

Diversity Maturity in Italia

Ricerca sulla
diversità di genere
nelle aziende socie
di Valore D

Maggio 2016



più donne, più talento, più impresa



Messaggi introduttivi	3
Executive Summary	5
Premessa: una ricerca originale nel panorama italiano	11
Le donne in azienda: una fotografia	16
Una priorità per i vertici	23
Strumenti e risorse per promuovere la diversity	27
Iniziative di empowerment e work/life balance	31
Conclusione: mappa per oggi, roadmap per domani	38
Do's	41
Elenco delle aziende partecipanti	42
Appendice	44

In un mondo ideale, nel mondo che arriverà - mi auguro tra non troppo tempo - una ricerca che valuta come le aziende stiano gestendo la diversità, l'inclusione, l'equilibrio tra lavoro e vita privata e in assoluto la crescita del talento femminile non avrà più ragione di esistere.

Oggi tuttavia, il nostro Paese sta attraversando un periodo di grandi sfide e opportunità, che coinvolgono innanzitutto i giovani, le donne e le aziende. Sempre più studi ed evidenze confermano che team di lavoro inclusivi e una maggiore presenza femminile alla guida delle aziende contribuiscono all'affermazione di un nuovo modello di business, che porta a un miglioramento delle performance delle organizzazioni. Le donne, in particolare, rappresentano un serbatoio di talenti e risorse inutilizzato e quindi una grande occasione di crescita per le aziende ed il Paese.

Valore D, da oltre sette anni, accompagna le aziende nell'attuazione di politiche di inclusione e di diversità di genere nell'ambito della strategia di gestione delle risorse umane, e nell'adozione di pratiche e strumenti di welfare aziendale per creare ambienti di lavoro innovativi, flessibili e attenti ai bisogni delle persone. Inoltre promuove modelli di leadership e di governance innovativi, inclusivi ed equilibrati nelle componenti del maschile e del femminile per favorire la partecipazione, la collaborazione e il dialogo nei processi decisionali delle aziende.

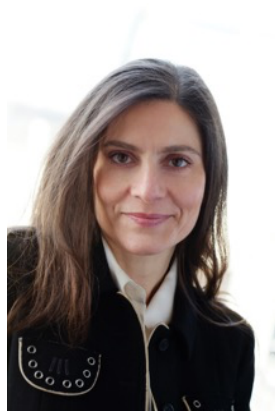
Questa ricerca fornisce elementi preziosi per valutare la maturità delle aziende rispetto ai temi sopra indicati. Grazie a questo studio Valore D ha potuto verificare l'efficacia delle proprie proposte, cogliendo spunti preziosi per lo sviluppo di nuovi servizi.

La ricerca fornisce infine un prezioso benchmark di riferimento per ciascuna azienda. Oltre alla lettura di questo report, ogni azienda potrà infatti confrontare la propria performance con la media delle altre aziende su una piattaforma dedicata.

A Voi, buona lettura e buon lavoro!

Claudia Parzani, Presidente Valore D





Nel 2016 il tema della diversità di genere in azienda è ancora al centro del dibattito internazionale, non più solo nell'ambito della gestione del personale, ma sempre di più anche in relazione alla produttività, all'ottimizzazione dei costi ed alla soddisfazione delle persone, oltre che in ottica di responsabilità nei confronti dei propri dipendenti.

È per questo che KPMG ha voluto dare un aiuto concreto a Valore D, supportandola in questa ricerca sull'approccio delle aziende italiane nei confronti della diversità di genere.

In qualità di partner di molte aziende italiane nell'individuare le opportunità e affrontare le tendenze del mercato, è importante per KPMG essere al corrente delle attuali modalità adottate dalle aziende per gestire il tema della diversity, sia dal punto di vista della governance, strategia e processi operativi, sia dal punto di vista delle barriere che ne ostacolano le potenzialità e le priorità future ritenute più urgenti.

Inoltre, da sempre coinvolta nel dibattito su tematiche “di frontiera” e nel rispetto dei propri impegni di responsabilità sociale, KPMG sostiene Valore D nei progetti di sensibilizzazione della business community affinché la gender neutrality diventi realtà.

La ricerca rappresenta il primo passo di un percorso più ampio, in cui le aziende possano costantemente monitorare le proprie performance per gestire i rischi derivanti da un inadeguato approccio al tema e per cogliere le opportunità che ne derivano.

Ringraziamo, dunque, le 62 aziende italiane che si sono messe in discussione su questo tema condividendo con noi il progetto sin dall'inizio e tutti coloro che vorranno continuare a guardare con noi al futuro proseguendo il percorso delineato.

Paola Maiorana
PierMario Barzaghi



Executive Summary



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.

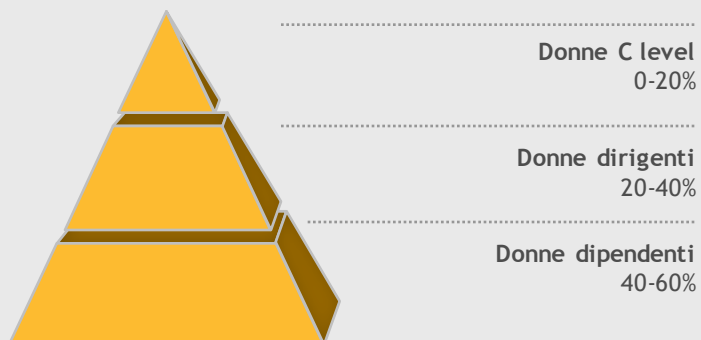
Le aziende rispondenti rappresentano un'avanguardia nel nostro Paese: chi aderisce a Valore D è per definizione sensibile alla tematica. Ma mentre la *consapevolezza* dell'importanza della crescita femminile è ormai ben radicata, non riscontriamo altrettanta chiarezza nelle *azioni da intraprendere*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

Premessa: una ricerca originale nel panorama Italiano



La nostra ricerca, molto originale nel panorama italiano perché svolta non sui dati pubblici bensì interrogando direttamente le imprese, nasce dalla volontà di Valore D e KPMG di indagare le modalità concrete di gestione delle tematiche femminili nelle aziende italiane, per tracciare una mappa dell'effettiva maturità in materia di diversità di genere e al contempo definire una roadmap per affrontare meglio le sfide future.

Il nostro obiettivo non era semplicemente di misurare quante donne sono presenti in azienda, ma piuttosto di capire come le aziende affrontano e gestiscono concretamente il tema della gender diversity, quali iniziative mettono in campo, quali ostacoli interferiscono tuttora nei percorsi di carriera femminile.

La questione delle donne in azienda non è più soltanto etica e sociale: è ormai dimostrato che le aziende dove l'apporto femminile è maggiormente valorizzato a tutti i livelli ottengono performance organizzative ed economiche superiori alla media del settore di riferimento. La diversità di genere è quindi uno strumento per rispondere meglio alle esigenze dei consumatori e delle consumatrici – i team dove sono rappresentati equamente uomini e donne sono meglio attrezzati per intercettare le tendenze del mercato – e alla crescente richiesta degli investitori istituzionali. I benefici derivanti da una migliore diversity vanno dunque a vantaggio sia delle aziende che della collettività.

In un'ottica che vede le aziende sempre più come attori e motori del cambiamento sociale, questa ricerca rappresenta un primo passo verso un'attenta integrazione di questi temi nell'operatività aziendale.

Costituzione Italiana ART.37

“La donna lavoratrice ha gli stessi diritti e, a parità di lavoro, le stesse retribuzioni che spettano al lavoratore. Le condizioni di lavoro devono consentire l'adempimento della sua essenziale funzione familiare e assicurare alla madre e al bambino una speciale adeguata protezione [...]”.

Carta Dei Diritti Fondamentali dell'Unione Europea ART. 23

“La parità tra donne e uomini deve essere assicurata in tutti i campi, compreso in materia di occupazione, di lavoro e di retribuzione.

Il principio della parità non osta al mantenimento o all'adozione di misure che prevedano vantaggi specifici a favore del sesso sottorappresentato”.

ILO on Gender Equality

L'ILO ha un mandato per la parità di genere, che si basa, oltre che sulla Costituzione ILO, su quattro Convenzioni: Equal Remuneration (N.100), Discrimination (N.111), Workers with Family Responsibilities (N.156) e Maternity Protection (N.183). Inoltre, l'ultima Risoluzione su questo tema risale al 2009: "Gender Equality at the Heart of Decent Work”.

Obiettivo: fotografare la situazione attuale



La ricerca si prefiggeva di indagare il livello di maturità delle aziende italiane – nello specifico, le associate a Valore D – per quanto riguarda la gestione delle tematiche al femminile.

Sono state individuate le seguenti domande di ricerca



Le donne sono sottorappresentate nell'executive level anche nelle aziende che sono impegnate per la diversità di genere?



A un alto commitment dichiarato da parte dell'azienda corrisponde uno sviluppo di strumenti operativi?



Quali sono le principali sfide per lo sviluppo delle attività di diversità di genere?



Quali sono i programmi di gestione della diversity più diffusi?

Mezzo: un questionario strutturato



Abbiamo sottoposto alle aziende partecipanti un questionario di 60 domande. Ad ogni risposta è stato attribuito un punteggio, al fine di fornire una valutazione complessiva di ciascuna performance, facilmente confrontabile con il resto dei rispondenti. Abbiamo indagato quattro aree tematiche:



Measurement & Monitoring: dati quantitativi sulla percentuale di donne in azienda, nella leadership, tra i talenti, negli indici di soddisfazione.



Governance e Strategia: commitment dei vertici, direzione strategica, obiettivi, partecipazione a iniziative di sistema.



Strumenti di gestione della diversity: esistenza di policy e risorse dedicate.



Programmi specifici e attività implementate: iniziative di empowerment; strumenti di flessibilità oraria, supporto alla gestione dei figli e di altri carichi di cura.



Oltre al presente report di analisi aggregata, i risultati sono restituiti anche tramite un'apposita piattaforma interattiva online, che consente a ciascun partecipante di visualizzare i propri risultati in termini di punteggi ottenuti, comparati con la media dei rispondenti, con la migliore azienda dell'area e la migliore azienda in assoluto; e in termini di distribuzione delle risposte date.

N.B. La diversità di genere considerata in questa sede non include l'analisi delle tematiche LGBT (*Lesbian Gay Bisexual Transgender*)

Il nostro campione

Aziende partecipanti	Fatturato medio	Popolazione rappresentata
		
62	1 mld -5 mld €	650.000

62 aziende aderenti a Valore D hanno partecipato alla ricerca.

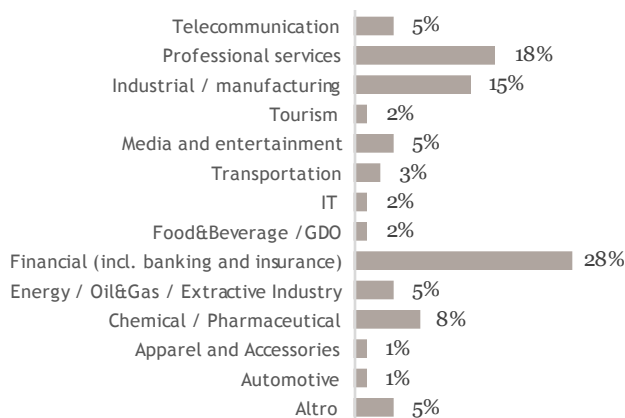
Oltre l'80% sono grandi imprese (più di 250 dipendenti e fatturato oltre € 50 milioni).

Il settore finanziario e assicurativo ha contribuito in modo significativo alla ricerca (28% dei partecipanti), seguito dai servizi professionali (18%) e dal settore industriale/manifatturiero (15%).

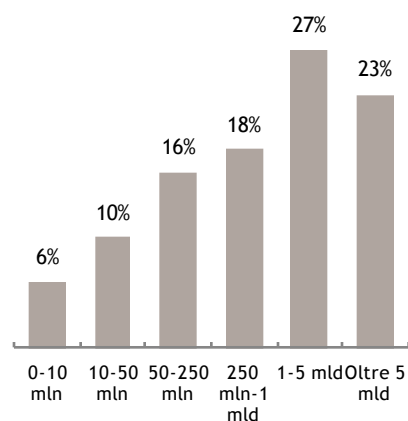
Si tratta, per la maggior parte, di aziende con ampio respiro internazionale, filiali di multinazionali straniere o aziende italiane operanti anche all'estero. Soltanto il 10% dei partecipanti ha come unico mercato di riferimento quello italiano.

Le aziende che hanno partecipato all'indagine prestano generalmente attenzione anche ad altre tematiche relative alla diversity, quali, ad esempio, l'età, le disabilità, le diversità culturali, etniche, di orientamento sessuale, ecc.

Il settore di riferimento dei partecipanti



Il fatturato dei partecipanti (euro)



FOCUS

Le donne italiane nel mondo del lavoro: alcuni dati di riferimento

L'Italia non può vantare risultati particolarmente soddisfacenti in termini di posizione delle donne nella società in generale, e di occupazione femminile in particolare.

Il Global Gender Gap Report del 2015⁽¹⁾ colloca l'Italia al 41° posto su 145, ma soltanto al 111° posto nel sotto-indice Economic Participation and Opportunity.

Secondo i dati Istat⁽²⁾, il **tasso di occupazione femminile** nella fascia di età 15-64 anni è del 47,6%, contro il 65,9% per gli uomini. Il confronto è piuttosto impietoso con gli altri Paesi europei: il tasso di occupazione femminile nella fascia di età 20-64 anni nel 2014 era del 50,3% in Italia, contro il 73,1% della Germania, il 70,6% del Regno Unito e il 65,7% della Francia⁽³⁾.

Tasso di occupazione per genere in Italia



Per quanto riguarda le **donne leader**, la situazione migliora lentamente ma regolarmente. Secondo il rapporto Donne Manageritalia 2015⁽⁴⁾, le donne dirigenti nel settore privato sono il 15,1% del totale dei dirigenti (25% in Europa), quelle quadro il 28,4%. Le elaborazioni di Manageritalia su dati Inps evidenziano che le donne dirigenti sono aumentate di quasi il 18% fra il 2008 e il 2013, e le donne quadro del 25,5% nello stesso periodo.

Rimane purtroppo una significativa **disparità salariale** fra i sessi: una lavoratrice italiana guadagna in media 3.260€/anno in meno rispetto a un uomo nella stessa posizione lavorativa. L'Italia si posiziona 22^{esima} su 45 Paesi europei nella classifica dell'eguaglianza salariale percepita⁽⁵⁾.

(1) Global Gender Gap Report, WEF, 2015

(2) Istat Statistiche Flash, Marzo 2016, Occupati e Disoccupati (dati provvisori), rilasciato il 29 Aprile 2016

(3) "Noi Italia, 100 statistiche per capire il Paese in cui viviamo", Istat, 2016

(4) Sviluppato in collaborazione con AstraRicerche e JobPricing

(5) Gender Gap Report, Job Pricing, 2016

Le donne in azienda: una fotografia



Quasi parità nelle assunzioni, ma ostacoli nei percorsi di carriera



Le donne non sembrano incontrare problemi per quanto riguarda il loro ingresso in azienda, ma la loro quota crolla quando parliamo di assunzioni dirigenziali. Poco soddisfacenti risultano anche gli indicatori sulla carriera e lo sviluppo professionale. Le donne sono particolarmente penalizzate nelle promozioni: nel 28% delle aziende, le donne hanno rappresentato meno del 20% sul totale delle promozioni nell'ultimo anno fiscale, e sono ancora più scarsamente prese in considerazione nelle evoluzioni di carriera a livello dirigenziale.

57%

delle aziende
assume uomini e
donne in una
proporzione equa

56%

delle aziende non ha
assunto una donna
dirigente nell'ultimo
anno fiscale

47%

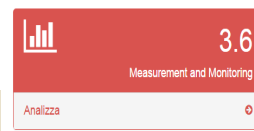
delle aziende non ha
promosso alcuna donna
dirigente nell'ultimo
anno fiscale

I presupposti della ricerca

L'area **Measurement & Monitoring** della nostra ricerca intendeva raccogliere indicatori di performance quantificabili e misurabili (KPIs) in modo da fotografare la situazione esistente e, nell'ipotesi di ripetere l'indagine, disporre di una base per analizzare gli eventuali progressi.

Le nostre domande:

- Qual è la percentuale di donne in azienda, nella leadership, nelle assunzioni, nelle promozioni, nel pool di talenti, nei *succession plan*?
- Qual è la retribuzione media delle donne rispetto a quella degli uomini?
- Qual è la percentuale di donne part-time sul totale dei lavoratori part-time?
- Quali sono i livelli di soddisfazione delle dipendenti e delle dirigenti?
- Qual è la percentuale di donne in uscita (dimissioni e licenziamenti)?

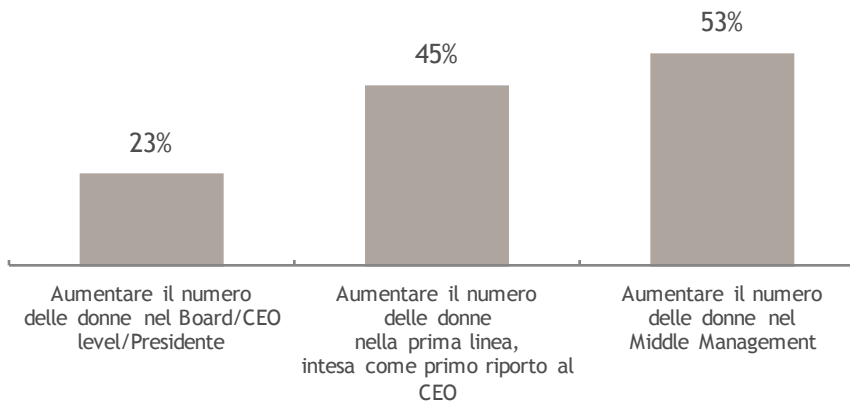


Le donne non sfondano il soffitto di vetro



La nostra ricerca conferma l'esistenza del *glass ceiling*, l'invisibile 'soffitto di vetro' che tuttora sbarra alle donne l'accesso alle posizioni di vertice. Dai risultati dell'indagine emerge chiaramente come al crescere del livello gerarchico la presenza delle donne diminuisce: mentre la loro presenza è pressoché equilibrata rispetto al totale dei dipendenti, solo in un quarto del campione rappresentano più del 40% dei quadri e solo nel 13% del campione sono almeno il 40% dei dirigenti. Curiosamente, nel 16% delle aziende rappresentano almeno il 40% della prima linea manageriale.

Le priorità future delle aziende



Fra le aziende partecipanti che hanno fissato obiettivi (vedi pag. 24), quelli principali riguardano l'aumento della presenza di donne in posizioni di leadership. Questa necessità è ampiamente sentita in tutte le aziende campione quando definiscono le loro priorità per il futuro, come vediamo nel grafico sopra.

Il 53% delle aziende intende aumentare la presenza femminile nel middle management, il 45% nella prima linea, soltanto il 23% a livello di vertice. Questo dato può avere due letture: possiamo pensare che le aziende diano segnali di voler mantenere il soffitto di vetro; o possiamo interpretarlo come la volontà di costruire la leadership femminile di domani sulla base di un vivaio, facendo crescere progressivamente i talenti.

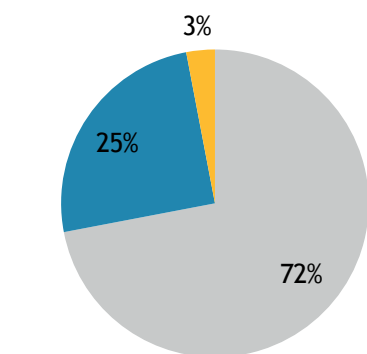
I talenti femminili ancora poco valorizzati



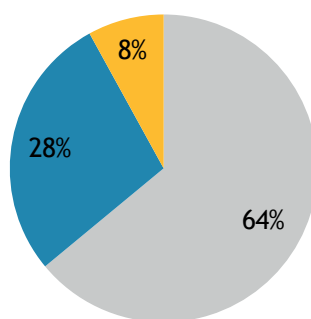
La ricerca evidenzia quanto le cause della scarsità di donne ai vertici sia da cercare a monte: nei due terzi delle aziende campione, il pool dei talenti rimane prevalentemente maschile, e nel 72% delle aziende partecipanti le donne sono meno degli uomini nel *sucession plan*.

Prima di arrivare alle posizioni dirigenziali esiste quindi un problema di *corporate pipeline*: le donne entrano in azienda ma restano bloccate ai livelli subalterni, come se rimanessero escluse dai meccanismi che favoriscono l'avanzamento di carriera e l'accesso alle p.

Succession Plan (% aziende)



Pool dei talenti (% aziende)



■ Più uomini che donne

■ Equo

■ Più donne che uomini

Una governance ancora molto maschile, ma segnali incoraggianti

Le aziende del nostro campione si distinguono per una presenza significativa di donne al vertice: il 10% ha un Presidente donna (il doppio della media italiana), il 13% un CEO donna.

Anche a livello di Board, le aziende campione sono piuttosto ben posizionate per quanto riguarda la diversity di genere. Il 42% delle aziende, infatti, ha tra il 20 e il 40% di donne nei CdA e il 9% delle aziende ne ha addirittura di più.

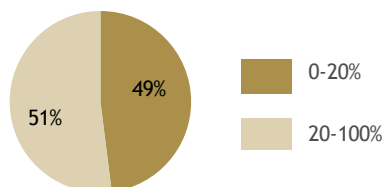
Permane però ancora il 10% di aziende in cui non ci sono donne nei Board.

Membri CdA



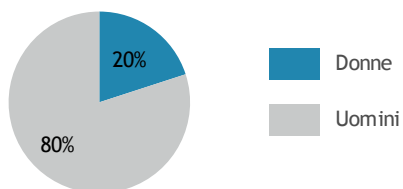
di aziende quotate in Borsa

Percentuale donne nel Board sul totale dei membri del Board



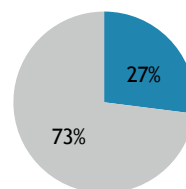
Più delle metà delle aziende campione ha una percentuale di donne nei Board più alta rispetto alla media europea.

Europa



Fonte: Openpolis

Italia



Fonte: Consob

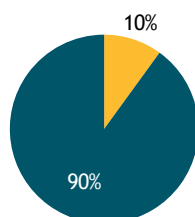
Presidenti



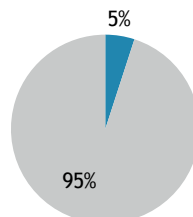
di aziende quotate in Borsa

Percentuale donne Presidenti

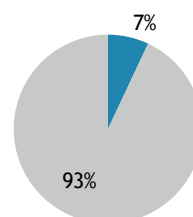
Aziende Valore D partecipanti



Italia



Europa



Fonte: Openpolis

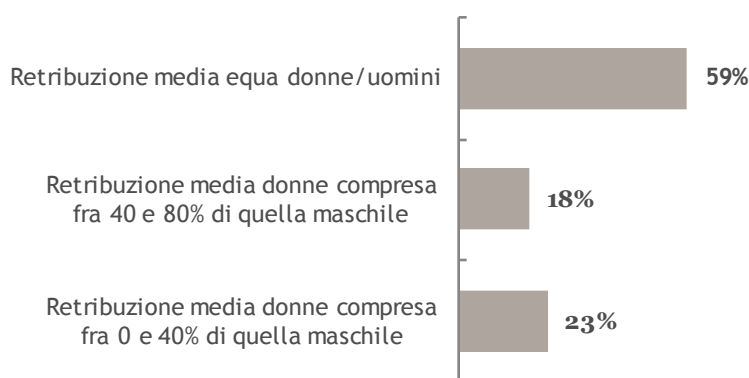
Persiste il gender pay gap



Per la maggioranza delle aziende rispondenti, la retribuzione media delle donne rispetto a quella degli uomini è equa, come si deduce dal grafico sotto. Tuttavia, il *gender pay gap* continua a persistere: in quasi un quarto delle aziende le donne non guadagnano nemmeno la metà degli uomini, e il 13% dei rispondenti dichiara che la retribuzione media delle donne è addirittura appena del 0-20% rispetto a quella degli uomini.

Questo dato non significa per forza che a parità di posizione le donne percepiscano compensi sostanzialmente inferiori, ma lascia supporre che le donne siano posizionate a livelli gerarchici inferiori. Il gap potrebbe essere spiegato, infatti, soltanto con tante donne impiegate con basse retribuzioni e una élite manageriale costituita essenzialmente da uomini, o con una forte proporzione di part-time fra le dipendenti.

Le retribuzioni delle donne



Il part-time è ancora soprattutto femminile



le aziende dove i part-time sono quasi tutte donne

L'uso del part-time coinvolge ancora soprattutto le donne. In Europa, nel 2014 (*), le donne impiegate part-time rappresentavano un terzo del totale della forza lavoro femminile, mentre soltanto il 10% dei lavoratori uomini ha un contratto a tempo parziale.

Anche la nostra indagine conferma che il part-time ha una caratterizzazione di genere. Una maggiore diffusione dei contratti a tempo parziale ha in genere un impatto positivo sul tasso di occupazione, favorisce la partecipazione delle donne alla popolazione attiva e può facilitare la conciliazione famiglia-lavoro; tuttavia, la categoria che utilizza questa misura va incontro a una minore retribuzione oraria e a minori opportunità di progressione di carriera e di formazione. In questo senso, la diffusione del part-time può rappresentare un'ulteriore penalizzazione per la valorizzazione delle donne ai livelli gerarchici superiori.

(*) *Gender Statistics at regional level, Eurostat, aprile 2015*

FOCUS

La legge Golfo-Mosca ha dato slancio alle donne nei CdA

Il 12 Luglio 2011 è stata approvata la legge 120 che impone alle società quotate e a quelle a partecipazione pubblica l'obbligo di equilibrare le rappresentanze di genere negli organi di governo e di controllo. Entro il 12 agosto 2012 tali organi dovevano riservare una quota pari ad almeno un quinto dei propri membri al genere meno rappresentato. Secondo la legge, a partire dal secondo e terzo rinnovo degli organi sociali, le donne dovranno essere pari ad almeno un terzo (33%), da raggiungere entro il 2022.

Dopo la tomata di nomine della primavera 2015, secondo dati della Consob⁽¹⁾, le donne rappresentavano il 27,4% dei consiglieri delle società quotate contro il 7,4% nel 2011, quando non raggiungevano le 200 unità. Con questi numeri, l'Italia si posiziona all'ottavo posto nel contesto europeo, nella parte alta della classifica e sopra la media europea (20%). Inoltre, nella quasi totalità delle imprese almeno una donna siede ormai nel Board, mentre nel 2010 più della metà delle società quotate aveva un Board interamente maschile. La maggioranza delle donne è amministratore indipendente e sono soltanto 16 a ricoprire il ruolo di amministratore delegato, si può leggere nel report della Consob.

Per quanto riguarda le posizioni apicali, secondo una recente elaborazione del *Sole 24 Ore*⁽²⁾ su 316 società quotate in Borsa, le donne rappresentano il 6,5% dei Presidenti e il 6,8% degli amministratori delegati. A dare slancio al numero di donne Presidenti è stata sicuramente la decisione governativa di nominare, nella primavera 2014, quattro donne alla testa di grandi società a controllo pubblico: Catia Bastioli a Tema, Patrizia Grieco all'Enel, Emma Marcegaglia all'ENI, Luisa Todini a Poste Italiane. Da notare però che tutti gli amministratori delegati di queste società sono uomini.

(1) *Report on Corporate Governance of Italian Listed Companies, Consob, Dicembre 2015*

(2) *Sole 24 Ore, 8 marzo 2016*

Una priorità per i vertici





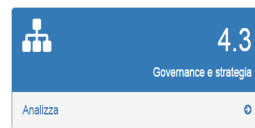
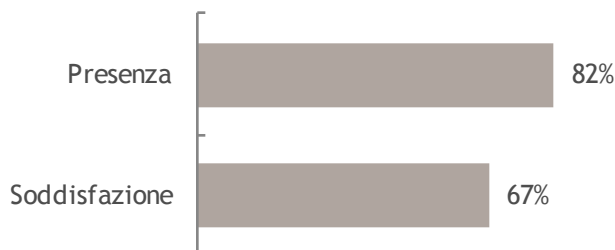
le aziende in cui i vertici esprimono un commitment

L'area Governance e Strategia è quella che ha ottenuto il miglior punteggio, grazie in particolare all'alto commitment da parte del CEO e/o Presidente. La sensibilità del numero uno dell'azienda rispetto alla necessità di una maggiore diversità di genere è tuttavia una condizione necessaria ma non sufficiente: infatti, questa intenzione fatica a calarsi nella realtà operativa delle aziende del nostro campione. Soltanto il 65% delle aziende intervistate si è dotata di una strategia sulla diversità di genere, e solo il 53% ha fissato obiettivi specifici.

La quantità più che la qualità

Le aziende che hanno fissato obiettivi per quanto riguarda la diversity si pongono più comunemente scopi *quantitativi* – l'82% si prefigge di aumentare la presenza femminile in azienda – che *qualitativi*, legati alla soddisfazione delle dipendenti (67%). Il tema della soddisfazione delle lavoratrici rimane, del resto, ancora poco monitorato. In altre parole, per le aziende del nostro campione, la gender diversity è intesa prevalentemente come un riequilibrio numerico, più che come un cambiamento nella cultura aziendale.

Obiettivi aziendali (% aziende)



I presupposti della ricerca

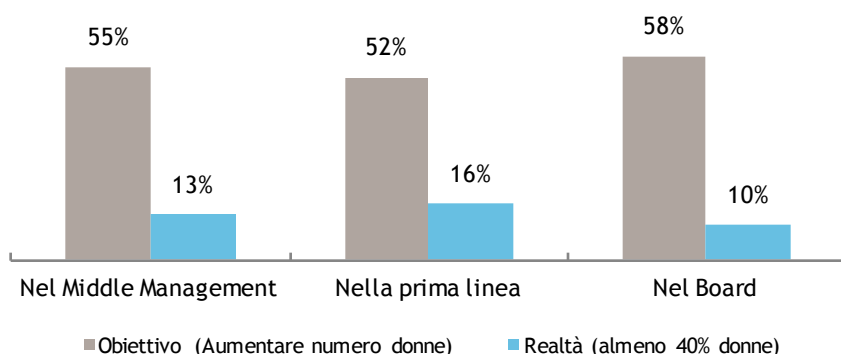
L'area **Governance e Strategia della nostra ricerca** si riferisce ai principi di governance specificatamente connessi al tema della diversity.

Le nostre domande:

- Il CEO/Presidente conduce e influenza l'azienda sulla diversità di genere?
- Esiste una strategia per la diversità? In che modo è stata comunicata?
- Esistono obiettivi specifici? Che cosa riguardano? Vengono monitorati?
- A quali network l'azienda aderisce?

Le aziende che hanno definito obiettivi quantitativi intendono aumentare la presenza femminile a tutti i livelli manageriali, e in particolare nei Board, presumibilmente sotto la spinta normativa della legge Golfo-Mosca (vedi anche a pag. 22).

Presenza femminile per livelli: obiettivi e realtà (% aziende)



Un importante sforzo di comunicazione



delle aziende che hanno una strategia la comunicano

Le aziende che definiscono strategie di diversity sono convinte della necessità di comunicarle ai dipendenti, ma quasi un terzo non ne dà notizia al di fuori dell'azienda.

La stessa preferenza per la comunicazione interna si riscontra anche per quanto riguarda gli obiettivi: tra i partecipanti che li hanno adottati, l'88% li comunica, ma quasi la metà li condivide soltanto internamente.

Come vedremo di seguito, tuttavia, la comunicazione sulle iniziative di genere non sembra raggiungere appieno il proprio target.

Osserviamo infine che la strategia viene comunicata sia internamente che esternamente nella maggior parte dei casi, mentre gli obiettivi vengono diffusi per lo più all'interno dell'azienda, senza cogliere dunque appieno i vantaggi potenziali, in termini di immagine, che potrebbero nascere da una maggiore pubblicizzazione degli impegni presi.

Come le aziende comunicano la diversity (% aziende)



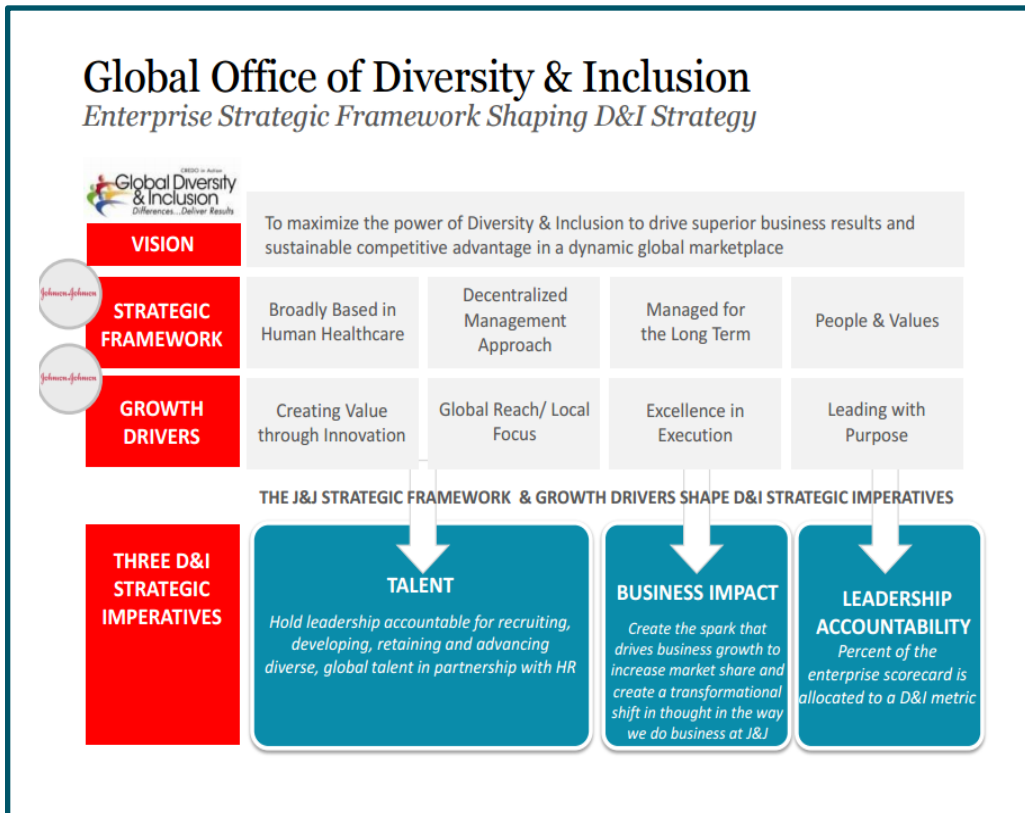
Le iniziative di network e il ruolo di Valore D

Più di due terzi del campione dichiara di partecipare a iniziative di sistema, ossia network di aziende finalizzati a sensibilizzare e diffondere la cultura gestionale sulla diversità di genere per trasformarla in valore aggiunto e fattore di successo.

Tali piattaforme, come Valore D, si candidano dunque a diventare fucine di sperimentazione e condivisione di best practice per potenziare la diversità di genere in azienda e coglierne appieno i benefici.



Spunti dalle best in class - Johnson & Johnson



Strumenti e risorse per promuovere la diversity



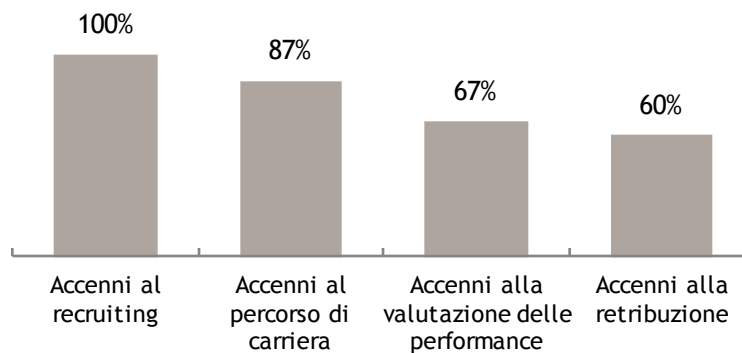
Policy? No grazie



delle aziende sono dotate di una policy

La difficoltà a tradurre l'impegno del top management in linee-guida concrete per rafforzare la diversity trova qui la sua massima espressione: neanche un quarto dei partecipanti ha dichiarato di aver disciplinato il proprio approccio attraverso una policy. Come risulta dal grafico sotto, le aziende si focalizzano soprattutto sui temi legati alle pari opportunità (indicazioni per valorizzare le donne nelle attività di recruiting e percorsi di carriera). Dedicano meno attenzione ai temi legati al cambiamento culturale (la valutazione delle performance) e soltanto il 60% affronta la questione del pay-gap.

Contenuti della policy (% aziende)



I presupposti della ricerca

L'area **Strumenti di gestione della diversity della nostra ricerca** si riferisce agli strumenti operativi e alle risorse finalizzati alla gestione integrata della tematica.

Le nostre domande:

- Esiste una policy sulla diversity? Che contenuti affronta?
- Esiste una figura responsabile? In che funzione si posiziona? A chi riporta? Come è inquadrata?
- Esiste un team di supporto al responsabile? Che dimensione e collocamento ha?
- Esiste un budget dedicato? A chi appartiene? A quanto ammonta?

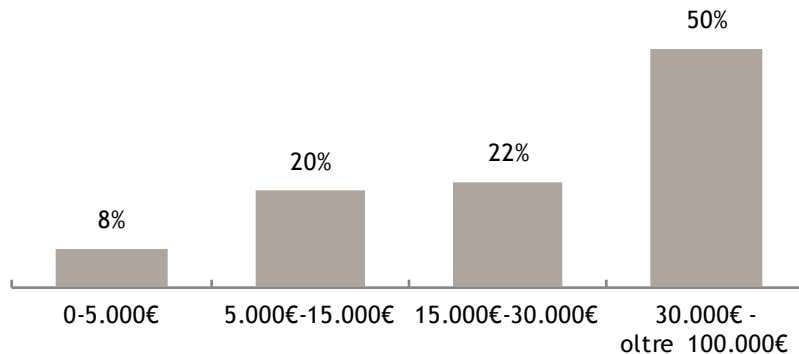
Un budget consistente



delle aziende dedica un budget alla diversity

A parziale contraddizione rispetto allo scarso numero di aziende che definisce una policy, un'ampia maggioranza dedica un budget alle attività di diversity, il cui ammontare, come si vede nel grafico sotto, è piuttosto consistente. Nella metà dei casi va da 30.000€ a oltre 100.000€, e copre quindi presumibilmente tutte le attività in merito, inclusi recruiting e gestione dei percorsi di carriera. Il budget è solitamente gestito da un'unica funzione.

Quanto spendono le aziende per la diversity (% aziende)



Risorse umane dedicate



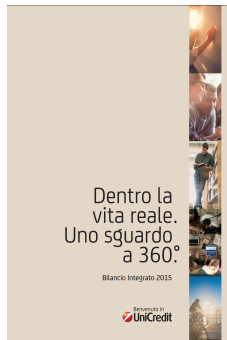
delle aziende ha un diversity manager

La maggioranza delle aziende partecipanti ha identificato una figura responsabile per la gestione delle attività legate alla diversity, che in genere siede nel dipartimento Risorse Umane – a cui riporta – ed è qualificato come dirigente. Soltanto nel 34% dei casi il diversity manager riporta direttamente al CEO.

Nella metà dei casi esiste anche un team di supporto, composto quasi sempre da un massimo di tre persone che provengono principalmente dalle funzioni Risorse Umane, Comunicazione Interna e CSR.



Spunti dalle best in class - UniCredit



Grazie alla diversità dei nostri dipendenti investiamo in una cultura dell'inclusione per poter sfruttare appieno il talento, le competenze, le esperienze e le diverse prospettive che coesistono nel nostro Gruppo.

Durante l'anno abbiamo proseguito nel nostro impegno per il raggiungimento di un maggior bilanciamento di genere nella leadership. Dopo la sua approvazione nel 2013 la nostra Global Policy sulla parità di genere è stata adottata in 13 Paesi, che rappresentano oltre l'85% del perimetro del Gruppo coperto dal presente bilancio e oltre 60 società. In questi stessi Paesi è stato altresì introdotto il dashboard sull'equilibrio di genere, un sistema di monitoraggio che grazie ad indicatori chiave misura i progressi e identifica le aree di miglioramento.

Dal bilancio integrato 2015

Iniziative di empowerment e work/life balance

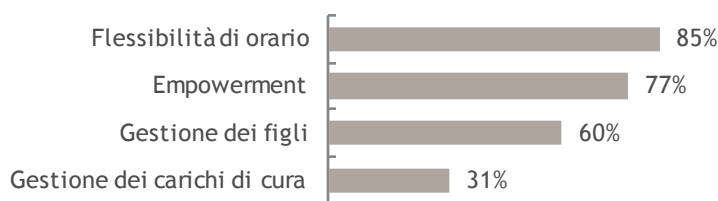


Molti i programmi offerti dalle aziende...

Favorire la crescita delle donne in aziende suppone anche aiutare i dipendenti – uomini e donne – a conciliare il meglio possibile vita professionale e vita privata (work/life balance). Questo è ancora più necessario in Italia, dove il lavoro di cura dei figli e dei genitori anziani pesa essenzialmente sulle donne, sia per la carenza di servizi pubblici adeguati che per via di un modello familiare ancora molto tradizionale.

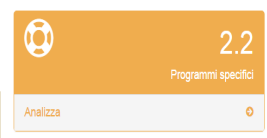
Come possiamo vedere nel grafico sotto, la quasi totalità delle aziende propone strumenti di flessibilità oraria. I programmi specifici per la gestione dei figli sono proposti dal 60% delle aziende coinvolte. A prova che le aziende socie di Valore D fanno parte di un'avanguardia in Italia, quasi un terzo delle rispondenti ha avviato iniziative, molto innovative nel nostro Paese, destinate ad aiutare i dipendenti a gestire i carichi di cura (genitori anziani, ecc.). In quanto ai programmi di empowerment, il cui obiettivo è di facilitare la crescita professionale delle donne, sono diffusi in oltre i tre quarti del campione.

Programmi sviluppati dalle aziende



... che non sempre raggiungono il loro target

A fronte di queste proposte, va sottolineato che la popolazione target non sembra sfruttare appieno i programmi esistenti. Al di là del fatto che alcune misure (part-time, telelavoro, misure di gestione dei carichi di cura ad esempio) non hanno come obiettivo, per ovi motivi, un pieno utilizzo, questo gap potrebbe riflettere la preoccupazione dei dipendenti che un eventuale ricorso a questi strumenti possa influenzare negativamente la loro carriera. Oppure, nonostante le strategie e gli obiettivi siano ampiamente comunicati internamente (come abbiamo visto in precedenza, vedi a pag.25), l'informazione potrebbe non raggiungere in modo adeguato la popolazione target.



I presupposti della ricerca

L'area Programmi specifici e Attività implementate della nostra ricerca intendeva indagare non soltanto i programmi proposti dalle aziende per agevolare la crescita professionale e la conciliazione famiglia-lavoro, ma anche il loro effettivo utilizzo da parte delle/dei dipendenti.

Le nostre domande:

- Quali programmi sono stati sviluppati dall'azienda, per quanto riguarda l'empowerment, la flessibilità oraria, il supporto alla gestione dei figli e l'aiuto alla gestione dei carichi di cura?
- Qual è il tasso di utilizzo di questi programmi da parte della popolazione target?

Favorire l'empowerment e la leadership



I programmi di empowerment – iniziative trasversali che facilitano la crescita professionale delle donne, agendo su leve quali il recruiting, training e coaching dedicati, mentoring, iniziative di comunicazione interna e di cultura aziendale – sono stati sviluppati da 48 aziende su 62, nonostante il tasso di pieno utilizzo resti piuttosto basso (21%).

Tra le misure che registrano il più alto tasso di utilizzo ci sono quelle volte a misurare e ridurre il gender pay gap, seguite da quelle legate al recruiting, coaching, training e mentoring.

Da notare che le attività di comunicazione interna volte a modificare la cultura organizzativa presentano ampi margini di miglioramento.



Spunti dalle best in class – AXA e UniCredit



Axa Italia nel 2015 ha partecipato a un nuovo progetto pilota di mentorship aziendale destinato alle donne del middle management. Le collaboratrici sono state coinvolte in percorsi ad hoc mirati a far emergere il talento e affermare la leadership al femminile.



Il programma di UniCredit “La Leadership del futuro” ha coinvolto nel 2015 circa 400 dipendenti, manager e talenti del gruppo in una riflessione sul tema della leadership inclusiva e sostenibile. Con il “Leadership Lab verso l’inclusione”, UniCredit sta aiutando i talenti a prendere consapevolezza delle caratteristiche del proprio modello di leadership, conoscere le caratteristiche di leadership dell’altro genere e sostenere il potenziamento delle capacità personali.

Gli strumenti di flessibilità oraria rimangono tradizionali



53 aziende sulle 62 rispondenti implementano programmi di flessibilità oraria (quali part-time, flessibilità in entrata e in uscita, telelavoro, job sharing, banca delle ore, ecc.) che consentono ai lavoratori, entro certi limiti, di adeguare il proprio orario di lavoro alle necessità private.

La misura che, di gran lunga, riscontra il maggior successo è la flessibilità sull'orario di inizio e fine giornata: viene proposta dalla quasi-totalità delle aziende, e nella maggioranza dei casi viene utilizzata da più del 90% dei dipendenti target. Anche la banca delle ore presenta un discreto tasso di utilizzo, confermando che i dipendenti delle aziende intervistate continuano a prediligere strumenti tradizionali di flessibilità.

Va sottolineato che le modalità offerte finora dalla normativa italiana per favorire la flessibilità del lavoro dipendente sono particolarmente vincolanti: il telelavoro, ad esempio, non è mai decollato perché troppo complesso e macchinoso da mettere in opera. Peggio ancora il job-sharing, concepito inizialmente per potenziare l'occupazione femminile: l'81% delle aziende del nostro campione non lo contempla nemmeno.

Il disegno di legge sul lavoro agile (*Smart Working*), adottato in Consiglio dei Ministri il 28 gennaio 2016, potrebbe dare uno slancio a queste modalità alternative di organizzazione lavorativa e permettere anche di ridurre il principale ostacolo riscontrato nel favorire la crescita femminile in azienda: la cultura della presenza fisica sul luogo di lavoro.



Spunti dalle best in class – Hera e Discovery



Il diversity management del Gruppo Hera ha implementato il "De-Mailing", ossia un progetto per un uso più consapevole della posta elettronica, finalizzato sia a ottimizzare i flussi informativi durante l'attività lavorativa sia per conciliare meglio vita lavorativa e vita professionale. Ad esempio: limitare il numero di destinatari, disincentivare il "rispondi a tutti" e promuovere l'uso di chat.



Discovery Italia ha concordato il passaggio da full-time a part-time ad alcune dipendenti che ricoprono posizioni strategiche di leadership.

Gestione dei figli: ancora tanto da fare



37 aziende su 62 dichiarano di implementare programmi per la gestione dei figli (asilo nido aziendale o in convenzione, colonie, servizio di baby-sitting on demand, congedi facoltativi per maternità e paternità, colloqui pre/post maternità e paternità, permessi aggiuntivi, ecc.).

Per quanto riguarda l'asilo nido, la modalità che sembra imporsi è quella della convenzione: più del 60% delle aziende campione, infatti, non dispone di una struttura aziendale, mentre nel circa 60% del campione, i dipendenti usufruiscono di nidi convenzionati.

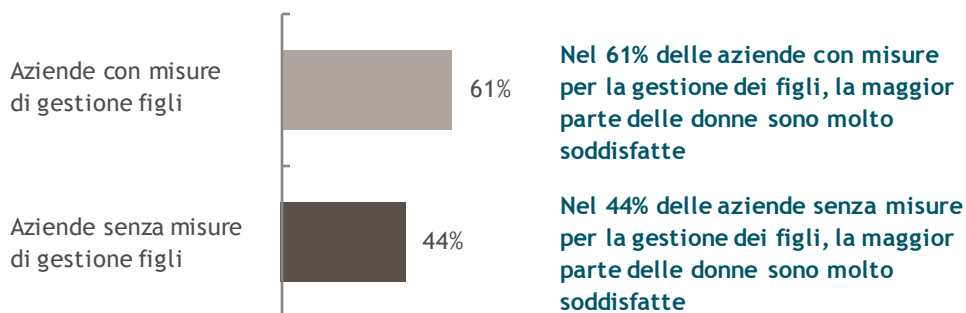
Osserviamo che i programmi più innovativi fanno fatica a imporsi nelle aziende: la maggioranza del campione non propone né servizi di baby-sitting on demand, né convenzioni con società che gestiscono il rapporto di lavoro con le baby-sitter, né baby-parking aziendale; quasi un terzo non concede permessi aggiuntivi per malattia dei figli.

Queste misure sembrano inoltre essere gradite in modo molto differenziato dalla popolazione target. I congedi facoltativi di maternità sono di gran lunga lo strumento più apprezzato: in un quarto delle aziende, vengono fruiti da oltre il 90% delle dipendenti target. Ma soltanto nel 10% delle aziende i colloqui pre/post congedo di maternità vengono utilizzati appieno. Senza sorpresa, i congedi facoltativi di paternità fanno fatica a entrare nelle mentalità: nel 51% delle aziende, vengono utilizzati da meno del 10% dei dipendenti potenzialmente coinvolti.

Sembra quindi chiaro che gli stereotipi di genere e le tradizioni culturali e sociali pesano su questa categoria di strumenti, confermando – da parte sia delle aziende che dei dipendenti – una maggiore confidenza verso misure tradizionali piuttosto che il desiderio di sperimentare modalità innovative.

Tuttavia, le aziende avrebbero un grande interesse a sviluppare e promuovere i programmi di gestione dei figli, perché impattano significativamente sulla soddisfazione delle dipendenti.

Come cambia la soddisfazione delle dipendenti, con o senza programmi specifici





Spunti dalle best in class – Pirelli e Mellin



Oltre ad incontri informativi per neo-genitori, convenzioni con asili e altro, Pirelli dà la possibilità ai dipendenti dell'Headquarter di affidare i loro figli alla Fondazione Pirelli nei giorni di chiusura scolastica: una giornata intera impegnata in laboratori creativi e manuali.



Il Baby Decalogo Mellin è diventato una Best Practice del gruppo e sarà diffuso in tutte le aziende del mondo in Danone: prevede 10 punti cardine per valorizzare maternità/paternità e cambiare la cultura organizzativa. Ad esempio: opuscolo informativo, supporto psicologico, stay-in-touch, educazione alimentare, congedi estesi, ecc.

Aiuto alla gestione dei carichi di cura: le aziende campione in punta

I programmi di gestione dei carichi di cura (convenzioni con case di cura e con società di ricerca badanti, permessi aggiuntivi per l'assistenza a familiari, supporto psicologico in caso di stress da gestione dei carichi di cura, ecc.), che possono aiutare i dipendenti, in particolare le donne, a gestire più serenamente l'assistenza ai genitori anziani o ai familiari disabili o ammalati, sono ancora poco diffusi in Italia. Rappresentano una modalità molto innovativa, per le aziende, di colmare le carenze del Welfare pubblico.

A sorpresa, 19 imprese su 62 hanno dichiarato di implementare questo tipo di programmi, confermando l'alta sensibilità delle aziende socie di Valore D rispetto a tematiche ancora all'avanguardia. Solo nel 14% dei casi questi strumenti vengono utilizzati appieno, ma sembra evidente che queste misure siano destinate a rimanere "di nicchia": non tutti i dipendenti sono confrontati all'assistenza di familiari anziani, disabili o ammalati. Ma quando lo sono, beneficiare del sostegno aziendale può davvero fare la differenza.



Spunti dalle best in class – Hera



Con «Le politiche del buon rientro» il Gruppo Hera ha implementato azioni per il reinserimento anche dopo una assenza prolungata per esigenze di cura. Ad esempio: formazione e affiancamento al rientro, coaching/counseling per prendere coscienza delle nuove competenze acquisite, convenzioni con asili nido, centri estivi, ecc.

FOCUS

Sulle italiane pesa il lavoro di cura della famiglia

“Le donne italiane sono considerate come le principali referenti e responsabili del lavoro domestico e di cura: secondo Eurostat dedicano alle responsabilità familiari più tempo di tutte le altre donne europee, ben 5 ore e 20 minuti al giorno. Ossia 3 ore e 45 minuti più degli uomini. Questa differenza nell'uso del tempo tra uomini e donne tende a diminuire a mano a mano che il tasso di occupazione cresce: in Svezia per esempio sono solo 73 minuti, poco più di un'ora.

La scarsa partecipazione maschile al lavoro di cura si somma all'inadeguatezza dei servizi preposti: ad esempio il tasso di copertura dei servizi per la prima infanzia (asilo nido) è uno dei più bassi in Europa e risulta inferiore al 13,5% (Istat 2013).”

Testo tratto da Occupazione femminile, fotografia dell'Italia di oggi, Barbara Leda Kenny e Anna Zattoni, ingenera.it

Conclusione: mappa per oggi, roadmap per domani



Conclusione: mappa per oggi, roadmap per domani

Questa prima ricerca volta a capire effettivamente come la diversity di genere si sviluppi in Italia restituisce risultati contrastanti. Alcuni dati sono decisamente positivi, dall'alto commitment del top management al consistente budget dedicato alla diversity, dall'ottima diffusione di alcune iniziative (ad esempio legate all'empowerment), all'esistenza di aziende best-in-class all'avanguardia nel nostro Paese.

Per andare oltre, serve ora identificare sia gli ostacoli da superare che i reali bisogni delle dipendenti.

Le sfide riscontrate oggi



Le aziende che considerano la cultura della presenza fisica sul lavoro un ostacolo

Per individuare più precisamente la direzione da intraprendere, le aziende devono fare i conti con alcune sfide da affrontare.

Fra i principali ostacoli identificati spicca, di gran lunga, la cultura della presenza fisica sul lavoro, ancora molto influente nello stile lavorativo italiano. A seguire, la pressione sui risultati di breve periodo (citata dal 31% delle aziende) e i vincoli normativi che ostacolano l'implementazione di specifici programmi (per il 26% delle aziende).

Se le tecnologie non costituiscono una barriera, colpisce che il 16% delle aziende rispondenti abbia menzionato una resistenza da parte del Management (CEO e prima linea), un dato che sembra in contraddizione con l'alto commitment del vertice, evidenziato dall'81% delle aziende.

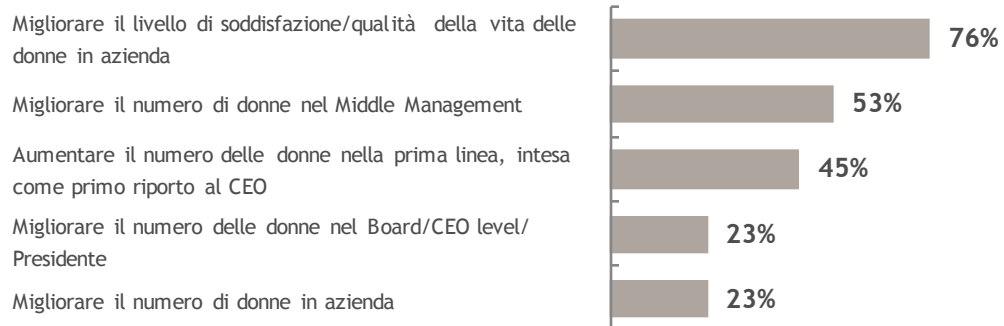
L'agenda per domani

Tra le priorità dichiarate (vedi il grafico sotto) spicca nettamente quella volta a migliorare il livello di soddisfazione delle donne in azienda, che supera addirittura le priorità relative all'incremento della presenza.

Se paragoniamo questa preferenza con gli obiettivi che le aziende si pongono (vedi a pag.24), notiamo un andamento contrario, in quanto la maggioranza delle aziende dotate di obiettivi specifici si proponeva di incrementare la presenza piuttosto che la soddisfazione. Potremmo dedurre che a livello di priorità strategiche la soddisfazione delle donne in azienda è ritenuta più rilevante rispetto all'aumento della loro presenza, ma che questa preferenza non venga tradotta in obiettivi operativi – come del resto evidenziato nel secondo Highlight (vedi a pag.7).

Se analizziamo le priorità future in materia di presenza, vediamo l'interesse a sostenere la presenza delle donne soprattutto in posizioni di middle management, piuttosto che nei livelli gerarchici inferiori (dove i dati evidenziano un sostanziale equilibrio uomo/donna) e nei livelli superiori (dove invece le donne sono ancora decisamente sottorappresentate).

Le priorità per il futuro (% aziende)



Per andare avanti

La nostra ricerca, oltre a definire una mappa della situazione odierna, costituisce anche una roadmap per il futuro.

Diventa ora necessario...

- Convincere il top management – e non solo il CEO o il Presidente – che la **diversity di genere è indispensabile per assicurare la competitività dell'azienda**, perché un'azienda che valorizza l'apporto femminile capisce meglio i bisogni dei consumatori e risponde maggiormente alle attese degli investitori istituzionali, sempre più attenti alle performance ESG (Environmental, Social and Governance);
- Attuare strumenti operativi efficaci, che rispondano ai **reali bisogni delle donne in particolare per quanto riguarda le iniziative di work/life balance**: una donna serena, che l'azienda accompagna nel suo percorso di vita e sostiene effettivamente nella gestione dei figli e dei carichi di cura, sarà più soddisfatta e più disposta ad accettare le sfide;
- **Dare fiducia alle donne** attraverso iniziative di empowerment e lavorare in modo trasversale sugli stereotipi e condizionamenti, anche inconsci, veicolati da uomini e donne;
- **Rimuovere gli ostacoli alla piena partecipazione delle donne a tutti i livelli gerarchici**, con l'aiuto delle nuove tecnologie e di modalità più flessibili di lavoro: se la cultura aziendale premiasse il raggiungimento degli obiettivi piuttosto che la presenza fisica alla scrivania, ne gioverebbe tutta l'organizzazione.

Non si tratta quindi soltanto di concepire programmi più adeguati o progetti più incisivi: serve un vero e proprio salto di qualità nella cultura aziendale e sociale, per permettere davvero alle donne di sfondare il soffitto di vetro.

Measurement & Monitoring

- Raggiungere una presenza equa di donne a tutti i livelli
- Promuovere le donne nel management
- Valorizzare le donne nelle promozioni interne, il pool di talenti e i *succession plan*
- Ridurre il gender-pay gap

Governance e strategia

- Affermare un forte commitment da parte di vertice e prima linea
- Tradurre questo commitment in precise strategie e in strumenti operativi
- Definire obiettivi non solo quantitativi ma anche qualitativi
- Comunicare strategie e obiettivi, internamente e all'esterno
- Partecipare a iniziative di network
- Lavorare sui cambiamenti nella cultura aziendale e sugli stereotipi di genere

Strumenti di gestione della diversity

- Allocare specifiche risorse economiche
- Istituire un Diversity manager e un Diversity team
- Definire un'apposita policy aziendale
- Prestare attenzione agli aspetti di valutazione

Programmi di empowerment e work/life balance


- Offrire un'ampia varietà di programmi
- Allineare le misure ai reali bisogni del target
- Comunicare in modo mirato ed efficace
- Monitorare l'impatto delle iniziative
- Indagare maggiormente la soddisfazione delle dipendenti


Ringraziamo le aziende partecipanti

A2A	Legance - Avvocati Associati
ABB	Linklaters
Accenture	LUISS Guido Carli
Allergan	Luxottica
Assicurazioni Generali	Mastercard
Astrazeneca	Mediobanca
Axa One Italy	Mellin
Banca d'Italia	Microsoft
Banca Monte dei Paschi di Siena	Network KPMG Italia
Borsa Italiana	Nuovo Pignone - GE Oil&Gas
BT	Page Personnel Italia
CNH Industrial	Pfizer
Consob	Philip Morris Italia
Costa Crociere	Pirelli & C
Crédit Suisse Italy	RCS Mediagroup
Dalmine	SACE
Deutsche Bank	Safilo Group
Discovery Italia	Sandvik Italia
Egon Zehnder International	Sanofi
Enel Italia	Sara Assicurazioni
Fondazione Eni Enrico Mattei	SEA
Gruppo Cariparma Crédit Agricole	Siemens
Gruppo Ferrovie dello Stato Italiane	Simonelli Associati
Gruppo Hera	SISAL
Gruppo Tea	State Street Bank
Gucci	Telecom Italia
Ikea Italia	The Boston Consulting Group
Ipsos	UniCredit
Italfondiaria	Vodafone Omnitel
Johnson & Johnson	Zeta Service
Key2people Executive Search	Zurich

Ricerca a cura di Alice Pellegatta  e Paola Castello 

Coordinamento della ricerca e supervisione

Paola Maiorana / Pierpaolo Barzagli 

Michela Catenacci / Ulrike Sauerwald 

Editing del report a cura di Marie-Noëlle Terrisse

Elaborazione grafica del report a cura di Monika Meneghetti (Studiommkdesign)