



COMPETENZE

GENDER DIVERSITY. Il ruolo giocato dalle imprese nei prossimi anni

Cosa ci aspetta nel 2020

Di fronte a una riduzione di benessere generalizzato e alla scarsità di risorse pubbliche, le imprese assumeranno un ruolo sempre più importante nell'offrire soluzioni di welfare, di work-life balance e di gestione delle diversità

di Francesca Chialà

Come evolverà da qui al 2020 la condizione femminile nella società e nel lavoro? Nei prossimi anni si affermeranno politiche aziendali per incentivare il lavoro femminile? Le donne manager saranno capaci di reinventare l'organizzazione del lavoro coniugando in modo più creativo i vincoli con le risorse

le differenze sociali e ne faranno le spese i più vulnerabili. Diminuirà il livello di benessere complessivo, ma aumenteranno le forme di mutuo aiuto, le reti d'impresa, le strutture di welfare non statali. La crisi non penalizzerà in particolare le donne, più capaci di affrontarla socialmente e psicologicamente. Gli esperti prevedono nel 2020 un

se in modo da realizzare un'azienda più bella e umana? Queste alcune delle domande a cui ha cercato di rispondere con approccio scientifico la ricerca Delphi "Gender Diversity 2020", ideata dal Professor Domenico De Masi, diretta da Stefano Palumbo e realizzata dall'Istituto di ricerca S3.Studium, in collaborazione con Bosch-Tech; Carter & Benson e il coinvolgimento di 19 esperti, di cui ho fatto parte. Nello scenario 2020 la questione femminile verrà sempre più considerata un tema di ordine economico, oltre che di pari opportunità e di giustizia sociale. Nei prossimi otto anni si prevede una lentissima uscita dalla crisi, che accentuerà la competizione fra i generi per le posizioni di vertice. Cresceranno ancora

riequilibri economico, ma non ancora parità. Inoltre, si accentueranno le differenze fra donne istruite e non.

Meno occupazione più precarietà

Sul fronte del mercato del lavoro, si prevede che aumenterà la disoccupazione e che, pur di avere un'occupazione, si accetteranno molto più di oggi orari atipici, lavoro domiciliare, lunghe assenze (intervalli?). La disoccupazione crescerà soprattutto fra i giovani, in particolare i Neet, e fra gli over-50, con l'aggravio delle condizioni pensionistiche. Il lavoro dipendente diminuirà ancora, sostituito da quello a progetto e cresce-

COMPETENZE

ranno le disparità fra dipendenti e precari. Fra i nuovi poveri ci saranno più donne, soprattutto capifamiglia di famiglie monoreddito. La legislazione sul lavoro tenderà sempre più ad applicare il concetto di flessibilità, sia in entrata, sia in uscita e nei prossimi anni non si interverrà per ridurre i contratti che generano maggiore precarietà. Inoltre, aumenterà la contrattazione individuale e diminuirà quella collettiva.

Il welfare nelle mani delle aziende

Da qui al 2020 le politiche del welfare si troveranno in una fase di stasi perché mancheranno le risorse che verranno riallocate senza aggiungerne di nuove. In Italia, la spesa pubblica per le politiche di conciliazione, di supporto all'infanzia e alla vecchiaia, resterà tra le più basse d'Europa. Le poche risorse disponibili verranno concentrate soprattutto su educazione dei figli, asili nido, agevolazioni alle famiglie. Dati i limiti della spesa pubblica, la responsabilità di far fronte ai bisogni si sposterà sempre più – oltre che sugli individui e sulle famiglie – sulle aziende. A crisi terminata, come minimo nel medio termine, cresceranno il welfare aziendale e la

sensibilità delle imprese a investire in politiche di conciliazione vita-lavoro, specie per le donne. Ma il fatto che le politiche di *work-life balance* saranno sempre più demandate alle aziende, creerà ulteriori disparità tra coloro che lavoreranno in multinazionali a capitale estero, aziende medio-grandi internazionalizzate e sensibili alle tematiche della diversity e coloro che subiranno ancora metodi tradizionali di gestione delle persone. A maggior ragione, il welfare aziendale accentuerà la differenza tra dipendenti e precari.

Divario sociale in aumento

L'impatto dell'invecchiamento sui sistemi di welfare continuerà a essere devastante. Dal punto di vista sociale crescerà il divario tra i ricchi, che si potranno permettere di pagare miriadi di professionisti della salute, e i più poveri. Aumenteranno quindi le occupazioni che offrono servizi agli anziani, ma anche la fatica delle donne che li dovranno accudire, specie quelle tardo-adulte che lavoreranno più a lungo. Tra i single anziani e scolarizzati, cresceranno i tentativi di creare reti di supporto amicali e il *cobousing*. Verranno creati gruppi di mutuo aiuto online e aumen-

La rivalsa delle donne

di Domenico De Masi

Secondo il "World Economic Forum", l'Italia è il paese con il più forte divario uomo-donna in Europa e all'84° posto nel mondo. Nell'economia mondiale le donne rappresentano solo il 15% dei direttori delle società classificate in Fortune 500 e appena il 2% dei Ceo delle società quotate negli indici Fortune 500 e Fts 100. Nell'economia italiana le donne restano a livelli ancora più bassi della gerarchia e solo poche arrivano in posizioni decisionali. Nel nostro paese sono donne solo il 29% dei liberi professionisti, il 27% dei dirigenti, il 21% dei prefetti, il 19% degli imprenditori, il 18% dei professori ordinari, il 12% dei direttori di ricerca, il 4% degli ambasciatori. Come mai questo gap? Nell'Atene di Pericle, la politica, la guerra, la vita intellettuale erano al centro della polis e il maschio esercitava un monopolio assoluto su queste attività privilegiate. Le donne – fatta eccezione per le etère – restavano semianalfabete e segregate nel recinto psico-fisico della casa. Durante tutta la lunghissima epoca rurale, quando il tasso di mortalità infantile era altissimo e una coppia doveva avere più di dieci figli per assicurarsi un minimo di discendenza, erano soprattutto le gravidanze e l'allattamento che inchiodavano le donne alla vita domestica. Con la rivoluzione industriale i maschi hanno riservato a sé la gestione aziendale e tutto ciò che attiene al pratico, al competitivo, al razionale: la politica, la guerra, il lavoro, lo sport, le gerarchie ecclesiastiche. Alle donne è stata delegata la gestione domestica, estetica, pedagogica e assistenziale: la seduzione, la gestazione, la formazione, la moda, la cura dei bambini e degli anziani. Ancora oggi, il 30% delle donne interrompe il lavoro per motivi familiari, contro il 3% degli uomini. Tuttavia, la nostra ricerca Delphi, "Gender Diversity", prevede che nel 2020 la percentuale di donne occupate sarà pari a quella degli uomini e, accanto alla superiorità sociale, si affermerà la superiorità professionale della donna anche nei settori tradizionalmente appannaggio dei maschi e nei ruoli decisionali. Nell'odierna società postindustriale i valori della gerarchia, dell'efficienza, della competitività cedono il passo a quelli della creatività, dell'emotività, dell'etica, dell'estetica, della virtualità, della qualità della vita e del lavoro. I maschi, storicamente educati all'agire razionale, rigido, programmato, risultano sempre meno educati ad attività creative che richiedono senso estetico, multitasking, flessibilità, soggettività. Perciò, dovunque si afferma questo tipo di attività, le donne si dimostrano indispensabili perché dotate delle skills necessarie, alle quali esse sommano una loro preparazione scrupolosa. In base alla maggiore scolarizzazione e ai risultati scolastici più brillanti rispetto a quelli dei maschi, in tutti i settori le donne avranno qualifiche e stipendi pari o addirittura superiori agli uomini. Le donne più innovative instaureranno nuovi stili di leadership e nuovi modelli di convivenza aziendali basati sulla parità dei sessi, mentre le donne più aggressive tenderanno a espellere i maschi dai ruoli direttivi relegandoli in mansioni gregarie e, una volta conquistato il potere, lo eserciteranno probabilmente con la durezza che deriva dai torti subiti dalle donne nei secoli precedenti.

Domenico
De Masi



COMPETENZE

teranno gli anziani che useranno Skype e aderiranno ai social network come Facebook. L'invecchiamento della popolazione modificherà le basi quantitative dei rapporti fra diversità, perché le donne saranno più degli uomini, si faranno meno figli e a farne di più saranno gli stranieri. Inoltre, comporterà una gestione della diversity di tipo nuovo: sarà valorizzata la componente femminile che, in età post-matura, sarà più brillante e versatile di quella maschile. Si acuiranno i conflitti pubblici tra generazioni sulle risorse da destinare a pensionati e alla creazione di nuove opportunità di studio, ricerca e occupazione per i giovani. Proprio per queste ragioni diventeranno ancora più cruciali gli scambi affettivi ed economici tra nonni e nipoti. Ci saranno minori disponibilità economiche per i giovani e meno speranza di migliorare il proprio tenore di vita.

La divaricazione nell'istruzione

Nel 2020 aumenterà la richiesta di un miglior *work-life balance* e le aziende metteranno in atto serie politiche per una gestione flessibile degli orari e delle sedi di lavoro. Le tecnologie favoriranno un uso più flessibile del tempo, ma anche una maggiore invasività del tempo di lavoro verso il tempo per sé.

Nell'accesso all'istruzione, verranno introdotti sistemi più selettivi, basati sulla meritocrazia e slegati dal genere, mentre perdureranno differenze

rilevanti dal punto di vista dei ceti sociali. L'Italia, infatti, resterà uno dei paesi in Europa in cui l'accesso ai livelli più alti di istruzione sarà facile soprattutto per chi nasce in famiglie agiate e istruite. Entro il 2020 il 60% delle donne in Italia sarà in possesso di master, mentre emergerà l'abbandono scolastico maschile. L'affidamento di posizioni di responsabilità alle donne sarà cresciuto, ma in misura più limitata rispetto al livello di scolarizzazione. La qualità e l'internazionalizzazione dell'istruzione differenzieranno le opportunità, ma per il lavoro conterà soprattutto il capitale sociale e i *social network* saranno di grande aiuto, favoriranno la collaborazione, anche fra uomini e donne.

Chi agevolerà e chi ostacolerà la diversity

L'approccio collaborativo crescerà, ma soprattutto fra le generazioni più giovani. In generale, i valori femminili stenteranno a esprimersi nei luoghi di potere per la scarsa rappresentanza di donne e giovani. L'accettazione della diversità sarà favorita dalla scuola, dai *new media*, e ostacolata dalla politica, dagli *old media*, dall'andamento della crisi. L'internazionalizzazione crescente favorirà la contaminazione delle culture e il dialogo fra diversità. Ma l'impatto sarà positivo con multinazionali di cultura occidentale, favorevole alla promozione della *diversity*, è negativo con aziende

cinesi, russe, o di paesi poco sensibili a queste tematiche. Le aziende internazionalizzate saranno sempre più consapevoli del valore delle differenze, che considerano uno strumento operativo prezioso. Ma le differenze saranno valorizzate nella misura in cui producono risultati e generano profitti. Il *work-life balance* sarà incoraggiato perché meno costoso rispetto a politiche salariali insostenibili e perché troppo stress personale è controproducente per l'azienda. L'etica diverrà sempre più centrale nelle imprese per la domanda crescente dei lavoratori più giovani e per la pressione esterna dei *social network*. Le aziende saranno quindi più esposte allo sguardo degli *stakeholder* e le carte dei valori acquisteranno più sostanza e concretezza.

L'engagement rimarrà basso

Nel 2020 aumenteranno le donne ai vertici nelle multinazionali, nelle aziende con performance migliori e nelle Pmi internazionalizzate. Permarranno le discriminazioni "implicite" - derivanti dai meccanismi di cooptazione, che escludono le donne - in forma però meno plateale, per evitare danni al benessere e alla reputazione aziendale. La cultura aziendale continuerà a sottovalutare il fenomeno della prevalenza degli anziani sui giovani e ci troveremo sempre più di fronte a organizzazioni orientate ai giovani, ma guidate da un'inamovibile gerontocrazia. Nel breve-medio termine si registreranno più malessere organizzativo, maggiore sofferenza e insofferenza delle persone. L'impresa tenterà di creare un ambiente più coinvolgente, ma da qui al 2020 la percentuale (oggi attorno al 20%) dei dipendenti "engaged" resterà molto bassa.

Tre modi di governare la diversity

Nelle imprese si delineeranno tre modelli di gestione della *diversity*. L'inclusione del tema nelle *policy*

Le tre disuguaglianze da superare

Dalla ricerca emerge uno scenario complesso e diversificato che è il risultato di una società dove prevalgono 3 principali tipi di disuguaglianza: di genere, che genera conflitti tra donne e uomini; generazionale, che determina competizione tra giovani e anziani; etnica che vedrà una massa crescente di immigrati lottare per affermare i propri diritti. Per risolvere queste disparità, non solo quella di genere, sarà necessaria una sana ed equilibrata ridistribuzione del potere, del sapere, della ricchezza, del lavoro, delle tutele e delle opportunità. Darendhorf, riprendendo Marx, ricorda che un ceto è davvero libero quando, liberando se stesso, libera tutti gli altri. Probabilmente il ruolo assegnato da Marx al proletariato - che con le sue battaglie ha migliorato le condizioni di lavoro nella società industriale - oggi potrebbe essere assunto dalle donne che hanno il compito di migliorare la qualità della vita nella società postindustriale.

COMPETENZE

per il personale; la creazione di policy ad hoc; la definizione di Kpi da raggiungere da parte del management. Gli strumenti che verranno adottati saranno: social network interni all'azienda; revisione dei sistemi Hr; strategie di *empowerment* femminile; formazione ai manager e alle donne; *coaching* mirato. Le "quote rosa" saranno usate per avviare i mutamenti e cambiare la cultura, poi si punterà sull'utilizzo di criteri meritocratici. Ma solo parte delle aziende attiverà strumenti di conciliazione e di welfare aziendale. In particolare, le Pmi sperimenteranno patti territoriali che consentiranno di fornire servizi, incrementando le risorse disponibili. Le soluzioni di welfare più efficaci saranno quelle costruite su misura e coinvolgendo i dipendenti. Nel 2020 le più usate, in ordine di importanza, saranno:

1. *check up* sanitari;
2. servizi sanitari;
3. coperture assicurative;
4. convenzioni con asili esterni;
5. servizi convenzionati per anziani, bambini e disabili;
6. trasporti da e per i luoghi di lavoro;
7. convenzioni e scontistica per acquisti;
8. asili nido aziendali;
9. disbrigo pratiche burocratiche;
10. maggiordomo aziendale.

Il tempo, variabile cruciale

I principali mutamenti organizzativi coinvolgeranno gli orari di lavoro. Le aziende scambieranno l'alto impegno dei lavoratori con la possibilità di flessibilizzare i propri orari. La scarsa crescita dell'economia impedirà forti evoluzioni dei sistemi di ricompensa e l'attenzione si sposterà quindi sulle componenti remunerative non monetarie. I manager verranno premiati anche per la capacità di valorizzare le differenze e nelle aziende in cui la *diversity* è oggetto di specifiche *policy*, la formazione supporterà la diffusione delle *best practice*. Le multinazionali

punteranno sulla diversità culturale, per avere team misti e fronteggiare la competizione globale. Se l'inserimento di persone "diverse" sarà frutto di una politica meritocratica, l'impatto sarà considerevole. Mancherà invece qualsiasi ritorno economico, se saranno semplici operazioni di immagine. Dunque, secondo gli esperti, un'efficace politica di valorizzazione della *diversity* avrà impatti molto positivi sull'azienda: più pensiero laterale, idee più rapide e innovative; più senso di appartenenza e più soddisfazione; migliore reputazione esterna e interna; maggiore scelta di talenti in fase di reclutamento; migliori indici di *governance* societaria verso i mercati; migliori risultati economici, più utili.

I modelli positivi saranno sempre più importanti

Le politiche aziendali più serie e concrete in merito alla *diversity* daranno un impatto positivo a tutto il sistema Italia favorendo più inclusione sociale, per la maggiore occupabilità; meno discriminazioni sociali e quindi meno conflitti; più supporto alle donne nella gestione dei figli, degli anziani, dei disabili, sopperendo ai tagli pubblici; maggiore educa-

zione alle differenze, più tolleranza. Il prossimo decennio sarà caratterizzato anche dalla diffusione di posizioni femminili ai vertici degli organismi nazionali e transnazionali. L'evoluzione verso innovative logiche di sostenibilità e inclusione sarà possibile proprio grazie alla presenza di una maggiore partecipazione delle donne alla politica e all'economia, perché il pensiero femminile sarà quello più in grado di introdurre soluzioni sostenibili e flessibili. Le donne con valori femminili eviteranno di mascolinizzarsi se elette a cariche politiche, ma integreranno diversi aspetti maschili e femminili. Le amministrazioni locali avranno nelle iniziative aziendali un benchmark di riferimento. I casi esemplari di successo nella gestione della *diversity* riceveranno molta attenzione dai media, in particolar modo quando saranno in vigore provvedimenti legislativi a favore dell'occupazione giovanile e femminile.



Francesca Chialà,
Marketing & Business
Development manager,
Achieve Global e
fondatrice del Network
"Ozio Creativo Society"

Il profilo della ricerca

La ricerca è stata condotta secondo il metodo Delphi. Un gruppo qualificato di diciannove esperti, diversi tra loro per disciplina, collocazione culturale e attività professionale, sono stati interpellati su come evolverà il futuro della Gender Diversity in Italia. Le risposte di ognuno sono state sottoposte a tutti gli altri e le opinioni che hanno ottenuto un consenso maggioritario sono confluite nel rapporto. Sono stati coinvolti sia manager di alto livello di imprese nazionali e multinazionali, sia esperte della diversità di genere operanti nel settore pubblico, accademico, privato e associativo: **Lea Battistoni** (Associazione Nuovi Lavori), **Alessandra Benevolo** (Ipsen Italia), **Maria Cristina Bombelli** (Wise-Growth), **Francesca Chialà** (Achieve Global), **Rosanna D'Antona** (D'Antona&Partners), **Cristina Finocchi Mahne** (PMS Group), **Gabriele Fava** (Studio Legale Fava & Associati), **Donata Francescato** (Università "La Sapienza" di Roma), **Alberto Fumagalli** (MTV Italia), **Cristina Gmeiner** (Volvo Truck), **Maria Laura Gortan** (Stryker Italia), **William Griffini** (Carter & Benson), **Sonia Malaspina** (Mellin), **Marcella Mallen** (Manageritalia), **Francesca Merella** (Cisco Italia), **Laura Piccolo** (Openjobmetis), **Barbara Stele** (Tenaris Dalmine), **Luca Vignaga** (Marzotto Group), **Roberto Zecchino** (Robert Bosch Italia).