

POWER

Promoting inclusive and Responsible
companies as agents of change

Commissione Pari Opportunità – Comune di Milano
5 Dicembre 2025





Obiettivi della presentazione

- Perché PoweR? Gli interrogativi iniziali
- Cambiare prospettiva: un nuovo modo di leggere le disuguaglianze
- Il viaggio di PoweR: tappe, strumenti e azioni sul campo
- Cosa abbiamo scoperto davvero: evidenze che cambiano la prospettiva
- Le voci dei territori: da esperienze diverse a modelli condivisi
 - Criticità trasversali in contesti differenti
 - Costruire il futuro: priorità e proposte per un'agenda comune



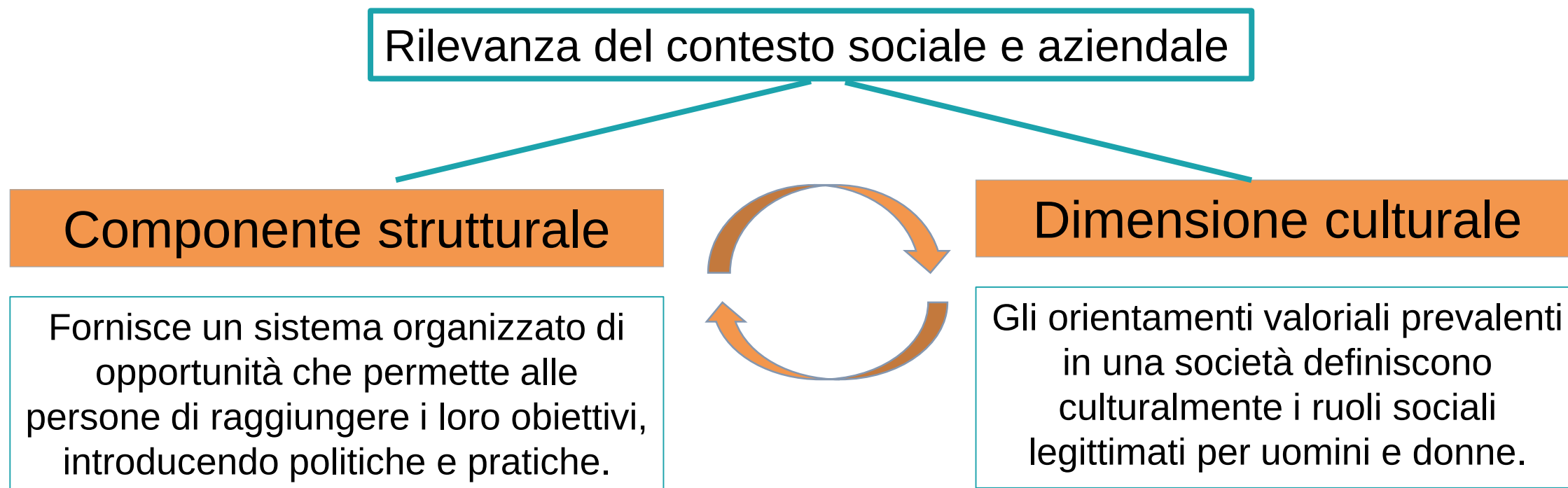


Perché PoweR? I nostri interrogativi

- In che misura la pandemia ha **esacerbato** le preesistenti **disuguaglianze sociali** affrontate dalle **donne occupate** nella loro esperienza lavorativa in Lombardia?
- Quali **strategie, strumenti e meccanismi** (di emergenza), messi in atto durante la pandemia da aziende, organizzazioni e lavoratori, possono essere **messi a sistema** ed essere di supporto per guidare gli ecosistemi locali verso una società socialmente più inclusiva?



Cambiare prospettiva: come PowerR guarda alle disuguaglianze di genere nel lavoro



Agire sulla struttura per cambiare la cultura





Mixed-methods per cogliere la complessità

- Ricerca desk
- Analisi dati secondari: disuguaglianze sociali nel mercato del lavoro lombardo con prospettiva di genere (livello macro)
- Raccolta dati quali-quantitativa: pratiche, opinioni, comportamenti (livello meso e micro)
- Integrazione dei livelli di analisi per comprendere i meccanismi che possono favorire il cambiamento





Sinergie locali per risultati trasversali

- Tre territori provinciali (Bergamo, Brescia, Milano)
- Focus sulle aziende, intese come attori sociali (agenti di cambiamento)
- Enfasi sulla trasferibilità dei meccanismi che favoriscono il cambiamento
- Coinvolgimento di stakeholder locali per lo sviluppo di agende condivise, a partire dalle specificità territoriali
- Condivisione più ampia nei processi di co-costruzione





Il viaggio di PoweR: tappe, strumenti e azioni sul campo



1 – Analisi Gender Gap nel MdL Lombardo

Definizione del quadro concettuale di riferimento
multidisciplinare come guida per lo sviluppo del progetto

- Mappatura delle molteplici dimensioni dei trend delle disuguaglianze nel mercato del lavoro lombardo in una prospettiva di genere, per identificare come la pandemia abbia influenzato le disuguaglianze di genere nei mercati del lavoro regionali e sub-regionali:
 - trend pre e post pandemia
 - differenze provinciali, comparazioni regionali, nazionali ed europee



2 – Analisi degli scenari provinciali attuali

Le imprese come agenti di inclusione sociale e le disuguaglianze nella “nuova normalità”: la voce dei lavoratori

- Campione rappresentativo (area, settore, dimensione) di 1400 aziende (BG, BS, MI) con più di 50 dipendenti
- Survey aziende (meso)
 - Mappatura delle pratiche che promuovono l'inclusione sociale e di genere a livello aziendale;
 - Identificazione dei meccanismi trasferibili per la promozione della parità
- Survey lavoratrici/lavoratori (micro)
 - Analisi dei fattori di disuguaglianza e di strategia a livello individuale
- Interazione meso-micro
 - Integrazione dei livelli di analisi per comprendere i fattori e i meccanismi delle disuguaglianze considerando le sfide esistenti e favorire il cambiamento





3 – Co-costruzione di scenari futuri

Verso ecosistemi socialmente inclusivi

- Definire agende comuni per ecosistemi resilienti e innovativi attraverso l'uso di metodi partecipativi
 - 3 workshop di engagement



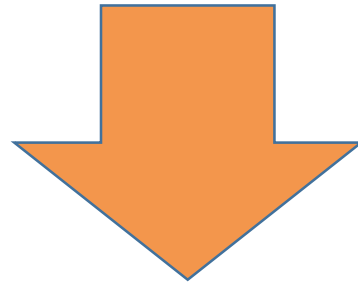


Cosa abbiamo scoperto davvero: evidenze
che cambiano la prospettiva



Obiettivo

Presentare **alcune** tra le **evidenze emerse** nel corso delle attività del progetto con riferimento al territorio di **Milano**, Brescia e Bergamo.



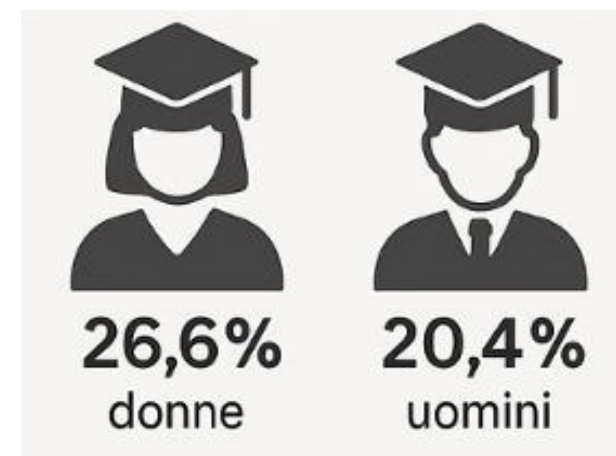
- q Analisi del mercato del lavoro
- q Indagine presso le aziende
- q Indagine rivolta a lavoratrici e lavoratori
- q Interviste in profondità



Il contesto lombardo

Occupazione in Lombardia

- **Tasso medio di occupazione femminile** in Lombardia: 61,9%
- **Divario medio di genere** nel tasso di occupazione: 14,5 punti (vs 9,4 UE)
- Le donne **più istruite** degli uomini (26,6% laureate vs 20,4% uomini), ma:
 - ∅ marcata segregazione orizzontale: sottorappresentate nei settori STEM e sovrarappresentate nei settori dei servizi come istruzione e sanità
 - ∅ più soggette a precarietà (12,5% contratti a termine vs 9,4%)
 - ∅ part-time involontario molto diffuso (41,4% lo sceglie per esigenze familiari)





Il contesto lombardo

Occupazione in Lombardia

Tasso di occupazione femminile (2023)

- Milano: 65,8%
- Bergamo: 57,4%
- Brescia: 56,2%

Divario di genere nel tasso di occupazione (2023)

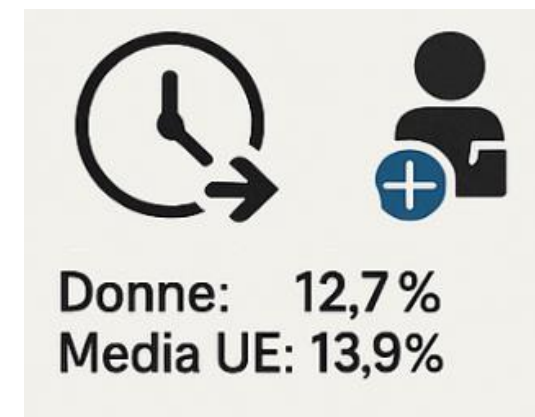
- Milano: 10,8 punti
- Bergamo: 20,3 punti
- Brescia 20,6 punti



Il contesto lombardo

Salari e segregazione

- Il **divario salariale di genere** in Lombardia nel 2023 è del 14,8%.
- Le **impiegate guadagnano** in media il 12,5% in **meno** dei colleghi uomini, le dirigenti il 7,9% in meno.
- Anche i **ruoli professionali sono disuguali**: Oltre la metà delle donne ricopre incarichi amministrativi, ma solo il 6,9% arriva a posizioni dirigenziali, contro l'8,4% degli uomini
- Sul piano della **formazione continua**, le donne lombarde partecipano meno rispetto alla media europea (solo il 12,7% contro il 13,9%), e ricevono meno ore di formazione aziendale rispetto agli uomini (23 ore annue contro 27).



Processi di selezione

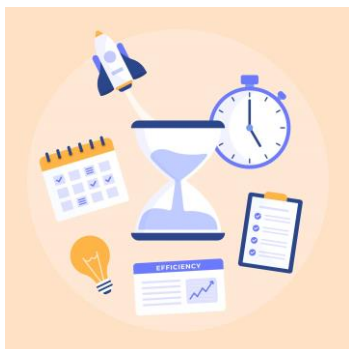
I dati raccolti mostrano una forte **eterogeneità tra le province** per quanto riguarda la **qualità e l'inclusività dei processi di selezione** nelle imprese.

- **Milano** si distingue per una maggiore sensibilità organizzativa:
Oltre **il 90% delle aziende valuta prioritariamente le competenze specifiche** per la mansione, piuttosto che elementi come la disponibilità a trasferte o l'attitudine alla competizione.
Quasi **la metà delle imprese applica linee guida sensibili alla parità di genere** nei colloqui (45,2%) e **oltre un terzo utilizza strumenti valutativi attenti alla parità** (35,5%).
- **Brescia** mostra un quadro più tradizionale:
Solo **il 16,2% delle aziende** adotta modalità di selezione flessibili pensate per chi ha carichi di cura, come colloqui da remoto o servizi di baby-sitting.
Circa **il 44,7% non adotta alcuna procedura formalizzata per garantire le pari opportunità**.
- **Bergamo** evidenzia le criticità più marcate:
Il 65,4% delle imprese non ha procedure formali a tutela delle pari opportunità nei colloqui. Solo una minoranza adotta strumenti attenti al genere.



Orari lavorativi

In tutte e tre le province emerge una **disparità sistemica nella distribuzione del tempo di lavoro**, che penalizza le donne in termini di orario, contratto e stabilità.



- **Milano:** pur in un contesto più ricco di strumenti di flessibilità, si registra comunque un **forte squilibrio di genere nella distribuzione delle ore**:
 - ∅ il **32,2% delle donne** lavora tra 20 e 30 ore a settimana (contro il 4,5% degli uomini)
 - ∅ solo il **9,6% delle donne** lavora oltre le 40 ore (vs 32,4% uomini)
- **Brescia:** la presenza di figli o un nucleo familiare numeroso **riduce fortemente le possibilità di un contratto full-time**. Nei nuclei con più di quattro componenti, **solo il 13,8% delle donne ha un full-time**, contro il **55,2% degli uomini**.
- **Bergamo:** anche qui la presenza di figli incide significativamente. Il **91,3% delle donne senza figli** lavora a tempo pieno, ma la quota scende al **74,5% tra le madri**. Tra gli uomini, al contrario, il lavoro full-time è la norma sia per chi ha figli (98,6%) sia per chi non ne ha (93,8%).



Compiti di cura e tempo libero

I dati confermano che la **cura domestica resta fortemente femminilizzata** e condiziona in modo strutturale la permanenza delle donne nel lavoro.

- Anche a **Milano**, seppur con meno differenze, emerge che le **donne si occupino maggiormente dei compiti di cura** (93,0% contro 75,7%) e dedichino **meno tempo ad attività di svago** (34,2% contro 42,6%).
- **Brescia**: il **95,8% delle donne con figli** si occupa quotidianamente della **casa o cucina**, contro il 67,5% degli uomini nella stessa condizione. Inoltre: solo il **28% delle donne con figli** si dedica ad **attività ricreative** almeno settimanalmente, contro il **43,5% degli uomini** con figli.
- **Bergamo**: dati simili, con un **ulteriore impatto negativo sul tempo libero**. Solo il **21,7% delle donne con figli** dichiara di svolgere regolarmente **attività sportive, culturali o di svago**, mentre tra le donne senza figli la quota sale al 50,9%.



Formazione e accesso alla leadership

- **Milano:**

Le aziende mostrano un forte investimento in formazione: il **93%** offre percorsi oltre l'obbligatorio. Tuttavia, **solo il 20% delle donne vi partecipa**, rispetto al 27% degli uomini.

- **Brescia e Bergamo:**

In entrambi i territori, i corsi specifici per la **leadership femminile** o per il **rientro dopo la maternità** sono poco diffusi.

A **Bergamo**, solo il **14,4%** delle donne ha frequentato percorsi di questo tipo, segnalando un'offerta **limitata e poco inclusiva**.



Ambizioni e aspettative di carriera

- **Milano:**

La percentuale di **donne intenzionata ad ottenere promozioni risulta più bassa** (17,1% contro il 27,1%), **nonostante** tra le rispondenti **sia più chiaro come ottenere promozioni** rispetto agli uomini (21,6% contro il 15.9%).

- **Brescia:**

Solamente il 16,3% delle donne ambisce a raggiungere posizioni di leadership, contro il 27.8% degli uomini. Nonostante tra le donne ci sia un **maggiore interesse che il proprio lavoro abbia un impatto duraturo** (64,9% contro il 55,2%).

- **Bergamo:**

Le donne intervistate esprimono una forte motivazione verso la **crescita personale** (80,3%) e il **valore sociale del lavoro** (50,2%), ma solo il 45% si dice interessata a **crescere gerarchicamente**.

- **Effetto genitorialità:**

Le **ambizioni calano** nettamente dopo la **nascita di un figlio**, ma **solo per le donne**.





Le voci dei territori: da esperienze diverse a modelli condivisi



I workshop territoriali



- Tre laboratori partecipativi a Brescia, Bergamo e Milano
- Obiettivi:
 - condividere i primi risultati del progetto con gli stakeholder locali
 - lavorare insieme per sviluppare strategie concrete per ecosistemi lavorativi più inclusivi e resilienti
- Metodologia del world café:
 - tre round di conversazione di circa 20-30 minuti ciascuno
 - confronto dinamico e inclusivo



I workshop territoriali

- Tre macro-temi legati alle disuguaglianze di genere in ambito lavorativo:



Criticità trasversali in contesti differenti 1/2

- ❖ Criticità sistemiche nell'ingresso delle donne nel mercato del lavoro
 - ingresso mediato da reti informali o relazionali;
 - modelli familiari tradizionali e stereotipati;
 - segregazione orizzontale e auto esclusione.
- ❖ Limitato accesso a strumenti di conciliazione strutturati e universali: costruire un equilibrio sostenibile tra vita e lavoro
 - diffusione disomogenea, non strutturata, fortemente legata ad elementi di contesto.
- ❖ Selezione e crescita professionale segnate da discriminazioni indirette: promuovere percorsi di carriera equi e trasparenti
 - esperienze di selezione discriminatorie e poco trasparenti;
 - persistente segregazione verticale;
 - modelli organizzativi non *gender-friendly*.



Criticità trasversali in contesti differenti 2/2

❖ Autosvalutazione femminile e anticipata rinuncia alle opportunità

- modelli di successo quasi esclusivamente maschili;
- carriera incompatibile con incarichi familiari;
- scarso riconoscimento leadership cooperativa.

❖ Carenza di reti stabili di *mentoring*, *empowerment* e *networking*

- scarsa diffusione di strumenti sistematici di supporto e sviluppo femminile e di pluralità di modelli di carriera.



Spunti di riflessione per un'agenda condivisa



Promuovere un cambiamento culturale nelle organizzazioni: verso un welfare inclusivo e intersezionale

- Prospettiva *people-centered*
- Interventi formativi continui
- Azioni di sensibilizzazione
- Strumenti di autovalutazione e rilevazione dei bisogni

Agire sull'orientamento e sulle scelte formative

- Orientamento scolastico e formativo *gender-friendly*
- Progetti educativi e di sensibilizzazione con *role-model* femminili



Accesso al lavoro 2/2

Rendere più equi e trasparenti i processi di selezione e inserimento lavorativo

- Pratiche di selezione trasparenti e inclusive
- Formazione per *recruiter*
- Sistemi di monitoraggio *gender-friendly*



Permanenza nel lavoro 1/2

Stabilizzare le pratiche virtuose

- Superamento della frammentarietà tramite protocolli condivisi e altre pratiche che garantiscano continuità

Costruire sistemi di ascolto e partecipazione delle lavoratrici e dei lavoratori

- Strumenti permanenti per la rilevazione dei bisogni (survey, focus group, sportelli...)
- Percorsi di audit di genere
- Percorsi partecipativi integrati nella governance aziendale

Promuovere una conciliazione personalizzata e accessibile

- Modelli organizzativi adattati ai bisogni individuali
- Attenzione a chi vive situazioni vulnerabilità



Permanenza nel lavoro 2/2

Rafforzare il dialogo pubblico-privato verso un sistema condiviso di corresponsabilità

- Infrastrutture relazionali stabili
- Collaborazione pubblico-privato e Terzo Settore (patti territoriali, alleanze territoriali per il welfare...)
- Coordinamento e diffusione di innovazioni
- Mobilità locale e tempi della città *gender-friendly*





Percorsi di crescita e sviluppo professionale 1/2

Investire nella formazione e nei percorsi di empowerment

- Costruzione di leadership inclusive
- *Mentoring*
- Tutoraggio intergenerazionale
- *Coaching* e formazione in diverse fasi della vita

Riconoscere e valorizzare le competenze non formali e i percorsi discontinui

- Bilancio delle competenze
- Percorsi di validazione e meccanismi di riconoscimento



Percorsi di crescita e sviluppo professionale 2/2

Accompagnare le trasformazioni con strumenti digitali equi e trasparenti

- *Ethics mentoring* e riduzione dei bias

Integrare l'equità di genere nelle strategie di sviluppo aziendale

- Obiettivi di parità nei sistemi di performance
- Audit/Certificazioni di genere
- Trasparenza nei criteri di avanzamento e somministrazione dei ruoli

