

# Diversity Maturity in Italia

Ricerca sulla  
diversità di genere  
nelle aziende socie  
di Valore D

**Executive Summary**

Maggio 2016



più donne, più talento, più impresa



Come vengono gestite le tematiche femminili nelle aziende italiane? Come, al di là dei principi di pari opportunità, ormai ampiamente diffusi, le imprese si organizzano concretamente per valorizzare e fare crescere i talenti femminili, facilitare la conciliazione fra vita privata e vita professionale, rimuovere gli ostacoli che ancora troppo spesso frenano il percorso di carriera delle donne?

Per capire cosa succede dietro alle cifre e agli indicatori, Valore D, in partnership con KPMG, ha promosso un'indagine molto originale in Italia, coinvolgendo i propri soci. Sono 62 le aziende che hanno accettato di mettersi in gioco, rispondendo a un questionario articolato in quattro aree:

- **Measurement & Monitoring:** dati quantitativi sulla presenza delle donne nei vari livelli gerarchici, le retribuzioni, le promozioni, le entrate e uscite;
- **Governance e Strategia:** coinvolgimento del vertice per favorire la diversità di genere, esistenza di strategie e obiettivi mirati;
- **Strumenti di gestione della diversity:** esistenza di una specifica policy e risorse umane e finanziarie dedicate;
- **Programmi specifici e attività implementate:** iniziative di empowerment e work/life balance.

Questa fotografia della maturità delle aziende italiane per quanto riguarda la diversità di genere, per molti versi inedita, evidenzia un quadro a luci e ombre.

Le aziende rispondenti rappresentano un'avanguardia nel nostro Paese: chi aderisce a Valore D è per definizione sensibile alla tematica. Ma mentre la *consapevolezza* dell'importanza della crescita femminile è ormai ben radicata, non riscontriamo altrettanta chiarezza nelle *azioni da intraprendere* per dare un vero slancio, quantitativo e qualitativo, alla diversity.

In un'era che vede le aziende sempre più come attori del cambiamento, questa ricerca rappresenta il primo passo verso una maggiore integrazione di questi temi all'interno dell'operatività aziendale, anche per far fronte alle sfide aperte da una crescente complessità e per massimizzare i benefici derivanti dalla diversità.

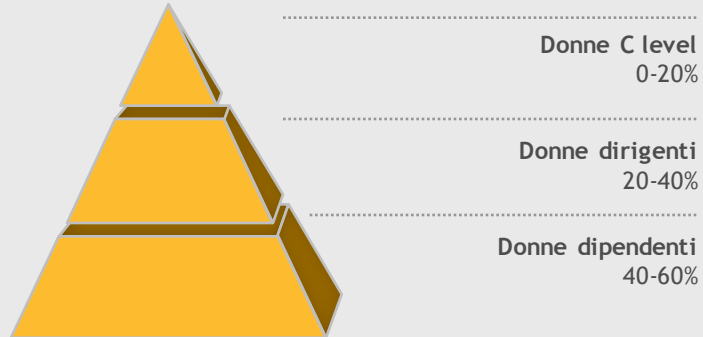
## HIGHLIGHT 1

---

Le donne rappresentano quasi la metà dei dipendenti, ma la loro presenza si assottiglia man mano che si sale nella piramide, con una scarsa presenza agli *executive level*.

---

*La maggiore parte delle aziende ha dichiarato di avere:*



## HIGHLIGHT 2

---

Il commitment dichiarato dai vertici è altissimo, però fatica a tradursi in strumenti operativi.

---

*% aziende*



### HIGHLIGHT 3

---

Tre ostacoli principali vengono riscontrati nel favorire la diversità di genere.

---

*Il principale ostacolo non è tecnico bensì culturale: l'organizzazione aziendale rimane incentrata sulla presenza fisica alla scrivania, non sulla valutazione per obiettivi.*

66%

delle aziende cita come ostacolo la cultura della presenza fisica sul posto di lavoro.

31%

delle aziende cita la pressione sui risultati di breve termine.

26%

delle aziende cita i vincoli giuslavoristici.

### HIGHLIGHT 4

---

Le aziende sono molto attive nel proporre iniziative di empowerment e work/life balance.

---

*I programmi più implementati dalle aziende e più utilizzati dai dipendenti sono quelli per la flessibilità oraria.*

Flessibilità

85% delle aziende

Empowerment

77% delle aziende

Figli

60% delle aziende

Carichi di cura

31% delle aziende

Il questionario comprendeva 60 domande e a ogni risposta è stato attribuito un punteggio. Il grafico sotto offre una visione sintetica dei risultati ottenuti nelle quattro aree d'indagine: la distanza significativa fra la media dei rispondenti (linea blu) e l'azienda best practice nell'area (linea verde) dimostra l'esistenza di realtà più avanzate, che possono fungere da modello nel panorama italiano.



Complessivamente, i punteggi ottenuti (vedi grafico sotto) restituiscono l'immagine di aziende non pienamente mature per quanto riguarda la diversità di genere.

Il punteggio medio resta basso: 3,4/10, mentre le aziende più virtuose hanno conseguito uno score di circa 6/10. Nessuna delle aree di analisi presenta una performance spiccatamente migliore delle altre.



L'area in cui le aziende si posizionano meglio, in media, è quella collegata alla **Governance e alle strategie**: l'81% del campione vanta un forte commitment del top management.

Tuttavia, come abbiamo evidenziato nell'Highlight 2, questo coinvolgimento fatica a calarsi nella realtà operativa: esaminando gli **Strumenti di gestione della diversity**, osserviamo che soltanto il 65% delle aziende intervistate ha una strategia specifica sulla diversity, il 58% un budget dedicato e appena il 24% ha formalizzato una policy di gestione del tema.

Per quanto riguarda gli indicatori quantitativi dell'area **Measurement & Monitoring**, la presenza delle donne in azienda, in generale, non è particolarmente penalizzata rispetto agli uomini, né dal punto di vista delle assunzioni né delle uscite. Nella maggior parte delle aziende, infatti, il numero di donne in azienda è almeno pari a quello degli uomini, con il 15% delle aziende che addirittura vanta un organico femminile superiore al 60%. Tuttavia, la performance resta poco soddisfacente nelle posizioni di leadership, come si vede nell'Highlight 1. Il 40% delle aziende intervistate conta meno del 20% di donne fra i dirigenti, e il 55% delle rispondenti ha meno del 20% di donne nella prima linea manageriale. Curiosamente, i dati sono molto più positivi per quanto riguarda le posizioni apicali, con cifre ampiamente al di sopra della media italiana: il 13% del campione ha un CEO donna, il 10% un Presidente donna.

Per quanto riguarda l'area dei **Programmi specifici per la gestione della diversità**, di fronte alla ben nota esigenza delle lavoratrici di poter conciliare meglio vita professionale e vita privata, le aziende partecipanti, come evidenziato nell'Highlight 4, propongono effettivamente strumenti di flessibilità oraria e programmi di supporto per la gestione dei figli e altri carichi di cura. Sono anche molto attive nei programmi di empowerment (training, coaching, recruiting, ecc.) destinati a favorire i percorsi di carriera femminili.

Sembra però che queste iniziative non vengano utilizzate al massimo delle loro potenzialità dai lavoratori. Ad esempio, il 60% delle aziende propone misure di sostegno per la gestione dei figli, ma quelle più apprezzate dai dipendenti target sono le più tradizionali, come i congedi facoltativi di maternità. Questa ricerca evidenzia quindi l'esistenza di un gap fra le misure implementate per la diversità di genere e il loro impatto moderatamente incisivo sulla realtà aziendale. Le ragioni di tale scostamento andrebbero ulteriormente indagate, ma possiamo ipotizzare che siano legate a modalità di comunicazione, oppure alla preoccupazione, da parte delle dipendenti, che l'adesione a questi programmi possa compromettere lo sviluppo di carriera.

Da questa prima mappatura sulla maturità delle aziende per la diversità di genere, possiamo quindi capire che la sfida futura riguarda la definizione di strumenti strategici e l'incentivazione a usare i programmi proposti, prima ancora che le performance quantitative. Ma soprattutto serve un cambiamento nella cultura organizzativa interna, che si conferma la barriera più importante allo sviluppo femminile in azienda.

Per sostenere l'inclusione e la crescita del talento femminile nel mondo del lavoro, è necessario che le aziende propongano:

- **Politiche, strategie e strumenti** di gestione della diversità di genere;
- Strumenti e misure per favorire la **conciliazione lavoro-vita privata**;
- **Cambiamenti radicali nella cultura** e nei comportamenti collettivi.