



Organizzazione
Internazionale
del Lavoro



1919 • 2019

**Donne nel settore
imprenditoriale
e in ruoli dirigenziali:**

**Le ragioni a favore
del cambiamento**

Sintesi del rapporto

Sintesi del rapporto

A livello globale, sin dal 1991, la quota di partecipazione delle donne alla forza lavoro è aumentata, anche se con alcune differenze tra regioni e all'interno della stessa regione. Nel Medio Oriente e nell'Africa del nord la crescita è stata lenta e irregolare, con tassi di partecipazione ben al di sotto di quelli di altre regioni. In America Latina e nei Caraibi la quota di donne nella forza lavoro sta aumentando a ritmo sostenuto, in Asia e nel Pacifico tuttavia tale quota sta diminuendo.

Dal rapporto emerge che la quota di donne in posizioni dirigenziali sta crescendo notevolmente in tutto il mondo. Dal 2002, si osserva una costante crescita delle donne che occupano posizioni dirigenziali e ad una velocità maggiore rispetto agli uomini, in particolare in Asia e nel Pacifico, in America Latina e nei Caraibi, in Europa e Asia centrale. Tale crescita è stata, tuttavia, piuttosto modesta in alcune regioni come l'Africa e il Medio Oriente. Gli incrementi della quota di donne in posizioni dirigenziali devono ancora portare a un cambiamento significativo della composizione di genere delle posizioni dirigenziali e decisionali all'interno delle aziende. In base a quanto emerge dall'indagine globale che ha coinvolto quasi 13.000 imprese in 70 paesi, quasi la metà delle imprese ha dichiarato che le donne detengono meno del 30 per cento delle posizioni dirigenziali di base. Per questa ragione, non sorprende che nel 60 per cento delle aziende, meno del 30 per cento dei dirigenti senior siano donne. L'obiettivo del bilancio di genere, sia nella forza lavoro generale che tra i dirigenti senior si raggiunge con la proporzione 40-60 tra i lavoratori dei due sessi.

Il risultato più importante che è stato evidenziato dal rapporto è che la diversità di genere è una strategia imprenditoriale premiante: la mancanza di diversità di genere può rappresentare un ostacolo al miglioramento dei risultati imprenditoriali. La maggior parte delle aziende nel mondo, qualunque sia la loro dimensione, considera che la diversità di genere aiuti a migliorare i risultati di impresa. Tra le imprese intervistate che riportano miglioramenti in termini di risultati raggiunti, oltre il 60 per cento indica maggiore redditività e produttività. La parità di genere è anche buona economia. L'aumento della partecipazione delle donne alla forza lavoro aumenta il prodotto interno lordo a livello nazionale.

Attraverso un modello statistico basato sulle probabilità, lo studio contenuto nel rapporto ha quantificato il miglioramento dei risultati dovuto a una cultura e a politiche aziendali inclusive. I risultati indicano che le imprese che perseguono pari opportunità nelle professioni e cultura inclusiva di genere hanno una probabilità di oltre il 60 per cento in più di avere profitti e produttività migliori. Esse hanno quasi il 60 per cento di probabilità in più di godere di una reputazione migliore, di avere maggiore facilità nell'attrarre e trattenere i talenti, e di possedere maggiore creatività e innovazione.

Tra le aziende intervistate che monitorano l'impatto della diversità di genere nelle attività di gestione, il 74 per cento segnala un aumento degli utili tra il 5 e il 20 per cento. Questi risultati evidenziano che le imprese con una cultura inclusiva di genere hanno il 9 per cento in più di probabilità di migliorare le prestazioni aziendali. Si tratta di numeri importanti, considerando che allo stato attuale le aziende mirano ad ottenere aumenti dei margini del 2-3 per cento attraverso l'adozione di misure specifiche. Le imprese che riportano questi risultati vedono la diversità di genere come parte di un più ampio spettro di pratiche imprenditoriali innovative e sostenibili, che contribuiscono anche a migliorare i risultati. Si tratta di aziende focalizzate sul futuro e su modi migliori di prosperare in un contesto imprenditoriale globale in evoluzione.

I benefici imprenditoriali derivanti da un equilibrio di genere tra il personale maturano quando una cultura inclusiva di genere inizia a prosperare. Una cultura inclusiva di genere richiede una massa critica di donne di almeno il 30 per cento nelle attività di gestione, nella dirigenza e nei consigli di amministrazione. I benefici possono essere considerevoli quando c'è un equilibrio di genere nei consigli di amministrazione. Un consiglio di amministrazione con poche o nessuna donna ha più possibilità probabili di avere una cultura dominata dagli uomini e la di raggiungere l'equilibrio di genere tra il personale si riduce notevolmente. Quando le imprese dispongono di consigli di amministrazione equilibrati in base al genere, gli effetti positivi sui risultati imprenditoriali sono maggiori.

Sfortunatamente, la maggior parte delle imprese non ha questo livello di diversità di genere. Perché?

Ci sono alcuni aspetti fondamentali che contribuiscono allo squilibrio di genere. Uno di questi è il fenomeno della "tubatura forata" secondo il quale la proporzione di donne in posizioni manageriali si riduce man mano che si sale nella gerarchia. Questo produce una protrazione del dominio maschile tra i dirigenti e i membri dei consigli di amministrazione. Oltre il 78 per cento delle imprese intervistate ha riferito di avere un amministratore delegato di sesso maschile. Con l'aumento delle dimensioni aziendali, la percentuale di amministratori delegati di sesso femminile scende dal 26 per cento nelle piccole imprese al 20 per cento nelle medie imprese e al 16 per cento nelle grandi imprese.

La mancanza di equilibrio di genere può essere un ostacolo al miglioramento dei risultati aziendali. L'analisi svolta attraverso una regressione statistica rileva che le imprese che hanno consigli d'amministrazione bilanciati dal punto di vista del genere, hanno una maggiore probabilità di quasi il 20 per cento di ottenere risultati aziendali migliori. Avere una donna come presidente del consiglio d'amministrazione influisce positivamente sui suddetti risultati.

Esistono metodi collaudati per colmare il divario e rimuovere le "pareti di cristallo" che ostacolano il raggiungimento della parità di genere (proporzione 40-60 per cento per uno dei due sessi). Esiste una relazione positiva tra la presenza di amministratori delegati di sesso femminile e una maggiore diversità di genere nelle posizioni dirigenziali di livello intermedio, nell'alta dirigenza e nei ruoli di vertice. Tale presenza favorisce la diversità di genere tra il personale. I consigli d'amministrazione a prevalenza maschile hanno meno probabilità di raggiungere l'equilibrio tra uomini e donne nelle dirigenze intermedie, mentre le imprese con donne come presidenti del consiglio d'amministrazione hanno più probabilità di raggiungere tale equilibrio.

Le politiche di genere inclusive e la loro attuazione sono importanti per raggiungere l'equilibrio di genere a tutti i livelli. Quasi il 75 per cento delle imprese intervistate ha delle politiche sulla parità di opportunità o la diversità e l'inclusione. Sono tuttavia necessarie azioni più specifiche affinché le donne acquisiscano le esperienze che le preparano a essere promosse in aree di attività strategiche per le imprese. Il divario retributivo di genere deve essere colmato. Nonostante alcuni paesi lo abbiano ridotto, il divario retributivo di genere continua ad essere significativo. Secondo le stime globali dell'OIL del 2018, il divario retributivo di genere a livello globale è pari al 22 per cento quando si utilizzano le retribuzioni mediane mensili come parametro di riferimento.

Questo rapporto mostra che le culture imprenditoriali che richiedono prevalentemente disponibilità "ovunque e in qualsiasi momento" hanno un impatto negativo sulle donne, che generalmente hanno maggiori responsabilità familiari. Le politiche che possono migliorare l'inclusione e la conciliazione del lavoro con la vita privata sia di lavoratori che lavoratrici — come orari di lavoro flessibili e congedi paternità — sono importanti e meritevoli di considerazione. Alcune aziende stanno già introducendo sistemi e tecnologie che si concentrano sull'analisi dei rendimenti o produttività dei dipendenti in tandem con accordi di lavoro flessibili. Questo modello potrebbe essere altrettanto o addirittura più efficace e sostenibile dell'approccio "ovunque e sempre".

Ambito dell'inchiesta presso le imprese sulle donne nel settore imprenditoriale e in ruoli dirigenziali

Ambito dell'inchiesta presso le imprese

70
paesi

12.940
imprese

America latina e Caraibi

32,7%

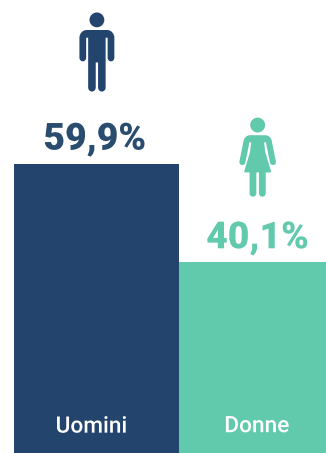
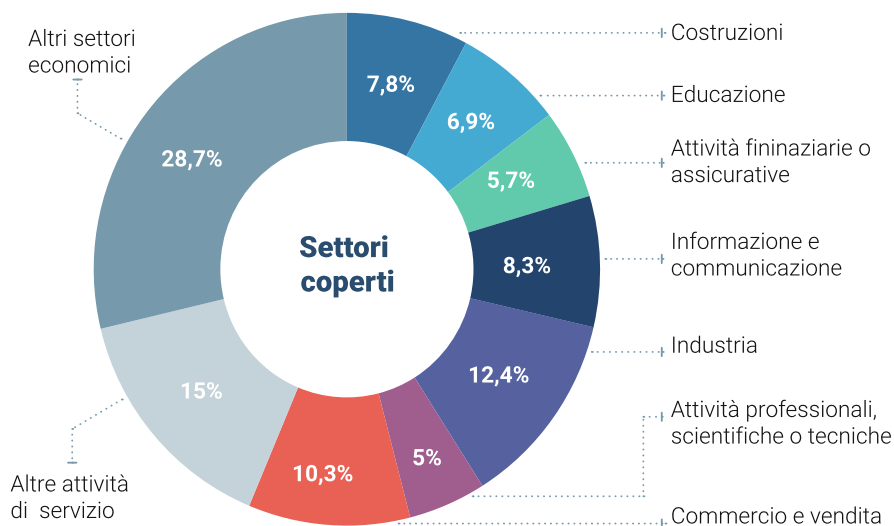
73%
nazionali o locali

27%
multinazionali

58,8%
 piccole imprese

32,5%
 grandi imprese

16,6%
 medie imprese



Europa e Asia centrale

19,4%

Medio Oriente e Nordafrica

16,9%

Africa

10,9%

Asia e Pacifico

20,2%**America latina
e Caraibi**

Honduras	13,6%
Brasile	10,7%
Messico	10,0%
Colombia	9,7%
Argentina	8,1%
Cile	7,1%
Ecuador	6,4%
Venezuela	5,9%
Panama	5,9%
Uruguay	5,3%
Altri paesi	17,2%

**Europa e Asia
centrale**

Romania	31,5%
Croazia	20,5%
Serbia	20,3%
Bulgaria	16,7%
Slovenia	11,0%

**Asia e Pacifico**

Egitto	45,5%
Emirati arabi uniti	23,1%
Arabia saudita	21,3%
Giordania	5,6%
Libano	3,2%
Koweit	1,4%

**Asia e Pacifico**

India	19,1%
Indonesia	15,9%
Cina	15,3%
Filippine	14,9%
Tailandia	14,1%
Vietnam	11,5%
Singapore	3,9%
Malaysia	3,0%
Altri paesi	2,3%

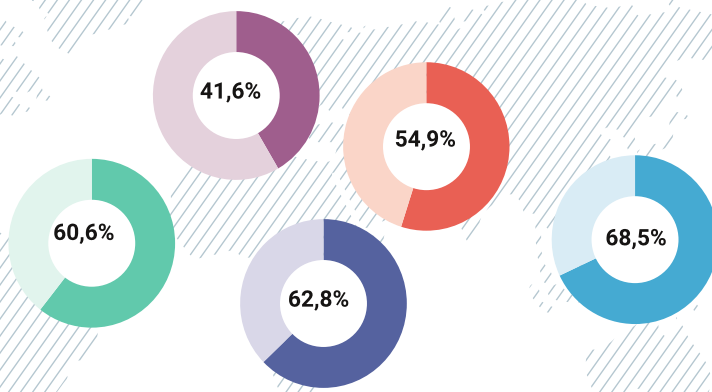
**Africa**

Sudafrica	56,5%
Nigeria	15,3%
Kenya	13,8%
Ghana	4,3%
Altri paesi	10,0%

Capitolo 1 - Dati principali



delle imprese intervistate
concorda che le iniziative sulla
diversità di genere migliorano i
risultati aziendali.



▲ Percentuale di imprese intervistate
che concordano



60,2%

ha riportato un
incremento dei profitti
e della produttività



56,8%

ha riportato un
aumento della
capacità di attrarre e
mantenere i talenti



54,4%

ha riportato una
maggiore creatività,
innovazione e
disponibilità



54,1%

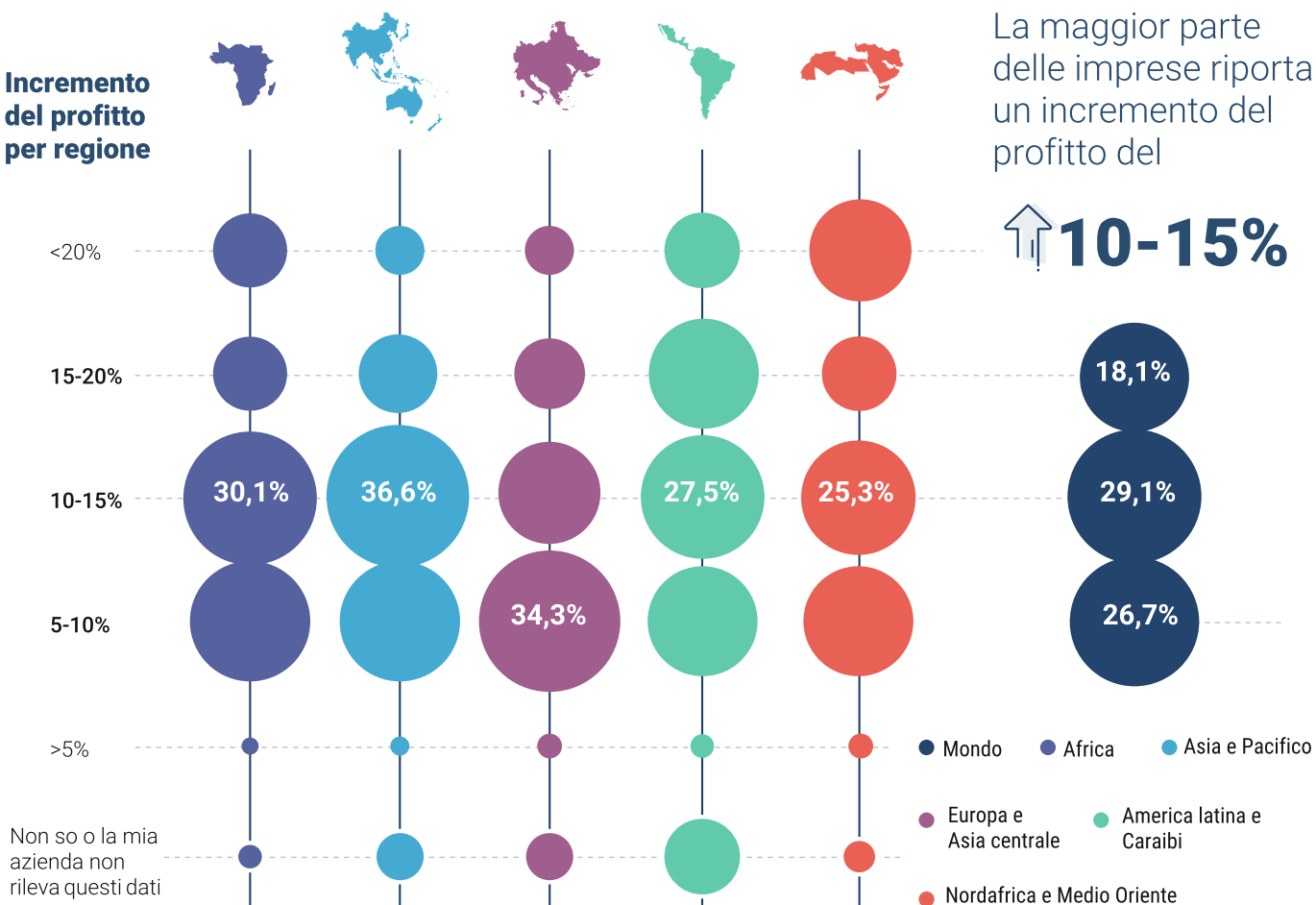
ha riportato un
miglioramento della
reputazione
dell'impresa



36,5%

ha riportato una
maggiore abilità a
valutare le
preferenze e le
domande dei
consumatori

Incremento del profitto per regione



Capitolo 2 - Dati principali

A livello mondiale, esiste tuttora una struttura piramidale. Le imprese intervistate riportano **meno del 30 per cento di manager donne** ai livelli apicali.

Percentuale di imprese che riportano meno del 30 per cento di donne



Segregazione nelle professioni

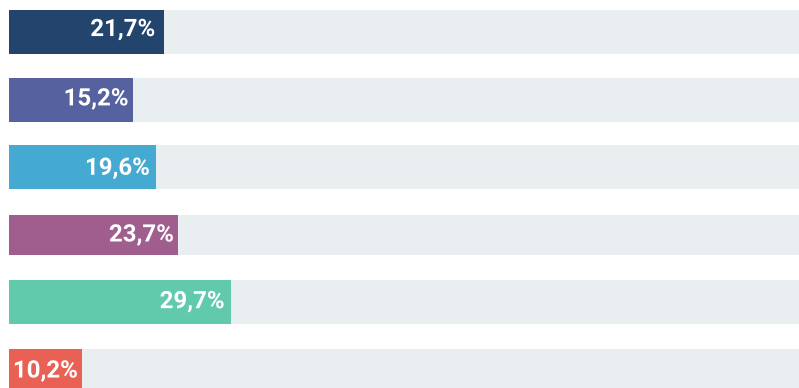


Percentuale di donne in ruoli dirigenziali senior o intermedio ▲



21,7%

delle imprese ha riportato che il loro consiglio d'amministrazione è presieduto da una donna



● Africa ● Asia e Pacifico ● Europa e Asia centrale ● America latina e Caraibi ● Nordafrica e Medio Oriente



Gli amministratori delegati di sesso femminile diminuiscono al crescere delle dimensioni aziendali.

Piccole imprese

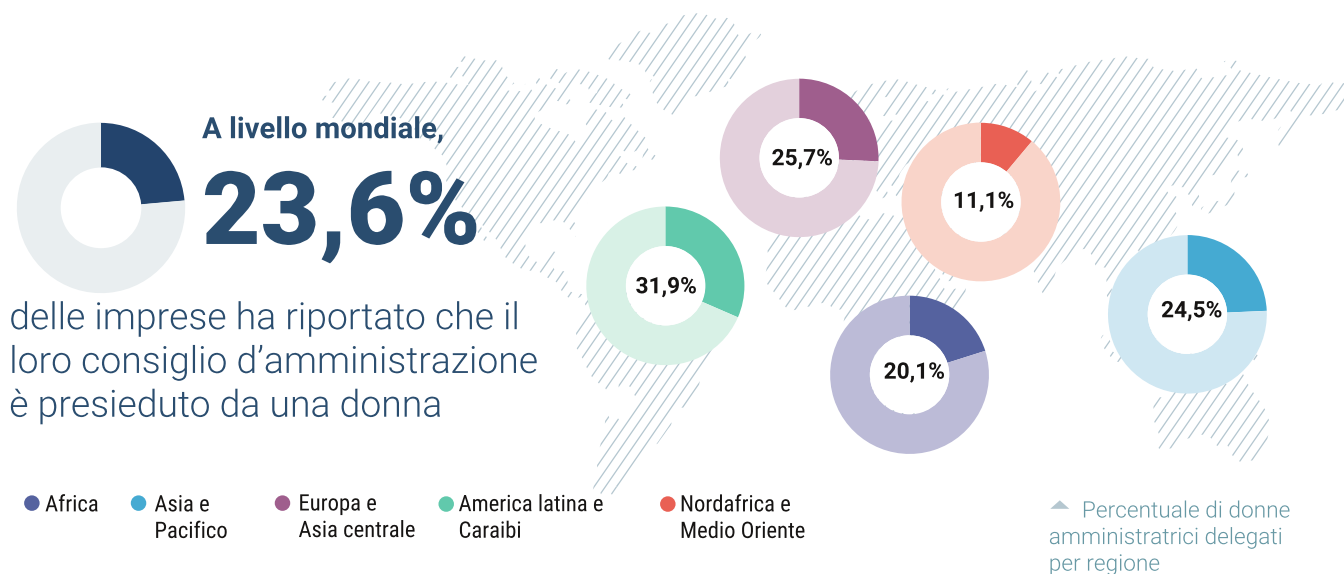


Medie imprese



Grandi imprese





delle imprese ha un consiglio d'amministrazione in cui vige la parità di genere



ha poche donne nel consiglio d'amministrazione



ha un consiglio d'amministrazione con soli uomini



ha un consiglio d'amministrazione con sole donne



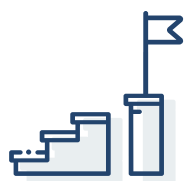
La presenza di donne nel consiglio d'amministrazione porta al miglioramento dei risultati aziendali:



Se il consiglio d'amministrazione conta 30-39% di donne, le imprese hanno una maggiore probabilità del 18,5% di migliorare i risultati aziendali



Se nei consigli d'amministrazione vige la parità di genere, le imprese hanno una maggiore probabilità del 20% di migliorare i risultati aziendali



A livello mondiale,

46,6%

degli intervistati concorda che le donne hanno maggiore difficoltà a raggiungere posizioni manageriali apicali

Analisi sulla base del genere:



Le donne concordano non concordano

18,5% **44,2%**



Gli uomini concordano non concordano

45,5% **49,8%**



A livello mondiale,

83,4%

degli intervistati concorda che le donne leader sono efficaci quanto gli uomini



La maggior parte delle imprese intervistate concorda che la propria cultura aziendale riflette la società e le tradizioni

76,4% **18,5%**



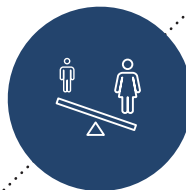
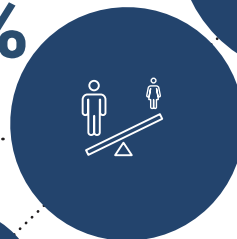
Nell'analisi delle risposte globali sulla diversità di genere nella cultura aziendale:

40,3%

inclusiva

38,9%

dominata dagli uomini



20,8%

dominata dalle donne

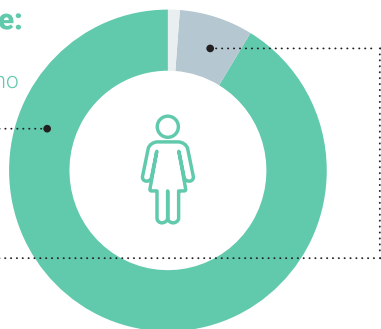
Analisi sulla base del genere:

Le donne concordano

91,3%

non concordano

7,5%

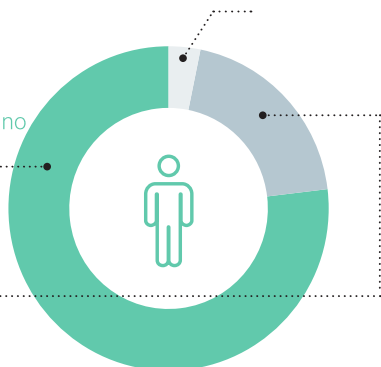


Gli uomini concordano

76,9%

non concordano

19,9%



Sono state considerate insieme le risposte "concordo del tutto" e "concordo", come pure le risposte "non concordo affatto" e "non concordo".

Donne nel settore imprenditoriale e in ruoli dirigenziali: Le ragioni a favore del cambiamento

Le imprese a livello globale riconoscono l'imperativo di avere un ambiente di lavoro diversificato sulla base del genere e i benefici dell'integrazione delle donne nelle posizioni decisionali più importanti. La crescente evidenza mostra che il raggiungimento dell'equilibrio di genere e di gruppi dirigenziali eterogenei a tutti i livelli offre risultati aziendali positivi.

La seconda edizione di *Donne nel settore imprenditoriale e in ruoli dirigenziali* esplora i piani aziendali per la diversità di genere nei luoghi di lavoro, la rappresentanza delle donne a livello manageriale e nei consigli d'amministrazione, e i vari fattori di successo che guidano il comportamento delle imprese nelle politiche per l'inclusione. Il rapporto si aggiunge al numero crescente di evidenza che mostra come molte imprese stiano attivamente perseguendo delle iniziative per incrementare numero di donne nel loro pool di talenti, ma mostra anche che questi sforzi da soli sono insufficienti. Le imprese devono ancora tradurre le loro politiche in azioni concrete e affrontare in modo critico la diversità di genere nella loro cultura organizzativa.