



PIU' DONNE NEL MANAGEMENT  
PIU' OPPORTUNITA' PER IL PAESE

Settembre 2016

**A CURA DELLA VICE-PRESIDENTE DEL SENATO LINDA LANZILLOTTA  
CON IL SUPPORTO DEL 30% CLUB ITALIA**

## Indice

Prefazione	4
Executive summary	5
Presenza femminile nelle organizzazioni in Italia	6
Motivazioni a favore del bilanciamento di genere a tutti i livelli dell'organizzazione	7
Razionale per la scelta della presenza femminile nelle posizioni executive come obiettivo	7
Ostacoli al progresso delle carriere femminili	8
Raccomandazioni per bilanciare il genere nella leadership organizzativa	12
Ringraziamenti	17

## Prefazione

La legge Golfo-Mosca ha portato l'Italia a buoni livelli (29%) di presenza femminile nei CdA in tempi rapidi. Purtroppo non vi è stata una trasmissione significativa dell'effetto alle posizioni executive (diretti riporti dell'AD) delle organizzazioni: nel 2016 la presenza femminile era pari al circa al 9%.

I benefici di una maggiore presenza femminile a tutti i livelli delle organizzazioni sono stati ampiamente dimostrati. E' quindi importante affrontare con decisione la sotto-rappresentazione delle donne, con particolare attenzione alle posizioni executive. Due punti fanno ritenere che sarebbe un errore procrastinare l'intervento. Il primo è la dinamica lentissima del bilanciamento di genere nelle posizioni apicali e dirigenziali: in assenza di interventi, non vi sarebbero miglioramenti significativi per molti anni (la rappresentanza femminile nella leadership cresce circa dell'1% l'anno), con il conseguente spreco di talenti per il Paese. Il secondo è che il nostro Paese registra già un ritardo sulla pure bassa media EU (15% di presenza femminile in posizioni executive nelle prime 613 società europee quotate).

L'obiettivo proposto, intorno al quale, insieme al 30% Club Italia, vorremmo creare un movimento di opinione e di intenti, è di raggiungere almeno il 30% di donne executive entro il 2020. Riteniamo che ciò possa realizzarsi senza ricorrere a quote obbligatorie, ma adottando piuttosto obiettivi volontari che le organizzazioni dovrebbero fissare sulla base della propria situazione di partenza.

Siamo consapevoli che l'approccio adottato dalle organizzazioni dovrà essere più articolato rispetto a quello adottato per supportare l'inserimento di donne nei CdA: risulta infatti in questo caso indispensabile promuovere interventi a tutti i livelli dell'organizzazione per garantire il bilanciamento nella leadership pipeline. In ragione della maggiore difficoltà di ottenere risultati senza far ricorso all'obbligo di legge, dell'ampiezza degli interventi richiesti e dell'urgenza di intervenire per non perdere ulteriore tempo, riteniamo utile che le istituzioni prendano con decisione una posizione a supporto dell'obiettivo di bilanciamento, esercitando una opportuna *moral suasion* nell'interesse del Paese.

## Executive summary

La rappresentanza femminile nelle posizioni executive delle maggiori aziende italiane è pari circa al 9%, attestandosi su un livello inferiore alla peraltro molto bassa media EU (15% sulle prime 613 società europee quotate). Nel campione delle principali 36 aziende quotate non vi sono donne Amministratrici Delegate. Considerando un campione più ampio (316 società quotate) si registrano comunque solo il 6,5% di presidenti e il 6,8% di amministratori delegati di genere femminile. Il quadro di rappresentanza femminile migliora di poco se si considerano le posizioni di dirigente e quadro: le donne sono infatti rispettivamente il 15% e il 28 % del totale.

I benefici di una presenza di genere bilanciata nella leadership sono ormai stati dimostrati e sappiamo che il problema non si risolve spontaneamente (il bilanciamento di genere migliora dell'1% l'anno circa). La questione quindi non è se intervenire, ma come.

La proposta riportata in questo documento è di aumentare la rappresentanza femminile senza ricorrere a quote obbligatorie (difficilmente applicabili in questo ambito), ma adottando piuttosto obiettivi volontari fissati dalle organizzazioni stesse. Questi dovrebbero essere dimensionati e tempificati in modo da raggiungere il 30% di presenza femminile entro il 2020.

Gli interventi suggeriti alle aziende, illustrati nel documento, si articolano sui tre livelli ai quali il problema si manifesta: sociale, organizzativo e individuale. Per quanto riguarda gli interventi volti a supportare il bilanciamento di genere nella società, essi includono: adottare misure a supporto delle carriere (welfare, lavoro agile, congedo parentale), diffondere modelli di ruolo e promuovere campagne di pubblicità che indirizzino le donne verso settori e professioni con migliori prospettive di impiego. Gli interventi organizzativi, sui quali la responsabilità delle organizzazioni è massima, riguardano la misurazione e comprensione delle carriere femminili, l'elaborazione di una strategia e la definizione di obiettivi di bilanciamento, la promozione delle pari opportunità per i generi, la comunicazione trasparente della propria situazione di bilanciamento e del proprio impegno e l'offerta di formazione su inclusione, diversità, limiti dovuti alla cultura di genere e empowerment femminile.

## Presenza femminile nelle organizzazioni in Italia

In Italia i dati disponibili sulle carriere femminili nelle organizzazioni non sono raccolti in modo sistematico e capillare. Spesso è necessario interpellare fonti diverse e interpolare i dati. In alcuni casi (es. donne in posizione executive) vi sono serie storiche limitate. Questa mancanza di dati è di per sé un dato significativo. Ciò che non viene misurato, infatti, oltre a risultare opaco, difficilmente può essere oggetto di interventi e obiettivi mirati.

### Amministratori delegati

Il dato relativo al genere nelle posizioni executive non viene raccolto capillarmente e risulta necessario unire varie fonti per comporre il quadro di riferimento. Il Centro studi del Sole 24 Ore, sul campione delle 316 società quotate a Piazza Affari, riporta che solo il 6,5% dei presidenti e il 6,8% degli amministratori delegati sono donne<sup>1</sup>.

La situazione è purtroppo peggiore sul campione società quotate (monitorate dal Dipartimento Europeo di Giustizia<sup>2</sup> a partire dal 2012 per tutti i paesi europei): nelle prime 36 per capitalizzazione, in Italia non vi sono donne amministratrici delegate. Il confronto con i paesi europei mostra che il problema è diffuso: la media europea di presenza femminile tra i CEO delle principali società quotate, pari al 5%, è sostanzialmente stazionaria da cinque anni (era il 3% nel 2012, primo anno della serie storica). Dieci paesi, tra cui l'Italia, non hanno nemmeno una donna nel gruppo dei CEO delle più importanti società. Viceversa, alcuni Paesi, tra cui la Romania, con presenza femminile tra gli amministratori delegati attualmente al 33%, l'Ungheria e il Montenegro, entrambi al 20%, sembrano essere riusciti a imprimere una notevole accelerazione negli ultimi anni. In questo senso siamo in presenza di un'Europa a più velocità in cui alcuni Paesi si preparano a cogliere i vantaggi di una leadership bilanciata.

### Posizioni executive

Nel 2015, le donne a diretto riporto dell'AD risultavano essere solo l'8% del totale su un campione di 530 aziende del settore privato (il 53% delle quali hanno fatturato tra 50 e 500 Milioni) elaborato da Mercer Italia nel 2016 (percentuale invariata rispetto ai due anni precedenti, gli unici per cui sia stato raccolto il dato su questo campione). Sul campione delle prime 36 aziende quotate già citato, la percentuale di donne (appartenenti all' executive committee) nel 2016 è il 9%. L' incremento dal 2012 (primo anno di rilevazione, in cui la presenza femminile era al 4%) è stato di circa l'1% l'anno. La dinamica lentissima del bilanciamento di genere nelle posizioni apicali fa ritenere che, in assenza di azioni a supporto, non vi saranno miglioramenti significativi per molti anni.

### Dirigenti

In Italia le donne dirigenti sono il 15% del totale<sup>3</sup>. La situazione è variegata: il settore Sanità e Assistenza Sociale (presenza femminile al 42%) e quello dell'Istruzione (40%) sono in posizione migliore rispetto agli altri, mentre i peggiori dal punto di vista del bilanciamento di genere sono il settore Costruzioni con l'8% di donne dirigenti e quelli dell'Energia Elettrica, Gas e Acqua all'11% e il Manifatturiero al 12%. Nel settore bancario, nonostante la presenza femminile tra i dipendenti sia elevata, la percentuale di dirigenti donne è del 13%.

<sup>1</sup> D'Ascenzo, M., De Cristofaro, C., Uccello, S. (2016). *Presidenti e AD donna sotto il 7% nelle quotate*, Il Sole 24 Ore.

<sup>2</sup> EC -DG JUST (2016). *Gender database in decision making*

<sup>3</sup> Istat (2014). *Rilevazione Continua Sulle Forze Di Lavoro*

## Quadri

In Italia il 28 % del totale quadri è donna<sup>4</sup>. La situazione indica conferma la segregazione di genere trovata nei dati di presenza femminile tra i dirigenti. Alcuni settori infatti si trovano in situazione molto arretrata (es. il settore Costruzioni con il 15% e quelli dell’Energia Elettrica, Gas e Acqua al 22% e il Manifatturiero, con il 21%). In altri settori (Sanità con presenza femminile al 51%, Istruzione con il 45%) si è sostanzialmente in situazione di parità, in altri ancora, come i Servizi Pubblici e Sociali (donne al 38%), ci si avvicina al bilanciamento. Questo quadro suggerisce che, in alcuni settori, le carriere femminili incontrano difficoltà già nell’accesso alla leadership pipeline. E’ evidente che si tratta, nella maggioranza dei casi, di percentuali femminili insufficienti per supportare una pipeline di accesso alle posizioni dirigenziali bilanciata.

In conclusione, si configura una situazione di rarefazione progressiva della presenza femminile mano a mano che si procede verso le posizioni di vertice. Basse percentuali di donne tra i quadri e i dirigenti sono una profezia che si auto-avvera. L’insufficiente numero di donne di all’inizio della leadership pipeline, la loro fuoriuscita o rallentamento con la maternità, il processo altamente selettivo che porta alle posizioni apicali e i meccanismi di cooptazione che li caratterizzano, rendono impossibile ricavare numeri sufficienti di candidate per le posizioni executive. E’ da notare però come, nella maggior parte dei settori, il problema non sia assicurare l’ingresso delle donne, ma evitare la loro dispersione dalla leadership pipeline a partire dalla qualifica di quadro inclusa in poi.

## **Motivazioni a favore del bilanciamento di genere a tutti i livelli dell’organizzazione**

Il rationale alla base del bilanciamento di genere a tutti i livelli dell’organizzazione va oltre l’equità e l’inclusione. Vi sono quattro motivazioni principali di tipo economico, ampiamente supportate da studi pubblicati da fonti autorevoli<sup>5</sup>:

- Accesso a un talent pool più ampio
- Maggiore possibilità di rispondere e anticipare i bisogni del mercato
- Miglioramento nella qualità del governo d’impresa
- Miglioramento nella performance economico-finanziaria.

Si rimanda alla letteratura specifica per un approfondimento. Ai fini di questo rapporto è sufficiente sottolineare che, date le aree impattate, il bilanciamento è una priorità per la crescita del Paese.

## **Razionale per la scelta della presenza femminile nelle posizioni executive come obiettivo chiave**

Il quadro delineato, che evidenzia una scarsa presenza femminile fin dalla parte iniziale della leadership pipeline, rende auspicabili interventi a tutti i livelli e, soprattutto per alcuni settori, senza attendere l’ingresso delle donne nel mondo del lavoro. Sarebbe utile, per esempio,

<sup>4</sup> Istat (2014). *Rilevazione Continua Sulle Forze Di Lavoro*

<sup>5</sup> Si vedano i vari studi della serie *Women Matter* pubblicati da McKinsey&Co.

intervenire nelle scuole superiori e nelle università per indirizzare le ragazze verso tutti gli studi e tutti i settori di impiego, non solo quelli tradizionalmente coerenti con lo stereotipo femminile.

Ciò premesso, l'aumento della presenza femminile nelle posizioni executive assume un rilievo particolare per il probabile effetto di traino su tutta la leadership pipeline femminile. Il meccanismo di trasmissione avverrebbe attraverso l'aumento dei role-model femminili, il miglioramento delle aspettative delle donne nei confronti della carriera e il cambiamento culturale che le donne in posizione di leadership potrebbero portare, se presenti in numeri sufficienti. Infine, è ipotizzabile un beneficio anche sul tasso di impiego femminile (in Italia purtroppo intorno al 50%, con un differenziale di oltre 10 punti sulla media europea) perché riteniamo che la percezione di migliori prospettive di carriera avrebbe l'effetto di trattenere nel mercato del lavoro molte delle donne che lo lasciano perché "il gioco non vale la candela" (soprattutto in corrispondenza con la nascita del primo e, ancora di più, del secondo figlio, quando le difficoltà di conciliazione si acutizzano).

Per quanto riguarda la scelta di individuare nel 30% la percentuale di presenza femminile da raggiungere o superare, essa è dovuta al fatto che questa è la soglia oltre la quale, secondo gli studiosi di sociologia, una minoranza non è più percepita (né si auto-percepisce) come tale e possiede la massa critica sufficiente per portare un cambiamento. Il 30% Club ([www.30pctclub.org](http://www.30pctclub.org)), una iniziativa non-profit internazionale, ha posto l'obiettivo di raggiungere almeno la soglia del 30% di donne nelle posizioni executive entro il 2020 al centro delle proprie azioni e della propria campagna perché ritiene che questo possa essere un punto di svolta importante nel processo di bilanciamento di genere nella leadership.

## Ostacoli al progresso delle carriere femminili

Le donne incontrano ostacoli nelle proprie carriere a tre livelli.

**1) Livello sociale.** La società non crea condizioni paritetiche per le donne e continua a rappresentarle come subordinate o meno adatte degli uomini a posizioni di leadership. Alcuni esempi rilevanti:

- **Mancanza di strutture a supporto delle famiglie.** L'insufficiente numero di asili nido e centri di assistenza agli anziani a prezzi ragionevoli costringono le donne molto più degli uomini a una conciliazione faticosa ostacolando l'impiego e le carriere femminili.
- **Ineguale ripartizione dei carichi domestici e familiari.** In Italia le ore lavorate in più a settimana dalle donne sono 22, il dato più alto tra i paesi industrializzati. Questa situazione risulta in un drenaggio di energie e, spesso, nella rinuncia (temporanea o definitiva) alla competizione per la carriera. Le poche donne che si sottraggono ai carichi familiari (ricorrendo ad aiuti esterni o demandandoli al partner) vengono spesso più o meno sottilmente sanzionate (con possibili sensi di colpa).
- **Norme sociali perpetuate dai media.** Stereotipi di genere e credenze retaggio del passato vengono rafforzati dai media rendendo più difficile l'accesso delle donne alla leadership. A titolo di esempio, la rappresentazione degli uomini in ruoli di comando o come "esperti" e quella delle donne, in ruoli ancillari e spesso di cura (se compaiono in ruoli di guida e/o potere, vengono presentate come "eccezioni" e "anomalie") rinforza l'idea che le donne siano meno adatte a ricoprire ruoli di leadership.



**2) Livello organizzativo.** Permangono a livello organizzativo barriere sistemiche all'avanzamento delle carriere femminili. Sebbene le discriminazioni esplicite siano quasi azzerate o comunque molto diminuite negli ultimi decenni, resistono le cosiddette discriminazioni di genere di seconda generazione, cioè quelle compenstrate nelle pratiche organizzative, nel modello di leadership e nella cultura organizzativa. Essendo meno visibili, esse sono più difficili da eliminare e sanzionare, da cui la loro persistenza. Alcuni esempi rilevanti:

- **Modello di leadership dominante maschile.** Il modello di leadership è in evoluzione e sta spostandosi, lentamente, verso un modello androgino. Tuttavia, ancora oggi, il modello prevalente ha connotazione prevalentemente maschile (cioè rispecchia le caratteristiche agentiche stereotipicamente attribuite agli uomini).
- **Stile di comunicazione dominante maschile.** Uomini e donne hanno uno stile comunicativo diverso. In un contesto a predominanza maschile questo può costituire un problema per le donne nel farsi ascoltare e apprezzare.
- **Pregiudizi inconsci.** I pregiudizi inconsci, come quelli consci, influenzano le valutazioni e le decisioni di promozione e selezione. A differenza di questi ultimi, però, nemmeno chi li ha ne è consapevole. Per questa ragione, essi sono particolarmente difficili da combattere e sanzionare. E' noto che quelli riguardanti il genere sono molto diffusi (in ambo i generi) e danneggiano le carriere femminili, attraverso la selezione, la valutazione del potenziale e quella della prestazione. Un pregiudizio inconscio che ancora molti hanno, per esempio, è quello che le donne siano più adatte a lavorare in aree come le risorse umane e il marketing che nella tecnologia o nella produzione.
- **Problemi di conciliazione reali o presunti.** In una situazione in cui le donne assorbono ben più della metà dei carichi domestici e familiari, la conciliazione crea uno svantaggio perché questi adempimenti assorbono energie fisiche e mentali. Anche le donne che decidono focalizzarsi sulla carriera o che riescono a trovare soluzioni efficaci per gestire la conciliazione possono venire penalizzate. Le ragioni sono varie: i responsabili potrebbero ritenere le donne non sincere o consapevoli nel dichiararsi disposte a fare sacrifici per la carriera o potrebbero pensare che problemi di conciliazione prima o poi si manifesteranno. La supposizione, anche infondata, di possibili problemi di conciliazione futuri contribuisce a fare percepire le donne come meno affidabili dal punto di vista dell'impegno e meno disponibili.
- **Contesti che premiano il presenzialismo.** Se la valutazione della prestazione e del potenziale non avviene sulla base dei risultati ma tiene conto delle ore spese in ufficio e della disponibilità di orario data, le donne tendono a essere penalizzate in quanto, generalmente, hanno maggiori carichi domestici e familiari.
- **Difficile accesso a network informali, mentor e sponsor.** Le decisioni di reclutamento e *succession planning* sono fortemente influenzate dall'accesso a network, attualmente ancora dominati dagli uomini. In assenza di interventi *ad hoc*, le donne faticano ad accedere e a farsi cooptare nei network informali cruciali per supportare la carriera e accedere al mentoring e alla sponsorship.
- **Mancanza di role-model.** Per le donne trovare modelli a cui ispirarsi è più difficile che per gli uomini a causa anzitutto della sotto-rappresentazione femminile nella leadership organizzativa. Inoltre, alcune donne leader, soprattutto appartenenti a generazioni precedenti, non costituiscono un modello credibile al quale aspirare per le generazioni attuali in quanto ritenute troppo conformi allo stile di leadership maschile (caratteristica che, purtroppo, è stata nei decenni passati quasi indispensabile per avanzare nelle organizzazioni).
- **Minore accesso a responsabilità e incarichi che permettano di sviluppare e**

**dimostrare il potenziale.** Non sempre alle donne sono date le stesse opportunità di mostrare il proprio valore, sia perché le organizzazioni le considerano una scommessa più rischiosa degli uomini (per esempio perché si ritiene che potrebbero abbandonare dopo la/e maternità o potrebbero non avere sufficiente distacco emotivo in situazioni sfidanti), sia a causa di pregiudizi consci o inconsci che fanno, a priori e senza verifica, ritenere le donne non interessate o non adeguate.

- **Standard più alti e compiti più rischiosi.** Spesso le donne, in particolare quelle in posizioni di leadership, sono tenute a standard di performance più elevati rispetto agli uomini. Per fare un esempio: le donne sono maggiormente sanzionate nelle valutazioni rispetto agli uomini se assumono atteggiamenti duri nei confronti di colleghi e collaboratori in quanto questo contrasta con l'immagine femminile normata dallo stereotipo. Inoltre, le donne vengono più spesso degli uomini investite di responsabilità che comportano maggiori rischi di fallimento.
- **Differenziale retributivo di genere.** Gli ostacoli alla carriera e le retribuzioni inferiori anche a parità di ruolo creano una "doppia penalizzazione" che spesso porta a una minore capacità di reddito rispetto agli uomini fin dai primi anni di lavoro. Questo, unito a una percezione (spesso, purtroppo, corretta) di minori prospettive di carriera, rende le donne candidate naturali per fare un passo indietro quando, all'interno della coppia, uno dei partner deve dedicarsi alla famiglia.
- **Scarso supporto da parte degli uomini.** Gli uomini che operano a tutti i livelli nell'organizzazione possono faticare a comprendere gli ostacoli che le donne incontrano (la discriminazione è spesso invisibile per chi non la subisce). Di conseguenza, spesso fanno poco per aiutarle o, addirittura, percepiscono le iniziative a favore delle donne come non necessarie o ingiuste (una violazione della meritocrazia). Infine, alcuni uomini potrebbero ritenere il bilanciamento di genere contrario ai propri interessi. Questo insieme di motivazioni potrebbero, in modo conscio o inconscio, indurre alcuni uomini a escludere le donne dai network informali o, comunque, a non supportarle.
- **Scarsa conoscenza da parte dei responsabili degli ostacoli alle carriere femminili e insufficienti capacità di gestire la diversità e l'inclusione.** I responsabili di genere maschile potrebbero non sapere come comportarsi per aiutare le proprie collaboratrici perché non familiari con gli ostacoli alle carriere femminili, con la gestione della diversità e con la leadership inclusiva. Questi argomenti, infatti, iniziano solo ora ad essere affrontati con la formazione e molti manager, soprattutto delle generazioni più avanzate, non sono stati sensibilizzati su questi argomenti.

**3) Livello individuale.** Le donne stesse possono agire comportamenti auto-limitanti e non funzionali alla carriera anche se va precisato che ciò avviene in gran parte a causa di condizionamenti esterni che le donne subiscono e della situazione a forte dominanza maschile delle organizzazioni. Questa è l'area su cui le donne hanno maggiore controllo, purché siano consapevoli dell'opportunità di modificare alcuni comportamenti. Purtroppo, nonostante via via da molti decenni ampia letteratura su questo tema, la consapevolezza delle donne su questa classe di ostacoli e sui loro rimedi è ancora sorprendentemente scarsa. Ecco i principali ostacoli che le donne incontrano a livello individuale:

- **Poca fiducia nel sistema.** La scarsa fiducia delle donne nella propria possibilità di fare carriera in un'organizzazione (da non confondere con scarsa fiducia sul proprio potenziale) le può indurre ad "abbandonare la corsa" e ad auto-escludersi. Per esempio, le donne, osservando l'esigua presenza femminile nelle posizioni executive

nella propria organizzazione, potrebbero dedurre che il sistema sia “truccato” a loro sfavore e ritirarsi dalla competizione per la leadership determinando così l’auto-avveramento della profezia.

- **Previsione di futuri problemi di conciliazione.** I problemi di conciliazione, ancora prima di manifestarsi, possono avere un effetto indiretto sulle carriere femminili, inducendo le donne a “lasciare prima di lasciare” (espressione coniata da Sheryl Sandberg per indicare il ritirarsi dalla corsa per la carriera in previsione di problemi di conciliazione futuri ritenuti irrisolvibili).
- **Attribuzione di successo e insuccesso.** Le donne tendono, quando hanno successo, ad attribuirlo ad altri (es. il team con cui hanno lavorato, i collaboratori, i responsabili), mentre, quando sperimentano un insuccesso, a incolpare se stesse. In un contesto competitivo questo comportamento risulta disfunzionale.
- **Minori auto-promozioni e auto-candidature.** Collegato al punto precedente e rafforzato dallo stereotipo di genere, le donne tendono ad avere un comportamento “modesto” quando parlano di sé, auto-promuovendosi meno degli uomini. Analogamente, quando si tratta di proporsi per posizioni sfidanti e “in crescita”, le donne esitano a perorare la propria candidatura, lo fanno con minor vigore e a volte addirittura rinunciano.
- **Minore assertività.** A causa dell’influenza dello stereotipo femminile, le donne tendono ad agire comportamenti meno assertivi rispetto agli uomini, in particolare nel formulare richieste per se stesse (ad esempio un avanzamento di carriera o un aumento) o nel declinare compiti non di loro pertinenza. Questo può generare situazioni di stallo della carriera accoppiate a super-lavoro (spesso si tratta di lavori ingrati in cui è difficile far valere il merito).
- **Scarsa predisposizione a negoziare per sé.** Sempre a causa dello stereotipo femminile, le donne hanno in genere una avversione per le situazioni negoziali in cui devono persuadere altri delle proprie competenze e combattere per ottenere un beneficio personale. Questo porta a comportamenti di evitamento, cioè a rinunciare volontariamente a chiedere aumenti e promozioni.
- **Disagio nelle situazioni molto competitive.** Le situazioni in cui la competizione è accesa (tipiche per esempio dei “tornei organizzativi”, cioè dei processi di selezione dei candidati per posizioni di rilievo) inducono spesso le donne a fare un passo indietro. Questo comportamento è in parte dovuto al desiderio, magari inconscio, di conformarsi allo stereotipo femminile accuditivo e altruista.
- **Networking più ristretto.** La tendenza delle donne a costruire reti professionali meno ampie e ad utilizzare poco le proprie reti personali per scopi professionali (sulla base di un “separazionismo” tra vita privata e professionale) si cumula con l’effetto di esclusione dai network informali portandole ad avere network di supporto, in genere, decisamente meno potenti. La disposizione a costruire reti ristrette e profonde è forse in parte una preferenza naturale delle donne, ma quello che è certo è che esse non sono, nella maggior parte dei casi, consapevoli del danno che ciò provoca alle loro carriere, cioè, nel seguire la propria inclinazione, non compiono una scelta informata.

## Raccomandazioni per bilanciare il genere nella leadership organizzativa

Data la presenza degli ostacoli alle carriere femminili su più livelli collegati tra loro, è necessario assumere una prospettiva sistemica e mettere in atto strategie integrate. Il ruolo delle organizzazioni deve essere di guida in questo sforzo perché il problema è meglio risolto dall'interno con obiettivi auto-determinati piuttosto che con interventi dall'esterno. E' inoltre opportuno che le organizzazioni considerino queste iniziative come pre-competitive, cioè da affrontare:

- consorziandosi tra loro per agire di concerto, soprattutto nell'affrontare i problemi a livello di società
- condividendo le migliori prassi che supportano l'avanzamento delle donne nella leadership e la meritocrazia
- aderendo collettivamente e dando supporto a iniziative a favore del bilanciamento di genere nella leadership e della leadership femminile.

Per ciascun livello di ostacoli raccomandiamo di seguito alcuni interventi con l'auspicio che, laddove non fosse possibile procedere immediatamente con tutti, le organizzazioni elaborino un piano che porti a implementarli in tempi brevi e si impegnino a portarlo a compimento con serietà.

### 1) Superamento degli ostacoli a livello sociale

In un'ottica di responsabilità sociale di impresa, le organizzazioni possono dare un contributo importante nella risoluzione dei problemi incontrati dalle donne a livello della società. Ecco alcune azioni virtuose che le organizzazioni dovrebbero intraprendere, suddivise in due aree chiave:

#### BILANCIAMENTO VITA-LAVORO

- **Offrire servizi di welfare aziendale.** Dove possibile, eventualmente consorziandosi o utilizzando il sistema dei voucher, offrire ai dipendenti servizi di welfare (es. asilo nido e assistenza anziani). I servizi adatti ad alleviare carichi domestici e familiari e a gestire le emergenze familiari sono utili ad entrambi i generi ma, nella situazione attuale, in cui questi sono prevalentemente a carico delle donne, contribuirebbero a "livellare il campo di gioco" dando quindi impulso alle carriere femminili. E' da notare che queste misure avrebbero un probabile impatto anche sul tasso di occupazione femminile e quindi sulla crescita economica scoraggiando l'abbandono del lavoro soprattutto delle madri.
- **Supportare nella gestione emergenze familiari.** Permettere ai dipendenti, a fronte di una emergenza imprevista e non gestibile altrimenti, di potersi recare al lavoro con figli. La modalità più semplice per realizzarlo è predisporre all'interno dell'azienda uno spazio dedicato e attrezzato dove i genitori possano lavorare supervisionando i propri figli. Una ulteriore modalità è mettere a disposizione servizi di copertura (babysitter, infermieri e badanti) per queste eventualità.
- **Promuovere il lavoro agile.** Le organizzazioni dovrebbero permettere e incoraggiare il lavoro agile invitando le persone che occupano posizioni di responsabilità (inclusi gli apicali) a dare l'esempio aderendo all'iniziativa e divulgando la propria adesione in modo da evitare che usufruirne sia stigmatizzante (come avvenuto con il part-time).

- **Promuovere il congedo paternale.** Le organizzazioni dovrebbero incoraggiare il congedo paternale invitando le persone che occupano posizioni di responsabilità (inclusi gli apicali) a dare l'esempio aderendo all'iniziativa, divulgandone l'adesione, in modo da evitare che sia stigmatizzante.

## COMUNICAZIONE

- **Diffondere modelli di ruolo.** Divulgare in modo sistematico anche al di fuori della propria organizzazione storie di successo femminili e rendere visibili le donne presenti in tutti i livelli della gerarchia come modelli di ruolo. Per quanto riguarda le organizzazioni che operano nei media, a cui spetta una responsabilità maggiore rispetto a questo punto, esse dovrebbero elaborare un codice di condotta per interrompere la perpetuazione di modelli femminili stereotipati e, invece, far conoscere i role-model femminili e amplificare la voce femminile riguardo a vari argomenti, non solo quelli stereotipicamente considerati di dominio femminile.
- **Promuovere campagne che indirizzino le donne verso settori e professioni (es. STEM) con migliori prospettive di impiego.** Intervenire nelle scuole e nelle università con azioni di sensibilizzazione per ambo i generi rispetto alle opportunità lavorative nei vari settori e funzioni organizzative, avendo cura di portare esempi di donne in settori e funzioni considerati tipicamente maschili.
- **Intraprendere iniziative indirizzate a donne non ancora nel circuito lavorativo.** Proporsi come relatori nelle scuole superiori e nelle università, cominciando da quelle del proprio territorio, per:
  - spiegare l'influenza degli stereotipi di genere sulle scelte di studio e di carriera
  - incoraggiare le ragazze a scegliere secondo le proprie abilità e preferenze e in base alle opportunità di impiego, non secondo gli stereotipi di genere, il corso di studi universitario e la carriera da intraprendere, facendo conoscere le possibilità di impiego nel proprio settore e eventualmente nella propria organizzazione.

## **2) Superamento degli ostacoli a livello organizzativo**

Questa categoria di azioni sono chiaramente di responsabilità dell'organizzazione e dovrebbero costituire la loro focalizzazione primaria. Esse sono divisibili in cinque categorie:

### MISURAZIONE E COMPrensIONE

- **Monitorare con indicatori quantitativi le carriere femminili a tutti i livelli organizzativi avendo cura di identificare i "punti di uscita" dal percorso e i differenziali di genere.** Le organizzazioni devono raccogliere informazioni strutturate non solo sulla leadership pipeline femminile, ma su tutto il percorso che ha inizio con l'assunzione. I dati che si suggerisce di raccogliere, elencati di seguito, sono tratti dalle Linee Guida del 30% Club Italia.
  - a. % donne nell'organizzazione a tutti i livelli evidenziando la funzione di appartenenza (con calcolo della % nelle funzioni staff vs quelle di line);
  - b. % donne nel CdA, evidenziando i ruoli esecutivi/non-esecutivi e i comitati di appartenenza

- c. % di donne in posizioni a diretto riporto dell'AD evidenziando le percentuali di line vs staff
  - d. % donne nei successivi livelli di riporto dall'AD, evidenziando le percentuali di line vs staff
  - e. % donne a tutti i livelli di inquadramento dell'organizzazione;
  - f. % donne nei programmi di mentoring aziendale a tutti i livelli dell'organizzazione
  - g. % donne in tutti i programmi di training offerti, divisi tra: competenze comportamentali generali, leadership, vendita/negoziazione, business skills e formazione tecnica
  - h. Numero e tipologia di programmi e politiche family friendly offerte dall'organizzazione ai dipendenti (es. flex-time; smart-work, ecc.)
  - i. Presenza di piani di successione formalizzati e % rappresentanza femminile negli stessi
  - j. Grado di formalizzazione del processo per accedere al pool degli alti potenziali o HiPos (es. assessment center, in-depth interviews, ecc.) e % di rappresentanza femminile nel gruppo degli Alti Potenziali o HiPos
  - k. % rappresentanza femminile nei progetti strategici dell'organizzazione, negli incarichi internazionali, nell'assegnazione di borse di studio aziendali per la partecipazione a corsi master e nelle posizioni ad alta visibilità;
  - l. Esistenza di programmi di supporto alle transizioni di ruolo e % di rappresentanza femminile negli stessi;
  - m. Retribuzione media per genere e livello.
- **Approfondire le risultanze dalle misurazioni.** In particolare nei passaggi di carriera dove si evidenzia una perdita di talenti femminili o nelle funzioni dove si registra un differenziale di genere significativo, andare a fondo con indagini anonime ed eventualmente focus group, interviste o altri strumenti che permettano di evidenziare le cause organizzative specifiche alla base dei fenomeni.

## STRATEGIA E OBIETTIVI

- **Definire una strategia mirata per fare emergere i talenti femminili.** Per supportare il bilanciamento di genere le organizzazioni devono definire una strategia che indirizzi gli specifici problemi incontrati dalle donne nella propria realtà organizzativa e di settore (identificati nella fase di rilevazione e indagine qualitativa). Si sottolinea che ogni realtà presenta dinamiche organizzative proprie e che gli interventi risultano tanto più incisivi quanto più sono mirati.
- **Stabilire degli obiettivi (non quote) di presenza femminile ai vari livelli organizzativi e nel CdA.** Gli obiettivi, a uno, tre e cinque anni (con relative milestones) dovrebbero essere annunciati dalle organizzazioni entro il primo trimestre 2017. Si ritiene che, per le posizioni executive, l'obiettivo debba essere pari almeno al 30% almeno di presenza femminile, da raggiungere entro il 2020.
- **Inserire nell'MBO dei manager e nella balanced scorecard dell'organizzazione misure di leadership inclusiva.** Ogni organizzazione deve determinare proprie metriche e gli obiettivi che permettono di raggiungere almeno il 30% di presenza femminile entro il 2020. A titolo di esempio: % donne a tutti i livelli organizzativi; % promozioni femminili; % donne inviate a corsi e convegni,...).
- **Affrontare la definizione di talento organizzativo in modo oggettivo.** Se il talento viene definito a immagine e somiglianza dei leader attuali, il rinnovamento del modello di leadership avviene lentamente o non avviene. Se, viceversa, si adottano metodi oggettivi e basati sulla strategia aziendale, questo, oltre a rendere più competitiva l'organizzazione facilita il passaggio a modelli di leadership neutri dal punto di vista del genere.

UGUALI OPPORTUNITA'

- **Assicurare che i processi HR siano liberi da pregiudizi.** Oltre alla necessaria sensibilizzazione e formazione del management (si veda la sezione dedicata), creare meccanismi di controllo per cui valori (es. di valutazioni e promozioni) riferiti alla popolazione femminile vengono confrontati con quelli riferiti alla popolazione maschile e, in presenza di differenziali statisticamente significativi, si indaghi sulle cause e le si indirizzi.
- **Supportare il difficile passaggio da posizioni dirigenziali a executive con meccanismi formalizzati simili a stage formativi.** Il supporto (es. la/il dirigente partecipa agli executive committee come auditore/auditrice) deve essere disponibile per entrambi i generi. Questa misura favorisce il bilanciamento perché le donne beneficiano maggiormente di opportunità formalizzate. Infatti, più spesso degli uomini, sono escluse dai meccanismi informali con cui vengono allocate.
- **Pretendere candidature bilanciate nel genere per le posizioni executive.** Dove ciò non fosse materialmente possibile, decidere e avviare un piano per migliorare la situazione. Le società di *executive search*, che hanno una responsabilità aggiuntiva in questo ambito, dovrebbero dotarsi di un codice di condotta che favorisca una maggiore diversità nelle candidature executive.
- **Combattere la segregazione funzionale supportando l'ingresso/passaggio di donne in tutte le funzioni aziendali.** Intervenire in particolar modo assicurando che le donne non siano escluse dalle funzioni che sono chiave nel percorso di carriera.

COMUNICAZIONE

- **Essere trasparenti riguardo alla situazione delle carriere femminili.** Inserire nella relazione di bilancio, rendere pubbliche sul sito web dell'organizzazione le misure di rappresentanza femminile.
- **De-polarizzare il dibattito sul bilanciamento di genere.** La contrapposizione uomini-donne è concettualmente sbagliata in quanto solo il miglior talent pool garantisce la competitività dell'organizzazione. Le organizzazioni dovrebbero comunicare con chiarezza su questo punto.
- **Far conoscere all'interno come all'esterno dell'organizzazione i modelli femminili.** Pubblicizzare casi di successo (carriera, conciliazione, ecc.) e ribadire che è possibile avere una famiglia e fare carriera.
- **Comunicare la discontinuità con il passato** Alcuni meccanismi, per esempio le quote, anche se non obbligatorie, di presenza femminile, se opportunamente comunicate, cambiano le prospettive reali e percepite delle donne di avere successo. L'effetto è di incoraggiarle a competere, contrastando l'abbandono.

FORMAZIONE

- **Offrire corsi sulla gestione della diversità e di inclusione.** Questi corsi andrebbero offerti non solo alla popolazione manageriale (per la quale la leadership inclusiva dovrebbe essere un requisito di base), ma a tutta la popolazione aziendale.
- **Offrire corsi per superare i pregiudizi inconsci.** In quanto esseri umani siamo tutti influenzati da pregiudizi di cui non siamo nemmeno consapevoli. Nei ruoli manageriali, in cui si valutano altre persone, si danno loro opportunità e si selezionano i collaboratori, è particolarmente

cruciale un superamento di tali pregiudizi, ottenibile con una opportuna formazione, molta pratica e meccanismi di verifica.

### 3) Superamento degli ostacoli a livello individuale

Come già evidenziato, le donne stesse rischiano di agire comportamenti auto-limitanti e non funzionali per la propria carriera a causa, per la maggior parte, degli stereotipi di genere. Su questo fronte le organizzazioni possono agire in almeno due modi:

#### FORMAZIONE

- **Seminari di sensibilizzazione su stereotipi genere e loro influenza sulle carriere femminili.** E' importante che le donne siano esposte fin dai primi anni di impiego a questi seminari affinché comprendano che alcuni loro comportamenti sono culturalmente determinati dagli stereotipi di genere, di come questi possano condizionare le carriere e di come, se desiderano, le donne possano superarli.
- **Corsi di empowerment e leadership femminile.** Questi corsi suggeriscano alle donne accorgimenti per evitare comportamenti auto-limitanti e non funzionali alla carriera. Si tratta di un modo per "livellare il campo di gioco" dato che esso risulta selettivamente più difficile da praticare per le donne.

#### COMUNICAZIONE

- **Far sentire le donne accolte nell'organizzazione.** L'*abitabilità* delle organizzazioni da parte delle donne non è da dare per scontata, soprattutto in alcuni settori tradizionalmente maschili. Una specifica comunicazione interna che metta in discussione stereotipi e ruoli di genere nel lavoro e faccia riflettere le donne sulle loro potenzialità indicando che l'organizzazione ha bisogno di tutti i talenti, inclusi quelli femminili, in tutti i ruoli, avrebbero l'effetto di far sentire le donne accolte.



## **Ringraziamenti**

Si ringraziano la Fondazione Brodolini, Mercer Italia, ValoreD e Università Bocconi per il contributo nel reperimento dei dati riportati in questo rapporto.

