



she decides  
you succeed



afaemme  
Association of Organisations of  
Mediterranean Businesswomen



LES FEMMES  
D'ENTREPRISES  
MONDIALES  
FECIM



AIDDA  
FARE IMPRESA AL FEMMINILE  
Associazione Imprenditrici e  
Donne Dirigenti di Azienda





# BENEFICI

1. MIGLIORE QUALITÀ DELLE ATTIVITÀ DECISIONALI
2. MIGLIORAMENTI NELLA GOVERNANCE AZIENDALE
3. RISPECCHIAMENTO DEL MERCATO
4. INCREMENTO DEL TASSO DI CRESCITA
5. MAGGIORE PRODUTTIVITA'
6. MINORE PROPENSIONE AL RISCHIO
7. ETICA E REPUTAZIONE

# 1. MIGLIORE QUALITA' DELLE ATTIVITA' DECISIONALI

Un maggior numero di punti di vista, di esperienze diverse e di prospettive, comporta un miglioramento della qualità delle attività decisionali (*decision making*) e a dibattiti più ricchi. Nel campo scientifico, uno studio promosso dalla Commissione Europea chiamato *genSET*, dimostra che l'uguaglianza di genere comporta un miglioramento della qualità della ricerca scientifica: la forza lavoro nel suo insieme è infatti più produttiva e più creativa.

Inoltre, imprese con almeno una donna nel Consiglio di Amministrazione hanno un *return on equity (ROE)* maggiore: l'impresa è nel complesso più efficiente nel generare profitti.



## 2. MIGLIORAMENTI NELLA GOVERNANCE AZIENDALE

La presenza di più donne nei Consigli di Amministrazione viene strettamente associata a una migliore capacità di supervisione all'interno dell'azienda. Sempre più donne, infatti, sviluppano importanti capacità manageriali, le quali promuovono la formazione di una nuova cultura corporativa, a tal punto da poter affermare che i benefici a lungo termine dell'impresa deriveranno da questo cambiamento. Andando nel dettaglio, uno studio evidenzia come la governance aziendale di quelle imprese il cui Consiglio di Amministrazione è composto da tre o più donne, sia migliore di quella delle imprese *male-dominated* (1). Viene dimostrato, infatti, come i Consigli d'Amministrazione misti siano generalmente caratterizzati da un tipo di comunicazione più diretta ed efficace nei confronti degli impiegati, tenendo ugualmente in grande considerazione la soddisfazione del cliente.

Women on Boards: Not Just the Right Thing to Do, the Bravest Thing. Brown, D., D. L. Brown, and V. L. Brown, 2009.

Tutto ciò si può sintetizzare affermando che se un'impresa è costituita da **impiegati felici e soddisfatti**, anche i **clienti lo saranno**.

Un altro elemento da prendere in considerazione è il miglioramento della qualità del lavoro di squadra, nel momento in cui più donne entrano a far parte del *team*.

Difatti, la cooperazione e la collaborazione fra tipi di leadership differenti crea equilibrio e stimola una *governance* aziendale nel complesso più forte, attraverso una maggiore partecipazione ai meeting, miglioramento dei processi di selezione del personale e più efficaci *outcomes* dalle riunioni aziendali.



### 3. RISPECCHIAMENTO DEL MERCATO - MIRRORING THE MARKET

È risaputo come l'80% delle decisioni domestiche vengano prese dalle donne. In base a questa posizione assunta a livello domestico, la presenza delle donne a ogni livello dell'impresa può consentire, grazie alla loro esperienza e conoscenza in qualità di consumatrici, la produzione di nuovi prodotti o portare a dei cambiamenti nei prodotti esistenti. Molte imprese, sottolineano come le aziende più equilibrate, in termini di uguaglianza di genere, siano le più efficaci nel rispondere alle esigenze dei loro clienti e nell'anticipare le loro aspettative. Tale capacità è nota come *'mirroring the market'*, ovvero, per l'appunto, rispecchiare ciò che il mercato richiede. Alla base di ciò vige un principio secondo il quale se si assume che le donne siano le maggiori responsabili delle decisioni domestiche, di conseguenza una maggiore presenza di donne all'interno dell'impresa, e in particolare del Consiglio d'Amministrazione, attribuisca all'azienda le giuste capacità per comprendere le esigenze dei propri consumatori. L'equazione che ne deriva è: maggiore comprensione delle aspettative dei propri consumatori = più profitti per l'impresa.

## 4. TASSO DI CRESCITA MAGGIORE

Un altro beneficio degno di nota è quello relativo alle qualità uniche che le donne apportano alle imprese. Più donne a ogni livello dell'impresa renderà la stessa più creativa: squadre di lavoro miste producono, infatti, idee e soluzioni più innovative. Questo è riscontrato già da molte imprese, le quali vedono nell'uguaglianza di genere una delle principali fonti di innovazione e crescita.

A prova di ciò, su 200 HR Leaders, ben il 46% dichiara di volere più donne nella propria impresa<sup>2</sup>. È fondamentale sottolineare che imprese con un elevato numero di donne facenti parte dei Consigli d'Amministrazione hanno un tasso di crescita più elevato: negli ultimi<sup>3</sup> sei anni, tali imprese sono cresciute del 14%, contro un 10% di quelle costituite da soli uomini<sup>3</sup>.

<sup>2</sup> 'Focus on the Pipeline', Alexander Mann Solutions (UK), 2014

<sup>3</sup> 'Women in Senior Management', Credit Suisse Research Institute, 2014

## 5. MAGGIORE PRODUTTIVITA'

Nonostante non sia ancora stata confermata la relazione di causalità in base alla quale l'uguaglianza di genere porti a maggiore produttività dell'impresa, è logico aspettarsi che, se tutte le variabili per migliorare l'uguaglianza di genere e per migliorare l'accesso delle donne alle posizioni di alta responsabilità nell'impresa sono applicate, allora risulta vero che si producano risultati positivi in termini di produttività aziendale.

Al fine di riportare alcuni dati concreti, si può prendere in considerazione lo studio, pubblicato nel 2012, dal Credit Suisse Research Institute, in cui viene dimostrata la correlazione precedentemente descritta. La ricerca spiega, infatti, come imprese con una o più donne all'interno dei Consigli d'Amministrazione abbiano ottenuto risultati migliori negli ultimi sei anni rispetto ad imprese tutte al maschile: +26% di produttività contro un +17% riscontrato nello stesso periodo.<sup>[1]</sup>

<sup>[1]</sup> "Gender diversity and corporate performance", Credit Suisse Research Institute, 2012

## 6. MINORE PROPENSIONE AL RISCHIO

È stata, invece, ufficialmente confermata una correlazione inversa fra *management* femminile e propensione al rischio [\[1\]](#).

La Leeds University Business School (UK) ha dimostrato, in un recente studio, che avere almeno una donna all'interno del Consiglio d'Amministrazione riduce il rischio di finire in bancarotta almeno del 20% (tale percentuale si riduce con l'aumentare della presenza femminile) [\[2\]](#).

Questa correlazione inversa è stata dimostrata indipendentemente dal tipo di impresa, dal settore di mercato e da quanto tempo essa operi.

[\[1\]](#) "Gender diversity and corporate performance", *Credit Suisse Research Institute*, 2012

[\[2\]](#) El profesor Nicholas Wilson ha escrito este informe. Es Director del *Credit Management Research Centre* (CMRC).

## 7. ETICA E REPUTAZIONE

Oggi giorno avere una buona reputazione nel contesto internazionale è di vitale importanza per qualsiasi impresa. Dimostrarsi un datore di lavoro che promuove le pari opportunità, che agisce in maniera socialmente ed eticamente responsabile è, infatti, un vantaggio in termini di competitività e di immagine pubblica che aiuterà ad attrarre i migliori talenti presenti sul mercato.

Inoltre l'uguaglianza di genere nelle imprese rappresenta una situazione *win-win*: per il datore di lavoro, perché l'impresa trarrà molti vantaggi da ciò; per gli impiegati, i quali saranno più dediti al loro lavoro e più realizzati; per l'intera società e per il mercato del lavoro, poiché i principi della Responsabilità Sociale d'Impresa saranno pienamente rispettati.

# SFIDE

## Sfide riscontrate nell'avanzamento di carriera

### LIVELLO 3-SOCIETÀ:

Stereotipi di genere e percezioni del ruolo differente che donne e uomini hanno nella società e nel mondo lavorativo.

Scelte educative condizionate dalla società e tendenza ad associare le diverse materie scolastiche al mondo femminile o maschile, a causa di pregiudizi e stereotipi di genere. Di conseguenza, questa suddivisione dei talenti, basata sul genere, comporta una scarsa presenza delle donne in alcuni settori lavorativi, come l'ICT e l'ingegneria.



## LIVELLO 2- LE IMPRESE:

Molte volte nelle imprese non sono presenti, o non sono ammesse, forme di lavoro flessibili (*teleworking*, lavoro da casa, flessibilità oraria).

Assenza, all'interno delle imprese, di servizi relativi alla prima infanzia, come scuole e asili nido. Inoltre, i costi di tali servizi all'esterno sono difficili da sostenere.



## **LIVELLO 1- PERSONALE:**

Le donne molto spesso sono più propense degli uomini a cambiare lavoro e ad accettare salari più bassi per svolgere le stesse mansioni.

Presenza di stereotipi riguardanti la maternità. La tendenza è, infatti, quella di considerare il rientro dopo la maternità come non compatibile con la carriera lavorativa: le donne propenderebbero a chiedere maggiore flessibilità a livello di ore di lavoro; questo comportamento verrebbe interpretato come una minore volontà e capacità della donna di mettersi in gioco e scendere a compromessi, scegliendo la vita privata a scapito della propria carriera lavorativa.

***Sfide riscontrate dalle donne che vogliono avanzare professionalmente ed entrare nei Consigli d'Amministrazione***

Cultura sociale e percezioni dei ruoli uomo-donna nei vertici delle imprese.

Cultura all'interno dell'impresa e 'leggi' dettate dagli *shareholders* che controllano le assunzioni nel Consiglio d'Amministrazione.



# *Sfide specifiche riscontrate dalle donne che vogliono avanzare professionalmente nei campi della tecnologia e dell'innovazione*

Scelte educative e cultura sociale che condizionano e spingono le donne a non intraprendere percorsi universitari in rami tecnologici e scientifici.

Percezione di tali rami scolastici e degli ambienti lavorativi tecnologici e dell'innovazione come prettamente maschili.





# BUONE PRASSI

# Corsi di formazione professionale

## SAINT GOBAIN ITALY

Saint-Gobain ha lanciato un programma di **formazione** di un anno per aumentare il numero di donne nei vertici dell'impresa.

Il programma prevede il training di 30 donne con alto potenziale di crescita professionale. Uno degli elementi innovativi di questo programma è il *target group*: esso è composto da donne non solo impiegate nei dipartimenti normalmente considerati 'femminili', come risorse umane e comunicazione, ma anche in dipartimenti tecnici e operativi, proprio perché considerati quelli dove le donne sono fortemente in minoranza.

# CARIPARMA

La banca CariParma ha avviato nel 2012 un **training** specifico per le impiegate che desiderano un avanzamento di carriera.

Il programma chiamato 'Leadership e Genere', è specificatamente indirizzato a 40 donne di talento che attualmente occupano posti intermedi (*middle management*), alle quali sono state insegnate specifiche competenze **tecniche manageriali** richieste nel *top management*.



# ***Benessere casa-lavoro-famiglia***

## **AUTOGRILL GROUP SPA**

Autogrill è una multinazionale italiana costituita per il 61% da forza lavoro femminile.

Al fine di promuovere l'uguaglianza di genere, Autogrill ha condotto **studi e ricerche** sulla qualità della vita dei propri impiegati, analizzando anche la percentuale di uomini e donne ad ogni livello gerarchico dell'organizzazione.

Dato che i risultati non erano positivi in termini di uguaglianza di genere ai vertici dell'impresa, sono state introdotte politiche volte alla **conciliazione del lavoro e della famiglia**, specialmente per le donne al rientro dalla maternità.

## COOP ADRIATICA

Per promuovere la conciliazione lavoro-famiglia, la Coop Adriatica ha lanciato un progetto chiamato “Orari e Isole”.

Grazie a questa iniziativa, infatti, le impiegate con gli stessi incarichi e responsabilità hanno la possibilità di **scambiarsi autonomamente i turni** di lavoro in base alle proprie necessità familiari.

Questo ha permesso una maggiore flessibilità e, di conseguenza, maggior rendimento delle impiegate nelle proprie ore di lavoro. Questa pratica del **job sharing** è stata inoltre fortemente promossa del Ministero delle Pari Opportunità.



## ***Buone Prassi di una media impresa privata***

Un'impresa di dimensioni medie situata a Montecchio, in Piemonte, offre un servizio di baby-sitter gratuito a tutti i propri dipendenti *under-35* con figli, i quali hanno a disposizione un servizio telefonico 24/7 per mettersi in contatto con le **baby-sitter aziendali**. Inoltre, l'impresa sta pensando di aprire un **asilo nido** nelle zone limitrofe, con tariffe e sconti speciali per gli impiegati.

## *Altre misure*

### UNICREDIT

Per promuovere l'uguaglianza di genere, Unicredit Banca ha promosso diverse iniziative tra le quali: stabilire all'interno del Consiglio di Amministrazione una **percentuale minima** di donne nelle posizioni dirigenziali (30%); assicurarsi che i processi di selezione per i posti manageriali siano **trasparenti** e privi di discriminazioni di genere.

## Cassa Rurale di Aldeno e Cadine (Trento)

La banca di Aldeno e Cadine ha promosso una serie di iniziative per migliorare l'uguaglianza di genere e il benessere generale dei lavoratori.

Fra le iniziative più importanti vi sono: **un prolungamento da due a tre anni di lavoro part-time** per le dipendenti al rientro dalla maternità. Tale iniziativa si aggiunge al periodo obbligatorio di cinque mesi di congedo e alla possibilità di usufruire del congedo di maternità facoltativo di ulteriori sei mesi.

Un'altra iniziativa di rilievo è rappresentata dalla fissazione di un **orario personalizzato** per otto dipendenti donne, volto a soddisfarne le specifiche esigenze, nonostante la tipologia di servizi offerti dall'azienda non consenta l'implementazione di un orario flessibile.

I permessi per emergenze e la **banca ore**, invece, sono previsti da contratto nazionale e dal contratto integrativo in forme particolarmente vantaggiose. Inoltre, è stato ridefinito l'orario della riunione di cadenza mensile tra i responsabili d'area d'ufficio e di filiale. Tale riunione, prevista solitamente dopo l'orario di lavoro, è stata anticipata di un'ora per non incidere su tale fascia oraria.





# ***BUONE PRASSI – RIEPILOGO***

- Programmi di formazione
- Studi e analisi della qualità della vita degli impiegati
- Misure per conciliare il lavoro e la famiglia
- Servizio Baby-sitter gratuito o scuole dell'infanzia e nidi convenzionati
- Prolungamento del lavoro part-time
- Orario di lavoro flessibile





# RACCOMANDAZIONI

*Le seguenti azioni sono fortemente raccomandate all'interno dell'impresa che intende promuovere l'uguaglianza di genere.*

# LEADERSHIP

L'imppegno dei dirigenti e di tutto il consiglio d'amministrazione è fondamentale per fare realmente in modo che le donne avanzino di carriera.

Non sono infatti sufficienti discorsi in pubblico e promesse verbali: è necessario far sì che i dirigenti si comportino da *role models* e che agiscano in tal senso.



## MONITORAGGIO

Condurre **ricerche e sondaggi** sulla qualità della vita delle proprie impiegate (*feedback practice*); analizzare il loro grado di soddisfazione e capire come sia possibile aiutarle nel loro percorso di avanzamento di carriera.

Monitorare la percentuale di donne presenti a ogni livello dell'impresa e l'evoluzione di questi numeri negli anni.

Stabilire delle azioni *target* che devono essere svolte entro un determinato periodo di tempo per assicurare la presenza di più donne nel Consiglio d'Amministrazione.

## LAVORO FLESSIBILE

Permettere agli impiegati di avere **orari flessibili**: sia alle donne in maternità, sia alle donne che rientrano dopo la maternità, e a tutti quegli impiegati che hanno bisogno di conciliare meglio la propria vita privata con quella lavorativa. Permettere agli impiegati che lo necessitano di poter lavorare da casa.

Se l'impresa ha molti dipendenti con figli piccoli, pensare all'opzione di creare convenzioni con scuole dell'infanzia, asili nido limitrofi o alla costruzione di *facilities* direttamente all'interno dell'impresa.

## Sistemi di supporto

Mettere in atto programmi di *mentoring* per permettere alle giovani donne di imparare quanto più possibile da colleghe più esperte, e viceversa, di permettere a quest'ultime di imparare dalle nuove sfide delle giovani donne.

Fornire *training* alle donne che vogliono un avanzamento di carriera, insegnando, tra le varie *skills* prettamente manageriali, anche modi per migliorare la propria autostima e l'importanza di entrare a far parte di network informali (per esempio *alumni*).

Creare una network femminile all'interno dell'azienda per far sì che le impiegate possano meglio scambiarsi opinioni ed esperienze, e imparare così le une dalle altre. Un network femminile permetterà inoltre alle donne che ne fanno parte di avere più visibilità all'interno dell'impresa e permetterà un supporto informale di enorme importanza.

## HHRR (Human Health Risk Resources)

Controllare che i criteri di assunzione siano totalmente privi di qualsiasi tipo di pregiudizio di genere, per esempio assicurandosi che la composizione dei comitati di selezione sia rappresentata almeno da un 50% di donne.

Cercare attivamente CV di donne che potrebbero essere idonee ai profili richiesti.

Raggiungere l'uguaglianza di genere all'interno di una impresa è una responsabilità che tutti i dipartimenti devono condividere, dalle risorse umane al *top management*: bisogna diffondere questi principi e far sì che siano veramente compresi da tutti i componenti dell'impresa.



GRAZIE !



Per maggiori informazioni sul progetto  
“She Decides, You Succeed” visitate il sito:  
[www.aidda.org](http://www.aidda.org)



**AIDDA**  
FARE IMPRESA AL FEMMINILE  
Associazione Imprenditrici e  
Donne Dirigenti di Azienda