

ItaliaOggi Sette ha fotografato la situazione del diversity management e ha raccolto le esperienze

Manager, donne in cerca di spazi

I dirigenti di sesso femminile restano una minoranza

Pagine a cura
DI LUIGI DELL'OLIO

Sono molto più numerose che nel passato, soprattutto nel settore delle risorse umane e del largo consumo. Hanno spesso dimostrato di saper gestire in maniera eccellente le aziende che sono state chiamate a dirigere. Eppure le donne manager in Italia continuano a rappresentare una minoranza. Frenate dalle difficoltà a coniugare famiglia e lavoro, ma anche dalle disparità di trattamento in fase di assunzione e progressione di carriera.

In Italia pochi manager in gonnella

Fondirigenti ha realizzato una ricerca sul settore dirigenziale nella Penisola: i manager italiani sono 84 mila, hanno in media 50 anni e sono arrivati al top intorno ai 40 anni. Guadagnano 95 mila euro lordi all'anno e si trovano soprattutto al Nord (il 70,54% del totale), mentre alle altre aree del paese resta poca roba: 21,44% al Centro e 8,02% al Sud. Il 39,8% dei manager possiede una laurea in una disciplina tecnico-scientifica, mentre il 37,62% ha interrotto i propri studi dopo aver conseguito il diploma di scuola media superiore. L'11,41% ha una laurea in discipline tecnico-economiche mentre solo il 6,81% ha seguito studi umanistici.

In questo quadro generale le donne occupano una posizione marginale. A fine 2004 era-

Donne manager-Fonte Federmanager				
Anno di riferimento	2004	2003	2002	2001
Numero posizioni	140	118	90	75
Età media	46,3	47,2	45,2	46,9
Anzianità aziendale media	13,2	13,4	11,3	12,7
Retribuzione fissa (euro)	76.290	76.527	74.369	69.308
Aumenti extra-contrattuali	5.552	7.005	6.374	5.423
Incidenza sul tot. dirigenti	6,1%	5,4%	4,9%	4,7%

no, infatti, 140, pari al 6,1% del totale, anche se sono quasi un terzo in più rispetto al 2001 (quando si attestavano a quota 75 unità, cioè al 4,7%). Negli anni è cresciuta anche la retribuzione media, che ormai supera i 76 mila euro annui (contro i 69 mila di tre an-

ni fa), anche se resta ampia la forbice nei confronti dei manager maschi, che possono contare su 13 mila euro in più. Un trend di crescita, infine, lo registra anche la retribuzione variabile, passata tra il 2001 e il 2004 da poco meno di 10 mila euro a quasi 14 mila. Per

Valeria Ajovalasit, presidente di Arcidonna, associazione che promuove le pari opportunità sul lavoro e non solo, «i dati evidenziano le difficoltà per le donne di fare carriera.

Per esempio, quasi la metà del personale occupato in banca è composto da donne; tut-

tavia i livelli dirigenziali sono quasi esclusivamente appannaggio degli uomini». Ostacoli alle progressioni verticali, scarsa fiducia verso le potenzialità dirigenziali delle donne, difficoltà per le stesse nel coniugare impegni di lavoro e famiglia: queste le cause principali che rendono particolarmente stretto l'accesso ai vertici aziendali delle donne.

Una ricerca realizzata dalla stessa Arcidonna rivela che il 54% dei dirigenti in gonnella dedica almeno un'ora al giorno alle faccende domestiche, contro il 22%. Mentre il tempo che le donne ritagliano per i propri interessi è circa il 25% inferiore rispetto agli uomini. Di conseguenza gli uomini beneficiano di più tempo libero, opportunità, scelte, aspirazioni. Per il resto, la maggior parte delle donne che lavorano è concentrata in occupazioni di routine e in ruoli che rivestono uno scarso prestigio sociale, ricevendo salari più bassi rispetto agli uomini. Inoltre in ambito lavorativo alle donne vengono richieste qualità che rappresentano una proiezione dei caratteri materni oltre la famiglia.

In altre parole quelle abilità nel curare le relazioni ed attenuare i conflitti nella sfera privata che ci si aspetta da una donna svolga il ruolo tradizionale di moglie e madre, vengono spesso implicitamente richieste e riprodotte anche in ambito lavorativo. «L'Italia è una nota stonata», prosegue la presidente di Arcidonna, «nel

In Norvegia quote obbligatorie

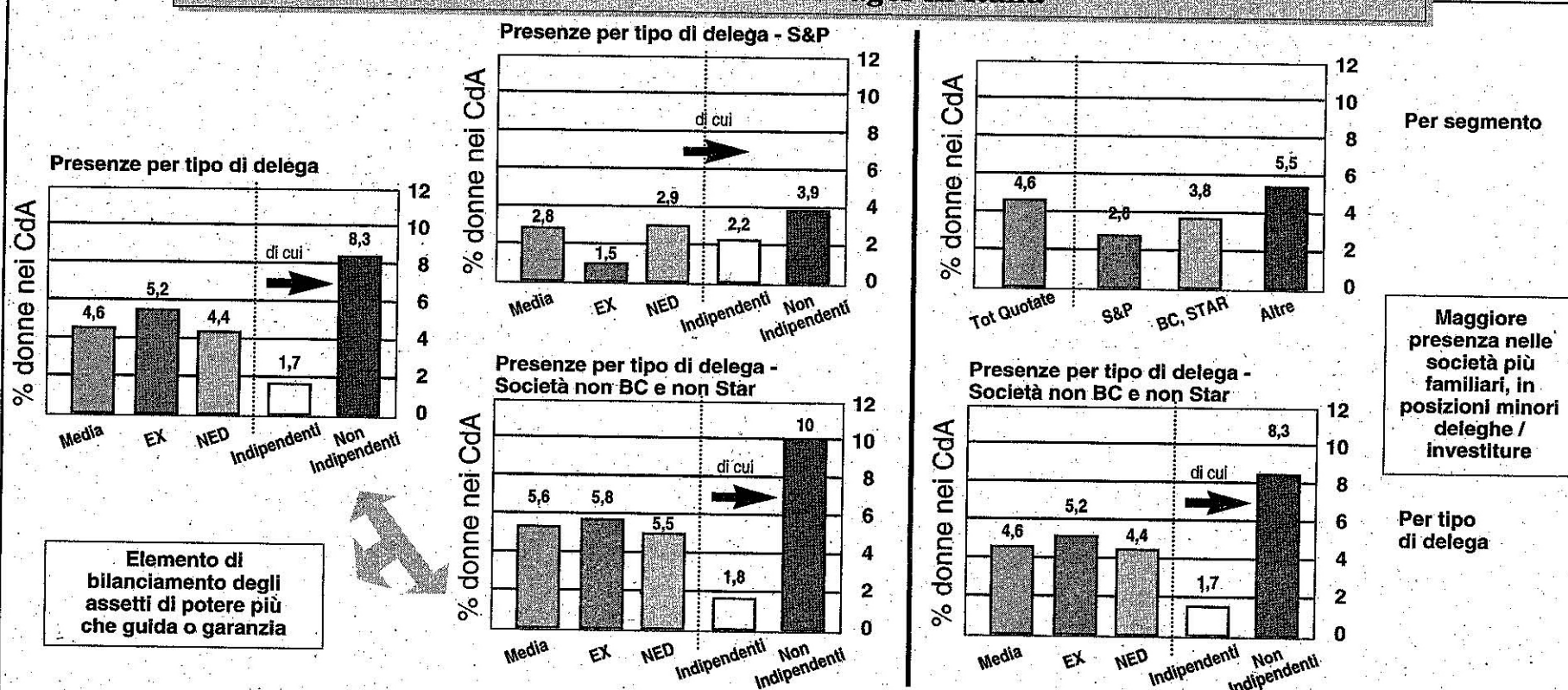
Le aziende che non hanno almeno il 40% di donne nei loro consigli di amministrazione dovranno chiudere i battenti. Nella Norvegia, da sempre ai primi posti quanto a condizioni di accesso al lavoro tra uomini e donne, si prepara una rivoluzione di genere. Karita Bekkelmen, neoministro per l'infanzia e la famiglia, chiede alle aziende maggior attenzione verso il gentil sesso, attraverso una proposta di legge che rende obbligatoria una quota fin qui solo volontaria.

Se il testo sarà trasformato in legge, le aziende avranno due anni di tempo per adeguarsi, dopo di che partiranno le sanzioni. In caso di

grave inadempienza è prevista la chiusura d'ufficio della società.

Secondo il «Monitoraggio europeo donne consigliere di amministrazione», condotto dal European professional Women's Network, i paesi scandinavi sono ai primi posti quanto a presenze rose nei cda. La Norvegia è prima con il 22%, davanti alla Svezia (20%) e alla Finlandia (14%). La media europea è sensibilmente più bassa (8%), complice lo scarso peso attribuito alle donne in grandi stati come la Francia, la Germania e la Gran Bretagna (6% la prima, 10% gli altri due). L'Italia è ultima con appena due donne ogni 100 membri dei cda.

Presenza delle manager in Italia



Entro fine mese l'adesione al Fondo

Finanziare la formazione continua dei manager, in modo da assicurare un valore aggiunto in termini di competitività alle aziende. Questo l'obiettivo di Fondirigenti, il Fondo interprofessionale per la formazione continua del management aziendale promosso da Confindustria e Federmanager.

Entro fine novembre le aziende italiane possono aderire a questo strumento indicando sul modello DM10/2 il codice FDIR, corrispondente a Fondirigenti.

In questo modo viene destinato alla formazione del proprio management lo 0,30% del

monte salari da versare all'Inps. Le metodologie adottate nei corsi di Fondirigenti vanno dalla formazione in aula all'e-learning, che consente di seguire le lezioni in videoconferenza senza spostarsi dall'azienda.

Sono previste anche sessioni di outdoor training e tecniche di drammaturgia teatrale, per migliorare la comunicazione interna. Inoltre il fondo ha allestito una banca dati on-line, con le caratteristiche anagrafiche e i profili professionali dei dirigenti, in modo di migliorarne le competenze e la ricollocazione in caso di licenziamento.

contesto dei paesi occidentali, con una preclusione per metà della sua popolazione, che non gioca a favore dello sviluppo». La Ajovalasit cita il caso della Finlandia, che risulta al primo posto nelle classifiche per la capacità competitiva e che può contare su donne che occupano molti posti chiave dell'economia e della politica. «Il paese scandinavo è l'unico al mondo con un governatore della banca centrale e un primo ministro donne. E anche molte aziende sono dirette da manager di sesso femminile. In una realtà del genere non c'è bisogno di quote rosa in politica: sono concetti assorbiti da decenni e ormai naturali».

Le politiche di diversity management

Ridurre le differenze, incentivare le assunzioni e le promozioni femminili sono diventate un imperativo per numerose aziende. Soprattutto per le multinazionali e le società che commercializzano prodotti di largo consumo, più di altre attente all'immagine che trasmettono ai consumatori. Così crescono le politiche di diversity, che hanno come principio guida la valorizzazione delle differenze di cui ciascun individuo è portatore all'interno dell'organizzazione, sen-

za discriminazioni di età, origine, ma soprattutto di genere. Procter & Gamble, Kodak e Ikea sono tra le aziende che adottano strategia di diversity management, che si sviluppano attraverso la creazione di sportelli per raccogliere le necessità specifiche dei dipendenti, la previsione di contratti a tempo parziale per le neomamme, la creazione di uffici postali e lavanderie all'interno dei luoghi di lavoro per evitare lunghi spostamenti alle dipendenti.

La società di consulenza Accenture ha messo a punto un programma denominato Great Place to Work for Women diretto a valorizzare l'approccio femminile al lavoro e la «differenza di genere» in termini di cultura, competenze, stile di leadership. In questo ambito sono nati dei team di lavoro che seguono l'intero iter professionale delle donne, dal recruitment allo sviluppo, agli avanzamenti di carriera. Tra le altre, sono previste politiche per aiutare le donne a raggiungere un equilibrio tra vita professionale e privata (per esempio prolungamento del periodo di maternità, job sharing, flex-time e soluzioni part-time alternative), programmi di training sulla leadership al femminile, sponsorizzazione che favoriscono il networking

tra donne che lavorano. «L'esperienza positiva di alcune nazionali», commenta Mattia Magugliani, presidente di Exxective, società specializzata nel recruiting di donne manager, «ha contagiato molte aziende italiane, che oggi sono più attente rispetto al passato verso le politiche di genere».

Uno dei settori in cui la presenza delle donne manager è maggiore è il largo consumo. In particolare le direzioni delle risorse umane e del marketing. Exxective ha realizzato una ricerca sulle aziende italiane e la presenza «rosa» al top.

Le cifre sono sconfortanti: le donne appena il 5% dei top manager e degli amministratori delegati; l'8% dei direttori finanziari; il 12% dei direttori marketing e il 6% dei direttori vendite. «Le difficoltà maggiori per le donne che vogliono fare carriera», aggiunge Magugliani, «sono in parte dovute a motivi personali (gestione della famiglia e scarsa disponibilità ad accettare proposte lavorative che prevedono la residenza in città lontane, in parte culturali, per cui le donne sono poco adatte a ricoprire incarichi in settori come la finanza d'impresa e l'area vendite». (riproduzione riservata)

Esperienze a confronto

Cinque donne che hanno raggiunto posizioni manageriali e che dirigono team misti di uomini e donne. Le loro esperienze e le difficoltà nel coniugare lavoro, tempo libero e sentimenti. Storie ognuna diversa dall'altra che disegnano un mondo molto variegato di approccio a ruoli di responsabilità.

Lady di ferro, ma femminili

Maria Giulia Amara è direttore finanziario di Sports management, divisione italiana del gruppo Octagon (che cura il marketing di atleti ed eventi sportivi). Per marzo 2006 sta organizzando il «Women's Economics», primo salone dell'economia e del lavoro femminile, che si svolgerà a Milano. «Ho iniziato a lavorare molto presto, a 23 anni, durante gli studi universitari - racconta - e a 24 anni occupavo una posizione di alto profilo all'interno di una importante realtà finanziaria. Se mi guardo indietro, non posso nascondere che questo ha comportato tanti sacrifici. Molte le rinunce che hanno condizionato, in parte, la mia vita privata». Ad essere penalizzate, sono state soprattutto le uscite in gruppo. «Ho sempre avuto poco tempo da dedicare alle classiche uscite serali con gli amici - ricorda - a causa degli orari di lavoro poco canonici ai quali sin dall'inizio sono stata abituata. E questo quando si è giovani indubbiamente pesa». Per Amara le difficoltà per una donna che vuole fare carriera sono enormi: «Il mondo della finanza è prettamente maschile. Non è un caso che per le donne che ricoprono cariche di un certo livello è stata coniata, probabilmente dall'universo maschile, l'espressione «Lady di Ferro», come se caratteristiche come decisionismo, fermezza, autorevolezza e determinazione non siano accostabili ad una certa idea di femminilità».

Le persone capaci non subiscono discriminazioni

«Ci sono settori in cui le donne al top sono pochissime, ma credo che le persone capaci riescano a farsi strada comunque»: Donatella Rampinelli, customer management director di Campari Italia, pensa che le discriminazioni siano superabili con la costanza. «Ho sempre esercitato le mie funzioni - commenta - senza fare leva sul titolo e il livello d'inquadramento: per me è stato sempre prioritario qualificarmi come persona, indipendentemente dal lavoro svolto e stimolare me stessa e gli altri nel raggiungere i comuni obiettivi». Lavora nella logistica, «un territorio solitamente ritenuto off limits per le donne. E anche vero, però, che se una persona è brava, il genere non discrimina. Il limite, eventualmente, viene dalle richieste sociali legate al ruolo della donna nella famiglia. Ma, anche qui, volendo, è possibile cavarsela comunque».

Più spazio nelle risorse umane

Quarantatré anni, un passato nelle telecomunicazioni e un presente come direttrice del personale di Salmiraghi & Viganò. È il profilo di Franca Dall'Ara, milanese di Bresso. «Nel mio lavoro - commenta - ho sempre cercato di far passare il concetto che la maternità è per l'azienda una opportunità di testare un'altra persona e non un problema. Io stessa ho avuto una bambina ed ho vissuto con molta serenità questo evento, rimanendo lontana dal lavoro solo per il periodo obbligatorio». Per la Dall'Ara le difficoltà a coniugare famiglia e lavoro si possono superare con una buona organizzazione personale. «Ovviamente si deve mettere in conto una bella quantità di sacrifici: molte cose per preparare i pasti, grandi levatacce quando lavoro in giro per l'Italia e non a Milano. Di fatto sono abbastanza convinta che le possibilità di carriera ci sono per uomini e per donne; la differenza la fanno sicuramente la professionalità e la motivazione del singolo». Carriera possibile, a patto che il lavoro del partner lo consenta. «Io ci sono riuscita anche perché ho un marito docente universitario. Se anche lui fosse stato un manager, uno dei due avrebbe dovuto rinunciare».

Metter su famiglia non riduce l'impegno

Per Francesca Contardi, direttore generale di Page personnel (agenzia per il lavoro del gruppo Michael Page), le difficoltà per una donna di diventare manager sono dovute principalmente al «timore da parte dell'azienda che la donna possa ridurre il suo impegno in caso di figli». Quanto alle retribuzioni, secondo la Contardi, non vi sono particolari differenze nei primi anni, ma più in là: «Dopo cinque-sette anni le donne guadagnano leggermente meno per due ragioni di base: la prima è legata ai periodi di maternità che comunque rappresentano un allontanamento dall'azienda anche se per un periodo minimo; la seconda è legata a una minore capacità di chiedere aumenti rispetto agli uomini». Ma, in ogni caso, sostiene, nessuna porta è chiusa: «L'importante è mostrare tenacia e insistere per raggiungere i traguardi prefissi».

Donne capo più comprensive

«Lo stile di leadership al femminile si contraddistingue per socievolenza, comprensione verso i colleghi e tutti quei comportamenti che possono definirsi di «natura sociale». Parola di Paola Manfredino, direttrice risorse umane di T-Systems Italia. E proprio il settore che lei dirige, assieme con «l'area legale e la comunicazione sono quelle che vedono il maggior numero di donne protagoniste». Anche se, ammette, «sarebbe un grande successo, per le donne, riuscire a conquistare un 25% tra i top manager». La Manfredino lamenta, infine, la difficoltà per il gentil sesso a vedersi riconosciuti gli sforzi compiuti. «La retribuzione tende a essere sempre un po' più bassa per le donne, e comunque dipende dal settore di attività. Può anche accadere che una donna rimanga penalizzata per essere stata in maternità. Inoltre, l'insertimento in azienda per una donna spesso è più difficile e, a volte, il percorso manageriale è più lungo; questi fattori incidono notevolmente sul livello retributivo. In generale, le donne riescono più facilmente a farsi strada nel terziario. Nella consulenza, per esempio, le donne riescono ad avere spazio maggiore».

Dirigenti nel board di famiglia

DI CRISTINA BARTELLI

Dirigenti sì ma solo se l'azienda è di famiglia. Da una ricerca di Governance consulting presentata al Gwgn di Torino del 4 novembre scorso sulla presenza nei consigli di amministrazione delle donne e il tipo di funzione rivestita all'interno degli stessi, emerge infatti che la presenza delle donne nelle società quotate del segmento di borsa standard (escluse quindi le Blue Chip e le Star), arriva sì al 10% ma nel ruolo di non esecutive non indipendenti e cioè in posizioni condizionate dal legame con la proprietà della società. «L'identikit delle manager che emerge dall'analisi compiuta», spiega a ItaliaOggi Sette Livia Amidani Aliberti, di Governance consulting, coautrice della ricerca con Maurizio Iachino, «è di figure professionali che arrivano al vertice perché nella maggior parte dei casi fanno parte degli assetti proprietari dell'azienda in virtù dei legami di parentela con i fondatori. La percentuale più alta infatti si concentra proprio nel ruolo di amministratore Ned non indipendente». La presenza delle donne dunque per tipo di delega vede una media nei consigli di amministrazione italiani pari al 4,6%. Il valore medio è influenzato appunto per l'8,3% da figure non indipendenti e per l'1,7% da pro-

fessioniste indipendenti. Gli amministratori esecutivi donna sono al 5%. L'analisi per segmento di borsa mostra una maggior presenza femminile nei consigli delle società più «familiari» (5,6%) rispetto al modesto 2,7% delle società dell'indice S&P. La presenza più importante è sempre tra gli amministratori Ned non indipendenti (10% per le familiari, 4% per le S&P), scarsissime le indipendenti (2%). Le donne con deleghe esecutive nel segmento più familiare salgono al 6% (1,5% nelle S&P). Quindi, i legami di parentela sono la porta di ingresso nei cda, più come elementi di bilanciamento degli assetti che come figura di guida o garanzia.

«Lo spazio per il diversity management è ancora ristretto perché gli ambiti in cui si muovono le donne sono ancora maschili. E' evidente che c'è ancora molto da fare» commenta Patrizia Zambianchi, Chief Executive manager di GE Money Bank, «da una ricerca del World economic forum che ha creato un indice il gender gap index l'Italia risulta 45esima su 58 paesi per la disegualianza tra uomini e donne, gli altri paesi europei sono nelle prime 15 posizioni». «Se vogliamo che le cose cambino le donne devono attivarsi e soprattutto quelle che rivestono un ruolo importante devono attivarsi più degli altri».