

**PM**

**PROGETTO  
MANAGER**

IL MENSILE DI FEDERMANAGER

# EQUILIBRIO PERFETTO



Marzo 2022

 **FEDERMANAGER**



**Direttore responsabile:** Stefano Cuzzilla

**Vice Direttore:** Dina Galano

**In redazione:** Assunta Passarelli, Antonio Soriero

**Web Manager:** Federico Romani

**Provider e sviluppo grafico:**

Selda Informatica s.c. a.r.l.

**Redazione:** Roma – via Ravenna, 14

Telefono: 06-44070236 / 261

[progettomanager@federmanager.it](mailto:progettomanager@federmanager.it)

**Sito web:**

[progettomanager.federmanager.it](http://progettomanager.federmanager.it)

**Editore:** Manager Solutions srl

sede legale: Roma - Via Ravenna 14 - 00161

Registrazione Tribunale di Roma n. 297  
del 12.12.2013

**Tipografia:** Artigrafiche Boccia spa

**Finito di stampare**  
**marzo 2022**

# IN QUESTO NUMERO...

Parità di genere | W20

Lavoro | Pnrr | Giovani

Empowerment

Diversità | Inclusione

Strategic way to Usa

South working | Merito

Donne | Carriera

# **PM** PROGETTO MANAGER

IL MENSILE DI FEDERMANAGER



**LEGGI I NUMERI PRECEDENTI**

INTERVISTE, APPROFONDIMENTI E ANALISI SUL MONDO  
DEL MANAGEMENT E NON SOLO



## L'EDITORIALE DI STEFANO CUZZILLA

# Le competenze per innovare

L'**innovazione** è uno dei pilastri su cui fondare la ripresa nazionale, come dimostra chiaramente la direzione intrapresa dal nostro Paese.

Per la missione numero 1 del Pnrr, denominata "Digitalizzazione, innovazione, competitività, cultura e turismo", il piano prevede **lo stanziamento di oltre 40 miliardi di euro**.

Risorse ingenti, in grado di far cogliere all'Italia tutte le opportunità offerte dalle nuove tecnologie, descritte da termini come **digitale, robotica, Internet of things**.

Per progettare davvero il Paese nel futuro e per favorire una crescita stabile e durevole, è necessario però che **i processi di innovazione** siano guidati, nel settore pubblico e in quello privato, da manager dotati delle competenze decisive per incidere. Proprio nell'ottica di strutturare un solido **network di conoscenze e competenze** che possa collocarsi come interlocutore di primo piano per le istituzioni e l'intero settore privato, la nostra Federazione ha recentemente sottoscritto un patto di collaborazione e consultazione permanente con le più rilevanti associazioni di rappresentanza dei **manager dei sistemi informativi (Aused, Cio Aica Forum, Cio Club Italia, Cionet Italia e Fidainform)**.

L'intero sistema produttivo italiano, a partire dal vastissimo bacino di Pmi che caratterizza il nostro patrimonio industriale, ha bisogno, oggi più che mai, di **puntare sulla managerialità It d'eccellenza**, considerando che nei prossimi anni

la gran parte dei processi produttivi arriverà a essere completamente automatizzata. Ecco perché, insieme a queste associazioni, intendiamo costituire percorsi di **certificazione delle competenze** che offrano ai manager It aggiornamenti qualificati di tipo tecnico (si pensi a un tema continuamente "in progress" come quello della **cybersecurity**), oltre a un potenziamento complessivo delle *soft skill* indispensabili per guidare realtà di successo.

Riteniamo che i manager It, formati attraverso i nostri percorsi, possano davvero rappresentare degli "agenti del cambiamento" e possano progressivamente pesare sempre più anche all'interno dei **consigli di amministrazione**.

Pensiamo inoltre a un ulteriore step: proponiamo infatti che, nel quadro delle tante risorse oggi disponibili per il Paese, sia prevista l'istituzione di un **voucher** adeguatamente calibrato che aiuti finanziariamente le aziende, soprattutto le Pmi, ad avvalersi di manager It.

Anche perché i processi di digitalizzazione sono necessari per realizzare altresì uno sviluppo davvero **ambientalmente sostenibile**. Basti pensare alle molteplici applicazioni su cui tali processi incidono in tutti i settori: dall'energia alla produzione manifatturiera, ai trasporti, alla sanità, all'organizzazione del lavoro, solo per citarne alcuni.

Lavoriamo quindi, insieme, per contribuire a guidare la crescita dell'Italia sul doppio binario dell'innovazione e della sostenibilità.

# PM

# PROGETTO MANAGER

IL MENSILE

DI FEDERMANAGER

# NON

# CI

# RACCONTIAMO

# STORIE



PER RICEVERLO OGNI MESE  
ISCRIVITI SUL SITO  
[progettomanager.federmanager.it](http://progettomanager.federmanager.it)

INTERVISTE, ANALISI, APPROFONDIMENTI  
SUL MONDO DEL MANAGEMENT E NON SOLO



## IL PUNTO DI MARIO CARDONI

# Il tempo del talento

Il tema della **parità di genere**, e della valorizzazione del ruolo delle donne nel mondo del lavoro, fa passi in avanti ma troppo lentamente.

È ormai circa un trentennio che ai proclami sul delicato punto hanno fatto seguito dei provvedimenti che, nonostante l'impegno delle promotrici, non hanno conseguito un approccio di sistema, in grado di cambiare davvero la realtà, se non in modo ancora molto parziale, con la permanenza di **erronee prassi consolidate** e forme radicate di mancata inclusione della forza lavoro femminile. Oggi si registrano però novità importanti, passi in avanti dal punto di vista **normativo** che possono incidere su uno scenario complesso.

**Retaggi culturali**, spesso fondati sull'incapacità di comprendere le evoluzioni della società, nonché problemi di realizzazione di servizi idonei in favore delle donne, hanno provocato ritardi storici che stiamo cercando di colmare.

Attenzione però, il tema che analizziamo non ha solo carattere sociopolitico, ma ha delle evidenti implicazioni di tipo economico, considerando le difficoltà che il Paese registra in merito al **totale delle persone occupate**, al **deficit** di coinvolgimento dei giovani e delle donne e a processi di pensionamento da ricalibrare.

Le ingenti risorse drenate del **Pnrr** dovranno essere convertite in opportunità concrete per le donne, in termini di **servizi davvero funzionali** - si pensi, a titolo di esempio, all'annosa questione degli asili nido che rispondano davvero ai bisogni delle mamme lavoratrici e non che debbano essere queste ultime a doversi adattare alle regole delle strutture - e soprattutto promuovendo modelli la-

vorativi agili per un adeguato **work-life balance**.

In questo senso la nostra Federazione è impegnata sull'evoluzione concreta delle procedure di *smart working*, forzosamente adottate in conseguenza dell'emergenza pandemica. Promuoviamo **un modello lavorativo agile**, che favorisca l'affermazione della **fiducia** sul lavoro, accompagnata dalla **valorizzazione dei talenti** e da un approccio basato sulla **responsabilizzazione** dei lavoratori, più che sul controllo.

Altro punto per noi decisivo è l'attenzione al binomio **diversity** e **inclusion**, nell'ottica di un ambiente di lavoro che sia inclusivo verso tutte le diversità, non solo quelle di genere.

Coltiviamo infatti la creazione nelle aziende di **team di talenti**, composti da donne e uomini capaci di fare la differenza e non di registrare la mera presenza.

C'è poi la grande questione dei processi di **digitalizzazione** che riguardano le nuove frontiere occupazionali. In Italia, tra gli iscritti nelle facoltà **Stem** le donne rappresentano ancora poco più del 30%: un dato che colpisce e che non dialoga con il futuro.

Le specializzazioni di carattere tecnico saranno fondamentali per gli anni a venire, ancor più di quanto non lo siano già oggi.

Per questo lavoriamo al continuo perfezionamento dei nostri percorsi di **certificazione delle competenze** manageriali, focalizzati con attenzione sull'accrescimento di *expertise* di tipo tecnico, oltre che su una implementazione del patrimonio di *soft skill*.

Inclusione, diversità e formazione: tre parole chiave per leggere il nostro tempo.

## IN PRIMO PIANO

- 8** Risorse femminili  
AUTORE ASSUNTA PASSARELLI

## RIFLESSIONI

- 11** Chi ha incastrato il merito?  
AUTORE MARIA CRISTINA ORIGLIA

## DATA ROOM

- 14** In una parola: integrazione  
AUTORE GIUSEPPE TORRE

## VISTA D'AUTORE

- 18** Di gran carriera  
AUTORE PAOLA PILATI

## SCENARI

- 21** In volo verso Bali  
AUTORE MARTINA ROGATO

## A COLLOQUIO CON

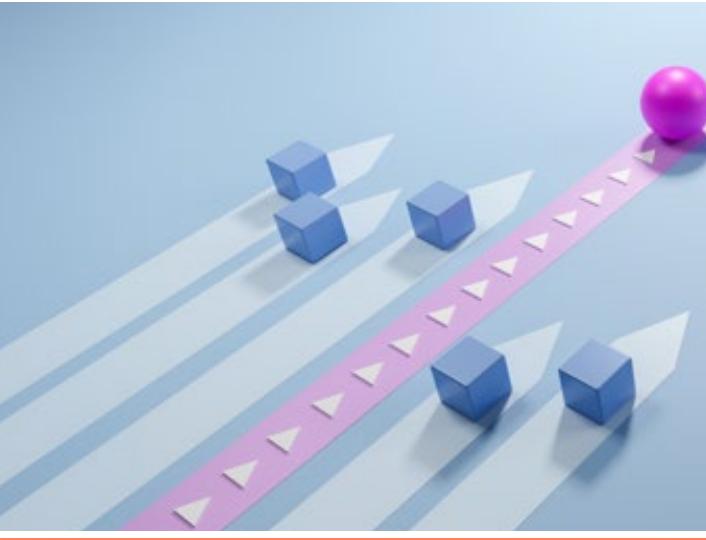
- 24** Cambiare si può  
AUTORE MARCO SABATINI SCALMATI

## STORIE

- 27** Benvenuti al Sud  
AUTORE ELENA MILITELLO

## SCENARI

- 30** Soluzioni atlantiche  
AUTORE FEDERICO MIONI



IN PRIMO PIANO

# RISORSE FEMMINILI

AUTORE: ASSUNTA PASSARELLI - TEMPO DI LETTURA: 4 MINUTI



## L'impegno dell'Italia per favorire la parità di genere: dalla presentazione della Strategia 2021-2026 all'entrata in vigore della legge 162, che istituisce l'apposita certificazione in azienda. Progetto Manager incontra la ministra Elena Bonetti

Ministra, negli scorsi mesi ha presentato la "Strategia nazionale per la parità di genere 2021-2026", un passaggio importante per l'affermazione delle pari opportunità nel nostro Paese. Quali sono le priorità e le misure previste? È la prima volta nella storia del nostro Paese che introduciamo una Strategia con obiettivi e azioni concrete per il raggiungimento di una piena parità di genere. L'orizzonte temporale è quello del 2026, perché la Strategia accompagna la realizzazione del Piano nazionale di ripresa e resilienza. Lavoro, reddito, competenze, dimensione del tempo inteso come **armonizzazione tra la vita lavorativa e familiare**, potere e *leadership* femminile sono i suoi cinque assi prioritari. Il nostro Paese necessita di aumentare la qualità e la quantità del lavoro femminile in modo uniforme sul territorio nazionale, con un particolare impulso nelle regioni del Sud Italia. **Più lavoro femminile significa più qualità**, non solo del riconoscimento dei ruoli che oggi le donne ricoprono ma dell' inserimento delle donne in quei settori strategici di investimento nello sviluppo del Paese. Riguardo al reddito, la differenza salariale tra le donne e gli uomini è uno dei fattori di diseguaglianza che di fatto rappresentano un ostacolo anche allo sviluppo economico complessivo del Paese. Le ragioni di questa differenza risiedono in un diverso riconoscimento della **carriera femminile** rispetto a quella maschile ma sono anche conseguenze del fatto che il lavoro femminile costa potenzialmente di più alle imprese. Da un lato quindi si introducono, come fa la legge recentemente approvata, indicazioni normative di condizionalità che portano ad una maggiore trasparenza ed **equità salariale**, ma si introducono anche azioni positive di incentivo alle imprese per la valorizzazione del lavoro femminile e delle carriere femminili. Le competenze delle donne devono essere aumentate e qualificate nei settori di sviluppo: questo richiede di investire nelle materie **Stem** e nel digitale. Serve una revisione dei *curricula*

a partire dai primi anni scolastici, contro gli stereotipi che vedono le donne escluse dal mondo scientifico e con un processo di riqualificazione e di investimento sull'imprenditoria femminile. C'è poi il tema dell'armonizzazione dei tempi di vita familiare e di lavoro: la riforma del **Family act** introduce il lavoro femminile e la condivisione paritaria dei carichi di cura tra le donne e gli uomini come elemento di investimento sia di carattere sociale che di carattere economico, supportato anche dal forte incremento dei servizi educativi che realizzeremo tramite il Pnrr, a partire dagli asili nido. La *leadership* femminile è, infine, l'ultimo asse della Strategia. L'idea è favorire la presenza delle donne nel mondo delle imprese e del privato, rafforzare strumenti come la **legge Golfo - Mosca** - ma con un allargamento anche a tutti i livelli della governance del privato - e introdurre meccanismi di trasparenza e selezione davvero capaci di garantire le **pari opportunità**. Questo anche nell'ambito dei ruoli istituzionali, dai processi di nomina al rafforzamento delle **quote di genere** nelle leggi elettorali.

---

**La certificazione per la parità di genere prevede agevolazioni di carattere fiscale a beneficio delle aziende, per questo è stato istituito un fondo di 50 milioni di euro annui, stabili e strutturali**

**La Strategia rappresenta un riferimento importante per il Pnrr e i suoi obiettivi in tema di politiche per il lavoro. Sul punto, è da poco entrata in vigore la legge n.162/2021 che istituisce la certificazione della parità di genere in azienda. Quali saranno i vantaggi per le imprese virtuo-**

**se? Quali altri interventi legislativi saranno, a suo giudizio, necessari per ridurre davvero il gender gap?**

La certificazione per la parità di genere prevede agevolazioni di carattere fiscale a beneficio delle aziende, e per questo è stato istituito un fondo di 50 milioni di euro annui, stabili e strutturali. Accanto a questo, però, stiamo lavorando per introdurre e modificare il Codice degli appalti perché la **certificazione per la parità di genere** possa rappresentare un elemento qualificante anche per l'impresa. In questa direzione, molto interessante è la normativa introdotta nella gestione dei fondi europei del Pnrr: con la pubblicazione delle Linee guida avvenuta con decreto interministeriale a firma mia e della ministra Dadone di concerto con i ministri Giovannini, Orlando e Stefani, introduciamo meccanismi di condizionalità per l'assunzione di donne e giovani nell'ambito degli investimenti del Pnrr - **almeno il 30%** - ma anche meccanismi di premialità nei punteggi dei bandi di gara. Questo significa scegliere la parità di genere come elemento qualificante dello sviluppo economico, produttivo e sociale del nostro Paese. Quindi, da un lato meccanismi di trasparenza, dall'altro però politiche di leva e di incentivo. Accanto a questo è necessario - e stiamo lavorando in questa direzione - favorire all'interno delle aziende meccanismi di selezione e di promozione in tutti i livelli del management dell'azienda, che permettano la **qualificazione del lavoro femminile**. L'altro grande elemento è che il lavoro femminile deve costare di meno, perché oggi, per i costi delle sostituzioni di maternità e per il fatto che sulle donne viene caricato il maggior tempo di cura familiare, nel mondo del lavoro le donne sono potenzialmente più costose. Ecco perché è importante fare leva su meccanismi come la **de-contribuzione del lavoro femminile** e premialità per promuovere la carriera e la professionalità delle donne.

**Ma per "sfondare il soffitto di cristallo" la partita deve essere giocata anzitutto sul piano culturale e, più in generale, sociale. Che ne pensa?**

Per contrastare le disuguaglianze e realizzare un cambiamento culturale abbiamo bisogno di

integrare la prospettiva di genere in tutti gli ambiti della vita sociale, economica e politica, e promuovere quella **cultura** della parità di genere che abbiamo scelto come elemento necessario per il pieno compimento della nostra democrazia. La nostra **Costituzione** assume come principio costituzionale identitario la libertà e l'uguaglianza di tutti i cittadini, il riconoscimento della persona nell'ottica della necessità che ciascuna e ciascuno possano concorrere con la propria realizzazione personale alla costruzione di un futuro e di un mondo migliore per tutti. Da questo punto di vista, il processo culturale è un processo che si costruisce nel linguaggio attraverso l'**azione educativa** e attraverso quelle prassi sociali che valorizzano sia la diversità di genere che la necessità della diversità di genere come elementi costitutivi di una prospettiva di sostenibilità.

---

**Il valore della leadership femminile non risiede in una maggiore qualità delle donne rispetto agli uomini, ma nell'essere diverse dagli uomini**

**Donne e management. La nostra Federazione si batte affinché cresca la quota delle posizioni manageriali femminili nelle organizzazioni private e pubbliche. Quanto è importante un effettivo rafforzamento della leadership femminile?** È strategico e decisivo. Senza questo elemento il nostro Paese non sarà in grado di affrontare la complessità delle sfide che il tempo che stiamo costruendo richiede. Lo ha detto la Presidente Ursula von der Leyen con grande chiarezza e determinazione: il valore della *leadership* femminile non risiede in una maggiore **qualità delle donne** rispetto agli uomini, ma nell'essere diverse dagli uomini. Solo nella relazione tra differenze potremo strutturare una progettualità capace di affrontare la complessità e dare risposte efficaci perché inclusive. Risposte capaci di farci raggiungere i nostri obiettivi, quelli che anche nell'Agenda 2030 ci siamo posti.

# CHI HA INCASTRATO IL MERITO?

AUTORE: MARIA CRISTINA ORIGLIA - TEMPO DI LETTURA: 4 MINUTI



# C'è ancora molto lavoro da fare in tema di uguaglianza uomo-donna, ma l'attenzione va posta anche su un punto altrettanto importante: il Paese non riesce a dare il giusto peso alla meritocrazia

Il disarmante spettacolo riguardante l'elezione del Presidente della Repubblica non solo ha mostrato la drammatica crisi della politica. Ha anche testimoniato l'arretratezza culturale in tema di equità di genere in cui annaspa il Paese. L'inqualificabile pratica "usa e getta" di nomi femminili e la formulazione di espressioni quali "una donna, sì, ma in gamba" hanno tradito tutti i *bias* che condizionano il pensiero della nostra classe politica, specchio - si dice - dei cittadini. Se la situazione è questa, allora è lecito domandarsi come l'attuazione del Pnrr potrà mai rispondere a quelle aspettative di **riequilibrio di genere**, di accesso alle opportunità per i giovani e di equità territoriale richieste dal **Next generation Eu**.

---

**Non dimentichiamo che la pandemia – se da una parte, ha peggiorato la condizione femminile, evidenziandone le criticità strutturali – dall'altra, ha generato un fermento inusuale sui tavoli nazionali, europei e sovranazionali**

Eppure, non è questo il momento di demordere, piuttosto di capitalizzare l'impegno istituzionale e legislativo realizzato sin qui per raggiungere quel consenso indispensabile a un vero **cambiamento sociale**. Non dobbiamo dimenticare che la pandemia - se da una parte, ha peggiorato la condizione femminile su tutti i fronti, evidenziandone le criticità strutturali - dall'altra, ha generato un fermento inusuale sui tavoli nazionali, europei e sovranazionali.

Il 2021 è stato costellato da una serie di iniziative - la strategia quinquennale per la parità di

genere e lo sviluppo sostenibile della Commissione europea, la direttiva per la parità e la trasparenza di retribuzione tra uomini e donne, il G7 summit, la Strategia nazionale per la parità di genere 2021-2026, il B20: raccomandazioni per l'*empowerment* femminile per il G20 e il G20 Empower, la legge italiana sulla parità salariale, Cop26 a Glasgow - che, osservate nel loro insieme, lasciano trarre una visione integrata del futuro, piuttosto inedita.

Una visione, peraltro, dettata da una lucida analisi socio-economica da cui emerge con forza la necessità di assicurare una ripresa post-pandemica in chiave sostenibile, trainata da quell'**ecnomia della conoscenza**, che si nutre innanzitutto di innovazione, competenze e tecnologia.

Ed è proprio in questa direzione che inizia a palesarsi una interessante convergenza da cavalcare. La ridefinizione dei sistemi produttivi, energetici, urbani e logistici spingerà sempre più le strategie aziendali verso un approccio "*Sustainable by design*" che può trovare nel "*Diversity & inclusion by design*" la migliore combinazione possibile, per beneficiare di tutto il **talento** disponibile dentro e fuori le organizzazioni.

Due punti giocano a favore delle donne. La distintività della **leadership femminile** che, sia in politica sia in finanza, si è battuta per *policy* più generative che predatorie, attente alle questioni di ordine sociale e ambientale, e la **competenza in tema di sostenibilità** su cui le donne si stanno già posizionando a livello manageriale. Si tratta "solo" di creare il *mindset* e il contesto giusto perché l'altra metà della popolazione possa esprimersi portando il suo ricco contributo a una sana evoluzione del sistema capitalistico. Una delle misure contenute nel Pnrr, che più potrebbe contribuire a creare le condizioni favorevoli, è il **sistema di certificazione per la parità di genere**, ossia una prassi di riferimento Uni, che definisce i requisiti e gli indicatori di prestazione sugli aspetti che impattano la *gender equality*

nelle aziende. La previsione di collegarla a una premialità per accedere a bandi pubblici e incentivi potrebbe imprimere un'accelerazione importante alla costruzione di una *pipeline* femminile e ad incrementare il numero - attualmente esiguo - di **donne Ceo**. Sappiamo, infatti, che sono loro a incidere sul *gender gap* nelle organizzazioni più di quanto riescano a fare i Cda delle aziende quotate, sottoposte alla legge Golfo-Mosca. Ma, una volta poste le basi per un'uguaglianza di genere a livello occupazionale, manageriale, apicale e di retribuzione, rimane ancora un tema: quello del **merito**.

Perché in Italia, ancor prima del genere, c'è un *gap* di meritocrazia che offusca l'intero mercato del lavoro, pubblico e privato, mortifica i giovani, depotenzia il Paese. È un problema strategico, è un tema politico, di primaria importanza. Se non avremo il coraggio di affrontarlo come tale, sarà impossibile rispondere alle complesse sfide di rinnovamento che richiedono **competenze giuste nei posti giusti**, trasparenza, senso di responsabilità e riconoscimento dei meriti individuali.

Per comprendere il contesto disfunzionale in cui ci muoviamo, vale la pena ricordare il caso eclatante, di recente tornato alle cronache, del Colonnello Maurizio Bortoletti. Ufficiale dei Carabinieri, avvocato specializzato in gestione d'impresa e analisi di comportamenti illegali, nel 2012 è stato l'artefice di un risanamento della Asl di Salerno, definito straordinario. Intervenuto alla V edizione della Giornata nazionale del merito lo scorso 29 novembre, ha spiegato il segreto del "miracolo" con un'inaudita semplicità: le persone. Quelle che ha trovato in servizio - le stesse della gestione precedente - che ha saputo motivare, ascoltare, ingaggiare, premiare nella più completa trasparenza. Ebbene, il 18 novembre 2021 il Consiglio dei ministri lo ha nominato Sub commissario al disavanzo della sanità pubblica della Regione Calabria, commissariata da 11 anni. Da allora, inspiegabilmente, il decreto di nomina non è mai arrivato. Forse il merito fa paura a chi sguazza nell'opacità?

La domanda giusta da porsi è: qual è il costo di una società non meritocratica a livello individua-

le e collettivo? Marco Santambrogio, filosofo del linguaggio e saggista, autore del recente libro *"Il complotto contro il merito"* (Editore Laterza, ottobre 2021), avverte che il merito e il **riconoscimento del merito** hanno una tale importanza nella nostra vita che produrre un sistema che lo disconosce, sino a privarci della motivazione di impegnarci e di nutrire fiducia nel futuro, non può che generare società deprimenti in cui prevalgono frustrazione e indignazione.

---

## In Italia c'è un gap di meritocrazia che offusca l'intero mercato del lavoro, pubblico e privato, mortifica i giovani, depotenzia il Paese. È un problema strategico, è un tema politico, di primaria importanza

Ma c'è di più. Chi studia le dinamiche del mercato del lavoro sa che è in atto un grande cambiamento. Ricerche internazionali, come *"The Working future: more human, not less"* di Bain & Company, mostrano quanto la *disruption* innescata dalla pandemia stia modificando irrevocabilmente la domanda e l'offerta. Da una parte, le persone hanno rifocalizzato le loro priorità e utilizzato la tecnologia per rimodulare il *trade off* lavoro-benessere e, dall'altro, le società si sono resi conto di quanto il talento stia diventando la loro risorsa più preziosa e dovranno trasformarsi **da talent takers a talent makers**.

In sostanza, il potere si sta spostando dal capitale al lavoro e non ci sarà futuro per le economie incapaci di valorizzare il **capitale umano**. I prossimi dieci anni saranno decisivi per la riformulazione del mondo del lavoro e per le donne, che potranno giocare tutte le loro carte e far pesare i loro meriti. Raccogliendo, tra l'altro, la sfida lanciata dalle modifiche alla Costituzione, che hanno aggiunto all'utilità sociale due nuovi parametri a delimitare e orientare l'iniziativa economica: la salute e l'ambiente.

# IN UNA PAROLA: INTEGRAZIONE

AUTORE: GIUSEPPE TORRE - TEMPO DI LETTURA: 4 MINUTI



## Ridurre il gender gap non è più solo una “questione femminile”, ma riguarda la società e l'economia che immaginiamo per il futuro. Una recente ricerca dell'Osservatorio 4.Manager ci spiega il perché

Il 26 agosto 2021, in occasione dell'apertura della conferenza sulla parità di genere del G20, il Presidente Mario Draghi ha dichiarato: <<Durante la presidenza italiana abbiamo adottato misure concrete per migliorare la posizione delle donne nel mondo del lavoro, promuovere la loro emancipazione e rimuovere gli ostacoli che frenano le loro carriere. A giugno abbiamo adottato una tabella di marcia volta a raggiungere e superare l'obiettivo fissato a Brisbane, che prevede di ridurre del 25% entro il 2025 i divari di genere nel tasso di partecipazione alla forza lavoro nei Paesi del G20>>. E poi ha aggiunto: <<Ogni perdita di talento femminile è una perdita per tutti noi>>.

Queste dichiarazioni sono conseguenza, in parte, della crisi innescata dalla pandemia che ha colpito, con particolare violenza, proprio le donne e i giovani<sup>1</sup>, generando complessità aggiuntiva per i già affaticati sistemi di governance pubblica. E proprio l'impatto devastante del Covid-19 ha provocato una rapida reazione delle istituzioni e si è cominciato a ragionare in termini spesso innovativi per ridurre il divario tra uomini e donne. Sul piano comunitario, a marzo 2020 la **Commissione europea**<sup>2</sup> ha disegnato la **Strategia quinquennale** per la parità di genere e lo sviluppo sostenibile e a marzo 2021 ha presentato la proposta di direttiva volta a rafforzare l'applicazione del principio della parità di retribuzione tra uomini e donne per uno stesso lavoro o per un lavoro di pari valore, attraverso la trasparenza delle retribuzioni e meccanismi esecutivi<sup>3</sup>.

Anche il nostro Governo si è fatto promotore di iniziative in questo settore. La ministra Bonetti, ad agosto 2021, ha annunciato la **Strategia nazionale per la parità di genere**

**per la parità di genere 2021-2026**. Obiettivo principale recuperare - entro il 2026 - cinque punti nella classifica del Gender equality index<sup>4</sup> dell'Eige (European institute for gender equality): **l'Italia è al 14° posto** con un punteggio di 63,8 punti su 100, inferiore di 4,2 punti alla media Ue. Parallelamente, il Pnrr è orientato non solo alla transizione ecologica e digitale ma anche al recupero di ritardi storici che riguardano, tra le altre, le donne.

---

L' European institute for gender equality stima che una Unione europea più equa tra i sessi aumenterebbe il Pil pro capite del 6,1% - 9,6% e creerebbe 10,5 milioni di posti di lavoro aggiuntivi

Anche in occasione della **Cop26**<sup>5</sup> di Glasgow si è parlato di politiche di genere. I cambiamenti climatici, infatti, hanno un impatto violento su quelle fasce della popolazione (donne, bambini, anziani e disabili) che dipendono maggiormente dalle risorse naturali per il proprio sostentamento e/o che hanno la minor capacità di rispondere ai rischi naturali.

Mai come in questa fase storica, dunque, affrontare una decisa virata di rotta non è più un'opzione, anche perché ormai la parità tra i sessi possiede un'evidente concretezza economica, oltre che giuridica e di civiltà. L'Eige stima che una Ue più equa tra i sessi aumenterebbe il **Pil pro capite**

1 Women and labour market equality: Has COVID-19 rolled back recent gains? | Eurofound (europa.eu)

2 Comunicazione "Un'Unione dell'uguaglianza: la strategia per la parità di genere 2020-2025"

3 Proposta di Direttiva del Parlamento Europeo e del Consiglio, Bruxelles, 4.3.2021 COM(2021) 93 final 2021/0050 (COD)

4 <https://eige.europa.eu/gender-equality-index/compare-countries>

5 <https://ukcop26.org/>

del 6,1% - 9,6% e creerebbe **10,5 milioni** di posti di lavoro aggiuntivi.

L'**uguaglianza di genere**, in altre parole, non è più solo una "questione femminile", ma tocca da vicino tutti noi e il tipo di società e di economia che immaginiamo per il futuro. In questo contesto, il lavoro di ricerca condotto negli ultimi due anni dall'Osservatorio 4.Manager mostra come purtroppo solo di recente si sia iniziato ad affrontare il problema della parità di genere nelle posizioni di *leadership*.

L'Osservatorio ha analizzato un campione di circa **17 mila imprese** con almeno un dipendente: l'83,5% è a conduzione maschile, il 12,2% è a conduzione femminile e il restante 4,3% è a conduzione "paritaria"<sup>6</sup>. Su questo stesso campione è stata analizzata la composizione dei ruoli amministrativi apicali e del consiglio di amministrazione: su **44.236 consiglieri solo il 19% sono donne**; la carica di presidente e di amministratore delegato è affidata a una donna solo nel 12% dei casi. Per l'amministratore unico la percentuale femminile sale al 22,5% per effetto della più ridotta dimensione aziendale.

Anche i dati Inps 2019 segnalano che, in Italia, le posizioni manageriali sono occupate da 605 mila lavoratori e lavoratrici, di queste **solo il 28% sono affidate a donne**. Tale quota si riduce significativamente se si considerano le posizioni lavorative regolamentate da un contratto da "dirigente"; in questo caso, su **circa 123 mila dirigenti, le donne sono poco più di 22 mila (18%)**.

Per colmare il divario, secondo i manager e gli imprenditori intervistati dell'**Expert panel dell'Osservatorio**, i temi più urgenti da affrontare e risolvere sono: "gli stereotipi di genere" (69,6%), "il gap retributivo" (58,9%) e "il basso numero di donne nelle posizioni di potere" (57,4%). Le soluzioni prospettate ruotano in larga misura intorno a nuovi stili di *leadership*, nuovi paradigmi organizzativi, *people management* e **welfare** aziendale. Interviste e colloqui effettuati, in termini di com-

petenze tecniche (o hard skills) della "leadership del futuro", chiamata a gestire le due grandi transizioni in atto, **sostenibile e digitale**, non evidenziano differenze significative di genere, ma un'ampia parte sottolinea una differenza nelle attitudini (o soft skill) di genere. Emerge come una *leadership* inclusiva in cui si incontrano e lavorano insieme sensibilità diverse, non solo valorizzi l'impresa, ma consenta di affrontare con più facilità questo momento storico di importanti e, si potrebbe dire, epocali transizioni e trasformazioni. Dalla **parità di genere** si passa, dunque, alla **diversità di genere** come valore aggiunto e come valorizzazione delle differenze. In una parola, all'integrazione. Al fine di raggiungere tale integrazione, l'Osservatorio 4.Manager invita a cogliere tutte le opportunità che il Pnrr e la transizione verso la neutralità climatica offrono per la valorizzazione del talento femminile, *in primis* a utilizzare la prospettiva di genere, e più in generale di **diversità e inclusione**, anche per immaginare percorsi trasformativi in campo tecnologico e sostenibile. Occorre, inoltre, investire di più negli incentivi per l'assunzione delle donne; introdurre nel sistema universitario corsi di diversità e inclusione e destinare risorse alla formazione aziendale su questo stesso tema.

### I dati Inps 2019 segnalano che su circa 123 mila dirigenti, le donne sono poco più di 22 mila, solo il 18%

Tutto ciò in concomitanza con l'attivazione di una **maggior sinergia** tra attori pubblici e privati per favorire la prospettiva di genere nella progettazione dei piani previsti dagli enti locali per rispondere al Pnrr e con la creazione di piattaforme fisiche e digitali per la collaborazione tra grandi imprese, enti di ricerca e pubblica amministrazione locale.

6 La leadership di genere è stata classificata in "Esclusiva/Forte" ove presenti più del 50% di esponenti del Consiglio di amministrazione di genere femminile. Ove presenti esponenti di genere femminile in egual misura di quelli di genere maschile la leadership di genere è stata definita come "Paritaria". Infine, nei casi in cui è stato riscontrato un numero di esponenti di genere maschile superiore al 50% la leadership di genere è stata definita come "Minoritaria/Assente".



# We take care of you

**24**

## CENTRI CLINICI A ROMA

- 1 INGHIRAMI AURELIO/BOCCEA
- 2 ARTEMISIA LAB CASSIA CASSIA/SAN GODENZO
- 3 POLO RADILOGICO ROMANO CASSIA/SAN GODENZO
- 4 ALESSANDRIA PIAZZA FIUME
- 5 ALESSANDRIA PIAZZA FIUME - VELLETRI
- 6 BIOLEVI BATTERIA NOMENTANA
- 7 STUDIO LANCISI POLICLINICO UMBERTO I
- 8 ANALYSIS EUR/MARCONI
- 9 CLINITIALIA EUR/MARCONI
- 10 ARTEMISIA LAB FISIO EUR/MARCONI
- 11 FISIOSEMERIA GARBATELLA
- 12 ANALYSIS LABORATORIO LIDO DI OSTIA
- 13 ANALYSIS POLIAMBULATORIO LIDO DI OSTIA
- 14 PANIGEA APPIA/TUSCOLANA
- 15 CHEA APPIA/COLLI ALBANI
- 17 ANALYSIS CIAMPINO
- 18 ARTEMISIA LAB ESTESAN LASER SURGERY SERVICE QUARTIERE TRIESTE
- 16 ARTEMISIA LAB BEAUTY BY FRANCY'S APPIA/COLLI ALBANI
- 19 ARTEMISIA LAB BEAUTY PORTICO D'OTTAVIA
- 20 ARTEMISIA LAB M.R. 3000 APPIA/FURIO CAMILLO
- 21 CPP TUSCOLANA TUSCOLANA/QUADRATO
- PROSSIMA APERTURA**
- 22 ACILIA 23 GUIDONIA
- 24 ACILIA MEDICA ass. domiciliare

APERTI TUTTO L'ANNO  
ANCHE AD AGOSTO  
ESAMI CLINICI IN GIORNATA

TUTTI I TEST COVID  
E TELEMEDICINA DOMICILIARE

[www.artemisialab.it](http://www.artemisialab.it)



**NUOVA SEDE**  
VIA TUSCOLANA, 950  
tel. 06 7626041



VISTA D'AUTORE

# DI GRAN CARRIERA

AUTORE: PAOLA PILATI - TEMPO DI LETTURA: 4 MINUTI



## Molto competenti e capaci sul lavoro, ma spesso sole, in aziende a forte impronta maschile, e colpite dagli effetti della pandemia nel work-life balance. Una fotografia delle donne manager in Italia

«Spesso, soprattutto per le posizioni di vertice, si sentono uomini affermare che non è possibile trovare donne con il profilo giusto... Bene: se le cercate davvero, siete in grado di trovarle». Presenziano alla presentazione dell'ultimo Gender diversity index di Ewobs, l'associazione **European women on boards**, Ursula von der Leyen ha foggiato il suo sguardo più gelido e fermo. Basta scuse, ha detto in sintesi, basta rinvii: sono dieci anni che la Commissione ha proposto il target del 40% di presenza femminile nei consigli d'amministrazione delle **società europee quotate in Borsa**. Dieci anni di sforzi per ottenere una legge non hanno dato risultati. Anzi, hanno incontrato un blocco insormontabile. È il momento di cambiare.

La quota 40 a cui ambisce la Presidente della Commissione non sembra lontana: nell'universo delle 668 imprese - in 19 Paesi - incluse nell'**indice Ewobs** nel 2021 si è registrata una presenza femminile, a livello manageriale, pari al 35%. La percentuale si assottiglia salendo ai piani alti delle imprese. È del 19% tra gli executive, del 16 tra i Cfo, del 7% tra i Ceo. E nel 17% di poltrone rinnovate nel corso dell'anno, solo il 30% ha visto vincere le donne.

Non tutti i Paesi sono allo stesso livello, naturalmente, ma è indubbio che una parte del percorso è stato fatto. Ma se è stato fatto è solo grazie all'imposizione per legge di quote. Le ha messe per prima la Norvegia nel 2003, da noi si è dovuto aspettare il 2011 per la **legge Golfo - Mosca**, che ha introdotto le quote per le nomine di donne nelle società pubbliche e in quelle quotate in Borsa, nella misura del 30% all'inizio, ora portata al 40. Livello a cui punta adesso anche la Francia.

Sebbene a giudizio di molti le quote mortifichino le donne stesse, perché ne impongono la presenza (e con ciò, affermano i critici, si viola la **meritocrazia**), le leggi funzionano: aprono le porte al merito, scardinano posizioni di potere consolidato, mettono in crisi gli inamovibili. E sono importanti perché spostano gradualmente il confine

entro il quale il mondo maschile ha costretto le donne nel mondo del lavoro (e nella società). Un confine che solo quando sarà raggiunta la **parità** - cioè l'indice 1 - potrà davvero dirsi abbattuto. Oggi quell'indice appare una chimera. Siamo sotto, in Europa, con un indice medio della parità di genere che anche nei Paesi più avanzati in termini di partecipazione femminile al lavoro e alla *leadership* non supera lo 0,80 (**I'Italia è a quota 0,62**). Eppure il 2021 ha segnato un progresso, nella conquista da parte delle donne di posizioni sempre più apicali nel mondo delle imprese: 84 imprese sulle oltre 600 selezionate possono vantare un indice della parità di genere superiore allo 0,80, e rappresentano le "best practice" a livello continentale, i modelli da seguire. In Italia sono per esempio **Unicredit, A2A, Fineco, Reply**.

---

Nel 2021, nell'universo delle 668 imprese - di 19 Paesi - incluse nell'**indice Ewobs (European women on boards)**, si è registrata una presenza femminile, a livello manageriale, pari al 35%

Questi nuovi record non cancellano però la generale sottrappresentazione delle donne nel mondo del lavoro. Non eliminano quel veder continuamente messa alla prova la loro **competenza**, messa in dubbio la loro autorità, minata la loro sicurezza persino ai livelli più alti. Vittime, spesso, della maledizione delle "only". Le donne che si trovano da sole a rappresentare il loro genere nella stanza, nella riunione del consiglio, nel contesto di lavoro, vengono sottoposte a un esame al microscopio, sono oggetto di critica, vengono ridicolizzate come stereotipi negativi della **donna**



Alexandros Michailidis / Shutterstock.com

**manager**. Un trattamento che la stessa von der Leyen ha subito, con Erdogan e con il ministro ugandese Odongo Jeje.

Per non parlare dell'esperienza vissuta da molte manager durante il Covid. E non solo per il fatto di dove tenere insieme **lavoro e famiglia**, esercizio diventato sempre più acrobatico, ma per la prestazione richiesta a chi esercita una *leadership* nel posto di lavoro: prestazione di sostegno, comprensione, adesione alle improvvise richieste di emergenza che la pandemia ha comportato. Nelle aziende, sempre più numerose, che hanno abbracciato l'idea che il **beneessere** dei propri dipendenti sia un valore da preservare e l'hanno trasformato quindi in un obiettivo per i propri manager, ecco che le donne sono state chiamate in trincea a dare il massimo per supportare i propri *team*, e l'hanno fatto al meglio. Ma l'hanno anche pagato caro. Come? Con un aumento della **sindrome del "burnout"**, lo stress, con annessa voglia di mollare tutto. Non è un caso che uno degli effetti del Covid si sia tradotto nell'addio volontario di molte donne al proprio lavoro.

Quali sono le leve con cui le manager possono continuare a chiedere spazio nel loro **percorso di carriera**? Molti studi hanno tentato di misura-

re l'effetto dell'ingresso delle donne nelle stanze dei bottoni, e i risultati ci sono. Ecco come li riassume la Banca d'Italia nella sua analisi d'impatto della **regolamentazione sulle quote di genere** per quanto riguarda le banche: «È stato rilevato che, rispetto agli uomini, le donne: a) partecipano con maggiore frequenza alle riunioni dei *board*; b) dedicano più tempo all'analisi di decisioni complesse, contribuendo a ridurne gli effetti negativi sugli *stakeholders*; c) mostrano un dissenso più costruttivo, anche per la loro maggiore predisposizione a porre domande e a mostrarsi in disaccordo con la posizione dominante; d) esercitano un maggiore monitoraggio sui sistemi di remunerazione degli amministratori delegati; e) sono più preparate e orientate a obiettivi di lungo periodo. La presenza delle donne nei *board* è stata associata a un aumento del numero di dimissioni degli amministratori che hanno conseguito scarsi risultati di performance, a una maggiore diversificazione delle competenze e a un miglioramento della reputazione aziendale. Le donne possono svolgere un ruolo più indipendente anche perché sono generalmente escluse dai *network* composti da uomini anziani». Se non è una **rivoluzione** questa.

# IN VOLO VERSO BALI

AUTORE: MARTINA ROGATO - TEMPO DI LETTURA: 2 MINUTI



## Il successo del G20 a presidenza italiana ha evidenziato anche il grande lavoro svolto dal W20, l'engagement group impegnato sulle questioni di genere. Ecco alcuni dei risultati conseguiti

Si è conclusa a dicembre, a Roma, la prima presidenza del G20 a *leadership* italiana che ha visto istituzioni, organizzazioni ed esperti dai 20 Paesi negoziare su tre ambiti: **persone, pianeta, prosperità**.

Al Gruppo Women20 (W20), formato da oltre cento attiviste e attivisti da tutto il mondo, il compito di individuare raccomandazioni sulle questioni di genere e avanzare proposte in cinque aree strategiche: lavoro, digitale, imprenditoria & finanza, violenza contro donne e bambine e sostenibilità ambientale.

Un focus importante è stato dedicato al tema della **medicina di genere** e al **cambiamento culturale**, tramite due Commissioni di esperti internazionali, rispettivamente coordinate dalla professoressa Flavia Franconi e dalla professoressa Fabiana Giacomotti. A quest'ultimo tema, si lega inoltre il progetto del W20 "100 donne che mancano nei libri di storia", volto a restituire nei testi scolastici **role-model di figure femminili** che hanno fatto la storia, che verrà presentato al pubblico, a fine marzo, a Roma.

Il percorso del W20 è cominciato a fine 2020: l'Italia ha raccolto il testimone dall'Arabia Saudita e ha inaugurato la propria presidenza tramite consultazioni con oltre 150 associazioni impegnate sull'**empowerment femminile**. Successivamente, a seguito di un dialogo continuo con il Governo italiano e frequenti confronti con le delegazioni dei 20 Paesi, il *Communiqué* con le raccomandazioni del W20 è stato consegnato, all'Ambasciatore Mattiolo, consigliere diplomatico del Presidente del Consiglio, Sherpa G7 e G20.

Tra i successi del W20 Italia si annovera il supporto alla realizzazione della **prima Roadmap G20 sul women empowerment**, deliberata dai ministri del Lavoro dei 20 Paesi e riportante un set di indicatori per misurare la **riduzione del divario di genere** e il raggiungimento dei cosiddetti *Brisbane goals* (abbattimento del 25% del gender gap entro il 2025). Su suggerimento del W20 è stato anche inserito un indicatore per misurare

l'andamento dell'**occupazione femminile**. La riduzione del divario è effettiva solo se si trasforma in creazione di posti di **lavoro di qualità** per ogni donna e ragazza.

Per la prima volta nella storia del Vertice dei 20 Capi di Stato, è stata riconosciuta, all'interno della *Dichiarazione (di impegni) dei leader*, la *liaison* tra **ambiente e questioni di genere** stressando l'importanza che i *green jobs*, assieme alle nuove tecnologie digitali, giocano nella creazione di opportunità lavorative per le donne. I leader rimarcano anche, quanto proposto dal W20 nel *Communiqué* 2021, ovvero l'importanza di ridisegnare e progettare **città sostenibili** a misura delle esigenze e degli stili di vita delle donne.

---

**"100 donne che mancano nei libri di storia" è un progetto volto a restituire, nei testi scolastici, role-model di figure femminili che hanno fatto la storia**

Infine, lo scorso agosto a Santa Margherita Ligure, è stata indetta dalla ministra Bonetti la 1° Conferenza internazionale sulle donne, appuntamento che i Governi del G20 si sono impegnati a rinnovare anche negli anni a seguire.

Da fine dicembre 2021, la presidenza del G20 e del W20 è passata all'Indonesia che nell'arco del 2022 lavorerà all'obiettivo internazionale *"recovery together, recovering stronger"*. Il Women20 continuerà a elaborare raccomandazioni su lavoro, *economic empowerment* delle donne, salute e medicina di genere e sulla **lotta contro discriminazioni e violenze**, con attenzione alle donne che vivono nelle aree rurali del mondo.

Prossimo appuntamento quindi con i leader G20 e lo women empowerment: ottobre 2022 a Bali.



Casa di Cura Privata  
**VILLA MAFALDA**



**MEDICINA DELLA RIPRODUZIONE**  
ICSI Roma - Villa Mafalda

Reparto all'avanguardia nelle **tecniche diagnostiche e terapeutiche dell'infertilità**

Fecondazione in Vitro | IUI | ICSI | IMSI | Fecondazione eterologa | Crioconservazione

Prof.  
**Ermano Greco**

Direttore Responsabile  
del Centro di Medicina  
della Riproduzione



[www.medicinadellariproduzionevillamafalda.com](http://www.medicinadellariproduzionevillamafalda.com)  
[www.ermannogreco.it](http://www.ermannogreco.it)

A COLLOQUIO CON

# CAMBIARE SI PUÒ

AUTORE: MARCO SABATINI SCALMATI - TEMPO DI LETTURA: 4 MINUTI



## **Giovane, donna e manager di successo. Al centro del mondo, dall'Italia. Progetto Manager incontra Donata Guerrini, vincitrice della quarta edizione del nostro Premio Giovane Manager**

Sulla questione del *gender gap* di cui negli ultimi tempi si discute molto, abbiamo chiesto un parere alla dottessa **Donata Guerrini**, Lead strategic negotiator global infrastructure di Google, vincitrice della quarta edizione del **Premio Giovane Manager**, istituito da Federmanager e dedicato ai migliori giovani manager iscritti all'Associazione. Laurea in Ingegneria alla Sapienza, duplice master of Science alla Columbia university dopo diversi anni all'estero, la dottessa Guerrini è tornata in Italia. Attualmente lavora in Google come responsabile delle negoziazioni internazionali per l'infrastruttura informatica e le energie rinnovabili in Europa, Medio Oriente e Africa, un'area che ha la responsabilità di favorire l'entrata della tecnologia Google cloud in nuovi Paesi.

**Dottessa Guerrini, lavora in un settore fino a poco tempo fa appannaggio quasi esclusivo degli uomini. Come nasce la sua passione per le discipline tecniche?**

Quando ero piccola il mio sogno era quello di realizzare un grattacielo. Per questo all'università mi sono iscritta a **Ingegneria**. E nel mio primo lavoro a New York, in Skanska, società svedese leader mondiale nel settore edile, ho realizzato il mio sogno di progettare e costruire un grattacielo, modulare, green e autoportante.

**Lei oggi è una manager di successo che ha deciso di rientrare in Italia dopo aver lavorato diversi anni a New York. Un percorso in controtendenza rispetto a tante donne (e uomini). Quali differenze ha trovato fra il nostro mondo del lavoro e quello statunitense?**

Negli Stati Uniti c'è una **meritocrazia** di base, riconosciuta già durante gli studi. Non si combatte per veder riconosciuti i propri meriti. Purtroppo in Italia non sempre c'è lo stesso approccio. Un'altra cosa che si nota è poi la difficoltà del nostro Paese ad avere e a dare fiducia ad una **leadership giovane**. Mi ritengo molto fortunata della mia realtà in Google, che dalla sua fondazione, a livello sia globale che italiano, è una società che porta

avanti core value meritocratici e di **pari opportunità** rivolte a chiunque le voglia cogliere. Google è inoltre in prima linea per la standardizzazione aziendale di *policy* riguardanti il lavoro flessibile, dando possibilità di adattare la vita lavorativa alle proprie necessità personali.

---

**Negli Stati Uniti c'è una maggiore attenzione alle pari opportunità e nel mondo del lavoro non si avverte più la difficoltà per una donna nel farsi accettare**

**Trova così tanta differenza?**

Nel mio settore, molto tecnico, spesso sono l'unica donna in una riunione, neppure quando frequentavo l'università eravamo in molte. Negli Stati Uniti c'è una maggiore attenzione alle pari opportunità e nel mondo del lavoro non si avverte più la difficoltà per una donna nel farsi accettare. Quando una persona viene assunta si valuta il merito e le altre "variabili" non contano. In Italia non penso si possa ancora generalizzare in tal senso, ci sono realtà sostanzialmente differenti, ma l'obiettivo di favorire una proposta lavorativa diversificata è ora comune. *Policy* aziendali riguardo a orari flessibili e *paternity leave* possono accelerare in maniera sostanziale tale adeguamento.

**In Italia risulta ancora difficile per una donna far carriera. Immagino queste difficoltà siano amplificate nei settori tecnici. Qual è la sua esperienza?**

Penso di non dire nulla di nuovo affermando che in passato gli uffici del personale selezionavano valutando **in un uomo il suo potenziale e in una donna i risultati già ottenuti**. Le difficoltà di noi

donne nascono da questo genere di approccio. Soltanto oggi le bambine non devono più dimostrare di essere più brave dei maschietti, e questa evoluzione si sta riflettendo nel mondo del lavoro, fortunatamente.

**Studiano di più e si laureano prima e meglio, ma le ragazze italiane faticano più dei maschi a trovare lavoro e quando lo trovano, secondo recenti studi guadagnano circa il 20% in meno. È così anche negli Usa?**

Il divario negli stipendi fra uomo e donna dieci anni fa era anche maggiore: fino al 30%. Oggi le cose sono molto migliorate e la differenza si è ridotta direi intorno al 10%. Ciò significa che in alcune società il **gender gap** è stato azzerato mentre in altre purtroppo ancora c'è. Ma noi donne troviamo sempre maggiore spazio e facciamo valere con sempre maggiore determinazione i nostri diritti. È una strada ancora lunga, ma non torneremo indietro.

**In Italia sia parla molto del "soffitto di cristallo", un insieme di modalità che impedisce alle donne di accedere al vertice delle organizzazioni. Secondo lei i maggiori ostacoli vengono posti dagli uomini o dalle donne?**

Se una donna non riesce a sedersi nel *board of directors* della sua azienda, non riuscirà mai a diventare Ceo di quella società. Dobbiamo essere noi stesse protagoniste del cambiamento. D'altra parte, gli uomini neppure pensano che una donna possa ricoprire un ruolo di vertice e sono favoriti dai loro canali di collaborazione come vedersi dopo il lavoro per una birra o una partita a calcetto. L'essere donna, che dopo il lavoro spesso ci porta ad avere **obblighi familiari**, e l'essere quasi sempre una minoranza, deve insegnarci ad essere più collaborative fra noi, se vogliamo che le cose cambino e una Ceo donna non sia più vista come un'eccezione. Cercare **sponsor e mentor** maschili leader all'interno della propria realtà aziendale è fondamentale.

**Quali "buone pratiche" si potrebbero adottare fin da subito in Italia per far maturare uno standard per tutte le organizzazioni per superare gender gap?**

Mi vengono in mente due cose: **flessibilità** dell'orario di lavoro e **parità degli stipendi**.

**Se dovesse dare un suggerimento a una ragazza italiana che si affaccia oggi al mondo del lavoro, cosa le direbbe?**

Le suggerirei tre cose. Vincere l'insicurezza che spesso ci portiamo dietro dall'infanzia dove ci sentivamo gli occhi addosso di tutti, genitori, insegnanti, compagni di classe, e siamo costantemente spaventate di non essere brave come i maschi. Fare un'esperienza all'estero e buttarsi nel mondo del lavoro con entusiasmo e serietà. Il resto viene da sé.

---

**Se una donna non riesce a sedersi nel board of directors della sua azienda, non riuscirà mai a diventare Ceo di quella società. Dobbiamo essere noi stesse protagoniste del cambiamento**



Donata Guerrini,  
vincitrice  
quarta edizione  
Premio Giovane  
Manager

STORIE

# BENVENUTI AL SUD

AUTORE: ELENA MILITELLO - TEMPO DI LETTURA: 4 MINUTI



## Si parla spesso di Italia a due velocità. Ma oggi una rete di giovani, guidata da Elena Militello, sta contribuendo a far crescere il Paese, lavorando dal Mezzogiorno

Il lavoro agile rappresenta per il nostro Paese un utile strumento per contribuire al fine condiviso di riduzione del divario territoriale tra le diverse regioni europee - e delle **diseguaglianze** tra le aree che presentano contesti più favorevoli e solidi e le aree interne più svantaggiate, nonché quelle interessate da una **transizione industriale** e quelle rurali, - e di aumento della coesione economica, sociale e territoriale, principio richiamato non solo nella nostra Costituzione (articolo 119), ma anche nel Trattato sul funzionamento dell'Unione europea (articoli 174-178).

---

**"South Working-Lavorare dal Sud" è un'associazione fondata per rispondere a una domanda sempre maggiore di flessibilità e di ritorno ai propri territori, specie nelle aree marginali del Paese**

Prima della pandemia, chi parlava di **smart working**, o di lavoro agile, rappresentava una nicchia, come l'Osservatorio *smart working* del Politecnico di Milano o l'Osservatorio *Diversity, Inclusion & smart working* della Sda Bocconi, seppur con un precoce riconoscimento a livello legislativo tramite l'articolo 18 della legge 81/2017. Ma, se qualcosa di positivo si può trarre dalla lunga emergenza pandemica che negli ultimi due anni ha sconvolto il mondo, è proprio l'inversione di tendenza legata alla scossa subita dalle **dinamiche lavorative** che hanno spinto moltissime lavoratrici e lavoratori a lasciare i grandi agglomerati urbani, specie nel Nord del Paese o nel Nord Europa, per tornare nelle aree interne e al Sud o, in generale, in Italia, territori d'origine di molti **"migranti intellettuali"**, per continuare a lavorare

a distanza. Tra le conseguenze positive di questi spostamenti, anche solo di una massa critica di persone che hanno esperienze di mobilità, sicuramente vi è la possibilità che questi soggetti, una volta stabilitisi nel territorio desiderato, contribuiscano al **miglioramento dell'ecosistema** dei territori di destinazione, anche avanzando maggiori pretese nei confronti delle amministrazioni pubbliche, sulla base - magari - di quanto sperimentato in città con servizi e infrastrutture già pienamente sviluppati.

"South Working-Lavorare dal Sud" è un'associazione che opera in collaborazione con "Fondazione con il Sud" e che è stata fondata su queste premesse proprio durante la prima ondata della pandemia, per rispondere a una domanda sempre maggiore di **flessibilità** e di ritorno ai propri territori, specie nelle aree marginali del Paese, come il Sud e le aree interne. A dispetto del nome, che focalizza a un primo sguardo l'attenzione sul Meridione che si sta spopolando a ritmi sostenuti, South Working si basa su una modalità di lavoro potenzialmente applicabile a diversi contesti e situazioni, con un concetto di Sud "relativo".

L'idea del progetto mi è venuta a fine marzo 2020, rimpatriando dal Lussemburgo, dove vivevo e lavoravo nell'ambito accademico, in Sicilia, da cui ero andata via dieci anni prima, a diciassette anni, per studiare prima e lavorare poi, a Milano e poi all'estero (Stati Uniti, Germania, Lussemburgo). In quelle prime settimane, ho iniziato a raccogliere, in **modalità remota** dal mio isolamento fiduciario, esperienze da molti amici e colleghi che lavorano nell'ambito del settore terziario, specie avanzato, e insieme abbiamo delineato la proposta e iniziato a valutare i pro e i contro per i diversi portatori di interesse.

L'obiettivo principale del progetto è quello di diffondere l'idea e il movimento di opinione per l'accettazione di queste modalità lavorative, cui si affiancano un Osservatorio per lo studio del fenomeno e un obiettivo di creazione di reti tra

soggetti interessati, lavoratori, aziende ed enti locali, in un'ottica *win-win*. Esistono, infatti, già studi di scienza dell'amministrazione che sottolineano i potenziali vantaggi del lavoro agile - ovvero il lavoro "per obiettivi, cicli e fasi" - per il datore di lavoro, in termini di incremento di **produttività**, miglioramento delle **competenze digitali** dei lavoratori e della loro motivazione, riduzione degli straordinari e dei fenomeni di assenteismo, ottimizzazione dei costi, miglioramento della **reputazione** anche a livello di responsabilità sociale d'impresa (Csr).

La *community* di South Working è ben presto cresciuta in modo inaspettato e comprende oggi più di **11 mila persone**, mentre più di settanta volontari ci hanno aiutato a sviluppare il progetto, ognuno con le sue competenze e con la voglia di attivarsi in prima persona per migliorare il proprio contesto di origine. Sul nostro sito abbiamo mappato **più di 200 spazi di coworking** e più di quaranta di essi sono entrati a far parte della rete per il South Working. Secondo il rapporto Svimez 2020, il South Working riguarda almeno **100 mila lavoratori**, e si tratta di un valore probabilmente sottostimato dato che è difficile tracciare le realtà delle piccole e medie imprese.

Non si tratta di incoraggiare il telelavoro emergenziale da casa, come lo *smart working* è stato più volte erroneamente raccontato. Al contrario, crediamo fermamente che il lavoro debba avvenire in socialità, in quelli che noi chiamiamo 'presidi di comunità', ovvero spazi di *coworking* che possono essere ricavati da aree del patrimonio immobiliare, anche di valore culturale, attualmente inutilizzate o sottoutilizzate, come sale di musei, palazzi storici o biblioteche che in questo modo acquisiscono nuova vita. In questi presidi i lavoratori possono incontrarsi, confrontarsi, dare avvio a nuove esperienze e progetti e condividere le proprie esperienze. Non solo: il lavoro agile porta beneficio anche ai **territori** in cui i lavoratori hanno scelto di vivere.

La filosofia di South Working prevede un vero e proprio "**give back**", una restituzione ai territori e alle comunità locali di quanto appreso altrove

da parte dei lavoratori, di modo da invertire la dinamica con cui, fino a questo momento, è stata trattata la carenza di infrastrutture nelle aree marginali. L'idea di fondo è che le infrastrutture necessarie al lavoro agile (una connessione stabile e veloce, un sistema di trasporti pubblici funzionante e delle aree di *coworking*) nasceranno lì dove sarà maggiore la **domanda di south worker** che sceglieranno i territori dove abitare e lavorare.

---

## Crediamo che il lavoro debba avvenire in socialità, in spazi di *coworking* che possono essere ricavati da aree del patrimonio immobiliare attualmente inutilizzate o sottoutilizzate

Come gruppo di *advocacy*, promuoviamo forme di lavoro agile, a sostegno anche di un'interpretazione estensiva della norma sulla decontribuzione del 30% (decreto legge 14 agosto 2020, n. 104, convertito con modifiche dalla legge 13 ottobre 2020, n. 126), affinché essa possa essere applicata non solo alle imprese che aprono una "unità operativa" al Sud, ma anche a quelle imprese che impiegano lavoratrici e lavoratori che operano agilmente dal Mezzogiorno. Inoltre, suggeriamo la previsione di **incentivi in forma di voucher** per la formazione di manager e dipendenti e per le postazioni di *coworking*. L'aspetto ambientale è uno dei fattori da considerare nella diffusione a livello globale di forme flessibili di lavoro. La riduzione della congestione da traffico dei pendolari è un aspetto che potrebbe giovare anche ai territori delle metropoli.

L'opportunità non può non essere colta: il south working può essere un seme importante da cui può germogliare il futuro delle dinamiche lavorative e dell'organizzazione del lavoro, che mettano al centro il **welfare** e il benessere dei lavoratori.

SCENARI

# SOLUZIONI ATLANTICHE

AUTORE: FEDERICO MIONI - TEMPO DI LETTURA: 4 MINUTI

## Federmanager Academy presenta "Strategic way to Usa", un percorso di formazione che promuove la creazione di una community di protagonisti nei mondi dell'impresa, delle banche, della tecnologia e dei centri di ricerca più avanzati

Le tensioni geopolitiche in diverse aree del mondo, gli effetti evidenti del *climate change*, poi due anni di pandemia e la nuova crisi energetica e ora la guerra in Ucraina: ormai **l'incertezza è il paradigma più "certo" che registriamo** e il mondo non è più lo stesso. L'ultimo drammatico evento ci traggerà in un mondo nuovo, in cui torna la guerra in Europa, il mondo che, nel dibattito alla Camera, un leader politico ha espresso con questa sintesi: il 23-24 febbraio è il nostro "nuovo 11 settembre". Se questo è vero, la prima intuitiva domanda è: che devono fare la politica e le istituzioni internazionali nel nuovo scenario? E il medesimo interrogativo va riferito alle **organizzazioni d'impresa** e a coloro che riflettono o lavorano sui temi manageriali. Chiediamoci dunque: qual è il nuovo compito di un dirigente dell'industria, soprattutto di quelli che hanno ruoli strategici e di coordinamento, e quali gli approcci adeguati al nuovo contesto che una **management school** deve costruire e proporre? Alcune risposte sono agevoli da dare: da diversi mesi è tornato centrale il tema dell'*Energy management*, e da qualche settimana quello del reperimento di esperti di turbolenze finanziarie, a motivo dello **Swift** o del crollo di banche e altre entità finanziarie russe. Vi sono però altre problematiche da porre al centro, fra cui:

1. i **sistemi It** da rafforzare, di fronte agli attacchi di una *cyberwar*;
2. una *supply chain* globale che, già con i blocchi dovuti alla pandemia e ora con le sanzioni, ha subito forti ridefinizioni a livello mondiale, al punto che oggi si pone il tema dell'autosufficienza delle economie europee rispetto ai fornitori di **componentistica** strategica;
3. l'innovazione tecnologica in uno scenario che è passato dalla forte competizione fra aziende a quella molto più feroce tra sistemi Paesi, e ora fra blocchi contrapposti: prova ne sia lo stanziamento da parte dell'Unione europea di 7 mld per **l'Intelligenza artificiale**, o di 43 mld per la progettazione e produzione di semiconduttori,

onde affrancarsi dai produttori cinesi e di quella Taiwan (40% della produzione mondiale) che fra qualche mese potrebbe vivere una prospettiva "ucraina";

4. più di tutto, le analisi strategiche e di scenario, con osservazioni che, quantomeno dal nostro punto di vista, è preferibile siano sempre più basate sul **foresight**, anziché sul tradizionale *forecast*.

---

### L'ampia iniziativa avviata con il Transatlantic investment committee è una chance soprattutto per le donne, potendo esse posizionarsi su un livello di interlocuzione manageriale e aziendale di altissimo livello

Federmanager da diversi mesi ragiona su questi che sono scenari da "nuovo 11 settembre", nel senso di una via d'uscita protesa verso **sinergie con le alleanze atlantiche**. Anche per questo, la nostra Associazione ha offerto varie riflessioni in un recentissimo numero di questa rivista e ha raccolto in modo convinto l'invito della **Associazione Amerigo** per creare un *network* a quattro che vede anche la **American chamber of commerce in Italy** e il **Centro studi americani** di Roma. Con l'evento del 28 ottobre scorso si è infatti costituito il **Transatlantic investment committee**, alla presenza e col patrocinio sia del ministero degli Affari esteri italiano che dell'Ambasciata Usa a Roma: l'obiettivo è quello di creare un *network* di imprese e manager, banche e investitori, centri di ricerca e *scale up*, che costruiscano ponti fra Italia e Stati Uniti, soprattutto per creare scambi a livello di **investimenti strategici e tecnologici**. Peraltro, per le **donne manager** questa costituisce una doppia opportunità: infatti, se è vero che

i temi ora evocati sono "hard" e non certo da "soft power", e dunque con poche protagoniste femminili, questa iniziativa è una chance soprattutto per le donne, potendo esse posizionarsi su un livello di interlocuzione manageriale e aziendale di altissimo livello. In sostanza, un'ulteriore e qualificata iniziativa voluta e sostenuta da Federmanager nella prospettiva della **valorizzazione del management femminile**.

Le prime attività sono da un lato un Rapporto costruito su circa 100 interviste a protagonisti della vita economica o finanziaria tra i due Paesi, con personalità di altissimo livello e con una riflessione che sarà presentata a Roma nel prossimo luglio, dall'altro un **percorso di formazione** su cui possiamo dare alcuni elementi. Lo abbiamo chiamato "**Strategic way to Usa**", con le lettere dell'acronimo che esprimono la volontà di "Supporting TRAde and TEchnology to Generate Industrial Connections". Il fatto che ci si rivolga non a chi intenda fare la solita formazione all'export negli Usa, o a problematiche puramente operative o legalistiche, ma ai segmenti strategici del complessivo rapporto fra le due sponde dell'Atlantico, dà l'idea di quanto sia qualificante la prospettiva in cui il percorso formativo si pone.

I promotori hanno chiesto a **Federmanager Academy** di progettare un percorso di 15 sessioni che si dipaneranno dal 3 maggio a fine ottobre, con una conclusione a Washington presso la nostra Ambasciata. I primi 6 moduli avranno come temi le basi preliminari per lavorare ad alto livello con gli Usa, dall'Accounting al Finance, dagli aspetti geopolitici alle problematiche contrattuali e degli investimenti tecnologici, mentre i 9 moduli di approfondimento seguiranno l'agenda del Trade and technology council, come definita nell'incontro di Pittsburgh dello scorso settembre fra Usa ed Unione europea. Al termine, un probabile **study tour** in aziende americane d'eccellenza che sarà riservato a coloro che si saranno iscritti come *early bird*, con una ulteriore priorità per le **manager donna**.

Nel percorso formativo, che ha come destinatari manager con un'esperienza nel business in contesti internazionali, vi saranno non solo docenze e testimonianze di altissimo livello, ma l'opportu-

nità di entrare in una **community** di protagonisti nei mondi dell'impresa e delle banche, delle multinazionali vere e proprie e delle cosiddette "*pocket corporations*", della tecnologia e dei centri di ricerca più avanzati: questi ambiti vedono quasi sempre una rappresentanza maschile soverchiante, e per tale motivo la proposta di entrare in una **community** di questo tipo ha un valore aggiunto ancor più rilevante per le donne manager.

## Il corso "Strategic way to USA" è una grande opportunità che Federmanager offre a molti interlocutori e, a condizioni vantaggiose, ai propri associati

Tornando ai temi, e riprendendo i bullet indicati numericamente, si può dire che saranno trattati gli aspetti sempre in mutamento di realtà come:

- la **supply chain**, soprattutto a livello dei beni e della componentistica che, in caso di una produzione bloccata o deviata verso altri Paesi, possono mettere in crisi settori come l'*automotive* o la meccatronica, la farmaceutica, la chimica e molti altri;
- il **trasferimento di tecnologia**, per costruire un contesto in cui l'accesso ad esempio ai semiconduttori non sia materia di pressione o ricatto da parte di produttori egemonizzati da Paesi non alleati di quelli europei;
- le competenze per le **lettura strategiche** e di scenario, per i motivi richiamati sopra.

In sintesi, il Corso "Strategic way to USA" è una grande opportunità che Federmanager offre a molti interlocutori e, a condizioni vantaggiose, ai propri associati, per un percorso straordinario che aiuterà a prepararsi al mondo del "nuovo 11 settembre", in cui sarà necessario un **sapere manageriale** che sia all'altezza di questi turbolenti scenari. Per info e quote di partecipazione: [info@federmanageracademy.it](mailto:info@federmanageracademy.it), con l'accettazione delle iscrizioni **entro il 22 aprile**.



[progettomanager.federmanager.it](http://progettomanager.federmanager.it)