



GENDER EQUALITY PLAN



EDIZIONE 2023

APPROVATO DAL CONSIGLIO DI INDIRIZZO IL 18/10/2023

DIREZIONE GENERALE
COMITATO DI GESTIONE
GRUPPO DI LAVORO GEP

Sommario

1. INTRODUZIONE	3
1.1 PREMESSA	3
1.2 CONTESTO NORMATIVO	4
1.3 FONDAZIONE CNAO	6
1.4 PERSONALE DI CNAO	8
1.5 GRUPPO DI LAVORO GEP	10
1.6 STADI DI SVILUPPO DEL GEP	11
2. ANALISI E VALUTAZIONE DELLA SITUAZIONE IN CNAO	12
2.1 DISTRIBUZIONE OCCUPAZIONALE PER GENERE	13
2.2 DIPARTIMENTO TECNICO	18
2.3 DIPARTIMENTO RICERCA E SPERIMENTAZIONE	20
2.4 DIPARTIMENTO AMMINISTRATIVO	21
2.5 DIPARTIMENTO CLINICO	22
2.6 SERVIZI IN STAFF ALLA DIREZIONE GENERALE	23
2.7 BOARD, TOP E MIDDLE MANAGEMENT	24
2.8 TRATTAMENTO SALARIALE E PROGRESSIONE DI CARRIERA	29
2.9 BACKGROUND FORMATIVO	33
2.10 SELEZIONE E ASSUNZIONE	34
2.11 DIMISSIONI	36
2.12 STRUMENTI DI WORK-LIFE BALANCE	40
2.13 FORMAZIONE INTERNA	43
3. PIANO DI AZIONI POSITIVE	47

1. INTRODUZIONE

1.1 PREMESSA

Il *Gender Equality Plan* (GEP) è un piano strategico volto a promuovere le pari opportunità e l'inclusione di genere nelle organizzazioni. Si tratta di un documento dalla natura dinamica che prende le mosse da un *assessment* sul livello di inclusività di genere all'interno dell'organizzazione e che, attingendo da dati e indicatori esistenti, restituisce un'analisi dei risultati ottenuti e si conclude con la definizione di misure e interventi di sviluppo da porre in essere in una *timeline* definita.

L'obiettivo che si prefigge è di rilevare e colmare eventuali divari di genere nell'ambiente occupazionale, contribuire al superamento degli stereotipi e *gender bias*, anche se inconsapevoli, promuovere l'equilibrio di genere a livello contrattuale, retributivo, di carriera, formativo e favorire pertanto il benessere individuale e collettivo dei lavoratori.

L'adozione di un GEP costituisce inoltre un requisito di accesso, richiesto dalla Commissione Europea, per la partecipazione ai bandi di *Horizon Europe* per la ricerca e l'innovazione.

Il presente documento, che ha avuto sin da subito l'avallo della Direzione Generale, costituisce il primo GEP di CNAO. Rappresenta il risultato di un approfondito lavoro di gruppo che è stato gestito attraverso il confronto partecipato di personale CNAO, variegato per *background* e genere.

Come evidenziato dalla stessa Commissione Europea, la parità di genere favorisce la ricerca e l'innovazione, ne migliora la qualità stessa, attrae talenti e assicura che ognuno possa massimizzare il proprio potenziale¹. Per queste ragioni, accanto alla crescita professionale e tecnica delle persone, la nostra Organizzazione si propone di aumentare la consapevolezza del personale sulla parità di genere e di rafforzare gli atteggiamenti positivi verso l'inclusione, intercettando le modalità più adatte al nostro contesto specifico e ideando per CNAO un processo trasformativo *ad hoc* verso l'uguaglianza di genere.

¹ <https://op.europa.eu/en/publication-detail/-/publication/ffcb06c3-200a-11ec-bd8e-01aa75ed71a1/language-en/format-PDF/source-232129669> - "Horizon Europe Guidance on Gender Equality Plans" – pag. 5: "Gender equality is a fundamental value of the European Union. Gender equality benefits research and innovation (R&I) by improving the quality and relevance of R&I, attracting and retaining more talent, and ensuring that everyone can maximise their potential".

Il lavoro condotto analizza il divario di genere in termini di discriminazione di trattamento tra il genere maschile e quello femminile, restando perciò all'interno del perimetro del binarismo di genere. Tale approccio, in linea con il contesto normativo attuale, non dovrà necessariamente essere un limite per le future analisi e i prossimi aggiornamenti del GEP. Concordemente con le evoluzioni normative nazionali ed europee, infatti, potranno in futuro essere osservati anche i dati relativi alle identità di genere *non-binary* ponendosi sin da ora l'obiettivo di seguire attentamente gli sviluppi sociali, culturali e normativi in materia.

Il GEP ha validità triennale e sarà oggetto di revisione annuale².

1.2 CONTESTO NORMATIVO

Sia in Italia che nell'Unione Europea, il rispetto della parità di genere è sancito come principio cardine della società e trova i suoi riferimenti all'interno delle principali fonti normative.

L'art. 3 della Costituzione italiana statuisce: *“Tutti i cittadini hanno pari dignità sociale e sono eguali davanti alla legge, senza distinzione di sesso, di razza, di lingua, di religione, di opinioni politiche, di condizioni personali e sociali. È compito della Repubblica rimuovere gli ostacoli di ordine economico e sociale, che, limitando di fatto la libertà e l'eguaglianza dei cittadini, impediscono il pieno sviluppo della persona umana e l'effettiva partecipazione di tutti i lavoratori all'organizzazione politica, economica e sociale del Paese”*.

Parimenti l'Unione Europea, ormai da molti anni, è impegnata nella promozione della parità di genere, considerata un diritto irrinunciabile, una componente fondamentale della crescita economica ed un principio chiave del pilastro europeo dei diritti sociali.

L'art. 2 del Trattato sull'Unione Europea (conosciuto come “Trattato di Lisbona”) prevede: *“L'Unione si fonda sui valori del rispetto della dignità umana, della libertà, della democrazia, dell'uguaglianza, dello Stato di diritto e del rispetto dei diritti umani, compresi i diritti delle persone appartenenti a minoranze. Questi valori sono comuni agli Stati membri in una società caratterizzata dal pluralismo, dalla non discriminazione, dalla tolleranza, dalla giustizia, dalla solidarietà e dalla parità tra donne e uomini”*.

² Obbligo derivante dalla Linea Guida ufficiale pubblicata dalla Commissione Europea: “Horizon Europe Guidance on Gender Equality Plans” – pag. 23

In quest'ottica è stata pubblicata dalla Commissione Europea la *Strategia per la parità di genere 2020-2025* che si occupa di presentare gli obiettivi strategici e le azioni necessarie a compiere progressi significativi entro il 2025. Tra i propositi principali del documento vi sono il porre fine alla violenza di genere, combattere gli stereotipi sessisti, colmare il divario di genere nel mercato del lavoro, raggiungere la parità nella partecipazione ai diversi settori economici, affrontare il problema del divario retributivo e pensionistico, colmare il divario e conseguire l'equilibrio di genere nel processo decisionale e in Politica³. In accordo a questa linea d'azione, anche il nuovo Programma "*Horizon Europe*" - il Programma Quadro dell'Unione Europea per la ricerca e l'innovazione per il periodo 2021-2027 - ha introdotto nuove disposizioni per rafforzare l'equità di genere nelle organizzazioni europee. Sulla scorta di quanto previsto dal Programma, tutti gli Enti Pubblici, le Organizzazioni di Ricerca e le Istituzioni di Istruzione Superiore che vogliono accedere ai finanziamenti dei progetti, dovranno essere dotati di un *Gender Equality Plan*⁴. La mancata adozione di un GEP entro la firma del *Grant Agreement* comporta infatti il mancato accesso ai fondi stanziati⁵.

Anche l'Italia si è allineata alle indicazioni europee prevedendo all'interno del Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza (PNRR) misure e investimenti finalizzati al raggiungimento della parità di genere. Il PNRR è stato infatti realizzato seguendo le linee guida della Commissione Europea e si articola su tre assi principali: digitalizzazione e innovazione, transizione ecologica e inclusione sociale.

³ https://commission.europa.eu/strategy-and-policy/policies/justice-and-fundamental-rights/gender-equality/gender-equality-strategy_it

⁴ https://ec.europa.eu/info/funding-tenders/opportunities/docs/2021-2027/horizon/wp-call/2021-2022/wp-13-general-annexes_horizon-2021-2022_en.pdf – "Horizon Europe – Work Programme 2021-2022" - pagg. 12-13: "To be eligible, legal entities from Member States and Associated Countries that are public bodies, research organisations or higher education establishments (including private research organisations and higher education establishments) must have a gender equality plan, covering the following minimum process-related requirements:

- publication: a formal document published on the institution's website and signed by the top management;
- dedicated resources: commitment of resources and expertise in gender equality to implement the plan;
- data collection and monitoring: sex/gender disaggregated data on personnel and annual reporting based on indicators;
- training: awareness raising/training on gender equality and unconscious gender biases for staff and decision-makers."

⁵ https://research-and-innovation.ec.europa.eu/strategy/strategy-2020-2024/democracy-and-rights/gender-equality-research-and-innovation_en#gender-equality-plans-as-an-eligibility-criterion-in-horizon-europe – "When in the process is a GEP required?".

Proprio in riferimento all'inclusione sociale, sono stati stabiliti tre obiettivi principali: la parità di genere, la protezione e la valorizzazione dei giovani e il superamento dei divari territoriali⁶.

Con particolare riferimento alla parità di genere, il PNRR ha previsto che questa sia un prerequisito per l'ottenimento dei finanziamenti, così confermando l'importanza di sviluppare un GEP aziendale.

Per l'insieme di tali ragioni, l'elaborazione di un GEP di CNAO non è solo un'azione necessaria poiché finalizzata all'accesso ai finanziamenti pubblici, ma anche l'occasione per intraprendere una profonda riflessione sul livello di *Gender Equality* in Fondazione CNAO nonché lo strumento per promuovere azioni di miglioramento di eventuali situazioni critiche e il potenziamento di quelle già individuate come positive.

1.3 FONDAZIONE CNAO

La Fondazione CNAO è un Istituto di cura, istituito dal Ministero della Salute con Legge n° 388 del 23.12.2000 e conseguenti Decreti del Ministero della Sanità del 1/3/2001, 9/5/2001 e del 28/4/2003, per il trattamento di tumori radioresistenti o non operabili, mediante l'uso di ioni carbonio e protoni.

CNAO è una fondazione privata partecipata da soggetti pubblici e privati, nominati con decreto ministeriale⁷ e vigilata dal Ministero della Salute. Il Consiglio di Indirizzo è l'organo di indirizzo strategico ed è composto dai rappresentanti dei citati Enti Fondatori di nomina ministeriale e dai rappresentanti dei Partecipanti Istituzionali aderenti. All'interno del Consiglio siede un rappresentante del Ministero della Salute.

CNAO è un centro tecnologicamente avanzato dotato di una macchina acceleratrice, il sincrotrone, tre sale di trattamento e strumentazioni di imaging. Le caratteristiche dei fasci di particelle e le potenzialità del sincrotrone consentono altresì al CNAO di essere una sede privilegiata per lo svolgimento di attività di ricerca in svariati settori, dalla clinica alla radiobiologia, dallo sviluppo di rivelatori alla dosimetria e allo studio dei materiali. L'obiettivo principale del Centro è il trattamento delle patologie oncologiche mediante

⁶ <https://www.bollettinoadapt.it/pnrr-e-parita-di-genere-le-principali-misure-e-lattuale-livello-di-implementazione/>

⁷ Il Decreto del Ministero della Sanità 01/03/2001 (art. 1) individua quali enti di ricerca partecipanti del CNAO il Policlinico Ospedale Maggiore di Milano, il Policlinico San Matteo di Pavia, l'Istituto Nazionale Neurologico G. Besta di Milano, l'Istituto Europeo di Oncologia di Milano, la Fondazione Tera di Novara.

l'adroterapia, una tecnica innovativa di radioterapia basata sull'uso di ioni carbonio e protoni (adroni), dal 2013 inserita all'interno del Servizio Sanitario Nazionale e dal 2017 nei Livelli Essenziali di Assistenza (LEA). Tali particelle, portate ad alta energia dal sincrotrone, sono in grado di danneggiare irrimediabilmente il DNA delle cellule tumorali irradiate preservando invece i tessuti sani. Tale trattamento viene indicato per tumori radioresistenti e tumori inoperabili poiché localizzati vicino ad organi critici, quali ad esempio il cervello o la spina dorsale. Gli adroni, infatti, rilasciano gran parte della loro energia in corrispondenza del cosiddetto "picco di Bragg", che durante il trattamento viene posizionato in corrispondenza del volume tumorale, attuando così un irraggiamento conformazionale. Precisione e potenza sono dunque le due caratteristiche che rendono diversa questa tecnica dalla radioterapia convenzionale.

Fondazione CNAO lavora per garantire cura e assistenza al paziente nel suo complesso percorso terapeutico. A 20 anni dalla sua nascita, prosegue con costanza e impegno il suo mandato, avviando una serie di interventi che miglioreranno ulteriormente le capacità di cura e l'offerta di servizi ai propri pazienti. Sono infatti in cantiere una serie di progetti di ricerca di carattere sperimentale che nell'arco del prossimo biennio renderanno il CNAO il centro di adroterapia più completo al mondo. Il Progetto principale prevede l'espansione della struttura attuale, con la costruzione di un nuovo edificio adiacente a quello già esistente e di un nuovo *bunker* che ospiterà un acceleratore e una sala trattamento dotata di un *gantry* per protoni, un macchinario che consentirà di ruotare il fascio intorno al paziente, con l'obiettivo di rendere ancora più efficiente e preciso il trattamento dei tumori complessi.

Accanto a questa linea di sviluppo, CNAO ha avviato il progetto per l'utilizzo di una nuova metodica ancora sperimentale: la *Boron Neutron Capture Therapy* (BNCT), basata su un principio diverso rispetto a quello utilizzato fino ad oggi. Se ora i fasci di protoni e di ioni carbonio vengono generati da una sorgente esterna, con la BNCT gli adroni vengono generati direttamente all'interno delle cellule tumorali tramite irraggiamento neutronico: si introdurrà prima nel paziente un farmaco trasportatore di boro, metabolizzato principalmente dalle cellule tumorali. I nuclei di boro, colpiti da neutroni prodotti dalla macchina per BNCT, si scinderanno, generando gli adroni preposti all'irraggiamento vero e proprio del tumore. Il trattamento così non è più dettato dalla geometria del tumore ma dal suo metabolismo, con il vantaggio, almeno

potenziale, di poter raggiungere cellule neoplastiche presenti in sedi diverse, come accade, in particolare, nel caso delle lesioni metastatiche.

Oltre a queste iniziative, CNAO ha avviato e avvierà ulteriori progetti di ricerca. In particolare, nell'arco del prossimo anno, il Centro disporrà di una nuova sorgente di ioni, in grado di produrre diversi tipi di adroni, come nuclei di elio e di ossigeno, con l'obiettivo di aumentare lo spettro delle neoplasie trattabili, di migliorare ulteriormente l'efficacia delle cure e di estendere il *portfolio* della ricerca.

1.4 PERSONALE DI CNAO

Il personale CNAO⁸ è composto da:

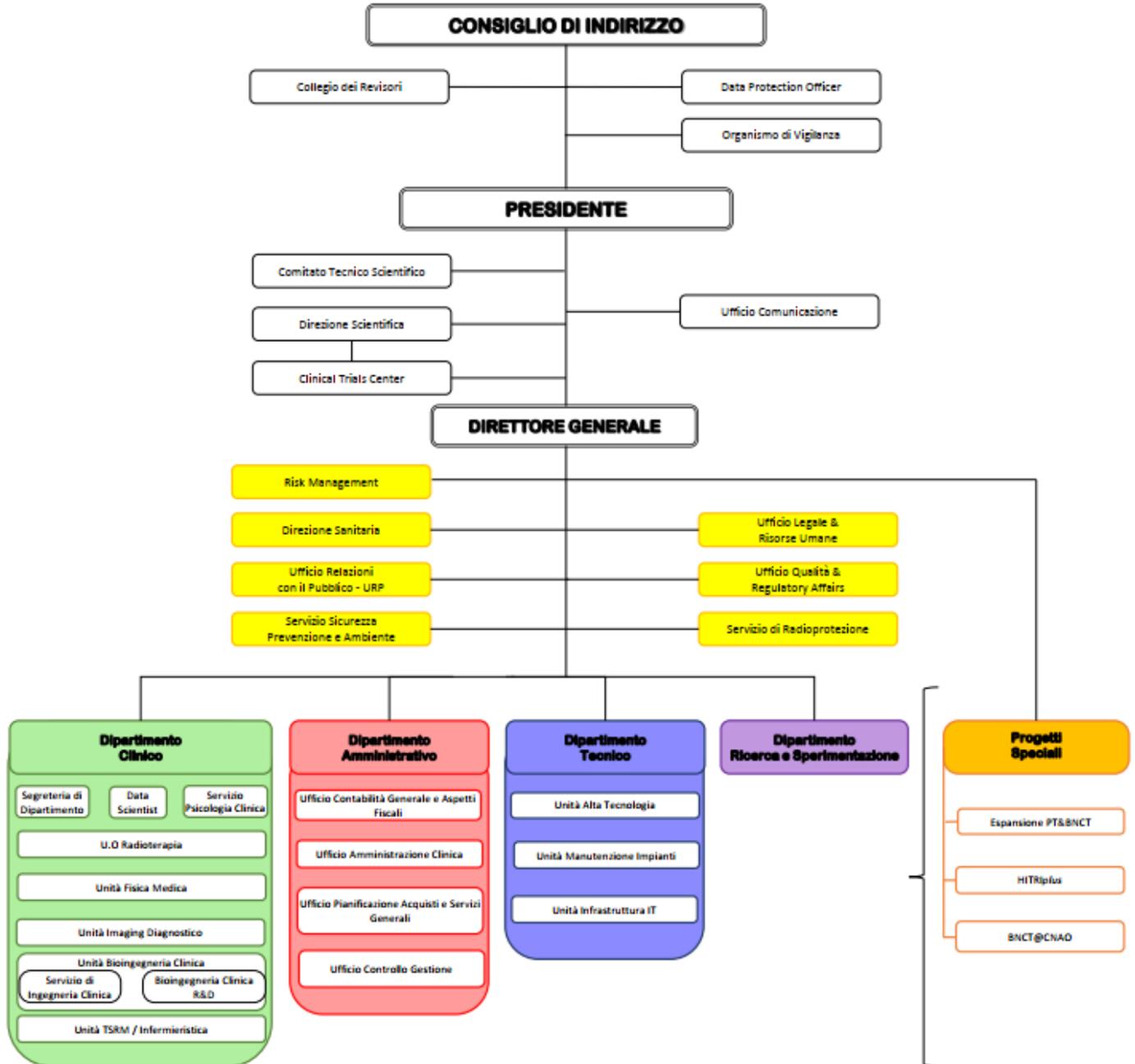
- n. 153 risorse inquadrare come personale dipendente;
- n. 14 risorse inquadrare come personale collaboratore (co.co.co e partita IVA).

I lavoratori sono ripartiti nelle funzioni rappresentate nell'organigramma funzionale di cui sotto. Si tratta di personale con un elevato livello di scolarità, età media di 40 anni e un'anzianità media di servizio pari a 7,3 anni.

Essendo l'attività del Centro fortemente progettuale, è frequente la modalità di lavoro in team multidisciplinari e interdisciplinari, spesso coordinati da un *Project Manager* di volta in volta individuato a seconda del tipo di attività.

⁸ Tutti i dati presi in considerazione nel presente documento sono aggiornati al 31 dicembre 2022.

ORGANIGRAMMA FUNZIONALE



1.5 GRUPPO DI LAVORO GEP

Le attività per l'implementazione del GEP di CNAO sono state avviate nel settembre del 2022 con la decisione da parte della Direzione Generale di designare un gruppo di lavoro multidisciplinare e *gender inclusive* composto da rappresentanti della Direzione del Personale, della Direzione Scientifica, del Dipartimento Clinico, del Dipartimento Ricerca e Sperimentazione e del Dipartimento Amministrativo con il supporto di tutto il *top management* della Fondazione. In particolare, hanno collaborato: Alexandra Donika Chiamonte (Responsabile Risorse Umane & Affari Legali), Daniela Terruzzin (Specialista Risorse Umane), Chiara Marazzi (Specialista Dipartimento Amministrativo/*International Office*), Alessio Mereghetti (Ingegnere, Ricercatore Dipartimento Ricerca & Sperimentazione), Luca Anemoni (Tecnico Sanitario di Radiologia Medica, Dipartimento Clinico) e Cristina Bono (Direzione Scientifica).

Nella prima fase di lavoro è stato avviato un confronto strutturato all'interno del Gruppo con scopo di identificare i dati necessari per procedere all'analisi del livello attuale di inclusività. E' stato *in primis* analizzato il contesto specifico di CNAO, la sua dimensione, la sua *governance* e le politiche interne in vigore tese a favorire la conciliazione dell'equilibrio vita-lavoro. In una seconda fase sono stati raccolti i dati sul personale, disaggregati per genere, con la finalità di intercettare possibili disequilibri.

A tal fine, sono stati analizzati molteplici informazioni e processi: i dati relativi alla ricerca e selezione, i titoli di studio, il numero di unità di personale, suddiviso per genere e ripartito per singolo Dipartimento/Servizio e inquadramento professionale, i ruoli di responsabilità, le politiche di *compensation* e di carriera. Sono state inoltre analizzate le misure adottate da CNAO volte a promuovere una maggiore conciliazione della vita familiare con il lavoro, ad esempio i congedi parentali, i permessi per l'assistenza ai familiari affetti da disabilità e/o malattia, l'accesso ai contratti *part-time* e alla modalità di lavoro agile o *smart working*. Sono stati infine presi in esame i dati sulla partecipazione ad eventi e congressi e ad interventi o percorsi di formazione.

I dati così raccolti sono stati successivamente presentati e valutati in seno al Gruppo di Lavoro. Sono proseguite quindi le attività tese alla pianificazione dell'iter di implementazione dei contenuti del GEP, all'individuazione delle azioni di sviluppo, alla definizione delle tempistiche per il monitoraggio dell'andamento del Piano, con lo scopo finale di rilevare i progressi e valutare l'efficacia delle azioni di

miglioramento ipotizzate. A conclusione dell'attività condotta, avviata con il proposito di verificare il livello di inclusività di CNAO e finalizzata a promuovere un miglioramento organizzativo nel caso in cui si fosse rilevato un divario di genere, si è constatata una situazione di *Gender Equality* complessivamente positiva e ben radicata che, a breve, si esaminerà nel dettaglio.

Ciò nonostante, nell'ottica di un miglioramento continuo, sono stati ancor più criticamente esplorati spazi di miglioramento, identificando direttrici e iniziative concrete di sviluppo (*azioni positive*), che mirano a mantenere, ma anche a potenziare l'attuale livello di inclusività di donne e uomini nell'organizzazione.

1.6 STADI DI SVILUPPO DEL GEP

Il GEP di CNAO è stato progettato ispirandosi primariamente alle seguenti Linee Guida di organismi europei:

- *Horizon Europe Guidance on Gender Equality Plans* (pubblicato dalla Commissione Europea);
- *EIGE GEAR TOOL*, la "Guida ai cambiamenti strutturali nel mondo accademico e nelle organizzazioni di ricerca" (pubblicato dall'Istituto Europeo per l'Uguaglianza di Genere).

Inoltre, sono state analizzate e approfondite metodologie e azioni adottate nei GEP di altre organizzazioni nazionali quali Istituti di Ricerca, Università ed Istituti Ospedalieri ed in particolare: l'Agenzia Nazionale per le Nuove Tecnologie, l'Energia e lo Sviluppo Economico Sostenibile (ENEA), l'Istituto Europeo di Oncologia (IEO), l'Ospedale San Raffaele, l'Istituto Nazionale di Fisica Nucleare (INFN), l'Università di Pavia.

Quanto emerso dalle fonti sopra citate è la metodologia comune di elaborazione del GEP che si sviluppa in quattro fasi fondamentali:

- 1) definizione: analisi e valutazione della situazione attuale dell'equilibrio di genere in seno all'organizzazione, mediante raccolta di dati disaggregati per genere;
- 2) pianificazione: predisposizione del Piano, con particolare attenzione alle aree in cui il *Gender Gap* è risultato più evidente, a seguito della fase di auditing iniziale. Questa fase prevede che vengano impostati obiettivi e destinatari delle azioni positive ritenute necessarie;
- 3) attuazione: realizzazione delle azioni positive individuate nella fase precedente, auspicabilmente

con un approccio partecipativo che coinvolga in modo attivo tutto il personale;

- 4) controllo: monitoraggio dei progressi in una *timeline* definita e valutazione sull’attuazione del Piano. Una revisione continua dei risultati permette di ottenere feedback costanti, consentendo così di regolare l’andamento del Piano, lasciando spazio a miglioramenti ed interventi *in itinere*.

2. ANALISI E VALUTAZIONE DELLA SITUAZIONE IN CNAO

La fase iniziale di *auditing* interno all’organizzazione è stata svolta mediante la raccolta e l’analisi di dati disaggregati per genere. Nella sottostante Tabella 1 i suddetti dati vengono distinti per categorie, con indicazione dei relativi riferimenti temporali e grafici associati. Nei capitoli successivi saranno analizzati i risultati dell’analisi. Per “personale complessivo” si intende sia il personale con contratto a tempo indeterminato che il personale con contratto a tempo determinato. Nella categoria del “personale con Funzione Manageriale” si includono le figure aziendali dei Responsabili e Referenti (Top e Middle Management), *Deputy* e *Project Manager* (PM).

DATI RACCOLTI	ANNO	RIFERIMENTO GRAFICI
Personale		
Personale complessivo	2011 – 2022	Figura 1
Personale nei distinti Dipartimenti	2022	Figura 2-3-4-5-6-7
Personale con Funzioni Manageriali	2012 – 2022	Figura 8-9
Board	2020 – 2022	Figura 10
Premi <i>una tantum</i> e Passaggi di Categoria Contrattuale	2018 – 2021	Figura 11-12-13-14
Titoli di Studio	2022	Figura 15
Selezione e Assunzioni	2021 – 2022	Figura 16-17
Dimissioni	2012 – 2022	Figura 18-19
Strumenti Work-Life Balance		
Congedo Parentale	2020 – 2022	Figura 20
Permessi e Congedi Straordinari Legge 104	2020 – 2022	Figura 21
Smart Working	2020 – 2022	Figura 22-23
Formazione interna		
Ore Formazione <i>Pro Capite</i>	2020 – 2022	Figura 24

Ore Formazione <i>Pro Capite</i> distinte per inquadramento contrattuale	2020 – 2022	Figura 25
Ore Formazione <i>Pro Capite</i> distinte per dipartimento	2020 – 2022	Figura 26

Tabella 1 Tipologia di dati raccolti e periodo di riferimento - database al 31.12.2022

2.1 DISTRIBUZIONE OCCUPAZIONALE PER GENERE

2.1.1 ANALISI DI CONTESTO

Le informazioni sul personale sono state analizzate tenendo conto del contesto sanitario in cui CNAO opera. Nella lettura dei dati non si può prescindere da questa specificità, in quanto il settore sanitario in Italia e nel Mondo è da sempre caratterizzato da una maggiore presenza di personale femminile rispetto a quello maschile. Il settore sanitario rappresenta una parte consistente del mondo del lavoro ed è prevalentemente femminile⁹. Questo è quanto emerge dal primo rapporto mondiale sul divario retributivo fra uomini e donne che lavorano in sanità, pubblicato il 13 luglio 2022 dall'ILO (Organizzazione Internazionale del Lavoro) e dall'OMS (Organizzazione Mondiale della Sanità) che raccoglie dati da 54 Paesi che insieme rappresentano circa il 40% dei dipendenti salariati del settore in tutto il mondo¹⁰. Si stima che la forza lavoro sanitaria e assistenziale rappresenti il 10% dell'occupazione complessiva nei Paesi ad alto reddito. Di questa quota, le donne rappresentano circa il 67% dell'occupazione, che diventa il 73% guardando solo ai Paesi ricchi.

In Lombardia è stato riscontrato un andamento del tutto in linea con quello sopra descritto: in una recente pubblicazione, Assolombarda¹¹ ha riportato che *“la quota di donne sugli occupati è maggiore della media nel settore dei servizi alle famiglie e nei settori dell'istruzione e della sanità e assistenza sociale”*¹². Questo fatto può ritenersi connesso ad un fenomeno tuttora esistente di *sex typing*, ossia la polarizzazione

⁹ “InfoData - In sette punti il gender pay gap italiano nel settore della sanità” articolo pubblicato sul Sole 24 Ore del 17 luglio 2022, <https://www.infodata.ilsole24ore.com/2022/07/17/sette-punti-gender-pay-gap-italiano-nel-settore-della-sanita/>

¹⁰ https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---dcomm/---publ/documents/publication/wcms_850909.pdf

¹¹ Assolombarda è l'associazione delle imprese che operano nella Città Metropolitana di Milano e nelle province di Lodi, Monza e Brianza, Pavia (<https://www.assolombarda.it/chi-siamo>).

¹² “Donne e Lavoro in Lombardia”, ricerca n.8/2021 condotta da Assolombarda in collaborazione con IRS, Istituto per la Ricerca Sociale, pubblicata nell'agosto 2021 (<https://www.assolombarda.it/servizi/lavoro-e-previdenza/documenti/ricerca-8-2021-donne-e-lavoro-in-lombardia>).

tra lavori “da uomini” e “da donne” e alla segregazione professionale che ne è la diretta conseguenza, ossia la concentrazione di risorse umane femminili in un numero di professioni molto ristretto rispetto alla gamma nel complesso disponibile¹³. Il *sex typing* rappresenta “*un fenomeno di differenziazione dei lavori sulla base del genere, dentro e fuori le organizzazioni*” e consiste nella tendenza degli individui a categorizzare le donne e gli uomini sulla base di stereotipi che dettano cosa sia tipico per gli uni piuttosto che per gli altri. Tale meccanismo valutativo poggia sulla considerazione che lavori che richiedano pazienza, cura, sensibilità e inclinazione all’assistenza umana siano di prevalente appannaggio femminile, mentre occupazioni per le quali è necessario vigore fisico, competizione, resistenza ed energia siano riservati agli uomini. Una visione che affonda le proprie radici in quelle teorie speculative ascrivibili sotto il nome di *essenzialismo*: “*Filosoficamente, l’essenzialismo è la convinzione che le cose abbiano proprietà intrinseche ed essenziali, proprietà che sono necessarie al fine di rendere tali cose ciò che sono. Ricontestualizzando l’essenzialismo con la questione di genere, l’essenzialismo diviene il credo secondo il quale esistono delle proprietà nell’essenza delle donne, cui ciascuna donna deve necessariamente avere per configurarsi come tale. Queste proprietà possono essere biologicamente costruite o socialmente costruite e assegnano alle donne particolari ruoli, quali possono essere quelli educativi e domestici. L’essenzialismo, quindi, finisce per diventare una fonte di categorizzazione universale*”¹⁴. Da un punto di vista psicologico e, in ultima istanza culturale, questa modalità di giudizio crea le basi fondative dello “stereotipo” e cioè di un’opinione su persone, fatti e situazioni precostituita, generalizzata e semplicistica, che non si fonda su una valutazione approfondita e differenziata dei singoli casi ma si ripete aprioristicamente, automaticamente ed in modo persistente¹⁵.

¹³ “Professioni da donna? Verso il mercato del lavoro: indagine su aspettative e motivazioni delle studentesse e sugli orientamenti delle aziende in Lombardia” / S. Guglielmi, B. Perucci, G. Argentin, S. Ciraci. - Milano: Ufficio Consigliera regionale di parità - Regione Lombardia, 2006.

¹⁴ Stone, A. (2004), *Essentialism and anti-essentialism in feminist philosophy*, pag. 138 in *Journal of Moral Philosophy*, 1(2), 135-153: All’essenzialismo in campo filosofico corrisponde il giusnaturalismo in campo giuridico, ovvero la convinzione che esistano norme di condotta che preesistano alle norme positive, cioè a quelle norme assunte dagli organi che hanno potere di legiferare. L’insieme di tali norme di condotta definiscono il c.d. diritto naturale, un diritto non scritto che, rifacendosi a ciò che è *dato* per natura sarebbe in grado di definire i principi essenziali, universalmente validi, in grado di regolare la convivenza civile. In ambito sia scientifico che delle scienze sociali, *essenzialismo* e *giusnaturalismo* sono stati criticati come cause di legittimazione delle disuguaglianze sociali, nonché di genere in quanto suggeriscono che le differenze tra individui o gruppi di individui non siano da attribuirsi a fattori ambientali o sociali, ma si basino su caratteristiche innate considerate fisse e imm modificabili.

¹⁵ “Tali stereotipi influenzano molti processi sociali. Nella ricerca sulla percezione sociale esiste un notevole consenso sulle dimensioni fondamentali che sottendono i giudizi sociali. Queste dimensioni di base hanno nomi diversi e significati leggermente

La principale ricaduta pratica del *sex typing* è la segregazione occupazionale. Esistono due forme di segregazione occupazionale, quella verticale caratterizzata dalla concentrazione delle donne nella fascia più bassa della gerarchia e quella orizzontale che vede una prevalente concentrazione occupazionale delle donne in determinati settori. Come rilevato da autorevoli studiosi, i due fenomeni sono strettamente interrelati: basti pensare al fatto che gran parte delle donne ricopre il ruolo di insegnante, ma la maggior parte di tale categoria è un'insegnante della scuola primaria¹⁶ e non universitaria.

Le ricerche di settore dimostrano che permane ancora oggi una concentrazione dell'occupazione femminile in determinati settori, tra cui proprio quello della sanità, che rende evidente la persistenza di un retaggio culturale per il quale le donne sono considerate più adatte a svolgere mansioni connesse alla cura delle persone. Non è un caso che i settori professionali che vedono la maggioranza di presenza femminile siano quelli relativi all'educazione, la formazione, i servizi sociali e assistenziali e in generale i servizi alla persona¹⁷.

2.1.2 ANALISI DELLA DISTRIBUZIONE OCCUPAZIONALE IN CNAO

Del tutto in linea con questa caratteristica tipica del settore sanitario - assistenziale, il personale impiegato in Fondazione CNAO è composto da una popolazione complessiva (personale dipendente) di 153 unità, di cui 66 sono uomini e 87 sono donne (Figura 1). In particolare il Dipartimento Clinico vede la

differenti, e sono state studiati in diversi contesti di ricerca. Tuttavia, condividono un'essenza comune, mostrando che le persone basano le loro impressioni e valutazioni su due dimensioni principali, ovvero competenza e calore (*competence, warmth*) o anche chiamate *agency* e *communion* (Cuddy, Fiske e Glick, 2008). La dimensione di competenza o *agency* fa riferimento a tratti di intelligenza, competenza, energia, azione mentre il calore o *communion*, che comprende le dimensioni di socialità e moralità (Brambilla, Rusconi, Sacchi, e Cherubini, 2011), fa riferimento a caratteristiche di orientamento verso l'altro, calore, socievolezza, onestà e attendibilità. Secondo comuni credenze stereotipiche di genere legati ai ruoli sociali, agli uomini sarebbe maggiormente associata la dimensione di *agency*, mentre alle donne quella di *communion* (Eagly, & Steffen, 1984): le donne sarebbero più *communal* (altruiste e preoccupate degli altri) e meno *agentic* (self-oriented e motivate al comando) rispetto agli uomini" (*SUI GENERI: Identità e stereotipi in evoluzione?* a cura di Norma De Piccoli e Chiara Rollero, Collana "Studi di Genere. Convegni" – Vol. 3, CIRSDe – Centro Interdisciplinare di Ricerche e Studi delle Donne e di Genere Università degli Studi di Torino, 2018).

¹⁶ Keane, C., Russell, H., & Smyth, E. (2017). *Female participation increases and gender segregation* Working Paper, No. 564, The Economic and Social Research Institute (ESRI), Dublin.

¹⁷ Inoltre, anche all'interno del medesimo settore assistenziale, esiste un sottolivello non trascurabile di segregazione occupazionale: "The analysis confirms previous findings that women's share of employment in the health and social sector is high, with an estimated 67% of the health workforce in the 104 countries analysed being female. Nevertheless, systematic differences exist in gender distribution by occupation across all regions. In most countries, male workers make up the majority of physicians, dentists and pharmacists in the workforce, with female workers comprising the vast majority of the nursing and midwifery workforce": Boniol M, Mclsaac M, Xu L, Wuliji T, Diallo K, Campbell J. *Gender equity in the health workforce: analysis of 104 countries. Working paper 1*. Geneva: World Health Organization; 2019 (WHO/HIS/HWF/Gender/WP1/2019.1). Licence: CC BY-NC-SA 3.0 IGO.

presenza di 25 uomini e 49 donne.

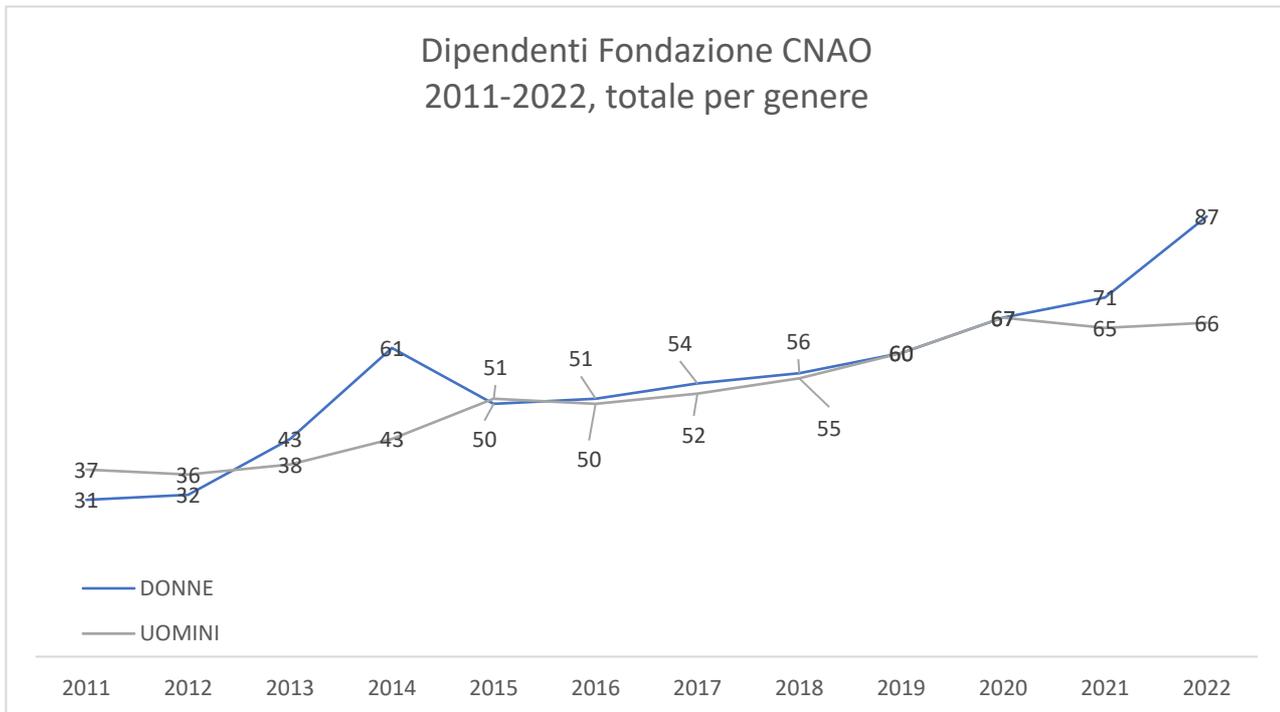


Figura 1 Andamento negli anni (2011-2022) del bilancio di genere per personale con contratto dipendente CNAO

Sin dalla sua istituzione, Fondazione CNAO si è mostrata naturalmente sensibile sia alla presenza femminile in azienda sia all'integrazione attiva delle donne nei processi decisionali dell'organizzazione. Già nel 2011, il personale dipendente femminile costituiva il 46% del personale assunto. Negli anni successivi il trend relativo alla presenza delle donne è sempre stato in graduale crescita, sino a toccare punte del 59% (anno 2014), oscillando negli anni 2016-2020 attorno al 50% e rappresentando oggi il 57%. Il significativo aumento di personale femminile all'interno del Centro registrato negli ultimi due anni è riconducibile alla crescita dell'attività clinica che ha portato ad un accrescimento delle professioni mediche radioterapiche ad appannaggio prevalentemente femminile¹⁸.

I dati sul personale impiegato in Fondazione CNAO sono stati considerati, oltre che a livello generale

¹⁸ Si vedano a questo proposito lo Studio ANAAO GIOVANI "Concorso Scuole di Specializzazione AA 2017/2018: le scelte delle donne. Analisi comparativa per genere" (<https://www.quotidianosanita.it/allegati/allegato7152015.pdf>) e il Rapporto del Ministero della Salute ed. agosto 2022 "Le donne nel Servizio Sanitario Nazionale – Anno 2020" alla tabella *Dirigenti medici donne per specialità, tipo di rapporto di lavoro - Anno 2021 (dati al 31/12/2020)*, pag. 20 - https://www.salute.gov.it/imgs/C_17_pubblicazioni_3273_0_alleg.pdf

come visto sopra, anche con riferimento ad ognuno dei quattro Dipartimenti presenti in struttura – Clinico, Tecnico, Ricerca & Sperimentazione e Amministrativo – nonché ai Servizi in *staff* alla Direzione Generale. Nell’approfondimento sui dati relativi all’anno 2022 è stato considerato sia il personale dipendente che quello in forza tramite diverso tipo di collaborazione (contratto co.co.co e consulenti in partiva IVA).

Come rilevato sopra, osservando i dati occupazionali nel loro complesso, si osserva un soddisfacente equilibrio di genere: 57% donne e 43% uomini (Figura 1). Tuttavia, l’analisi condotta per singolo Dipartimento offre uno scenario diversificato (Figura 2): i Dipartimenti Tecnico e Ricerca & Sperimentazione sono caratterizzati da una prevalenza di personale maschile mentre, nei Dipartimenti Amministrativo, Clinico e nei Servizi, la maggioranza del personale è di genere femminile.

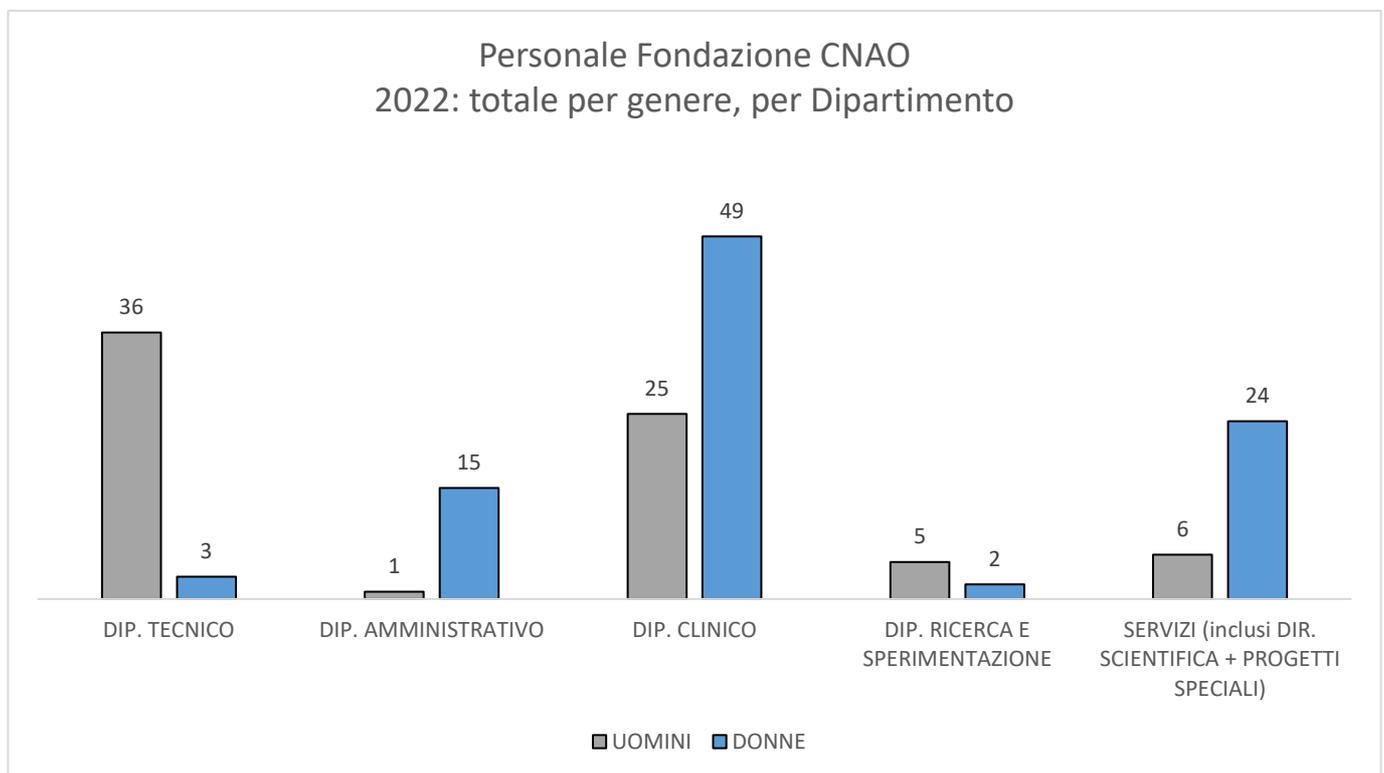


Figura 2 Distribuzione del personale nei Dipartimenti di CNAO

Nei paragrafi che seguono saranno analizzate le singole situazioni e ipotizzate le ragioni, intrinseche ed estrinseche, di tali disequilibri di genere. Si analizzeranno inoltre ulteriori aspetti di interesse emersi dall’analisi dei dati raccolti.

2.2 DIPARTIMENTO TECNICO

Il Dipartimento Tecnico è composto da 36 figure maschili e 3 femminili, su un totale di 39 risorse, rispettivamente il 92% e l'8%. In questo caso è evidente un divario di genere a favore della popolazione maschile (Figura 3).

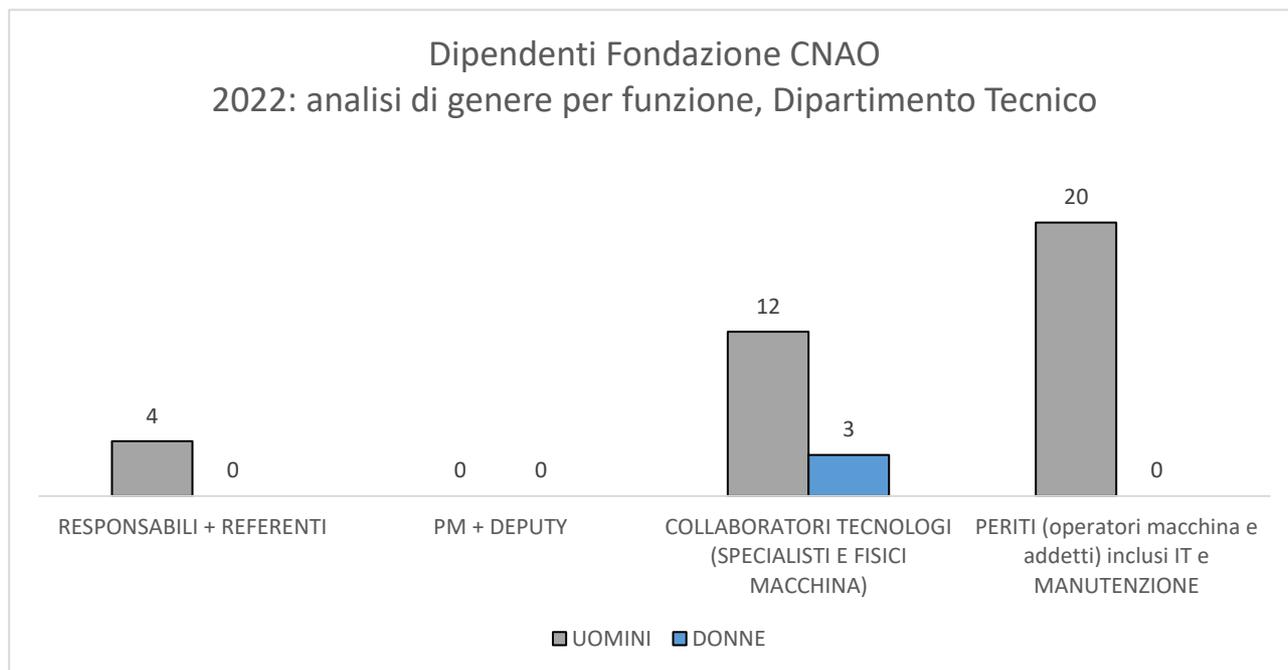


Figura 3 Distribuzione del personale nel Dipartimento Tecnico

E' rintracciabile una motivazione esterna a CNAO alla base, anche solo parziale, di questa netta prevalenza. Come rilevato nel documento "Osservatorio sul gender Gap nelle Facoltà STEM" pubblicato da Assolombarda nel 2020, nell'ultimo anno accademico di riferimento (2018/2019), gli iscritti alle facoltà "STEM" (Science, Technology, Engineering and Mathematics) sono stati per il 37% studentesse e nella restante parte studenti. Il dato si traduce naturalmente in un'inequivocabile prevalenza di personale maschile laureato che si candiderà a posizioni di lavoro in ambito "tecnico". Recenti studi sostengono che le cause della mancata scelta delle facoltà STEM da parte delle ragazze non sia semplicemente giustificata da mancanza di interesse per le materie tecnico-scientifiche o da una forma di auto-segregazione in base alla quale le ragazze scelgono, senza condizionamenti di sorta, di prediligere materie dell'area umanistica.

È più probabile invece che le cause siano da ricondursi a forme radicate e implicite di condizionamento sociale e culturale¹⁹. Merita in ogni caso sottolineare che l'andamento delle iscrizioni alle facoltà STEM degli ultimi anni, sebbene ancora oggi veda una prevalenza maschile, registra una costante crescita anche da parte delle donne. Si auspica che la costante crescita di iscrizioni delle ragazze alle facoltà STEM possa portare nei prossimi anni all'assottigliamento del *gender gap* riscontrato nel percorso degli studi universitari, determinando così, di conseguenza, un miglioramento del divario di genere attualmente presente nella fase selettiva e di assunzione di personale per i profili tecnici. In questo contesto le istituzioni scolastiche, che hanno spesso avuto un ruolo conservatore nell'alimentare la riproduzione acritica dei modelli di genere tradizionali, possono diventare il motore di un necessario cambiamento educativo e sociale. A tal proposito, CNAO si è dimostrata da sempre sensibile ai temi dell'orientamento scolastico e universitario, organizzando durante l'anno sia diverse visite guidate destinate a scolaresche di studenti delle Scuole Medie e delle Superiori, sia incontri in aula direttamente nelle Scuole Medie e Istituti Superiori, nella convinzione che momenti di coinvolgimento mirato ed un opportuno trasferimento di conoscenze possa accendere l'interesse di ragazze e ragazzi sui campi di applicazione delle tecnologie e vincere le barriere, spesso culturali, per l'accesso alle facoltà STEM come fisica e ingegneria.

Analizzando nel dettaglio le posizioni professionali ricoperte dal personale nel Dipartimento Tecnico riportate sopra (Figura 3) si evince un divario di genere che interessa trasversalmente tutte le funzioni:

- le quattro posizioni di responsabilità (Responsabile del Dipartimento e Referenti delle Unità) sono ricoperte da uomini;

¹⁹ “Un recente studio sull'incidenza degli stereotipi di genere sulle capacità delle ragazze di risolvere problemi matematici (Passolunghi, Rueda Ferreira e Tomasetto, 2014) indica che la convinzione che i ragazzi sono più bravi delle ragazze in matematica viene interiorizzata dalle ragazze a partire dall'infanzia, influenzando negativamente le loro competenze e la loro capacità di apprendere la materia, in quanto incide sulla percezione delle loro capacità. Se da un lato l'accettazione dello stereotipo da parte dei ragazzi rafforza la valutazione delle loro capacità, dall'altro questa stessa percezione da parte delle ragazze ha un effetto negativo, compromettendo la loro opinione del loro potenziale.... Ad alimentare questo condizionamento vi sarebbero ragioni culturali e sociali: per molto tempo nel contesto scolastico e familiare è rimasta radicata l'idea che le materie matematico – scientifiche fossero di prevalente appannaggio maschile perché più complesse e sfidanti, a sottintendere che vi sia una naturale, biologica mancata inclinazione delle donne verso materie che richiedono modalità di ragionamento analitico, logico e deduttivo”, Irene Biemmi - *Le studentesse nelle discipline STEM: un'indagine sui percorsi accademici "atipici"* DOI: <https://doi.org/10.6092/issn.1970-2221/9880>

- la categoria dei Collaboratori Tecnologi è l'unica dove emerge la presenza di qualche donna, pur permanendo una preponderanza maschile con 12 uomini e 3 sole donne;
- i 20 Periti sono tutti uomini.

2.3 DIPARTIMENTO RICERCA E SPERIMENTAZIONE

Il Dipartimento Ricerca e Sperimentazione è composto da 5 figure maschili e 2 femminili. Il dettaglio delle posizioni del personale nel Dipartimento Ricerca e Sperimentazione riportate sotto (Figura 4) mostra una maggiore presenza di personale maschile nella categoria dei collaboratori che non ricoprono funzioni manageriali. Nelle posizioni di responsabilità invece la situazione si riequilibra, essendo presente un uomo nel ruolo di Responsabile del Dipartimento ed una donna nel ruolo di *Project Manager*.

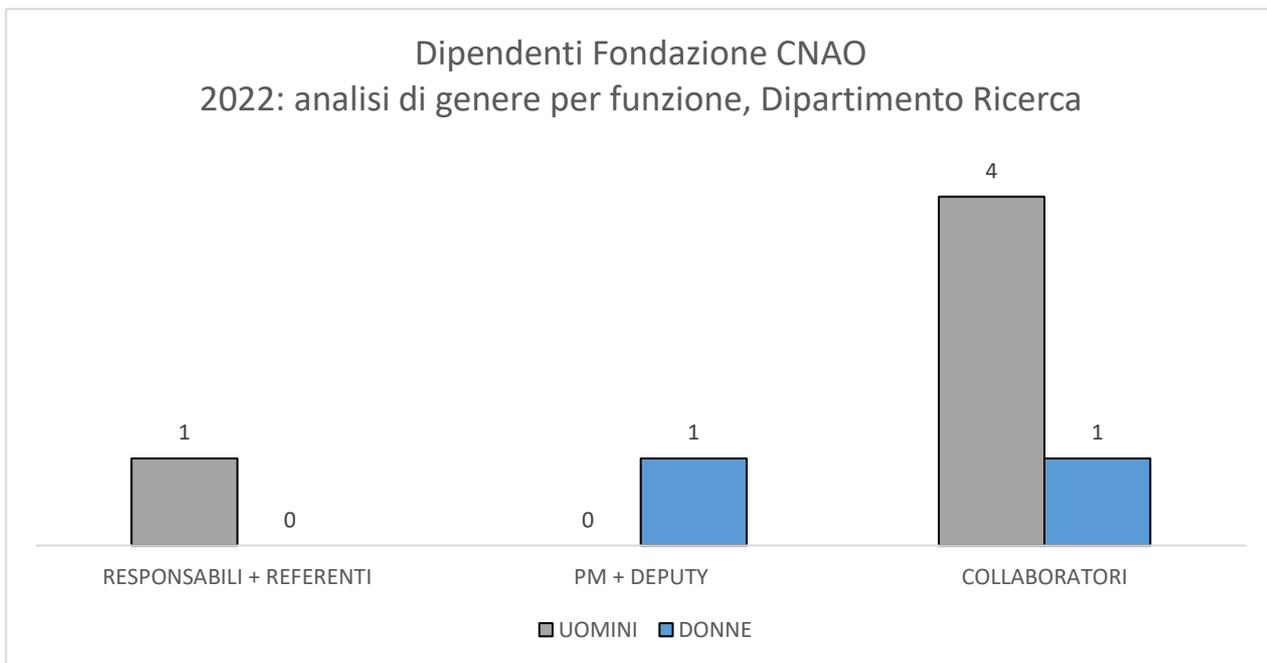


Figura 4 Distribuzione del personale nel Dipartimento Ricerca e Sperimentazione

Per la lettura dei dati si rimanda a quanto già emerso in riferimento al Dipartimento Tecnico, in quanto i componenti del Dipartimento Ricerca e Sperimentazione provengono dai medesimi percorsi di studio afferenti le facoltà STEM e la prevalenza di genere maschile nel settore rispecchia la distribuzione di genere nell'accesso agli studi.

2.4 DIPARTIMENTO AMMINISTRATIVO

Il Dipartimento Amministrativo è composto da un unico uomo rispetto a 15 donne, su un totale di 16 risorse. In questo caso il divario di genere è molto marcato, sia per quanto riguarda le posizioni apicali, sia per la categoria dei Collaboratori.

Analizzando il dettaglio delle posizioni del personale nel Dipartimento Amministrativo si evince infatti che le posizioni di responsabilità sono ricoperte *in toto* da donne e anche la categoria dei Collaboratori vede in ogni caso un disallineamento in evidente favore del personale femminile (Figura 5).

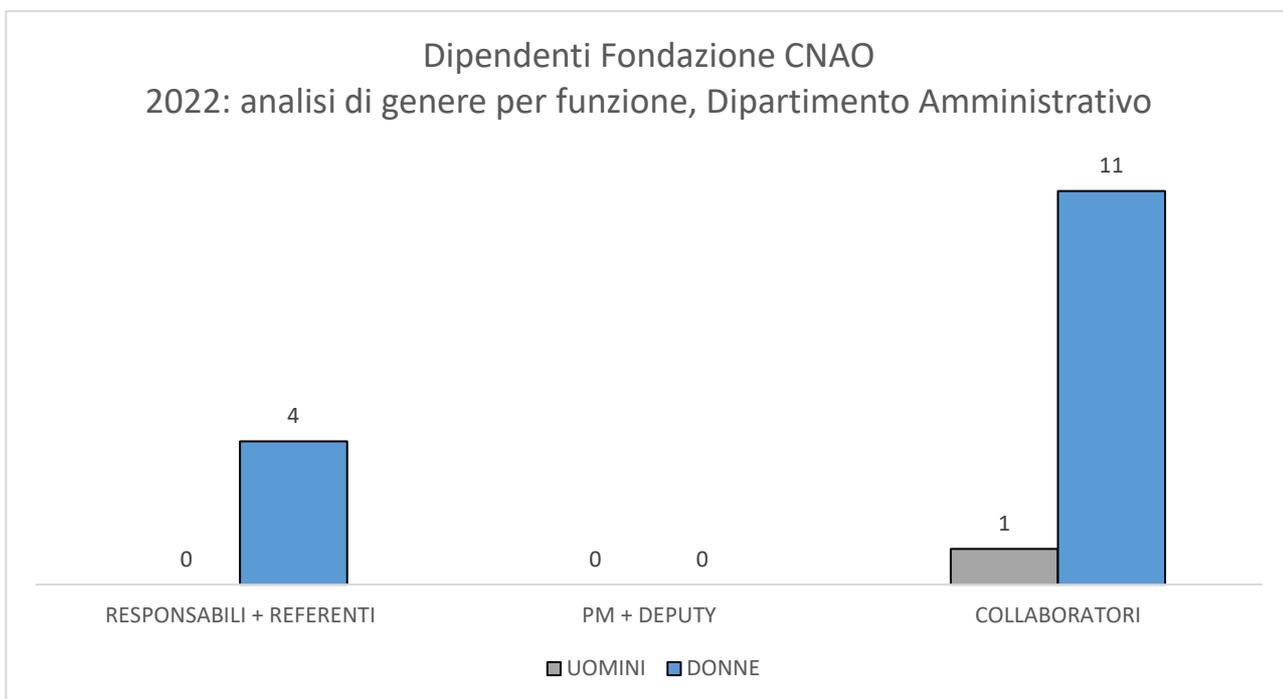


Figura 5 Distribuzione del personale nel Dipartimento Amministrativo

Il trend risulta in linea con quanto emerge dal Rapporto “Le donne nel servizio sanitario nazionale. Anno 2020” pubblicato dal Ministero della Salute nell’agosto del 2022, da cui emerge che il personale amministrativo all’interno del SSN è composto per la maggior parte da donne pari al 72,5% del totale.

In Lombardia addirittura il dato si polarizza ancora di più e le donne in ruoli amministrativi raggiungono la soglia dell’81,5% del totale.

2.5 DIPARTIMENTO CLINICO

Il Dipartimento Clinico è composto da 25 figure maschili e 49 femminili, su un totale di 74 risorse. Il 34% sono uomini ed il 66% donne. Il dato risulta in linea con le considerazioni fatte sinora: la prevalenza del personale femminile nelle occupazioni del settore clinico-assistenziale si verifica in CNAO così come nelle restanti realtà sanitarie italiane.

Analizzando il dettaglio delle posizioni del personale nel Dipartimento Clinico si evince in ogni caso una presenza ben bilanciata nelle posizioni di responsabilità: sono presenti 4 risorse maschili in ruoli di Referenti e *Project Manager/Deputy* e 4 risorse femminili nei ruoli di Responsabile e *Project Manager/Deputy* (Figura 6). Anche in questo caso, un approfondimento sulle diverse qualifiche professionali ci conduce a risultati differenziati. Escluse le posizioni apicali di cui abbiamo parlato sopra, la figura sottostante mostra le restanti risorse, disaggregate per genere, distinte per Unità Operative del Dipartimento Clinico. Si può notare un equilibrio di genere nelle Unità Bioingegneria e Fisica Medica, mentre vi è un divario significativamente pronunciato in favore del personale femminile nelle Unità di *staff* Direzione Clinica, Tecnici Sanitari di Radiologia Medica, Infermieri e Medici. Mentre per le categorie dei TSRM e Infermieri, CNAO è allineata ai trend nazionali e internazionali che vedono maggiormente le donne ricoprire tali professioni, per quanto concerne la categoria dei Medici, CNAO si attesta in netta controtendenza. Rispetto al panorama complessivo del Sistema che vede una prevalenza di uomini - medico, in CNAO su uno *staff* complessivo di 17 medici, 12 sono donne.

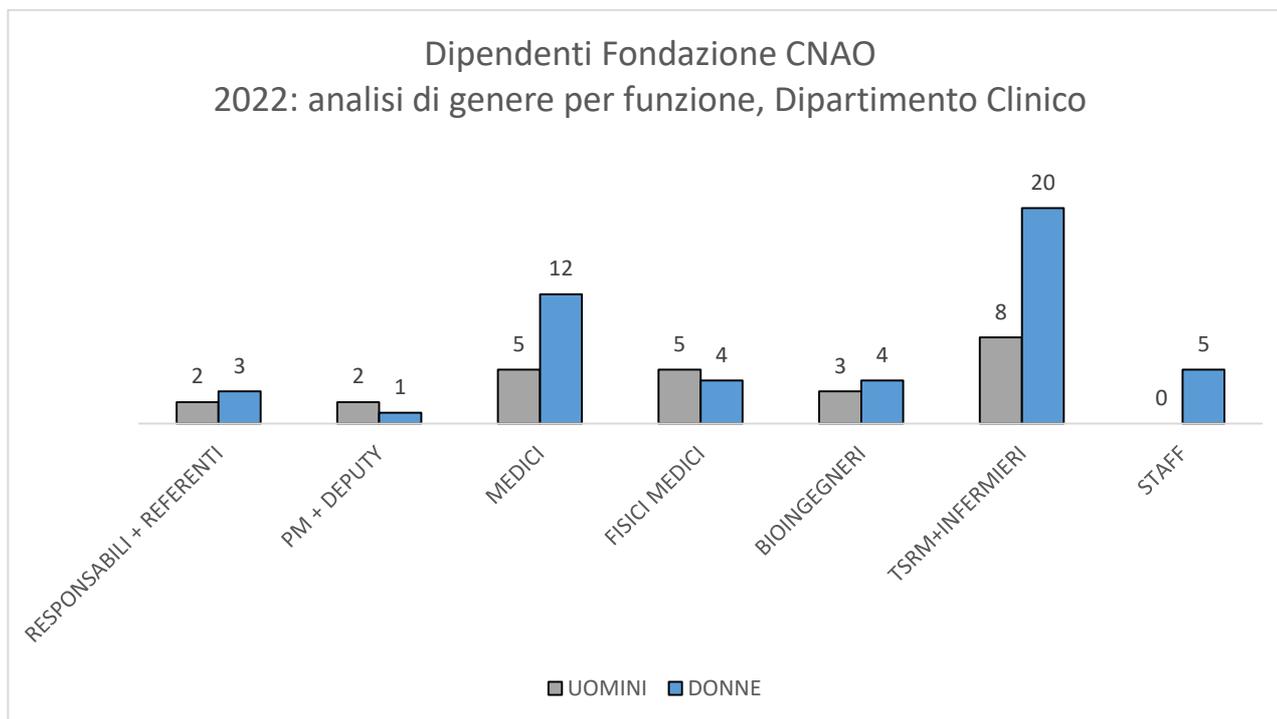


Figura 6 Distribuzione del personale nel Dipartimento Clinico

2.6 SERVIZI IN STAFF ALLA DIREZIONE GENERALE

I Servizi in *staff* alla Direzione Generale (*Risk Management*, Direzione Sanitaria, Ufficio Relazioni con il Pubblico, Servizio Prevenzione e Protezione, Ufficio Legale & Risorse Umane, Ufficio Qualità & *Regulatory Affairs*, Servizio di Radioprotezione) sono composti da 6 figure maschili e 24 femminili, su un totale di 30 risorse, ossia il 20% di personale maschile e l'80% femminile. Si specifica che, in questa analisi, tra i Servizi sono stati annoverati anche la Direzione Scientifica, il *Clinical Trials Center* e i Progetti Speciali (Espansione PT& BNCT, HITRIplus, BNCT@CNAO). In questo caso si rintraccia un disallineamento di genere a favore del personale femminile, similmente a quanto già osservato nei Dipartimenti Amministrativo e Clinico.

Il dettaglio delle posizioni del personale nei Servizi riportate mostra un certo disequilibrio nelle posizioni di responsabilità: è presente una sola risorsa maschile che ricopre il ruolo di Responsabile, mentre le restanti 11 posizioni (Responsabili, Referenti, *Project Manager*, *Risk Manager*, *Construction Manager*) sono ricoperte da personale femminile (Figura 7). Il divario di genere diminuisce però nella

categoria dei Collaboratori, che vede attualmente 5 uomini e 13 donne in forza.

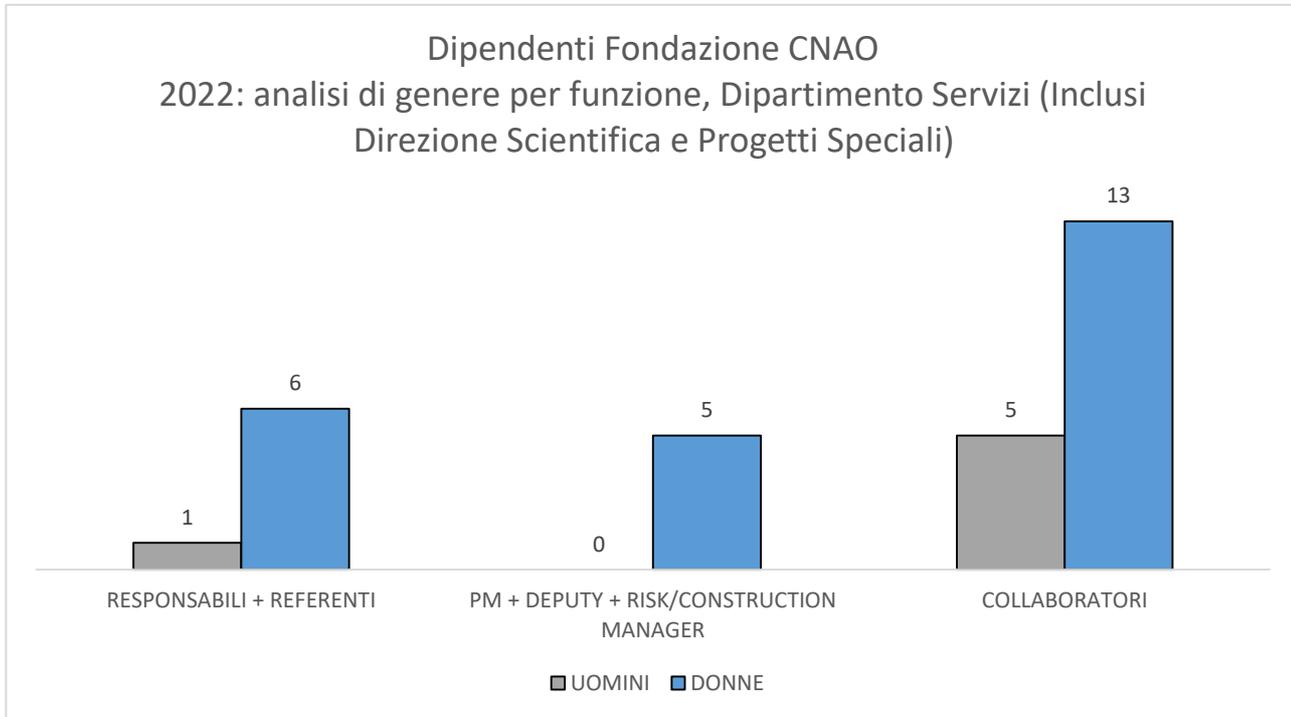


Figura 7 Distribuzione del personale nel Dipartimento dei Servizi, inclusi Direzione Scientifica e Progetti Speciali

2.7 BOARD, TOP E MIDDLE MANAGEMENT

L'analisi è stata infine completata valutando la presenza di genere all'interno dei *Board* (Consiglio di Indirizzo, Collegio dei Revisori e Organismo di Vigilanza) e del *Top e Middle Management*. Con riferimento a queste ultime due categorie apicali, i risultati dell'analisi restituiscono una distribuzione di genere ben equilibrata frutto di scelte basate sulla competenza richiesta dalle peculiarità tecnico-scientifiche del Centro. È stato chiaro, sin dall'avvio della sua operatività, che CNAO necessitasse di personale che fosse sia altamente qualificato sia motivato e determinato a intraprendere un lavoro spiccatamente progettuale. In pochi anni sono state tracciate le linee gerarchiche e di *Staff*, definite le aree di responsabilità all'interno dei Dipartimenti e Servizi, è stata costruita una squadra di Responsabili di Funzione e di Capi Intermedi, sono stati istituiti il Comitato di Gestione e il Comitato Operativo che raccolgono, attorno allo stesso tavolo, la Direzione Generale e i vari livelli di *management*. Tali organismi si propongono di essere spazi di informazione e comunicazione trasversale all'organizzazione, ma soprattutto luoghi dove si costruiscono

idee e condividono decisioni. Si può certamente affermare che alla costruzione di CNAO e della sua efficiente complessità ha molto contribuito l'integrazione tra le varie competenze professionali e l'integrazione di sensibilità e approcci organizzativi differenti, assicurati da un'equa rappresentanza di professionisti e professioniste.

Il grafico sottostante mostra la presenza femminile nel *Management* di CNAO a partire dai primi anni di attività (Figura 8).

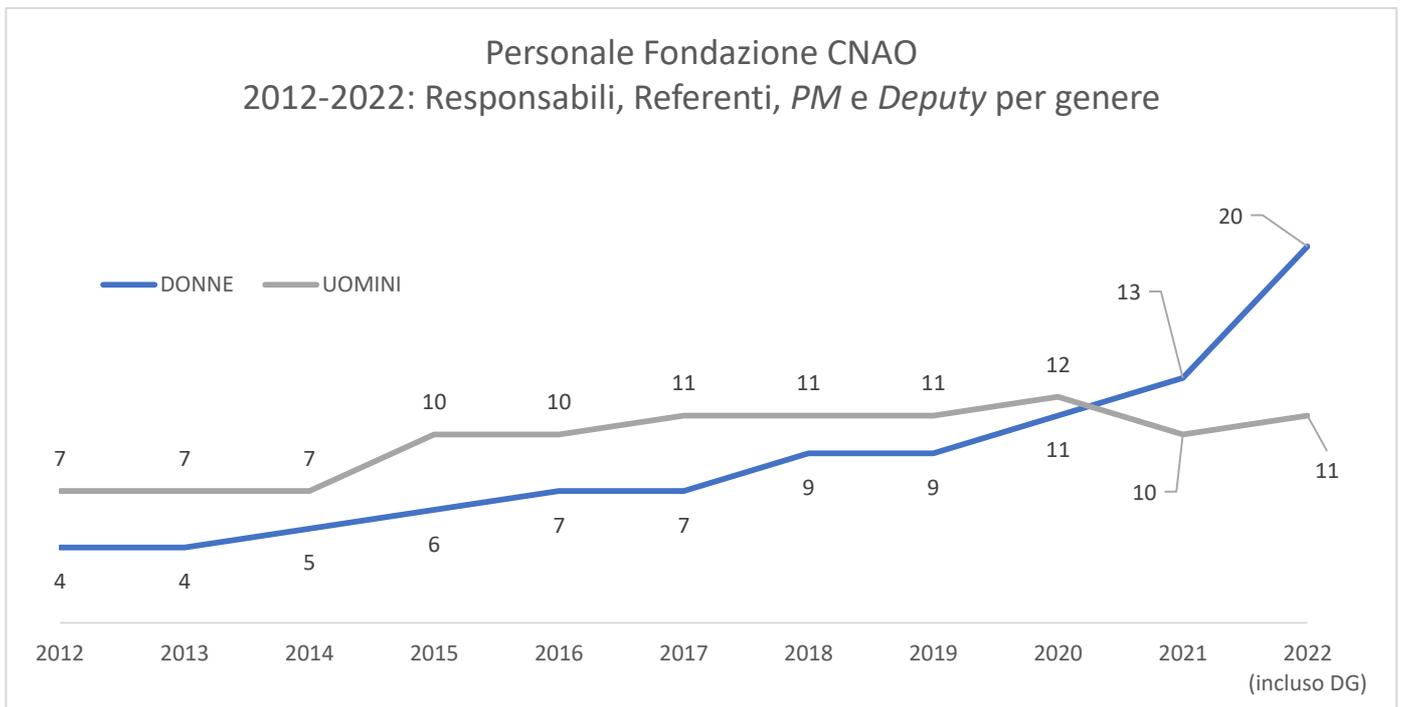
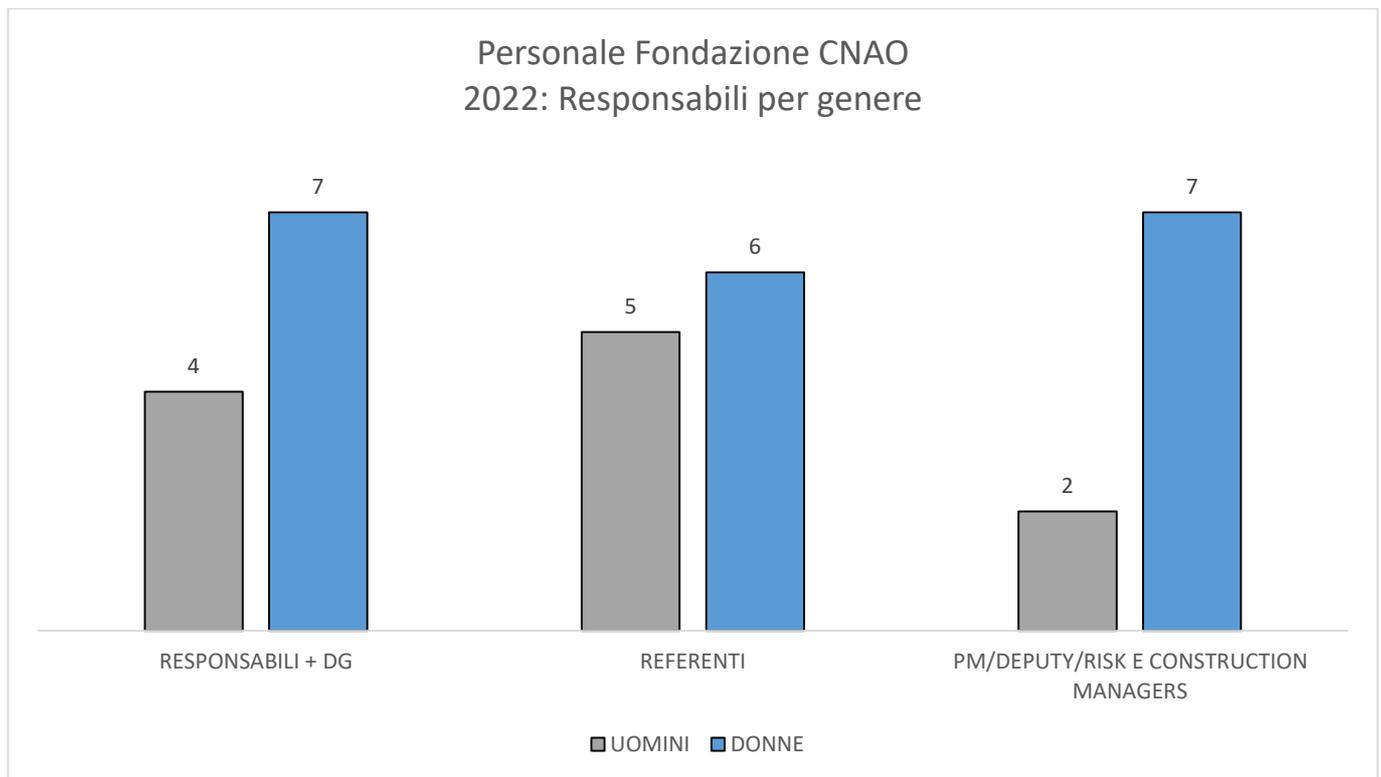


Figura 8 Andamento negli anni (2012-2022) del personale con Ruolo Manageriale in CNAO

L'andamento negli anni della distribuzione dei Ruoli Manageriali in CNAO si può osservare nel cosiddetto grafico "a forbice". Fino al 2020 si ha una tendenza pressoché lineare con costante prevalenza di uomini nelle posizioni apicali; dal 2021 si nota un'inversione del *trend* e dal 2022 si può osservare una netta maggioranza al femminile delle posizioni apicali. Questa evoluzione è del tutto atipica rispetto a quanto emerge nel panorama sia italiano che europeo. Infatti, dai dati registrati a livello internazionale dalla Commissione Europea, emerge come la categoria femminile sia tipicamente sottorappresentata nella partecipazione ai processi decisionali e come per le donne sia più difficile avanzare nella carriera. Si parla, a tal proposito, del fenomeno del cosiddetto "*Glass Ceiling*" quel soffitto di cristallo che ben

rappresenta l'esistenza di barriere strutturali invisibili che impediscono l'accesso delle donne alle posizioni di responsabilità e alla loro inclusione nei processi decisionali²⁰.

Nella realtà di CNAO si ha un felice superamento del fenomeno in parola ed infatti i ruoli manageriali vengono ripartiti senza preclusioni tra personale maschile e femminile, come abbiamo visto sopra. Sotto (Figura 9) vengono analizzate più in dettaglio le posizioni manageriali. Il primo *cluster* è composto dalle figure di *management* più alte in struttura, ossia la Direzione Generale e i Responsabili dei Dipartimenti/Servizi, e vede la presenza di 4 uomini e 7 donne. Nel secondo raggruppamento sono considerate le figure intermedie dei Referenti delle varie Unità interne ai Dipartimenti, che riportano direttamente ai Responsabili/Direzione Generale: anche qui non si rilevano particolari divari di genere, con 5 uomini e 6 donne. Infine, vengono analizzate le figure di *middle management* quali *Project Manager*, *Risk Manager*, *Construction Manager* e *Deputy* che riportano direttamente ai Referenti e/o ai Responsabili: in quest'ultimo caso prevale la presenza femminile, con 7 donne e 2 uomini.



²⁰ "She Figures - Gender in Research and Innovation. Statistics and Indicators" - rapporto pubblicato dalla Commissione Europea - anno 2021.

Figura 9 Distribuzione del personale con Ruolo Manageriale in CNAO

L'analisi sui *Board* (Consiglio di Indirizzo, Collegio dei Revisori, e Organismo di Vigilanza) ha portato invece ad un risultato in controtendenza rispetto a quanto appena riscontrato a livello di *Top e Middle Management*. Questi organismi hanno, storicamente, una composizione quasi totalmente maschile, come si evince sotto (Figura 10). Tale *trend* infatti è rimasto invariato nel corso degli anni considerati, dal 2020 ad oggi.

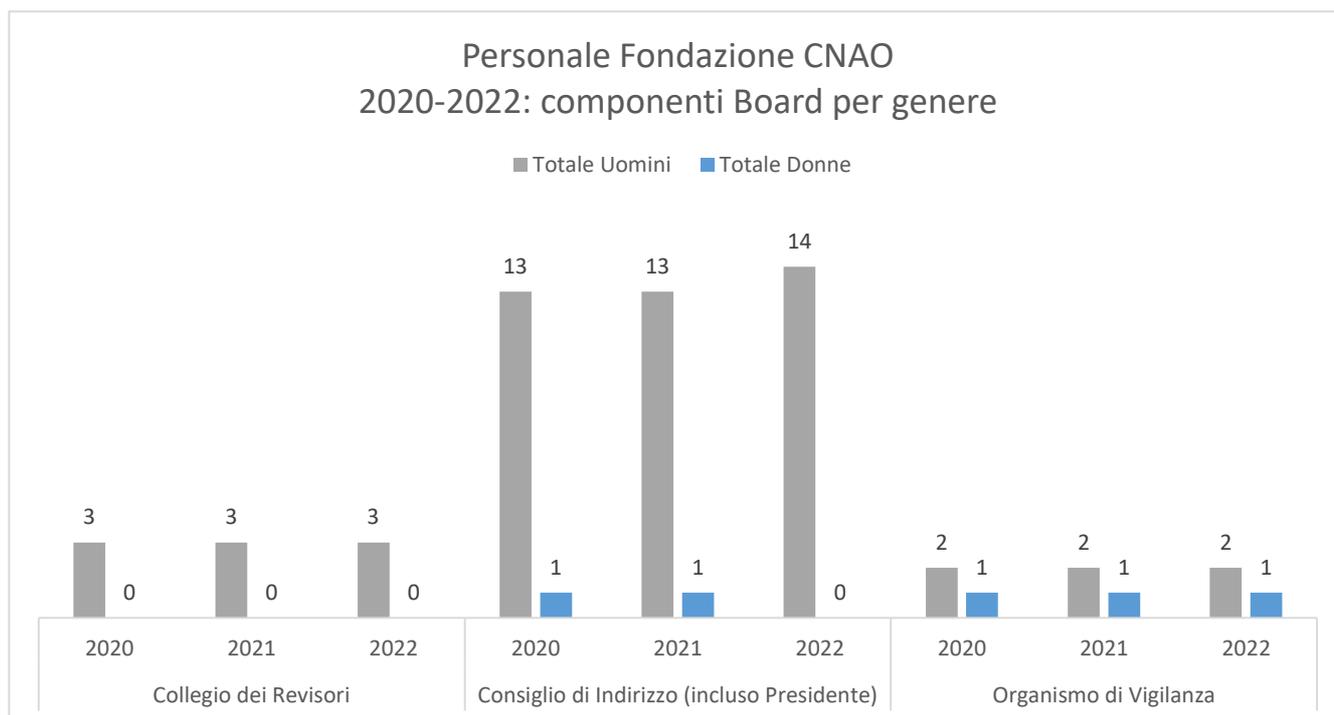


Figura 10 Distribuzione di genere nei Board in CNAO

Si tratta di un dato in linea con la fotografia restituita dai report europei sulla difficoltà di accesso delle donne all'interno ai Consigli di Amministrazione e ancora di più alle posizioni di Amministratore Delegato. Nonostante l'elevato livello di istruzione e la considerevole partecipazione delle donne al mercato del lavoro e ai ruoli decisionali, le posizioni di maggior potere e di influenza strategica restano di prevalente appannaggio maschile²¹. Al fine di colmare tale divario, il legislatore nazionale è intervenuto con misure

²¹ La critica delle scienze sociali a tale fenomeno poggia essenzialmente su due macro famiglie di riflessioni. La prima è che la

normative emblematiche, come la Legge Golfo Mosca del 12 luglio 2011, n. 120 volta ad assicurare una riserva di quote rosa nei Consigli di Amministrazione (CdA) delle società quotate²² che ha considerevolmente contribuito ad aumentare la presenza femminile nei Cda e nei Consigli Sindacali, sino a raggiungere, come conferma il rapporto CONSOB del 2021²³ il massimo storico osservato sul mercato italiano pari al 41% di presenza femminile. Va tuttavia segnalato che resta significativamente bassa la percentuale di donne che ricoprono il ruolo di Amministratore Delegato (2%) e di Presidente (4%).

La scelta normativa intrapresa con la legge Golfo Mosca ha suscitato contrapposte reazioni. Da un lato, tale iniziativa ha avuto il merito di riconoscere l'esistenza di una disparità di genere e promuovere misure concrete volte a mitigare o a colmare il divario. Da un altro punto di vista, e dal punto di vista delle donne soprattutto, è stata considerata una sconfitta perché è stato necessario introdurre un obbligo normativo per incentivare l'emancipazione femminile verso ruoli che sarebbero dovuti essere liberamente accessibili in possesso delle competenze e del merito adeguato. Diverse ricerche prima dell'introduzione della norma e molte successive alla sua attuazione hanno d'altronde rilevato i benefici di una leadership diversificata comprovati da migliori risultati di performance nelle aziende caratterizzate dalla presenza femminile nei

disparità di genere cui si assiste nella detenzione delle posizioni di potere poggerebbe sulla constatazione, basata su fattori biologici o di tipo culturale, che esista una diversità di inclinazioni tra uomo e donna per cui, quest'ultima non si senta attratta da ruoli di comando, tradizionalmente ricoperti dall'uomo. Questa motivazione include la teoria dell'autosegregazione per cui le donne limitano il loro campo di possibilità perché, consciamente o inconsciamente, ritengono i ruoli di potere non adatti o inadeguati ad esse. La seconda è che alla base del soffitto di cristallo vi sia un atteggiamento discriminatorio degli uomini nei confronti delle donne che si declina attraverso l'omofilia di genere ovvero la tendenza a preferire e a promuovere individui dello stesso sesso per preservare il loro potere e assecondare la convinzione di essere più degni e meritevoli di ricoprire posizioni di autorità e comando (supremazia maschile).

²² Il Centro Dondena dell'Università Bocconi ha indagato gli effetti dell'introduzione della Legge Golfo Mosca nel luglio del 2011. Prima dell'introduzione della norma, la percentuale della presenza femminile nei CDA delle società quotate era del 13,6%. Dopo l'introduzione della legge, la presenza delle donne è passata al 15% nell'agosto 2012, al 28% nel 2017, al 38% nel 2018 e supera il 40% nell'ultimo rapporto Consob 2021. Le ricerche di Dondena hanno inoltre rilevato che l'introduzione delle quote rosa non è stata accompagnata da alcune conseguenze temute. Non si è riscontrato né il c.d. fenomeno delle "golden skirts" in base al quale lo stesso piccolo numero di donne è presente in diversi consigli; né si è rilevato che tra le società e le donne incaricate vi fosse un legame familiare.

²³ "A fine 2021, le 131 imprese che hanno applicato la quota di genere dei due quinti, prevista dalla Legge n. 160/2019, contano nei propri CdA in media 4 donne (quasi il 44% del board, mentre nelle restanti società i dati sulla presenza femminile sono solo marginalmente inferiori. In linea con quanto osservato negli ultimi anni, rimane limitato il numero di casi in cui le donne ricoprono il ruolo di amministratore delegato o di presidente dell'organo amministrativo, mentre risulta più diffuso il ruolo di consigliere indipendente. Le donne sono titolari di più di un incarico di amministrazione (interlocker) nel 30% dei casi, un dato in flessione rispetto all'anno precedente e al massimo raggiunto nel 2019 (34,9%) (Rapporto Consob 2021 in https://www.consob.it/web/area-pubblica/abs-rcg/-/asset_publisher/D4UvV7Ug51WY/content/report-corporate-governance-2021/11973)

livelli apicali²⁴. L'auspicio è che la legge sulle quote rosa, progressivamente destinata a scadenza, abbia innescato un processo trasformativo capace di sopravvivere agli obblighi e alle imposizioni normative, nonché a estendersi oltre i confini del suo campo di applicazione e cioè a tutte le realtà aziendali non quotate sia pubbliche e private.

2.8 TRATTAMENTO SALARIALE E PROGRESSIONE DI CARRIERA

La disamina dei dati disaggregati per genere è stata condotta anche con riferimento al trattamento stipendiale dei lavoratori e alle politiche di *compensation* in generale: scatti di categoria, aumenti del lordo stipendiale, premi *una tantum*.

Va operata una premessa: il contesto CNAO è peculiare in quanto le professionalità e le competenze sono estremamente parcellizzate. Su un totale di 153 dipendenti, esistono in CNAO 92 diversi *job title* e sono frequenti i casi di lavoratori che ricoprono uno o più ruoli professionali. Inoltre, esistono funzioni in organigramma rappresentate da esigui gruppi di lavoratori. L'analisi pertanto è stata condotta necessariamente su *cluster* di personale molto ridotti. Questi aspetti potrebbero condurre ad un'analisi poco rappresentativa rispetto agli obiettivi prefissati. In ogni caso, i risultati ottenuti non hanno fatto emergere significativi divari retributivi *gender-based*. Concentrando infatti l'osservazione sugli anni 2018 -

²⁴ Gli studi condotti sul tema della *Board Diversity* hanno osservato che un livello di maggiore differenziazione nei *Board* determina una migliore capacità di indagine dei problemi complessi grazie alla presenza di capacità di analisi più ampie e diversificate, nonché l'aumento del dibattito interno e l'elaborazione di soluzioni più prudenti e approfondite. È stato inoltre osservato che l'incremento della presenza femminile nei CdA, comporta una diversificazione degli stili di leadership adottati. Uno studio condotto McKinsey & Company (2008) si è concentrato sulle connessioni tra presenza femminile e performance dell'impresa rilevando come, nelle migliori imprese analizzate, queste ultime fossero riconducibili ad aree di eccellenza dello stile di direzione femminile: l'attenzione alle persone, la gestione delle relazioni con gli interlocutori sia interni sia esterni, la prevenzione e la gestione dei conflitti, la condivisione delle decisioni, la minor propensione al rischio. Rosener (1995) rileva che le donne mostrano uno stile di leadership che enfatizza l'inclusione. In particolare, è stato rilevato che le donne condividano potere e informazioni mantenendo canali di comunicazione aperti con i loro subordinati e rafforzino il loro senso di autostima. Lo stile di leadership femminile si caratterizza per essere più democratico e partecipativo, rispetto a quello dei loro colleghi (Eagly e Johnson, 1990). Tali comportamenti manageriali promuovono la condivisione di informazioni rilevanti per l'attività, un processo chiave alla base degli effetti positivi della diversità (Van Knippenberg et al. 2004). Un ulteriore studio significativo è stato prodotto da McKinsey nel 2015, dal quale emerge che le aziende europee in cui si raggiunge l'uguaglianza di genere negli organi di amministrazione e controllo ottengono un ROE superiore del 41% rispetto ad altre controparti con minore parità di genere. Uno studio condotto dal Credit Suisse Research Institute (2012), afferma che nei 6 anni dal 2006 al 2012, le società quotate in cui almeno una donna risiede nei consigli di amministrazione hanno registrato una performance media del titolo del 26% superiore rispetto alle società interamente guidate da una leadership maschile (*"il genere come dimensione della diversità: quanto è lontana l'uguaglianza? analisi del gender equality index"* di Chiara Cerulli, LUISS).

2022, gli aumenti del lordo retributivo (RAL) sono stati equamente assegnati senza differenze significative tra uomini e donne (Figura 11).

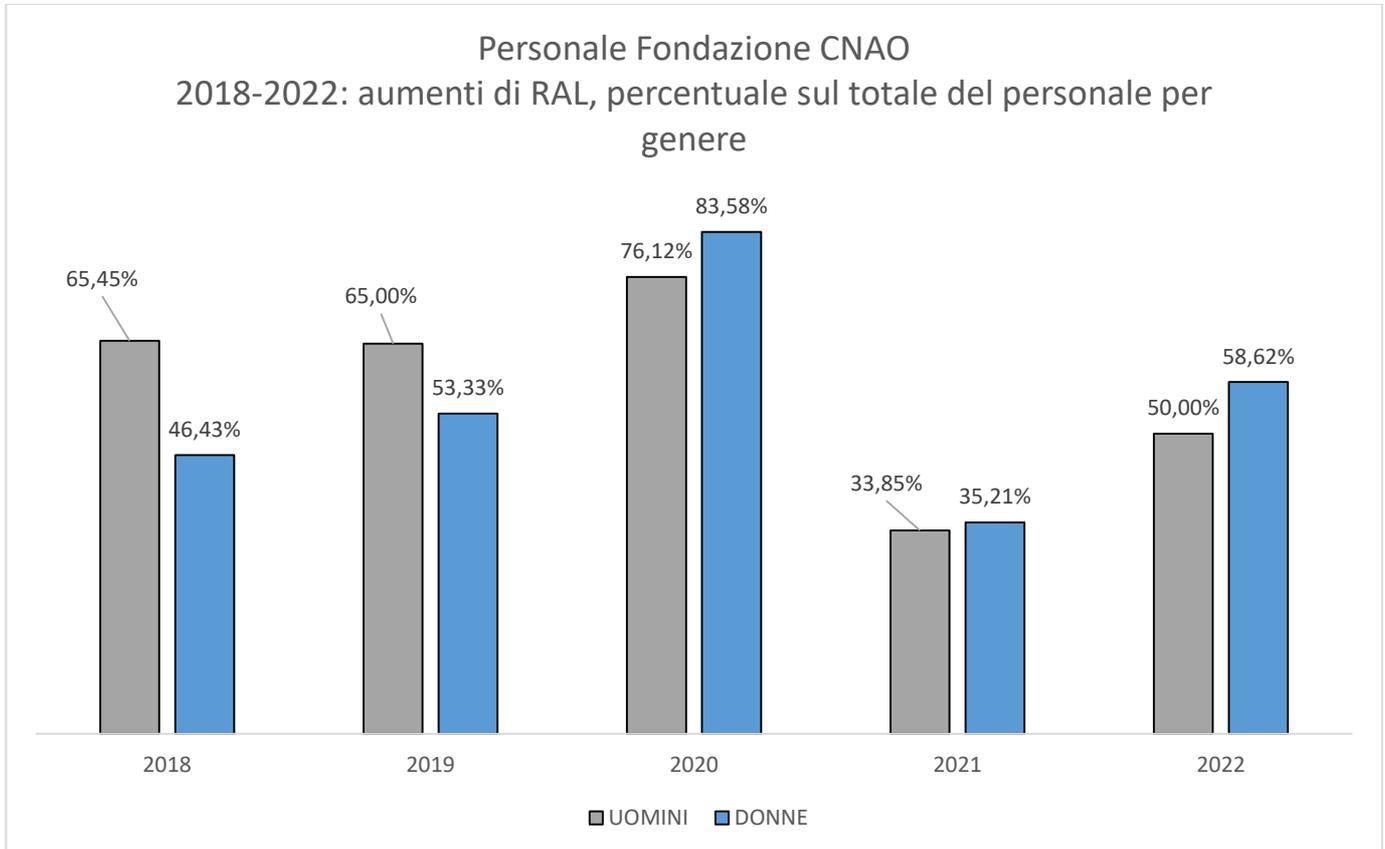


Figura 11 Distribuzione aumenti RAL dal 2018 al 2022

Nello stesso *range* temporale, tuttavia, alle donne sono assegnati, rispetto agli uomini, meno premi *una tantum* erogati al raggiungimento di obiettivi specifici. Nei grafici che seguono è possibile notare tale differenza (Figura 12), ma è visibile anche un apprezzabile *trend* in costante aumento della corresponsione di tali premi (Figura 13).

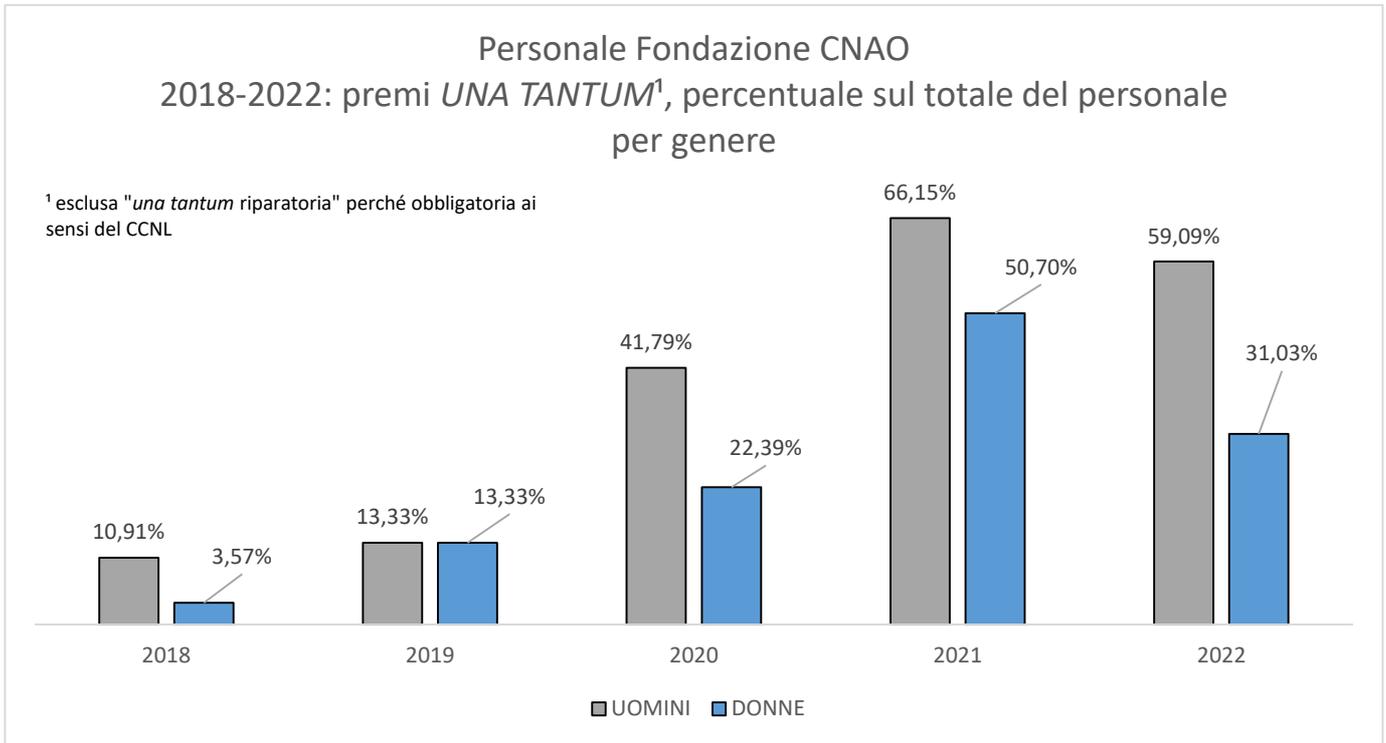


Figura 12 Distribuzione Premi Una Tantum dal 2018 al 2022

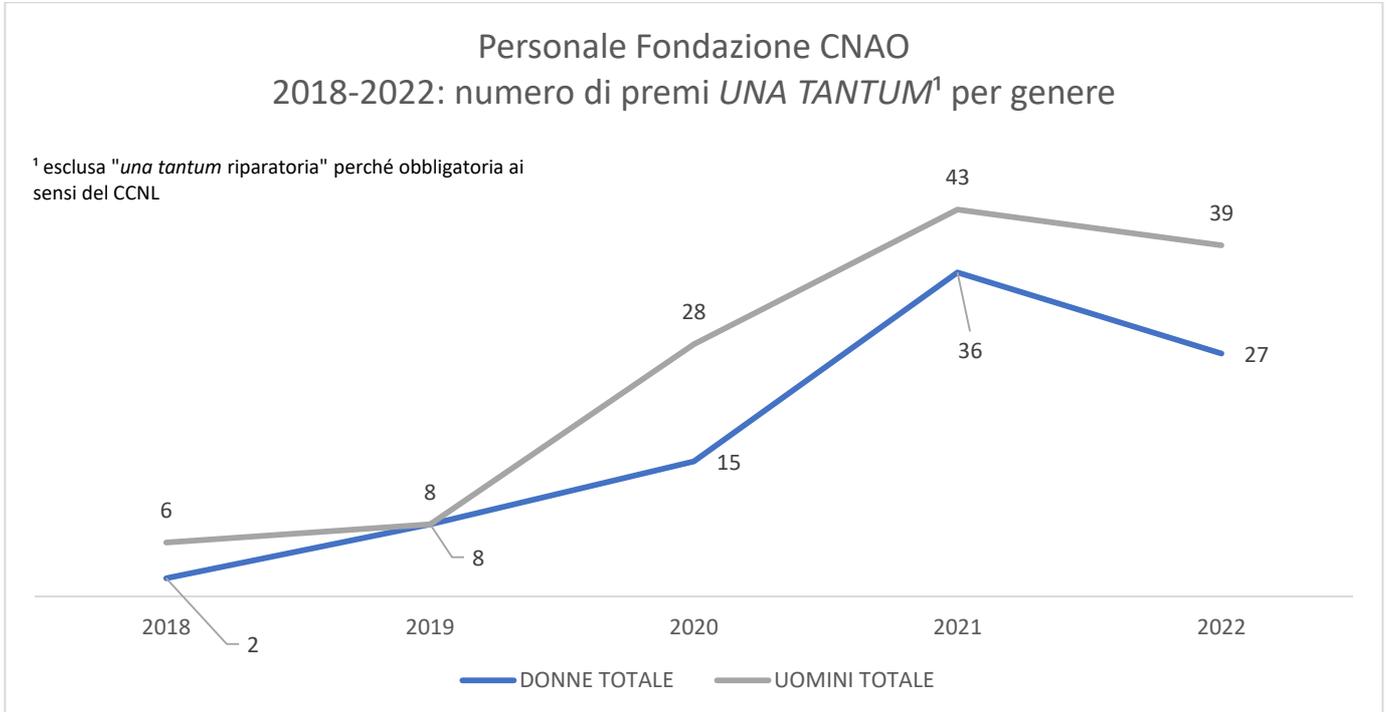


Figura 13 Andamento Premi Una Tantum negli anni dal 2018 al 2022

Di segno inverso i dati sulla progressione di carriera tramite scatti di livello contrattuale di natura discrezionale, esclusi quindi gli scatti obbligatori previsti dal CCNL: infatti, nel medesimo quadriennio, le donne hanno percepito più scatti di livello contrattuale rispetto agli uomini (Figura 14).

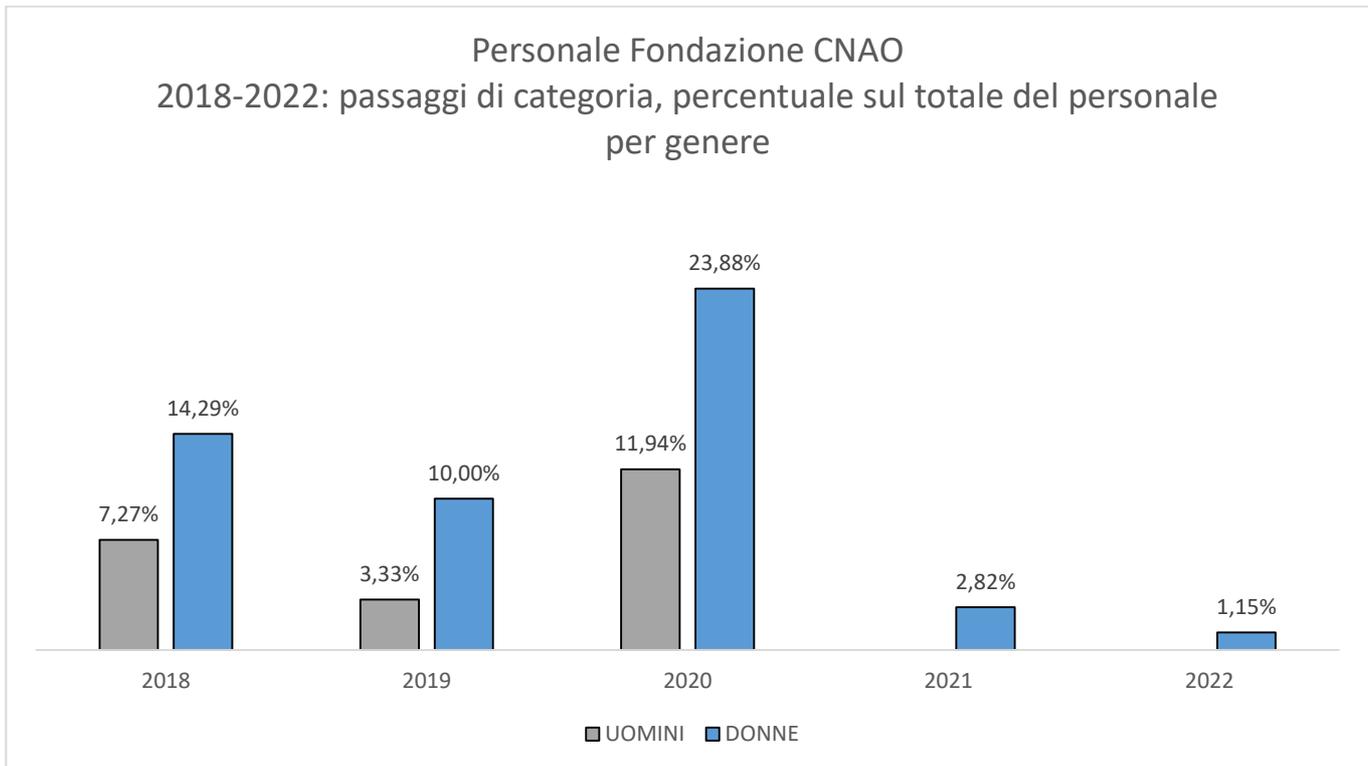


Figura 14 Distribuzione Scatti di livello contrattuale dal 2018 al 2022

Questo dimostra che in CNAO le donne e gli uomini sono al centro di una politica attiva di crescita che, accompagnata da una considerevole offerta formativa, non lascia immobili le carriere, ma anzi promuove, come si vedrà meglio in seguito, l'aggiornamento delle competenze e il dinamismo professionale. A questo proposito, il numero dei cambi di mansione effettuati tra l'anno 2012 e l'anno 2022 è pari a 23 e interessano personale femminile nella percentuale del 77%. Tra questi n. 13 sono stati condivisi dal Datore di Lavoro a partire da una richiesta del lavoratore: nessuno di questi ha prodotto un demansionamento. I restanti 10 sono stati incentivati dal Datore di Lavoro. Di quest'ultima categoria fanno parte n. 8 promozioni a ruoli superiori, di coordinamento e/o apicali, pari ad una percentuale dell'80%.

2.9 BACKGROUND FORMATIVO

Come anticipato nelle pagine precedenti, il personale di CNAO è caratterizzato da un elevato livello di scolarità. Nel grafico che segue è possibile ricavare informazioni più specifiche sul background formativo del personale, distinto per genere femminile e maschile (Figura 15). I dati confermano che:

- il 45% del personale è laureato: 27 uomini e 50 donne;
- il 27% è in possesso di Specializzazione o Master o percorso di studi *post - lauream*: 15 uomini e 31 donne;
- il 16% è diplomato: 18 uomini e 10 donne;
- il 10% è in possesso di Dottorato o percorsi di post-Dottorato: 12 uomini e 5 donne;
- il 2% possiede la licenza media: 3 uomini e 1 donna.

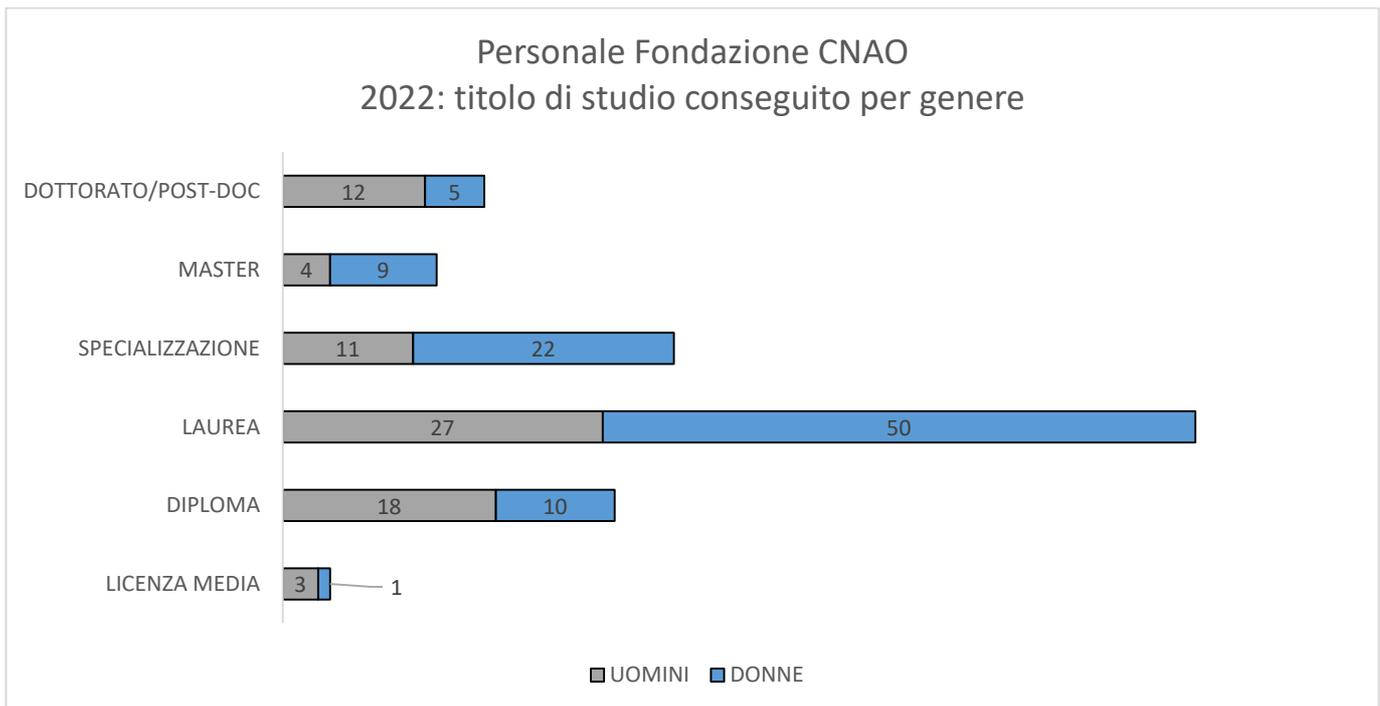


Figura 15 Titoli di studio del personale CNAO

I percorsi di studio a prevalenza maschile in CNAO, quali Dottorato/Post-Doc, Diploma di scuola superiore e Licenza media, si ritrovano all'interno del Dipartimento Tecnico e Ricerca e Sperimentazione.

Questo dato è allineato alla già nota prevalenza maschile nei Dipartimenti Tecnico e di Ricerca e Sperimentazione. Le donne sono invece più presenti nei percorsi di Laurea e di Specializzazione/Master.

I percorsi di Specializzazione *post-lauream* sono tipici del mondo medico e quindi il dato ben si ricollega alla prevalenza femminile già constatata nel Dipartimento Clinico.

Per quanto concerne i Master e studio *post-lauream*, questi sono distribuiti prevalentemente nei Dipartimenti Amministrativo e dei Servizi, che in CNAO come abbiamo visto sono ad appannaggio prevalentemente femminile.

I laureati sono presenti invece in maniera uniforme in tutti i Dipartimenti, dunque la preponderanza femminile in questo caso è in linea con il dato generale del personale della Fondazione, che vede un maggior numero di donne rispetto agli uomini.

2.10 SELEZIONE E ASSUNZIONE

L'analisi effettuata nell'ambito della selezione ed assunzione del personale mostra una situazione in gran parte allineata alle considerazioni già fatte rispetto ai singoli Dipartimenti. E' stato analizzato il *database* disponibile degli anni 2021-2022 che, seppure circoscritto temporalmente, appare già molto significativo (Figura 16).

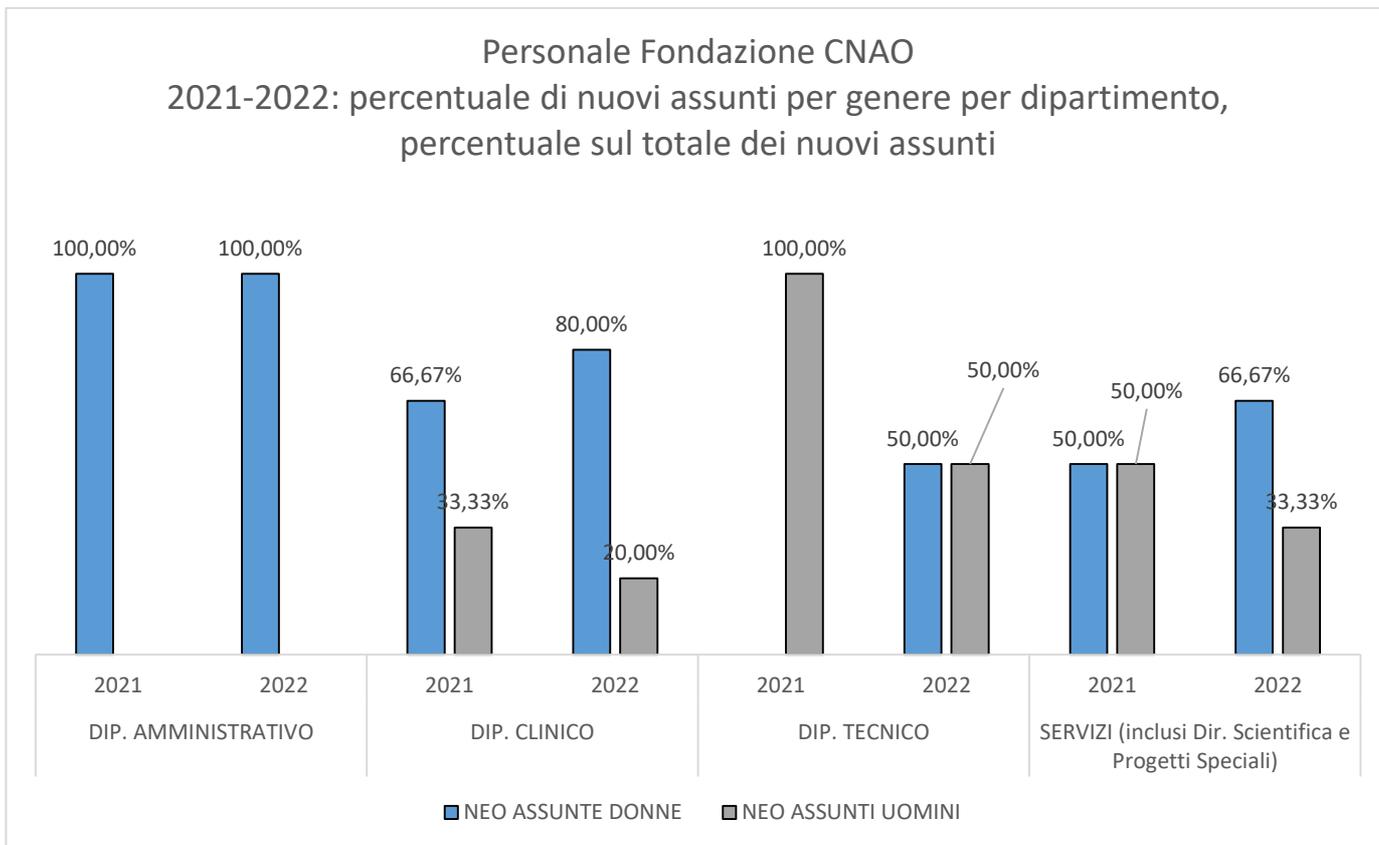


Figura 16 Distribuzione di genere nelle assunzioni del personale nei singoli Dipartimenti di CNAO tra il 2021 e il 2022

Si può infatti notare una totale preponderanza di assunzioni al femminile nel Dipartimento Amministrativo e in quello Clinico. Si registrano invece segni di cambiamento in seno ai Servizi in Staff alla Direzione Generale e nel Dipartimento Tecnico. Nei Servizi, infatti, il 2021 presenta una situazione di genere equilibrata al 50% tra assunzioni maschili e femminili; nel 2022 torna invece una prevalenza di donne, con un residuale 20% di ingressi maschili.

Il Dipartimento Tecnico mantiene nel 2021 l'andamento a prevalenza maschile registrato anche in passato, ma si mostrano segni di svolta nel 2022, in cui, con l'ingaggio di nuove figure, si ottiene una parità di genere al 50%.

L'andamento delle assunzioni appena descritto non può non tenere conto del parco di candidature che vengono valutate per ciascuna posizione di lavoro offerta. Sotto (Figura 17) sono registrate le percentuali in base al genere che si osservano nei candidati esaminati nel primo step di selezione, il colloquio conoscitivo di natura tecnica.

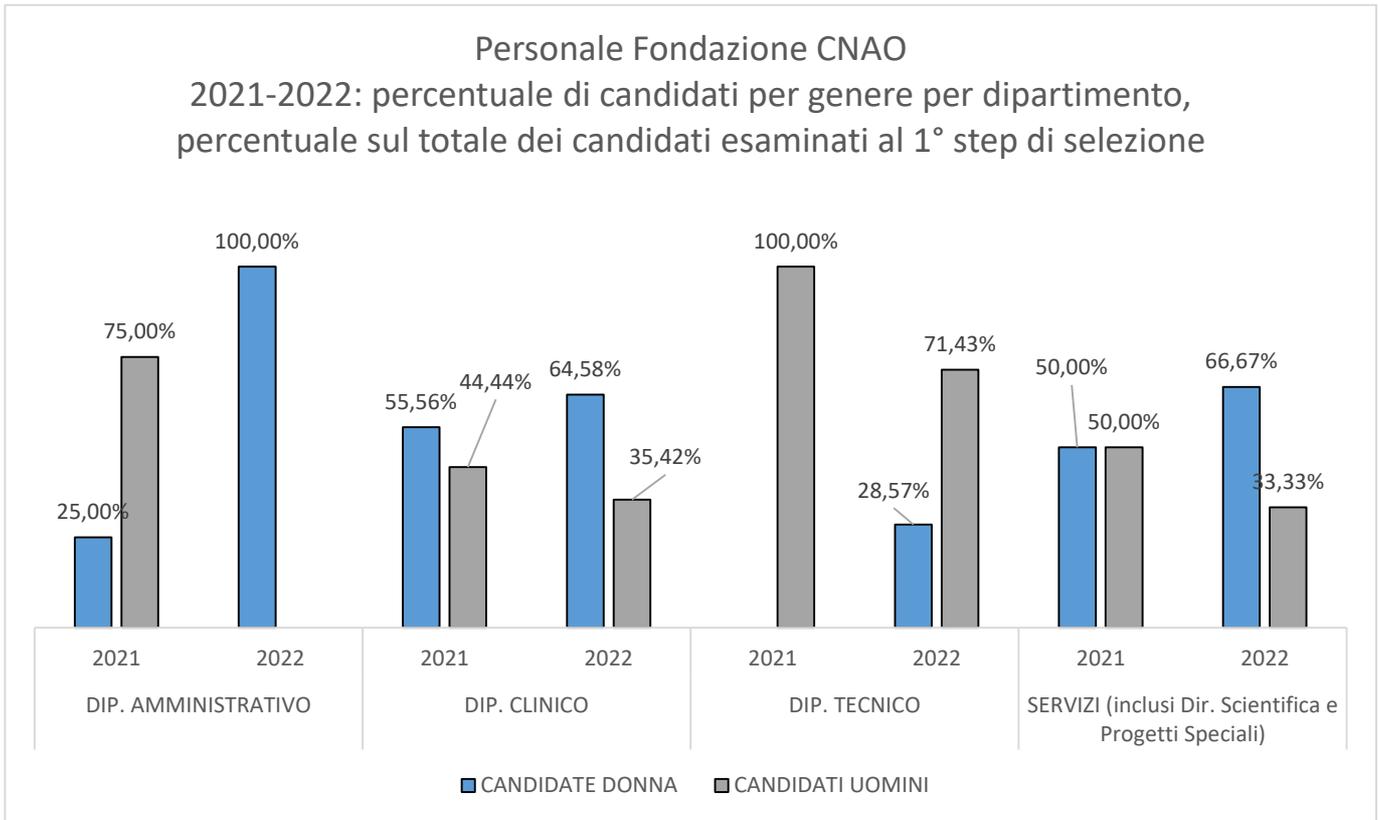


Figura 17 Distribuzione di genere nelle candidature di risorse nei singoli Dipartimenti di CNAO tra il 2021 e il 2022

Il maggiore *gap* si verifica nel Dipartimento Amministrativo: in particolare nel 2021, ove a fronte di colloqui svolti in maggior parte a candidati uomini (75% dei totali), le assunzioni hanno portato in ogni caso al 100% di ingressi femminili. Nel 2022 sono stati effettuati esclusivamente colloqui a donne. Gli altri Dipartimenti risultano più in linea con quanto già osservato nell'ambito delle assunzioni: dove vi era una maggioranza di donne assunte, ossia nel Dipartimento Clinico e nei Servizi, constatiamo una maggioranza di donne candidate e intervistate in fase selettiva; dove vi era una maggioranza o totalità di uomini assunti, ossia nel Dip. Tecnico, constatiamo una fase selettiva iniziale che va nella stessa direzione.

Degno di nota, come già accennato, il cambio di rotta del Dipartimento Tecnico che nel 2022, nonostante una prevalenza significativa di colloqui effettuati a figure maschili, ha poi assunto in misura paritaria uomini e donne.

2.11 DIMISSIONI

L'analisi del *Gender Gap* in ambito contrattuale prosegue con una disamina delle dimissioni negli anni

2012 - 2022. E' doverosa una premessa generale: gli anni del post pandemia sono stati caratterizzati dal fenomeno cosiddetto *Great Resignation*. Questa espressione è stata coniata per indicare la maggiore tendenza dei lavoratori a dimettersi volontariamente dai loro posti di lavoro. Il fenomeno ha avuto inizio nel 2021 negli Stati Uniti d'America, ma è giunto, seppure con una portata più ridotta, anche in Italia: nei primi sei mesi del 2022, il numero di dimissioni dal lavoro registrato dall'INPS è stato pari a 1.080.245, con un aumento del 31,73% rispetto allo stesso periodo del 2021²⁵. Alcuni hanno letto questi numeri come una risposta ai mesi di pandemia, altri invece teorizzano un mutamento sostanziale e ormai inarrestabile dei paradigmi lavorativi. In quest'ultima ottica, la pandemia avrebbe solamente accelerato una tendenza che era già in corso, solamente perché ha consentito di riflettere più a lungo sul contesto lavorativo e sulle proprie esigenze di vita, oltre che di carriera.

Nel panorama attuale, alcune aziende colpite dalla crisi sono state costrette ad occuparsi solamente del risanamento e del contenimento dei costi, mentre altre hanno avuto l'esigenza di trattenere i talenti e porre rimedio al fenomeno di uscita del personale più valido. Nel caso di CNAO, si nota un allineamento generale dei dati rispetto a quanto avvenuto a livello nazionale, come sopra descritto (Figura 18). Infatti, il novero dei dimissionari si è mantenuto stabile negli anni che vanno dal 2012 al 2017, con un numero molto esiguo di dimissioni: 1 o massimo 2 all'anno. Si nota poi un *trend* in leggero aumento che interessa gli anni dal 2018 al 2021: 3 dimissioni nel 2018, 8 nel 2019, 5 nel 2020 e 7 nel 2021. Il picco più alto si è raggiunto proprio nel 2022, durante il quale il personale dimesso è raddoppiato rispetto all'anno precedente: 14 dimissioni in totale.

²⁵ Il Sole 24 Ore: "Lavoro, è boom di dimissioni. Inps: in sei mesi oltre 1 milione ma scontano l'effetto Covid" - 15 settembre 2022.

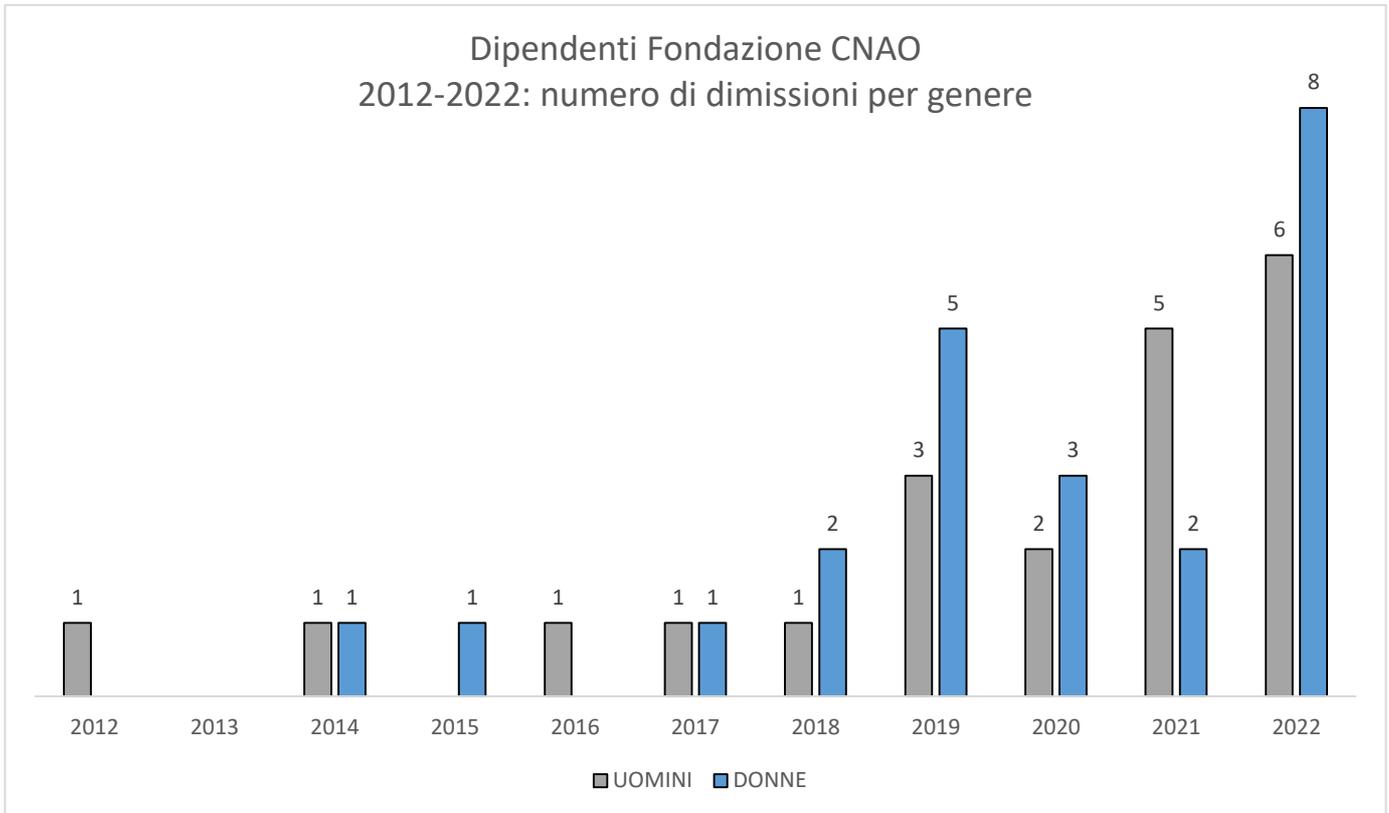


Figura 18 Distribuzione di genere nelle dimissioni dal 2012 al 2022

Rispetto alla dimensione del genere, non vi sono particolari andamenti ciclici che denotino una maggiore o minore frequenza del fenomeno tra uomini e donne: vi sono stati anni in cui sono giunte più dimissioni da parte di uomini e altri anni in cui è stato maggiore il numero delle dimissioni femminili, ma complessivamente, dal 2018 ad oggi, il numero delle dimissioni di donne e uomini osservato è bilanciato: 20 donne, 17 uomini.

Focalizzando l'analisi sull'anno 2022, le 14 dimissioni vedono una predominanza leggermente femminile: 8 donne contro 6 uomini. Si è quindi analizzato il dettaglio delle dimissioni avvenute tramite la specifica procedura di convalida dall'Ispettorato del Lavoro (INL), ossia quella modalità protetta per le lavoratrici madri e i lavoratori padri di figli fino a tre anni di età. E' emerso che, delle 14 dimissioni annue, 5 sono avvenute con tale modalità. Di queste 5 complessive, vi era solo una dimissionaria donna contro 4 uomini. Questo dato è in controtendenza rispetto all'andamento generale in Italia su questa tipologia di recessi. Infatti, a livello nazionale, l'Ispettorato Nazionale del Lavoro ha registrato da diversi anni un

costante squilibrio di genere a sfavore delle donne, nell'ambito delle dimissioni dei neogenitori. Nell'ultima relazione pubblicata dall'INL riguardante l'anno 2021 è emerso che il 71,8% delle convalide si riferisce a donne contro il 28,2% di uomini²⁶. Questo dato, tra l'altro, risulta essere costante dal 2016 ad oggi quindi si può leggere come una tendenza ormai consolidata che mostra un fenomeno di maggiore abbandono dell'impiego da parte delle neomamme. Appare significativo in questo caso, a livello nazionale, il divario di genere a sfavore delle donne. Per tale ragione, i dati registrati in CNAO nel 2022 delle dimissioni avvenute con procedura di convalida all'INL possono essere interpretati in maniera positiva, in quanto sono in controtendenza rispetto all'andamento nazionale sopra descritto.

E' stata infine condotta un'analisi più approfondita della distribuzione delle dimissioni tra i vari Dipartimenti interni a CNAO negli anni 2020-21-22 (Figura 19).

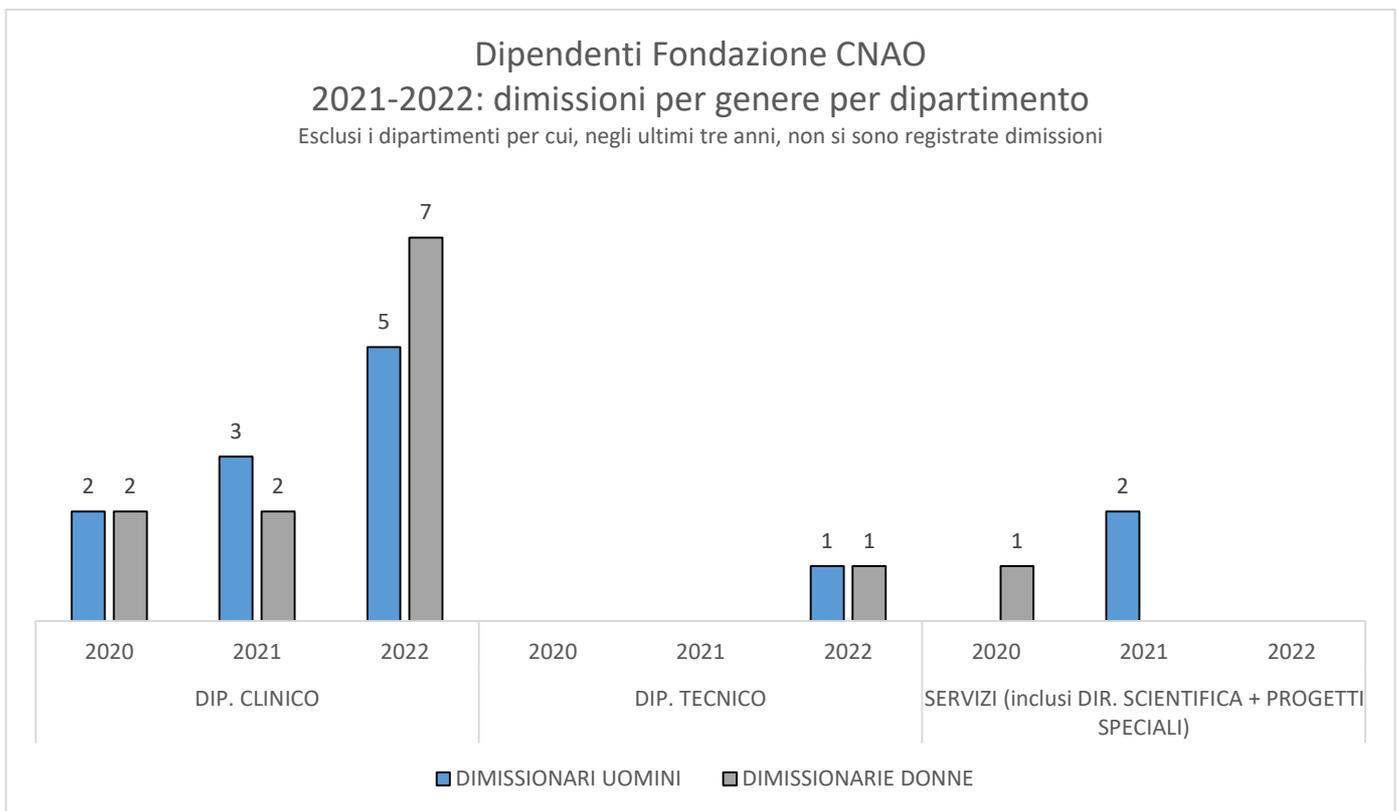


Figura 19 Distribuzione di genere nelle dimissioni nei singoli Dipartimenti di CNAO tra il 2020 e il 2022

²⁶ Ispettorato Nazionale del Lavoro - "Relazione annuale sulle convalide delle dimissioni e risoluzioni consensuali delle lavoratrici madri e dei lavoratori padri ai sensi dell'art. 55 del Decreto Legislativo 26 marzo 2001, n. 151 Anno 2021" - 14 novembre 2022.

Il grafico mostra che sia il Dipartimento Clinico di CNAO a patire di più, già dal 2020, il peso delle dimissioni del personale. Come abbiamo visto, il fenomeno si è intensificato nel 2022 nel quadro del fenomeno *Great Resignation*: 12 delle 14 dimissioni totali si sono registrate proprio in questo Dipartimento. Rispetto alla dimensione di genere però il divario non appare significativo: nel 2020 i dati si equiparano; nel 2021 il divario è di una sola unità a preponderanza maschile; nel 2022 si sono avute 7 dimissionarie donne contro 5 uomini, quindi con un divario di due unità in senso opposto all'anno precedente. L'esigenza di cambiare occupazione, specie nell'ambito clinico, sembra riguardare quindi in egual misura sia il genere maschile che quello femminile. Le ragioni che più determinano le dimissioni di personale sanitario in CNAO sono da individuarsi a livello di sistema. Negli ultimi anni il settore pubblico, con il riattivarsi delle procedure concorsuali di selezione, costituisce un *player* altamente concorrenziale del mercato del lavoro. Il posto pubblico, con la sua dose di sicurezza percepita e di stabilità economica, costituisce ancora un'attrazione per molti operatori della Sanità. Dal 2018 ad oggi e ogni anno, due operatori sanitari rassegnano le dimissioni per aver vinto e accettato un impiego nella sanità pubblica.

2.12 STRUMENTI DI WORK-LIFE BALANCE

Ai fini dell'analisi sulla parità di genere si è ritenuto essenziale approfondire l'ambito degli strumenti contrattuali di *Work-life Balance*. L'analisi dei dati disaggregati per genere è stata condotta anche in riferimento alle misure e alle *policy* di conciliazione vita privata-lavoro in vigore in CNAO e, in particolare, sono stati considerati:

- i congedi parentali;
- i permessi e congedi straordinari *ex lege* 104/1992;
- i contratti part-time;
- la modalità di lavoro in *smart working*.

Rispetto alle misure del congedo parentale (c.d. maternità/paternità facoltativa) e dei permessi/congedi straordinari *ex lege* 104/1992, i dati analizzati nel triennio 2020-2022 rivelano un utilizzo in misura preponderante da parte delle donne (Figure 20-21).

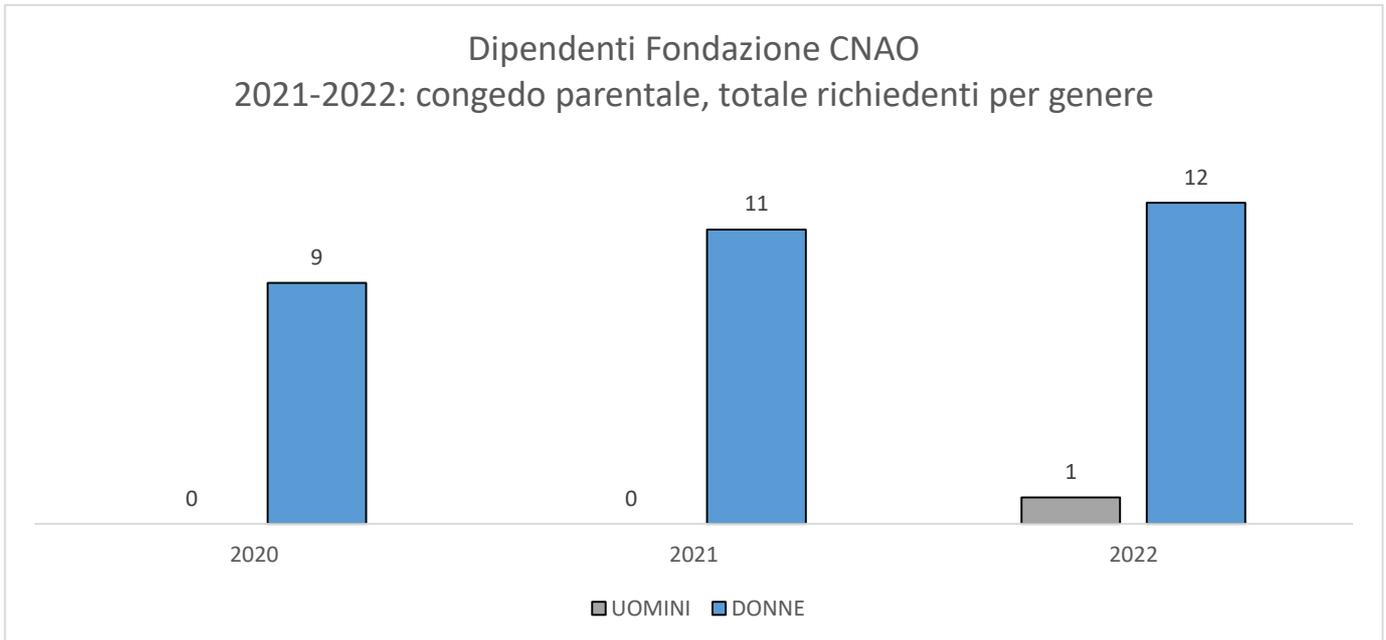


Figura 20 Distribuzione di genere nell'utilizzo del congedo parentale tra il 2020 e il 2022

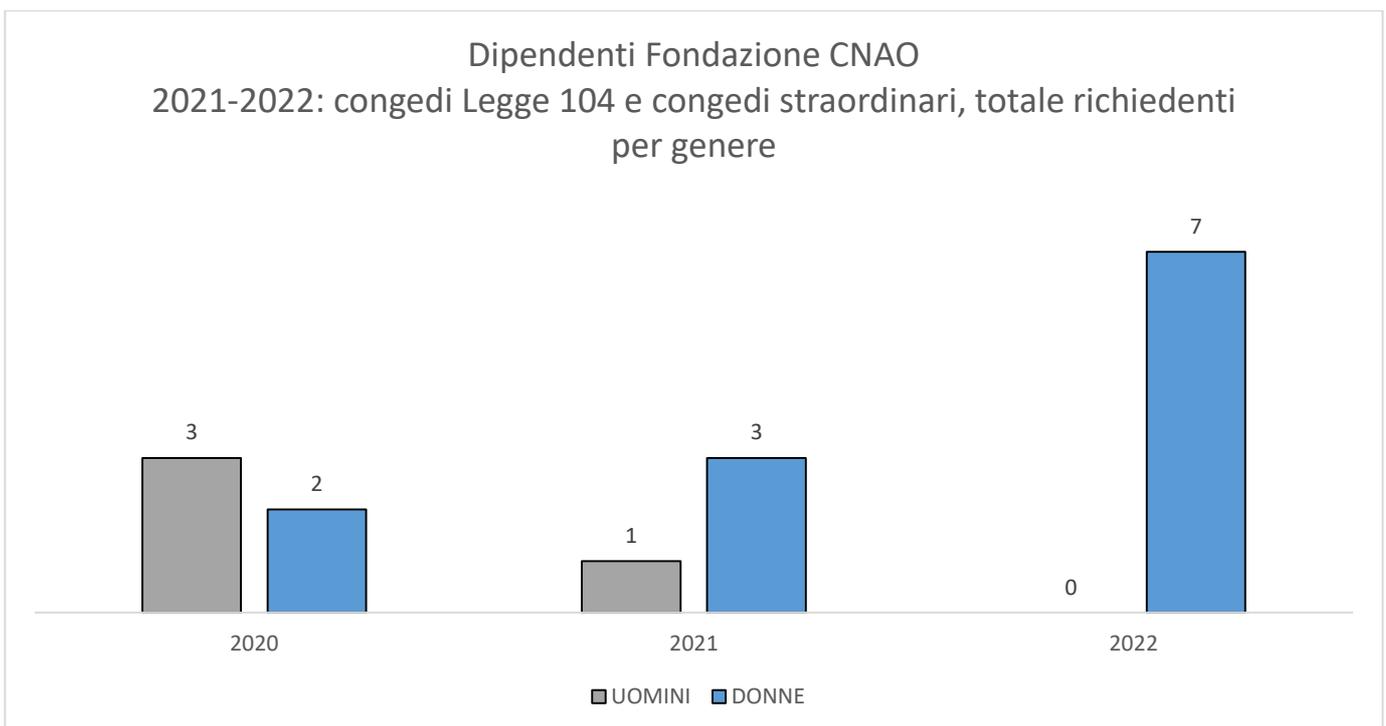


Figura 21 Distribuzione di genere nell'utilizzo dei permessi e congedi straordinari ex lege 104/1992 tra il 2020 e il 2022

Lo strumento del contratto *part-time* in CNAO è utilizzato invece in maniera paritaria tra uomini e donne. Nel triennio 2020-2022 i contratti *part-time* sono sempre rimasti n. 2 in totale, di cui uno assegnato

a una donna (*part-time* 85%) e uno ad un uomo (*part-time* 20%). L'attivazione del *part-time* e relativa percentuale è sempre dipesa da necessità specifiche dei lavoratori, a cui CNAO ha dato seguito.

Lo *Smart Working* (SW), inizialmente attivato per far fronte alle esigenze organizzative del periodo pandemico Covid-19, è diventato, in forma ibrida, una modalità di lavoro strutturata e permanente anche in seguito alla cessazione della situazione emergenziale. La distribuzione di genere nell'utilizzo dello SW ha fornito risultati incoraggianti: lo *Smart Working* è risultato essere uno strumento *Gender Inclusive*, anche se con una leggera predominanza femminile (Figura 22).

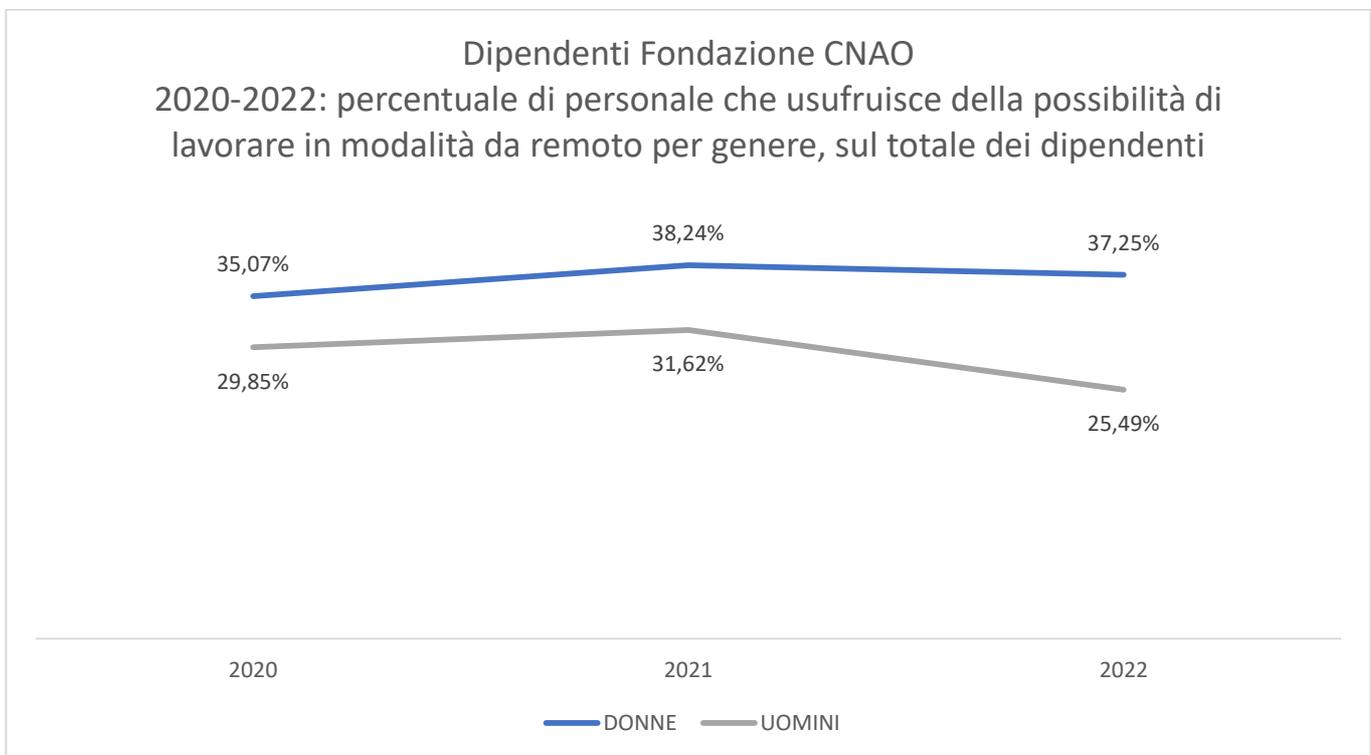


Figura 22 Distribuzione di genere nell'utilizzo dello *Smart Working* tra il 2020 e il 2022

E' stato infine condotto un approfondimento sull'utilizzo dello *Smart Working* nei singoli Dipartimenti e in particolare nell'anno 2022 (Figura 23).

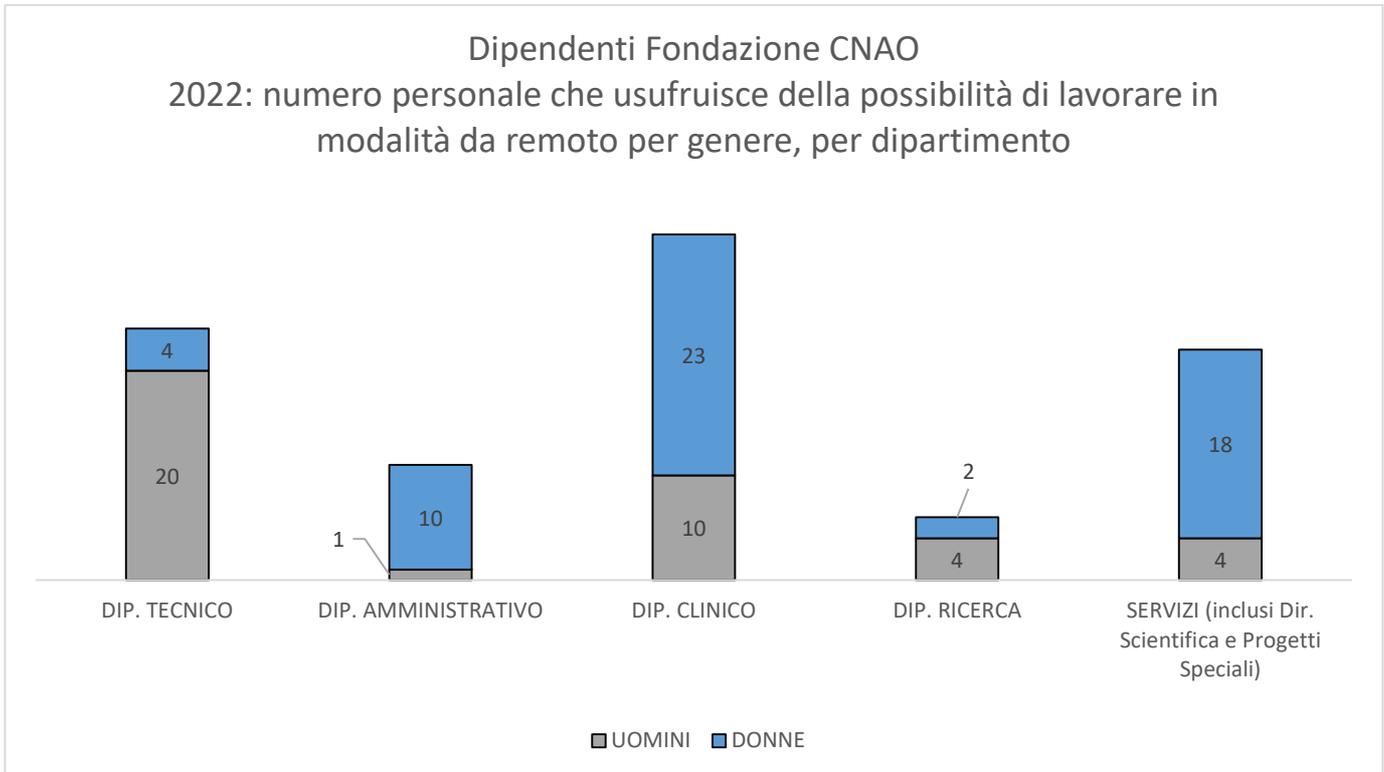


Figura 23 Distribuzione di genere nell'utilizzo dello Smart Working nei singoli Dipartimenti nel 2022

Si può constatare che esistono alcuni disequilibri interni, ma del tutto riconducibili alla composizione a maggioranza femminile o maschile di ciascun Dipartimento, già analizzata nei precedenti paragrafi. Infatti, i Dipartimenti Amministrativo e Clinico, nonché i Servizi, vedono una predominanza di utilizzo dello SW da parte del personale femminile; i dipartimenti Tecnico e di Ricerca e Sperimentazione sono invece di segno opposto. Tuttavia, il dato generale sul personale CNAO complessivamente considerato, mostra che l'equilibrio di genere è rispettato, con un 59% circa di donne che utilizzano lo *Smart Working*, a fronte di un 41% di uomini. Nel 2022, constatata la bontà dello strumento, è stato avviato un dialogo con la Direzione Generale e i Responsabili e Referenti di tutti i Dipartimenti, Uffici ed Unità coinvolte, all'esito del quale è stato deciso di prorogare a tempo indeterminato tutti gli accordi di SW già in essere e che erano prossimi alla scadenza, mantenendo inalterate le caratteristiche in precedenza definite.

2.13 FORMAZIONE INTERNA

Fondazione CNAO promuove lo sviluppo delle competenze dei propri dipendenti attraverso interventi formativi finalizzati sia alla crescita tecnico-professionale sia all'acquisizione di *soft skills* potenzianti, a

seconda del fabbisogno del destinatario, le aree di intelligenza emotiva, la consapevolezza delle dinamiche relazionali e gli strumenti di gestione della leadership. Nel triennio 2020-2022 sono state svolte mediamente tra le 15 e le 32 ore di formazione annua *pro capite* ripartite in formazione obbligatoria sulla Sicurezza negli Ambienti di Lavoro, Prevenzione e Protezione da Radiazioni Ionizzanti, standard *Joint Commission International*; formazione specialistica, inclusi eventi accreditati ai fini ECM; corsi di inglese e formazione sulle *soft skills*. Nel grafico sottostante è rappresentata la distribuzione *pro capite* in ore della formazione effettuata dal personale dipendente (Figura 24).

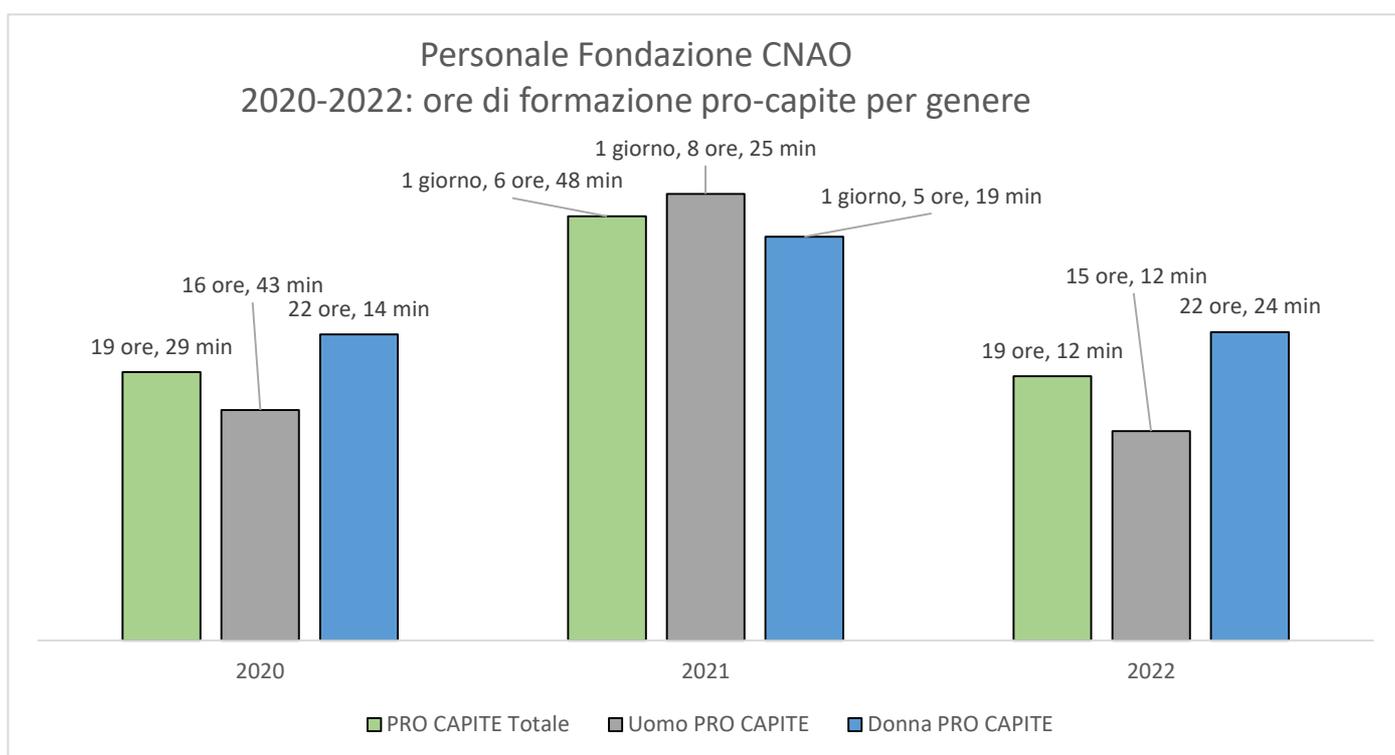


Figura 24 Distribuzione di genere nella formazione (ore pro capite) in CNAO nel 2020 – 2021 - 2022

I dati ci indicano che la formazione ha coinvolto in misura paritaria uomini e donne, senza particolari sproporzioni a livello generale. Nelle due Figure che seguono è rappresentata la partecipazione alla formazione nell'ultimo triennio in base all'inquadramento contrattuale (Figura 25) e all'area aziendale di appartenenza (Figura 26).

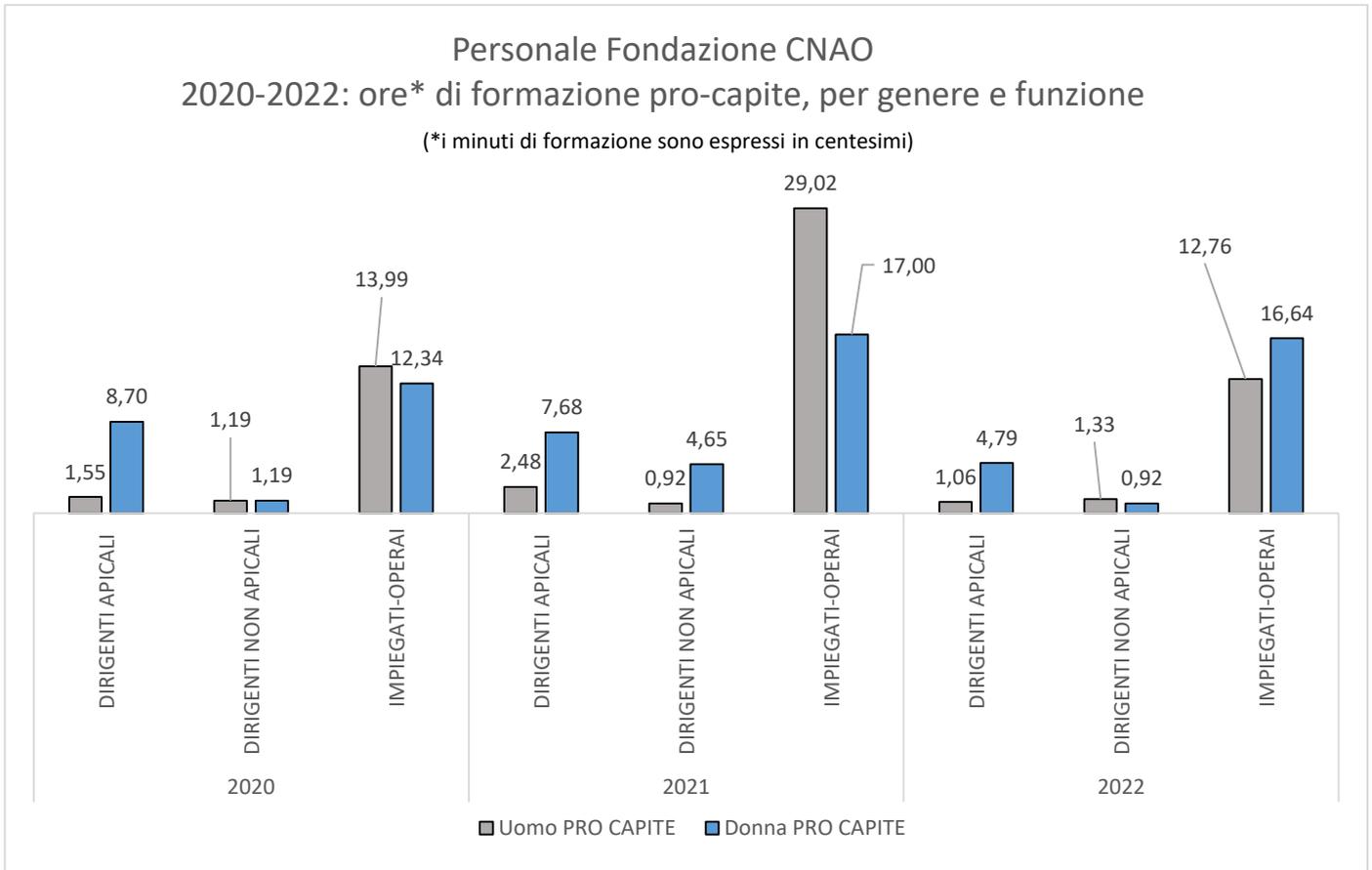


Figura 25 Distribuzione di genere nella formazione (ore pro capite) nel 2020 – 2021 – 2022 suddivisa per Inquadramento Contrattuale

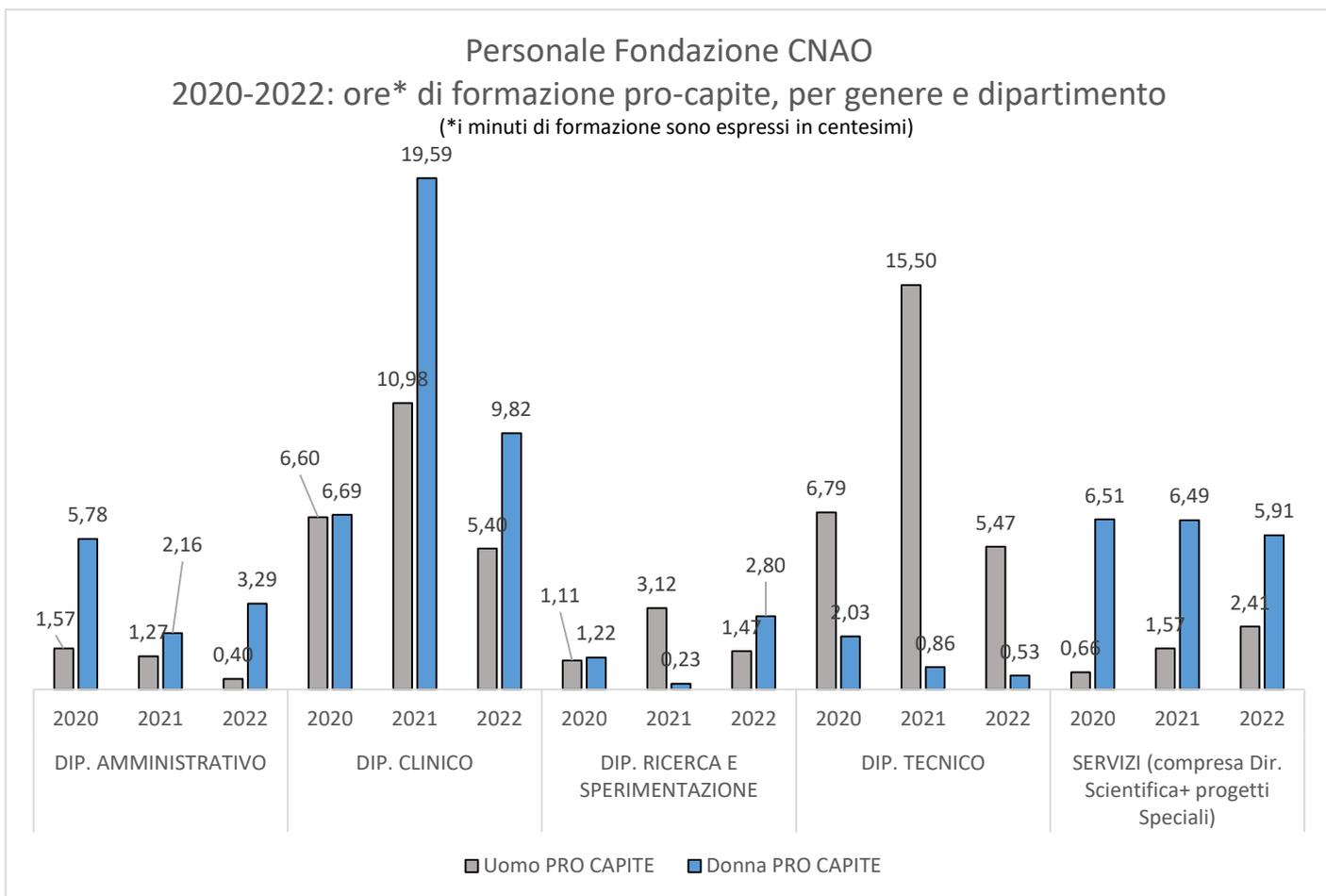


Figura 26 Distribuzione di genere nella formazione (ore pro capite) nel 2020 – 2021 – 2022 suddivisa per Dipartimento

Tramite questo ulteriore approfondimento, spiccano alcuni disequilibri di genere nella formazione del Dipartimento Clinico, Tecnico e di Ricerca e Sperimentazione, soprattutto nell’anno 2021. Il dato però replica ancora una volta l’andamento già emerso in fase di disamina del personale in forza presso ciascun Dipartimento, quindi il risultato è da intendersi strettamente connesso al dato iniziale già osservato.

Per quanto riguarda i percorsi di formazione ideati per il futuro della Fondazione, in concomitanza con l’avvio del progetto di espansione del Centro, si segnala che nel 2020 tutto il *Management* ha effettuato un corso di formazione di 32 ore sul *Project Management* finalizzato a fornire, al personale coinvolto a vario titolo nell’espansione, gli strumenti per gestire la complessità organizzativa del progetto.

A cavallo tra il 2020 e il 2021, inoltre, il 23% del personale di inquadramento impiegatizio, proveniente in modo trasversale dalle diverse funzioni aziendali, è stato coinvolto in un seminario di due giornate, che

si è posto quale scopo una riflessione ragionata sulle difficoltà relazionali tra reparti multidisciplinari e l'inquadramento metodologico della gestione dei conflitti orientato alla consapevolezza delle dinamiche comportamentali sulla scorta degli strumenti cognitivi suggeriti dall'approccio PNL (programmazione neuro-linguistica) e al reperimento di soluzioni individuali delle criticità.

La volontà è quella di continuare in questa direzione, organizzando percorsi *ad hoc* per le esigenze specifiche di Fondazione CNAO, consentendo al personale di beneficiare di aggiornamenti costanti e di mantenere un adeguato livello di preparazione, sia relativamente alle competenze tecniche che alle *soft skills*.

3. PIANO DI AZIONI POSITIVE

L'analisi dello stato dell'arte ha portato a concludere che esiste in CNAO una situazione di *Gender Equality* complessivamente positiva e ben radicata. Ciò nonostante, come già anticipato nelle pagine iniziali del presente documento, sono stati ancor più criticamente esplorati nuovi oggetti di analisi, nell'ottica di perseguire sempre migliori risultati nel garantire il rispetto delle pari opportunità di genere.

I risultati dell'analisi svolta hanno consentito di individuare i settori di intervento da includere nel Piano delle Azioni Positive. Tutte le Azioni Positive individuate nelle pagine successive vanno ad agire in modo trasversale in 4 delle 5 aree prioritarie di intervento indicate dalla Commissione Europea²⁷, qui di seguito elencate:

1. equilibrio vita privata/vita lavorativa e cultura dell'organizzazione;
2. equilibrio di genere nelle posizioni di vertice e negli organi decisionali;
3. uguaglianza di genere nel reclutamento e nelle progressioni di carriera;
4. integrazione della dimensione di genere nella ricerca (non applicabile in CNAO);
5. contrasto della violenza di genere, comprese le molestie sessuali.

Per ciascuna Azione verranno indicati i seguenti contenuti: area tematica, obiettivi, tipo di azione, *target* diretto, responsabili dell'attuazione, *timeline* e *outcome* previsto.

²⁷ Si veda a questo proposito "Horizon Europe Guidance on Gender Equality Plans" - pagg. 6-7

Fondazione CNAO si impegna a mettere a disposizione le risorse umane e finanziarie necessarie alla realizzazione delle Azioni Positive.

AZIONI	OBIETTIVO	STRUMENTI	TARGET DIRETTO	SOGGETTO/I ATTUATORE/I	TIMELINE (ENTRO IL)				OUTCOME
					2023	2024	2025	2026	
AREA TEMATICA 1: equilibrio vita privata/vita lavorativa e cultura dell'organizzazione									
INTERVENTI DI COMUNICAZIONE INTERNA A SOSTEGNO DEL GEP	Aumentare la consapevolezza sulla parità di genere e rafforzare gli atteggiamenti positivi verso l'inclusione	Attuare interventi di comunicazione a sostegno del GEP mediante: 1) presentazione plenaria del lavoro del Gruppo GEP e del documento; 2) pubblicazione del GEP sul sito web ufficiale di CNAO; 3) comunicazione al personale via mail e pubblicazione sulla intranet aziendale	Personale dipendente Cnao e collaboratori stabili (collaboratori coordinati e continuativi e liberi professionisti presenti in organigramma)	GRUPPO GEP	x	x			1) pubblicazione del GEP sul sito istituzionale CNAO 2) comunicazione al personale via mail e pubblicazione sulla intranet aziendale
ISTITUZIONE DI ORGANISMO INTERNO DI RIFERIMENTO PER GEP	Fornire risorse stabili per l'implementazione del GEP	Istituire azioni di raccordo tra il Gruppo di Lavoro GEP e il Comitato Operativo Esteso (COE), che sovrintenda alla produzione di report di monitoraggio e revisione del GEP	Gruppo di Lavoro GEP e il Comitato Operativo Esteso (COE)	DIREZIONE GENERALE		x			Atto di nomina
TRADUZIONE DEL GEP IN INGLESE	Rendere fruibile la consultazione del GEP al target non-native Italian speaker	Traduzione del testo in lingua inglese	Personale dipendente Cnao e collaboratori stabili (collaboratori coordinati e continuativi e liberi professionisti presenti in organigramma) e frequentatori per periodi maggiori di 6 mesi	GRUPPO GEP			x		Pubblicazione versione inglese del GEP sul sito istituzionale CNAO e sull'intranet aziendale
SITO INTRANET DEDICATO AL GEP	Rendere fruibile al personale la consultazione del GEP e dei documenti correlati	Creare un Site sull'Intranet aziendale interamente dedicato al GEP e a documenti, video, risorse correlate	Personale dipendente Cnao e collaboratori stabili (collaboratori coordinati e continuativi e liberi professionisti presenti in organigramma)	GRUPPO GEP		x			Pubblicazione Site nell'intranet aziendale
INTERVENTI DI COMUNICAZIONE ESTERNA A SOSTEGNO DEL GEP	Aumentare la consapevolezza dell'impegno di CNAO sulla parità di genere	Pubblicare post riguardanti il GEP sulle piattaforme social di CNAO	Personale interno CNAO e risorse esterne	GRUPPO GEP - SERVIZIO RISORSE UMANE - UFFICIO COMUNICAZIONE		x		x	Pubblicazione di <i>post</i> sulle piattaforme social di CNAO (ad es: LinkedIn, Instagram, Facebook)
CREAZIONE DI UNA CASELLA DI POSTA ELETTRONICA DEDICATA	Agevolare un approccio partecipativo del personale CNAO alla realizzazione degli obiettivi del GEP	Creazione di una casella di posta elettronica "gep@cnao.it" in uso al Gruppo di Lavoro	Gruppo GEP	UFFICIO IT	x				Utilizzo della casella di posta elettronica "gep@cnao.it" per l'invio al personale di contributi, fonti, informazioni sui temi dell'inclusività e della parità di genere
SURVEY SUL BENESSERE ORGANIZZATIVO CON FOCUS SULLA GENDER INCLUSION	Monitorare, attraverso l'interrogazione diretta del personale, il livello effettivo di inclusività	Progettazione e somministrazione di una Survey dedicata al personale dipendente e ai collaboratori stabili, diretta a sondare la percezione del benessere organizzativo in Cnao, con particolare focus sui temi dell'inclusività e della parità di genere	Personale dipendente Cnao e collaboratori stabili (collaboratori coordinati e continuativi e liberi professionisti presenti in organigramma) e frequentatori per periodi maggiori di 6 mesi	GRUPPO GEP - SERVIZIO RISORSE UMANE				x	Reporting dei risultati emersi ed elaborazione di azioni migliorative
IMPLEMENTAZIONE DI INDICATORI AGGIUNTIVI IN TEMA DI SMART WORKING	Osservare l'assegnazione dello SW per genere e reparto	Analizzare gli accordi individuali di SW per genere e reparto	Personale dipendente Cnao (reparto)	GRUPPO GEP - SERVIZIO RISORSE UMANE		x	x	x	Aggiornamento del GEP con i relativi dati e grafici

AZIONI	OBIETTIVO	STRUMENTI	TARGET DIRETTO	SOGGETTO/I ATTUATORE/I	TIMELINE (ENTRO IL)				OUTCOME
					2023	2024	2025	2026	
IMPLEMENTAZIONE DI INDICATORI AGGIUNTIVI IN TEMA DI FRUIZIONE DEI CONGEDI PARENTALI E "LEGGE 104"	Osservare non solo il numero di dipendenti che utilizzano tali permessi, ma anche l'effettiva quantità di ore/giorni utilizzati	Quantificare il tempo di fruizione dei permessi in relazione al genere	Personale dipendente Cnao	GRUPPO GEP - SERVIZIO RISORSE UMANE		x	x	x	Aggiornamento del GEP con i relativi dati e grafici
ORGANIZZAZIONE INCONTRI INTERAZIENDALI CON GRUPPI GEP DI AZIENDE ESTERNE	Condividere esperienze, approcci e competenze con altri centri	Creare meeting/riunioni interaziendali con le realtà affini a CNAO (sanità privata, ricerca) allo scopo di scambiare informazioni utili all'implementazione del GEP	Gruppo GEP	GRUPPO GEP				x	Verbali delle riunioni/meeting
CORSI DI FORMAZIONE PER IL GRUPPO GEP	Aumentare le conoscenze e le competenze del gruppo GEP di CNAO	Partecipare a corsi di formazione/workshop/eventi che siano attinenti ai temi trattati nel GEP	Gruppo GEP	GRUPPO GEP - SERVIZIO RISORSE UMANE	x			x	Attestati di partecipazione agli interventi formativi
GIORNI AGGIUNTIVI DI PERMESSO PER PATERNITA' OBBLIGATORIA	Aumentare il benessere e l'equilibrio tra vita privata/vita lavorativa	Aggiungere 5 giorni di permessi retribuiti al 100% con costo a carico del datore di lavoro, destinati al lavoratore padre per fruire di un maggiore periodo di paternità obbligatoria (misura soggetta a scadenza)	Personale dipendente CNAO	DIREZIONE GENERALE SERVIZIO RISORSE UMANE		x			Permessi aggiuntivi con denominazione specifica
INTEGRAZIONE ECONOMICA DELLA RETRIBUZIONE DURANTE MATERNITA' OBBLIGATORIA	Aumentare il benessere e l'equilibrio tra vita privata/vita lavorativa	Integrare l'indennità giornaliera di maternità obbligatoria coperta dall'INPS con un'indennità aggiuntiva del 20% a carico del datore di lavoro (misura soggetta a scadenza)	Personale dipendente CNAO	DIREZIONE GENERALE SERVIZIO RISORSE UMANE		x			Integrazione salariale risultante dai cedolini
MONITORAGGIO ANNUALE DEI DATI CON PUBBLICAZIONE DEI RISULTATI	Aumentare la consapevolezza sulla parità di genere e rafforzare gli atteggiamenti positivi verso l'inclusione	Monitoraggio dei dati disaggregati per genere e pubblicazione annuale dei risultati	Personale dipendente Cnao e collaboratori stabili (collaboratori coordinati e continuativi e liberi professionisti presenti in organigramma)	GRUPPO GEP - SERVIZIO RISORSE UMANE		x	x	x	Revisione annuale del GEP
AREA TEMATICA 2: equilibrio di genere nelle posizioni di vertice e negli organi decisionali									
GARANTIRE UNA PIU' POSSIBILE EQUA RIPARTIZIONE DI GENERE NEI GRUPPI DI LAVORO INCARICATI DALLA DIREZIONE GENERALE E NELLE COMMISSIONI DI GARA	Garantire il più possibile un'equa rappresentanza di genere	Definizione delle misure all'interno dei regolamenti aziendali	Personale interno CNAO	DIREZIONE GENERALE SERVIZIO RISORSE UMANE				x	Aggiornamento dei regolamenti interni
AREA TEMATICA 3: uguaglianza di genere nel reclutamento e nelle progressioni di carriera									
MONITORAGGIO DELLA GENDER BALANCE DURANTE IL PROCESSO DI SELEZIONE	Realizzare un migliore equilibrio della presenza di uomini e donne nei singoli dipartimenti, nonché ridurre il rischio di <i>gender bias</i>	Compatibilmente con i requisiti di competenza e merito, garantire l'equilibrio di genere durante il processo di reclutamento e selezione di nuovo personale	Soggetti aziendali coinvolti nei processi di selezione del personale	GRUPPO GEP - SERVIZIO RISORSE UMANE			x	x	Elaborazione di linee guida interne per garantire un buon equilibrio di genere nel reclutamento
REALIZZAZIONE DI LINEE GUIDA GENDER SENSITIVE PER LA CONDUZIONE DEI COLLOQUI DI SELEZIONE	Fornire raccomandazioni all'intervistatore al fine di garantire che le modalità di conduzione del colloquio e la scelta dei contenuti non siano discriminatori	Elaborazione di una Linea Guida interna	Soggetti aziendali coinvolti nei processi di selezione del personale	GRUPPO GEP - SERVIZIO RISORSE UMANE			x		Linea Guida e relativi aggiornamenti periodici

AZIONI	OBIETTIVO	STRUMENTI	TARGET DIRETTO	SOGGETTO/I ATTUATORE/i	TIMELINE (ENTRO IL)				OUTCOME
					2023	2024	2025	2026	
IMPLEMENTAZIONE DI INDICATORI AGGIUNTIVI IN TEMA DI TRATTAMENTO SALARIALE (RAL e Premi)	Osservare la ripartizione economica, suddivisa per genere, degli adeguamenti retributivi e delle premialità per anno di riferimento.	Osservare i budget annuali per adeguamenti retributivi e premialità e ricavare le percentuali di assegnazione in relazione al genere.	Personale dipendente Cnao	GRUPPO GEP - SERVIZIO RISORSE UMANE		x	x	x	Aggiornamento del GEP con i relativi dati e grafici
INCORAGGIARE LE RISORSE RIENTRATE DOPO PERIODI DI ASSENZE "FAMILIARI" ALLA PARTECIPAZIONE A CONGRESSI, CORSI DI FORMAZIONE, PUBBLICAZIONI	Favorire i percorsi di carriera e formazione professionale delle risorse che si assentano per motivazioni "familiari" (es: assenze per maternità, congedi parentali, permessi ex lege 104)	Predisporre misure di intervento da destinare in via prioritaria alle risorse che rientrano dopo periodi di assenza per motivazioni "familiari" (es: assenze per maternità, congedi parentali, permessi ex lege 104)	Personale dipendente Cnao	SERVIZIO RISORSE UMANE				x	Monitoraggio dei risultati ottenuti e aggiornamento del GEP con i relativi dati
AREA TEMATICA 5: contrasto della violenza di genere, comprese le molestie sessuali									
CORSI DI FORMAZIONE PER IL PERSONALE CNAO	Aumentare la consapevolezza sulla inclusività, sui <i>gender bias</i> e sulla violenza di genere	Progettare un piano formativo finalizzato all'approfondimento delle tematiche relative alla parità di genere	Personale dipendente Cnao	SERVIZIO RISORSE UMANE				x	Attestati di partecipazione
CONTRASTO ALLA VIOLENZA DI GENERE: INTEGRAZIONE CON LA PROCEDURA "WHISTLEBLOWING"	Misure di sensibilizzazione e contrasto ai fenomeni di violenza di genere	Integrare l'attuale procedura di "Whistleblowing" interna già in vigore Garantire strumenti interni dedicati al monitoraggio e gestione di eventuali fenomeni di violenza di genere che si dovessero verificare all'interno di CNAO	Personale interno CNAO	GRUPPO GEP - SERVIZIO RISORSE UMANE				x	Procedura interna e relativi aggiornamenti