

# Gender diversity e competitività

*In Italia il livello di occupazione femminile è fra i più bassi d'Europa. Un problema collegato alla distribuzione dei carichi familiari che ricadono quasi esclusivamente sulle donne. Per cambiare la situazione bisogna agire a livello normativo, introducendo quote di genere; culturale, attraverso una responsabilizzazione della paternità; economico, con un aumento dei fondi per le famiglie; e organizzativo, con una maggiore attenzione alla “gender diversity” in azienda.*

Sempre più spesso, studi e ricerche dimostrano che una maggior presenza femminile nel mondo del lavoro e all'interno delle gerarchie aziendali – quello che in inglese si definisce *gender diversity* – è un vantaggio competitivo per le aziende. Eppure i dati sull'occupazione femminile nel nostro paese sembrano disattendere completamente gli indicatori di cui sopra. Infatti, in Italia lavora circa il 50% delle donne tra i 20 e i 64 anni, una media molto più bassa di quella del resto dell'Europa. Perché le imprese non sembrano interessate a sfruttare questo vantaggio competi-

**Presidente di Valore D, Sandra Mori è avvocato e general counsel europeo di Coca-Cola.**

## Figura 1 • Non si tratta di pari opportunità ma di business

Per il mercato: **66,5%**  
degli acquisti della famiglia è deciso dalle donne<sup>1</sup>



Per le imprese: **56%**  
degli acquisti della famiglia è deciso dalle donne<sup>2</sup>



Per l'economia: **+7%**  
di PIL con un livello di occupazione femminile del 60%<sup>3</sup>



Fonte: (1) Rapporto Censis 2012 sulla situazione economica italiana; (2) McKinsey, *Women Matter 2013*; (3) Banca d'Italia 2013.

214

vo? In realtà, la presenza femminile nelle imprese italiane è piuttosto ampia se paragonata ad altri settori dell'occupazione. Purtroppo, però, tale presenza si attesta per la maggior parte ai livelli manageriali medio-bassi, mentre c'è una scarsissima presenza di donne ai livelli più alti, come dimostrano i dati raccolti da McKinsey nel rapporto *Women Matter*.

## Figura 2 • Presenza femminile nelle imprese italiane



Fonte: McKinsey, *Women Matter*.

Questo fenomeno si spiega facilmente se solo si considerano le “tappe” professionali in parallelo alla vita privata di una donna: mediamente le ragazze si laureano prima dei ragazzi (e con voti migliori), a una età media di 26 anni. In Italia la ricerca di un lavoro, come sappiamo, non è facile, per cui l’ingresso stabile nel mondo del lavoro si ha intorno ai 30 anni. Un percorso di carriera regolare porta nella maggior parte dei casi una donna a vedersi



offrire un cambiamento di carriera significativo (promozione a manager o dirigente) intorno ai 35 anni, che è più o meno quando alla stessa si presentano anche delle scelte di vita altrettanto cruciali, in primis quella di avere figli. E puntualmente vediamo che a oggi una donna su quattro (22,7%) perde o lascia il posto di lavoro con la nascita di un figlio. Perché? Perché la scelta di avere una famiglia per una donna quasi sempre prevale su quella di proseguire nella carriera e quindi le donne scelgono di lasciare il lavoro o di cercarsene uno meno “impegnativo” o perché la gestione di tale scelta viene ritenuta dalle aziende un problema per la carriera (e quindi le aziende lasciano a casa o mettono in condizioni di andarsene le donne al rientro dalla maternità). Chiaramente c’è un problema che, a mio parere, va

individuato nella distribuzione dei carichi familiari che nel nostro paese ricadono quasi esclusivamente sulle donne. Sono infatti le donne che, come nel secolo scorso (e anche in quelli precedenti) sono (e si sentono) “naturalmente” delegate alla cura dei figli e della famiglia per la quale molto spesso rinunciano alla carriera e anche alla vita lavorativa<sup>1</sup>.

L'attuale congiuntura economica rende urgente trovare nuovi equilibri tra vita familiare e professionale, perché il lavoro femminile non è più “sussidiario” e continua ad aumentare la quota di famiglie in cui la donna è l'unica a essere occupata (12,9% nel 2014 contro 12,5 del 2013 e 9,6 del 2008)<sup>2</sup>.

**216**

QUATTRO LEVE PER IL CAMBIAMENTO. Per evitare che la maternità resti un fattore penalizzante nel mondo del lavoro<sup>3</sup> e che sempre più donne possano – e si sentano legittimate – a fare carriera è necessaria un'azione di sistema che dovrà agire su quattro livelli.

A livello normativo per favorire un maggior equilibrio di genere nel mondo del lavoro, occorre studiare la possibilità di introdurre quote di genere, magari tramite misure temporanee. Abbiamo visto che la legge Golfo-Mosca sulle quote di genere nei consigli di amministrazione ha avuto un forte impatto “correttivo” sulla composizione dei consigli, tanto che adesso le aziende interessate hanno ampiamente superato il tetto minimo previsto per legge. L'introduzione di altre misure del genere in altri ambiti avrebbe probabilmente lo stesso effetto e velocizzerebbe il raggiungimento di una effettiva parità di genere nel mondo del lavoro. Per quanto riguarda i carichi di cura, un primo passo importante sarebbe introdurre un ragionevole periodo di congedo di paternità obbligatorio come è stato fatto in molti paesi europei dalla Spagna (15 giorni) alla Slovenia (90 giorni) passando per Svezia (10 giorni) e Regno Unito (15 giorni). Un primo, timido, passo in questo senso è stata l'estensione a due giorni di tale congedo ma, chiaramente, due giorni

non sono certo un tempo sufficiente a innescare il cambiamento culturale necessario a superare il problema dello squilibrio nella distribuzione dei carichi familiari.

Strettamente legato all'azione normativa, occorre un “cambio di passo” a livello culturale: in famiglia e a scuola. In famiglia attraverso una maggior redistribuzione dei carichi di cura e una responsabilizzazione della paternità. A scuola attraverso progetti educativi più equilibrati dal punto di vista di genere, che permettano di superare stereotipi già presenti sin dalla scuola materna, che continuano poi a rafforzarsi e autoconfermarsi nelle tappe successive (provate a guardare gli insiemi proposti nel libro di seconda elementare: la mamma viene sempre collegata al ferro da stiro o un utensile da cucina mentre martelli, stetoscopi e automobili vengono collegate alle figure maschili presenti nell'insieme). La scelta degli studi, le aspettative sul futuro sono scelte molto personali, ma inevitabilmente influenzate da ruoli e modelli che si hanno intorno già a partire dai tre anni.

A livello economico, la spesa pubblica per le politiche per la famiglia dovrebbe essere incrementata, perché oggi solo un quarto (25%) del totale è effettivamente posto a sostegno di famiglia, invalidi e poveri (1800 euro l'anno contro i 3100 della Francia, i 2500 della Germania, i 2200 del Regno Unito), e la maggior parte viene assorbita dalle pensioni<sup>4</sup>. Ma, considerando l'attuale congiuntura economica, si potrebbe anche cominciare con il rendere più efficiente ed efficace la spesa corrente, adottando un'ottica sistemica di lungo termine.

Infine, a livello organizzativo, è possibile accompagnare e facilitare una maggior attenzione da parte della aziende verso la *gender diversity*, in maniera costruttiva, efficace e redditizia. È questa la missione di Valore D, associazione di oltre 150 imprese nata nel 2009 proprio per sostenere il talento e la leadership al femminile, per la crescita delle aziende e del paese.

Qualche esempio concreto? Con il programma *In the boardroom* abbiamo organizzato dal 2012 al 2015 sei classi, coinvolgendo 230 manager selezionate tra oltre mille candidature da una società di *head hunting*, insegnando loro sia le competenze tecniche che *soft skills* per entrare in un consiglio di amministrazione. Risultato? Quasi una su due tra loro (48%) è stata nominata in un CDA.

Un altro esempio: da quattro anni organizziamo i WelfareLab<sup>®</sup>, cioè workshop formativi interattivi basati sul confronto interaziendale e focalizzati sui temi del *welfare* inteso come benessere organizzativo, quindi dallo *smart working* al *parental leave management*, passando per il *welfare* condiviso. Il risultato? Sono state oltre 350 le aziende coinvolte, e una su due ha avviato progetti specifici all'interno della propria organizzazione.

Esperienze come queste dimostrano che è il cambiamento è possibile e che tale cambiamento porta benefici concreti all'azienda.

<sup>1</sup> L'OCSE ha calcolato nel documento *Cooking, caring and volunteering: unpaid work* (marzo 2011) che le donne in Italia lavorano più del doppio degli uomini, per la cura di casa e famiglia: un'ora e mezza di media giornaliera, contro i 42 minuti dei partner o mariti.

<sup>2</sup> Rapporto annuale ISTAT sul paese, 2015, capitolo IV.

<sup>3</sup> All'estero c'è una letteratura molto più articolata e puntuale sugli effetti economici e anche sociali relativi all'esclusione delle mamme dal mondo del lavoro, la cosiddetta "Mother's Penalty". Si veda a titolo di esempio la tesi di Therese S. Leung, "The persistent penalty: mothers, children, and wages".

<sup>4</sup> OCSE, Family Database, 2014.