

**IL BILANCIO DI GENERE  
COME STRUMENTO PER CREARE VALORE.  
HAVAS MEDIA GROUP.**

## **Indice**

<b>INDICE .....</b>	<b>2</b>
<b>PREFAZIONE.....</b>	<b>3</b>
<b>INTRODUZIONE AL BILANCIO DI GENERE .....</b>	<b>4</b>
<b>PARTE I - IL PROCESSO DEL BILANCIO DI GENERE .....</b>	<b>6</b>
<b>PARTE II - IL BILANCIO DI GENERE DI HAVAS MEDIA GROUP .....</b>	<b>7</b>
<b>2.1. ANALISI DEL CONTESTO AZIENDALE .....</b>	<b>7</b>
<b>2.2. AZIONI INTRAPRESE PER LA PARTITÀ DI GENERE .....</b>	<b>26</b>
<b>2.3. BILANCIO CONSUNTIVO DELLE SPESE PER LE AZIONI IMPLEMENTATE PER LA GENDER EQUITY E RICLASSIFICAZIONE DEL CONTO ECONOMICO DI HMG PER GENDER IMPACT .....</b>	<b>31</b>
<b>PARTE III - IL PIANO DI AZIONI POSITIVE .....</b>	<b>34</b>
<b>3.1. IDENTIFICAZIONI DEGLI SDG .....</b>	<b>34</b>
<b>3.2. IMPEGNO DI CONTINUITÀ .....</b>	<b>35</b>
<b>3.3. AZIONI DI MONITORAGGIO HR SU TEMI DI DIVARIO RETRIBUTIVO ..</b>	<b>35</b>
<b>3.4. ANALISI PIÙ APPROFONDITE SULLA DIVISIONE DELLE MANSIONI IN AMBITO STEM E SULL'ETÀ MEDIA DEI DIPENDENTI.....</b>	<b>36</b>
<b>3.5. CONTESTUALIZZAZIONE DELLA GREAT RESIGNATION 2022.....</b>	<b>36</b>
<b>3.6. PROPOSTA DI AZIONE CONCRETA: LA CERTIFICAZIONE DI GENERE</b>	<b>36</b>
<b>CONCLUSIONI .....</b>	<b>38</b>
<b>BIBLIOGRAFIA.....</b>	<b>38</b>
<b>ALLEGATI.....</b>	<b>39</b>

## **Prefazione**

Oggi l'attenzione alla Parità di Genere e l'impegno relativo alle politiche sociali aziendali sono diventati imprescindibili per rispondere all'evoluzione della società e ai differenti bisogni della propria popolazione aziendale.

Il Gruppo Havas da tempo è impegnato nel promuovere la Diversity & Inclusion, di cui la Parità di Genere fa parte. Per questo motivo Havas Media Group (HMG) ha deciso di redigere un Bilancio di Genere (BdG) che costituisca un documento integrativo dei documenti sociali fino ad oggi prodotti, permettendo a tutti gli stakeholders di avere una visione completa e puntuale degli investimenti finanziari, economici e sociali del Gruppo.

Si tratta di un'iniziativa pionieristica nel settore delle agenzie di comunicazione e più in generale nel mondo imprenditoriale privato: oggi, infatti, il BdG è un documento adottato esclusivamente nel settore delle istituzioni ed enti pubblici, principalmente nei settori della sanità e dell'istruzione universitaria.

HMG ambisce così a creare un documento che possa essere considerato un modello di best practice per le realtà aziendali che decideranno di intraprendere un percorso trasparente e completo verso la Parità di Genere.

## **Introduzione al Bilancio di Genere**

Il Bilancio di Genere (BdG) è uno strumento di rendicontazione e analisi che si affianca alle altre tipologie di reportistica aziendale richieste dai vari stakeholders (come, ad esempio, il bilancio sociale e il bilancio ambientale), ed è utile per incentivare le aziende a riflettere su come le differenze di genere impattino sul funzionamento organizzativo e su come le stesse debbano essere valorizzate e tutelate. Le politiche aziendali devono dunque tenere in considerazione le diverse esigenze e necessità di genere, e non solo, nell'implementare le decisioni aziendali.

Il BdG si articola in tre parti strettamente integrate:

(I) l'analisi del contesto che fotografa la distribuzione di genere delle diverse componenti all'interno della realtà imprenditoriale, (II) l'analisi dei risultati che monitora le azioni dell'azienda a favore dell'eguaglianza di genere e (III) il piano di azioni positive che HMG si propone di raggiungere e implementare nei prossimi due anni.

Attualmente in Italia il BdG viene implementato esclusivamente in istituzioni ed enti pubblici, mentre risulta del tutto assente nel settore privato. L'esigenza di avere un BdG è nata dalle realtà territoriale, come comuni e regioni, a differenza delle altre nazioni europee dove questa necessità è stata rilevata a livello nazionale.

La parte I descrive il processo del BdG, con indicazioni per l'avvio del progetto e l'inserimento del BdG nel ciclo di governo aziendale. Nella parte II sono presentati gli indicatori di contesto specifici rispetto all'intera popolazione aziendale e agli organi di governo (Sezione 1), le misure adottate al fine di promuovere la parità di genere (Sezione 2) con un collegamento fra il BdG e il Bilancio di società, nell'ottica del gender budgeting e della riorganizzazione del bilancio, per l'assegnazione delle risorse in linea con gli obiettivi di parità di genere (sezione 3).

La parte III si focalizza sull'integrazione della prospettiva di genere nel governo dell'azienda, affinché le informazioni raccolte nel BdG, nonché la stessa adozione del BdG, possano essere utilizzate ai fini dei processi di decisioni strategiche e della politica di investimenti delle risorse aziendali.

## **PARTE I – IL PROCESSO DEL BILANCIO DI GENERE**

L'iniziativa di redigere il Bilancio di Genere (BdG) per la sede italiana di HMG è stata intrapresa su proposta della Responsabile delle funzioni di Tesoreria e Procurement, in collaborazione con la funzione Risorse Umane.

Determinante è stata la condivisione dell'idea del progetto a livello di Board che ha avallato la redazione del BdG.

I dati di natura quali-quantitativa e le informazioni da rendicontare sono stati forniti da una reportistica interna – il CSR global report – già attiva a livello internazionale per l'intero Gruppo Havas che indaga approfonditamente la composizione della popolazione aziendale nelle varie sedi nel mondo, le dinamiche salariali e di avanzamento di carriera, l'esistenza di un comitato dedicato a tematiche di Gender Equity, le attività intraprese da ogni Country in ottica di impegno verso la parità di genere e le spese sostenute per queste azioni. Tutti questi dati concorrono peraltro anche alla creazione del Bilancio di Sostenibilità del Gruppo Havas a livello globale. I dati oggetto di questo bilancio di genere sono relativi alle tre ragioni sociali Havas Media srl e Arena Media srl che insieme compongono HMG in Italia.

Questa prima edizione del BdG di HMG, si pone l'obiettivo di identificare le situazioni critiche e i punti di forza che emergono in termini di Parità di Genere e pongono le basi per la strutturazione di un processo che includa gli obiettivi di Parità di Genere nella fase di programmazione del Budget annuale aziendale. HMG si propone di monitorare biennialmente i risultati raggiunti e valutare gli impatti prodotti, in modo da dare continuità all'impegno preso e continuare a migliorarsi.

## PARTE II –

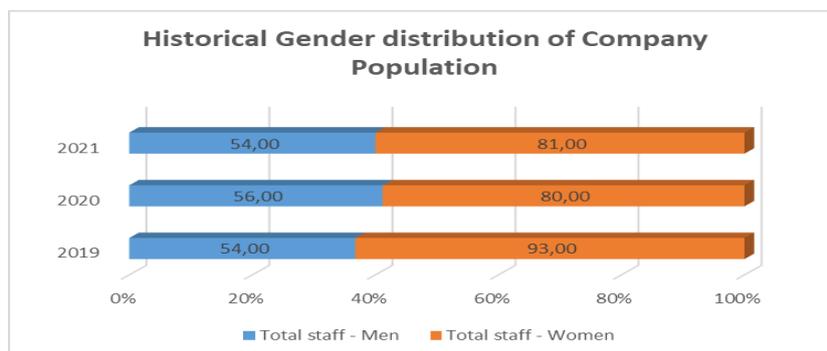
### IL BILANCIO DI GENERE DI HAVAS MEDIA GROUP

SOMMARIO: 2.1. Analisi del contesto aziendale; 2.2. Azioni intraprese per la parità di genere; 2.3. Bilancio consuntivo delle spese per le azioni implementate

#### 2.1. Analisi del contesto aziendale

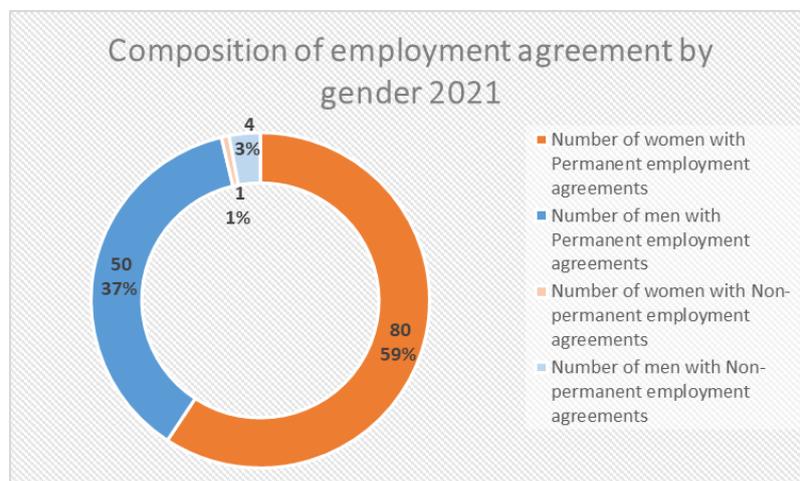
##### 2.1.1 Popolazione aziendale, per genere, evoluzione storica triennio 2019-2021

Analizzando la distribuzione di genere, notiamo che nella popolazione aziendale del Gruppo Havas la presenza femminile è sicuramente dominante con una media storica che si attesta sul 60%.



##### 2.1.2 Personale a tempo indeterminato e determinato per genere

Analizzando la composizione per genere del 2021, vediamo come la % di dipendenti assunti a tempo indeterminato compone il 96% del personale, composto per il 59% da donne e il restante 37% da uomini; il restante 4% del personale assunto con contratti a tempo determinato è composto da 4 uomini ed 1 donna.

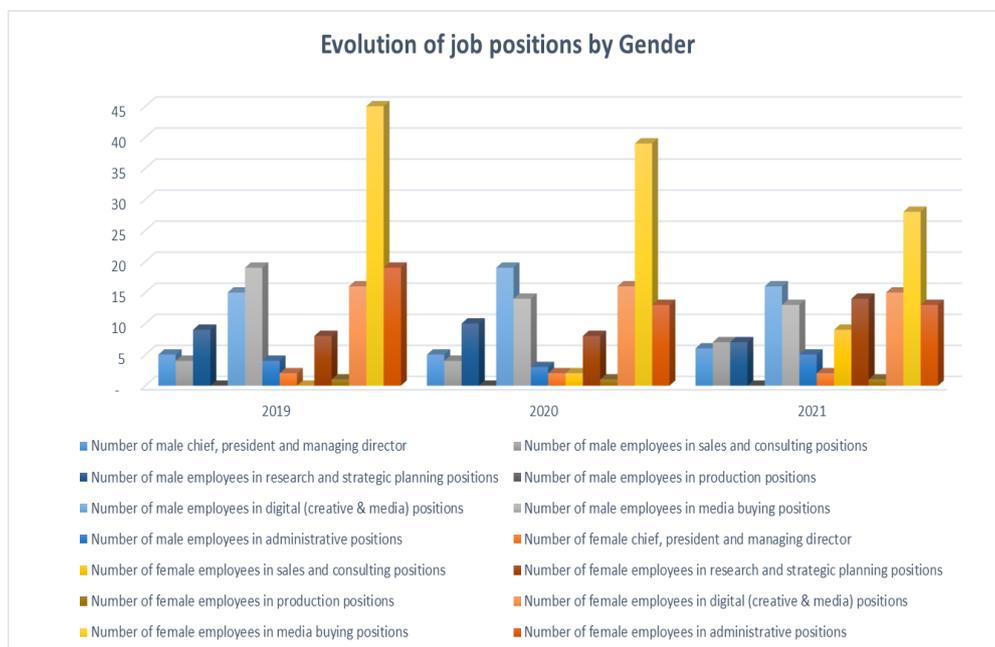


Fanno parte della popolazione aziendale, on top alle numeriche appena viste, alcuni dipendenti assunti con contratti di stage, i quali non rientrano però nelle numeriche di headcount aziendali.

### **2.1.3 Personale a tempo indeterminato e determinato per posizione lavorativa ed unità organizzativa, distinzione per genere nel triennio 2019-2021**

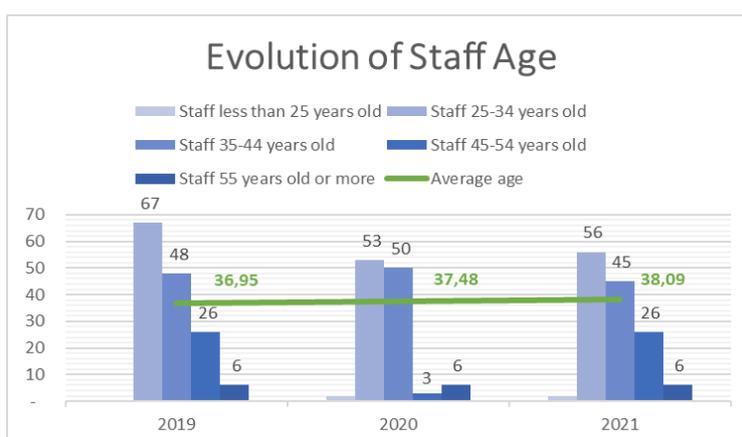
Nel grafico sottostante possiamo constatare l'evoluzione storica nell'ultimo triennio della distribuzione delle diverse posizioni lavorative dei dipendenti a tempo determinato e indeterminato all'interno del Gruppo.

Notiamo come nei primi due anni 2019 e 2020, le prime 3 categorie di posizione (managing director, strategic planning e sale consultant) siano state principalmente occupate da uomini con uno scarso numero di posizioni occupate da donne; mentre nel 2021 vediamo un incremento notevole del numero di donne assunte nelle posizioni di strategic planning e di sale consultant che vanno addirittura a superare il numero di uomini nelle stesse posizioni.



#### 2.1.4 Personale per fasce d'età

Analizzando la popolazione aziendale dal punto di vista anagrafico, salta subito all'occhio che si tratta di una popolazione media molto giovane; difatti l'età media di tutti i dipendenti si attesta intorno ai 37 anni, questo elemento è sicuramente tipico del settore delle agenzie di comunicazione.



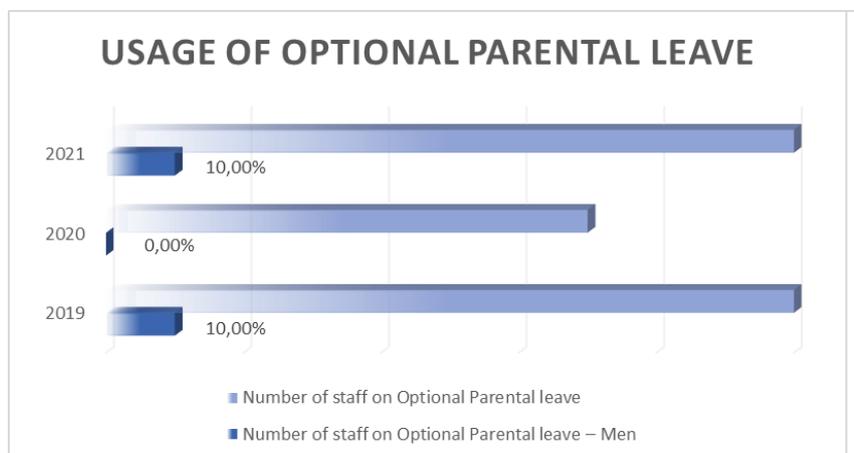
Nel corso degli ultimi 3 anni è leggermente aumentata passando dai 36,95 anni ai 38,09, segno che comunque i dipendenti HMG in questi anni hanno preferito restare in azienda continuando a contribuire e crescere internamente.

### **2.1.5 Distribuzione del personale che usufruisce di congedi parentali (maternità/paternità) e del part-time, per genere**

Approfondendo i numeri dell'analisi in nostro possesso relativo all'utilizzo da parte dei dipendenti di HMG dei congedi parentali (maternità/paternità) e dell'orario part time, notiamo come ci sia una forte discrepanza di genere nell'utilizzo delle due misure. Infatti, l'orario part-time viene richiesto esclusivamente dalle donne (100% degli utilizzatori in tutti e tre gli anni di analisi). Questo è un dato molto indicativo purtroppo di come culturalmente, seppur nelle dinamiche di coppia qualcosa stia iniziando ad evolvere, è quasi sempre la donna ad essere responsabile della gestione dei carichi familiari, rinunciando parzialmente al tempo da dedicare al proprio lavoro.

Il congedo parentale di maternità/paternità facoltativa invece inizia ad essere utilizzato anche dagli uomini; difatti negli anni 2019 e 2021 il 10% dei dipendenti che hanno usufruito del permesso parentale facoltativo è composto da uomini.

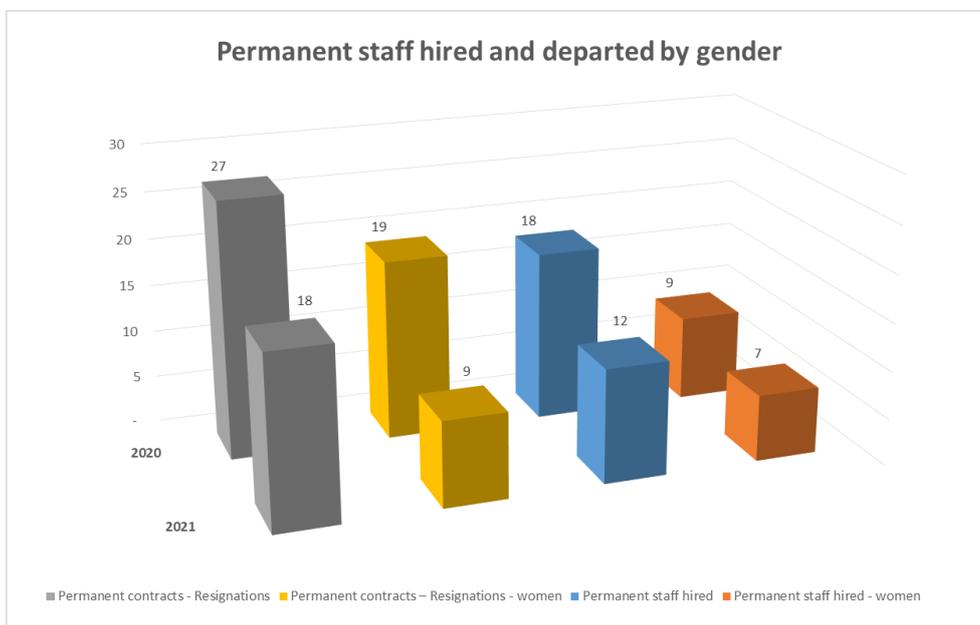
Pertanto, seppur è molto evidente che la richiesta da parte degli uomini rimane ancora di gran lunga inferiore rispetto all'utilizzo dello strumento del congedo parentale da parte delle dipendenti donne, questi numeri rappresentano comunque un segnale importante di un cambiamento culturale verso una riduzione del gender gap negli equilibri familiari dei dipendenti di HMG, direzione che il Gruppo in primis cerca di promuovere nella propria cultura aziendale.



### 2.1.6 Assunzioni e cessazioni del personale a tempo indeterminato, per genere

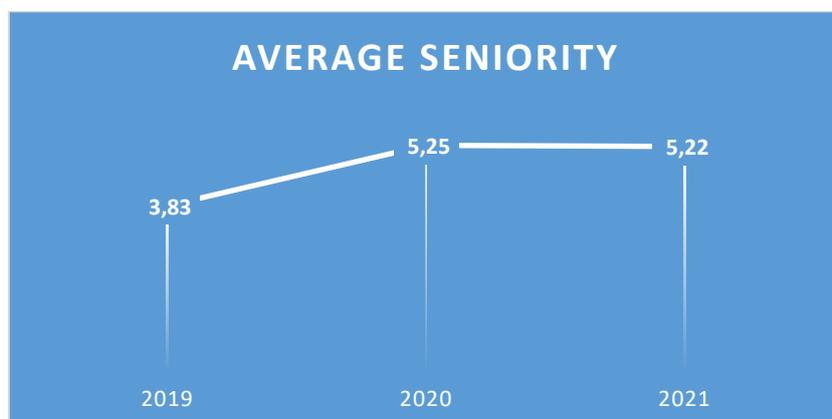
Il triennio in esame è stato caratterizzato da una diminuzione di nuove assunzioni quanto cessazioni, principalmente a causa dell’impatto della pandemia relativa al COVID-19. Un dato che evidenzia un trend di leggero conservativismo (in termini economici e di numeri di headcount) è l’andamento del numero di non-permanent staff il cui contratto è stato trasformato in contratto a tempo indeterminato; infatti, la percentuale di dipendenti interessati da questa trasformazione contrattuale rimane del 50% circa rispetto al totale delle nuove posizioni permanent, sinonimo della scelta di HMG di provare a far crescere sempre internamente.

Analizzando invece i dati di cessazioni ed assunzioni del personale permanent per genere negli anni 2020 e 2021, notiamo come la % di donne uscite dal Gruppo rispetto al totale delle cessazioni è diminuita significativamente passando dal 70% del 2020 al 50% del 2021, mentre la % di donne entrata in azienda a tempo indeterminato è aumentata di 8 p.p. (da 50% a 58%) rispetto al totale delle assunzioni di permanent staff.

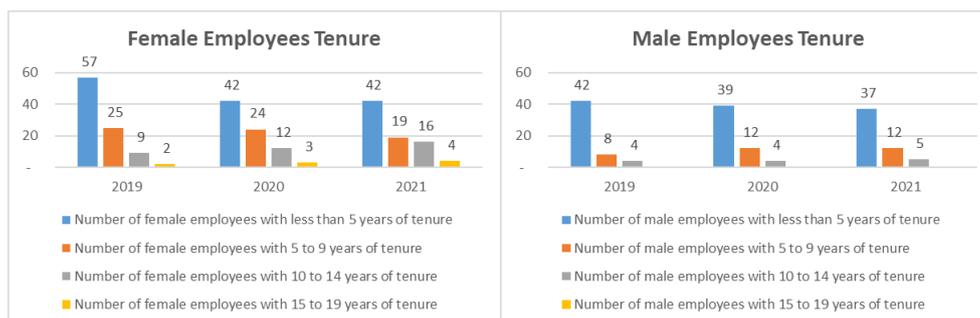


### 2.1.7 Evoluzione storica e distribuzione dell'anzianità di servizio per genere

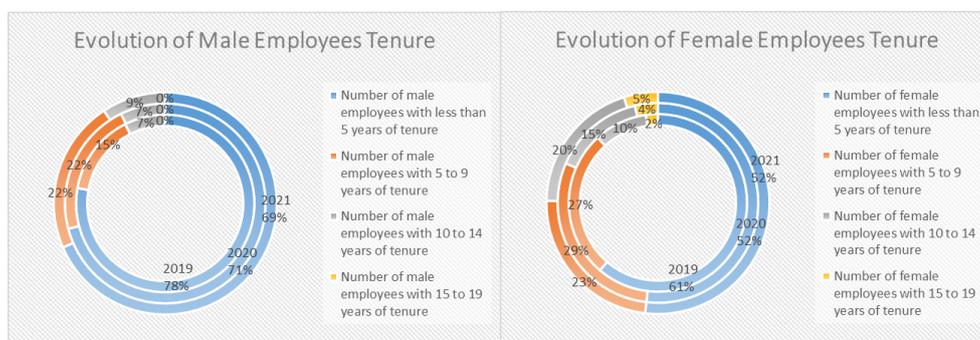
I dati sulla seniority dei dipendenti di HMG indicano che negli ultimi 3 anni la permanenza media dei dipendenti è passata dai 3,83 anni a 5,22. L'effetto principale di questo incremento negli ultimi 2 anni è sicuramente anche da ascrivere alla situazione incerta del mercato lavorativo in periodo di pandemia da Covid-19 che ha portato sicuramente meno dinamismo e maggiore necessità di sicurezza e stabilità da parte dei lavoratori.



Approfondendo in dettaglio i tempi di longevità aziendale del personale suddividendolo per genere vediamo come sicuramente la popolazione aziendale maschile presenta numeriche e percentuali più alte sulle fasce di permanenza fino a 9 anni, mentre nelle fasce oltre 10 anni conta solo 4-5 dipendenti. Per la popolazione femminile invece si nota come, sebbene la maggior parte sia nelle fasce fino ai 9 anni, le numeriche di dipendenti donne che hanno un'anzianità aziendale oltre 10 anni non è affatto irrilevante, riscontrandosi anche profili di alcune dipendenti che collaborano per HMG da oltre 15 anni. Questa analisi quindi ci fa desumere che in generale le donne tendono a restare per più anni in azienda, poiché potrebbero apprezzare maggiormente il clima di flessibilità e work-life balance offerto dall'azienda.



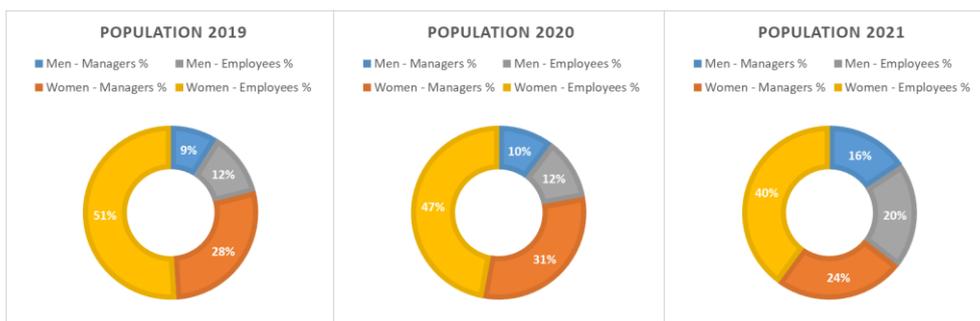
Nonostante la minore permanenza media degli uomini, si può notare però una minore volatilità tra un anno ed un altro rispetto alle numeriche della popolazione femminile di HMG.



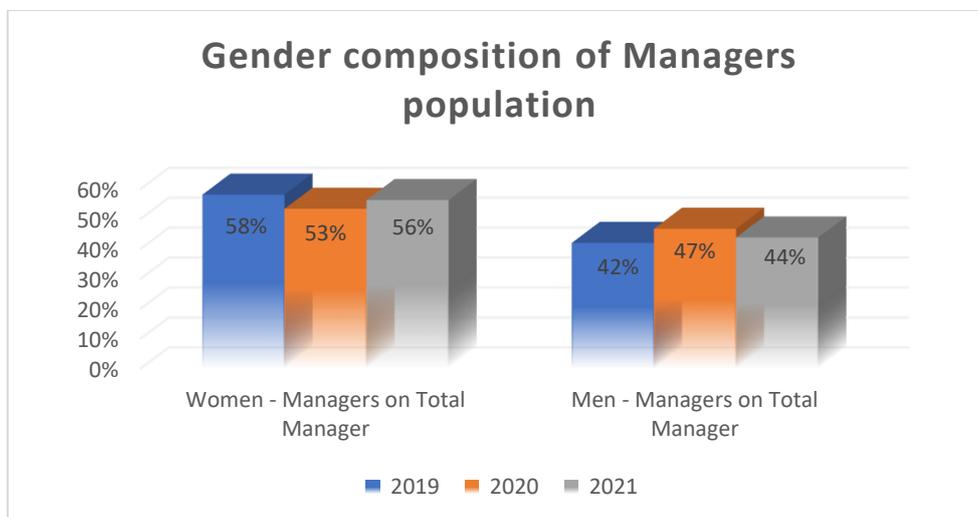
In generale però, per l'intera popolazione dell'azienda, si nota nettamente che nell'arco dei 3 anni presi in esame le % dei dipendenti che hanno una permanenza in azienda superiore a 5 anni sono aumentate di circa 10 p.p (attestandosi circa al 50% per le donne ed al 30% per gli uomini), e questo è anche uno dei risultati dell'impegno che HMG promuove per creare un clima piacevole in cui si possa toccare con mano l'attenzione alle esigenze dei propri dipendenti ed incentivarli a una collaborazione duratura.

### 2.1.8 Incarichi di Responsabilità e Top Management, per genere, evoluzione storica del triennio 2019-2021

Nei grafici seguenti viene rappresentata la composizione della popolazione aziendale in base al genere ed ai profili di responsabilità in HMG.

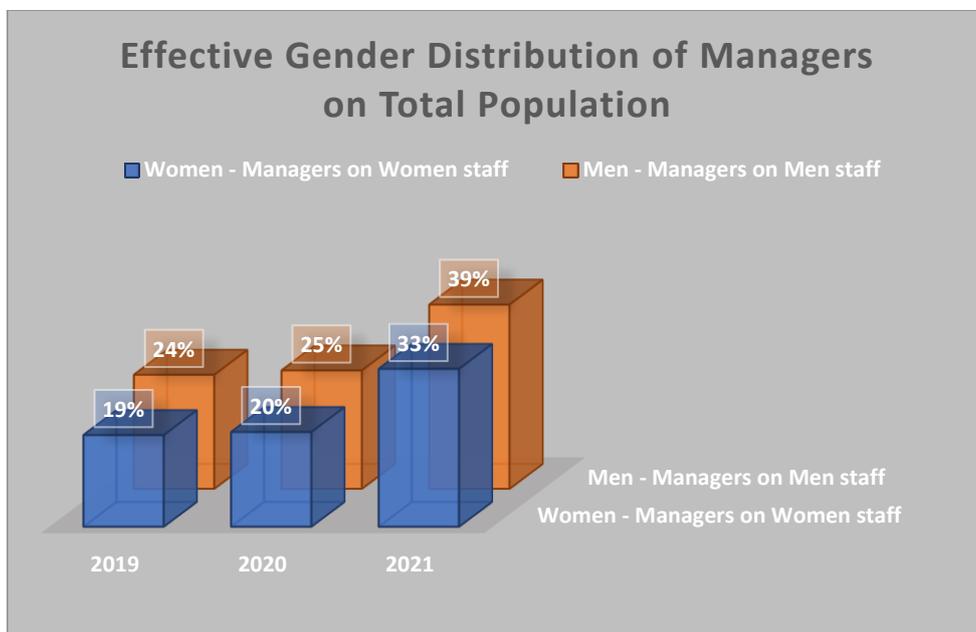


Notiamo come nonostante la riduzione della popolazione aziendale, vediamo un aumento dei numeri (sia in assoluto che percentuali) di Manager sia donne che uomini, che sono sicuramente sinonimo di percorsi di crescita interni garantiti dall'azienda per i dipendenti altamente performanti (indipendentemente dal genere). Difatti il numero di donne manager è cresciuto più di quello dei manager uomini, ossia di 8 p.p (da 12% a 20%) vs i 6 p.p degli uomini (da 10% a 16%). Anche analizzando il grafico sottostante notiamo come la % delle Managers donne sul totale della popolazione dei Managers presenta una crescita con una conseguente riduzione della % della "torta" occupata da uomini.

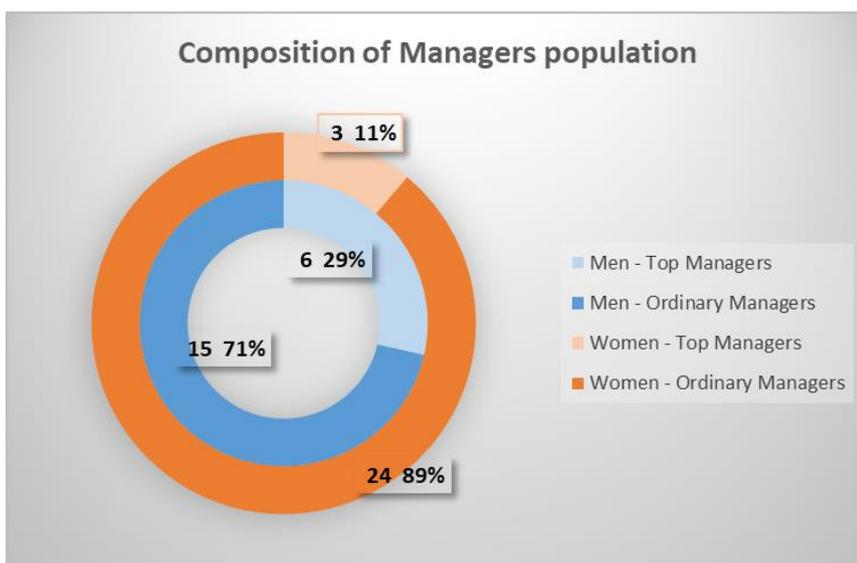


Riparametrando però i numeri della popolazione di Managers Donne sul totale della popolazione femminile dell'azienda, la quale rappresentando in media un 60% del totale della popolazione aziendale risulta essere più numerosa di quella maschile, emerge che in realtà la % di donne manager seppur in crescita nell'ultimo triennio è sempre più bassa rispetto alla % di uomini manager sul totale della popolazione aziendale maschile.

Vediamo infatti che la % di manager donne sul totale delle dipendenti donne è in media circa 5 p.p. più bassa di quella degli uomini; si va da un 19% vs un 24% del 2019 ad un 33% vs un 39% nel 2021. Questo fa desumere che sicuramente HMG tende a premiare e incentivare la managerialità femminile, ma che c'è ancora da lavorare per arrivare ad una distribuzione paritaria delle cariche di responsabilità all'interno del Gruppo.



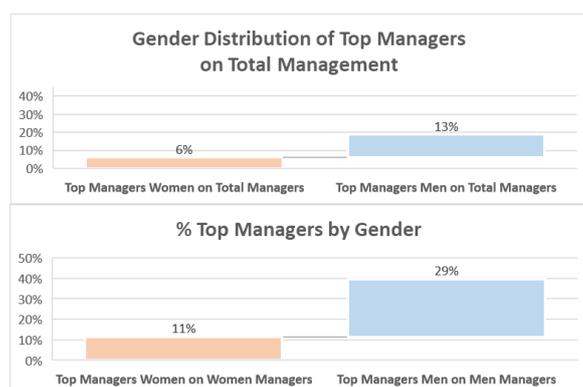
Restringendo ancora di più il focus della nostra analisi sulla composizione della popolazione di Manager di HMG e focalizzandoci sui valori della composizione del Management nel 2021, notiamo che gli incarichi dirigenziali di Top Management sono coperti principalmente da Uomini seppur in valore assoluto il numero di Manager Donne sia più nutrito.



Difatti, analizzando semplicemente la composizione percentuale del Top Management vediamo come la presenza delle donne compone solamente 1/3 del vertice aziendale.

Una proporzione simile si ottiene analizzando la distribuzione % per genere dei Top Manager sul Totale della popolazione di Manager di HMG: le donne dirigenti rappresentano infatti un 6% contro un 13% composto dagli uomini.

Infine, la discrepanza in termini percentuali si amplifica ulteriormente se analizziamo la % di donne con incarichi dirigenziali rispetto al Totale della popolazione di Donne Manager e la confrontiamo con la stessa analisi sugli uomini; solo l'11% delle Donne Manager ha incarichi dirigenziali contro un valore quasi triplicato (29%) per gli Uomini Manager.



È importante riconoscere però come, rispetto alla media italiana dove nel settore privato solo 1 dirigente su 5 è donna, presentando quindi una percentuale media di donne dirigenti sul totale dei dirigenti del 19,1% (del 21% nel solo settore terziario e del 21,12% in Lombardia)<sup>1</sup>, le % appena rilevate sono un segno evidente del grande impegno e della forte attenzione di HMG a tematiche di gender equity e valorizzazione delle performance; tuttavia creano sicuramente uno spunto di

<sup>1</sup> Fonti dati

<https://www.manageritalia.it/resources/rapporto-donne-di-manageritalia.pdf>

<https://www.manageritalia.it/it/lavoro/donne-e-lavoro-settori-professionali>

<https://www.manageritalia.it/it/economia/rapporto-donne-manager-manageritalia>

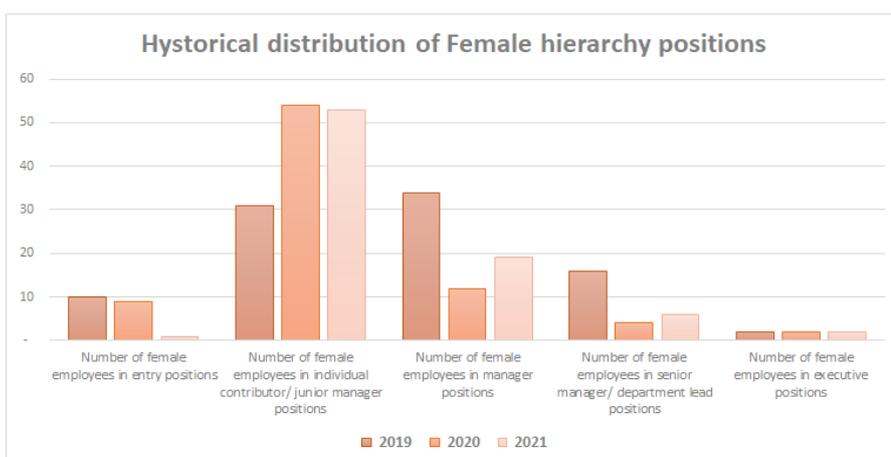
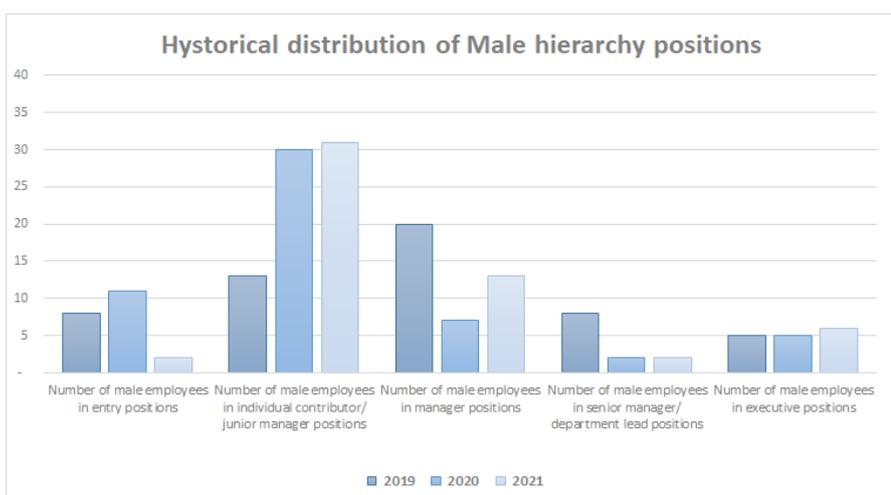
[http://www.cida.it/wp-content/uploads/2022/06/LABOUR-ISSUES\\_osservatorio-cida\\_6.pdf](http://www.cida.it/wp-content/uploads/2022/06/LABOUR-ISSUES_osservatorio-cida_6.pdf)

[https://www.ilmessaggero.it/donna/mind\\_the\\_gap/donne\\_manager\\_crescita\\_dati\\_manageritalia-6528495.html](https://www.ilmessaggero.it/donna/mind_the_gap/donne_manager_crescita_dati_manageritalia-6528495.html)

riflessione sull'esistenza di ulteriori margini di miglioramento su questo tema, affinché il Vertice della società in primis sia rappresentativo dell'impegno verso la Gender Equity ed Equality fortemente sostenuto dall'intero Gruppo Havas a livello globale.

### 2.1.9 Ripartizione di genere per livello di seniority e profilo della posizione lavorativa, evoluzione storica triennio 2019-2021

Di seguito andiamo invece ad analizzare la composizione della popolazione aziendale e la sua evoluzione storica nel triennio in analisi in base ai differenti livelli di posizione lavorativa e di seniority all'interno di HMG e per differenze di genere.

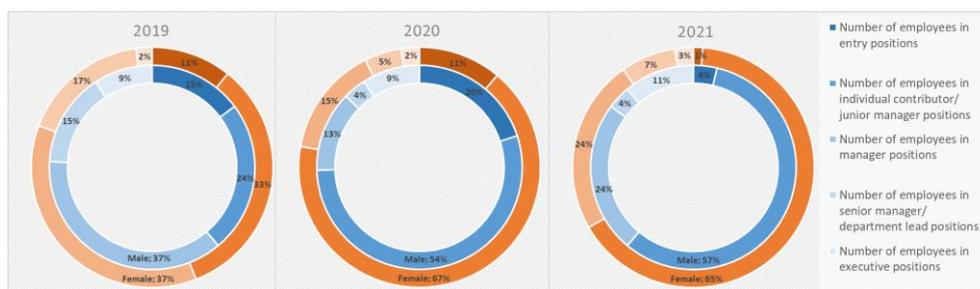


Notiamo come i due grafici, seppur con numeriche differenti, presentino delle ripartizioni tra le varie categorie di posizioni lavorative ed un andamento storico abbastanza allineato; appare chiaro infatti che la maggiore concentrazione dei dipendenti si ha nelle posizioni di junior managers e managers. Le categorie con leggere differenziazioni sono principalmente quella delle entry positions, dove nel 2020 rispetto al 2019 emerge una riduzione per le donne mentre si rileva un incremento per gli uomini, la categoria dei senior managers che nel 2021 ha visto un leggero aumento solo per le donne, ed infine la categoria delle executive positions di cui si è già trattato precedentemente.

Analizzando la distribuzione delle diverse categorie di posizioni in base al genere ed alla relativa % rispetto al numero di dipendenti dello stesso genere, notiamo che la percentuale totale delle posizioni occupate dagli uomini nelle 3 categorie più alte (manager, senior manager ed executive) è solo leggermente più alta rispetto alle posizioni occupate dalle donne, difatti i dati dichiarano che nel 2019 il totale degli uomini in posizioni lavorative alte era il 39% contro un 33% per le donne, nel 2020 il 25% degli uomini contro il 22% delle donne e nel 2021 il 61% degli uomini mentre per le donne la percentuale rimane al 56%.

Stesse conclusioni con % diverse risultano se si analizzano solamente le 2 categorie più alte (senior manager ed executive).

Questo punto, quindi, sarà sicuramente oggetto di maggiori attenzioni e azioni da parte di HMG nel futuro.



### **2.1.10 Retribuzioni medie annue lorde del personale per profilo della posizione lavorativa per genere**

In questa sezione andremo ad analizzare nel dettaglio l'evoluzione storica in questo ultimo triennio dei divari retributivi tra categoria di posizione lavorativa per genere delle retribuzioni medie annue lorde (inclusi gli importi variabili) dei dipendenti di HMG.

Le retribuzioni medie della popolazione maschile nei tre anni analizzati sono superiori a quelle della popolazione femminile in tutte le posizioni lavorative ad eccezione della sola categoria di entry position, sulla quale HMG è intervenuto a partire dal 2020 per garantire una remunerazione di ingresso per i neo-assunti paritaria a prescindere dal genere.

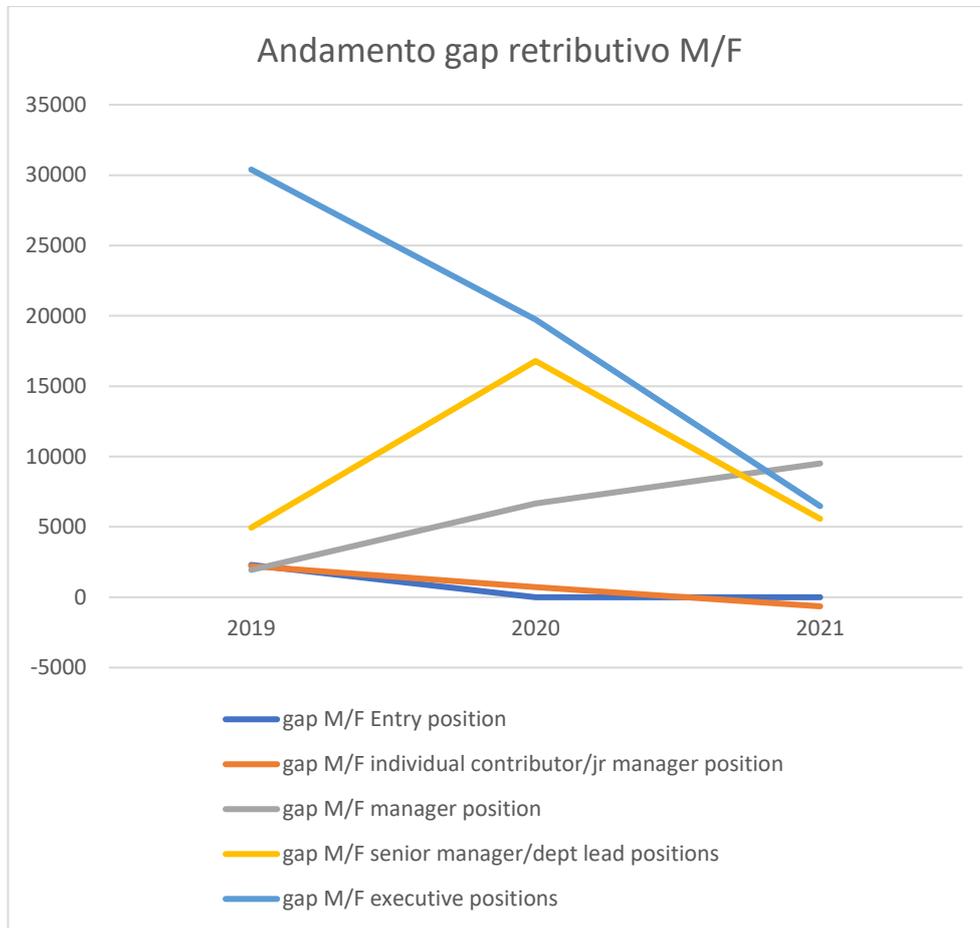
Per tutte le altre categorie lavorative però dobbiamo constatare che, seppur nel 2021 rispetto ai precedenti due anni si nota un assottigliamento del gap retributivo tra uomini e donne, sinonimo certamente dell'attenzione e dell'impegno che HMG dedica a questo tema, in generale la differenza di remunerazione si amplifica all'aumentare del livello di posizione lavorativa. Difatti appare evidente che nelle categorie di managers e executive il gap retributivo nel 2021 è ancora a favore degli uomini, differenze importanti che sicuramente fanno riflettere, ma se calate nel contesto italiano, dove il pay gap medio sfortunatamente è ancora di circa il 20%<sup>2</sup>, il delta retributivo appena emerso in HMG risulta essere più contenuto, seppur presente e degno di ulteriori azioni di miglioramento.

---

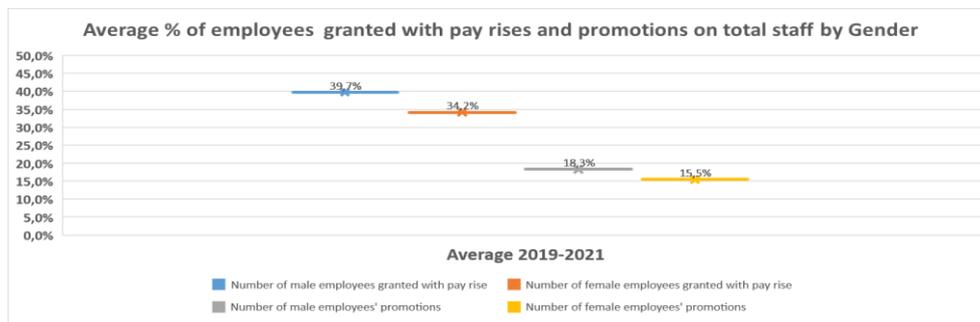
<sup>2</sup> Fonti

<https://www.manageritalia.it/it/economia/gender-pay-gap-disparita-salariale>

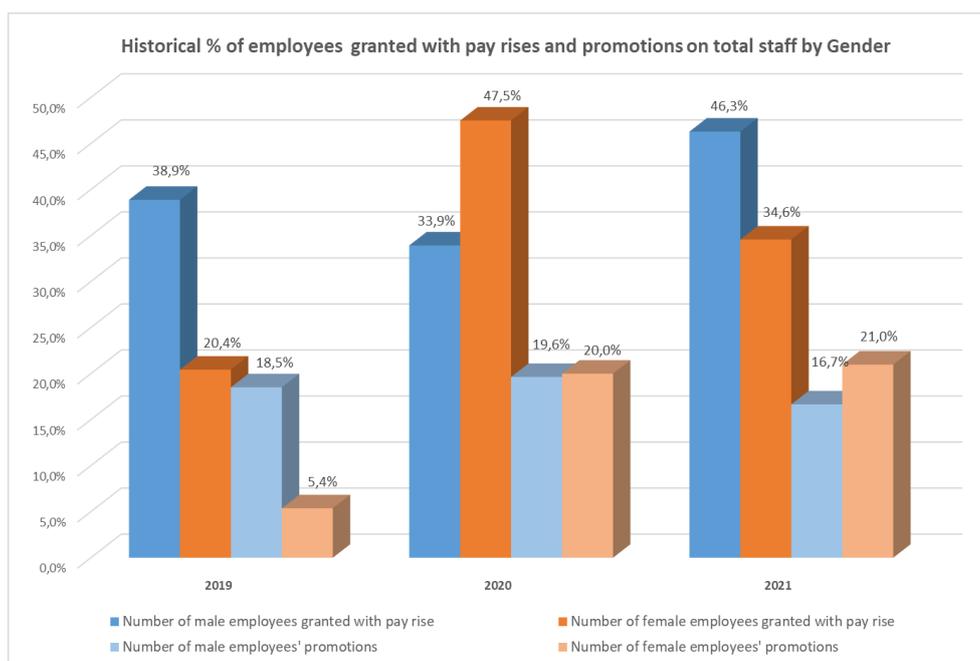
<https://www.ilsole24ore.com/art/il-gender-gap-tempi-covid-donne-guadagnano-20per cento-meno-uomini-AE6QYpAB>



Una delle motivazioni potrebbe essere evidenziata nel seguente grafico ed essere ascrivibile alla maggiore % di incrementi per review retributiva dati ai dipendenti uomini a confronto con la popolazione aziendale femminile.



Difatti, la percentuale media dei tre anni considerati presenta una tendenza in cui il 39,7% dei dipendenti uomini ha ricevuto un aumento retributivo, di cui il 18,3% derivante da una promozione, contro il 32,4% delle donne, delle quali invece ha ottenuto una promozione solo il 15,5%.



In particolare le percentuali di popolazione maschile nel 2019 erano al 38,9% aumentata al 46,3% nel 2021, mentre quelle delle donne, seppur aumentate, sono rimaste a valori nettamente più bassi (20,4% nel 2019 e 34,6% nel 2021) ad eccezione del 2020, in cui c'è stato un picco del 47,5% di donne che hanno beneficiato di un aumento retributivo e che è stato anche il momento di inizio di un processo di controtendenza da parte di HMG al fine di incamminarsi verso un allineamento delle posizioni retributive dei dipendenti per il perseguimento di un'effettiva gender equity.

Difatti si nota anche come negli ultimi 2 anni si sia passati da una percentuale di promozioni delle dipendenti donne del 5,4% al 21% e che nel 2021 la percentuale di promozioni dei dipendenti uomini è stata inferiore rispetto a quella femminile di 4,3 p.p (16,3%).

Se poi contestualizziamo questo trend molto meritevole ricordando che gli anni in cui queste maggiori promozioni si sono verificate sono stati quelli impattati significativamente dalla pandemia da Covid-19 dal punto di vista economico ed organizzativo aziendale e dei singoli lavoratori (es. gestione lavoro/casa, contagi, figli in DAD, ecc.), contesto quindi più complesso o sicuramente differente da quello cui le aziende erano abituate a valutare le proprie risorse, bisogna certamente riconoscere ancora più merito alla politica di promozioni ed alla strategia di crescita adottata da HMG per le sue dipendenti donne.

#### **2.1.11 Retribuzioni medie annue lorde del personale per incarichi di responsabilità, per genere anno 2021**

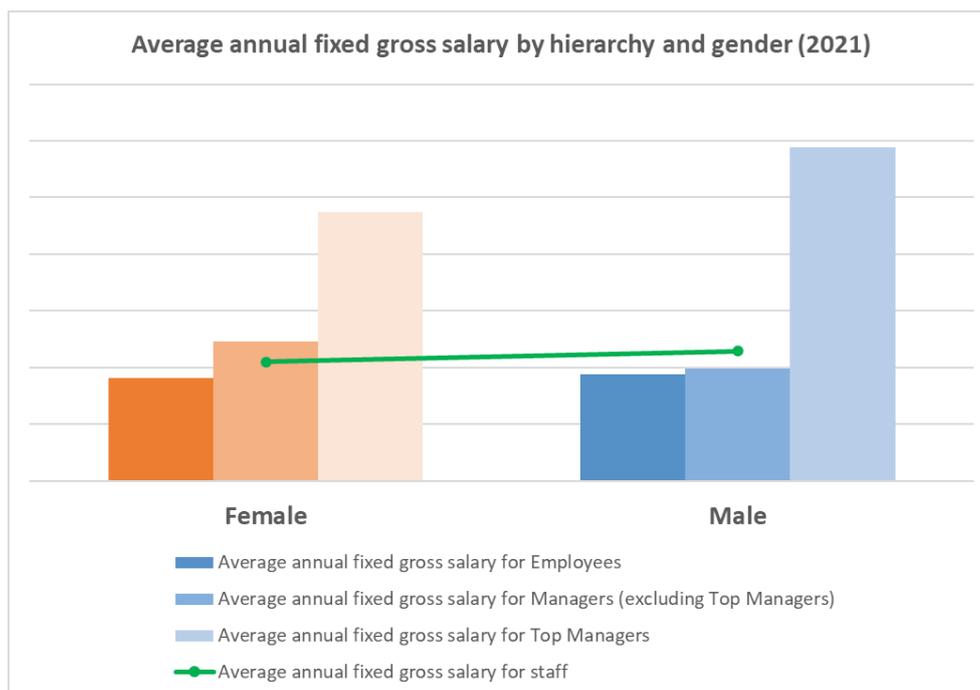
Approfondendo la nostra analisi in relazione al 2021 e concentrandoci sulle retribuzioni medie annue lorde dei dipendenti di HMG per la sola parte fissa e segregando i dati in base al livello di responsabilità del personale, emerge che la media delle remunerazioni fisse per la popolazione aziendale maschile di HMG è superiore alla media femminile di circa il 9 %, valore che risulta essere leggermente inferiore al pay gap retributivo medio tra uomini e donne emerso a livello nazionale, il quale si attesta su circa il 20%<sup>3</sup> ed in valore assoluto. In particolare, vediamo che la discrepanza principale si rileva sulla categoria del Top Management (per la quale abbiamo già commentato nel paragrafo 2.1.8 l'elevato peso in termini numerici di dipendenti uomini che la contraddistingue) dove la media delle retribuzioni fisse dei Top managers uomini è superiore a quella delle donne del 24 %.

Nell'interpretare questo numero però dobbiamo assolutamente considerare che le singole retribuzioni dei dipendenti appartenenti a questa categoria vengono impattate molto dalla specifica carica aziendale ricoperta e dal conseguente livello di responsabilità del singolo Top Manager, così come dalla sua seniority aziendale e dal periodo di tempo trascorso dall'assunzione dell'incarico dirigenziale in azienda.

---

<sup>3</sup> Fonti – vedi nota pag. 17

Pertanto, essendo a conoscenza del fatto che la seniority dei Top Manager uomini è sicuramente più longeva delle dirigenti donne, è importante sottolineare che il significativo gap emerso dall'analisi non sia da attribuire esclusivamente ad una diversa politica di retribuzione tra generi.

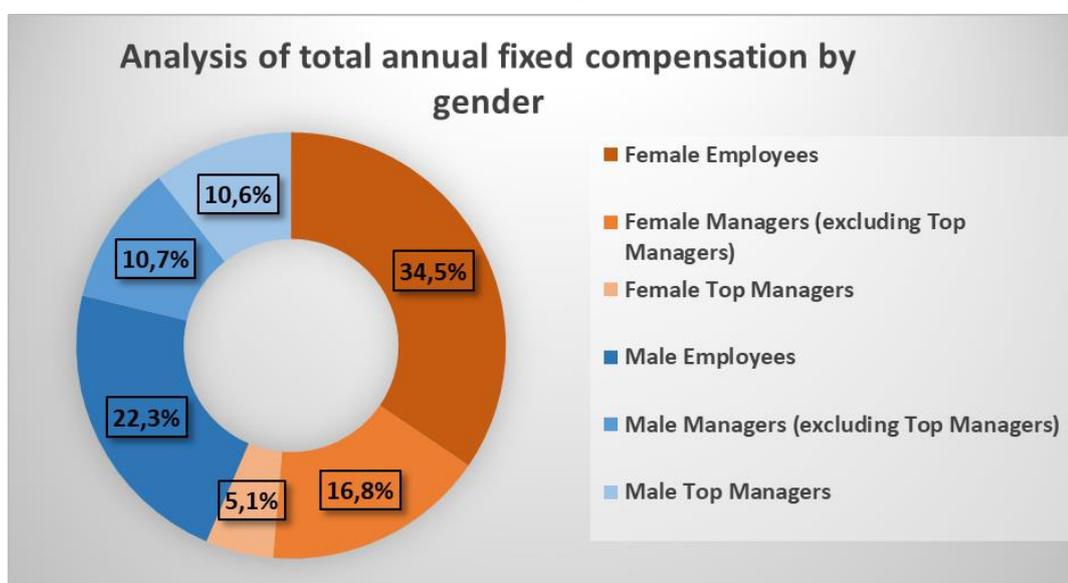


La categoria degli impiegati vede invece una differenza, sempre a favore degli uomini, di circa 1.400€ in più sulla sola remunerazione fissa, mentre in controtendenza va la categoria dei Manager per la quale invece sono le donne di HMG a percepire remunerazioni fisse più alte, questi dati quindi, se incrociati con le informazioni analizzate nel paragrafo 2.1.10, fanno desumere che per i manager uomini di HMG una parte rilevante della loro remunerazione lorda totale è composta da forme di bonus o incentivi variabili legati alle performance, mentre per le donne la componente variabile della retribuzione impatta meno.

A conclusione di questa analisi sulle remunerazioni fisse annue della popolazione di HMG, è importante esaminare quanto pesa economicamente sul bilancio dell'azienda la componente fissa dello stipendio di tutti i dipendenti e capire come è distribuita questa spesa in relazione al genere.

HMG nel 2021 per le remunerazioni fisse ha sostenuto una spesa per tutti i dipendenti di circa il 54% impiegato per la popolazione femminile mentre il restante 46% è composto dalle remunerazioni fisse per i dipendenti uomini.

Se però consideriamo che nel 2021 la popolazione femminile del Gruppo compone il 60% del totale dipendenti, occupando quindi gli uomini la restante percentuale del 40%, è facile comprendere come ci sia un divario del 3% del totale delle remunerazioni fisse del 2021 a favore della popolazione maschile, ovviamente da intendere come effetto combinato sia di una remunerazione media annua più alta sia di copertura di posizioni di maggior rilievo e responsabilità.



Su queste differenze, sebbene, come emerso in precedenza, è corretto segnalare che sono di gran lunga inferiori alla media italiana, la quale presenta un valore del gender pay gap intorno al 20%<sup>4</sup>, mentre la media del gender position gap relativa alla sola categoria dirigenziale è del 19,1%<sup>5</sup> e quella relativa al restante management (quadri) è del 30,69%<sup>6</sup>, HMG concetrerà tutta l'attenzione e l'impegno nel prossimo futuro,

<sup>4</sup> Fonti – vedi nota pag. 17

<sup>5</sup> Fonti – vedi nota pag. 21

<sup>6</sup> Fonti – vedi nota pag. 21

continuando ad implementare azioni mirate verso un approccio ed una cultura di gender equity a 360 gradi.

## **2.2. Azioni intraprese per la parità di genere**

A dimostrazione del già forte focus ed impegno verso la Parità di Genere e le Pari Opportunità, in questo paragrafo andremo a raccontare nel dettaglio le diverse iniziative che HMG ha messo in campo in questi ultimi tre anni (2019-2021).

Come detto in precedenza infatti, HMG a livello sia locale che globale presta particolare attenzione verso i bisogni di tutti i dipendenti del Gruppo a prescindere dal genere e sta cercando di contribuire concretamente ad una svolta culturale della propria popolazione aziendale verso la Gender Equity.

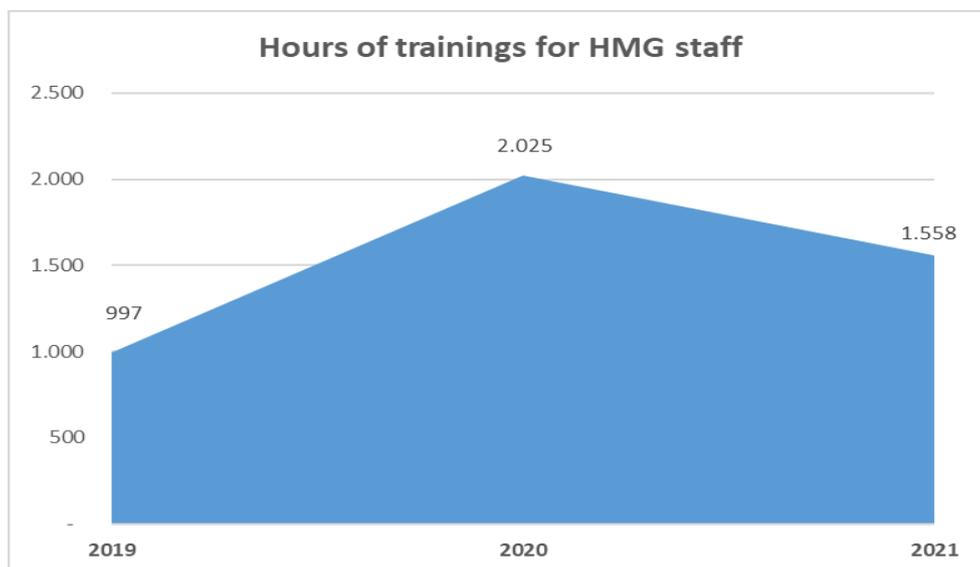
### **2.2.1 Formazione del personale**

Il piano formativo annuale di HMG prevede accesso libero e garantito a tutte le risorse del gruppo, siano essi dipendenti uomini o donne, a contratto indeterminato e non, comprendendo anche coloro che sono inseriti come stagisti e che, a maggior ragione, necessitano di maggiore attenzione a livello formativo.

I piani vengono strutturati e presentati in ottica di miglioramento e formazione continua, partendo da proposte di training più tecniche e specifiche fino a temi di sviluppo personale ed etico, come soft skills e attitudini individuali.

Oltre al piano annuale, il Gruppo richiede delle formazioni obbligatorie da seguire contestualmente al proprio ingresso in agenzia; temi come discriminazione e harassment, diversità e inclusione, privacy e anticorruzione vengono quindi inseriti nel percorso di induction di ogni nuova risorsa.

La quantità di ore di training sostenute dai dipendenti di HMG è abbastanza elevata ed ha visto un picco particolarmente alto nel 2020, anno in cui la formazione è stata anche un ottimo strumento utilizzato dall'azienda per restare vicina al proprio personale e stimolare tutte le soft skills necessarie per poter affrontare con serenità un periodo complicato come quello della pandemia da Covid-19.



Vediamo infatti che in linea generale c'è un'attiva partecipazione (sempre superiore al 95%) da parte di tutta la popolazione aziendale ai percorsi formativi proposti dall'azienda, che effettivamente risultano molto vari, trasversali e di particolare interesse a prescindere dal genere e sempre mirati ad incrementare le conoscenze del dipendente a 360° sia in ambiti tecnici e manageriali che su peculiarità più personali. Dal 2020, per esempio, si nota un incremento rilevante dei corsi di formazione relativa ai temi su Salute, Igiene e Sicurezza e la nascita di training specifici incentrati su tematiche di Sexual and Moral Harassment Prevention.

### **2.2.2 Eventi e iniziative di promozione della Gender Equity e dell'Empowerment femminile.**

Sensibilizzare tutti i dipendenti sui temi legati alla parità di genere e promuovere una cultura di Gender Equity e Gender Equality a 360 gradi è una delle prerogative dell'area Risorse Umane a livello locale e globale del Gruppo Havas.

Nel triennio di analisi, 2019-2021, infatti sono state attivate e promosse diverse attività in vari momenti dell'anno:

- A diverse dipendenti, che si sono dimostrate interessate all'argomento dell'empowerment femminile ed alla possibilità di prendere parte attivamente in un'associazione che si occupa di questi temi, è stata regalata l'iscrizione a Young Women Network, la prima associazione in Italia dedicata all'empowerment delle giovani donne under 35.
- In occasione della Festa della Donna è stato lanciato l'evento "Bee a Queen" in cui tutti i dipendenti sono stati invitati a riconoscere e celebrare le competenze e attitudini delle colleghe sul luogo di lavoro, dando loro un riconoscimento volontario in ottica di empowerment e di segnale positivo in un mondo che ancora oggi viene riconosciuto come prettamente maschile.
- In occasione della giornata contro la violenza sulle Donne è stato organizzato un Webinar con l'obiettivo di sensibilizzare ed informare tutti i dipendenti sul tema della giornata, grazie ad una collaborazione con Filo Rosa Auser, centro antiviolenza dell'hinterland milanese.
- Sempre in ottica di sviluppo personale e sensibilizzazione su temi di empowerment e gender equity è stato organizzato un Webinar con una Life & Career Coach aperto a tutti i dipendenti.

### **2.2.3 Flessibilità e Work life balance**

HMG considera la Gender Equality come punto fondamentale per la gestione del tempo lavorativo e privato; pertanto, la flessibilità e la responsabilità sono valori molto importanti e centrali anche nella gestione del personale e dei team.

Strumenti come lo Smart-Working e la flessibilità di orario in entrata e uscita permettono alle persone di organizzare il proprio lavoro in modo sostenibile e dinamico, senza entrare in conflitto con le esigenze della propria vita privata.

In aggiunta, l'agenzia mette a disposizione un monte ore aggiuntivo annuale retribuito al 100% per poter accompagnare i propri cari a visite mediche o per necessità legate alla salute (genitori o figli); questi permessi aggiuntivi rispetto a quelli previsti contrattualmente sono utilizzabili sia da uomini che da donne, proprio in ottica di rispondere ad un'esigenza sempre maggiore di gestione dei carichi

familiari condivisa e non concentrata sulle spalle del genere femminile, incentivando così il cambiamento culturale verso la parità di genere.

#### **2.2.4 Convenzioni e partnership mirate alla prevenzione sanitaria.**

La salute e la prevenzione si affiancano ai temi sopra esposti completando l'attenzione a 360° che l'azienda pone sulla Gender Equality.

Primari Istituti Sanitari come l'Istituto Clinico Humanitas e l'Istituto Auxologico Italiano sono partner convenzionati ai quali tutta la popolazione aziendale può fare riferimento per necessità sanitarie e prevenzione.

In particolare, per la prevenzione femminile è stata attivata una convenzione ad hoc che prevede visite senologiche completamente gratuite per le dipendenti, di cui HMG si fa interamente carico.

Inoltre HMG dal 2018 si assicura che non solo l'ambito sanitario "classico" venga considerato, ma che sia presidiata anche l'area psico/sociale; pertanto è stato attivato un servizio di "Spazio di Ascolto" in collaborazione con una realtà di psicologi del lavoro con molta esperienza sul campo, il quale ha permesso di avere supporto psicologico in un periodo di forte stress per l'intera popolazione aziendale, dovuto prima ad un cambiamento aziendale organizzativo (2018-2019) e successivamente alla pandemia da Covid-19 (2020-2021).

Questi incontri, del tutto coperti da segreto professionale tra dipendente e psicologo, fungono per i dipendenti, che liberamente decidono di aderire all'iniziativa, a volte come valvola di sfogo e spesso come semplice possibilità di avere un dialogo o un'altra prospettiva in merito ad eventuali situazioni di difficoltà nelle dinamiche lavorative, personali e familiari quotidiane; in generale hanno pertanto l'obiettivo di essere anche uno strumento di people empowerment a 360 gradi e quindi fungere da stimolo al cambio culturale verso la gender equity che il Gruppo Havas ha nel proprio focus di azione da alcuni anni.

Quest'ultima iniziativa nel triennio in analisi ha contato 124 incontri di ascolto, di cui 114 richiesti da dipendenti donne, sinonimo di quanto sia ritenuto dalle dipendenti un momento utile per il proprio benessere psico-sociale, che

evidentemente risponde pienamente ad alcune necessità (spesso non palesi in ambito lavorativo e profondamente personali) della popolazione aziendale femminile e che è per HMG un investimento che va verso lo specifico obiettivo di offrire pari opportunità a tutti i suoi dipendenti, ognuno in base alle proprie necessità e differenze.

### **2.2.5 Istituzione di una funzione aziendale specificatamente dedicata al People Wellbeing e CSR Management**

Al fine di dimostrare concretamente l'interesse ed il focus sulle tematiche di benessere aziendale di tutto il personale, HMG ha istituito ufficialmente una funzione dedicata al People Wellbeing e CSR Management attualmente composta da una persona e sotto il coordinamento della Responsabile del dipartimento HR. Più specificatamente questa funzione si pone l'obiettivo di implementare le diverse azioni necessarie per ridurre via via nel tempo i gap di genere ad oggi presenti così da poter raggiungere una profonda e diffusa cultura di Gender Equity ed Equality a tutti i livelli organizzativi ed in tutta la popolazione aziendale.

### **2.2.6 Piano per l'Uguaglianza di Genere – propedeutica ad un'eventuale futura Certificazione sulla Parità di Genere**

Infine, HMG, per le società che rientrano nei termini di obbligo previsti dalla vigente normativa, si è già attivata al fine di presentare nel 2022 un rapporto biennale per la parità di genere, il quale consiste in una elaborazione e dichiarazione di tutti i dati richiesti sulle proprie risorse, uomini e donne, affinché la situazione sulla parità possa essere accessibile e trasparente per il ministero delle Pari Opportunità.

Questo tipo di comunicazioni sono sicuramente una base da cui partire per avvicinarsi in un prossimo futuro all'ottenimento di una specifica certificazione sulla Parità di Genere per tutte le aziende, che nel corso del 2022 inizia a svilupparsi ed essere promossa, in particolare con la certificazione UNI/PdR 125 del 2022, la quale

darebbe la possibilità alle organizzazioni di dimostrare in modo univoco, efficace e certificato il proprio impegno sul fronte della Gender Equity a 360 gradi.

### **2.3. Bilancio consuntivo delle spese per le azioni implementate per la Gender Equity e riclassificazione del Conto Economico di HMG per Gender Impact**

Gran parte delle iniziative sopra elencate ha ovviamente comportato negli anni un investimento di risorse economiche da parte di HMG dedicate specificatamente ad azioni di promozione del benessere e delle pari opportunità.

Al fine di una corretta e completa costruzione del BdG, le Linee Guida della PA, ed in particolare del CRUI (Associazione delle Università Italiane)<sup>7</sup>, indicano che è fondamentale effettuare un riesame ed una riclassificazione delle spese sostenute e rappresentate nel documento di Bilancio (in particolare nel Conto Economico) alla luce di una valutazione del loro diverso impatto su uomini e donne.

Le spese di bilancio possono, infatti, essere distinte e classificate tra le seguenti categorie:

- Dirette a ridurre le diseguaglianze di genere: spese relative a misure direttamente riconducibili o mirate a ridurre le diseguaglianze di genere o a favorire le pari opportunità; possono essere attuate tramite azioni positive o atti di garanzie e tutela contro forme dirette o indirette di discriminazione (es. misure per conciliazione vita-lavoro, formazione del personale, osservatori e consulenze per valutare la disparità di genere, ecc.);
- Indirette: spese relative a misure che hanno o potrebbero avere un impatto diretto o indiretto sulle diseguaglianze tra uomini e donne; possono essere spese per misure anche dirette alla collettività che possono incidere in maniera indiretta sulle disparità di genere (es. interventi a sostegno

---

<sup>7</sup> Fonti.

<https://www.cruai.it/bilancio-di-genere.html>

<http://qualitapa.gov.it/sitoarcheologico/customer-satisfaction/ascolto-e-partecipazione-dellutenza/rendicontazione-sociale/bilancio-di-genere/index.html>

dell'occupazione o della redistribuzione dei redditi, misure di assistenza sociale, ecc.);

- Neutrali al genere: spese relative a misure che non hanno alcun impatto né diretto né indiretto sulle differenze di genere (es. affitti, oneri finanziari, ammortamenti, canoni, ecc).

Con riferimento, quindi, alle azioni implementate da parte di HMG a sostegno delle pari opportunità, le quali sono tutte categorizzabili secondo le Linee Guida appena viste come costi sensibili al genere e costi diretti a ridurre le disegualianze di genere, la seguente Tabella riassume le risorse stanziare in questi ultimi anni e rappresenta un'evidente testimonianza dell'attenzione e dell'impegno di HMG a favore della Gender Equity e delle Pari Opportunità nella gestione della sua popolazione aziendale.

**Tabella 2.3: Le risorse stanziare a favore delle pari opportunità**

	2019	2020	2021	2022 (I semestre)	Dettaglio progetti
Formazione del personale	- 83.745	- 17.226	- 67.279	- 51.134	Percorsi di formazione
Eventi, iniziative e dichiarazioni per Gender Equity e Empowerment femminile	- 740	-	- 1.162	-	Consulenze per dichiarazione di Genere Evento Bee a Queen, Associazione YWN, Webinar Violenza contro le donne e Webinar Life Coach (gratuiti in quanto in partnership)
Flessibilità e Work life balance	- 9.900	- 8.943	- 24.709	- 16.153	Smartworking, Iniziative KidsWithUs, Permessi retribuiti per visite mediche e familiari
Convenzioni e partnership per Prevenzione sanitaria	- 2.067	- 12.115	- 4.455	- 1.704	Spazio d'ascolto, Mindfulness, Convenzione prevenzione Auxologico e Humanitas
Funzione People Wellbeing e CSR Managem	-	-	- 8.000	- 8.000	Creazione funzione dedicata da Giugno 2021
<b>Totale</b>	<b>- 96.452</b>	<b>- 38.284</b>	<b>- 105.605</b>	<b>- 76.990</b>	

Partendo, quindi, dai dati appena riassunti nella tabella, relativamente ai costi direttamente collegati alle politiche di genere, abbiamo provato a completare la riclassificazione delle varie voci del Conto Economico di HMG, così da poter redigere il documento di Bilancio Di Genere per l'intero Gruppo in maniera completa e definitiva (**Allegato 1**).

Il Conto Economico riclassificato per Genere di HMG presenta i principali elementi della struttura classica del documento di bilancio, ma assume una veste particolare in ottica di genere, principalmente sulla parte dei costi, i quali sono stati riclassificati

in modo da evidenziare quelli direttamente collegati al genere, quelli che possono avere degli impatti indiretti sulle diseguaglianze e quelli del tutto neutrali.

In questo modo è possibile analizzare l'impegno e l'attenzione di HMG verso le Pari Opportunità, non solo dal punto di vista progettuale, delle azioni e dei servizi, ma anche attraverso l'impiego di risorse economiche che l'azienda, adeguatamente alle sue possibilità, ha deciso di investire efficientemente ed efficacemente per rispondere concretamente alle reali necessità dei suoi collaboratori al fine di limitare il più possibile le diseguaglianze di genere.

Permette, quindi, a HMG di valutare se gli importi investiti hanno prodotto dei risultati tangibili di miglioramento rispetto all'obiettivo di pari opportunità che l'azienda si era prefissata inizialmente; come difatti è risultato dall'analisi del contesto, la quale ha mostrato delle rilevanti evoluzioni verso la Gender Equity sotto diversi punti di vista all'interno dell'organizzazione aziendale (utilizzo permessi familiari, situazione retributiva, pari opportunità di crescita professionale, composizione Top Management).

Infine, la creazione di questo primo Bilancio riclassificato per Genere pone le basi per un'integrazione sistematica dei principi e delle dinamiche di genere nel ciclo di programmazione economico-finanziaria del Gruppo, che potrà, quindi, essere concretizzata nelle edizioni successive, una volta che il processo stesso del BdG sarà effettivamente interiorizzato nella visione strategica aziendale di HMG.

## PARTE III – IL PIANO DI AZIONI POSITIVE

SOMMARIO: 3.1. Identificazione degli obiettivi SDG; 3.2. Impegno di continuità; 3.3. Azioni di monitoraggio HR su temi di divario retributivo (MBO); 3.4. Analisi più approfondite sulla divisione delle mansioni in ambito STEM e sull'età media dei dipendenti (punti 2.1.3 e 2.1.4 del BdG); 3.5. Contestualizzazione della Great Resignation 2022; 3.6. Proposta di azione concreta: La Certificazione di genere

Partendo dall'analisi e dai risultati ottenuti nel BdG, l'azienda si propone di lavorare e focalizzarsi su alcuni punti in particolare per poter migliorare le condizioni riscontrate ove possibile e di integrare il documento con informazioni e analisi aggiuntive.

### **3.1. Identificazione degli SDG**

Attraverso il bilancio di genere appena presentato da HMG si è andati a sviluppare i seguenti Obiettivi di Sviluppo Sostenibile relativi all'Agenda 2030 proposta dalle Nazioni Unite.

- **Obiettivo 5:** *Raggiungere l'uguaglianza di genere ed emancipare tutte le donne e le ragazze.* In particolare, i traguardi a cui mirare sono:
  - 5.1 Porre fine, ovunque, a ogni forma di discriminazione nei confronti di donne e ragazze.
  - 5.5 Garantire piena ed effettiva partecipazione femminile e pari opportunità di leadership ad ogni livello decisionale in ambito politico, economico e della vita pubblica.
- **Obiettivo 8:** *Incentivare una crescita economica duratura, inclusiva e sostenibile, un'occupazione piena e produttiva ed un lavoro dignitoso per tutti.* In particolare, i traguardi a cui mirare sono:
  - 8.5 Garantire entro il 2030 un'occupazione piena e produttiva e un lavoro dignitoso per donne e uomini, compresi i giovani e le persone con disabilità, e un'equa remunerazione per lavori di equo valore.
  - 8.8 Proteggere il diritto al lavoro e promuovere un ambiente lavorativo sano e sicuro per tutti i lavoratori, inclusi gli immigrati, in particolare le donne, e i precari.

- **Obiettivo 10:** *Ridurre l'ineguaglianza all'interno di e fra le Nazioni.* In particolare, i traguardi a cui mirare sono:
  - 10.2 Entro il 2030, potenziare e promuovere l'inclusione sociale, economica e politica di tutti, a prescindere da età, sesso, disabilità, razza, etnia, origine, religione, stato economico o altro.
  - 10.3 Assicurare pari opportunità e ridurre le disuguaglianze nei risultati, anche eliminando leggi, politiche e pratiche discriminatorie e promuovendo legislazioni, politiche e azioni appropriate a tale proposito.
  - 10.4 Adottare politiche, in particolare fiscali, salariali e di protezione sociale, per raggiungere progressivamente una maggior uguaglianza.

### **3.2. Impegno di continuità**

HMG si propone di produrre con cadenza biennale il Bilancio di Genere al fine di monitorare la situazione interna all'azienda riguardo questo tema, cercando di mantenere una tempistica sostenibile per la produzione dei dati significativi e di conseguenti analisi che possano effettivamente dare una visione più ampia dei processi sempre in evoluzione in azienda.

### **3.3. Azioni di monitoraggio HR su temi di divario retributivo**

Come conseguenza dei risultati dell'analisi riportati al punto 2.1.11, verranno affidate alla Funzione Risorse Umane di HMG azioni di analisi e controllo del divario retributivo variabile ripartito tra tutta la popolazione aziendale. Questo punto mira a garantire un'analisi più puntuale e precisa della parte di retribuzione variabile che deve essere monitorata in egual maniera alla retribuzione fissa. Nei processi di review retributiva, quindi, verranno effettuati controlli e accertamenti aggiuntivi visti i risultati delle analisi del BdG.

### **3.4. Analisi più approfondite sulla divisione delle mansioni in ambito**

#### **STEM e sull'età media dei dipendenti**

Per quanto riguarda i punti 2.1.3 e 2.1.4 relativi al presente BdG, la Funzione Risorse Umane intende il primo luogo identificare le posizioni attualmente presenti in azienda in modo più approfondito, evidenziando quelle che appartengono alla categoria STEM, al fine di valutare come queste posizioni siano ripartite tra popolazione maschile e femminile dell'azienda. Grazie a questa valutazione sarà possibile evidenziare un'eventuale disparità di occupazione in queste posizioni. A ragione di ciò e per avvicinare sempre più il personale femminile alle materie scientifiche, HMG aderirà al progetto Girls in STEM, nel biennio 2022/2023. Secondariamente delle ulteriori analisi dovrebbero essere fatte relativamente alle fasce di età media dei dipendenti e nello specifico relativi alla popolazione femminile, nel presente BdG questi dati in particolare risultano mancanti.

### **3.5. Contestualizzazione della Great Resignation 2022**

In riferimento al punto 2.1.6, la Funzione Risorse Umane di HMG si propone di studiare con attenzione i dati riguardanti le dimissioni del presente anno, 2022, per verificare se a seguito del periodo della Great Resignation il personale che ha lasciato l'azienda sia stato in proporzione simile tra uomini e donne e analizzare le motivazioni che hanno portato i dipendenti ad abbandonare l'azienda.

### **3.6. Proposta di azione concreta: La Certificazione di genere**

HMG si propone di conseguire la nuova certificazione UNI/PdR 125 del 2022 relativa alla Parità di Genere. Il Sistema di Gestione per la Parità di Genere prevede l'elaborazione e l'adozione di un insieme di indicatori (KPI) per analizzare e promuovere politiche di gestione finalizzate a colmare il GAP, anche a distanza di tempo, delle divergenze di genere. Grazie a questo strumento sarà quindi possibile misurare, valutare e rendicontare concretamente la parità di genere in azienda.

## Conclusioni

Possiamo concludere che la gestione della Parità di Genere e delle Pari Opportunità non risponde soltanto ai fondamentali obiettivi di equità e a un corretto riconoscimento del merito, ma costituisce anche una leva importante per il potenziamento dell'efficienza organizzativa.

La costruzione di un Bilancio di Genere, grazie alla fondamentale analisi del contesto aziendale, permette alle aziende che decidono di implementarlo di:

- Sviluppare dati e statistiche gender sensitive;
- Promuovere una lettura e un'analisi della popolazione e delle diverse esigenze presenti per tutte le persone e di rispondere coerentemente ad esse, consentendo di conciliare le responsabilità professionali con le necessità familiari e personali;
- Sensibilizzare gli amministratori sulla questione di genere e sull'impatto diversificato delle politiche strategiche;
- Ridurre le diseguaglianze di genere attraverso una distribuzione più equa delle risorse;
- Migliorare efficacia, efficienza e trasparenza delle decisioni e azioni aziendali relative alla gestione della popolazione aziendale.

Creiamo valore sia per l'azienda stessa che per tutti gli stakeholder: il BdG, esce da una logica di sola reportistica, per diventare uno strumento di misura e di governo del valore delle aziende, secondo logiche esclusivamente value-based.

La Parità di Genere rappresenta quindi un elemento strategico imprescindibile per il conseguimento degli obiettivi generali di una realtà imprenditoriale, e la parità di opportunità e di diritti è il fattore chiave che è fondamentale perseguire in maniera condivisa in tutti gli ambiti della vita lavorativa, economica e sociale.

Cediamo che nel prossimo futuro l'implementazione di questo strumento possa diventare sempre più condivisa tra le realtà imprenditoriali italiane, affinché siano attivamente in prima linea per farsi portavoce di un cambio culturale verso la Parità di Genere nelle scelte di tutti i giorni.

## Bibliografia Essenziale

- Bilancio di genere – Presidenza del Consiglio dei Ministri  
<http://qualitapa.gov.it/sitoarcheologico/customer-satisfaction/ascolto-e-partecipazione-dellutenza/rendicontazione-sociale/bilancio-di-genere/index.html>
- Bilancio di Genere 2020 – MEF, Ragioneria Generale dello Stato  
[https://www.rgs.mef.gov.it/VERSIONE-I/attivita\\_istituzionali/formazione\\_e\\_gestione\\_del\\_bilancio/rendiconto/bilancio\\_di\\_genere/](https://www.rgs.mef.gov.it/VERSIONE-I/attivita_istituzionali/formazione_e_gestione_del_bilancio/rendiconto/bilancio_di_genere/)
- Il lungo cammino del Bilancio di Genere in Italia - Ladynomics, Giovanna Badalassi, Ott 2020 <https://www.ladynomics.it/bilancio-di-genere-in-italia/>
- Direttiva Pollastrini-Nicolais, G.U. n. 173 del 27.07.2007  
<http://qualitapa.gov.it/sitoarcheologico/customer-satisfaction/ascolto-e-partecipazione-dellutenza/rendicontazione-sociale/bilancio-di-genere/index.html>
- Decreto Legislativo n.150 del 27.10.2009
- <https://www.gazzettaufficiale.it/eli/id/2014/12/15/14G00196/sg>
- Bilancio di Genere, Gender budgeting – Regione Puglia  
<https://www.regione.puglia.it/web/pari-opportunita/bilancio-di-genere>
- [https://www.rgs.mef.gov.it/Documenti/VERSIONE-I/Selezione\\_normativa/D-P-C-M-DPCM16-06-2017.pdf](https://www.rgs.mef.gov.it/Documenti/VERSIONE-I/Selezione_normativa/D-P-C-M-DPCM16-06-2017.pdf)
- Approvata la legge sul gender pay gap – ManagerItalia, Luisa Quarta, Nov 2021  
<https://www.manageritalia.it/it/economia/gender-pay-gap-disparita-salariale>
- Gender gap: le donne guadagnano il 20% in meno degli uomini – Il Sole 24 Ore, Eugenio Bruno, Gen 2022 <https://www.ilsole24ore.com/art/il-gender-gap-tempi-covid-donne-guadagnano-20percento-meno-uomini-AE6QYpAB>
- Bilancio di Genere – CRUI <https://www.crui.it/bilancio-di-genere.html>

## Allegati

### ALLEGATO 1. BILANCIO DI GENERE - CONTO ECONOMICO DI HMG RICLASSIFICATO PER GENDER IMPACT

#### ITALY - HAVAS MEDIA GROUP

In thousands of local currency	2019	2020	2021
<b>Revenue</b>	<b>23.917</b>	<b>17.018</b>	<b>20.687</b>
<b>Diretto</b>			
<b>Compensation</b>	<b>-35</b>	<b>-15</b>	<b>-25</b>
<b>Other Operating Expenses</b>	<b>-61</b>	<b>-24</b>	<b>-81</b>
R62846 - Training expenses	-59	-11	-67
R61300 - Operating leased equipment	0	-3	-7
R62200 - Fees and subscription fees	-2	-10	-6
R62850 - Entertainment	0	0	-0.4
<b>Total e Diretto</b>	<b>-96</b>	<b>-38</b>	<b>-106</b>
<b>Indiretto</b>			
<b>Compensation</b>	<b>-9.803</b>	<b>-8.022</b>	<b>-9.536</b>
<b>Other Operating Expenses</b>	<b>-133</b>	<b>-122</b>	<b>-170</b>
R62846 - Training expenses	-15	-1	-11
R61350 - Long term car rental	-118	-121	-159
<b>Severance costs</b>	<b>-626</b>	<b>-75</b>	<b>-131</b>
<b>Total Indiretto</b>	<b>-10.562</b>	<b>-8.219</b>	<b>-9.837</b>
<b>Neutro</b>			
<b>Other Operating Expenses</b>	<b>-3.660</b>	<b>-3.658</b>	<b>-3.527</b>
<b>Other costs</b>	<b>-1.816</b>	<b>-1.686</b>	<b>-2.211</b>
<b>Total Neutro</b>	<b>-5.476</b>	<b>-5.344</b>	<b>-5.738</b>
<b>EBIT Op</b>	<b>7.782</b>	<b>3.417</b>	<b>5.006</b>
<b>% EBIT/Revenue</b>	<b>32,54%</b>	<b>20,08%</b>	<b>24,20%</b>
Direct Gender OPEX / Total OPEX	1,6%	0,6%	2,1%
Direct&indirect Gender OPEX/ Total OPEX	5,1%	3,8%	6,6%
Direct Gender expenses / Total costs	0,6%	0,3%	0,7%
Direct&indirect Gender expenses / Total costs	66,1%	60,7%	63,4%

\* I dati contenuti in questo report sono una rielaborazione gestionale dei dati di bilancio