

## SINTESI DELLA RICERCA VALORE D – MCKINSEY&COMPANY

### “Donne ai vertici: un acceleratore della performance aziendale”

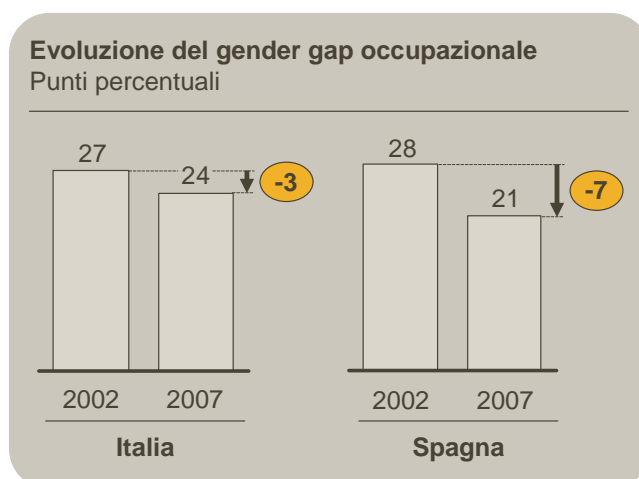
L'Italia soffre di una profonda arretratezza sotto il profilo della rappresentanza femminile, sia nelle istituzioni che nelle aziende. Questo gap è destinato ad acuirsi a fronte di uno scenario di mercato particolarmente difficile ed è irrealistico sperare che le cose possano migliorare in modo naturale: la leadership femminile potrà progredire solo attivando simultaneamente più strumenti e stimolando l'intervento di più attori (individui, aziende e istituzioni).

Le aziende sono le prime beneficiarie di una maggiore diversità, sia in termini di performance organizzativa sia di risultati economici; per questo motivo dovrebbero attivarsi per prime cominciando ad avviare iniziative e programmi mirati a una maggiore “gender neutrality”.

\* \* \* \* \*

### LA SITUAZIONE DELLA LEADERSHIP FEMMINILE

L'Italia si posiziona all'ultimo posto in termini di tassi di occupazione femminile (47%), staccata di oltre 25-26 punti percentuali dalle inarrivabili Danimarca e Svezia e di ben 11 punti dalla media EU a 27. Abbiamo già perso, di fatto, la battaglia per il raggiungimento dei target di Lisbona, pari al 60% entro il 2010. Stiamo certamente migliorando, ma ci muoviamo molto più lentamente di quanto non facciano altri paesi, come la Spagna, che migliora a una velocità doppia rispetto alla nostra.



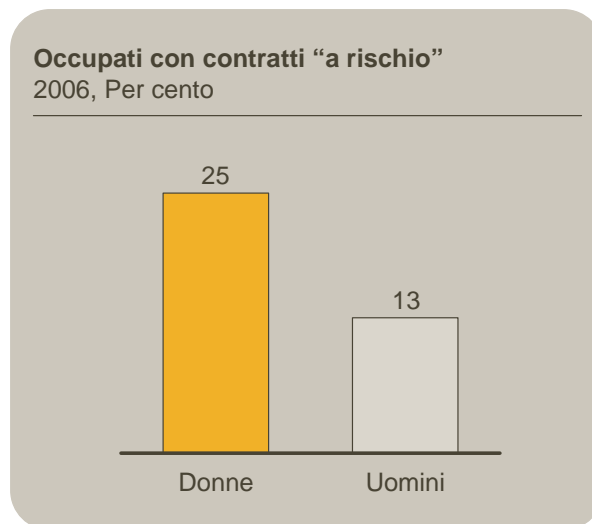
Fonte: Commissione Europea

Oltre ai dati sull'occupazione, preoccupa molto la limitata rappresentanza nelle istituzioni. I ministri donna sono il 18% in Italia (rispetto al 26% della media EU27) e perdiamo il

confronto non solo con le best practice nordiche, ma anche con i paesi del Mediterraneo e con i paesi dell'Est.

Ancor peggiore appare la situazione nelle aziende, con l'Italia che, superata in fondo alla classifica dal solo Lussemburgo, registra un misero 4% di rappresentanza nei Consigli di Amministrazione delle principali società, rispetto all'11% dell'Europa.

Nell'attuale fase di crisi è possibile che la situazione possa ulteriormente peggiorare. In primo luogo, rischia di ridursi l'attenzione (e il budget) delle aziende sui programmi di diversity, per effetto di una maggior concentrazione su tematiche più urgenti. Ma soprattutto, quelle categorie di lavoratori "ad elevata flessibilità", tra le quali troviamo molte donne, corrono più degli altri un rischio di ridimensionamento. Ben il 25% delle donne italiane che lavorano hanno, infatti, contratti a rischio (tempo determinato, contratti a progetto, co.co.co, etc.),



rispetto al 13% degli uomini.

Fonte: ISOFOL

## CAMBIERA' LA SITUAZIONE NEI PROSSIMI ANNI?

Negli ultimi 10 anni la situazione della leadership femminile in Italia non ha mostrato grandi progressi; anche negli ultimi anni (2004-2007), nonostante una crescente attenzione da parte delle aziende a tematiche come la diversity, l'incidenza delle donne dirigenti sul totale dirigenti delle aziende italiane nel è aumentata di un solo punto percentuale.

Sorge quindi spontaneo domandarsi cosa ci si debba aspettare per il futuro. Occorre, innanzitutto, sgombrare il campo dai **luoghi comuni**.

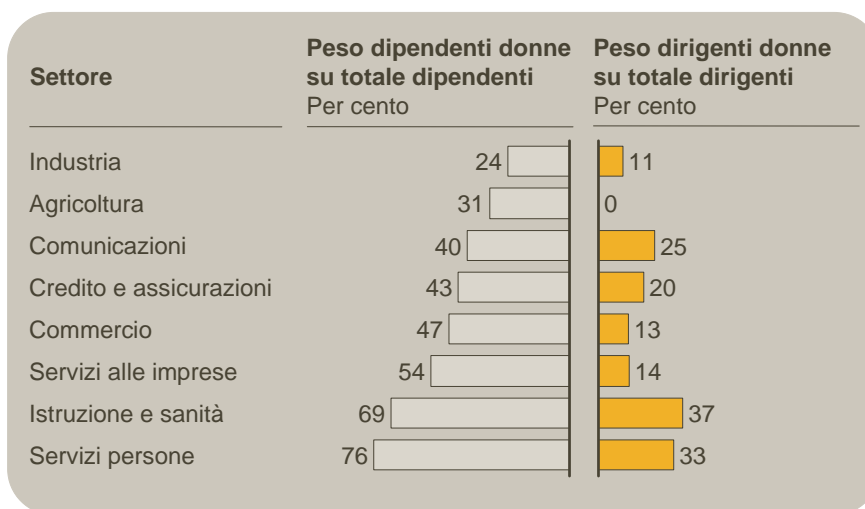
### Associati Fondatori e Sostenitori



### Associati Ordinari



1. **NON E' VERO** che se cresce l'occupazione femminile tra qualche anno anche la leadership femminile aumenterà. Diverse analisi dimostrano che c'è una correlazione molto debole tra queste due variabili; Paesi come il Belgio, la Spagna, l'Irlanda hanno tassi di occupazione più elevati del nostro e una rappresentanza femminile analoga. Al contrario, un paese come l'Ungheria ha un tasso di occupazione femminile simile a quello italiano e una presenza ai vertici quadrupla.
2. **NON E' VERO** che lo sviluppo del terziario e dei settori "più femminili" porterà a una maggiore presenza di donne ai vertici. La leadership femminile è molto bassa in tutti i settori, e anche in quelli considerati "più femminili", come l'istruzione e la sanità, raggiunge al massimo 1/3.



Fonte: Commissione Europea

3. **NON E' VERO** che una maggiore presenza delle donne nelle facoltà universitarie che "contano" per la leadership le proietterebbe verso i vertici. L'Italia presenta già oggi una percentuale di donne laureate in discipline "maschili" (ingegneria, produzione, costruzioni, etc.) superiore rispetto alla media Europea (il 29% rispetto al 24%). Inoltre, anche nelle aree disciplinari dell'economia, giurisprudenza, ingegneria e scienze politiche – ovvero il 92% delle specializzazioni dei primi CEO e Presidenti di società italiane quotate – le donne risultano già ben rappresentate. Proiettando gli attuali trend e in assenza di ulteriori interventi, la presenza delle donne al vertice in Italia è destinata a rimanere identica.

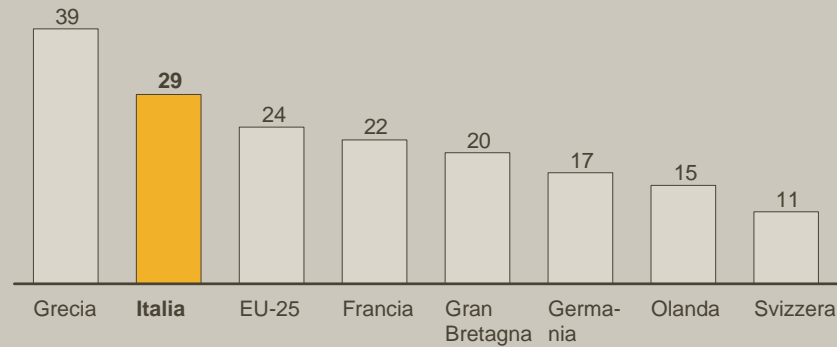
**Associati Fondatori e Sostenitori**



**Associati Ordinari**

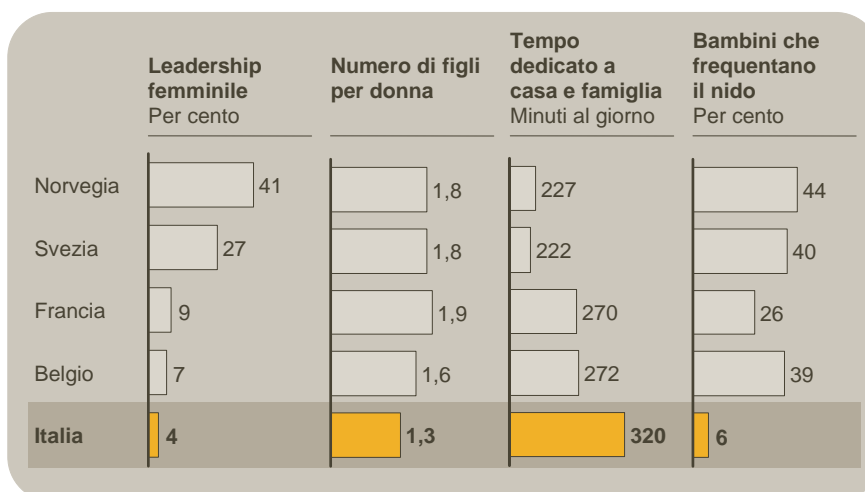


**Laureate donne in aree disciplinari connesse a ingegneria, manufacturing e costruzioni**  
Per cento



Fonte: Eurostat

4. NON E' VERO che con una maggiore determinazione le donne potrebbero raggiungere obiettivi di carriera più elevati. Ben il 34% delle donne europee (rispetto al 26% dei colleghi uomini) aspira, già oggi, a una posizione di maggiore leadership in futuro. In verità il problema sta negli ostacoli concreti che le donne incontrano nel perseguimento delle loro aspirazioni. Ad esempio, il vero freno agli avanzamenti di carriera delle donne in Italia, più che i figli, è la mancanza di strutture di supporto alla maternità e il doppio carico che le donne sono costrette a sostenere lungo tutto il percorso professionale. In Italia, infatti, solo il 6% dei bambini sotto i 3 anni accede al nido (rispetto al 44% di Norvegia, al 40% della Svezia, al 26% della Francia) e le donne italiane dedicano a casa e famiglia tra il 20 e il 45% di tempo in più rispetto alle colleghe di questi paesi.



Fonte: Commissione Europea, Eurostat, OECD

**Associati Fondatori e Sostenitori**



**Associati Ordinari**

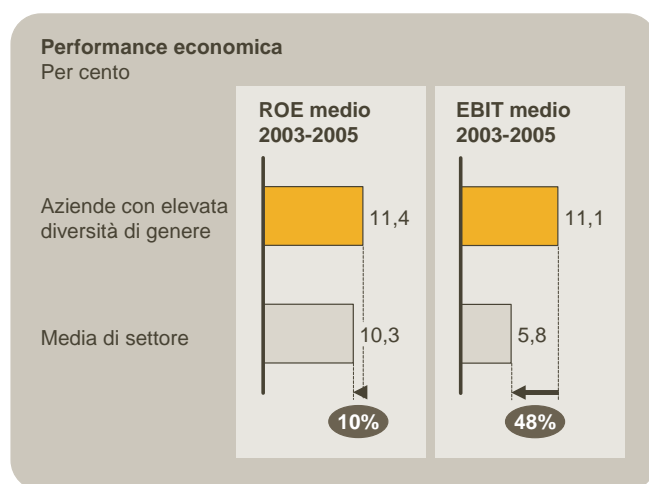


Per facilitare la crescita della leadership femminile servono, quindi, almeno tre cose: innanzitutto strutture e strumenti di supporto alle famiglie, in secondo luogo politiche di gestione delle risorse improntate su logiche meritocratiche, infine un cambiamento radicale nella mentalità e nei comportamenti collettivi.

Tuttavia, solo la combinazione di misure attivate di concerto da aziende e sistema pubblico può portare a un aumento significativo della leadership femminile. Singoli interventi hanno un'efficacia molto limitata, mentre un mix di interventi pubblico privati (sostegno alle famiglie, asili nido, maggiore presenza di donne in politica, strumenti di flessibilità, politiche di assunzione e promozione "gender neutral") può portare a grandi cambiamenti.

## PERCHE' LE AZIENDE DOVREBBERO IMPEGNARSI A SOSTEGNO DELLA LEADERSHIP FEMMINILE?

Le aziende hanno tutto l'interesse a migliorare la rappresentanza femminile al proprio interno; con un mix di genere elevato ottengono infatti performance organizzative migliori e performance economiche superiori, con un ROE superiore del 10% rispetto alla media di settore e un EBIT quasi doppio.



Questo vale anche in Italia, dove le aziende quotate con presenza femminile nel CDA registrano un EBIT medio 2004-2008 superiore del 21% rispetto alle altre.

### Associati Fondatori e Sostenitori



### Associati Ordinari



Le imprese potranno sviluppare programmi di *diversity* efficaci attraverso l'adozione di un sistema di monitoraggio sistematico della situazione al proprio interno (in pratica, un set di indicatori chiave che consentano di monitorare l'intero percorso professionale delle donne, dall'entrata in azienda, ai passaggi di ruolo, alle ragioni dell'eventuale uscita, con una puntuale verifica della loro presenza per livello di responsabilità e del ricorso a strumenti di flessibilità). Inoltre, dovranno affinare le loro politiche HR verso sistemi *gender neutral*, migliorare gli strumenti di flessibilità già esistenti e promuovere iniziative per il superamento delle barriere culturali.

**Associati Fondatori e Sostenitori**



**Associati Ordinari**

