

Perché c'è bisogno di più donne manager



Con il convegno internazionale che abbiamo promosso il 4 maggio scorso in Vaticano "L'altra dimensione del management. Il valore aggiunto delle donne tra impresa, famiglia e società", abbiamo lanciato il nostro messaggio affinché, attraverso il contributo delle donne, l'economia mondiale cresca e le società si arricchiscano.

L'altra dimensione del management è infatti anche l'altra dimensione del Paese in cui vogliamo vivere: Paesi più inclusivi, più sostenibili, più equi costruiscono società in cui c'è maggiore benessere e ricchezza. Le pari opportunità tra uomini e donne sono una questione di civiltà, ma sono anche un pre-requisito per un'economia più solida e per uno sviluppo più sostenibile.

In questo momento in cui la politica latita, abbiamo preso in carico questo tema insieme alla Santa Sede, che ha patrocinato l'iniziativa, perché condividiamo l'esigenza forte di **cambiare la cultura dominante**. È una sfida che rivolgiamo prima di tutto a noi stessi, e poi – speriamo – a tutta la società.

In Federmanager, infatti, le donne manager sono meno del 13% del totale. È vero che il settore industriale per tradizione è sempre stato appannaggio degli uomini, però non va molto meglio negli altri segmenti. Le donne manager guadagnano il 14% in meno dei loro colleghi maschi e questo succede un po' ovunque.

Nell'ambito della nostra ricerca, quando l'istituto G&G Associated ha chiesto a una responsabile delle risorse umane quale fosse la retribuzione annua per un direttore vendite, prima di rispondere, la manager ha domandato se facessimo riferimento alla RAL di un direttore uomo oppure di un direttore donna.

Non possiamo dirci soddisfatti nemmeno del fatto che dal 2005 al 2014 le donne dirigenti siano aumentate dal 24 al 28%, anche per effetto di leggi come la Golfo - Mosca. A ben vedere, solo il 15% delle donne presenti nei Cda ha ruoli executive. Peggio per le presidenze dei Cda, dove solo il 7% è donna.

Noi crediamo - perché lo vediamo dal nostro osservatorio - che le aziende che hanno scelto una governance mista, parimenti divisa tra uomini e donne, hanno reagito meglio alla crisi e hanno avuto effetti positivi anche in termini di capacità di innovazione e di visione. Inoltre, più cresce l'occupazione delle donne, più cresce il reddito, più aumenta la propensione a fare dei figli.

Dalla nostra ricerca è emerso poi un dato preoccupante: un manager under 50 su 2 non riesce a conciliare il lavoro con la famiglia, per mancanza di tempo, e questo nonostante la famiglia sia valutata molto più importante rispetto al lavoro. Le donne manager italiane, in particolare, investono nel lavoro più di 9 ore al giorno contro le 8.2 delle statunitensi e le 7.1 delle tedesche.

La flessibilità dell'orario di lavoro è al primo posto tra le attese dei nostri colleghi: una migliore integrazione tra tempo dedicato al lavoro e tempo per la famiglia costituisce un obiettivo per la nostra Federazione. Inoltre, da noi c'è un gap di attuazione nelle politiche di sostegno alle donne lavoratrici, mentre negli altri Paesi sono molto più diffuse.

Rivalutare il concetto di genitorialità, invece che parlare esclusivamente di maternità, così come considerare il peso sempre più rilevante dell'assistenza parentale sono sfide più che attuali di cui ci dobbiamo preoccupare.

Pertanto, Federmanager continuerà a lavorare sui territori, anche attraverso l'operosità del nostro Gruppo Minerva, per diffondere strumenti di welfare che realizzino le pari opportunità.

Il welfare aziendale, anche nella forma di welfare di prossimità o di filiera, rende possibile per le aziende condividere i costi dell'investimento e offrire tutele e servizi essenziali per chi lavora. In secondo luogo, Federmanager intende lavorare insieme alle altre Parti Sociali a livello di contrattazione nazionale per introdurre flessibilità e nuovi modelli di organizzazione. Speriamo che quello che introdurremo nei contratti dei dirigenti sia da apripista per altre categorie di lavoratori e siamo anche disponibili a lavorare con il legislatore su questi temi.

Infine, Federmanager continuerà ad agire sul piano della sensibilizzazione pubblica, portando avanti le linee guida che usciranno dal Comitato scientifico che abbiamo costituito insieme alla Santa Sede.

L'altra dimensione del management, infatti, va considerato un progetto strategico di Federmanager per il Paese, che ambisce a produrre risultati concreti in azienda e nella società, in continuità con quanto affermato in occasione lo scorso 4 maggio.

Vediamo che è in atto una vera e propria rivoluzione industriale, in cui le nuove tecnologie modificano rapidamente i modelli di business. Bisogna sostenere una rapida riconversione del sistema di istruzione affinché, a partire dalle materie STEM, le giovani donne al pari dei loro colleghi uomini accedano a quei programmi formativi che daranno lavoro nei prossimi anni.

Bisogna sostenere la riorganizzazione degli spazi urbani e dei servizi, trasformando le nostre città in **smart ci- ties** L'utilizzo delle nuove tecnologie può costituire la leva verso una maggiore efficienza organizzativa e innovazione: se governeremo bene la *digital transformation*, l'impatto sarà positivo sui luoghi in cui viviamo e sulle
nostre famiglie.

Realizziamo un sogno ambizioso

Quello del 4 maggio non è stato solo un convegno imponente e di valenza internazionale, ma è stato anche il punto di partenza di un percorso che continuerà, perché il tema della donna manager è strategico e richiede capacità progettuale nonché capacità di sensibilizzazione e di coinvolgimento.

La traccia di questo percorso è stata molto ben delineata da Padre Awi Mello, segretario del Dicastero per i Laici, la Famiglia e la Vita che ha dato il patrocinio alla nostra iniziativa: ecologia, famiglia e responsabilità sono i tre items che devono essere considerati non distintamente, ma in un'unica dimensione valoriale e strategica fortemente integrata.



I dati Istat sull'andamento demografico del nostro Paese, pubblicati in questi giorni, disegnano un quadro certamente preoccupante: rischiamo di diventare un Paese di anziani, che non favorisce il ricambio generazionale e destinato a impoverirsi.

E' un segnale molto critico che rischia di mettere in discussione il nostro **welfare**, attraverso cui garantiamo salute e sicurezza sociale soprattutto ai meno abbienti, che misura il livello di civiltà di un Paese.

Quello demografico è un tema che sfugge al dibattito politico e che, invece, dovrebbe essere centrale per dettare la politica economica del Paese. Come non è adeguatamente affrontato il tema del cambiamento del lavoro, che farà emergere un problema di skills mismatch trasversale, che riguarda uomini e donne indifferentemente.

L'andamento occupazionale forse esprime un miglioramento rispetto agli anni precedenti, e tuttavia evidenzia una sotto-rappresentazione delle donne in azienda e questo è un dato molto preoccupante, difficilmente spiegabile visto che le nostre studentesse sono mediamente più brave dei maschi. Peraltro, il basso livello di occupazione femminile determina un danno in termini di crescita di PIL che è stato stimato in -15%: parliamo di oltre duecento miliardi, una cifra pari alla manovra di bilancio per almeno dieci anni.

La Legge Golfo Mosca ha ridotto la differenza di genere, in **termini quantitativi**, nei CdA dove siedono donne per il 33%: 4 volte in più rispetto al 2011, 9,6% in più rispetto al 2016. Ma se guardiamo alle posizioni top la differenza resta molto elevata, 10 su 250. Sul livello di remunerazione: non c'è alcuna donna tra le prime 10, 3 tra le prime 50, 5 nei primi 100. Appena 20 sono AD nelle aziende quotate: il 9% del totale.

Qualcosa è stato fatto ma molto c'è da fare. Occorre ripartire dal fattore culturale.

La diversity fondata sulla complementarietà di genere è la ricetta vincente: occorre un nuovo patto sociale tra uomo e donna che non metta i generi uno contro l'altro ma in termini di reciproca valorizzazione. Le donne devono potersi affermare anche nei ruoli più elevati ma non devono tradire le loro caratteristiche, le loro qualità specifiche: determinazione, intuito, *multitasking*, solo per citarne alcune.

Realizzare un sogno ambizioso richiede determinazione, volontà, capacità organizzative, abnegazione, **corag- gio.** Questo vale per tutti ma vale ancor di più per le donne: ci sono esempi che dimostrano che, se ci sono questi ingredienti, il risultato viene raggiunto. Un strada irta, ma che si può percorrere. Traguardi difficili, ma che si possono cogliere. Fa male al cuore sapere che 115.000 neo-madri hanno scelto di lasciare il lavoro: non si dovrebbe essere mai costrette a fare una scelta.

Al Paese, a noi tutti, serve il cuore grande delle donne. Più donne al vertice delle imprese faciliterebbe l'affermazione di una cultura aziendale più attenta alle donne e alle esigenze delle stesse e al ruolo che continuano ad avere nella famiglia, verso i figli e gli anziani che spesso sono costrette a dover accudire caricandosene il peso quasi totalmente.

Il welfare aziendale è certamente una strada che può incidere sulla cultura aziendale mettendo a disposizione strumenti utili alla conciliazione vita familiare e professionale, così come la trasformazione digitale potrà favorire una maggiore flessibilità nel lavoro e modelli organizzativi e complementari meno rigidi nelle forme e nel tempo. Le esperienze di altri Paesi dimostrano che con più donne al lavoro cresce la natalità e si crea più benessere.

Il tema della genitorialità, infine, è centrale affinché la famiglia, attraverso una cultura e una normativa legale e contrattuale più vicina alla donna, possa ritornare a essere la leva attraverso la quale rilanciare un progetto di crescita e di sviluppo duraturo, strutturale e soprattutto inclusivo e sostenibile.

Abbiamo un appuntamento importante a fine anno: il rinnovo del ccnl, un banco di prova dove potremo vedere se saremo in grado di passare dalle parole a fatti concreti.

Federmanager vuole essere protagonista, attraverso gli uomini e le donne che ne fanno parte, di questo processo virtuoso di trasformazione, con la certezza che la Santa Sede ci accompagnerà in questo cammino. I numeri parlano chiaro, l'Italia è sideralmente lontana dalle parti opportunità tra uomini e donne sui luoghi di lavoro. E questo vale soprattutto – ma non solo – nei ruoli dirigenziali.

Anche gli ambienti presumibilmente più "aperti" sul piano culturale riservano in materia amare sorprese. Un esempio per tutti sia il mondo delle cooperative, dove effettivamente le donne sono numerose quanto gli uomini nel ruoli operativi, vedono calare la loro incidenza tra i quadri e si riducono a una sparuta minoranza nei ranghi dirigenziali.

L'asimmetria purtroppo impera – secondo l'indagine meritoriamente presentata da Federmanager al convegno in Vaticano del 4 maggio scorso – in maniera analoga al Nord come al Centro come al Sud. E si riverbera, naturalmente, nelle retribuzioni, che confermano il pesante "salary-gap" esistente tra uomini e donne a parità di funzioni.

Il percorso di "perequazione indotta" tra generi nei ruoli apicali intrapreso dal legislatore con l'introduzione delle "quote rosa" per i consigli d'amministrazioni delle società quotate in Borsa e delle aziende pubbliche è stato proficuo, ma si è dipanato tra molte polemiche, alimentate insospettabilmente spesso da molte donne, convinte – per carità, con ragione – che qualsiasi forzatura alla meritocrazia rappresenti comunque un modo, magari ispirato dalle migliori intenzioni, per riaffermare, nel contrastarla, una differenza che andrebbe invece semplicemente negata in radice.

Ma se sul piano dei principi la critica è fondata, le quote sono uno strumento di pedagogia sociopolitica indispensabile per disseminare consapevolezze nuove nel sistema. La scarsa partecipazione delle donne alla fase decisionale dei processi aziendali ed economici italiani è parte rilevante del problema di fondo di cui soffre l'Azienda Italia, cioè la scarsa competitività. Un problema che va sanato incidendo anche sul questo divario.

Il "maschilismo reale" che inquina il Paese discrimina la metà delle intelligenze disponibili, e paradossalmente interferisce con effetti distorsivi anche nella selezione pur occasionale che talvolta - nonostante tutto - premia le donne, perché determina spesso che a prevalere tra esse siano quelle che scelgono un approccio di tipo maschile alla carriera ed al lavoro. Insomma, per dirigere, in Italia una donna deve di solito porsi come una donna-uomo.

Tra il "format" edificante che ci viene proposto dal modello nord-europeo, dove la leadership femminile non contrasta né con la vita familiare né con una manifesta adesione alla componente più sana e vitale del modello sociale, estetico, iconico e relazionale storicamente prevalente nel sesso femminile, e il... format-Merkel, deve prevalere quest'ultimo: pochi sorrisi, poca gentilezza, poca gonna e molti pantaloni. Quasi per farsi perdonare di essere donna e per riaffermare che non c'è una strada femminile alla leadership. Insomma: o voce grossa, alla "Full metal jacket", o non si può comandare. Ma chi l'ha detto?

Sul piano normativo, lo scalino più arduo da superare è e resta, però, quello della gravidanza e del puerperio, quella fase naturalissima nella vita di ogni donna che continua ad essere vissuta dalle aziende come un deterrente rispetto all'opportunità di favorire o anche solo permettere l'escalation professionale delle donne.

Forse in questo senso – lungi dal sottovalutare e magari abolire le quote rosa temendone l'effetto distorsivo sulla meritocrazia – sarebbe necessario introdurre anche delle quote azzurre che obbligassero (ma proprio come obbligo di legge) i padri a condividere almeno in parte la fase successiva al parto, dove nulla e nessuno impone che siano solo le madri a prendersi cura dei figli.

Se ogni dirigente che decide di diventare padre fosse, per questo, obbligato a prendersi un mese di congedo parentale entro i primi tre dalla nascita del figlio sostituendo la moglie in modo da consentirle di rientrare prima al lavoro o affiancandola qualora non lavori, si introdurrebbe probabilmente un fattore di riequilibrio in questa pesante discriminazione. Una quota azzurra che oggi sembra culturalmente lontana anni luce dal dibattito in corso, ma vent'anni fa anche le quote rosa lo sembravano e invece alla fine sono state varate.

partecipazione delle donne alla fase decisionale dei processi aziendali ed economici italiani è parte rilevante del problema di fondo di cui soffre l'Azienda Italia, cioè la scarsa competitività"

"La scarsa

* Direttore di Economy

Intervista a Stefano Cuzzilla



Intervista a Bianca Maria Farina



Intervista a Marcella Panucci



Intervista a Donato Iacovone





CONFINDUSTRIA E FEDERMANAGER DANNO VITA A UNA NUOVA ASSOCIAZIONE PER LO SVILUPPO DELLA CULTURA D'IMPRESA, LA MANAGERIALITÀ E L'IMPRENDITORIALITÀ FINALIZZATA ALLA CRESCITA COMPETITIVA DELL'ITALIA.

www.4manager.org

L'Associazione MANAGER nasce con lo scopo di realizzare iniziative ad alto valore aggiunto per agganciare la ripresa in corso nel nostro Paese e rispondere alle sfide imposte dalla globalizzazione.

Stefano Cuzzilla, presidente Federmanager, in occasione della costituzione di ANAGER ha detto:

Abbiamo scelto di puntare sullo sviluppo dell'industria e sul contributo che i manager offrono alla crescita socio-economica dell'Italia. Grazie all'Associazione possiamo unire gli sforzi per sostenere il circuito virtuoso che riconosce il talento individuale, lo trasforma in vantaggio competitivo d'impresa e dell'intero comparto industriale italiano".

MANAGER è il veicolo attraverso il quale il sistema industriale promuove politiche attive del lavoro con progetti mirati e finalizzati allo sviluppo dell'occupazione. L'ascolto delle richieste, provenienti dalle associazioni territoriali di Confindustria e Federmanager, assume un ruolo primario per l'attuazione di piani imprenditoriali da realizzare concretamente nelle nostre regioni.

Più in generale - ha affermato Vincenzo Boccia, Presidente di Confindustria - la neocostituita Associazione intende supportare il Sistema industriale, nel percorso di diffusione e crescita della managerialità, per collegare e facilitare i rapporti interni alle aziende e per rafforzare la filiera produttiva all'esterno".





Il progetto "L'altra dimensione del management. Il valore aggiunto delle donne tra impresa, famiglia e società" che Federmanager ha avviato d'intesa con il Dicastero per i laici, la famiglia e la vita della Santa Sede, testimonia la serietà della visione strategica che sottostà all'impegno assunto dai suoi promotori.

La creazione, infatti, di una mentalità più aperta alla managerialità femminile presuppone la riscrittura di una nuova alleanza tra generi che punti alla diffusione del benessere in azienda, nelle famiglie e nei territori.

Il presidente Federmanager Stefano Cuzzilla, in apertura dei lavori di insediamento del Comitato scientifico che collabora alla realizzazione del progetto, ha sottolineato in modo inequivoco che il valore dell'iniziativa sta tutto nella capacità di offrire risultati concreti e strumenti operativi che possano essere in prospettiva applicati nelle aziende.

I processi di inclusione delle donne nel mondo del lavoro sono stati analizzati nella loro dimensione internazionale dall'Istituto di ricerca *G&G Associated* e successivamente presentati e discussi nel convegno tenutosi presso la sede del Vaticano lo scorso 4 maggio.

"Il Comitato scientifico del progetto, luogo di riflessione privilegiato, forte della presenza di esperienze molto diverse tra loro, ha già avviato diverse valutazioni operative"

Sia la ricerca che il convegno hanno dato voce e spazio alle questioni fondamentali che vanno emergendo nello scenario internazionale e italiano specificamente. E cioè la necessità ineludibile di uno sviluppo etico e sostenibile per il lavoro, l'indispensabile ricerca di innovativi e avanzati per l'armonizzazione famiglia-lavoro e, infine, il ruolo di assoluta "normale" parità delle posizioni femminili nel management aziendale.

Il Comitato scientifico, che dopo l'ottima riuscita della manifestazione del 4 maggio dovrà approfondire le linee di sviluppo del progetto, ha già avviato diverse riflessioni operative. Esse costituiranno le linee-guida del contributo che scaturirà dal confronto avviato. La maggiore convergenza tra gli esperti di Federmanager e quelli del Dicastero della Santa Sede si è focalizzata su:

 la necessità di superare l'idea di neutralità di genere nell'ambito lavorativo. Il contributo specifico femminile va valorizzato e le skills proprie del genere, necessarie all'evoluzione in corso del mondo del lavoro, messe in evidenza.

- La maternità deve essere percepita nel suo valore sociale e le imprese indotte a valorizzarla come momento di potenziamento e non di difficoltà del personale femminile.
- I modelli contrattuali e le misure di welfare debbono tendere ad una completa armonizzazione di genere.
- Culturalmente si deve passare dal welfare state alla welfare community. Solo con un approccio veramente etico è possibile uno sviluppo sostenibile.
- Sul piano della comunicazione e della riscrittura delle regole l'obiettivo va indirizzato verso la creazione di nuova cultura ispirata ai concetti di flessibilità e di armonizzazione.

Queste tematiche e le altre che verranno via via messe in luce renderanno il Comitato scientifico del progetto luogo di riflessione privilegiato in grado di fornire indicazioni ricche di esperienze molto diverse ma che riescono a convergere verso un traguardo sfidante e condiviso.

* Presidente Vises Onlus e componente Comitato scientifico

Sui territori costruiamo le pari opportunità Renata Tebaldi

R.TEBALDI

Il Gruppo Minerva ha partecipato attivamente alla realizzazione del convegno "L'altra dimensione del Management – II valore aggiunto delle donne tra impresa, famiglia e società", e alcune componenti del Gruppo, sia a livello territoriale che nazionale, hanno fatto parte del Comitato Promotore nonché del Comitato Scientifico del progetto.

Proseguiremo per tutto il 2018 in tutte le Sedi Territoriali di Federmanager Minerva, dove si stanno creando dei Tavoli Tecnici per individuare le proposte da mettere in evidenza, attraverso un percorso che auspichiamo di condividere con le altre Parti Sociali e con le Istituzioni.

L'obiettivo è quello di costruire un tavolo di lavoro permanente serio e concreto che lavori per:

- la presenza di donne con adeguato profilo professionale nei Consigli di Amministrazione delle Imprese e negli organi di gestione degli Enti;
- l'eliminazione del differenziale retributivo tra uomini e donne, presente in maniera molto evidente proprio nelle posizioni direttive;
- il tema della difficoltà della conciliazione per le donne tra vita privata e carriera, che spesso ne limita l'accesso a percorsi di carriera premianti;
- il mentoring come strumento di trasferimento di competenze e saperi per innovare attraverso lo scambio intergenerazionale.

Toccando il tema delle donne nei CdA, anche la ricerca effettuata per il convegno del 4 maggio ha evidenziato come in Italia le Presidenti di Consigli di Amministrazione siano solo un 7% e ben l'87% di manager presenti nell'industria sono uomini.

"Un aumento della presenza femminile porta benefici e migliori risultati. L'impatto positivo della presenza femminile nei board non è limitato alla performance del board stesso ma è presente anche negli altri livelli delle organizzazioni"

Molte evidenze dimostrano oggi che le aziende con board misti hanno reagito meglio alla congiuntura negativa degli ultimi anni e hanno registrato migliori performance. Un aumento della presenza femminile porta benefici e migliori risultati: l'impatto positivo della presenza femminile nei board non è limitato alla performance del board stesso ma è presente anche negli altri livelli delle organizzazioni.

E' provata anche la correlazione positiva tra presenza di donne e performance aziendali, che si delineano per lo stile di direzione femminile: l'attenzione alle persone, la prevenzione e la gestione dei conflitti, la condivisione, la minor propensione al rischio.

Allora perché questa discriminazione all'accesso dei vertici aziendali è ancora così forte?

Perché la cosiddetta parità è più formale che sostanziale?

Oggi è sempre più avvertita la necessità di integrare la governance con le competenze che le donne dimostrano di possedere. Ma spesso non si sa come farlo: le imprese, specie quelle industriali, non possono più prescindere da questo valore aggiunto, e vanno aiutate in questo processo, perché le differenze di genere devono essere un fattore di ricchezza e una opportunità.

Il progetto pilota del Gruppo Minerva "Più donne per i CDA e per le posizioni apicali" nasce nel 2013 a Torino con la firma del protocollo con 12 partner tra cui Regione Piemonte, Comune di Torino, Università degli Studi, Ordini Professionali e altre Associazioni, con l'obiettivo di creare un canale privilegiato di accesso per le donne capace di valorizzare le loro competenze professionali, renderle visibili e facilitare il loro incontro con le aziende.

Nel 2017 Marina Cima – coordinatrice territoriale di Torino - ha messo a disposizione del Coordinamento Nazionale Minerva le best practice di questo progetto, promuovendo una *road map* tra alcune sedi Minerva tra cui Roma, Bologna e Milano. Nel 2018 si prevedono altri incontri.

E sempre a proposito di parità, di promozione dell'inclusione, il Gruppo ha collaborato alla redazione della storia "Erica vuole fare la Manager", in
continuità con la Storia "Andrea vuole fare la Pirata" promossa dalle Consigliere di Parità Regionali
del Piemonte. La storia si rivolge a bambine e
bambini delle scuole elementari, ma anche alle
maestre, ai genitori, ai formatori, promuovendo
attraverso il racconto un rapporto di condivisione, cooperazione e rispetto tra i generi sia
nel gioco che nei luoghi di lavoro.

Minerva farà da tramite sui vari territori per mettere in contatto le scuole e le manager organizzando incontri con manager/imprenditrici "testimonial" che racconteranno nelle aule le loro esperienze professionali e anche di conciliazione tra vita familiare e professionale.

Riteniamo infatti che il tema delle "scelte" formative e professionali sia fondamentale per superare i bassi tassi di coinvolgimento delle donne nei percorsi cosiddetti *STEM*, e la ritrosia delle aziende ad affidare ruoli scientifici, tecnologici o ingegneristici alle donne.

Bambine e bambini, invece, possano essere aiutati a progettare il proprio futuro per diventare, da grandi, una nuova generazione di manager inclusivi capaci di promuovere un'altra dimensione del management.

Le criticità però non sono solo un problema di rappresentanza ma anche economico. Il gap retributivo è un altro dei temi portato avanti dal nostro Gruppo. Questo è un tema molto spinoso e spesso si acuisce dopo la prima maternità.

I tavoli di lavoro territoriali del Gruppo Minerva stanno declinano proposte concrete che possano essere portate all'attenzione delle Istituzioni ma anche dei tavoli negoziali perché una delle chiavi di volta è quella di coinvolgere maggiormente le aziende in queste tematiche per trovare soluzioni condivisibili per eliminare il gap retributivo e per dare strumenti concreti e sostenibili per l'armonizzazione vita-lavoro.

Infine, il Gruppo sta sviluppando il tema del mentoring nel tempo: trasferire competenze e saperi per innovare. È una metodologia innovativa di supporto che prevede l'instaurarsi di una relazione "one by one" tra una persona con più esperienza e una con meno esperienza, finalizzata da un lato al sostegno della persona, dall'altro allo sviluppo di competenze tacite ed esplicite in ambito formativo, lavorativo e sociale.

È un lavoro "nel tempo" perché accompagna tutte le fasi della vita di una donna, sostenendola nelle difficoltà che può incontrare, facilitandola nelle scelte.

> * Coordinatrice Nazionale Gruppo Minerva

NUOVA RANGE ROVER VELAR

DISEGNATA PER DARE STILE AL TUO BUSINESS.





Nuova Range Rover Velar è pronta a portare la sua classe unica anche nel tuo lavoro. Grazie ad un design futuristico e raffinato, che unisce eleganza e semplicità, sa sempre come farsi notare e come far distinguere te e il tuo business. Dentro, uno spazio elegante e un innovativo sistema di Infotainment ti faranno sentire come in ufficio. In più le sue nuove tecnologie rivoluzionarie e le sue capacità su ogni terreno ti permetteranno di raggiungere ogni tuo obiettivo con la massima eleganza.

landrover.it/fleet-and-business

EMISSIONI CO₂ Da 142 g/km



Da 5.4 I/100km





Gabriella Di Michele: il vero aiuto non si fa attendere Dina Galano Nella sua carriera lavorativa ha sempre ricoperto ruoli di prestigio e responsabilità. Dalla nomina a dirigente a soli 33 anni è arrivata alla vice presidenza di Equitalia, a governare le Entrate e quindi a guidare l'Istituto nazionale di previdenza italiano, di cui è direttrice generale dal gennaio 2017. Gabriella Di Michele racconta il suo percorso professionale, che ha preso il via dalla città dell'Aquila e l'ha condotta fino alla Capitale dove – confessa – "sono arrivata senza grandi sponsor".

Direttrice, da dove è cominciata la sua scalata all'Inps?

Dopo la laurea in giurisprudenza desideravo diventare magistrato. Poi ho perso mio padre, la mia strada è cambiata. Ho partecipato al concorso Inps, l'ho vinto e ho iniziato a lavorare all'Aquila, la mia città. Si può dire che provengo dal territorio profondo, dove bisogna imparare ad affrontare grandi e piccole avversità. Da allora, mi sono distinta per verve e determinazione. Il progetto del Durc e del Durc online (*Documento unico di regolarità contributiva, ndr*) è quello di cui vado più fiera, un progetto complesso e davvero innovativo che mi ha portato molte soddisfazioni.

Nei vari step di carriera, ha mai sofferto la sua condizione di donna?

Non ho mai subito discriminazioni né durante gli studi né sul lavoro. Non ho mai ricevuto molestie. Ma riconosco di essere stata fortunata.

Il settore pubblico certamente assicura maggiori tutele alle lavoratrici rispetto al settore privato in tema di maternità e di pari opportunità di fatto. Ciò non toglie che per una donna la conciliazione tra lavoro e famiglia sia una gran fatica. Lo facciamo volentieri, certo, ma io stessa, con due figli ormai grandi e un marito che è un medico affermato, ho chiesto aiuto a persone di fiducia per farcela.

Quanto incide l'organizzazione del lavoro per riuscire a essere contemporaneamente donna, madre e manager?

Quando ero direttore di struttura, ho utilizzato il telelavoro. Mi è capitato di concedere flessibilità di orario alle mie collaboratrici che si sono trovate nella condizione familiare che io per prima ho sperimentato.

Ho concesso misure di fatto, quando non erano previste di diritto. Ho promosso istituti come la banca ore per riuscire ad ottenere alcuni giorni al mese liberi dall'ufficio. La gestione del tempo rappresenta un nervo scoperto. Nella pubblica amministrazione è più facile venire incontro alle esigenze delle donne lavoratrici, nel privato servono azioni sia da parte delle imprese sia delle istituzioni. Deduzioni fiscali, incentivi premianti, l'esistenza stessa di asili nido aziendali, possono fare la differenza.

Nella posizione che ricopre ha la possibilità di tenere costantemente sotto osservazione il mondo del lavoro. Gli ultimi dati Eurostat registrano un incremento dell'occupazione femminile in Italia (+ 2,4 punti tra il 2013 e il 2017), ma con un forte ritardo nel Mezzogiorno, dove lavorano meno di 3 donne under 35 su 10. A cosa si deve il trend crescente di occupazione femminile e come valuta la situazione del Sud Italia?

Sicuramente siamo di fronte a un incremento complessivo del numero di occupati in termini quantitativi. Capiamo però che si tratta spesso di rapporti di lavoro a tempo determinato e di part-time, dove si nasconde anche molto lavoro nero.

Quello che registriamo dal nostro osservatorio è un forte incremento delle entrate contributive, in maniera superiore all'aumento del Pil. Se stiamo incassando di più, questo è merito delle politiche che l'Inps sta portando avanti. Quanto ai dati sulla componente femminile della popolazione, l'andamento può essere collegato alla crescita occupazionale che si è concentrata principalmente nel settore dei servizi. Più certo, invece, il dato sul Sud Italia, da sempre fanalino di coda, dove la donna che lavora è ancora un'esperienza marginale.

Nell'ambito pensionistico, provvedimenti come l'"Opzione Donna" riconoscono la specificità del lavoro femminile. Come valuta l'introduzione di misure ad hoc per le donne? Sanano davvero il gender gap?

A me non piacciono le quote rosa, anche se va riconosciuto che contribuiscono ad aumentare l'attenzione sul problema. Ad esempio, la presenza di donne negli organi legislativi è di fatto aumentata e non possiamo che esserne felici. Tuttavia ritengo che le donne vadano aiutate quando ne hanno davvero bisogno: è quello il momento in cui servono risposte legislative appropriate. Provvedimenti come l'opzione donna sono tardivi, perché arrivano in soccorso alle donne che stanno per andare in pensione. Tra l'altro, l'opzione donna, finché non entrerà a regime il sistema contributivo, rischia di essere troppo penalizzante per la maggioranza delle lavoratrici.

Il vero aiuto deve quindi arrivare durante la carriera, quando si affronta la maternità o quando aumenta il carico familiare. Per questo, voglio dire un grazie a Federmanager che ha promosso un progetto in favore della parità tra manager uomini e donne perché questo genere di iniziative aiutano a sensibilizzare la cultura aziendale e a ridurre il gap che pone l'Italia molto indietro rispetto ai Paesi scandinavi, alla Germania, alla Gran Bretagna.

Stiamo parlando di cambiamenti che richiedono tempo ma, rispetto a ieri, sono stati fatti passi avanti incoraggianti.

* Giornalista e Vice Direttore Progetto Manager



Lucia Serena Rossi ha insegnato negli atenei più prestigiosi d'Europa come il King's College di Londra e la Sorbona di Parigi e da ottobre sarà la prima donna italiana a ricoprire il ruolo di giudice della Corte di Giustizia dell'Unione Europea. Un incarico autorevole, ma anche di grande impegno e responsabilità.

Come si accede a posizioni apicali e quali doti deve avere una donna oggi per avere successo nel lavoro?

In realtà molti aspetti riguardano gli uomini e le donne allo stesso modo. Innanzitutto bisogna credere in quello che si fa e avere il senso dell'istituzione per cui si lavora, che ha le sue esigenze e le sue finalità e che merita sempre, a qualsiasi livello, rispetto e lealtà.

E ricordare sempre che l'istituzione va al di là delle persone con cui si lavora, che possono naturalmente avere caratteri più o meno a noi congeniali.

Inoltre ho sempre pensato che l'accesso a posizioni apicali sia una naturale - anche se certo non scontataconseguenza di una solida preparazione, di un lungo lavoro che si deve fare non sugli altri, ma su se stessi, per migliorare le proprie abilità, conoscenze e professionalità.

Però, considerando il gender gap, viene da pensare che competenza e talento non siano sufficienti a raggiungere i vertici dell'organizzazione.

Nella mia esperienza, posso testimoniare che bisogna farsi trovare pronti, poi l'occasione arriva, magari anche imprevista o diversa da quella che ci si aspettava.

Tutti abbiamo delle doti, ma è sbagliato autocompiacersi. In questo le donne sono in vantaggio, perché sono meno "autocompiaciute" degli uomini, sanno cogliere meglio i particolari, e distinguere le sfumature nei diversi contesti con cui vengono a contatto.

C'è però un aspetto che le donne dovrebbero migliorare: esprimere la propria professionalità in modo appropriato. Nello specifico, penso alla gestione delle proprie emozioni che, in ambito lavorativo, bisogna imparare a tenere per sé e alla capacità di essere assertive e incisive, ma con calma e fermezza. Il concetto di autorevolezza è diverso da autorità.

Questo aspetto è ancor più performante per la donna manager che vuole ottenere il rispetto anche da parte degli uomini: bisogna trattarli alla pari, anche se qualcuno potrebbe infastidirsi. Inoltre, è molto importante stabilire una buona relazione professionale con altre donne, basata sulla stima reciproca e sull'apprezzamento del loro lavoro.

Esistono molti ambienti tipicamente maschili in cui è difficile per una donna riuscire ad emergere.

La Corte del Lussemburgo in questo fa eccezione?

Se guardiamo i dati, purtroppo la Corte di Giustizia dell'Unione europea è molto più azzurra che rosa. Ci sono ventotto giudici (uno per ogni Stato UE) e undici avvocati generali: su trentanove persone (quaranta con il Cancelliere), le donne attualmente sono solo sei. Spezzo una lancia a favore dell'istituzione, che non ha responsabilità in questo caso: gli Stati propongono i membri e poi un panel internazionale, composto da giudici di alto livello ne valuta l'adeguatezza, con un vero e proprio esame, il cui esito non è mai scontato.

Come viene trattato il tema delle pari opportunità in ambito europeo? Le normative dell'Unione europea sono più o meno avanzate rispetto a quelle italiane?

Tutte le leggi contro la discriminazione sul lavoro, i permessi di maternità e ogni altro aspetto relativo al gender discrimination sono state introdotte in Italia grazie a norme dell'Unione europea. Le quote rimangono però nella discrezionalità degli Stati, che possono adottarle o meno.

È interessante notare che il diritto dell'Unione parla di quote "a favore del genere sottorappresentato". Per quanto a noi sembri strano, infatti, ci sono alcuni Stati nordici in cui sono gli uomini ad essere sottorappresentati, anche in lavori molto ambiti.

Da una ricerca realizzata recentemente da Federmanager sul tema della leadership femminile, è emerso che il 60% dei laureati europei è donna. Lei che da tempo lavora nel mondo accademico, percepisce un'evoluzione nell'accesso al sistema da parte delle donne? Oggi, le ragazze hanno più possibilità di accesso al mondo del lavoro se si laureano nelle materie tecnico scientifiche?

Paradossalmente, con mio grande rammarico, vedo che le studentesse universitarie oggi sono mediamente assai meno motivate e determinate rispetto alla mia generazione alla stessa età.

Attribuisco alla scuola secondaria la responsabilità di non aver saputo coinvolgere gli studenti, soprattutto le ragazze, nelle materie tecnico-scientifiche che avrebbero rappresentato per loro l'occasione di trovare una posizione lavorativa eccellente.

Per quanto riguarda invece l'università, credo sia fondamentale la scelta dell'indirizzo da seguire, perché influenza il futuro dei giovani.

Non basta pensare al raggiungimento di un obiettivo nel breve – medio termine, ma bisogna inserirlo all'interno di un progetto di vita, dove il superamento di qualche esame che non è nelle proprie corde è un sacrificio che vale la pena di sostenere.

Sempre in tema di barriere di genere, cosa si sentirebbe di consigliare alle sue studentesse per inserirsi al meglio nel mondo del lavoro?

Lancio un appello: smettete di autolimitarvi e di pensare che siete destinate a fare "lavori da donna". Non esistono lavori da uomo e lavori da donna. Non credete mai a chi dice che le donne che fanno carriera non riescono ad avere una famiglia.

È un freno culturale, sottilmente ricattatorio, che nel nostro Paese ancora troppo spesso induce le donne ad autolimitarsi nella scelta del lavoro e della carriera.

Ma se noi siamo riuscite a non rinunciare né al lavoro né alla famiglia, potete sicuramente farcela anche voi!

giornalista

DUNU LIMPRE

Maria Raffaella Caprioglio: dietro la carriera, tanta passione Dina Galano Presidente, lei è stata una delle prime donne ad avere incarichi dirigenziali in Confindustria e oggi guida Umana, che è una realtà che ha fatturato oltre 600 milioni di euro nell'ultimo anno. Ci può dire quanta fatica si fa ad avanzare in carriera? Il suo percorso professionale ha implicato rinunce personali?

Ho sempre avuto la fortuna di fare un lavoro interessante che ho affrontato con passione e quindi non ho mai messo al primo posto la carriera in quanto tale. Certamente i risultati arrivano solo con molto impegno e forse anche fatica, ma le energie devono essere rivolte a ciò che si fa, poi, il resto, viene. Non ho mai dovuto rinunciare a cose che ritenevo importanti, ho potuto conciliare la mia vita personale con gli impegni di lavoro. Certo il tempo libero non è mai molto, ma riesco fortunatamente a ritagliare uno spazio per ciò che più amo.

La nostra ricerca su "L'altra dimensione del management", che abbiamo presentato lo scorso 4 maggio, ci conferma che dal 2005 al 2014 le donne dirigenti sono aumentate dal 24 al 28%, anche grazie a leggi come la Golfo – Mosca. Restano, però, per lo più confinate in ruoli di middle management. Ad esempio, solo il 7% dei Cda ha una presidente donna. Rispetto a quando lei ha iniziato a lavorare, le donne oggi hanno maggiori possibilità di scalare le posizioni di vertice? Qual è invece l'ostacolo più significativo alle pari opportunità?

Oggi le donne hanno acquisito maggiore consapevolezza del fatto che l'attività fuori dalle mura casalinghe oltre a consentire un reddito, apre spazi di autonomia intellettuale. È aumentato il numero di donne che lavora è di conseguenza aumentata la possibilità di crescere professionalmente. Tutte le ricerche internazionali sui temi dello sviluppo economico indicano l'aumento del numero delle donne nel mondo del lavoro come uno dei principali fattori di sviluppo e quindi mi auguro ci possa essere a breve una significativa crescita in tal senso. Un grande aiuto potrebbe arrivare dall'approvazione di normative fiscali che favoriscano il ricorso ad aiuti concreti nella gestione della famiglia.

Il nostro lavoro su "L'altra dimensione del management" ha anche messo in luce un salary gap fortemente penalizzante: le manager donne guadagnano circa il 14% in meno dei loro pari grado uomini. Qual è la situazione del mercato delle retribuzioni? A cosa si deve questa differenza? La maternità è vista come un costo per l'azienda, un "contributo da versare in anticipo"?

Il tema del salary gap è oramai ricorrente e certamente significativo. Da parte mia non l'ho mai rilevato. In Umana questa questione non si pone affatto e mi piace rilevare che i contratti di somministrazione di lavoro prevedano l'assoluta parità retributiva non solo rispetto ai lavoratori dell'azienda utilizzatrice con pari grado e mansione, ma anche fra maschi e femmine.

Umana è un importante attore nel campo delle politiche del lavoro e agisce in un territorio, il Veneto, che è sicuramente più inclusivo e virtuoso dal punto di vista delle pari opportunità. Qual è la situazione nella regione e quali politiche sono attuate per sostenere l'occupazione femminile? Il Veneto è una regione evoluta anche nel sostegno all'occupazione femminile. Umana è presente in 13 Regioni italiane e sicuramente l'attenzione verso le pari opportunità non è la stessa ovunque. Tuttavia è confortante registrare una significativa crescita del numero di donne amministratori pubblici, e questo sta indubbiamente alzando il livello di attenzione su questo tema.

Dal suo osservatorio nota un'evoluzione rispetto alle figure richieste dal mercato che possa far sperare in un maggiore presenza femminile in azienda? Ci sono settori o funzioni, tradizionalmente appannaggio degli uomini, che si stanno aprendo alle donne e che possono rappresentare un nuovo bacino di occupazione?

Più che dall'evoluzione delle figure richieste dal mercato, un maggiore spazio alle donne deriva a mio parere dal fatto che le donne hanno allargato il raggio nella loro scelta del percorso di studio. In particolare sono maggiori rispetto ad un tempo le ragazze che decidono di intraprendere studi universitari ad indirizzo STEM, ovvero ci sono più laureate in materie scientifiche, tecnologiche, matematiche, economiche.

Oggi ad esempio ci sono più ingegneri donna rispetto al passato. A questo si aggiunge la sempre maggiore attenzione che le aziende riservano in fase di *recruiting* alle cosiddette *soft skills*, di cui le donne sono naturalmente più dotate. Considerato il fatto che sono davvero pochi gli anni che hanno visto la donna entrare a pieno titolo nel mercato del lavoro, mi sembra di possa guardare al futuro con ottimismo.

* Giornalista e Vice Direttore Progetto Manager

Isabella Chiodi: il grande valore delle soft skills femminili Alessandra De Gaetano Una lunga carriera in grandi aziende che si è conclusa con l'incarico di **Vice Presidente Europa di IBM**, che ha guidato per oltre 10 anni. Isabella Chiodi ha iniziato il suo percorso con la laurea in fisica nucleare, per poi dedicarsi all'ambito tecnico dell'Information Technology, passando per quello commerciale, fino ad approdare ai vertici IBM.

Dott.ssa Chiodi, in un mondo del lavoro in continua evoluzione, quanto è importante essere flessibili e pronti ad adattarsi alle esigenze del mercato?

Il cambiamento o lo cavalchi o ti schiaccia. Le competenze hanno un ciclo di vita che si è ridotto drasticamente, imponendo di investire continuamente in conoscenza per stare alla pari e riuscire a generare valore. Il "continuous learning" è un imperativo per qualunque mestiere, mentre il prezzo più alto di questo cambiamento lo pagheranno le classi sociali meno istruite e preparate.

Personalmente, sono una persona facile alla noia, che "consuma" in fretta le esperienze, e trovo incredibilmente eccitante, anche se impegnativo, il periodo che stiamo vivendo sia per l'intensità del cambiamento che per il respiro dello stesso: sfide tecniche, etiche, legislative.

Oggi nelle aziende si parla molto di valorizzazione della diversità di genere. Come top manager del colosso IBM, qual è secondo lei il valore aggiunto che caratterizza la leadership femminile?

Credo che le soft-skills siano un indispensabile mezzo per veicolare efficacemente i vari background professionali: dalla capacità di lavoro di squadra al dialogo con figure professionali diverse, all'insegnamento e al trasferimento di competenze; aggiungo la creatività, che aiuta a guardare con occhi nuovi i fenomeni di tutti i giorni.

Un esempio del valore aggiunto delle donne in azienda, con cui mi sono confrontata diverse volte, riguarda il pragmatismo della donna manager nel distribuire incarichi: non si limita a dare indicazioni su quello che i collaboratori devono fare, si preoccupa di verificare da subito se hanno compreso correttamente, per evitare ricicli. Può sembrare banale, ma questo comportamento elimina moltissime inefficienze.

Nell'ambito della ricerca che Federmanager ha promosso, è emerso tra l'altro che le donne manager italiane dedicano al lavoro molte più ore delle pari grado tedesche o statunitensi, sottraendole agli impegni familiari. Lei quante ore al giorno dedicava al lavoro? È d'accordo nel sostenere che l'organizzazione del tempo lavorativo sia il vero nodo da sciogliere?

Le donne si fanno coinvolgere moltissimo, mediamente molto più dei colleghi maschi, e questo rappresenta sia un merito che un demerito. Molti periodi di lavoro nella mia esperienza sono stati totalizzanti, molte vacanze sono state invase da e-mail, telefonate e conference calls, con significativo disappunto di chi mi stava vicino. In questo c'è da imparare dai colleghi maschi.

Altra cosa invece è l'attenzione dell'azienda a facilitare la conciliazione tra esigenze lavorative e famigliari: pur se supportate dalla tecnologia che consente di essere "always on" per il lavoro remoto, purtroppo sono ancora poche le aziende in grado di gestire "by objective", continuando a confidare nella presenza in ufficio per garantire i risultati. Infine, sconfinando nell'ovvio, continuano ad essere inadeguati in Italia, sia per copertura che per qualità, i servizi alla famiglia.

Paesi come la Francia o la Germania hanno investito significativamente da anni in questo settore, consentendo ai genitori di lasciare i figli ben accuditi in scuole ed asili che hanno gli orari allineati ai tempi del lavoro. Di certo, una donna senza l'ansia di dover gestire quotidianamente lavoro e famiglia guarda con molta più serenità alla sua crescita professionale ed alla sua affermazione sul lavoro anche se questo, pur essendo il principale nodo da sciogliere, non è l'unico. L'autostima continua ad avere bisogno di iniezioni di fiducia in se stesse.

Lei è anche Presidente dell'Associazione Aidda Veneto e Trentino Alto Adige, che riunisce oltre mille donne dirigenti sul territorio nazionale. Quali sono i vostri obiettivi? Esiste (o dovrebbe esistere) un coordinamento tra tantissime associazioni che si occupano di gender gap?

AIDDA è l'affiliata italiana di FCEM, associazione mondiale di donne imprenditrici e managers, che ha come obiettivo principale quello di intraprendere azioni e progetti atti a facilitare l'emancipazione della donna che lavora, sia in ambito economico che istituzionale.

Conoscersi, condividere le buone pratiche aziendali ma anche gli errori, incontrare socie di altri paesi rappresentano esperienze molto utili a questo proposito. La rete delle socie infine è naturalmente anche un buon terreno per il B2B. Il coordinamento tra associazioni rende molto più efficaci le azioni che si portano avanti, grazie alla massa critica delle sostenitrici.

Tuttavia in tale contesto abbiamo luci ed ombre. Siamo consapevoli di essere nell'era delle "communities", che si creano spontaneamente e dinamicamente in rete tra persone che condividono gli stessi interessi sparse per il globo. Le formule associative che abbiamo ereditato dal passato non hanno alternative al ripensarsi e adeguarsi ad un mondo in cambiamento frenetico, se vorranno continuare a dare valore agli associati.

giornalista

Barbara Poli: il digitale è sempre più rosa a cura della redazione Il mese scorso ha ricevuto un premio come Miglior CIO in "the exponential age", riservato al manager che "ha indirizzato la propria azienda verso un progetto visionario al fine di migliorare le dinamiche business", nell'ambito del "Cio+ Italia Award 2018". Lei è Barbara Poli, e l'azienda è RINA, in cui svolge il ruolo di Chief Digital Officer.

Il mondo IT è da sempre considerato un ambito di specificità maschile. Come si sente a essere una top manager della Digital Transformation?

È vero, tradizionalmente il mondo IT è "maschile". In Europa, solo il 9% degli sviluppatori e il 20% dei laureati in informatica e nuove tecnologie è donna, perciò il percorso da fare è ancora lungo. Tuttavia la tecnologia è oggi parte integrante della vita di tutti noi, pervade tutti i settori ed è accessibile a tutti.

Anche il ruolo del Digital Officer dovrebbe avere un profilo meno "verticale" e tecnico ed essere più orientato al business, alla comprensione delle esigenze dei clienti e al miglioramento del lavoro dei colleghi.

Sono convinta che il mio ruolo sia, prima ancora che quello di prendere decisioni sulle tecnologie, quello di comprendere e intuire le necessità latenti e soddisfare le "intention" delle persone. Anche per questo credo che in futuro troveremo sempre più manager donna nel mondo digitale.

Quale motivazione l'ha spinta a perseguire una formazione, accademica e lavorativa, sul digitale? È stata una scelta strategica o una passione personale?

Ritengo che il mio punto di forza non sia il profilo specialistico, quanto quello manageriale. Dopo gli studi classici, mi sono laureata in Economia alla Bocconi e sono stata per 10 anni in una società internazionale di consulenza strategica.

Sono state, soprattutto, le mie attitudini personali a orientare le mie scelte, a farmi mettere in gioco divertendomi, e solo in seconda battuta la predisposizione per un percorso scientifico. La curiosità, la voglia di imparare sempre cose nuove, di confrontarmi con contesti stimolanti e innovativi sono state alla base del mio percorso accademico e professionale.

La trasformazione digitale riunisce tutte queste caratteristiche! Infatti, non mi sono avvicinata alla tecnologia per un interesse di natura tecnica, bensì per le opportunità che essa apre: abilita il cambiamento in tutti gli ambiti.

Molte università, in Europa e negli Stati Uniti, finanziano corsi STEM per le studentesse. Pensa che si stia diffondendo la "STEM-mania" o si tratta di competenze indispensabili oggi?

Penso che non sia una "STEM-mania", anzi! Ritengo sia un passo indispensabile per garantire lo sviluppo e la competitività di un Paese. L'Italia, su questo fronte, deve recuperare un gap importante risultando ancora agli ultimi posti in Europa per digital-gap.

Nei prossimi 3-5 anni sarà necessario creare competenze scientifiche e digitali, non solo per sviluppare le nuove tecnologie, ma anche per imparare a gestirle e capire come estrarne valore. Coloro che non investiranno in competenza, rischieranno di perdere quote di mercato.

Federmanager ha recentemente condotto una ricerca sul tema della leadership femminile, da cui emerge il valore aggiunto delle donne manager, rappresentato dalle proprie soft skills. Quanto hanno contato le sue per farle raggiungere la posizione di responsabilità che riveste ora?

Secondo il *World Economic Forum* le skills più rilevanti per competere da qui al 2020 non saranno né le STEM, né le umanistiche bensì quelle soft: *critical thinking, problem solving*, intuizione, negoziazione. Sono caratteristiche in cui mi riconosco e che ho avuto modo di affinare e consolidare nella mia carriera professionale. Affronto le sfide con determinazione, facendomi guidare da valori come lealtà, impegno e attaccamento alla "squadra".

Paola Vitale: forti della nostra diversità Antonio Lenoci "La mia esperienza lavorativa inizia a 24 anni dopo la laurea in management proprio alla General Electric di Firenze, tramite un *leadership program* incentrato sulla Finanza.

Dopo 2 anni di esperienze all'estero in realtà molto diverse, al termine del programma, ho dovuto fare una scelta importante: continuare con un percorso di livello superiore ovvero manageriale, oppure rientrare a Firenze e proseguire con un programma da analista. Ho scelto la prima opzione attraverso un percorso di 4 anni che mi ha portato a visitare più di 10 Stati e a cambiare realtà ogni 4 mesi circa. Questo ha comportato un approccio dei problemi e delle dinamiche di business molto intensivo, dedicato a elaborare la situazione e trovare la soluzione adeguata.

Sono diventata dirigente nell'aprile 2017. Oggi sono a Firenze e sono grata per questa esperienza che comunque ha richiesto sacrifici; come la rinuncia alle festività ed ai piani personali".

Partiamo proprio da queste rinunce......

La mia fortuna è stata che General Electric rappresenta un modello di multinazionale che pone le aspirazioni individuali al primo posto, e sia l'uomo che la donna sono messi nelle condizioni di poter crescere senza ostacoli. All'interno di una multinazionale non si pongono quei problemi che possono esserci nelle piccole e medie imprese.

Quali sono i vantaggi di una multinazionale? Può farci qualche esempio?

Non ho famiglia, quindi ho approfittato della opportunità di spostarmi. Mi sono resa disponibile ad accettare un livello crescente di responsabilità, ma ci sono esempi di colleghe che pur avendo famiglia hanno raggiunto il mio stesso livello. Oggi l'opportunità è il remote working, che consente di poter seguire il percorso lavorativo aziendale senza spostarsi.

Ha mai percepito la differenza di genere all'interno del team aziendale?

Non credo sia una diversità nel momento in cui la donna mantiene le proprie caratteristiche, come ad esempio la capacità in termini di intelligenza emotiva oppure l'empatia, e credo sia giusto che vengano fuori nel momento in cui occorre assumere decisioni importanti o motivare il team. Possono esserci delle diversità, ma sono da intendersi come momenti positivi.

Nella mia realtà ci sono tante donne in posizione di leadership, ed è una situazione vissuta in maniera positiva.

Un manager formatosi in una multinazionale può portare la propria esperienza e contribuire alla crescita delle piccole e medie imprese?

Condividere esperienze è utile, un manager di una piccola e media impresa può evolversi attraverso l'affiancamento di un tutor. Incentiverei inoltre la divulgazione di esempi di donne manager che si affermano in un contesto aziendale non grazie all'aver imitato il collega uomo, ma perché forti delle loro diversità, le hanno fatto emergere nel momento opportuno e sono pronte a condividerlo come un esempio di successo.

Il principio della reciprocità nella gestione familiare funziona anche sul lavoro?

Non siamo più negli anni in cui si pensava che ci fossero ruoli di pertinenza maschile e femminile. Oramai la donna già dalla scelta del percorso di studi all'università non intraprende solo materie umanistiche, ma anche tecniche e prende strade che la portano in azienda a ricoprire ruoli di responsabilità e di vertice.

Parliamo spesso di *diversity* intendendo esclusivamente il ruolo femminile. Ma dobbiamo metterci anche nei panni dell'uomo per il quale il cambiamento è stato ugualmente importante. Oggi l'uomo si trova nella posizione di dover ricoprire nuovi ruoli, in famiglia come sul lavoro.

Si aspettava di arrivare a 31 anni ad essere dirigente di una grande multinazionale?

Me lo aspettavo, perché era il mio obiettivo, forse non mi aspettavo avvenisse in maniera così accelerata. Desideravo entrare in una grande realtà e arrivare a una posizione strategica che mi permettesse di sviluppare un percorso manageriale. E' solo arrivato tutto un po' prima del previsto.

La determinazione conta?

Lo dico sempre. Bisogna volerlo. Ci sono donne che decidono di intraprendere un percorso esclusivo, che dedicano tempo alla famiglia ed altre che vogliono bilanciare la propria vita. Non ho famiglia, ma ho tanti interessi e passioni che coltivo quotidianamente. Le rinunce, se viste come una forma di investimento, possono ripagare a lungo termine.

Tra i contesti operativi che ha vissuto, quale rappresenta secondo lei un buon modello virtuoso di welfare, magari da imitare?

Negli Stati Uniti ci sono strumenti welfare come gli asili e le scuole aziendali che consentono di gestire al meglio la famiglia ed il lavoro. Nell'Europa del Nord esistono sistemi ugualmente all'avanguardia dal punto di vista della conciliazione tra vita imprenditoriale e vita sociale.

giornalista