

Valore D:
generare valore
senza esclusione
di genere.

16 febbraio 2012
ore 9.00 - 16.00
Roma Eventi Piazza di Spagna

*La competenza delle donne
per lo sviluppo delle aziende
e il rilancio dell'economia:
manager, istituzioni, cultura
e università a confronto*

Sintesi della Ricerca

Più donne al top: utopia o traguardo raggiungibile?

Sintesi della ricerca Women Matter 2011, condotta da McKinsey & Company

La domanda appare più che lecita. L'ultima ricerca realizzata da McKinsey & Company, che coinvolge 234 grandi aziende in Europa, dimostra che nonostante un'attenzione crescente al tema del talento femminile negli ultimi cinque anni la presenza di donne nelle posizioni "che contano" non ha fatto passi avanti. Nell'Europa Continentale (escludendo quindi i virtuosissimi paesi nordici), tra i primi riporti al CEO la rappresentanza femminile rimane inchiodata a un desolante 10%, che raddoppia a circa il 20% tra i secondi riporti e tocca il 25% tra le terze linee. L'Italia non si discosta da queste dinamiche.

E' evidente che il problema risiede in vari fattori. A cominciare dalla cultura del Paese di riferimento, che continua ad affidare alla donna tutti i carichi familiari. In Italia lavorano poche donne (46% rispetto a una media europea superiore al 60%) e quelle che lo fanno dedicano al lavoro fuori casa poco più della metà delle ore lavorate da un uomo. Ci separa una distanza enorme non solo dalle donne nordiche (che lavorano solo il 15-20% in meno di un uomo), ma dalle francesi (25% in meno), spagnole (30% in meno) e tedesche (35% in meno). Le analisi effettuate dimostrano una chiara correlazione tra intensità di lavoro e presenza di donne nelle posizioni di vertice. Quindi, se nel nostro paese ci sono poche donne che lavorano e per di più dedicano poco tempo al lavoro fuori casa, la probabilità di fare carriera diminuisce.

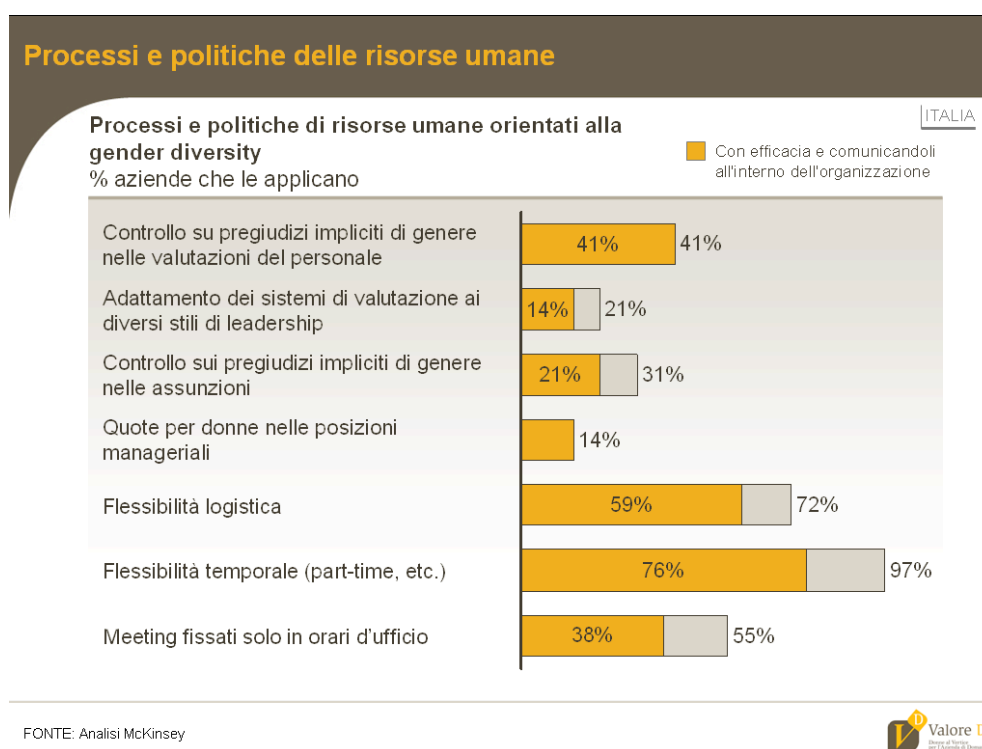
Il secondo fattore, non nascondiamocelo, sono le donne stesse. Sono ancora troppo poche quelle che osano proporsi per posizioni a cui possono legittimamente aspirare, avendone le capacità, che negoziano responsabilità e retribuzione, che comunicano attivamente all'interno della propria azienda quanto fanno e i risultati che ottengono. La maggior parte si aspetta che l'organizzazione lo noti e automaticamente lo riconosca. Non funziona così, le donne devono fare la loro parte.

Il terzo fattore sono le aziende. Come spesso accade, le imprese si muovono prima, perché non si pongono un problema etico, bensì economico e di "convenienza". Se è vero che team di management misti fanno bene all'organizzazione e un'organizzazione con buone performance produce risultati economici migliori, questo alle aziende conviene. Se è vero che il 56% dei laureati sono donne, che concludono gli studi più in fretta e con voti migliori dei colleghi uomini, riuscire ad attrarre e valorizzare queste intelligenze è interesse dell'impresa.

Non sono poche le aziende che si sono mosse in questo senso. Oltre il 90% delle 234 aziende europee (29 italiane) intervistate ha in essere iniziative di *gender diversity* (McKinsey ne ha selezionate 41), e circa la metà copre tutte le aree selezionate: impegno del top management a favore delle politiche di *gender diversity*, programmi di formazione e sviluppo del talento femminile, monitoraggio di indicatori di genere, processi e politiche delle risorse umane, infrastrutture a supporto del bilanciamento tra vita lavorativa e privata. Ne possiamo dedurre che esiste una certa sensibilità sul tema.

Sfortunatamente, la sensibilità non basta. In Italia sono ancora poche le aziende che conoscono approfonditamente l'impatto delle politiche e processi aziendali sul genere meno rappresentato,

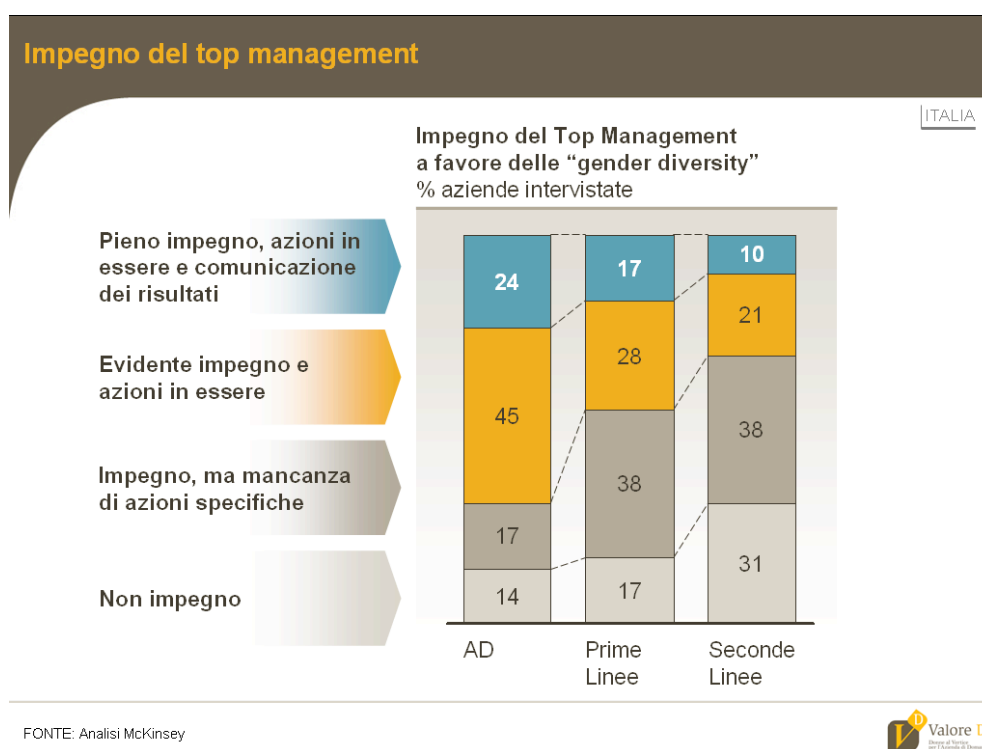
ovvero monitorano con attenzione e continuità gli indicatori di genere – elemento che consente di fare una diagnosi chiara dello stato aziendale: presenza ai diversi livelli gerarchici, il gap salariale, le assunzioni, i tassi di abbandono, le promozioni, la soddisfazione lavorativa. Spesso si tratta di rilevazioni ad-hoc, che rimangono relegate alla funzione Risorse Umane. Solo il 20% delle 29 grandi aziende intervistate comunica attivamente i risultati a tutta l'organizzazione. L'attenzione della funzione Risorse Umane alle politiche di genere (sistemi di valutazione, assunzioni, formule di lavoro flessibili, comportamenti lavorativi) è moderatamente alta, ma rimane ancora fortemente concentrata sulla ricerca di formule lavorative che favoriscano la flessibilità – logistica e di orari - trascurando il potenziale effetto frenante derivante dai pregiudizi impliciti che influenzano valutazioni e avanzamenti. Il 97% delle grandi aziende italiane intervistate offre forme di part-time, il 72% la flessibilità logistica, ma solo il 21% ritiene di avere sistemi di valutazione dei manager che si adattano a stili di leadership diversi, il 30% pensa di avere il pieno controllo sui pregiudizi impliciti in fase di assunzione e il 40% in fase di valutazione delle performance.



I programmi di sviluppo del talento femminile sembrano più diffusi, ma polarizzati su alcune tipologie, in particolare eventi di networking e programmi di mentoring interno (adottati dal 55% e 62% delle aziende, ma solo la metà ritiene che siano pienamente efficaci). Molto meno diffusa è la formazione di genere (34% delle aziende, il 17% con efficacia) e il coaching con l'assistenza di specialisti esterni (24%).

Le infrastrutture messe a disposizione dei dipendenti per favorire una migliore conciliazione tra vita professionale e vita privata riflettono una mentalità ancora tradizionale, ben lontana dal rappresentare un pieno supporto alla vita familiare. Il 59% delle aziende intervistate offre servizi di asili nido aziendali (interni o in convenzione con strutture terze) in almeno una sede, poco più del 30% in tutte le sedi aziendali. Più di due terzi offre supporto alla mobilità territoriale, ma il servizio si limita spesso alla gestione delle pratiche amministrative; il 28% supporta invece i dipendenti facendosi carico (anche finanziariamente) del trasferimento e della ricerca della scuola per i figli. Solo 2 aziende su 29 sostengono con servizi appropriati la famiglia del dipendente in caso di malattia dei figli, ricercando servizi sanitari, tate sostitutive, etc.

Se la sensibilità delle aziende al tema della *gender diversity* non manca, quali sono allora le cause di un impatto così basso in termini di risultati? La prima ragione risiede nella scarsa efficacia delle azioni intraprese: due terzi delle aziende intervistate non definiscono obiettivi concreti in termini di rappresentanza femminile, e questo avviene anche in quel 50% di casi che dichiarano una coerenza organizzativa su temi di diversità. Inoltre, in quasi la metà dei casi la sensibilità dell'organizzazione finisce con il coincidere con l'offerta di forme di flessibilità logistica e part-time. Ma il fattore determinante è senz'altro l'impegno del top management – tutto il top management, non solo il CEO – sui programmi di *gender diversity*. In assenza di questo impegno, trasparente e convinto, è davvero difficile che il comportamento organizzativo possa cambiare. Se i CEO delle grandi aziende intervistate sono in gran parte promotori attivi di questa filosofia (il 45% mostra un evidente impegno e pone in essere delle iniziative, il 24% si impegna anche a trasmettere attivamente i risultati a tutta l'organizzazione), le loro prime e seconde linee faticano a seguire l'esempio. Il processo di cambiamento culturale si interrompe quasi subito.



Tra le aziende intervistate in Italia troviamo cinque situazioni di eccellenza: aziende che fanno molto, in termini di iniziative, e ottengono risultati ragguardevoli, con una rappresentanza femminile nelle posizioni di maggiore responsabilità – dal primo al terzo riporto al CEO – superiore al 30%. In queste aziende, la diversità di genere rientra almeno tra le 10 priorità nell'agenda del CEO, è integrata nella cultura aziendale, costantemente monitorata, comunicata in modo chiaro e promossa attivamente da tutto il top management. Due aziende fanno ricorso, tra le varie iniziative, anche alle "quote" interne, ma tutte distribuiscono l'impegno su un'ampia gamma di interventi. Il contributo delle aziende multinazionali a questo gruppo di eccellenza è senz'altro preponderante, ma vi rientra anche un'azienda italiana al 100%.

Tutte queste aziende virtuose sono membri di Valore D, l'associazione che promuove il talento e lo sviluppo femminile e mette le organizzazioni al centro dell'agenda del cambiamento. Un caso? Probabilmente no, ma per estendere ad altre aziende queste esperienze di successo occorre rispettare cinque regole fondamentali:

- Avere una **piena comprensione del problema**, grazie a evidenze fattuali complete ed elementi probanti;
- Sviluppare una **visione chiara ed efficace**, che esprima chiaramente razionale e obiettivi del programma che si decide di intraprendere;
- **Coinvolgere il vertice** e, a cascata, l'intera organizzazione;
- Creare un **piano di cambiamento** dettagliato, definendo tempi e responsabilità, selezionando le azioni a maggior impatto, adattandole alla realtà aziendale e assicurando un mix di risultati a breve e medio termine;
- **Monitorare regolarmente i risultati**, correggendo gli errori, e **comunicarli** efficacemente a tutta l'organizzazione.

Gestire e governare un'impresa all'insegna della convenienza - economica e d'innovazione - passa anche attraverso un giusto equilibrio di genere.