



Il valore della flessibilità: una leva per una maggiore rappresentanza?

Milano, 25 febbraio 2010

Cosa intendiamo per flessibilità

Flessibilità è...

Lavoro in remoto,
cultura della non
presenza...

Flessibilità
logistica

Flessibilità
di orari

Full-time flessibile,
part-time ...

Strumenti
di supporto
alla vita personale

Asili nido, servizi di concierge,
incentivi economici...



1 Perché parlare di flessibilità?

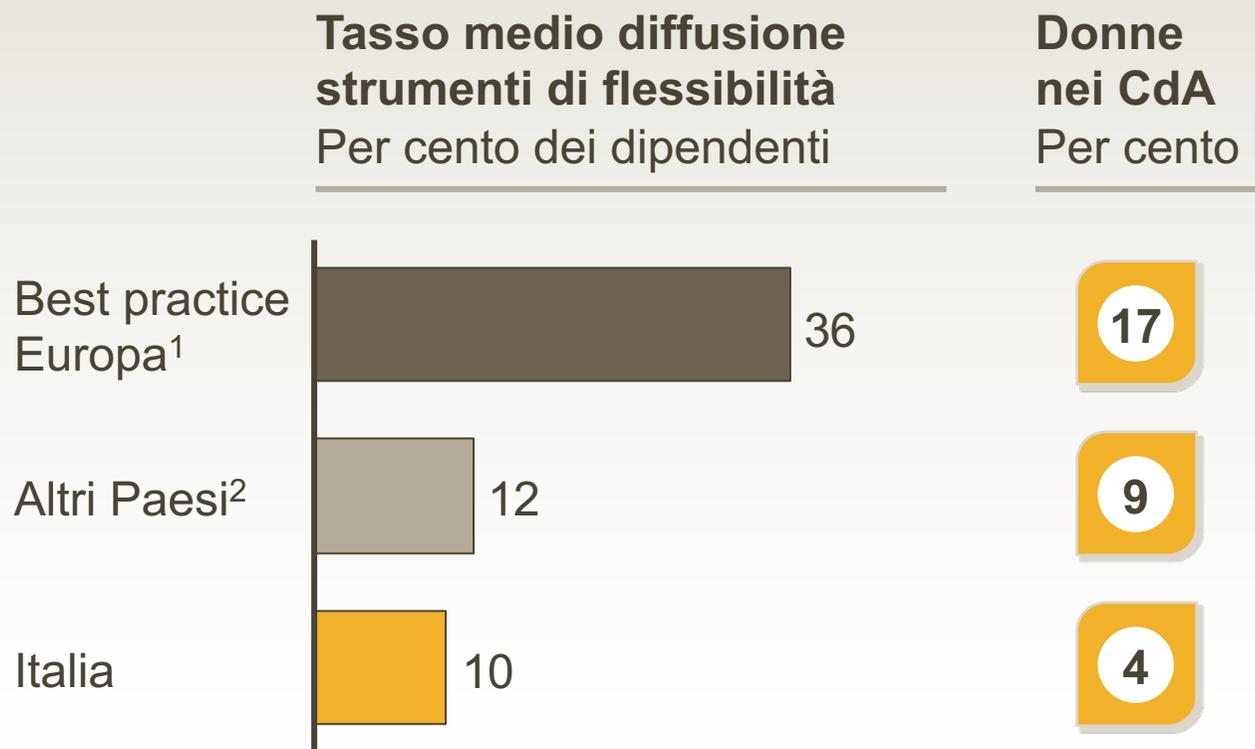
2 Quale contributo può dare Valore D al tema?

3 Come migliorare?

Perché la diffusione della flessibilità favorisce una maggior presenza delle donne ai vertici ...

2008

EUROPA



¹ Danimarca, Germania, Francia, Austria, Finlandia

² Belgio, Estonia, Irlanda, Spagna, Cipro, Lussemburgo, Ungheria, Malta, Paesi Bassi, Portogallo, Romania, Slovenia, Slovacchia

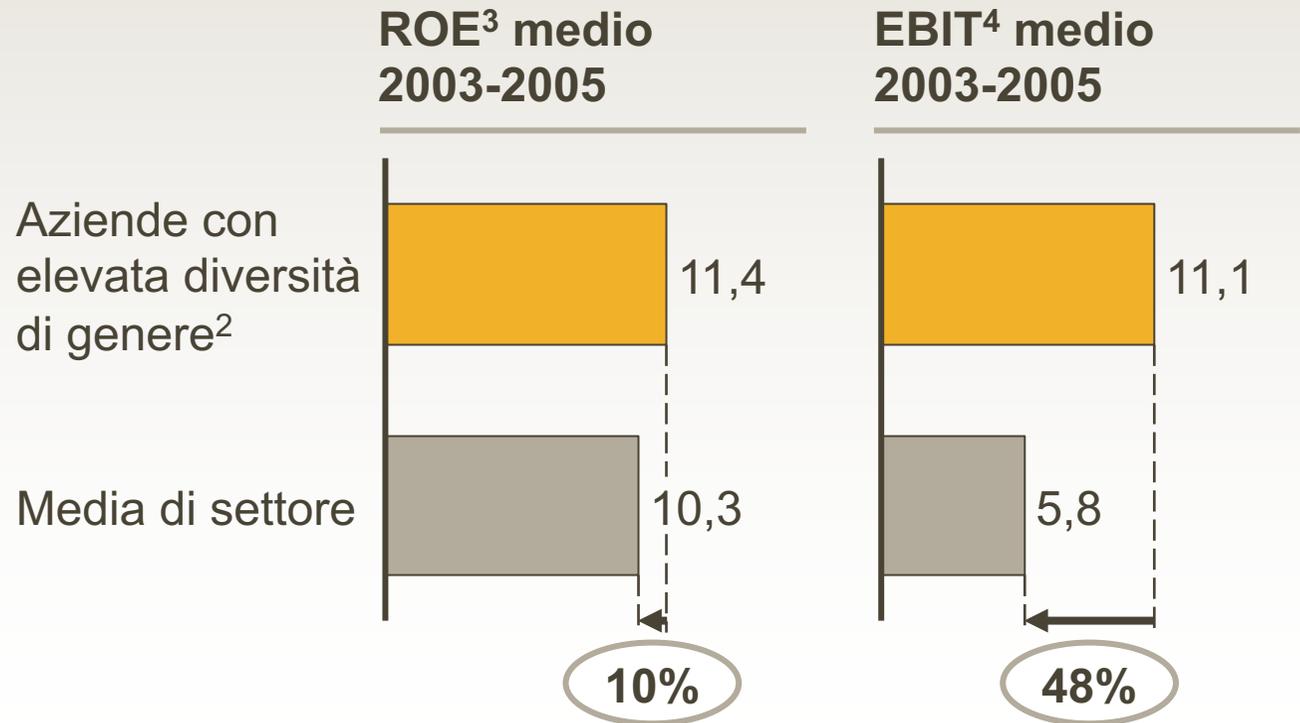
...e quest'ultima migliora, indirettamente, le performance aziendali

EUROPA



Performance economica¹

Per cento



1 Analisi condotta su 89 aziende europee quotate con capitalizzazione di mercato maggiore a 150 m.ni di euro
2 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
3 87 aziende, dati non disponibili per 2 di queste
4 73 aziende escludendo il settore finanziario



1 Perchè parlare di flessibilità?

2 **Quale contributo può dare Valore D al tema?**

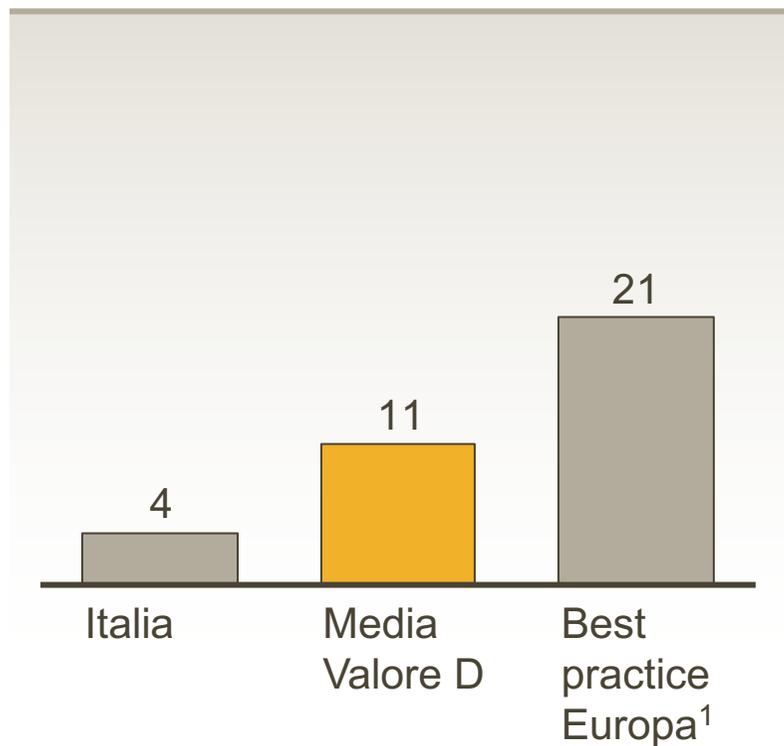
3 Come migliorare?

Le aziende di Valore D sono ben posizionate in termini di rappresentanza femminile e diffusione di strumenti di flessibilità

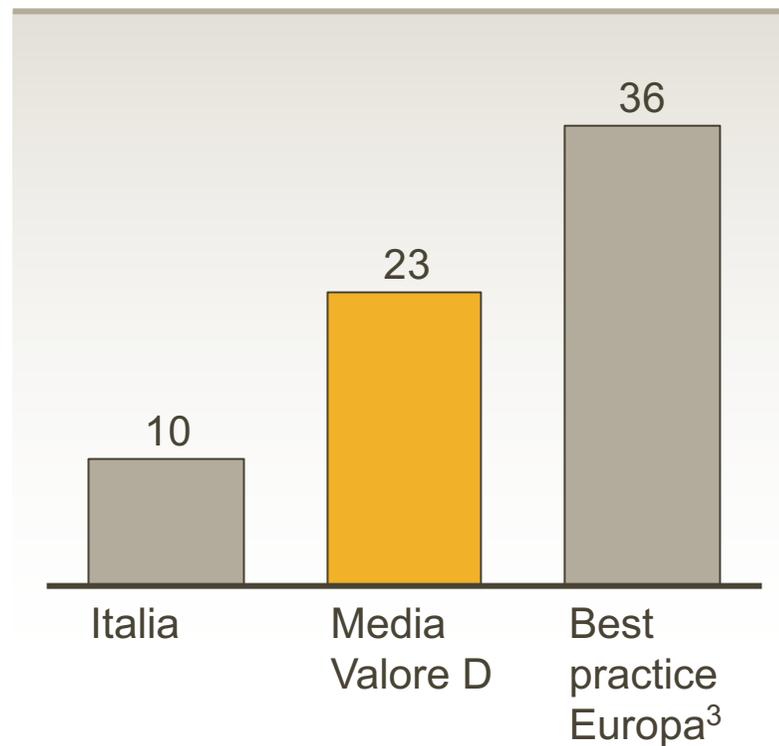
2008

Per cento

Presenza di donne nei CdA



Tasso di diffusione di programmi di flessibilità²

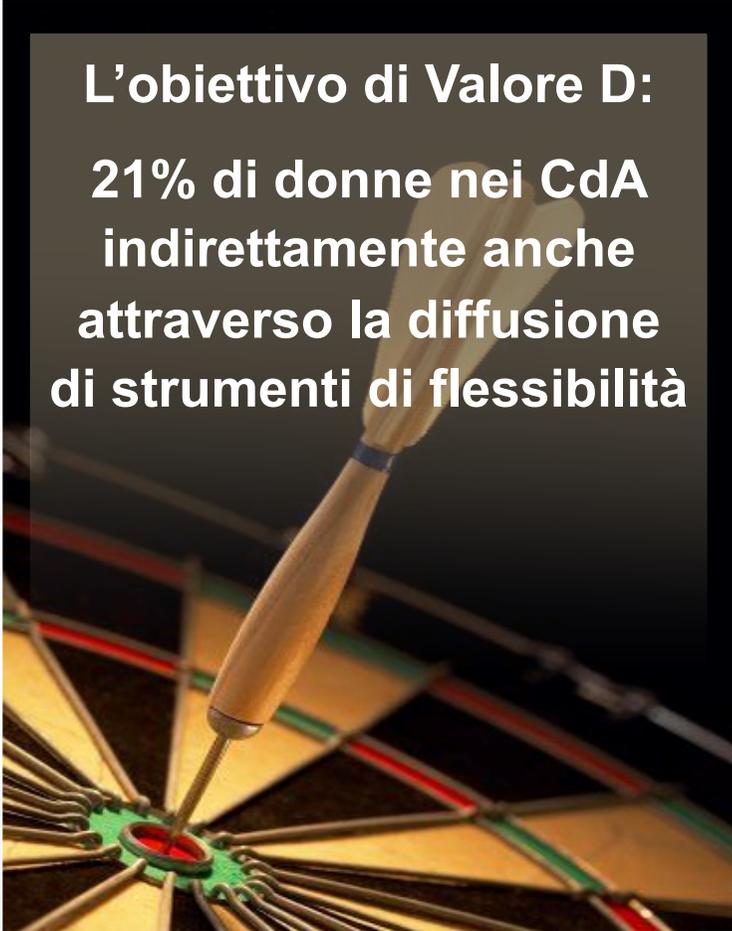


1 Norvegia, Svezia, Ungheria, Olanda, Germania

2 Calcolato come numero di dipendenti che adottano almeno uno strumento di flessibilità (lavoro in remoto, orari flessibili, part-time, incentivi economici, infrastrutture di supporto) sul totale dei dipendenti

3 Danimarca, Germania, Francia, Austria, Finlandia

Se la flessibilità è un driver per una maggior presenza di donne al vertice, Valore D pensa di doversi concentrare su due aspetti



L'obiettivo di Valore D:
21% di donne nei CdA
indirettamente anche
attraverso la diffusione
di strumenti di flessibilità

1

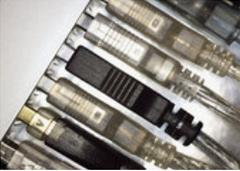
esperienze fatte

2

Comprendere la
domanda e gli
ostacoli

Flessibilità logistica – Le esperienze delle aziende di Valore D

Flessibilità logistica

Settore	Strumento	Descrizione
	Telelavoro	<ul style="list-style-type: none">■ Applicato al 5% dei dipendenti secondo un algoritmo standardizzato che quantifica l'adeguatezza del profilo e si basa su tre criteri:<ul style="list-style-type: none">— Grado di informatizzazione dell' input— Grado di informatizzazione dell'output— Livello di interazione richiesto dalla mansione
	Telelavoro	<ul style="list-style-type: none">■ L'azienda ha lanciato un pilota nell'ambito delle funzioni di backoffice
	Lavoro in remoto	<ul style="list-style-type: none">■ Per i dipendenti è possibile lavorare presso qualsiasi sede del gruppo, a prescindere dalla reale sede di riferimento
	Lavoro in remoto	<ul style="list-style-type: none">■ I dipendenti possono scegliere tra più opzioni personalizzate:<ul style="list-style-type: none">— Telelavoro— Home office— Forme ibride (ad esempio part-time e telelavoro)

Settore	Strumento	Descrizione
	Pianificazione annua dei meeting	<ul style="list-style-type: none">Il calendario annuo dei meeting permette al dipendente di organizzare con largo anticipo gli orari in cui è richiesta presenza in azienda. Il 50% del tempo è calendarizzato e il piano è rispettato nel 90% dei casi
	Banca delle ore	<ul style="list-style-type: none">I dipendenti possono lavorare fino a 10 ore in più o in meno rispetto al proprio orario base. Le ore in eccesso vengono accantonate e possono essere “scontate” nel corso del mese successivo
	Part-time dirigenziale	<ul style="list-style-type: none">Anche i dirigenti usufruiscono del part-time, non solo nella tradizionale formula orizzontale, ma specialmente in forma di part-time verticale

Strumenti di supporto alla vita personale - Le esperienze delle aziende di Valore D

Strumenti di supporto alla vita personale

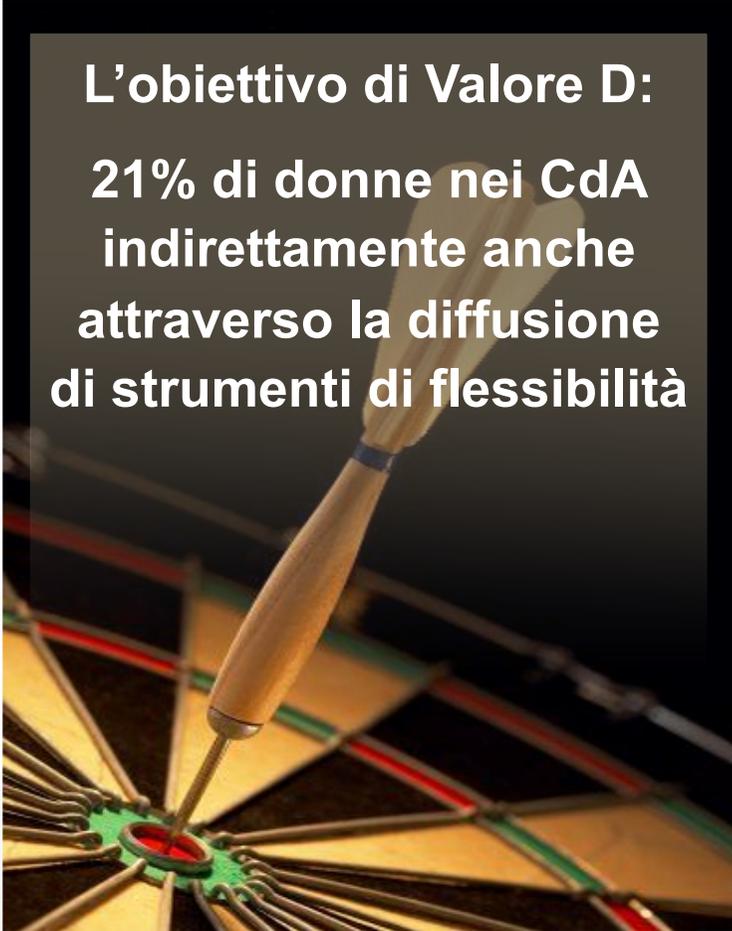
Settore	Strumento	Descrizione
	Asili nido aziendali	<ul style="list-style-type: none">■ Esistono diverse tipologie di offerta<ul style="list-style-type: none">— Asili a gestione diretta o attraverso società specializzate— Convenzioni con asili nido consorziati
	Campus estivi e incentivi per i dipendenti con figli	<ul style="list-style-type: none">■ I figli dei dipendenti dai 6 ai 14 anni possono usufruire dei campus estivi nelle oasi WWF con<ul style="list-style-type: none">— Diritto di prelazione— Sconto sul costo del campus— Contributo economico aggiuntivo■ I dipendenti non dirigenti godono inoltre di un contributo pari a 100 euro per ciascun figlio con un'età compresa tra i 4 e i 12 anni
	Pacchetto mamma	<ul style="list-style-type: none">■ È stato proposto per le dipendenti un pacchetto, che include diversi strumenti di supporto:<ul style="list-style-type: none">— Convenzioni con gli asili nido— Sussidi economici per servizi di babysitting— Sussidi economici per assistenza medica qualificata nel caso di malattia dei bambini

Strumenti di supporto alla vita personale - Le esperienze delle aziende di Valore D

Strumenti di supporto
alla vita personale

Settore	Strumento	Descrizione
	Maternità allungata	<ul style="list-style-type: none">Le neomamme possono godere dell'integrazione dello stipendio al 100% (rispetto al 30% previsto per legge) nei mesi successivi alla maternità obbligatoria, fino ad un massimo di 4,5 mesi
	Centro medico e centri sportivi	<ul style="list-style-type: none">I dipendenti hanno a disposizione in ciascuna sede:<ul style="list-style-type: none">Un centro medico per check-up, pronto soccorso e visite specialisticheCentri sportivi, utilizzabili al di fuori dell'orario di ufficio oppure durante la pausa pranzo
	Servizi "salvatempo"	<ul style="list-style-type: none">Le aziende forniscono una serie di servizi per facilitare le incombenze quotidiane dei dipendenti:<ul style="list-style-type: none">Servizio lavanderiaConvenzioni per spesa on-line a costo ridottoCalzolaioSarto

Se la flessibilità è un driver per una maggior presenza di donne al vertice, Valore D pensa di doversi concentrare su due aspetti



**L'obiettivo di Valore D:
21% di donne nei CdA
indirettamente anche
attraverso la diffusione
di strumenti di flessibilità**

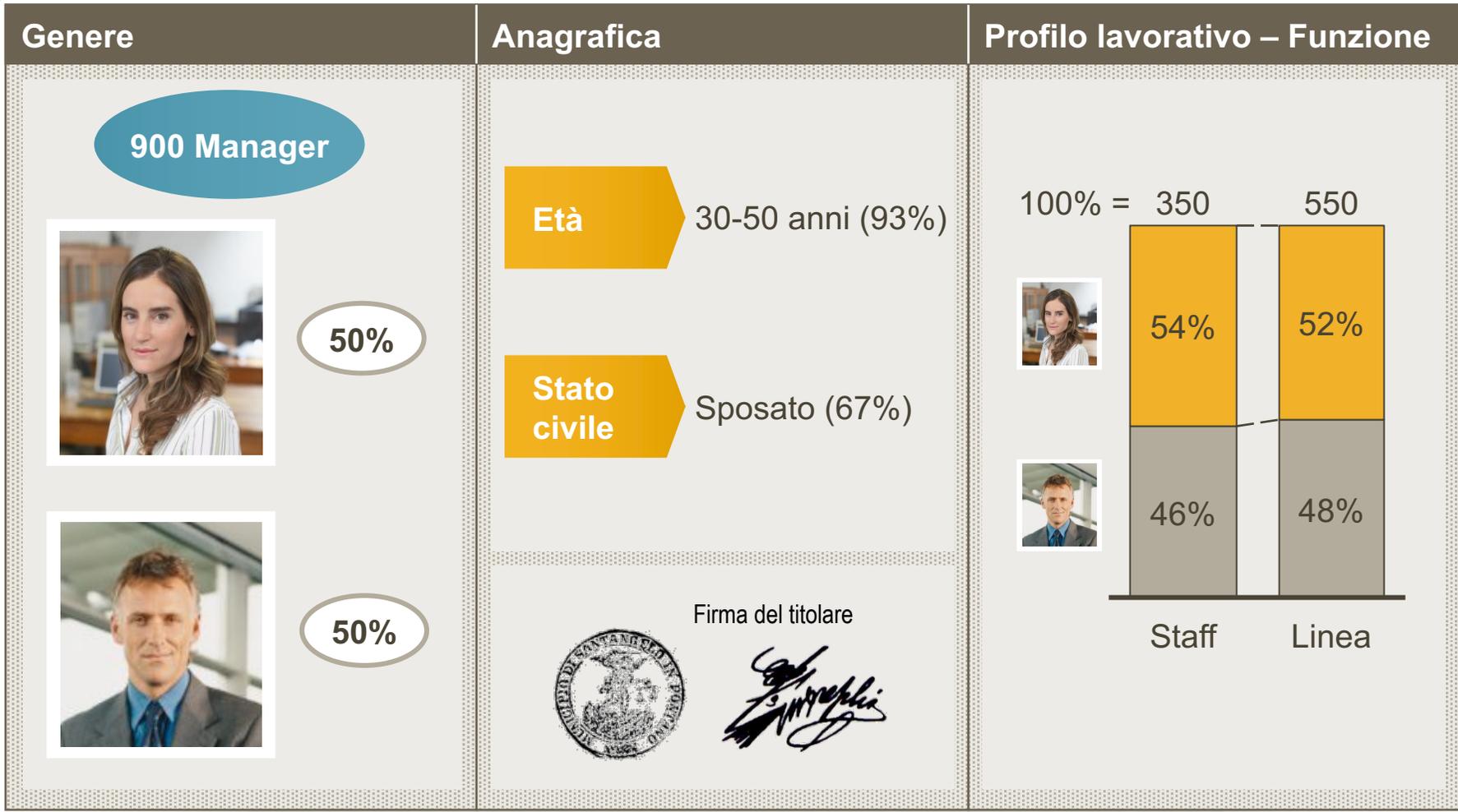
1

Condividere le
esperienze fatte

2

domanda e gli
ostacoli

Valore D ha condotto un'indagine presso le Aziende associate



FONTE: McKinsey survey

Esistono molti luoghi comuni sulla domanda di flessibilità, che l'indagine ci consente di sfatare



1

Chi ?

La domanda di flessibilità è una esigenza quasi esclusivamente femminile e non riguarda le dirigenti

2

Perchè ?

L'esigenza è motivata dalla necessità di occuparsi dei figli

3

Quali soluzioni ?

Più flessibilità significa maggior richiesta di part-time

4

Quali risultati?

I programmi di flessibilità ostacolano la carriera e non aiutano la vita privata

1

La domanda di flessibilità è una esigenza quasi esclusivamente femminile e non riguarda le dirigenti

FLESSIBILITÀ =



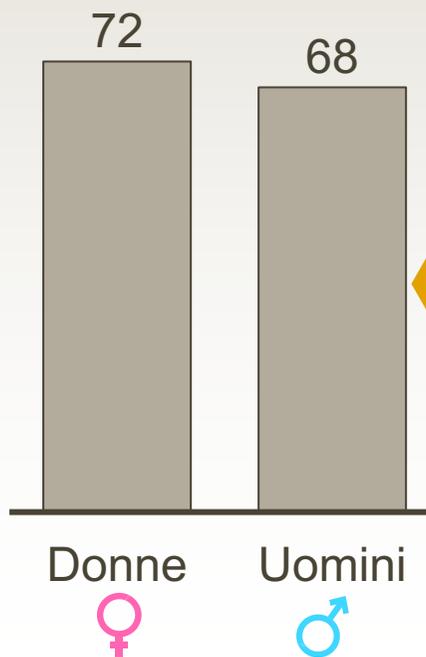
FALSO

1

I manager - donne e uomini - sono molto interessati a programmi di flessibilità e in uguale misura

Rispondenti che sono interessati a programmi di flessibilità

Per cento sul totale dei rispondenti



- Interesse e utilizzo effettivo sono elevati
- Nessuna differenza significativa tra donne e uomini

Utilizzo
effettivo,
Per cento

13

12



1

L'interesse non è correlato in modo forte a nessuna variabile tradizionale

Caratteristiche personali degli interessati ai programmi di flessibilità

Stato civile

35% è single



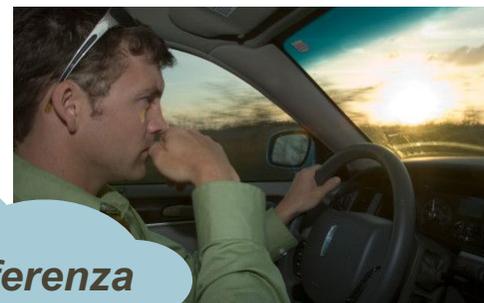
Presenza figli

49% non ha figli



Distanza residenza-lavoro

47% lavora a una distanza <20 Km dalla residenza



Nessuna differenza significativa tra donne e uomini

2

L'esigenza è motivata dalla necessità di occuparsi dei figli

FLESSIBILITÀ =

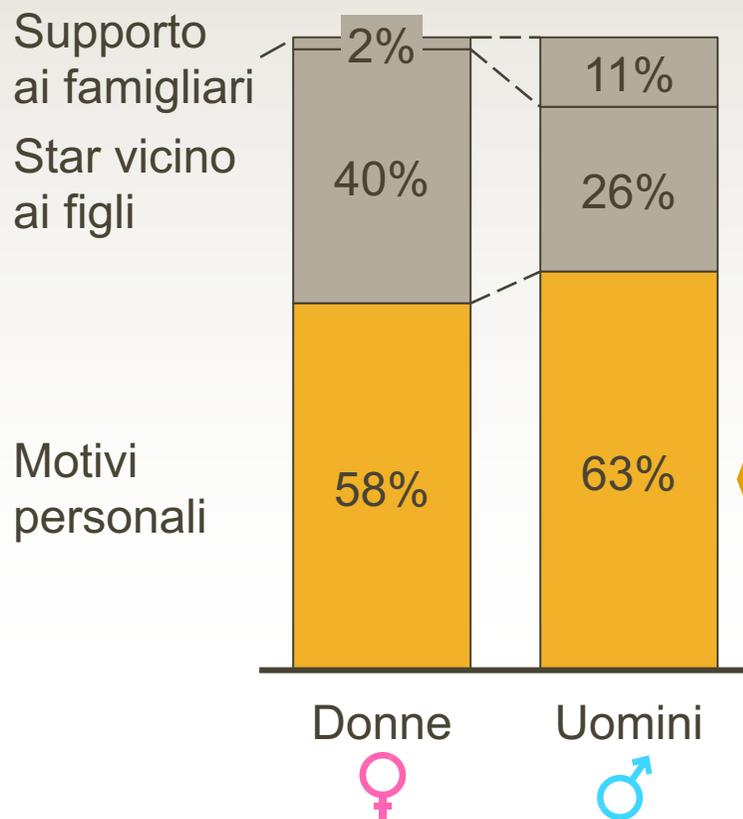


FAISO



Motivi dell'utilizzo

Per cento sul totale degli utilizzatori



- Svolgere nuove attività imprenditoriali
- Dedicarsi alla cura di sé (es. sport, wellness)
- Dedicarsi a propri interessi e attività extraprofessionali (studio, volontariato)

FLESSIBILITÀ =

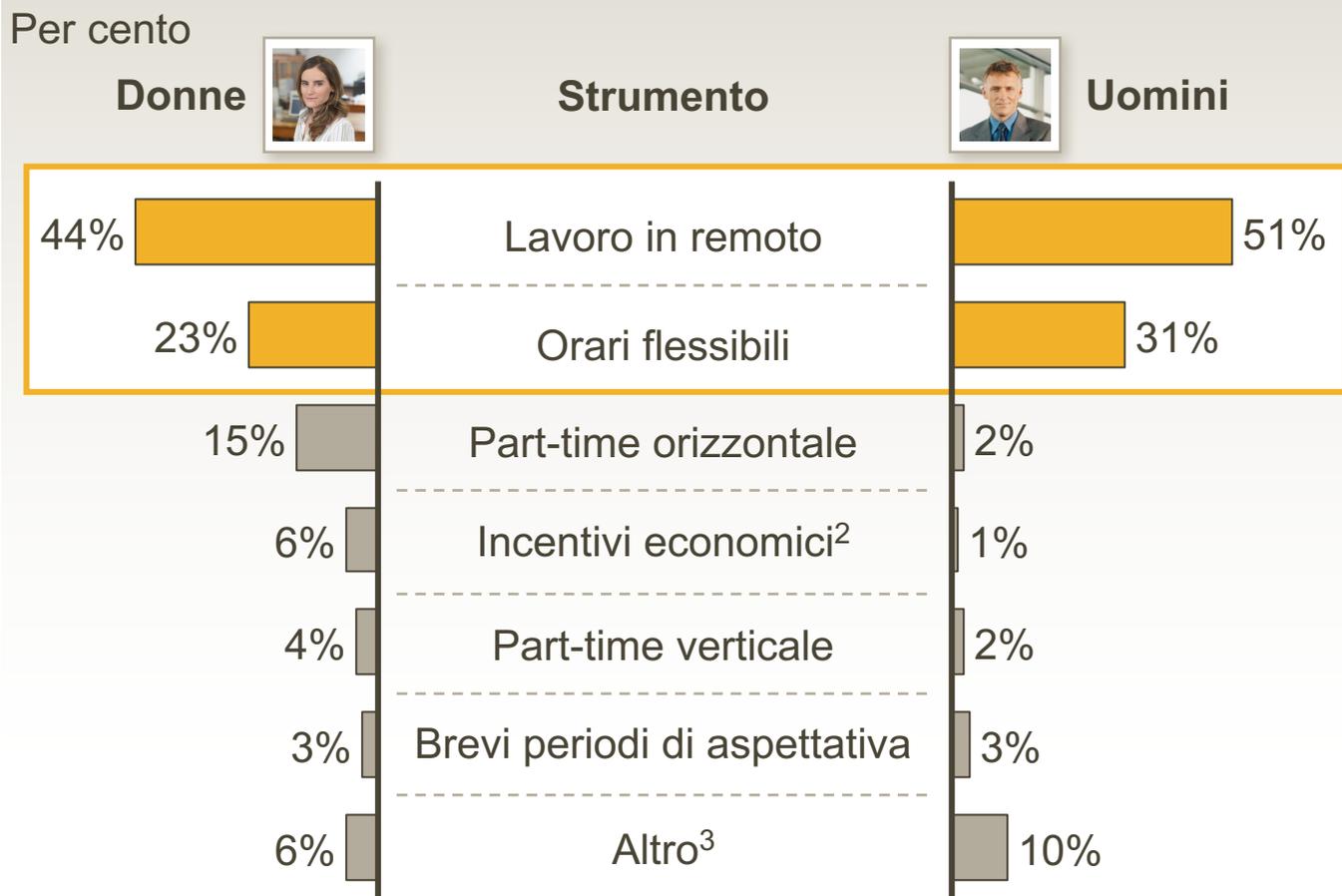


FALSO

Gli utilizzatori adottano un'ampia gamma di strumenti e preferiscono il full-time flessibile

Rispondenti che hanno adottato almeno uno strumento di flessibilità¹

Full time flessibile



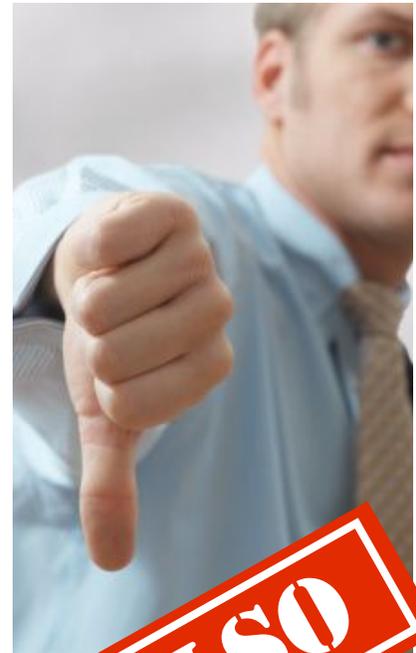
Quali soluzioni?

¹ Risposta multipla

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

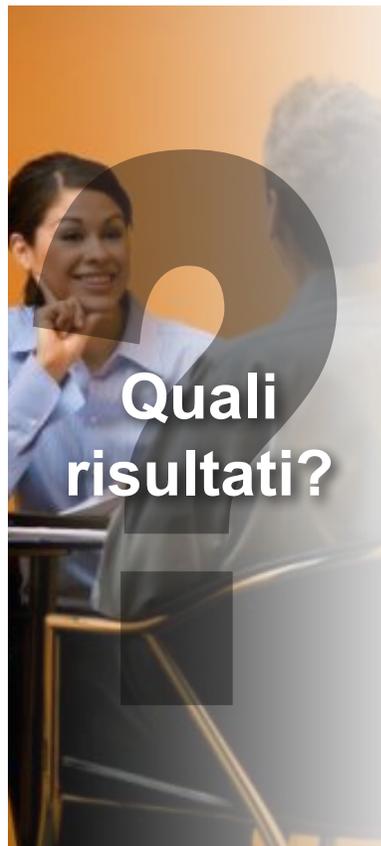
³ Job sharing, mansioni promiscue, cambio temporaneo di ruolo, altri programmi di flessibilità aggiuntivi rispetto alla normativa vigente, infrastrutture di supporto

FLESSIBILITÀ =



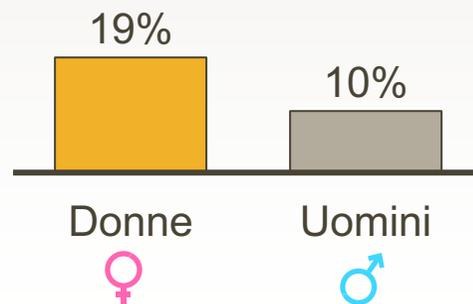
FALSO

Il timore di insuccesso dei programmi di flessibilità è più temuto che reale sia dal punto di vista professionale ...



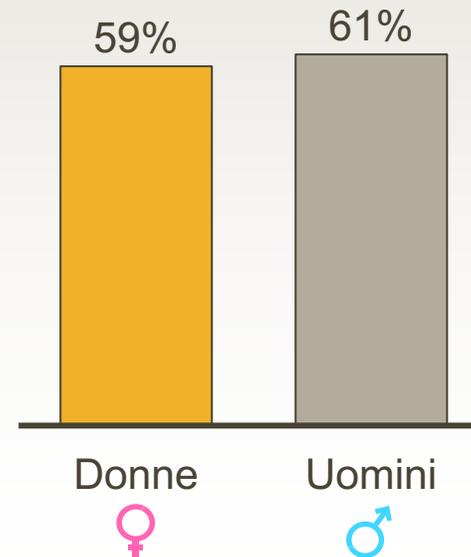
Rispondenti non interessati per timore di impatto negativo sulla carriera

Per cento sul totale dei non interessati



Percentuale di promozioni tra gli utilizzatori di strumenti di flessibilità¹

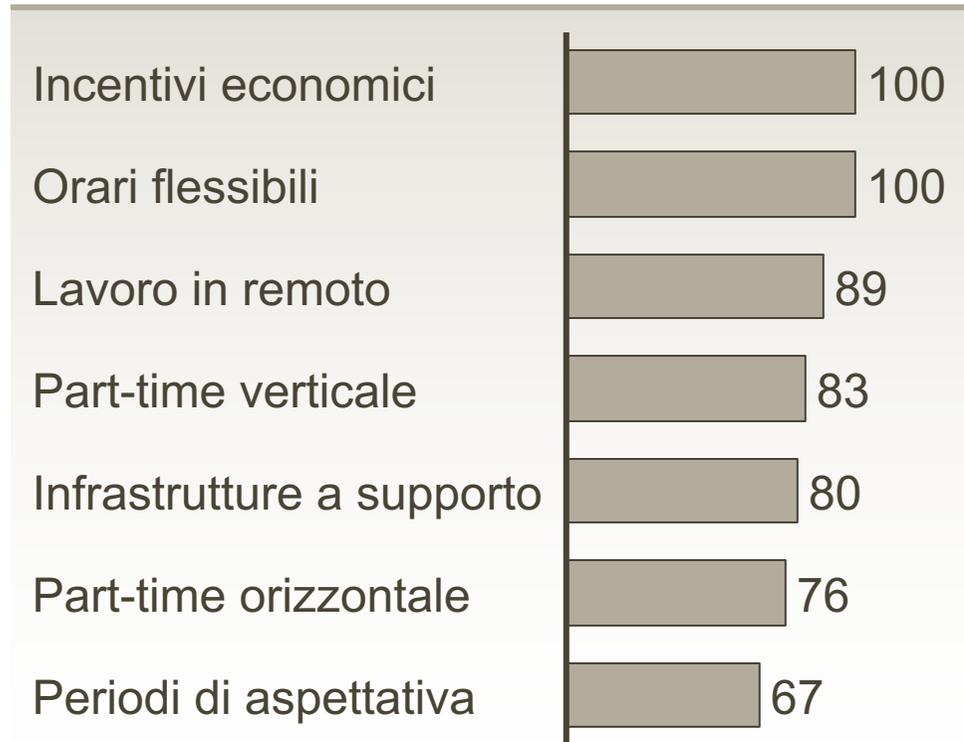
Per cento sul totale degli utilizzatori



¹ Durante o dopo l'utilizzo, in un arco temporale di 5 anni dall'adozione dello strumento

4 ... che da quello personale

Percentuale di utilizzatori soddisfatti o molto soddisfatti¹



Ranking utilizzo



Circa il 90% degli aderenti ai programmi attribuisce un elevato tasso di successo ai programmi di flessibilità adottati

Nessuna differenza statisticamente significativa tra uomini e donne

¹ Efficacia attribuita allo strumento maggiore o uguale a 4 in una scala da 1 a 5



Premessa

- Flessibilità = Più donne ai vertici = migliori performance aziendali

Domanda di flessibilità

- L'interesse da parte dei manager è alto e molto simile tra uomini e donne
- La flessibilità sembra essere una risposta a esigenze differenti, non solo al bisogno di gestire figli e famiglia
- I driver della domanda sono molteplici e le esperienze di Valore D mostrano una varietà di soluzioni e approcci, di cui il più apprezzato è il full-time flessibile
- La soddisfazione e l'efficacia dei programmi adottati sono alte ma restano ancora molti preconcetti e timori





1 Perché parlare di flessibilità?

2 Quale contributo può dare Valore D al tema?

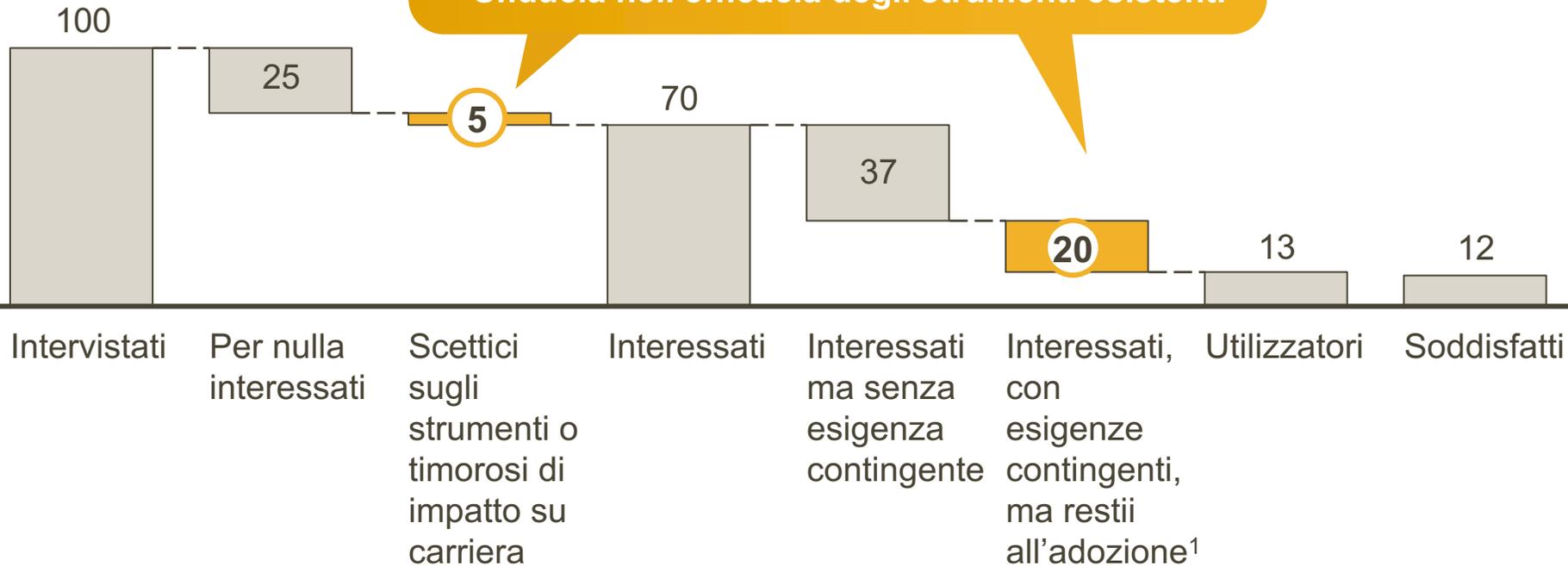
3 Come migliorare?

Su cosa è prioritario agire?

Per cento sui rispondenti all'indagine

Area di attenzione

- Principali ostacoli:**
- Paura dell'impatto sulla carriera
 - Mancanza di soluzioni ad hoc
 - Disinformazione sugli strumenti a disposizione
 - Sfiducia nell'efficacia degli strumenti esistenti



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

Sugli ostacoli individuati è possibile agire attraverso più leve

1

Lavorare **simultaneamente** su più strumenti di flessibilità e **personalizzare** gli strumenti in base al target di utilizzatori



2

Divulgare gli strumenti a disposizione e **promuovere i casi di successo** già presenti in azienda



3

Stimolare una **cultura aziendale** del non presidio e del lavoro per obiettivi che supporti il cambiamento, con il coinvolgimento del top management



Favorire la diffusione della flessibilità tanto tra gli uomini quanto tra le donne, secondo criteri **gender neutral**



La diffusione della flessibilità secondo criteri gender neutral favorisce la leadership femminile

Donne nei CdA
2008, Per cento

Paesi a
bassa diffusione
part-time¹

10,1

Paesi ad
alta diffusione
part-time

15,2

Solo
femminile²

5,3

Solo
maschile³

16,0

Femminile
+ maschile⁴

19,1

+13,8 pp

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

2 Belgio, Lussemburgo, Austria

3 Romania, Finlandia

4 Danimarca, Germania, Paesi Bassi, Svezia, UK, Norvegia

Il contributo di Valore D

- **Miglioramento continuo** dei programmi già in essere tra le aziende associate e **monitoraggio dei risultati**
- **Condivisione** dei **casi di successo**, per le varie tipologie di strumenti di conciliazione, tra le aziende associate e con aziende terze
- Avvio di un **dialogo** costruttivo con il **top management** delle aziende, che supporti la flessibilità lavorativa, in termini di offerta di strumenti adeguati e di cultura aziendale orientata alla diversity
- **Sensibilizzazione** delle **Istituzioni**, fornendo esempi concreti di iniziative di successo (e del loro impatto) messe in campo dalle aziende





Il valore della flessibilità: una leva per una maggiore rappresentanza?

Milano, 25 febbraio 2010