde con un processo finalizzato a supportare il percorso di apprendimento o di sviluppo di una risorsa in crescita basato su una relazione professionale in cui una persona esperta - il Mentor - assiste un'altra - il Mentee - nello sviluppo di competenze e conoscenze specifiche per migliorare la sua crescita professionale e personale (Il Sole 24 Ore, 2024). La mentorship è caratterizzata da bidirezionalità, in quanto il rapporto che si instaura è caratterizzato da scambio e da un trasferimento di conoscenze reciproci. I mentee, infatti acquisiscono competenze e accedono a un supporto che permette di accelerare la loro crescita professionale, mentre i mentor accedono a nuove e fresche prospettive migliorando la loro capacità di leadership e mettendo alla prova le loro capacità di relazione interpersonale e intergenerazionale. La mentorship è uno strumento indispensabile per il passaggio e la continuità del know how in azienda, per la creazione di relazioni e opportunità, per coltivare i talenti e per iniziare un processo di abbattimento delle barriere, anche le barriere di genere.

Dal confronto è però stato suggerito un passaggio successivo, che va oltre questo esercizio continuo che una risorsa mette in pratica "su di sé": si è infatti introdotto il concetto ben diverso di "sponsorship", un'attività in cui si investe "per sé", grazie non solo alle proprie competenze acquisite ma anche al network e alle persone che sostengono attivamente la propria professionalità e capacità.

Lo sponsor è infatti una persona che promuove e sostiene in modo attivo la carriera di un'altra persona che ritiene valida per un percorso di progressione di carriera. Questo tipo di supporto va oltre il semplice networking; richiede un impegno e un investimento da parte degli sponsor nel promuovere le carriere delle donne, anche in quegli ambienti più ostili e tradizionalmente meno aperti a donne. La figura della e dello sponsor è essenziale per superare il famoso tetto di cristallo, una barriera invisibile che impedisce alle donne di raggiungere posizioni di leadership e avanzamento professionale. Infatti, nonostante le qualifiche, le competenze e la comprovata capacità di leadership, il merito da solo non è sufficiente per ottenere posizioni apicali: anche quando le donne le ottengono, continuano ad affrontare barriere sistemiche, comportamenti di esclusione e la necessità di dimostrare sempre di più il proprio valore, una aspettativa raramente riposta nelle loro controparti maschili (EWOB, 2025).

Senza il sostegno e la promozione da parte dei superiori, diventa infatti estremamente complicato per il genere femminile avere accesso a opportunità e avere visibilità. La sponsorizzazione è spesso il risultato di una mentorship forte e di successo. Si può considerare come la fase successiva della mentorship, dove il mentore non solo fornisce guida e consulenza, ma si impegna anche a utilizzare la propria influenza per aprire opportunità e sostenere attivamente la crescita professionale del mentee. In questo modo, la sponsorship diventa un elemento cruciale per abbattere le barriere del tetto di cristallo, promuovendo una maggiore equità e inclusione nei ruoli di leadership.

## **Networking**

Le donne possono incontrare diverse difficoltà nel costruire il proprio network professionale per vari motivi:

Stereotipi di genere, che influenzano negativamente le percezioni e le aspettative nei confronti delle donne, dunque limitando le loro opportunità di fare rete e la successiva visibilità; mancanza di tempo, in quanto le responsabilità extra lavorative, come quelle familiari e domestiche, spesso ricadono maggiormente sulle donne, riducendo il tempo disponibile per eventi extra lavorativi, come attività di networking finalizzata alla costruzione di relazioni professionali.

Ne consegue quindi un accesso limitato alle reti di potere e a contatti influenti rispetto ai loro colleghi maschi, rendendo più difficile l'avanzamento di carriera, specie in relazione alle posizioni apicali. Infine, le donne, e in particolare le donne STEM, sono spesso condizionate anche dalla mancanza di modelli di riferimento: la carenza di modelli di riferimento femminili in posizioni di leadership STEM può rendere più difficile per le donne trovare mentori e supporto concreto all'interno delle loro reti professionali. Tutto ciò porta a minare l'autostima e la fiducia nelle proprie capacità, con influenze negative sulla loro propensione a fare networking e a promuovere se stesse.

## **Conclusione**

Queste nuove azioni individuate ci insegnano che la loro realizzazione non può prescindere da una strategia di alleanze, che deve coinvolgere necessariamente anche alleati maschili che siedono nelle posizioni apicali, i quali possono aiutare le donne a raggiungere i loro obiettivi e a sentirsi incluse sul posto di lavoro. Sia le donne che gli alleati uomini dovrebbero essere aperti a dare e ricevere indicazioni e aiuto e a lasciare spazio agli altri per avere le opportunità che hanno loro: se il management si prende il tempo di restituire alle comunità e alle persone e si sforza di aprire le porte, questo sostegno reciproco migliorerà il clima aziendale con conseguenze positive su tutta l'organizzazione (EWOB, 2025).





L'adozione della DEAction Map rappresenta un'opportunità significativa per le imprese, in quanto consente di compiere passi concreti e progressivi nella riduzione del gender gap manageriale & STEM. Lo strumento, infatti, facilita l'implementazione di percorsi strutturati e mirati, che possono guidare le aziende verso una maggiore equità di genere nelle posizioni di leadership e gestione, promuovendo così un ambiente di lavoro più inclusivo e diversificato. È possibile identificare numerosi vantaggi di cui le imprese partecipanti potrebbero beneficiare in modo concreto e rilevante adottando lo strumento sviluppato in modo collaborativo.

- Rafforzamento della leadership aziendale in ottica di competitività (nella mappa "**PERFORMANCE**"). Le aziende con una maggiore diversità di genere nei team esecutivi tendono a ottenere risultati finanziari superiori. Uno studio di McKinsey & Company ha rilevato che le aziende con una maggiore inclusione di donne nei ruoli dirigenziali hanno il 25% in più di probabilità di avere performance finanziarie superiori alla media (McKinsey, 2020). La diversità di genere è un asset competitivo per le aziende innovative: infatti, le aziende con maggiore diversità di genere tendono ad avere performance finanziarie migliori rispetto alle loro controparti meno diversificate. Ma non solo, promuovere una cultura diversificata e inclusiva è un fattore critico di successo: permette agli individui di emergere e di lavorare insieme. I team eterogenei, compresi quelli con una maggiore diversità di genere, sono in media più creativi e innovativi e, in ultima analisi, sono associati a una maggiore redditività (McKinsey, 2022).
- Miglioramento dell'immagine manageriale per attrarre e mantenere più talenti in azienda (nella mappa "**ATTRATTIVITÀ**"). Le aziende che promuovono la parità di genere sono percepite come luoghi di lavoro più attraenti, soprattutto dalle generazioni più giovani, che cercano ambienti lavorativi che riflettano i loro valori. I valori lavorativi della generazione Z sono molto diversi da quelli delle generazioni precedenti, sollevando la necessità di adattare l'ambiente di lavoro per accogliere le esigenze delle nuove generazioni. Le aspettative di carriera della generazione Z includono una cultura organizzativa stimolante, l'equilibrio tra lavoro e vita privata e la flessibilità sul lavoro per soddisfare le proprie esigenze personali e familiari. In particolare, le nuove generazioni si aspettano: orari flessibili, possibilità di assentarsi per soddisfare gli interessi personali e la possibilità di lavoro da remoto. In virtù di ciò, la Gen Z potrebbe esercitare pressioni sulle organizzazioni per facilitare l'equilibrio tra lavoro e vita privata. Infatti, le organizzazioni che promuovono e promettono l'equilibrio tra vita privata e lavoro hanno maggiori probabilità di attrarre e trattenere i dipendenti della Gen Z (Barhate et al., 2021). Per la Gen Z, la stabilità nella carriera si ottiene attraverso la realizzazione personale, i benefit sul lavoro come i piani sanitari, il congedo familiare retribuito, il fondo pensione, la sicurezza sul lavoro e uno stipendio competitivo, il quale però non rappresenta l'esigenza prioritaria. Infatti, alcuni studi hanno rilevato che lo stipendio, pur essendo importante, non è il fattore trainante per la Gen Z per raggiungere la stabilità nella carriera. A tal proposito, un altro elemento rilevante risiede nel fatto che l'atteggiamento sicuro di sé, l'autostima e le chiare aspettative di carriera della generazione Z li aiuterebbero a negoziare stipendi desiderabili (Fodor

et al., 2018). Inoltre, le nuove generazioni sono motivate nel perseguire di una carriera che permetta loro di essere coerenti i propri valori e di generare un impatto significativo per l'umanità. Questo maggiore desiderio di perseguire un fine di rilevante utilità deriva dalla consapevolezza delle proprie capacità, che spinge ulteriormente a fissare obiettivi di carriera più solidi. La motivazione della Gen Z a lavorare per determinate aziende diventerebbe più forte dopo aver riconosciuto un allineamento tra i valori personali e quelli organizzativi di esse, in modo da poter trarre anche una soddisfazione personale dal proprio lavoro (Maloni et al., 2019). Tale attenzione verso la diversità risulta particolarmente importante per attrarre giovani talenti STEM in un futuro in cui la forbice tra l'offerta di lavoro STEM e il numero di giovani laureati nelle materie STEM andrà ad allargarsi, considerando anche il minor numero di laureati disponibili<sup>2</sup>, dovuto al progressivo invecchiamento della popolazione. Inevitabilmente, tale fattore andrà a incontrare la maggiore attenzione delle nuove generazioni verso il benessere sul luogo di lavoro e sulla volontà di lavorare per un datore di lavoro con cui condividono i valori (Il Sole 24 Ore, 2023). Dunque la competizione per i talenti tech sta per diventare molto più accesa in tutti i settori, man mano che le aziende di ogni tipo aumentano le loro capacità tecniche. Per essere all'avanguardia, un'impresa deve espandere rapidamente il proprio bacino di talenti, investendo e attirando talenti storicamente sottoutilizzati, in particolare le donne. Promuovere l'inclusione di donne nelle discipline STEM permette dunque di attingere a un bacino di talenti più ampio, aumentando le possibilità di trovare candidati altamente qualificati.

- Maggiore efficacia della leadership con ricadute positive sulla motivazione e soddisfazione dei dipendenti (nella mappa "**MOTIVAZIONE**"). L'adozione di un programma che comprenda anche formazione/capacity building impatta positivamente non solo la compagine STEM femminile, ma i dipendenti che nel complesso partecipano, poiché tali investimenti dimostrano ai dipendenti che l'azienda crede nello sviluppo professionale, aumentando la motivazione e la soddisfazione lavorativa. Inoltre, in ottica di motivazione anche dei dipendenti più giovani, si rileva che i Gen Z sono intrinsecamente motivati quando il loro team e, soprattutto, il loro supervisor riconoscono i loro contributi e implementano le loro idee: la generazione Z ha bisogno di una gratificazione immediata per un lavoro ben fatto attraverso promozioni e opportunità di avanzamento di carriera. Ciò suggerisce che le aspettative di ricompensa possono rendere la Gen Z più motivata, diventando così una strategia di fidelizzazione efficace per le organizzazioni (Deloitte 2019).
- Sviluppo di competenze manageriali, in ottica di collaborazione e condivisione (nella mappa "**SVILUPPO**"). Tali programmi permettono ai manager di acquisire nuove competenze e anche di trasmetterle ai propri colleghi (tramite progetti come la "banca delle competenze"), in un'ottica di collaborazione crescente e condivisione. La condivisione di competenze e prospettive permette ai dipendenti, e ai manager in particolare, di assimilare nuovi punti di vista e ampliare i propri orizzonti, facilitando anche la comprensione delle problematiche altrui, nonché anticiparle e prevenirle, abilitando una prospettiva trasversale e la flessibilità che una prospettiva multidisciplinare alimenta.

<sup>2</sup> Su questi temi, si può vedere il report: *MH0217177ITC.indd* dell'Istituto Europeo per l'uguaglianza di genere. Lo studio indica che la riduzione del divario di genere nell'istruzione delle discipline STEM potrebbe contribuire ad alleviare le strozzature nel mercato del lavoro, ad aumentare l'occupazione e la produttività delle donne e a ridurre la segregazione professionale. Infine, favorirebbe la crescita economica attraverso una maggiore produttività e una maggiore partecipazione attiva al mercato del lavoro.



- Maggiore allineamento del management con gli obiettivi ESG, in particolare con gli aspetti sociali (ESRS S) (nella mappa “**OBIETTIVI ESG**”). Gli European Sustainability Reporting Standards (ESRS)<sup>3</sup> includono specifiche disposizioni per l’inclusione e la diversità, in particolare attraverso gli standard sociali (ESRS S). Questi standard richiedono alle aziende di rendicontare su vari aspetti legati alla forza lavoro e alle comunità interessate e mirano a garantire che le aziende non solo rispettino i principi di inclusione e diversità, ma anche che adottino pratiche proattive in tal senso. L’introduzione di un programma per la riduzione dello STEM and Managerial Gender GAP in azienda può senz’altro essere considerato un passo in avanti verso la realizzazione degli obiettivi aziendali ESG. Inoltre, è necessario evidenziare il fatto che tali programmi rientrano nell’ambito delle certificazioni di responsabilità sociale d’impresa, di sostenibilità e di inclusività, le quali rappresentano uno strumento fondamentale di comunicazione esterna della cultura organizzativa e imprescindibile per allinearsi alle trasformazioni sociali, culturali, politiche ed economiche di un mercato del lavoro globalizzato (Bagnoli 2010).
- Partecipazione attiva del management per la creazione di impatto positivo e significativo sugli stakeholders (nella mappa “**IMPATTO**”). L’adozione della DEAction Map può accrescere la fiducia e la lealtà di investitori e partner commerciali in quanto sono sempre più interessati a sostenere aziende che dimostrano un impegno verso la sostenibilità e l’inclusione; inoltre anche la sensibilità dei clienti finali è in aumento, per cui l’adozione della DEAction Map può avere un impatto favorevole anche su di essi.
- Maggiore eterogeneità di prospettive per decisioni più efficaci e inclusive (nella mappa “**VALORE NEL PROCESSO**”). L’inclusione di individui provenienti da background, esperienze e competenze eterogenee arricchisce in modo significativo il processo decisionale aziendale. Punti di vista distinti e variegati consentono di esplorare una gamma più ampia di opzioni e soluzioni, culminando in decisioni più esaustive, ponderate e sicuramente innovative. La pluralità di competenze presenti all’interno di team diversificati permette di affrontare le sfide con un approccio multidisciplinare, migliorando la capacità dell’azienda di risolvere problemi complessi e di adattarsi rapidamente ai mutamenti del mercato. L’azienda sarà in grado di affrontare le sfide in modo più efficace e di cogliere nuove opportunità con maggiore creatività e flessibilità.

<sup>3</sup> Gli European Sustainability Reporting Standards (ESRS) sono un insieme di standard adottati dalla Commissione Europea per guidare le aziende nella rendicontazione delle loro performance di sostenibilità. Questi standard sono stati sviluppati per supportare la Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD), che richiede alle aziende di fornire informazioni dettagliate su vari aspetti ambientali, sociali e di governance (ESG). Si consideri che la CSRD comporterà un notevole aumento del numero di società soggette agli obblighi di rendicontazione sulla sostenibilità (rispetto alla NFRD) da 11000 a 49000 in EU.

- Dal 1° gennaio 2024 per le grandi aziende già soggette alla NFRD (con reporting entro il 2025). Si parla di 50mila imprese a livello UE
- Dal 1° gennaio 2025 per le grandi aziende finora escluse dalla NFRD.
- Dal 1° gennaio 2026 per le PMI, che avranno a disposizione un periodo transitorio fino al 2028.

Come riscontrabile dalle recenti notizie di politica internazionale, per via di nuove ondate politiche, alcune aziende statunitensi hanno scelto di ridurre o eliminare i loro programmi di D&I nonostante i benefici documentati. Ad esempio, Meta ha recentemente annunciato la cancellazione del suo programma su diversità, equità e inclusione (diversity, equity and inclusion, DEI). In particolare, Meta ha eliminato il ruolo di responsabile della diversità e ha rimosso gli obiettivi sulla diversity che richiedevano al momento dell'assunzione del personale di tenere conto della rappresentatività delle donne e delle minoranze etniche nell'organico (The Guardian, 2025). Sono diverse le aziende che stanno modificando o abolendo queste politiche interne, in particolare nello scenario statunitense, tra cui Ford, Walmart, e McDonald's. Questa decisione ha suscitato dibattiti sull'impegno delle grandi aziende verso la promozione di ambienti di lavoro inclusivi e sulle possibili implicazioni a lungo termine di tali scelte.

Al contrario, numerose aziende riconoscono l'importanza strategica dei programmi di D&I e continuano a investirvi. Infatti, come precedentemente emerso, la diversità di genere e culturale può influenzare positivamente le performance organizzative e diversi sono i vantaggi in termini di capitale morale e reputazione aziendale che derivano da un'efficace gestione della diversità, suggerendo che la mancanza di tali programmi possa portare a resistenze culturali e opportunità mancate. Queste intuizioni si riflettono anche nella strategia adottata da aziende leader nel settore, come Apple, che nonostante le pressioni politiche e l'abbandono di tali policy da parte dei colossi del suo settore ribadisce di non voler abolire i programmi di diversità e inclusione adottati (Fobes, 2025). Analogamente, anche aziende leader come Goldman Sachs e JPMorgan si sono recentemente espresse a favore dei loro programmi di diversità (Il Sole 24 Ore, 2025).

È necessario evidenziare il fatto che al giorno d'oggi la questione dell'inclusività, e in particolare il tema dell'inclusività STEM & manageriale, è trasversale alle organizzazioni, e riguarda settori e ambiti disciplinari differenti: si tratta di un tema giuridico (di competenza degli uffici legali), manageriale, di marketing, di reputazione, di comunicazione, di benessere psico-sociale, sindacale, eccetera. In particolare, si tratta di gestire varie forme di rischio sociale, a partire dal rischio di compromettere la coesione interna dell'organizzazione, fino al rischio di intaccare la reputazione di quest'ultima.

Alla luce di queste consapevolezza e in un mondo in rapida evoluzione e sempre più permeato di tecnologie digitali avanzate, le aziende devono adattarsi ai cambiamenti per rimanere competitive. La diversità e l'inclusione STEM nelle posizioni apicali non sono solo questioni etiche, ma rappresentano anche leve strategiche per l'innovazione, la crescita e la competitività. Le organizzazioni che si prodigano nell'implementazione di tali azioni tendono ad avere una maggiore capacità di problem solving e una migliore comprensione delle esigenze di una clientela eterogenea. Inoltre, i programmi di D&I possono contribuire a migliorare la reputazione aziendale, attrarre talenti e ridurre il turnover del personale. Un ambiente inclusivo favorisce la soddisfazione dei dipendenti e la loro fidelizzazione, riducendo i costi associati alla sostituzione del personale e migliorando la produttività complessiva (Pintor e Ventura, 2023).

Come ampiamente descritto, il lavoro svolto ha confermato quanto evidenziato dalla letteratura in merito alle azioni per la riduzione dello STEM and managerial gender gap. Nonostante alcune organizzazioni abbiano scelto di ridurre o dismettere tali iniziative, molte altre continuano a investirvi, riconoscendone il valore strategico. La trasformazione digitale e l'evoluzione dei modelli organizzativi impongono infatti alle imprese di adottare approcci sempre più inclusivi e multidisciplinari, capaci di rispondere alle nuove esigenze del mercato globale.

Le evidenze suggeriscono fortemente che una gestione attenta della diversità e il sostegno all'avanzamento di carriera delle donne, in particolare in ambito STEM, non solo favoriscono una crescita più equa e sostenibile, ma rappresentano anche un motore essenziale per l'innovazione e la competitività. In questo scenario, la DEAction MAP si configura come uno strumento concreto a supporto dei manager, offrendo linee guida e azioni pratiche per affrontare i processi di cambiamento organizzativo con un approccio inclusivo ed efficace.

Le aziende che adottano strategie di D&I ben strutturate non solo migliorano la loro capacità di attrarre e trattenere talenti, ma contribuiscono anche a creare un ambiente di lavoro più equo e produttivo. Inoltre, l'impatto di tali azioni va ben oltre la dimensione aziendale: una maggiore inclusione nel mondo del lavoro stimola l'empowerment economico delle donne, favorisce un miglior bilanciamento tra vita privata e professionale e genera benefici sociali diffusi, dalla riduzione delle disuguaglianze alla crescita di ecosistemi innovativi più dinamici e resilienti.

In un contesto globale caratterizzato da rapidi cambiamenti e da una crescente centralità delle tecnologie digitali, i manager che sapranno integrare la diversità come leva di innovazione nelle loro strategie e metodi di crescita aziendali proposti saranno i più capaci di anticipare le sfide del futuro e di generare un impatto positivo e duraturo non solo nei propri ambienti di lavoro, ma nella società nel suo complesso.

## Riferimenti bibliografici e sitografici

Arar, T. and Önerenb, M. (2018), Role of talent management in career development of Generation Z: a case study of a telecommunication firm, International Academic Institute for Science and Technology, Vol. 5 No. 1, pp. 28-44.

Alhejji, H., Garavan, T., Carbery, R., O'Brien, F., & McGuire, D. (2016). Diversity training programme outcomes: A systematic review. *Human Resource Development Quarterly*, 27(1), 95-149.

Bagnoli, L. (2010). *Responsabilità sociale e modelli di misurazione*. Milano: Franco Angeli.

Barhate, Bhagyashree & Dirani, Khalil. (2021). Career aspirations of generation Z: a systematic literature review. *European Journal of Training and Development*.

Bohdziewicz, P. (2016), Career anchors of representatives of Generation Z: some conclusions for managing the younger generation of employees, *Human Resource Management* Vol. 6 No. 113, pp. 57-74.

Commissione Europea. (2022) *Women in Digital* <https://digital-strategy.ec.europa.eu/en/policies/women-digital>

Cox, T. H., & Blake, S. (1991). Managing cultural diversity: Implications for organizational competitiveness. *Academy of Management Executive*, 5(3), 45-56.

Deloitte (2019), "The Deloitte global millennial survey 2019"

EWOB (2025) *Board Barriers*. [ewob-research-report-2025.pdf](#)

Fodor, M. and Jäckel, K. (2018), What does it take to have a successful career through the eyes of Generation z - based on the results of a primary qualitative research, *International Journal of Lifelong Education and Leadership*, Vol. 4 No. 1, pp. 1-7.

Forbes. (2025, January 14). Perché le aziende americane voltano le spalle alla diversity & inclusion. Perché le aziende americane voltano le spalle alla diversity & inclusion

Harvard Business Review (2021). *Unconscious Bias Training That Works*. Unconscious Bias Training That Works

Il Sole 24 Ore. (2023) *Gen Z e lavoro, visionari o viziati?* Gen Z e lavoro, visionari o viziati? - [ilSole24ORE](#)

Il Sole 24 Ore. (2024) *Il mentoring come strumento di crescita professionale e personale*. Mentoring in azienda: crescita professionale e personale attraverso la relazione Mentor-Mentee

Il Sole 24 Ore. (2025). *JP Morgan Chase e Goldman Sachs non cedono alle pressioni anti-diversità*. <https://www.ilsole24ore.com/art/jp-morgan-chase-e-goldman-sachs-non-cedono-pressioni-anti-diversita-trump-AGdOCQVC>

Jackson, S. M., Hillard, A. L., & Schneider, T. R. (2014). Using implicit bias training to improve attitudes toward women in STEM. *Social Psychology of Education*, 17(3), 419-438.

Maloni, M., Hiatt, S. and Campbell, S. (2019), Understanding the work values of Gen Z business students, *The International Journal of Management Education*, Vol. 17 No. 3, No. 2019, pp. 1-13.

Maznevski, M. L. (1994). Understanding our differences: Performance in decision-making groups with diverse members. *Human Relations*, 47(5), 531-552.

McKinsey (2020). Diversity wins: How inclusion matters. How diversity, equity, and inclusion (DE&I) matter | McKinsey

McKinsey (2022). Diversity Matters Even More: The Case for Holistic Impact. <https://www.mckinsey.com/featured-insights/diversity-and-inclusion/diversity-matters-even-more-the-case-for-holistic-impact>

MSCI (2023) Women on boards and beyond. <https://www.msci.com/documents/1296102/43943104/MSCI+Women+on+Boards+and+Beyond+2023+Progress+Report.pdf>

Page, S. E. (2007). *The Difference: How the Power of Diversity Creates Better Groups, Firms, Schools, and Societies*. Princeton University Press.

Pintor, C., & Ventura, M. (2023). Diversity beyond compliance: Strategic inclusion for sustainable innovation. *Business Strategy and the Environment*, 32(3), 567-584.

The Guardian. (2025, February 11). DEI: Meta cancels diversity and inclusion program. [https://www.theguardian.com/technology/ng-interactive/2025/feb/11/dei-meta-facebook?utm\\_source=chatgpt.com](https://www.theguardian.com/technology/ng-interactive/2025/feb/11/dei-meta-facebook?utm_source=chatgpt.com)

Vivek, R. (2022). Is blind recruitment an effective recruitment method? *International Journal of Applied Research in Business and Management*, 3(3), 56-72.

Wong, S.C. and Rasdi, R.M. (2018), Influences of career establishment strategies on Generation Y's self-directedness career: can gender make a difference?, *European Journal of Training and Development*, Vol. 43 Nos 5/6, pp. 435-455.

World Bank. (2012). *Patriarchy and progress: The role of gender equality in economic development*.

World Economic Forum (2023) *Future of Jobs*. [https://www3.weforum.org/docs/WEF\\_Future\\_of\\_Jobs\\_2023.pdf](https://www3.weforum.org/docs/WEF_Future_of_Jobs_2023.pdf)

World Economic Forum (2023) *Global Gender Gap Report*. [https://www3.weforum.org/docs/WEF\\_GGGR\\_2023.pdf](https://www3.weforum.org/docs/WEF_GGGR_2023.pdf)

World Economic Forum (2024) *Global Gender Gap Report*. [WEF\\_GGGR\\_2024.pdf](https://www3.weforum.org/docs/WEF_GGGR_2024.pdf)

