Ermeneia
Studi & Strategie di Sistema

Donna & Manager

Opinioni a confronto sulle alte professionalità al femminile

A cura di Nadio Delai

FEDERMANAGER
Federazione Nazionale Dirigenti Aziende Industriali

FEDERMANAGER
MINERVA

Il presente Rapporto è stato curato da **Nadio Delai**, con la collaborazione di Mario Brutti, nell'ambito della società Ermeneia – Studi & Strategie di Sistema di Roma.

Si ringraziano per la collaborazione prestata gli uffici di Federmanager, che hanno fornito la loro costante assistenza in tutte le operazioni di somministrazione del questionario.

Sommario

Presentazione Pag. 7

Introduzione
1. La responsabilità (obbligata) di anticipare il futuro » 9
2. La necessità di interpretare un processo in movimento » 11
3. Esercitare un *leverage* positivo sulla mutazione in corso » 17

1. Il check-up della presenza delle donne manager in azienda » 23
1.1. Un'incidenza differenziata e in (lenta) crescita » 23
1.2. Una relativa concentrazione in alcune aree-tipo » 27
1.3. Una presenza non ancora valutata come del tutto "normale" » 28

2. Le opinioni sul valore di un ruolo al femminile » 30
2.1. La divaricazione sulle qualità percepite » 30
2.2. Una più accentuata divaricazione sui limiti percepiti » 33
2.3. Le difficoltà strutturali riconosciute (con diversa intensità) rispetto al ruolo » 37
2.4. Le difficoltà più sensibili sul piano delle relazioni quotidiane » 40
2.5. L'impatto significativo della crisi sul ruolo manageriale » 43

3. Il giudizio sulle eventuali proposte volte a migliorare il percorso di carriera della donna dirigente » 47
3.1. L'esigenza di un mutamento culturale » 47
3.2. L'utilità di incrementare in azienda i ruoli dirigenziali al femminile » 50
3.3. Un *set* di proposte ad elevato consenso condiviso » 51
3.4. Le opzioni della parificazione sul piano pensionistico » 56
3.5. Gli ambiti formativi di maggiore interesse » 59

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

Presentazione

L'interesse e l'attenzione di Federmanager per le donne che ricoprono ruoli dirigenziali non nasce certamente oggi.

La prima volta che affrontammo il tema fu nel 2002 con una ricerca promossa dal Gruppo Giovani Dirigenti: indagammo sulla situazione lavorativa, sulla motivazione al lavoro, sulle pari opportunità, sul benessere e sullo stile di vita.

L'argomento donne e lavoro costituiva già tema di dibattito politico-sociale ma era la prima volta che la lente di ingrandimento veniva posta sul segmento delle donne con ruoli dirigenziali.

Volevamo capire e cogliere i possibili trend e quindi ripetemmo l'indagine in modo ancora più ampio ed approfondito nel 2005. In quell'occasione, per esprimere le nostre convinzioni, titolammo l'indagine: "Donna & Manager: un binomio possibile".

L'indagine attuale mette a confronto le opinioni delle alte professionalità al femminile e contemporaneamente al maschile. Ma proprio per esaltarne il senso di continuità con le precedenti ricerche abbiamo titolato quella attuale "Donna & Manager: un binomio per crescere", completando così questa fase di conoscenza e volendo aprire un'azione di tipo politico sindacale. Riteniamo, infatti, sia giunto il tempo di dare risposte vere al problema della sottoutilizzazione di una parte fondamentale del nostro capitale umano.

Oramai sappiamo tutto. Sappiamo che nelle nostre imprese ci sono modelli organizzativi e gestionali che troppo spesso impediscono alle donne di conciliare il lavoro con la famiglia, con gli affetti e con i figli in particolare. Troppe rinunciano alla maternità, troppe pagano, per la carriera, il prezzo della solitudine.

Sappiamo molto bene come le politiche retributive risultino ancora penalizzanti e discriminanti per le donne.

Sappiamo bene come il valore della meritocrazia, quando si tratta di donne, deve spesso fare i conti con visioni e modelli culturali ancora troppo "conservatori".

Ma sappiamo anche che le donne manager, proprio perché sottoposte ad una selezione quanto mai severa sono spesso migliori dei colleghi uo-

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

Introduzione

1. La responsabilità (obbligata) di anticipare il futuro

Affrontare il tema della presenza della donna nel mondo del lavoro significa inserirsi in un processo di lunga gittata e contemporaneamente di una larga serie di analisi, studi, convegni e dibattiti.

Molte cose sono tuttavia cambiate nel tempo, anche se sempre lentamente come succede nelle dinamiche sociali, a differenza di quelle tecnologiche.

Si è infatti sempre pronti a recitare il luogo comune della velocità dei cambiamenti, salvo poi scontrarsi, quando si scende nel concreto, nella vischiosità dei processi non solo normativi, ma anche e soprattutto, culturali e sociali necessariamente sottesi.

Una serie pressoché infinita di resistenze consapevoli e inconsapevoli, esplicite ed implicite stanno dietro al tema della (auspicabile) crescita quantitativa della presenza femminile sul mercato del lavoro, ma anche e soprattutto della collocazione qualitativa della medesima: in termini di posizioni effettivamente ricoperte, di mansioni svolte nella sostanza e non solo nella forma, di possibilità di avere percorsi di carriera che raggiungano livello di responsabilità anche elevati.

E tuttavia non si può negare che si siano evoluti sia i fatti sia gli atteggiamenti che fanno capo alle donne come pure agli uomini e a partire dal gradino sin qui raggiunto è bene costruire i passi successivi, con determinazione e con continuità.

In questa logica si è voluto procedere ad un'analisi che riguarda il segmento specifico delle alte professionalità femminili, presenti nelle aziende industriali, coinvolgendo l'universo dei manager (donne e uomini) che fanno capo a Federmanager e riconoscendo di essere davanti ad una triplice opportunità.

La prima è quella di poter mettere a confronto, in maniera incrociata le opinioni delle due parti in gioco e cioè le donne manager e i manager uomini, nella convinzione che non basta puntare su una logica di "verticalità normativa", più o meno vincolante, ma serve trovare anche (e forse soprattutto) quali siano e dove siano i punti di evoluzione possibile all'interno

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 extraaziendale, come si conviene ad una categoria che intenda essere parte integrante della classe dirigente del Paese.

2. La necessità di interpretare un processo in movimento

L'analisi delle 50 domande del questionario, pazientemente costruito attraverso un intenso processo di confronto all'interno di Federmanager, ma altrettanto pazientemente compilato da poco meno di un migliaio di manager consente di prender nota di alcuni fatti fondamentali, interpretati nel quadro delle convinzioni di fondo appena richiamate nel paragrafo che precede.

Ecco il quadro che emerge innanzitutto sul piano delle caratteristiche professionali e familiari degli intervistati.

1) Si è davanti ad un universo di donne manager, che è tendenzialmente più giovane, più istruito e da meno tempo in azienda rispetto all'universo maschile: sono questi segnali di un processo di apertura, nei confronti delle carriere al femminile, più recente e frutto – tra l'altro – di un atteggiamento determinato sul piano formativo e professionale da parte delle protagoniste che è sempre più evidente. Tanto per semplificare:
   - il 44,5% delle dirigenti donna ha meno di 45 anni, contro il 29,4% dei dirigenti uomo, mentre questi ultimi si concentrano per ben il 25,2% nella fascia da 55 anni in su, contro il 12,8% delle colleghe donne[1];
   - di conseguenza si può verificare dati come il 79,7% delle donne abbia un'anzianità di dirigente al massimo di dieci anni, contro il 58,0% degli uomini, i quali, per converso, presentano una maturità di posizione dirigenziale alle spalle pari a più di dieci anni (42,0% dei casi a fronte del 20,3% delle colleghe)[2];
   - l'85,7% della componente femminile del campione è dotato di laurea e/o di post-laurea (in quest'ultimo caso ben il 27,6%) contro il 74,0% della componente maschile (di cui solo il 10,2% ha un livello di istruzione post-laurea)[3].
2) Si deve prendere atto che dal punto di vista della retribuzione (fissa e variabile) le donne dirigenti presentano sì uno svantaggio del 12% in meno rispetto a quanto viene riconosciuto agli uomini[4], ma per quanto riguarda i benefit ottenuti ci si trova su posizioni del tutto simili, anzi con un vantaggio per la componente femminile per quanto riguarda il godimento di polizze assicurative (70,2% contro 65,3%), di stock op-

[1] Cfr. tab. 20, pag. 64.
[2] Cfr. tab. 22, pag. 65.
[3] Cfr. tab. 21, pag. 64.
[4] Cfr. tab. 29, pag. 68.

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 casi[10]: 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.

5) Del resto questa condizione di maggior capacità di scelta fa sì che ben il 48,2% delle donne dirigenti dichiari di percepire emolumenti più consistenti rispetto al partner (per essere più precisi, il 27,6% dichiara di "guadagnare decisamente di più" e un ulteriore 20,6% "un po' di più"), mentre nel caso maschile si ritorna al modello classico che fa dichiarare agli intervistati uomini di disporre di redditi più elevati rispetto alla propria compagna nella misura del 93,8% dei casi[11]; e inoltre il lavoro della donna influenzerebbe in maniera molto più positiva il rapporto di coppia, secondo l'opinione del campione femminile (nel 46,6% dei casi) che non per il campione maschile (30,5% dei casi)[12], anche se le responsabilità concrete dell'organizzazione della vita familiare dipingerebbero una situazione di collaborazione più o meno paritaria per il 77,9% degli uomini contro il 45,9% delle donne, le quali peraltro aggiungono (per un ulteriore 27,6%) di occuparsi della famiglia in via diretta e senza collaborazione del partner contro solamente il 3,0% degli uomini[13]: appare dunque un quadro in forte evoluzione dal punto di vista del ruolo femminile in azienda, a cui però corrisponde solo in parte un'equivalente evoluzione del ruolo maschile all'interno dell'ambiente domestico, il quale è ancora prevalentemente "governato" dalla donna, ancorché essa si trovi in posizione manageriale nel luogo di lavoro.

Se dai fatti che possono essere riportati alle condizioni "strutturali" di esercizio del ruolo professionale e di quello familiare si passa ad approfondire le dinamiche interne che hanno luogo nell'ambito aziendale, è possibile verificare eventuali convergenze o divergenze di valutazione tra le opinioni fornite dalle donne dirigenti rispetto a quelle espresse dai dirigenti uomini.

La situazione a tale proposito appare essere la seguente.

1) Al di là del profilo delle alte professionalità al femminile, che si presenta come più giovane, più istruito, in recupero dal punto di vista retributivo rispetto al passato e quanto mai esigente nella scelta del partner, resta il fatto che nelle aziende considerate il rapporto tra dirigenti donna e dirigenti uomo è di 1 a 6, mentre quello fra quadri donna e quadri uomo è di 1 a 2 nelle aziende delle dirigenti e di 1 a 4 in quelle dei dirigenti (con un chiaro segnale che molte più donne si fermano tendenzialmente all'interno della categoria dei quadri e stentano ad andare oltre)[14].

[11] Cfr. tab. 51, pag. 77.
[12] Cfr. tab. 50, pag. 76.
[13] Cfr. tab. 56, pag. 80.
[14] Cfr. tabb. 1 e 2, pag. 24.

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 peggiore[15];
   - 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 tempo[16];
   - 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 che[18]:
   - 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.

4) Mentre si diverge abbastanza nelle opinioni enunciate, pur mantenendo i dirigenti uomini un giudizio consistente nella stessa direzione di quello espresso dalle donne dirigenti quando si afferma che:
   - "le donne, per essere nominate dirigenti, devono risultare molto più preparate e dedite al lavoro che non gli uomini" (86,6% di assenso femminile contro 40,8% maschile);
   - "per le donne è più facile essere bloccate a livello di quadro rispetto agli uomini" (85,0% contro 52,5%);
   - "gli uomini sono preferiti rispetto alle donne quando si tratta di nominare un dirigente" (79,8% contro 55,8%);
   - "per la donna non è facile salire oltre un certo livello, una volta che è stata nominata" (80,0% contro 37,7%);
   - ed infine "è più probabile che si verifichi un'azione di *mobbing* verso le donne dirigenti che non verso gli uomini dirigenti" (41,9% contro 9,4%).
5) E ancora, esiste un buon livello di convergenza qualora si passi a considerare anche le eventuali difficoltà che possono incontrare le donne manager sul piano della relazionalità quotidiana con i colleghi, se si prendono in considerazione le valutazioni raccolte sulle affermazioni seguenti [19]:
   - "il peso degli oneri familiari fa capo soprattutto alla donna" (82,6% di consenso delle donne contro 73,7% degli uomini);
   - "la vita aziendale tende a prolungare gli orari di permanenza anche quando questo non serve" (78,2% contro 64,2%);
   - "le riunioni vengono fissate oltre il normale orario di lavoro" (58,2% contro 47,7%);
   - "il linguaggio in azienda tende ad essere prevalentemente di tipo maschile" (46% contro 30,2%).

   Viceversa ci sono delle valutazioni non convergenti rispetto ad altre affermazioni che toccano aspetti più qualitativi e di atteggiamento e cioè[20]:
   - "esiste un oggettivo timore di concorrenza da parte dei dirigenti uomini nei confronti delle dirigenti o potenziali dirigenti donne" (62,9% di consenso femminile contro il 24,2% maschile);
   - "gli interessi di cui si discute tra colleghi tendono ad essere prevalentemente di tipo maschile" (39,2% contro 22,5%);

[19] Cfr. graf. 4, pag. 42.
[20] Ibidem.

– 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 tratti[21]:
   – 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 concerne[22]:
   – 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 ordine[23]:
   – 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'accomunare 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 dismissioni che fa sen-

[21] Cfr. graf. 1, pag. 31.
[22] Ibidem.
[23] Cfr. graf. 2, pag. 35.

tire la componente femminile un po' più debole rispetto ai colleghi. In compenso quando si guarda alla prospettiva i timori crescono per tutti e due i campioni che si posizionano su valori sempre più simili[24].

In conclusione dunque si può affermare che il confronto delle opinioni tra i due campioni tende a mettere in luce più convergenze che divergenze malgrado tutto, pur nella differenziazione dei punti di vista. Sembra insomma che ci siano delle condizioni di quotidiano confronto che hanno creato e creano una "situazione di movimento" che ha bisogno certamente di un presidio costante, ma anche di una strategia intelligente, volta ad investire il patrimonio di relazioni raggiunto in vista della "mutazione" che ci attende.

3. Esercitare un *leverage* positivo sulla mutazione in corso

L'esigenza di partire dal quotidiano che si è già raggiunto, in termini di risultati positivi come pure di risultati insufficienti o incompiuti, per salire di un gradino ulteriore deve dunque oggi fare i conti anche con l'attraversamento della crisi in corso. Sarà questa l'occasione per andare verso l'alto o per scendere verso il basso?

Dipende ovviamente da molteplici condizioni interne ed esterne alle aziende e, nell'ambito di queste ultime, dalla disponibilità/volontà dell'imprenditore e del top-manager ai quali spetta per primi immaginare soluzioni al rialzo che sappiano interpretare non solo la crescita quantitativa (in termini di un più vasto numero di donne dirigenti, tanto per esemplificare), ma anche quella qualitativa che passa attraverso una valorizzazione delle risorse umane al femminile, dentro e fuori l'impresa.

Le proposte, offerte alla valutazione delle alte professionalità al femminile come al maschile, fanno leva innanzitutto sul tema della maternità, riportandola al centro dell'attenzione. E questo non solo per ragioni ovvie e scontate legate alla tradizionale tutela ad essa riservata, bensì per ragioni (meno ovvie) di una "conciliazione allargata", in quanto:

- non si tratta solamente di mettere d'accordo banalmente esigenze riproduttive e prestazioni lavorative o, meno banalmente, esigenze di esercizio di ruoli familiari e in parallelo di ruoli lavorativi, in un buon equilibrio reciproco e con una buona soddisfazione individuale e collettiva;
- bensì si tratta di valorizzare in concreto, e non solo in linea di principio, la maternità intesa come "bene pubblico", cosa che peraltro riconoscono

[24] Cfr. tab. 12, pag. 45 e 13, pag. 46.

come esigenza importante l'87,2% delle donne dirigenti e in parallelo l'87,9% dei dirigenti uomini[25].

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 3[26];
- 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'accordo[27]:

- 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.

riori modalità organizzative che hanno a che fare proprio con la fluidificazione del tempo. Infatti se si accenna ad un'eventuale possibilità di gestirsi in proprio un orario maggiormente flessibile, non necessariamente legato alla maternità ma semplicemente alle esigenze della vita familiare e sociale delle interessate, in cambio di una misurazione dei risultati effettivamente raggiunti, si ottiene un livello di assenso particolarmente elevato per le dirigenti (90,4%), ma anche per i dirigenti uomini intervistati (85,7%)[28].

Forse la strada da battere è proprio quella di promuovere una sorta di *leverage* integrato, non spezzettando le singole proposte tra loro, bensì inserendole in una logica unitaria che possa alimentare un circuito virtuoso dagli effetti allargati, perché copre una filiera di necessità lavorative e nello stesso tempo familiari.

Naturalmente se tutto ciò diventasse oggetto di un sistema di accordi volontari tra le parti e cioè l'azienda, da un lato e le organizzazioni di rappresentanza del management, dall'altro in modo da valorizzare le iniziative che nascono "dal basso" senza eccessive imposizioni obbligate di tipo legislativo, si potrebbe raggiungere un ulteriore risultato positivo, perché incardinato su attese e comportamenti concreti e commisurati alla volontà delle parti in gioco (ma che avrebbero il pregio di creare un'"onda innovativa", sperabilmente in grado di fare da traino per la trasformazione della prassi aziendale e manageriale)[29].

Del resto quando si fa riferimento ad ipotesi più vincolanti, in quanto basate su espliciti provvedimenti di legge, le perplessità e le divergenze tra i due campioni ma anche all'interno dei medesimi aumentano in maniera decisa (basti vedere la diminuzione del livello di consenso in ciascuno di essi e le differenze tra le opinioni femminili e maschili)[30].

Si consideri, a conferma di quanto appena affermato, la proposta offerta alla valutazione degli intervistati, che riguarda l'introduzione pro-tempore, attraverso un'apposita norma, di una percentuale minima obbligatoria della presenza di donne nei Consigli d'Amministrazione delle imprese quotate[31]: le percentuali dei livelli di consenso risultano più basse rispetto a tutte le altre (52,7% per le dirigenti donne e solo 21,3% per i dirigenti uomini)[32].

Mentre, al contrario, l'adozione di eventuali accordi su base volontaria tra le parti, aventi lo scopo di aumentare gradualmente la presenza delle

[28] Cfr. tab. 16, pagg. 53-54.
[29] Ibidem.
[30] Ibidem.
[31] Ibidem.
[32] Ibidem.

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.

Il terzo principio riguarda l'opportunità di partire dal management: se le esperienze di punta nascono nell'ambito delle alte professionalità, per poi scendere gradualmente verso gli altri livelli lavorativi, si finirebbe con l'immettere nel sociale allargato quelle quote di innovazione che maturano nelle fasce manageriali, con ciò mettendo al servizio di un contesto più ampio dell'impresa esperienze e capacità declinate, in un primo momento, nell'ambito strettamente aziendale.

Contribuire a liberare le energie nascoste dell'innovazione sociale possibile è un compito particolarmente appropriato per le alte professionalità che qui si sono indagate, ma costituisce anche un naturale esercizio da classe dirigente a cui fa capo l'onere – come si ricordava all'inizio – di anticipare il futuro attraverso visioni generose e conseguenti pratiche concrete, destinate a promuovere lo sviluppo dell'impresa come pure lo sviluppo della società.

1. Il check-up della presenza delle donne manager in azienda

1.1. Un'incidenza differenziata e in (lenta) crescita

Se guardiamo alla situazione delle aziende di appartenenza dei dirigenti intervistati, tanto le donne quanto gli uomini, riguardo alla dotazione di risorse con qualifica dirigenziale differenziate per genere, la tabella 1 ci indica con chiarezza come:

- nelle aziende in cui operano le intervistate, la metà di queste non sono mai più di 1 o 2 in media, mentre sono solo il 6,5% le dirigenti che hanno all'interno della stessa azienda più di 50 colleghe;
- questa situazione vede invece, all'interno delle medesime aziende, che ben il 26,7% dei dirigenti maschi ha in azienda più di 50 colleghi;
- dall'altro verso, quasi la metà dei dirigenti uomini intervistati, per l'esattezza il 44,9%, non ha in azienda alcuna collega donna, mentre il 27,2% ne ha al massimo 1 o 2;
- in compenso, essi si distribuiscono in maniera assai più equilibrata fra le diverse classi numeriche: la più consistente è quella fra 6 e 20 dirigenti uomo (31,1%), seguita da quelle comprese fra 3 e 5 (20,2%), con oltre 50 (19,1%) e fra 1 e 2 (18,2%).

Quale che sia l'angolo di osservazione adottato, quello delle donne piuttosto che quello degli uomini, il rapporto fra dirigente donne e dirigente uomo all'interno delle rispettive aziende di appartenenza risulta *in media* di 1 a 6 (calcolato come rapporto tra 14,4 e 85,6 per la componente femminile e tra 8,6 e 48,1 per la componente maschile), secondo quanto risulta dalla parte finale della tabella 1.

Può essere interessante notare come, se ci riferiamo alla posizione di quadro, il rapporto, sempre in termini di media, tra donne e uomini è di 1 a 2 nelle aziende delle dirigenti (calcolati come rapporto tra 87,2 e 167,0) e di 1 a 4 nelle aziende dei dirigenti uomini (calcolato come rapporto tra 45,4 e 177,3), come evidenzia la parte finale della tabella 2: valori in entrambi i casi nettamente più elevati del già osservato rapporto di 1 a 6 riferito alla posizione di dirigente, quasi a significare che molte più donne rispetto agli uomini si bloccano nella categoria di "quadro".

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

Presenza	*Intervistati*	
	Dirigenti donna	*Dirigenti uomo*
Dirigenti uomo		
– 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
Dirigenti donna		
– 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*
Quadri uomo		
– 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
Quadri donna		
– 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*

In ogni caso, volendo fare un paragone con aziende similari a quelle degli intervistati circa il 44% delle donne ritiene che l'incidenza femminile sia più o meno la stessa tanto per i dirigenti quanto per i quadri, mentre la giudica inferiore nel 38,3% dei casi per i dirigenti e nel 34,7% per i quadri (tab. 3).

Il giudizio dei dirigenti maschi non si discosta molto, soprattutto per quanto riguarda la presenza femminile tra i dirigenti (il 47,4% la ritiene pari a quella delle aziende simili e il 34,1% la considera inferiore), mentre nel caso dei quadri per il 51,2% la presenza delle donne viene considerata in linea con le altre aziende e solo il 26,2% la ritiene inferiore.

La visione della propria azienda da parte degli intervistati, quanto a presenza di alte professionalità al femminile, è che si sarebbe in una situazione uguale e/o peggiore piuttosto che in una situazione uguale e/o migliore rispetto alle altre aziende: e ciò vale per le posizioni di dirigente (donne o uomini che siano) come pure per le posizioni di quadro (donne o uomini che siano), ma con un'accentuazione in negativo per la componente dirigente rispetto a quella di quadro (basti considerare le rispettive percentuali di quella che è stata definita nella tabella 3 come "quota inferiore").

Per ciò che concerne le eventuali differenze all'interno del campione femminile le valutazioni più critiche rispetto alla percepita sottorappresentazione di dirigenti donna fanno capo essenzialmente:

– alle intervistate più giovani (41,2% contro 38,3% della media del campione) e a quelle residenti nel Sud (58,1% contro 38,3% in media) (cfr. tabella A3 dell'Allegato statistico);

Tab. 3 – Stima della presenza di donne dirigenti e di donne quadro nell'azienda dell'intervistata/o rispetto alle aziende similari (val. %)

Quota stimata nella propria azienda	*Intervistati*	
	Dirigenti donna	*Dirigenti uomo*
Donne dirigenti		
– Quota inferiore	38,3	34,1
– Quota più o meno uguale	44,2	47,4
– Quota superiore	12,8	7,3
– Non saprei dare un giudizio	4,7	11,2
Totale	100,0	100,0
v.a.	333	607
Donne quadro		
– Quota inferiore	34,7	26,2
– Quota più o meno uguale	44,5	51,2
– Quota superiore	11,7	11,7
– Non saprei dare un giudizio	9,1	10,9
Totale	100,0	100,0
v.a.	300	574

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).

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

Andamento	*Intervistati*	
	Dirigenti donna	*Dirigenti uomo*
– In crescita significativa	9,7	10,8
– In crescita lieve	35,9	30,0
– Più o meno uguale	39,4	44,7
– In lieve diminuzione	5,7	2,6
– In significativa diminuzione	5,4	1,8
– Non saprei dare un giudizio	3,9	10,1
Totale	100,0	100,0
v.a.	334	618

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

1.2. Una relativa concentrazione in alcune aree-tipo

Se poi vogliamo conoscere in quali aree dell'azienda operano prevalentemente le dirigenti donne, il campione femminile indica come prevalente l'area amministrazione/finanza e controllo, seguita dall'area commerciale/marketing/assistenza clienti e dall'area personale/organizzazione/formazione, nonché dall'area comunicazione e relazioni esterne e quindi dall'area fiscale e legale (rispettivamente al 1°, 2°, 3°, 4° e 5° posto) come si vede dalla tabella 5.

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

Aree	*Intervistati*			
	Dirigenti donna		*Dirigenti uomo*	
– Area Amministrazione/ Finanza e Controllo	1°	39,6	2°	36,2
– Area Commerciale/Marketing/ Assistenza clienti/Customing	2°	38,1	3°	26,7
– Area Personale/Organizzazione/Formazione	3°	32,7	1°	37,5
– Area Fiscale/Legale	4°	20,2	5°	17,4
– Area Comunicazione e Relazioni Esterne	5°	20,6	4°	17,7
– Area Presidenza/Amministratore Delegato/Direzione Generale	6°	14,7	6°	11,5
– Area Ricerca & Sviluppo	7°	11,4	11°	7,2
– Area Informatica	8°	10,7	9°	8,3
– Area Qualità	9°	9,3	13°	4,0
– Distribuite un po' ovunque	10°	7,4	8°	9,2
– Area Acquisti	11°	7,1	10°	7,7
– Area Affari Generali	12°	6,6	12°	5,4
– Area Produzione	13°	4,8	7°	10,3
– Area Logistica	14°	3,7	14°	2,9
– Area Sicurezza	15°	1,0	15°	1,7
– Altro		4,2		7,5
v.a.		328		388

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

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

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:

– il 77,5% del campione femminile riconosce che tale presenza si è via via affermata, anche se per il 39,8% rappresenta oggi "un fatto del tutto normale ormai da tempo" e per un ulteriore 37,7% è "un fatto di una certa novità, cui ci si sta però abituando";
– in parallelo, il 65,1% dei dirigenti uomini dichiara a sua volta di essere davanti ad una situazione relativamente buona: essi affermano la piena normalità della presenza femminile nell'ambito dei ruoli dirigenziali nel 47,7% dei casi, a cui si aggiunge un ulteriore 17,4% di intervistati che riconosce come si sia invece davanti ad una certa novità, a cui ci si sta lentamente abituando.

Non va tuttavia trascurata l'altra quota di aziende, pari al 18,4% (per le donne) e al 16,5% (per gli uomini), che dichiarano invece la relativa novità del fenomeno: o perché l'azienda non risulta ancora abituata o perché si è ancora nella fase precedente, cioè in quella della pura e semplice discussione dell'ipotesi.

Una certa "maturazione" della cultura aziendale a questo proposito viene registrata dalle dirigenti donna soprattutto da parte delle intervistate di età intermedia o matura (da 45 anni in su), dalle persone con un più alto livello di istruzione, da quelle che si trovano in condizione di single/separata/divorziata, nonché dalle residenti preferibilmente nel Centro-Nord del Paese (cfr. tabella A7 dell'Allegato statistico); ma anche da parte delle dirigenti che lavorano nelle aziende con meno dipendenti (dove probabilmente si "impasta" meglio la cultura complessiva), da un lato oppure dalle aziende con un grande numero di dipendenti, dall'altro dove la presenza di donne dirigenti è un po' più codificata dalla politica (almeno dichiarata) delle risorse umane e dalla prassi quotidiana, come mostra la tabella C7 dell'Allegato statistico).

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

Valutazione	*Intervistati*	
	Dirigenti donna	*Dirigenti uomo*
– Un fatto del tutto normale ormai da tempo	39,8	47,7
– Un fatto di una certa novità, cui ci si sta abituando	37,7	17,4
– Un fatto del tutto nuovo cui l'azienda non è ancora abituata	15,3	12,5
– Un'ipotesi di cui si discute	3,1	4,0
– Non saprei dare una valutazione	4,1	18,4
Totale	100,0	100,0
v.a.	335	602

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

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.

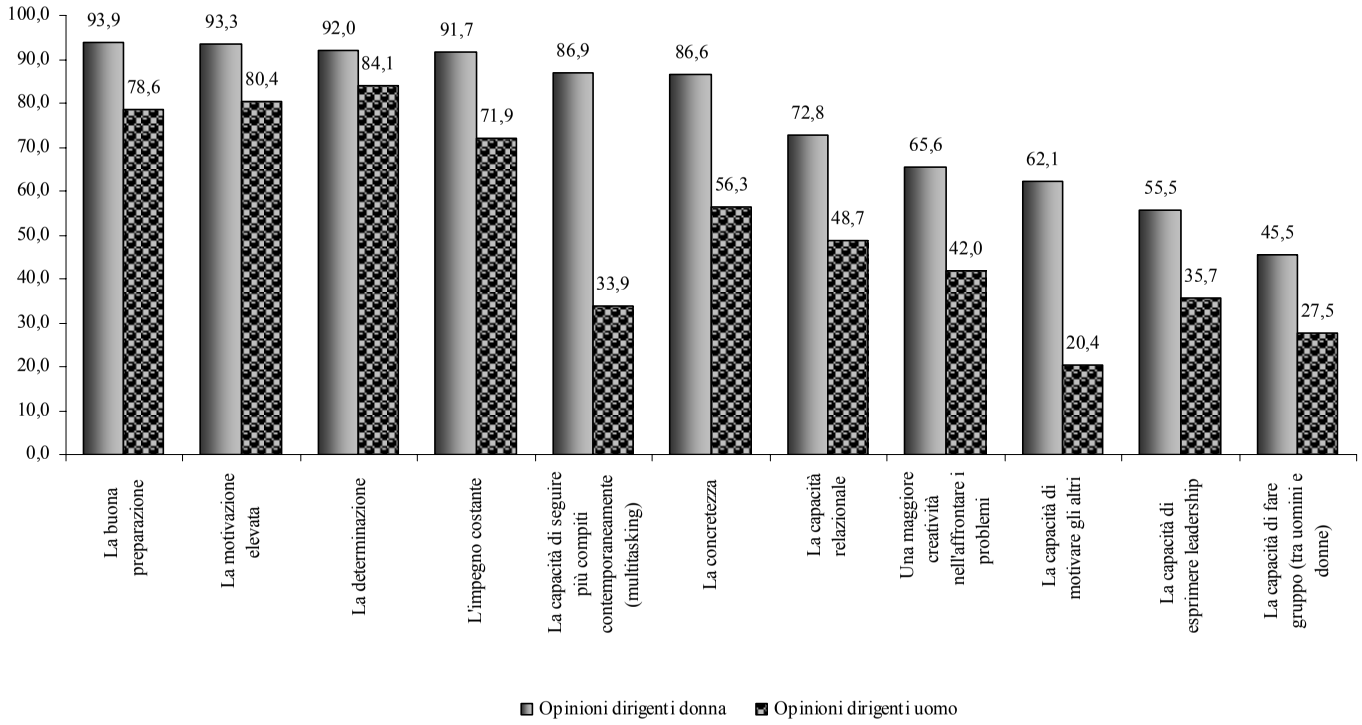
Innanzitutto ci sono delle evidenti differenze nelle scale di valutazione, espresse tramite percentuali, tutte più alte quando rappresentano le opinioni al femminile e tutte più basse quando rappresentano le valutazioni al maschile (ma questo è relativamente ovvio).

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):

Graf. 1 - Le qualità migliori che la donna apporta al ruolo di dirigente, nell'opinione degli intervistati - Giudizi "Qualità Sempre + Spesso presente" (val. %)



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

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

– della capacità di eseguire più compiti contemporaneamente (il cosiddetto "multitasking") che viene stimato presente nelle donne dirigenti a livello di 1/3 da parte del campione maschile rispetto al livello espresso dal campione femminile;
– della concretezza;
– della capacità relazionale;
– della maggior creatività nell'affrontare i problemi;
– della capacità di motivare gli altri;
– della capacità di esprimere leadership;
– ed infine della capacità di fare gruppo tra uomini e donne.

L'entità delle divergenze si coglie però in maniera ancora più immediata nella seconda parte del grafico 1 (e cioè dalla 5ª qualità in poi).

Si può inoltre osservare che le prime quattro qualità (su cui si esercita – come si è detto – una certa convergenza da parte dei due campioni), sono ascrivibili prevalentemente a doti individuali della persona più che a doti relazionali da applicare nei rapporti con le altre persone. Mentre nella seconda parte del grafico, che comprende altre sette qualità aggiuntive, la maggioranza di queste ultime ha a che fare proprio con il tipo di rapporti che si riescono o non si riescono a stabilire con i colleghi: si tratta di capacità relazionali in senso stretto, di capacità di motivare i colleghi, di capacità di esprimere leadership, di capacità di fare gruppo.

Sembrerebbe dunque di poter cogliere dall'insieme dei dati:
– un profilo di autovalutazione da parte delle donne dirigenti che stabiliscono un ordine decrescente delle proprie qualità a partire dalle doti individuali per finire a quelle di rapporto con le altre persone;
– e una contemporanea, da parte del campione maschile, che segue sì lo stesso profilo del campione femminile, ma accentua le divergenze di giudizi con quest'ultimo, specialmente per tutto ciò che ha a che fare proprio con la capacità di intrattenere buone relazioni con i colleghi.

2.2. Una più accentuata divaricazione sui limiti percepiti

È stato poi proposto un esercizio complementare rispetto al precedente, nel senso di sottoporre a valutazione non più le qualità, bensì i limiti più diffusi delle donne dirigenti (come mostra la tab. 9, costruita in maniera analoga alla precedente tab. 8).

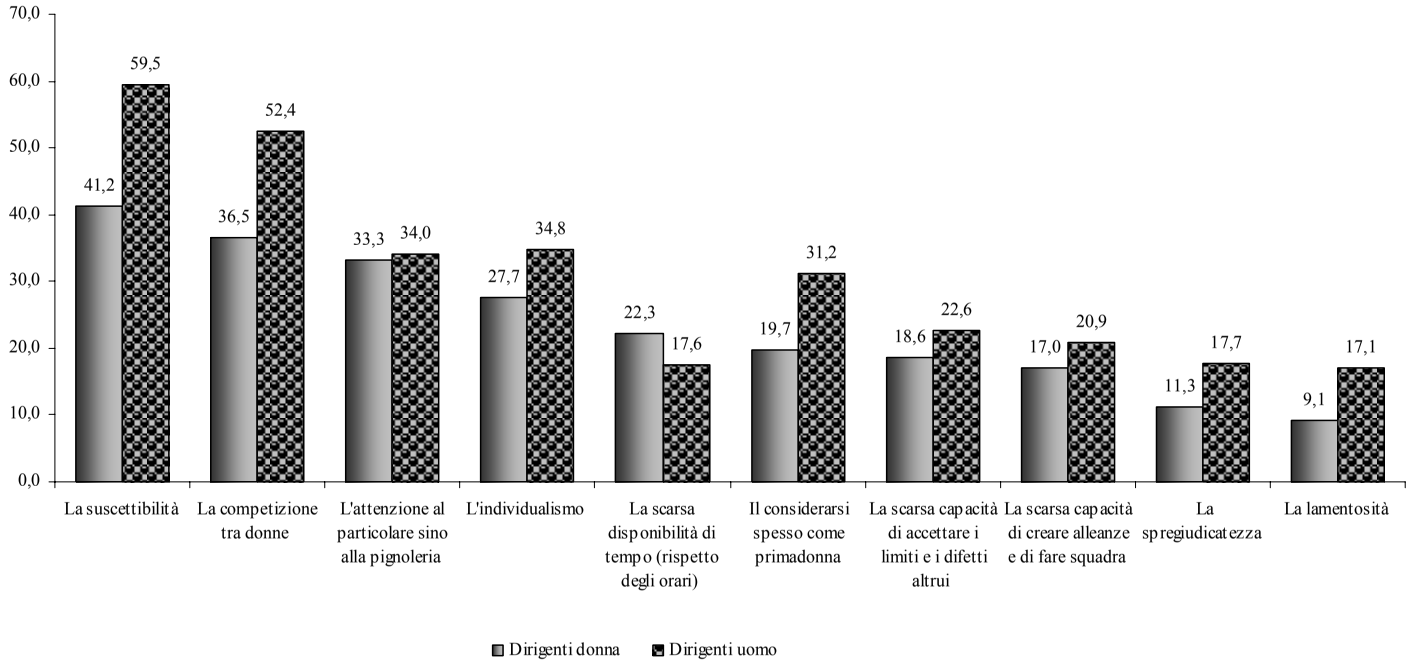
Naturalmente e comprensibilmente in questo caso si rovescia il rapporto tra gli istogrammi dei due campioni (confronta grafico 2 con grafico 1).

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 + Spesso presente***	*Limite talvolta presente*	*Limite raramente o mai presente*	*Non saprei*	*Limite sempre presente*	*Limite spesso presente*	***Limite Sempre + Spesso 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 Ermeneia – Studi & Strategie di Sistema per Federmanager, 2010*

Graf. 2 – Limiti maggiormente diffusi che si riscontrano nelle donne in posizione di dirigente, secondo l'opinione degli intervistati - Giudizi "Limite sempre + Limite spesso presente" (val. %)



Fonte: *indagine Ermeneia – 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.

2.3. Le difficoltà strutturali riconosciute (con diversa intensità) rispetto al ruolo

Al di là delle qualità e dei limiti di cui possono essere portatrici le dirigenti donne, si è voluto ragionare anche attorno alle difficoltà che risultano legate all'eventuale nomina nella posizione di dirigente, da un lato e alla possibilità di fare carriera, dall'altro (tab. 10).

A questo proposito tale tabella fornisce un quadro abbastanza completo delle opinioni e permette di vedere come i giudizi (intesi come "molto + abbastanza d'accordo") siano divaricati, tra risposte al femminile e risposte al maschile, in maniera più significativa che non nel caso precedente.

Tuttavia se si dà un'occhiata al corrispondente grafico 3 si può procedere nell'analisi come nei casi più sopra esaminati e verificare quali siano i livelli di maggiore convergenza e di maggiore divergenza.

La convergenza, nel senso di aver raccolto dei giudizi che non sono molto divaricati tra loro, riguarda soprattutto:

- il fatto della maternità come handicap per la nomina a dirigente e per la successiva carriera (sia che si tratti di maternità reale o di maternità potenziale);
- il fatto di operare in una piccola azienda nella quale, dovendo nominare pochi dirigenti, può accadere più facilmente che la scelta si orienti sui quadri uomini piuttosto che sui quadri donne;
- ed infine il fatto di un meccanismo di ostilità tra donne (che si esercita attraverso critiche reciproche, competizione, mobbing, ecc.).

È da notare che gli ultimi due item rovesciano addirittura i giudizi, nel senso che risultano più elevate le valutazioni dei dirigenti uomini che non quelle espresse dalle dirigenti donne.

Quanto alle differenze più pronunciate di valutazione, queste si esercitano soprattutto sulle affermazioni che seguono:

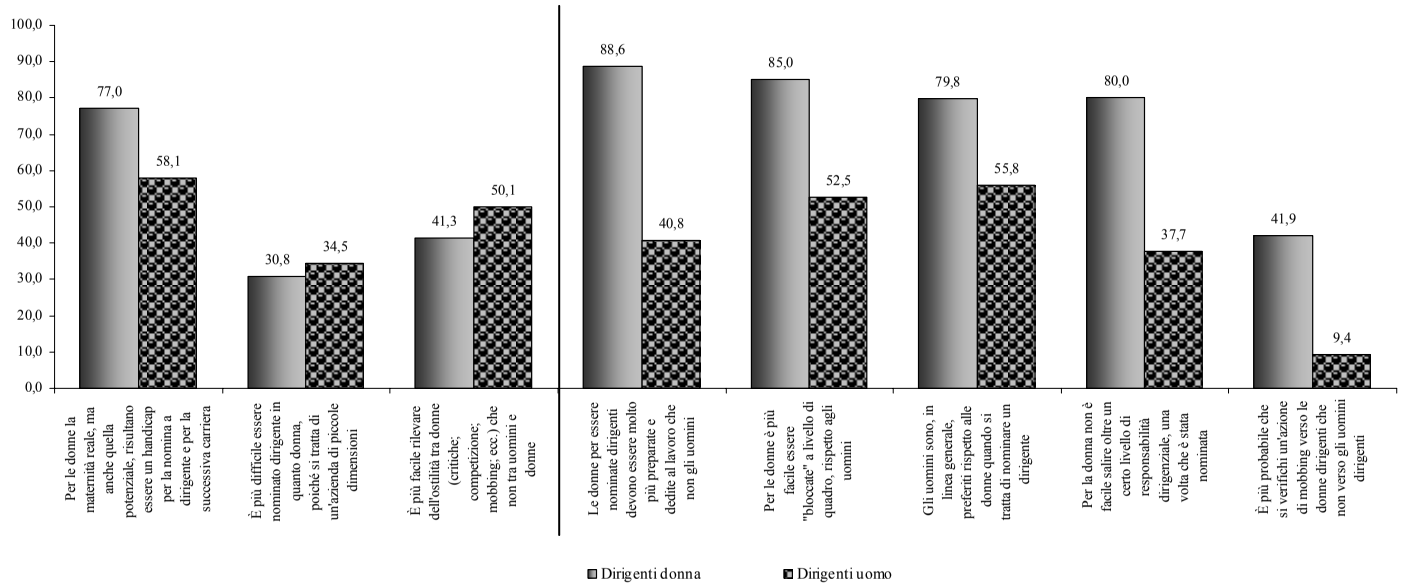
- le donne per essere nominate dirigenti devono molto più preparate e dedite al lavoro che non gli uomini (88,6% contro 40,8% di consensi);
- gli uomini sono in linea generale preferiti rispetto alle donne quando si tratta di nominare un dirigente (79,8% contro il 55,8% di consensi);
- per la donna non è facile salire oltre un certo livello di responsabilità dirigenziale, una volta che è stata nominata (80,0% contro 37,7% di consensi);
- per le donne è più facile essere bloccate a livello di quadro rispetto agli uomini (85,0% contro il 52,5% dei consensi);
- è più probabile che si verifichi un'azione di mobbing verso le donne dirigenti che non verso gli uomini dirigenti (41,9% contro 9,4% di consensi).

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*

Graf. 3 – Valutazioni qualitative circa le eventuali difficoltà che possono trovare le donne nel diventare e/o nel gestire il ruolo di dirigente - Giudizi "molto + abbastanza d'accordo" (val. %)



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:

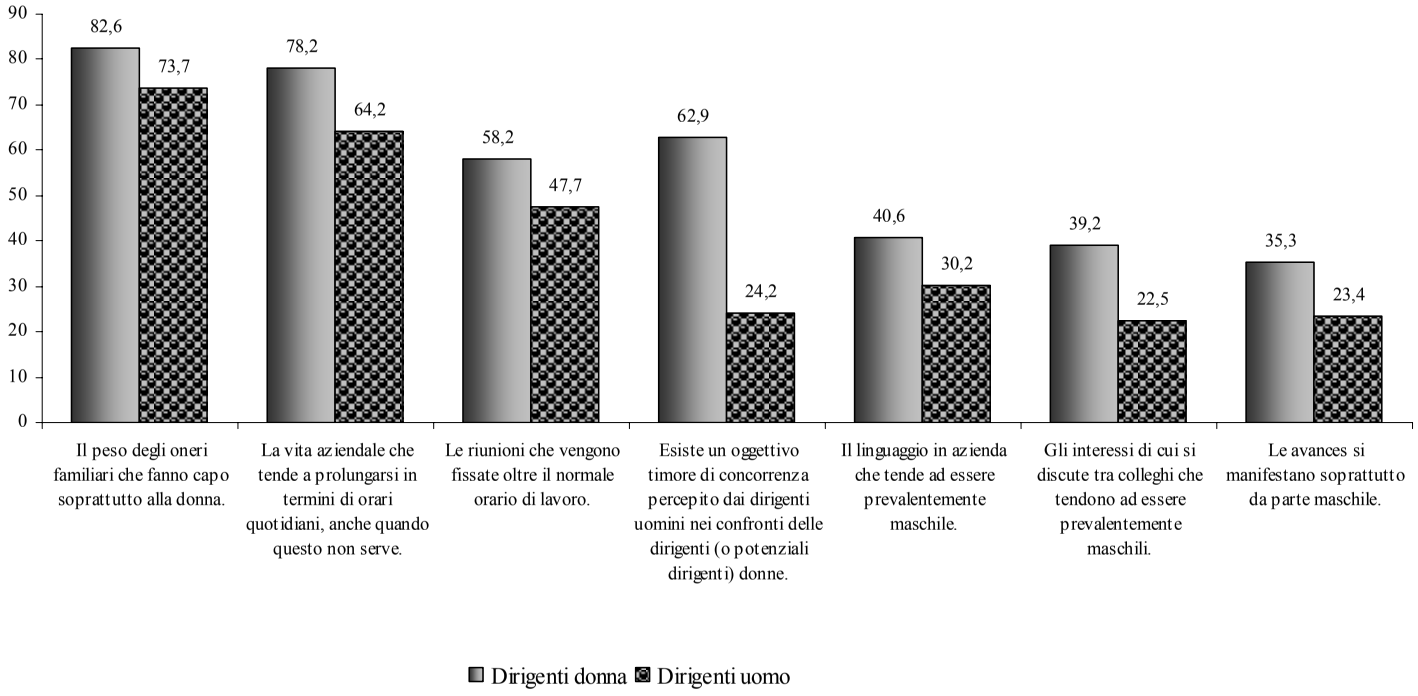
- da un presunto timore di "concorrenza" percepito dai dirigenti uomini nei confronti delle dirigenti o delle potenziali dirigenti donne (in tal caso la differenza di valutazione è radicale: 62,9% contro 24,2%),

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

Ragioni prevalenti	*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*
– Il peso degli oneri familiari che fanno capo soprattutto alla donna	34,8	47,8	***82,6***	15,0	1,3	1,1	17,6	56,1	***73,7***	18,7	5,1	2,5
– La vita aziendale che tende a prolungarsi in termini di orari quotidiani, anche quando questo non serve	33,3	44,9	***78,2***	17,6	2,8	1,4	17,6	46,6	***64,2***	26,3	6,6	2,9
– Le riunioni che vengono fissate oltre il normale orario di lavoro	24,6	33,6	***58,2***	33,9	6,4	1,5	11,1	36,6	***47,7***	34,4	14,9	3,0
– Esiste un oggettivo timore di concorrenza percepito dai dirigenti uomini nei confronti delle dirigenti (o potenziali dirigenti) donne	25,7	37,2	***62,9***	25,1	8,3	3,7	3,4	20,8	***24,2***	42,8	27,6	5,4
– Il linguaggio in azienda che tende ad essere prevalentemente maschile	13,8	26,8	***40,6***	37,4	20,5	1,5	5,4	24,8	***30,2***	42,7	24,4	2,7
– Gli interessi di cui si discute tra colleghi che tendono ad essere prevalentemente maschili	11,7	27,5	***39,2***	39,6	19,7	1,5	3,3	19,2	***22,5***	49,3	25,4	2,8
– Le avances si manifestano soprattutto da parte maschile	7,6	27,7	***35,3***	34,5	25,5	4,7	3,1	20,3	***23,4***	38,4	29,7	8,5

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

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*

– al linguaggio quotidiano che in azienda viene usato e che tende ad essere in fondo prevalentemente di tipo maschile più che femminile (in questo caso la convergenza è più palpabile: 40,6% contro 30,2%);
– dal tipo di interessi di cui si discute tra colleghi, che alla fine si orientano più su temi maschili che femminili ancora una volta (e in questo caso di nuovo si ripropone la divergenza: 39,2% contro 22,5%),
– alle potenziali *avances* che si possono manifestare soprattutto da parte maschile nei confronti delle donne dirigenti (e qui c'è una differenza, ma non talmente elevata: 35,3% contro 23,4%).

Il corrispondente grafico 4 fornisce anche in tal caso un quadro sintetico di tali meccanismi di convergenza/divergenza.

E inoltre le tabelle A10, B10 e C10 dell'Allegato statistico aiutano nel comprendere meglio le eventuali differenze che si manifestano all'interno dei diversi sottocampioni dell'universo femminile esaminato.

2.5. L'impatto significativo della crisi sul ruolo manageriale

Tra le difficoltà, in questo caso comuni ai dirigenti sia uomini che donne, vengono prese altresì in considerazione quelle che derivano specificamente dalla crisi economico-finanziaria del 2008-2009.

Circa gli effetti da essa prodotti (cfr. specialmente la prima colonna, sia per le dirigenti donne che per i dirigenti uomini, con riferimento alla tabella 12) la reazione degli intervistati mette in evidenza una percezione più decisa da parte del primo dei due campioni, stante il livello delle percentuali esposte nella tabella suddetta.

Tuttavia va anche detto che il modello di risposta delle donne come pure degli uomini intervistati segue più o meno lo stesso tracciato, nel senso che le percentuali tendono costantemente a decrescere passando da un'affermazione all'altra. Infatti:
– si è più preoccupati della riduzione del trattamento economico e di quello complementare rispetto alla retribuzione stessa (55,1% per le donne dirigenti e 44,7% per i dirigenti uomini);
– la preoccupazione è un po' minore nel caso della possibile riduzione del numero di manager, nel senso di eventuali dismissioni effettuate attraverso incentivi di tipo economico (45,8% contro 35,9%);
– diminuisce ancora la preoccupazione se si prende in considerazione il fenomeno delle dismissioni secondo le norme contrattuali vigenti (41,7% contro 45,5%);
– il fatto di essere discriminate maggiormente se si è dirigenti donne preoccupa relativamente ancora meno (16,6% contro 6,5%);

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

Conseguenze	*Dirigenti donna*					*Dirigenti uomo*				
	Ha influito abbastanza	*Ha influito poco*	*Non ha influito*	*Totale*	*v.a.*	*Ha influito abbastanza*	*Ha influito poco*	*Non ha influito*	*Totale*	*v.a.*
– Riduzione del trattamento economico e complementare (retribuzione e/o bonus eventuali e/o benefit)	55,1	24,1	20,8	100,0	304	44,7	29,0	26,3	100,0	580
– Riduzione del numero dei manager in azienda (dismissioni), ma con incentivi di tipo economico all'uscita	45,8	30,9	23,3	100,0	292	35,9	30,5	33,6	100,0	581
– Riduzione del numero dei manager in azienda (dismissioni), secondo le norme contrattuali vigenti	41,7	29,4	28,9	100,0	306	35,5	29,8	34,7	100,0	590
– Sul trattamento di cui sopra influisce/ influirà maggiormente il fatto di essere dirigente donna	16,6	29,4	54,0	100,0	279	6,5	18,3	75,2	100,0	537
– Mantenimento in servizio, ma con contratto da Quadro	13,6	15,6	70,8	100,0	283	8,9	19,5	71,6	100,0	559
– Altro	28,5	37,0	34,5	100,0	7	13,1	21,2	65,7	100,0	17

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

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*
Riduzione del trattamento economico e complementare (retribuzione e/o bonus eventuali e/o benefit)		
– 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
Riduzione del numero dei manager in azienda (dismissioni), ma con incentivi di tipo economico all'uscita		
– 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
Riduzione del numero dei manager in azienda (dismissioni), secondo le norme contrattuali vigenti		
– 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
Sul trattamento di cui sopra influisce/influirà maggiormente il fatto di essere dirigente donna		
– 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
Mantenimento in servizio, ma con contratto da Quadro		
– 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*

3. Il giudizio sulle eventuali proposte volte a migliorare il percorso di carriera della donna manager

3.1. L'esigenza di un mutamento culturale

È fuori discussione che ridare nuovo slancio alla partecipazione delle donne alle alte responsabilità aziendali richiede di compiere un passo avanti innanzitutto sul piano della cultura collettiva e di quella più specifica delle imprese.

Infatti alcune affermazioni sottoposte al giudizio degli intervistati in tal senso, hanno portato a risposte fortemente convergenti tra i due tipi di campione considerati (tab. 14).

Tre sono stati i temi affrontati: quello dell'insufficienza del tema dell'"eguaglianza", quello della maternità come "bene collettivo" e quello del cambiamento della cultura dell'imprenditore e del top-management.

Per quanto riguarda la prima affermazione contenuta nella tabella 14, il livello di consenso è decisamente elevato, visto che il 79,0% delle donne e il 63,4% degli uomini reagiscono positivamente. Ma cosa c'è o dovrebbe esserci dietro questa affermazione concordante?

C'è o bisognerebbe che ci fosse un passo avanti nel modo stesso di pensare il rapporto tra i sessi – in questo caso in azienda – all'insegna di un superamento della fase della rincorsa dell'"eguaglianza", in favore di una "valorizzazione delle differenze" dei due soggetti in esame.

È fuori discussione che sul lavoro servono competenze razionali, competenze relazionali e competenze emotive. Fermo restando, che una base minima comune è necessaria, è altrettanto vero che bisognerebbe saper integrare la ricchezza della varietà che fa capo sia al genere femminile che al genere maschile.

Del resto un grande dibattito è presente già da tempo sui tanti tipi di "diversità" (e non solo su quello di genere) da incorporare nell'azienda come una risorsa pregiata e non come un vincolo.

Analogamente, e ancora più convergente di gran lunga rispetto al tema precedente, appare essere quello della maternità, da concepire come "bene collettivo". Questo implicherebbe che essa venga tutelata e promossa anche

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 fornire 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 esposte, 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

imprese tipicamente di medie dimensioni, dove presumibilmente si è persa un po' di integrazione spontanea e facile sul piano delle relazioni personali (tipiche delle piccole realtà d'azienda), ma non si è ancora acquisita pienamente una strategia evolutiva consolidata rispetto al trattamento da riservare alle dirigenti donne in chiave di pari opportunità (cfr. tabella C14 dell'Allegato statistico).

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

Affermazioni	*Intervistati*	
	Dirigenti donna	*Dirigenti uomo*
Bisognerebbe smetterla di pensare all'eguaglianza tra i sessi in azienda e servirebbe invece valorizzare le differenze esistenti tra donna e uomo sul lavoro		
– Molto d'accordo	41,8	24,6
– Abbastanza d'accordo	37,2	38,8
– Poco d'accordo	12,6	19,9
– Per niente d'accordo	5,7	13,9
– Non saprei	2,7	2,8
Totale	100,0	100,0
v.a.	337	624
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		
– Molto d'accordo	53,4	48,2
– Abbastanza d'accordo	33,8	39,7
– Poco d'accordo	8,3	7,6
– Per niente d'accordo	2,8	1,8
– Non saprei	1,7	2,7
Totale	100,0	100,0
v.a.	337	624
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)		
– Molto d'accordo	63,2	31,2
– Abbastanza d'accordo	30,9	50,5
– Poco d'accordo	4,6	12,0
– Per niente d'accordo	0,2	2,0
– Non saprei	1,1	4,3
Totale	100,0	100,0
v.a.	337	624

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

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-

mini, ma ancora di più esiste una convergenza per l'applicazione dei criteri secchi del merito senza distinzione alcuna.

L'accentuazione della scelta dei criteri meritocratici tende a risultare accentuata specialmente:

- per le donne più giovani (sino a 44 anni di età) e per quelle residenti nel Mezzogiorno (cfr. tabella A15 dell'Allegato statistico);
- nonché per le dirigenti che svolgono funzioni tendenzialmente più modeste o addirittura inferiori rispetto a quelle loro attribuite (cfr. tabella B15 dell'Allegato statistico);
- come pure per le intervistate che lavorano nelle aziende private e di dimensione media o medio-grande, dove il rapporto diretto con l'imprenditore conta meno, ma in compenso il criterio del merito dovrebbe contare di più (cfr. tabella C15 dell'Allegato statistico).

3.3. Un *set* di proposte ad elevato consenso condiviso

L'individuazione di alcune modalità, volte a mettere al centro la risorsa femminile allo scopo di migliorarne le potenzialità all'interno dell'azienda, a partire dalla promozione della maternità (ma non solo) non risulta un compito certo facile.

Lo sanno bene le dirette protagoniste, ma anche coloro che tentano di avanzare proposte nuove di sperimentazione sul piano degli accordi collettivi e dell'innovazione normativa a questo proposito.

L'insieme delle ipotesi contenute nella tabella 16 sono state raggruppate in tre fasce, di cui:

- la prima raccoglie sostanzialmente le ipotesi che hanno a che fare con la valorizzazione del periodo della maternità;
- la seconda raggruppa le ipotesi che riguardano la gestione attiva e flessibile del tempo;
- e la terza indica le ipotesi di promozione sul piano normativo e quindi necessariamente più formalmente "obbliganti".

Quello che emerge dai giudizi forniti dai due campioni, in termini di consenso elevato (cioè di valutazioni "molto + abbastanza d'accordo"), è che:

- da un lato, molte delle valutazioni (anzi la netta maggioranza) si vanno a collocare nella fascia alta, sia per le donne dirigenti sia per i dirigenti uomo;
- ma dall'altro, le differenze dei livelli di consenso tra i giudizi femminili e i giudizi maschili in taluni casi possono diventare anche abbastanza marcate.

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

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 PROMOZIONALI DELLA MATERNITÀ												
– 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)	52,3	30,3	***82,6***	10,6	3,4	3,4	40,5	44,1	***84,6***	8,6	3,1	3,7
– Promuovere le forme di telelavoro, specie con riferimento al periodo di lontananza da quest'ultimo nel caso di un'eventuale maternità	51,9	31,9	***83,8***	12,9	1,4	1,9	38,5	36,4	***74,9***	18,0	3,6	3,5
– Fornire know-how e sostegno per l'istituzione di Centri di Servizio, al fine di venire incontro ai bisogni organizzativi della famiglia	43,5	39,0	***82,5***	10,6	2,3	4,6	31,1	41,6	***72,7***	16,7	2,6	8,0
STRUMENTI PROMOZIONALI DI GESTIONE DEL TEMPO												
– Promuovere soprattutto la possibilità di gestirsi un orario maggiormente flessibile, fermo restando la misurazione dei risultati effettivamente raggiunti	63,6	26,8	***90,4***	8,0	0,0	1,6	43,7	42,0	***85,7***	9,9	1,1	3,3
– 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	37,7	39,7	***77,4***	16,8	1,9	3,9	22,7	43,6	***66,3***	23,6	4,3	5,8

./.

(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*

effettivamente svolto (specie da parte maschile). Il tema evoca una particolare sensibilità da parte del fronte femminile, tanto da condurre le dirigenti a manifestare un livello di consenso particolarmente elevato (90,4%) che però non è affatto lontano da quello espresso anche dalla componente maschile (85,7%).

Anche l'altro item, quello dedicato a promuovere eventuali iniziative di formazione a distanza per l'aggiornamento continuo, da destinare alla dirigente donna assente dal lavoro per periodi non brevi (e non solo per ragioni di maternità), trova a sua volta elevati consensi da parte di entrambi i campioni, pur su livelli minori rispetto al caso precedente (77,4% di accordo per le donne e 66,3% per gli uomini).

Più delicato è il terzo gruppo di item, che nella tabella 16 è definito come Strumenti di *Affirmative Actions* e questo perché si è davanti a delle proposte che prevedono dei vincoli formali per "forzare" il processo di avvicinamento alla parità di condizioni tra i generi, che non può che suscitare alterne valutazioni non solo contrapponendo donne da un lato e uomini dall'altro, ma anche quote di donne all'interno del mondo femminile e quote di uomini all'interno del mondo maschile.

Tre sono le ipotesi avanzate a questo proposito e cioè:

- quella della possibile introduzione di forme di certificazione formale delle pari opportunità, effettivamente applicate in azienda, con la conseguente rendicontazione, da collocare nell'ambito del Bilancio Sociale: in tal caso è la componente femminile a mostrare una particolare adesione alla proposta (71,2% di consensi), mentre quella maschile è molto più contenuta (43,1% di consensi);
- quella dell'introduzione pro-tempore, magari attraverso un'apposita legge, che preveda una percentuale minima obbligatoria di presenza di donne all'interno dei Consigli di Amministrazione delle imprese quotate (come già è avvenuto nell'ambito del famoso caso norvegese, frequentemente citato): in questo caso il consenso della componente femminile del campione scende di livello, spaccando in due le relative opinioni delle intervistate e schierando quelle favorevoli solo nel 52,7% dei casi (mentre il consenso maschile tocca appena il 21,3%);
- quella infine di una normativa che nasce "dal basso", basata sulla volontarietà delle parti: infatti è stata sottoposta a giudizio la proposta di promuovere degli accordi (naturalmente non obbligatori) tra l'azienda e le organizzazioni di rappresentanza dei dirigenti, allo scopo di aumentare gradualmente la presenza delle donne in posizione di elevata responsabilità all'interno dell'impresa; questa ipotesi, tutta interna all'evoluzione delle relazioni industriali, ha raccolto una reazione un po' più positiva

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

ai dirigenti uomini piace un po' meno, anche se non viene rigettata (53,3%).

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

Valutazioni	*Intervistati*	
	Dirigenti donna	*Dirigenti uomo*
È bene in linea di principio equiparare il trattamento pensionistico tra uomini e donne nel settore pubblico		
– Molto d'accordo	28,4	44,2
– Abbastanza d'accordo	33,8	39,6
– Poco d'accordo	20,4	10,6
– Per niente d'accordo	11,1	3,6
– Non saprei	6,3	2,0
Totale	100,0	100,0
v.a.	337	624
Sarebbe bene equiparare il trattamento pensionistico tra uomini e donne anche nel privato (come si sta facendo nel pubblico)		
– Molto d'accordo	24,3	42,2
– Abbastanza d'accordo	27,5	38,0
– Poco d'accordo	24,3	13,0
– Per niente d'accordo	17,4	3,8
– Non saprei	6,5	3,0
Totale	100,0	100,0
v.a.	337	624
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		
– Molto d'accordo	26,1	19,2
– Abbastanza d'accordo	30,1	34,1
– Poco d'accordo	19,9	27,1
– Per niente d'accordo	13,6	11,6
– Non saprei	10,3	8,0
Totale	100,0	100,0
v.a.	337	624
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)		
– Molto d'accordo	50,3	44,2
– Abbastanza d'accordo	31,7	36,7
– Poco d'accordo	8,4	9,4
– Per niente d'accordo	1,7	4,6
– Non saprei	7,9	5,1
Totale	100,0	100,0
v.a.	337	624

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

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).

3.5. Gli ambiti formativi di maggiore interesse

È stato infine esplorato, con un'apposita domanda, quale sia o quali siano gli aspetti su cui gli intervistati desidererebbero intraprendere un percorso formativo ad hoc.

Questo permette di avere un'idea della sensibilità dei dirigenti, sia donne che uomini, nei confronti dell'evoluzione del mondo esterno come pure del mondo interno dell'impresa.

Infatti gli ambiti offerti alla valutazione degli intervistati vanno:

- da quelli connessi alle competenze interpretative e strategiche a quelle relazionali (sull'esterno come all'interno) sino alle competenze specifiche di rafforzamento della propria funzione;
- dalle competenze minime che riguardano altre funzioni rispetto alla propria (ma che sono utili per poter stabilire un rapporto di collaborazione efficace) alle competenze personali di tipo totalmente nuovo, in vista di altre esperienze professionali.

Uno sguardo alla tabella 18 permette di avere una prima idea di massima delle risposte, basate in questo caso sull'individuazione dell'ambito più importante in assoluto rispetto a tutti gli altri. La risposta, come è possibile verificare, mette al 1° posto, senza esitazioni e con un addensamento di risposte notevolmente più alto di tutte le altre possibilità, l'ambito delle competenze strategiche più che gestionali: gli intervistati si rendono conto evidentemente che queste costituiscono uno strumento importante per poter partecipare meglio all'evoluzione del business, al posizionamento competitivo dell'impresa e al trasferimento ottimale di tutto ciò sul piano dell'organizzazione interna.

Ed a questo proposito non c'è differenza sostanziale tra i due campioni né nella priorità dell'ambito più importante menzionato né nell'addensamento di risposte che tocca rispettivamente il 39,8% delle dirigenti donne e il 34,2% dei dirigenti uomo.

La sensibilità verso le competenze strategiche è anche legata – come è ovvio – alla fase di crisi che stiamo attraversando e quindi alla necessità molto avvertita da parte del management di "alzare la testa" rispetto alla gestione ordinaria e di guardare più lontano. In questo senso, se si considerano le diverse componenti del campione femminile, è possibile verificare come le donne maggiormente sensibili in questa direzione siano soprattutto:

- le dirigenti più giovani (46,2% contro il 39,8% di addensamenti medi del campione), quelle con un miglior livello di istruzione (41,0% delle laureate/post laureate contro il 33,5% delle diplomate), quelle con una

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 lavorare 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*

famiglia alle spalle (più equilibrate e/o più sagge?) e quelle che operano al Nord rispetto al resto del Paese (cfr. tabella A18 dell'Allegato statistico);

– ma anche le dirigenti che lavorano in società private ma con capitale straniero oppure in aziende pubbliche italiane (rispettivamente del 45,2% e del 50,6% di addensamenti di risposte contro il 39,8% della media del campione) e di conseguenza quelle che collaborano con aziende di media e grande dimensione (cfr. tabella C18 dell'Allegato statistico).

Del resto anche in un'apposita indagine condotta nel 2007[33] si trova conferma dell'ambito ritenuto più importante in assoluto, richiamato nella tabella 18: infatti il campione di manager italiani esaminato in quel periodo collocava a sua volta al 1° posto le competenze strategiche più che quelle gestionali come è accaduto nella presente indagine e con percentuali di addensamento di risposte del tutto analoghe, come sottolineano i dati seguenti:

	Dirigenti donna	Dirigente uomo
– Indagine 2010	39,8%	34,2%
– Indagine 2007	40,7%	32,9%

Peraltro si può compiere un'ulteriore passo, per approfondire l'analisi degli ambiti ritenuti importanti, considerando quanto esposto nella successiva tabella 19, nella quale sono stati espressi i giudizi ambito per ambito e non più scegliendo prioritariamente il più importante.

In questo caso le valutazioni degli intervistati sono le seguenti:

a) le competenze strategiche (più che quelle gestionali) restano sì al 1° posto, sia per le donne che per gli uomini, ma vengono integrate dalle competenze interpretative più generali che si saldano naturalmente alle conseguenti competenze di tipo strategico (non si può ragionevolmente scindere le seconde rispetto alle prime oppure, detto in altre parole, è necessario comprendere meglio ciò che avviene all'esterno come pure all'interno dell'azienda, intuendo quali possano essere gli scenari di cambiamento significativi, per poi definire la strategia necessaria);
b) viceversa, all'altro estremo delle valutazioni espresse da entrambi i campioni, viene a collocarsi l'ambito delle competenze personali di tipo totalmente nuovo, legate al fatto che si vorrebbe intraprendere un altro ci-

[33] Cfr. Ermeneia – Studi & Strategie di Sistema, per conto di Federmanager "Essere Manager Oggi – Identità, ruolo e rappresentanza dei dirigenti industriali", Roma, 2007.

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.

Tab. 19 – Valutazione dei singoli ambiti su cui l'intervistata/o desidererebbe intraprendere un percorso formativo (val. %)

Valutazione	*Dirigenti donna*					*Dirigenti uomo*				
	Assolutam. importante	*Abbastanza importante*	***Assolutam. + Abb. importante***	*Poco importante*	*Per niente importante*	*Assolutam. importante*	*Abbastanza importante*	***Assolutam. + Abb. importante***	*Poco importante*	*Per niente importante*
– 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	55,5	34,6	***90,1***	9,4	0,5	49,0	40,8	***89,8***	9,8	0,4
– 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.)	35,3	49,6	***84,9***	13,8	1,3	24,9	58,0	***82,9***	15,6	1,5
– 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.)	30,5	52,4	***82,9***	15,3	1,8	29,3	52,1	***81,4***	17,6	1,0
– L'ambito delle competenze specifiche che fanno capo alla mia funzione, visto che questa sta evolvendo rapidamente	40,3	39,6	***79,9***	18,7	1,4	29,0	51,9	***80,9***	17,5	1,6
– 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	20,6	57,5	***78,1***	20,1	1,8	25,5	57,6	***83,1***	15,4	1,5
– L'ambito delle competenze relazionali esterne all'impresa (per quanto riguarda i rapporti con fornitori, clienti, istituzioni, territori, altre aziende, associazioni di rappresentanza, ecc.)	20,4	51,3	***71,7***	26,2	2,1	20,1	57,0	***77,1***	21,5	1,4
– 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	20,8	35,2	***56,0***	32,2	11,8	16,1	35,7	***51,8***	39,5	8,7

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

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*

È comunque un dato certo che nel campione femminile sono assai più rappresentate le donne con anzianità nella dirigenza non superiore a 10 anni (sono ben il 79,3%, quasi 3 su 4, a fronte del 58% per gli uomini, tab. 22).

Non emergono differenze rilevanti fra donne e uomini circa i tempi di attesa prima della nomina a dirigente: 13,7 anni per le prime, 14 per i secondi, con un lieve vantaggio per le donne, che sembra coerente con quanto osservato in precedenza (tab. 23).

Va tuttavia detto che si tratta di un valore di media che sottende differenze rilevanti fra le dirigenti più giovani, che indicano un tempo di attesa di 11,1 anni, e le più anziane, in certo senso le pioniere, che indicano un tempo molto più lungo (17 anni, tab. A23 dell'Allegato statistico).

Le differenze in termini di età e, soprattutto, di anzianità aziendale danno conto del fatto che le donne meno degli uomini dipendono direttamente dal capo-azienda, proprietario o amministratore delegato (sono il 46,3% contro il 61,7% degli uomini) mentre il 41% dipendono da un altro direttore e il 12,7% da un lato dirigente (27,6% e 10,7%, rispettivamente, per gli uomini, tab. 24): un altro indice che la carriera dirigenziale delle donne è di più fresca data.

Tab. 22 – Anzianità nella funzione svolta come dirigente dall'intervistata/o (val. %)

Durata	*Intervistati*	
	Dirigenti donna	*Dirigenti uomo*
– Meno di 1 anno	0,4	1,1
– Da 1 a 3 anni	21,8	16,7
– Da più di 3 anni e fino a 5 anni	21,6	12,1
– Da più di 5 anni e fino a 10 anni	35,9	28,1
– Da più di 10 anni e fino a 15 anni	11,7	18,3
– Da più di 15 anni e fino a 20 anni	6,6	13,4
– Oltre	2,0	10,3
Totale	100,0	100,0
v.a.	337	623

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

Tab. 23 – Anni medi di attesa prima di ottenere la promozione a dirigente (val. %)

Anni di attesa	*Intervistati*	
	Dirigenti donna	*Dirigenti uomo*
– Numero medio	13,7	14,0

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).

Il numero medio di collaboratori è pari a 15,9 per le dirigenti donna e a 19,9 per i dirigenti maschi (tab. 27); il giudizio stimato dei collaboratori nei confronti del loro dirigente ha l'analogo punteggio di 3,9 si tratti di dirigenti sia donna che uomo (tab. 28).

La tabella 29 dà conto della situazione retributiva delle due categorie di dirigenti: le donne hanno un trattamento inferiore rispetto agli uomini sia per la parte fissa che per quella variabile: 85.348 euro la prima e 14.381 euro la seconda a fronte di 92.239 e 20.751, rispettivamente, per gli uomini. Se, come era lecito attendersi, la retribuzione media fissa per le donne cresce con il crescere dell'anzianità nella qualifica dirigenziale, la parte variabile è, invece, più elevata per le donne con anzianità nella dirigenza fra 6 e 15 anni, in corrispondenza, probabilmente, dei cambiamenti intervenuti nelle politiche retributive dei dirigenti nel periodo più recente (tab. B29 dell'Allegato statistico). Interessante il fatto che il 52,8% delle donne indichi di aver avuto l'ultimo aumento extracontrattuale nel biennio 2008-2009, a fronte del 40,9% degli uomini (tab. 30).

Tab. 25 – Tipologia di mansioni svolte dall'intervistata/o rispetto alla posizione formale di dirigente (val. %)

Tipologia di mansioni	*Intervistati*	
	Dirigenti donna	*Dirigenti uomo*
– Nei fatti svolgo solo mansioni di tipo superiore	4,6	8,0
– Nei fatti svolgo qualche mansione di tipo superiore	28,7	17,5
– Svolgo un'attività di dirigente coerente con le mie mansioni	47,2	57,3
– Svolgo nei fatti anche attività inferiori rispetto a quelle previste dalle mie mansioni	17,9	14,6
– Svolgo nei fatti un ruolo decisamente inferiore rispetto alle mie mansioni	1,6	2,6
Totale	100,0	100,0
v.a.	333	620

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

Tab. 26 – Presenza di eventuali collaboratori diretti che fanno capo all'intervistata/o (val. %)

Risposta	*Intervistati*	
	Dirigenti donna	*Dirigenti uomo*
– Non ho collaboratori	9,5	10,3
– Si, ho collaboratori	90,5	89,7
Totale	100,0	100,0
v.a.	332	616

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

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-

vato nel precedente paragrafo 2, circa i rapporti fra dimensione aziendale e dotazione di risorse dirigenziali.

Tab. 31 – Importo medio dell'ultimo aumento extracontrattuale ottenuto dall'intervistata/o (val. %)

	Intervistati	
	Dirigenti donna	*Dirigenti uomo*
– Euro	10.159	8.917

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

Tab. 32 – Eventuali benefits a disposizione dell'intervistata/o (val. %)

Benefits	*Intervistati*	
	Dirigenti donna	*Dirigenti uomo*
– Auto aziendale	80,8	85,3
– Telefono cellulare	92,3	93,1
– Polizze assicurative	70,2	65,3
– Stock options	16,7	13,2
– Borse di studio	3,6	1,5
– Immobili	1,7	2,8
– Altro	10,1	6,9
v.a.	327	590

Il totale non è uguale a 100 perché erano possibili più risposte
Fonte: *indagine Ermeneia – Studi & Strategie di Sistema per Federmanager, 2010*

Tab. 33 – Caratteristica dell'impresa di appartenenza dell'intervistata/o (val. %)

Caratteristica	*Intervistati*	
	Dirigenti donna	*Dirigenti uomo*
– Privata a capitale italiano	40,6	48,1
– Privata a capitale estero	33,4	31,6
– Misto	11,4	8,5
– Pubblica	10,1	9,5
– Altro	4,5	2,3
Totale	100,0	100,0
v.a.	331	613

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

Tab. 34 – Dimensioni dell'azienda di appartenenza dell'intervistata/o (val. %)

Numero di dipendenti	*Intervistati*	
	Dirigenti donna	*Dirigenti uomo*
– Fino a 49 dipendenti	8,4	9,8
– Da 50 a 249 dipendenti	23,2	28,1
– Da 250 a 500 dipendenti	11,0	14,3
– Oltre 500 dipendenti	57,4	47,8
Totale	100,0	100,0
v.a.	334	622

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

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

Settore	*Composizione %*	
	Aziende dirigenti donna	*Aziende dirigenti uomo*
– 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.

Tab. 35 – Elementi che sono risultati particolarmente utili per diventare dirigente (val. %)

Risposta	*Intervistati*			
	Dirigenti donna		*Dirigenti uomo*	
– La competenza	1°	87,6	1°	84,3
– La capacità di raggiungere gli obiettivi assegnati	2°	80,0	2°	78,6
– Il titolo di studio	3°	33,8	3°	34,5
– La massima disponibilità di tempo	4°	25,2	4°	20,2
– La disponibilità agli spostamenti e ai trasferimenti	5°	18,0	5°	17,7
– L'ambizione personale	6°	16,4	6°	14,4
– La conoscenza delle lingue straniere	7°	7,2	7°	7,7
– Le appropriate relazioni sociali	8°	5,4	10°	4,7
– Il sostegno del partner o della partner	9°	3,8	8°	7,1
– La fortuna	10°	3,0	9°	6,4
– Il far parte di una cordata aziendale	11°	1,9	11°	1,6
– La bella presenza	12°	0,4	13°	0,3
– Alcune conoscenze/raccomandazioni	13°	0,2	12°	1,2
– Altro		2,5		1,7
v.a.		336		622

Il totale non è uguale a 100 perché erano possibili più risposte
Fonte: *indagine Ermeneia – Studi & Strategie di Sistema per Federmanager, 2010*

Tab. 36 – Eventuali esperienze di mobbing, subite prima di essere dirigente (val. %)

Risposta	*Intervistati*	
	Dirigenti donna	*Dirigenti uomo*
– Sì, in maniera pesante	5,6	4,0
– Sì, in maniera velata	12,4	9,5
– No, mai	82,0	86,5
Totale	100,0	100,0
v.a.	332	618

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

Durante l'esercizio della funzione dirigenziale il mobbing, in forma pesante o velata, ha interessato il 30,8% delle donne dirigenti e il 27,5% degli uomini: più che le differenze fra i due generi, invero non eccessive, colpisce l'estensione complessiva del fenomeno (tab. 37).

In un giudizio d'ordine generale il livello di soddisfazione riguardo all'esperienza dirigenziale svolta è molto o abbastanza elevato per l'87,8% delle donne e per il 91,5% degli uomini (tab. 38), valori invero rilevanti. Le donne sono peraltro un po' più restie di fronte all'ipotesi di ripetere l'esperienza, se si potesse ricominciare da capo (tab. 39):

- l'8,7% delle donne non la ripeterebbe a fronte del 6% degli uomini;
- il 13,1% delle donne non lo esclude, ma neppure è sicuro (contro il 9,3% dei maschi);

- 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. 40 – Iscrizione eventuale ad associazioni di categoria da parte dell'intervistata/o (val. %)

Risposta	*Intervistati*	
	Dirigenti donna	*Dirigenti uomo*
– Sì	81,9	90,8
– No	18,1	9,2
Totale	100,0	100,0
v.a.	329	613

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

4.2. Presenza e ruolo del partner nella vita quotidiana

Sotto il profilo dello stato civile la tabella 41 ci dice come le donne dirigenti siano più rappresentate nella categoria dei single (11,2% contro il 3,1% degli uomini) e dei separati e/o divorziati (11,8% contro il 5,9% degli uomini).

Le tabelle 42, 43 e 44 espongono i dati relativi ai luoghi di nascita, residenza e lavoro dei dirigenti intervistati. In particolare si nota come le donne, che lavorano nelle regioni settentrionali per il 68,8% del totale, sono ivi residenti solo per il 64,9%, mentre le donne residenti nelle regioni centrali sono più di quelle che vi lavorano (29,8% contro il 26,5%).

L'85,1% delle donne dirigenti ha un partner contro il 92,3% degli uomini (tabb. 45 e 46).

Il partner delle donne dirigenti ha un livello di istruzione e di attività superiore a quelli delle partner dei dirigenti maschi (tabb. 47 e 48):

- il 67,9% dei partner della donna dirigente è laureato a fronte del 51,6% di quelle dei dirigenti uomini;
- il 39,4% dei partner delle donne sono a loro volta dirigenti anch'essi (solo il 7,4% per le partner dei dirigenti uomini);
- il 15,1% dei partner delle donne sono imprenditori (contro il 3,4% delle partner degli uomini);
- mentre la voce "altro", che per la partner dei dirigenti uomini raggiunge il 43,5% (mentre per i partner delle donne è solo del 16,3%) sembra corrispondere a un numero elevato di inattive o, comunque, di casalinghe.

In ogni caso per ben il 46,6% delle donne il lavoro del partner influenza positivamente il rapporto interpersonale (tab. 50) mentre la pensa allo stesso modo solo il 30,5% dei dirigenti uomini, che invece nella maggioranza, sia pure relativa, ritengono l'attività della partner ininfluente (37,3% contro il 21,9% delle donne).

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

Stato	*Intervistati*	
	Dirigenti donna	*Dirigenti uomo*
– 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. %)

Provincia di nascita	*Intervistati*	
	Dirigenti donna	*Dirigenti uomo*
– 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. %)

Provincia di residenza	*Intervistati*	
	Dirigenti donna	*Dirigenti uomo*
– 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. 44 – Provincia di lavoro dell'intervistata/o (val. %)

Provincia di lavoro	*Intervistati*	
	Dirigenti donna	*Dirigenti uomo*
– Nord Ovest	52,6	49,4
– Nord Est	16,2	23,6
– Centro	26,5	20,5
– Sud e Isole	4,7	6,1
– Estero	-	0,4
Totale	100,0	100,0
v.a.	322	616

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

Tab. 45 – Presenza di eventuale partner (val. %)

Risposta	*Intervistati*	
	Dirigenti donna	*Dirigenti uomo*
– Si	85,1	92,3
– No	14,9	7,7
Totale	100,0	100,0
v.a.	322	601

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

Tab. 46 – Età del partner dell'intervistata/o (val. %)

Anni	*Intervistati*	
	Dirigenti donna	*Dirigenti uomo*
– Fino a 39 anni	11,0	19,9
– Da 40 a 44 anni	17,5	22,1
– Da 45 a 49 anni	22,5	23,1
– Da 50 a 54 anni	25,6	21,3
– Da 55 a 59 anni	15,0	11,9
– 60 anni e oltre	8,4	1,7
Totale	100,0	100,0
v.a.	275	554

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

Tab. 47 – Titolo di studio del partner dell'intervistata/o (val. %)

Titolo	*Intervistati*	
	Dirigenti donna	*Dirigenti uomo*
– Non diplomato	3,0	5,3
– Diplomato	29,1	43,1
– Laureato	67,9	51,6
Totale	100,0	100,0
v.a.	275	554

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. 51 – Livello di guadagno dell'intervistata/o rispetto al partner (val. %)

Risposta	*Intervistati*	
	Dirigenti donna	*Dirigenti uomo*
– Guadagno decisamente di più	27,6	81,9
– Guadagno un po' di più	20,6	11,9
– Guadagno più o meno uguale	23,7	4,3
– Guadagno un po' meno	28,1	1,9
Totale	100,0	100,0
v.a.	287	556

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

Tab. 52 – Presenza eventuale di figli (val. %)

Presenza	*Intervistati*	
	Dirigenti donna	*Dirigenti uomo*
– Si	65,9	85,2
– No	34,1	14,8
Totale	100,0	100,0
v.a.	334	614

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

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. 54 – Età media nella quale l'intervistata/o è diventata/o rispettivamente madre o padre per la prima volta (val. %)

	Intervistati	
	Dirigenti donna	*Dirigenti uomo*
– Età	32,0	32,2

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

Interessante anche come il 20,2% delle donne dichiari di aver avuto il primo figlio quando già disponeva della qualifica dirigenziale (gli uomini nella stessa situazione sono il 15,1%, tab. 55): fino a che punto si può ritenere che per questa fascia di donne la maternità sarebbe potuta essere un ostacolo all'ottenimento delle nomina?

In ogni caso la tabella 56 è illuminante circa la situazione delle donne dirigenti a fronte dei problemi di organizzazione della casa e della famiglia:

- il 26% di esse ne ha la diretta responsabilità (contro il 2,8% dei maschi);
- il 24,4% di esse si avvale di collaboratori domestici (contro il 3,8% degli uomini);
- solo il 45,9% delle donne ha la collaborazione di un partner contro ben il 77,9% dei dirigenti maschi.

Ciò malgrado, se il 26,8% delle dirigenti donne dedica alla famiglia e alla casa in media da 4 a 6 ore al giorno, lo stesso fa il 22,3% dei dirigenti maschi (tab. 57), mentre vi dedicano fino a 3 ore il 72,3% delle donne e il 76,4% degli uomini.

Tab. 55 – Posizione di dirigente eventualmente ricoperta quando l'intervistata/o ha avuto il primo figlio (val. %)

Risposta	*Intervistati*	
	Dirigenti donna	*Dirigenti uomo*
– Si	20,2	15,1
– No	79,8	84,9
Totale	100,0	100,0
v.a.	225	537

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. %)

Risposta	*Intervistati*	
	Dirigenti donna	*Dirigenti uomo*
– 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. %)

Ore	*Intervistati*	
	Dirigenti donna	*Dirigenti uomo*
– 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*

Allegati

1. La metodologia utilizzata

La presente indagine risulta basata su una metodologia che si articola su tre punti.

In primo luogo si è discusso all'interno di un apposito Focus Group (composto dalle rappresentanti nazionali delle donne dirigenti e dei responsabili di Federmanager) il quadro delle tematiche da affrontare nell'indagine.

È stata in secondo luogo, predisposta una prima bozza del questionario, successivamente discussa e via via revisionata, sino a giungere alla versione definitiva.

Tale versione risultava articolata in quattro Sezioni e cioè:

- *Sezione 1 – Il check-up della presenza delle donne manager in azienda*, destinata a fare una fotografia di tipo "strutturale", con la relativa evoluzione, in crescita o meno, nel tempo del numero di dirigenti donne;
- *Sezione 2 – Le opinioni sulla presenza femminile nei ruoli di dirigente all'interno dell'impresa*, diretta a registrare quali siano le valutazioni degli intervistati circa le qualità e i limiti delle donne dirigenti, circa le difficoltà che queste incontrano nell'azienda sia per la nomina sia per la carriera sia per le modalità di relazione quotidiana con i dirigenti uomini ed infine circa l'impatto della crisi economica sul trattamento riservato ai manager di entrambi i sessi, a tutt'oggi e in prospettiva;
- *Sezione 3 – Proposte per migliorare l'inserimento e il percorso di carriera delle donne dirigenti*, volta ad esplorare quale tipo di trasformazioni sarebbero utili per rafforzare la presenza femminile, attraverso l'evoluzione della cultura collettiva e di quella dell'impresa e del top-management per quanto riguarda le concezioni relative alle differenze di genere e al ruolo della maternità come "bene collettivo"; ma soprattutto è stata posta un'attenzione specifica su alcune proposte-chiave, in merito alle quali è stata chiesta la valutazione da parte dei due campioni (sia femminile che maschile), oltre che sul processo di parificazione pensionistica tra uomini e donne nell'impiego pubblico e privato e, per finire, è stato anche quali potrebbero essere gli ambiti su cui sia le donne

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:

Classi età e ripartizione geografica	*Dirigenti Donne*			*Dirigenti Uomini*		
	Universo Iscritti	*Rispondenti*	*Campione ponderato*	*Universo Iscritti*	*Rispondenti*	*Campione ponderato*
– Fino a 39 anni	21,1	10,8	20.2	10,5	4,2	10.9
– Da 40 a 44 anni	24,4	19,5	24.3	18,7	16,9	18.5
– Da 45 a 49 anni	22,8	31,3	23.4	23,6	22,7	23.8
– Da 50 a 54 anni	18,3	24,9	19.3	22	27,3	21.6
– Da 55 a 59 anni	10,6	10,8	10.3	17,7	22,4	17.8
– 60 anni e oltre	2,8	2,7	2.5	7,5	6,5	7.4
Totale	100,0	100,0	100.0	100,0	100,0	100.0
– Nord-Ovest	53,0	42,9	52.6	49,7	43,4	49.4
– Nord-Est	16,5	24,3	16.2	22,6	14,6	23.6
– Centro	26,4	16,3	26.5	21,2	19,5	20.5
– Sud e Isole	3,9	14,7	4.7	6,2	17,6	6.1
– Estero	0,2	1,8		0,3	4,9	0.4
Totale	100,0	100,0	100.0	100,0	100,0	100.0

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

È stato così possibile predisporre le tabelle delle distribuzioni semplici, costruite sulla base delle risposte fornite, che hanno fatto oggetto, in terzo luogo, di una discussione dei risultati all'interno del Focus Group di cui sopra: il che ha permesso di ragionare ulteriormente attorno ai fenomeni espliciti e a quelli sottesi alle risposte fornite da parte degli intervistati.

Così si è potuto procedere alla stesura del testo finale, articolato nei vari capitoli, come esposto nelle pagine che precedono.

Al fine di approfondire meglio orientamenti, atteggiamenti e valutazioni degli intervistati sono state richiamate, quando ritenuto opportuno, alcune tabelle di incrocio che sono state predisposte secondo quanto esplicitato nel capitolo 2 degli Allegati.

2. Le tabelle di dettaglio relative alle dirigenti donna

Le tabelle che seguono sono il risultato degli incroci tra alcune variabili sociali e professionali delle intervistate, con le risposte specifiche alle domande del questionario inviato alle dirigenti donne.

In linea generale ciascuna delle tabelle contenute all'interno del commento di cui ai vari capitoli (quelle cioè basate sulle distribuzioni semplici), dispone di una corrispondente tabella d'incrocio nell'Allegato che segue. Tuttavia non tutte le tabelle d'incrocio sono state richiamate nel corso del testo e ci si è limitati a quelle ritenute maggiormente significative.

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. B(d)3	87
	Tab. C(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. B(d)4	89
	Tab. C(d)4	90
– Aree in cui si concentra prevalentemente la presenza di dirigenti donna (val. %)	Tab. A(d)5	91
	Tab. B(d)5	92
	Tab. C(d)5	93
– Aree in cui si concentra prevalentemente la presenza di quadri donna (val. %)	Tab. A(d)6	94
	Tab. B(d)6	95
	Tab. C(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. B(d)7	97
	Tab. C(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. B(d)10	100
	Tab. C(d)10	101

		Pag.
– Ragioni per le quali le dirigenti donna possono trovare delle difficoltà nell'esercizio del loro ruolo (val. %)	Tab. A(d)11 Tab. B(d)11 Tab. C(d)11	102 103 104
– Conseguenze dell'attuale crisi economico-finanziaria sul trattamento riservato ai manager sia donne che uomini (val. %)	Tab. A(d)12 Tab. B(d)12 Tab. C(d)12	105 106 107
– Conseguenze che l'attuale crisi economico-finanziaria potrà esercitare sul trattamento riservato ai manager sia donne che uomini (val. %)	Tab. A(d)13 Tab. B(d)13 Tab. C(d)13	109 109 110
– Mutamenti culturali necessari per affrontare il tema della presenza della donna a livello dirigenziale in azienda (val. %)	Tab. A(d)14 Tab. B(d)14 Tab. C(d)14	111 112 113
– Utilità per l'azienda dell'intervistata/o di aumentare la componente femminile nei ruoli dirigenziali (val. %)	Tab. A(d)15 Tab. B(d)15 Tab. C(d)15	114 114 114
– Valutazioni circa alcune proposte dirette a migliorare la presenza femminile nei ruoli dirigenziali (val. %)	Tab. A(d)16 Tab. B(d)16 Tab. C(d)16	115 116 117
– Valutazione dell'intervistata/o sulla parificazione pensionistica tra uomini e donne nel pubblico impiego (val. %)	Tab. A(d)17 Tab. B(d)17 Tab. C(d)17	118 119 120
– Ambito ritenuto più importante in assoluto su cui l'intervistata/o desidererebbe intraprendere un percorso formativo (val. %)	Tab. A(d)18 Tab. B(d)18 Tab. C(d)18	121 122 123
– Valutazione dei singoli ambiti su cui l'intervistata/o desidererebbe intraprendere un percorso formativo (val. %)	Tab. A(d)19 Tab. B(d)19 Tab. C(d)19	124 125 126

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

Quota stimata nella propria azienda	*Dirigenti donna*	*Età*			*Titolo di studio*		*Stato civile*		*Provincia nascita*			*Provincia lavoro*		
		Fino a 44 anni	*45-54 anni*	*55 anni e oltre*	*Fino a diploma*	*Laurea/ Post laurea*	*Coniugata/ Convivente*	*Single/ Separata/ Divorziata/ Vedova*	*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
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
v.a.	300	145	123	33	39	261	229	70	176	56	53	198	78	14

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

Tab. B(d)3 - Stima della presenza di donne dirigenti e di donne quadro nell'azienda dell'intervistata/o (val. %)

Quota stimata nella propria azienda	*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*	*Amm. Del./ Dir. Gen.*	*Altro/ Dirigente*	*Superiori*	*Coerenti*	*Inferiori*	*Sì*	*No*
Donne dirigenti												
– Quota inferiore	38,3	43,5	33,0	40,1	21,0	39,5	42,6	41,9	33,8	42,9	37,3	41,6
– Quota più o meno uguale	44,2	45,6	44,1	37,9	52,2	48,0	39,4	50,3	48,1	23,3	45,8	32,3
– Quota superiore	12,8	9,1	15,6	16,0	23,6	8,6	12,3	5,4	12,4	27,0	13,0	12,2
– Non saprei dare un giudizio	4,7	1,8	7,3	6,0	3,2	3,9	5,7	2,4	5,7	6,8	3,9	13,9
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.	333	148	157	29	49	105	178	109	157	64	298	31
Donne quadro												
– Quota inferiore	34,7	35,7	33,6	35,5	35,5	35,0	33,9	34,8	35,0	33,4	35,1	24,4
– Quota più o meno uguale	44,5	45,5	44,2	39,8	41,6	51,1	41,7	48,1	42,5	41,2	44,6	45,9
– Quota superiore	11,7	9,8	12,5	17,8	9,9	8,2	14,3	8,4	13,6	14,3	11,4	17,0
– Non saprei dare un giudizio	9,1	9,0	9,7	6,9	13,0	5,7	10,1	8,7	8,9	11,1	8,9	12,7
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.	300	139	136	25	42	95	162	106	142	49	269	27

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

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

Quota stimata nella propria azienda	*Dirigenti donna*	*Caratteristiche dell'impresa*				*Numero dipendenti dell'imprese*				*Numero dirigenti dell'imprese*		
		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. A(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*	*Età*			*Titolo di studio*		*Stato civile*		*Provincia nascita*			*Provincia lavoro*		
		Fino a 44 anni	*45-54 anni*	*55 anni e oltre*	*Fino a diploma*	*Laurea/ Post laurea*	*Coniugata/ Convivente*	*Single/ Separata/ Divorziata/ Vedova*	*Nord*	*Centro*	*Sud e Isole*	*Nord*	*Centro*	*Sud e Isole*
– In crescita significativa	9,7	7,1	10,5	16,4	3,9	10,6	10,0	8,9	11,1	7,6	5,2	11,2	7,8	-
– In crescita lieve	35,9	41,1	33,0	26,2	38,7	35,4	36,3	34,2	38,3	26,2	41,3	35,5	33,0	47,4
– Più o meno uguale	39,4	37,2	40,3	44,3	50,1	37,7	36,5	49,4	39,5	42,9	32,3	38,0	44,2	42,8
– In lieve diminuzione	5,7	5,2	6,6	4,7	1,5	6,4	6,0	4,1	4,9	11,4	4,4	5,6	6,7	-
– In significativa diminuzione	5,4	6,4	4,7	4,1	4,1	5,6	6,3	2,5	2,5	6,6	12,3	5,3	5,3	4,9
– Non saprei dare un giudizio	3,9	3,0	4,9	4,3	1,7	4,3	4,9	0,9	3,7	5,3	4,5	4,4	3,0	4,9
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	100,0	100,0
v.a.	334	150	142	41	47	286	252	80	194	62	57	220	85	15

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

Tab. B(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*	*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*	*Amm. Del./ Dir. Gen.*	*Altro/ Dirigente*	*Superiori*	*Coerenti*	*Inferiori*	*Sì*	*No*
– In crescita significativa	9,7	11,0	7,9	13,1	11,3	14,0	6,8	6,2	12,6	8,0	10,4	4,8
– In crescita lieve	35,9	43,3	31,2	22,7	30,9	30,6	39,8	36,9	39,6	24,5	35,6	34,6
– Più o meno uguale	39,4	31,8	44,8	49,0	46,7	43,9	35,2	50,5	29,4	45,0	39,3	42,4
– In lieve diminuzione	5,7	3,9	7,9	3,3	3,9	2,3	8,2	2,3	6,2	10,7	4,8	13,3
– In significativa diminuzione	5,4	6,5	3,8	8,4	-	5,5	6,8	-	9,9	3,9	6,0	-
– Non saprei dare un giudizio	3,9	3,5	4,4	3,5	7,2	3,7	3,2	4,1	2,3	7,9	3,9	4,9
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.	334	148	157	29	49	104	179	110	157	63	298	31

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'imprese*				*Numero dirigenti dell'imprese*		
		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*
– In crescita significativa	9,7	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	35,9	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	39,4	44,1	37,4	42,9	30,9	58,4	40,8	55,1	33,9	51,1	39,5	34,5
– In lieve diminuzione	5,7	5,0	8,4	2,2	4,8	7,0	1,0	4,7	7,7	4,2	2,8	6,7
– In significativa diminuzione	5,4	4,9	7,4	4,3	3,7	-	10,8	-	5,1	5,4	7,0	5,4
– Non saprei dare un giudizio	3,9	4,6	6,4	-	-	2,6	8,1	8,0	1,8	4,2	6,1	2,8
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.	334	132	110	34	53	27	77	36	191	65	90	151

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

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

Aree	*Dirigenti donna*	*Età*			*Titolo di studio*		*Stato civile*		*Provincia nascita*			*Provincia lavoro*		
		Fino a 44 anni	*45-54 anni*	*55 anni e oltre*	*Fino a diploma*	*Laurea/ Post laurea*	*Coniugata/ Convivente*	*Single/ Separata/ Divorziata/ Vedova*	*Nord*	*Centro*	*Sud e Isole*	*Nord*	*Centro*	*Sud e Isole*
– Area Amministrazione/ Finanza e Controllo	39,6	38,7	39,0	44,6	49,0	38,1	41,6	32,9	38,6	43,5	37,6	40,1	39,9	26,9
– Area Commerciale/Marketing/Assistenza clienti/Customing	38,1	34,6	42,8	35,4	49,7	36,4	38,8	36,8	40,4	38,7	29,8	42,7	30,4	12,1
– Area Personale/Organizzazione/Formazione	32,7	36,3	32,1	21,6	28,0	33,4	31,9	34,6	34,7	43,8	21,6	29,1	40,4	37,8
– Area Comunicazione e Relazioni Esterne	20,6	23,7	18,6	16,6	17,5	21,1	19,8	22,7	19,0	30,9	20,1	16,5	29,2	30,7
– Area Fiscale/Legale	20,2	21,8	21,7	9,4	13,2	21,3	20,6	18,5	19,7	24,4	21,6	19,1	23,2	24,1
– Area Presidenza/Amministratore Delegato/ Direzione Generale	14,7	15,5	9,9	28,2	10,2	15,4	13,5	18,1	14,6	17,3	10,1	16,3	13,5	6,5
– Area Ricerca & Sviluppo	11,4	9,4	14,2	9,4	4,4	12,5	10,2	15,5	13,3	15,2	3,8	13,3	8,2	-
– Area Informatica	10,7	2,7	16,1	21,0	20,1	9,2	12,6	4,8	13,2	12,7	3,9	10,7	10,9	-
– Area Qualità	9,3	11,3	7,7	7,4	8,2	9,4	10,6	5,1	10,3	14,3	2,7	10,9	4,3	10,1
– Distribuite un po' ovunque	7,4	5,5	9,4	7,2	-	8,5	8,8	2,9	3,8	6,4	20,2	3,7	16,9	-
– Area Acquisti	7,1	8,4	7,8	-	5,1	7,4	6,8	7,9	5,6	14,2	5,3	6,6	7,6	10,2
– Area Affari Generali	6,6	6,8	7,1	4,3	-	7,6	7,8	2,9	5,9	14,8	2,5	5,0	10,8	11,5
– Area Produzione	4,8	5,2	5,7	-	4,7	4,8	4,1	6,0	4,8	3,6	4,9	4,1	7,3	3,6
– Area Logistica	3,7	5,3	2,4	2,3	-	4,2	4,8	-	5,5	-	1,3	4,8	0,9	6,5
– Area Sicurezza	1,0	2,2	-	-	-	1,2	0,5	2,6	1,7	-		1,5	-	-
– Altro	4,2	2,2	5,5	6,7	-	4,8	4,5	3,2	5,2	2,4	2,7	5,0	2,6	4,9
v.a.	328	147	139	41	44	285	249	78	191	61	57	214	85	15

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

Fonte: *indagine Ermeneia - 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*	*Amm. Del./ Dir. Gen.*	*Altro/ Dirigente*	*Superiori*	*Coerenti*	*Inferiori*	*Sì*	*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.	328	143	157	28	46	101	180	109	153	63	292	32

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

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

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

Aree	*Dirigenti donna*	*Caratteristiche dell'impresa*				*Numero dipendenti dell'imprese*				*Numero dirigenti dell'imprese*		
		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	39,6	36,2	43,2	40,7	39,7	20,7	35,4	21,7	47,8	30,6	29,6	46,6
– Area Commerciale/Marketing/Assistenza clienti/Customing	38,1	40,0	47,0	22,8	23,8	29,9	32,1	35,0	41,8	25,9	33,8	44,4
– Area Personale/Organizzazione/Formazione	32,7	33,1	27,3	37,7	43,8	23,2	15,3	25,6	41,6	18,9	24,3	39,8
– Area Comunicazione e Relazioni Esterne	20,6	20,0	22,1	15,1	18,7	7,7	10,5	12,0	26,6	7,4	10,2	29,5
– Area Fiscale/Legale	20,2	19,1	19,2	22,1	22,2	7,7	9,0	6,9	29,1	8,4	9,5	31,0
– Area Presidenza/Amministratore Delegato/Direzione Generale	14,7	19,5	10,6	12,7	14,3	44,0	18,1	12,6	10,1	28,2	16,3	10,2
– Area Ricerca & Sviluppo	11,4	9,9	15,2	-	16,2	11,0	13,1	4,2	12,4	9,7	13,2	13,2
– Area Informatica	10,7	14,7	11,8	4,5	1,5	5,6	7,4	9,0	13,2	5,1	6,4	17,0
– Area Qualità	9,3	6,6	15,6	3,0	6,1	2,8	6,2	11,1	10,1	1,2	10,5	13,6
– Distribuite un po' ovunque	7,4	3,0	11,7	11,8	7,1	5,9	1,0	2,0	11,2	3,7	3,3	11,5
– Area Acquisti	7,1	6,8	7,0	14,0	4,1	-	5,2	6,4	9,0	9,4	3,1	8,7
– Area Affari Generali	6,6	6,9	1,8	14,6	11,9	2,8	2,6	11,8	7,8	3,2	6,6	7,8
– Area Produzione	4,8	5,2	2,4	7,8	7,6	-	3,7	13,3	4,3	6,5	3,7	4,2
– Area Logistica	3,7	4,3	3,7	3,0	2,6	7,5	3,5	5,0	2,0	5,1	-	4,7
– Area Sicurezza	1,0	-	3,0	-	-	-	-	3,6	1,1	-	1,5	1,3
– Altro	4,2	3,5	3,8	2,1	8,8	-	4,9	2,1	4,9	1,2	0,9	6,8
v.a.	328	130	110	34	50	26	74	36	189	62	89	150

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

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

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

Aree	*Dirigenti donna*	*Età*			*Titolo di studio*		*Stato civile*		*Provincia nascita*			*Provincia lavoro*		
		Fino a 44 anni	*45-54 anni*	*55 anni e oltre*	*Fino a diploma*	*Laurea/ Post laurea*	*Coniugata/ Convivente*	*Single/ Separata/ Divorziata/ Vedova*	*Nord*	*Centro*	*Sud e Isole*	*Nord*	*Centro*	*Sud e Isole*
– 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 Personale/Organizzazione/Formazione	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	-
– Area Informatica	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 Comunicazione e Relazioni Esterne	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 Fiscale/Legale	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 Ricerca & Sviluppo	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 Acquisti	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	-
– Distribuite un po' ovunque	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
– Area Qualità	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 Produzione	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 Affari Generali	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 Presidenza/Amministratore Delegato/Direzione Generale	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 Sicurezza	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 Logistica	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	-
– Altro	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
v.a.	270	128	109	33	36	234	215	54	158	49	46	183	71	9

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

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

Tab. B(d)6 - Aree in cui si concentra prevalentemente la presenza di quadri 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*	*Amm. Del./ Dir. Gen.*	*Altro/ Dirigente*	*Superiori*	*Coerenti*	*Inferiori*	*Sì*	*No*
– Area Amministrazione/ Finanza e Controllo	47,3	54,5	42,6	33,4	54,8	48,7	45,4	52,3	48,9	31,1	48,8	30,3
– Area Commerciale/Marketing/Assistenza clienti/Customing	39,7	40,9	38,6	38,8	28,3	39,4	42,6	40,6	36,7	44,7	39,9	36,8
– Area Personale/Organizzazione/Formazione	39,3	42,8	35,7	38,9	26,8	41,6	40,8	50,3	35,6	26,0	40,8	29,3
– Area Informatica	22,3	18,2	27,8	15,7	12,4	20,7	24,5	21,0	25,3	15,1	21,2	27,1
– Area Comunicazione e Relazioni Esterne	22,1	26,0	21,8	3,3	8,3	18,7	27,1	31,7	20,7	7,3	21,1	24,8
– Area Fiscale/Legale	19,2	19,6	19,6	14,4	14,9	15,8	22,1	25,5	20,4	3,4	19,7	18,0
– Area Ricerca & Sviluppo	15,1	17,0	15,4	3,3	7,4	11,1	19,1	14,4	15,8	13,9	15,0	19,0
– Area Qualità	14,4	17,6	11,7	10,9	16,6	18,7	11,5	13,9	17,3	8,0	14,2	13,9
– Area Acquisti	13,8	14,3	15,1	4,1	14,0	13,3	14,1	10,3	19,3	6,4	14,7	4,2
– Distribuite un po' ovunque	13,7	10,4	17,6	11,0	-	7,3	20,2	8,6	15,7	19,8	13,4	18,7
– Area Produzione	12,0	12,7	10,7	15,6	17,1	11,9	10,3	14,0	7,6	15,4	9,5	22,1
– Area Affari Generali	11,6	12,1	12,7	3,1	10,6	11,8	11,8	22,5	6,8	2,7	11,9	11,1
– Area Presidenza/Amministratore Delegato/Direzione Generale	7,9	8,4	6,4	12,5	10,7	8,1	7,2	14,1	4,4	5,0	7,3	8,1
– Area Sicurezza	6,4	5,8	6,7	7,6	9,1	9,4	4,1	5,9	5,8	9,5	5,7	7,6
– Area Logistica	6,1	3,7	8,4	7,4	4,1	8,6	5,1	6,3	5,7	7,3	5,5	13,5
– Altro	3,8	4,2	3,2	4,3	7,5	3,8	3,0	2,9	2,8	8,7	3,5	7,6
v.a.	270	125	121	24	31	86	151	96	126	44	241	24

Il totale non è uguale a 100 perché erano possibili più risposte
Fonte: *indagine Ermeneia - 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'imprese*				*Numero dirigenti dell'imprese*		
		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 Ermeneia - Studi & Strategie di Sistema per Federmanager, 2010*

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

Risposta	*Dirigenti donna*	*Età*			*Titolo di studio*		*Stato civile*		*Provincia nascita*			*Provincia lavoro*		
		Fino a 44 anni	*45-54 anni*	*55 anni e oltre*	*Fino a diploma*	*Laurea/ Post laurea*	*Coniugata/ Convivente*	*Single/ Separata/ Divorziata/ Vedova*	*Nord*	*Centro*	*Sud e Isole*	*Nord*	*Centro*	*Sud e Isole*
– Un fatto del tutto normale ormai da tempo	39,8	34,3	41,1	55,1	34,2	40,8	38,3	43,6	40,5	38,5	37,3	36,9	49,4	31,9
– Un fatto di una certa novità, cui ci si sta abituando	37,7	41,1	39,0	20,6	37,9	37,6	38,4	35,8	42,6	34,9	27,6	40,0	33,9	34,2
– Un fatto del tutto nuovo cui l'azienda non è ancora abituata	15,3	16,5	13,3	17,9	15,4	15,3	16,6	11,5	11,3	16,3	24,7	15,1	13,1	18,8
– Un'ipotesi di cui si discute	3,1	3,7	2,7	2,2	5,1	2,7	3,2	2,8	1,2	9,1	4,0	3,2	1,9	10,2
– Non saprei dare una valutazione	4,1	4,4	3,9	4,2	7,4	3,6	3,5	6,3	4,4	1,2	6,4	4,8	1,7	4,9
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	100,0	100,0
v.a.	335	150	143	42	48	287	254	80	195	62	58	221	85	15

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

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

Risposta	*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*	*Amm. Del./ Dir. Gen.*	*Altro/ Dirigente*	*Superiori*	*Coerenti*	*Inferiori*	*Sì*	*No*
– Un fatto del tutto normale ormai da tempo	39,8	29,8	46,3	54,7	39,7	33,1	44,2	45,7	38,3	34,4	39,4	47,6
– Un fatto di una certa novità, cui ci si sta abituando	37,7	46,0	32,0	26,3	36,5	44,3	33,6	36,3	38,0	37,1	39,4	19,1
– Un fatto del tutto nuovo cui l'azienda non è ancora abituata	15,3	17,5	14,4	9,6	20,6	17,5	12,7	15,7	11,4	24,9	13,9	25,9
– Un'ipotesi di cui si discute	3,1	4,3	1,9	3,3	3,2	-	4,8	0,7	5,6	1,2	3,2	2,5
– Non saprei dare una valutazione	4,1	2,4	5,4	6,1	-	5,1	4,7	1,6	6,7	2,4	4,1	4,9
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.	335	148	159	29	49	105	180	110	157	65	299	32

Fonte: *indagine Ermeneia - 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'intervistata/o (val. %)

Risposta	*Dirigenti donna*	*Caratteristiche dell'impresa*				*Numero dipendenti dell'imprese*				*Numero dirigenti dell'imprese*		
		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*
– 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	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	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	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	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
v.a.	335	133	111	34	53	27	77	37	192	66	91	151

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

Tab. A(d)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*	*Età*			*Titolo di studio*		*Stato civile*		*Provincia nascita*			*Provincia lavoro*		
		Fino a 44 anni	*45-54 anni*	*55 anni e oltre*	*Fino a diploma*	*Laurea/ Post laurea*	*Coniugata/ Convivente*	*Single/ Separata/ Divorziata/ Vedova*	*Nord*	*Centro*	*Sud e Isole*	*Nord*	*Centro*	*Sud e Isole*
DIFFICOLTÀ PER LA NOMINA														
Le donne per essere nominate dirigenti devono essere molto più preparate e dedite al lavoro che non gli uomini														
– Molto + Abbastanza d'accordo	88,6	85,5	89,8	95,4	95,3	87,5	87,6	91,3	90,4	88,8	86,6	88,4	90,2	73,1
– Poco + Per niente d'accordo	9,1	10,8	8,7	4,6	3,2	10,1	9,6	7,8	7,6	11,2	8,3	9,5	8,1	16,7
Per le donne è più facile essere "bloccate" a livello di quadro, rispetto agli uomini														
– Molto + Abbastanza d'accordo	85,0	84,0	85,2	88,6	90,6	84,1	83,1	91,0	85,4	85,4	83,3	83,6	88,7	76,7
– Poco + Per niente d'accordo	13,0	13,9	13,1	9,2	5,9	14,2	14,3	9,0	12,5	14,6	12,5	14,7	9,0	23,3
Gli uomini sono, in linea generale, preferiti rispetto alle donne quando si tratta di nominare un dirigente														
– Molto + Abbastanza d'accordo	79,8	79,2	81,7	75,6	81,2	79,6	77,6	86,3	76,9	85,2	85,5	76,4	86,9	82,0
– Poco + Per niente d'accordo	18,6	19,5	16,6	22,2	15,3	19,1	20,7	12,5	22,1	14,8	9,9	21,9	12,3	11,5
Per le donne la maternità reale, ma anche quella potenziale, risultano essere un handicap per la nomina a dirigente e per la successiva carriera														
– Molto + Abbastanza d'accordo	77,0	74,1	77,4	86,2	86,0	75,6	77,1	76,7	82,4	69,9	69,8	77,3	73,6	83,3
– Poco + Per niente d'accordo	20,6	22,3	21,6	11,5	12,5	21,9	20,5	21,0	16,2	27,1	24,6	21,0	23,4	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														
– Molto + Abbastanza d'accordo	80,0	76,8	79,2	93,4	80,3	79,9	79,8	80,2	79,7	79,9	82,9	79,1	81,7	69,6
– Poco + Per niente d'accordo	16,5	17,9	18,8	4,4	14,6	16,9	16,8	16,0	17,5	17,1	11,5	18,3	13,0	20,2
È più probabile che si verifichi un'azione di mobbing verso le donne dirigenti che non verso gli uomini dirigenti														
– Molto + Abbastanza d'accordo	41,9	37,5	45,4	45,6	39,1	42,4	42,4	40,4	38,1	38,8	52,9	40,0	46,2	48,9
– Poco + Per niente d'accordo	45,4	47,6	43,1	45,3	51,1	44,4	45,1	46,0	50,7	46,1	31,4	47,9	35,1	51,1
È più difficile essere nominato dirigente in quanto donna, poiché si tratta di un'azienda di piccole dimensioni														
– Molto + Abbastanza d'accordo	30,8	31,5	27,9	37,7	34,1	30,2	31,2	29,0	31,3	25,2	24,3	35,5	20,1	39,3
– Poco + Per niente d'accordo	53,3	56,2	52,9	44,3	47,9	54,2	52,3	57,4	55,4	47,9	59,6	50,0	62,4	43,3
È più facile rilevare dell'ostilità tra donne (critiche; competizione; mobbing; ecc.) che non tra uomini e donne														
– Molto + Abbastanza d'accordo	41,3	34,2	43,6	58,1	41,4	41,3	41,1	40,7	41,4	31,9	49,0	44,1	33,7	31,9
– Poco + Per niente d'accordo	52,7	60,9	48,8	37,5	45,2	54,0	52,4	54,8	52,9	64,9	44,4	50,4	61,8	54,3

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 e/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*	*Amm. Del./ Dir. Gen.*	*Altro/ Dirigente*	*Superiori*	*Coerenti*	*Inferiori*	*Sì*	*No*
DIFFICOLTÀ PER LA NOMINA												
Le donne per essere nominate dirigenti devono essere molto più preparate e dedite al lavoro che non gli uomini												
– 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	89,0
– 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	2,4
Per le donne è più facile essere "bloccate" a livello di quadro, rispetto agli uomini												
– Molto + Abbastanza d'accordo	85,0	86,1	81,9	97,3	89,7	85,4	83,5	87,2	82,6	87,4	84,6	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	13,2	10,5
Gli uomini sono, in linea generale, preferiti rispetto alle donne quando si tratta di nominare un dirigente												
– Molto + Abbastanza d'accordo	79,8	82,7	79,7	66,2	76,0	76,7	82,6	72,8	81,5	87,7	78,9	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	19,3	14,5
Per le donne la maternità reale, ma anche quella potenziale, risultano essere un handicap per la nomina a dirigente e per la successiva carriera												
– Molto + Abbastanza d'accordo	77,0	71,6	82,2	76,4	87,2	72,2	77,0	85,6	70,6	77,4	75,7	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	21,7	13,6
DIFFICOLTÀ PER LA CARRIERA												
Per la donna non è facile salire oltre un certo livello di responsabilità dirigenziale, una volta che è stata nominata												
– 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	90,1
– 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	7,5
È più probabile che si verifichi un'azione di mobbing verso le donne dirigenti che non verso gli uomini dirigenti												
– Molto + Abbastanza d'accordo	41,9	37,0	44,2	54,3	55,3	42,3	38,4	42,6	37,1	50,5	42,1	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	46,1	36,4
È più difficile essere nominato dirigente in quanto donna, poiché si tratta di un'azienda di piccole dimensioni												
– Molto + Abbastanza d'accordo	30,8	33,1	29,4	26,1	58,6	42,8	16,3	27,0	30,6	36,4	31,0	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	54,9	47,6
È più facile rilevare dell'ostilità tra donne (critiche; competizione; mobbing; ecc.) che non tra uomini e donne												
– Molto + Abbastanza d'accordo	41,3	38,0	40,5	62,5	47,0	43,5	38,8	54,9	33,6	36,5	40,9	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	45,6

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

Tab. C(d)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*	*Caratteristiche dell'impresa*				*Numero dipendenti dell'imprese*				*Numero dirigenti dell'imprese*		
		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*
DIFFICOLTÀ PER LA NOMINA												
Le donne per essere nominate dirigenti devono essere molto più preparate e dedite al lavoro che non gli uomini												
– Molto + Abbastanza d'accordo	88,6	89,4	87,8	80,7	91,9	81,4	88,5	87,4	89,8	81,7	83,5	94,0
– Poco + Per niente d'accordo	9,1	9,5	9,8	14,6	4,3	18,6	6,0	12,6	8,4	14,9	13,5	4,2
Per le donne è più facile essere "bloccate" a livello di quadro, rispetto agli uomini												
– Molto + Abbastanza d'accordo	85,0	84,6	83,0	85,7	88,7	90,9	87,9	92,5	81,4	81,1	86,0	87,2
– Poco + Per niente d'accordo	13,0	13,4	16,4	14,3	5,2	9,1	8,5	4,9	17,1	17,8	8,6	12,1
Gli uomini sono, in linea generale, preferiti rispetto alle donne quando si tratta di nominare un dirigente												
– Molto + Abbastanza d'accordo	79,8	80,5	80,5	77,7	77,0	78,6	79,0	80,7	80,9	77,5	74,5	84,7
– Poco + Per niente d'accordo	18,6	18,8	18,2	19,3	19,2	21,4	17,5	16,7	18,2	22,5	20,7	14,6
Per le donne la maternità reale, ma anche quella potenziale, risultano essere un handicap per la nomina a dirigente e per la successiva carriera												
– Molto + Abbastanza d'accordo	77,0	83,4	63,6	81,3	83,9	88,8	69,5	90,2	75,4	72,1	80,5	74,6
– Poco + Per niente d'accordo	20,6	15,3	34,1	14,0	12,3	11,2	25,9	7,6	22,7	24,4	16,5	23,5
DIFFICOLTÀ PER LA CARRIERA												
Per la donna non è facile salire oltre un certo livello di responsabilità dirigenziale, una volta che è stata nominata												
– Molto + Abbastanza d'accordo	80,0	76,6	81,5	70,8	88,7	77,0	81,3	63,6	82,6	73,6	72,2	86,5
– Poco + Per niente d'accordo	16,5	20,6	16,2	22,4	5,2	20,5	11,5	33,8	15,0	20,1	22,4	11,7
È più probabile che si verifichi un'azione di mobbing verso le donne dirigenti che non verso gli uomini dirigenti												
– Molto + Abbastanza d'accordo	41,9	44,3	37,3	60,5	32,5	65,7	40,6	34,9	40,5	54,8	35,0	39,0
– Poco + Per niente d'accordo	45,4	45,2	50,8	31,4	46,9	31,7	49,8	53,4	43,7	41,7	49,0	46,4
È più difficile essere nominato dirigente in quanto donna, poiché si tratta di un'azienda di piccole dimensioni												
– Molto + Abbastanza d'accordo	30,8	35,0	32,1	28,3	19,6	67,5	54,9	39,6	14,4	58,4	42,5	15,7
– Poco + Per niente d'accordo	53,3	47,8	52,2	61,4	61,8	30,0	38,7	42,6	63,9	36,4	44,2	64,6
È più facile rilevare dell'ostilità tra donne (critiche; competizione; mobbing; ecc.) che non tra uomini e donne												
– Molto + Abbastanza d'accordo	41,3	35,6	43,6	54,4	47,6	54,4	45,7	21,3	41,1	45,1	37,6	43,5
– Poco + Per niente d'accordo	52,7	57,8	52,6	38,8	44,8	40,3	45,8	72,5	53,8	49,2	53,9	52,7

Fonte: *indagine Ermeneia - 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	*Dirigenti donna*	*Età*			*Titolo di studio*		*Stato civile*		*Provincia nascita*			*Provincia lavoro*		
		Fino a 44 anni	*45-54 anni*	*55 anni e oltre*	*Fino a diploma*	*Laurea/ Post laurea*	*Coniugata/ Convivente*	*Single/ Separata/ Divorziata/ Vedova*	*Nord*	*Centro*	*Sud e Isole*	*Nord*	*Centro*	*Sud e Isole*
Il peso degli oneri familiari che fanno capo soprattutto alla donna														
– 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
La vita aziendale che tende a prolungarsi in termini di orari quotidiani, anche quando questo non serve														
– 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
Le riunioni che vengono fissate oltre il normale orario di lavoro														
– 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
Esiste un oggettivo timore di concorrenza percepito dai dirigenti uomini nei confronti delle dirigenti (o potenziali dirigenti) donne														
– 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
Il linguaggio in azienda che tende ad essere prevalentemente maschile														
– 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
Gli interessi di cui si discute tra colleghi che tendono ad essere prevalentemente maschili														
– 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
Le avances si manifestano soprattutto da parte maschile														
– 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. B(d)11 - Ragioni per le quali le dirigenti donna possono trovare delle difficoltà nell'esercizio del loro ruolo (val. %)

Ragioni prevalenti	*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*	*Amm. Del./ Dir. Gen.*	*Altro/ Dirigente*	*Superiori*	*Coerenti*	*Inferiori*	*Sì*	*No*
Il peso degli oneri familiari che fanno capo soprattutto alla donna												
– Molto + Abbastanza d'accordo	82,6	82,0	82,4	87,3	81,5	78,6	86,0	83,4	82,4	82,6	83,2	80,7
– Poco + Per niente d'accordo	16,3	17,1	16,7	9,2	18,5	20,4	13,2	15,7	17,1	16,3	16,2	17,0
La vita aziendale che tende a prolungarsi in termini di orari quotidiani, anche quando questo non serve												
– Molto + Abbastanza d'accordo	78,2	80,2	74,7	87,7	77,9	73,7	81,5	79,1	77,5	79,2	79,6	69,2
– Poco + Per niente d'accordo	20,4	18,7	24,0	8,8	22,1	23,2	17,7	20,0	20,6	19,7	19,1	28,5
Le riunioni che vengono fissate oltre il normale orario di lavoro												
– Molto + Abbastanza d'accordo	58,2	60,7	52,7	75,9	56,9	59,3	58,5	67,6	51,5	58,0	57,2	66,8
– Poco + Per niente d'accordo	40,3	38,2	45,8	20,8	43,1	38,3	40,2	31,6	47,1	39,3	41,4	30,9
Esiste un oggettivo timore di concorrenza percepito dai dirigenti uomini nei confronti delle dirigenti (o potenziali dirigenti) donne												
– Molto + Abbastanza d'accordo	62,9	62,4	62,0	71,0	80,2	61,9	59,1	75,0	54,3	62,5	64,4	48,2
– Poco + Per niente d'accordo	33,4	30,5	36,7	29,0	19,8	33,6	36,5	20,9	41,9	34,3	32,3	43,0
Il linguaggio in azienda che tende ad essere prevalentemente maschile												
– Molto + Abbastanza d'accordo	40,6	46,0	35,5	42,1	39,1	49,0	36,4	50,8	36,4	35,2	40,2	40,5
– Poco + Per niente d'accordo	57,9	53,5	62,5	54,6	60,9	50,1	61,4	47,6	63,1	61,0	58,4	57,2
Gli interessi di cui si discute tra colleghi che tendono ad essere prevalentemente maschili												
– Molto + Abbastanza d'accordo	39,2	44,5	35,6	31,9	35,5	42,2	38,8	49,7	31,2	40,6	39,7	33,0
– Poco + Per niente d'accordo	59,3	55,5	61,9	64,8	64,5	56,2	59,4	48,0	68,3	56,8	58,9	64,7
Le avances si manifestano soprattutto da parte maschile												
– Molto + Abbastanza d'accordo	35,3	34,8	34,7	41,1	36,3	41,2	31,8	46,9	28,7	31,2	34,4	36,5
– Poco + Per niente d'accordo	60,0	60,8	60,6	52,1	61,1	53,1	63,4	52,0	64,0	63,8	61,1	55,5

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'imprese*				*Numero dirigenti dell'imprese*		
		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*
Il peso degli oneri familiari che fanno capo soprattutto alla donna												
– 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
La vita aziendale che tende a prolungarsi in termini di orari quotidiani, anche quando questo non serve												
– 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
Le riunioni che vengono fissate oltre il normale orario di lavoro												
– 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
Esiste un oggettivo timore di concorrenza percepito dai dirigenti uomini nei confronti delle dirigenti (o potenziali dirigenti) donne												
– 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
Il linguaggio in azienda che tende ad essere prevalentemente maschile												
– 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
Gli interessi di cui si discute tra colleghi che tendono ad essere prevalentemente maschili												
– 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
Le avances si manifestano soprattutto da parte maschile												
– 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. A(d)12 - Conseguenze dell'attuale crisi economico-finanziaria 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	*45-54 anni*	*55 anni e oltre*	*Fino a diploma*	*Laurea/ Post laurea*	*Coniugata/ Convivente*	*Single/ Separata/ 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 benefit)														
– Ha influito abbastanza	55,1	55,6	55,3	53,6	44,4	56,8	55,5	54,3	55,9	55,2	60,2	54,0	56,8	70,6
– Ha influito poco	24,1	25,0	24,0	20,9	34,0	22,5	24,8	22,0	24,5	26,3	17,3	24,8	21,2	4,2
– Non ha influito	20,8	19,4	20,7	25,5	21,6	20,7	19,7	23,7	19,6	18,5	22,5	21,2	22,0	25,2
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.	304	137	125	41	42	262	233	70	181	54	50	202	78	13
Riduzione del numero dei manager in azienda (dismissioni), ma con incentivi di tipo economico all'uscita														
– Ha influito abbastanza	45,8	50,5	44,4	34,3	33,8	47,8	45,8	46,8	48,0	39,5	47,9	48,6	38,9	53,8
– Ha influito poco	30,9	25,7	30,5	50,4	39,9	29,4	31,6	29,3	30,2	34,8	28,4	29,8	31,8	12,9
– Non ha influito	23,3	23,8	25,1	15,3	26,3	22,8	22,6	23,9	21,8	25,7	23,7	21,6	29,3	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.	292	132	123	38	42	251	223	68	175	52	48	193	77	12
Riduzione del numero dei manager in azienda (dismissioni), secondo le norme contrattuali vigenti														
– Ha influito abbastanza	41,7	38,9	41,2	52,4	28,6	44,0	44,0	35,1	42,6	38,9	44,1	43,3	35,3	66,7
– Ha influito poco	29,4	34,6	23,9	29,6	33,8	28,6	27,9	35,1	28,6	30,6	34,1	25,9	39,6	-
– Non ha influito	28,9	26,5	34,9	18,0	37,6	27,4	28,1	29,8	28,8	30,5	21,8	30,8	25,1	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.	306	135	129	42	44	262	235	70	182	56	51	204	79	12
Sul trattamento di cui sopra influisce/influirà maggiormente il fatto di essere dirigente donna														
– Ha influito abbastanza	16,6	11,2	20,4	23,3	22,3	15,8	16,2	17,2	17,5	11,6	16,5	17,6	13,2	19,8
– Ha influito poco	29,4	23,9	33,9	34,4	20,9	30,7	28,1	34,3	30,6	36,3	19,8	23,4	40,2	42,1
– Non ha influito	54,0	64,9	45,7	42,3	56,8	53,5	55,7	48,5	51,9	52,1	63,7	59,0	46,6	38,1
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.	279	126	116	37	35	244	209	69	167	50	47	185	72	12
Mantenimento in servizio, ma con contratto da Quadro														
– Ha influito abbastanza	13,6	11,9	15,8	12,4	6,9	14,6	15,4	8,2	10,8	18,5	15,0	13,7	12,9	19,8
– Ha influito poco	15,6	14,1	14,9	22,5	14,3	15,8	13,1	23,6	14,2	17,2	20,5	11,0	22,9	33,5
– Non ha influito	70,8	74,0	69,3	65,1	78,8	69,6	71,5	68,2	75,0	64,3	64,5	75,3	64,2	46,7
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	100,0	100,0
v.a.	283	129	116	38	39	244	214	68	169	50	46	188	73	12

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*	*Amm. Del./ Dir. Gen.*	*Altro/ Dirigente*	*Superiori*	*Coerenti*	*Inferiori*	*Sì*	*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 Ermeneia - Studi & Strategie di Sistema per Federmanager, 2010*

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

Conseguenze	*Dirigenti donna*	*Caratteristiche dell'impresa*				*Numero dipendenti dell'imprese*				*Numero dirigenti dell'imprese*		
		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)												
– Ha influito abbastanza	55,1	51,5	55,2	53,2	61,9	55,5	51,4	39,3	60,1	52,9	53,2	55,7
– Ha influito poco	24,1	28,5	17,8	20,5	29,0	22,0	29,4	27,8	21,9	29,0	26,4	20,3
– Non ha influito	20,8	20,0	27,0	26,3	9,1	22,5	19,2	32,9	18,0	18,1	20,4	24,0
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.	304	122	98	30	49	25	68	34	173	62	80	138
Riduzione del numero dei manager in azienda (dismissioni), ma con incentivi di tipo economico all'uscita												
– Ha influito abbastanza	45,8	40,7	58,8	38,2	37,6	25,5	47,4	28,9	51,1	46,4	40,3	46,8
– Ha influito poco	30,9	35,8	21,9	26,6	37,5	55,6	21,2	33,8	30,7	35,1	27,7	30,9
– Non ha influito	23,3	23,5	19,3	35,2	24,9	18,9	31,4	37,3	18,2	18,5	32,0	22,3
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.	292	118	96	28	45	23	67	34	166	58	81	130
Riduzione del numero dei manager in azienda (dismissioni), secondo le norme contrattuali vigenti												
– Ha influito abbastanza	41,7	39,9	45,2	38,3	41,1	50,7	43,2	28,0	42,7	55,9	32,6	39,8
– Ha influito poco	29,4	33,0	24,9	31,5	27,8	25,6	25,5	14,9	33,8	21,3	26,6	34,7
– Non ha influito	28,9	27,1	29,9	30,2	31,1	23,7	31,3	57,1	23,5	22,8	40,8	25,5
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.	306	123	98	29	50	25	69	35	174	61	84	136
Sul trattamento di cui sopra influisce/influirà maggiormente il fatto di essere dirigente donna												
– Ha influito abbastanza	16,6	15,7	18,4	17,8	15,1	18,2	20,2	7,5	16,7	20,9	17,2	16,3
– Ha influito poco	29,4	32,2	22,9	45,8	23,6	21,0	36,5	21,4	29,3	28,0	28,5	27,7
– Non ha influito	54,0	52,1	58,7	36,4	61,3	60,8	43,3	71,1	54,0	51,1	54,3	56,0
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	115	90	25	43	21	67	29	161	52	77	128
Mantenimento in servizio, ma con contratto da Quadro												
– Ha influito abbastanza	13,6	11,8	17,2	15,7	11,0	8,2	11,2	8,4	16,5	13,8	8,2	16,0
– Ha influito poco	15,6	21,1	8,1	27,0	12,6	33,2	22,4	2,3	13,4	32,0	9,1	14,5
– Non ha influito	70,8	67,1	74,7	57,3	76,4	58,6	66,4	89,3	70,1	54,2	82,7	69,5
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.	283	112	93	27	46	23	62	32	163	56	75	133

Fonte: *indagine Ermeneia - 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	*45-54 anni*	*55 anni e oltre*	*Fino a diploma*	*Laurea/ Post laurea*	*Coniugata/ Convivente*	*Single/ Separata/ 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 benefit)														
– Influirà 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
– Influirà 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														
– Influirà 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
– Influirà 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														
– Influirà 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
– Influirà 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														
– Influirà 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
– Influirà 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														
– Influirà 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
– Influirà 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 Ermeneia - Studi & Strategie di Sistema per Federmanager, 2010*

Tab. B(d)13 - Conseguenze che l'attuale crisi economico-finanziaria potrà esercitare 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*	*Amm. Del./ Dir. Gen.*	*Altro/ Dirigente*	*Superiori*	*Coerenti*	*Inferiori*	*Sì*	*No*
Riduzione del trattamento economico e complementare (retribuzione e/o bonus eventuali e/o benefit)												
– Influirà abbastanza	61,2	54,1	66,6	68,3	50,9	57,0	66,0	54,6	64,2	65,6	58,8	85,4
– Influirà poco	26,1	32,1	22,6	14,5	27,3	32,4	22,2	25,8	26,0	27,0	28,2	8,5
– Non influirà	12,7	13,8	10,8	17,2	21,8	10,6	11,8	19,6	9,8	7,4	13,0	6,1
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
v.a.	285	127	133	25	39	93	152	95	130	56	254	26
Riduzione del numero dei manager in azienda (dismissioni), ma con incentivi di tipo economico all'uscita												
– Influirà abbastanza	48,9	44,6	49,9	64,9	48,2	51,3	48,0	47,6	51,7	46,4	49,1	46,6
– Influirà poco	36,9	40,9	34,9	27,5	33,4	29,2	41,9	32,5	37,4	43,9	36,9	39,8
– Non influirà	14,2	14,5	15,2	7,6	18,4	19,5	10,1	19,9	10,9	9,7	14,0	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.	290	129	135	26	38	94	156	96	133	57	255	30
Riduzione del numero dei manager in azienda (dismissioni), secondo le norme contrattuali vigenti												
– Influirà abbastanza	48,8	41,1	52,6	68,4	45,6	57,4	44,8	48,4	51,0	47,3	49,3	51,1
– Influirà poco	34,6	41,2	31,5	17,3	36,6	27,5	37,9	27,3	37,0	41,0	34,2	33,7
– Non influirà	16,6	17,7	15,9	14,3	17,8	15,1	17,3	24,3	12,0	11,7	16,5	15,2
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.	290	130	134	26	38	95	155	96	133	58	254	30
Sul trattamento di cui sopra influisce/influirà maggiormente il fatto di essere dirigente donna												
– Influirà abbastanza	21,7	17,2	24,4	29,8	14,3	24,6	21,9	21,5	18,6	30,4	19,9	34,8
– Influirà poco	34,5	29,9	39,7	28,3	37,5	26,5	39,0	28,5	35,7	42,5	35,4	30,4
– Non influirà	43,8	52,9	35,9	41,9	48,2	48,9	39,1	50,0	45,7	27,1	44,7	34,8
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.	295	129	142	24	39	97	158	99	132	60	261	29
Mantenimento in servizio, ma con contratto da Quadro												
– Influirà abbastanza	15,9	15,6	16,5	13,8	11,2	10,3	20,4	15,4	16,8	13,8	16,3	7,0
– Influirà poco	23,1	19,8	24,9	29,4	40,3	22,6	18,9	21,6	22,0	29,2	23,7	21,3
– Non influirà	61,0	64,6	58,6	56,8	48,5	67,1	60,7	63,0	61,2	57,0	60,0	71,7
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.	281	122	135	25	39	90	152	93	129	57	249	28

Fonte: *indagine Ermeneia - 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'imprese*				*Numero dirigenti dell'imprese*		
		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)												
– Influirà 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
– Influirà 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 influirà	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												
– Influirà 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
– Influirà 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 influirà	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												
– Influirà 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
– Influirà 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 influirà	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/influirà maggiormente il fatto di essere dirigente donna.												
– Influirà 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
– Influirà 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 influirà	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												
– Influirà abbastanza	15,9	17,0	14,3	15,7	18,5	15,5	13,6		20,0	17,9	6,4	21,5
– Influirà 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 influirà	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. A(d)14 - Mutamenti culturali necessari per affrontare il tema della presenza della donna a livello dirigenziale in azienda (val. %)

Affermazioni	*Dirigenti donna*	*Età*			*Titolo di studio*		*Stato civile*		*Provincia nascita*			*Provincia lavoro*		
		Fino a 44 anni	*45-54 anni*	*55 anni e oltre*	*Fino a diploma*	*Laurea/ Post laurea*	*Coniugata/ Convivente*	*Single/ Separata/ Divorziata/ Vedova*	*Nord*	*Centro*	*Sud e Isole*	*Nord*	*Centro*	*Sud e Isole*
Bisognerebbe smetterla di pensare all'eguaglianza tra i sessi in azienda e servirebbe invece valorizzare le differenze esistenti tra donna e uomo sul lavoro														
– Molto d'accordo	41,8	38,6	42,7	50,1	46,0	41,2	40,4	46,1	42,0	47,8	38,0	39,0	47,0	62,3
– Abbastanza d'accordo	37,2	39,5	35,8	34,0	35,6	37,5	36,2	40,1	37,2	35,3	41,6	36,7	37,3	27,6
– Poco d'accordo	12,6	12,9	14,1	6,8	11,3	12,8	13,8	9,1	14,5	9,3	6,1	14,0	11,2	6,5
– Per niente d'accordo	5,7	5,6	4,8	9,1	5,6	5,7	6,6	3,2	4,9	7,6	7,4	6,6	3,7	3,6
– Non saprei	2,7	3,4	2,6	-	1,5	2,8	3,0	1,5	1,4	-	6,9	3,7	0,8	-
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
v.a.	337	150	144	43	48	289	254	82	196	62	58	222	85	15
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														
– Molto d'accordo	53,4	60,4	49,4	41,9	47,0	54,3	53,2	52,7	50,0	48,3	62,7	49,3	60,2	71,1
– Abbastanza d'accordo	33,8	31,1	34,0	42,5	46,8	31,7	35,2	30,2	38,9	28,7	28,6	36,9	29,2	22,4
– Poco d'accordo	8,3	4,8	9,8	15,6	3,1	9,2	8,5	8,0	7,1	16,0	4,7	9,1	5,8	6,5
– Per niente d'accordo	2,8	2,8	3,7	-	-	3,3	1,7	6,5	1,8	4,7	4,0	3,0	2,3	-
– Non saprei	1,7	0,9	3,1	-	3,1	1,5	1,4	2,6	2,2	2,3	-	1,7	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	100,0	100,0
v.a.	337	150	144	43	48	289	254	82	196	62	58	222	85	15
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)														
– Molto d'accordo	63,2	63,3	59,5	75,1	76,7	60,8	62,5	66,3	61,8	69,9	65,3	59,0	70,8	76,1
– Abbastanza d'accordo	30,9	30,0	34,2	22,7	14,9	33,6	31,6	28,2	32,4	21,5	30,1	35,1	20,7	23,9
– Poco d'accordo	4,6	6,7	3,2	2,2	5,4	4,5	4,4	5,5	4,2	7,4	3,4	4,5	6,8	-
– Per niente d'accordo	0,2	-	0,5	-	-	0,3	0,3	-	0,4	-	-	0,3	-	-
– Non saprei	1,1	-	2,6	-	3,0	0,8	1,2	-	1,2	1,2	1,2	1,1	1,7	-
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	100,0	100,0
v.a.	337	150	144	43	48	289	254	82	196	62	58	222	85	15

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*	*Amm. Del./ Dir. Gen.*	*Altro/ Dirigente*	*Superiori*	*Coerenti*	*Inferiori*	*Sì*	*No*
Bisognerebbe smetterla di pensare all'eguaglianza tra i sessi in azienda e servirebbe invece valorizzare le differenze esistenti tra donna e uomo sul lavoro												
– 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
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												
– 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
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)												
– 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 Ermeneia - Studi & Strategie di Sistema per Federmanager, 2010*

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

Affermazioni	*Dirigenti donna*	*Caratteristiche dell'impresa*				*Numero dipendenti dell'imprese*				*Numero dirigenti dell'imprese*		
		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*
Bisognerebbe smetterla di pensare all'eguaglianza tra i sessi in azienda e servirebbe invece valorizzare le differenze esistenti tra donna e uomo sul lavoro												
– Molto d'accordo	41,8	45,5	40,7	41,4	35,9	40,8	52,1	43,7	37,1	49,4	44,2	39,0
– Abbastanza d'accordo	37,2	36,5	38,3	36,2	39,4	47,6	32,9	33,4	38,2	38,8	34,6	38,8
– Poco d'accordo	12,6	13,0	11,1	16,6	12,3	8,8	10,1	16,1	13,7	6,9	14,4	11,9
– Per niente d'accordo	5,7	2,9	7,4	5,8	6,1	2,8	2,3	3,3	8,1	3,0	3,8	7,0
– Non saprei	2,7	2,1	2,5	-	6,3	-	2,6	3,5	2,9	1,9	3,0	3,3
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.	337	134	111	34	53	28	78	37	192	67	91	151
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												
– Molto d'accordo	53,4	54,7	50,6	62,2	48,8	54,3	56,4	54,7	50,8	55,5	49,7	54,6
– Abbastanza d'accordo	33,8	35,3	35,1	18,6	37,4	27,9	40,0	28,4	33,8	32,9	37,2	31,0
– Poco d'accordo	8,3	7,4	6,4	19,2	7,6	15,0	3,6	11,4	8,8	8,1	8,3	9,1
– Per niente d'accordo	2,8	2,0	4,6	-	3,4	-	-	-	5,0	1,2	1,7	4,8
– Non saprei	1,7	0,6	3,3	-	2,8	2,8	-	5,5	1,6	2,3	3,1	0,5
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.	337	134	111	34	53	28	78	37	192	67	91	151
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)												
– Molto d'accordo	63,2	67,2	62,2	67,9	54,7	57,0	77,1	68,6	57,4	64,1	68,9	61,7
– Abbastanza d'accordo	30,9	25,5	32,6	27,7	41,5	40,2	20,9	20,2	36,1	28,6	25,8	32,7
– Poco d'accordo	4,6	5,6	3,8	2,2	3,8	2,8	1,0	9,2	4,9	6,2	4,5	4,1
– Per niente d'accordo	0,2	0,6	-	-	-	-	1,0	-	-	1,1	-	-
– Non saprei	1,1	1,1	1,4	2,2	-	-	-	2,0	1,6	-	0,8	1,5
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.	337	134	111	34	53	28	78	37	192	67	91	151

Fonte: *indagine Ermeneia - 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	*Dirigenti donna*	*Età*			*Titolo di studio*		*Stato civile*		*Provincia nascita*			*Provincia lavoro*		
		Fino a 44 anni	*45-54 anni*	*55 anni e oltre*	*Fino a diploma*	*Laurea/ Post laurea*	*Coniugata/ Convivente*	*Single/ Separata/ Divorziata/ Vedova*	*Nord*	*Centro*	*Sud e Isole*	*Nord*	*Centro*	*Sud e Isole*
– 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 Ermeneia - 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	*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*	*Amm. Del./ Dir. Gen.*	*Altro/ 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 Ermeneia - 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	*Dirigenti donna*	*Caratteristiche dell'impresa*				*Numero dipendenti dell'imprese*				*Numero dirigenti dell'imprese*		
		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*
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 Ermeneia - Studi & Strategie di Sistema per Federmanager, 2010*

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

Proposte	*Dirigenti donna*	*Età*			*Titolo di studio*		*Stato civile*		*Provincia nascita*			*Provincia lavoro*		
		Fino a 44 anni	*45-54 anni*	*55 anni e oltre*	*Fino a diploma*	*Laurea/ Post laurea*	*Coniugata/ Convivente*	*Single/ Separata/ Divorziata/ Vedova*	*Nord*	*Centro*	*Sud e Isole*	*Nord*	*Centro*	*Sud e Isole*
STRUMENTI PROMOZIONALI DELLA MATERNITÀ														
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)														
– Molto + Abb. d'accordo	82,6	81,7	83,0	84,5	89,5	81,5	81,7	85,8	85,1	79,5	76,2	84,4	76,8	95,5
– Poco + Per niente d'accordo	14,0	17,4	11,4	10,1	5,3	15,3	15,3	10,1	12,0	15,7	18,9	12,5	19,0	4,5
Promuovere le forme di telelavoro, specie con riferimento al periodo di lontananza da quest'ultimo nel caso di un'eventuale maternità														
– Molto + Abb. d'accordo	83,8	84,9	83,9	79,2	91,2	82,6	82,3	88,2	87,3	75,6	78,8	84,5	80,5	91,8
– Poco + Per niente d'accordo	14,3	14,2	13,3	18,1	5,3	15,7	16,1	8,7	11,7	23,1	14,9	14,1	17,0	8,2
Fornire know-how e sostegno per l'istituzione di Centri di Servizio, al fine di venire incontro ai bisogni organizzativi della famiglia														
– Molto + Abb. d'accordo	82,5	83,0	81,5	84,3	82,9	82,4	81,2	87,5	83,7	81,9	84,7	81,9	85,3	91,8
– Poco + Per niente d'accordo	12,9	12,4	13,4	13,0	8,9	13,6	14,9	6,6	11,8	13,3	10,4	14,1	9,6	8,2
STRUMENTI PROMOZIONALI DI GESTIONE DEL TEMPO														
Promuovere soprattutto la possibilità di gestirsi un orario maggiormente flessibile, fermo restando la misurazione dei risultati effettivamente raggiunti														
– Molto + Abb. d'accordo	90,4	91,0	90,0	89,7	95,2	89,7	91,0	88,6	92,3	82,2	91,8	89,8	92,4	91,8
– Poco + Per niente d'accordo	8,0	7,2	8,9	7,6	3,0	8,7	7,9	8,3	7,1	14,6	4,5	9,2	5,3	8,2
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														
– Molto + Abb. d'accordo	77,4	80,0	75,7	73,5	70,0	78,5	78,7	73,9	78,5	66,8	79,0	78,9	73,1	95,5
– Poco + Per niente d'accordo	18,7	17,3	19,5	21,1	26,5	17,5	18,2	19,5	18,5	28,5	13,7	17,9	21,9	0,0
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)														
– Molto + Abb. d'accordo	71,2	66,4	73,3	81,4	65,6	72,1	70,5	74,7	69,2	78,6	67,2	66,2	83,9	95,5
– Poco + Per niente d'accordo	25,7	30,9	22,9	15,9	32,6	24,6	26,6	21,2	28,6	17,8	28,1	31,4	12,1	0,0
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														
– Molto + Abb. d'accordo	59,7	55,9	58,4	78,9	70,9	57,9	59,1	63,0	58,3	71,1	53,4	59,2	60,4	48,6
– Poco + Per niente d'accordo	36,9	41,4	37,3	18,4	20,9	39,5	37,4	33,9	39,1	26,5	40,7	38,0	35,7	46,9
Introdurre pro-tempore attraverso un'apposita Legge una percentuale minima obbligatoria di presenza di donne nei Consigli d'Amministrazione delle imprese quotate														
– Molto + Abb. d'accordo	52,7	50,2	51,6	66,4	61,4	51,4	51,5	57,9	50,6	60,4	47,6	48,9	61,1	59,1
– Poco + Per niente d'accordo	42,2	44,8	42,5	30,9	30,3	44,0	43,6	36,4	44,5	36,0	43,3	46,3	34,1	31,9

Fonte: *indagine Ermeneia - 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*	*Amm. Del./ Dir. Gen.*	*Altro/ Dirigente*	*Superiori*	*Coerenti*	*Inferiori*	*Sì*	*No*
STRUMENTI PROMOZIONALI DELLA MATERNITÀ												
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)												
– 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
Promuovere le forme di telelavoro, specie con riferimento al periodo di lontananza da quest'ultimo nel caso di un'eventuale maternità												
– 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
Fornire know-how e sostegno per l'istituzione di Centri di Servizio, al fine di venire incontro ai bisogni organizzativi della famiglia												
– 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												
Promuovere soprattutto la possibilità di gestirsi un orario maggiormente flessibile, fermo restando la misurazione dei risultati effettivamente raggiunti												
– 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
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												
– Molto + Abbastanza d'accordo	77,4	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*												
Introdurre una forma di certificazione delle pari opportunità effettivamente applicate in azienda (di cui dar conto all'interno del Bilancio Sociale)												
– 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
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												
– 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
Introdurre pro-tempore attraverso un'apposita Legge una percentuale minima obbligatoria di presenza di donne nei Consigli d'Amministrazione delle imprese quotate												
– 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. C(d)16 - Valutazioni circa alcune proposte dirette a migliorare la presenza femminile nei ruoli dirigenziali (val. %)

Proposte	*Dirigenti donna*	*Caratteristiche dell'impresa*				*Numero dipendenti dell'imprese*				*Numero dirigenti dell'imprese*		
		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*
STRUMENTI PROMOZIONALI DELLA MATERNITÀ												
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 da												
– Molto + Abbastanza d'accordo	82,6	83,8	78,9	89,7	80,8	96,0	82,2	89,4	79,8	94,3	82,0	78,0
– Poco + Per niente d'accordo	14,0	11,8	18,9	8,0	14,4	0,0	13,0	8,5	17,0	2,3	14,6	18,9
Promuovere le forme di telelavoro, specie con riferimento al periodo di lontananza da quest'ultimo nel caso di un'eventuale maternità												
– Molto + Abbastanza d'accordo	83,8	86,1	84,3	60,4	89,1	82,2	87,4	88,7	81,3	84,4	86,0	79,7
– Poco + Per niente d'accordo	14,3	10,1	15,0	37,3	10,9	17,8	10,0	11,3	16,4	12,2	13,2	18,4
Fornire know-how e sostegno per l'istituzione di Centri di Servizio, al fine di venire incontro ai bisogni organizzativi della famiglia												
– Molto + Abbastanza d'accordo	82,5	79,7	83,7	80,1	87,7	84,8	87,2	75,1	81,6	76,9	83,9	81,4
– Poco + Per niente d'accordo	12,9	15,1	10,6	17,6	9,5	11,2	9,1	19,1	13,5	19,7	12,0	13,4
STRUMENTI PROMOZIONALI DI GESTIONE DEL TEMPO												
Promuovere soprattutto la possibilità di gestirsi un orario maggiormente flessibile, fermo restando la misurazione dei risultati effettivamente raggiunti												
– Molto + Abbastanza d'accordo	90,4	86,9	93,2	88,0	94,8	94,7	97,4	92,7	86,9	94,8	92,7	86,3
– Poco + Per niente d'accordo	8,0	9,9	6,8	12,0	2,9	5,3	0,0	7,3	11,4	1,8	7,3	12,0
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												
– Molto + Abbastanza d'accordo	77,4	75,6	85,3	78,6	63,5	100,0	86,2	86,0	69,9	83,3	87,7	68,5
– Poco + Per niente d'accordo	18,7	18,5	14,0	19,1	29,3	0,0	11,2	14,0	24,5	13,3	11,5	25,7
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)												
– Molto + Abbastanza d'accordo	71,2	76,0	81,0	55,4	51,4	82,0	67,9	57,1	74,0	68,6	68,6	73,7
– Poco + Per niente d'accordo	25,7	20,2	17,7	36,5	45,8	18,0	26,6	40,7	23,2	26,7	29,0	24,4
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												
– Molto + Abbastanza d'accordo	59,7	58,3	67,3	49,9	57,8	78,0	56,3	42,7	62,3	56,5	55,9	66,2
– Poco + Per niente d'accordo	36,9	36,8	30,0	46,2	40,8	22,0	39,0	51,3	34,9	38,7	40,9	31,9
Introdurre pro-tempore attraverso un'apposita Legge una percentuale minima obbligatoria di presenza di donne nei Consigli d'Amministrazione delle imprese quotate												
– Molto + Abbastanza d'accordo	52,7	50,7	63,3	54,4	38,8	78,0	47,7	39,7	54,4	55,3	47,5	55,5
– Poco + Per niente d'accordo	42,2	43,3	32,1	41,4	58,4	17,7	47,9	54,3	40,9	38,5	48,7	40,2

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

Tab. A(d)17 - Valutazione dell'intervistata/o sulla parificazione 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*	*55 anni e oltre*	*Fino a diploma*	*Laurea/ Post laurea*	*Coniugata/ Convivente*	*Single/ Separata/ Divorziata/ Vedova*	*Nord*	*Centro*	*Sud e Isole*	*Nord*	*Centro*	*Sud e Isole*
È bene in linea di principio equiparare il trattamento pensionistico tra uomini e donne nel settore pubblico														
– 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
Sarebbe bene equiparare il trattamento pensionistico tra uomini e donne anche nel privato (come si sta facendo nel pubblico)														
– 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
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														
– 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
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)														
– 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. B(d)17 - Valutazione dell'intervistata/o sulla parificazione pensionistica tra uomini e donne nel pubblico impiego (val. %)

Valutazioni	*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*	*Amm. Del./ Dir. Gen.*	*Altro/ Dirigente*	*Superiori*	*Coerenti*	*Inferiori*	*Sì*	*No*
È bene in linea di principio equiparare il trattamento pensionistico tra uomini e donne nel settore pubblico												
– Molto + Abbastanza d'accordo	62,2	69,2	56,1	60,1	59,6	64,8	61,8	68,3	64,8	46,5	63,5	49,2
– Poco + Per niente d'accordo	31,5	24,9	36,6	37,2	34,7	29,1	32,3	30,4	29,1	39,8	30,5	44,6
Sarebbe bene equiparare il trattamento pensionistico tra uomini e donne anche nel privato (come si sta facendo nel pubblico)												
– Molto + Abbastanza d'accordo	51,8	56,0	48,2	51,9	50,6	56,4	50,0	60,0	51,8	40,2	52,3	46,1
– Poco + Per niente d'accordo	41,7	37,2	45,0	45,4	45,3	37,5	43,4	40,0	40,4	47,2	41,3	50,1
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												
– Molto + Abbastanza d'accordo	56,2	62,0	51,6	52,0	55,3	57,8	56,0	62,0	55,9	48,9	57,0	48,3
– Poco + Per niente d'accordo	33,5	28,3	39,1	28,7	33,2	32,8	34,1	27,9	35,5	38,8	33,0	40,6
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)												
– Molto + Abbastanza d'accordo	82,0	77,2	86,6	80,4	85,9	76,4	84,8	83,6	79,3	86,4	82,6	76,8
– Poco + Per niente d'accordo	10,1	12,2	7,0	16,9	11,5	11,3	9,0	12,2	9,8	7,8	8,9	23,2

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'imprese*				*Numero dirigenti dell'imprese*		
		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*
È bene in linea di principio equiparare il trattamento pensionistico tra uomini e donne nel settore pubblico												
– 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
Sarebbe bene equiparare il trattamento pensionistico tra uomini e donne anche nel privato (come si sta facendo nel pubblico)												
– 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
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												
– 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
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)												
– 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. A(d)18 - Ambito ritenuto più importante in assoluto su cui l'intervistata/o desidererebbe intraprendere un percorso formativo (val. %)

Ambiti	*Dirigenti donna*	*Età*			*Titolo di studio*		*Stato civile*		*Provincia nascita*			*Provincia lavoro*		
		Fino a 44 anni	*45-54 anni*	*55 anni e oltre*	*Fino a diploma*	*Laurea/ Post laurea*	*Coniugata/ Convivente*	*Single/ Separata/ Divorziata/ Vedova*	*Nord*	*Centro*	*Sud e Isole*	*Nord*	*Centro*	*Sud e Isole*
– 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	46,2	36,2	31,2	33,5	41,0	42,7	29,7	42,0	38,9	39,6	42,1	37,6	27,1
– L'ambito delle competenze specifiche che fanno capo alla mia funzione, visto che questa sta evolvendo rapidamente	18,7	11,5	29,5	9,7	24,8	17,6	19,4	16,7	20,4	19,8	6,2	21,0	13,2	7,6
– L'ambito delle competenze personali di tipo totalmente nuovo, perché si vuole intraprendere un altro ciclo di vita profess. e sociale (perché si intende cambiare mestiere, azienda, settore; oppure perché si intende mettersi in proprio, intraprende	13,9	15,0	12,2	15,5	19,2	12,9	10,5	25,3	12,8	7,9	23,5	12,0	18,5	37,3
– 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)	9,6	7,2	5,4	27,9	10,9	9,4	10,1	8,1	9,0	11,3	6,8	7,7	12,2	17,8
– 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	8,0	7,7	4,3	8,5	7,3	9,6	3,9	20,2	10,0	4,3	17,3	-
– 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	6,8	5,7	5,4	-	7,2	6,4	5,3	7,1	-	9,0	7,9	-	10,2
– 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	5,5	3,0	2,6	7,3	3,4	3,6	5,3	4,8	1,9	4,9	5,0	1,2	-
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.	247	106	103	38	38	209	188	58	151	39	40	165	59	10

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*	*Amm. Del./ Dir. Gen.*	*Altro/ 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, intraprende	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. C(d)18 - Ambito ritenuto più importante in assoluto su cui l'intervistata/o desidererebbe intraprendere un percorso formativo (val. %)

Ambiti	*Dirigenti donna*	*Caratteristiche dell'impresa*				*Numero dipendenti dell'imprese*				*Numero dirigenti dell'imprese*		
		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*
– 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	34,4	45,2	50,6	35,4	22,2	31,5	47,5	43,1	24,5	48,6	42,0
– L'ambito delle competenze specifiche che fanno capo alla mia funzione, visto che questa sta evolvendo rapidamente	18,7	22,9	17,8	3,4	16,5	13,2	19,7	13,9	20,3	14,4	14,7	21,3
– 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	13,9	15,2	13,8	-	17,9	23,0	18,6	6,6	12,8	22,1	12,0	13,8
– 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	9,9	11,4	15,6	3,6	16,4	8,3	6,0	10,2	9,7	10,5	7,6
– 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	7,9	4,5	19,4	9,0	16,2	10,6	9,3	5,4	15,0	6,1	6,1
– 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	6,0	5,3	11,0	6,4	4,5	5,6	10,9	5,3	6,5	4,4	5,7
– 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	3,7	2,0	-	11,2	4,5	5,7	5,8	2,9	7,8	3,7	3,5
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.	247	103	77	21	41	18	54	35	140	43	71	114

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

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

Valutazioni	*Dirigenti donna*	*Età*			*Titolo di studio*		*Stato civile*		*Provincia nascita*			*Provincia lavoro*		
		Fino a 44 anni	*45-54 anni*	*55 anni e oltre*	*Fino a diploma*	*Laurea/ Post laurea*	*Coniugata/ Convivente*	*Single/ Separata/ Divorziata/ Vedova*	*Nord*	*Centro*	*Sud e Isole*	*Nord*	*Centro*	*Sud e Isole*
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														
– 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
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.)														
– 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
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.)														
– 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
L'ambito delle competenze specifiche che fanno capo alla mia funzione, visto che questa sta evolvendo rapidamente														
– 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
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														
– 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
L'ambito delle competenze relazionali esterne all'impresa (per quanto riguarda i rapporti con fornitori, clienti, istituzioni, territori, altre aziende, associazioni di rappresentanza, ecc.)														
– 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
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														
– 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 Ermeneia - Studi & Strategie di Sistema per Federmanager, 2010*

Tab. B(d)19 - Valutazione dei singoli ambiti su cui l'intervistata/o desidererebbe intraprendere un percorso formativo (val. %)

Valutazioni	*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*	*Amm. Del./ Dir. Gen.*	*Altro/ 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												
– Assolutamente + Abbastanza importante	90,1	92,9	88,7	83,2	100,0	91,9	86,3	86,8	93,6	86,7	89,2	97,7
– Poco + Per niente importante	9,9	7,1	11,3	16,8	0,0	8,1	13,7	13,2	6,4	13,3	10,8	2,3
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.)												
– Assolutamente + Abbastanza importante	84,9	82,5	87,5	84,2	97,8	87,1	81,0	86,6	84,8	83,5	85,5	80,8
– Poco + Per niente importante	15,1	17,5	12,5	15,8	2,2	12,9	19,0	13,4	15,2	16,5	14,5	19,2
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.)												
– Assolutamente + Abbastanza importante	82,9	78,8	87,1	80,6	93,9	85,1	79,2	85,7	79,4	87,0	83,3	81,9
– Poco + Per niente importante	17,1	21,2	12,9	19,4	6,1	14,9	20,8	14,3	20,6	13,0	16,7	18,1
L'ambito delle competenze specifiche che fanno capo alla mia funzione, visto che questa sta evolvendo rapidamente												
– Assolutamente + Abbastanza importante	79,9	80,3	78,8	83,3	76,9	83,5	78,4	85,6	77,2	74,5	79,8	76,7
– Poco + Per niente importante	20,1	19,7	21,2	16,7	23,1	16,5	21,6	14,4	22,8	25,5	20,2	23,3
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												
– Assolutamente + Abbastanza importante	78,1	80,0	77,5	71,9	68,7	79,8	79,5	75,9	77,4	82,8	77,8	81,3
– Poco + Per niente importante	21,9	20,0	22,5	28,1	31,3	20,2	20,5	24,1	22,6	17,2	22,2	18,7
L'ambito delle competenze relazionali esterne all'impresa (per quanto riguarda i rapporti con fornitori, clienti, istituzioni, territori, altre aziende, associazioni di rappresentanza, ecc.)												
– Assolutamente + Abbastanza importante	71,7	70,0	72,3	76,4	89,7	73,0	65,9	82,0	63,8	72,4	73,0	56,6
– Poco + Per niente importante	28,3	30,0	27,7	23,6	10,3	27,0	34,1	18,0	36,2	27,6	27,0	43,4
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												
– Assolutamente + Abbastanza importante	56,0	53,8	58,0	57,0	59,8	57,6	53,9	60,0	50,5	64,9	53,4	73,8
– Poco + Per niente importante	44,0	46,2	42,0	43,0	40,2	42,4	46,1	40,0	49,5	35,1	46,6	26,2

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

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

Valutazioni	*Dirigenti donna*	*Caratteristiche dell'impresa*				*Numero dipendenti dell'imprese*				*Numero dirigenti dell'imprese*		
		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*
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												
– 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
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.)												
– 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
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.)												
– 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
L'ambito delle competenze specifiche che fanno capo alla mia funzione, visto che questa sta evolvendo rapidamente												
– 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
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												
– 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
L'ambito delle competenze relazionali esterne all'impresa (per quanto riguarda i rapporti con fornitori, clienti, istituzioni, territori, altre aziende, associazioni di rappresentanza, ecc.)												
– 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
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												
– 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 Ermeneia - Studi & Strategie di Sistema per Federmanager, 2010*