

L'altra

DIMENSIONE

del management

Il valore aggiunto delle **DONNE**
tra impresa, famiglia e società

EXECUTIVE SUMMARY

RICERCA REALIZZATA DA

Il presente Executive Summary sintetizza i principali risultati dello studio effettuato da G&G Associated, istituto di ricerca specializzato in indagini socio-economiche e di mercato, su iniziativa di Federmanager.

Lo studio “L’Altra dimensione del management. Il valore aggiunto delle donne tra impresa, famiglia e società” è articolato su diversi moduli di indagine: una Desk Research e una Web Analysis internazionali, un’indagine campionaria realizzata con iscritti Federmanager e associati alla CEC European Managers, interviste in profondità condotte con donne manager.

La fase campionaria ha coinvolto 1.021 persone, il 60% uomini e il 40% donne mentre le interviste hanno riguardato colloqui in profondità con 31 donne, imprenditrici, dirigenti e quadri apicali di aziende sia locali che multinazionali, 19 impiegate in Italia, 12 all'estero. Inoltre, è stato realizzato un focus su Stati Uniti e Germania con 200 interviste supplementari a donne manager che lavorano nei due Paesi.

Le tecniche di indagine sono ruotate intorno a tre nuclei tematici principali:

- *Sviluppo etico sostenibile e lavoro*
- *Donna e management*
- *Modelli per l'armonizzazione famiglia-lavoro.*

È importante rilevare come i temi della ricerca, nelle risposte degli intervistati, si sovrappongano l'un l'altro. È pensiero condiviso che uno sviluppo etico sostenibile del lavoro si realizzi attraverso una migliore armonizzazione del tempo dedicato alla famiglia e all'attività professionale e un superamento del gap tra uomo e donna che porti a una complementarità dei ruoli maschili e femminili, in ambito produttivo così come nella vita privata.

Premessa

Qualche numero

Nonostante l'attenzione crescente, a livello internazionale come in Italia, rivolta verso le discriminazioni contro le donne in ambito professionale, negli ultimi anni, tra il 1995 e il 2015, il tasso di partecipazione femminile al mercato globale del lavoro è diminuito, passando dal 52,4% al 49,6%¹.

Ancora oggi ci si interroga su quale sia il percorso da intraprendere per garantire alle donne una piena realizzazione, nella vita pubblica e in quella privata, e un pari trattamento a livello economico e sociale².

La parità formale tra uomo e donna non si è tradotta in una parità sostanziale: il mondo del lavoro è un ambiente dove ancora sorgono ostacoli e discriminazioni basate sul sesso. I numeri descrivono un contesto in cui la donna risulta ancora fortemente svantaggiata nell'accesso al mondo del lavoro e a retribuzioni eque, anche nei Paesi più sviluppati.

Nel rapporto annuale 2017 del World Economic Forum³, l'Italia è scivolata all'82° posto sui 144 Paesi analizzati in una classifica sulla parità di genere che prende in considerazione molteplici fattori.

Islanda, Norvegia, Finlandia, Ruanda e Svezia sono ai primi cinque posti di questa graduatoria, chiusa da Iran, Chad, Siria, Pakistan e Yemen.

Nell'indice specifico che analizza il differenziale di retribuzione va ancora peggio: l'Italia è al 118° posto. Un uomo guadagna mediamente il 12,7% in più rispetto a una pari-ruolo, 30.676 euro di retribuzione annua lorda media per gli uomini, 27.228 per le donne⁴.

¹ Women at Work, International Labour Organization, Trends 2016.

² Tra i Millennium Development Goals diffusi dalle Nazioni Unite nel 2000, al terzo posto figura la promozione della parità tra i sessi e l'autonomia delle donne.

³ World Economic Forum, The Global Gender Gap Report 2017.

⁴ Osservatorio Job pricing de La Repubblica.

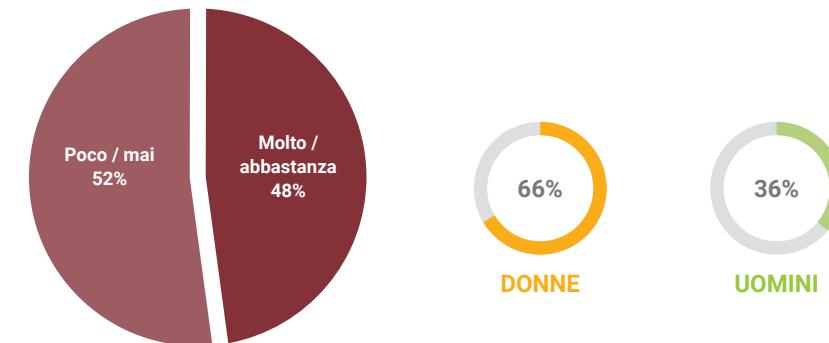
Le posizioni apicali sono quelle in cui il gap retributivo e le differenze occupazionali sono più alte. In Italia è donna una manager su cinque, in Europa una su tre, mentre il gap di retribuzione in posizioni apicali arriva a toccare il 14%⁵.

L'87,4% dei manager nel mondo dell'industria, settore trainante dell'economia italiana⁶, è uomo. Il nostro Paese risulta agli ultimi posti anche nel livello di rappresentanza politica, con il 27,8% di donne a capo di Ministeri⁷ e il 31% in Parlamento, su una popolazione femminile che rappresenta il 55% della popolazione italiana totale⁸.

I più autorevoli studiosi e le maggiori organizzazioni di settore hanno raggiunto la stessa conclusione: una società più equa è una società più ricca. Secondo il McKinsey Global Institute⁹, se nel mondo le donne avessero pari accesso degli uomini nel lavoro e nella società, il Pil globale aumenterebbe del 26%, quello italiano del 15%.

GRAFICO 1: nella sua attuale esperienza di lavoro, percepisce una disparità tra uomo e donna?

Valori %



⁵ Dati Eurostat 2017.

⁶ InfoData, Il Sole 24 Ore, <http://nova.ilsole24ore.com/infodata/industria-cresce-il-doppio-del-pil-italia-settimana-nel-mondo/>

⁷ Di poco superiore alla media mondiale del 22% rilevata dallo studio McKinsey, The Power of Parity: How Advancing Women's Equality Can Add \$12 Trillion to Global Growth, Settembre 2015.

⁸ Dati censimento 2011.

⁹ McKinsey, op. cit.

Sviluppo etico sostenibile e lavoro

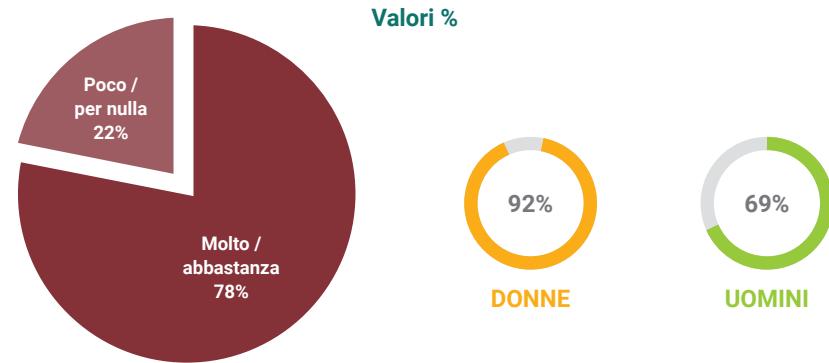
Un approccio multidimensionale

I ricercatori dello studio McKinsey¹⁰, nella stima del divario di genere, considerano una serie di indicatori che non fanno riferimento esclusivo all'ambito lavorativo.

Per ridurre il gap uomo-donna sarebbero necessarie politiche in vari settori:

- **Interventi nel campo dell'istruzione**
- **Inclusione finanziaria e digitale**
- **Rafforzamento delle tutele legali**
- **Diverso atteggiamento nei confronti del lavoro non retribuito**, di cui andrebbe stimato il valore e del cui carico sarebbe necessaria una redistribuzione tra sessi.

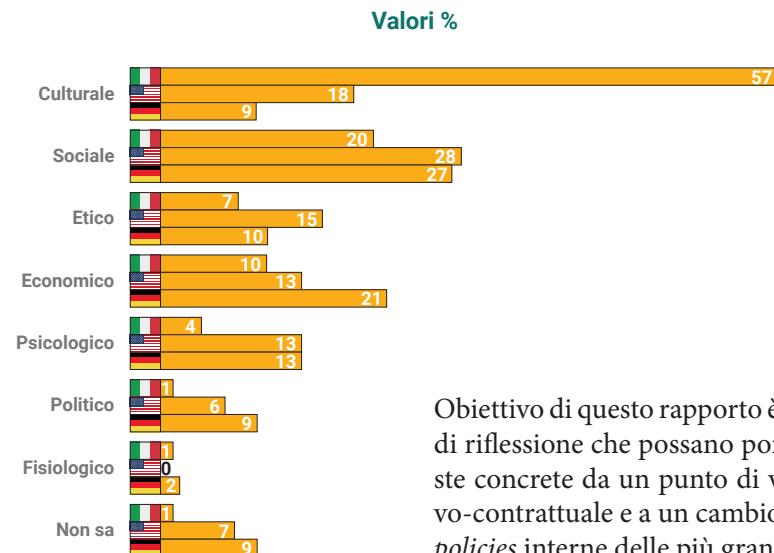
GRAFICO 2: secondo lei quanto è grave questa problematica?



La ricerca ha evidenziato come in Italia la discriminazione tra uomini e donne in ambito lavorativo sia vissuta come un problema di ordine sociale a differenza di quanto avviene in Germania e Stati Uniti dove la connotazione principale è di ordine "sociale" e, limitatamente ai tedeschi, economica.

4

GRAFICO 3: secondo lei, il problema della disparità tra i due sessi in ambito lavorativo è soprattutto un problema...?



Obiettivo di questo rapporto è offrire spunti di riflessione che possano portare a proposte concrete da un punto di vista normativo-contrattuale e a un cambio di rotta nelle *policies* interne delle più grandi aziende.

5

GRAFICO 4: come si articola una giornata tipo, cioè quante ore dedica mediamente a ciascuno di questi ambiti? Media-ore giornaliera

	FAMIGLIA	LAVORO
TOTALE	3,6	9,3
Donne	3,7	9,1
Uomini	3,4	9,4
Executive	3,4	9,4
Director	3,5	9,5
Middle	3,7	9,2
Temporary	3,7	8,7
altro	3,9	8,1

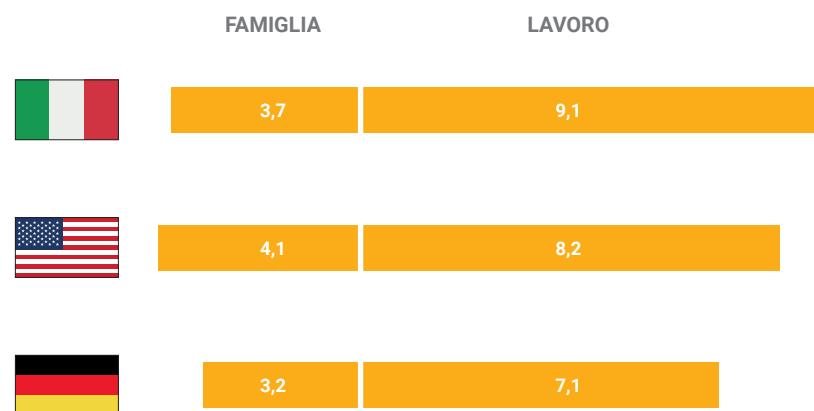
¹⁰McKinsey, *op. cit.*

“I consumatori si spostano sempre più verso aziende che hanno dei valori di sostenibilità. Uno sviluppo etico e sostenibile del lavoro non solo può esistere ma deve esistere: è anche un fatto di business!”

I dati raccolti raccontano un divario, seppur minimo, ancora esistente tra persone impiegate in diversi livelli professionali, con le donne che dedicano comunque più tempo alla famiglia rispetto a omologhi colleghi maschi.

Interessante in questo senso anche il confronto con Usa e Germania. Rispetto a quelle italiane, le donne manager degli altri Paesi esaminati dedicano al lavoro un numero medio di ore sensibilmente più basso. Rispetto all'Italia, negli Usa si dedica più tempo alla famiglia, in Germania ad altre attività.

GRAFICO 5: come si articola una giornata tipo, cioè quante ore dedica mediamente a ciascuno di questi ambiti?
Media-ore giornaliera



L'equità sul posto di lavoro risulta strettamente connessa all'equità sociale e culturale. In questo senso è necessario adottare un approccio eterogeneo e completo che dia centralità in primis alla persona, come suggerito da gran parte dei modelli che fanno riferimento allo sviluppo etico sostenibile del lavoro.

Nella teoria economica degli ultimi anni si è fatto spazio il concetto di Responsabilità sociale d'impresa: molti modelli economici hanno iniziato a elaborare indici multidimensionali del benessere che, nel valutare l'impatto di un'azienda sul proprio territorio e nel settore economico in cui agisce, considerano molteplici aspetti legati anche al benessere delle persone non esclusivamente monetari.

Le aziende hanno interiorizzato gran parte di questi concetti, spesso declinati in un atto formale come la redazione di un bilancio sociale.

Anche la coesione sociale viene vista come un valore da difendere dall'erosione del capitale sociale, necessario a una convivenza pacifica e produttiva, anche sotto il punto di vista economico¹¹. Maggiore spazio all'alterità, valorizzazione delle competenze, misure di sostegno alla famiglia e al tempo libero, sia in senso normativo che di cultura aziendale, e un migliore bilanciamento tra vita privata e vita lavorativa sono le chiavi per una reale uguaglianza tra uomo e donna.

Lo sviluppo etico sostenibile è ormai un elemento imprescindibile nell'economia di un'azienda: le misure di intervento auspicate dai manager intervistati, uomini e donne, come pratiche utili a risolvere il divario di genere, sono principalmente misure di welfare aziendale e di flessibilità lavorativa.

Nel concreto le misure messe in atto sono simili a quelle messe in campo nei Paesi con politiche più avanzate negli ultimi anni. Anche in questo senso è possibile rilevare un certo ritardo italiano, in particolare su iniziative come l'adozione di codici di condotta e la riconversione del sistema educativo in senso paritario.

¹¹Un punto di vista condiviso dalla Chiesa cattolica, vedi Benedetto XVI, *Caritas in Veritate*, 29 giugno 2005.

GRAFICO 6: per affrontare le disparità di genere, quali politiche/interventi conosce/sono stati attuati nel suo ambito professionale?

Valori %

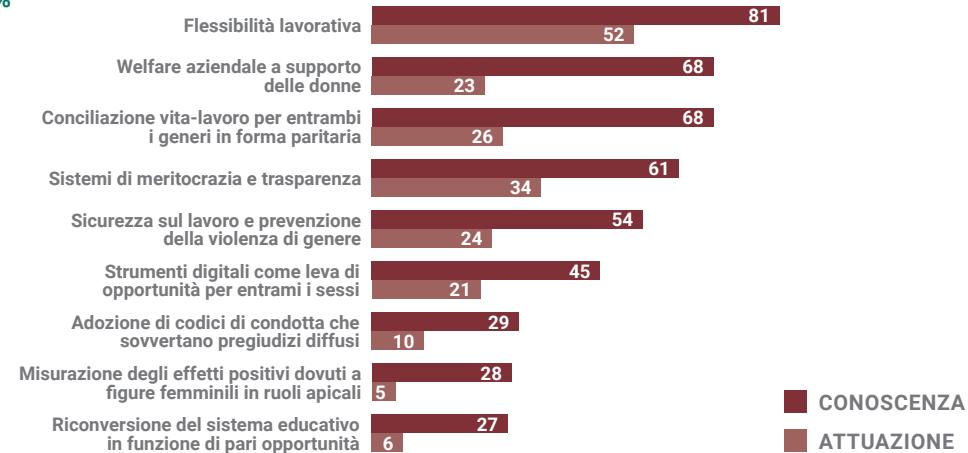
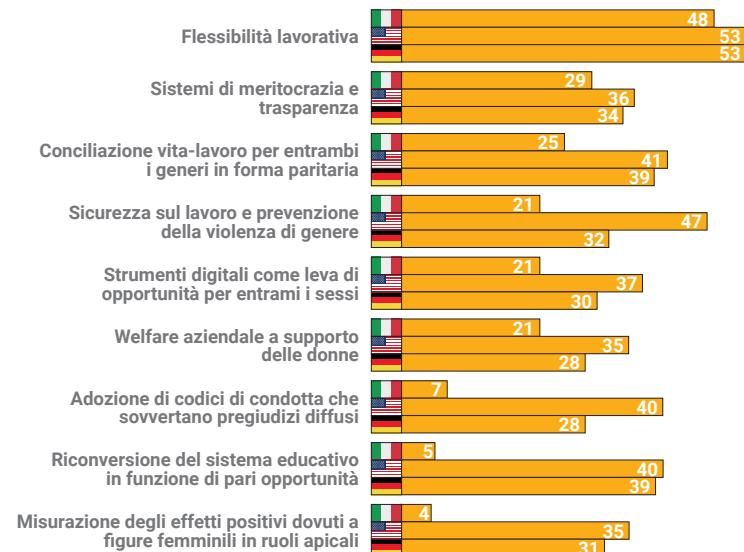


GRAFICO 7: per affrontare le disparità di genere, quali politiche e/o interventi sono stati attuati nel suo ambito professionale?

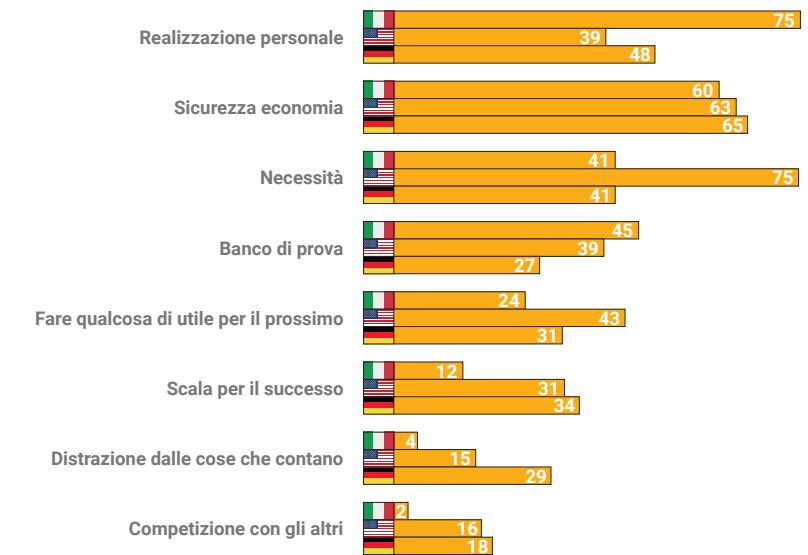
Valori %



Il lavoro come realizzazione è una specificità italiana, vista al confronto con altri Paesi, che si spiega con il considerevole ritardo che registra l'Italia in materia di occupazione femminile.

GRAFICO 8: cosa rappresenta per Lei il lavoro?

Valori % delle risposte "molto"



La natalità

Adottando dunque un punto di vista attento alle esigenze della vita privata e della realizzazione dei desideri personali, non può che destare preoccupazione il dato sul tasso di natalità italiano, 1,34 figli per donna¹², fermo ben al di sotto della quota di sostituzione di 2,1 figli per donna.

Un'osservazione comparativa¹³ dei dati sulla natalità è importante perché può aiutare a comprendere quali siano le *best practices* a livello normativo e gli esempi da seguire per rendere più facile la composizione di nuclei familiari.

È interessante rilevare come Paesi dove è stata a lungo perseguita una politica della parità di genere, basata sull'adozione di quote rosa e di equiparazione formale di diritti, abbiano sì registrato aumenti nel tasso di natalità, ma restino comunque al di sotto della soglia del tasso di sostituzione.

Certo non sfugge come l'Islanda, Paese che ha ingaggiato una battaglia importante sulla parità di trattamento tra uomo e donna¹⁴, abbia uno dei tassi di natalità più alti di Europa, 1,93 figli per donna.

Interessante anche come il dato più alto sulla natalità, 2,01 figli per donna, appena al di sotto del tasso di sostituzione, lo registri la Francia, Paese dove molte aziende hanno adottato politiche strutturate di work-life balance.

Uno studio sulla Norvegia¹⁵, che pure ha un tasso di natalità piuttosto alto rispetto alla media europea con 1,75 figli per donna, dimostra come il gap retributivo delle donne impiegate in posizioni apicali aumenti del 5% con la nascita del primo figlio. Anche con aiuti maggiori e politiche destinate alla famiglia e alla parità tra uomo e donna il gap salariale resta e, molto spesso, si acuisce con la maternità.

¹² Dati Istat, *La salute riproduttiva della donna*, 5 marzo 2018.

¹³ Dati Eurostat, 2015.

¹⁴ In Islanda, top performer secondo l'indice Global Gap Gender Gap Report del World Economic Forum negli ultimi anni, è diventata legge, da inizio 2018, l'equiparazione salariale assoluta tra uomo e donna.

¹⁵ Inés Hardoy, Pål Schone, Kjersti Misje Østbakken, *Children and the gender gap in management*, Labour Economics, Vol.7, Agosto 2017.

L'Italia non è da meno. Dal 2011 al 2016 hanno abbandonato il posto di lavoro 115mila neo-mamme, un dato in preoccupante aumento¹⁶, che rende l'idea di quanto ancora sia difficile per una donna realizzare le proprie ambizioni professionali e, al tempo stesso, creare una famiglia.

Non aiuta, ed è inficiato a sua volta dalla struttura del nostro mercato del lavoro, il dato sull'età al primo figlio, quasi 32,4¹⁷ anni, una delle più alte di Europa, aumentata mediamente di due anni nell'arco di un decennio.

Fattori che influiscono sono l'ingresso tardivo nel mondo del lavoro e l'età media di uscita di casa¹⁸ che si attesta sui 30,1 anni, al quarto posto (negativo) in Europa.

Il lavoro di cura

Un modello multidimensionale di sviluppo deve confrontarsi con il tema del lavoro di cura, storicamente appannaggio delle donne e ancora tendenzialmente delegato alla componente femminile della famiglia.

Gli attuali modelli di lavoro retribuito - contratti di lavoro full-time a tempo indeterminato per tutta la durata del ciclo di vita - impongono un vincolo sul tempo a disposizione della famiglia, avvantaggiano soprattutto i modelli di vita maschili e inducono ancora, specialmente le donne, a garantire la flessibilità richiesta dal loro ruolo familiare e nella cura dei figli, riducendo il proprio orario di lavoro oppure abbandonando un'occupazione a tempo pieno quando i bisogni familiari lo impongono.

L'ingresso delle donne nel mondo del lavoro ha portato a un progressivo ampliamento dei tempi dedicati al lavoro stesso, sia da parte delle donne che degli uomini. Il modello di sviluppo occidentale ha applicato e replicato schemi di lavoro maschili anche alle donne.

¹⁶ Dai dati emerge una crescita del 55% nell'abbandono del posto di lavoro di neo-mamme tra il 2011 e il 2016.

¹⁷ Dati Istat, *La salute riproduttiva della donna*, 5 marzo 2018.

¹⁸ Dati Eurostat 2017.

Le attitudini al lavoro di cura e le esperienze effettuate nella gestione della famiglia e degli affetti possono e devono diventare patrimonio umano condivisibile anche in azienda, se cambia il paradigma che vede sempre premiato il lavoro nell'equilibrio tra le due componenti del bilanciamento¹⁹.

Il 75% del lavoro non pagato nel mondo viene fatto dalle donne. Oltre alle attitudini personali, che vanno sempre rispettate, questo dato è frutto anche di retaggi storici e culturali²⁰. Mancano ancora strumenti, percorsi formativi e strategie di gestione aziendale che valorizzino questo patrimonio inesauribile di competenze acquisite nella cura delle persone in famiglia.

Donna e management

*“Si parte già da un
preconcetto: perché si dice
‘donna manager’
e non ‘uomo manager’?”*

Dal 2005 al 2014 le donne dirigenti in Italia sono aumentate dal 24% al 28%²¹. Un miglioramento che, però, sconta da una parte l'assenza di politiche mirate di sostegno alla famiglia, dall'altra la presenza di una cultura aziendale ancorata a stereotipi prettamente maschili.

Politiche volte a introdurre quote di rappresentanza delle donne, come accaduto con la legge italiana Golfo-Mosca del 2012²², hanno avuto sì effetti numerici rilevanti ma rischiano di restare cifre scritte su carta se non vengono seguite da politiche di *empowerment*.

A seguito della legge sopracitata, i Cda delle grandi aziende italiane hanno visto crescere la presenza di donne dal 7,4% del 2011 al 33,5% del 2017, obiettivo prefissato dalla legge²³.

La stessa legge cesserà di essere in vigore nel 2023, il tempo, secondo i redattori del testo, di dare avvio a un grande cambiamento culturale nel mondo dell'impresa. Una previsione piuttosto ottimistica se si considera, leggendo i dati in maniera più approfondita, che solo il 15% delle donne ha ruoli di executive all'interno dei Cda in cui sono presenti, mentre le donne presidenti sono appena il 7%²⁴.

Il talent gap

Si è diffuso recentemente nel discorso economico il concetto di talent gap, il divario esistente nelle risorse umane tra la domanda di competenze tecniche sempre più specifiche e un'offerta spesso non adeguata. In Europa, ad esempio, il fenomeno determina una caren-

¹⁹ Helen Alvarè, *Carriera e vita privata. Farsi avanti? Tirarsi indietro? Quale parità?*, in *Donne e lavoro*, Libreria Editrice Vaticana, Seminario di studio, Roma 4-5 dicembre 2015.

²⁰ McKinsey Global Institute, *The Power of Parity, How advancing women's equality can add \$12 trillion to global growth*, McKinsey&Company, Settembre 2015.

²¹ Dati Osservatorio Job Pricing di Repubblica.

²² La legge 120/2011, ha obbligato i Cda delle imprese quotate in Borsa ad avere almeno un quinto di donne nel board dell'azienda. Una quota che dovrà arrivare almeno al 30% nei successivi rinnovi di Cda.

²³ Francesca Barbieri, *Le donne scalano i cda delle quotate: centrato l'obiettivo 33,5%*, *Il Sole 24 Ore*, 19/01/18

²⁴ Luiss Guido Carli e Politecnico di Milano, *Osservatorio Smart Boards*

za di specialisti IT pari a 500mila unità entro il 2020, e di 50mila nuovi high-tech manager ogni anno fino al 2025²⁵, mentre 4 aziende su 10 dichiarano di non riuscire a trovare staff con le competenze adeguate al loro business²⁶.

Esiste un solo modo per vincere questa sfida, ridurre questo gap e al contempo favorire una maggiore occupazione femminile: aumentare gli investimenti in innovazione ed equipaggiare la forza lavoro con competenze pertinenti.

L'approccio indicato, parte integrante della teoria della Corporate Social Responsibility, si declina nel concetto di Diversity Management, un sistema che propone l'adozione di nuove forme di governance atte a valorizzare l'apporto di ciascun collaboratore, a prescindere da sesso, etnia o appartenenza. Dato che il Diversity Management si basa sull'idea che il successo di un'impresa dipenda in larga misura dal capitale umano, oltre che da quello tecnologico e finanziario, la gestione della diversità diviene condizione necessaria allo sviluppo aziendale, non solo in termini quantitativi, ma anche qualitativi. Uno studio del Credit Suisse²⁷ del 2014 ha mostrato come le aziende statunitensi con più di 10 miliardi di dollari di capitalizzazione di mercato e con almeno una donna nel board, abbiano prodotto una performance migliore di 5 punti percentuali rispetto a quelle prive di donne nei Cda. Un'analisi del MSCI ESG Research²⁸ conferma ampiamente questo fenomeno: le società con una forte leadership femminile hanno beneficiato di rendimenti premium.

Politiche aziendali che prendano in considerazione il Diversity Management, sono un tema rilevante per la nuova generazione che si affaccia al mondo del lavoro in questi anni, i cosiddetti millennials. Secondo il Millennial Survey 2016 di Deloitte²⁹, il 16,8% dei millennials valuta le aziende presso cui lavorare e le opportunità di carriera sulla base dell'intensità delle politiche di equilibrio tra lavoro e vita privata e l'11% sulla flessibilità lavorativa offerta.

²⁵ High-Tech Leadership Skills for Europe, Report prepared to the European Commission Directorate-General for Internal Market, Industry, Entrepreneurship and SMEs, 2017 http://eskills-scale.eu/fileadmin/eskills_scale/all_final_deliverables/scale_e-leadership_agenda_final.pdf

²⁶ CEDEPOF, Skill shortage and gaps in European enterprises, Publications Office of the European Union, 2015.

²⁷ Credit Suisse - "The CS Gender 3000: Women in Senior Management." 2014.

²⁸ MSCI ESG Research. "Global trends in gender diversity on corporate boards." 2015

²⁹ Millennial Survey 2016 - Campione: 7.700 Millennials (nati prima del 1982) in 29 paesi. <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/global/Documents/About-Deloitte/gx-millennial-survey-2016-exec-summary.pdf>

Ecco perché le aziende non possono più chiudere gli occhi di fronte a esigenze che vadano al di là del mero riconoscimento economico del proprio lavoro.

Questo per due ordini di motivi:

- **attrazione dei talenti:** i talenti, e le donne in particolare, sono più attratte da aziende con iniziative strutturate di bilanciamento famiglia lavoro;
- **performance:** pratiche di questo tipo aiutano i dipendenti a concentrarsi sul posto di lavoro e a migliorare le prestazioni e la produttività e, come effetto indotto, possono ridurre il divario retributivo di genere.

In Italia il concetto non trova riscontri nei modelli aziendali. In uno studio³⁰ che prende in considerazione le 200 aziende considerate come le più eque sotto il punto di vista delle politiche di valorizzazione dell'apporto femminile Intesa San Paolo, al 61° posto, è la prima delle italiane.

Skills femminili e ruolo in azienda

Le coorti di donne laureate in discipline manageriali o affini non hanno ancora avuto il tempo di "scalare" i vertici delle gerarchie aziendali, percorso che di solito include una laurea e 25 anni di esperienza lavorativa continua.

Attualmente il 60%³¹ dei titoli universitari in Europa sono delle donne, un dato che dovrebbe suscitare un lento ma naturale cambiamento della società e dell'organizzazione aziendale nei prossimi anni.

³⁰ Equileap, Gender Equality Global Report & Ranking, Edizione 2017.

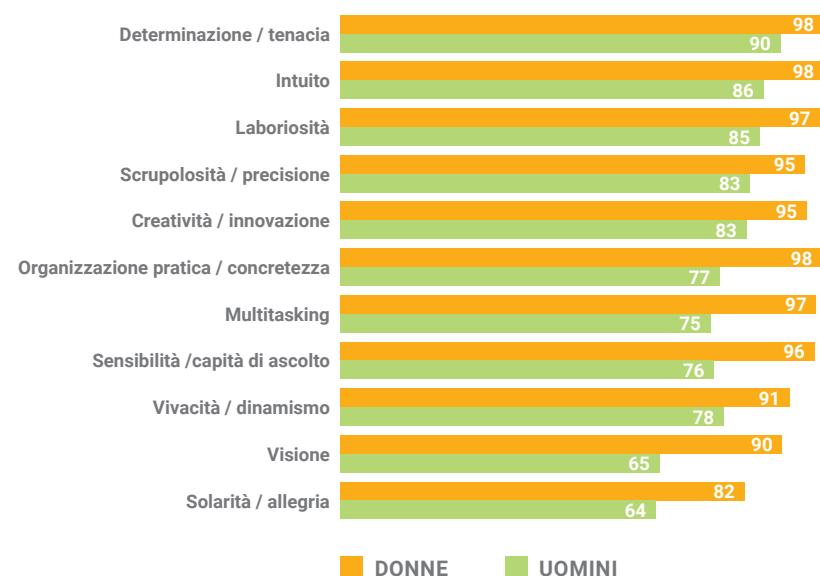
³¹ Dati Eurostat 2017.

Tuttavia, ancora oggi, il 60% delle donne dichiara di voler conciliare meglio la propria vita familiare con quella lavorativa. Il 20% si dedica esclusivamente alla famiglia, il 2% solo al lavoro³².

È necessario fare in modo che non esistano ostacoli di accesso ad alcune professioni. Il dato³³ sul numero di donne in posti apicali svela infatti una concentrazione in particolari settori, soprattutto nell'amministrazione (19,02%), nel commerciale (16,30%), nelle risorse umane (7,61%), nel marketing (4,89%) e nella finanza (4,89%) e infine nella produzione (4,35%).

GRAFICO 9: che contributo può dare una donna manager all'organizzazione per cui lavora, quale valore aggiunto può offrire?

Somma % delle risposte "molto" più "abbastanza"



³² Catherina Hakim, *Work-Lifestyle Choices in the 21st Century*, Britain Journal of Sociology, Vol.49 N.1, London School of Economics.

³³ Ricerca dell'Associazione direttori risorse umane (GIDP), citata su Repubblica.it, Marina Cavallieri, *Per le donne manager la carriera è nelle Hr*, 22/07/13.

Allo stesso tempo, bisogna aprire una riflessione su come rendere l'azienda uno spazio aperto alle attitudini femminili in modo tale da avere ricadute positive sulla società nel suo complesso³⁴.

Delle donne, infatti, si sottolineano spesso le *soft skills* tra le competenze precipue differenti da quelle degli uomini. È sempre più diffusa la percezione della scarsa adeguatezza di una leadership dai forti tratti maschili nel gestire l'attuale scenario di mercato e sono sempre di più gli studi che dimostrano l'efficacia degli stili di leadership al femminile e polimorfici³⁵, che sembra siano più adatti a gestire alcuni grandi fenomeni che investono i mercati mondiali: la crescita del potere d'acquisto femminile, l'impatto dirompente di Internet sui modelli di business, lo spostamento del potere economico da Ovest a Est, il cambiamento nei ruoli e negli atteggiamenti degli uomini verso il lavoro, la vita familiare e i consumi.

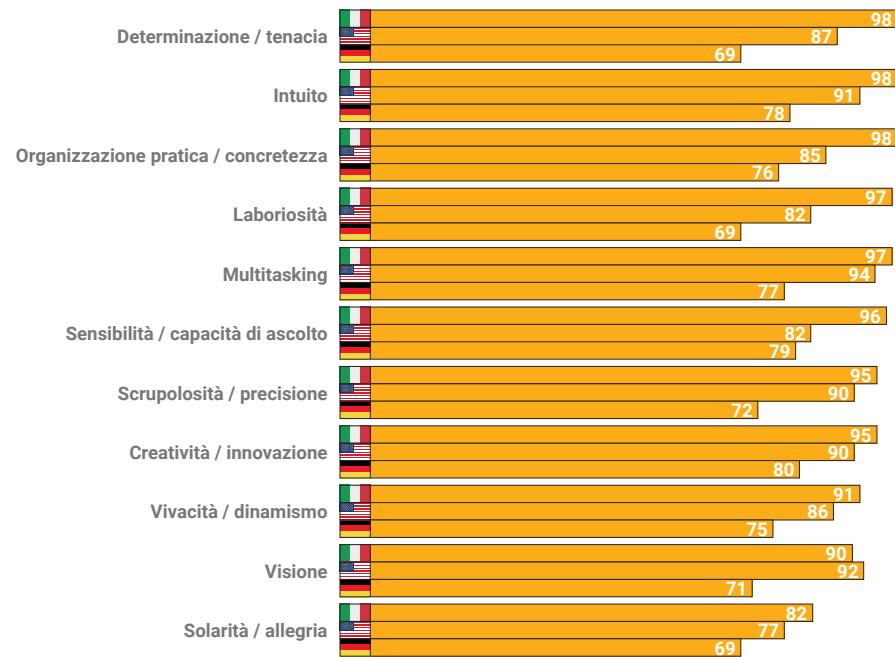
Il grafico 8 mostra alcune caratteristiche specifiche che top manager che operano in Italia, donne e uomini, associano al lavoro femminile.

Determinazione, intuito, laboriosità e tenacia sono tra le caratteristiche più riconosciute alle donne impiegate in posizioni apicali. Qualità che variano a seconda del contesto culturale e dei diversi approcci adottati da Paesi lontani. È interessante rilevare come i tratti più citati dalle manager americane siano la capacità di *multitasking*, la visione, l'intuito e il dinamismo. Per le tedesche, invece, creatività, innovazione e capacità di ascolto sono le specificità più importanti del contributo femminile all'azienda.

³⁴ Ester Jiménez Lopez, *Alla ricerca del genio femminile: il lavoro delle donne oggi nei vari contesti geografici*, in *Donne e lavoro*, Libreria Editrice Vaticana, Seminario di studio, Roma 4-5 dicembre 2015.

³⁵ Da uno studio condotto da Sodexo su oltre 50mila manager di 70 aziende internazionali è emerso come aziende che abbiano un gender balance almeno del 40% abbiano un risultato migliore, in termini di produttività, dell'8% rispetto ad altre con una composizione fortemente maschile.

GRAFICO 10: che contributo può dare una donna manager all'organizzazione per cui lavora, quale valore aggiunto può offrire?
Somma % delle risposte "molto" più "abbastanza"



18

Risulta però importante, nella valorizzazione della presenza femminile in azienda, lottare contro gli stereotipi più diffusi e gli ostacoli concreti e psicologici che emergono copiosamente dalle interviste in profondità.

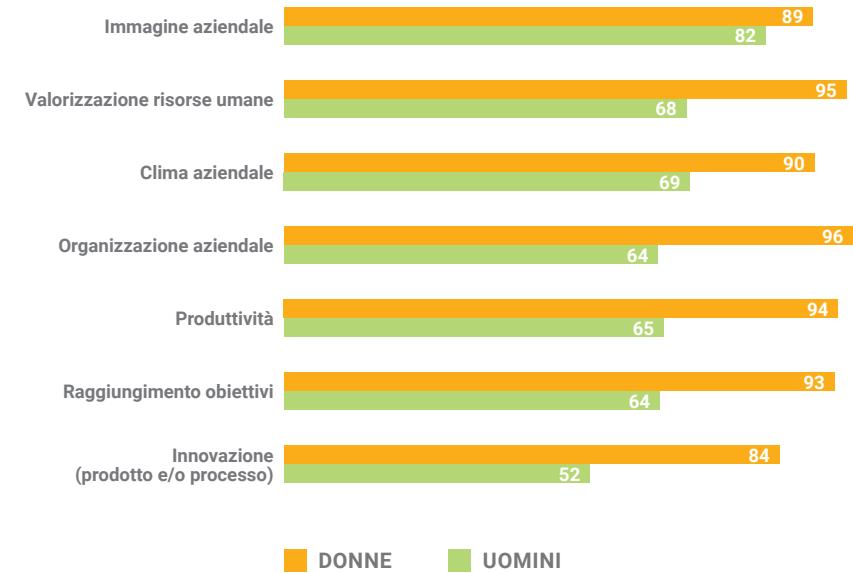
Gli effetti sull'azienda di una maggiore presenza femminile sono molteplici.

Nella percezione degli intervistati le conseguenze maggiori sono sintetizzabili in un miglioramento dell'immagine dell'azienda e in un clima aziendale più armonico.

Sono numerosi gli studi che testimoniano come team misti, composti da rappresentanti di entrambi i sessi, ottengano performance mediamente più alte di team composti da un solo sesso.

È interessante rilevare come gli uomini non diano la stessa importanza delle donne nel valutare gli effetti della presenza femminile sulla produttività e l'innovazione, in netta controtendenza con i risultati degli studi più recenti sopracitati.

GRAFICO 11: sul piano concreto, quali possono essere gli effetti di una donna-manager sull'organizzazione per cui lavora?
Somma % delle risposte "molto" + "abbastanza"



19

La conciliazione famiglia-lavoro

Nella prospettiva di una riduzione della disegualianza fra uomo e donna in ambito lavorativo, i modelli per il bilanciamento lavoro/famiglia rappresentano un punto focale, anche e soprattutto per quanto riguarda il mondo del management.

Il concetto di armonizzazione responsabile, descritto da papa Benedetto XVI³⁶, rientra a pieno titolo all'interno del Work-life balance. L'idea è quella di preferire il termine armonizzazione a conciliazione, all'interno di un rapporto familiare dove le responsabilità siano ugualmente distribuite tra uomo e donna, senza distinzione tra "lavoro come spazio non familiare" e "famiglia come spazio del non lavoro". Solo in questo modo è possibile rafforzare il concetto di alterità della donna, dove per alterità s'intende una pratica di riconoscimento non oppositiva ma complementare, tale da rafforzare anche in maniera diretta il tasso di produttività all'interno delle aziende.

20

Smart Working e Smart Cities

I progressi della digitalizzazione hanno inciso molto sulla riorganizzazione del mondo del lavoro. Un aspetto su tutti è lo Smart Working, ovvero la possibilità per i lavoratori e le lavoratrici di organizzare autonomamente le proprie attività in termini di orari, luoghi e produzione. A oggi in Italia si contano circa 305mila smart workers, per la maggior parte collocati nel settore privato (il 17% è coinvolto nel pubblico)³⁷. In linea generale, i vantaggi maggiormente evidenziati sono:

- riduzione di tempi e costi di trasferimento;
- miglioramento del Work-life balance;
- aumento di motivazione e soddisfazione.

L'Osservatorio del Politecnico di Milano ha calcolato che in media l'adozione di un modello "maturo" di Smart Working aumenterebbe la produttività del 15%.

³⁶ Come si evince dall'articolo di Stefano Zamagni pubblicato su *Avvenire* il 27 luglio 2017. Link: <https://www.avvenire.it/opinioni/pagine/famiglia-e-lavoro-in-armonia>.

³⁷ Osservatorio Smart Working – Politecnico di Milano.

In Italia si segnala l'esempio di Generali Italia che ha vinto lo Smart Working Award 2017 con il coinvolgimento di 230 persone. Gianluca Perin, il direttore HR e Organizzazione, sul tema ha dichiarato: "Dopo il successo del progetto pilota avviato sulla sede di Milano, che ha coinvolto circa 230 persone, abbiamo deciso di estenderlo a una platea di dipendenti sempre più ampia su Milano e di lanciarlo anche su Roma. In questa fase, abbiamo riscontrato numerosi benefici che vanno da un complessivo miglioramento nella sfera del Work-life balance con un abbattimento nei tempi e nei costi degli spostamenti, ad una maggiore motivazione e soddisfazione sul lavoro. Benefici che per noi si traducono in maggiore produttività e migliore organizzazione del lavoro: la nostra People Strategy promuove, infatti, nuovi modi di lavorare e una nuova cultura manageriale".

Si tratta a tutti gli effetti di un case-study che fa eccezione in un Paese dove ancora manca una strategia di de-burocratizzazione dello Smart Working che, se riconosciuto a pieno, potrebbe diventare in futuro un asset di fondamentale importanza, in particolare per le donne manager.

“Le donne sarebbero molto aiutate a conciliare meglio lavoro e famiglia se le aziende venissero loro incontro sugli orari con strumenti di Smart Working, di lavoro flessibile. Sarebbe anche un modo per stimolare il lavoro”.

Parallelamente allo Smart Working si sta sviluppando il concetto di città intelligente (Smart City).

Numerosi studi effettuati sul tema hanno dimostrato che un'errata progettazione dello spazio urbano rischia di aumentare disegualanze e stereotipi.

Sul tema è cominciata a emergere una pratica di riorganizzazione secondo un'ottica di genere, in quanto è stato dimostrato che il trasporto

pubblico è pensato solitamente per i lavoratori maschi e gli spazi urbani come scuole o asili non sono accoglienti per i bambini.

In questo quadro è utile citare le parole di Roberta Cocco, direttore CSR e National Development di Microsoft Italia³⁸: "Nella visione di Microsoft il valore delle Smart City ri-

³⁸ Dal convegno del 2013 "Smart City Genere e Inclusione. L'intelligenza dei territori e le differenze". Link: <https://enterprise.microsoft.com/en-us/industries/citynext/>

21

siede nella condivisione e nella partecipazione e in questa logica è strategico valorizzare l'apporto delle donne, che all'interno della società attuale rappresentano un elemento di ricchezza in virtù dei molteplici ruoli che ricoprono e della poliedricità del loro punto di vista. Attraverso l'affermarsi di una nuova era di tecnologie, Microsoft intende collaborare con le città per inaugurare servizi innovativi focalizzati anche sulle esigenze delle donne". Microsoft ha anche lanciato il progetto Smart City Next.

I congedi parentali e di maternità

Negli anni, l'Unione Europea ha ritenuto di fondamentale importanza lo sviluppo di politiche di pari opportunità tra uomo e donna nel mondo del lavoro, continuando a preferire il concetto di ruolo paritario della donna sia in ambito lavorativo che familiare e facendo spesso riferimento alle soluzioni più classiche per risolvere i problemi della donna nel mondo del lavoro: i congedi di maternità e parentali.

Sul tema l'UE ha varato la Raccomandazione 92/241/CEE del Consiglio del 31 marzo 1992, "Sulla custodia dei bambini", dov'è richiamata la partecipazione dei padri nella cura dei figli con l'obiettivo di fornire a entrambi i genitori, uomo e donna, determinati diritti in materia di congedi parentali. Inoltre, si segnala anche la Direttiva 2010/18/EU, in vigore dall'8 marzo 2012. Si tratta di un accordo delle parti sociali europee sul congedo parentale che ne estende la durata a quattro mesi per ciascun genitore e che si applica a tutte le tipologie di lavoratori.

Mentre la maternità è mirata al rafforzamento della salute e della sicurezza della donna, il congedo parentale viene quindi visto come fattore di conciliazione tra la figura di genitore e lavoratore che permette sia al padre che alla madre di passare più tempo in famiglia e, allo stesso tempo, facilita la partecipazione delle donne al mercato del lavoro.

Alcuni esempi:

<p>Italia</p> <p>Maternità: 20 settimane obbligatorie</p> <p>Paternità: 2 giorni</p> <p>Congedi Parentali: 12 mesi purché siano utilizzati da entrambi i genitori in quota uguale, retribuiti al 30%</p>	<p>Danimarca</p> <p>Maternità: 22 settimane</p> <p>Paternità: 2 settimane, 61% utilizzo</p> <p>Congedi Parentali: 32 settimane retribuite da condividere, più ulteriori 16 settimane non retribuite</p>	<p>Germania</p> <p>Maternità: 14 settimane di cui le 8 post parto obbligatorie</p> <p>Congedi Parentali: 156 settimane da condividere con indennità fino al 67%</p>	<p>Norvegia</p> <p>Maternità: 9 settimane</p> <p>Paternità: Quota papà non trasferibile: 6 settimane introdotta 1993, 97% utilizzo</p> <p>Congedi Parentali: 39 settimane retribuite da condividere</p>
<p>Francia</p> <p>Maternità: 16 settimane obbligatorie</p> <p>Paternità: 11 giorni, 62% di utilizzo</p> <p>Congedi Parentali: 12 mesi purché ne usufruiscano entrambi i genitori</p>	<p>Regno Unito</p> <p>Maternità: 2 settimane obbligatorie</p> <p>Paternità: 2 settimane, 71% utilizzo</p> <p>Congedi Parentali: 22 + 26 settimane da condividere a scelta, di cui 6 retribuite al 90%, 33 retribuite a ca. 160£ e 13 non retribuite</p>	<p>Svezia</p> <p>Maternità: 4 settimane obbligatorie</p> <p>Paternità: 10 giorni</p> <p>Congedi Parentali: 490 giorni, di cui 60 per la madre e 60 per il padre. Retribuito al 80% per 390 giorni e a forfait per parte restante. Bonus fiscali se utilizzato in pari quota da madre e padre.</p>	<p>Spagna</p> <p>Maternità: 16 settimane</p> <p>Paternità: 2 settimane, 75% utilizzo</p> <p>Congedi Parentali: 156 settimane da condividere, generalmente non retribuite ma con possibilità di part-time a 30% o 50%</p>
<p>United States</p> <p>Maternità: 12 settimane con retribuzione variabile da Stato a Stato</p> <p>A livello Federale non sono previsti né paternità né congedi parentali.</p> <p>Alcuni Stati (California, New York) stanno introducendo alcune misure</p>	<p>South Africa</p> <p>Maternità: 16 settimane Retribuite attraverso l'assistenza sociale</p> <p>Paternità: Non prevista</p> <p>Congedi Parentali: Non previsti</p>	<p>Brazil</p> <p>Maternità: 24 settimane, tutte retribuite al 100%</p> <p>Paternità: 5 giorni nel settore privato e 20 nel pubblico</p> <p>Congedi Parentali: Non previsti dalla contrattazione collettiva</p>	<p>Giappone</p> <p>Maternità: 14 settimane di cui 6 obbligatorie, tutte retribuite al 67%.</p> <p>Paternità: Non prevista</p> <p>Congedi Parentali: 12 mesi per ogni genitore, non trasferibili, retribuiti al 67%</p>

Il congedo parentale è importante per la tematica del Work-life balance ma è solo uno degli aspetti che attengono al tema. Il Parlamento europeo considera la conciliazione famiglia/lavoro un diritto soggettivo. In Italia questo aspetto è trattato all'art. 9 della Legge n. 8/00 e la sua ultima modifica contenuta all'articolo 38 della Legge n. 69/09.

In Italia e all'estero, dal punto di vista manageriale si registrano ancora diverse criticità, come risulta dai dati della ricerca. Una delle maggiori riguarda il tempo effettivo dedicato al lavoro e alla famiglia rispetto all'importanza che gli si vorrebbe dare, come emerge dal grafico 11.

GRAFICO 12: indipendentemente dal tempo che vi impiega, che importanza ha per Lei ciascuno di questi ambiti?

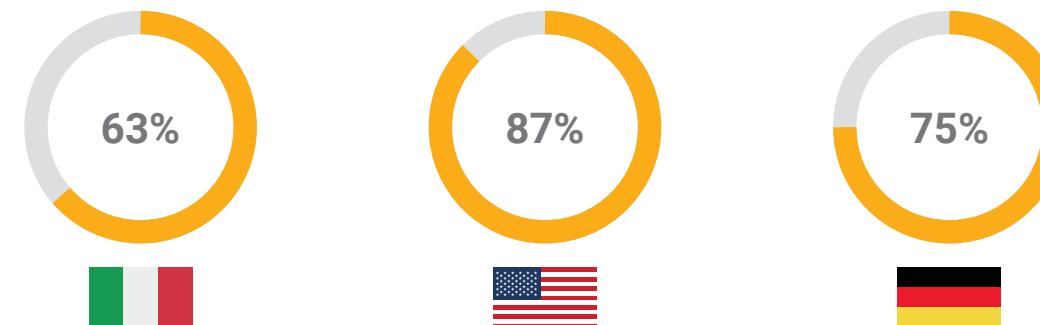
Valutazione media su scala da 1 a 10

	FAMIGLIA	LAVORO
TOTALE	9,4	8,1
Donne	9,3	8,2
Uomini	9,5	8,1
Executive	9,5	8,4
Director	9,5	8,2
Middle	9,3	7,9
Temporary	9,5	7,5
altro	9,2	7,7

Il ruolo delle istituzioni: il caso della Norvegia e della provincia autonoma di Trento

L'Italia sotto questo punto di vista sconta un ritardo particolare e l'armonizzazione tra famiglia e lavoro risulta molto più difficile rispetto a Paesi con politiche di settore più avanzate, come Germania e Stati Uniti, oggetto dell'approfondimento internazionale della ricerca.

**GRAF.13: quanto riesce a conciliare il lavoro con la famiglia?
Somma delle risposte "molto" + "abbastanza"**



Le politiche di armonizzazione passano per leggi e pratiche che ne propongono l'avanzamento. La Norvegia rappresenta un valido esempio di attuazione di politiche di bilanciamento, un Paese che registra i numeri migliori nell'integrazione della forza lavoro delle donne in azienda. Fin dagli anni '70 il tasso è andato in crescendo, avvicinandosi a quello degli uomini.

Per fare ciò sono state attuate diverse soluzioni:

- un doppio modello di carriera;
- un ingegnoso modello di congedi parentali e garanzie sul lavoro;
- assistenza all'infanzia a partire da un anno di età del bambino.

Questo ha portato a un aumento della rappresentanza femminile nei Consigli di Amministrazione. Tuttavia, anche in Norvegia non è ancora stato risolto il problema legato alla rappresentazione delle donne nella gestione e nelle posizioni di vertice delle aziende che non è aumentata in maniera significativa, segno di una difficoltà che permane nell'inserire figure femminili a livello apicale.

Inoltre, come ricordato in uno studio precedentemente citato³⁹, anche in Norvegia permangono ostacoli per una donna che decida di creare una famiglia proseguendo il proprio percorso professionale.

³⁹ Inés Hardoy, Pål Schone, Kjersti Misje Østbakken, op.cit.

Anche in Italia, più precisamente nella provincia autonoma di Trento, si sono registrate azioni mirate al benessere familiare e allo sviluppo sociale ed economico del territorio.

Lo strumento che la provincia autonoma promuove è il Family Audit⁴⁰, che consente alle organizzazioni di qualsiasi dimensione di promuovere politiche rivolte al benessere dei dipendenti, alla crescita aziendale e alla conciliazione vita-lavoro. Tramite un'apposita certificazione che supporta questo tipo di pratiche, la provincia autonoma ha segnalato un doppio vantaggio, sia per il lavoratore che per l'azienda.

I vantaggi maggiori per il primo sono:

- incremento del benessere organizzativo;
- diminuzione dello stress psico-fisico e prevenzione del burn-out;
- ottimale conciliazione vita-lavoro;
- riduzione della disparità uomo-donna;
- migliore fruizione di servizi di welfare aziendale;
- minore disparità tra persone che hanno diversi carichi di cura;
- miglioramento delle relazioni famigliari

I vantaggi per l'azienda, invece, sono:

- incremento della produttività;
- minore assenteismo;
- diminuzione del turnover;
- vantaggio fiscale;
- vantaggi competitivi in gare e appalti sul territorio trentino;
- crescita professionale del management;
- maggiore attrattività di talenti;
- rafforzamento della responsabilità sociale d'impresa;
- visibilità dell'azienda in Italia e all'estero.

⁴⁰ Sito on-line di riferimento: <http://www.familyaudit.org/?q=node/3>

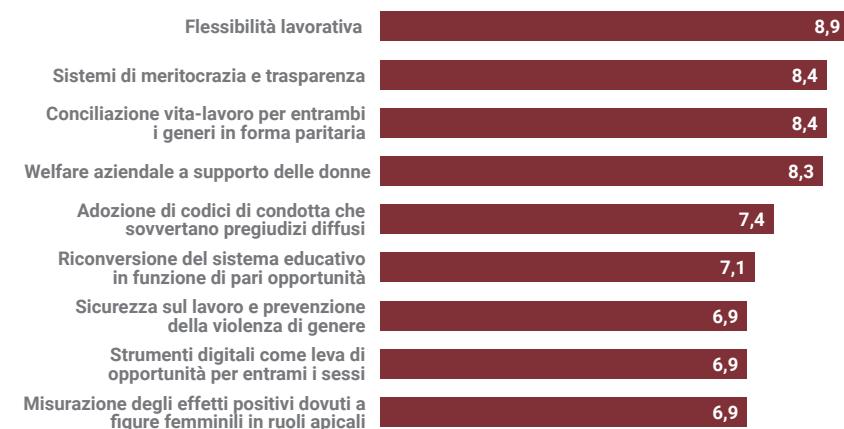
“Le istituzioni, per promuovere il lavoro al femminile, dovrebbero favorire il welfare aziendale, che sarebbe sia un supporto per i dipendenti sia un vantaggio, sotto forma di sgravi fiscali, per le stesse aziende”.

Le Istituzioni, in Italia e all'estero in generale, possono svolgere un ruolo di primissimo piano per l'armonizzazione famiglia/lavoro, promuovendo ad esempio misure di de-burocra-tizzazione delle pratiche di welfare aziendale, che rimane uno dei temi fondamentali per garantire il ruolo delle donne nelle aziende.

Il ruolo dell'azienda

In linea generale, le misure più diffuse di armonizzazione famiglia/lavoro, attente alla prospettiva femminile, consistono in una serie di interventi volti a garantire maggiore flessibilità spaziale e temporale. Nelle testimonianze raccolte emergono poche differenze nelle risposte tra uomini e donne, accomunati essenzialmente dalla necessità di gestire in maniera migliore il proprio tempo.

GRAFICO 14: quanto ritiene efficaci questi interventi nel fronteggiare le disparità di genere e creare un sistema più equo e sostenibile?
Valutazioni medie su scala da 1 a 10



Per quanto riguarda l'ambiente aziendale, a fare scuola è il caso di L'Oréal.

Per lo studio internazionale di Equileap su più di tremila società quotate in borsa e con una capitalizzazione minima di 2 miliardi di dollari, essa è risultata la più impegnata nel diminuire le disparità uomo-donna, secondo un'analisi composta da 19 criteri tra cui la parità di remunerazione, le opportunità di leadership, il bilanciamento famiglia/lavoro e i congedi parentali pagati⁴¹.

All'interno della società francese, le donne rappresentano il 62% negli esecutivi e il 46% nei Consigli di Amministrazione⁴². Dal 2007, il gruppo ha lavorato a stretto contatto con l'Istituto francese sugli studi demografici (Ined) per analizzare il gap di salario tra uomo e donna. Nel 2015 si è arrivato a un gap del 3,21% a livello manageriale e nullo per le altre categorie di lavoratori.

Si tratta sicuramente di un segnale positivo, come segnalato dal Ceo Jean-Claude Le Grand: "Questo riconoscimento ci rende molto orgogliosi. È il risultato di oltre 10 anni di sforzi e siamo fermamente convinti che l'uguaglianza di opportunità sia una leva strategica per aumentare il benessere sul lavoro, uno stimolo alla creatività e all'innovazione e una spinta per la crescita".

Asili nido, percorsi di formazione e altre pratiche di Work-life balance aziendali

Oltre a questi casi di buona condotta, ci sono almeno altre due misure pratiche che possono favorire la conciliazione famiglia/lavoro a vantaggio delle donne manager e madri.

Il primo caso riguarda gli asili nido aziendali. Questi istituti possono ridurre quei disagi portati dall'esigenza di organizzare i propri spostamenti tra la famiglia e il lavoro, soprattutto per quanto riguarda le grandi città. Già oggi si registrano diversi casi di grandi aziende come Unicredit, CartaSi e Direct Line che si sono appoggiate a un partner esterno per l'implementazione di questi asili nido.

⁴¹ Gender Equality Global Report & Ranking, 2017, Equileap.

⁴² <http://www.loreal.com/media/press-releases/2017/june/gender-equality>, dati aggiornati al 31/12/2016.

In Italia la criticità maggiore riguarda le complesse pratiche burocratiche da svolgere prima di poter avviare simili progetti, come emerso ripetutamente dalle interviste in profondità dell'indagine campionaria.

Un'altra buona pratica, a livello aziendale, riguarda i percorsi di formazione al rientro dai congedi parentali, volti ad agevolare il ritorno a lavoro. In Italia questo non è previsto da nessuna norma ma all'estero, come per esempio in Francia, sì, come da decreto n° 2012-1061 del 18 settembre 2012⁴³.

Il rientro dal congedo di maternità costituisce un momento critico nella vita professionale di molte donne. In questo senso le aziende giocano un ruolo fondamentale. Capire che la maternità può essere occasione di crescita anche professionale, trovare metodi di condivisione dell'esperienza che possano rappresentare un plus per l'azienda sono tra le iniziative da mettere in campo. Percorsi volti da un lato a rendere meno traumatico lo stacco obbligato del congedo di maternità, dall'altro mirati a valorizzare il tesoro di competenze acquisite con l'esperienza della maternità.

Infine, una segnalazione di una pratica ancora poco diffusa in Italia. Come si evince dal Welfare Index Pmi (indice di valutazione del livello del welfare aziendale nelle Piccole e Medie Imprese italiane, redatto da Generali), "i flexible benefit rappresentano un modello alternativo di remunerazione del lavoro dipendente, non avente carichi impositivi e contributivi, costituito da quell'insieme di beni, servizi e prestazioni non monetari che un'impresa può erogare ai propri lavoratori, in aggiunta alla "normale" retribuzione monetaria, al fine di incrementarne il potere di acquisto e di migliorarne la qualità della vita".

In altri termini, si tratta di schemi di retribuzione flessibile, che consentono di "integrare o sostituire una quota del pacchetto retributivo accessorio del dipendente con beni e/o servizi in natura che normalmente vengono acquistati dal dipendente all'esterno per far fronte ad esigenze personali o familiari"⁴⁴. Questi beni possono comprendere la frequenza di corsi di formazione, abbonamenti a cinema o teatri o, ancora, la sottoscrizione di

⁴³ Sito on-line di riferimento: <https://www.fonction-publique.gouv.fr/conge-parental>.

⁴⁴ Welfare Index Pmi: <http://www.welfareindexpmi.it/vantaggi-fiscali/flexible-benefit-cosa-quanto-diffusi-italia/>

polizze sanitarie. Si tratta certamente di una novità importante che dà al lavoratore e alla lavoratrice la libertà di comporre il proprio pacchetto di benefici.

I vantaggi pratici sono evidenti:

- abbassamento del cuneo fiscale per il dipendente e l'azienda;
- assenza di trattenute contributive o fiscali;
- facoltà di non corrispondere i contributi previdenziali sulla medesima parte di reddito.

La ricerca ha evidenziato, in modo particolare in Italia ma anche negli altri due Paesi, la forte attesa per interventi di welfare aziendale, ritenuti efficaci per risolvere la disparità uomo-donna sul lavoro e facilitare l'armonizzazione lavoro-famiglia.

GRAFICO 15: complessivamente, quanto ritiene efficaci interventi in materia di welfare aziendale per risolvere la disparità di genere sul lavoro?

Somma delle risposte "molto efficaci" + "abbastanza efficaci"

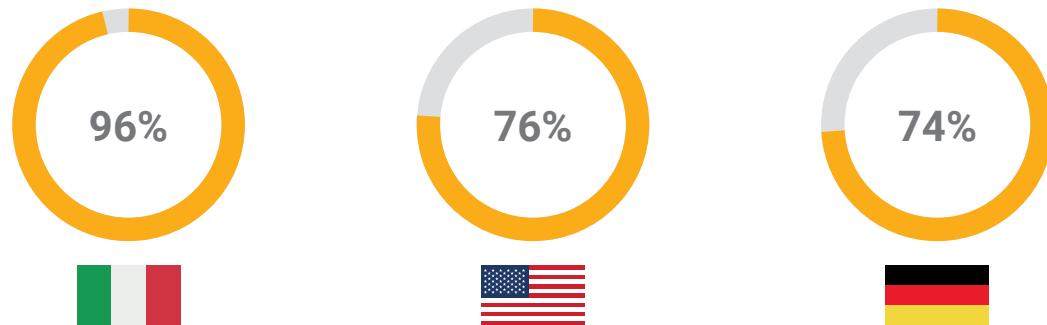
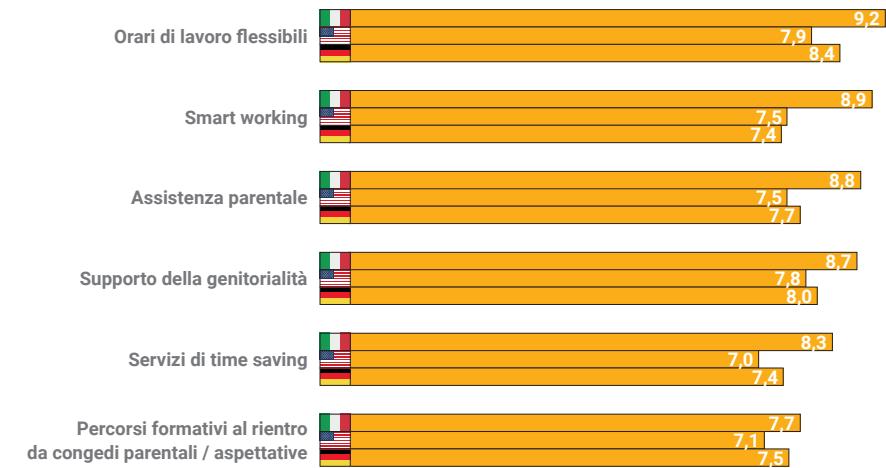


GRAFICO 16: quanto ritiene efficaci questi interventi di welfare aziendale??

Valori medi su scala 1-10





Federmanager, con 57 associazioni presenti sul territorio italiano, rappresenta da oltre 70 anni il management dell'industria. Promuove politiche economiche, welfare, politiche attive del lavoro, formazione e tutele, in modo innovativo e coerente con la figura strategica del manager. Per un Sistema Italia più competitivo, più moderno, più sostenibile.

www.federmanager.it

Credits:

Studio realizzato in occasione del Convegno “L'altra dimensione del management. Il valore aggiunto delle donne tra impresa, famiglia e società”, Roma | 4 maggio 2018
Realizzazione dello studio: G&G Associated | Gennaio – Marzo 2018
Direzione di ricerca | Alessandro Santoni e Giuseppe Torre
Coordinamento | Marco Cilli
Équipe di ricerca | Anna Gigante, Gianfranco Cataldi, Marina Deiana
Impaginazione e progetto grafico | Selda Informatica
Coordinamento generale Federmanager | Dina Galano



 Via Ravenna, 14
00161 Roma

 +39 06 440701

 federmanager@federmanager.it

 www.federmanager.it

CONTACT CENTER

 +39 06 44070700