

BCG

THE BOSTON CONSULTING GROUP

Valore D



# WOMEN AT THE TOP

COME RIEQUILIBRARE LA LEADERSHIP  
AZIENDALE IN ITALIA

The Boston Consulting Group (BCG), nata nel 1963, è oggi leader della consulenza strategica, con i suoi 85 uffici in 48 paesi e oltre 14.000 professionisti. BCG è al fianco dei clienti in diversi settori e varie geografie per identificare insieme le opportunità a maggior valore aggiunto, affrontare le sfide critiche e aiutarli nella trasformazione del business. Presente nel nostro Paese da trent'anni, BCG Italia opera attraverso i due uffici di Milano e Roma ed è alla guida dell'IGT System che comprende le sedi di Atene (Grecia) e Istanbul (Turchia).



Valore D è la prima associazione di imprese che promuove la diversità, il talento e la leadership femminile per la crescita delle aziende e del Paese. Nata nel 2009, l'associazione conta oggi 165 aziende associate e ha quattro aree di attività: inclusione delle diversità, modelli di leadership e governance, welfare aziendale e modelli di innovazione sociale.

# WOMEN AT THE TOP

COME RIEQUILIBRARE LA LEADERSHIP AZIENDALE IN ITALIA



LAURA ALICE VILLANI

SANDRA MORI

ALESSANDRA FERRARO

ULRIKE SAUERWALD

FRANCESCA PROSPERI

# INDICE

3	INTRODUZIONE
5	LA FOTOGRAFIA INIZIALE
13	IDENTIKIT DELLE DONNE AL COMANDO
16	AZIONI PER ACCELERARE LA CRESCITA DELLE DONNE
21	NOTE PER IL LETTORE

# INTRODUZIONE

**Q**UANDO SI PARLA DI leadership al femminile ci sono alcune notizie positive che è bene ricordare.

Innanzitutto, che la presenza delle donne nel mondo del lavoro in Italia è aumentata negli ultimi decenni, passando dal 39% del 1997 al 48% del 2016<sup>1</sup>. Si dirà che è troppo poco, che il trend si è interrotto negli ultimi anni anche a causa della crisi e che l'Italia è ancora fanalino di coda in Europa, ma allo stesso tempo, qualcosa è cambiato e sta cambiando.

Inoltre, dalla seconda metà degli anni novanta, le donne laureate hanno stabilmente superato gli uomini. Nel 2014 sono arrivate a rappresentare il 60%<sup>2</sup>, un dato più ampio di quello di Gran Bretagna e Stati Uniti, entrambe intorno al 58%<sup>3</sup>. E indubbiamente, un più qualificato percorso di studi consente di avere maggiori opportunità professionali.

Allo stesso tempo, la legge 120/2011 sulle 'quote rosa' ha contribuito a porre le premesse per un riequilibrio dei generi nelle società quotate e in quelle controllate dalla pubblica amministrazione, dove le donne rappresentano circa il 31,6% dei consiglieri (rispetto al 7,4% del 2011), seppur con grandi differenze tra Nord, Centro e Sud e con cariche spesso non esecutive<sup>4</sup>.

Infine, l'Italia negli ultimi anni ha assistito a un progressivo incremento della sensibilità nei confronti della gender diversity e, anche a livello aziendale, sono aumentate le iniziative per facilitare l'ingresso e la permanenza delle donne nel mondo del lavoro.

Rimane vero che, se è possibile apprezzare una crescita numerica delle donne che entrano nel mercato del lavoro, lo stesso non si può dire per gli avanzamenti di carriera e per la presenza di donne a livello di management ed executive.

Se da un lato questo è vero anche per il resto d'Europa, confermando la pervasività del problema – la media di donne executive è del 29%, con un picco in Polonia del 36%, mentre Paesi tradizionalmente considerati virtuosi come la Danimarca (con il 26%) e i Paesi Bassi (con il 24%) sono sotto media – dall'altro lato l'Italia ha sicuramente maggior strada da fare, partendo da un numero ancora più esiguo di donne in posizione apicale pari a circa il 22%<sup>5</sup>.

BCG in collaborazione con Valore D ha approfondito il tema, conducendo uno studio basato su oltre 2.500 interviste tra donne e uomini,

più di 35 direttori del personale e referenti delle risorse umane di aziende italiane o di multinazionali con sede in Italia, appartenenti a settori diversi, quali beni di consumo, utilities, energia, beni industriali, servizi finanziari, farmaceutica e telecomunicazioni.

La ricerca conferma i dati medi nazionali, ma consente di avere maggior visibilità sulle differenze tra settori e tipologie di aziende. Nel campione analizzato, la popolazione femminile rappresenta il 39% del totale. Un'incidenza che varia significativamente se si guardano i singoli settori: mentre i servizi finanziari registrano una maggiore presenza femminile (51%), l'energia e i beni industriali hanno un tasso donne di gran lunga al di sotto della media (21%).

Allo stesso modo, se si distinguono le aziende italiane dalle multinazionali con branch in Italia si notano sostanziali discrepanze: nelle prime le donne sono il 38%, nelle seconde raggiungono quasi la parità.

In particolare, lo studio approfondisce le ragioni e i principali ostacoli in materia di gender diversity ed esamina le azioni che le aziende hanno messo in atto per affrontare la sfida, identificando le misure di cui le donne sentono di aver maggior bisogno rispetto al percepito aziendale.

Dallo studio emerge come le donne in Italia abbiano in media una prima penalizzazione rispetto agli uomini già all'ingresso nel mondo del lavoro, legata ad esempio al percorso di studi e alle posizioni ricoperte in azienda (minori studi tecnici e maggiore focalizzazione sulle aree di staff).

In seguito, la crescita in azienda è ulteriormente penalizzata da una cultura aziendale che non sostiene a sufficienza la parità di genere: se da un lato molte azioni a sostegno della gender diversity sono adottate dalle aziende, spesso rimangono delle buone intenzioni, poiché la loro efficacia è limitata proprio da una cultura aziendale non favorevole.

Dopo una fase di disegno e di testing di diverse iniziative sperimentate negli ultimi anni, la ricerca offre una nuova prospettiva alle aziende, suggerendo di concentrarsi su quattro azioni concrete:

- Sviluppare la pipeline di talenti, accorciando la distanza tra il mondo dell'istruzione e quello del lavoro e aiutando le giovani nella scelta del percorso di studio;
- Pianificare il percorso di carriera delle donne assicurando un adeguato numero di candidate a copertura delle posizioni chiave;
- Agire sulla cultura aziendale affinché le indispensabili azioni a supporto delle donne in termini di gestione della carriera, work-life balance e welfare aziendale possano essere realmente efficaci;
- Misurare e valorizzare i risultati raggiunti.

# LA FOTOGRAFIA INIZIALE

ANCORA POCHE DONNE IN POSIZIONI MANAGERIALI, NONOSTANTE LE MOLTE AZIONI INTRAPRESE DALLE AZIENDE

**N**EL CAMPIONE ANALIZZATO, LE donne rappresentano circa il 40% della popolazione aziendale. Si tratta di una percentuale che varia a seconda delle industrie di riferimento e delle aziende intervistate.

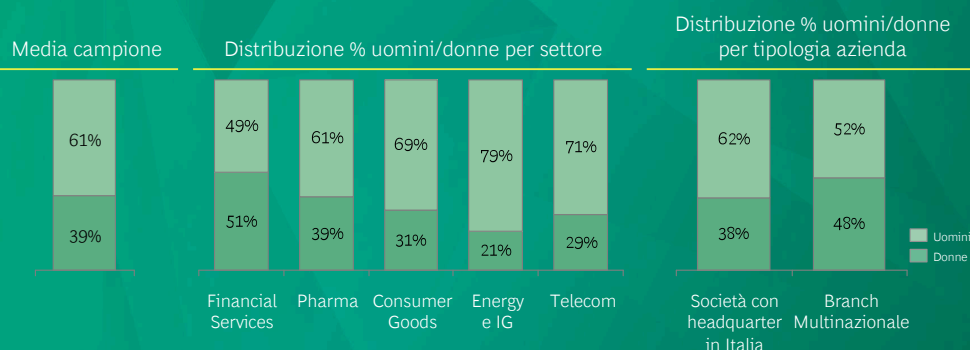
Se nei servizi finanziari sono sostanzialmente in linea rispetto alla componente maschile (52%), lo stesso non si può affermare per settori particolarmente tecnici, come quello dell'energia e dei beni industriali o delle telecomunicazioni, dove la presenza femminile cala sotto il 30%. (Grafico 1).

Vedremo nel seguito come il ruolo dell'istruzione e della scelta del percorso scolastico influenzano questi risultati.

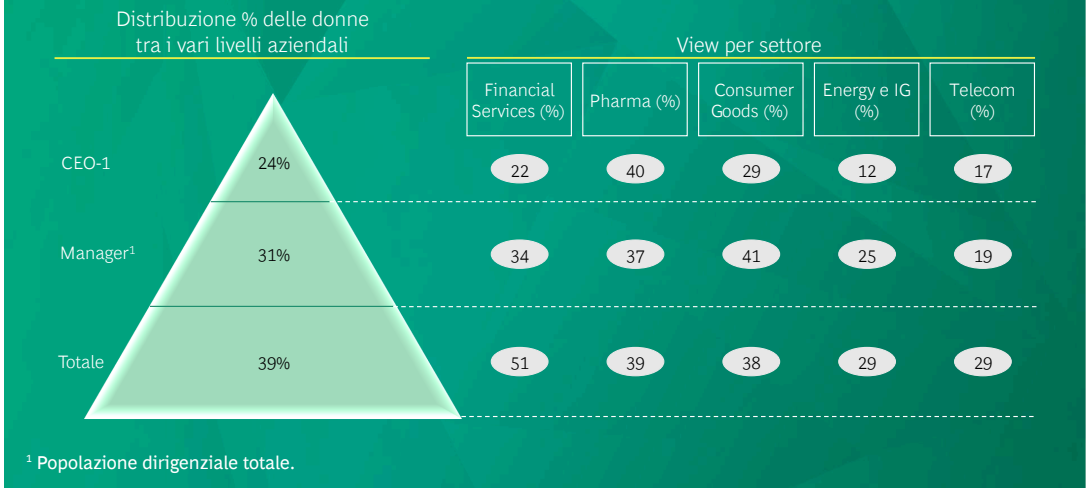
Ciò che preme sottolineare in questa fotografia iniziale è come al crescere delle responsabilità in azienda, procedendo verso il vertice aziendale, il numero delle donne in media quasi si dimezza, passando da 39% a 24% per le donne che ricoprono ruoli a riporto dell'Amministratore Delegato e come questo fenomeno sia, con poche eccezioni, presente in tutti i settori. (Grafico 2).

Ci sono, allo stesso tempo, realtà in cui le donne hanno sostanzialmente raggiunto la parità con i colleghi uomini, non solo sulla media della popolazione aziendale, ma anche a livello manageriale. Tali realtà sono per lo più branch italiane di società multinazionali, dove in media le donne rappresentano il 48% della popolazione, il 44% di donne manager e

**GRAFICO 1 | Le donne rappresentano ~40% della popolazione aziendale, seppure con ampie differenze tra settori e aziende**



## GRAFICO 2 | Il numero di donne in media quasi si dimezza all'aumentare della seniority



il 36% di donne executive (Amministratori Delegati e loro primi riporti), numeri ben al di sopra di quelli mediamente osservati nelle aziende italiane.

Le interviste realizzate dallo studio hanno evidenziato come la cultura aziendale giochi un ruolo determinante nel raggiungimento di questi risultati: le aziende multinazionali, prima di altre, non solo hanno introdotto una serie di iniziative a supporto della parità di genere, ma hanno fatto sì che tali iniziative diventassero parte integrante della cultura aziendale. Ed è importante anche sottolineare come misurare i risultati raggiunti e premiarli abbia contribuito ad una maggior accettazione di tali strumenti da parte dell'azienda. Come fatto notare da un direttore del personale intervistato, “negli Stati Uniti le società sono più KPI oriented, in Italia non ci sono KPI negli obiettivi, quindi manca la spinta dell'obbligo”.

### Non solo una differenza numerica ma anche sostanziale

In Italia le donne sono molto più impiegate in funzioni di staff (45%), a supporto del business (contabilità, amministrazione e controllo, risorse umane, etc.), rispetto a quelle in funzioni di linea (38%). Queste differenze si accentuano nelle aziende che richiedono maggiormente profili tecnici come nei settori industriali. (Grafico 3).

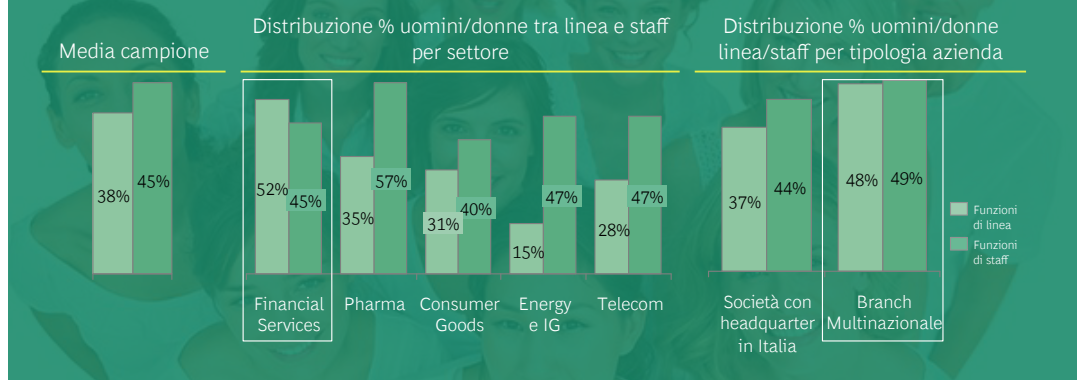
“Abbiamo avviato una riorganizzazione che vedeva scarsa presenza di donne in posizioni di linea. Quando ho chiesto perché, mi hanno risposto che le donne preferiscono posizioni di staff e poco impegnative”, ha ipotizzato un intervistato... È davvero così? Dai riscontri di altri intervistati sembrerebbero esserci anche altre motivazioni che partono più da lontano, dalla scelta del percorso scolastico: “Abbiamo il 30% di donne in azienda, ma la metà a livello dirigenziale. Il gap è nelle aree operative più tecniche ed è qui che vogliamo impegnarci perché sono quelle dove assumiamo di più. Il problema è che sono richiesti profili molto specializzati, con il giusto titolo di studio e di donne non ne troviamo.”

Questo riscontro è supportato anche dalle evidenze numeriche raccolte. Infatti, tra le funzioni di linea maggiormente ricoperte, le donne occupano principalmente ruoli nel marketing e nelle vendite, con un minor livello di competenze tecnico-specialistiche (e.g., ingegneria, chimica, informatica) richiesto e più in linea con gli studi scelti dalle donne.

Il percorso di studi è parte della spiegazione di questo fenomeno. Se da un lato la cultura aziendale gioca ancora un ruolo fondamentale, è pur vero che a livello executive la percentuale di donne in ruoli di linea è paragonabile a quella di donne in posizioni di staff, sebbene lo studio confermi che per le donne nella linea ci siano maggiori possibilità di raggiungere posizioni da executive rispetto a chi



### GRAFICO 3 | Le donne sono maggiormente presenti nelle funzioni di staff



ricopre ruoli in funzioni di staff.

La testimonianza di un intervistato conferma l'analisi: "Il nostro mondo è un mondo fatto di ingegneri e tecnici dove le donne sono in minoranza, subiscono una cultura molto tecnica e maschile e spesso chiedono di essere passate ad altre posizioni, in ufficio". (Grafico 4).

### Questo squilibrio parte da lontano, a cominciare dalla scuola

È necessario risalire alla scelta degli studi per comprendere una delle ragioni che stanno alla base della disparità di genere.

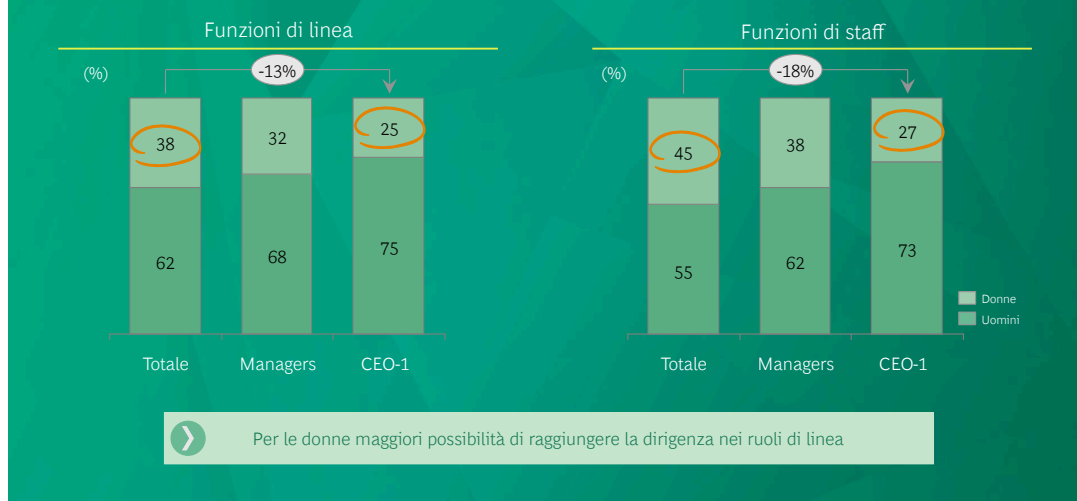
Le donne tendono a essere più orientate a percorsi umanistici nonostante i tassi di occupazione in ambito tecnico-scientifico siano

mediamente più alti. A conferma di questo, basta pensare che il 79% degli ingegneri trova un'occupazione dopo la laurea rispetto al 40% dei laureati in lettere<sup>6</sup>.

Alcune specializzazioni particolarmente tecniche sono state considerate per troppi anni 'da uomini'. La conseguenza è una minore disponibilità di candidate per le posizioni che spesso offrono maggiori opportunità di inserimento o di sviluppo in azienda.

Se da un lato sono le donne, o meglio le ragazze, in primis, che hanno le leve per poter cambiare questa situazione, dall'altro è indispensabile che anche le aziende scendano maggiormente in campo per agevolarle nelle loro scelte, per aiutarle ad essere più consapevoli delle proprie capacità e delle opportunità future, attraverso un contributo

### GRAFICO 4 | La % di donne a livelli executive è comparabile tra funzioni di linea e di staff



più sostanziale nell'avvicinare il mondo del lavoro a quello dell'istruzione.

La ricerca ha mostrato non solo come le discipline tecniche siano più popolari tra gli uomini rispetto alle donne, ma anche come le donne che sono riuscite a raggiungere posizioni manageriali abbiano mediamente un più alto livello di istruzione degli uomini (19% delle donne intervistate ha conseguito un dottorato/master rispetto al 9% degli uomini). (Grafico 5).

Anche a parità di titolo di studio, però, le donne tendono ad occuparsi maggiormente di funzioni di staff rispetto agli uomini. Ad esempio, delle donne che hanno dichiarato di aver conseguito una laurea in materie scientifiche il 54% lavora in funzioni di staff rispetto a una quota maschile del 38%, e su questo ancora una volta è l'azienda che può fare la differenza.

### Donne in azienda: una strada non solo più difficile, ma più lunga

Dallo studio emerge, inoltre, come le donne in media impieghino circa un anno in più rispetto agli uomini per raggiungere la dirigenza. Se per gli uomini intervistati sono stati necessari circa dieci anni, le donne del campione di indagine ne hanno impiegati undici o più.

Il divario si acuisce se si considerano le funzioni di linea, dove la donna impiega in

media circa due anni in più rispetto all'uomo per raggiungere la dirigenza. (Grafico 6).

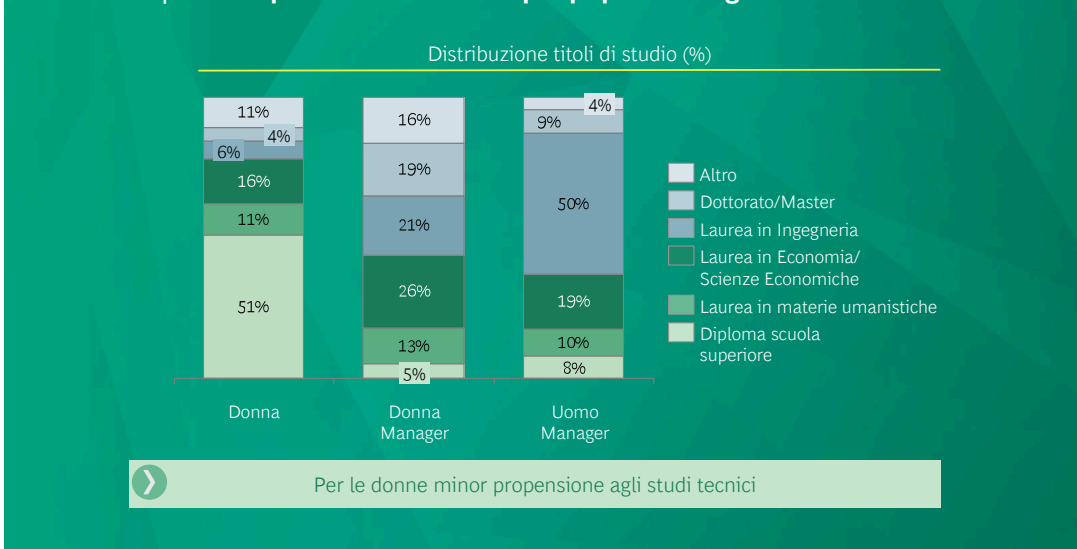
È inevitabile che queste statistiche siano strettamente connesse con il tema della maternità. Se da un lato le donne che hanno partecipato alla ricerca dichiarano di non aver rinunciato ad avere dei figli – e questa è una buona quanto inaspettata notizia – è evidente che i tempi della maternità e della carriera non debbano entrare in conflitto.

In media le donne che hanno avuto il primo figlio dopo i 36 anni sono molte di più tra le dirigenti (circa il 37% delle donne manager) rispetto al restante campione femminile (circa il 29% delle altre donne). Lo scarto si amplia se si considerano le donne che hanno avuto il primo figlio dopo i 41 anni, diventando cinque volte di più in termini percentuali tra le donne manager (5%) rispetto alle altre (1%). (Grafico 7).

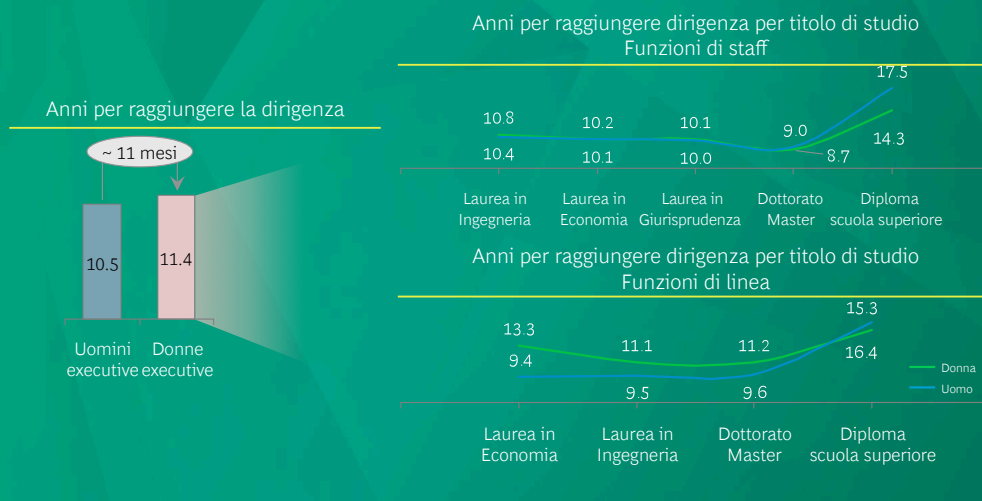
“Le donne più giovani sono le più ambiziose – spiegano ancora gli intervistati – ma temono che la maternità possa costituire un limite e chi è mamma è spesso indotta a rinunciare agli strumenti a disposizione per timore di essere penalizzata”.

Queste osservazioni rimarcano da un lato come, nonostante i timori, l'ascesa professionale possa ritardare ma non escluda la maternità, dall'altro come non basti approntare strumenti a favore della flessibilità, ma sia

**GRAFICO 5 | Le discipline tecniche sono più popolari tra gli uomini che tra le donne**



## GRAFICO 6 | Le donne impiegano in media ~1 anno in più rispetto agli uomini per diventare manager



necessario assicurarsi che questi siano messi concretamente a disposizione e che le donne vi possano accedere con pienezza e senza alcun tipo di pressione o effetto negativo sulla propria carriera.

## Tanto è stato fatto, ma serve agire sulle azioni messe in campo

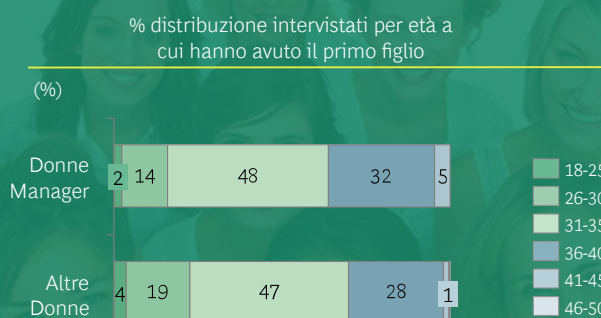
È un dato di fatto che in Italia sempre più aziende e istituzioni investano in programmi che favoriscono la gender diversity, supportando l'inserimento e lo sviluppo delle donne nel mondo del lavoro. A titolo di esempio, e il nostro Paese è in linea con questi dati, su un campione di 12.500 persone intervistate da BCG a livello globale, il 91% ha risposto che l'azienda in cui lavora ha in essere strumenti per il supporto alle lavoratrici<sup>7</sup>: ad esempio, 3

aziende su 4 hanno programmi di flessibilità, metà delle aziende hanno programmi di coaching e mentoring dedicati alle donne, alcune aziende offrono strumenti di welfare e di supporto alla vita familiare e alla gestione dei figli.

La ricerca da questo punto di vista offre due spunti di riflessione:

- Da un lato, alcune iniziative, come azioni a supporto della flessibilità e del welfare aziendale, sono percepite dalle donne come necessarie e prerequisiti fondamentali per chiudere il gender gap;
- Dall'altro, tali iniziative risultano spesso inefficaci, a causa della cultura aziendale, ancora poco pronta a supportare una

## GRAFICO 7 | La carriera si sovrappone alla maternità: donne manager in media hanno il primo figlio più tardi rispetto alle altre donne?



maggior presenza femminile in posizioni apicali.

Infatti, circa la metà delle donne intervistate ritiene che programmi aziendali a supporto della famiglia e dei figli siano iniziative necessarie per sostenere la crescita delle donne in azienda. Da considerarsi, però, un requisito necessario per agevolare la presenza delle donne nel mondo lavorativo, ma non sufficiente. Infatti, una componente maggiore di donne segnala come sia fondamentale avere una cultura che supporti veramente la diversity e prevedere iniziative specifiche mirate a definire i percorsi di carriera.

A supporto di quest'ultima considerazione, ad esempio, lo smart working e il part time, spesso congeniati per supportare i dipendenti, e le donne in particolare, nella gestione del carico familiare, sono presenti in molte aziende, ma si rivelano, dalle interviste fatte, solo parzialmente efficaci, perché chi partecipa teme di essere penalizzato nell'avanzamento di carriera. In questo, ciò che la ricerca sottolinea è un ruolo poco favorevole del middle management, che per primo agisce da filtro o comunque non incentiva queste pratiche.

### Cultura aziendale e supporto alla carriera i principali ostacoli

Se chiediamo alle donne quali siano le principali cause che frenano la crescita professionale del genere femminile in azienda, dallo studio spicca che circa metà delle rispondenti, ad ogni livello, punta il dito contro la cultura

aziendale. (Grafico 8).

Il 48% delle intervistate vede nel limitato supporto da parte della cultura aziendale l'ostacolo principale al proprio avanzamento di carriera, legato ad esempio a:

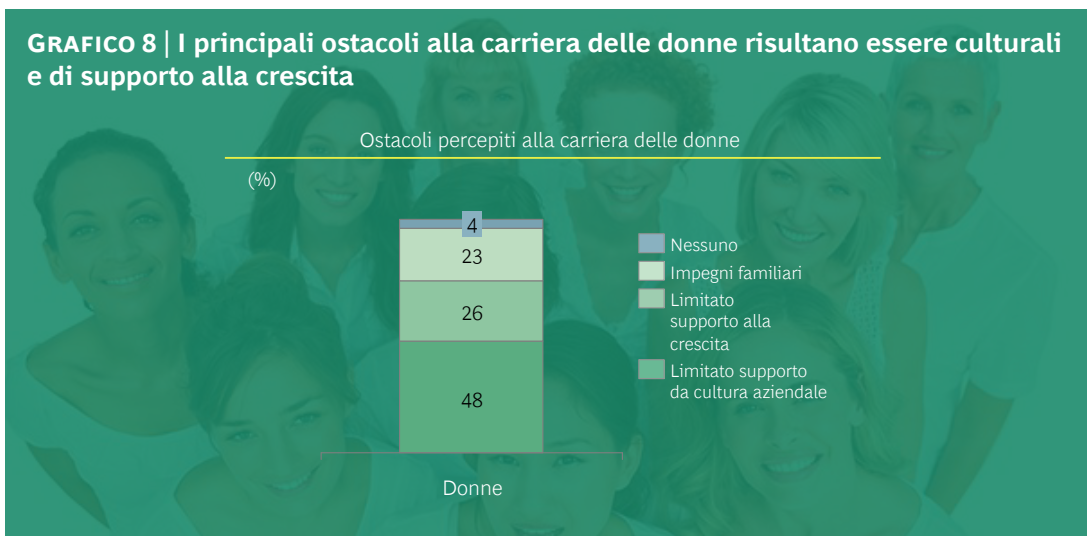
- Mancanza di una cultura inclusiva;
- Mancanza di modelli di leadership alternativi di successo;
- Mancanza di role model con cui identificarsi.

Quest'ultimo aspetto senza dubbio è un'ovvia conseguenza della scarsa presenza di donne ai vertici aziendali, ma non solo, anche del fatto che i modelli di leadership maschile appaiono poco diversificati.

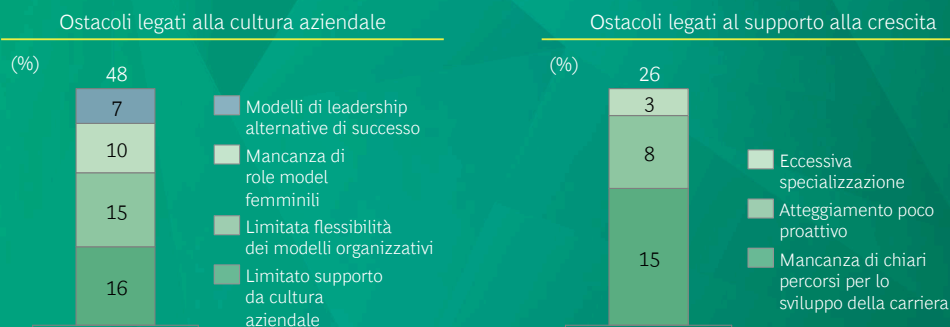
Il 26% del campione femminile intervistato ritiene che l'impedimento nella carriera delle donne sia legato anche al limitato supporto alla crescita professionale e in particolare oltre la metà di loro adduce tra le principali cause la scarsa chiarezza dei percorsi di sviluppo in azienda.

Inoltre, è interessante notare un altro elemento che la ricerca mette a fuoco. Quasi un terzo delle donne che ritengono che il principale ostacolo risieda nello sviluppo professionale, ne attribuisce le ragioni a un atteggiamento individuale poco proattivo verso il perseguimento dei propri obiettivi lavorativi e di avanzamento di carriera.

**GRAFICO 8 | I principali ostacoli alla carriera delle donne risultano essere culturali e di supporto alla crescita**



## GRAFICO 9 | Il 48% delle donne identifica nella cultura aziendale il principale ostacolo alla sua carriera



► Forte coerenza nella percezione tra le donne in generale e le donne manager

“Abbiamo una qualità della vita complessa – spiega una delle donne executive intervistate – con poco supporto alle donne da parte dell’azienda. Una ragazza giovane vede che non abbiamo donne al vertice, sa quanto sia complesso fare carriera e quanti sacrifici richieda e si scoraggia”.

Appena il 23% delle donne pensa che gli impegni familiari rappresentino l’ostacolo principale alla carriera. Un risultato coerente con quello che si sottolineava precedentemente, ossia che non solo la famiglia non viene vista dalle donne come un impedimento alle aspirazioni professionali, ma oltre l’85% delle donne executive riesce a diventare madre di almeno un figlio, avendo otte-

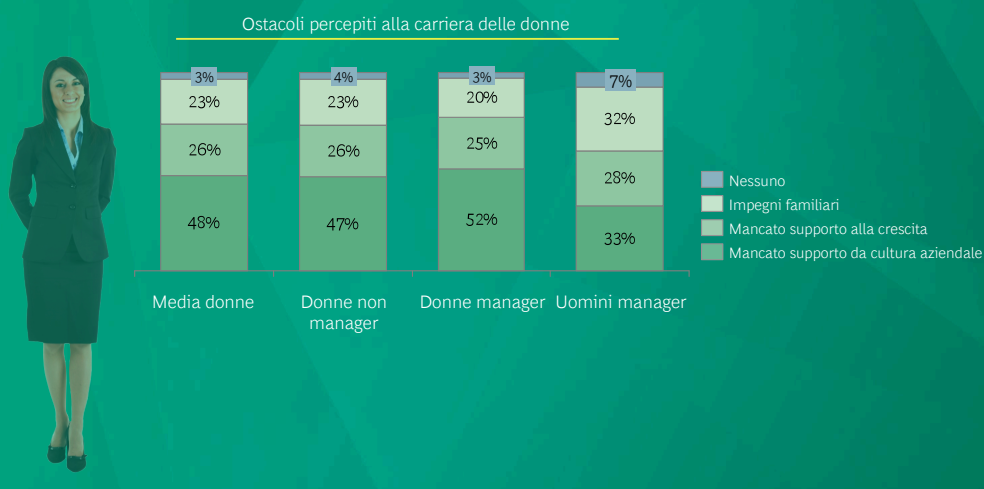
nuto importanti riconoscimenti di carriera. (Grafico 9).

## Non sottovalutare la diversa percezione degli uomini

Lo abbiamo già osservato a livello globale, l’Italia non fa eccezione. Il 74% delle donne pensa che l’azienda non supporti in modo sufficiente i percorsi di carriera. La percentuale scende al 61% se la stessa domanda viene posta agli uomini manager.

Inoltre, resta saldo il preconcetto da parte degli uomini che siano innanzitutto gli impegni familiari a frenare l’ascesa delle donne ai vertici aziendali e non l’incapacità dell’a-

## GRAFICO 10 | Una diversa percezione degli ostacoli tra uomini e donne, soprattutto riguardo al supporto aziendale



azienda di fornire un contesto adeguato: “Siamo un’azienda con una forte impronta maschile e le donne che vogliono crescere cercano di reclamarlo” – puntualizza uno dei responsabili delle risorse umane intervistato per la ricerca. “Chi dovrebbe capirlo, però, a volte non riesce a interpretare il messaggio perché parla una lingua diversa”. (Grafico 10).

La diversa percezione degli uomini è un elemento critico da considerare se s’intende

accelerare lo sviluppo delle donne manager: le decisioni vengono di norma prese e attuate dal management aziendale, che è ancora largamente maschile, indispensabile che siano proprio i manager uomini, che hanno le leve per poterlo fare, ad aiutare in questo cambiamento.

# IDENTIKIT DELLE DONNE AL COMANDO

IMPARIAMO DAI TANTI ESEMPI POSITIVI CHE CI SONO

**C**OME VISTO, LE DONNE nei ruoli di dirigenza in Italia rappresentano ancora una minoranza, ma tanti casi di successo per fortuna esistono e possono essere certamente di esempio per poter fare di più. Prima di esaminare le cause e le possibili soluzioni dell'attuale gender gap, vale la pena soffermarsi sul profilo di chi ha rotto il soffitto di cristallo e adesso ricopre un ruolo apicale in azienda.

*Le donne executive intervistate, a riporto dell'Amministratore Delegato, hanno un livello di istruzione mediamente più elevato e più tecnico*

- Le donne a livello executive (Amministratori Delegati e primi riporti) hanno principalmente un background di studi economico-scientifico (44% delle intervistate);

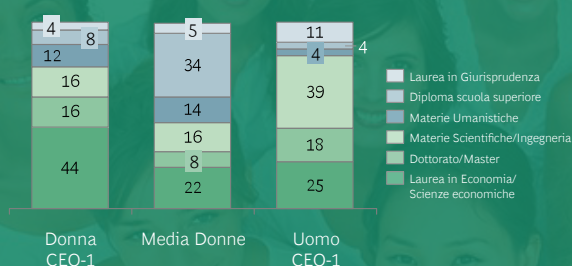
- Spesso hanno un'istruzione più elevata di quella degli uomini allo stesso livello aziendale (il 16% delle donne ha il diploma di scuola superiore come titolo di studi contro un 39% degli uomini);
- In proporzione rispetto alla media femminile (8%), il doppio delle donne executive (16%) ha conseguito un master, in linea con la media degli uomini in posizioni similari. (Grafico 11).

*Le donne executive del campione ricoprono ancora prevalentemente posizioni di staff, retaggio delle scelte scolastiche/accademiche fatte*

- Il 59% delle donne executive ha fatto carriera in funzioni di staff rispetto al 51% degli uomini;

**GRAFICO 11 | Le donne executive hanno un livello di istruzione elevato**

Tipologia di studi per uomini e donne CEO-1 (%)



Le donne che raggiungono livelli dirigenziali hanno principalmente background economico/scientifici e un alto livello di istruzione (in proporzione rispetto alla media, il doppio delle donne consegue un master)

- Le funzioni di staff maggiormente tecniche (e.g., IT e Finance) sono funzioni con una forte connotazione maschile (nel primo le donne executive sono solo il 2% rispetto al 12% degli uomini, nel secondo sono il 6% rispetto al 12%).

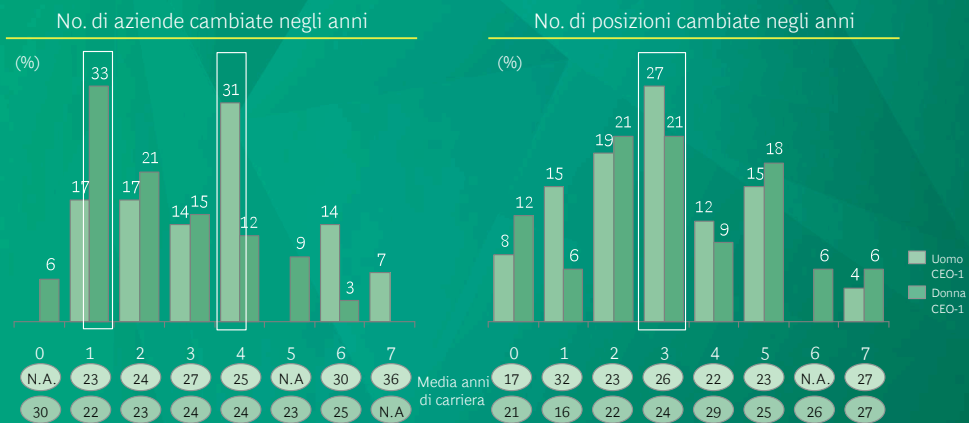
*Le donne executive sembrano cambiare maggiormente posizione per raggiungere un avanzamento di carriera*

- Il 33% delle intervistate ha cambiato almeno un'azienda nel corso della propria vita lavorativa contro il 17% degli uomini;
- Il 18% delle donne executive intervistate dichiara di aver cambiato fino a cinque posizioni nella propria carriera rispetto a un 15% degli uomini. (Grafico 12).

*Le donne executive intervistate non hanno rinunciato ad avere figli, anche se in media ne hanno avuto uno solo, più avanti negli anni rispetto al resto del campione femminile analizzato*

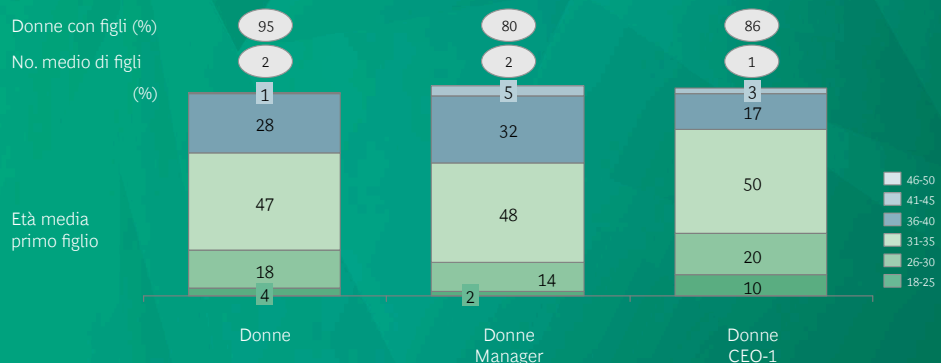
- Oltre l'85% delle donne executive coinvolte nella ricerca non ha rinunciato alla maternità, una percentuale significativa ma comunque inferiore alla media del totale delle donne nel campione (95%);
- In media le donne executive intervistate hanno solo un figlio rispetto alla media di due del restante campione femminile preso in esame;
- Sebbene il 50% delle donne executive abbia avuto il primo figlio dopo i 35 anni, è interessante osservare come – contrariamente a quanto si potrebbe immaginare

**GRAFICO 12 | Le donne executive cambiano molto: azienda e numero di posizioni**



**GRAFICO 13 | Le donne executive non rinunciano a fare figli**

Distribuzione % donne per età a cui hanno avuto il primo figlio





– il 30% delle donne executive lo abbia avuto entro i 30 anni rispetto al 16% delle altre dirigenti e al 22% della media delle altre donne.

Il rapporto donne-maternità è una delle “sorprese” messe in luce dalla ricerca.

Si tratta di un aspetto particolarmente rilevante perché sfata un’opinione molto diffusa

in Italia, secondo la quale famiglia e carriera per il genere femminile siano difficilmente compatibili. Ebbene, da quanto si evince dallo studio, è possibile raggiungere posizioni di prima linea in azienda senza rinunciare a essere madri. (Grafico 13).

# AZIONI PER ACCELERARE LA CRESCITA DELLE DONNE

**L**A RICERCA HA MOSTRATO come l'ingresso nel mondo del lavoro per le donne abbia generalmente maggiori impedimenti rispetto agli uomini, legati ad esempio al percorso di studi scelto. Nel corso della vita professionale, la crescita delle donne incontra altri impedimenti, tra i quali il principale è la cultura aziendale poco di sostegno alla leadership femminile e a piani di carriera poco adeguati alle esigenze delle donne.

Tuttavia, le testimonianze raccolte durante lo studio ci hanno portato esempi concreti di come sia possibile innescare il cambiamento e accelerare la crescita di donne manager ai vertici aziendali.

Innanzitutto, le donne stesse possono fare scelte che ne facilitino l'avanzamento professionale, investendo sulla propria istruzione, scommettendo sulla propria carriera avendo anche il coraggio di cambiare posizione o azienda, scegliendo organizzazioni più aperte alla diversità di genere, pur senza rinunciare alla maternità. D'altro canto, molto possono ancora fare le aziende per creare le condizioni affinché le donne possano competere ad armi pari con gli uomini.

La ricerca suggerisce di puntare su quattro azioni:

- Supportare lo sviluppo di una **pipeline** di donne con le competenze e il profilo

## ESEMPI DI INIZIATIVE EFFICACI PER PROMUOVERE LA PIPELINE

### Promuovere i percorsi di carriera "tecnici" a partire dalle scuole medie

- Es. Roadshow nelle scuole, eventi con role model e istituzioni, talent contest per selezionare studentesse e avvicinarle a professioni "tecniche" in azienda.

### Adattare il recruiting per attrarre talenti femminili anche in aree "tecniche"

- Es. Selezionatrici donne, esposizione a role model femminili, ricorso a un

linguaggio di job posting specifico più attrattivo per le donne.

### Supportare l'inserimento e lo sviluppo delle donne in funzioni "tecniche"

- Es. Focus group in aree "tecniche" per identificare ostacoli e azioni che favoriscano l'inserimento delle donne.

## ESEMPI DI INIZIATIVE EFFICACI PER LA GESTIONE DELLA CARRIERA DELLE DONNE

### Valutare sistematicamente profili femminili per posizioni di leadership in azienda

- Es. Mappa dei talenti femminili, valutazione di candidati donna per ogni posizione di leadership aperta, sviluppo di piani di successione coerenti con ambizioni di share di donne nel management.

### Supportare le donne al rientro dal congedo di maternità

- Es. Affiancamento e passaggio di consegne, gestione del periodo di

maternità e collegamento con l'azienda, pianificazione del rientro.

### Incoraggiare le donne a pensare attivamente al proprio percorso di carriera

- Es. Programmi di self-marketing e coaching, promozione di networking (incluso la partecipazione ad associazioni), piani di sviluppo individuali di carriera (ambizione, punti di forza personali, fattori critici di successo, aree di sviluppo, ...).

adeguato a ricoprire i ruoli manageriali maggiormente richiesti in azienda;

- Cambiare la **cultura aziendale** per garantire una maggiore apertura alla leadership femminile e rendere efficaci gli strumenti di flessibilità lavorativa;
- Gestire il **percorso di carriera** delle donne in modo sistematico e focalizzato a supportarle nei momenti di maggiore discontinuità;
- **Misurare il fenomeno**, darne visibilità e riconoscimento.

## Accrescere la pipeline

*Le donne non ci sono? Andiamo a cercarle!*

Molte delle aziende che non riescono a equilibrare la presenza femminile all'interno del pool di risorse disponibili lamentano la disponibilità di talenti femminili già a partire dalle prime fasi di ricerca e assunzione, in particolare in settori con forte connotazione tecnica.

Le aziende best in class sono, d'altro canto, quelle capaci di attivare un meccanismo virtuoso che parte da lontano, talvolta fin dai primi gradi di istruzione delle ragazze, coinvolgendole in progetti formativi che valorizzano competenze e attitudini considerate tradizionalmente maschili e aiutando le ragazze

a sviluppare la consapevolezza delle opportunità di lavoro e carriera che alcuni indirizzi scolastici offrono rispetto ad altri.

## Gestire il percorso di carriera delle donne

*Non un percorso a ostacoli, ma un trampolino di lancio per sviluppare i talenti*

Le donne che hanno risposto alla survey hanno identificato fra le principali priorità di intervento per le aziende quella di supportare in modo più efficace la loro crescita professionale, soprattutto nei momenti di maggiore discontinuità come il rientro dalla maternità o un cambio di ruolo significativo.

Poche delle aziende che hanno partecipato allo studio hanno una mappatura chiara e sistematica dei propri talenti femminili e di come i piani di successione possano essere coperti con questi profili e con quali percorsi di carriera.

Alcune aziende multinazionali con branch in Italia hanno segnalato come, per essere efficaci, si siano spinti ben oltre, con l'introduzione di una regola che prevede l'obbligo di valutare almeno un candidato donna per tutte le posizioni di leadership che si aprono in azienda, sia che siano profili interni o da selezionare dall'esterno.

Inutile dire come sia indispensabile creare un pool adeguato di talenti femminili per poter rispettare questi requisiti e come sia essenziale gestire in modo sistemico e continuativo la carriera delle donne, non trascurando che possano vivere momenti di discontinuità lavorativa molto più frequentemente degli uomini. La gestione della maternità (nelle sue varie fasi), quindi, non deve essere lasciata al caso ma gestita per tempo e con flessibilità per assicurare che non diventi strumentalmente un ostacolo alla carriera.

Resta fondamentale in ogni caso che le donne per prime sostengano le proprie ambizioni, pensando attivamente al proprio percorso di carriera, senza lasciare che sia solo l'azienda a farlo, con i tempi e i processi tradizionali.

## Cambiare la cultura aziendale

*Supportare la diversità creando una mentalità più aperta alla leadership femminile*

Come abbiamo visto nelle sezioni precedenti,

intervenire sulla cultura aziendale è un fattore determinante per colmare il gender gap e per abilitare l'efficacia delle altre azioni messe in campo.

Concretamente, questo significa assicurare e premiare stili di leadership diversi, penalizzare comportamenti che ostacolano la flessibilità, o non siano coerenti con le azioni messe in campo e, più semplicemente, non contraddire coi fatti e i risultati le intenzioni dichiarate.

Inutile ribadire che questo cambiamento non può che partire innanzitutto dagli Amministratori Delegati e dai loro manager, affinché valorizzino al meglio le competenze e non "cerchino solo propri simili". Per questo è indispensabile coinvolgere la popolazione maschile, intervenire sui bias esistenti e assicurare che chi ha le leve decida sulla base del merito e delle competenze. Un metodo, questo, per obbligare a relazionarsi anche con le esigenze di chi ha tempi diversi.

## ESEMPI DI KPI CHE LE AZIENDE POSSONO ADOTTARE PER MONITORARE IL GENDER GAP

Le aziende possono adottare diversi indicatori per misurare i progressi e l'efficacia delle politiche adottate in materia di gender diversity. Le aziende americane sono tra le più avanti nell'adozione di queste misure. Alcuni esempi di KPI maggiormente utilizzati sono:

- "Representation metrics" – indicatori che misurano la presenza complessiva delle donne in azienda, come % di donne sul totale dell'organico o nelle funzioni aziendali;
- "Hiring metrics" – indicatori che monitorano la presenza di donne in fase di assunzione, come la % di donne che presentano la propria candidatura o quella di donne assunte rispetto al totale;
- "Attrition metrics" – indicatori che misurano l'uscita delle donne, come la

% di donne che lasciano l'azienda rispetto al totale delle dipendenti oppure rispetto al totale delle persone uscenti;

- "Career development metrics" – indicatori che tracciano gli avanzamenti di carriera delle donne, quali ad esempio la % di donne in promozione rispetto al totale del personale in promozione per lo stesso livello oppure la % di donne in promozione rispetto alla totale presenza femminile per il medesimo livello, o ancora la % di donne con un piano di sviluppo di carriera;
- "Experience and expertise metrics" – indicatori che segnalano il livello di competenze medio delle donne rispetto alla media totale, quali ad esempio la loro anzianità media rispetto agli uomini per ogni famiglia professionale o livello aziendale.

## ALCUNE INIZIATIVE EFFICACI PER CAMBIARE LA CULTURA AZIENDALE A FAVORE DELLA GENDER DIVERSITY

### Inserire la gender diversity nell'agenda del management

- Es. Definizione di target per il management, impegno su piano d'azioni concreto per ridurre il gender gap.

### Monitorare i comportamenti e misurarli

- Es. Definire i comportamenti virtuosi, misurare i comportamenti reali e assicurare un adeguato consequence management, adeguare il sistema di performance management agli obiettivi di gender diversity.

### Investire sulla formazione e comunicazione interna

- Es. Promozione di role model femminili a tutti i livelli dell'organizzazione

utilizzando i canali di comunicazione interna (es. articoli, sito web aziendale, eventi, ...), introduzione del "reverse mentoring" (feedback e coaching per il management da parte di donne leader), programmi di formazione sulla gender diversity.

### Supportare la popolazione maschile a guidare il cambiamento

- Es. Azioni di formazione e coaching a manager e supervisori per lavorare sui bias di genere e valorizzare al meglio competenze diverse.

E non è un caso che le aziende multinazionali, maggiormente abituate ad integrare paesi, lavorare su diverse sedi e orari, con culture e modalità di lavoro differenti, siano capaci di assicurare alle donne una cultura più favorevole alla loro crescita.

Il tema della cultura è legato a doppio filo al tema del monitoraggio e della misurazione

dei risultati. Se la gender diversity è fra le priorità dell'azienda, è indispensabile che questa non rimanga solo una dichiarazione di intenti, ma venga perseguita regolarmente. Occorre aumentare la trasparenza, introducendo opportuni meccanismi di misurazione e monitoraggio, quali ad esempio indicatori specifici o un osservatorio interno all'azienda che discuta i temi della diversity al fine di

## PUNTARE SULLA GENDER DIVERSITY PER VINCERE: IL CASO LEGO

I loro mattoncini sono famosi in tutto il mondo e non hanno bisogno di presentazioni. Quello che non tutti sanno è che nel 2011 il management di Lego ha preso una decisione che ha portato molti benefici al gruppo già nel medio termine: porre la gender diversity nella lista delle priorità aziendali. In quel periodo la società stava crescendo in modo considerevole, la globalizzazione e la digitalizzazione stavano portando grandi opportunità, ma anche sfide per il futuro.

Lego decise di raccoglierte e rilanciarle. Per prima cosa Lego ha fissato l'obiettivo di

portare al 50% la presenza di donne nei ruoli dirigenziali nel lungo termine. È stata poi cambiata la forma degli annunci di lavoro, in modo da rendere alcune posizioni, di solito percepite come particolarmente maschili, appetibili anche per le donne. Appena i ruoli di dirigenza diventavano disponibili, il management si forzava a valutare l'assegnazione del ruolo a donne che ne avevano i requisiti. I risultati di questo impegno non hanno tardato ad arrivare. Oggi Lego conta il 44% di donne in posizioni di manager ed executive. Nel 2011 erano appena il 23%.

## METODOLOGIA

La ricerca italiana di BCG si è basata su un campione vasto e diversificato. L'obiettivo è stato quello di tracciare un profilo delle donne executive in Italia e capire quali siano gli ostacoli principali che si frappongono all'avanzamento di carriera. Sono stati intervistati 35 direttori delle risorse umane in aziende che si occupano di business differenti (farmaceutico, finanziario, consumer goods, energia e comunica-

zioni). Oltre agli HR, sono stati interpellati 500 manager e 2.000 dipendenti con età superiore a 40 anni. Le società che compongono il campione sono italiane o branch locali di multinazionali, diverse fra loro anche per quanto riguarda il numero di dipendenti, da 500 a 50mila e il fatturato, da un miliardo a 50 miliardi di euro. La ricerca rientra in un lavoro globale condotto da BCG in 21 paesi.

verificare l'efficacia delle iniziative e i risultati raggiunti. Molte aziende intervistate hanno confermato che i risultati sono cominciati ad arrivare quando le azioni intraprese sono state misurate e monitorate.

### Agevolare la flessibilità lavorativa

*Vita e lavoro, non in competizione ma in equilibrio*

Ormai tutte le società hanno in agenda il tema del work-life balance. Non molte però riescono ad avere un'ampia partecipazione alle iniziative e quindi a passare dalla teoria ai fatti. Dallo studio infatti appare evidente come spesso le aziende prevedano iniziative di smart working o flessibilità lavorativa la cui adesione, se volontaria, è percepita come penalizzante ai fini della carriera. Nei fatti, il tasso di adesione a tali iniziative appare più alto proprio tra le donne che non sono riuscite ad ottenere la dirigenza.

Le aziende più virtuose promuovono l'accesso a questi strumenti senza penalizzare chi ne fa ricorso (commenti critici da parte dei superiori, ritardo nelle promozioni per chi si avvale di questi strumenti, impossibilità di

mettere in pratica lo smart working per la richiesta di presenza fisica costante). In queste aziende, i vertici aziendali si assicurano che anche il middle management si faccia portavoce di questa filosofia e non agisca al contrario da filtro o da freno.

Sempre più queste politiche sono accompagnate da strumenti di welfare aziendale, che offrono un sostegno alla gestione della famiglia grazie a partnership o convenzioni per servizi utili alla gestione della casa e dei figli, quali ad esempio servizi di lavanderia, supermercati o asili vicini al luogo di lavoro.

#### NOTE

1. Fonte: Istat.
2. Fonte: dati Miur.
3. Fonte: dati Fondazione David Hume rielaborati per Il Sole 24 Ore.
4. Fonte: dati European Institute for Gender Equality (EIGE), Gender Equality Index 2016 e dati Consob, "Rapporto sulla corporate governance delle società quotate italiane 2016". Per la media europea considerati 28 Paesi EU.
5. Fonte: World Bank, ILO, dati 2014.
6. Analisi BCG su dati Istat 2011.
7. BCG Global Gender Diversity Survey 2017.

# NOTE PER IL LETTORE

## Ringraziamenti

Le autrici ringraziano tutte le aziende che hanno partecipato e contribuito alla ricerca. Inoltre ringraziano Barbara Falcomer, Gioia Ferrario, Paola Castello, Stefano Fanigliulo, Monia Martini, Diana Sassu, Camilla Siess, Benedetta Solari, Sofia Tagliabue, Anna Velli, Anna Zavaritt e tutto il team di The Boston Consulting Group e Valore D che ha supportato questo lavoro.

## Le autrici

### **Laura Alice Villani**

*è Partner e Managing Director nell'ufficio di Milano di The Boston Consulting Group.*

Per contattarla:

villani.laura@bcg.com

### **Sandra Mori**

*è Presidente di Valore D e General Counsel Europe di The Coca-Cola Company.*

Per contattarla:

presidenza@valored.it

### **Alessandra Ferraro**

*è Principal nell'ufficio di Milano di The Boston Consulting Group.*

Per contattarla:

ferraro.alessandra@bcg.com

### **Francesca Prosperi**

*lavora all'interno del Marketing Department nell'ufficio di Milano di The Boston Consulting Group.*

Per contattarla:

prosperi.francesca@bcg.com

### **Ulrike Sauerwald**

*è Responsabile Ricerca e Knowledge Management di Valore D.*

Per contattarla:

ulrike.sauerwald@valored.it









© The Boston Consulting Group, Inc. 2017. All rights reserved.

For information or permission to reprint, please contact BCG at:

E-mail: [bcg-info@bcg.com](mailto:bcg-info@bcg.com)  
Fax: +1 617 850 3901, attention BCG/Permissions  
Mail: BCG/Permissions  
The Boston Consulting Group, Inc.  
One Beacon Street  
Boston, MA 02108  
USA

For information or permission to reprint, please contact Valore D at:

E-mail: [info@valored.it](mailto:info@valored.it)  
Mail: Valore D  
Via Calabiana, 6  
c/o TAG  
20139 Milano  
Italy

To find the latest BCG content and register to receive e-alerts on this topic or others, please visit [bcg.com](http://bcg.com).

Follow The Boston Consulting Group on Facebook and Twitter.

BCG

THE BOSTON CONSULTING GROUP

 Valore **D**

