



**Donne al Vertice:
un acceleratore delle
performance aziendali**

Prime domande sul tema della leadership femminile in Italia



1

Quale è la situazione della leadership femminile, numeri alla mano?

2

Come cambieranno le cose nei prossimi anni?

3

Che ruolo hanno le aziende e perché dovrebbero darsi da fare?

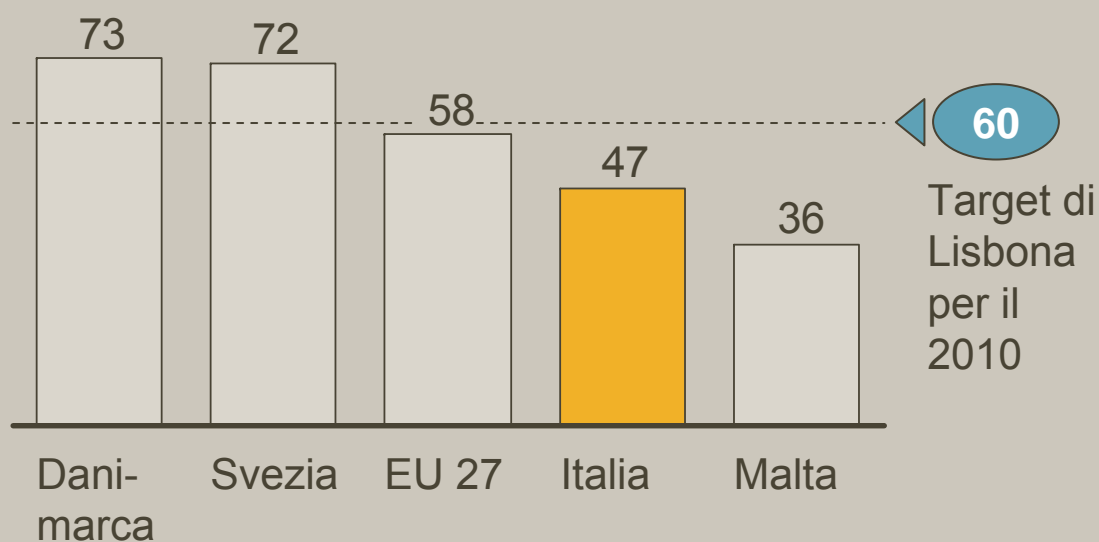
4

Da dove conviene cominciare?

L'Italia è al penultimo posto in termini di occupazione femminile e molto lontana dai target del Trattato di Lisbona

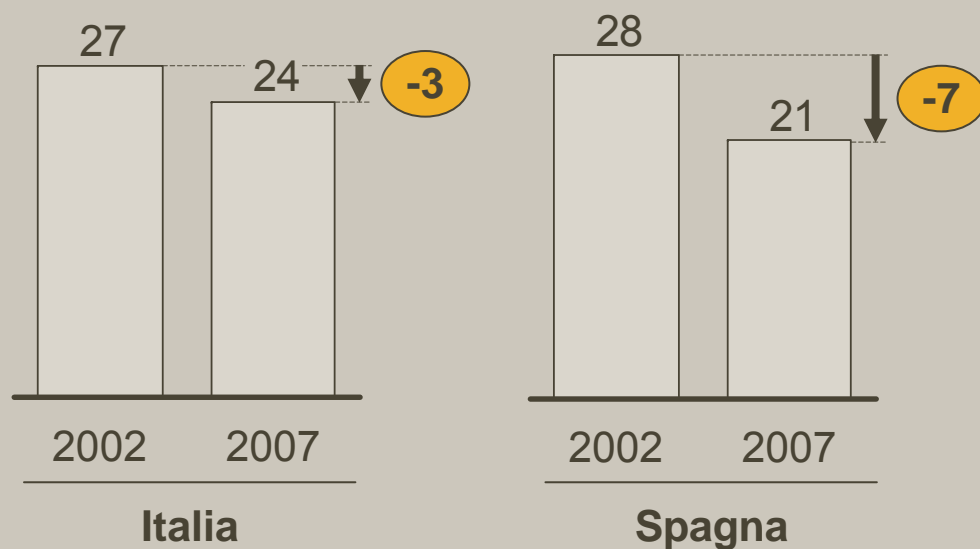


Tasso di occupazione femminile
2007, Per cento



Nonostante la recente riduzione del gap occupazionale tra uomini e donne, il miglioramento in Italia sta avvenendo a velocità ridotta

Evoluzione del gender gap occupazionale* Punti percentuali



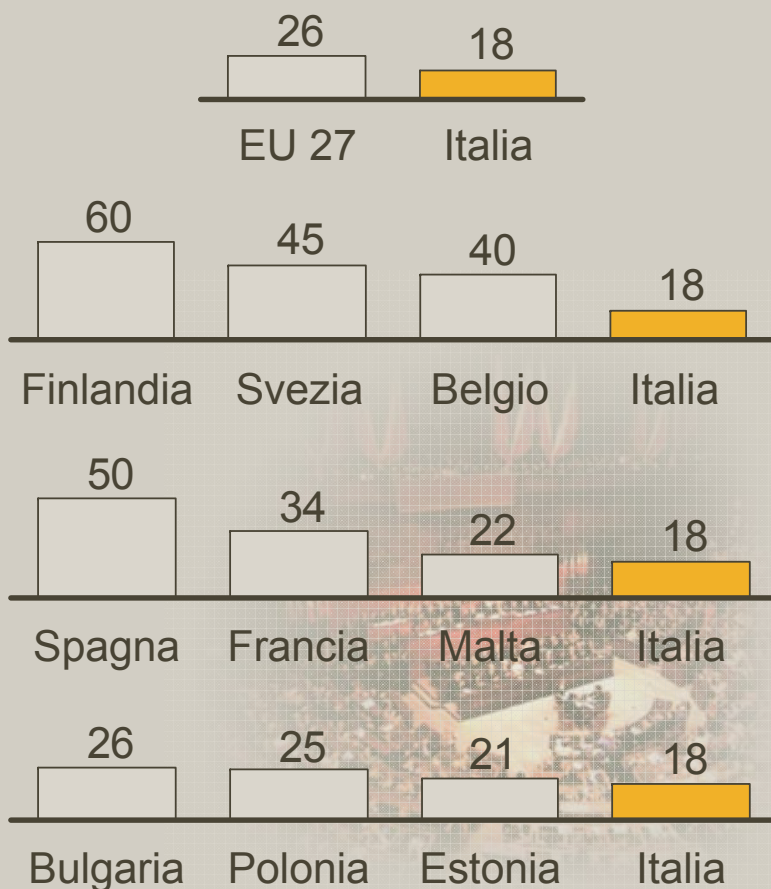
* Differenza tra il tasso di occupazione maschile e quello femminile
Fonte: Commissione Europea

Oltre ai dati occupazionali, preoccupa la limitata rappresentanza istituzionale ...

2008

Per cento

Ministri donna



Le donne italiane hanno una rappresentanza politico/istituzionale **molto limitata**...

...non solo nel confronto con le **“best practice”** (Finlandia, Svezia e Belgio)

...o con i paesi del **Mediterraneo** (Spagna, Francia e Malta)

...ma anche nel confronto con i **paesi dell’Est** (Bulgaria, Polonia ed Estonia)

... ma soprattutto il livello estremamente basso di leadership nelle aziende

2008

Per cento

Donne nei CDA delle maggiori imprese europee*



Media Europea = 11%

5

* Statistiche europee del 2008 sulle prime 50 società di ogni paese
Fonte: Commissione Europea

Con la crisi attuale, la situazione si prevede possa peggiorare ...

“Crisis and recession will put to the test many projects that were easy to pursue during the years of prosperity. Inevitably, one will be the commitment of companies to diversity in the workforce.

***No executives will admit** their devotion to employing and promoting staff of different background, gender and mindset has ebbed. **But consider the pressures.**”*



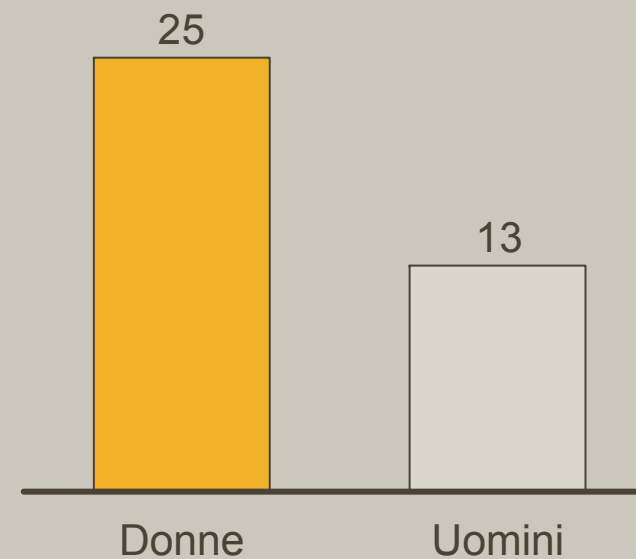
*“The second wave of redundancies could easily sweep away those who “don’t fit” or who work part time, often women. **Senior staff who never bought into diversity programs will make the case that it is risky to “experiment” now.***

Diversity programs were like research and development budgets. It takes a determined chief executive to resist cuts to the R&D budget when times are tough.”

... in particolare in contesti come l'Italia, dove le donne sono sovra-rappresentate tra i dipendenti "a rischio"



Occupati con contratti "a rischio"*
2006, Per cento



* Include lavoro a tempo determinato, contratto formazione lavoro, apprendistato, contratto d'inserimento, lavoro interinale o a somministrazione, lavoro intermittente o a chiamata, stage, pratica professionale, tirocinio, collaborazioni coordinate e continuative, collaborazione occasionale, lavoro a progetto, altro dipendente, altro autonomo. "Non a rischio" include lavoro a tempo indeterminato, imprenditore, titolate di attività in proprio e coadiuvante familiare

Fonte: ISFOL, La riclassificazione del lavoro tra occupazione standard e atipica: l'indagine Isfol Plus 2006, marzo 2008

Prime domande sul tema della leadership femminile in Italia



1

Quale è la situazione della leadership femminile, numeri alla mano?

2

Come cambieranno le cose nei prossimi anni?

3

Che ruolo hanno le aziende e perché dovrebbero darsi da fare?

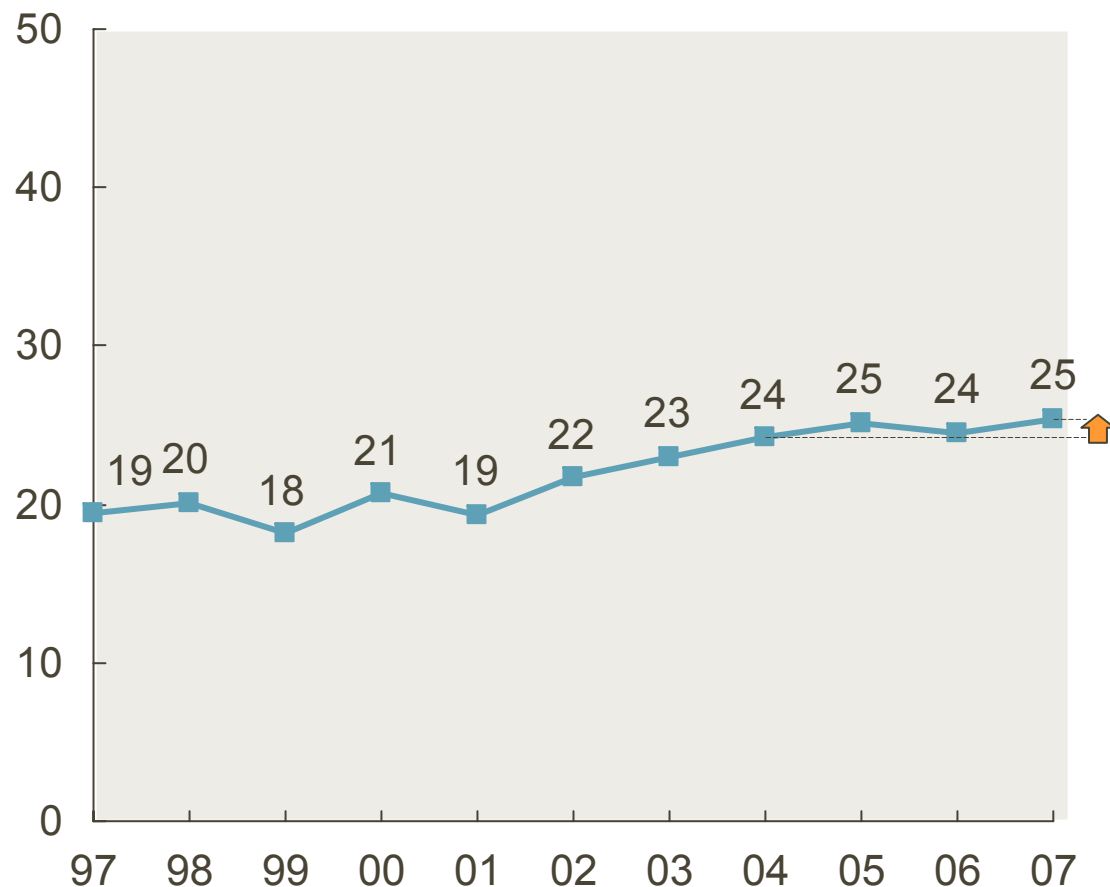
4

Da dove conviene cominciare?

I cambiamenti in Italia negli ultimi dieci anni sono stati molto limitati

Incidenza dirigenti donne su totale dirigenti

Per cento



Anche negli **ultimi anni** (2004-2007), nel corso dei quali molte aziende hanno iniziato a investire in diversity, l'incidenza delle donne dirigenti è aumentata di un solo punto percentuale

Ed esistono ancora molti luoghi comuni sullo sviluppo della leadership femminile

Un sostanziale aumento della leadership femminile avverrà in modo inerziale ...

1 ... con la crescita dell'occupazione femminile



2 ... con lo sviluppo del terziario e dei settori "più femminili"



3 ... con una maggior presenza delle donne nelle facoltà che "contano" per la leadership



4 ... con una maggior determinazione delle donne a raggiungere i loro obiettivi di carriera



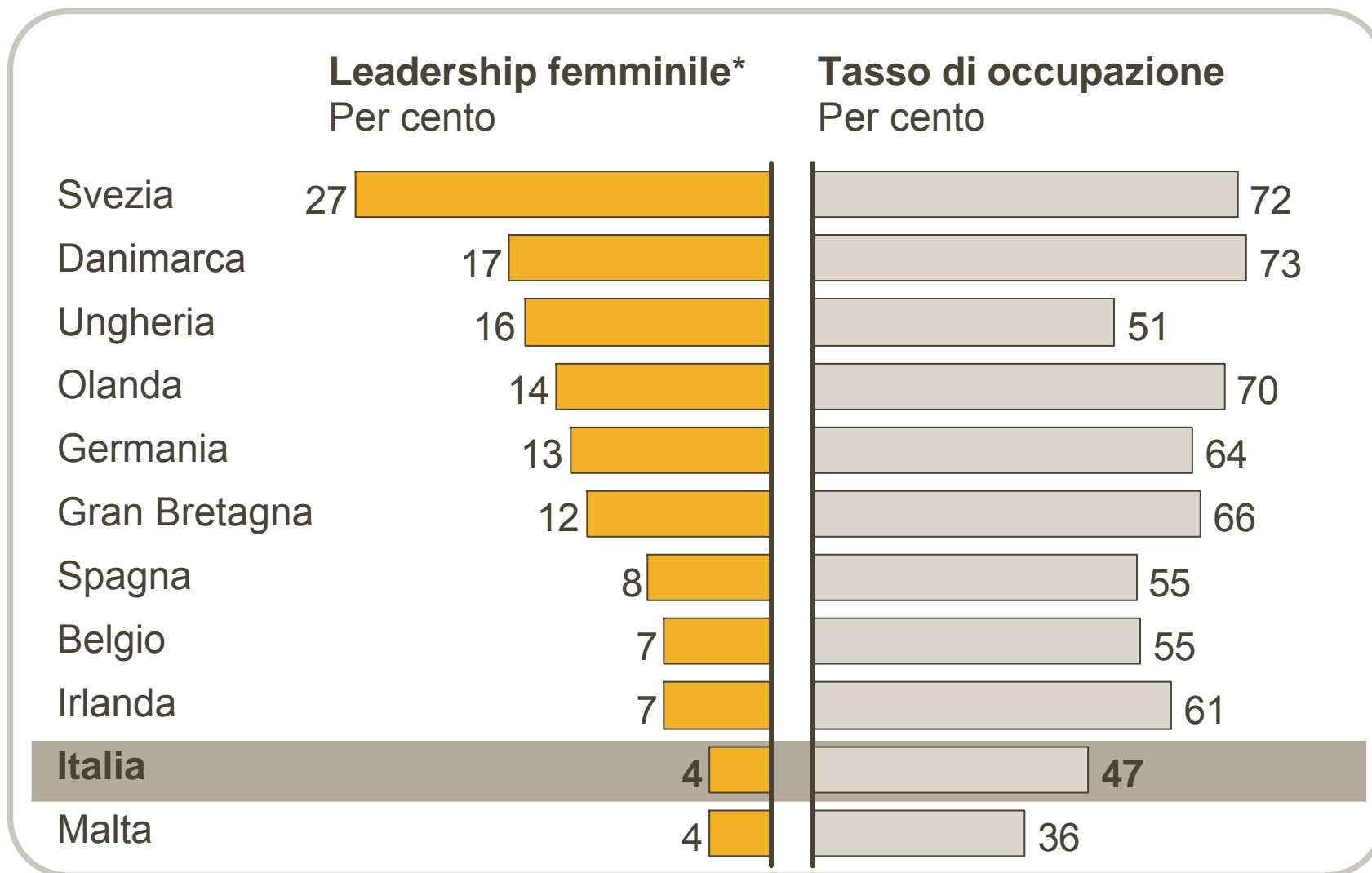
**Un sostanziale aumento
della leadership femminile
avverrà in modo inerziale...**

**....con la crescita
dell'occupazione femminile**

FALSO

1

In realtà, la leadership femminile non è particolarmente correlata al tasso di occupazione delle donne



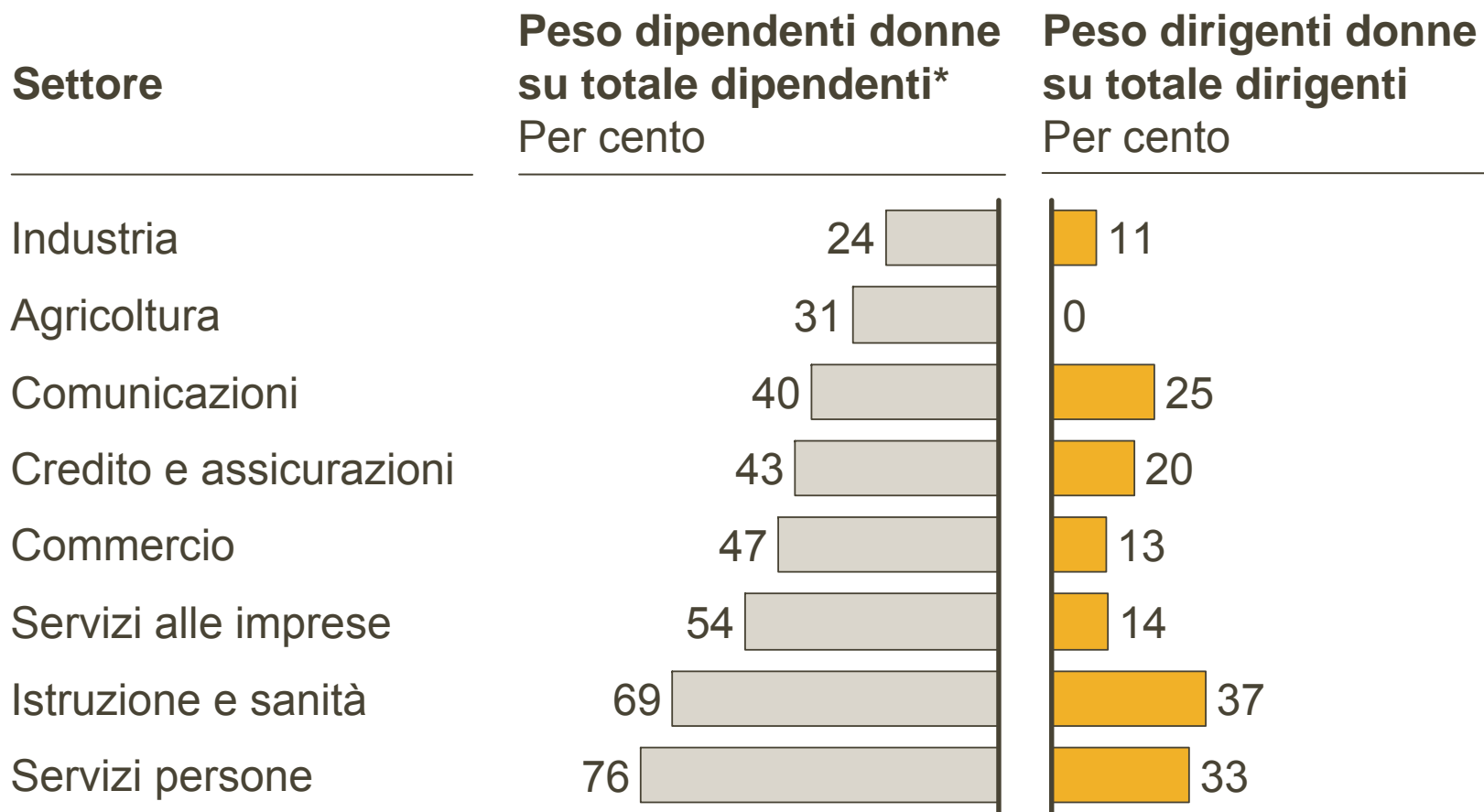
12

**Un sostanziale aumento
della leadership femminile
avverrà in modo inerziale...**

**... con lo sviluppo del
terziario e dei settori “più
femminili”**

FALSO

2 La leadership femminile è molto bassa in tutti i settori e anche in quelli “femminili” come l’istruzione e la sanità non arriva al 40%



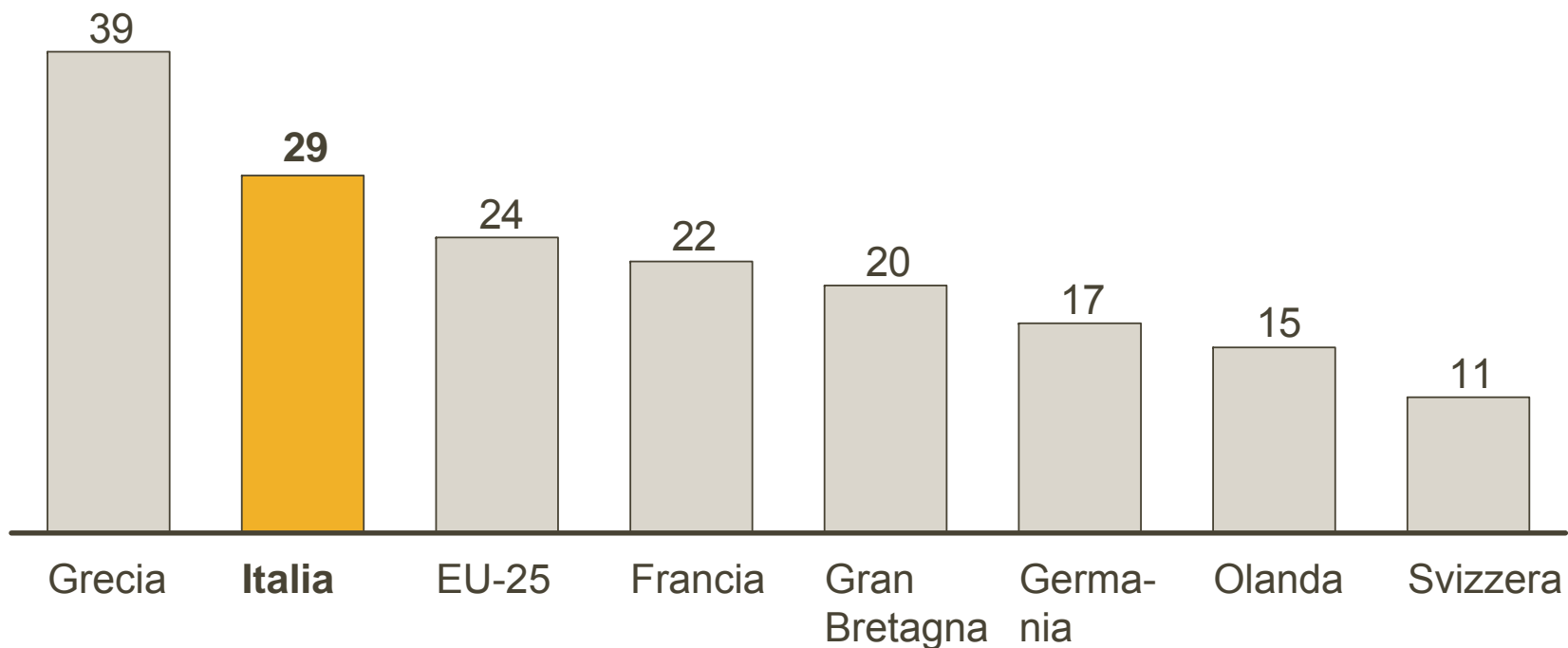
**Un sostanziale aumento
della leadership femminile
avverrà in modo inerziale...**

**... con una maggior presenza
delle donne nelle facoltà che
“contano”**

FALSO

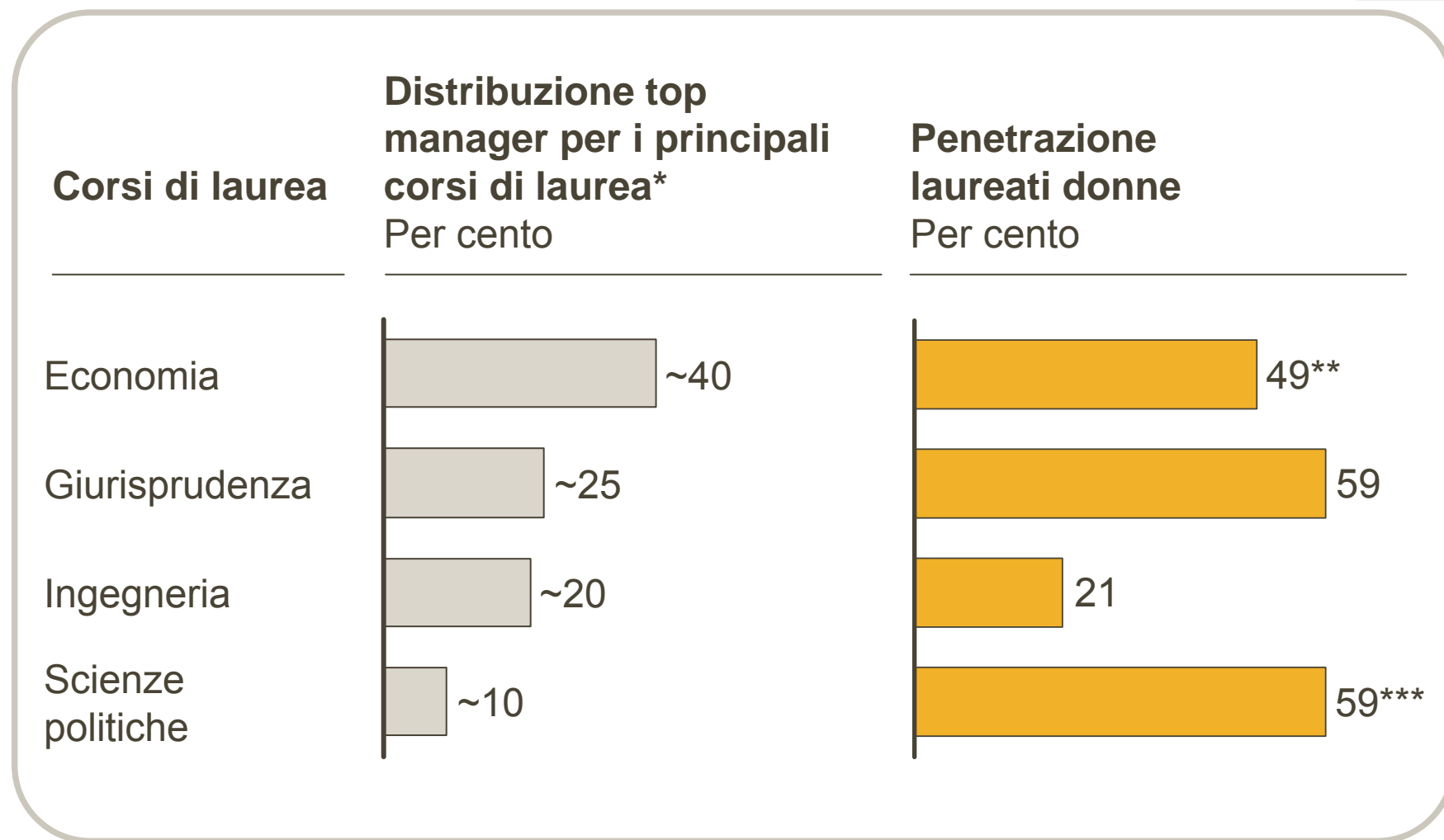
3 L'Italia presenta già oggi una percentuale di donne laureate in aree disciplinari "maschili" superiore rispetto alla media europea

Laureate donne in aree disciplinari connesse a ingegneria, manufacturing e costruzioni
Per cento



3 Inoltre, nelle aree disciplinari che “contano” per la leadership la quota di laureati donna è già consistente

ITALIA



* Analisi condotta sui primi 56 CEO e Presidenti laureati di società quotate italiane

** Include aree disciplinari economico-statistiche

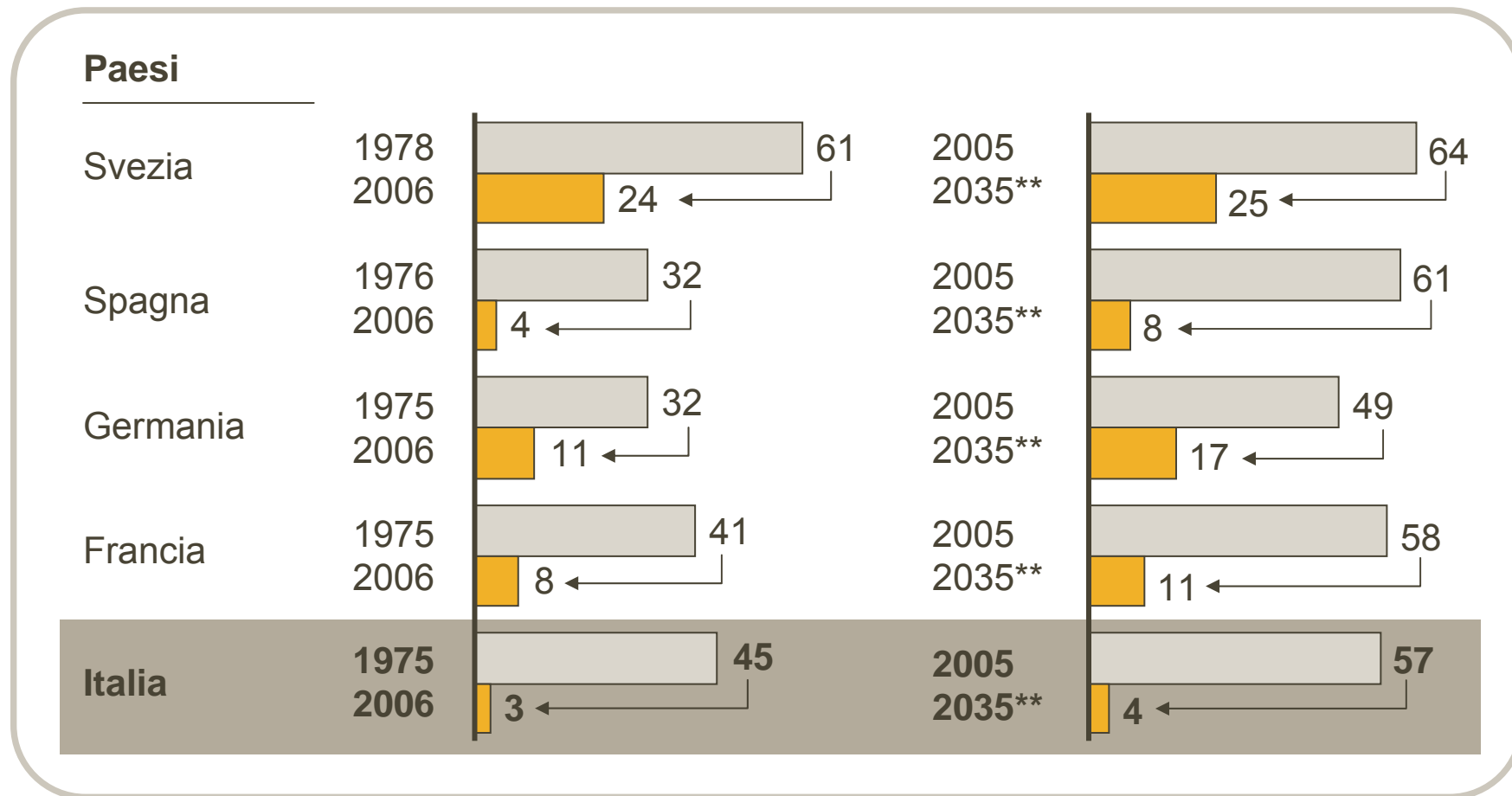
*** Include aree disciplinari politico-sociali

Fonte: Siti societari, Bollettino Statistico del Ministero dell'Istruzione, dell'Università e della Ricerca

3 Proiettando gli attuali trend, la presenza di donne al vertice in Italia è destinata a rimanere molto bassa

Proiezioni lineari per il 2035
Percentuali

Donne laureate
Donne nei comitati
esecutivi 30 anni dopo*



* Statistiche della Commissione Europea sulle maggiori 50 società di ogni paese

** Proiezioni basate sul trend 1975-2006

Fonte: OECD, statistiche nazionali, Eurostat, Commissione Europea, McKinsey

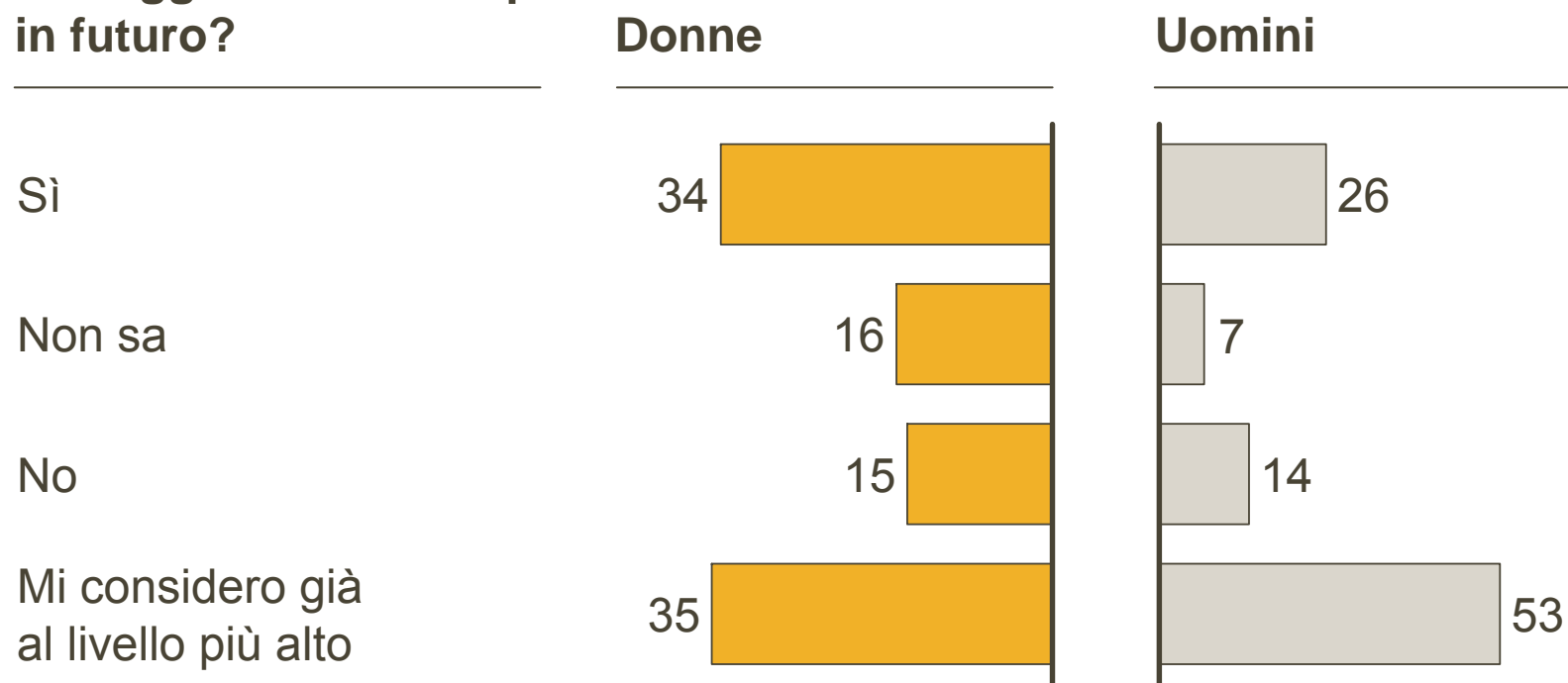
Un sostanziale aumento della leadership femminile avverrà in modo inerziale...

... con una maggior determinazione delle donne a raggiungere i loro obiettivi di carriera

FALSO

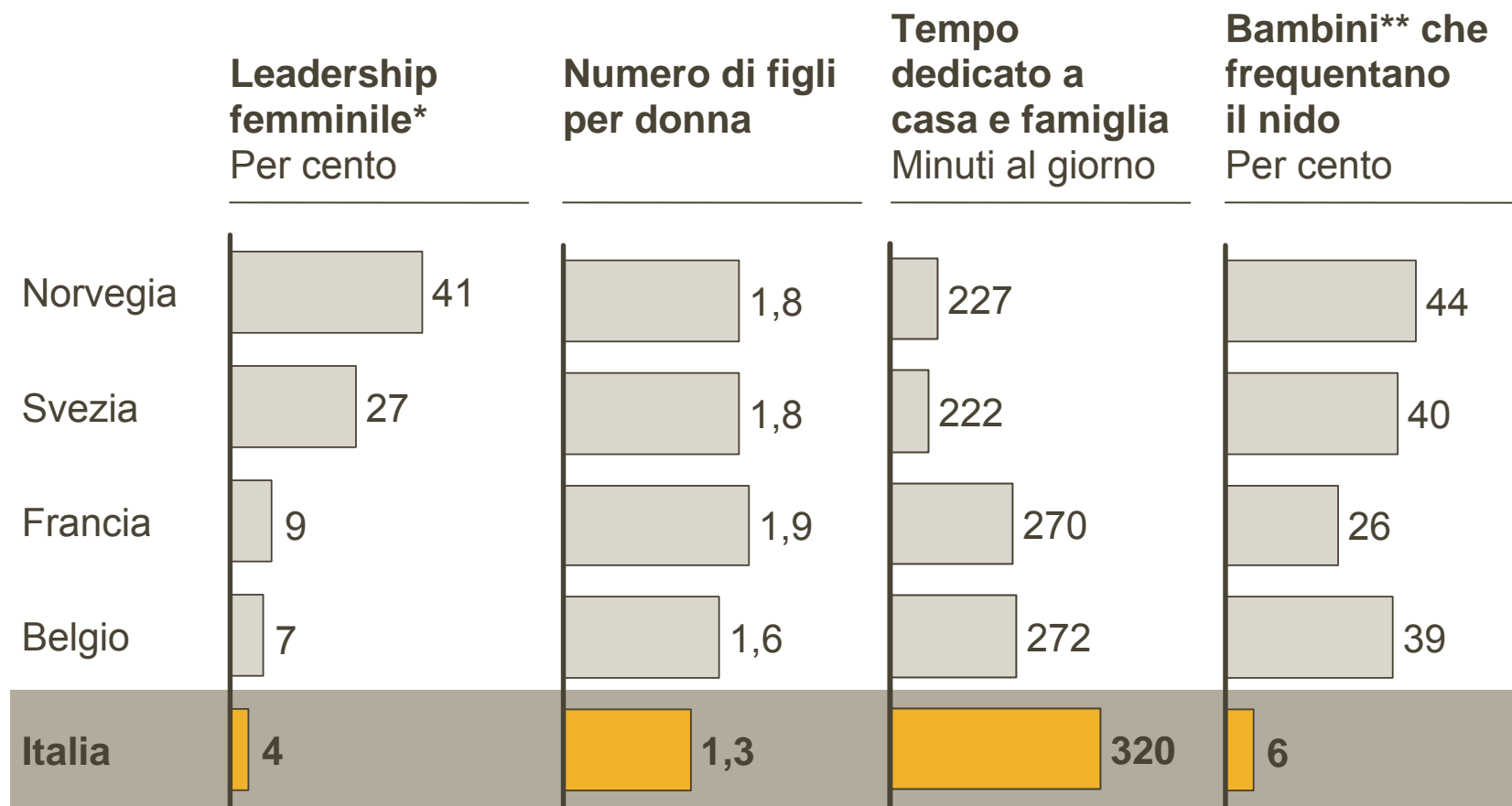
4 Le donne aspirano già oggi a un avanzamento di carriera

Aspiri ad una posizione di maggiore leadership in futuro?



4

La verità è che il freno all'avanzamento di carriera non sono i figli, ma la mancanza di strutture di supporto



21

* Presenza di donne nei CdA

** Sotto i 3 anni

Fonte: Commissione Europea 2008; Eurostat 2008, dati 2005; Eurostat 2005; OECD 2008, dati 2000-2005

In sostanza, la leadership delle donne non migliorerà inerzialmente ma solo a fronte di interventi su più livelli

La situazione migliorerà inerzialmente ...

1 ... con la crescita dell'occupazione femminile

FALSO

2 ... con lo sviluppo del terziario e dei settori "più femminili"

FALSO

3 ... con una superiore presenza delle donne nelle facoltà che "contano" per la leadership

FALSO

4 ... con una maggiore determinazione delle donne a raggiungere i loro obiettivi di carriera

FALSO

In realtà ...

... la leadership femminile non è particolarmente correlata al tasso di occupazione delle donne

... la leadership femminile è molto bassa in tutti i settori e anche in quelli "femminili" non arriva al 40%

... l'Italia presenta una percentuale di donne laureate in aree disciplinari "maschili" superiore rispetto alla media europea
... nelle aree disciplinari che "contano" per la leadership la quota di laureati donna è consistente
... proiettando gli attuali trend, la presenza di donne al vertice in Italia è destinata a rimanere bassa

... le donne aspirano già oggi ad un avanzamento di carriera
... il freno all'avanzamento di carriera non sono i figli, ma la mancanza di strutture di supporto

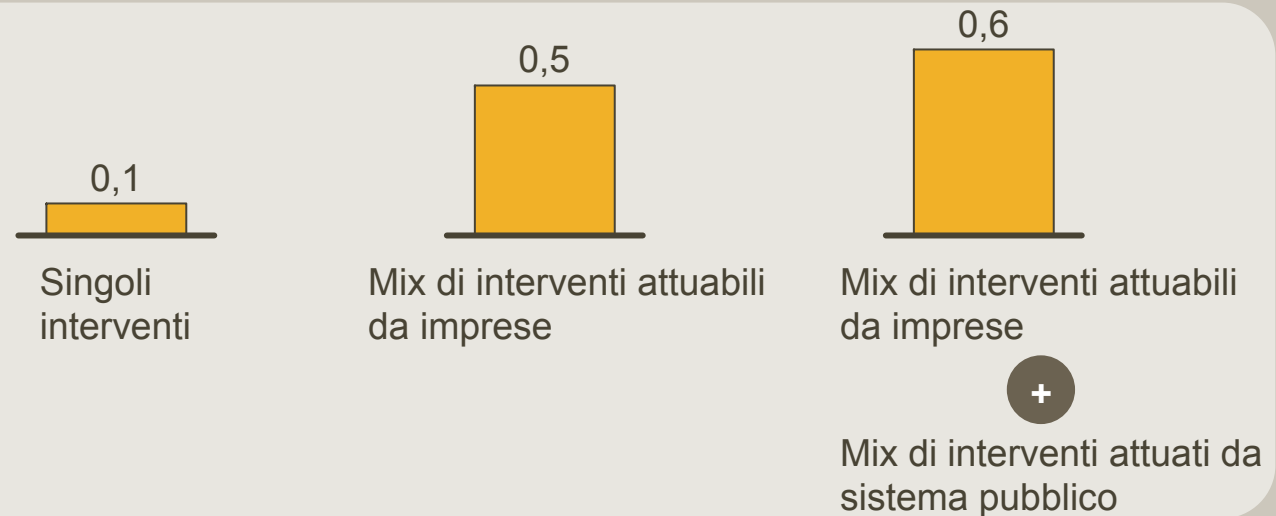
Per facilitare la crescita della leadership femminile servono **almeno:**

- **Strutture e strumenti di supporto** alle famiglie
- Politiche di **gestione delle risorse impostate alla meritocrazia**
- Cambiamenti radicali nel **mindset e nei comportamenti collettivi**

Infatti, solo la combinazione di misure attivate di concerto da aziende e sistema pubblico porterà a un aumento significativo della leadership femminile



Tasso di correlazione* con leadership femminile



Esempi di intervento:

- Part time femminile
- Part time maschile
- Politiche di recruiting gender neutral
- Part time femminile
- Part time maschile
- Politiche di recruiting gender neutral
- Sostegni alle famiglie
- Asili nido
- Donne ministro

* Come indice di correlazione è stato usato l'R²

Prime domande sul tema della leadership femminile in Italia



1

Quale è la situazione della leadership femminile, numeri alla mano?

2

Come cambieranno le cose nei prossimi anni?

3

Che ruolo hanno le aziende e perché dovrebbero darsi da fare?

4

Da dove conviene cominciare?

Aziende con un mix di genere elevato presentano performance organizzative migliori e quindi performance economiche superiori

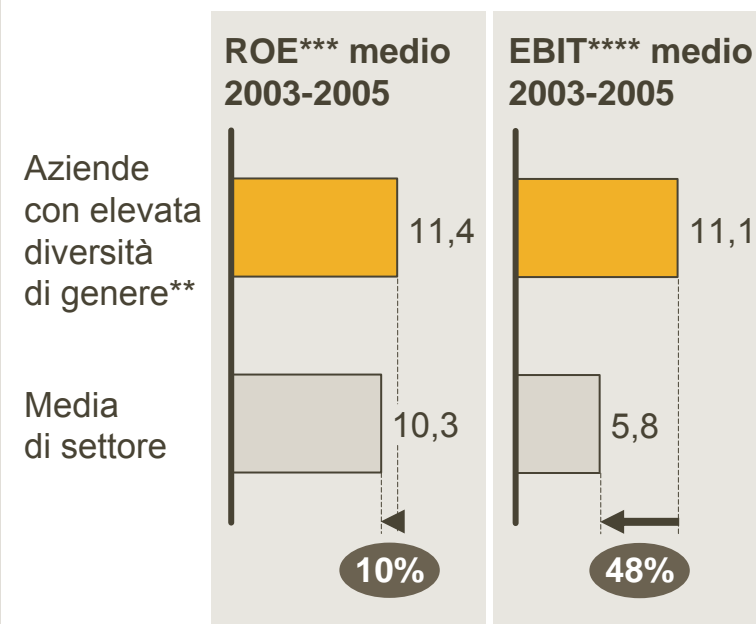
EUROPA

Performance organizzativa



Performance economica*

Per cento



* Analisi condotta su 89 aziende europee quotate con capitalizzazione di mercato maggiore a 150 milioni di euro

** Aziende selezionate sulla base di: numero e proporzione di donne nei Comitati Esecutivi, la loro funzione (CEO e CFO pesati più di altri ruoli) e la presenza di più di 2 donne in CdA, oppure statistiche sulla gender diversity nei bilanci

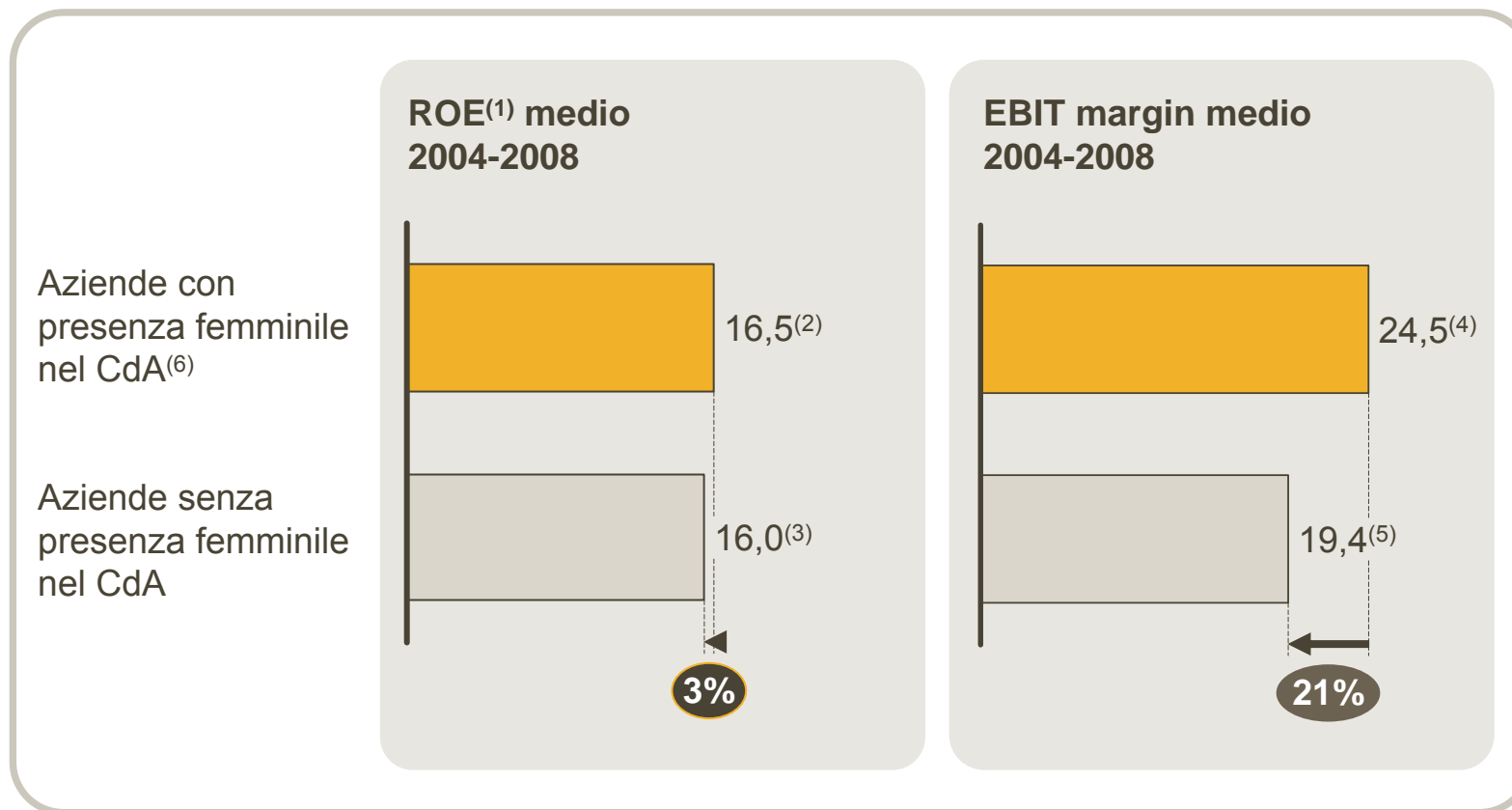
*** 87 aziende, dati non disponibili per 2 di queste

**** 73 aziende escludendo il settore finanziario

Fonte: McKinsey – analisi OPP

Anche in Italia le aziende con donne nel top management hanno prestazioni economiche migliori

ITALIA



(1) Calcolato come rapporto tra net income di pertinenza del Gruppo/ equity medio di pertinenza del Gruppo

(2) 11 aziende

(3) 19 aziende

(4) 6 aziende, escluse banche e assicurazioni

(5) 14 aziende, escluse banche e assicurazioni

(6) Presenza di almeno una donna nel CdA , analisi condotta su 30 aziende italiane quotate che pesano per ~80% della capitalizzazione totale della Borsa Italiana

Fonte: Bloomberg e bilanci societari per i dati economici-finanziari, Borsa Italiana per la composizione dei CdA

Prime domande sul tema della leadership femminile in Italia



1

Quale è la situazione della leadership femminile, numeri alla mano?

2

Come cambieranno le cose nei prossimi anni?

3

Che ruolo hanno le aziende e perché dovrebbero darsi da fare?

4

Da dove conviene cominciare?

La nostra raccomandazione va in due direzioni

L'Europa dovrà affrontare delle sfide sostanziali se non valorizzerà il talento femminile. I paesi e le aziende devono agire

1

I paesi devono aumentare la quota del volume di lavoro femminile:

- Offrendo strutture pubbliche di *childcare* accessibili e di qualità
- Rendendo ugualmente attrattivo per le donne lavorare e per gli uomini occuparsi degli impegni familiari/domestici

2

Le aziende devono investire nei fattori che permettono di “rompere il soffitto di vetro”:

- Garantendo il monitoraggio sistematico della diversity
- Valutando la performance in modo obiettivo e meritocratico
- Adottando politiche di recruiting gender neutral
- Offrendo strumenti di mentorship e role modeling tra i diversi livelli organizzativi
- Creando ambienti di lavoro innovativi e flessibili
- Assicurando il supporto e l'impegno del top management

Per iniziare, le aziende dovrebbero dotarsi di indicatori chiari...

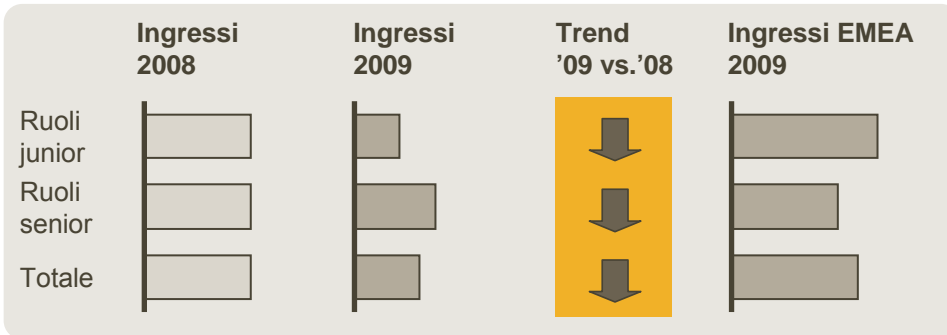


... monitorando la situazione delle donne lungo l'intero ciclo professionale e confrontandosi con l'Europa e le best practice



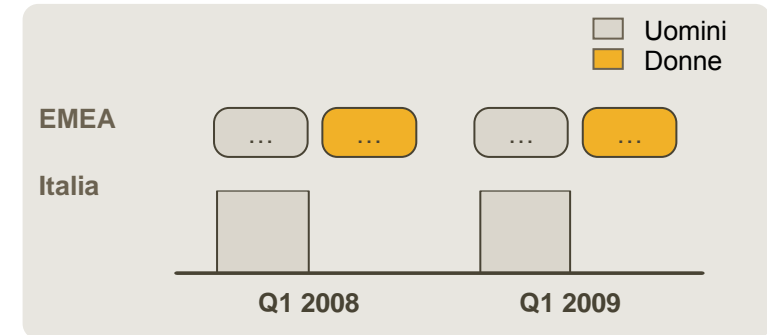
Recruiting – Italia

Percentuale di donne in tutte le funzioni



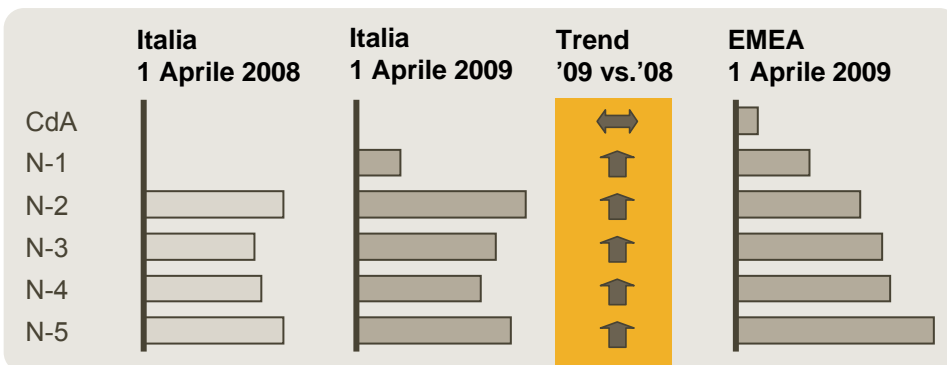
Retention – Italia

Tasso di attrition



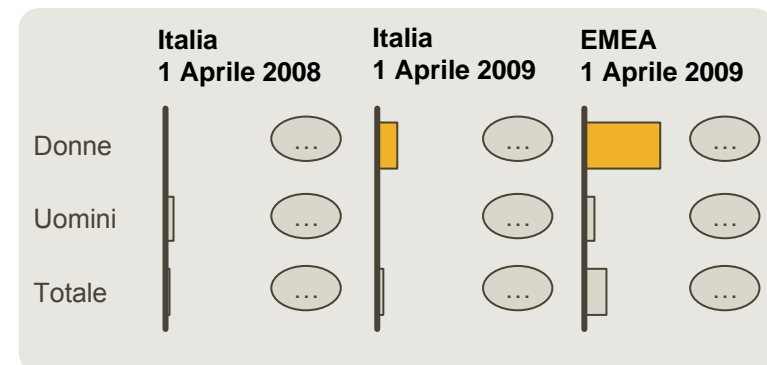
Rappresentanza femminile – Italia

Percentuale di donne su totale risorse nel ruolo



Strumenti di flessibilità – Italia

Percentuale di risorse che sfruttano gli strumenti di flessibilità



Solo attraverso un controllo sistematico della situazione le aziende potranno sviluppare programmi di diversity davvero efficaci

Affinamento delle politiche HR verso sistemi gender neutral

Miglioramento degli strumenti di flessibilità

Monitoraggio sistematico

Iniziative per il superamento delle barriere culturali



In conclusione

- 1 Nel sistema italiano il **gap di rappresentanza femminile** è **profondo** e destinato ad **acuirsi** a fronte di uno scenario di mercato difficile
- 2 È **irrealistico** sperare in un progresso **“inerziale”**: in realtà, in assenza di **interventi**, la leadership femminile resterà a livelli **molto bassi**. Solo l'**attivazione simultanea di più strumenti** può generare dei miglioramenti, ed è necessario l'intervento di **più attori**
- 3 Le **aziende** possono trarre benefici da una maggiore diversity in termini di **performance organizzative e risultati economici**: per questo dovrebbero attivarsi **per prime**
- 4 Per cominciare, le aziende italiane dovrebbero dotarsi di adeguati **sistemi di misura** sul tema della rappresentanza femminile



**Donne al Vertice:
un acceleratore delle
performance aziendali**