

# News letter

Numero 12

15 marzo 2011

Editoriale

Sommario

[Il valore delle donne](#)

[Bilanciare i tempi di vita privata e di lavoro: una sfida per l'organizzazione](#)

[Contare su di sé. La valorizzazione femminile in azienda](#)

[Certificazione di genere: Un supporto alle aziende per realizzare le pari opportunità](#)

## Il valore delle donne

Le donne valgono. Non è uno slogan femminista, e neppure quello di una crema di bellezza. E' un dato di fatto.

Nel periodo 2007-2009, le aziende con migliore presenza femminile al top hanno avuto risultati (Ebit) superiori del 56% a quelle "maschili" e redditività del capitale proprio più alto del 41%.

Le donne sono di fatto il motore dell'economia: Il 73% dei prodotti di largo consumo in Italia sono scelti da donne.

Le studentesse sono migliori degli studenti: l'ultima ricerca OCSE indica che il punteggio medio nei test delle ragazze è di 513, contro il 474 dei ragazzi. In Italia, le ragazze conseguono una media di 510, i ragazzi di 464. Inoltre le donne si laureano di più degli uomini, più in fretta e con risultati migliori: 60% di donne laureate in Italia, 58% nel Regno Unito e in USA.

Tutto bene allora per l'altra metà del cielo? Non si direbbe proprio, a spulciare i dati sull'occupazione femminile e quelli sulla presenza delle donne ai vertici aziendali.

In Italia, i livelli dell'occupazione nazionale restano distanti dall'obiettivo del Consiglio di Lisbona di un tasso di occupazione per le donne pari al 60%: meno di una donna ogni due è occupata (il 46,4%), a fronte del 68,6% degli uomini. Secondo stime della Banca d'Italia, il conseguimento dell'obiettivo di un tasso di occupazione femminile al 60% comporterebbe un aumento del Pil fino al 7%!

In Italia ben il 22% delle laureate non lavora, contro il 9% degli uomini. Inoltre le donne laureate che lavorano sono pagate meno dei loro colleghi maschi, con un differenziale salariale di genere tra i laureati di ben il 34%.

In Italia le donne sono poco presenti nelle posizioni di vertice delle imprese: il 23,3% nel top management delle aziende pubbliche e private, solo il 4% le donne presenti nei consigli d'amministrazione italiani contro una media dell'Unione europea dell'11%. L'Italia è al 29° posto su 33 paesi UE, seguita solo da Malta, Cipro, Lussemburgo e Portogallo. Solo 8 donne tra i 375 consiglieri delle imprese italiane tra le prime 300 in Europa!

Valorizzare le differenze significa agire a più livelli: quello della pianificazione e delle scelte strategiche, quello delle scelte personali e di carriera, quello delle misure organizzative. Vi raccontiamo esperienze e riflessioni in questa Newsletter dedicata non solo alle donne!



SLO Srl  
Via S. Tomaso, 10  
20121 Milano

[info@slosrl.it](mailto:info@slosrl.it)  
[www.slosrl.it](http://www.slosrl.it)

© Copyright 2008 SLOsrl  
Ai sensi del d.lgs. n. 196/2003 (c.d. codice della privacy), desideriamo informare che i dati in nostro possesso saranno trattati nel rispetto del d.lgs. n. 196/2003, al fine di informare l'interessato su promozioni editoriali e iniziative culturali promosse da SLO srl, responsabile del trattamento. L'interessato potrà sempre esercitare i diritti previsti dall'art. 7 del d.lgs. n. 196/2003 secondo le modalità indicate dal medesimo provvedimento legislativo. In qualunque momento potrà decidere la rimozione del suo indirizzo di posta elettronica dalla mailing-list inviando una e-mail con oggetto "cancellami dalla list" al seguente indirizzo: [info@slosrl.it](mailto:info@slosrl.it)

### Bilanciare i tempi di vita privata e di lavoro: una sfida per l'organizzazione

Le donne hanno più difficoltà ad accedere a posti di responsabilità in azienda e più in generale ad utilizzare in modo pieno ed attivo le proprie potenzialità nella vita aziendale. Qualcuno dice che le donne non vogliono, non se la sentono, fanno altre scelte, privilegiando la dimensione familiare.

Ma è davvero solo una questione di volontà e di atteggiamenti personali? Noi pensiamo di no, e i dati ci sembrano confermarlo. La fase critica della carriera lavorativa, tra i 30 e i 45 anni, coincide molto spesso con una fase critica anche della vita personale di uomini e donne, con la formazione della famiglia, la nascita e la presenza di bambini piccoli. I dati ci dicono che l'Italia ha la fecondità più tardiva, con un'età media al primo parto pari a 31 anni. La maternità inoltre si associa a una caduta dell'occupazione femminile e il numero di bambini amplifica l'effetto, in Italia più che altrove: il tasso d'occupazione delle donne senza figli è pari al 66% e scende al 60% per le madri con un figlio e al 53% in presenza di due figli. Molte donne lasciano il lavoro alla nascita dei figli, per quelle che rimangono la carriera è spesso rallentata o bloccata. Quando i bambini diventano grandi, le difficoltà di conciliazione diminuiscono e le donne potrebbero tornare in corsa, ma spesso è troppo tardi, soprattutto se l'età è avanzata.

E' evidente che in molte scelte pesano anche considerazioni di ordine personale, di autolegittimazione, stima di sé, valori prioritari. Conciliare lavoro e ruoli familiari tuttavia non dovrebbe essere un problema che riguarda solo le singole donne, ma tutti i lavoratori e, ovviamente, anche l'azienda. Quando infatti si riescono a conciliare esigenze e priorità aziendali con le richieste e le necessità dei/delle dipendenti aumenta la produttività, diminuiscono contenziosi e assenteismo, e c'è una maggior probabilità che le persone possano effettivamente contribuire in modo coerente con le proprie capacità e competenze, si evita di privilegiare persone 'devote' ma mediocri a scapito di brillanti talenti.

Nei progetti di worklife balance che abbiamo realizzato, l'obiettivo è stato introdurre processi di riorganizzazione del lavoro e della struttura degli orari, al fine di aumentare le opportunità lavorative per le donne e gli uomini e migliorare la qualità di vita favorendo la riconciliazione dei tempi e la diffusione di pratiche virtuose e non onerose per l'azienda e le persone. La scelta è l'utilizzo di un approccio che cerca di 'conciliare' i bisogni organizzativi con quello delle singole persone, in un'ottica di 'flessibilità positiva' in cui i vantaggi dell'introduzione di nuove formule di orario o di gestione dei tempi di lavoro non sono unilaterali, ma vanno a soddisfare le esigenze di tutti gli attori presenti

Abbiamo innanzitutto cercato di aiutare l'organizzazione a (ri)conoscere i propri bisogni organizzativi in termini di politiche di genere, attraverso un'analisi degli 'indici di genere' aziendali, come ad esempio la presenza femminile complessiva, la distribuzione di maschi e femmine nei vari livelli aziendali, la presenza di donne ai massimi vertici dell'azienda, la quantità e tipologia di formazione di cui uomini e donne hanno partecipato. I dati fanno una fotografia della situazione delle risorse umane dell'azienda

sotto il profilo delle differenze di genere: ai dati quantitativi, che servono per orientare in via preliminare l'analisi, vanno però affiancati dati qualitativi, che diano voce alle esigenze di conciliazione di tutti i lavoratori e le lavoratrici.

Dare voce ai dipendenti, attraverso modalità molto diverse a seconda delle esigenze e della cultura dell'azienda, permette non solo di rilevare i reali bisogni di conciliazione, ma di attivare dei processi di coinvolgimento attivo e di ascolto che nel medio termine possono avere delle ricadute molto positive in termini di partecipazione e contribuzione / produttività. Possono essere utilizzati di volta in volta questionari, focus group, interviste a dirigenti e testimoni chiave aziendali. Alla dirigenza vengono restituiti i 'temi scottanti' relativi alla worklife balance, accompagnati da ipotesi preliminari di azione che vengono discusse e verificate insieme.

Le azioni possono riguardare la riorganizzazione di processi lavorativi, ad esempio prevedendo lo svolgimento di alcune attività in sedi diverse, oppure l'utilizzo in modo parziale o totale di modalità di lavoro a distanza, premiando il raggiungimento di obiettivi e la produttività più che la presenza fisica in ufficio (magari fino a tarda ora, perché si fa più bella figura...). In altri casi è sufficiente articolare in modo diverso gli orari giornalieri oppure quelli stagionali, o prevedere regolamenti diversi in merito al computo e all'utilizzo degli straordinari. In altri casi ancora la soluzione risiede nell'attivazione di servizi e/o sportelli che facilitino l'espletamento di pratiche altrimenti svolgibili solo attraverso dei permessi, oppure che offrano all'interno dell'azienda servizi solitamente dislocati fuori (ad esempio classico: gli asili nido aziendali).

Non esistono formule preconfezionate, né soluzioni migliori in assoluto: l'importante è che ci sia coerenza tra le esigenze individuali di uomini e donne e le esigenze organizzative e produttive dell'azienda.

### Contare su di sé. La valorizzazione femminile in azienda

Avere più donne occupate, avere più donne ai posti di comando significherebbe avere più ricchezza complessiva nel Paese. La mancata valorizzazione delle risorse femminili in azienda e sul lavoro - testimoniata dalla scarsa presenza di donne ai vertici, dalla prevalenza delle donne nei lavori educativi, sociali e sanitari a discapito di quelli più tecnici, tecnologici e scientifici, dalla disparità di retribuzione tra uomini e donne a parità di livello e mansione - non è legata solo all'organizzazione del lavoro, ma ha anche una forte componente connessa agli aspetti motivazionali, di autolegittimazione e di fiducia in sé, nelle proprie competenze e capacità. Se le quote rosa (quando ci sono...) ancora faticano ad essere rispettate, se le ragazze, benché più brave dei colleghi maschi anche nelle materie scientifiche, continuano a privilegiare corsi di studio più umanistici, molto ancora dipende da quanto (poco) ciascuna desidera e persegue obiettivi lavorativi veramente 'a misura' di sé, delle proprie caratteristiche e peculiarità.

Oltre a un'organizzazione del lavoro 'women friendly', è spesso necessario per migliorare l'apporto femminile al lavoro occuparsi della dimensione soggettiva e personale delle carriere femminili, attraverso la messa a punto e la condivisione di strumenti che aiutino la crescita individuale, l'aumento della consapevolezza personale.

Da un lato si tratta di lavorare su di sé, sulle proprie motivazioni, ma anche sugli stili di apprendimento, sugli stili di leadership e di risoluzione dei problemi, riconoscere le proprie competenze ed anche i propri desideri, ciò che ci spinge a scegliere ed anche ad evitare. Dall'altro, vuol dire migliorare le proprie competenze manageriali, accrescere le capacità gestionali assumendo più responsabilità, o sperimentandosi in ruoli nuovi e sconosciuti, magari anche inusuali.

Sono percorsi che possono essere svolti su richiesta individuale, ma anche promossi a livello aziendale, attraverso l'offerta di percorsi ad hoc alle donne o rivolti a tutte le risorse ma che comunque tengano conto e tutelino anche le differenze di genere.

Diversi sono gli strumenti utilizzabili per aiutare le donne a valorizzarsi sul lavoro. Eccone alcuni che negli anni abbiamo utilizzato da soli o in modo integrato.

*Counseling*: un aiuto personale con risvolti anche professionali, utile quando accanto ai nodi professionali si vogliono affrontare anche altri aspetti di sé e del lavoro: conflittualità con altri ruoli o posizioni, difficoltà a ricoprire certi ruoli, mancanza di motivazione al e nel lavoro, bassi livelli di autostima.

Percorsi di *Bilancio di competenze*, di valorizzazione delle competenze e degli stili personali, attività di *Career counseling*:

strumenti per 'fare il punto' sulla propria storia e carriera professionale, per individuare i propri punti di forza e di debolezza e individuare possibili percorsi di sviluppo e cambiamento lavorativo. Utili in fasi di svolta e cambiamento della propria storia professionale: rientro al lavoro dopo lunghe assenze, cambiamento di posizione, necessità oggettiva o soggettiva di trovare nuovi sbocchi lavorativi.

*Coaching*: aiuto e consulenza al ruolo, supporto nella crescita ed evoluzione nel ruolo professionale attuale, aiuto nell'individuare e perseguire nuovi obiettivi professionali. Utile quando si tratta acquisire o consolidare un nuovo ruolo lavorativo.

*Mentoring*: una relazione interpersonale privilegiata tra donne, attraverso l'aiuto di altre donne che sono riuscite ad intraprendere certe strade, che 'ce l'hanno fatta' ad arrivare a certi livelli o a realizzare idee imprenditoriali ed attività. Chi è riuscita affianca e sostiene chi deve ancora provare, incoraggiando e mettendo a disposizione la propria esperienza e fungendo anche da 'modello' di riferimento. Se le mentori appartengono alla stessa organizzazione, è una buona occasione anche per l'azienda per riflettere su e valorizzare la propria cultura gestionale, di leadership ed imprenditoriale. Non si tratta di uniformarsi a modelli preconfezionati, ma di scoprire assonanze ed affinità con altre esperienze, identificando al contempo quelle che sono le proprie peculiarità, caratteristiche e specificità. Nessuna è sola, ma tutte siamo uniche.

*Formazione* rivolta soprattutto alle donne: percorsi formativi che valorizzino le differenze di genere ed aiutino ad individuare e sviluppare le proprie peculiarità nella gestione del personale, dei gruppi di lavoro, nella risoluzione dei problemi, nella negoziazione e nella vendita. Non si tratta di sviluppare competenze diverse, ma di declinare le competenze 'tradizionali' manageriali sulla base delle proprie caratteristiche e dei propri valori, che dipendono anche dall'appartenenza di genere.

---

## Certificazione di genere: un supporto alle aziende per realizzare le pari opportunità'

*Di Catia Pernigotto*

Esperta di Politiche di Genere

Anche i dati confermano che un'equilibrata rappresentanza maschile e femminile nelle alte cariche gioverebbe all'economia. Lo sostiene la Commissione europea che pone l'uguaglianza di genere al centro della strategia Europa 2020. Nonostante questo, l'Italia continua ad essere in forte ritardo nella realizzazione delle Pari Opportunità uomo/donna in ambito lavorativo (tasso di occupazione femminile al 46% a fronte dell'obiettivo Europeo del 60% di donne al lavoro entro il 2010).

Partendo dai dati sull'occupazione femminile in Italia, dallo stato di realizzazione delle Pari Opportunità in azienda, emerge la necessità di studiare e sperimentare nuove soluzioni a supporto dell'azienda affinché possa valorizzare le differenze e ad impiegare al meglio la risorsa femminile, anche in ruoli apicali.

Molte ricerche confermano che là dove si adotta una modalità di gestione del personale che rispetta e valorizza le diversità, basata su piani di sviluppo delle carriere meritocratiche, le performance sono maggiori.

Molte sono i percorsi intrapresi per cercare di migliorare la condizione della donna nell'ambito lavorativo e per superare la logica di assegnazione di ruoli e incarichi basati sul genere e non sul merito. Un nuovo tentativo di introduzione di elementi di Diversity Management riguarda la Certificazione dei Sistemi di Gestione in ottica di genere: partendo dai Sistemi di Gestione e quindi dall'analisi dei processi aziendali, si supporta il Management a rileggere la propria azienda con attenzione al rispetto delle pari opportunità.

Una delle sperimentazioni in atto coinvolge l'Organismo di Certificazione AJA Registrars Europe che ha sviluppato la Certificazione del Sistema di Gestione delle Pari Opportunità in ottica di Genere: XAEQUO.

Il processo che porta l'Azienda alla Certificazione le consente di verificare lo stato dell'arte sul livello di realizzazione delle Pari Opportunità al proprio interno, costruire i piani di miglioramento, applicarli e diffonderli all'interno e all'esterno per una maggiore efficienza, efficacia e visibilità di quanto realizzato.

Il Sistema di Gestione è integrabile nel Sistema Qualità ISO 9001 e recepisce i principi di eccellenza delle Organizzazioni previsti dalla ISO 9004.

L'applicazione del Sistema di Gestione e la Certificazione in ottica di genere mette in moto un circolo virtuoso che si autoalimenta conferendo valore aggiunto all'Organizzazione e dandole una serie di vantaggi:

- Consente all’Azienda di richiedere la riduzione del tasso medio del premio INAIL, relativamente agli impegni presi in tema di Responsabilità Sociale di Impresa;
- Garantisce il rispetto della normativa di riferimento sulle pari opportunità;
- Migliora gli aspetti di gestione interna, attraverso :
  - miglioramento della qualità di vita-lavoro di donne e uomini;
  - miglioramento della partecipazione, motivazione, impegno;
  - valorizzazione delle risorse umane e delle differenze;
  - soddisfazione dei diversi bisogni dei portatori di interesse;
  - riduzione dell’ assenteismo e turn over;
  - aumento della produttività;
  - valorizzazione delle differenze di genere come valore aggiunto.
- Migliora l’ immagine esterna anche attraverso:
  - maggiore attrattività come posto di lavoro, in quanto considerato equo in termini di pari opportunità;
  - miglior qualità del prodotto e servizio.

Ad oggi non possiamo ancora valutare fino in fondo gli effetti di queste prime applicazioni, si tratta comunque di un nuovo strumento che vale la pena approfondire.

---

*“Ah, se le donne volessero assecondare i miei desideri, vorrei che nei secoli futuri si ponesse il loro nome sullo stesso piano di quello dei più grandi uomini... Solo il merito dovrebbe portare ai posti migliori, come pure agli inferiori.” (Olympe de Gouges, drammaturga e rivoluzionaria francese, 1748-1793)*

*«Dagli occhi delle donne derivò la mia dottrina: essi brillano ancora del vero fuoco di Prometeo, sono i libri, le arti, le accademie, che mostrano, contengono e nutrono il mondo.» (William Shakespeare)*

*«Non so se sono un'attrice, una grande attrice o una grande artista. Non so se sono capace di recitare. Ho dentro di me tante figure, tante donne, duemila donne. Ho solo bisogno di incontrarle. Devono essere vere, ecco tutto.» (Anna Magnani)*