



UNIVERSITÀ
DEGLI STUDI
DI PADOVA



fòrema

INDAGINE SULLE PRATICHE DI DIVERSITY AND INCLUSION MANAGEMENT NELLE AZIENDE DEL PADOVANO

Nel mese di aprile 2024, 90 aziende hanno condiviso le loro pratiche di diversity management, rispondendo a un questionario sui temi della gestione delle risorse umane, del welfare e del work-life balance, della formazione aziendale e della certificazione UNIPDR 125:2022.

Domande Risposte **90** Impostazioni

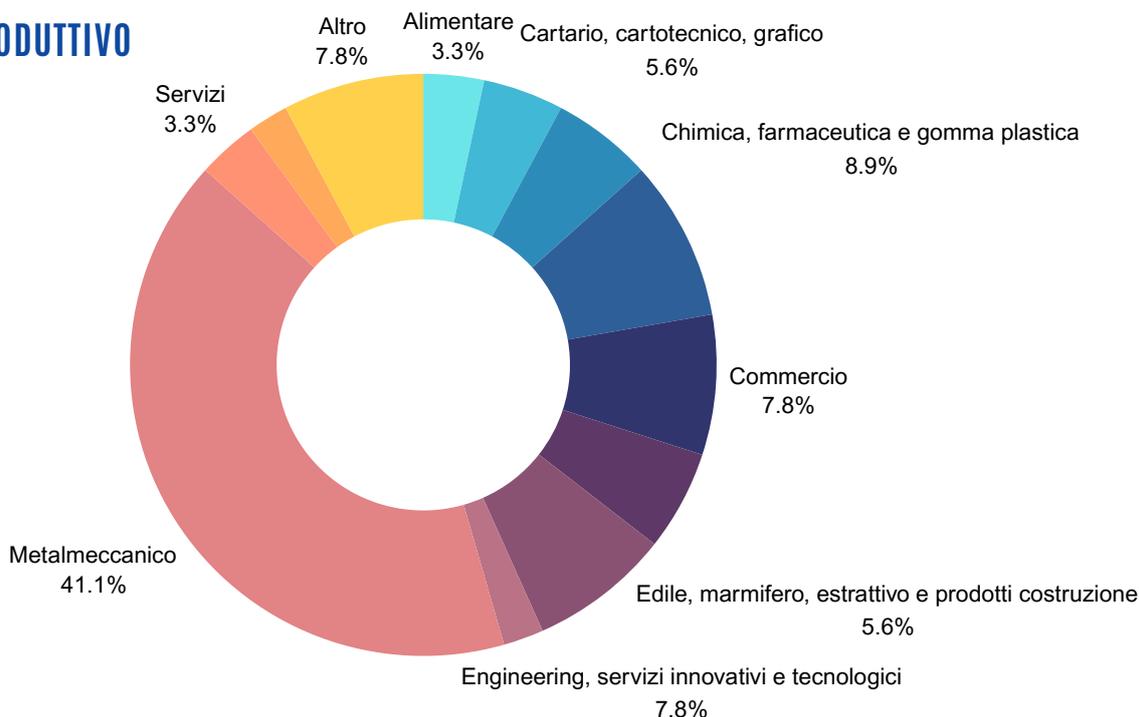
QUESTIONARIO SULLE PRATICHE DI DIVERSITY AND INCLUSION MANAGEMENT

OBIETTIVO dell'INDAGINE?

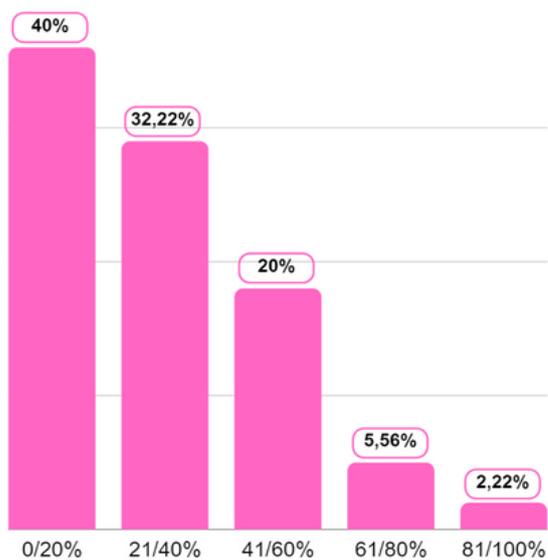
Ottenere una più profonda e articolata comprensione del panorama organizzativo del territorio padovano, evidenziando le tendenze attuali delle aziende in materia di gestione della diversità, identificando i fabbisogni ad esse legati in un'ottica di progettazione di percorsi e soluzioni innovative.

1 Le imprese che hanno partecipato:

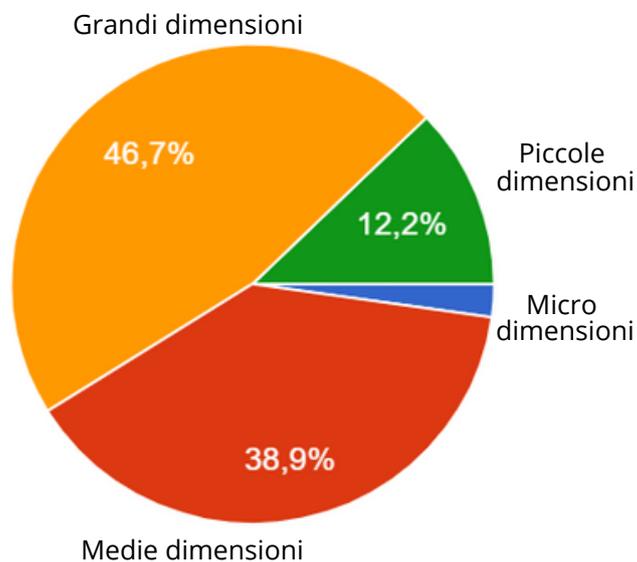
SETTORE PRODUTTIVO



PERCENTUALE DI DONNE IN AZIENDA



DIMENSIONI AZIENDALI



HIGHLIGHTS

- Il settore metalmeccanico è predominante nel campione, costituisce il 54,5% delle grandi imprese, il 42,9% delle medie imprese e il 37,1% delle piccole imprese.
- Piccole e medie imprese presentano un panorama settoriale più variegato con una predominanza nel settore della gomma plastica di cui compongono il 75%.
- Oltre due terzi del campione (72%) presenta una percentuale di donne pari o inferiore al 40%.
- I settori con una predominanza di forza lavoro femminile (maggiore all'80%) sono i servizi e la ristorazione, mentre i settori che presentano una minor percentuale di forza lavoro femminile sono i settori metalmeccanico (60% delle aziende totali), commercio, edile marmifero ed estrattivo; questo dato conferma una tendenza di segregazione occupazionale orizzontale già nota a livello nazionale. Anche le dimensioni aziendali sembrano giocare un ruolo fondamentale, in quanto le medie e grandi imprese mostrano una maggiore presenza di forza lavoro femminile rispetto alle aziende di piccole e micro dimensioni.

2

Le dimensioni dell'analisi:

I persistenti divari di genere nelle organizzazioni in termini di bilanciamento generale e per mansioni, l'affidamento dei ruoli apicali e i differenziali retributivi e contributivi sono un aspetto critico per quanto riguarda il benessere lavorativo dei dipendenti e delle dipendenti, e per la sostenibilità organizzativa.

Il diversity management rappresenta un approccio di gestione delle risorse umane che può fare da driver per il cambiamento nelle organizzazioni.

Sulla base di questo approccio sono state definite le principali dimensioni di analisi che compongono la survey:

1. **PROCESSI HR**
2. **WELFARE E TUTELA DELLA GENITORIALITÀ**
3. **FORMAZIONE AZIENDALE**

Queste dimensioni rappresentano anche alcuni dei KPI principali della certificazione UNIPDR 125:2022, dell'European Gender Equality Index e del Diversity Inclusion Index dell'istituto FTSE Russel LSG Business.

I dati ottenuti tramite la survey ci hanno restituito una fotografia delle pratiche di diversity management nelle aziende venete, offrendo un'opportunità per identificare i fabbisogni.

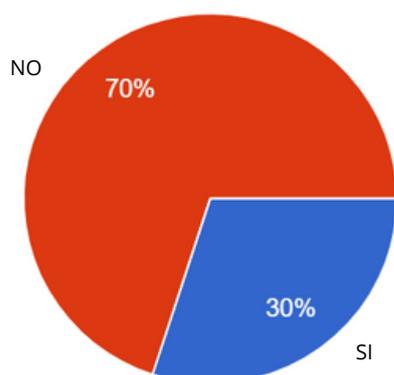
3

Processi HR

OVERVIEW

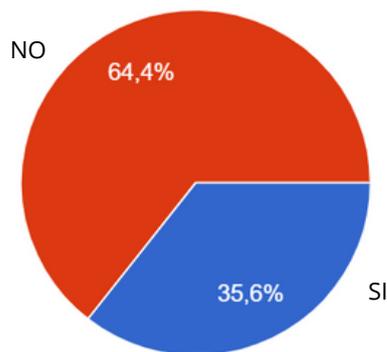
I processi di gestione delle risorse umane sono uno degli aspetti fondamentali del diversity management, in quanto espressione diretta della strategia che l'organizzazione ha deciso di mettere in campo per generare un ambiente di lavoro inclusivo. A tal proposito ci sono quattro momenti chiave del percorso professionale dei dipendenti e delle dipendenti in cui i processi di human resource management possono avere un significativo impatto e sono: selezione - onboarding - avanzamento di carriera - uscita dall'organizzazione.

NELLA VOSTRA AZIENDA SONO PRESENTI PROCEDURE DI SELEZIONE GENDER NEUTRAL??



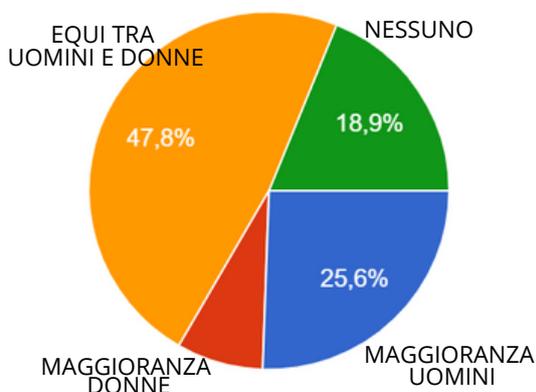
- Il 70% delle aziende non fa uso di procedure di selezione gender neutral, perchè non sono mai state prese in considerazione (75%) o perchè non vengono ritenute utili. Tra i settori in cui la resistenza verso queste procedure sembra essere più diffusa vi è quello metalmeccanico (48%).
- Il 50% delle aziende che fa uso di pratiche di selezione gender neutral le trova utili, e il 13% molto utili. Dai dati emerge che vi è una diffusione limitata di queste procedure, a fronte di una più diffusa consapevolezza della loro importanza; probabilmente dovuta a resistenze culturali legate alla percezione di una non-utilità di tali procedure, soprattutto in aziende con una percentuale di donne inferiore al 20%.

DURANTE IL PROCESSO DI ONBOARDING VENGONO ADOTTATE PRATICHE INCLUSIVE PER LA VALORIZZAZIONE DEI DIPENDENTI?



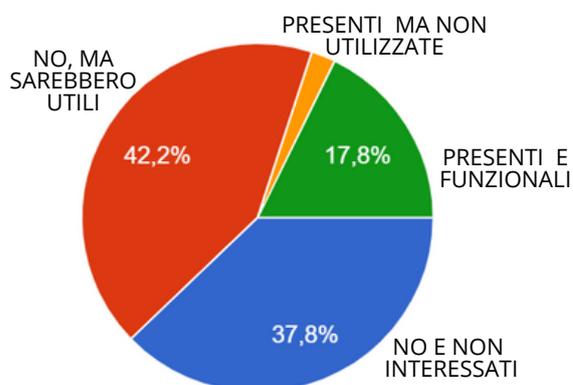
- Il 64,4% delle aziende non fa uso di procedure inclusive per l'onboarding delle risorse umane in azienda perchè non le ritiene utili (59%), in particolare nelle aziende del settore metalmeccanico, o per mancanza di risorse (29%), soprattutto in aziende di medie e grandi dimensioni.
- Le aziende che invece dispongono di queste procedure, per il 94% le ritengono utili ed efficaci. Di queste, il 65% ha una percentuale di donne inferiore al 40%.

NEGLI ULTIMI DUE ANNI, CONSIDERANDO LA DISTRIBUZIONE DI GENERE DELLA POPOLAZIONE AZIENDALE, QUAL È STATA LA PROPORZIONE DI PROMOZIONI E/O AVANZAMENTI DI CARRIERA?



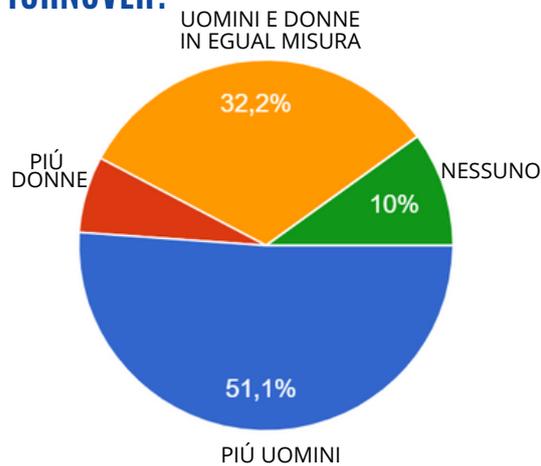
- Nel 47,8% delle aziende gli avanzamenti di carriera hanno riguardato in egual misura sia gli uomini che le donne, anche in contesti aziendali con una percentuale di donne compresa tra lo 0 e il 20%, e nel 41% delle aziende del settore metalmeccanico.
- Nel 25,6% dei casi gli avanzamenti di carriera hanno riguardato maggiormente gli uomini; è il caso di aziende con una percentuale di donne inferiore al 40% e aziende del settore metalmeccanico.
- Le aziende in cui gli avanzamenti di carriera hanno riguardato principalmente le donne (7,8%) appartengono ai settori che presentano una più alta percentuale di donne: servizi, cartario cartotecnico e grafico, commercio e "altri settori". Emerge infatti una correlazione tra la composizione di genere della popolazione aziendale, e la distribuzione delle progressioni di carriera

SONO PRESENTI PROCEDURE FORMALIZZATE E GENDER NEUTRAL PER LA VALUTAZIONE DELLE PRESTAZIONI?



- L'80% delle aziende non usa procedure gender neutral per la valutazione delle prestazioni: il 37,8% non è interessato a implementarle in futuro, mentre il 42,2% ritiene che queste procedure potrebbero essere utili, ma non ne fa uso.
- Non ci sono evidenze rispetto ai settori e alle dimensioni aziendali, ma all'aumentare della percentuale di donne presenti in azienda sembra aumentare l'apertura verso queste procedure.
- Quella della valutazione delle prestazioni rimane infatti un'area che presenta una forte resistenza, che si apre a un margine di miglioramento che potrebbe generare effetti positivi anche in altre fasi della vita organizzativa delle risorse, come progressioni di carriera e avanzamenti più equidistribuiti tra uomini e donne.

NEGLI ULTIMI DUE ANNI, TENENDO CONTO DELLA DISTRIBUZIONE DI GENERE, QUAL È STATO IL TASSO DI TURNOVER?



- Il 51% delle aziende ha dichiarato un maggior tasso di turnover tra gli uomini, in particolare in organizzazioni con una bassa percentuale di donne, mentre le aziende con un turnover maggiore tra le donne presentano una percentuale maggiore al 60%.
- Nelle aziende in cui il turnover è equidistribuito tra uomini e donne, la maggior parte presenta una percentuale di donne inferiore al 40%, dato che fa riflettere in quanto, in proporzione, il turnover risulta maggiore tra le donne.
- Nelle aziende con un maggior turnover tra le donne non sono presenti procedure gender neutral per la valutazione delle prestazioni.
- Il dato sul turnover lavorativo è significativo anche in relazione agli avanzamenti di carriera: dove non vi sono state promozioni negli ultimi due anni il turnover è maggiore tra gli uomini (65%), che lasciano l'azienda alla ricerca di nuove e diverse opportunità lavorative. Questo dato conferma il fatto che tra gli uomini vi sia una maggior propensione alla mobilità lavorativa.

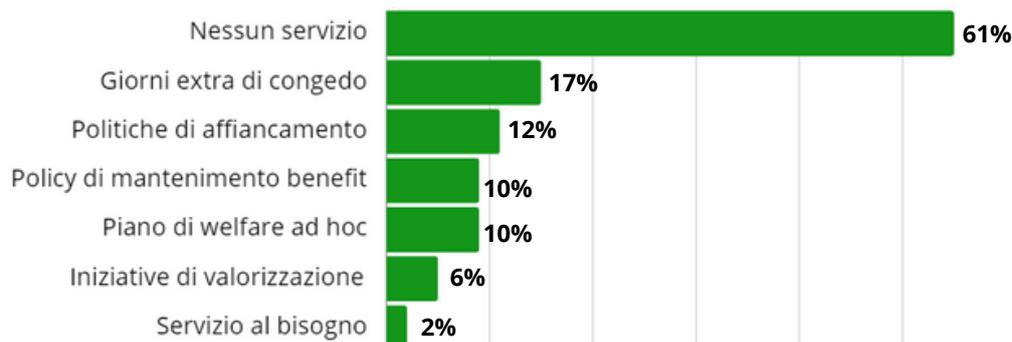
4 Welfare e tutela della genitorialità

OVERVIEW

Il tema del work-life balance, o dell'equilibrio vita-lavoro, è molto discusso ed è legato al progressivo declino del modello dell'uomo breadwinner e della donna caregiver, alla doppia presenza delle donne e al persistente sbilanciamento dei carichi familiari e di cura.

Entro questo contesto, le aziende sono chiamate ad agire per favorire la redistribuzione dei carichi domestici, agevolando la conciliazione vita-lavoro dei lavoratori e delle lavoratrici grazie a sistemi di welfare integrativi, pratiche e politiche di sostegno e tutela della genitorialità, e flessibilità lavorativa.

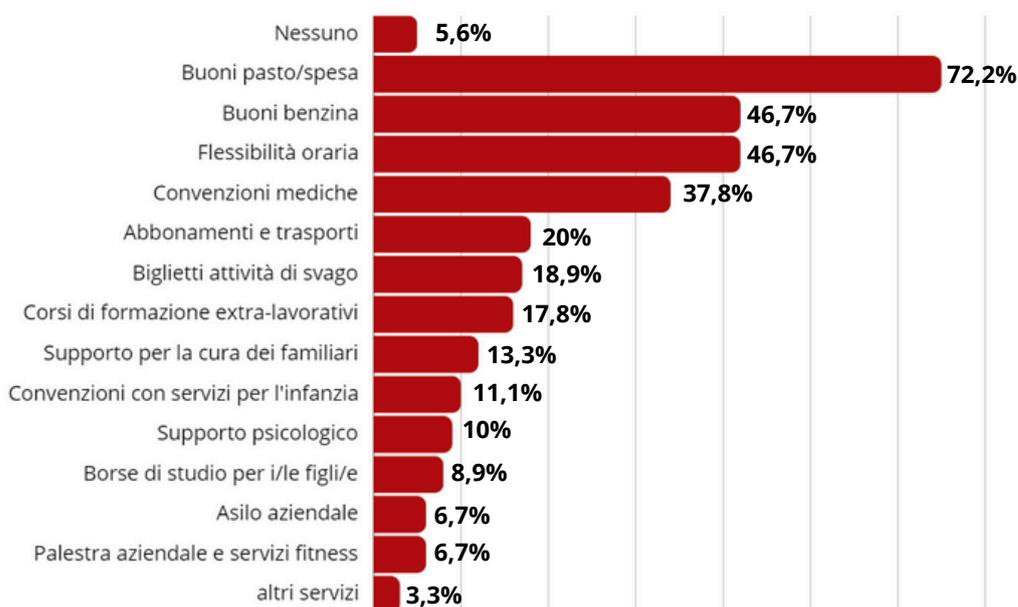
QUALI SERVIZI DI TUTELA DELLA GENITORIALITÀ SONO PRESENTI NELLA VOSTRA AZIENDA?



- Il 61% delle aziende non offre servizi di sostegno alla genitorialità.
- Tra le aziende che dispongono di servizi, i più diffusi sono i giorni extra di congedo o le politiche di affiancamento al rientro, entrambi con una percentuale inferiore al 20%.
- Le imprese di grandi dimensioni presentano servizi e politiche più diversificati, forse anche grazie a una maggiore disponibilità di risorse, o a una cultura aziendale differente, soprattutto nel caso di multinazionali o gruppi di aziende di impianto estero.

- La maggior parte delle aziende mostra ancora una certa resistenza verso questi servizi, che potrebbe essere generata da una non conoscenza dei benefici che potrebbero derivare da un maggiore supporto alla genitorialità, sia per la popolazione aziendale, che per l'azienda in generale.

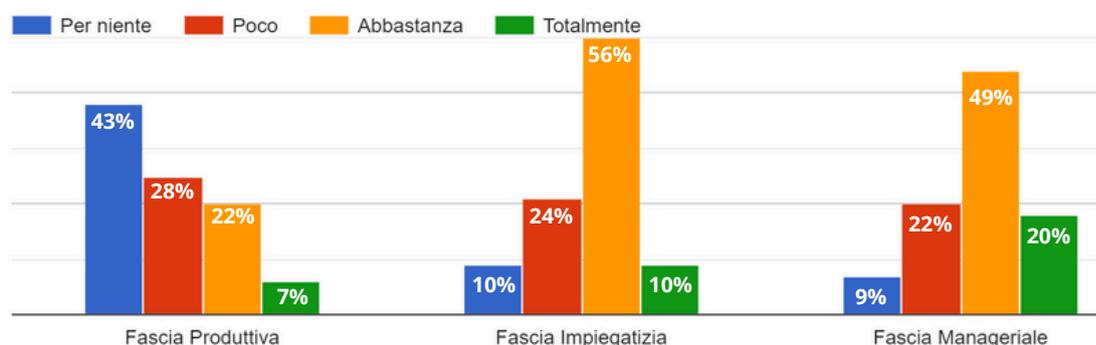
QUALI SERVIZI DI WELFARE FACOLTATIVO OFFRE LA VOSTRA AZIENDA?



- I servizi di welfare più diffusi tra le aziende sono i buoni pasto/buoni spesa (72,2%), i buoni benzina (46,7%), la flessibilità oraria (46,7%) e le convenzioni medico-sanitarie (37,8%). Le aziende di medie e grandi dimensioni offrono mediamente più servizi rispetto alle piccole imprese che hanno una media di 2 servizi.

- Analizzando la distribuzione di frequenza dei servizi, e il tipo di welfare offerto, è evidente che più che servizi di sostegno alla persona vengono offerti supporti economici declinati in buoni e/o convenzioni. La motivazione di questa scelta potrebbe essere ricondotta a una mancanza di risorse, a una poca conoscenza dei fabbisogni dei lavoratori, o a una cultura del welfare ancora troppo legata alle forme di supporto al reddito.
- Una via per incrementare i servizi alla persona potrebbe essere quella di legare i servizi di welfare aziendale ai servizi già presenti nel territorio in cui operano le aziende, in modo da offrire un paniere di servizi maggiormente diversificato e sostenibile per le aziende, a partire dalle risorse del territorio e dai fabbisogni dei lavoratori e delle lavoratrici.

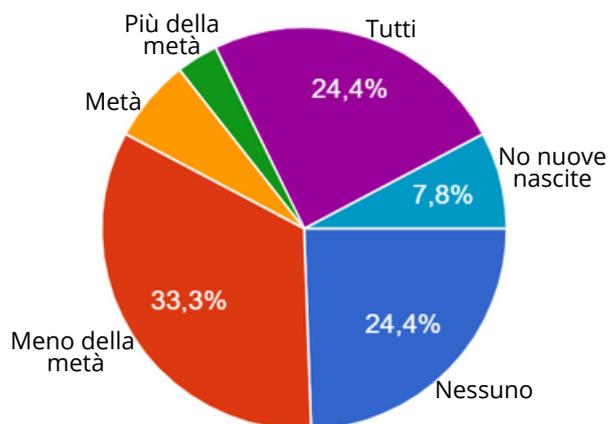
NELLA VOSTRA AZIENDA QUANTO È FLESSIBILE L'ORARIO DI LAVORO RISPETTO A TRE FASCE DI RUOLO: PRODUTTIVA, IMPIEGATIZIA, MANAGERIALE?



- Nel 70% delle aziende la flessibilità lavorativa per la fascia produttiva è poca o nulla in quasi tutti i settori, in particolare nelle grandi e nelle micro imprese, mentre le medie e piccole imprese sembrano concedere maggiore flessibilità.
- Nel 66% dei casi alla fascia impiegatizia è concessa abbastanza o totale flessibilità. Questa fascia di ruolo infatti si presta maggiormente allo smart-working; inoltre, mediamente, la concentrazione di donne è maggiore rispetto ad altre fasce di ruolo, infatti secondo i dati ISTAT del 2022 il 32,9% delle impiegate ha un contratto di lavoro part time, dato confermato dal fatto che all'aumentare della percentuale di donne aumenta in proporzione la flessibilità indicata per la fascia impiegatizia.

- Il 69% delle aziende concede alla fascia manageriale abbastanza o totale flessibilità, anche in questo caso con una correlazione positiva tra la percentuale di donne in azienda e il livello di flessibilità lavorativa, forse espressione di una maggiore attenzione al work-life balance dei dipendenti e delle dipendenti, o a un più alto numero di contratti part-time.

QUANTI PADRI HANNO USUFRUITO DEL CONGEDO DI PATERNITÀ NEGLI ULTIMI DUE ANNI?



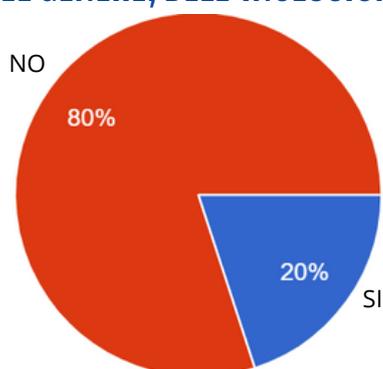
- Negli ultimi due anni nel 33,3% delle aziende del campione meno della metà dei padri ha fatto richiesta di congedo di paternità, seguito a pari percentuale da nessuno e tutti (24,4%).
- Non emergono correlazioni rispetto al settore produttivo o alle dimensioni aziendali, dato che conferma che è una tendenza piuttosto omogenea tra i dipendenti. All'aumentare della percentuale di donne presenti in azienda aumenta progressivamente il numero di padri che hanno fatto richiesta di congedo. Anche la presenza, o meno, di servizi di sostegno della genitorialità sembra incidere, a sostegno dell'ipotesi che una cultura aziendale orientata alla valorizzazione della genitorialità sia determinante.
- Quella delle richieste di congedo di paternità è una tendenza in crescita, con il numero di beneficiari in progressivo aumento, anche se il fenomeno ad oggi resta piuttosto limitato. Secondo il rapporto ISTAT del 2022, infatti solo il 64% dei padri ha usufruito del congedo di paternità in tutta Italia, sintomo di un cambiamento che necessita ancora di supporto e sostegno.
- Il congedo di paternità è uno dei fattori che contribuiscono alla redistribuzione dei carichi di cura, e a ribaltare lo stigma della maternità; la dimensione culturale è dunque fondamentale in un processo di cambiamento che mira a decostruire i tradizionali modelli familiari e genitoriali.

5 Formazione aziendale

OVERVIEW

La formazione è lo strumento principale per sensibilizzare la popolazione aziendale e il management sui temi del genere, dell'equità, dell'inclusione e della diversità, in quanto fornisce competenze e schemi interpretativi nuovi, contribuendo a supportare le aziende nella transizione verso un modello organizzativo e di gestione delle risorse umane più inclusivo e consapevole.

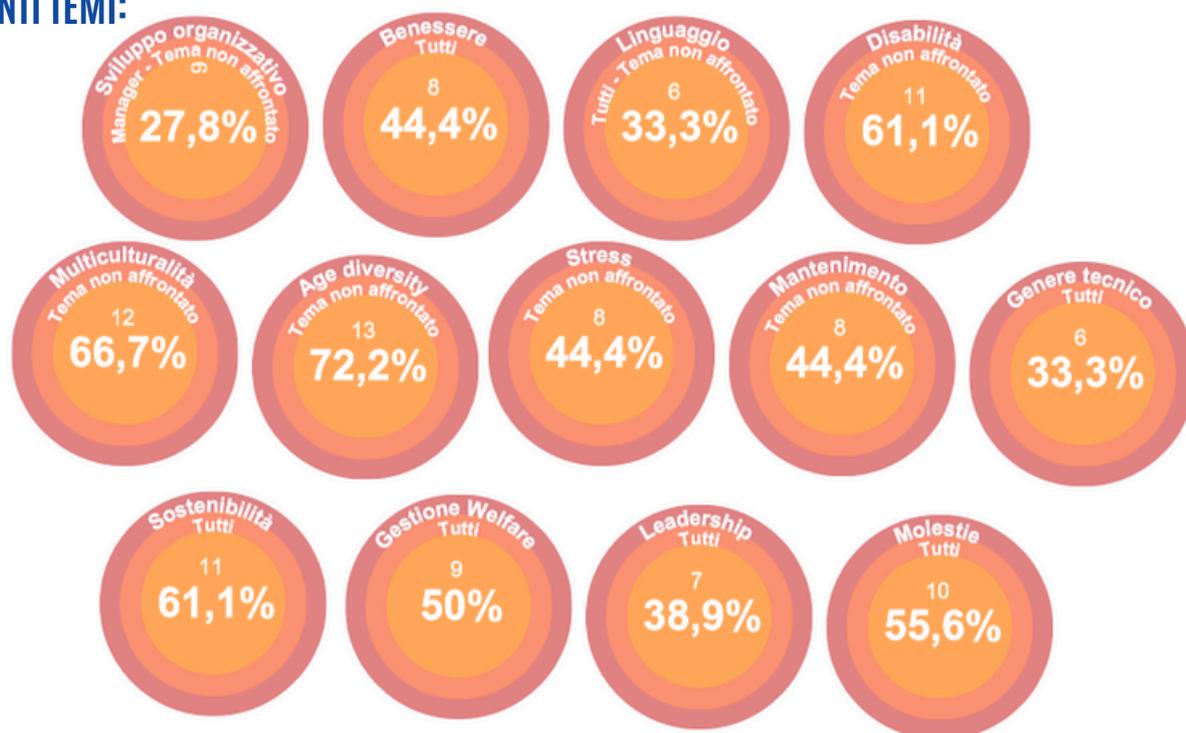
NEGLI ULTIMI DUE ANNI, NELLA VOSTRA AZIENDA, SONO STATI SVOLTI INTERVENTI FORMATIVI SUI TEMI DEL GENERE, DELL'INCLUSIONE, DELLA DIVERSITÀ E DELL'EQUITÀ ?



- L'80% delle aziende non ha svolto alcuna formazione sui temi del genere, della diversità e dell'inclusione perché il tema non è stato ritenuto rilevante (46%), per mancanza di risorse (15%) o per ragioni sconosciute a chi ha risposto alla survey (32%). Rispetto a questo dato viene spontaneo chiedersi se effettivamente quello del genere non sia un tema rilevante, o se questo dato sia invece sintomo della mancanza di una cultura organizzativa diffusa che sostiene la formazione come canale di comunicazione e sensibilizzazione fondamentale per la parità di genere.

- Tra tutti, il settore dei servizi è quello che mostra una maggiore sensibilità verso il tema in quanto 2/3 delle aziende hanno fatto formazione, e le restanti stanno progettando interventi formativi sul tema del genere, dell'inclusione e della diversità.
- Le piccole e medie imprese sembrano essere mediamente meno sensibili verso la formazione, forse, come alcuni hanno specificato nella sezione commenti, a causa di strutture organizzative meno formali che potrebbero contribuire a legittimare l'idea che la formazione su questi temi riguardi principalmente le grandi aziende strutturate.

SE SVOLTE, INDICATE A QUALE FASCIA DI RUOLO SONO STATE DESTINATE ORE DI FORMAZIONE SUI SEGUENTI TEMI:



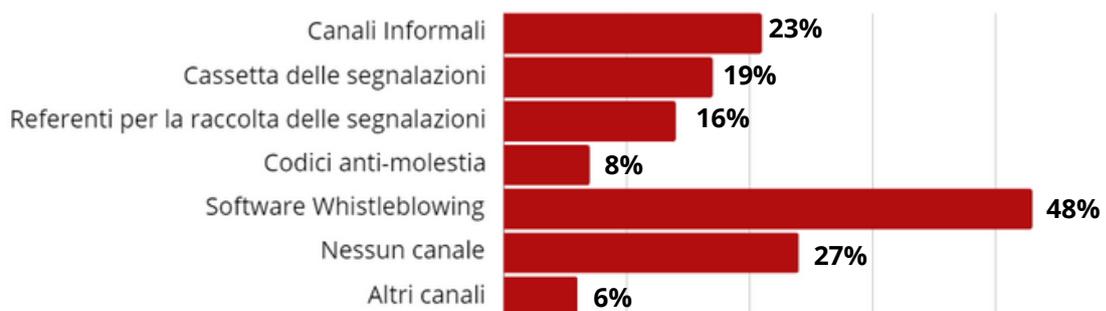
- Tra le aziende che hanno svolto attività formative negli ultimi due anni i temi maggiormente affrontati sono: sostenibilità sociale e parità di genere (61%), molestie discriminazioni e mobbing (56%), gestione del personale e politiche di welfare (50%), benessere e empowerment personale (44%), leadership e team-building (39%), linguaggio inclusivo e tematiche tecniche sulla parità di genere (33% entrambe).
- Nella maggior parte dei casi, le attività formative sono state destinate a tutti i lavoratori e alle lavoratrici. Quello che emerge dai dati è che le aziende che investono nella formazione non fanno distinzioni particolari rispetto ai temi e ai destinatari della formazione.

6 Molestie e violenze sul lavoro

OVERVIEW

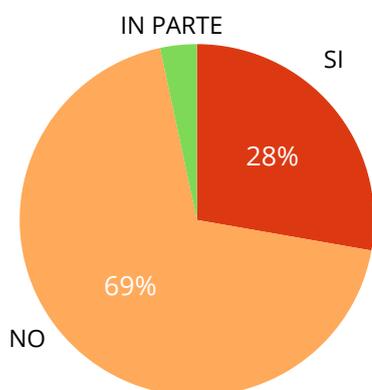
Quello delle molestie e delle violenze sul lavoro è un tema delicato e complesso, soprattutto per quanto riguarda la raccolta e la gestione delle segnalazioni dei lavoratori e delle lavoratrici, al fine di garantire un ambiente di lavoro sicuro e trasparente. L'Organizzazione Nazionale del Lavoro nel suo rapporto del 2022 ha affermato che circa il 23% della popolazione lavoratrice ha subito violenze e/o molestie sessuali o psicologiche sul luogo di lavoro. Questo dato resta comunque una stima approssimativa in quanto, da un lato, molte persone non si sentono di segnalare gli episodi di violenza subiti per timore di ripercussioni e, dall'altro, molte aziende non dispongono ancora di adeguati sistemi per la raccolta anonima e in sicurezza delle stesse.

QUALI CANALI PER LA RACCOLTA DI SEGNALAZIONI DI VIOLENZE E /O MOLESTIE SONO PRESENTI NELLA VOSTRA AZIENDA?



- Tra le aziende del campione il 48% usa un software whistleblowing per la raccolta delle segnalazioni, mentre il 27% delle aziende non dispone di canali con cui i dipendenti e le dipendenti possono segnalare eventuali episodi di violenza subiti. I canali più diffusi sono quelli informali con un 23% di aziende composto prevalentemente da piccole imprese, con una percentuale di donne compresa tra il 40% e il 60%. A seguire, la cassetta delle segnalazioni (19%) e referenti dedicati alla raccolta delle segnalazioni (16%).
- I dati ci restituiscono un panorama aziendale piuttosto diviso che vede, da un lato, aziende che dispongono di canali all'avanguardia per la raccolta delle segnalazioni, che preservano l'anonimato e la privacy dei lavoratori e delle lavoratrici, incentivandoli a segnalare eventuali episodi di violenza subiti; e dall'altro, aziende che si appoggiano ancora a strumenti e canali che implicano che chi effettua le segnalazioni debba "metterci la faccia" e/o che lasciano alla discrezione di chi riceve le segnalazioni stabilirne la gravità ed eventuali sanzioni, entrambi elementi che potrebbero fungere da deterrente per le vittime. Infine, una terza fazione è occupata dalle aziende che sottovalutano la questione, e non prevedono alcun canale o procedura a tutela dei lavoratori e delle lavoratrici.

NELLA VOSTRA AZIENDA VIENE UTILIZZATO UN LINGUAGGIO INCLUSIVO?



- Il 64,4% delle aziende non fa uso di un linguaggio inclusivo, e sono piuttosto eterogenee per settore e dimensione aziendale, mentre nei contesti con una percentuale di donne superiore al 60% aumenta la diffusione di un linguaggio inclusivo.
- In generale, la diffusione del linguaggio inclusivo appare piuttosto limitata per effetto di un'altrettanto diffusa resistenza culturale che si combina alla concezione che il linguaggio non sia uno dei fattori che contribuisce alla parità di genere. È invece oltremodo fondamentale sostenere il cambiamento anche attraverso il linguaggio, poiché è anche tramite il linguaggio che bias e stereotipi vengono riprodotti, diffusi e normalizzati.

7

Certificazione UNIPDR 125:2022

OVERVIEW

La certificazione UNI PDR 125:2022 per la parità di genere è uno strumento pensato e promulgato per aiutare le aziende a compiere dei passi avanti, verso un mercato del lavoro equo ed inclusivo. La certificazione si struttura in una serie di KPI, alcuni dei quali coincidono con gli elementi che costituiscono l'approccio del diversity management.

COME SI POSIZIONA LA VOSTRA AZIENDA RISPETTO ALLA CERTIFICAZIONE DI PARITÀ DI GENERE UNI PDR 125:2022?



- la maggior parte delle aziende del campione (31%) non conosce lo strumento di certificazione, mentre il 29% del campione conosce lo strumento ma non è interessata ad implementarlo nel proprio contesto aziendale. Solo l'8% delle aziende sono già certificate, e sono per lo più aziende di grandi e medie dimensioni. Le aziende che hanno intrapreso il percorso di certificazione presentano per la maggior parte una percentuale di donne inferiore al 20%.

IN UNA SCALA DA 1 (per niente) A 4 (molto) QUANTO RITENETE LA CERTIFICAZIONE UNI PDR 125:2022 UNO STRUMENTO EFFICACE PER IL RAGGIUNGIMENTO DELLA PARITÀ DI GENERE NELLE ORGANIZZAZIONI?



- La maggior parte delle aziende, indipendentemente dal grado di interesse per lo strumento ha una percezione positiva della sua efficacia (48%). Tutte le aziende con una percentuale di donne superiore al 60% hanno valutato positivamente l'efficacia dello strumento, così come emerge una propensione di alcuni settori in particolare a valutare questo strumento abbastanza o molto efficace: metalmeccanico (60%), commercio (83%), chimico farmaceutico e gomma plastica (88%), servizi (67%).
- I punteggi negativi sono stati assegnati da aziende con una percentuale di donne inferiore al 40%, ma anche da alcune delle aziende certificate (14%), dato che fa supporre che lo strumento presenti dei limiti.

8 Highlights e conclusioni

- Emerge un panorama aziendale omogeneo rispetto alla diffusione del diversity management che appare piuttosto parcellizzata e limitata, nonostante non manchino aziende meritevoli che si distinguono dalle altre per procedure, pratiche e/o servizi.
- Vi è una tendenza generale a riconoscere l'importanza di un modello organizzativo più attento ai lavoratori e alle lavoratrici in quanto persone e non solo come risorse per l'azienda, che tuteli l'equità di trattamento e l'inclusione sociale, nonostante di fatto questa consapevolezza rimanga ancora solo su un piano prevalentemente teorico per la maggior parte delle aziende.
- La cultura aziendale resta uno degli aspetti chiave su cui è fondamentale lavorare per innescare un cambiamento e renderlo permanente, effettivo e duraturo, al fine di evitare che le azioni e i processi messi in campo abbiano un impatto solo su un piano formale, traducendosi in casi di pink-washing aziendale.

Un ringraziamento particolare a tutte le aziende e le persone che hanno partecipato e contribuito alla ricerca. Per ulteriori approfondimenti contattare la Dott.ssa Vittoria Benfatto all'indirizzo vittoria.benfatto@unipd.it