

## CONFERENZA CEC “Promoting Women’s Leadership”

Cannes 25-27 giugno 2014

*Il contributo della CIDA sarà incentrato sul ruolo del management femminile. Pur facendo un rapido accenno agli stereotipi che ancora condizionano il lavoro qualificato, il documento eviterà la rivendicazione e la contrapposizione di genere. Si farà riferimento alle leggi che hanno favorito l’aumento della presenza di donne ai vertici ed ai dati statistici più importanti, quindi si indicheranno le best practices aziendali.*

### Gli stereotipi

Secondo lo studio “Stereotipi, rinunce e discriminazioni di genere” del dicembre 2013, curato dal Dipartimento Pari Opportunità della presidenza del Consiglio dei Ministri e dall’Istat il 77,5% degli italiani è convinto che non debba toccare all’uomo prendere le decisioni più importanti della famiglia. L’80% è sicuro che gli uomini non sono dirigenti o leader politici migliori delle donne.

Allo stesso tempo, però, un italiano su due ritiene che gli uomini siano meno adatti ad occuparsi delle faccende di casa e metà della popolazione in fondo trova giusto che in periodo di crisi i datori di lavoro debbano dare la precedenza ai maschi.

E’ il ritratto di una nazione ancora intrappolata negli stereotipi di genere. I cliché contro le donne – più diffusi al Sud, negli anziani e nei ceti sociali meno istruiti – non sono però “coltivati” solo dagli uomini. Sorprendentemente sono anche le donne a nutrire gli stereotipi su se stesse.

Il 50,6% delle italiane pensa che le donne non patiscano alcuna discriminazione. Gli svantaggi riconosciuti sono legati al lavoro: le donne sono maggiormente svantaggiate nel trovare una professione adeguata al titolo di studio, nel guadagnare quanto i colleghi maschi, nel fare carriera e conservare il posto di lavoro.

Ecco perché il 44,1% delle donne, contro il 19,9% degli uomini, ammette di aver fatto rinunce in ambito lavorativo perché hanno dovuto occuparsi della famiglia e dei figli.

La politica può intervenire proponendo misure legislative per cambiare alcuni stereotipi (come nel caso dell’introduzione del congedo di paternità) e può fare in modo che la società si faccia carico dei soggetti deboli come bambini, anziani e disabili, liberando le donne da quel tradizionale compito di cura. Nel corso degli anni, tante cose sono cambiate, ma tante ancora restano da fare.

Prima del 1945 le donne italiane non potevano votare, non potevano abortire né divorziare e se venivano uccise non era poi così grave, se la loro “colpa” era di aver leso l’onore maschile. La situazione delle donne italiane non era per niente facile, ma decenni di lotte civili sono riusciti piano piano a cambiare le cose.

Nel 1963 viene introdotto il divieto di licenziamento a causa di matrimonio e la possibilità per le donne di accedere alle professioni pubbliche, nel 1970 viene approvata la legge sul divorzio, nel 1975 vi è stata la riforma del diritto di famiglia, nel 1978 la legge 194 sull’aborto, nel 1981 viene introdotta l’illegalità del delitto d’onore e del matrimonio riparatore, nel 2010 vengono formalmente introdotte le pari opportunità nel mondo del lavoro, nel 2011 le quote rosa nei consigli di amministrazione, nel 2013 la legge contro la violenza sulle donne.

Le leggi approvate di recente hanno certamente contribuito a sfatare molti pregiudizi. Nell’ultimo periodo, le cose stanno cambiando non solo nel settore pubblico, dove le donne dirigenti sono salite del 20% negli ultimi sei anni (Dati SDA Bocconi 2014), ma anche sul fronte privato (dati INPS 2014): infatti, mentre i dirigenti maschi arretrano del 5%, le femmine aumentano del 16%. Così oggi le donne manager rappresentano il 14,5% del complesso della dirigenza.

Che lettura dare al fenomeno che vede sempre più dirigenti donne nel privato e nelle pubbliche amministrazioni: meritocrazia femminile o vantaggi della crisi che ha inaspettatamente aperto degli spiragli per le donne? Cambio culturale o il compromesso di accettare gli stessi incarichi degli uomini ma meno remunerati?

Ci sono persone molto illuminate che sanno riconoscere un tema comune a tutti: il Paese ha bisogno di talenti, che siano uomini o donne. La questione vera è avere le persone giuste nei posti giusti.

### Statistiche

Le donne, nonostante la crisi, aumentano il loro peso nelle forze di lavoro in generale ma soprattutto nelle posizioni di vertice. La crisi non ha diminuito i posti di lavoro delle donne ai livelli apicali, al contrario. Nonostante il generale calo dell'occupazione, anche in virtù di un naturale ricambio generazionale, le donne dirigenti aumentano.

Tra i dirigenti privati, diminuiti tra il 2008 e il 2012 del 2,5%, le donne aumentano del 15,8%, mentre gli uomini calano del 5%. E le donne erano il 12,2% del totale e sono oggi quasi il 15% (14,5%). A livello di middle management tra i quadri (il gradino appena sotto alla dirigenza, ma già con funzioni direttive e di gestione di un certo peso), che crescono in assoluto del 10%, le donne aumentano, sempre tra il 2008 e il 2012, del 24,1%, mentre gli uomini solo del 5,4%. E qui le donne erano il 24,9% e sono oggi il 28,1%.

Va detto, in generale, che la crisi ha espulso meno donne dai posti di lavoro perché solitamente il personale femminile ha retribuzioni più basse di quello maschile. Questo tuttavia potrebbe giustificare un mantenimento delle posizioni femminili e non una crescita. E tra l'altro il gap retributivo per le donne dirigenti è meno marcato che non per le altre qualifiche lavorative.

Il motivo della crescita è da ricercarsi altrove. Per quanto riguarda il terziario le aziende si stanno finalmente rendendo sempre più conto che per dialogare con i loro clienti attuali e potenziali – tra i quali le donne sono più della metà in generale, e sono sempre di più i responsabili d'acquisto in famiglia – è indispensabile avere donne in azienda e magari anche nelle posizioni di vertice (*Rapporto Donne 2014 Manageritalia*).

Nel pubblico impiego, la Presidenza del Consiglio dei Ministri, Dipartimento per le Pari Opportunità, ha effettuato nel 2013 un'indagine annuale per rilevare le "*Misure per attuare parità e pari opportunità tra uomini e donne nelle amministrazioni pubbliche*".

Il rapporto, per ciò che concerne la dirigenza, afferma che i dirigenti di prima e seconda fascia censiti sono 8.829 unità, rappresentano il 2,2% ( 1,3% uomini e 0,9% donne) del personale complessivo (400.999). Per la prima volta in questo monitoraggio in aggiunta ai dirigenti, sono stati censiti 387 dirigenti "privi della qualifica" identificando quelle persone estranee all'amministrazione cui sono stati assegnati incarichi di dirigenza di I e II fascia. Di questi, 46 sono incarichi di livello generale, 41 assegnati a uomini e 5 a donne. I restanti 341 sono incarichi di livello non generale, 204 assegnati a uomini e 137 donne.

In questo caso si osserva una disparità di genere per le donne quando devono essere assegnati incarichi di vertice.

Analizzando i dati sul totale dei dirigenti di ogni comparto, il maggior numero di donne dirigenti, si ritrova nelle amministrazioni centrali con il 43%, con una diminuzione di 3 punti percentuali rispetto allo scorso anno mentre quello minore è presso le agenzie con il 31%. Interessante osservare quale sia la composizione di genere dei dirigenti di I fascia nelle amministrazioni centrali dove la situazione da un anno all'altro cambia rapidamente. Permangono amministrazioni dove non ci sono dirigenti donne con questa qualifica (Ministero della Giustizia Dipartimento Archivi Notarili e Dipartimento Organizzazione Giudiziaria, Ministero dell'Ambiente e della tutela del Territorio e del Mare, Corte dei Conti, Avvocatura dello Stato, Consiglio di Stato).

Nelle restanti amministrazioni la percentuale più bassa si registra nel Ministero degli Affari Esteri (7%) quella più alta (50%) nel Ministero della Difesa. Ci sono 8 amministrazioni dove la percentuale si attesta tra il 33% ed il 38%.

Nel 2013 le posizioni organizzative censite sono state 24.992 rispetto al 2012 si registra un incremento del 16%. La tendenza all'incremento di queste posizioni, peraltro già rilevata negli anni scorsi, può essere attribuita al fatto che nel tempo, progressivamente, è aumentato il numero totale dei dipendenti rilevati. Complessivamente nel 2012 il maggior numero di posizioni organizzative sono state assegnate alle donne con il 51,5%, il restante 48,5% agli uomini.

Tuttavia analizzando la relativa composizione di genere per comparto, si osserva un certo dinamismo nell'attribuzione delle posizioni organizzative. Se nel 2011 si era registrata una tendenza all'equilibrio di genere, nel 2012 prevalgono le donne nei comparti delle Università (57%), degli enti di previdenza (59%) e nelle amministrazioni centrali (57%). Mentre gli uomini sono più numerosi negli enti pubblici non economici (63%), negli istituti e enti di ricerca (60%) e nelle agenzie (56%).

La ragione dell'alta presenza di donne nel settore pubblico deriva sostanzialmente dal fatto che vi si accede per concorso per cui le donne "corrono alla pari" e riescono ad entrare con maggiore facilità almeno alle posizioni iniziali della dirigenza o delle alte professionalità. Da verificare se le donne mantengono le posizioni nello sviluppo della carriera, quando questa non dipende da concorsi, ma da scelte. Il report del Dipartimento della Funzione Pubblica sembra ribadire questa realtà.

### **La presenza femminile nel lavoro qualificato**

L'immagine delle giovani italiane offre un quadro nuovo: si laureano meglio dei maschi, li hanno raggiunti per numero tra i quadri aziendali e superati tra i manager under 34.

Un miglioramento, spinto indubbiamente anche dalle quote rosa, si registra nei consigli di amministrazione e nel confronto con il resto d'Europa dove, pur restando sotto la media europea siamo tra quelli che hanno avuto il maggior balzo proprio negli ultimi anni (+ 8,4 % dal 2010 al 2013) (*European Commission, database on women and men in decision-making*).

Un fenomeno dettato dal ricambio generazionale in atto nel mondo del lavoro e ancor più nelle posizioni di vertice, dove tra quelli che escono le donne sono pochissime, mentre aumentano a vista d'occhio tra i nuovi entranti. Tra i dirigenti infatti, nelle fasce d'età più giovani le donne hanno già oggi un peso vicino o superiore al 25% (25-29enni 23,6%; 30-34enni 26,9%). Insomma, guardando avanti non potranno che aumentare ulteriormente.

Capaci di sacrifici, le donne in carriera rimandano la maternità, senza tuttavia accantonarla. E si battono per premiare l'efficienza invece degli orari dilatati. Una recente indagine (*Unioncamere, 2013*) infatti dimostra che il fattore D si sta facendo apprezzare in moltissime aziende, dove le donne giovanissime sono già arrivate alla parità nei livelli dirigenziali, cioè tra i quadri. Ma la vera sorpresa è che passando al livello superiore di carriera, c'è una fascia di età in cui le donne hanno superato gli uomini, anzi sono più del doppio: stiamo parlando degli under 34, dove le manager sono il 5,15% contro il 2,05%. Certo in valore assoluto sono numeri bassi (i manager così giovani sono pochi), ma sono sintomo di cambiamento. Sono colte, capaci di viaggiare, inglese perfetto e più determinate proprio perché sanno di dover sconfiggere una montagna di stereotipi sono pronte a dare il massimo senza vittimismo e sapendo che l'autonomia è il più grande dei valori. Il 33% sono single, separate o convivono: in pratica si sposano meno dei colleghi maschi.

Una volta di iscrivevano a Lettere per fare le insegnanti o trovare un lavoro che si conciliasse con la famiglia. Oggi le ragazze che si iscrivono a ingegneria, per esempio, sono raddoppiate passando dal 10% al 20%. Non solo: quando una ragazza entra in una facoltà considerata maschile dimostra di essere più brava.

Senza trasformare il fattore D in un totem, le donne hanno capito di essere un valore aggiunto, non solo perché portano in azienda un altro sguardo, ma anche perché hanno un approccio ai problemi che arriva alla soluzione: quindi a conciliare e risolvere.

Purtroppo il pregiudizio sulla maternità continua ad essere altissimo. Ed incide sul percorso meritocratico. In realtà le giovani non sono affatto disponibili a fare carriera diventando come gli uomini, ma proponendo un loro modo, un loro stile nel mercato del lavoro che concili vita professionale e familiare. Una modalità che non sia basata sulla presenza ma sui risultati per questo si sposano tardi e la maternità viene posticipata di conseguenza in avanti senza tuttavia rinunciarvi (intorno i 38 anni).

In questo momento di crisi che ci sta facendo sentire tutti un po' precari emerge un'altra caratteristica non da poco delle donne: sanno assumersi rischi e non temono di mettersi in proprio, di fare le free lance.

Questa maggiore partecipazione al lavoro e presenza ai vertici aziendali ha radici profonde e di qualità. Infatti, come ben noto se in Italia, come nel resto del mondo, le donne hanno un tasso di formazione universitaria maggiore degli uomini, il fenomeno è in costante aumento. Basti pensare che in Italia tra i 30-34enni nel 2004 era laureato il 13% degli uomini e il 18,4% delle donne, con un differenziale a favore del gentil sesso del 5,4%. Bene a distanza di otto anni, nel 2012, i laureati in quella fascia d'età sono il 17,2% degli uomini e il 26,3% delle donne, con un differenziale che sia ampliata al 9,1%. In pratica gli uomini hanno aumentato il loro tasso di formazione universitaria del 32,3% e le donne del 43%.

Nel settore del pubblico impiego, abbiamo una peculiarità, quella delle donne nel Servizio Sanitario Nazionale (SSN). In questo ambito, le donne rappresentano ormai da molti anni la maggioranza del personale impiegato. A fronte di questo, però, solo poco più del 18% delle donne raggiunge ruoli apicali nel SSN e solo 1 su 10 è dirigente di struttura complessa (ex primario). E' positivo, come indica un'indagine svolta dal Ministero della Salute, che tra il 2001 e il 2009 il numero delle donne medico sia aumentato dal 30% al 37% e che le donne si stiano facendo strada anche in specialità considerate tradizionalmente maschili come chirurgia e radiologia. Le donne aumentano in varie categorie lavorative qualificate in cui la predominanza maschile era più netta e mantengono la loro posizione primaria in altri ambiti, quali la Ricerca Scientifica sanitaria. E' donna quasi la metà dei dirigenti amministrativi: il 47%, ma la percentuale sale al 70% se si considerano i ruoli amministrativi non dirigenziali. Il sorpasso si registra anche nel resto della dirigenza sanitaria non medica, dove farmacisti, biologi e psicologi donna sono oltre il 70%.

L'analisi della distribuzione dei ruoli indica, però, ancora una bassa rappresentanza tra le più alte posizioni dirigenziali, dovuta al forte scollamento accumulato negli anni trascorsi. I dati continuano a confermare come, in un contesto sociale in cui si danno per acquisiti elementi fondamentali sulle pari opportunità, sia ancora in atto un processo di differenziazione e gerarchizzazione di genere, soprattutto in campo medico.

A fronte di un processo che, ormai, sembra irreversibile di "femminilizzazione del SSN" è opportuno intraprendere una serie di misure organizzative e culturali volte a facilitare e valorizzare il ruolo della donna dirigente.

Il SSN è sempre più orientato verso la promozione della salute attraverso una impostazione paziente-centrica, in cui diviene fondamentale l'abitudine a lavorare in equipe multidisciplinari, la continuità assistenziale, la capacità di prendere in carico la salute del paziente in una visione d'insieme. La donna è sicuramente in grado di mantenere costantemente questa qualità assistenziale anche per la sua propria capacità di agire in totale trasparenza e pienezza di risorse e di emozioni.

Per facilitare il raggiungimento da parte delle donne delle posizioni dirigenziali più apicali all'interno del SSN potrebbe essere necessaria una revisione dell'età pensionabile che ha portato attualmente ad un balzo dai 58 ai 65 anni di età, con 40 anni di contributi, e un ulteriore incremento legato all'aspettativa di vita. Quest'ultima norma sarà obbligatoria solo per coloro che stanno per totalizzare i 40 anni di contributi mentre non sarà esigibile dalle generazioni successive che tale traguardo non raggiungeranno mai. Questo aspetto non tiene conto delle problematiche fisiche e psichiche che potrebbero rendere insicuro il percorso lavorativo del medico e, di conseguenza, del paziente.

Per quanto riguarda il settore scuola, sempre per il 2010, i dirigenti scolastici donne erano il 51,8% del totale, mentre i docenti donne erano il 79,4% (dal 99,2% delle scuole dell'infanzia al 59,7% delle scuole del secondo ciclo) a testimonianza di una forte femminilizzazione delle due categorie e di una ripartizione ancora tradizionale del lavoro (maggiore presenza di donne nelle scuole con bambini piccoli, minore presenza soprattutto nelle scuole tecniche e professionali). Con il concorso per Dirigenti Scolastici, bandito nel 2011 ed ancora in corso in alcune regioni, si registra comunque un consistente aumento di presenza femminile nella dirigenza scolastica (i dati ufficiali complessivi non sono ancora stati pubblicati dal Ministero dell'Istruzione).

### **Ruolo della leadership al femminile**

Il Paese ha bisogno di cambiare per poter superare questa crisi globale, facendo leva su tutte le componenti: lo Stato, (le politiche di governo), la società (le famiglie), l'economia (lavoratori e imprese), la finanza. La crisi impone un ripensamento delle vecchie regole.

Vi è un crollo sistemico delle strutture portanti del mondo in cui siamo abituati a vivere e pensare. Ne sono coinvolti infatti, simultaneamente, i modi di produzione ed i modelli di consumo, l'economia e la politica, gli Stati e le Istituzioni internazionali, i modelli di vita e i costumi dei popoli, i rapporti interpersonali e i processi di formazione del capitale sociale, le culture e le fedi religiose. La crisi può rappresentare una buona opportunità per riformare il mondo del lavoro secondo modelli non solo più giusti nella equità sociale, nella pari dignità del lavoro, nel riconoscimento del merito, ma anche più efficienti con un migliore utilizzo delle risorse umane ed economiche.

Nonostante la disciplina retributiva di questi anni, la produttività complessiva del sistema economico italiano non è cresciuta. Da qui deriva, non solo per i redditi da lavoro dipendente, ma per tutta l'economia, una crescita insoddisfacente. Il modello di Stato sociale, costruito in questi anni, si limita ad assorbire le inefficienze del mercato portando a costi pubblici crescenti ed a disavanzi finanziariamente insostenibili.

Nel settore pubblico ci sono grandi potenzialità: qui opera una classe dirigente giovane e preparata che ha a cuore il benessere comune e cerca il progresso culturale e sociale oltre che economico della collettività. Il pubblico cerca di contribuire alla ricostruzione economica, politica e morale del Paese, ma ha problemi organizzativi, di risorse disponibili, di selezione ed articolazione dei bisogni, che sono difficilmente recuperabili soprattutto ora, a causa della crisi economica, che impone anche all'Amministrazione pubblica di contrarre le spese. Questo rischia di non tradursi in una maggiore efficienza, ma in una competizione tra bisogni.

La crisi impone di ripensare al sistema delle regole che disciplinano il rapporto tra Stato e Mercato, in un assetto che non veda unicamente la tassazione ed il costo del lavoro come le due uniche variabili su cui intervenire, ma che renda conveniente per le imprese ciò che lo Stato ha fin qui imposto come onere.

Una donna che lavora crea altro lavoro, aumenta i consumi e fa crescere il PIL. Questo è valido specialmente se la donna lavora a livello di dirigente o di quadro, perché ha un guadagno

consistente, resta fuori casa molte ore e deve avvalersi di personale di ausilio e supporto. I consumi aumentano, comunque, all'ingresso nel mondo del lavoro di ogni donna, a qualsiasi livello.

Puntare sull'occupazione femminile e, in particolare, sulla legittimazione delle lavoratrici nelle fasce di età più giovani, è oggi non solo una questione di equità, ma rappresenta la scommessa più "conveniente" per il Paese. Si pensi solo al fatto che nell'ultimo decennio l'incremento dell'occupazione femminile registrato negli altri paesi sviluppati ha contribuito alla crescita globale più dell'intera economia cinese. Senza dimenticare che, oramai, moltissimi studi dimostrano come la presenza di donne nelle posizioni di comando accresca le performance aziendali.

Per elevare il tasso di occupazione femminile è indispensabile varare misure concrete e ben definite e, soprattutto, cambiare l'approccio finora seguito nelle politiche pubbliche, attivando una forte politica di investimenti nel welfare. Una politica di welfare, basata sulle infrastrutture sociali, dalla scuola, alla sanità, alla cura di anziani e minori, potrebbe rilanciare l'occupazione femminile. In tempi di crisi il rischio di tornare indietro è molto forte: se c'è qualcuno da sacrificare spesso la donna si identifica con quel qualcuno. I problemi da risolvere in modo prioritario, pertanto, riguardano:

- i tempi del lavoro: è necessario pensare a proposte concrete che riguardino la flessibilità e che consentano alle donne più giovani la migliore cura dei bambini ed alle meno giovani la cura degli anziani e, comunque, della famiglia. Queste proposte comprendono lo svincolo di eventuali blocchi sugli orari di lavoro previsti dai contratti o la possibilità di usufruire di periodi dedicati di congedo non retribuito di lunghezza variabile.
- la qualità dei servizi di supporto alla donna che lavora: pensare anche a progetti autogestiti sui luoghi di lavoro per i bambini piccoli, alla socializzazione di risorse, all'utilizzazione di ogni risorsa disponibile. Là dove si concentra un numero alto di donne perché non cominciare a pensare a servizi nei quali si utilizzano tempi (sistema delle banche del tempo) messi a disposizione da chi può?
- le modalità di svolgimento del lavoro: una parte delle attività in molte professioni può essere svolta con modalità a distanza (le tecnologie consentono molte possibilità). Occorre, quindi, individuare cosa e come in ogni professione può svilupparsi nelle forme del telelavoro e trovare spazi adeguati nelle norme.

L'occupazione femminile può aumentare soprattutto se la donna viene messa in condizioni di lavorare con le forme di flessibilità dell'organizzazione aziendale.

La normativa italiana sui congedi familiari deve essere applicata a più ampio raggio (spesso le aziende e i lavoratori non sono adeguatamente informati) e deve essere migliorata, consentendo ai lavoratori di usufruire di "gruppi di ore" continuativi anziché assentarsi.

La normativa italiana sulla maternità è molto più garantista di quella di altri paesi europei, ma anch'essa può essere migliorata, ad esempio consentendo alla lavoratrice di frequentare brevi corsi di formazione e di tenersi informata sull'attività aziendale durante l'assenza per maternità.

Non è ammissibile che ancora oggi dopo tanti anni l'evento della maternità sia considerato un "problema" per le aziende. E' una mera questione di organizzazione, se affrontata in tempo non rappresenterà un problema ma una opportunità di crescita.

Come organizzazione di dirigenti la CIDA si è assunta la responsabilità di farsi propagatrice e portavoce di progetti a favore dei lavoratori (uomini e donne) per la conciliazione tra vita lavorativa e familiare e per l'alleggerimento delle spese familiari per la cura di anziani e dei figli.

Come dirigenti abbiamo il diritto/dovere di proporre un nuovo modo di concepire e valorizzare il lavoro, che sia più flessibile, più orientato al risultato ed al merito, e meno legato alla presenza fisica sul luogo di lavoro.

In futuro si potrà fare sempre meno affidamento sul sostegno familiare perché la recente riforma previdenziale costringe le donne senior, che finora hanno potuto supplire all'assenza di servizi pubblici, a rimanere più a lungo nei posti di lavoro. Le famiglie dovranno sempre di più rivolgersi alle aziende per ottenere un alleggerimento delle incombenze familiari.

Tutto ciò premesso la CIDA ritiene che, per migliorare la qualità e incrementare il lavoro femminile, si debbano diffondere progetti già avviati, progetti che riguardano la flessibilità dei modelli organizzativi, il ricambio generazionale, la banca del tempo, la diffusione degli strumenti informatici, una nuova concezione dello spazio e del tempo lavorativo.

Progetti la cui percorribilità e sostenibilità è comprovata dal fatto che sono già stati avviati in alcune aziende/amministrazioni.

L'Italia sta attraversando un momento particolare di instabilità politica e di grave crisi occupazionale ed economica, con una disoccupazione giovanile allarmante ed imbarazzante. L'impegno della CIDA, oltre a diffondere le iniziative anzi dette, è volto a sostenere le donne nella creazione di nuove iniziative imprenditoriali, che promuovano lavoro in settori dove il nostro Paese, per la sua ricchezza in termini culturali, di patrimonio storico e architettonico, per la sua ricchezza paesaggistica e culturale, può offrire importanti opportunità per sviluppare progetti nel turismo, nella cura e nella messa in sicurezza del nostro patrimonio a 360°.

### **L'importanza della formazione continua**

Il livello di istruzione delle donne, secondo il Rapporto Istat è migliorato rispetto alla generazione anziana e anche nel confronto con gli uomini, sia nella scuola secondaria superiore, dove la percentuale di ragazzi di 19 anni che ottengono un diploma è il 69% mentre tra le femmine è il 78% ma anche nel conseguimento della laurea: sono infatti più del 24,7% le donne in possesso di un titolo universitario nella fascia di età 30-34 anni, mentre la corrispondente quota maschile non arriva al 16%. A queste migliori performance scolastiche non corrisponde, però, una maggiore opportunità di occupazione, di salario e mobilità sociale. Il divario salariale tra uomini e donne è alto e cresce all'aumentare del reddito, a sostegno del perdurare dell'esistenza per le donne di un soffitto di cristallo, e questo sia in presenza o meno di maternità.

La formazione rappresenta un importante strumento per accedere e rimanere nel mondo del lavoro. Oggi il lavoro cambia, e la preparazione scolastica non è sufficiente per essere aggiornati e sempre "competenti". Le competenze si formano e si mantengono attraverso la formazione continua.

Le donne sono ormai più scolarizzate e conseguono in misura maggiore i titoli di studio più elevati. Quando, però, entrano nel mondo del lavoro hanno grosse difficoltà di carriera. Occorre, quindi, una più attenta promozione del talento e la progettazione e definizione di percorsi di carriera meritocratici sia nel settore pubblico sia in quello privato.

Fatta eccezione per alcune isole felici come la Svezia, la Finlandia e la Norvegia, nel resto dei paesi europei le donne lavorano meno e faticano a ritagliarsi un ruolo ai vertici delle istituzioni di ricerca, delle accademie, delle università. Secondo i dati raccolti nell'indagine "She figures" pubblicata dalla Commissione europea, le donne rappresentano soltanto il 33% dei ricercatori europei, il 20% dei professori ordinari e il 15,5% dei direttori delle istituzioni nel settore dell'istruzione superiore.

Anche nel nostro Paese la disparità di genere si fa sentire, stando ai dati del rapporto "Donne e Scienza – L'Italia e il contesto internazionale" curato dal centro di ricerca Observa – Science in Society. Tra i neolaureati in materie scientifiche, per esempio, le donne guadagnano in media il 10% in meno dei colleghi uomini; i professori ordinari di sesso femminile sono in numero sensibilmente minore rispetto a quelli di sesso maschile (nelle facoltà di ingegneria le donne che ricoprono questo ruolo sono appena l'8,4% del totale, dati 2009).

È, infatti, ancora persistente il cosiddetto fenomeno "LeakyPipe" (letteralmente, "condotta che perde") che indica la progressiva perdita di presenza femminile con livelli elevati di istruzione nelle carriere scientifiche e tecnologiche.

Fin dai primi anni del 2000 le donne hanno superato gli uomini sia nel conseguimento di un diploma di istruzione secondaria superiore, sia nelle iscrizioni all'Università. Inoltre, già nel 2001, in diversi paesi dell'Unione Europea, la percentuale di iscrizioni femminili alle facoltà scientifiche, compresa ingegneria, ha sfiorato il 60%. Nonostante questo, nei vari ambiti della ricerca scientifica, le donne nelle posizioni apicali sono presenti solo in una misura che varia tra il 3 e l'11%.

Che fare per cercare di porre rimedio a questa situazione? Spesso le risposte sono arrivate dai singoli paesi. In Germania, per esempio, la German Research Foundation (la più importante organizzazione che si occupa di finanziare la ricerca) ha indicato una serie di raccomandazioni per le istituzioni che vogliono avere maggiori possibilità di ottenere finanziamenti. Si tratta di linee guida che prevedono l'integrazione e l'applicazione di standard decisionali in enti pubblici e privati, istruzioni e procedure che contrastino i datati stereotipi sulle differenze di genere, favoriscano la pianificazione del tempo e aiutino le donne a combinare famiglia e carriera. Cose che, concretamente, vogliono dire orari di lavoro più flessibili, asili nido sul posto di lavoro, stipendi adeguati al carico di lavoro e alle esigenze familiari. Le linee guida, inoltre, trattano anche il tema della trasparenza: le istituzioni sono coinvolte a rendere pubblici i dati sulla rappresentanza femminile al loro interno.

A livello comunitario, lo European Research Council, l'agenzia dell'Unione europea che dal 2007 si occupa del supporto della Ricerca, ha cercato di tenere alta l'attenzione su questo tema attuando iniziative nel rispetto della parità di genere. Per esempio, ha aumentato il numero di progetti finanziabili proposti da ricercatori con figli, il che ha portato più donne a partecipare ai bandi, visto che la maternità sembra tutt'oggi uno degli ostacoli principali alla carriera femminile.

Da alcuni anni sono, poi, disponibili specifici bandi europei per il finanziamento di progetti di ricerca specifici volti a favorire il rientro al lavoro delle ricercatrici dopo la maternità. Alcune di queste iniziative potrebbero essere fatte proprie dal Ministero della Salute anche in Italia dove, ai bandi già proposti per i giovani ricercatori potrebbero affiancarsi bandi per finanziamenti specifici per le donne.

### Scenari futuri

Migliorare la qualità della vita lavorativa significa anche tener conto di fattori quali l'invecchiamento della popolazione. Tale variabile, infatti, non va ad incidere solo sulla demografia o la politica sociale, ma è un aspetto importante della politica economica e del lavoro, nel quale il ruolo assunto dagli attori del sistema è di fondamentale importanza. In Italia, i casi aziendali di politiche di gestione del personale basate su concetti di invecchiamento attivo sono molto rari e i servizi scarsi.

La riforma del sistema previdenziale ha aumentato significativamente l'età anagrafica per acquisire il diritto alla pensione, obbligando i lavoratori anziani a restare in azienda qualche anno di più. D'altra parte è sempre più necessario affrontare il tema della disoccupazione giovanile che nel nostro Paese ha raggiunto cifre preoccupanti.

Per questi motivi, la CIDA si sta fortemente impegnando a rilanciare l'occupazione manageriale, cercando di agevolare le imprese a fare ricorso proprio al management al femminile per sopperire alla cronica carenza di competenze manageriali che si registra nel Paese e l'assenza di una cultura d'impresa in grado di rispondere adeguatamente alle sfide della globalizzazione.

La flessibilità nella società dell'informazione e della comunicazione non è più solo un vincolo o un'opportunità, ma diventa una necessità perché le aziende più flessibili sono quelle che ricevono

più benefici (più efficienza, più produttività). La flessibilità per le imprese diviene un mezzo per fronteggiare la crisi, accrescere il benessere complessivo dell'azienda e del personale con conseguenze positive sia sul rendimento individuale che sulla produttività. Come CIDA - Manager e Alte Professionalità per l'Italia, siamo consapevoli che la conciliazione è uno strumento utile non solo per valorizzare al meglio la quota femminile e le risorse esistenti, ma anche per migliorare la qualità della vita di tutti. Infatti, come dimostrano alcune indagini in proposito, la domanda di flessibilità è neutrale dal punto di vista del genere, cioè uguale sia per gli uomini che per le donne, e, soprattutto, non legata alla presenza di figli. La domanda di flessibilità non si esaurisce, inoltre, nel part-time, ma ricomprende, invece, vari strumenti quali il telelavoro, la banca delle ore, la banca del tempo, la pianificazione dei meeting, la modulazione dell'orario di lavoro in modo da concentrare l'attività su alcuni giorni o periodi. Sulla conciliazione vita-lavoro, molto si può e si deve ancora fare nel nostro Paese.

Dal punto di vista aziendale, l'INPS intende il telelavoro come: "una forma di prestazione d'opera che, benché svolta al di fuori dei tradizionali confini aziendali, non implica una trasformazione dei vigenti rapporti di lavoro". Varie sono le forme che assume il telelavoro e, fra queste, il telelavoro mobile, l'ufficio satellite, i telecentri, il telelavoro *office to office* ed il telelavoro a domicilio.

Quello che preme sottolineare è che, a differenza di un pregiudizio diffuso che spesso lo identifica con mere attività di data-entry, il telelavoro, invece, ben si adatta a prestazioni professionali particolarmente qualificate e manageriali che comportano un alto grado di lavoro intellettuale piuttosto che manuale; compiti gestibili individualmente o comunque facilmente suddivisibili in pacchetti di lavoro; spirito di iniziativa e capacità di conseguire obiettivi senza bisogno di stretta supervisione; risultati e criteri di qualità misurabili. Caratteristiche queste sicuramente rinvenibili e applicabili al personale di molte aziende pubbliche e private.

Non bisogna poi dimenticare che il lavoro a distanza risponde prioritariamente alle esigenze lavorative delle persone con disabilità e favorisce un miglior bilanciamento tra vita lavorativa e privata, permette di soddisfare le esigenze di maggior flessibilità di alcune categorie di lavoratori: genitori con figli molto piccoli o con genitori anziani da accudire, famiglie che devono provvedere alla cura di disabili. Un buon progetto di telelavoro si fonda su un rapporto di reciproca chiarezza e fiducia tra il datore di lavoro e il dipendente, che porta a una maggiore responsabilizzazione del lavoratore favorendo l'attaccamento all'azienda e una più alta percentuale di *retention* dei professionisti più qualificati.

Sperimentare nuove forme organizzative dei "luoghi" e dei "tempi" di lavoro, ad esempio ipotizzando per alcune categorie di dipendenti l'introduzione del telelavoro come modalità complementare al tradizionale lavoro in ufficio per non più di due giorni a settimana, potrebbe essere una nuova risposta alle esigenze di migliore qualità della vita di tanti lavoratori, in particolare per le donne sulle quali spesso ricadono faticosi compiti di cura. Va, inoltre, considerato il risparmio economico ed di tempo derivante dai minori spostamenti casa-ufficio nonché il conseguente positivo impatto ambientale.

In merito a questo argomento, la CIDA ha elaborato un progetto di legge per la diffusione del telelavoro nel settore privato, presentato nella XVI legislatura dalla Sen. Germontani, che riguarda tutte le categorie di lavoro dipendente ed intende essere utile a donne e uomini, al contrario di tutte le norme vigenti, legislative e contrattuali, che disciplinano il telelavoro come forma di incentivo solo per l'occupazione femminile.

Occorre introdurre il "telelavoro in forma mista", la possibilità di lavorare in una sede diversa dal proprio ufficio solo uno o due giorni alla settimana senza bisogno di una interruzione del contratto di lavoro, ma mantenendo quello in essere e semplicemente aggiungendo un accordo tra impresa e lavoratore che ne regolamenti i contenuti.

Con i mezzi informatici moderni oggi è già in uso prestare la propria attività in luoghi distanti dalla sede di lavoro. Quello a cui pensiamo è un tipo di prestazione composita, in parte svolta in azienda in parte svolta in remoto. La legge ha previsto la possibilità di svolgere a distanza il proprio lavoro, ma non ha previsto forme miste.

Il principio che informa il progetto di legge è che il lavoro deve essere organizzato per obiettivi e quindi non conta quanto tempo si passa “fisicamente” in azienda bensì il raggiungimento degli obiettivi concordati con l’azienda a prescindere dalle modalità della prestazione di lavoro.

Tali modalità devono essere disciplinate in linea generale da una legge, rinviate ai CCNL per un adattamento al settore e poi declinate tra azienda e lavoratore con un accordo scritto, per evitare contrasti e divergenze nell’applicazione.

Gli incentivi previsti riguardano la possibilità, per le imprese che utilizzano tale fattispecie di lavoro, di aumentare la parte variabile della retribuzione spettante ai telelavoratori, compensata da una riduzione della retribuzione fissa; inoltre viene data alle aziende la possibilità di poter versare meno contributi sulla parte premiale. Le aziende, quindi, beneficiano di una doppia diminuzione di costi: minori costi fissi per la riduzione delle presenze fisiche e una minore contribuzione sulla retribuzione.

### **Best practices**

Merito, formazione, conoscenza e competenza, questi devono essere i fattori premianti per tutti i lavoratori, per avanzamenti di carriera che portano, giustamente, alle posizioni chiave.

L’Italia non può più permettersi il lusso di far scappare i giovani all’estero e di tenere le donne in casa o fuori dalla classe dirigente, anche se qualche giovane è un bene che vada all’estero purché poi torni per dare più slancio al Paese. Il merito non ha età, sesso, razza o altro.

La CIDA crede che oggi sia necessario prestare attenzione al Paese, a tutte le componenti del Paese, per aiutarlo a crescere e ad evitare così che si inneschi un processo di impoverimento che potrebbe in breve tempo diventare irreversibile. L’impoverimento delle famiglie non consentirebbe ai figli di prendere quell’“ascensore sociale” che ha permesso all’attuale classe dirigente di avere maggiore opportunità (oltre ai beni materiali, in termini di educazione, cultura, di preparazione al mondo del lavoro) rispetto alla generazione che l’ha preceduta.

La responsabilità della CIDA è quella di dare un contributo come manager alla ripresa economica e sociale dell’Italia.

La Confederazione è convinta che sia necessario intraprendere ora un percorso di cambiamento. Il valore delle donne è ormai visibile, occorre solo meglio posizionarlo. Bisogna andare oltre, dando per scontato che qualche passo in avanti le donne di oggi lo hanno fatto, rispetto alle loro madri e alle loro nonne. L’importante è monitorare la situazione per non fare passi indietro.

Detto tutto questo siamo in una fase successiva alle battaglie che negli scorsi anni rimarcavano giustamente la rivendicazione di una differenza di genere nella società, in tutte le varie sfaccettature, differenze che non sono state sempre riconosciute. Oggi però non si deve creare contrapposizioni con gli uomini ma farne degli alleati.

Il nostro punto di vista porta ad un nuovo modo di intendere l’azienda e la pubblica amministrazione: luoghi dove convergono interessi diversi ma dei quali - tutti - bisogna tener conto.

La CIDA crede che si possa lavorare in modo nuovo grazie a un mix di lavoro flessibile, servizi, networking e formazione.

Insomma, occorre creare una società e un mondo del lavoro capaci di aiutare la crescita e lo sviluppo economico e sociale. Uno sviluppo sostenibile e inclusivo nel quale il lavoro, che è fonte non solo di sostentamento, ma di realizzazione e partecipazione per tutti, possa evolvere al meglio per il benessere delle persone, delle aziende e della società.

In questa partita ci siamo dentro tutti, dobbiamo giocarla al meglio, dobbiamo sentirci tutti responsabili in questo momento storico per centrare tutti insieme lo stesso obiettivo.

Il modello di organizzazione del lavoro si sta piano piano modificando.

Il company welfare sta entrando nel DNA del mondo produttivo, perché le imprese hanno un ritorno in termini di presenza in ufficio, di produttività, di fidelizzazione. Grandi aziende come Luxottica, Technogym assicurano servizi alla collettività dei lavoratori.

Non sempre le tipologie di welfare aziendale comportano un costo: la banca ore è una misura quasi a costo zero per le imprese, che tra l'altro consente anche una rotazione tra le presenze, comportando vantaggi anche per il datore di lavoro, non solo per i lavoratori.

Sempre più imprese si stanno rendendo conto che la conciliazione è indispensabile per il benessere dei propri dipendenti e per migliorare la produttività in azienda, per cui i congedi parentali presi dai lavoratori padri e i nuovi congedi di paternità non sono più visti come un tabù da parte delle imprese.

All'interno delle nostre Federazioni notevole è stato l'impegno per attivare l'adozione di nuovi modelli organizzativi che migliorassero la collaborazione tra impresa e lavoratori e tra le diverse generazioni di lavoratori.

Per ottenere tutto questo la CIDA qualche idea ce l'ha e la sta realizzando, grazie alle proprie Federazioni, con una serie di progetti concreti che sono stati portati nelle aziende tramite un veicolo formidabile, ovvero i nostri manager, vero strumento del cambiamento culturale necessario.

Tra le varie iniziative, segnaliamo:

- Nell'ambito del progetto "Un fiocco in azienda" sono più di 60 le aziende che sul territorio nazionale hanno colto il significato del progetto. "Un Fiocco in azienda" è un'iniziativa già operativa in Lombardia e nel Lazio che si sta diffondendo in tutto il Paese coinvolgendo anche e soprattutto, quali promotori, i manager. Il progetto vuole incidere nella cultura ancora molto diffusa nelle aziende di considerare, in occasione della maternità, la donna come un costo (per l'assenza dovuta alla maternità) e non una risorsa altrettanto valida prima e dopo la maternità. Il progetto prevede un comportamento corretto dell'azienda che si concretizza, al momento, in alcuni punti fondamentali a cui le aziende devono attenersi in presenza della maternità della propria collaboratrice. Per incentivare aziende e dipendenti il progetto ha previsto, inoltre, una serie di servizi, gran parte dei quali erogati gratuitamente, che vanno da un supporto psicologico per preparare alla maternità, ora estesa anche ai dipendenti che stanno per diventare papà, un percorso di corretta nutrizione per la donna e per il bambino che va dal terzo mese di gravidanza fino allo svezzamento ed oltre, nonché una card pediatrica per il pronto reperimento di un pediatra in assenza del proprio di fiducia, anche questo servizio esteso ai neo papà dipendenti. Il progetto ha coinvolto migliaia di donne in età fertile e in tre anni abbiamo "facilitato" il rapporto di oltre 500 donne sia nel periodo pre parto che, e questo è fondamentale, nel rientro in azienda. In tutte le aziende coinvolte abbiamo rilevato un mood diverso tra aziende e lavoratrici con un basso tasso di assenteismo (quindi un minor "uso/abuso" della legge sulla maternità che in Italia viene bene tutelata) una maggiore affezione verso l'azienda e maggior produttività specialmente al rientro.

- Nell'ambito del progetto "Smart Welfare" tre aziende pilota (PricewaterhouseCoopers, Lloyds Register Quality Assurance, HR Access) hanno assunto un ruolo attivo rispetto al benessere aziendale. Ognuna ha introdotto o ampliato le proprie politiche di benessere aziendale con l'obiettivo di promuovere e mantenere il più alto grado di benessere fisico, psicologico e sociale dei lavoratori in ogni tipo di ruolo e occupazione al fine di far crescere il senso di appartenenza, migliorare il clima aziendale e le performance individuali e aziendali, far evolvere la cultura e l'organizzazione del lavoro. Gli interventi si sono articolati nelle cinque aree chiave del benessere aziendale: cultura, organizzazione, servizi, ambiente di lavoro, finanza. Le azioni concrete sono state diverse: dall'ascolto dei bisogni dei propri dipendenti al telelavoro e alla flessibilità oraria; dal servizio di disbrigo pratiche burocratiche alle convenzioni aziendali; dal servizio di analisi mediche in azienda alla campagna di prevenzione antinfluenzale. Tutti esempi di azioni che le aziende stanno continuando a sviluppare in totale autonomia misurando il ritorno di investimento di ognuna e proseguendo il proprio progetto di benessere aziendale. Il progetto "Smart welfare" introduce politiche di "company welfare" nelle aziende atte a promuovere e mantenere il più alto grado di benessere fisico, psicologico e sociale dei lavoratori in ogni tipo di ruolo e occupazione. Si tratta di un progetto per migliorare le prestazioni individuali e aziendali e cambiare la cultura e l'organizzazione del lavoro.
- L'azienda Bulgari che nell'ambito del progetto "Inter AGEing - un patto tra generazioni in azienda" sta sperimentando un intervento organizzativo denominato MENTORING, ossia l'individuazione all'interno dell'organico di profili Senior e profili junior da fare collaborare su progetti congiunti con l'obiettivo di un virtuoso confronto di esperienze, d'affiancamento allo sviluppo personale e professionale e di uno strutturato travaso di competenze. Sarà per l'Azienda un percorso strutturato e misurabile che alimenta l'obiettivo strategico di consolidare e assicurarsi la conservazione dei saperi e delle buone prassi anche attraverso e grazie al ricambio generazionale. Più ampiamente, l'iniziativa interAGEing prevede in vari modi l'interpretazione di patti virtuosi tra le generazioni, e mai mettendole in contrapposizione o condizioni di conflitto nel contendersi il posto di lavoro o nel consacrare approcci culturali egemoni. Il progetto InterAGEing si avvale di diverse strategie: della "Staffetta" generazionale, del "Mentoring" con una funzione di tutor da parte dei senior nei confronti dei giovani loro affidati, del "Tandem", un nuovo modo di lavorare per obiettivi che veda vincente il senior e il junior impegnati su uno stesso progetto, del "Variabile", un incentivo a questo tipo di retribuzione ancora poco diffuso, specialmente nella fase finale di una carriera professionale in funzione dell'assunzione di un giovane.

## Appendice

Alcune leggi negli ultimi anni hanno favorito l'aumento della presenza di donne ai vertici delle aziende e delle amministrazioni pubbliche territoriali.

*La legge 24 febbraio 2006 n. 104, (Modifica della disciplina normativa relativa alla tutela della maternità delle donne dirigenti) ha esteso la tutela previdenziale della maternità alle donne dirigenti. Infatti la precedente normativa equiparava la maternità delle donne manager alla malattia, e costituendo un fattore di discriminazione nei riguardi delle altre lavoratrici. La corresponsione dell'indennità di maternità era totalmente a carico delle aziende e non a carico dell'Inps e pertanto l'assenza per maternità costituiva un forte pregiudizio per la carriera delle*

donne manager. La legge 104 del 2006 ha pienamente equiparato le dirigenti alle altre lavoratrici rimettendo a carico dell'Inps gli oneri economici conseguenti alla maternità delle donne dirigenti. Le organizzazioni della dirigenza non escludono che nell'aumento del numero di donne dirigenti dal 2006 ad oggi uno dei fattori possa essere quello della mutata disciplina, che ha comportato il superamento di un forte pregiudizio nei riguardi della carriera manageriale femminile.

*La legge 12 luglio 2011, n. 120* ha introdotto le quote di genere nelle aziende quotate in borsa. Si prevede l'obbligo di equilibrare le rappresentanze di genere negli organi di governo e di controllo – consigli di amministrazione e collegi sindacali – delle società quotate in borsa, circa 300 imprese. Il genere meno rappresentato deve ottenere almeno un terzo degli amministratori eletti. Tale criterio deve essere applicato per tre mandati consecutivi.

Il provvedimento ha avuto un alto valore simbolico e culturale perché di fatto ha imposto che nei luoghi decisionali si facesse spazio alle donne; esso inoltre ha introdotto un modello di *governance* che può essere un riferimento per tutto il tessuto imprenditoriale.

Un'altra legge che ha aiutato le donne a farsi spazio nei posti di comando è la *legge 23 novembre 2012, n. 215* che riequilibra la rappresentanza di genere nei consigli e giunte di enti locali e regioni. Due le novità: nelle liste dei candidati alle elezioni nessuno dei due sessi può essere rappresentato in misura superiore a due terzi; inoltre ciascun elettore può esprimere uno o due voti di preferenza, ma quando si esprimono due preferenze, esse devono riguardare candidati di sesso diverso della stessa lista, pena l'annullamento della seconda preferenza.