

# DEI nella consulenza cultura, visione e prospettive

## Focus sulla consulenza al femminile

### I risultati della ricerca presso i consulenti

**Consulting Day**  
Peschiera Del Garda

*20 ottobre 2023*

**eu** eumetra  
Knowledge. Vision. Decision.

**CONFINDUSTRIA  
ASSOCONSULT**  
Associazione delle Imprese di Consulenza di Management

# Agenda

1

*Com è lavorare  
in consulenza?*

2

Il valore di diversità  
e inclusione in  
ambito lavorativo

3

Il modello DEI  
in consulenza

4

La consulenza  
al femminile

5

Aspettative, il  
futuro modello DEI

## CONSULENTI

- ▶ Piccole-Medie società di consulenza e Big
- ▶ Diversi ambiti di consulenza
- ▶ Coinvolte da Assoconsult nel progetto

## 804 interviste

- ▶ 731 dipendenti
- ▶ 73 top manager

## Raccolta dati: Luglio- Agosto 2023

- ▶ Interviste CAWI
- ▶ Invio link alle società di consulenza con collegamento al questionario online

1

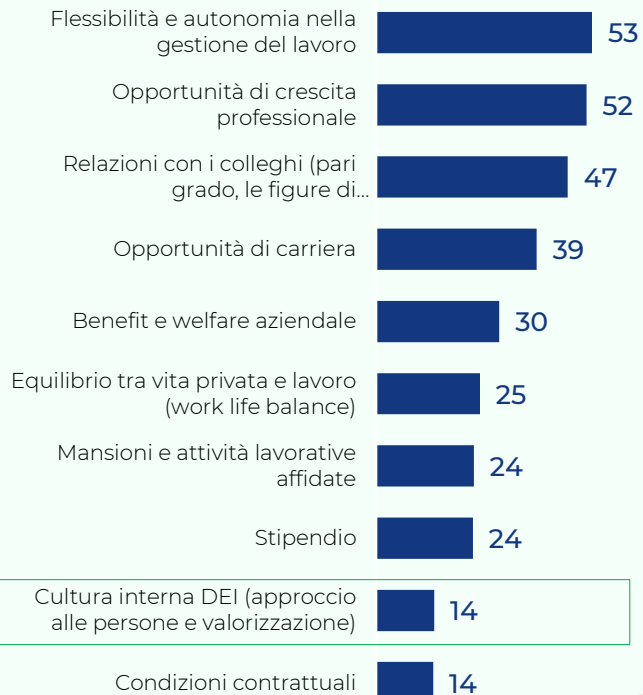
# Il lavoro in consulenza

# Cosa piace e cosa non piace del proprio lavoro

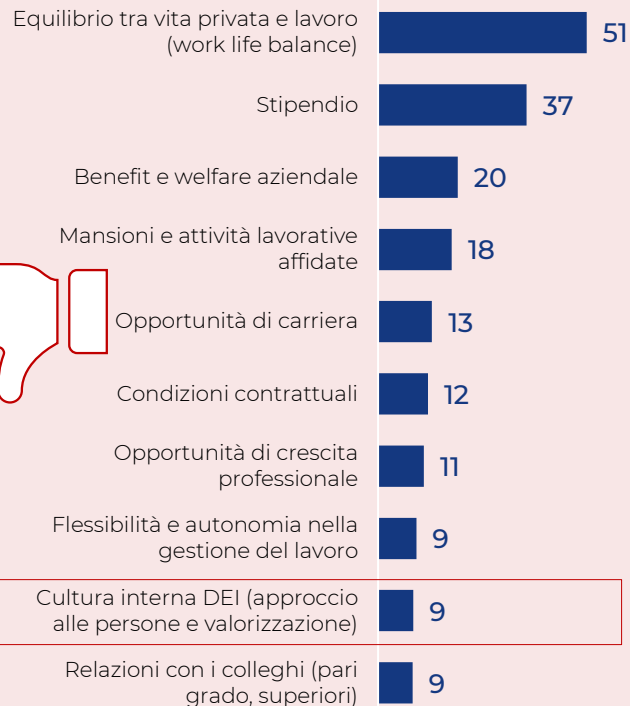


Flessibilità e opportunità di crescita sono driver della soddisfazione. Il balance tra vita lavorativa e privata è, invece, il principale motivo di insoddisfazione (che supera anche lo stipendio).

## MOTIVI DI SODDISFAZIONE %



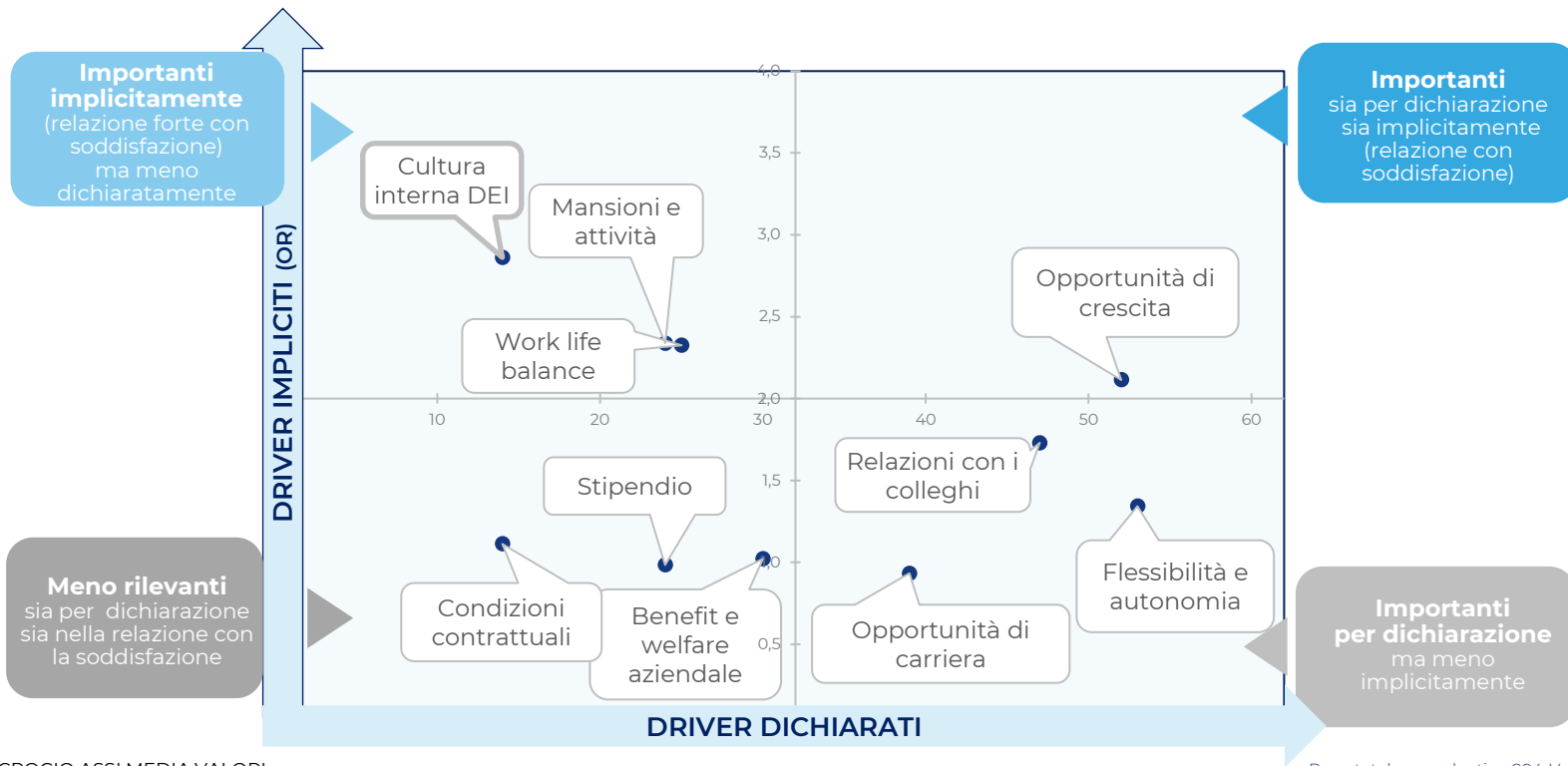
## MOTIVI DI INSODDISFAZIONE %



# I driver della soddisfazione verso il lavoro in consulenza

Confronto fra fattori di soddisfazione dichiarati e fattori impliciti (ottenuti tramite analisi di correlazione con la soddisfazione realizzata con il metodo degli odds ratio)

L'OR è un dato statistico che misura il grado di associazione tra due variabili; per esempio in epidemiologia, il legame tra un fattore di rischio/protezione e una malattia. Più il valore dell'OR si discosta da 1 (in positivo o in negativo) più l'associazione è forte.



2

# Il valore di diversità e inclusione

## Parlando di DEI.... (associazioni spontanee)

Il tema del genere (in termini di parità salariale, di carriera ecc) è quello più fortemente associato alla DEI, a livello spontaneo. Ma emergono anche tutte le altre sfaccettature come il worklife balance e l'attenzione verso le minoranze.



# Importanza dei temi DEI e i fattori del cambiamento

Per quasi tutti affrontare queste tematiche è fondamentale, soprattutto per le donne; il cambiamento passa sia dalle giovani generazioni e dipendenti che dai vertici aziendali.

Dal tuo personale punto di vista, queste tematiche in ambito lavorativo sono importanti?

**73%**  
molto importante  
**8,28**  
voto medio

**79%**  
molto importante  
**8,62**  
voto medio



VOTO 9-10

50%

VOTO 8

23%

VOTO 6-7

20%

VOTO 1-5

7%

Quali fattori e/o soggetti contribuiscono maggiormente alla spinta e al cambiamento in ottica DEI? (%)



La spinta al cambiamento è bottom-up ma occorrono anche leader in grado di guidarlo e supportarlo



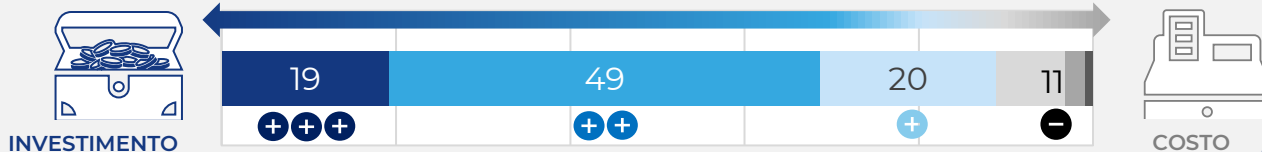
# Pro e contro della DEI in azienda

- Molto d'accordo %
- Abbastanza d'accordo %



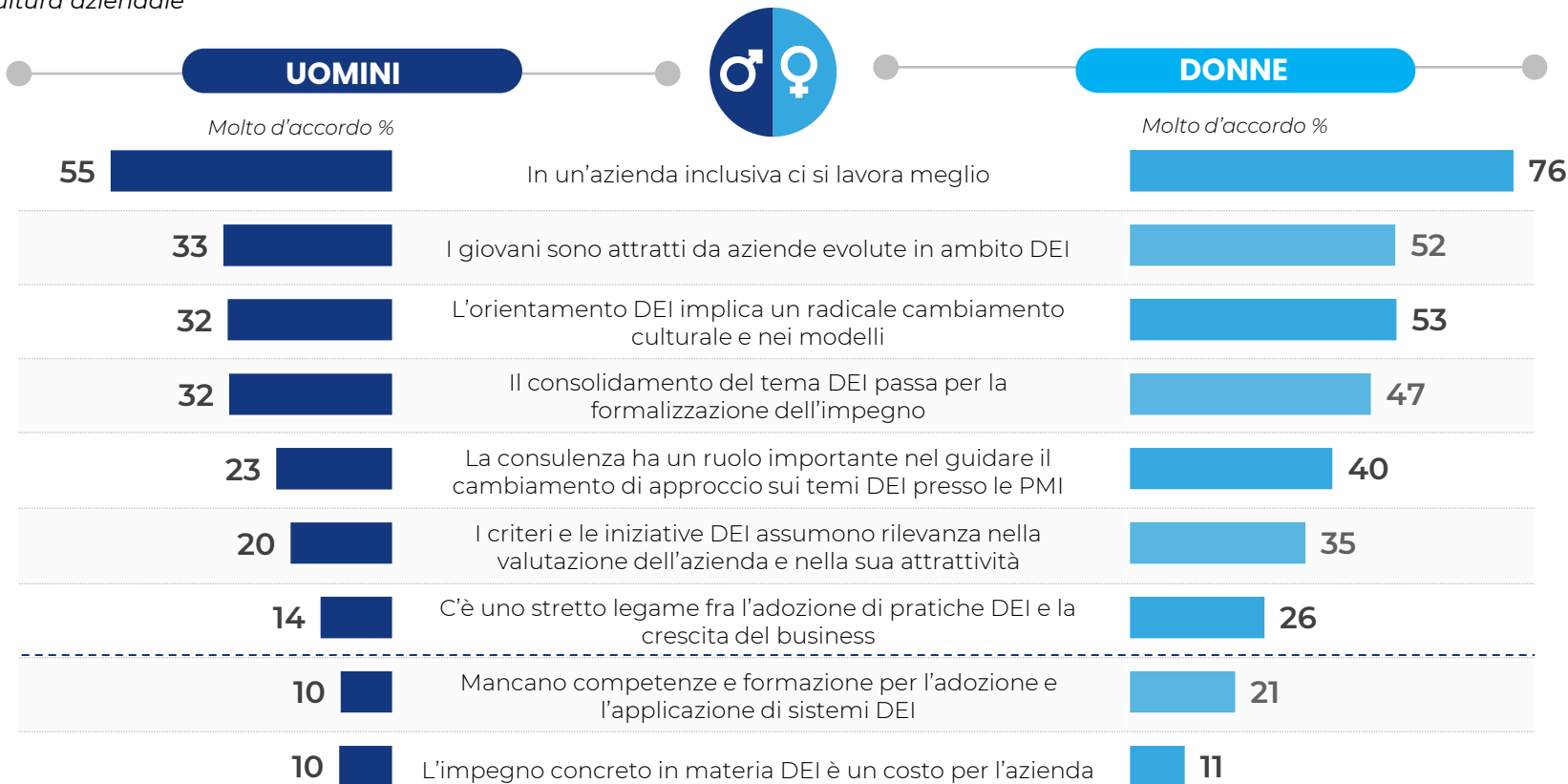
*Solo 1 rispondente su 10 reputa le azioni in ambito DEI un costo. Prevale opinioni positive soprattutto in termini di miglioramento dell'ambiente di lavoro e attrattività verso i giovani talenti.*

Come vedi l'implementazione di un approccio DEI in azienda?



# Pro e contro della DEI in azienda – l'opinione di uomini e donne a confronto

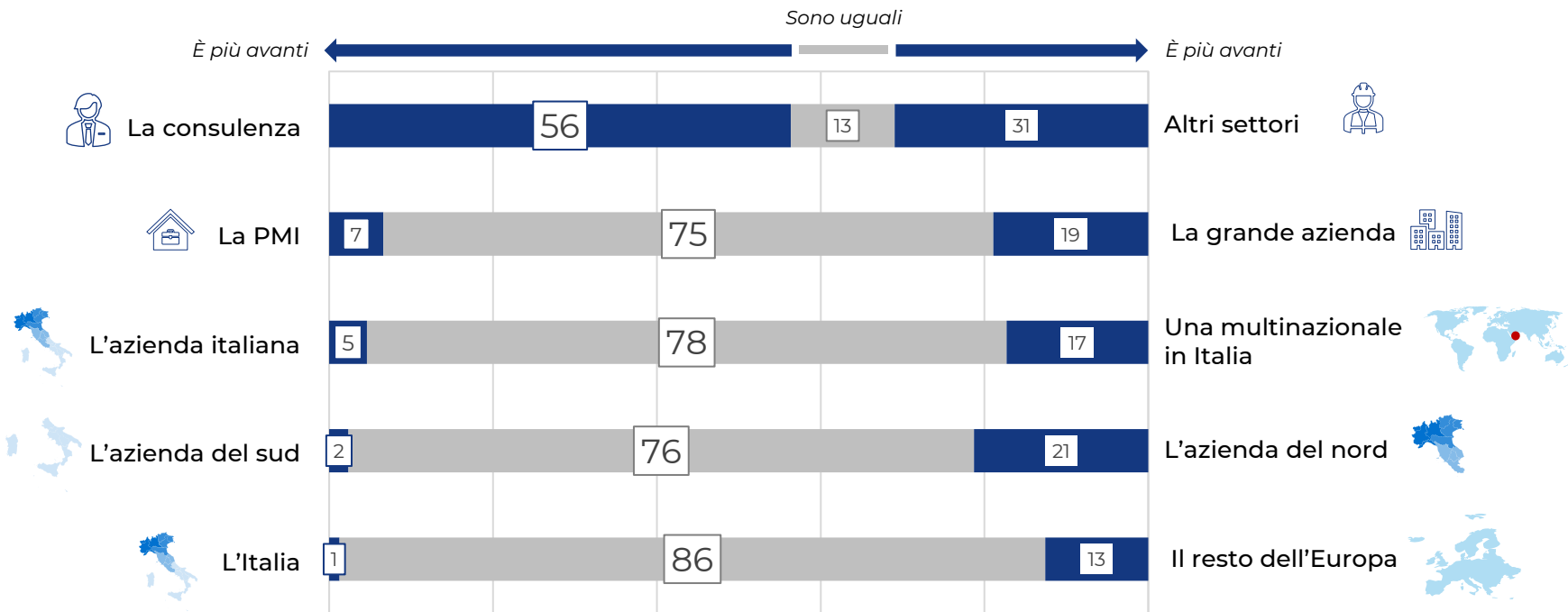
Le donne hanno una percezione molto più forte dei vantaggi della DEI soprattutto in termini di inclusività, attrattività e cambiamento della cultura aziendale



# Le realtà più avanzate in ambito DEI

La consulenza traina il tema DEI nel sistema economico. Fra le altre realtà italiane non vengono percepite differenziazioni cioè tra Nord e Sud, Italia ed Estero lo sviluppo delle tematiche DEI è considerato allo stesso livello.

Secondo te, la diffusione e lo sviluppo delle tematiche DEI in azienda è diverso - avanti o indietro - o uguale per le seguenti realtà... ?



## Il modello DEI in consulenza

# L'orientamento in azienda sui temi DEI

VISIONE  
EVOLUTA

Esiste una visione evoluta sui temi DEI con policy/regole e diverse azioni che promuovono la diversità e l'inclusione **49%**

**26%** Esistono policy e delle linee guida ma sono ancora poche le azioni concrete per promuovere la diversità e l'inclusione

Si parla di diversità e inclusione ma non c'è nulla di concreto ancora **12%**

**7%** Diversità e inclusione sono temi di facciata, manca una cultura e visione DEI

Non è necessario affrontare questi temi, va bene così **3%**

**3%** Non c'è nulla riguardo i temi DEI, siamo indietro

NESSUNA  
VISIONE

*Lo stato della propria azienda sui temi DEI è più spesso descritto come evoluto ma una minoranza lo definisce ancora di pura facciata o assente*

# Attenzione in azienda sulle tematiche DEI

La sensibilità verso le tematiche DEI nell'azienda di consulenza è considerata buona; più di un terzo delle aziende se ne occupa da diversi anni e altrettante più recentemente; esistono funzioni o team dedicati per 2 aziende su 3. Le consulenti donne sono più critiche.

Nella tua azienda c'è sensibilità e attenzione sui temi DEI?

Da quanto tempo nella tua azienda se ne parla?

**63%**  
molta attenzione  
**7,73**  
voto medio

**58%**  
molta attenzione  
**7,57**  
voto medio

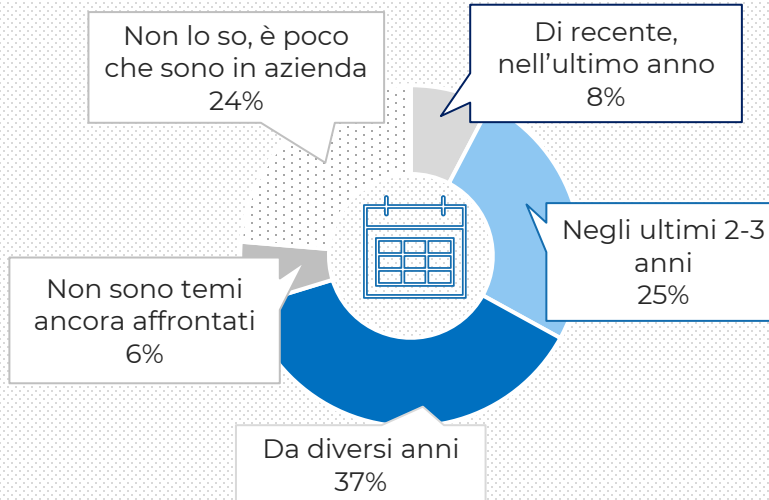


VOTO 9-10  
39%

VOTO 8  
24%

VOTO 6-7  
25%

VOTO 1-5  
12%



CHI SE NE OCCUPA	
Esiste una funzione / reparto dedicato	37%
Esiste un team / figura dedicata al tema	31%
Non esiste una funzione / team dedicata, dipende dal tema	18%
Se ne occupa direttamente la proprietà / top management	8%

6% non indica / non so

# L'impegno verso le tematiche DEI

In termini di maturità su questi temi, invece, la soddisfazione è media. Anche in questi termini, le donne consulenti sono tendenzialmente più critiche. La iniziative ad oggi in essere sembra ancora poco concrete e in prevalenza riguardano regole e prassi inclusive.

Complessivamente, come valuti l'impegno attuale della tua Azienda in materia DEI?

**53%**  
molto soddisfacente

**7,38**  
voto medio

**47%**  
molto soddisfacente

**7,21**  
voto medio



VOTO 9-10

29%

VOTO 8

24%

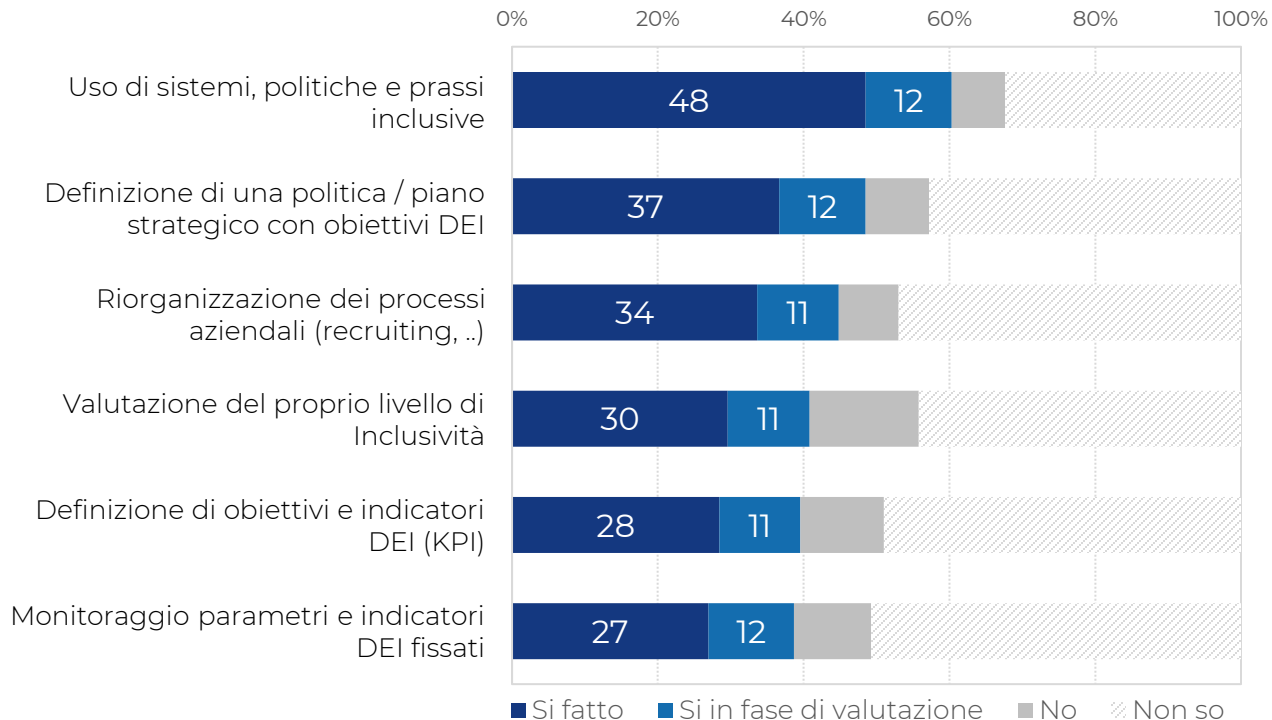
VOTO 6-7

33%

VOTO 1-5

14%

## LE INIZIATIVE ADOTTATE IN AZIENDA... %



# I comportamenti inclusivi in essere nell'azienda

Parità di genere e sensibilizzazione generale sul tema sono gli interventi più diffusi ma, anche qui, le donne percepiscono meno l'impegno.

AZIONI PER GARANTIRE LA PARITÀ DI GENERE



♂ 70% ♀ 62%

SENSIBILIZZAZIONE IN MATERIA DEI A TUTTI I LIVELLI



♂ 69% ♀ 63%

ATTIVITÀ DI ASCOLTO ATTIVO



ABBATTIMENTO BARRIERE PER PERSONE CON DISABILITÀ



AZIONI PER FAVORIRE L'INCLUSIONE DELLE MINORANZE



FORMAZIONE SPECIFICA AL MANAGEMENT



WELFARE PERSONALIZZATO PER LE DIVERSE ESIGENZE



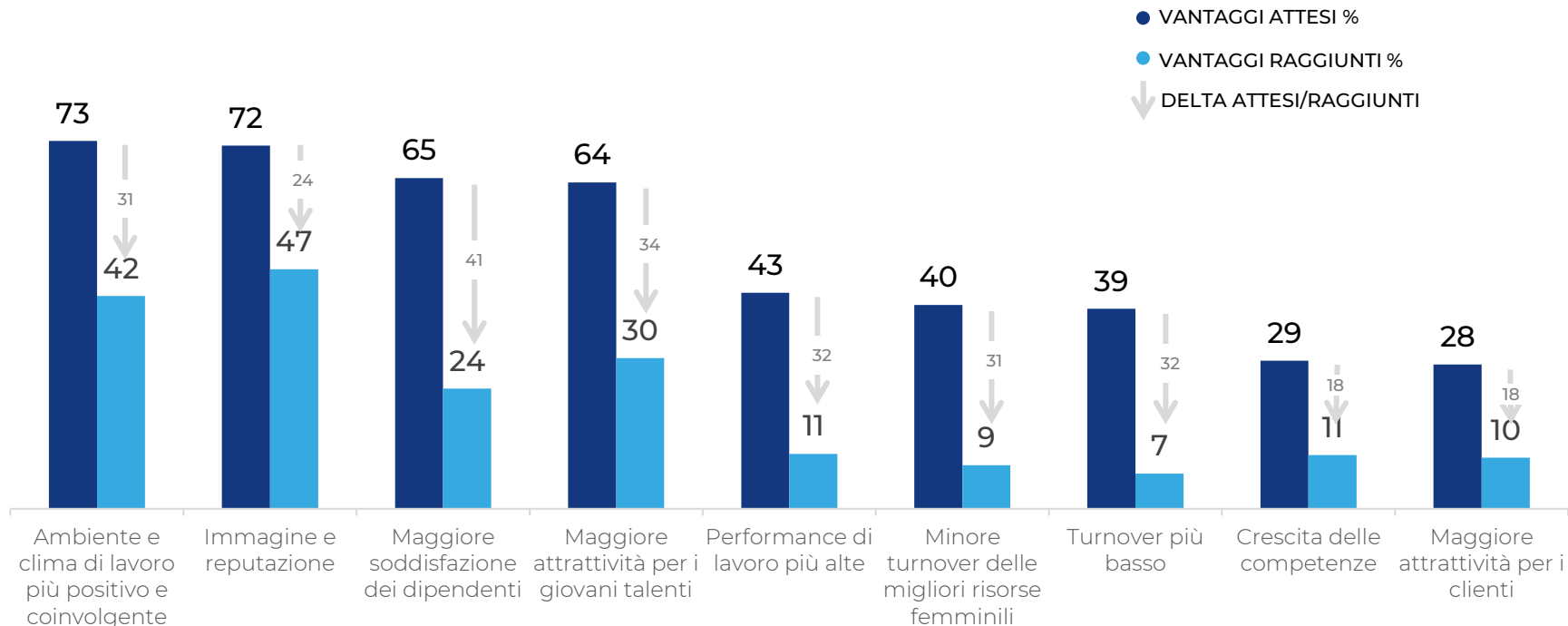
♂ 45% ♀ 40%

♂ 32% ♀ 25%



# I vantaggi dell'impegno DEI sul business

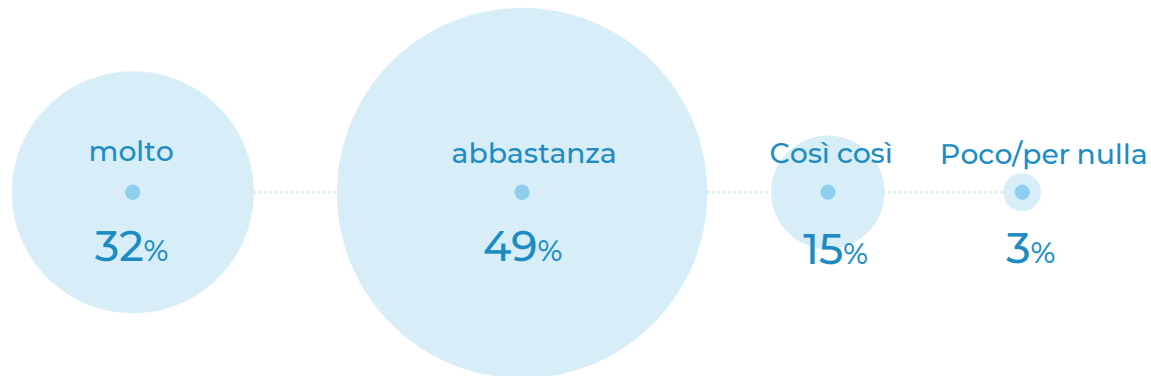
Ci si aspettano molti vantaggi in termini sia di clima interno che di immagine esterna, ma il gap tra ciò che ci si attende e ciò che si è effettivamente realizzato è ancora alto.



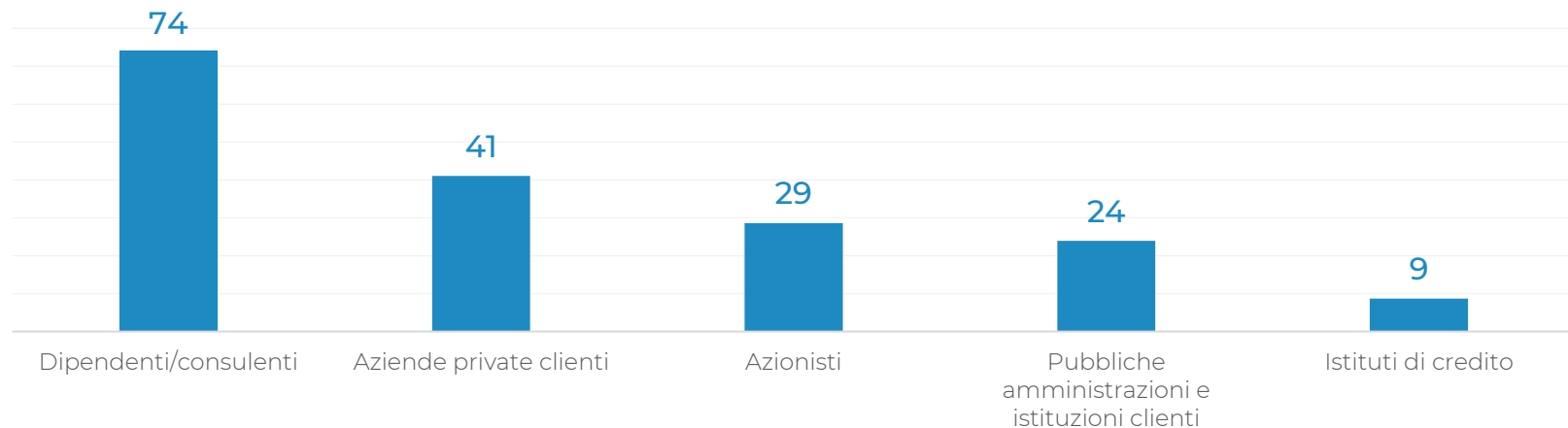
# L'impatto dell'orientamento DEI sugli stakeholders

Gli stakeholders più interessati a queste iniziative sono quelli interni direttamente coinvolti con l'azienda.

*Dal punto di vista concreto delle relazioni con gli stakeholder interni ed esterni all'azienda, ritieni che l'adozione di un modello di business inclusivo ed equo sia riconosciuto e apprezzato?*



*Da chi in particolare? %*

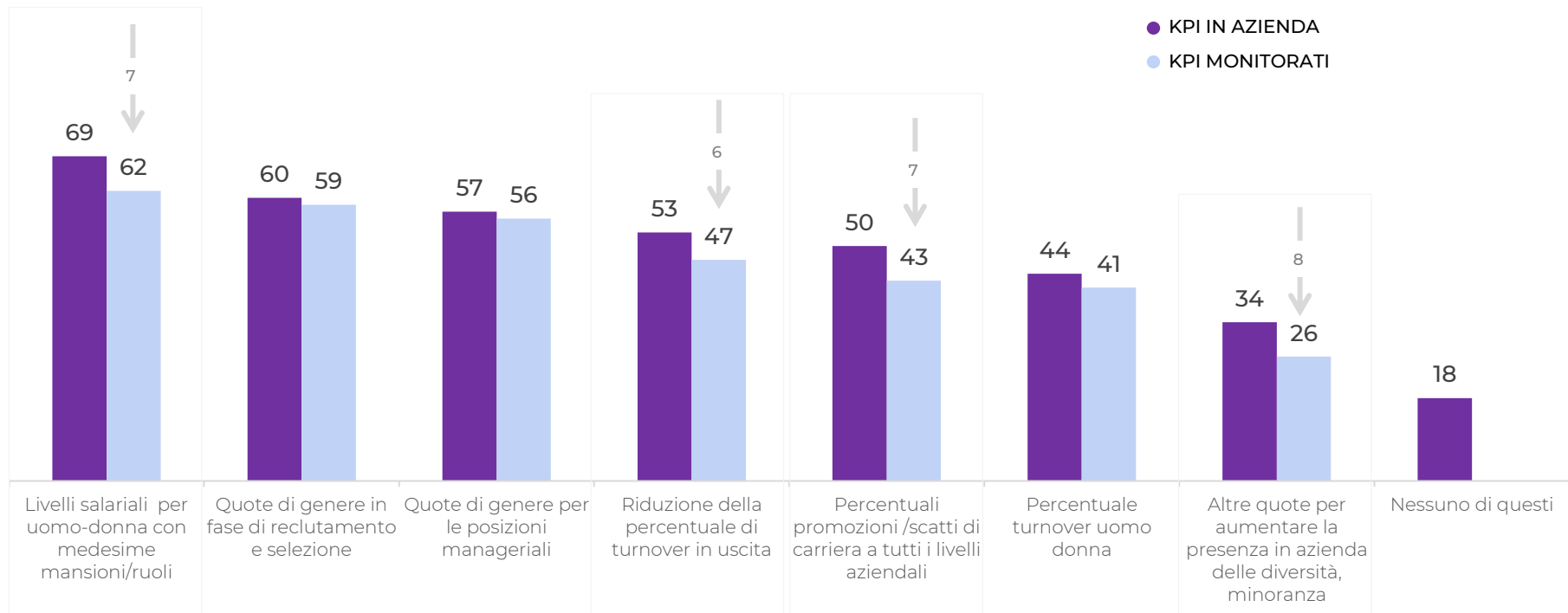


3

# Il punto di vista dei top manager

# Gli indicatori di monitoraggio in ambito DEI

Diversi KPI sostanziano l'indirizzo DEI in azienda ma la presenza di alcuni indicatori e dei relativi sistemi di monitoraggio è ancora limitata.

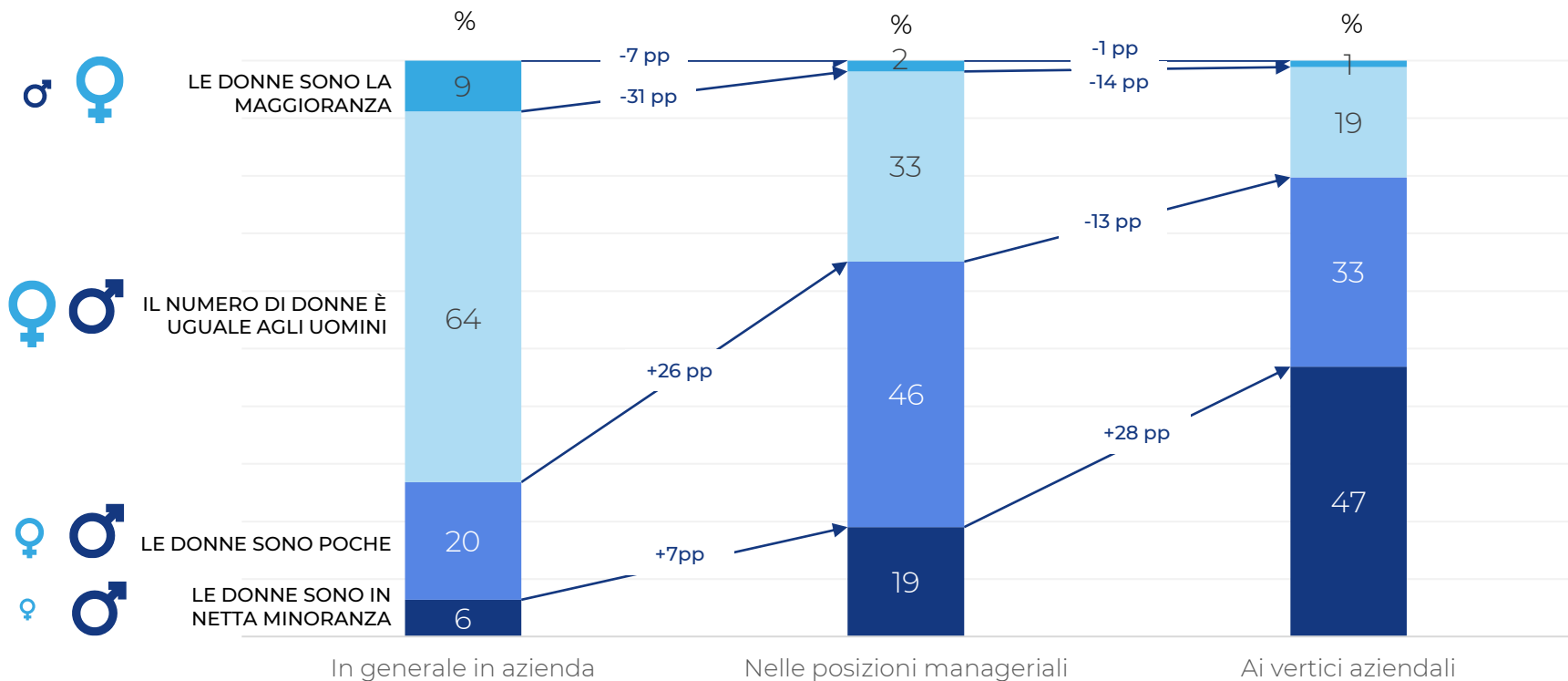


# 4

## La consulenza al femminile

# La presenza di donne in azienda

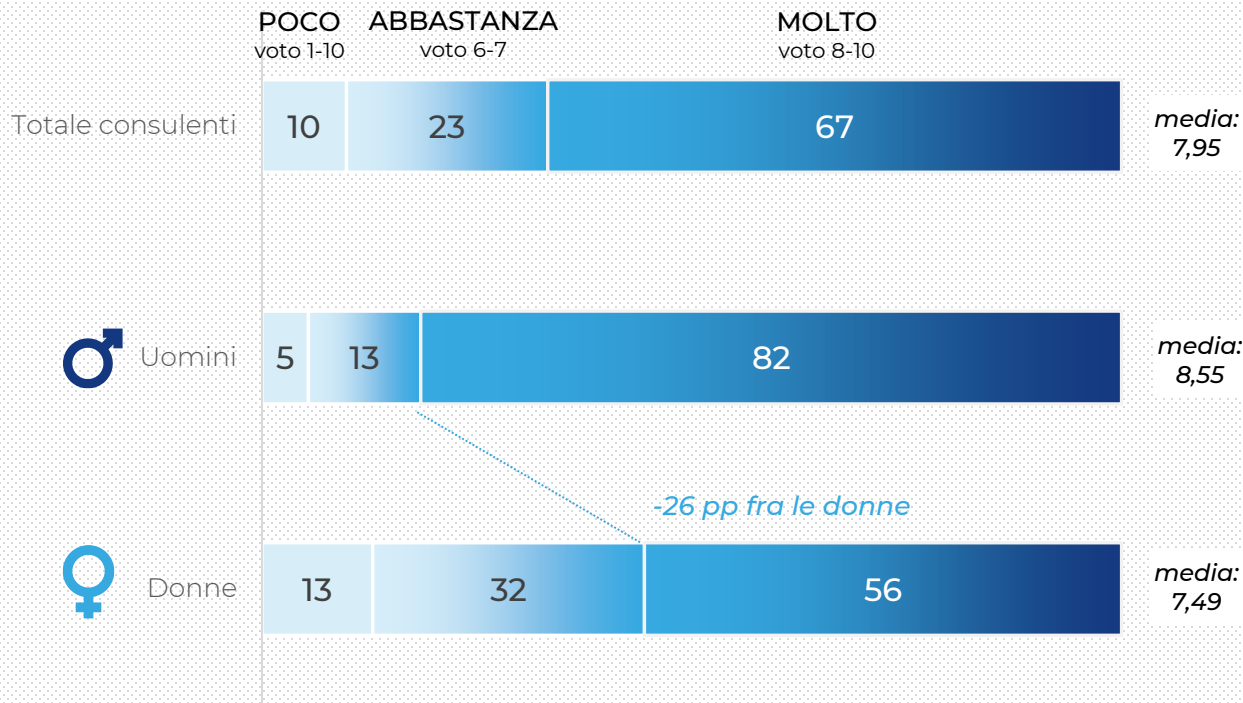
Se in generale le donne in azienda risultano in numero pari agli uomini, «scalando» la piramide dell'organigramma aziendale, diminuiscono sempre più.



# La valorizzazione delle donne in azienda

8 uomini su 10 pensano che le donne in azienda siano molto valorizzate. Tra le donne, la quota scende a 5 su 10.

*Nella tua azienda le donne sono considerate una risorsa importante e di valore?*



## GLI AMBITI/FUNZIONI PIÙ AVANTI nella promozione della professionalità femminile



HR / Recruiting 75%



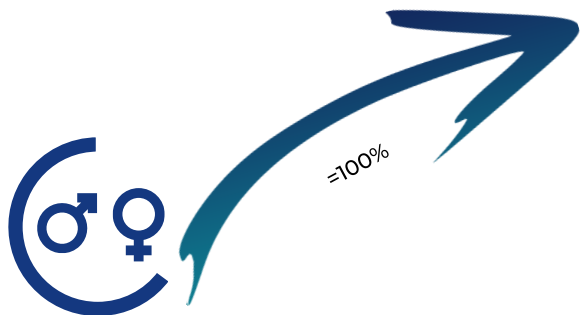
Marketing & comunicazione 52%



Organizzazione aziendale 26%

## Le azioni per ridurre le disparità di genere

Le azioni svolte per garantire la parità di genere riguardano le pari opportunità sia in ingresso che in crescita. Poche, ancora, quelle relative all'abbattimento delle differenze salariali (solo 1 su 2 ha svolto interventi in questa direzione).



**65% delle aziende attua  
AZIONI PER GARANTIRE LA  
PARITÀ DI GENERE**

### AZIONI PER GARANTIRE LA PARITA' DI GENERE... (%)





## Le barriere alla valorizzazione femminile

Le barriere allo sviluppo della professionalità femminile riguardano principalmente i temi della genitorialità da conciliare con il proprio lavoro e i bias derivanti da schemi culturali ancora legati alla leadership maschile.

### GLI OSTACOLI PRINCIPALI ALLA PROMOZIONE E VALORIZZAZIONE DELLA PROFESSIONALITÀ FEMMINILE IN CONSULENZA... (%)



# 5

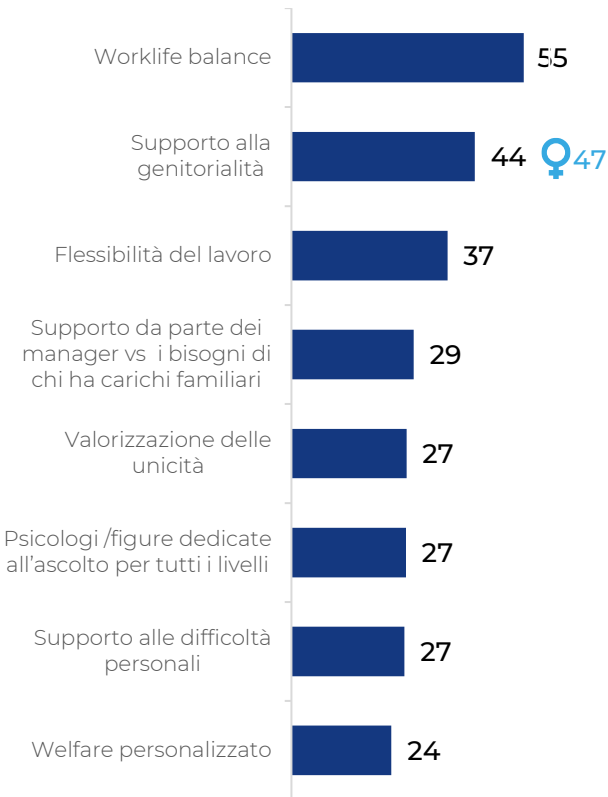
## Aspettative, il futuro modello DEI

# Gli aspetti prioritari su cui lavorare in ambito DEI

Tema centrale è il focus sull'individuo a 360°, non solo come lavoratore. Le policy aziendali devono essere trasparenti ed eque.



## L'INDIVIDUO (%)



## LA RELAZIONE (%)

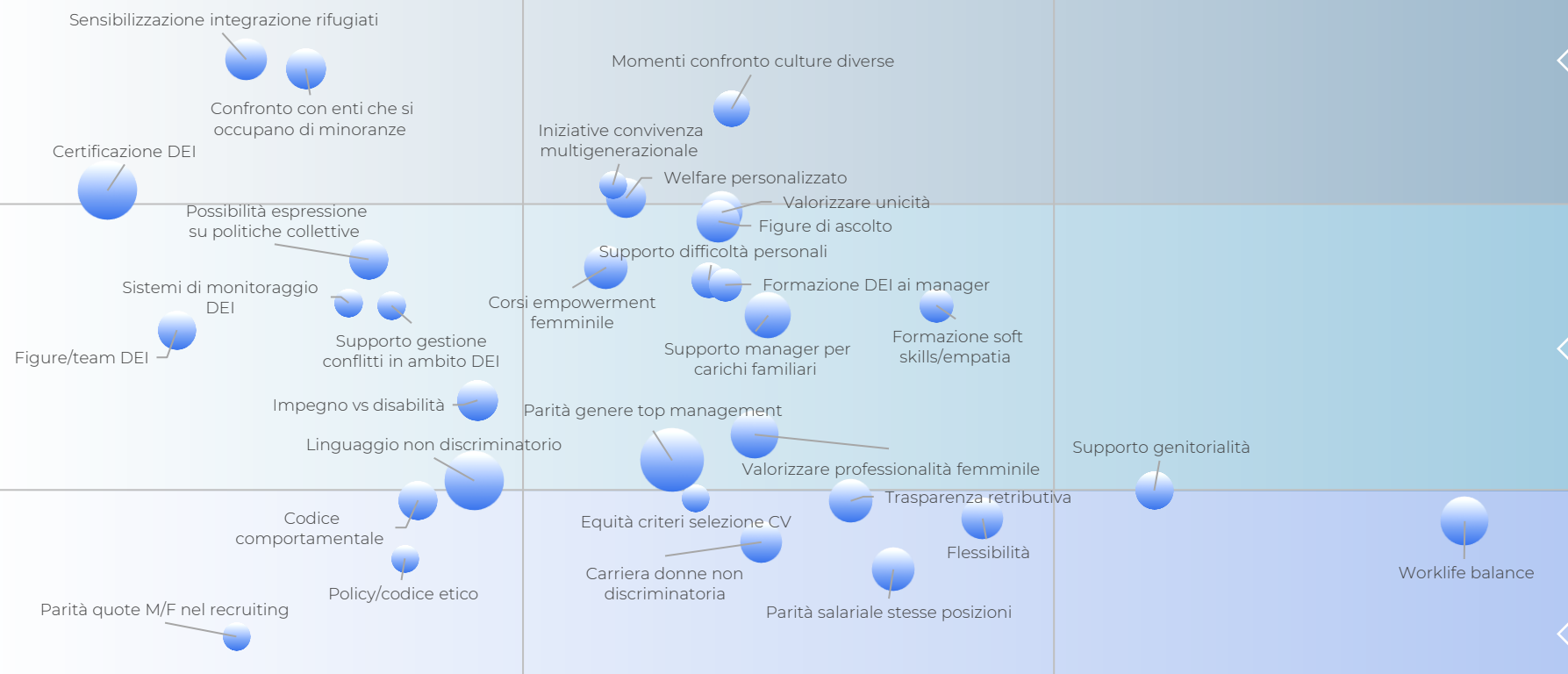


## LE POLICY (%)



# La mappa dei bisogni

La dimensione delle bolle è proporzionale alla loro importanza implicita (ODDS RATIO) ovvero alla capacità di generare attrattività per l'azienda.



WOW

AUSPICABILE

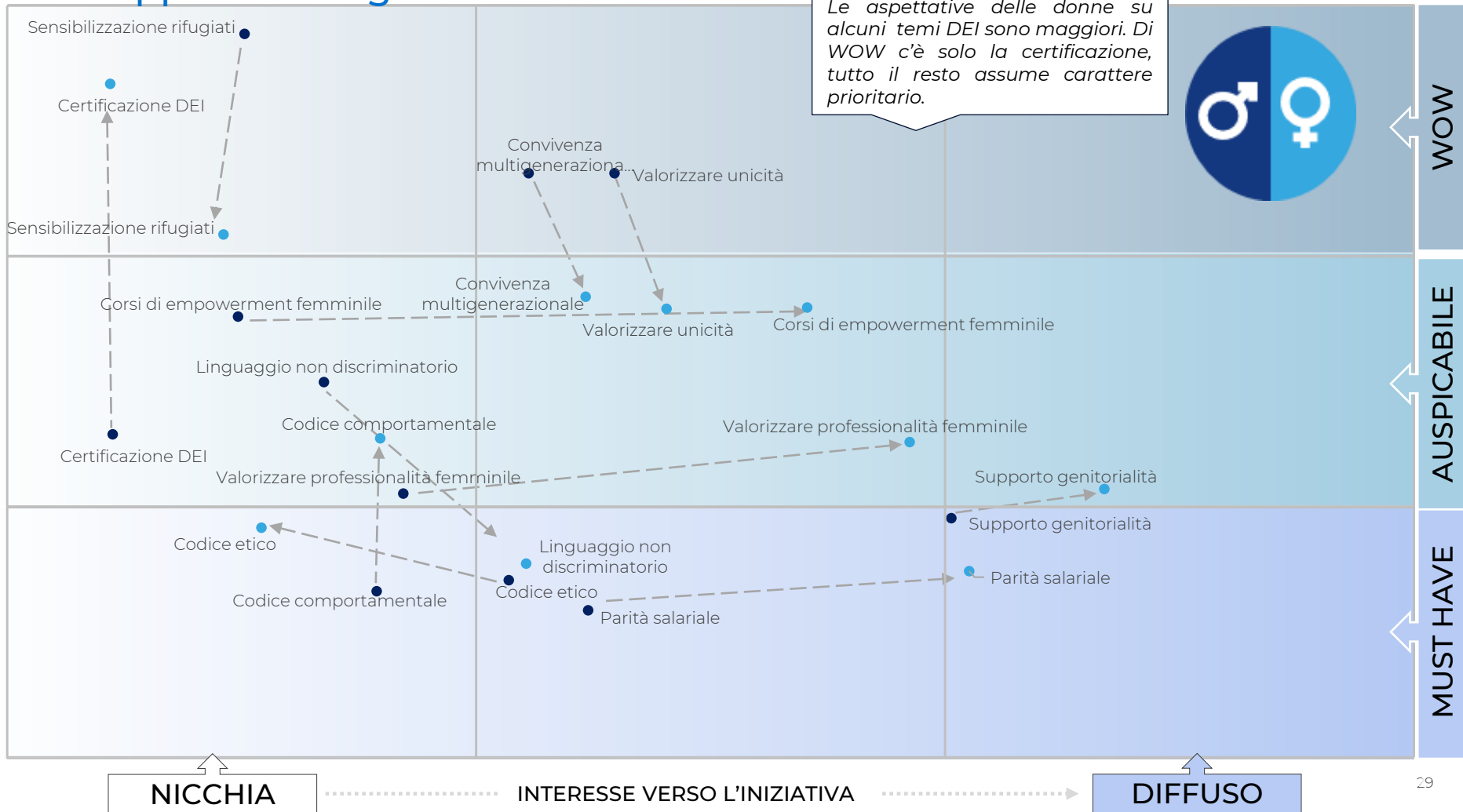
MUST HAVE

NICCHIA

INTERESSE VERSO L'INIZIATIVA

DIFFUSO

# La mappa dei bisogni



# Futuri investimenti in ambito DEI

Sono pochi i consulenti che pensano verranno dedicati molti investimenti in più in ambito DEI.  
 Ci si aspetta interventi di formazione e sensibilizzazione a tutti i livelli aziendali.

IN FUTURO....

**15%**  
 L'azienda si dovrebbe occupare  
**MOLTO** di più dei temi DEI

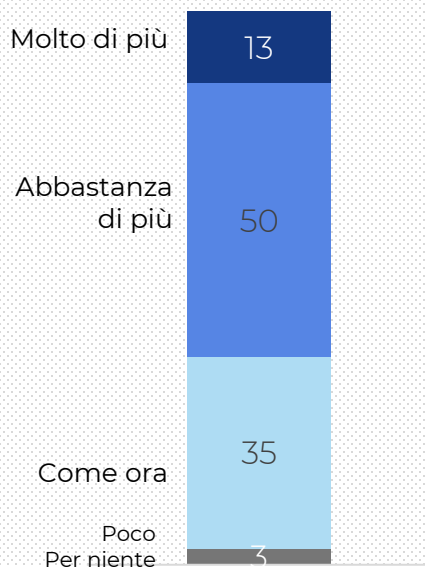
**42%**  
**ABBASTANZA** di più

**21%**  
 L'azienda si dovrebbe occupare  
**MOLTO** di più dei temi DEI

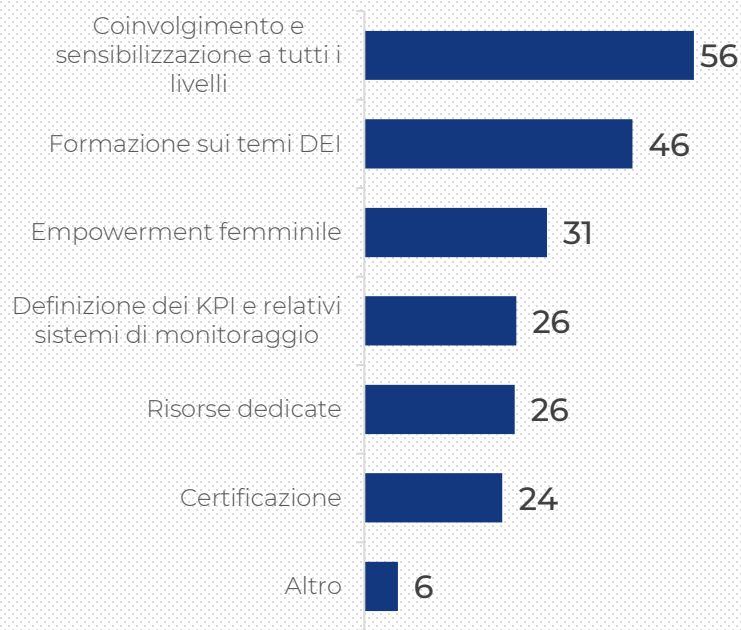
**48%**  
**ABBASTANZA** di più



.....la tua azienda investirà di più sui temi DEI  
 oppure no (%)



IN CHE AMBITO (%)





# Key points

1

## IL LAVORO IN CONSULENZA

Autonomia, opportunità e worklife balance sono gli aspetti della professione che impattano maggiormente sulla soddisfazione dei consulenti. Anche se ancora non in modo esplicito, i valori di diversità e inclusione hanno carattere incisivo.

2

## IL VALORE DI DIVERSITA' E INCLUSIONE

Il valore dei principi DEI in consulenza va oltre il binomio uomo-donna e abbraccia tutte diversità nell'ambiente di lavoro. Il motore del cambiamento è bottom-up, ma è fondamentale l'indirizzo del management.

Dall'investimento in ambito DEI ci si aspetta un positivo ritorno futuro. La consulenza ha il ruolo di guida del cambiamento di approccio sui temi DEI.

3

## IL MODELLO DEI IN CONSULENZA

I principi DEI sono sempre più presenti nelle imprese di consulenza tuttavia non sono ancora parte del loro DNA.

Le iniziative DEI in consulenza riguardano più diffusamente l'uso di sistemi, politiche e prassi inclusive: sensibilizzazione a tutti i livelli e azioni per diminuire la disparità di genere. Ancora poco diffusi KPI e certificazione.

I vantaggi di business attesi dall'investimento in ambito DEI riguardano tutti gli stakeholder, interni ed esterni all'azienda. I risultati si vedono, per ora, solo in parte.



4

## IL PUNTO DI VISTA DEI TOP MANAGER

Il punto di vista dei manager sui temi DEI è più evoluto. Policy/regole e diverse azioni che promuovono la diversità e l'inclusione sono già integrate nel modello di business, tuttavia si riconosce la necessità di occuparsene ancora di più, in direzione di una formalizzazione dell'impegno.

5

## LA CONSULENZA AL FEMMINILE

Salvo alcune eccezioni, salendo la piramide gerarchica, le donne sono in netta minoranza. Eppure la risorsa femminile nella consulenza è molto apprezzata. La barriera più grande sta nella difficoltà a conciliare la professione con la famiglia.

6

## ASPETTATIVE, IL FUTURO MODELLO DEI

Nonostante le grandi premesse, le aspettative di cambiamento in ottica DEI restano ampie proprio a sottolineare l'importanza fondamentale della cultura DEI nell'ambiente di lavoro. Le macro direzioni sono tre: la persona, valorizzazione delle differenze e formalizzazione dell'impegno.

**Una cultura del lavoro inclusiva migliora l'attrattività dell'azienda. La diversità nei luoghi di lavoro ha un effetto WOW e genera una grande ammirazione.**

Grazie!

eu  
eumetra



Eumetra MR S.p.A. C.F. e P.IVA 09194440963 – [www.eumetra.com](http://www.eumetra.com) – Milano Sede legale e operativa – Corso Magenta, 85 – 20123 - +39 02 22198360  
Roma Sede operativa – Piazza del Popolo, 18 – 00187 - +39 06 36712227 – [info@eumetra.com](mailto:info@eumetra.com) – PEC [eumetramr@legalmail.it](mailto:eumetramr@legalmail.it)