



GENDER BALANCE. Arriva in Italia 30% Club, iniziativa internazionale a favore delle donne

Una call per tutti gli ad

Non possiamo più permetterci di sprecare cervelli. Per cambiare le cose, dobbiamo intervenire sulle falle del percorso di carriera al femminile, che vanno ben oltre la conciliazione casa-lavoro

Forse quello del 30% Club è l'approccio giusto. Presentato ufficialmente in Italia pochi giorni fa, il Club si inserisce in una iniziativa globale nata cinque anni fa in Inghilterra e di lì estesasi anche a Irlanda, Usa, Canada, Australia, Malesia, Sud Africa. Adesso è la volta dell'Italia e, a stretto giro, dei paesi del Golfo Persico, dall'Arabia Saudita al Qatar. Il nome dell'associazione fa diretto riferimento all'obiettivo: arrivare ad avere nelle aziende almeno un 30% di donne nelle posizioni di comando, cioè quelle un gradino o due al massimo sotto l'amministratore delegato. Non si tratta di una percentuale a caso, perché il 30% è ritenuto essere la giusta proporzione per fare massa critica, il punto di svolta in cui nelle organizzazioni sociali la voce della minoranza smette di essere percepita come rappresentativa della sola minoranza e assume, invece, dignità in se stessa.

Un approccio top down per ingaggiare i C-level

Il presidente dell'organizzazione, rigorosamente non profit, è **Donato Iacovone**, ad EY Italia. La referente italiana è **Odile Robotti**, un passato in McKinsey e oggi a capo di Learning Edge, società di formazione manageriale. «Il tema della carenza di risorse femminili nelle posizioni che contano – osserva – non è solo italiano, però da noi la leadership femminile langue particolarmente. È difficile dare dei numeri precisi, ma non siamo distanti dal vero se diciamo che nei ruoli apicali le donne arrivano al 6%. Diverso è il segmento dei consigli di amministrazione, dove invece le percentuali salgono in virtù della legge sulle quote introdotta nel 2011. Comunque, ci sono diversi modi per affrontare

Tra i primi sottoscrittori, segnaliamo

ROBERTA CASALI
Presidente AMPit - Ass. Manager Professionisti Italiani

CLAUDIO CEPER
Presidente Forum della Meritocrazia

NICOLA CINIERO
Presidente e Amministratore Delegato IBM Italia

LEAH DUNLOP
Managing partner Hogan Lovells Studio Legale

ELENA DAVID
Amministratore Delegato UNA Hotels & Resorts e Presidente AICEO

LAURA DONNINI
Amministratore Delegato RCS Libri e consigliera ValoreD

GIUSEPPE FALCO
Amministratore delegato The Boston Consulting Group Italia, Grecia e Turchia

DONATO IACOVONE
Amministratore Delegato EY Italia e 30% Club Italia Chair

VICTOR MASSIAH
Amministratore Delegato UBI Banca

CRISTINA MESSA
 Rettore dell'Università Bicocca

la questione, noi abbiamo optato per un approccio che faccia leva sulla consapevolezza individuale e responsabilizzi chi ha potere decisionale al riguardo, chi cioè già occupa le posizioni di vertice all'interno delle aziende».

Un metodo che parte dall'alto per arrivare a coinvolgere e ad attivare via via i livelli più bassi, anche attraverso un processo di emulazione, un metodo che potremmo definire top down. «Qualcosa bisogna fare – continua Robotti –, perché la situazione va migliorando troppo lentamente, forse al ritmo dell'1% all'anno. Non possiamo proprio permetterci che altre generazioni di donne vengano sprecate». Ecco, dunque, che sono stati arruolati una cinquantina di amministratori delegati, uomini e donne, e un gruppo di opinion leader. Regole d'ingaggio: fare tutto quello che è possibile fare, dentro e fuori la propria azienda, per rendere la quota 30% un obiettivo raggiungibile, anzi raggiunto, per il 2020, che è la data che l'Italia si è posta. «Una campagna – aggiunge Robotti – in cui gli amministratori delegati fungano da attivisti e, come si suole dire, ci mettano la faccia. La scommessa è che gli altri seguiranno».

Perché i board non sono sufficienti

Ha aderito all'iniziativa **Paola Corna Pellegrini**, amministratore delegato di Allianz Global Assistance Italia, una di quelle che il famoso soffitto di cristallo è riuscita a romperlo. «La mia adesione – precisa – non è solo un fatto a valore simbolico, perché nella mia azienda io mi sono già impegnata affinché le cose cambiassero. Quando sono arrivata, nell'ottobre del 2011, non c'era nessuna donna nel comitato esecutivo, adesso siamo già al



36%, cioè oltre il dato che il Club si pone come obiettivo, e anche nel management superiamo il 30%. Per fare due esempi precisi, sia il responsabile del marketing che quello delle risorse umane sono due donne». Probabilmente perché ha vissuto tutto sulla propria pelle nei passaggi di carriera prima di approdare in Allianz, da Henkel a EuropAssistance e da Novartis a Zambon Pharma, Corna Pellegrini conosce le insidie nascoste ed è convinta che la cosa veramente utile da fare sia cambiare la composizione dei vertici aziendali. È qualcosa di diverso rispetto alle donne nei board imposte dalla legge, perché «I membri dei board non entrano nelle scelte operative, rimangono al contrario sui temi strategici e finanziari. Non a caso, nei Consigli di amministrazione si trovano molti professionisti, ma pochi manager. Mentre è su questi e con questi che serve lavorare; il problema è culturale e ha a che vedere con la percezione della diversità come valore per l'azienda».

Come scegliere tra tutti i talenti disponibili

Ne è talmente convinta Corna Pellegrini, che quando affida a un headhunter la ricerca di un profilo, la consegna è sempre la stessa: portatemi due uomini e due donne, poi vincerà il migliore. «Trovo che le donne siano meno calcolatrici – aggiunge l'ad – e che nelle fasi di cambiamento sappiano concentrarsi di più sull'opportunità che viene loro data di accrescere le proprie competenze. Inoltre, hanno una capacità impareggiabile nel saper gestire il tempo in modo più efficiente. Un'azienda ha solo da guadagnare dal consentire che punti di vista diversi siedano al tavolo delle decisioni». Una consapevolezza che si allarga anche al tipo di studio valorizzato. «Credo che le preparazioni miste, fra l'umanistico e il tecnico, sia-

no molto belle. Ci sono tanti mestieri in azienda dove una buona competenza economica non è sufficiente se non viene supportata dalle soft skill e dalla capacità di gestire certi comportamenti. Investire nella formazione delle persone per rimediare a eventuali punti di debolezza è tempo e denaro sempre ben spesi».

Cosa non funziona nella leadership pipeline

Che dal punto di vista dei numeri, la legge Golfo-Mosca del 2011 abbia funzionato non c'è dubbio: in pochi anni si è passati dal 7% al 17% e la situazione è destinata a migliorare ulteriormente, tanto da rendere praticabile l'innalzamento della quota richiesta. Si è di fatto ottenuto in tre anni quello che, a bocce ferme, si sarebbe raggiunto in sessanta. Tuttavia, il cambiamento non è passato spontaneamente dai Cda al top management e non c'è stato alcun effetto domino, dunque non si può eludere la domanda di quanto davvero lo strumento di legge, una impostazione cioè dirigistica, sia efficace per ottenere significativi mutamenti di mentalità. «Come organizzazione internazionale – commenta Robotti – il 30% Club prende le distanze dalle quote imposte per legge, che difatti nel Regno Unito non esistono. In Italia ci sono e ne prendiamo atto, senza stare troppo a sindacare. Crediamo, comunque, che serva di più lavorare sulla cosiddetta leadership pipeline, che ha delle grosse falle, sulle quali le donne cadono nel loro percorso di carriera. Come prima cosa, dobbiamo capire quali effettivamente siano questi punti di caduta, perché il problema non è risolvibile solo in termini di conciliazione casa-lavoro. Se fosse così, le donne senza figli farebbero grandi carriere, che invece non fanno. La vera fuga dei cervelli è questa, la dinamica per cui a un certo punto, senza nemmeno sapere perché, le donne capiscono che hanno imboccato la rampa di uscita. La priorità numero uno è, dunque, capire cosa succede e in Italia sono pochissime le aziende che si sono poste il problema. Noi vogliamo far entrare la questione nello schermo radar mentale di chi ha in mano il potere in azienda, di chi può decidere. Tutte cose che non si ottengono con una legge, bensì sollecitando un reale cambiamento culturale».

Paola Corna Pellegrini, ad Allianz Global Assistance Italia





Il Manifesto del 30% Club Italy

CINQUE CONVINZIONI

1. La maggiore presenza delle donne nella leadership e nel governo delle organizzazioni (di seguito: bilanciamento) è un'opportunità perché massimizza il contributo delle risorse umane promuovendo crescita, innovazione ed efficacia organizzativa.
2. Un cambiamento culturale è condizione indispensabile (anche se non unica) per cogliere questa opportunità.
3. Il ruolo delle persone in posizione di responsabilità nel dare l'esempio e nel porsi come modello è fondamentale nei processi di cambiamento culturale.
4. Non prendere una posizione a favore del bilanciamento di genere equivale di fatto a supportare lo *status quo*, sottovalutando uno dei fattori di crescita e innovazione più importanti della nostra economia.
5. La capacità di influenza dei leader sulle organizzazioni che guidano, sulle relative catene del valore e sulla società in generale, permette di imprimere una significativa accelerazione al bilanciamento, se vi è reale volontà di farlo.

UNA INTENZIONE

Raggiungere con azioni di tipo volontario almeno il 30% di presenza femminile nella leadership (posizioni fino a due livelli di riporto sotto l'Ad) e nel governo (Cda e collegi sindacali) delle organizzazioni in Italia entro il 2020.

UNA RICHIESTA

Le persone in posizioni di responsabilità assumano una posizione esplicita e fattiva a favore di una maggiore partecipazione delle donne alla leadership e la indichino come obiettivo prioritario da perseguire con determinazione firmando questo manifesto.

CINQUE AZIONI CONCRETE

Ai firmatari chiediamo cinque azioni concrete:

1. **Sostenere pubblicamente e privatamente la necessità di aumentare la presenza femminile nella leadership** in quanto opportunità di business e priorità per la crescita;
2. **Testimoniare ovunque e sempre attraverso le proprie azioni una convinzione fattiva volta a utilizzare tutto il pool di talenti, a cominciare dalle donne, per ricoprire posizioni di leadership:**
 - a. Combattere in sé e negli altri pregiudizi impliciti e espliciti, a cominciare da quelli di genere;
 - b. Agire con comportamenti inclusivi e aperti a differenti stili di comunicazione e pensiero;
 - c. Intervenire quando qualcuno mostra pregiudizi di genere e comportamenti non inclusivi, spiegando perché questi atteggiamenti siano anti-meritocratici e disfunzionali;
 - d. Conoscere diversità (a cominciare dalla composizione per genere) della leadership *pipeline* della propria organizzazione e di quelle con cui si interagisce;
 - e. Conoscere i passaggi critici durante i quali le popolazioni meno rappresentate nella leadership (a cominciare dalle donne) escono dalla leadership *pipeline* (passaggi di ruolo, fasi della vita ecc.) e porsi il problema di come affrontare le diverse tipologie di allontanamento;
3. **Promuovere**, anzitutto all'interno dell'organizzazione di cui sono presidenti/legali rappresentanti, **l'adozione delle Linee guida del 30% Club**;
4. **Impegnarsi per:**
 - a. **Creare condizioni di inclusione (a cominciare dalle donne) di persone qualificate e diverse nei Cda e nei Comitati Executive** chiedendo sistematicamente l'inclusione di almeno una donna nelle candidature richieste all'esterno (executive search) e all'interno;
 - b. **Ricerca in modo attivo talenti appartenenti a popolazioni diverse da quella predominante, a cominciare da quelli femminili, da considerare per posizioni di rilievo e incarichi internazionali** chiedendo sistematicamente l'inclusione di almeno una donna nelle candidature richieste all'esterno (executive search) e all'interno, chiedendo spiegazioni convincenti se questo non avviene;
 - c. **Rendere visibili e far conoscere i role model positivi di persone qualificate e diverse, a partire da quelli femminili**, appartenenti alla propria organizzazione o meno.
5. **Promuovere gli stessi comportamenti** all'interno delle reti frequentate, della business community e della società.



Mariacristina Gribaudo,
amministratrice unica di Keyline

La perfetta alternanza alla guida d'impresa

«Quello del 30% è un approccio alternativo alla legge – conferma **Mariacristina Gribaudo**, amministratrice unica di Keyline, tra le prime ad aderire al progetto –. Ci sono tante iniziative che ruotano attorno al tema donne e carriera, ma spesso la sensazione è che ci si parli un po' addosso, mentre la modalità operativa che caratterizza il Club mi convince di più». Figlia di imprenditori ed essa stessa imprenditrice assieme al marito nell'azienda di Treviso che produce chiavi e duplicatrici, centotrenta dipendenti e sei filiali commerciali nel mondo, Gribaudo sa cosa voglia dire lo stile a volte differente degli uomini e delle donne al comando, perché da quindici anni si alterna ogni tre anni col marito al timone dell'azienda. «Siamo persone con specificità diverse, lui è un uomo di prodotto e di ricerca e sviluppo, mentre io sono più incline al marketing e all'organizzazione. Anche nel modo di relazionarci col resto della squadra emergono usi e comportamenti diversi, io molto abituata al brain storming e al lavoro di gruppo, lui alla gestione in verticale. Con ciò, ci giudichiamo e ci rispettiamo a vicenda e per questo credo che stiamo dando un bell'esempio sia ai nostri dipendenti che ai nostri figli». Quale migliore dimostrazione di quanto la differenza sia un fattore di arricchimento?

Gli ostacoli culturali da rimuovere

«Ritengo strategico per la mia e per qualsiasi azienda – continua – sostenere le donne nel fare carriera. A volte, in una realtà manifatturiera come la nostra è già importante consentire a una donna di sentirsi all'altezza

di diventare capo reparto o, magari, favorire i passaggi di ruolo da operaia a impiegata, cosa che effettivamente facciamo anche grazie a una formazione continua su cui coinvolgiamo i nostri collaboratori, corsi di leadership compresi». «La nostra cultura latina – continua – delegittima l'ambizione e anche la competizione, trasformandole in qualcosa di cui quasi vergognarsi. Lo vedo nei giovani che arrivano in azienda, non è solo un problema delle donne». E non si tratta di parole vuote, visto che i loro figli, ben sei, Mariacristina Gribaudo li ha tutti fatti studiare all'estero, fra Regno Unito e Usa. «C'è decisamente un approccio culturale diverso – conferma –, lo stesso che io intendo promuovere in azienda, puntando sui giovani in generale ma sulle donne in particolare, perché riconosco loro una maggiore capacità di adattarsi a gestire ruoli e incarichi diversi, il famoso multitasking».

«Una leadership bilanciata non è solo sinonimo di una società maggiormente aperta, ma rappresenta una condizione necessaria per favorire soluzioni di business innovative e al passo col mondo che ci circonda». Argomenta così la propria partecipazione al progetto del 30% Club **Camillo Candia**, Ceo di Zurich in Italia, che aggiunge: «Gli stereotipi si abbattano o con movimenti *bottom-up* o partendo dal livello manageriale e impegnandosi a offrire le condizioni di sviluppo ottimali, facendo leva su meritocrazia e lavoro di squadra, specialità in cui le donne si rivelano sempre straordinariamente capaci». Zurich è anche impegnata nell'iniziativa Zurich Women Innovation Network, un gruppo globale presente in venticinque paesi e formato da donne e uomini che fanno rete fra di loro e con esperti esterni, per confrontarsi proprio sulle tematiche della carriera al femminile. ■

Gi.G.



Camillo Candia,
Ceo di Zurich in Italia