



**LE SFIDE ATTUALI E FUTURE PER
L'UGUAGLIANZA DI GENERE IN ITALIA:
LA LEADERSHIP DELLE DONNE
IN TEMPI DI COVID 19**

Plan International e Dondena Research Center on Social Dynamics
and Public Policy, Bocconi University

OTTOBRE 2021



LE SFIDE ATTUALI E FUTURE PER L'UGUAGLIANZA DI GENERE IN ITALIA: LA LEADERSHIP FEMMINILE¹

Introduzione: oggetto dello studio, obiettivi e metodologia	6
1. Stili di Leadership maschili e femminili; evidenza per l'Italia	8
2. La leadership femminile: ostacoli e fattori di promozione	14
3. Donne leader durante la pandemia di COVID-19	18
4. Leadership e competenze digitali	22
5. Conclusioni e Raccomandazioni	24
6. Allegato. Metodologia	28
7. Bibliografia.....	30

¹ Questa ricerca è stata finanziata dalla Unicredit Foundation. I seguenti ricercatori hanno lavorato a questo studio: Violeta Castaño (Plan International), Paola Profeta (Bocconi) e Roberto Occhiuzzi (Bocconi).

Una leadership bilanciata di genere non è solo una questione di pari diritti, ma ha anche effetti benefici multipli sull'economia e la società. Numerosi studi hanno mostrato che essa si associa a una migliore selezione dei leaders, che a sua volta produrrà migliori performance per l'istituzione e l'impresa. Essa inoltre porta a un'agenda più inclusive e diversa dei policy-makers e dei leader delle imprese, in cui, per esempio, le spese per politiche familiari, asili nido, istruzione e spese sociali, così come per la sostenibilità e l'ambiente hanno un peso maggiore. Questi risultati possono a loro volta aumentare la parità di genere, creando dunque un circolo virtuoso di pari opportunità e empowerment femminile.

Le donne leaders inoltre agiscono da "role model", un canale essenziale per modificare la cultura conservatrice nei confronti dei ruoli di genere che ancora domina le nostre società. Lo stile di leadership femminile e un'agenda più inclusiva in cui la sostenibilità e diversità sono un obiettivo fondamentale aiuteranno a raggiungere l'obiettivo n.5 dell'Agenda per lo Sviluppo Sostenibile delle Nazioni Unite, ovvero "raggiungere la parità di genere e l'empowerment di tutte le donne e ragazze".

La pandemia Covid-19 ha esacerbato le disuguaglianze esistenti in tutto il mondo. In Italia, uno dei paesi più colpiti dalla pandemia, e un paese caratterizzato da uno dei più bassi tassi di occupazione femminile in Europa, con l'emergere della cosiddetta "she-cession" (recessione al femminile) il progresso raggiunto finora rischia di fare un passo indietro. Una "she-recovery" (ripresa al femminile) può essere la risposta alla crisi attuale: politiche che supportano il lavoro delle donne e l'empowerment femminile potranno diventare una strategia di successo che si auto-alimenta. Questo rapporto spiega come e perché muoversi in questa direzione.



PAOLA PROFETA

Professor of Public Economics

Director of the AXA Research Lab on Gender Equality, Dondena Research Center on Social Dynamics and Public Policy

Bocconi University

Questo rapporto mostra che, l'Italia raggiunge il tasso del 48,8% nell'ambito della leadership femminile, secondo il Gender Equality Index, sviluppato dall'Istituto Europeo per l'Uguaglianza di Genere. Ad esempio, nonostante il numero di donne in posizioni decisionali sia aumentato di quasi 18 punti dal 2010, il parlamento italiano è composto per meno del 40% da donne. D'altra parte, Unioncamere (2020) indica che solo 1 azienda su 5 in Italia è di proprietà di donne.

È necessario che, fin dalla giovane età, gli adolescenti e i giovani partecipino ai processi decisionali e occupino posizioni di leadership. In questo modo, i loro bisogni e le loro richieste saranno presenti nella costruzione della società in tutti i settori. Inoltre, si deve prestare particolare attenzione alla situazione dei giovani più vulnerabili e/o che appartengono a una minoranza che tende ad essere discriminata.

In particolare, le ragazze e le giovani donne sono soggette a norme sociali, comprese quelle relative al genere, che le discriminano maggiormente. Così, fin da giovani, sono spesso scoraggiate dall'esprimere la propria opinione e, da adulte, dal partecipare alla politica, che è generalmente considerata un "dominio maschile". D'altra parte, anche la leadership delle donne nel mercato del lavoro o in altri spazi pubblici incontra diverse avversità. Il rapporto dimostra come le norme culturali sessiste verso le donne leader si manifestino principalmente nell'esistenza di un gap salariale, oltre che nella necessità, avvertita da queste ultime, di dover dimostrare maggiormente le proprie capacità. Questo rapporto è parte della campagna Girls Get Equal di Plan International, che promuove la parità di genere e maggiore rappresentanza per le ragazze, ed affronta le stesse tematiche prese in considerazione nel rapporto annuale dell'organizzazione, *Condizione delle ragazze nel mondo*, che analizza la condizione delle ragazze nel mondo, i comportamenti e gli atteggiamenti che limitano la libertà e le opportunità per le giovani donne. Un cambiamento strutturale è quindi necessario, e per questo è essenziale lavorarvi attraverso la sensibilizzazione e l'educazione dei giovani, con un'enfasi speciale sulle ragazze. In un mondo in cui le nuove tecnologie di comunicazione ed informazione sono sempre più presenti, è necessario promuovere l'alfabetizzazione mediatica e digitale, in modo che le giovani donne possano essere leader anche in questo settore, e in qualsiasi altro, grazie all'uso della tecnologia.

Questo rapporto ha preso in considerazione anche il contesto venutosi a creare in seguito alla pandemia di COVID-19, poiché la sua inclusione è stata considerata rilevante e difficile da evitare. Il contesto generato dalla pandemia ha compromesso chiaramente il percorso verso l'uguaglianza di genere, e questo risulta evidente nel nostro studio.

Nel 2021, l'Italia è al centro della scena come paese ospitante del vertice dei leader del G20. Si tratta di una buona opportunità per sostenere le questioni relative all'uguaglianza di genere, già nel 2014, il G20 aveva fissato l'obiettivo di ridurre il divario di partecipazione di genere al 25% entro il 2025. Nell'estate 2021, nel quadro del vertice italiano del G20, il gruppo Women 20 ha continuato a chiedere la rappresentanza delle donne in tutti i settori della sfera pubblica.

Dal contesto che emerge da questo rapporto, realizzato da Plan International Italia e dall'Università Bocconi, con il supporto di UniCredit Foundation, è necessario ricordare come la presenza delle donne nei processi decisionali in ambito politico, professionale, nella sfera pubblica resti un imperativo per raggiungere l'uguaglianza, e che gli interventi per favorire la partecipazione delle donne devono essere promossi con le bambine ed adolescenti, sostenendo e difendendo tutte le iniziative e gli spazi in cui possono far sentire la loro voce.



CONCHA LÓPEZ

Presidente di Plan International Italia

INTRODUZIONE: OGGETTO DELLO STUDIO, OBIETTIVI E METODOLOGIA

Secondo il Gender Equality Index dell'Istituto Europeo per l'Uguaglianza di Genere (EIGE), nel 2020 il punteggio che misura la parità di genere nelle posizioni di *decision-making* politiche, economiche e sociali era 48,8². Nonostante sia il dato più basso rispetto a tutte le altre aree analizzate, è il punteggio che più è cresciuto negli ultimi 15 anni, aumentando di 32,7 punti. Il progresso italiano in quest'area è il secondo più significativo nell'intera Unione Europea, ma resta ancora molto da fare. Il parlamento italiano è ancora a netta maggioranza maschile: nonostante siano più che raddoppiate nelle ultime tre legislature, le donne rappresentano ancora meno del 40% dei membri del parlamento³.

Per quanto riguarda il potere economico, l'Italia ha vissuto il secondo progresso più rapido dell'intera Unione, dopo la Francia. Le donne nei Consigli di Amministrazione delle società quotate più grandi sono balzate dal 3% del 2005 all'attuale 40%. Insieme alla Francia, l'Italia è motore di cambiamento in questo ambito: le donne in posizione di *decision-*

making sono aumentate di 17,9 punti percentuali dal 2010. Questi risultati sono stati raggiunti grazie alla legge Golfo-Mosca (Legge 120/2011), che ha gradualmente introdotto quote di genere nei consigli di amministrazione e collegi sindacali delle società quotate. Nel febbraio 2012, la legge è stata estesa anche alle società a controllo pubblico, con effetto immediato. Le quote sono temporanee e graduali: al primo rinnovo degli organi successivo all'Agosto 2012, si applica una quota del 20%, che sale al 33% per i successivi due rinnovi. Nel dicembre 2019, la legge è stata estesa, con aumento della quota al 40%. Quest'azione positiva, nonostante alcune critiche, è ritenuta non soltanto un importante fattore di promozione dell'uguaglianza di genere⁴, ma anche un miglioramento qualitativo per i CdA e i rendimenti azionari delle imprese⁵.

Infine, in Italia le donne costituiscono il 70% dei componenti dei *board* delle organizzazioni di ricerca, il 25% di quelli dei media di Stato e soltanto il 12% dei membri di quelli degli enti organizzativi degli sport olimpici.

Obiettivo:

L'obiettivo del report è analizzare ed esplorare la leadership femminile nel contesto italiano. Più precisamente, lo studio mira a identificare le percezioni e le opinioni sulla leadership di uomini e donne, gli ostacoli che una donna deve affrontare per diventare e per poi essere leader, le politiche migliori che possano incentivare la leadership delle donne, e in particolare delle giovani donne. Le basi per una generazione di donne più forti vanno poste in giovane età: soltanto così le ragazze e i ragazzi potranno avere tutte le opportunità per realizzare le loro ambizioni e sviluppare al meglio il proprio potenziale. Le ragazze e le giovani donne vanno più di tutti supportate nel combattere stereotipi e violenza di genere, in modo da poter avere le migliori opportunità di crescita personale e professionale.

Lo studio prenderà in considerazione anche il contesto della pandemia di Covid-19, considerando il ruolo delle donne sia come leader che come lavoratori essenziali, insieme al ruolo cruciale delle tecnologie dell'informazione e della comunicazione. Nel 2020 infatti, secondo il report dell'OCSE "Donne al cuore della lotta contro la crisi del Covid-19", le donne costituivano circa il 70% della forza lavoro in ambito sanitario.

Metodologia e struttura del report:

Il lavoro inizia con una breve rassegna della letteratura esistente sull'oggetto di studio. In aggiunta, per ottenere dati sul campo, riportiamo i risultati di due *focus groups* condotti in modalità eDelphi su un totale di 32 giovani uomini e donne, italiani e italiane, tra i 18 e i 29 anni. Il gruppo di studio è bilanciato nel genere, nel livello di istruzione, nello status occupazionale e nell'area di residenza. Il contributo dei partecipanti è stato molto rilevante nella comprensione della leadership femminile, e le loro voci possono essere lette nei box inseriti lungo tutto il report. Maggiori dettagli sulla costruzione dell'eDelphi sono nell'allegato alla fine di questo report.

Il primo capitolo raccoglie informazioni su attitudini e comportamenti di uomini e donne in posizioni di leadership e passa in rassegna alcune statistiche descrittive sull'attuale scenario italiano in termini di *empowerment* femminile e leadership femminile. Poi, nel secondo capitolo vengono analizzati alcuni degli elementi che potrebbero ostacolare o promuovere la leadership femminile. Il terzo capitolo prende in considerazione l'esperienza pandemica e le possibili evidenze preliminari degli effetti della leadership femminile. Infine, il quarto capitolo riprende il discorso del precedente rapporto dell'Università Bocconi e di Plan International sul divario digitale di genere, ampliando ulteriormente l'analisi sul gender gap tecnologico e sui suoi effetti sulla leadership delle giovani donne, in particolare in tempi di COVID-19.

L'obiettivo ultimo di questo documento è aumentare la consapevolezza sull'argomento dello studio e fornire informazioni e raccomandazioni basate su prove per azioni di policy.

2. Gender Equality Index 2020: Italy. European Institute for Gender Equality.

3. <https://eige.europa.eu/gender-equality-index/2020/IT>

4. Profeta, P. (2020). "Gender Equality and Public Policy. Measuring Progress in Europe" Cambridge University Press.

5. Ferrari, G., Ferraro, V., Profeta, P., Pronzato, C. (2018). "Do Board Gender Quotas Matter? Selection, Performance and Stock Market Effects" di prossima pubblicazione in Management Science.

1. STILI DI LEADERSHIP MASCHILI E FEMMINILI: CONTESTO ITALIANO

1.1 Stili di leadership: uomini e donne differiscono?

Lo stile di leadership si può definire come il risultato dei tratti individuali e del modo in cui gli individui interagiscono. Le differenze di genere nei tratti individuali sono alla base dei diversi stili di leadership tra donne e uomini⁶. Le ricerche in ambito manageriale, in particolare in organizzazione d'impresa e diversità⁷, hanno dimostrato che gli stili di leadership di donne e uomini sono diversi. Molti studi hanno esplorato l'importanza del genere nella definizione dello stile di leadership personale: la leadership femminile potrebbe essere un driver principale per una migliore performance aziendale in termini di profitti, ritorno sugli asset, ritorno sugli investimenti e ritorno sul capitale. In particolare, maggior attenzione è stata posta sulla presenza delle donne nei consigli di amministrazione e sull'effetto di questo cambiamento sulla performance aziendale. Secondo la più recente letteratura sull'Italia⁸, l'introduzione di quote di genere sembra aver ridotto la variabilità dei prezzi delle azioni dell'azienda. Un'ulteriore ricerca italiana, utilizzando dati su aziende a controllo familiare, mostra che le aziende guidate da donne amministratore delegato hanno performance migliori, con un effetto maggiore all'aumentare del numero di donne nei consigli di amministrazione⁹. Uno studio israeliano¹⁰ ha poi mostrato che le aziende i cui consigli di amministrazione possono contare su masse critiche di almeno tre direttori per ciascun genere ottengono risultati migliori rispetto a quelle che non lo fanno.

Anche in politica il genere conta, in particolare su questioni inerenti ai diritti civili, dove si ritiene che i

parlamentari votino più liberamente rispetto alla linea di partito che su altre questioni¹¹. Inoltre, donne e uomini hanno generalmente priorità politiche diverse. Le donne prestano più attenzione ad argomenti e problemi che riguardano in maniera nettamente maggiore le persone di genere femminile: si stima, infatti, che le politiche siano più propense a discutere disegni di legge su questioni che riguardano le donne¹². Un recente studio condotto da Profeta (2020) sui dati del *Comparative Candidate Survey* su diversi paesi e anni ha trovato evidenza statisticamente significativa che le donne candidate sono più aperte verso l'immigrazione, le questioni ambientali, l'aborto e un approccio di genere al mercato, mentre sono meno inclini a potenziare il settore militare e della difesa¹³. Per quanto riguarda lo "stile femminile di leadership politica", le donne tendono ad essere più pronte a sacrificare le loro opinioni quando sono diverse dalle preferenze dei loro partiti o dei loro elettori¹⁴.

Infine, è stato recentemente stimato che donne e uomini differiscono anche nelle preferenze sulla redistribuzione della ricchezza. Nei paesi in cui l'uguaglianza di genere è maggiore, si stima che le preferenze per la redistribuzione siano significativamente diverse tra uomini e donne. In particolare, Bozzano et al. (2021)¹⁵ trovano che, mentre nessuna differenza di genere esiste per i cittadini di sinistra, le donne ideologicamente moderate, così come quelle più orientate a destra, hanno una visione significativamente più favorevole verso la redistribuzione economica.

6. Profeta (2020). "Gender and Public Policy: Measuring Progress in Europe". Cambridge University Press. Cambridge, United Kingdom.
 7. Eagly, A. H., Carli, L.L. (2003). 'The Female Leadership Advantage: An Evaluation of the Evidence'. *Leadership Quarterly* 14 (6): 807-34. Eagly, A. H., Johannesen-Schmidt, M.C., Van Engen, M.L. (2003). 'Transformational, Transactional, and Laissez-Faire Leadership Styles: A Meta-Analysis Comparing Women and Men'. *Psychological Bulletin* 129 (4): 569-91.
 8. Ferrari, G., Ferraro, V., Profeta, P., Pronzato, C. (2018). "Do Board Gender Quotas Matter? Selection, Performance and Stock Market Effects". *SSRN Scholarly Paper ID 3170251*. Rochester, NY: Social Science Research Network.
 9. Amore, M.D., Garofalo, O., Minichilli, A. (2014). "Gender Interactions within the Family Firm". *Management Science* 60 (5): 1083-97.
 10. Schwartz-Ziv, M. (2017). "Gender and Board Activeness: The Role of a Critical Mass". *Journal of Financial and Quantitative Analysis* 52 (2): 751-80.
 11. Snyder, J. M., Groseclose, T. (2000). 'Estimating Party Influence in Congressional Roll-Call Voting'. *American Journal of Political Science* 44 (2): 193-211.; Ansolabehere, S., Snyder, J.M., Stewart, C. (2001). 'The Effects of Party and Preferences on Congressional Roll-Call Voting'. *Legislative Studies Quarterly* 26 (4): 533-72.
 12. Thomas, S. (1991). 'The Impact of Women on State Legislative Policies'. *The Journal of Politics* 53 (4): 958-76.
 13. Profeta, P. (2020). "Gender and Public Policy: Measuring Progress in Europe". Cambridge University Press. Cambridge, United Kingdom.
 14. Ibid.
 15. Bozzano, M., Profeta, P., Puglisi, R., Scabrosetti, S. (2021). "Women's Voice on Redistribution: From Gender Norms to Taxation". *CESifo Working Paper No. 8978*.

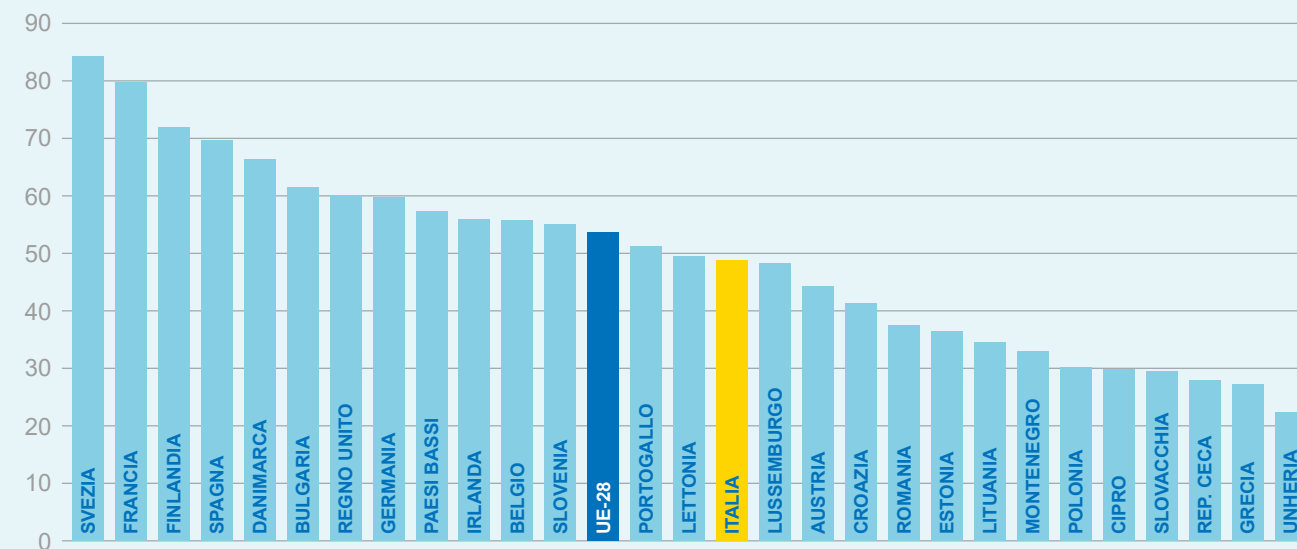
1.2 Dimensioni principali della disuguaglianza di genere e della leadership femminile in Italia

Il *Gender Equality Index*, sviluppato dall'Istituto Europeo per l'Uguaglianza di Genere, mira a valutare i progressi dei paesi dell'UE in termini di uguaglianza di genere nei domini del lavoro, ricchezza, conoscenza, tempo, potere e salute. L'Italia, con un punteggio di 63,5, si è classificata al quattordicesimo posto nell'Unione Europea. Per lo scopo di questo rapporto considereremo il dominio del potere, che "misura l'uguaglianza di genere nelle posizioni decisionali nella sfera politica, economica e sociale"¹⁶. L'indicatore prende in considerazione la quota di ministre, delle donne parlamentari e consigliere delle assemblee regionali, delle donne che siedono nei consigli di amministrazione delle aziende, della banca centrale, dei fondi di ricerca, delle organizzazioni di trasmissione e delle organizzazioni sportive olimpiche nazionali. Dal 2010, questo è l'ambito in cui l'Italia è migliorata maggiormente (+23,6 punti), raggiungendo un punteggio complessivo di 48,8, che rimane ancora inferiore alla media UE.

Per indagare lo stato attuale della leadership femminile nel contesto italiano, è fondamentale partire dalla mancata parità di genere nel mercato del lavoro. Questa sezione fornisce dati e figure che ritraggono il fenomeno nelle sue principali dimensioni.

Secondo le più recenti statistiche dell'OCSE, in Italia quasi una donna su due non è occupata né in cerca di un impiego¹⁷. Al 2019, il tasso di partecipazione femminile al lavoro in Italia era del 56,5 per cento, il secondo più basso dell'Unione Europea dopo la Grecia. L'attuale tasso di occupazione femminile (ossia il rapporto tra le donne occupate e la popolazione femminile in età lavorativa) è sceso al 49,0 per cento per tutto il 2020¹⁸, raggiungendo il minimo storico del 48,4% nel secondo trimestre dell'anno. Questi dati nascondono notevoli disuguaglianze all'interno del paese: il Nord e il Centro Italia sono caratterizzati da un tasso di occupazione femminile superiore alla media (rispettivamente 59 e 56 per cento), mentre il Sud mostra un impressionante 33 per cento. Inoltre, nel corso del 2020 i tassi di occupazione si sono ridotti in tutte le aree, mentre solo il Centro e il Sud hanno raggiunto a fine anno i livelli pre-pandemici. Nel 2019 le donne rappresentano il 73,2% dei lavoratori part-time.

Figura 1. Punteggi nel dominio "potere" dei Paesi EU



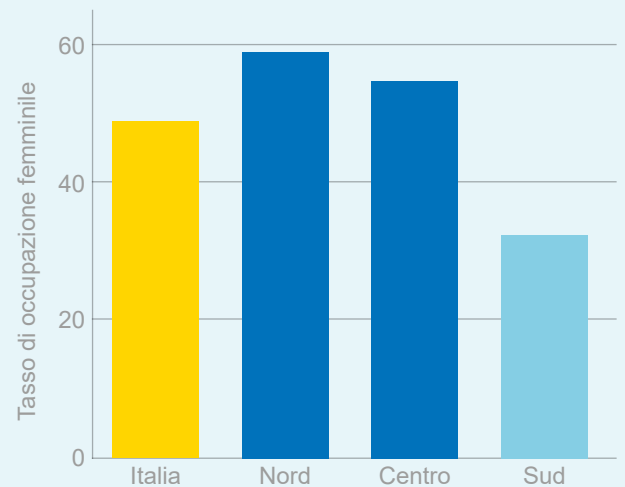
Elaborazione dell'autore sui dati EIGE

16. European Institute for Gender Equality (2020) <https://eige.europa.eu/gender-equality-index/2020/domain/power/IT>
 17. OECD statistics (2021)
 18. Istituto Nazionale di Statistica (ISTAT) (2021)

Nel 2018 e nel 2019 i lavoratori part-time involontari erano donne in quasi 7 casi su 10 (OCSE, 2021). Il dato è in aumento dal 2000, raggiungendo un picco del 73,9% nel 2009 per poi diminuire leggermente. Considerando la fascia di età 25-54, il lavoro part-time ha riguardato nel 2019 il 34% delle donne e il 7,7% degli uomini. Tra i dipendenti 25-54, la quota di donne nel lavoro temporaneo è del 48,1%.

Dato il contesto attuale, durante la pandemia si stima che le donne abbiano lasciato il loro lavoro più spesso¹⁹ e che il peso dell'aumentato lavoro domestico sia ricaduto principalmente su di loro²⁰.

Figura 2. Tasso di occupazione femminile in Italia



Nostre elaborazioni dei dati ISTAT 2020

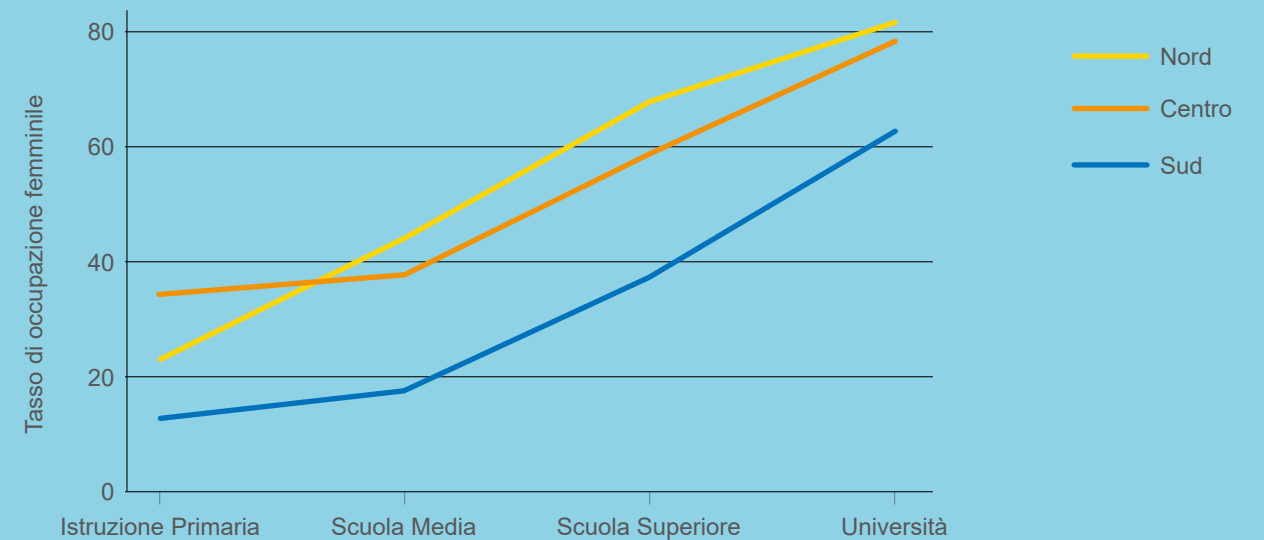
Stereotipi e discriminazioni persistono anche nelle discipline STEM (Scienza, Tecnologia, Ingegneria e Matematica), che sono sempre più fondamentali a causa della crescita d'importanza della tecnologia. Un esperimento condotto da Reuben et al. (2014) ha trovato che, nell'affidarsi per eseguire un compito aritmetico, sia i datori di lavoro maschi²¹ che quelli femmine erano fortemente orientati verso i candidati

maschi. È importante notare che i laureati STEM hanno solitamente tassi di occupazione e stipendi più alti di quelli non-STEM, quindi sarebbe fondamentale raggiungere un'effettiva parità di genere in questo settore: al momento, il 59% degli studenti iscritti alle discipline STEM sono maschi. In Italia, questi dati nascondono ancora un'altra forte disuguaglianza di genere: il tasso di occupazione maschile a 5 anni dalla laurea nelle discipline STEM è del 92,5%, mentre quello femminile è dell'85%, nonostante le donne in STEM siano caratterizzate da voti di laurea più alti²². Inoltre, i maschi laureati in STEM guadagnano il 23,6% in più delle donne.

Nonostante le cifre ufficiali mostrino che la leadership femminile nelle STEM sia ancora una questione in sospeso, tutti gli intervistati in eDelphi sono abbastanza o fortemente d'accordo che le donne nel settore Scienze, tecnologia, Ingegneria e Matematica abbiano abbastanza competenze per essere leader nel loro campo. Inoltre, un intervistato su due è d'accordo con l'idea che le discipline STEM offrano una buona preparazione per essere un leader anche in altri campi (ad esempio, politica, affari), solo un intervistato è fortemente in disaccordo con quest'ultima affermazione.

Il tasso di occupazione femminile aumenta considerevolmente con il livello di istruzione. Anche i divari territoriali tendono a chiudersi ai livelli di istruzione più alti. In generale, le donne non istruite tendono a lavorare meno, e il tasso di occupazione femminile aumenta all'aumentare del livello di istruzione: il differenziale tra il tasso di occupazione femminile con istruzione universitaria e quello con istruzione primaria o inferiore è quasi lo stesso in tutto il Paese. Questa è anche la ragione per cui, con un livello del 5,6 per cento, l'Italia ha uno dei più bassi divari retributivi di genere in Europa: il tasso di occupazione femminile è sia basso che fortemente crescente rispetto al livello di istruzione raggiunto e, quindi, con i guadagni²³.

Figura 3. Tasso di occupazione femminile per livello di istruzione



Nostre elaborazioni su dati ISTAT 2020

19. Galasso, V., Foucault, M. (2020). "Working during COVID-19: Cross-country evidence from real-time survey data. *OECD Social, Employment and Migration Working Papers No. 246*.
 20. Del Boca, D., Oggero, N., Profeta, P. et al. Women's and men's work, housework and childcare, before and during COVID-19. *Rev Econ Household* 18, 1001–1017 (2020).
 21. Reuben, E., Sapienza, P., Zingales, L. (2014). "How stereotypes impair women's careers in science". *Proceedings of the National Academy of Sciences* 111(12):4403-08.
 22. Almalaurea (2019). "Lauree STEM: performance universitarie, esiti occupazionali e gender gap". https://www.almalaurea.it/sites/almalaurea.it/files/comunicati/2019/cs_almalaurea_lauree-stem_2019_0.pdf
 23. Profeta, P. (2020). "Gender and Public Policy. Measuring Progress in Europe". *Cambridge University Press, Cambridge, UK*.

Più della metà degli intervistati, sia uomini che donne, è fortemente d'accordo sul fatto che l'istruzione e la formazione siano essenziali per diventare un buon leader. Alla domanda sui principali fattori che possano promuovere la leadership femminile, l'istruzione è stata di gran lunga il fattore più citato secondo la nostra analisi testuale delle risposte.

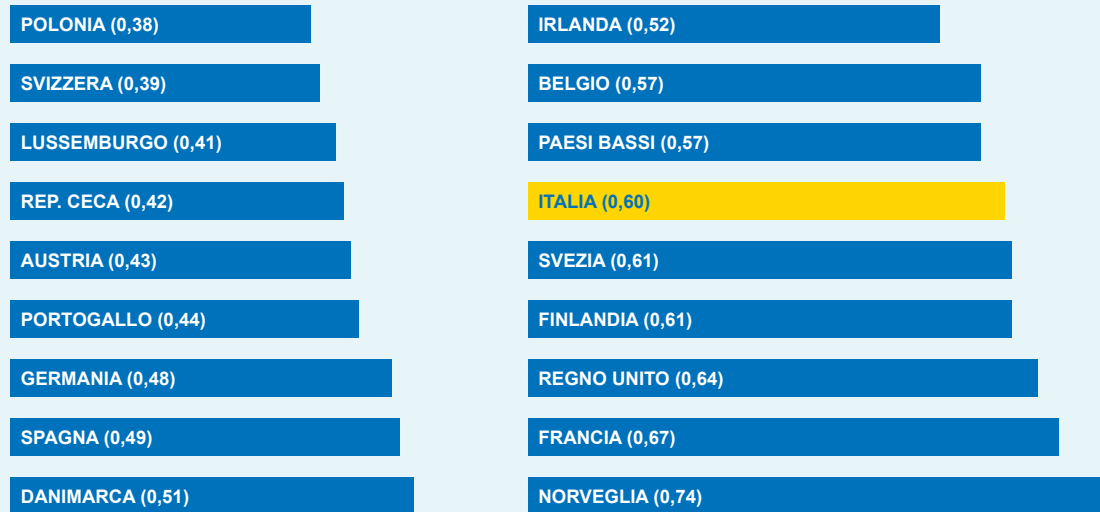
A questo proposito, è importante rimanere vigili; alcuni studi svolti in occasione della pandemia portano alla luce dati preliminari sugli effetti della pandemia sulle ragazze, che hanno a che fare con il diritto all'istruzione. Plan International indica che il 62% delle ragazze ha indicato di non poter andare a scuola o all'università e, per questo, il 58% di loro non ha potuto socializzare con amici e colleghi²⁴. L'UNESCO stima che la chiusura delle scuole colpisce l'89% degli studenti, tra cui quasi 743 milioni di ragazze in quasi tutto del mondo²⁵.

Per quanto riguarda il potere politico, il parlamento italiano è oggi ancora lontano dalla parità di genere. Nonostante sia il meno sbilanciato della storia del paese, le donne rappresentano ancora solo il 36,06% dei seggi alla Camera dei Deputati e il 35,11% dei seggi al Senato della Repubblica²⁶. Tra i 15 ministri con portafoglio dell'attuale governo, solo 3 (Interno, Giustizia, Istruzione superiore e Ricerca) sono donne²⁷.

Mentre secondo i dati del 2017 in tutto il settore pubblico un dirigente su due è donna²⁸, nel settore privato la parità di genere a livello manageriale procede nella direzione dell'uguaglianza di genere con un ritmo più lento. Secondo i dati dell'Istituto Nazionale di Previdenza Sociale (INPS), riportati dall'associazione no profit ValoreD, nel 2019 le donne che ricoprivano posizioni manageriali rappresentavano il 18,3% del numero complessivo dei dirigenti, percentuale che saliva al 32,3% tra gli under 35²⁹. Considerando solo il settore dei servizi, la quota di donne tra i dirigenti è stimata al 22,2%, aumentata del 50% rispetto al 2008³⁰.



Figure 4. Gender Diversity Index (2020) in alcuni Paesi dell'Unione Europea



Elaborazione dell'autore sui dati EIGE

Molise (30%), Sicilia (25,5%) e Lazio (24,1%) sono le regioni italiane dove le donne manager nel settore dei servizi sono più presenti. Tuttavia, vale la pena notare che i consigli di amministrazione delle società quotate in borsa sono cambiati radicalmente dopo le quote di genere introdotte dalla legge *Golfo-Mosca* nel 2011, tanto che in media il 39% dei membri dei consigli di amministrazione sono donne³¹. Ogni anno l'associazione no-profit European Women on Boards presenta il Gender Diversity Index (GDI)³². Questo indicatore aggregato va da 0 (nessuna parità di genere) a 1 (piena parità di genere) e riflette: 1) la quota di donne in tutte le posizioni di leadership; 2) la quota di donne nei consigli di amministrazione; 3) la quota di donne nelle funzioni esecutive; 4) la quota di donne nei comitati consiliari.

Secondo questo Indice, l'Italia è al sesto posto su 18 paesi europei considerati in termini di parità di genere nelle aziende quotate in borsa. Nonostante la Norvegia occupi la posizione più alta della classifica, è comunque ancora lontana dall'aver raggiunto la piena parità. Lussemburgo, Svizzera e Polonia sono i paesi che fanno decisamente peggio nel campione considerato. Ma quali sono le caratteristiche principali del sistema italiano?

Esplorando le quattro dimensioni che compongono il punteggio del GDI, la migliore performance dell'Italia è nei CdA e nei Comitati di Controllo, dove le donne rappresentano il 45% dei membri, e nei CdA e negli Organismi di Vigilanza, dove sono il 37% dei membri. Il 17% dei manager di livello esecutivo e dei direttori finanziari sono donne, ma solo il 4% di loro è amministratore delegato.

Nei round dello studio e-Delphi, ai partecipanti è stato chiesto dove avrebbero voluto essere leader. Solo un uomo e due donne hanno risposto che avrebbero voluto essere leader in attività di business. Ai partecipanti è stato poi chiesto dove, secondo loro, ci fossero più giovani donne leader, e nessuno ha risposto nel business. Quando è stato chiesto di fare riferimento a una giovane donna leader, l'imprenditrice più citata è stata Chiara Ferragni, fashion blogger, CEO del suo marchio di moda e presidente del consiglio di amministrazione di Tod's.

24. Halting lives: the impact of COVID-19 on girls and young women. Plan International, 2020.

25. <https://en.unesco.org/news/covid-19-school-closures-around-world-will-hit-girls-harder>

26. Camera dei deputati, Servizio Studi (2021). "La partecipazione delle donne alla vita politica e istituzionale. Dossier n. 104." <https://documenti.camera.it/Leg18/Dossier/Pdf/AC0340.Pdf>

27. Presidenza del Consiglio dei Ministri (2021). <https://www.governo.it/it/il-governo>

28. Forum PA (2019). "Anziani, laureati e con una forte presenza femminile a Forum PA 2019 l'identikit dei dipendenti pubblici." <https://www.forumpa.it/riforma-pa/anziani-laureati-e-con-una-forte-presenza-femminile-a-forum-pa-2019-lidentikit-dei-dirigenti-pubblici-italiani/>

29. <https://valored.it/news/rapporto-manageritalia-2020/>

30. https://www.manageritalia.it/resources/manageritalia-rapporto-donne-2020_marzo-2021.pdf

31. <https://valored.it/news/consob-crescono-le-donne-nei-cda-ma-le-amministratrici-delegate-sono-appena-il-2/>

32. <https://europeanwomenonboards.eu/wp-content/uploads/2021/01/Gender-Equality-Index-Final-report-2020-210120.pdf>

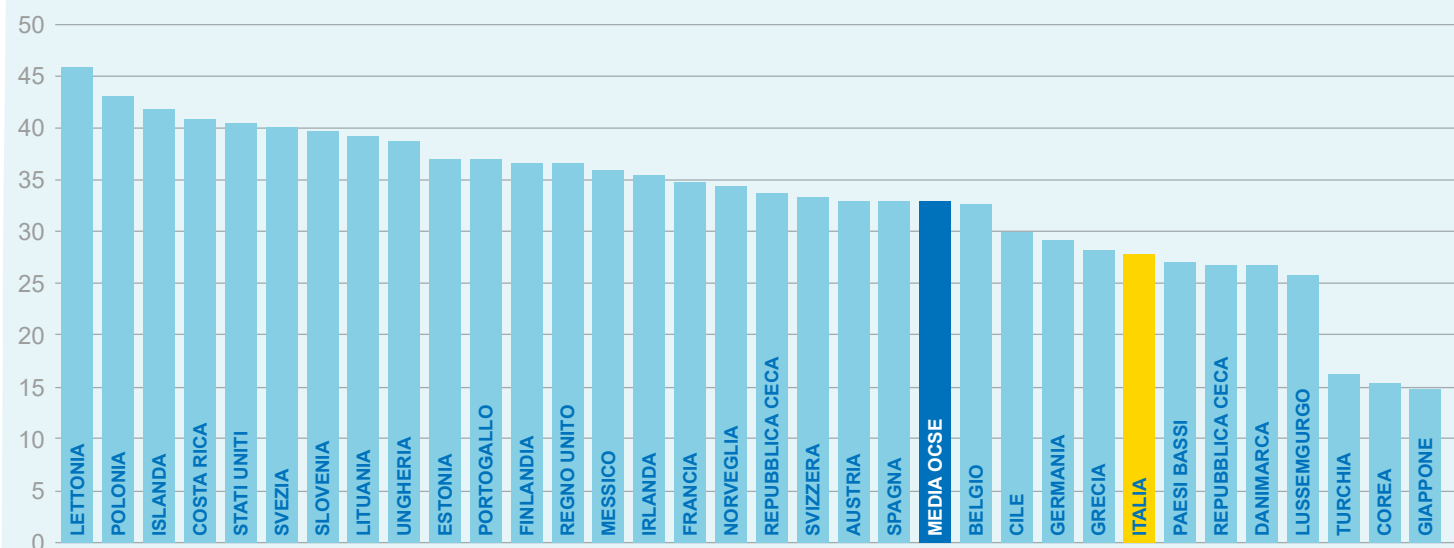
2. LA LEADERSHIP FEMMINILE: OSTACOLI E FATTORI DI PROMOZIONE

I dati discussi nel paragrafo precedente mostrano la difficoltà per le donne non solo di assumere la leadership in diversi contesti sociali, ma anche di essere ugualmente presenti sul mercato del lavoro rispetto ai loro colleghi maschi. Nonostante molti progressi siano stati fatti, ci sono ancora molte barriere che tengono le donne fuori dal mercato del lavoro.

Anche quando entrano nel mercato del lavoro, le donne possono incontrare difficoltà nell'essere promosse e nello sviluppo della loro carriera. Il principale ostacolo alla leadership femminile è, infatti, rappresentato dal cosiddetto soffitto di vetro (*glass ceiling*), che consiste nella "barriera invisibile e insuperabile che impedisce alle minoranze e alle donne di salire ai gradini più alti della scala aziendale"³³.

I partecipanti all' eDelphi sono consapevoli di queste barriere alla leadership femminile, seppur con differenze di genere. Mentre più della metà delle donne intervistate è fortemente d'accordo con l'affermazione "Negli spazi di leadership le donne sono trattate peggio o subiscono discriminazioni", nessun uomo è fortemente d'accordo con tale affermazione. Alla domanda sulle ragioni dietro questa discriminazione, i partecipanti indicano principalmente le norme culturali sessiste, secondo le quali le donne non dovrebbero trovarsi in una posizione gerarchica più alta degli uomini. Si ritiene che la discriminazione basata sul genere sia meno comune tra i leader più giovani.

Figure 5. Percentuale di donne in le posizioni manageriali



Nostre elaborazioni di dati OCSE 2019

33. Federal Glass Ceiling Commission (1995). "Good for Business: Making Full Use of the Nation's Human Capital". US Department of Labor. From Cotter, D.A., Hermsen, J.M., Ovadia, S., Vanneman, R. (2001). "The Glass Ceiling Effect". Social Forces, 80(2), pp.655-682



I partecipanti credono che le donne leader guadagnino meno degli uomini: quasi tutti i partecipanti sono completamente d'accordo o un po' d'accordo su questa affermazione.

Inoltre, una donna su due è completamente d'accordo con l'affermazione: le donne devono lavorare di più per essere rispettate come leader. Al contrario, solo 3 uomini su 16 sono completamente d'accordo con tale affermazione.

"Quando si parla di una donna leader, spesso la sua vita personale o l'estetica sono esposte più della sua competenza". Risposta al sondaggio di una donna intervistata.

Il *glass ceiling* consiste in tutte quelle differenze nel mercato del lavoro non spiegabili con altre caratteristiche che non siano il genere o l'appartenenza a certe minoranze. Secondo i dati più recenti sulla quota di donne manager, nessun paese OCSE ha ancora raggiunto la piena parità di genere nelle posizioni manageriali. Considerando tutte le posizioni manageriali, complessivamente in Italia meno del 30% di queste è ricoperta da donne.

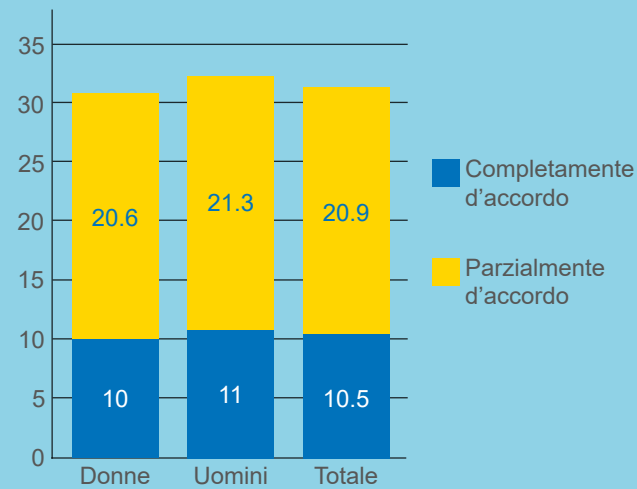
Seguendo la letteratura più recente sull'argomento³⁴, possiamo distinguere i principali ostacoli alla leadership femminile: la discriminazione basata sulla cultura e la divisione di genere del lavoro domestico e di cura, che a sua volta influenza anche le politiche di congedo parentale. D'altra parte, soprattutto negli ultimi anni sono state implementate alcune politiche che potrebbero al contrario promuovere la leadership femminile, come ad esempio le quote di genere, i congedi parentali riservati ai padri e, in una certa misura, gli accordi di lavoro flessibile.

Agli intervistati è stato chiesto di dichiarare se, secondo loro, ci siano ostacoli o fattori di promozione della leadership femminile. Per quanto riguarda gli ostacoli alla leadership femminile, in generale le intervistate sono sicure che esistano. La stragrande maggioranza degli intervistati di entrambi i sessi, però, pensa che ci siano ostacoli alla leadership femminile. Tuttavia, quando si parla di fattori che promuovono la leadership femminile, le risposte delle donne sono sostanzialmente diverse da quelle degli uomini. Il 62,5% degli uomini afferma che ci sono fattori che promuovono la leadership femminile, mentre solo il 31,25% delle donne pensa lo stesso.

34. Profeta, P. (2020). "Gender and Public Policy: Measuring Progress in Europe". Cambridge University Press. Cambridge, United Kingdom.

La cultura conta: si stima che le donne che vivono in famiglie in cui il lavoro domestico è più equamente condiviso abbiano maggiori probabilità di entrare nel mercato del lavoro³⁵. Infatti, si stima che gli stereotipi di genere abbiano ancora come conseguenza meno donne impiegate e meno donne in posizioni di leadership. Questo è particolarmente vero per paesi, come l'Italia, in cui gli stereotipi di genere sono ancora largamente diffusi tra la popolazione³⁶, anche se con forti disparità regionali.

Figure 6. Percentuale di italiani d'accordo con l'affermazione "gli uomini sono meno adatti a svolgere i lavori domestici"



Nostre elaborazioni di dati ISTAT (2019)

Nel nostro e-Delphi, mentre quasi tutti gli uomini pensano che una donna possa essere una madre o una caregiver e, contemporaneamente, una leader, soltanto una donna su tre è d'accordo con quest'idea.

Il dialogo sui fattori che ostacolano e promuovono la leadership femminile è ulteriormente affrontato nel questionario attraverso due domande aperte su quali potrebbero essere questi fattori. Le domande "quali sono, secondo te, i principali ostacoli (fattori di promozione) alla leadership femminile?" sono state somministrate agli intervistati. Mentre solo 3 intervistati hanno riferito che secondo loro non esistono ostacoli alla leadership femminile, 8 intervistati hanno riferito l'assenza di qualsiasi tipo di fattore di promozione di tale leadership. Attraverso l'analisi del testo, la parola più frequente nella risposta aperta si riferisce all'eredità "patriarcale", che è a sua volta legata al sessismo radicato e alle differenze di potere tra i generi. È importante notare che la maternità non è mai considerata un deterrente di per sé, ma è penalizzante a causa della cultura generale circostante. La prospettiva prevalente è che la cultura sia un deterrente principale alla leadership femminile.

Per quanto riguarda i promotori della leadership femminile, il fattore più citato è l'istruzione, insieme alla parità di genere e alle pari opportunità, che permettono il rovesciamento dei pregiudizi radicati nella società e l'aumento della quota di donne che lavorano come leader. Inoltre, anche le quote sono considerate da alcuni intervistati come un incentivo alla leadership femminile.



* Nuvola di parole dei principali fattori di promozione della leadership femminile. Fonte: e-Delphi condotto per questo studio.
 ** Nuvola di parole dei principali ostacoli alla leadership femminile. Fonte: e-Delphi condotto per questo studio.

3. DONNE LEADER DURANTE LA PANDEMIA DI COVID-19

La pandemia di COVID 19 ha notevolmente cambiato le nostre vite sia su base quotidiana che in aspetti più strutturali. Come conseguenza della crisi sanitaria c'è stata una grande crisi economica che ha avuto un impatto diseguale sulla popolazione. Questo impatto è anche sui diritti dei cittadini stessi, il cui status è stato profondamente colpito. La pandemia ha seriamente minato anche l'uguaglianza di genere in termini di violenza contro le donne, lavoro domestico e di cura, perdita di posti di lavoro (si stima che sia scoppiata una "she-cession") e presenza sproporzionata di donne tra i lavoratori in prima linea. Tuttavia, vale la pena notare che dati preliminari suggeriscono che i leader donne, e in particolare i capi di stato donne, abbiano gestito meglio la pandemia rispetto alle loro controparti maschili.

Per quanto riguarda la disuguaglianza di genere nel lavoro domestico e di cura, i risultati sono ancora una volta sfavorevoli per le donne. Per attuare le misure di distanziamento sociale, grazie alla tecnologia è stato possibile richiedere ai lavoratori di lavorare da casa. Secondo l'ISTAT, più di 4 milioni di italiani hanno adottato questa modalità di lavoro durante i *lockdown* (ISTAT, 2020). Il nuovo modo di lavorare è chiamato in Italia *smart working*, flessibile nel tempo e nello spazio³⁷. Tuttavia, il lavoro a distanza durante la pandemia è stato spesso tutt'altro che "smart". Combinato con la chiusura delle scuole, il lavoro a distanza non ha rovesciato gli squilibri di genere nel lavoro di cura e domestico e, al contrario, ha aumentato il carico domestico delle donne lavoratrici: più di due donne lavoratrici italiane su tre hanno aumentato il tempo dedicato alla cura domestica durante la pandemia³⁸.

"A causa delle persistenti disuguaglianze trasversali di genere, i posti di lavoro, le imprese, i redditi e il tenore di vita complessivo delle donne possono essere più esposti di quelli degli uomini alle prevedibili conseguenze economiche diffuse della crisi." LE DONNE AL CENTRO DELLA LOTTA CONTRO LA CRISI COVID-19, OCSE.

Sul mercato del lavoro, le donne affrontano un doppio svantaggio. Se da un lato costituiscono il 76% degli operatori sanitari e di assistenza nell'UE e sono sovra rappresentate nei settori più esposti al nuovo coronavirus, come gli insegnanti o le cassiere³⁹, dall'altro i loro lavori tendono ad essere più precari e basati su contratti a termine. Secondo la Banca Mondiale, l'84,6% delle donne occupate in Italia lavorava nel settore dei servizi, che è stato gravemente colpito dalla pandemia. Inoltre, nel 2017⁴⁰ il Servizio Sanitario Nazionale italiano contava 603'375 dipendenti (il 71,5% dei quali operatori sanitari), e il 66,8% di loro erano donne. Mentre le donne rappresentano solo la metà dei medici, se si guarda agli infermieri, la quota raggiunge il 77,5% della forza lavoro. Inoltre, in linea con i paesi dell'OCSE, le donne italiane tendono a concentrarsi piuttosto in settori in cui i lavori possono essere svolti completamente a distanza o in lavori "non telelavorabili"⁴¹.

Così, a differenza della "man-cession" successiva alla crisi finanziaria del 2008 che ha colpito settori a predominanza maschile come la finanza e l'industria manifatturiera, la crisi innescata dalla pandemia viene definita una "she-cession" (Alon et al., 2020). Secondo l'ultimo rapporto dell'Istituto Nazionale di Statistica sulla forza lavoro, dei 101'000 posti di lavoro perduti da novembre a dicembre 2020, 99'000 appartenevano



a donne dei 444'000 posti perduti in totale durante il 2020, 324'000 (cioè il 72,9%) appartenevano a donne⁴². Considerando l'intero periodo da febbraio 2020 a febbraio 2021, le donne hanno perso 412'000 posti di lavoro, ossia il 4,2% del totale dei posti di lavoro femminili in Italia, mentre gli uomini hanno perso 533'000 posti di lavoro, cioè il 4,0% del totale dei posti di lavoro maschili. Un recente studio di Foucault e Galasso⁴³ conferma che le donne italiane hanno pagato il prezzo più alto sul mercato del lavoro: quasi il 40% di loro ha smesso completamente di lavorare a maggio e aprile 2020.

Tuttavia, la pandemia ha portato alcune novità che, sorprendentemente, hanno contribuito a portare le donne leader in prima linea.

"Non possiamo combattere una pandemia globale attingendo esperti solo dalla metà dei talenti." THE GLOBAL INSTITUTE FOR WOMEN LEADERSHIP, KING'S COLLEGE LONDON.

La crisi sanitaria ha imposto politiche e misure raramente viste prima. Anche se solo 21 paesi hanno capi di stato donna, secondo l'*UN Women*, le strategie con cui queste leader hanno gestito la pandemia hanno portato i loro paesi tra i meno colpiti dal nuovo coronavirus. "Gli uomini sono molto più presenti delle donne in posizioni di decision making relative alla pandemia. Su 115 gruppi di lavoro nazionali dedicati al COVID-19 in 87 paesi, tra cui 17 stati europei, l'85,2% era composto principalmente da uomini, l'11,4% era composto principalmente da donne e solo il 3,5% mostrava una parità di genere. Inoltre, l'81,2% dei gruppi di lavoro erano guidati da uomini"⁴⁴.

Tra le misure più apprezzate prese dalle leader politiche ci sono la velocità di risposta, la trasparenza nelle informazioni e nei dati e il modo di comunicare alla popolazione complicate questioni di salute pubblica⁴⁵. Nonostante siano ancora poche e basate su correlazioni, le prove di una miglior performance della leadership femminile durante la pandemia⁴⁶ iniziano a emergere. Coscieme et al. (2020) mostrano che i

37. Angelici, M., Profeta, P., (2020). Smart-Working: Work Flexibility Without Constraints. *CESifo Working Paper No. 8165*.

38. Del Boca, D., Oggero, N., Profeta, P. et al. Women's and men's work, housework and childcare, before and during COVID-19. *Rev Econ Household 18, 1001–1017* (2020)

39. EIGE (2020). "Essential workers".

40. Ministero della Salute, (2017). "Personale delle A.S.L. e degli Istituti di ricovero pubblici ed equiparati".

41. Basso, G., Boeri, T., Caiumi, A., Paccagnella, M. (2020). The new hazardous jobs and worker reallocation. *OECD Social, Employment and Migration Working Papers No. 247*. p. 55.

42. Istituto Nazionale di Statistica (ISTAT) (2021). "Occupati e Disoccupati, Dicembre 2020".

43. Galasso, V., Foucault, M. (2020). "Working during COVID-19: Cross-country evidence from real-time survey data". *OECD Social, Employment and Migration Working Papers, No.246*.

44. Symptoms of a broken system: the gender gaps in COVID-19 decision-making, *BMJ, Global Health*, 2020.

45. Gowthaman (2020); Dent (2020); Pohjanpalo (2020) at <https://www.unwomen.org/media/headquarters/attachments/sections/library/publications/2020/policy-brief-covid-19-and-womens-leadership-es.pdf?la=is&vs=1823>

46. Profeta, P. (2020). "Gender Equality and Public Policy during Covid-19". *CESifo Economic Studies*.

paesi guidati da donne hanno avuto meno morti pro capite per COVID-19, con picchi più bassi. Gli autori sostengono che le donne leader hanno introdotto le restrizioni prima rispetto alle loro controparti maschili, avendo anche più successo nell'ottenere la collaborazione della loro popolazione⁴⁷. Garikipati e Kambhampati (2020) costruiscono un set di dati per 194 paesi includendo il genere del leader e le principali variabili socioeconomiche. Gli autori analizzano l'esistenza di differenze significative e sistematiche in base al sesso del leader nazionale nel numero di casi e morti di COVID nel primo trimestre della pandemia e scoprono che i paesi guidati da donne hanno prestazioni migliori in relazione alla pandemia e associano questa correlazione allo stile di risposta politica adottato dalle donne, con risposte politiche più proattive e coordinate. Essi sostengono che questo diverso stile di leadership è radicato in evidenze comportamentali ben note. "Il genere del leader politico potrebbe essere stato fondamentale nell'attuale contesto [pandemico], dove l'attitudine verso il rischio e l'empatia sono importanti, così come le comunicazioni chiare e decisive"⁴⁸. Sergent e Stajkovic (2020)⁴⁹ si concentrano sugli Stati Uniti e confrontano la leadership di governatori uomini e donne nell'affrontare la pandemia. Mostrano che gli stati con governatori donne hanno avuto meno morti per COVID-19 e hanno introdotto prima le restrizioni. Conducono anche un'analisi qualitativa dei briefing dei governatori, mostrando che la leadership femminile è stata più efficace di quella maschile. Infine, Profeta (2020) trova che, usando l'Oxford COVID-19 Government Response Tracker, i paesi a guida femminile tendono a mantenere

un sostegno economico ai lavoratori più alto⁵⁰ di quelli a guida maschile.

Oltre allo scenario politico, ci sono anche studi che indicano che la leadership aziendale delle donne in tempi di crisi è più efficace di quella degli uomini. "Il 78% dei manager crede che le donne leader siano meglio degli uomini in tempi di pandemia, mentre il 62,8% crede che le persone con più di 45 anni guidino meglio delle giovani donne"⁵¹.

La percezione dei partecipanti allo studio, tuttavia, mostra il contrario. Nessun partecipante è pienamente d'accordo sul fatto che le donne leader abbiano avuto più opportunità di dirigere in tempi di COVID-19, ed è opinione diffusa che durante la pandemia sia stato più difficile essere una donna leader. Quando è stato chiesto di valutare il loro grado di accordo con la frase "Le donne leader si sono comportate meglio durante la pandemia", solo due donne erano d'accordo o completamente d'accordo, e solo un uomo era in qualche modo d'accordo con tale affermazione. In termini di dove pensano che ci possano essere state più donne leader durante la pandemia, invece, le intervistate hanno risposto più frequentemente "da nessuna parte", "sui social media", "nelle famiglie", gli intervistati maschi hanno al contrario considerato le donne leader più rappresentate "nell'attivismo sociale" e "nella ricerca scientifica".



47. Coscieme, L., L. Fioramonti, L. Mortensen, K. Pickett, I. Kubiszewski, H. Lovins, J. McGlade, K. Vala Ragnarsdottir, D. Roberts, R. Costanza, R. De Vogli, and R. Wilkinson (2020) "Women in Power: Female Leadership and Public Health Outcomes during the COVID-19 Pandemic", MedRxiv, 07.13.20152397; doi:10.1101/2020.07.13.20152397.

48. Garikipati, S. and Kambhampati, U. (2020). "Leading the Fight Against the Pandemic: Does Gender 'Really' Matter?". Available at SSRN: <https://ssrn.com/abstract=3617953> or <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.3617953>

49. Sergent, K., Stajkovic, A. D. (2020). Women's leadership is associated with fewer deaths during the COVID-19 crisis: Quantitative and qualitative analyses of United States governors. *Journal of Applied Psychology*, 105(8), 771–783.

50. Profeta, P. (2020). "Gender Equality and Public Policy during Covid-19". *CESifo Economic Studies*.

51. Observatory of business leadership, Barcelona.

4. LEADERSHIP E COMPETENZE DIGITALI

Lo stato di emergenza causato dalla pandemia ha inevitabilmente cambiato la vita quotidiana, rendendo la tecnologia più essenziale che mai. Mentre le città si sono chiuse e la gente ha preso le distanze sociali per fermare la diffusione del coronavirus, le tecnologie dell'informazione e della comunicazione sono state uno strumento chiave per mandare avanti le attività economiche in tempi così difficili. In questa situazione di distanziamento sociale e di *lockdown*, Internet è diventato uno strumento fondamentale anche per il mantenimento dei diritti. Molte delle attività che prima si svolgevano di persona sono state trasferite al formato online: lezioni scolastiche, riunioni di lavoro, visite virtuali a musei, partecipazione ad assemblee, ecc. Secondo il già citato rapporto di Plan International, il 74% delle ragazze e delle giovani donne ha aumentato l'uso dei social media durante la pandemia. Nel 25° anniversario della Dichiarazione e Piattaforma d'Azione di Pechino del 1995, *UN Women* vuole promuovere e rafforzare i movimenti guidati dalle donne, specialmente le giovani donne, attraverso la sua campagna "Generation Equality"⁵², per la promozione di spazi decisionali comuni (compreso lo spazio online). Da questo punto di vista, è necessario continuare a studiare la leadership femminile, soprattutto per quanto riguarda le giovani donne, ponendo particolare interesse a come in tempi di COVID 19 questa si sia evoluta e a ciò che è stato vissuto quest'anno influenzerà la leadership del futuro. Per esempio, sarà da studiare il ruolo dei social network e degli altri strumenti online nel promuovere presenza di donne in diverse sfere sociali, facilitando l'accesso alle informazioni, dando loro una voce, ma anche rendendo possibile tessere reti di collaborazione.

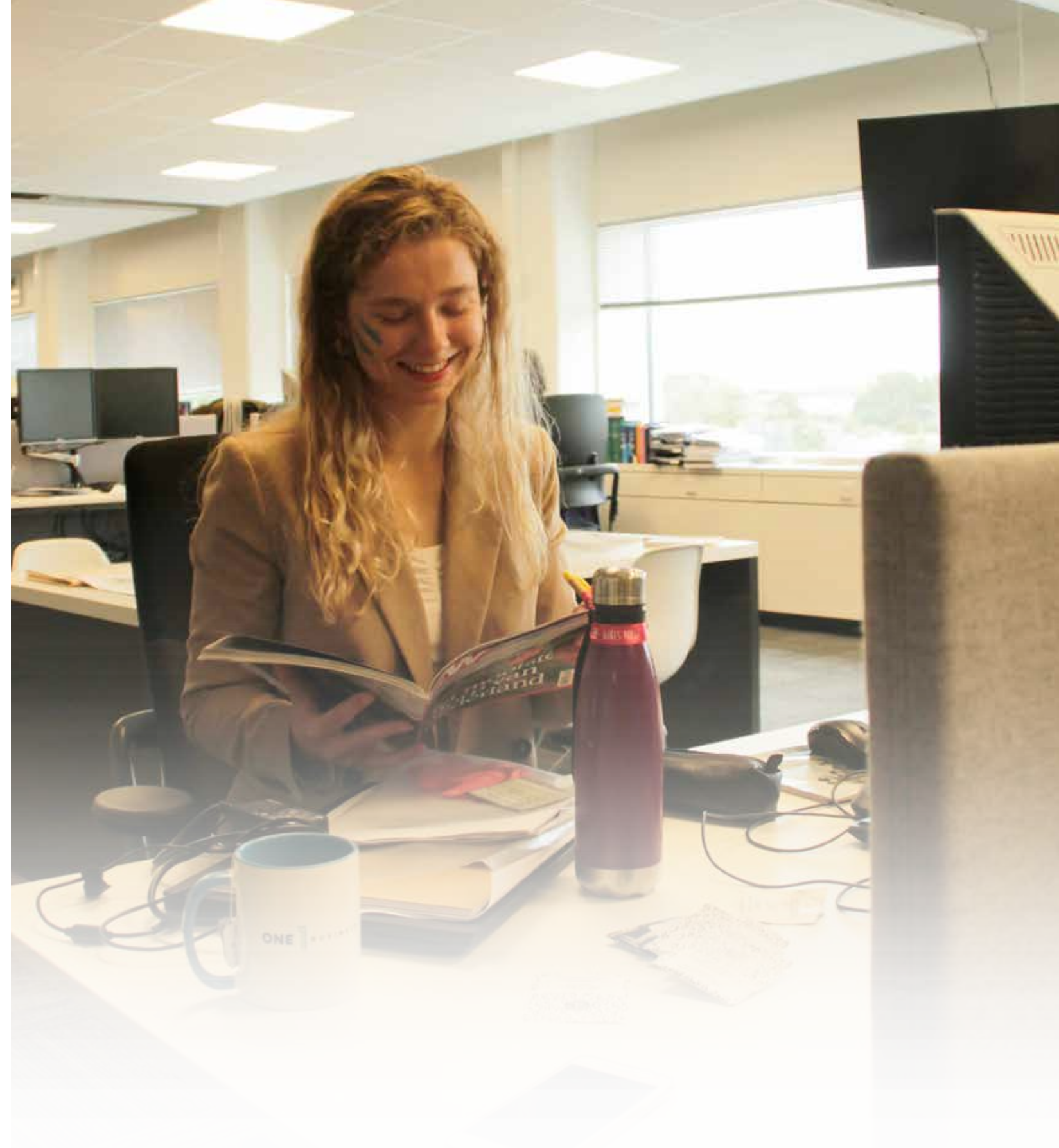
La tecnologia ha senz'altro rappresentato un'opportunità durante la pandemia, anche se non ha ridotto gli squilibri di genere nella cura e nel lavoro domestico che, anzi, sono addirittura aumentati (più di due donne italiane lavoratrici su tre hanno

aumentato il tempo dedicato alla cura domestica durante la pandemia⁵³). Di conseguenza, pur essendo necessario continuare a considerare la tecnologia come un'opportunità, bisogna sempre tenere presente la necessità di attuarla sulla base dell'uguaglianza di genere. La tecnologia sarà ancora più importante durante la ripresa post-pandemia, quando verranno investite in Italia le importanti risorse del programma comunitario *Next Generation EU*.

Secondo la maggioranza degli intervistati, il divario digitale di genere non esiste più tra le giovani generazioni; le donne tendono a crederlo più degli uomini. Inoltre, l'importanza delle competenze digitali per le giovani donne leader è ampiamente considerata dai partecipanti all'eDelphi.

Tuttavia, come già menzionato, il divario digitale di genere ancora esistente rischia di ridurre le opportunità per le ragazze e per una leadership equilibrata dal punto di vista del genere. È quindi importante monitorare tutte le implicazioni del post-pandemia attraverso la lente della parità di genere.

A questo proposito, in uno studio pre-COVID Angelici e Profeta (2020) hanno fornito prove causali sull'impatto che lo *smart-working* ha sul mercato del lavoro, sul benessere dei lavoratori e sull'equilibrio vita-lavoro⁵⁴. La ricerca dimostra anche come il tempo speso dagli uomini nel lavoro domestico e di cura sia aumentato dopo l'introduzione dello *smart-working*. Allo stesso modo, le donne che lavorano in modalità *smart* sono più soddisfatte degli orari di lavoro e dell'impatto del lavoro sulla vita privata. Accordi di lavoro più flessibili contribuiscono quindi alla riduzione dei divari di genere attraverso un migliore equilibrio tra lavoro e vita privata per le donne e una maggiore partecipazione degli uomini ai lavori domestici e di cura.



52. <https://www.unwomen.org/en/get-involved/beijing-plus-25/about>

53. Del Boca, D., Oggero, N., Profeta, P. et al. Women's and men's work, housework and childcare, before and during COVID-19. *Rev Econ Household* 18, 1001–1017 (2020).

54. Angelici, M., Profeta, P., (2020). Smart-Working: Work Flexibility Without Constraints. *CESifo Working Paper No. 8165*.

5. CONCLUSIONI E RACCOMANDAZIONI

Nonostante un leggero miglioramento nell'*empowerment* e nella leadership femminile, le differenze di genere in Italia persistono ancora nella vita economica, politica e sociale: dall'uso di Internet alle competenze specialistiche e all'occupazione, le donne italiane sono rimaste indietro, in coda al "Women in Digital Index" in Europa. La causa principale si estende dalla cultura al mercato del lavoro e alla famiglia, con stereotipi ben radicati che impediscono alle donne di avere pari opportunità di crescita professionale e di leadership. Anche se una formazione STEM non è sufficiente per sfuggire alla discriminazione di genere, è fondamentale per le donne colmare il divario per raggiungere la parità di genere in un mondo sempre più digitalizzato.

Sulla base dei risultati di questo rapporto, una serie di **raccomandazioni** può essere utile per migliorare e promuovere la leadership femminile:

1. È essenziale che le donne in tutta la loro diversità, compresa l'età, le posizioni di leadership in ogni fase della loro vita, perché è la chi... e le donne possano prosperare nella politica, nell'economia e ne...

- **Coltivare le giovani menti a partire a partire dall'ambiente:** coinvolgere le famiglie, i leader locali e le comunità per creare una forte leadership delle ragazze invece di rinforzare gli stereotipi di... ambizioni e autostima.
- **Incoraggiare nuove visioni di leadership:** sfidare la percezione di leader e rafforzare il messaggio che le ragazze e le donne a...
- **Sfidare il sessismo e la discriminazione:** affrontare urgentemente le norme che dissuade le ragazze dal perseguire le loro ambizioni di...
- **Preparare le ragazze al successo:** dirigere gli sforzi verso le opportunità per dare alle ragazze la possibilità di esercitare la loro... l'esperienza necessaria per avere successo nel servire le loro...



2. Aumentare la presenza delle donne nell'istruzione, specialmente negli ambiti legati alla transizione digitale e alle discipline STEM.

Il secondo più grande progresso per magnitudine è stato fatto nell'istruzione, con il 34% delle donne di 30-34 anni che hanno raggiunto un livello terziario di istruzione, con solo il 22% degli uomini della stessa fascia di età. Tuttavia, le donne sono ancora più propense a scegliere un'istruzione non STEM: il 44 per cento di loro sceglie l'istruzione, la sanità, le scienze umane, rispetto al 27 per cento degli uomini⁵⁶.

L'accesso all'istruzione è fondamentale per le donne per raggiungere i livelli di leadership in diverse sfere sociali: dal mercato del lavoro alla politica. Le bambine e le giovani devono poter accedere e completare un'istruzione inclusiva e di qualità, perché l'istruzione è la chiave per le ragazze e le giovani donne per realizzare il loro pieno potenziale al fine di raggiungere i loro obiettivi.

È stato dimostrato che l'apprendimento delle discipline STEM è essenziale. Appare quindi fondamentale aumentare la competitività della forza lavoro femminile riducendo le barriere culturali e sociali che spingono le giovani donne lontano dalle discipline STEM. La scienza, la tecnologia, l'ingegneria e la matematica (STEM) e l'energia "verde" sostenibile sono settori ad alta crescita economica, da cui le donne non possono essere escluse. I leader del futuro saranno probabilmente all'interno di un ambiente tecnologico e digitale.

3. Monitorare attentamente l'implementazione del lavoro flessibile in futuro, al fine di valutare i benefici e le possibili ripercussioni sull'*empowerment* e la leadership delle donne anche in tempi post pandemia. Gli accordi di lavoro flessibile (in Italia lo *smart working*) potrebbero infatti essere un'arma a doppio taglio, che da un lato potrebbe consentire a più genitori di rimanere a casa e migliorare l'equilibrio tra vita privata e professionale, dall'altro potrebbe minare le opportunità di carriera soprattutto per le madri, che potrebbero essere più propense dei padri a lavorare da casa. Per questo è necessario che siano adottati in modo neutrale rispetto al genere e non solo utilizzati dalle donne lavoratrici.

55. Taking the Lead: Girls and Young Women on Changing the Face of Leaders. Plan International (2019).

56. EIGE (2020). <https://eige.europa.eu/gender-equality-index/2020/country/IT>

- 4.** Incentivare ulteriormente le misure che favoriscono la presenza delle donne nei settori del mercato del lavoro dove sono sottorappresentate e promuovere l'istruzione delle donne, specialmente nelle discipline STEM.

Secondo il già citato *Gender Equality Index* realizzato dall'Istituto Europeo per l'Uguaglianza di Genere, le donne italiane vivono infatti in un ambiente meno paritario della media UE che, però, nel decennio 2005-2015, ha compiuto notevoli progressi. Il campo in cui l'*empowerment* femminile ha visto il suo maggiore incremento è il Potere Economico, essenzialmente grazie alla legge Golfo-Mosca del 2011 che ha imposto quote di genere nei consigli di amministrazione delle società quotate.

L'articolo 4 della Convenzione sull'eliminazione di tutte le forme di discriminazione contro le donne suggerisce che gli Stati dovrebbero adottare misure temporanee volte ad accelerare la partecipazione paritaria delle donne nella sfera politica, economica, economica, sociale, culturale e civile. La definizione di queste misure è piuttosto ampia e comprende "un'ampia gamma di strumenti legislativi, esecutivi, amministrativi e altri strumenti normativi, come i programmi di sensibilizzazione o *advocacy*; l'assegnazione e/o la riallocazione di risorse; il trattamento preferenziale; il trattamento preferenziale contrattuale; l'assunzione e la promozione selettiva; gli obiettivi numerici legati ai tempi; i sistemi di quote"⁵⁷.

La piattaforma d'azione di Pechino elenca una serie di azioni da intraprendere a tutti i livelli di governo, da parte dei partiti politici, del settore privato e di altre parti interessate (ad esempio, "formazione di genere per donne e uomini sulle questioni di genere per promuovere il lavoro non discriminatorio e il rispetto della diversità").

Le istituzioni e i processi politici dovrebbero riflettere ed essere rappresentativi della società in generale e, in particolare, ci dovrebbe essere una rappresentanza giusta ed equa tra i generi. L'introduzione di misure positive per correggere gli squilibri, come le quote e i fondi destinati alle candidate donne, dovrebbe essere presa maggiormente in considerazione. Queste azioni dovrebbero essere viste come un intervento temporaneo, necessario fino a quando la società diventerà più equa.

Le quote devono riconoscere le forme di discriminazione intersezionale affrontate dalle ragazze e dalle donne in base allo status economico, all'età, alla provenienza e all'etnia, alla disabilità e/o all'identificazione con la comunità LGBTQ.

Per permettere una più equa condivisione del lavoro domestico e di cura, che è fondamentale per raggiungere l'uguaglianza di genere, ci sono due politiche principali che dovrebbero essere fortemente considerate:

La prima è il congedo parentale per i padri: si stima che abbia effetti duraturi sul coinvolgimento dei padri nella cura dei bambini e nei lavori domestici, mentre gli effetti sull'offerta di lavoro non sono considerati persistenti nel tempo. Questo cambiamento di policy fungerebbe anche da esempio per le giovani generazioni per quanto riguarda i compiti domestici e di cura dei bambini, con i padri che diventano modelli da seguire in termini di lotta contro le norme e le aspettative di genere.

La seconda, invece, riguarda l'offerta di assistenza formale all'infanzia, soprattutto per i bambini sotto i tre anni, che risulta ancora insufficiente. È uno strumento fondamentale per ridurre le disuguaglianze sociali e incentivare l'occupazione femminile. Solo 7 paesi dell'UE, nel 2017, hanno garantito un posto nell'educazione e cura della prima infanzia (Early Childhood Education and Care, ECEC) ad ogni bambino di età compresa tra i 6 e i 18 mesi e quasi in tutti i paesi dell'UE che non lo garantiscono, la domanda di ECEC supera ampiamente l'offerta. Inoltre, studi condotti in Germania trovano che un aumento di 1 punto percentuale di posti di cura formale per i bambini aumenta il tasso di partecipazione delle madri al mercato del lavoro di 0,2 punti percentuali. L'effetto è quasi interamente guidato dalle madri con qualifiche di livello medio. È pertanto necessaria una maggiore spesa per l'assistenza all'infanzia, mentre livelli moderati di spesa pubblica (come nel caso italiano) potrebbero rappresentare una "trappola" per molte madri: non sono abbastanza alti da permettere loro di usare l'ECEC e lavorare e non sono abbastanza bassi da permettere loro di cercare alternative private.

La grande maggioranza degli intervistati nel nostro e-Delphi è a favore delle quote di genere. Le quote sono viste principalmente come una misura temporanea efficace per affrontare rapidamente la disuguaglianza tra uomini e donne. Sono ritenute necessarie, infatti, proprio a causa del forte divario di genere presente sul mercato del lavoro. Una minoranza degli intervistati, che non sono d'accordo con la misura, afferma che possono rafforzare gli stereotipi di genere sulla qualità delle candidate scelte. Tuttavia, la maggioranza degli intervistati afferma che le quote sono necessarie per permettere alle donne di accedere alla posizione di potere. Senza quote non si ritiene possibile raggiungere la parità di genere in posizioni di leadership nel breve periodo.

- 5.** Il ruolo delle nuove tecnologie può aiutare in modo esponenziale a rafforzare la presenza delle donne in ruoli di leadership, ma la loro implementazione deve essere considerata in un'ottica di parità di genere.

57. United Nations, Committee on the Elimination of Discrimination against Women (CEDAW), General Recommendation 25, Temporary Special Measures, UN Doc. Special Measures, U.N. Doc. CEDAW/C/2004/II/WP.1/Rev.1, 30 (2004), para. 22.

58. Profeta (2020). "Gender and Public Policy: Measuring Progress in Europe". Cambridge University Press. Cambridge, United Kingdom.

59. <https://www.lavoce.info/archives/38177/perche-servono-i-congedi-di-paternita/>

60. Tamm, M. (2019). "Fathers' parental leave-taking, childcare involvement and labor market participation". *Labour Economics* 59: 184-197.

61. https://eacea.ec.europa.eu/national-policies/eurydice/sites/default/files/ec0319375enn_0.pdf

62. Ibid.

63. Müller, K.U., Weohlich, K. (2020). "Does subsidized care for toddlers increase maternal labor supply? Evidence from a large-scale expansion of early childcare". *Labour Economics*, 62.

64. Ibid.

65. Profeta, P. (2020). "Gender and Public Policy: Measuring Progress in Europe". Cambridge University Press. Cambridge, United Kingdom.

6. ALLEGATO. METODOLOGIA

In tutto il nostro report abbiamo incluso le voci delle ragazze e dei ragazzi italiani per dare un approccio più completo e approfondito alla nostra ricerca. I principali risultati sono riportati in box appositi che potete trovare tra le righe del rapporto.

Il sondaggio è stato condotto online attraverso la tecnica eDelphi, un metodo largamente impiegato nella ricerca delle scienze sociali per permettere ai partecipanti di esprimere anonimamente le loro opinioni e le loro idee online, in modo da permettere ai singoli di non preoccuparsi delle ripercussioni delle loro opinioni. Abbiamo costruito l'eDelphi come un sondaggio composto da due fasi valutate in un periodo di due mesi, con un campione di 32 partecipanti indipendenti. Gli intervistati sono equamente divisi tra uomini e donne e hanno un'età compresa tra i 18 e i 29 anni. Alcuni frequentano l'università, altri lavorano (con o senza precedente istruzione superiore) o sono attualmente disoccupati. Per tener conto dell'eterogeneità regionale, abbiamo selezionato gli intervistati da diverse regioni italiane, dal Nord al Sud. Il secondo round si basa sul primo, al fine di costruire un dibattito continuo e cogliere le dinamiche alla base delle possibili differenze emerse dal primo turno.

Partendo dai risultati principali della revisione della letteratura sul contesto della leadership femminile in Italia, ad ogni membro del gruppo è stato inviato un questionario con le istruzioni per commentare ogni argomento in base alla propria opinione ed esperienza personale. Il primo round del sondaggio si è svolto dal 1° marzo al 12 marzo 2021. Dopo aver chiesto alcuni dati demografici, il questionario comprendeva domande aperte e a scelta multipla su 1) convinzioni personali su chi è un leader e chi è un giovane leader; 2) dove (e se) l'intervistato miri ad essere leader; dove (e se), secondo lei/lui, ci siano donne leader al momento; 3) ostacoli e fattori di promozione della leadership femminile; 4) grado di accordo su caratteristiche, determinanti e competenze digitali della leadership femminile, anche alla luce della pandemia di COVID-19. Partendo dal primo round, abbiamo quindi costruito la seconda indagine per cogliere al meglio le cause delle differenze emerse dal primo questionario. Il secondo round è stato incentrato sul ruolo del patriarcato e del machismo nell'impedire alle donne di essere leader, sugli stereotipi di genere, sulle donne nelle discipline STEM (Scienze, Tecnologia, Ingegneria, Matematica) e sulle politiche che possono incentivare la leadership femminile.



7. BIBLIOGRAFIA

- Aassve, A., Fuochi, G., Mencarini, L., Mendola, D. (2015). *What Is Your Couple Type? Gender Ideology, Housework Sharing, and Babies*.
- Adams, R.B., Funk, P. (2012). *Beyond the Glass Ceiling: Does Gender Matter?*
- AlmaLaurea (2019). *Lauree STEM: performance universitarie, esiti occupazionali e gender gap*.
- Amore, M.D., Garofalo, O., Minichilli, A. (2014). "Gender Interactions within the Family Firm".
- Angelici, M., Profeta, P., (2020). *Smart-Working: Work Flexibility Without Constraints*. CESifo Working Paper No. 8165.
- Andersen, S.H. (2018). *Parternity Leave and the Motherhood Penalty: New Causal Evidence*.
- Arvate, P.R., Galilea, G.W., Todescat, I. (2018). *The queen bee: A myth? The effect of top-level female leadership on subordinate females*.
- Bagues, M.F., Esteve-Volart, B. (2010). *Can Gender Parity Break the Glass Ceiling? Evidence from a Repeated Randomized Experiment*.
- Baltrunaite, A., Casarico, A., Profeta, P., Savio, G. (2018). *Let the voters choose women*.
- Basso, G., Boeri, T., Caiumi, A., Paccagnella, M. (2020). *The new hazardous jobs and worker reallocation*.
- Baltrunaite, A., Bello, P., Casarico, A., Profeta, P. (2014). *Gender quotas and the quality of politicians*.
- Bertrand, M., Black, S.E., Jensen, S., Lleras-Muney, A. (2019). *Breaking the Glass Ceiling? The Effect of Board Quotas on Female Labor Market Outcomes in Norway*.
- Bozzano, M., Profeta, P., Puglisi, R., Scabrosetti, S. (2021). *Women's Voice on Redistribution: From Gender Norms to Taxation*.
- BMJ Global Health (2020). *Symptoms of a broken system: the gender gaps in COVID-19 decision-making*.
- Care International (2020) *Girl-Driven Change Meeting The Needs Of Adolescent Girls During Covid-19 And Beyond*.
- Charlesworth, T.E.S., Banaji, M.R. (2021). *Patterns of Implicit and Explicit Stereotypes III: Long-term Change in Gender Stereotypes*.
- Charness, G., Gneezy, U. (2011). *Strong Evidence for Gender Differences in Risk Taking*.
- Clancy, S (2007). *Why aren't more women at the top of the corporate ladder: Stereotypes, biological differences or choices made?*
- Coscieme, L. et al. (2020). *Women in power: Female leadership and public health outcomes during the COVID-19 pandemia*.
- Del Boca, D., Oggero, N., Profeta, P. et al. (2020). *Women's and men's work, housework and childcare, before and during COVID-19*.
- Eagly, A. H., Carli, L.L. (2003). *The Female Leadership Advantage: An Evaluation of the Evidence*.
- European Institute for Gender Equality. Gender Equality Index, Italy (2020)
- EVOLVE (2021). *Teen Technology Use During COVID-19*.
- European Commission (2021). *2021 report on gender equality in the EU*.
- Fanelli, E., Profeta, P. (2019). "Fathers' Involvement in the Family, Fertility and Maternal Employment". *Demography*.
- Federal Glass Ceiling Commission (1995). *Good for Business: Making Full Use of the Nation's Human Capital*.
- FENDEP (2021). *Rapporto Donne Manageritalia*.
- Ferrari, G., Ferraro, V., Profeta, P., Pronzato, C. (2018). *Do Board Gender Quotas Matter? Selection, Performance and Stock Market Effects*.
- Ferreira, F., Gyorko, J. (2011). *Does Gender Matter for Political Leadership? The case of U.S. Mayors*.
- Galasso, V., Foucault, M. (2020). *Working during COVID-19: Cross-country evidence from real-time survey data*.
- Garikipati, S., Kambhupati, U. (2021). *Leading the Fight Against the Pandemic: Does Gender 'Really' Matter?*
- Global Partnership (2020). *Women's leadership and unlocking girls' talent in the era of the coronavirus pandemic*.
- Haslam, S.A., Ryan, M.K. (2008). *The road to the glass cliff: Differences in the perceived suitability of men and women for leadership position in succeeding and failing organizations*.
- Heagly, A.H., Carli, L.L. (2003). *The female leadership advantage: an evolution of the evidence*.
- Heursen, L., Ranehill, E., Weber, R.A (2020). *Are women less effective leaders than men? Evidence from experiments using coordination games*.
- Istituto Nazionale di Statistica (ISTAT) (2021). *Employed and Unemployed - Gender differences*.
- ISTAT (2019). *Gli Stereotipi sui Ruoli di Genere e l'Immagine Sociale della Violenza di Genere*.
- ISTAT (2020). *Violenza di genere al tempo del COVID-19: le chiamate al numero verde 1522*.
- Johansson, E.A. (2010). *The effect of own and spousal parental leave on earnings*.
- King's College London (2020). *Essays on Equality: Covid-19 edition*.
- Matsa, D., Miller, A. (2013). *A Female Style in Corporate Leadership?*
- Matsa, D., Miller, A. (2011). *Chipping away at the Glass Ceiling: Gender Spillovers in Corporate Leadership*.
- Ministero della Salute, (2017). *Personale delle A.S.L. e degli Istituti di ricovero pubblici ed equiparati*.
- Müller, K.U., Weohlich, K. (2020). *Does subsidized care for toddlers increase maternal labor supply? Evidence from a large-scale expansion of early childcare*.
- Organization for Economic Co-operation and Development (OECD) (2020). *Women at the Core of the Fight Against COVID-19*.
- Plan International (2019). *Taking the Lead: Girls and Young Women on Changing the Face of Leaders*.
- Plan International (2020). *Halting Lives, the impact of COVID-19 on girls and young women*.
- Profeta, P. (2020). *Gender Equality and Public Policy: Measuring Progress in Europe*.
- Profeta, P. (2020). *Gender Equality and Public Policy during Covid-19*.
- Purkayastha, S., Salvatore, M., Mukherjee, B. (2020). *Are women leaders significantly better at controlling the COVID-19 pandemic?*
- Regenold, N., Vindrola-Pardos, C. (2021). *Gender Matters: A Gender Analysis of Healthcare Workers Experiences during the First COVID-19 Pandemic Peak in England*.
- Reuben, E., Sapienza, P., Zingales, L. (2014). *How stereotypes impair women's careers in science*.
- Reynolds, A. (1999). *Women in the Legislatures and Executives of the World: Knocking at the Highest Glass Ceiling*.
- Saraceno, C. (2021). *Famiglie, queste sconosciute*.
- Sergent, K., Stajkovic, A.D. (2020). *Women's Leadership Is Associated With Fewer Deaths During the COVID-19 Crisis: Quantitative and Qualitative Analyses of United States Governors*.
- Schwartz-Ziv, M. (2017). *Gender and Board Activeness: The Role of a Critical Mass*.
- Tamm, M. (2019). *Fathers' parental leave-taking, childcare involvement and labor market participation*.
- Thomas, S. (1991). *The Impact of Women on State Legislative Policies*.
- UN WOMEN (2020). *Paying attention to women's needs and leadership will strengthen COVID-19 response*.
- Women Deliver (2020). *10 Ways Young People are Leading the Way Against COVID-19*.
- Women Win Association (2020). *Global Resilience Fund for Girls and Young Women – A collective response to the COVID-19 crisis*.



ABOUT PLAN INTERNATIONAL

Plan International è un'organizzazione umanitaria indipendente che promuove i diritti dell'infanzia e l'uguaglianza delle bambine. Ci impegniamo per un mondo giusto, lavorando attivamente insieme a bambini, giovani, nostri sostenitori e partner. Grazie alla nostra esperienza e alle nostre conoscenze, Plan International vuole produrre un cambiamento nelle politiche locali e globali. Siamo indipendenti da governi, religioni e partiti politici e da oltre 80 anni lavoriamo per i bambini e siamo attivi in più di 75 Paesi.

Girls Get Equal: Da oltre dieci anni Plan International promuove una campagna internazionale per i diritti delle bambine e delle ragazze. La campagna Girls Get Equal, creata con giovani attivisti di tutto il mondo, vuole garantire che le ragazze e le giovani donne abbiano lo stesso potere di scelta sulle loro vite e possano plasmare il mondo che le circonda proprio come i ragazzi e gli uomini. La promozione della leadership femminile è al centro di questa campagna.

Le ragazze di tutto il mondo hanno il diritto di parlare e di partecipare alla vita pubblica, ma l'abuso online sta disincentivando questo loro diritto: chiudendole fuori da uno spazio che gioca invece un ruolo enorme nella vita dei giovani, e limitandone il potenziale per diventare dei leader. Per raggiungere l'uguaglianza di genere in un mondo sempre più digitale, gli spazi online devono essere resi sicuri e accessibili.

Le ragazze e le giovani donne, in tutta la loro diversità, devono essere libere di essere se stesse: di discutere e prendere decisioni sui temi che riguardano la loro vita senza paura di molestie e violenza, ovunque esse si trovino.

ABOUT CARLO F. DONDENA CENTRE FOR RESEARCH ON SOCIAL DYNAMICS AND PUBLIC POLICY

Il centro Carlo F. Dondena per la Ricerca sulle Dinamiche Sociali e le Politiche Pubbliche, stabilito all'Università Bocconi nel 2006, è un centro di ricerca interdisciplinare per le scienze sociali rilevanti per individui, società, imprese, istituzioni e economie. I suoi membri appartengono a diverse discipline delle scienze sociali: demografia e epidemiologia, economia e storia sociale, scienze politiche, economia pubblica e sociologia.

ABOUT UNICREDIT FOUNDATION

UniCredit Foundation è la fondazione aziendale del Gruppo UniCredit, costituita nel 2003. La Fondazione, che principalmente opera dove il Gruppo è presente, è impegnata nel perseguimento di finalità sociali e umanitarie e nella promozione di studi e ricerche in campo economico e finanziario.

Sul versante della solidarietà, la Fondazione sostiene soprattutto iniziative a favore dei bambini (età 0-18 anni). Mentre sul versante del Sostegno allo studio e alla ricerca, UniCredit Foundation promuove borse di studio e assegni di ricerca, studi ed iniziative volte a sostenere i giovani talenti in campo economico e finanziario. Con le borse di studio la Fondazione intende sostenere la specializzazione all'estero degli studenti più meritevoli, finanziando programmi di dottorato, master e brevi soggiorni all'estero. Con le borse di ricerca, la Fondazione si propone non solo di sostenere la ricerca in economia e finanza, ma soprattutto di favorire il ritorno dei "talenti" in Europa. La Fondazione finanzia inoltre eventi, tra cui conferenze e workshop, in collaborazione con le principali università europee, centri di ricerca e associazioni economiche.

 plan-international.it

 facebook.com/PlanItaliaOnlus

 twitter.com/PlanItalia

 youtube.com/user/PlanItaly

Pubblicato nel 2021. Testo © Plan International
Fotografie © Plan International