

SINTESI DELLA RICERCA VALORE D – MCKINSEY & COMPANY “Il valore della flessibilità: una leva per una maggiore rappresentanza”

La flessibilità è un valore per le imprese: la diffusione degli strumenti di flessibilità crea infatti le condizioni per lo sviluppo della diversity e per la crescita dei talenti femminili verso posizioni di leadership, contribuendo al miglioramento delle performance organizzative ed economiche delle aziende.

La ricerca, condotta da McKinsey & Company per l'associazione Valore D su 900 manager - uomini e donne - delle aziende associate, inquadra il tema della flessibilità in una nuova prospettiva. Sfata innanzitutto alcuni **luoghi comuni**: l'interesse per i programmi di flessibilità è molto elevato tra i manager e riguarda tanto gli uomini quanto le donne; nella maggior parte dei casi l'utilizzo non è motivato dalla necessità di occuparsi della famiglia e dei figli; più flessibilità non significa necessariamente più part-time; aderire a programmi di flessibilità non è un ostacolo alla carriera.

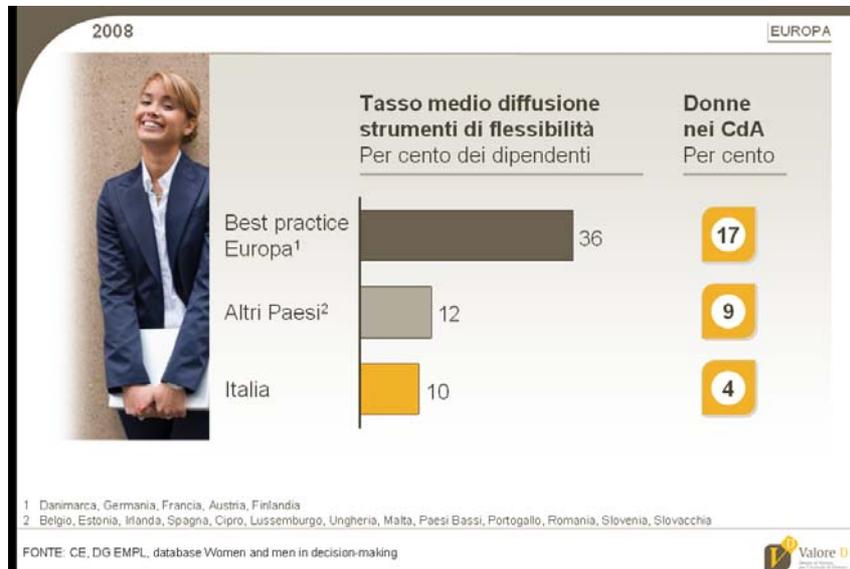
L'esperienza delle aziende di Valore D dimostra che le soluzioni e gli strumenti disponibili sono numerosi e differenziati, con ampie possibilità di personalizzazione.

La soddisfazione e l'efficacia dei programmi, sia dal punto di vista dell'azienda sia da quello degli utilizzatori, **sono elevate** ma restano tuttavia ancora molti preconcetti e timori. A parte il gap culturale che l'Italia sconta rispetto ad altri paesi, occorre rimuovere all'interno delle aziende alcuni ostacoli. E' necessario disporre di un'**ampia gamma** di soluzioni e **personalizzarle** in base al target di utilizzatori. Occorre poi **divulgare** questi strumenti all'interno dell'azienda e **promuovere** i casi di successo. E' infine altrettanto importante stimolare una **cultura aziendale del non presidio e del lavoro per obiettivi** che, con il coinvolgimento dei top manager, supporti attivamente il cambiamento.

Difficilmente, tuttavia, i programmi di flessibilità potranno avere successo in azienda in assenza di una diffusione equilibrata degli stessi tra uomini e donne. Se vogliamo più donne ai vertici delle aziende – e i numeri lo dimostrano - la soluzione, in altre parole, non passa attraverso una maggiore disponibilità di tempo alle donne per gestire il doppio carico, ma attraverso una **ripartizione equilibrata tra i generi di carichi e responsabilità**.

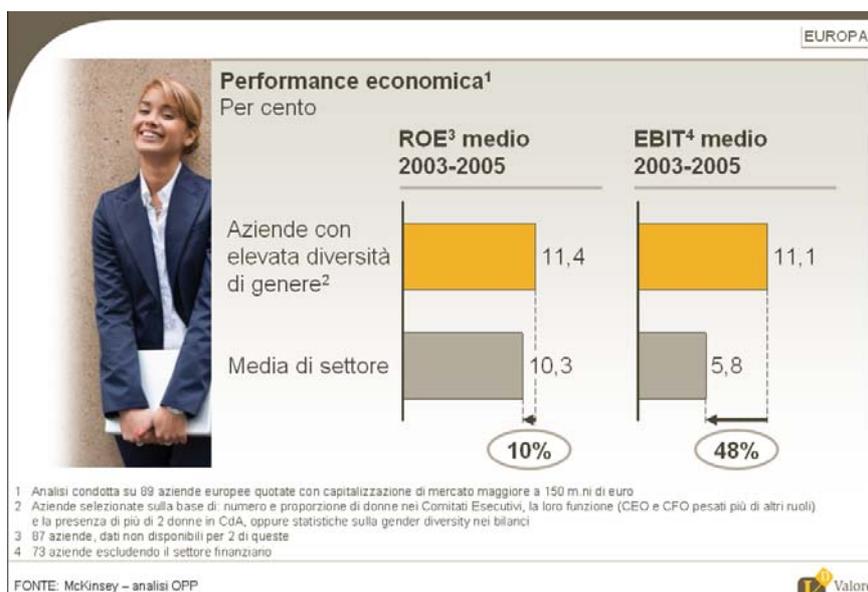
PERCHÉ PARLARE DI FLESSIBILITÀ?

Innanzitutto perché la diffusione dei programmi di flessibilità favorisce una presenza più ampia delle donne ai vertici delle aziende. Nei paesi europei più avanzati da questo punto di vista, il 36% dei dipendenti – uomini e donne – usufruisce di strumenti di flessibilità e la presenza di donne nei Consigli di Amministrazione è pari al 17%, tre volte superiore al dato italiano, dove solo il 10% dei lavoratori aderisce a programmi di flessibilità.



Da una ricerca condotta da McKinsey a livello mondiale risulta che una maggiore diversità di genere ai vertici produce una performance organizzativa ed economica migliore per le aziende, sia in termini di utili (con un ROE superiore del 10% rispetto alla media di settore) sia di risultati operativi (EBIT quasi doppio rispetto alla media di settore).

Questo ci porta a concludere che maggiore flessibilità - applicata sia a uomini che a donne - porta a una maggiore rappresentanza femminile ai vertici delle imprese influenzandone positivamente la performance organizzativa ed economica.



Le aziende associate a Valore D sono ben posizionate rispetto alla media nazionale, sia in termini di diffusione degli strumenti di flessibilità (il 23%, contro il 10% dell'Italia e il 36% delle best practice europee), sia di rappresentanza femminile ai vertici (quasi il triplo rispetto al 4% italiano ma sempre la metà rispetto alle best practice europee).

In queste aziende, l'offerta di strumenti di flessibilità è molto ampia e diversificata e include ad esempio, il lavoro in remoto e il telelavoro, gli orari flessibili, gli incentivi economici e le infrastrutture e i servizi di supporto alla persona.

L'obiettivo di Valore D è far salire ai livelli delle best practice europee (21%) la percentuale di donne ai vertici delle aziende associate e la diffusione degli strumenti di flessibilità è uno dei mezzi per raggiungere questo obiettivo. Per questo è fondamentale da un lato condividere le esperienze di successo all'interno delle aziende associate, e dall'altro comprendere a fondo la domanda di flessibilità tra i manager e le barriere che ne ostacolano lo sviluppo.

I FALSI MITI DELLA FLESSIBILITÀ

La ricerca McKinsey – Valore D ha coinvolto 900 manager delle aziende associate, equamente distribuiti tra i due generi, per il 60% appartenenti a funzioni di linea e il 40% a funzioni di staff.

Sorprendentemente i risultati della ricerca sfatano molti luoghi comuni sulla domanda di flessibilità, in particolare sugli utilizzatori, sulle motivazioni, sulle soluzioni e sui risultati della flessibilità.

1. NON E' VERO che la domanda di flessibilità è un'esigenza esclusivamente femminile e non riguarda i manager.

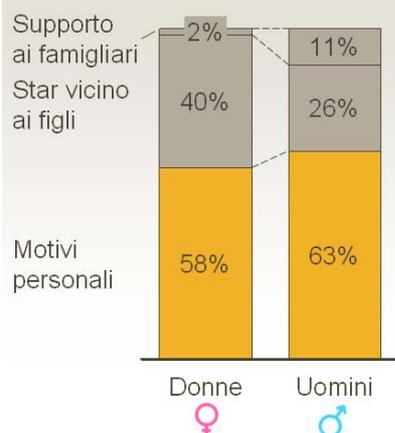
Uomini e donne manager sono molto interessati ai programmi di flessibilità e in uguale misura: il 72% delle donne e il 68% degli uomini intervistati dichiarano di essere interessati ai programmi di flessibilità mentre gli utilizzatori sono rispettivamente il 13 e il 12%. Inoltre, l'interesse non è correlato in modo forte a nessuna delle variabili tradizionali tipicamente associate alla domanda di flessibilità; infatti, il 35% degli interessati è single, il 49% non ha figli e il 47% lavora vicino a casa.

2. NON E' VERO che la domanda di flessibilità è prevalentemente motivata dalla necessità di occuparsi della famiglia e dei figli.

L'analisi condotta dimostra che chi utilizza questi strumenti lo fa prevalentemente per motivi personali (il 58% delle donne e il 63% degli uomini), ossia per svolgere attività imprenditoriali, per bilanciare vita professionale e vita privata, per ridurre i viaggi o per dedicarsi ad attività extra-lavorative. La cura dei figli, sebbene sia una motivazione dichiarata dal 40% delle donne (e solo dal 26% degli uomini), si colloca comunque soltanto al secondo posto.

Motivi dell'utilizzo

Per cento sul totale degli utilizzatori



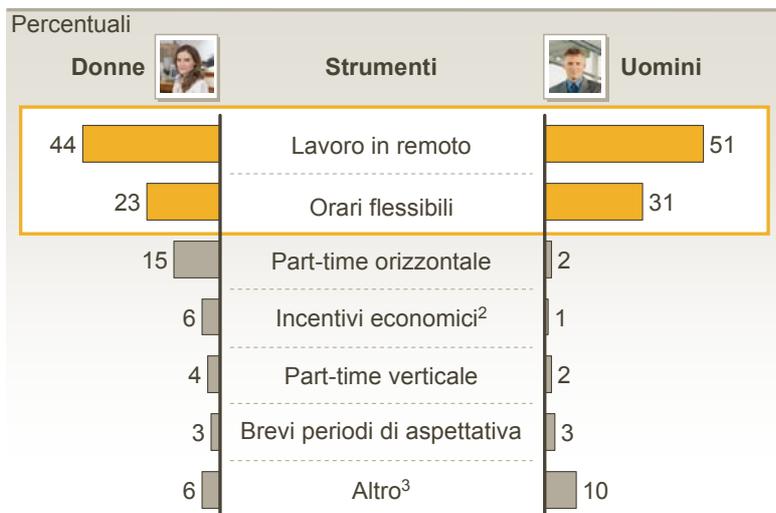
3. NON E' VERO che flessibilità significa solo richiesta di part-time.

I manager che utilizzano strumenti di flessibilità adottano un'ampia gamma di strumenti, ma la domanda prevalente si orienta verso il full-time flessibile (lavoro in remoto e orari flessibili), ossia strumenti che non comportano una riduzione dell'orario di lavoro, ma modalità diverse di lavoro a tempo pieno. Al contrario, il part-time orizzontale e verticale totalizzano soltanto il 19% delle preferenze femminili e il 4% di quelle maschili.

La domanda di flessibilità sembra quindi rispondere a esigenze differenti, non solo al bisogno di gestire figli e famiglia.

Rispondenti che hanno adottato almeno uno strumento di flessibilità¹

 Full time flessibile



¹ Risposta multipla

² Per es., asilo nido, 100% RAL per tutta la maternità

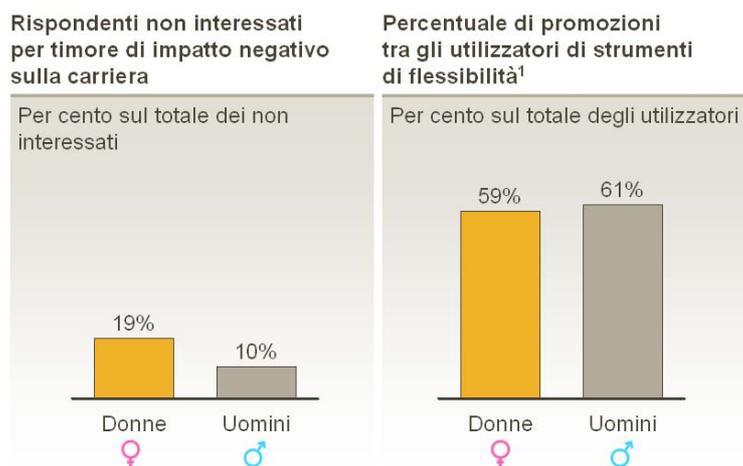
³ Job sharing, mansioni promiscue, cambio temporaneo di ruolo, altri programmi di flessibilità aggiuntivi rispetto alla normativa vigente, infrastrutture di supporto

FONTE: McKinsey survey

4. NON E' VERO che i programmi di flessibilità ostacolano la carriera e non aiutano la vita privata.

Il timore di ripercussioni negative sulla carriera è spesso infondato. Sebbene si tratti di un timore sentito più spesso dalle donne (il 19% rispetto al 10% degli uomini), l'indagine McKinsey – Valore D dimostra che questo timore non trova conferma nei risultati conseguiti in termini di progressione di carriera: ben il 59% delle donne e il 61% degli uomini vengono infatti promossi nei cinque anni successivi all'adesione al programma di flessibilità.

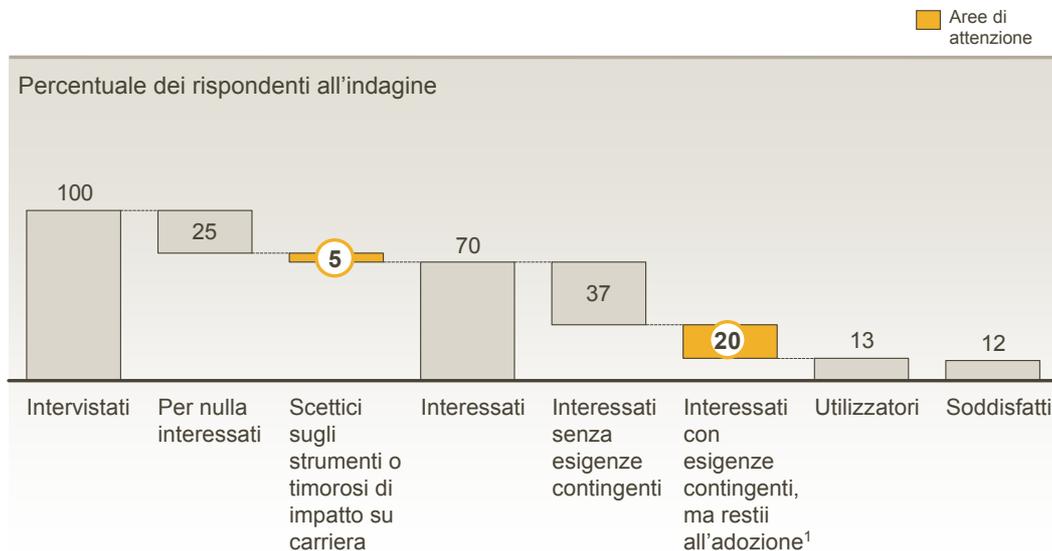
Peraltro, l'opinione che questi programmi siano inefficaci non trova riscontro nei fatti, poiché la stragrande maggioranza degli aderenti a questi strumenti (circa il 90%) si dichiara molto soddisfatto, senza differenze statisticamente significative fra uomini e donne.



COME SUPERARE LE BARRIERE E GLI OSTACOLI A UNA MAGGIOR DIFFUSIONE DELLA FLESSIBILITA'?

Nonostante la comprovata efficacia degli strumenti di flessibilità introdotti nelle aziende analizzate, esistono ancora molti ostacoli da superare per aumentarne la diffusione.

Sul totale dei manager intervistati, esclusi coloro che si sono dichiarati non interessati (il 25%) o che, seppur interessati, non hanno l'esigenza contingente di ricorrere a strumenti di flessibilità (il 37%), emerge un dato saliente: ben il 25% potrebbe potenzialmente utilizzare soluzioni di flessibilità ma non lo fa. O perché teme di compromettere le opportunità di carriera (il 5%) o perché, pur avvertendone l'esigenza, è restio a farne richiesta, per la mancanza di soluzioni ad hoc, per una disinformazione sugli strumenti a disposizione, per una sfiducia nella loro efficacia o perché si sentirebbero discriminati (il 20%).



1 Rispondenti in età compresa tra 30 e 50 anni, sposati, con figli

FONTE: McKinsey survey

La posta in gioco è alta: rimuovendo queste barriere si può addirittura triplicare il tasso di utilizzo degli strumenti di flessibilità dal 13 al 38% e, di conseguenza, aumentare la presenza delle donne ai vertici delle aziende, con i già dichiarati benefici economici ed organizzativi nelle aziende stesse.

In molte organizzazioni, l'efficacia degli strumenti di flessibilità viene attentamente monitorata, e questo è un elemento fondamentale per misurarne il ritorno sull'investimento, oltre che gli effetti sulla *retention* dei talenti. Tuttavia, per poter ulteriormente migliorare, queste misurazioni devono essere inquadrare in un più ampio programma di monitoraggio della *diversity* all'interno dell'azienda, che passa attraverso un'analisi dettagliata della situazione dei talenti femminili in termini di assunzioni, promozioni, presenza ai diversi livelli organizzativi, etc.

Quali sono dunque le leve su cui agire per superare le barriere ancora esistenti e far sì che **la domanda di flessibilità sia soddisfatta dall'offerta di flessibilità?**

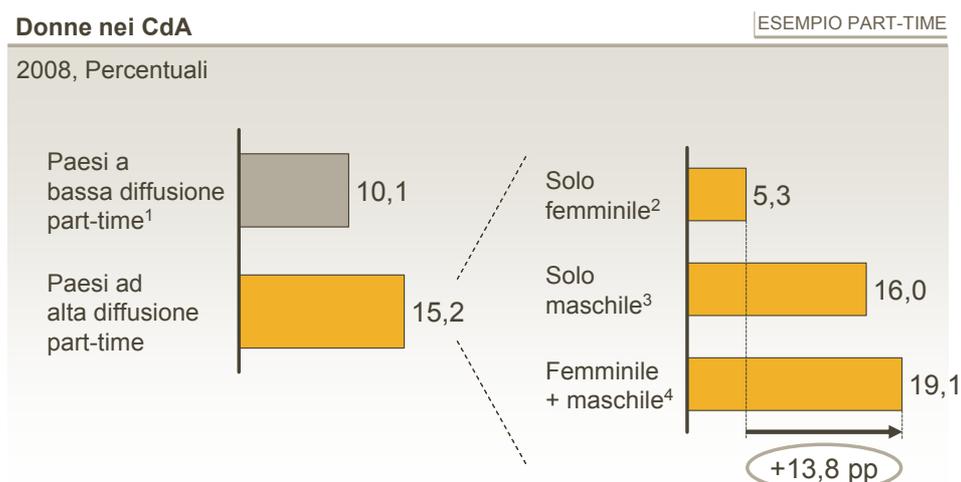
Occorre, innanzitutto, **lavorare simultaneamente su molteplici soluzioni e personalizzare gli strumenti** in base al target degli utilizzatori. Le aziende devono cioè offrire un'ampia gamma di strumenti, elaborare forme contrattuali adeguate ed essere pronte a individuare soluzioni ad-hoc, per rendere questi strumenti meno standardizzati rispetto alla varietà della domanda.

E' poi necessario **divulgare questi strumenti all'interno delle aziende e promuovere i casi di successo**. Questo aiuta far comprendere che l'azienda sostiene chi aderisce a questi programmi allo stesso modo di chi non aderisce, senza isolare o gravare di sensi di colpa chi ne fa uso.

Stimolare una cultura aziendale del non presidio e del lavoro per obiettivi costituisce poi il fattore abilitante essenziale per assicurare una più ampia applicazione di questi strumenti. L'adeguato supporto di infrastrutture e servizi risulta fondamentale a questo riguardo, ma è soprattutto indispensabile poter contare sul sostegno del vertice aziendale, affinché dimostri che la flessibilità è un bene per tutta l'azienda (e, di conseguenza, sia compresa e rispettata anche nei casi di gestione delle emergenze).

Tutte queste leve possono però essere efficaci **se e solo se si favorisce la diffusione della flessibilità secondo criteri gender neutral**. Solo nel caso in cui soluzioni flessibili siano adottate parimenti da uomini e donne si potrà passare dalla logica unilaterale della ricerca di più tempo per le donne a una logica di condivisione del carico di lavoro e delle responsabilità fra i generi.

Nei paesi europei ad alta diffusione del part-time, infatti, laddove questa forma di flessibilità venga adottata da uomini e donne, la presenza di donne al vertice risulta essere 4 volte superiore rispetto al caso in cui questo sia adottato solo dal genere femminile.



1 Bulgaria, Rep. Ceca, Grecia, Cipro, Lettonia, Lituania, Ungheria, Polonia, Portogallo, Slovenia, Repubblica Slovacca, Spagna, Francia, Italia, Malta

2 Belgio, Lussemburgo, Austria

3 Romania, Finlandia

4 Danimarca, Germania, Paesi Bassi, Svezia, Regno Unito, Norvegia

FONTE: Eurostat, EU LFS; European Commission, DG EMPL; Database on Women and men in decision-making; OECD; McKinsey survey