

4. L'intreccio delle esperienze lavorative e familiari	Pag.	64
4.1. La valutazione della vita professionale	»	64
4.2. Presenza e ruolo del partner nella vita quotidiana	»	73
Allegati	»	81
1. La metodologia utilizzata	»	81
2. Le tabelle di dettaglio relative alle dirigenti donna	»	83

mini; ma sappiamo anche che troppo spesso, troppe colleghe, pensando che questo le aiuti, tendono a mutuare stili manageriali maschili.

Ed allora se tutto questo è noto e se veramente riteniamo che la meritocrazia sia l'unico elemento per valutare con oggettività, perché ci sono ancora discriminazioni di sesso, perché non riusciamo a far esprimere compiutamente queste risorse?

Gli ostacoli sono di natura culturale, sociale ed economica, ma la crisi economica e valoriale in cui siamo immersi può essere l'occasione giusta per dare alle donne più responsabilità e più opportunità di esprimere il loro talento e le loro capacità.

Federmanager rappresenta una parte importante della classe dirigente del Paese ed è chiamata quindi a spendersi su questo tema con azioni e proposte: non mancheremo di farlo e la nascita di Federmanager Minerva vuole rappresentare la nostra determinazione nel voler dare "gambe" e capacità operativa a questo grande obiettivo di modernizzazione della nostra società e delle nostre imprese.

Il Presidente Federmanager
Giorgio Ambrogioni

della quotidiana relazione che si declina nella prassi manageriale dentro le aziende: è lì infatti che i modelli si articolano, si trasformano o si bloccano e perciò è bene comprendere come “sciogliere” i grumi e rendere più fluido il processo di valorizzazione della componente femminile all’interno del management.

La seconda opportunità è quella di risalire dal quotidiano verso la visione della prospettiva, della proposta, dello strappo in avanti che in qualche modo diano valenza generale all’azione individuale e collettiva, anche (e perché no) in una successiva logica normativa sia essa legislativa in senso stretto ma anche frutto di relazioni industriali evolute: e questo nella convinzione che comportamenti e atteggiamenti in trasformazione debbono via via crescere nella realtà e quindi consolidarsi in modalità più strutturate, ma contemporaneamente riconosciute e riconoscibili dalla platea più vasta delle aziende, delle associazioni di rappresentanza, delle istituzioni ed anche della cultura collettiva.

La terza opportunità è quella di dover affrontare l’attraversamento di una crisi che presenta intensità, contorni e durata assai diversi dagli andamenti congiunturali conosciuti, per assumere caratteristiche che sembrano essere via via più profonde e tali da far immaginare una probabile discontinuità molto marcata in tutti gli aspetti che investono la vita collettiva: nelle modalità con cui si produce il reddito, in cui si crea o meno occupazione, in cui si gestiscono le istituzioni.

E questo suscita un ulteriore, preciso convincimento: quello di doversi esercitare su una vera e propria “mutazione” della nostra convivenza, per la quale serve una carica di energia, di visione, di proposta e di quotidiana determinazione che ci potranno permettere non solo di “pensare il dopo”, ma anche di “entrare (positivamente) nel dopo”.

Ed è sulla base di queste convinzioni che si è voluto osservare per agire, partendo dai processi reali per poter crescere e misurando non solo ciò che ancora manca, ma anche quello che si è raggiunto. Sapendo che è nell’ambiguità del dichiarato rispetto al praticato come pure nell’intuito rispetto al dichiarato che ogni indagine, destinata ad esplorare opinioni, atteggiamenti e propensioni deve necessariamente muoversi.

Quello che è certo è che una categoria come quella del management si muove nella fascia alta delle responsabilità aziendali, con al suo interno una responsabilità aggiunta: quella di saper esprimere anche opinioni, comportamenti e indirizzi che abbiano la forza di proporre e non solo di denunciare, in modo da anticipare il futuro della nostra realtà aziendale ed extra-aziendale, come si conviene ad una categoria che intenda essere parte integrante della classe dirigente del Paese.

tions (16,7% contro 13,2%) e di borse di studio (3,6% contro 1,5%)⁵: il che mostra come dei passi avanti siano stati compiuti anche sul piano dei riconoscimenti economici e normativi.

- 3) Quanto alle relazioni intrafamiliari le donne dirigenti risultano essere, in maniera molto più pronunciata rispetto agli uomini, in condizioni di single (11,2% contro 3,1%), di separate (5,2% contro 3,1%), di divorziate (6,6% contro 2,8%) ed eventualmente di conviventi (10,8% contro 4,1%), ma non necessariamente di coniugate (queste ultime peraltro sono il 64,8% contro l'86,1% degli uomini)⁶. E anche la presenza di un eventuale partner (non necessariamente convivente) interessa una quota minore delle intervistate rispetto ai colleghi maschi (85,1% contro 92,3%)⁷: tutto ciò fa ritenere che le donne manager sappiano esercitare un insieme di scelte fortemente selettive contemporaneamente ispirate ad una certa prudenza quanto a relazioni con eventuali partner: si avverte esistere cioè una modalità di investimento delle proprie risorse personali all'interno di un equilibrio più complesso che investe contemporaneamente aspetti professionale e aspetti extraprofessionali, confermato anche dalla presenza o meno di eventuali figli, eventualità questa che è più pronunciata per i dirigenti uomo stante peraltro la loro maggiore età rispetto alle dirigenti donna (l'esistenza di prole interessa l'85,2% di queste ultime contro il 65,9% dei maschi)⁸.
- 4) Anche le scelte nei confronti del rispettivo partner sembrano ispirate alla ricerca di un profilo avente caratteristiche maggiormente selettive, qualora si tratti delle donne intervistate rispetto agli uomini intervistati: le prime infatti dichiarano di avere un compagno laureato nel 67,9% dei casi (contro il 51,6% degli uomini)⁹, mentre il medesimo presenta un profilo professionale decisamente medio-alto, visto che per il 63,2% dei casi è imprenditore oppure consulente oppure dirigente, mentre il corrispondente livello professionale del partner, nel caso degli uomini intervistati, è riportabile alle categorie richiamate solo nel 13,7% dei casi¹⁰: il che confermerebbe una tendenza ormai evidente negli Stati Uniti, in cui è stato osservato come le donne indipendenti dal punto di vista economico risultino molto più selettive proprio nella scelta della qualità economica, professionale e culturale del partner stesso.

⁵ Cfr. tab. 32, pag. 69.

⁶ Cfr. tab. 41, pag. 74.

⁷ Cfr. tab. 45, pag. 75.

⁸ Cfr. tab. 52, pag. 77.

⁹ Cfr. tab. 47, pag. 75.

¹⁰ Cfr. tab. 48, pag. 76.

- 2) E tuttavia esiste una buona convergenza di valutazioni fornite dai due campioni:
- qualora si fornisca un giudizio circa la presenza di donne dirigenti nell'azienda di appartenenza, posta a confronto con altre imprese: il 44,2% delle donne e il 47,4% degli uomini afferma che come si sia sostanzialmente in linea con le altre realtà aziendali, mentre per più di 1/3 degli intervistati di entrambi i campioni ci si troverebbe in una condizione peggiore¹⁵;
 - in compenso si stima la presenza femminile decisamente in crescita rispetto al passato: con valori del 45,6% dei casi per le donne e del 40,8% per gli uomini, stime queste che salgono rispettivamente al 39,4% e al 44,7%, se si parla invece di stabilizzazione della tendenza essendo una minoranza i casi in cui la presenza femminile si è ridotta via via nel tempo¹⁶;
 - ma forse la valutazione più interessante è come la presenza femminile nell'ambito dei ruoli dirigenziali viene accettata da parte della cultura dell'impresa di appartenenza: la maggioranza netta degli intervistati (e cioè i 3/4 delle donne dirigenti e i 2/3 dei dirigenti uomini) afferma che ormai si è entrati nell'area della "normalità" (39,8% per le donne e 47,7% per gli uomini) o comunque di una novità che si sta trasformando in abitudine (37,7% per le donne e 17,4% per gli uomini)¹⁷.
- 3) Analogamente si converge abbastanza o addirittura del tutto tra i due campioni considerati quando si afferma che¹⁸:
- i limiti per le donne, rispetto alla possibile nomina a dirigente e alla successiva carriera, risiedono essenzialmente nella maternità, reale o potenziale che sia (77,0% il consenso per le donne e 58,1% per gli uomini);
 - è più difficile essere nominato dirigente in quanto donna nelle situazioni di aziende di piccole dimensioni (30,8% di donne contro 34,5% di uomini);
 - oppure ancora, che "è più facile rilevare un'ostilità tra le donne che non tra uomini e donne" (41,3% contro 50,1%, con riferimento ai due campioni considerati).

¹⁵ Cfr. tab. 3, pag. 25.

¹⁶ Cfr. tab. 4, pag. 27.

¹⁷ Cfr. tab. 7, pag. 29.

¹⁸ Cfr. graf. 3, pag. 39.

- ed infine “le *avances* si manifestano soprattutto da parte maschile nei confronti della componente femminile” (35,3% contro 23,4%).
- 6) C'è poi da ricordare quali siano gli ambiti più sottili di convergenza/divergenza, qualora si vadano a considerare le qualità e i limiti di cui sarebbero portatrici le donne dirigenti, secondo l'opinione di entrambi i campioni. Quanto alle qualità si è davanti ad un'elevata valutazione positiva e ad una significativa convergenza sui seguenti tratti²¹:
- la buona preparazione (93,9% per le donne e 78,6% per gli uomini);
 - la motivazione elevata (93,3% contro 80,4%);
 - la determinazione (92,0% contro 84,1%);
 - l'impegno costante (91,7% contro 71,9%).

Mentre si riconosce una certa presenza di ulteriori qualità, ma con intensità più bassa espressa dai dirigenti uomo rispetto a quella autodichiarata da parte delle donne intervistate, per ciò che concerne²²:

- la capacità di seguire più compiti contemporaneamente (*multitasking*) (86,9% per le donne e 33,9% per gli uomini);
- la concretezza (86,6% contro 56,3%);
- la capacità relazionale (72,8% contro 48,7%);
- la maggiore creatività nell'affrontare i problemi (65,6% contro 42%);
- la capacità di motivare gli altri (62,1% contro 20,4%);
- la capacità di esprimere leadership (55,5% contro 35,7%);
- la capacità di fare gruppo tra uomini e donne (45,5% contro 27,5%).

Viceversa, i limiti vengono criticati molto di più da parte maschile, anche se sono comunque riconosciuti come tali anche da parte delle donne. I limiti più pronunciati sarebbero, con i rispettivi valori, in ordine²³:

- la suscettibilità (41,2% per le donne, ma 59,5% per gli uomini);
 - la competizione tra donne (36,5% per le donne, ma 52,4% per gli uomini);
 - l'attenzione al particolare sino alla pignoleria (33,3% per le donne, ma 34,0% per gli uomini);
 - l'individualismo (27,7% per le donne, ma 34,8% per gli uomini).
- 7) Bisogna infine sottolineare che anche la crisi finisce con l'accommunare le valutazioni dei due campioni. Infatti l'impatto che essa ha avuto viene recepito con preoccupazioni che hanno più o meno la stessa intensità da parte delle donne dirigenti e dei dirigenti uomini, salvo qualche timore in più per quanto riguarda il rischio di eventuali dimissioni che fa sen-

²¹ Cfr. graf. 1, pag. 31.

²² Ibidem.

²³ Cfr. graf. 2, pag. 35.

come esigenza importante l'87,2% delle donne dirigenti e in parallelo l'87,9% dei dirigenti uomini²⁵.

Ciò significherebbe accettare una vera mutazione culturale, in base alla quale:

- si dovrebbe assumere l'obiettivo di “accogliere le differenze” più che quello di “perseguire le eguaglianze”, come ribadiscono concordemente 8 donne su 10 intervistate e 2 uomini su 3²⁶;
- e parallelamente fluidificare il tempo di lavoro anche per le dirigenti donne, oltre che organizzare i servizi di sostegno necessari, grazie anche ad un mutamento di cultura da parte degli imprenditori e dei top-manager, ai quali fanno capo in ultima istanza le innovazioni vere e profonde nella gestione delle risorse umane in azienda.

Per queste ragioni si è voluto esplicitamente chiedere agli intervistati se siano più o meno d'accordo²⁷:

- sull'introduzione del principio dell'autogestione libera del periodo della maternità da parte delle donne dirigenti, le quali dovrebbero poter lavorare anche sino alla vigilia del parto (se stanno bene e se lo desiderano) e, viceversa, poter rientrare in servizio prima di quanto previsto dalle disposizioni odierne, se questo è voluto dalle interessate (il consenso sulla proposta è stato dell'82,6% per le donne e dell'84,6% per gli uomini);
- sullo sviluppo deciso di forme di telelavoro, con riferimento ad eventuali periodi di lontananza dall'azienda, legati alla maternità (83,8% di accordo per le donne e 74,9% per gli uomini);
- e ancora, sulla fornitura di know-how e sul sostegno concreto per l'istituzione di Centri di Servizio, diretti a rispondere ai bisogni organizzativi della famiglia dei dirigenti, in connessione con la cura dei figli, con l'assistenza degli anziani e così via (82,5% di accordo da parte delle donne contro il 72,7% degli uomini);
- ma anche sulla promozione di iniziative di formazione a distanza, volte all'aggiornamento continuo nei periodi in cui la donna risulti assente dal lavoro per tempi non brevi (77,4% di consenso al femminile contro il 66,3% al maschile).

Come si vede le opzioni positive registrate toccano livelli rilevanti sia da parte della componente femminile che da parte di quella maschile del campione e addirittura risalgono ancora di più qualora si propongano ulte-

²⁵ Cfr. tab. 14, pag. 49.

²⁶ Ibidem.

²⁷ Cfr. tab. 16, pagg. 53-54.

donne all'interno del management aziendale trova livelli di consenso più elevati, ma soprattutto avvicina tale consenso tra le opinioni femminili e quelle maschili (59,7% e 37,7% rispettivamente).

E analogamente, un eventuale certificazione delle pari opportunità effettivamente applicate in azienda, di cui dar conto nel Bilancio Sociale, evidenzia convergenze di maggiore consistenza, tenendo conto che anche questa proposta è basata su una volontarietà e non su un'obbligatorietà per l'azienda (71,2% di consenso espresso dalle donne dirigenti e 43,1% espresso dai dirigenti uomini).

In conclusione si può affermare che far leva sul patrimonio di esperienze sinora acquisite come pure sulla disponibilità nel battere la strada dell'innovazione, richiede tuttavia di aver ben chiari tre principi fondamentali.

Il primo è quello relativo al cambiamento di passo del nostro pensiero collettivo, il quale deve saper ritornare ai "fondamentali" del problema e cioè:

- da un lato, deve non solo accettare, bensì promuovere consapevolmente e con decisione la presenza nella vita attiva della componente femminile ad ogni livello, ivi compreso quello delle alte professionalità: e questo non solo per ragioni di puro riequilibrio rispetto ai nostri partners europei, se vogliamo meglio concorrere alla produzione di ricchezza per il nostro Paese, ma anche per ragioni connesse al necessario apporto di creatività che una quota troppo importante di donne oggi non riesce ancora a dare in chiave lavorativa e, nel caso specifico, in termini di management delle imprese;
- e dall'altro, deve superare l'identificazione (povera) di una concezione della flessibilità del lavoro con la formula del part-time, mentre al contrario, si può e si deve concepire uno svolgimento di funzioni basate sul full-time, ma integrate con quote di telelavoro, di formazione a distanza e di quant'altro, secondo una logica di tempo pieno, alla luce di misure concordate tra azienda e lavoratore.

Il secondo principio riguarda la necessità di creare veri e propri circuiti virtuosi cioè iniziative concrete che sappiano saldare quello che già si fa con quello che ancora si può fare, ma promuovendo contemporaneamente qualche strappo in avanti significativo: *conciliazione* (dei ruoli come pure dei tempi familiari e lavorativi) fa rima con *accettazione* di proposte collegate in filiera, affinché esse possano diventare via via prassi concreta, facile e rispondente ai bisogni delle persone; e *accettazione* fa rima a sua volta con *mutazione* che è quello che effettivamente ci aspetta nei prossimi mesi ed anni a venire su ogni piano e in ogni ambito.

Tab. 1 – Numerosità per classi della presenza dei dirigenti nell'azienda dell'intervistata/o

Presenza	Intervistati	
	Dirigenti donna	Dirigenti uomo
<i>Dirigenti uomo</i>		
– 1-2	16,7	18,2
– 3-5	13,8	20,2
– 6-20	25,6	31,1
– 21-50	17,2	11,4
– Oltre 50	26,7	19,1
Totale	100,0	100,0
v.a.	309	574
<i>Dirigenti donna</i>		
– Nessuno	-	44,9
– 1-2	50,0	27,2
– 3-5	18,4	10,8
– 6-20	19,5	11,3
– 21-50	5,6	3,1
– Oltre 50	6,5	2,7
Totale	100,0	100,0
v.a.	309	574
– Numero medio dirigenti uomo	85,6	48,1
– Numero medio dipendenti uomo	733,6	891,2
– Numero medio dirigenti donna	14,4	8,6
– Numero medio dipendenti donna	258,8	325,4

Fonte: *indagine Ermeneia – Studi & Strategie di Sistema per Federmanager, 2010***Tab. 2 – Numerosità per classi della presenza di quadri nell'azienda dell'intervistata/o**

Presenza	Intervistati	
	Dirigenti donna	Dirigenti uomo
<i>Quadri uomo</i>		
– Nessuno	24,4	16,7
– 1-5	13,9	24,1
– 6-20	17,8	24,0
– 21-50	13,3	8,9
– Oltre 50	30,6	26,3
Totale	100,0	100,0
v.a.	309	574
<i>Quadri donna</i>		
– Nessuno	25,1	30,9
– 1-5	30,6	35,6
– 6-20	16,8	16,1
– 21-50	11,0	6,4
– Oltre 50	16,5	11,0
Totale	100,0	100,0
v.a.	309	574
– Numero medio quadri uomo	167,0	177,3
– Numero medio dipendenti uomo	733,6	891,2
– Numero medio quadri donna	87,2	45,4
– Numero medio dipendenti donna	258,8	325,4

Fonte: *indagine Ermeneia – Studi & Strategie di Sistema per Federmanager, 2010*

- alle intervistate che fanno da supporto alla parte dirigenziale collocata al di sotto del vertice aziendale (42,6% contro 38,3%, cfr. tabella B3 dell'Allegato statistico);
- nonché alle donne che operano all'interno di strutture aziendali di dimensione media o medio-grande, dove la concentrazione dei dirigenti va oltre le 20 unità (44,7% contro una media del 38,3%), come evidenzia la tabella C3 dell'Allegato statistico.

Va detto altresì (tab. 4) che, nel tempo, l'andamento dell'incidenza femminile tra i dirigenti della propria azienda viene considerato in crescita dalla maggioranza delle dirigenti donna (45,6%, di cui per il 9,7% in termini significativi e per il 35,9% in termini lievi, mentre fra i dirigenti uomini prevalgono i giudizi di stabilità con il 44,7%). Ma le intervistate donne risultano più "polarizzate" nei giudizi estremi sia sulle stime di crescita pronunciata sia sulle stime di diminuzione pronunciata.

Si potrebbe quasi affermare che, laddove sono presenti dirigenti donne ciò generi un certo effetto-contagio nella direzione di un aumento della loro quota.

A proposito della polarizzazione delle stime di crescita, fornite dalla componente femminile del campione è possibile vedere dalle tabelle di dettaglio come:

- siano soprattutto orientate a valutare una crescita significativa le donne più anziane (55 anni e oltre) e quelle operanti al Nord (cfr. tabella A4 dell'Allegato statistico); nonché quelle con un'anzianità aziendale limitata (sino a 5 anni) e quelle operanti in stretta collaborazione col vertice aziendale, oltre che le dirigenti impegnate in mansioni coerenti anche nella sostanza rispetto a quelle attribuite loro formalmente (cfr. tabella B4 dell'Allegato statistico); come pure le intervistate che operano in aziende pubbliche oppure in aziende di piccole dimensioni (fino a 49 dipendenti), in cui c'è una presenza ovviamente limitata di dirigenti (cfr. tabella C4 dell'Allegato statistico);
- viceversa risultano polarizzate in basso (cioè su una stima di relativa diminuzione nel tempo della presenza femminile in ambito dirigenziale) soprattutto le donne di età più giovane, quelle con carico familiare e quelle che operano nel Centro e soprattutto nel Mezzogiorno (cfr. tabella A4 dell'Allegato statistico); ma anche le intervistate che lavorano in un'azienda con capitale straniero e in imprese di media dimensione (da 50 a 249 dipendenti), in cui il numero di dirigenti si colloca nella fascia mediana di 16-20 unità (cfr. tabella C4 dell'Allegato statistico).

Il campione maschile, invece, indica qualche lieve differenza nella percezione della collocazione delle dirigenti donna, visto che colloca al 1° posto l'area personale/organizzazione/formazione, ma lasciando più o meno inalterato il resto della lista delle priorità, almeno nelle prime 5-6 indicate.

Una sostanziale coincidenza circa le aree in cui si vanno a concentrare i quadri-donna emerge chiaramente qualora si confrontino le opinioni delle dirigenti con quelle dei dirigenti nella tabella 6: infatti l'ordine di priorità, almeno fino al 5°-6° posto, tende ad essere analogo, salvo piccoli dettagli.

Uno sguardo alle tabelle A5 ed A6, B5 e B6 e C5 e C6 dell'Allegato statistico fornisce un'idea delle graduatorie, secondo le opinioni espresse dalle singole componenti del campione al femminile.

Tab. 6 – Aree in cui si concentra prevalentemente la presenza di quadri donna (val. %)

Aree	Intervistati			
		Dirigenti donna	Dirigente uomo	
– Area Amministrazione/ Finanza e Controllo	1°	47,3	1°	46,2
– Area Commerciale/Marketing/Assistenza clienti/Customing	2°	39,7	2°	37,1
– Area Personale/Organizzazione/Formazione	3°	39,3	3°	36,8
– Area Informatica	4°	22,3	6°	15,1
– Area Comunicazione e Relazioni Esterne	5°	22,1	4°	21,4
– Area Fiscale/Legale	6°	19,2	5°	20,9
– Area Ricerca & Sviluppo	7°	15,1	9°	12,4
– Area Qualità	8°	14,4	7°	14,4
– Area Acquisti	9°	13,8	8°	13,3
– Distribuite un po' ovunque	10°	13,7	12°	9,8
– Area Produzione	11°	12,0	10°	11,6
– Area Affari Generali	12°	11,6	13°	9,1
– Area Presidenza/Amministratore Delegato/Direzione Generale	13°	7,9	11°	10,4
– Area Sicurezza	14°	6,4	15°	3,2
– Area Logistica	15°	6,1	14°	7,5
– Altro		3,8		5,4
v.a.		270		474

Il totale non è uguale a 100 perché erano possibili più risposte

Fonte: *indagine Ermeneia – Studi & Strategie di Sistema per Federmanager, 2010*

1.3. Una presenza non ancora valutata come del tutto “normale”

Una particolare merita il giudizio che gli intervistati danno sulla cultura dell'impresa di appartenenza, rispetto all'impatto che ha avuto o che ha la presenza femminile all'interno dei ruoli di elevata professionalità (tab. 7).

Infatti basti considerare come 3/4 delle dirigenti e 2/3 dei dirigenti ammettano che ormai si è entrati quasi del tutto nella “normalità”. Per essere più precisi:

2. Le opinioni sul valore di un ruolo al femminile

2.1. La divaricazione sulle qualità percepite

Il confronto tra i due campioni circa la valutazione delle qualità che la donna manifesta, esercitando il ruolo di dirigente, permette di rilevare alcune convergenze, anche pronunciate, e alcune divergenze, altrettanto pronunciate.

Uno sguardo al grafico 1 (che dà rappresentazione grafica ai dati della tabella 8) consente di avere una visione rapida a questo proposito.

Innanzitutto ci sono delle evidenti differenze nelle scale di valutazione, espresse tramite percentuali, tutte più alte quando rappresentano le opinioni al femminile e tutte più basse quando rappresentano le valutazioni al maschile (ma questo è relativamente ovvio).

Quello che però è opportuno registrare è che, in primo luogo, esiste una convergenza significativa elevata da parte dei due campioni su quattro qualità fondamentali, anche se con qualche discrepanza di consensi, ma non sufficiente per dire che non si è sostanzialmente d'accordo. Insomma su tali qualità non si discute (o se ne può discutere relativamente poco). Si tratta in questo caso:

- della buona preparazione (1° posto in assoluto, molto distanziata dalle altre qualità);
- della motivazione elevata (2° posto);
- della determinazione (3° posto);
- e dell'impegno costante (4° posto), anche se quest'ultima qualità presenta una differenza tra le percentuali di consenso donna/uomo un po' pronunciata, a conferma evidentemente di un apprezzamento verso l'impegno costante delle dirigenti, che è un po' meno approvata dal campione maschile rispetto alle altre tre qualità menzionate.

In secondo luogo c'è da tener conto invece delle prevalenti divergenze circa le qualità che possono essere definite come “sopravvalutate” in termini relativi da parte delle donne oppure e, corrispondentemente, “sottovalutate” da parte degli uomini. Si tratta in questo caso (ed in termini decrescenti d'importanza):

Tab. 8 – Le qualità migliori che la donna apporta al ruolo di dirigente, nell'opinione degli intervistati (val. %)

Qualità migliori	Dirigenti donna						Dirigenti uomo					
	Qualità sempre presente	Qualità spesso presente	Qualità Sempre + spesso presente	Qualità talvolta presente	Qualità raramente o mai presente	Non saprei	Qualità sempre presente	Qualità spesso presente	Qualità Sempre + spesso presente	Qualità talvolta presente	Qualità raramente o mai presente	Non saprei
- La buona preparazione	38,2	55,7	93,9	4,2	-	1,9	16,7	61,9	78,6	13,3	0,2	7,9
- La motivazione elevata	56,4	36,9	93,3	5,8	-	0,9	31,1	49,3	80,4	12,8	0,5	6,3
- La determinazione	59,3	32,7	92,0	6,8	0,2	1,0	37,5	46,6	84,1	9,5	0,3	6,1
- L'impegno costante	52,7	39,0	91,7	6,8	-	1,5	18,8	53,1	71,9	20,5	0,4	7,2
- La capacità di seguire più compiti contemporaneamente (multitasking)	51,0	35,9	86,9	12,1	0,3	0,7	6,2	27,7	33,9	46,8	9,4	9,9
- La concretezza	47,4	39,2	86,6	11,8	-	1,6	14,5	41,8	56,3	33,9	3,7	6,1
- La capacità relazionale	16,2	56,6	72,8	25,2	0,4	1,6	12,2	36,5	48,7	38,7	5,6	7,0
- Una maggiore creatività nell'affrontare i problemi	23,4	42,2	65,6	30,2	1,5	2,7	6,7	35,3	42,0	42,4	6,0	9,6
- La capacità di motivare gli altri	10,6	51,5	62,1	34,0	1,5	2,4	3,2	17,2	20,4	54,6	14,2	10,8
- La capacità di esprimere leadership	13,8	41,7	55,5	37,6	4,6	2,3	3,8	31,9	35,7	45,7	9,2	9,4
- La capacità di fare gruppo (tra uomini e donne)	11,1	34,4	45,5	45,4	5,4	3,7	3,6	23,9	27,5	46,1	16,4	10,0

Fonte: indagine Ermeneta – Studi & Strategie di Sistema per Federmanager, 2010

Tab. 9 – Limiti maggiormente diffusi che si riscontrano nelle donne in posizione di dirigente, secondo l'opinione degli intervistati (val. %)

Limiti più diffusi	Dirigenti donna					Dirigenti uomo						
	Limite sempre presente	Limite spesso presente	Limite Sempre + presente	Limite talvolta presente	Limite raramente o mai presente	Non saprei	Limite sempre presente	Limite spesso presente	Limite Sempre + presente	Limite talvolta presente	Limite raramente o mai presente	Non saprei
- La suscettibilità	6,6	34,6	41,2	43,2	11,6	4,0	9,6	49,9	59,5	26,9	5,3	8,3
- La competizione tra donne	8,7	27,8	36,5	32,8	22,9	7,8	20,0	32,4	52,4	28,1	9,3	10,2
- L'attenzione al particolare sino alla pignoleria	4,3	29,0	33,3	43,5	17,4	5,8	5,6	28,4	34,0	40,8	14,4	10,8
- L'individualismo	4,1	23,6	27,7	40,8	25,7	5,8	5,1	29,7	34,8	42,4	12,4	10,4
- La scarsa disponibilità di tempo (rispetto degli orari)	2,8	19,5	22,3	37,8	35,3	4,6	2,5	15,1	17,6	42,6	29,2	10,6
- Il considerarsi spesso come prima-donna	3,5	16,2	19,7	40,0	33,1	7,2	4,7	26,5	31,2	37,0	21,1	10,7
- La scarsa capacità di accettare i limiti e i difetti altrui	2,2	16,4	18,6	40,2	34,3	6,9	2,1	20,5	22,6	39,4	26,8	11,2
- La scarsa capacità di creare alleanze e di fare squadra	2,5	14,5	17,0	40,7	36,0	6,3	2,2	18,7	20,9	48,4	19,3	11,4
- La spregiudicatezza	2,7	8,6	11,3	30,8	45,9	12,0	2,5	15,2	17,7	31,3	36,3	14,7
- La lamentosità	0,0	9,1	9,1	33,6	49,7	7,6	2,4	14,7	17,1	35,7	34,6	12,6

Fonte: *indagine Ermeneta – Studi & Strategie di Sistema per Federmanager, 2010*

Il grafico 2 mostra infatti valutazioni più contenute circa i propri limiti riconosciuti da parte delle donne, ma giudizi ancora, e di gran lunga, più contenuti da parte del campione maschile.

In tutti i casi i primi tre limiti espressi attraverso l'autovalutazione femminile sono, in ordine:

- la suscettibilità (al 1° posto);
- la competizione tra donne (al 2° posto);
- l'attenzione particolare sino alla pignoleria (al 3° posto).

Seguono poi, in tono minore, tutti gli altri elencati in successione.

Ma quello che risulta interessante è vedere anche in questo caso dove si esercita una certa convergenza di giudizio e dove invece emerge una divergenza del medesimo.

Si può dire che c'è una buona convergenza tra i giudizi femminili e i giudizi maschili soprattutto per quanto riguarda (e qui di nuovo il grafico 2 dà l'immediata percezione di questo):

- l'attenzione al particolare, sino alla pignoleria;
- l'individualismo;
- la scarsa disponibilità di tempo rispetto agli orari;
- la scarsa capacità di accettare i limiti e i difetti altrui;
- la scarsa capacità di creare alleanze e di fare squadra.

In questi casi esiste sì una differenza di valutazione, ma non particolarmente pronunciata tra i punti di vista dei due campioni considerati.

Al contrario invece la differenza dei giudizi si allarga per quanto riguarda i limiti seguenti:

- la suscettibilità;
- la competizione tra donne;
- il considerarsi spesso come prima-donna;
- la spregiudicatezza;
- ed infine, la lamentosità.

Ovviamente sui risultati esposti nelle tabelle 8 e 9 come pure nei grafici corrispondenti, 1 e 2, c'è materiale per discutere a lungo attorno al profilo reale e a quello stereotipato sia delle qualità che dei limiti della componente femminile della dirigenza. E non sarebbe affatto fuori luogo riproporre l'esercizio inverso, avente per oggetto le qualità e i limiti di cui è portatore il soggetto maschile.

Tab. 10 – Valutazioni qualitative circa le eventuali difficoltà che possono trovare le donne nel diventare e/o nel gestire il ruolo di dirigente (val. %)

Difficoltà	Dirigenti donna						Dirigenti uomo					
	Molto d'accordo	Abbastanza d'accordo	Molto + Abb. d'accordo	Poco d'accordo	Per niente d'accordo	Non saprei	Molto d'accordo	Abbastanza d'accordo	Molto + Abb. d'accordo	Poco d'accordo	Per niente d'accordo	Non saprei
DIFFICOLTÀ PER LA NOMINA												
– Le donne per essere nominate dirigenti devono essere molto più preparate e dedite al lavoro che non gli uomini	60,4	28,2	88,6	7,6	1,5	2,3	14,2	26,6	40,8	30,6	22,3	6,3
– Per le donne è più facile essere “bloccate” a livello di quadro, rispetto agli uomini	42,2	42,8	85,0	12,2	0,8	2,0	14,6	37,9	52,5	28,1	12,3	7,1
– Gli uomini sono, in linea generale, preferiti rispetto alle donne quando si tratta di nominare un dirigente	39,9	39,9	79,8	13,4	5,2	1,6	18,8	37,0	55,8	24,4	14,4	5,4
– Per le donne la maternità reale, ma anche quella potenziale, risultano essere un handicap per la nomina a dirigente e per la successiva carriera	32,8	44,2	77,0	18,8	1,8	2,4	18,7	39,4	58,1	24,5	10,9	6,5
DIFFICOLTÀ PER LA CARRIERA												
– Per la donna non è facile salire oltre un certo livello di responsabilità dirigenziale, una volta che è stata nominata	43,1	36,9	80,0	12,7	3,8	3,5	8,2	29,5	37,7	37,7	15,2	9,4
– È più probabile che si verifichi un'azione di mobbing verso le donne dirigenti che non verso gli uomini dirigenti	17,5	24,4	41,9	27,7	17,7	12,7	2,0	7,4	9,4	27,1	51,1	12,4
– È più difficile essere nominato dirigente in quanto donna, poiché si tratta di un'azienda di piccole dimensioni	14,3	16,5	30,8	23,0	30,3	15,9	14,7	19,8	34,5	21,9	28,2	15,4
– È più facile rilevare dell'ostilità tra donne (critiche; competizione; mobbing; ecc.) che non tra uomini e donne	14,3	27,0	41,3	33,8	18,9	6,0	13,0	37,1	50,1	24,3	14,9	10,7

Fonte: *indagine Ermeneia – Studi & Strategie di Sistema per Federmanager, 2010*

Quello che si può dire è che le affermazioni riportate nella tabella 10 e nel corrispondente grafico 3 sono suscettibili nel complesso, di maggiori divaricazioni rispetto a quelle precedenti: nel senso che le opinioni del campione femminile e del campione maschile tendono a divergere in maniera più decisa.

Anche in questo caso si è formata dunque un'area di discussione possibile che risulta abbastanza tipica, in quanto ruota attorno a due argomenti-chiave: quello della possibilità/opportunità di essere nominate dirigenti e quello della possibilità/opportunità di salire successivamente i gradini della carriera.

Le tabelle A10, B10 e C10 dell'Allegato statistico forniscono qualche specificazione in più circa le opinioni delle diverse tipologie di donne dirigenti a proposito degli argomenti appena trattati.

2.4. Le difficoltà più sensibili sul piano delle relazioni quotidiane

Le eventuali difficoltà di una donna manager non sono solo legate alle questioni della nomina o della carriera, ma si possono anche manifestare sul piano della relazionalità quotidiana con i colleghi, come mostrano i dati contenuti nella tabella 11.

Anche in questo caso la differenza nei valori percentuali esposti, con riferimento ai giudizi “molto + abbastanza d'accordo” mette in luce le diversità di valutazioni tra i due campioni.

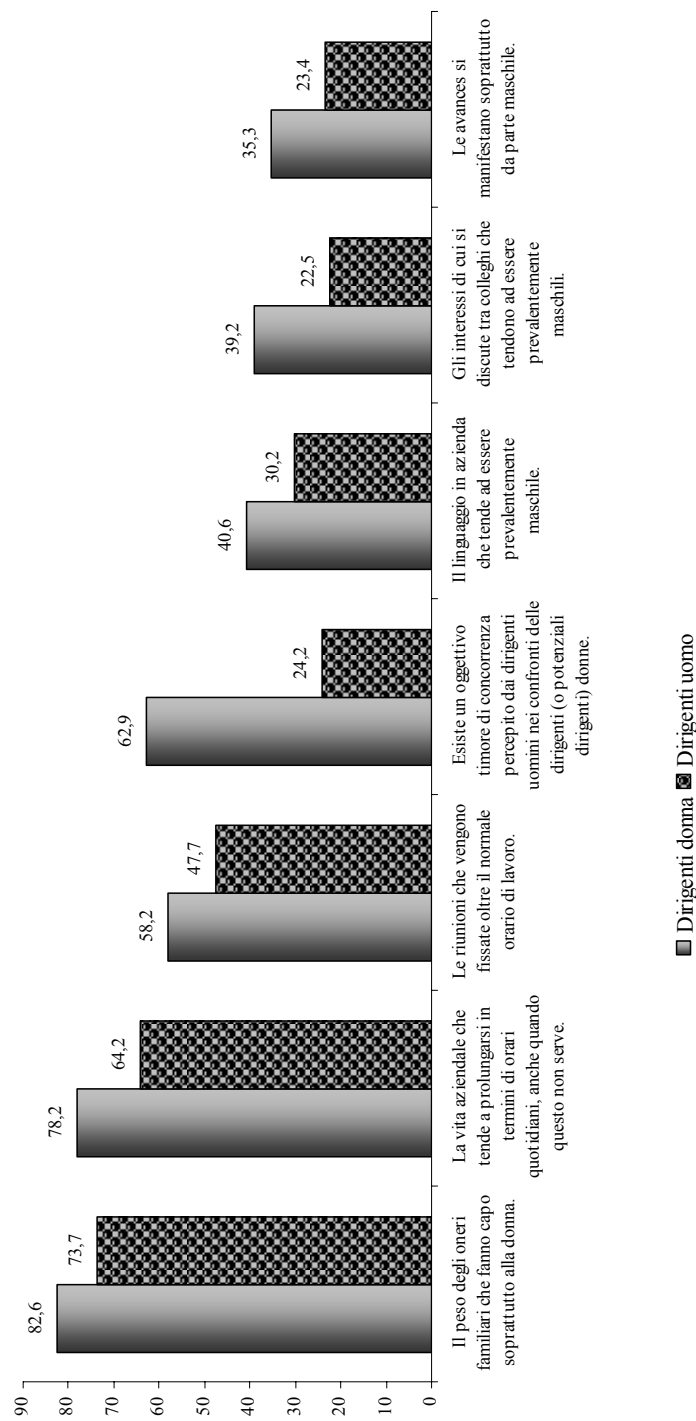
Si potrebbe dire innanzitutto che ci sono ragioni “oggettive” le quali possono pesare sulla condizione delle donne manager, con riferimento soprattutto:

- al peso degli oneri familiari che di solito fanno capo soprattutto alla componente femminile della famiglia (e su questo c'è una forte convergenza tra i due campioni: 82,6% contro 73,7%);
- come pure al prolungamento di fatto degli orari quotidiani in azienda, anche quando questo non serve di per sé allo svolgimento effettivo del lavoro (e sull'argomento c'è una certa convergenza anche in tal caso: 78,2% contro 64,2%).

Ma vicino a queste difficoltà ci sono anche quelle di tipo più “soggettivo” che vanno:

- da un presunto timore di “concorrenza” percepito dai dirigenti uomini nei confronti delle dirigenti o delle potenziali dirigenti donne (in tal caso la differenza di valutazione è radicale: 62,9% contro 24,2%),

Graf. 4 – Ragioni per le quali le dirigenti donna possono trovare delle difficoltà nell'esercizio del loro ruolo
 - Giudizi "Molto + Abbastanza d'accordo" (val. %)



Fonte: indagine Ermeneia – Studi & Strategie di Sistema per Federmanager, 2010

- e infine la possibilità di scendere di livello, passando da un contratto da dirigente ad un contratto da quadro, rappresenta una preoccupazione ancora più contenuta (13,6% contro 8,9%).

Nel complesso dunque sembra che a tutt'oggi i dirigenti uomini abbiano avvertito meno i timori derivanti dalla crisi rispetto alle dirigenti donne.

Ma cosa succede se si guarda in avanti, pensando al futuro dei prossimi mesi?

La tabella 13 risponde a questa domanda, mostrando come le preoccupazioni tra i due campioni tendano ad avvicinarsi, attraverso le percentuali relative alle paure che la crisi “influirà abbastanza” sul trattamento riservato ai manager.

Ma, come sempre succede, le ansie in una situazione come quella odierna, finiscono per accentuarsi, se si passa a riflettere sulla possibile situazione futura.

Il quadro che collega le condizioni del presente con quelle di prospettiva è sintetizzato abbastanza bene lungo la linea di una crescita delle preoccupazioni dallo schema seguente.

	Stima dell'impatto della crisi economico-finanziaria sul trattamento riservato ai manager in generale			
	Dirigenti donne		Dirigenti uomini	
	Sino ad oggi	In prospettiva	Sino ad oggi	In prospettiva
– Riduzione del numero di manager in azienda, secondo le norme contrattuali vigenti	41,7	48,8	35,5	45,7
– Riduzione del numero di manager, ma con incentivi di tipo economico all'uscita	45,8	48,9	35,9	40,8
– Riduzione del trattamento economico e complementare (cioè della retribuzione, dei bonus e dei benefit)	55,1	61,2	44,7	52,2
– Mantenimento in servizio ma con contratto da quadro	13,6	15,9	8,9	14,5
– Impatto della crisi peggiore per le dirigenti donne	16,6	21,7	6,5	9,2

Tab. 13 – Conseguenze che l'attuale crisi economico-finanziaria potrà esercitare sul trattamento riservato ai manager sia donne che uomini (val. %)

Conseguenze	Intervistati	
	Dirigenti donna	Dirigenti uomo
<i>Riduzione del trattamento economico e complementare (retribuzione e/o bonus eventuali e/o benefit)</i>		
– Influirà abbastanza	61,2	52,2
– Influirà poco	26,1	31,9
– Non influirà	12,7	15,9
Totale	100,0	100,0
v.a.	285	545
<i>Riduzione del numero dei manager in azienda (dimissioni), ma con incentivi di tipo economico all'uscita</i>		
– Influirà abbastanza	48,9	40,8
– Influirà poco	36,9	37,9
– Non influirà	14,2	21,3
Totale	100,0	100,0
v.a.	290	557
<i>Riduzione del numero dei manager in azienda (dimissioni), secondo le norme contrattuali vigenti</i>		
– Influirà abbastanza	48,8	45,7
– Influirà poco	34,6	34,8
– Non influirà	16,6	19,5
Totale	100,0	100,0
v.a.	290	565
<i>Sul trattamento di cui sopra influisce/influirà maggiormente il fatto di essere dirigente donna</i>		
– Influirà abbastanza	21,7	9,2
– Influirà poco	34,5	20,9
– Non influirà	43,8	69,9
Totale	100,0	100,0
v.a.	295	543
<i>Mantenimento in servizio, ma con contratto da Quadro</i>		
– Influirà abbastanza	15,9	14,5
– Influirà poco	23,1	25,9
– Non influirà	61,0	59,6
Totale	100,0	100,0
v.a.	281	552

Fonte: indagine Ermeneia – Studi & Strategie di Sistema per Federmanager, 2010

nell'ambito delle posizioni dirigenziali femminili e non solo presso le lavoratrici dipendenti.

Di ciò sembrano essere convinti sia le donne che gli uomini, più o meno con la stessa intensità elevata: 87,2% le prime e 87,9% i secondi.

È quasi scontato che una società che non fa abbastanza bambini è una società senza futuro oppure una società che ha bisogno di incorporare quote di gioventù proveniente da altri Paesi, come inevitabile conseguenza. Il che non costituisce certo un limite di per sé, bensì sottolinea semplicemente il fatto che la demografia è tornata al centro delle preoccupazioni collettive, costituendo uno dei nuovi "fondamentali" dello sviluppo di un Paese. E questo è vero anche guardando nell'opinione degli intervistati, se si guarda all'intensità delle risposte fornite dai due campioni.

Infine – e non è certo secondario – emerge un'ulteriore convergenza: quella cioè di evoluzione della cultura, sia dell'imprenditore che del top-management, ai quali fa capo in ultima istanza la strategia delle risorse umane e quindi anche quella rivolta alla componente femminile di esse (non importa in quale posizione gerarchica si trovino).

A tale proposito si può vedere dai dati della tabella 14 come i livelli di consenso risultino essere i più elevati in assoluto per la parte delle dirigenti (94,1%), ma risultino anche tra i più elevati per la componente maschile (81,7%), pur se con un riequilibrio interno di maggior prudenza (visto lo spostamento prevalente dei giudizi verso l'intensità più ridotta dell'"abbastanza d'accordo" rispetto a quelli "molto d'accordo").

Insomma avanzare eventuali proposte per migliorare il posizionamento della donna all'interno delle alte professionalità d'impresa non rappresenta una questione separata da una maturazione della cultura collettiva, pubblica e aziendale, sui tre aspetti appena descritti.

Ma quali sono le sfumature che possono accentuare in positivo le opinioni espresse, a seconda delle diverse componenti del campione delle donne dirigenti?

Uno sguardo alle tabelle dell'Allegato statistico consente di affermare che risultano più intensamente d'accordo:

- le donne con un minor livello di istruzione relativo (diplomate), quelle in età più matura, quelle in posizione di single/separata/divorziata, nonché quelle residenti ed operanti al Centro-Sud rispetto al resto del Paese, salvo che per il riconoscimento della maternità come "bene collettivo", il quale resta una prerogativa della componente più giovane del campione (come è abbastanza comprensibile): cfr. tabella A14 dell'Allegato statistico;
- e parallelamente le donne che lavorano in aziende a capitale prevalentemente italiano oppure nelle aziende pubbliche e quelle che operano in

3.2. L'utilità di incrementare in azienda i ruoli dirigenziali al femminile

A questo punto si è chiesto ai due campioni se ritenessero utile, per la specifica realtà aziendale in cui vivono, incrementare la componente femminile nell'ambito dei ruoli dirigenziali. La risposta è contenuta nella tabella 15 e mostra due fenomeni entrambi significativi.

Il primo è l'adesione elevata all'ipotesi suddetta da parte di 1 donna su 4 (25,6%) e di 1 uomo su 5 (21,9%): e ciò secondo due versioni, una più consistente ("è utile aumentare il numero delle dirigenti donna in maniera significativa") e una in maniera un po' meno incisiva ("è utile aumentarla, ma di poco rispetto ad oggi"). Si tratta, come si vede, di un'adesione senza condizioni, che però coinvolge una quota non banale delle donne, ma anche degli uomini.

Ma è forse più importante ancora il secondo tipo di fenomeno, quello legato alla convinzione che è utile aumentare la componente femminile "purché si scelga sulla base di criteri di vero merito, come peraltro dovrebbe essere anche per gli uomini": in tal caso la proporzione di risposte è assai elevata e del tutto analoga per i due campioni (67,6% per le dirigenti e 68,6% per i dirigenti).

Tab. 15 – Utilità per l'azienda dell'intervistata/o di aumentare la componente femminile nei ruoli dirigenziali (val. %)

Risposta	Intervistati	
	Dirigenti donna	Dirigenti uomo
– Sì, senz'altro e in maniera significativa	20,7	15,0
– Sì, senz'altro ma di poco rispetto ad oggi	4,9	6,9
– Sì, senz'altro purché si scelga sulla base di criteri di vero merito (come dovrebbe essere anche per gli uomini)	67,6	68,6
– No, va bene così	6,8	9,5
Totale	100,0	100,0
v.a.	336	615

Fonte: indagine Ermeneia – Studi & Strategie di Sistema per Federmanager, 2010

Il tema del merito sembra dunque essere rivendicato quasi come una bandiera da parte degli intervistati, senza distinzione di sesso alcuno, anche se bisogna riconoscere che c'è sempre una distanza tra dichiarazione di principio e comportamento conseguente sul piano pratico e operativo.

In tutti i casi si potrebbe anche in questo caso affermare che esiste una convergenza di opinione tra i due campioni intervistati all'insegna di un riequilibrio numerico auspicato di donne dirigenti rispetto a dirigenti uo-

Nell'insieme tuttavia non si può non riconoscere una convergenza sostanziale sulla maggioranza degli item proposti.

Per essere più precisi, i giudizi relativi al primo gruppo (quelli definiti nella tabella 16 come Strumenti Promozionali della Maternità) superano tutti l'80% di consenso. Ma assume un'importanza centrale proprio la proposta che riguarda l'autogestione libera del periodo della maternità.

Tale formula prevederebbe di poter lavorare anche sino alla vigilia del parto, se la dirigente interessata sta bene e se lo desidera (oppure, viceversa, di riprendere servizio in tempi più brevi di quanto previsto dalle disposizioni attuali, una volta superato il momento del parto). A tale proposito l'82,6% delle intervistate e l'84,6% degli intervistati uomini (!) risultano significativamente d'accordo.

Questo dimostra che esiste una rigidità normativa che risulta troppo piattamente estesa a tutte le categorie di donne al lavoro, venendo così a trascurare un utilizzo maggiormente appropriato e a misura delle esigenze, ad esempio, delle donne dirigenti.

La proposta in oggetto potrebbe permettere una flessibilità "intelligente", volta a promuovere una soluzione maggiormente inclusiva nella vita aziendale delle donne dirigenti, favorendo un intreccio equilibrato tra responsabilità lavorative e responsabilità familiari (dando una risposta concreta e non solo di principio alla maternità come "bene pubblico").

Al secondo posto come intensità di consensi (83,8% per le donne intervistate) viene collocato lo strumento del telelavoro, con riferimento peraltro al periodo di lontananza dall'azienda proprio nel caso del periodo di maternità: anche in questa occasione il livello di convergenza dei consensi sull'argomento da parte degli uomini è molto elevato, anche se lievemente inferiore rispetto alle donne coinvolte nell'indagine (74,9% di consensi).

Infine la terza proposta ha a che fare con l'istituzione di eventuali Centri di Servizio, che possano essere utilizzati per venire incontro ai bisogni organizzativi della famiglia, di cui in particolare la componente femminile governa i processi, specialmente per quanto riguarda la gestione dei figli (ma non solo): in questo caso l'82,5% dei consensi femminili si confronta col 72,7% di quelli maschili (valori molto vicini tra loro anche in tal caso).

Se poi si considera il secondo gruppo di item (quello degli Strumenti Promozionali di Gestione del Tempo) si vede come incontri un particolare favore la possibilità di disporre di un orario molto flessibile, in cambio di una misurazione precisa dei risultati effettivamente raggiunti, al di là della durata giornaliera della presenza in azienda: questo ovviamente ha a che fare con gli stili manageriali, secondo i quali le permanenze prolungate diventano un'occasione più di socializzazione tra pari che non di lavoro

(Segue) Tab. 16 – Valutazioni circa alcune proposte dirette a migliorare la presenza femminile nei ruoli dirigenziali (val. %)

Proposte	Dirigenti donna					Dirigenti uomo						
	Molto d'accordo	Abbastanza d'accordo	Molto + Abb. d'accordo	Poco d'accordo	Per niente d'accordo	Non saprei	Molto d'accordo	Abbastanza d'accordo	Molto + Abb. d'accordo	Poco d'accordo	Per niente d'accordo	Non saprei
STRUMENTI DI AFFIRMATIVE ACTIONS												
- Introdurre una forma di certificazione delle pari opportunità effettivamente applicate in azienda (di cui dar conto all'interno del Bilancio Sociale)	37,4	33,8	71,2	22,7	3,0	3,1	11,0	32,1	43,1	30,5	19,9	6,5
- Promuovere accordi volontari tra le parti (azienda, da un lato e organizzazioni di rappresentanza, dall'altro) al fine di aumentare gradualmente la presenza di donne dirigenti	23,8	35,9	59,7	27,1	9,8	3,4	5,3	32,4	37,7	34,4	20,6	7,3
- Introdurre pro-tempore, attraverso un'apposita Legge, una percentuale minima obbligatoria di presenza di donne nei Consigli d'Amministrazione delle imprese quotate	27,6	25,1	52,7	25,5	16,7	5,1	6,0	15,3	21,3	33,1	38,8	6,8

Fonte: *indagine Ermeneia – Studi & Strategie di Sistema per Federmanager, 2010*

rispetto al caso precedente da parte degli stessi uomini (37,7% di consensi), fermo restando che invece il sostegno femminile si è rivelato ancora una volta più elevato, arrivando al 59,7% delle intervistate.

Resta sul tema la sensazione che, al di là dei tentativi di formulare delle proposte sul tema delle condizioni che favoriscono l'aumento delle opportunità per la componente femminile sul lavoro, ci sia ancora da fare uno sforzo di elaborazione culturale notevole, se si vuol colmare il divario tra le esigenze, da un lato e la realtà della effettiva ed efficace femminile all'interno della dirigenza aziendale, dall'altro.

3.4. Le opzioni della parificazione sul piano pensionistico

È noto, infine, che un elemento di differenziazione fra donne e uomini sul lavoro concerne la fase di uscita verso la pensione, che alle donne è consentita in età più giovane di quella degli uomini.

Ed è noto che questo "beneficio" viene spesso interpretato come una sorta di risarcimento riconosciuto alle donne per le penalizzazioni subite sul lavoro a causa della maternità: un beneficio sui generis che spesso è diventato proprio un argomento per rafforzare quegli stessi comportamenti discriminatori verso le donne, cui l'anticipo della pensione dovrebbe porre rimedio.

In realtà sull'argomento l'opinione della stragrande maggioranza delle dirigenti donne, ma per la verità anche dei maschi, va nella direzione moderna di una flessibilità applicata all'uscita autogestita, parificando le condizioni di pensionamento tra uomini e donne, ma lasciando libera la scelta tra prosecuzione e ritiro dal lavoro una volta raggiunti i requisiti minimi in termini di età e anzianità contributiva (in tal senso si esprimono l'82% delle donne e l'80,9% degli uomini, tab. 17).

In ogni modo si dà una maggioranza di donne favorevoli all'ipotesi di equiparare il regime pensionistico fra maschi e femmine in termini di principio:

- più consistente quando ci si riferisce al lavoro nel pubblico impiego (62,2%), un po' meno quando si parla del settore privato (51,8%);
- in entrambi i casi gli uomini esprimono un parere nettamente favorevole (83,8% per il pubblico e 80,2% per il privato);
- il 57,1% delle donne aderisce, inoltre, all'ipotesi che l'equiparazione dei trattamenti nel settore privato sia condizionata all'impegno di utilizzare i risparmi così conseguiti in servizio per facilitare alle donne l'inserimento sul lavoro e lo sviluppo di carriera (56,2%): un'ipotesi che

In realtà sull'argomento l'opinione della stragrande maggioranza delle dirigenti donne, ma per la verità anche dei maschi, va nella direzione moderna di una flessibilità all'uscita autogestita, parificando le condizioni di pensionamento tra uomini e donne, ma lasciando libera la scelta tra prosecuzione e ritiro dal lavoro una volta raggiunti i requisiti minimi in termini di età e anzianità contributiva (in tal senso si esprimono l'82% delle donne e l'80,9% degli uomini, tab. 17).

In ogni modo si dà una maggioranza di donne favorevoli all'ipotesi di equiparare il regime pensionistico fra maschi e femmine in termini di principio:

- più consistente quando ci si riferisce al lavoro nel pubblico impiego (62,2%), un po' meno quando si parla del settore privato (51,8%);
- in entrambi i casi gli uomini esprimono un parere nettamente favorevole (83,8% per il pubblico e 80,2% per il privato);
- il 57,1% delle donne aderisce, inoltre, all'ipotesi che l'equiparazione dei trattamenti nel settore privato sia condizionata all'impegno di utilizzare i risparmi così conseguiti in servizio per facilitare alle donne l'inserimento sul lavoro e lo sviluppo di carriera (56,2%): un'ipotesi che ai dirigenti uomini piace un po' meno, anche se non viene rigettata (53,3%).

Se si considerano le differenze all'interno del campione delle dirigenti, è possibile vedere come ci sia un accordo più pronunciato rispetto alla media per quanto riguarda:

- le donne di età più matura e in particolare di quelle in condizioni di single/separate/divorziate, nonché delle persone residenti al Nord (fatto salvo in quest'ultimo caso il rovesciamento di opinione delle dirigenti del Mezzogiorno, qualora si consideri la possibilità della soluzione paritaria di trattamento pensionistico tra uomini e donne, ma a condizione di reinvestire i risparmi in servizi utili a favorire l'inserimento nel lavoro e lo sviluppo di carriera della componente femminile), come mette in evidenza la tabella A17 dell'Allegato statistico;
- le donne dirigenti che occupano posizioni vicine al vertice aziendale, con mansioni relativamente elevate e spesso superiori a quelle loro formalmente attribuite (cfr. tabella B17 dell'Allegato statistico);
- ed infine le donne dirigenti che lavorano in un'azienda di dimensioni piccole o al massimo media, con la presenza di un numero abbastanza elevato di dirigenti e tale da poter consentire lo sviluppo di una politica significativa dei servizi in favore della componente femminile nell'ambito della stessa impresa (cfr. tabella C17 dell'Allegato statistico).

Tab. 18 – Ambito ritenuto più importante in assoluto su cui l'intervistata/o desidererebbe intraprendere un percorso formativo (val. %)

Ambiti	Intervistati						
	Dirigenti donna			Dirigenti uomo			
– L'ambito delle competenze strategiche più che gestionali, per partecipare meglio all'evoluzione del business, del posizionamento competitivo dell'impresa e per trasferire meglio il tutto sul piano dell'organizzazione aziendale	1°	39,8	1°	34,2			
– L'ambito delle competenze specifiche che fanno capo alla mia funzione, visto che questa sta evolvendo rapidamente	2°	18,7	2°	15,6			
– L'ambito delle competenze personali di tipo totalmente nuovo, perché si vuole intraprendere un altro ciclo di vita professionale e sociale (perché si intende cambiare mestiere, azienda, settore; oppure perché si intende mettersi in proprio, intraprende)	3°	13,9	6°	8,2			
– L'ambito delle competenze interpretative più generali, al fine di poter meglio comprendere quello che avviene all'esterno come pure all'interno dell'azienda (in termini di scenari, di cambiamento del contesto economico, sociale e tecnologico, ecc.)	4°	9,6	3°	13,5			
– L'ambito delle competenze relazionali interne che si intrattengono con gli altri, all'interno dell'azienda (comunicazione, leadership, lavoro in team, negoziazione, lavoro per progetti, ecc.)	5°	7,9	4°	14,5			
– L'ambito delle competenze minime delle altre funzioni gestionali rispetto alla mia, perché senza una conoscenza di base degli altri comparti funzionali non si può capire bene l'impresa e lavorarne bene con gli altri	6°	6,1	5°	10,3			
– L'ambito delle competenze relazionali esterne all'impresa (per quanto riguarda i rapporti con fornitori, clienti, istituzioni, territori, altre aziende, associazioni di rappresentanza, ecc.)	7°	4,0	7°	3,7			
Totale		100,0		100,0			
v.a.		247		486			

Fonte: *indagine Ermeneia – Studi & Strategie di Sistema per Federmanager, 2010*

clo di vita professionale e sociale, perché si intende cambiare mestiere, azienda, settore oppure perché si vorrebbe mettersi in proprio o intraprendere attività nell'ambito del non-profit, ecc.: in tal caso sia le dirigenti donne che i dirigenti uomini hanno collocato al 7° posto, con percentuali di addensamento del tutto analoghe (56,0% le prime e 51,8% i secondi) questo tipo di ambito formativo che peraltro non risulta certo poco valutato in sé, pur essendo collocato in fondo alla lista delle opportunità sottoposte a valutazione da parte dei due campioni;

- c) al 3° e al 4° posto per le donne e al 4° e 5° posto per gli uomini (ma con percentuali di addensamento molto simili) vengono collocati rispettivamente l'ambito delle competenze relazionali interne (comunicazione, leadership, lavoro in team, negoziazione, lavoro per progetti, ecc.), nonché quelli delle competenze specifiche che fanno capo alla propria funzione la quale ha bisogno di aggiornamento continuo;
- d) ci sono poi altre due aree formative di interesse (nell'opinione delle dirigenti donne intervistate) che collocano rispettivamente al 5° e al 6° posto le cosiddette "competenze minime" che fanno capo alle altre funzioni gestionali rispetto alle proprie (ma servono a fornire una conoscenza di base delle altre attività d'impresa e quindi favoriscono il lavoro in squadra), nonché le competenze relazionali esterne all'impresa (che oggi assumono un'importanza particolarmente rilevante anche in vista delle eventuali collaborazioni interaziendali); il campione di dirigenti uomini invece è relativamente più sensibile rispetto alle dirigenti donne per quanto riguarda le competenze minime, le quali infatti vengono collocate al 3° posto come intensità di valutazione positiva, mentre viene espresso un giudizio analogo all'altro campione per ciò che concerne le competenze relazionali esterne all'impresa.

Uno sguardo d'insieme alla colonna dei giudizi "molto + abbastanza importante" mostra dunque un interesse elevato per entrambi i campioni nei confronti del "pacchetto" delle aree formative ipotizzate, con un'intensità di singole valutazioni che si avvicinano abbastanza a quelle espresse sia dai dirigenti donna che dai dirigenti uomo.

Un ulteriore approfondimento, a seconda delle diverse componenti che costituiscono il campione femminile, viene fornito dalle tabelle A19, B19 e C19 dell'Allegato statistico.

4. L'intreccio delle esperienze lavorative e familiari

4.1. La valutazione della vita professionale

Le tabelle 20 e 21 espongono la struttura per età e per titolo di studio dei due campioni di dirigenti, donne e uomini.

Al riguardo si può osservare come le donne siano maggiormente presenti nella fascia di età fino a 45 anni (44,5% a fronte del 29,4% degli uomini) un possibile indicatore del fatto che l'accesso alla dirigenza per le donne si stia aprendo maggiormente negli anni più recenti.

Un'ulteriore conferma in tal senso è data dal fatto che il livello formativo delle donne intervistate è alquanto superiore a quello dei maschi (l'85,7% è fornito di laurea o master post-laurea a fronte del 74% dei colleghi uomini).

Tab. 20 – Età dell'intervistata/o (val. %)

Anni	Intervistati	
	Dirigenti donna	Dirigenti uomo
– Fino a 39 anni	20,2	10,9
– Da 40 a 44 anni	24,3	18,5
– Da 45 a 49 anni	23,4	23,8
– Da 50 a 54 anni	19,3	21,6
– Da 55 a 59 anni	10,3	17,8
– 60 anni e oltre	2,5	7,4
Totale	100,0	100,0
v.a.	337	623

Fonte: indagine Ermeneia – Studi & Strategie di Sistema per Federmanager, 2010

Tab. 21 – Titolo di studio ultimo conseguito da parte dell'intervistata/o (val. %)

Titolo	Intervistati	
	Dirigenti donna	Dirigenti uomo
– Licenza media inferiore	0,3	0,6
– Diploma di scuola media superiore	14,0	25,4
– Laurea	58,1	63,8
– Post-laurea	27,6	10,2
Totale	100,0	100,0
v.a.	337	623

Fonte: indagine Ermeneia – Studi & Strategie di Sistema per Federmanager, 2010

Tab. 24 – Tipo di dipendenza funzionale dell'intervistata/o (val. %)

Tipologia di dipendenza	Intervistati	
	Dirigenti donna	Dirigenti uomo
– Dipendenza dal proprietario/Azionista/Presidente	14,6	21,2
– Dipendenza dall'Amministratore Delegato/Direttore Generale	31,7	40,5
– Dipendenza da un Direttore	41,0	27,6
– Dipendenza da un altro Dirigente	12,7	10,7
Totale	100,0	100,0
v.a.	336	619

Fonte: indagine Ermeneia – Studi & Strategie di Sistema per Federmanager, 2010

Quanto alle funzioni svolte dagli intervistati il quadro seguente fornisce un'idea sintetica delle rispettive aree di appartenenza:

Aree	Composizione %	
	Dirigenti donna	Dirigenti uomo
– Area Presidenza/Amministratore Delegato/Direzione Generale	5,8	15,7
– Area Affari Generali	4,3	5,6
– Area Acquisti	2,3	2,9
– Area Commerciale/Marketing/ Assistenza clienti/Customing	21,8	21,3
– Area Produzione	14,8	28,3
– Area Qualità	2,3	2,2
– Area Amministrazione/ Finanza e Controllo	19,1	9,4
– Area Personale/Organizzazione/Formazione	7,0	4,7
– Area Informatica	3,1	1,1
– Area Logistica	0,0	1,6
– Area Ricerca & Sviluppo	4,3	3,1
– Area Fiscale/Legale	4,3	0,7
– Area Comunicazione e Relazioni Esterne	5,8	0,0
– Altro	5,1	3,4
Totale	100,0	100,0

Circa le eventuali discrasie con la qualifica dirigenziale rivestita per quanto concerne le tipologie di mansioni svolte da entrambi gli aggregati, la tabella 25 evidenzia come le donne più degli uomini si trovino a svolgere talvolta mansioni di tipo superiore (il 33,3%, un terzo, contro il 25,5%, un quarto, per gli uomini), anche se non sembra si possa parlare di un vero e proprio sottoinquadramento. Irrilevanti, poi, i fenomeni di demansionamento (1,6% per le donne, 2,6% per gli uomini). Non emergono, invece, particolari differenze fra dirigenti donne e uomini in relazione alla presenza di collaboratori che fanno loro capo direttamente: il 90,5% delle prime e l'89,7% dei secondi ne dispongono, tab. 26).

Tab. 27 – Numero medio di collaboratori diretti che fanno riferimento all'intervistata/o (val. %)

	Intervistati	
	Dirigenti donna	Dirigenti uomo
– Numero	15,9	19,9

Fonte: indagine Ermeneia – Studi & Strategie di Sistema per Federmanager, 2010

Tab. 28 – Giudizio stimato dei collaboratori dell'intervistata/o circa lo stile di leadership esercitata (punteggio 1 = Minimo; punteggio 5 = Massimo) (val. %)

Punteggio medio	Intervistati	
	Dirigenti donna	Dirigenti uomo
– Punteggio	3,9	3,9

Fonte: indagine Ermeneia – Studi & Strategie di Sistema per Federmanager, 2010

Tab. 29 – Retribuzione media annuale fissa lorda 2008, secondo le dichiarazioni dell'intervistata/o (val. %)

Retribuzione	Intervistati	
	Dirigenti donna	Dirigenti uomo
– Retribuzione annuale fissa lorda	85.348	92.239
– Eventuale retribuzione variabile	14.381	20.751

Fonte: indagine Ermeneia – Studi & Strategie di Sistema per Federmanager, 2010

Tab. 30 – Anno dell'ultimo aumento extracontrattuale ottenuto dall'intervistata/o (val. %)

Anno	Intervistati	
	Dirigenti donna	Dirigenti uomo
– Fino al 2005	17,9	21,9
– 2006-2007	29,3	37,2
– 2008-2009	52,8	40,9
Totale	100,0	100,0
v.a.	242	402

Fonte: indagine Ermeneia – Studi & Strategie di Sistema per Federmanager, 2010

La tabella 31 indica l'importo medio dell'ultimo aumento extracontrattuale per i due gruppi, più elevato per le donne rispetto agli uomini (10.159 euro le prime, 8.917 i secondi); la tabella 32 espone i livelli di fruizione degli eventuali benefits, senza grosse divaricazioni fra le due categorie.

Le tabelle 33 e 34 illustrano le caratteristiche delle imprese di appartenenza degli intervistati, donne e uomini, sotto il profilo della proprietà e della dimensione: rispetto a quest'ultima caratteristica le donne dirigenti sono più rappresentate nelle aziende con oltre 500 dipendenti (57,4%), mentre nelle altre classi prevalgono gli uomini; va, tuttavia, osservato che nella classe più piccola, fino a 50 dipendenti, le differenze sono minime (8,4% le donne, 9,8% gli uomini). Tutto ciò a conferma di quanto già rile-

Per quanto concerne il settore di appartenenza dell'azienda degli intervistati il quadro che segue fornisce un'idea sintetica della situazione:

<i>Settore</i>	<i>Composizione %</i>	
	<i>Aziende</i>	<i>Aziende</i>
	<i>dirigenti donna</i>	<i>dirigenti uomo</i>
- Siderurgico, metallurgico, meccanico	14,1	25,3
- Progettazione, impiantistica, montaggi	3,2	5,2
- Cartario, grafico, editoriale	3,9	2,6
- Chimico, petrolchimico, gomma, plastica	20,1	15,7
- Edile, materiali per costruzione	0,7	4,3
- Informatica, elettronica, telecomunicazioni	19,4	15,7
- Servizi collettivi (Acqua, gas, luce, N.U.)	4,6	3,9
- Agroalimentare	3,2	5,1
- Tessile, abbigliamento	1,4	2,2
- Vetro, ceramica, legno e affini	1,8	1,1
- Armamento, cantieristica	0,7	1,7
- Ospitalità, turismo	0,0	0,2
- Informazione, spettacolo	0,4	1,1
- Trasporti (aria, terra)	3,5	4,9
- Servizi privati	21,5	10,7
- Servizi pubblici	1,8	0,2
Totale	100,0	100,0

Nell'identificazione degli elementi ritenuti più utili per conseguire la qualifica dirigenziale tanto le donne quanto gli uomini indicano ai primi posti (tab. 35):

- la competenza (87,6% le donne e 84,3% gli uomini);
- la capacità di raggiungere gli obiettivi assegnati (80% le donne e 78,6% gli uomini);
- a distanza, ma con un livello di indicazioni pressoché analogo, il titolo di studio (33,8% le donne e 34,5% gli uomini);
- la massima disponibilità di tempo è sottolineata dal 25,2% delle donne e dal 20,2% degli uomini;
- pur trattandosi di percentuali molto ridotte, gli uomini in misura pressoché doppia rispetto alle donne danno rilievo ad elementi quali il sostegno del partner (7,1% i primi contro 3,8% le seconde) e la fortuna (6,4% i primi e 3% le seconde).

In ogni caso il 18% delle donne denuncia di aver subito azioni di mobbing prima della nomina a dirigente (tab. 36) a fronte del 13,5% per gli uomini.

- ma, comunque, se l'84,7% degli uomini rifarebbe la scelta, anche il 78,2% delle donne è sulla stessa linea, e, tenuto conto delle notevoli maggiori difficoltà che esse incontrano, si tratta di cifre di assoluto risalto.

Va aggiunto che un riflesso di queste difficoltà si riscontra nel dato sulla partecipazione associativa, che per le donne è inferiore rispetto agli uomini (81,9% le prime contro il 90,8% dei secondi, tab. 40) pur risultando di tutto riguardo.

Tab. 37 – Eventuali esperienze di mobbing subite in posizione di dirigente (val. %)

Risposta	Intervistati	
	Dirigenti donna	Dirigenti uomo
– Sì, in maniera pesante	9,1	8,2
– Sì, in maniera velata	21,8	19,3
– No, mai	69,1	72,5
Totale	100,0	100,0
v.a.	334	616

Fonte: *indagine Ermeneia – Studi & Strategie di Sistema per Federmanager, 2010*

Tab. 38 – Valutazione d'insieme dell'esperienza di dirigente avuta sino ad oggi da parte dell'intervistata/o (val. %)

Risposta	Intervistati	
	Dirigenti donna	Dirigenti uomo
– Nell'insieme posso dirmi molto soddisfatta/o	26,3	31,0
– Nell'insieme posso dirmi abbastanza soddisfatta/o	61,5	60,5
– Nell'insieme posso dirmi poco soddisfatta/o	11,1	8,1
– Nell'insieme posso dirmi per nulla soddisfatta/o	1,1	0,4
Totale	100,0	100,0
v.a.	336	623

Fonte: *indagine Ermeneia – Studi & Strategie di Sistema per Federmanager, 2010*

Tab. 39 – Disponibilità teorica dell'intervistata/o nell'intraprendere nuovamente la carriera manageriale, se potesse tornare indietro nel tempo (val. %)

Risposta	Intervistati	
	Dirigenti donna	Dirigenti uomo
– Sì, senza alcun dubbio	52,4	55,2
– Sì, probabilmente	25,8	29,5
– Forse sì, forse no	13,1	9,3
– Probabilmente no	7,7	4,7
– Certamente no	1,0	1,3
Totale	100,0	100,0
v.a.	332	624

Fonte: *indagine Ermeneia – Studi & Strategie di Sistema per Federmanager, 2010*

Tab. 41 – Stato civile dell'intervistata/o (val. %)

<i>Stato</i>	<i>Intervistati</i>	
	<i>Dirigenti donna</i>	<i>Dirigenti uomo</i>
– Single	11,2	3,1
– Coniugata/Coniugato	64,8	86,1
– Convivente	10,8	4,1
– Separata/Separato	5,2	3,1
– Divorziata/Divorziato	6,6	2,8
– Vedova/Vedovo	1,4	0,8
totale	100,0	100,0
v.a.	336	623

Fonte: *indagine Ermeneia – Studi & Strategie di Sistema per Federmanager, 2010*

Tab. 42 – Provincia di nascita dell'intervistata/o (val. %)

<i>Provincia di nascita</i>	<i>Intervistati</i>	
	<i>Dirigenti donna</i>	<i>Dirigenti uomo</i>
– Nord Ovest	44,9	42,5
– Nord Est	14,3	23,5
– Centro	18,7	17,2
– Sud e Isole	17,6	15,1
– Estero	4,5	1,7
Totale	100,0	100,0
v.a.	332	619

Fonte: *indagine Ermeneia – Studi & Strategie di Sistema per Federmanager, 2010*

Tab. 43 – Provincia di residenza dell'intervistata/o (val. %)

<i>Provincia di residenza</i>	<i>Intervistati</i>	
	<i>Dirigenti donna</i>	<i>Dirigenti uomo</i>
– Nord Ovest	50,5	48,9
– Nord Est	14,4	24,5
– Centro	29,8	19,9
– Sud e Isole	5,1	5,8
– Estero	0,2	0,9
Totale	100,0	100,0
v.a.	336	622

Fonte: *indagine Ermeneia – Studi & Strategie di Sistema per Federmanager, 2010*

Tab. 48 – Attività del partner dell'intervistata/o (val. %)

Attività	Intervistati	
	Dirigenti donna	Dirigenti uomo
– Imprenditore	15,1	3,4
– Consulente	8,7	2,9
– Dirigente	39,4	7,4
– Impiegato	20,5	42,8
– Altro	16,3	43,5
Totale	100,0	100,0
v.a.	274	542

Fonte: indagine Ermeneia – Studi & Strategie di Sistema per Federmanager, 2010

Tab. 49 – Stato attuale del partner rispetto all'occupazione (val. %)

Stato	Intervistati	
	Dirigenti donna	Dirigenti uomo
– In servizio	93,9	78,7
– Disoccupato	1,6	17,7
– Pensionato	3,8	3,6
– Deceduto	0,7	-
Totale	100,0	100,0
v.a.	274	523

Fonte: indagine Ermeneia – Studi & Strategie di Sistema per Federmanager, 2010

Tab. 50 – Influenza eventuale del lavoro dell'intervistata/o sul rapporto con il/la partner (val. %)

Risposta	Intervistati	
	Dirigenti donna	Dirigenti uomo
– Sì, In senso positivo	46,6	30,5
– Sì, In senso negativo	31,5	32,2
– No, non ha alcuna influenza	21,9	37,3
Totale	100,0	100,0
v.a.	332	611

Fonte: indagine Ermeneia – Studi & Strategie di Sistema per Federmanager, 2010

Interessante il dato comparativo sui redditi (tab. 51): il 48,2% delle donne dirigenti dichiara di guadagnare più del partner, ma questa percentuale quasi si raddoppia per gli uomini (il 93,8% guadagna più della partner).

La tabella 52 indica che ha figli il 65,9% delle donne dirigenti e molto di più, l'85,2%, i dirigenti uomini.

La tabella 53 ci dice come la stragrande maggioranza delle donne con figli ne ha uno o due (il 91,6%) mentre il 20,6% dei dirigenti uomini ha 3 o più figli.

L'età media dell'eventuale maternità o paternità è pressoché la stessa per le donne e gli uomini (32 anni le prime e 32,2 i secondi, tab. 54).

Tab. 53 – Caratteristiche dei figli dell'intervistata/o (val. %)

	Primo figlio		Secondo figlio		Terzo figlio		Quarto figlio	
	Dirigenti donna	Dirigenti uomo	Dirigenti donna	Dirigenti uomo	Dirigenti donna	Dirigenti uomo	Dirigenti donna	Dirigenti uomo
 Sesso								
- Maschio	58,0	52,3	48,2	52,2	47,7	52,0	27,9	9,7
- Femmina	42,0	47,7	51,8	47,8	52,3	48,0	72,1	90,3
Totale	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0
v.a.	225	535	111	371	16	85	3	9
 Titolo								
- Non diplomato	56,9	48,3	66,1	63,3	83,8	73,9	49,2	91,2
- Diplomato	27,6	26,6	26,4	25,1	16,2	17,0	50,8	8,8
- Laureato	15,5	25,1	7,5	11,6	-	9,1	-	-
Totale	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0
v.a.	173	457	85	325	10	72	1	10
 Attività								
- Imprenditore	2,5	0,9	-	0,5	-	-	-	-
- Consulente	0,5	1,8	1,0	0,4	-	-	-	-
- Dirigente	-	0,6	-	0,3	-	-	-	-
- Impiegato	6,9	15,0	1,0	8,5	-	5,6	-	-
- Altro	5,0	7,9	4,3	8,9	15,3	12,8	-	12,6
- Studente	85,1	73,8	93,7	81,4	84,7	81,6	100,0	87,4
Totale	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0
v.a.	180	454	93	322	12	74	1	10
 Stato								
- In servizio	12,8	23,2	4,4	11,5	-	10,8	-	-
- Disoccupato	1,5	4,5	1,0	5,0	-	4,0	-	-
- Deceduto	-	-	0,8	0,5	-	-	-	11,3
- Studente	85,7	72,3	93,8	83,0	100,0	85,2	100,0	88,7
Totale	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0
v.a.	186	448	95	305	13	67	3	11

Fonte: indagine Ermeneia – Studi & Strategie di Sistema per Federmanager, 2010

Tab. 56 – Responsabile abituale dell'organizzazione della casa, dei figli, degli anziani, ecc., secondo quanto dichiara l'intervistata/o (val. %)

<i>Risposta</i>	<i>Intervistati</i>	
	<i>Dirigenti donna</i>	<i>Dirigenti uomo</i>
– Io insieme al partner o alla partner	45,9	77,9
– Io direttamente	26,0	2,8
– Io sottoscritto/a	1,6	0,2
– I familiari conviventi	2,1	15,3
– Il personale di servizio	24,4	3,8
Totale	100,0	100,0
v.a.	317	607

Fonte: *indagine Ermeneia – Studi & Strategie di Sistema per Federmanager, 2010*

Tab. 57 – Media delle ore dedicate alla famiglia e alla casa da parte dell'intervistata/o (val. %)

<i>Ore</i>	<i>Intervistati</i>	
	<i>Dirigenti donna</i>	<i>Dirigenti uomo</i>
– Fino a 3 ore	72,3	76,4
– Da 4 a 6 ore	26,8	22,3
– Oltre 6 ore	0,9	1,3
Totale	100,0	100,0
v.a.	318	603

Fonte: *indagine Ermeneia – Studi & Strategie di Sistema per Federmanager, 2010*

che gli uomini, impegnati a livello manageriale, vorrebbero dedicare del tempo;

- *Sezione 4 – Il profilo dell'intervistata o dell'intervistato*, destinata a raccogliere informazioni sul piano personale e familiare (sesso, età, titolo di studio, stato civile, caratteristiche del nucleo familiare), ma anche l'influenza del lavoro svolto dagli intervistati sui rapporti intrattenuti col partner (ad esempio: livello della retribuzione percepita; contributo fornito all'organizzazione della casa, all'educazione dei figli, all'assistenza degli anziani, ecc.); un'attenzione ulteriore è stata data anche alla "storia" dell'intervistata/intervistato per quanto riguarda la sua esperienza di dirigente (anzianità, dipendenza funzionale, tipo di mansione, presenza di eventuali collaboratori, retribuzione, benefit, ecc.), a cui sono state aggiunte informazioni sulle caratteristiche dell'impresa di appartenenza come pure sul livello di soddisfazione o meno rispetto alla carriera manageriale intrapresa dagli intervistati.

Successivamente il questionario è stato informatizzato e collocato in un'apposita pagina del sito Federmanager (nel mese di settembre 2009), invitando – con apposita lettera della Presidenza – alla compilazione tutti gli iscritti all'Associazione (siano stati essi dirigenti donne o dirigenti uomini).

Le risposte (autocompilate) sono state rinviate, sempre via web, nei due mesi successivi all'invio del questionario (cioè nel novembre 2009), periodo nel quale sono stati inviati gli opportuni solleciti.

E infine sono stati scelti i questionari completi e risultati validi (337 per le donne e 623 per gli uomini), procedendo ad una ponderazione che consentisse di meglio avvicinare il profilo dei rispondenti a quello degli iscritti a Federmanager, utilizzando i parametri disponibili e cioè la distribuzione per età e per ripartizione geografica di questi ultimi.

Detta ponderazione è avvenuta considerando separatamente i due aggregati e cioè le dirigenti donne e i dirigenti uomini, ma tenendo conto che si avevano a disposizione i valori marginali delle due distribuzioni per età, ripartizione geografica relative all'intero universo degli iscritti (e non ai due universi, rispettivamente femminile e maschile): il che ha fatto sì che le relative frequenze siano state stimate, tenendo anche conto delle risultanze dell'indagine.

Il quadro di confronto tra universo degli iscritti a Federmanager, rispondenti e campione ponderato in termini percentuali è il seguente:

Le modalità con cui sono stati predisposti gli incroci si rifanno a tre gruppi di variabili, ciascuno dei quali confluisce in tre tipologie tabellari e cioè:

- le tabelle di tipo “A...”, che utilizzano le variabili trasversali delle classi di età, del titolo di studio, dello stato civile e della provincia di nascita e di lavoro;
- le tabelle di tipo “B...”, che risultano basate invece sull’anzianità maturata come dirigente, sul tipo di dipendenza funzionale dell’intervistata, sulla stima della qualità delle mansioni svolte e sulla presenza o meno di collaboratori;
- le tabelle di tipo “C...” che sono state predisposte scegliendo le variabili della tipologia d’impresa in cui l’intervistata lavora, delle dimensioni della medesima ed infine del numero di dirigenti presenti, sempre nell’azienda della dirigente donna.

Va da sé che le tabelle d’incrocio così predisposte permettono di meglio analizzare le differenze di condizione, opinione e atteggiamento delle donne dirigenti, a seconda delle loro caratteristiche specifiche che contribuiscono così ad articolare il campione al suo interno.

Allo scopo di permettere una consultazione ottimale delle tabelle suddette viene fornito di seguito un apposito indice delle medesime.

		Pag.
– Stima della presenza di donne dirigenti e di donne quadro nell’azienda dell’intervistata/o (val. %)	Tab. A(d)3	86
	Tab. A(d)3	87
	Tab. A(d)3	88
– Stima dell’andamento nel tempo della presenza femminile nell’ambito dei dirigenti dell’azienda dell’intervistata/o, rispetto al passato (val. %)	Tab. A(d)4	89
	Tab. A(d)4	89
	Tab. A(d)4	90
– Aree in cui si concentra prevalentemente la presenza di dirigenti donna (val. %)	Tab. A(d)5	91
	Tab. A(d)5	92
	Tab. A(d)5	93
– Aree in cui si concentra prevalentemente la presenza di quadri donna (val. %)	Tab. A(d)6	94
	Tab. A(d)6	95
	Tab. A(d)6	96
– Come è considerata la presenza femminile nell’ambito dei ruoli dirigenziali, con riferimento all’azienda dell’intervistata/o (val. %)	Tab. A(d)7	97
	Tab. A(d)7	97
	Tab. A(d)7	98
– Valutazioni qualitative circa le eventuali difficoltà che possono trovare le donne nel diventare e/o nel gestire il ruolo di dirigente (val. %)	Tab. A(d)10	99
	Tab. A(d)10	100
	Tab. A(d)10	101

Tab. A(d)3 - Stima della presenza di donne dirigenti e di donne quadro nell'azienda dell'intervistato (val. %)

Quota stimata nella propria azienda	Età		Titolo di studio			Stato civile			Provincia nascita			Provincia lavoro				
	Dirigenti donna		Fino a 44 anni	45-54 anni	55 anni e oltre	Fino a laurea	Post laurea	Comigata/laurea	Singola/Divorziata/Vedova	Nord	Centro	Sud e Isole	Nord	Centro	Sud e Isole	
	44 anni	45-54 anni	55 anni e oltre	Fino a laurea	Post laurea	Comigata/laurea	Singola/Divorziata/Vedova	Nord	Centro	Sud e Isole	Nord	Centro	Sud e Isole	Nord	Centro	Sud e Isole
Donne dirigenti																
- Quota inferiore	38,3	41,2	37,0	31,9	30,6	39,6	38,7	37,6	33,2	49,7	47,2	37,1	39,0	58,1		
- Quota più o meno uguale	44,2	43,5	46,0	41,1	38,4	45,1	42,7	48,8	49,1	35,1	36,8	44,4	47,1	36,8		
- Quota superiore	12,8	13,2	8,7	24,8	24,6	10,8	14,0	9,2	13,3	11,3	11,7	14,0	8,1	5,1		
- Non saprei dare un giudizio	4,7	2,1	8,3	2,2	6,4	4,5	4,6	4,4	4,4	3,9	4,3	4,5	5,8	-		
Totale	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0
v.a.	333	150	141	42	48	285	251	80	194	62	58	220	85	15		
Donne quadro																
- Quota inferiore	34,7	36,9	33,4	30,2	38,0	34,3	32,0	44,3	36,5	40,2	26,4	36,6	28,5	48,6		
- Quota più o meno uguale	44,5	43,2	44,4	49,8	42,5	44,7	46,3	38,1	46,4	36,0	46,4	42,6	48,8	38,9		
- Quota superiore	11,7	9,7	12,7	17,1	3,1	13,0	12,4	9,9	10,1	17,4	11,4	11,3	12,9	12,5		
- Non saprei dare un giudizio	9,1	10,2	9,5	2,9	16,4	8,0	9,3	7,7	7,0	6,4	15,8	9,5	9,8	-		
Totale	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0
v.a.	300	145	123	33	39	261	229	70	176	56	53	198	78	14		

Fonte: indagine Ermeneta - Studi & Strategie di Sistema per Federmanager, 2010

Tab. C(d)3 - Stima della presenza di donne dirigenti e di donne quadro nell'azienda dell'intervistato (val. %)

Quota stimata nella propria azienda	Caratteristiche dell'impresa			Numero dipendenti dell'impresa				Numero dirigenti dell'impresa				
	Dirigenti donna	Privata (capitale italiano)	Privata (capitale estero)	Pubblica	Altro	Fino a 49 dipendenti	Da 50 a 249 dipendenti	Da 250 a 500 dipendenti	Oltre 500 dipendenti	Fino a 5	6-20	Oltre 20
Donne dirigenti												
- Quota inferiore	38,3	36,7	39,3	25,8	45,2	18,2	40,7	36,9	40,0	29,2	30,3	44,7
- Quota più o meno uguale	44,2	46,6	39,2	62,4	38,0	49,9	42,4	53,3	42,5	52,2	50,5	39,0
- Quota superiore	12,8	11,2	17,9	6,6	11,4	29,0	12,8	7,8	11,6	16,2	14,6	11,8
- Non saprei dare un giudizio	4,7	5,5	3,6	5,2	5,4	2,9	4,1	2,0	5,9	2,4	4,6	4,5
Totale	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0
v.a.	333	133	109	34	53	27	77	36	190	65	91	150
Donne quadro												
- Quota inferiore	34,7	42,2	31,6	26,7	25,3	46,7	50,8	38,6	26,0	49,9	35,7	29,8
- Quota più o meno uguale	44,5	38,3	48,7	42,2	52,7	24,6	38,8	49,1	48,1	30,7	45,8	46,9
- Quota superiore	11,7	8,2	13,3	23,1	10,8	15,9	2,3	6,5	16,0	7,7	11,1	15,0
- Non saprei dare un giudizio	9,1	11,3	6,4	8,0	11,2	12,8	8,1	5,8	9,9	11,7	7,4	8,3
Totale	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0
v.a.	300	115	101	31	48	21	65	35	176	54	83	139

Fonte: indagine Ermeneia - Studi & Strategie di Sistema per Federmanager, 2010

Tab. C(d)4 - Stima dell'andamento nel tempo della presenza femminile nell'ambito dei dirigenti dell'azienda dell'intervistata/o, rispetto al passato (val. %)

Andamento	Dirigenti donna		Caratteristiche dell'impresa				Numero dipendenti dell'impresa				Numero dirigenti dell'impresa		
	9,7	35,9	Privata	Privata	Pubblica	Altro	Fino a 49 dipendenti	Da 50 a 249 dipendenti	Da 250 a 500 dipendenti	Oltre 500 dipendenti	Fino a 5	6-20	Oltre 20
			(capitale italiano)	(capitale estero)									
- In crescita significativa	9,7	35,9	8,1	6,4	12,5	16,0	11,2	8,1	4,4	10,6	11,4	7,7	9,3
- In crescita lieve	39,4	44,1	33,3	34,0	38,1	44,6	20,8	31,2	27,8	40,9	23,7	36,9	41,3
- Più o meno uguale	5,7	5,0	8,4	37,4	42,9	30,9	58,4	40,8	55,1	33,9	51,1	39,5	34,5
- In lieve diminuzione	5,4	4,9	7,4	4,3	2,2	4,8	7,0	1,0	4,7	7,7	4,2	2,8	6,7
- In significativa diminuzione	3,9	4,6	6,4	-	3,7	-	-	10,8	-	5,1	5,4	7,0	5,4
- Non saprei dare un giudizio	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0
Totale	334	110	132	110	34	53	27	77	36	191	65	90	151
v.a.													

Fonte: indagine Ermeneta - Studi & Strategie di Sistema per Federmanager, 2010

Tab. B(d)5 - Aree in cui si concentra prevalentemente la presenza di dirigenti donna (val. %)

Aree	Dirigenti donna	Anzianità come dirigente			Tipo di dipendenza		Tipologia di mansioni svolte			Presenza di collaboratori		
		Fino a 5 anni	6-15 anni	16 anni e più	Proprietà./Presidente	Ann. Del./Dir. Gen.	Altro/Dirigente	Superiori	Coerenti	Inferiori	Si	No
- Area Amministrazione/Finanza e Controllo	39,6	39,2	39,6	41,6	24,8	43,2	41,6	38,3	45,7	25,7	41,8	15,8
- Area Commerciale/Marketing/Assistenza clienti/Customing	38,1	33,6	43,3	32,4	34,1	31,2	42,6	41,4	37,4	34,3	37,9	42,7
- Area Personale/Organizzazione/Formazione	32,7	33,0	33,0	29,2	29,2	27,1	36,9	35,8	30,8	33,4	31,9	42,9
- Area Comunicazione e Relazioni Esterne	20,6	20,7	23,0	6,9	14,6	17,7	24,0	24,8	21,7	10,9	20,1	29,0
- Area Fiscale/Legale	20,2	20,6	21,8	8,9	7,9	14,6	26,6	20,9	21,7	16,4	19,1	29,4
- Area Presidenza/Amministratore Delegato/Direzione Generale	14,7	15,4	13,1	20,7	36,4	21,2	5,6	17,0	12,5	15,5	15,6	8,7
- Area Ricerca & Sviluppo	11,4	10,6	13,3	5,5	12,0	7,9	13,4	13,6	10,9	9,6	10,9	17,8
- Area Informatica	10,7	9,1	12,3	9,5	4,9	9,6	12,9	13,3	11,5	4,7	9,9	15,8
- Area Qualità	9,3	13,6	5,9	6,3	5,5	9,7	10,1	11,6	8,0	8,9	9,8	5,7
- Distribuite un po' ovunque	7,4	5,2	8,6	11,4	3,3	1,7	11,7	3,5	8,3	12,2	7,0	11,8
- Area Acquisti	7,1	8,3	6,7	2,7	7,6	5,2	8,0	9,3	6,5	4,9	7,2	4,9
- Area Affari Generali	6,6	7,3	6,6	2,7	-	11,2	5,7	8,6	7,3	1,6	6,7	2,3
- Area Produzione	4,8	5,6	4,4	2,7	8,2	4,2	4,2	4,9	4,0	6,8	4,6	7,1
- Area Logistica	3,7	4,1	3,3	3,4	6,9	0,7	4,5	5,8	1,0	6,6	4,1	-
- Area Sicurezza	1,0	2,3	-	-	-	1,3	1,1	-	2,2	-	1,1	-
- Altro	4,2	4,1	4,4	3,7	1,7	4,8	4,5	3,0	4,0	6,7	4,1	5,7
v.a.	3,28	1,43	1,57	2,8	4,6	10,1	1,80	1,09	1,53	6,3	2,92	3,2

Il totale non è uguale a 100 perché erano possibili più risposte

Fonte: indagini Ermeneia - Studi & Strategie di Sistema per Federmanager, 2010

Tab. A(d)6 - Aree in cui si concentra prevalentemente la presenza di quadri donna (val. %)

Area	Dirigenti donna		Età		Titolo di studio			Stato civile			Provincia nascita			Provincia lavoro		
	Fino a 44 anni	45-54 anni	Fino a 44 anni	45-54 anni	Fino a laurea	Completata	Post laurea	Convivente	Separata/Divorziata/Vedova	Nord	Centro	Isola	Nord	Centro	Isola	
	44 anni e oltre diploma	55 anni e oltre diploma	Fino a laurea	Completata	Post laurea	Convivente	Separata/Divorziata/Vedova	Nord	Centro	Isola	Nord	Centro	Isola	Nord	Centro	Isola
- Area Amministrazione/Finanza e Controllo	47,3	50,9	46,7	35,5	45,6	47,6	46,0	52,3	48,0	58,0	33,1	49,9	43,3	29,4		
- Area Commerciale/Marketing/Assistenza clienti/Customing	39,7	41,7	36,7	42,1	39,2	39,8	37,6	47,8	42,6	39,7	28,1	41,8	38,2	17,9		
- Area	39,3	41,8	35,6	41,9	31,4	40,5	40,0	37,5	35,1	53,6	35,9	39,7	42,6	-		
- Personale/Organizzazione/Formazione	22,3	15,5	30,6	20,6	39,6	19,6	24,9	12,3	23,4	23,4	14,7	22,8	20,7	6,3		
- Area Informatica	22,1	28,1	20,0	5,8	8,7	24,2	23,4	17,4	18,2	40,3	13,4	17,4	35,6	17,9		
- Area Comunicazione e Relazioni Esterne	19,2	20,2	22,0	5,7	12,0	20,3	18,7	20,2	18,4	29,3	8,2	18,3	24,4	-		
- Area Fiscale/Legale	15,1	15,7	15,3	12,0	10,9	15,7	13,1	23,3	18,3	12,3	3,2	18,6	9,4	-		
- Area Ricerca & Sviluppo	13,8	16,5	12,0	9,1	2,8	15,4	13,5	13,9	12,3	24,0	10,4	13,1	17,2	-		
- Area Acquisti	13,7	10,0	16,7	18,0	3,6	15,2	15,8	5,7	8,9	12,8	34,5	9,3	24,4	17,8		
- Distribuite un po' ovunque	14,4	14,6	14,8	12,0	11,1	14,9	14,7	13,6	16,4	13,7	5,9	18,7	5,0	-		
- Area Qualità	12,0	12,3	12,6	9,0	5,6	13,0	9,2	22,5	14,3	8,9	8,8	11,8	11,8	29,4		
- Area Produzione	11,6	14,7	8,2	10,9	8,9	12,0	12,2	8,3	11,7	11,8	13,6	10,7	13,4	26,5		
- Area Affari Generali	7,9	6,7	7,1	14,8	16,5	6,5	6,9	11,8	5,9	7,8	14,2	7,0	8,1	29,4		
- Area Presidenza/Amministratore Delegato/Direzione Generale	6,4	6,7	7,0	3,1	3,6	6,8	6,1	7,7	6,5	6,9	3,4	6,3	5,6	17,9		
- Area Sicurezza	6,1	7,5	5,4	2,9	7,0	6,0	7,1	2,4	5,3	7,9	1,6	6,1	7,4	-		
- Area Logistica	3,8	3,5	3,5	5,3	2,2	4,0	4,4	1,4	4,2	4,0	1,6	4,1	2,7	8,6		
- Altro	2,70	128	109	33	36	234	215	54	158	49	46	183	71	9		
v.a.																

Il totale non è uguale a 100 perché erano possibili più risposte

Fonte: indagine Ermeneta - Studi & Strategie di Sistema per Federmanager, 2010

Tab. C(d)6 - Aree in cui si concentra prevalentemente la presenza di quadri donna (val. %)

Aree	Dirigenti donna	Caratteristiche dell'impresa			Numero dipendenti dell'impresa					Numero dirigenti dell'impresa		
		Privata (capitale italiano)	Privata (capitale estero)	Pubblica	Altro	Fino a 49 dipendenti	Da 50 a 249 dipendenti	Da 250 a 500 dipendenti	Oltre 500 dipendenti	Fino a 5	6-20	Oltre 20
- Area Amministrazione/ Finanza e Controllo	47,3	55,0	35,6	56,3	46,9	52,4	31,9	52,6	52,1	41,2	48,1	49,0
- Area Commerciale/Marketing/Assistenza clienti/Customing	39,7	33,0	54,8	31,4	29,6	41,6	36,9	43,1	39,3	23,2	41,5	47,7
- Area Personale/Organizzazione/Formazione	39,3	34,0	38,2	54,1	45,3	28,8	22,4	33,0	47,6	22,4	36,1	49,2
- Area Informatica	22,3	24,2	23,5	11,6	22,4	14,5	9,9	34,2	25,7	1,8	26,5	27,4
- Area Comunicazione e Relazioni Esterne	22,1	22,3	20,8	28,2	18,1	14,5	6,9	25,2	26,7	8,4	15,1	28,8
- Area Fiscale/Legale	19,2	29,6	13,0	11,5	12,3	19,7	9,0	27,4	21,7	18,4	12,2	23,3
- Area Ricerca & Sviluppo	15,1	12,5	22,3	-	16,5	14,5	15,7	-	17,4	1,8	16,7	20,6
- Area Qualità	14,4	19,8	17,0	9,4	3,0	-	11,4	20,8	15,8	3,2	17,4	17,8
- Area Acquisti	13,8	15,4	15,4	4,2	14,0	-	14,6	4,7	16,1	12,7	11,9	17,4
- Distribuite un po' ovunque	13,7	9,7	16,4	12,0	18,1	-	4,2	10,2	18,8	1,9	6,3	19,1
- Area Produzione	12,0	13,7	8,1	19,4	12,6	14,2	11,0	18,7	10,1	10,1	11,9	14,2
- Area Affari Generali	11,6	11,5	5,7	27,7	14,2	12,2	6,1	19,9	11,2	13,3	7,9	15,2
- Area Presidenza/Amministratore Delegato/Direzione Generale	7,9	7,1	5,5	10,2	12,7	20,3	2,9	12,6	8,0	5,1	8,0	8,0
- Area Sicurezza	6,4	7,3	11,1	-	-	-	9,4	14,1	4,7	3,2	8,9	5,8
- Area Logistica	6,1	5,9	8,2	-	6,6	-	4,9	4,7	7,3	-	5,6	8,3
- Altro	3,8	5,3	3,4	-	4,0	5,8	5,6	-	3,6	2,0	2,0	4,4
v.a.	270	96	92	29	50	14	60	26	168	39	75	133

Il totale non è uguale a 100 perché erano possibili più risposte

Fonte: *indagine Ermeneta - Studi & Strategie di Sistema per Federmanager, 2010*

Tab. C(d)7 - Come è considerata la presenza femminile nell'ambito dei ruoli dirigenziali, con riferimento all'azienda dell'intervistato/o (val. %)

Risposta	Dirigenti donna			Caratteristiche dell'impresa				Numero dipendenti dell'impresa				Numero dirigenti dell'impresa		
	Privata (capitale italiano)	Privata (capitale estero)	Pubblica	Altro	Fino a 49 dipendenti	Da 50 a 249 dipendenti	Da 250 a 500 dipendenti	Oltre 500 dipendenti	Fino a 5	6-20	Oltre 20	Fino a 5	6-20	Oltre 20
- Un fatto del tutto normale ormai da tempo	39,8	43,1	40,3	40,6	26,4	45,4	35,3	25,5	43,7	37,3	33,3	37,3	33,3	40,5
- Un fatto di una certa novità, cui ci si sta abituando	37,7	33,5	34,7	41,5	55,9	31,1	31,6	46,6	38,9	31,4	42,9	31,4	42,9	39,2
- Un fatto del tutto nuovo cui l'azienda non è ancora abituata	15,3	14,8	16,5	13,6	14,0	23,5	27,3	11,9	10,3	23,9	20,8	23,9	20,8	9,7
- Un'ipotesi di cui si discute	3,1	1,8	5,7	2,1	1,8	-	-	6,4	4,1	-	-	-	-	6,4
- Non saprei dare una valutazione	4,1	6,8	2,8	2,2	1,9	-	5,8	9,6	3,0	7,4	3,0	7,4	3,0	4,2
Totale	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0
v.a.	335	133	111	34	53	27	77	37	192	66	91	66	91	151

Fonte: *indagine Ermeneia - Studi & Strategie di Sistema per Federmanager, 2010*

Tab. B(d)10 - Valutazioni qualitative circa le eventuali difficoltà che possono trovare le donne nel diventare o/o nel gestire il ruolo di dirigente (val. %)

Difficoltà	Dirigenti donna		Anzianità come dirigente		Tipo di dipendenza		Tipologia di mansioni svolte			Presenza di collaboratori	
	Fino a 5 anni	6-15 anni	16 anni e più	Proprietà/Presidente	Ann. Del./Dirigente	Altro/Dirigente	Superiori	Coerenti	Inferiori	Si	No
DIFFICOLTÀ PER LA NOMINA											
<i>Le donne per essere nominate dirigenti devono essere molto più preparate e dedite al lavoro che non gli uomini</i>											
- Molto + Abbastanza d'accordo	88,6	86,0	89,9	94,8	88,3	85,7	90,3	87,7	86,5	94,5	88,8
- Poco + Per niente d'accordo	9,1	11,1	8,4	2,7	11,7	12,1	6,7	9,9	10,8	4,4	9,5
<i>Per le donne è più facile essere "boccate" a livello di quadro, rispetto agli uomini</i>											
- Molto + Abbastanza d'accordo	85,0	86,1	81,9	97,3	89,7	85,4	83,5	87,2	82,6	87,4	89,5
- Poco + Per niente d'accordo	13,0	11,7	16,0	2,7	10,3	13,0	13,8	11,0	15,0	11,1	10,5
<i>Gli uomini sono, in linea generale, preferiti rispetto alle donne quando si tratta di nominare un dirigente</i>											
- Molto + Abbastanza d'accordo	79,8	82,7	79,7	66,2	76,0	76,7	82,6	72,8	81,5	87,7	85,5
- Poco + Per niente d'accordo	18,6	15,3	18,8	33,8	24,0	20,8	15,9	25,4	17,6	9,3	14,5
<i>Per le donne la maternità reale, ma anche quella potenziale, risultano essere un handicap per la nomina a dirigente e per la successiva carriera</i>											
- Molto + Abbastanza d'accordo	77,0	71,6	82,2	76,4	87,2	72,2	77,0	85,6	70,6	77,4	86,4
- Poco + Per niente d'accordo	20,6	24,2	17,4	20,1	12,8	24,6	20,5	11,7	27,4	19,7	13,6
DIFFICOLTÀ PER LA CARRIERA											
<i>Per la donna non è facile salire oltre un certo livello di responsabilità dirigenziale, una volta che è stata nominata</i>											
- Molto + Abbastanza d'accordo	80,0	76,0	81,5	92,2	78,8	71,7	85,7	84,3	76,7	81,7	78,9
- Poco + Per niente d'accordo	16,5	18,2	17,0	5,2	19,7	24,1	10,7	12,1	20,6	12,7	17,4
<i>È più probabile che si verifichi un'azione di mobbing verso le donne dirigenti che non verso gli uomini dirigenti</i>											
- Molto + Abbastanza d'accordo	41,9	37,0	44,2	54,3	55,3	42,3	38,4	42,6	37,1	50,5	42,4
- Poco + Per niente d'accordo	45,4	47,7	44,9	36,4	44,7	45,9	44,8	46,5	47,5	39,4	36,4
<i>È più difficile essere nominato dirigente in quanto donna, poiché si tratta di un'azienda di piccole dimensioni</i>											
- Molto + Abbastanza d'accordo	30,8	33,1	29,4	26,1	58,6	42,8	16,3	27,0	30,6	36,4	27,8
- Poco + Per niente d'accordo	53,3	56,6	50,6	51,4	40,3	46,7	61,1	58,7	51,9	49,5	47,6
<i>È più facile rilevare dell'ostilità tra donne (critiche; competizione; mobbing; ecc.) che non tra uomini e donne</i>											
- Molto + Abbastanza d'accordo	41,3	38,0	40,5	62,5	47,0	43,5	38,8	54,9	33,6	36,5	40,7
- Poco + Per niente d'accordo	52,7	55,7	53,4	34,2	51,9	49,7	55,0	38,5	61,1	58,5	54,5

Fonte: indagine Ermeneta - Studi & Strategie di Sistema per Federmanager, 2010

Tab. A(d)11 - Ragioni per le quali le dirigenti donna possono trovare delle difficoltà nell'esercizio del loro ruolo (val. %)

Ragioni prevalenti	Età		Titolo di studio		Stato civile			Provincia nascita			Provincia lavoro			
	Dirigenti donna	Fino a 44 anni	Fino a 45-54 anni	55 anni e oltre	Fino a laurea/ diploma	Post laurea	Convivente	Separata/ Divorziata/ Vedova	Nord	Centro	Sud e Isole	Nord	Centro	Sud e Isole
<i>Il peso degli oneri familiari che fanno capo soprattutto alla donna</i>														
- Molto + Abbastanza d'accordo	82,6	83,9	79,6	88,7	80,4	83,0	83,7	79,8	85,7	75,7	78,9	82,5	84,1	86,2
- Poco + Per niente d'accordo	16,3	15,2	19,4	9,0	13,9	16,6	15,1	20,2	13,6	23,1	18,1	16,5	14,2	13,8
<i>La vita aziendale che tende a prolungarsi in termini di orari quotidiani, anche quando questo non serve</i>														
- Molto + Abbastanza d'accordo	78,2	82,5	76,1	70,7	67,7	80,0	79,0	76,4	82,9	72,4	72,6	78,2	84,1	69,4
- Poco + Per niente d'accordo	20,4	16,5	22,4	27,0	29,3	18,9	19,4	23,6	17,1	26,4	21,8	21,0	14,2	20,4
<i>Le riunioni che vengono fissate oltre il normale orario di lavoro</i>														
- Molto + Abbastanza d'accordo	58,2	58,2	58,4	57,9	56,0	58,6	61,3	48,8	66,5	45,4	47,8	62,0	57,8	30,2
- Poco + Per niente d'accordo	40,3	40,8	40,6	37,6	39,1	40,5	37,4	50,0	33,0	51,9	48,3	37,5	39,4	59,6
<i>Esiste un oggettivo timore di concorrenza percepito dai dirigenti uomini nei confronti delle dirigenti (o potenziali dirigenti) donne</i>														
- Molto + Abbastanza d'accordo	62,9	58,5	64,5	72,8	63,7	62,8	61,9	65,1	61,2	69,3	63,0	60,0	60,3	89,9
- Poco + Per niente d'accordo	33,4	36,0	32,5	27,2	34,7	33,1	33,6	33,4	35,3	26,7	31,3	35,1	38,3	6,5
<i>Il linguaggio in azienda che tende ad essere prevalentemente maschile</i>														
- Molto + Abbastanza d'accordo	40,6	40,7	40,1	42,3	38,6	41,0	40,8	41,0	35,3	48,1	49,8	41,9	35,6	45,7
- Poco + Per niente d'accordo	57,9	59,3	57,8	53,3	52,8	58,7	57,5	59,0	63,9	49,2	47,3	56,9	61,6	54,3
<i>Gli interessi di cui si discute tra colleghi che tendono ad essere prevalentemente maschili</i>														
- Molto + Abbastanza d'accordo	39,2	37,6	41,1	38,2	28,5	41,0	38,0	42,7	40,0	28,9	44,9	40,4	37,7	42,0
- Poco + Per niente d'accordo	59,3	62,4	56,8	57,4	64,6	58,5	61,0	55,4	60,0	68,4	50,9	58,5	59,5	58,0
<i>Le avances si manifestano soprattutto da parte maschile</i>														
- Molto + Abbastanza d'accordo	35,3	30,1	40,6	35,9	20,3	37,8	33,2	41,4	38,4	30,0	35,0	38,4	30,0	42,1
- Poco + Per niente d'accordo	60,0	66,4	54,0	57,3	71,0	58,1	62,2	54,3	58,5	62,3	56,3	59,3	60,4	40,5

Fonte: indagine Ermeneia - Studi & Strategie di Sistema per Federmanager, 2010

Tab. C(d)11 - Ragioni per le quali le dirigenti donna possono trovare delle difficoltà nell'esercizio del loro ruolo (val. %)

Ragioni prevalenti	Dirigenti donna	Caratteristiche dell'impresa			Numero dipendenti dell'impresa				Numero dirigenti dell'impresa			
		Privata (capitale italiano)	Privata (capitale estero)	Pubblica	Altro	Fino a 49 dipendenti	Da 50 a 249 dipendenti	Da 250 a 500 dipendenti	Oltre 500 dipendenti	Fino a 5	6-20	Oltre 20
<i>Il peso degli oneri familiari che fanno capo soprattutto alla donna</i>												
- Molto + Abbastanza d'accordo	82,6	84,4	83,7	70,6	87,1	75,7	81,7	79,2	85,0	78,1	81,5	84,8
- Poco + Per niente d'accordo	16,3	13,9	15,7	27,2	12,9	24,3	18,3	15,3	14,1	21,9	16,3	14,5
<i>La vita aziendale che tende a prolungarsi in termini di orari quotidiani, anche quando questo non serve</i>												
- Molto + Abbastanza d'accordo	78,2	76,5	80,2	74,1	80,0	70,1	79,9	73,1	79,3	67,2	80,8	80,7
- Poco + Per niente d'accordo	20,4	22,7	18,5	19,1	20,0	29,9	17,1	24,9	19,8	30,5	17,6	18,6
<i>Le riunioni che vengono fissate oltre il normale orario di lavoro</i>												
- Molto + Abbastanza d'accordo	58,2	59,3	56,4	56,5	59,8	49,9	59,6	60,8	57,8	48,5	60,7	59,8
- Poco + Per niente d'accordo	40,3	39,9	43,0	36,7	38,4	50,1	37,1	37,2	41,3	49,2	37,4	40,2
<i>Esiste un oggettivo timore di concorrenza percepito dai dirigenti uomini nei confronti delle dirigenti (o potenziali dirigenti) donne</i>												
- Molto + Abbastanza d'accordo	62,9	63,0	67,1	58,5	55,9	79,6	76,8	55,3	56,3	75,2	62,8	61,9
- Poco + Per niente d'accordo	33,4	34,2	31,8	33,4	34,8	20,4	23,2	39,1	38,2	24,8	32,0	33,2
<i>Il linguaggio in azienda che tende ad essere prevalentemente maschile</i>												
- Molto + Abbastanza d'accordo	40,6	37,2	48,6	32,4	38,9	48,0	46,8	19,6	40,2	37,3	35,8	48,1
- Poco + Per niente d'accordo	57,9	62,1	50,0	65,4	57,8	49,2	52,2	75,8	58,9	61,5	61,5	51,9
<i>Gli interessi di cui si discute tra colleghi che tendono ad essere prevalentemente maschili</i>												
- Molto + Abbastanza d'accordo	39,2	39,4	42,4	40,1	34,8	34,4	44,6	11,3	42,7	31,2	31,6	50,3
- Poco + Per niente d'accordo	59,3	59,9	55,5	57,7	63,4	65,6	55,4	84,1	55,6	68,8	66,6	48,7
<i>Le avances si manifestano soprattutto da parte maschile</i>												
- Molto + Abbastanza d'accordo	35,3	34,8	34,1	44,5	36,2	44,4	31,0	22,9	37,7	37,4	27,5	41,4
- Poco + Per niente d'accordo	60,0	61,3	60,8	48,7	58,6	55,6	63,7	72,5	57,0	59,2	69,3	52,3

Fonte: indagine Ermeneia - Studi & Strategie di Sistema per Federmanager, 2010

Tab. B(d)12 - Conseguenze dell'attuale crisi economico-finanziaria sul trattamento riservato ai manager sia donne che uomini (val. %)

Conseguenze	Dirigenti donna	Anzianità come dirigente		Tipo di dipendenza		Tipologia di mansioni svolte			Presenza di collaboratori			
		Fino a 5 anni	6-15 anni	16 anni e più	Proprietà/Presidente	Altr./Dirigente	Inferiori	Coerenti	Superiori	SI	NO	
Riduzione del trattamento economico e complementare (retribuzione e/o bonus eventuali e/o benefit)												
- Ha influito abbastanza	55,1	48,0	61,9	54,3	44,4	51,9	59,6	49,8	57,3	59,3	52,9	78,4
- Ha influito poco	24,1	30,5	20,3	12,7	34,3	26,8	19,9	26,7	21,1	25,9	25,3	11,1
- Non ha influito	20,8	21,5	17,8	33,0	21,3	21,3	20,5	23,5	21,6	14,8	21,8	10,5
Totale	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0
v.a.	304	132	145	27	45	94	164	101	137	62	267	31
Riduzione del numero dei manager in azienda (dismissioni), ma con incentivi di tipo economico all'uscita												
- Ha influito abbastanza	45,8	50,2	45,7	26,0	34,5	38,8	53,4	44,6	47,2	45,7	45,6	53,7
- Ha influito poco	30,9	24,4	31,9	55,8	35,4	32,1	28,4	36,6	27,1	30,2	30,0	33,4
- Non ha influito	23,3	25,4	22,4	18,2	30,1	29,1	18,2	18,8	25,7	24,1	24,4	12,9
Totale	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0
v.a.	292	126	139	27	44	90	157	95	134	60	257	29
Riduzione del numero dei manager in azienda (dismissioni), secondo le norme contrattuali vigenti												
- Ha influito abbastanza	41,7	38,3	45,7	36,6	36,3	40,7	44,2	43,5	41,8	38,7	42,9	36,1
- Ha influito poco	29,4	32,0	27,3	28,4	21,7	23,4	34,3	28,0	29,1	32,3	26,8	50,3
- Non ha influito	28,9	29,7	27,0	35,0	42,0	35,9	21,5	28,5	29,1	29,0	30,3	13,6
Totale	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0
v.a.	306	131	148	27	45	95	166	101	138	63	271	29
Sul trattamento di cui sopra influisce/influirà maggiormente il fatto di essere dirigente donna												
- Ha influito abbastanza	16,6	12,4	18,5	26,3	14,3	16,4	17,4	21,1	11,6	21,7	15,6	25,7
- Ha influito poco	29,4	22,6	34,7	33,7	33,2	25,6	30,6	27,6	27,3	36,7	28,8	35,3
- Non ha influito	54,0	65,0	46,8	40,0	52,5	58,0	52,0	51,3	61,1	41,6	55,6	39,0
Totale	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0
v.a.	279	120	132	27	43	85	151	90	130	57	246	28
Mantenimento in servizio, ma con contratto da Quadro												
- Ha influito abbastanza	13,6	10,6	17,1	9,1	8,8	8,7	17,5	16,5	12,2	12,3	14,3	6,6
- Ha influito poco	15,6	13,6	15,6	24,3	32,2	16,3	10,5	12,2	15,7	21,2	15,9	10,2
- Non ha influito	70,8	75,8	67,3	66,6	59,0	75,0	72,0	71,3	72,1	66,5	69,8	83,2
Totale	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0
v.a.	283	121	135	27	44	83	156	95	127	59	252	27

Fonte: indagine Ermeneta - Studi & Strategie di Sistema per Federmanager, 2010

Tab. A(d)13 - Conseguenze che l'attuale crisi economico-finanziaria potrà esercitare sul trattamento riservato ai manager sia donne che uomini (val. %)

Conseguenze	Dirigenti donna		Età		Titolo di studio		Stato civile			Provincia nascita			Provincia lavoro		
	Fino a 44 anni	Fino a 55 anni	45-54 anni	55 anni e oltre	Fino a diploma	Post laurea	Coniugata/Convivente	Single/Divorziata/Vedova	Nord	Centro	Sud e Isole	Nord	Centro	Sud e Isole	
Riduzione del trattamento economico e complementare (retribuzione e/o bonus eventuali e/o benefici)															
- Infiltra abbastanza	61,2	58,2	62,9	64,5	48,5	63,2	61,9	58,6	62,7	57,8	65,5	59,9	63,2	63,6	
- Infiltra poco	26,1	27,8	25,3	23,8	34,3	24,8	28,2	20,3	23,8	32,0	24,3	25,0	29,3	9,4	
- Non influirà	12,7	14,0	11,8	11,7	17,2	12,0	9,9	21,1	13,5	10,2	10,2	15,1	7,5	27,0	
Totale	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	
v.a.	285	122	122	41	39	246	213	71	165	51	51	182	78	11	
Riduzione del numero dei manager in azienda (dismissioni), ma con incentivi di tipo economico all'uscita															
- Infiltra abbastanza	48,9	45,2	51,6	51,9	40,9	50,2	50,8	43,5	53,6	33,6	53,1	53,6	38,5	44,2	
- Infiltra poco	36,9	38,2	36,4	34,5	50,9	34,6	36,9	36,3	32,2	50,9	37,8	31,4	48,9	24,5	
- Non influirà	14,2	16,6	12,0	13,6	8,2	15,2	12,3	20,2	14,2	15,5	9,1	15,0	12,6	31,3	
Totale	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	
v.a.	290	125	123	41	41	249	218	71	166	55	51	185	80	11	
Riduzione del numero dei manager in azienda (dismissioni), secondo le norme contrattuali vigenti															
- Infiltra abbastanza	48,8	41,5	52,7	59,7	36,6	50,9	50,6	43,9	51,0	39,8	51,4	50,0	44,5	62,0	
- Infiltra poco	34,6	38,9	31,6	30,6	46,1	32,7	34,6	34,1	33,2	38,9	37,1	34,1	37,1	4,7	
- Non influirà	16,6	19,6	15,7	9,7	17,3	16,4	14,8	22,0	15,8	21,3	11,5	15,9	18,4	33,3	
Totale	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	
v.a.	290	125	126	39	41	248	216	73	166	53	52	186	79	12	
Sul trattamento di cui sopra influisce/influirà maggiormente il fatto di essere dirigente donna															
- Infiltra abbastanza	21,7	14,6	27,5	25,0	23,9	21,3	23,2	16,2	22,5	14,8	23,4	23,4	17,9	18,9	
- Infiltra poco	34,5	32,8	34,0	41,1	24,1	36,2	33,0	39,5	33,1	40,6	33,1	28,0	44,6	44,7	
- Non influirà	43,8	52,6	38,5	33,9	52,0	42,5	43,8	44,3	44,4	44,6	43,5	48,6	37,5	36,4	
Totale	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	
v.a.	295	125	128	42	41	254	222	73	169	56	52	190	79	12	
Mantenimento in servizio, ma con contratto da Quadro															
- Infiltra abbastanza	15,9	12,5	16,9	22,6	7,3	17,3	16,2	15,2	17,2	14,8	13,9	13,0	21,8	14,2	
- Infiltra poco	23,1	25,5	21,5	20,9	17,8	24,0	23,2	22,9	19,5	21,9	40,2	18,1	30,7	34,7	
- Non influirà	61,0	62,0	61,6	56,5	74,9	58,7	60,6	61,9	63,3	63,3	45,9	68,9	47,5	51,1	
Totale	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	
v.a.	281	119	121	42	39	242	209	71	162	54	47	179	77	11	

Fonte: indagine Ermeneta - Studi & Strategie di Sistema per Federmanager, 2010

Tab. C(d)13 - Conseguenze che l'attuale crisi economico-finanziaria potrà esercitare sul trattamento riservato ai manager sia donne che uomini (val. %)

Conseguenze	Dirigenti donna	Caratteristiche dell'impresa			Numero dipendenti dell'impresa				Numero dirigenti dell'impresa			
		Privata (capitale italiano)	Privata (capitale estero)	Pubblica	Altro	Fino a 49 dipendenti	Da 50 a 249 dipendenti	Da 250 a 500 dipendenti	Oltre 500 dipendenti	Fino a 5	6-20	Oltre 20
Riduzione del trattamento economico e complementare (retribuzione e/o bonus eventuali e/o benefit)												
- Infilirà a abbastanza	61,2	60,4	57,5	61,1	68,1	53,0	58,5	43,2	66,6	56,2	57,8	62,9
- Infilirà poco	26,1	23,2	27,2	28,6	30,3	23,3	34,5	31,2	22,5	28,6	29,4	24,3
- Non infilirà	12,7	16,4	15,3	10,3	1,6	23,7	7,0	25,6	10,9	15,2	12,8	12,8
Totale	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0
v.a.	285	116	91	25	47	22	64	33	165	54	78	129
Riduzione del numero dei manager in azienda (dismissioni), ma con incentivi di tipo economico all'uscita												
- Infilirà abbastanza	48,9	48,9	54,1	42,2	46,7	53,3	48,5	34,9	51,6	58,5	45,4	47,8
- Infilirà poco	36,9	37,9	30,7	33,0	42,5	30,1	34,1	44,2	37,0	21,6	38,3	39,6
- Non infilirà	14,2	13,2	15,2	24,8	10,8	16,6	17,4	20,9	11,4	19,9	16,3	12,6
Totale	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0
v.a.	290	116	95	25	48	22	66	34	167	56	78	131
Riduzione del numero dei manager in azienda (dismissioni), secondo le norme contrattuali vigenti												
- Infilirà abbastanza	48,8	49,5	49,4	53,5	44,8	55,7	58,2	39,5	45,8	62,3	55,0	39,5
- Infilirà poco	34,6	35,7	35,6	12,3	39,2	28,8	28,8	33,2	38,1	21,5	25,5	44,5
- Non infilirà	16,6	14,8	15,0	34,2	16,0	15,5	13,0	27,3	16,1	16,2	19,5	16,0
Totale	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0
v.a.	290	116	94	26	48	21	65	33	170	53	79	132
Sul trattamento di cui sopra influisce/infilirà maggiormente il fatto di essere dirigente donna.												
- Infilirà a abbastanza	21,7	20,2	24,3	23,7	17,4	19,6	22,1	16,4	22,5	25,3	15,1	24,0
- Infilirà poco	34,5	38,8	30,1	38,7	29,0	30,4	35,1	28,4	36,6	34,4	29,2	34,6
- Non infilirà	43,8	41,0	45,6	37,6	53,6	50,0	42,8	55,2	40,9	40,3	55,7	41,4
Totale	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0
v.a.	295	118	97	26	48	23	67	32	170	59	76	136
Mantenimento in servizio, ma con contratto da Quadro												
- Infilirà abbastanza	15,9	17,0	14,3	15,7	18,5	15,5	13,6	20,0	20,0	17,9	6,4	21,5
- Infilirà poco	23,1	26,6	19,6	31,1	17,8	29,7	26,1	20,2	21,0	33,1	17,7	22,2
- Non infilirà	61,0	56,4	66,1	53,2	63,7	54,8	60,3	79,8	59,0	49,0	75,9	56,3
Totale	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0
v.a.	281	112	92	24	47	23	62	32	163	54	74	132

Fonte: indagine Ermeneia - Studi & Strategie di Sistema per Federmanager, 2010

Tab. B(d)14 - Mutamenti culturali necessari per affrontare il tema della presenza della donna a livello dirigenziale in azienda (val. %)

Affermazioni	Dirigenti donna		Anzianità come dirigente		Tipo di dipendenza		Tipologia di mansioni svolte		Presenza di collaboratori			
	Fino a 5 anni	6-15 anni	16 anni e più	Proprietà/Presidente	Ann. Dir./Dirigente	Altro/Dirigente	Superiori	Coerenti	Inferiori	SI	No	
<i>Bisognerebbe smetterla di pensare all'egualianza tra i sessi in azienda e servirebbe invece valorizzare le differenze esistenti tra donna e uomo sul lavoro</i>												
- Molto d'accordo	41,8	38,2	43,5	50,9	48,8	53,0	33,6	42,0	40,0	45,9	42,4	34,0
- Abbastanza d'accordo	37,2	38,8	35,5	38,2	40,2	29,2	40,7	37,4	37,5	36,7	36,7	39,4
- Poco d'accordo	12,6	12,6	13,4	8,2	7,9	12,1	14,3	15,4	13,0	5,8	13,0	11,5
- Per niente d'accordo	5,7	6,9	5,7	-	1,6	3,3	8,3	1,7	8,2	6,9	5,4	10,1
- Non saprei	2,7	3,5	1,9	2,7	1,5	2,4	3,1	3,5	1,3	4,7	2,5	5,0
Totale	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0
v.a.	337	148	161	29	49	107	180	111	157	65	300	32
<i>Bisognerebbe riconoscere che la maternità in particolare è un "bene collettivo" e che essa va tutelata e promossa anche nell'ambito delle posizioni dirigenziali femminili</i>												
- Molto d'accordo	53,4	56,5	50,0	54,2	64,1	46,3	54,8	55,0	48,7	61,8	53,9	47,3
- Abbastanza d'accordo	33,8	34,5	33,1	34,7	30,8	39,9	30,6	33,1	34,1	34,7	32,3	45,5
- Poco d'accordo	8,3	5,6	10,4	11,1	5,1	7,6	9,7	6,4	12,3	1,2	8,9	4,8
- Per niente d'accordo	2,8	2,0	4,1	-	-	3,6	3,2	4,8	2,7	-	3,2	-
- Non saprei	1,7	1,4	2,4	-	-	2,6	1,7	0,7	2,2	2,3	1,7	2,4
Totale	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0
v.a.	337	148	161	29	49	107	180	111	157	65	300	32
<i>Bisognerebbe far cambiare la cultura dell'imprenditore e/o del top management, in vista di una migliore gestione della risorsa femminile (sia in posizione dirigenziale sia in posizione di quadro)</i>												
- Molto d'accordo	63,2	64,4	61,8	63,4	62,3	61,5	64,0	68,4	58,6	65,1	63,3	56,8
- Abbastanza d'accordo	30,9	28,5	33,2	30,6	35,0	29,3	30,9	27,2	33,5	31,4	30,8	34,7
- Poco d'accordo	4,6	6,6	2,6	6,0	2,7	7,8	3,4	3,7	7,4	-	4,8	3,8
- Per niente d'accordo	0,2	-	0,5	-	-	0,7	-	0,7	-	-	0,3	-
- Non saprei	1,1	0,5	1,9	-	-	0,7	1,7	-	0,5	3,5	0,8	4,7
Totale	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0
v.a.	337	148	161	29	49	107	180	111	157	65	300	32

Fonte: indagine Ermeneta - Studi & Strategie di Sistema per Federmanager, 2010

Tab. A(d)15 - Utilità per l'azienda dell'intervistata/o di aumentare la componente femminile nei ruoli dirigenziali (val. %)

Risposta	Età		Titolo di studio		Stato civile		Provincia nascita			Provincia lavoro				
	Fino a 44 anni donna	45-54 anni	Fino a laurea	Post laurea	Coniugata/Convivente	Singola/Divorziata/ Vedova	Nord	Centro	Isola	Nord	Centro	Isola		
- Sì	25,6	24,4	26,7	26,0	24,2	25,8	25,3	27,1	26,7	34,8	13,5	25,4	21,6	27,8
- Sì, con criteri di merito	67,6	71,1	66,2	60,2	65,5	68,0	68,9	62,9	64,0	65,2	81,2	65,7	78,4	51,8
- No	6,8	4,5	7,1	13,8	10,3	6,2	5,8	10,0	9,3	-	5,3	8,9	-	20,4
Totale	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0
v.a.	336	150	144	42	48	288	254	81	195	62	58	222	85	15

Fonte: indagine Ermeneta - Studi & Strategie di Sistema per Federmanager, 2010

Tab. B(d)15 - Utilità per l'azienda dell'intervistata/o di aumentare la componente femminile nei ruoli dirigenziali (val. %)

Risposta	Anzianità come dirigente		Tipo di dipendenza		Tipologia di mansioni svolte			Presenza di collaboratori				
	Fino a 5 anni	6-15 anni	16 anni e più	Proprietà/Presidente	Altri/Dirigente	Superiori	Coerenti	Inferiori	Sì	No		
- Sì	25,6	27,1	25,7	17,0	20,4	25,7	26,3	30,3	25,2	17,7	24,5	29,9
- Sì, con criteri di merito	67,6	67,0	67,8	70,3	59,8	65,3	71,7	62,4	68,9	75,1	68,1	67,6
- No	6,8	5,9	6,5	12,7	19,8	9,0	2,0	7,3	5,9	7,2	7,4	2,5
Totale	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0
v.a.	336	148	160	29	49	106	180	111	157	65	299	32

Fonte: indagine Ermeneta - Studi & Strategie di Sistema per Federmanager, 2010

Tab. C(d)15 - Utilità per l'azienda dell'intervistata/o di aumentare la componente femminile nei ruoli dirigenziali (val. %)

Risposta	Caratteristiche dell'impresa			Numero dipendenti dell'impresa			Numero dirigenti dell'impresa					
	Dirigenti donna	Privata (capitale italiano)	Privata (capitale estero)	Altra	Fino a 49 dipendenti	Da 50 a 249 dipendenti	Oltre 500 dipendenti	Fino a 5	6-20	Oltre 20		
- Sì	25,6	29,1	23,6	29,6	13,3	37,8	17,5	16,4	29,2	28,4	23,0	25,2
- Sì, con criteri di merito	67,6	61,0	70,7	62,8	85,2	27,0	72,7	78,2	69,0	50,5	72,1	72,6
- No	6,8	9,9	5,7	7,6	1,5	35,2	9,8	5,4	1,8	21,1	4,9	2,2
Totale	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0
v.a.	336	133	111	34	53	28	77	37	192	66	91	151

Fonte: indagine Ermeneta - Studi & Strategie di Sistema per Federmanager, 2010

Tab. B(d)16 - Valutazioni circa alcune proposte dirette a migliorare la presenza femminile nei ruoli dirigenziali (val. %)

Proposte	Dirigenti donna		Anzianità come dirigente		Tipo di dipendenza		Tipologia di mansioni svolte		Presenza di collaboratori			
	Fino a 5 anni	6-15 anni	16 anni e più	Proprietà/Presidente	Ann. Del./Dirigente	Altro/Dirigente	Superiori	Coerenti	Inferiori	Si	No	
STRUMENTI PROMOZIONALI DELLA MATERNITÀ												
<i>Dare la possibilità alle donne in posizione di dirigente di autogestirsi liberamente il periodo della maternità, lavorando anche sino alla vigilia del parto se stanno bene e se lo desiderano (o viceversa riprendendo servizio prima di quanto previsto dalle disposizioni odierne, per le stesse ragioni)</i>												
- Molto + Abbastanza d'accordo	82,6	83,9	81,4	82,3	90,4	90,2	76,5	87,1	77,4	88,4	83,1	74,3
- Poco + Per niente d'accordo	14,0	14,5	13,4	14,6	5,7	8,0	19,2	10,9	18,9	7,9	13,5	21,0
<i>Promuovere le forme di telelavoro, specie con riferimento al periodo di lontananza da quest'ultimo nel caso di un'eventuale maternità</i>												
- Molto + Abbastanza d'accordo	83,8	83,1	84,8	81,3	86,9	85,8	81,8	87,5	77,6	93,2	83,0	91,4
- Poco + Per niente d'accordo	14,3	16,9	12,2	12,7	11,1	13,2	15,8	9,8	21,4	5,5	14,8	8,6
<i>Fornire know-how e sostegno per l'istituzione di Centri di Servizio, al fine di venire incontro ai bisogni organizzativi della famiglia</i>												
- Molto + Abbastanza d'accordo	82,5	81,1	84,2	79,7	83,4	81,1	82,9	80,4	82,2	87,4	83,2	75,4
- Poco + Per niente d'accordo	12,9	15,5	9,8	17,2	14,6	13,7	12,2	13,5	13,9	10,1	13,1	11,0
STRUMENTI PROMOZIONALI DI GESTIONE DEL TEMPO												
<i>Promuovere soprattutto la possibilità di gestirsi un orario maggiormente flessibile, fermo restando la misurazione dei risultati effettivamente raggiunti</i>												
- Molto + Abbastanza d'accordo	90,4	90,6	89,8	93,2	97,5	91,8	88,8	92,9	87,2	97,5	89,7	100,0
- Poco + Per niente d'accordo	8,0	8,5	8,2	3,7	2,5	7,2	8,9	5,1	12,0	1,2	8,5	0,0
<i>Promuovere iniziative di formazione a distanza per l'aggiornamento continuo nel periodo in cui la donna dirigente sia assente dal lavoro per periodi non brevi</i>												
- Molto + Abbastanza d'accordo	71,4	79,9	76,2	69,7	91,6	78,1	73,7	82,3	74,8	75,4	76,7	81,4
- Poco + Per niente d'accordo	18,7	18,1	18,4	24,3	8,4	19,4	20,7	14,3	22,2	18,9	19,6	11,9
STRUMENTI DI AFFIRMATIVE ACTIONS												
<i>Introdurre una forma di certificazione delle pari opportunità effettivamente applicate in azienda (di cui dar conto all'interno del Bilancio Sociale)</i>												
- Molto + Abbastanza d'accordo	71,2	64,9	77,0	71,3	66,5	71,2	72,7	66,4	73,8	74,8	71,4	70,6
- Poco + Per niente d'accordo	25,7	33,3	18,6	25,6	26,8	27,0	24,2	28,2	24,5	23,9	25,0	29,4
<i>Promuovere accordi volontari tra le parti (azienda, da un lato e organizzazioni di rappresentanza, dall'altro) al fine di aumentare gradualmente la presenza di donne dirigenti</i>												
- Molto + Abbastanza d'accordo	59,7	59,5	57,0	76,7	55,8	60,7	60,6	55,4	59,3	69,6	58,5	73,4
- Poco + Per niente d'accordo	36,9	37,8	39,0	20,2	40,8	38,3	35,5	40,4	38,5	29,1	38,2	26,6
<i>Introdurre pro-tempore attraverso un'apposita Legge una percentuale minima obbligatoria di presenza di donne nei Consigli d'Amministrazione delle imprese quotate</i>												
- Molto + Abbastanza d'accordo	52,7	52,8	51,4	60,5	44,9	51,2	55,8	57,8	50,8	50,4	51,7	60,7
- Poco + Per niente d'accordo	42,2	43,1	42,4	36,4	48,4	45,0	39,5	35,6	46,5	44,9	43,0	39,3

Fonte: indagine Ermeneia - Studi & Strategie di Sistema per Federmanager, 2010

Tab. A(d)17 - Valutazione dell'intervistata/o sulla partecipazione pensionistica tra uomini e donne nel pubblico impiego (val. %)

Valutazioni	Dirigenti donna		Età		Titolo di studio			Stato civile			Provincia nascita			Provincia lavoro		
	Fino a 44 anni	45-54 anni	Fino a 55 anni	55 e oltre	Fino a Laurea/laurea	Coniugata/Convivente	Separata/Divorziata/Vedova	Singola	Coniugata/Convivente	Separata/Divorziata/Vedova	Nord	Centro	Isola	Nord	Centro	Isola
	anni	anni	anni	anni	diploma	Post laurea	Post laurea									
<i>È bene in linea di principio equiparare il trattamento pensionistico tra uomini e donne nel settore pubblico</i>																
- Molto + Abbastanza d'accordo	62,2	63,1	57,2	75,6	46,4	64,8		61,5	64,4	58,7	67,9	63,0	63,8	60,3	44,0	
- Poco + Per niente d'accordo	31,5	29,9	36,0	22,2	43,2	29,6	31,0	32,9	34,3	26,5	32,7	31,1	31,1	39,2		
<i>Sarebbe bene equiparare il trattamento pensionistico tra uomini e donne anche nel privato (come si sta facendo nel pubblico)</i>																
- Molto + Abbastanza d'accordo	51,8	51,6	49,1	62,2	35,1	54,7	49,2	60,3	51,0	57,8	45,0	52,8	48,4	44,0		
- Poco + Per niente d'accordo	41,7	40,1	45,1	35,6	53,0	39,7	43,9	34,6	42,7	35,5	47,2	41,5	43,8	39,2		
<i>Sarebbe bene equiparare il trattamento pensionistico tra uomini e donne nel pubblico come nel privato, ma a condizione che i risparmi eventuali vengano reinvestiti in servizi per facilitare l'inserimento nel lavoro e lo sviluppo di carriera delle donne</i>																
- Molto + Abbastanza d'accordo	56,2	56,6	53,5	63,8	49,8	57,3	56,5	55,7	55,3	60,4	59,9	57,2	56,5	52,0		
- Poco + Per niente d'accordo	33,5	34,4	35,7	22,8	29,6	34,1	32,6	36,5	34,4	26,3	32,4	32,8	31,2	41,5		
<i>In realtà sarebbe meglio parificare le condizioni di pensionamento tra uomini e donne, ma lasciando libera la scelta dell'età dopo aver raggiunto un minimo di età (ad es. 60 anni) e contribuzione pensionistica (ad es. 35 anni)</i>																
- Molto + Abbastanza d'accordo	82,0	78,1	85,4	84,3	82,9	81,8	81,2	84,1	81,2	79,3	81,1	82,5	80,7	89,8		
- Poco + Per niente d'accordo	10,1	11,9	7,1	13,5	9,3	10,2	9,9	10,8	11,9	10,8	6,8	10,6	10,1	0,0		

Fonte: indagine Ermeneia - Studi & Strategie di Sistema per Federmanager, 2010

Tab. C(d)17 - Valutazione dell'intervistata/o sulla parificazione pensionistica tra uomini e donne nel pubblico impiego (val. %)

Valutazioni	Dirigenti donna	Caratteristiche dell'impresa			Numero dipendenti dell'impresa			Numero dirigenti dell'impresa				
		Privata (capitale italiano)	Privata (capitale estero)	Pubblica	Altro	Fino a 49 dipendenti	Da 50 a 249 dipendenti	Da 250 a 500 dipendenti	Oltre 500 dipendenti	Fino a 5	6-20	Oltre 20
<i>È bene in linea di principio equiparare il trattamento pensionistico tra uomini e donne nel settore pubblico</i>												
- Molto + Abbastanza d'accordo	62,2	64,1	57,0	55,2	69,0	77,5	59,4	40,7	64,5	60,6	62,2	64,2
- Poco + Per niente d'accordo	31,5	26,1	40,6	32,9	29,5	22,5	30,4	45,0	31,3	30,0	31,4	33,0
<i>Sarebbe bene equiparare il trattamento pensionistico tra uomini e donne anche nel privato (come si sta facendo nel pubblico)</i>												
- Molto + Abbastanza d'accordo	51,8	54,5	41,9	57,6	58,2	63,0	50,2	30,9	54,2	49,7	54,3	53,2
- Poco + Per niente d'accordo	41,7	35,3	55,7	30,5	40,3	37,0	40,6	54,8	40,9	40,9	40,1	43,6
<i>Sarebbe bene equiparare il trattamento pensionistico tra uomini e donne nel pubblico come nel privato, ma a condizione che i risparmi eventuali vengano reinvestiti in servizi per facilitare l'inserimento nel lavoro e lo sviluppo di carriera delle donne</i>												
- Molto + Abbastanza d'accordo	56,2	51,4	58,6	63,6	57,4	71,8	52,7	50,7	55,7	54,3	59,6	61,7
- Poco + Per niente d'accordo	33,5	36,2	33,7	21,9	33,5	18,8	34,3	29,4	36,6	29,5	32,9	32,3
<i>In realtà sarebbe meglio parificare le condizioni di pensionamento tra uomini e donne, ma lasciando libera la scelta dell'età dopo aver raggiunto un minimo di età (ad es. 60 anni) e contribuzione pensionistica (ad es. 35 anni)</i>												
- Molto + Abbastanza d'accordo	82,0	80,9	86,4	72,4	80,4	80,0	80,7	82,9	82,4	76,4	80,5	85,5
- Poco + Per niente d'accordo	10,1	8,9	7,1	17,8	16,0	20,0	8,8	8,9	9,5	15,3	9,2	10,2

Fonte: indagine Ermeneia - Studi & Strategie di Sistema per Federmanager, 2010

Tab. B(d)18 - Ambito ritenuto più importante in assoluto su cui l'intervistata/o desidererebbe intraprendere un percorso formativo (val. %)

Ambiti	Dirigenti donna	Anzianità come dirigente			Tipo di dipendenza		Tipologia di mansioni svolte			Presenza di collaboratori		
		Fino a 5 anni	6-15 anni	16 anni e più	Proprietà./Presidente	Altra./Dirigente	Altra./Dirigente	Superiori	Coerenti	Inferiori	Sì	No
- L'ambito delle competenze strategiche più che gestionali, per partecipare meglio all'evoluzione del business, del posizionamento competitivo dell'impresa e per trasferire meglio il tutto sul piano dell'organizzazione aziendale	39,8	47,9	33,3	38,9	35,9	44,1	38,6	41,2	41,8	34,2	39,7	45,8
- L'ambito delle competenze specifiche che fanno capo alla mia funzione, visto che questa sta evolvendo rapidamente	18,7	14,4	22,5	17,2	2,1	21,4	22,2	14,6	22,2	19,5	17,5	26,9
- L'ambito delle competenze personali di tipo totalmente nuovo, perché si vuole intraprendere un altro ciclo di vita professionale e sociale (perché si intende cambiare mestiere, azienda, settore; oppure perché si intende mettersi in proprio, intraprendere)	13,9	8,0	16,8	24,2	26,6	8,9	13,3	18,2	12,1	12,0	13,6	15,9
- L'ambito delle competenze interpretative più generali, al fine di poter meglio comprendere quello che avviene all'esterno come pure all'interno dell'azienda (in termini di scenari, di cambiamento del contesto economico, sociale e tecnologico, ecc.)	9,6	9,8	10,5	4,0	15,6	7,2	9,4	4,6	10,2	15,7	9,9	8,4
- L'ambito delle competenze relazionali interne che si intrattengono con gli altri, all'interno dell'azienda (comunicazione, leadership, lavoro in team, negoziazione, lavoro per progetti, ecc.)	7,9	7,8	8,1	7,1	12,2	10,7	5,1	10,6	5,2	9,6	8,8	-
- L'ambito delle competenze minime delle altre funzioni gestionali rispetto alla mia, perché senza una conoscenza di base degli altri comparti funzionali non si può capire bene l'impresa e lavorare bene con gli altri	6,1	5,4	6,2	8,6	5,5	3,6	7,8	6,8	7,1	3,5	6,9	-
- L'ambito delle competenze relazionali esterne all'impresa (per quanto riguarda i rapporti con fornitori, clienti, istituzioni, territori, altre aziende, associazioni di rappresentanza, ecc.)	4,0	6,7	2,6	-	2,1	4,1	3,6	4,0	1,4	5,5	3,6	3,0
Totale	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0
v.a.	247	100	123	23	38	76	132	83	108	52	219	24

Fonte: indagine Ermeneia - Studi & Strategie di Sistema per Federmanager, 2010

Tab. A(d)19 - Valutazione dei singoli ambiti su cui l'intervistato/a desidererebbe intraprendere un percorso formativo (val. %)

Valutazioni	Età		Titolo di studio		Stato civile		Provincia nascita			Provincia lavoro					
	Dirigenti donna	Fino a 44 anni	45-54 anni	55 anni e oltre	Fino a Laurea/laurea	Post laurea	Convivente	Separata/Divorziata/vedova	Singole/Coniugata	Nord	Centro	Sud e Isole	Nord	Centro	Sud e Isole
<i>L'ambito delle competenze strategiche più che gestionali, per partecipare e meglio all'evoluzione del business, del posizionamento competitivo dell'impresa e per trasferire meglio il tutto sul piano dell'organizzazione aziendale</i>															
- Assolutamente + Abbastanza importante	90,1	90,5	87,8	97,4	89,8	90,2	89,4	92,5	90,5	87,9	90,9	90,8	86,4	100,0	
- Poco + Per niente importante	9,9	9,5	12,2	2,6	10,2	9,8	10,6	7,5	9,5	12,1	9,1	9,2	13,6	0,0	
<i>L'ambito delle competenze interpretative più generali, al fine di poter meglio comprendere quello che avviene all'esterno come pure all'interno dell'azienda (in termini di scenari, di cambiamento del contesto economico, sociale e tecnologico, ecc.)</i>															
- Assolutamente + Abbastanza importante	84,9	82,5	86,0	90,3	88,2	84,4	83,9	88,1	88,5	77,7	82,6	88,0	75,5	100,0	
- Poco + Per niente importante	15,1	17,5	14,0	9,7	11,8	15,6	16,1	11,9	11,5	22,3	17,4	12,0	24,5	0,0	
<i>L'ambito delle competenze relazionali interne che si intrattengono con gli altri, all'interno dell'azienda (comunicazione, leadership, lavoro in team, negoziazione, lavoro per progetti, ecc.)</i>															
- Assolutamente + Abbastanza importante	82,9	79,9	85,1	85,8	88,3	82,1	80,8	89,0	84,6	77,1	80,8	82,2	81,5	100,0	
- Poco + Per niente importante	17,1	20,1	14,9	14,2	11,7	17,9	19,2	11,0	15,4	22,9	19,2	17,8	18,5	0,0	
<i>L'ambito delle competenze specifiche che fanno capo alla mia funzione, visto che questa sta evolvendo rapidamente</i>															
- Assolutamente + Abbastanza importante	79,9	79,3	82,9	72,0	82,7	79,3	81,6	74,2	82,4	77,3	77,9	82,1	73,6	82,4	
- Poco + Per niente importante	20,1	20,7	17,1	28,0	17,3	20,7	18,4	25,8	17,6	22,7	22,1	17,9	26,4	17,6	
<i>L'ambito delle competenze minime delle altre funzioni gestionali rispetto alla mia, perché senza una conoscenza di base degli altri comparti funzionali non si può capire bene l'impresa e lavorare bene con gli altri</i>															
- Assolutamente + Abbastanza importante	78,1	79,5	76,1	80,1	88,7	76,5	77,5	79,9	80,0	81,6	71,6	79,4	72,8	83,9	
- Poco + Per niente importante	21,9	20,5	23,9	19,9	11,3	23,5	22,5	20,1	20,0	18,4	28,4	20,6	27,2	16,1	
<i>L'ambito delle competenze relazionali esterne all'impresa (per quanto riguarda i rapporti con fornitori, clienti, istituzioni, territori, altre aziende, associazioni di rappresentanza, ecc.)</i>															
- Assolutamente + Abbastanza importante	71,7	68,6	73,5	76,3	77,7	70,7	68,4	81,4	69,0	69,6	78,0	67,8	75,3	88,2	
- Poco + Per niente importante	28,3	31,4	26,5	23,7	22,3	29,3	31,6	18,6	31,0	30,4	22,0	32,2	24,7	11,8	
<i>L'ambito delle competenze personali di tipo totalmente nuovo, perché si vuole intraprendere un altro ciclo di vita professionale e sociale (perché si intende cambiare mestiere, azienda, settore: oppure perché si intende mettersi in proprio, intraprende)</i>															
- Assolutamente + Abbastanza importante	56,0	56,1	62,0	35,3	53,0	56,5	55,6	57,0	55,1	66,7	53,6	56,3	59,7	59,5	
- Poco + Per niente importante	44,0	43,9	38,0	64,7	47,0	43,5	44,4	43,0	44,9	33,3	46,4	43,7	40,3	40,5	

Fonte: indagine Ermeneta - Studi & Strategie di Sistema per Federmanager, 2010

Tab. C(d)19 - Valutazione dei singoli ambiti su cui l'intervistato desidererebbe intraprendere un percorso formativo (val. %)

Valutazioni	Dirigenti donna	Caratteristiche dell'impresa				Numero dipendenti dell'impresa				Numero dirigenti dell'impresa		
		Privata (capitale italiano)	Privata (capitale estero)	Pubblica	Altro	Fino a 49 dipendenti	Da 50 a 249 dipendenti	Da 250 a 500 dipendenti	Oltre 500 dipendenti	Fino a 5	6-20	Oltre 20
<i>L'ambito delle competenze strategiche più che gestionali, per partecipare meglio all'evoluzione del business, del posizionamento competitivo dell'impresa e per trasferire meglio il tutto sul piano dell'organizzazione aziendale</i>												
- Assolutamente + Abbastanza importante	90,1	92,2	87,8	92,4	87,5	100,0	94,2	95,1	86,0	92,9	96,0	86,8
- Poco + Per niente importante	9,9	7,8	12,2	7,6	12,5	0,0	5,8	4,9	14,0	7,1	4,0	13,2
<i>L'ambito delle competenze interpretative più generali, al fine di poter meglio comprendere quello che avviene all'esterno come pure all'interno dell'azienda (in termini di scenari, di cambiamento del contesto economico, sociale e tecnologico, ecc.)</i>												
- Assolutamente + Abbastanza importante	84,9	87,1	81,8	87,1	85,7	96,4	92,1	80,7	81,6	87,1	92,0	80,7
- Poco + Per niente importante	15,1	12,9	18,2	12,9	14,3	3,6	7,9	19,3	18,4	12,9	8,0	19,3
<i>L'ambito delle competenze relazionali interne che si intrattengono con gli altri, all'interno dell'azienda (comunicazione, leadership, lavoro in team, negoziazione, lavoro per progetti, ecc.)</i>												
- Assolutamente + Abbastanza importante	82,9	84,1	80,7	82,5	82,6	92,9	94,2	83,1	76,5	91,8	85,4	80,6
- Poco + Per niente importante	17,1	15,9	19,3	17,5	17,4	7,1	5,8	16,9	23,5	8,2	14,6	19,4
<i>L'ambito delle competenze specifiche che fanno capo alla mia funzione, visto che questa sta evolvendo rapidamente</i>												
- Assolutamente + Abbastanza importante	79,9	80,3	79,7	79,3	79,4	82,1	83,0	82,0	78,1	88,1	82,4	74,4
- Poco + Per niente importante	20,1	19,7	20,3	20,7	20,6	17,9	17,0	18,0	21,9	11,9	17,6	25,6
<i>L'ambito delle competenze minime delle altre funzioni gestionali rispetto alla mia, perché senza una conoscenza di base degli altri comparti funzionali non si può capire bene l'impresa e lavorare bene con gli altri</i>												
- Assolutamente + Abbastanza importante	78,1	75,9	80,9	78,2	80,2	82,2	86,6	74,5	75,1	83,3	80,0	73,9
- Poco + Per niente importante	21,9	24,1	19,1	21,8	19,8	17,8	13,4	25,5	24,9	16,7	20,0	26,1
<i>L'ambito delle competenze relazionali esterne all'impresa (per quanto riguarda i rapporti con fornitori, clienti, istituzioni, territori, altre aziende, associazioni di rappresentanza, ecc.)</i>												
- Assolutamente + Abbastanza importante	71,7	75,1	69,2	73,9	67,4	89,6	80,3	72,5	64,9	82,2	71,0	72,1
- Poco + Per niente importante	28,3	24,9	30,8	26,1	32,6	10,4	19,7	27,5	35,1	17,8	29,0	27,9
<i>L'ambito delle competenze personali di tipo totalmente nuovo, perché si vuole intraprendere un altro ciclo di vita professionale e sociale (perché si intende cambiare mestiere, azienda, settore: oppure perché si intende mettersi in proprio, intraprendere)</i>												
- Assolutamente + Abbastanza importante	56,0	61,4	56,3	54,6	48,9	64,2	54,0	54,6	56,9	57,3	54,1	58,2
- Poco + Per niente importante	44,0	38,6	43,7	45,4	51,1	35,8	46,0	45,4	43,1	42,7	45,9	41,8

Fonte: indagine Ermeneta - Studi & Strategie di Sistema per Federmanager, 2010