

Con il sostegno di



Con il patrocinio di

REGIONE
TOSCANA





CrossThink-LAB

CrossThink-LAB nasce nel 2016 dalla collaborazione tra l'Istituto Dirpolis (Diritto, Politica, Sviluppo) della Scuola Superiore Sant'Anna di Pisa e l'advisory firm Trim2. CrossThink-LAB è stato concepito come uno "spazio aperto", un think tank dove discutere questioni legate all'economia e alla società nel senso più ampio, entro un dibattito tra prospettive e idee che risultano complementari e che toccano il mondo accademico, del business e della finanza.

Il laboratorio, caratterizzato da una natura apolitica, non profit e senza confini geografici vis à vis i suoi interessi scientifici, pone al centro della ricerca questioni che riguardano la nostra quotidianità e che richiedono una riflessione urgente, profonda, condivisa e interdisciplinare.

Al cuore di CrossThink-LAB troviamo temi legati alla diversità, intesa come il riconoscimento e la valorizzazione delle differenze, agli studi di genere, all'etica pubblica, alla teoria politica. Un interesse specifico è rivolto alla relazione tra migrazioni, lavoro, cittadinanza, modelli di welfare, sviluppo sostenibile, modelli di business innovativi "smart cities", e al ruolo e impatto delle nuove tecnologie.

Le persone e le loro idee rappresentano la nostra forza: l'esperienza consolidata e l'eccellenza maturata da Trim2 e dalla Scuola Superiore Sant'Anna, garantiscono un network internazionale dalle molteplici competenze e una collaborazione con istituzioni nazionali e internazionali, sia private che pubbliche.



UNIVERSITÀ
DEGLI STUDI
FIRENZE
DISEI
DIPARTIMENTO DI
SCIENZE PER L'ECONOMIA
E L'IMPRESA

The Department of Economics and Management (DISEI) is one of the 24 departments of the University of Florence, and it represents an important and influential centre for research and higher education at local, national and international level.

DISEI offers a wide range of study programmes and research activities at various levels in the areas of Economics, Management, Accounting, Law, Finance and Tourism.

The cooperation of teachers, students and technical/administrative staff favours the development of critical knowledge open to the exchange of information, cultural cooperation and interaction, for the advantage of both single individuals and the entire society. In recent years, DISEI has increasingly consolidated its initiatives in the field of knowledge transfer, also supported by various streams of research on economics and management of innovation: from the setting up of joint workshops with businesses to the participation in spin-off companies, and various types of consultancy and public events.

In addition, DISEI has a natural international vocation, promoting the internationalisation of scientific and educational programmes. It cooperates with many academic institutions of the European Union and in non EU countries for research projects and higher learning. It also has collaborations with some of the most important research units of international organizations, such as OECD, FAO, and UNICEF, as well as with non-academic public and private research centres, and with many NGOs and associations of the worlds of business and labour.



Trim

Trim 2

Trim2 è una advisory firm costituita nel 2012 con l'obiettivo di dare supporto alle imprese nelle operazioni straordinarie, tra le quali M&A, Restructuring, Debt and Fund Raising e sviluppo internazionale.

Trim2 si pone come un interlocutore di lungo periodo per la propria clientela al fianco della proprietà, del management e dei vari organi decisionali, per dare in modo concreto il supporto necessario per raggiungere gli obiettivi per i quali è stata incaricata.

La combinazione delle esperienze e del network di Trim2 sono da considerarsi una piattaforma per accedere al mondo dell'impresa e della finanza a disposizione dei clienti e delle aziende partner di Trim2.

Trim2 si è fatta promotrice di CrossThink-LAB per ampliare i propri orizzonti e dare un contributo allo sviluppo sociale.

La sede di Trim2 è a Firenze, in Piazza della Signoria, 4, nello storico Palazzo del Leone, già sede di primarie Istituzioni Finanziarie.

Visita: trim2.it



Istituto Dirpolis

L'Istituto Dirpolis conduce ricerche innovative nei campi del diritto, dell'economia e delle scienze politiche. L'approccio multidisciplinare che le caratterizza permette una rappresentazione globale di fenomeni giuridici, politici, sociali ed economici assai complessi e favorisce la realizzazione di output di ricerca dall'alto profilo scientifico, direttamente applicabili da attori esterni con responsabilità decisionali a vario livello (internazionale, nazionale, regionale, locale). L'Istituto Dirpolis offre numerose attività di formazione sia a livello universitario che post-universitario, nelle quali integra i risultati dell'indagine scientifica condotta dal proprio corpo docente e ricercatore. Organizza inoltre percorsi di alta formazione in vari ambiti, rivolti a professionisti che vogliono accrescere le proprie conoscenze e competenze.

WORKSHOP

«Un altro genere di leadership?»

3 Ottobre, 2017

Università degli Studi di Firenze

Piazza Ugo di Toscana 5, Edificio D15, Aula tesi (005)



Programma

Introduce e modera: Alessia Belli, CrossThink-LAB

10:00 – Registrazione e benvenuto

10:30 – Saluti istituzionali e avvio dei lavori

Eugenio Giani, Consiglio Regionale Toscana

Lorenzo Gai, Università di Firenze

Lorenzo Betti, Trim Corporate Finance

On. Alessia Mosca (video messaggio)

11:00 – I panel

Sasha Perugini, Syracuse University Florence – Leadership and Heels. Quando la leadership indossa I tacchi

Anna Loretoni, Scuola Superiore Sant'Anna – Proposta di una leadership trasformativa

Patrizia Tomio, Università di Trento – L'uguaglianza di genere nella scienza può attendere?

Elisabetta Addis, Università di Sassari (tbc)

Franca Alacevich, Università di Firenze/Banca d'Italia – Donne e lavoro: persistenza dei cleavages tradizionali e nuove opportunità

Silvia Del Prete, Banca d'Italia – Le donne e l'economia italiana: i divari ai vertici delle banche e delle imprese

Question time (interventi programmati e dal pubblico)

13:00 – Networking Lunch

14:00 – II panel

Luisa Pogliana, Donne senza guscio – Pratiche e pensieri di donne che cambiano le aziende

Barbara Falcomer, Valore D – Dalla leadership femminile alla leadership inclusiva

Mario Pellizzari, Egon Zehnder – “Un altro genere di leadership” – la nostra esperienza

Grazia Fimiani, Eni – Leadership e Diversity a supporto del cambiamento e della crescita

Question time (interventi programmati e dal pubblico)

Con il sostegno di

Con il patrocinio di



ALESSIA MOSCA

Membro del Parlamento europeo dal 2014, coordinatrice per il gruppo S&D della Commissione INTA (Commercio internazionale) e vice presidente della Delegazione per le relazioni con la Penisola arabica.

Nella commissione INTA sta seguendo in particolare le negoziazioni per gli accordi con Canada, Vietnam, Giappone e Singapore e delle relazioni commerciali con la Cina.

Dal 2008 al 2013 è stata membro del Parlamento italiano, dapprima segretaria della commissione lavoro e poi capogruppo per il PD nella commissione Affari europei.

Nel 2011 ha promosso la legge italiana 210/2011, conosciuta come "Golfo-Mosca", che introduce quote di genere nei consigli di amministrazione delle società quotate e pubbliche. È stata inoltre tra i principali promotori della legge "Controesodo" che facilita la circolazione dei talenti da e verso l'Italia.

Nominata Young Global Leader (WEF) nel 2009, è stata scelta come Rising Talent nel 2010 (Women's Forum for the Economy and Society). A fine 2013 ha ricevuto il "World of Difference Award" conferito dalla International Alliance for Women per i suoi meriti nella promozione dell'empowerment e della leadership femminile.

Nel luglio 2015 è stata selezionata e ha preso parte al International Visitor Leadership Program (del Dipartimento di stato americano – dipartimento per l'educazione e gli affari culturali) per il suo impegno e la sua attività sul TTIP - http://ec.europa.eu/trade/policy/in-focus/ttip/index_it.htm Partenariato Transatlantico per i commerci e gli investimenti.

Dottore di ricerca in Scienza della politica (Università di Firenze), è laureata in filosofia (Università Cattolica di Milano), ha ottenuto il Master in Diplomacy dell'ISPI e il diploma in Relazioni internazionali presso la Johns Hopkins University.

È stata tra i fondatori del Partito democratico nel 2007 e, nello stesso anno, nominata Responsabile Nazionale per il lavoro. Sempre nel PD, nel 2013 è poi diventata Responsabile Nazionale per la Ricerca e l'Innovazione tecnologica. È ricercatrice AREL (Agenzia di ricerca e Legislazione) di Roma dal 2004.

Autrice di molti articoli, ricerche e diverse pubblicazioni focalizzate soprattutto su temi di politica e relazioni internazionali, il suo ultimo libro "L'Unione in pratica. Un'Europa a misura d'Italia" (e-book RCS, 2014) è uscito nel marzo del 2014 e tratta dei vantaggi di essere parte dell'Unione europea. Nel 2011 ha pubblicato invece il libro "Senza una donna. Dialogo su potere, diritti e famiglia nel paese più maschilista d'Europa" (Add Editore, 2011), scritto a quattro mani con Flavia Perina, e precedentemente ha curato il volume "Europa senza prospettive? Come superare la crisi con il bilancio Ue 2007-2013", (Il Mulino 2006).

Ha iniziato, e continua ad aggiornare da allora, il suo blog – www.alessiamosca.it – nel 2007.

Ha 42 anni. È sposata con Andrea e ha due figli, Maria di 5 anni e Leonardo di 6 mesi.

Abstract

Parlare di leadership e inclusione delle diversità è un esercizio sempre più frequente, eppure, se ci guardiamo intorno, è facile vedere come ancora non si siano realmente colte le potenzialità di un modello di leadership diverso da quello a cui siamo abituati.

La legge Golfo-Mosca, che ha introdotto le quote di genere nei consigli di amministrazione delle società quotate e a partecipazione pubblica, è stata un tentativo in questo senso. I risultati ottenuti non si limitano a un maggior numero di donne nei board ma comprendono anche un abbassamento dell'età media e un innalzamento dell'istruzione di tutti i consiglieri, indipendentemente dal genere. Innovativo è stato, tuttavia, soprattutto il metodo. L'aver una "data di scadenza", in primo luogo, aveva come scopo creazione di un cambiamento culturale che fosse poi in grado di procedere e crescere sulle proprie gambe. In secondo luogo, il costante monitoraggio da parte di un gruppo di ricerca di alto livello, che ha permesso di valutare tutti i tipi di risultati, diretti e indiretti.

Tuttavia, è possibile identificare un effetto atteso, anche se non tra gli obiettivi formali della legge, che non sembra essersi verificato: la convinzione diffusa era che permettere a un maggior numero di donne di arrivare a posizioni decisionali avrebbe avuto un impatto significativo sul contenuto di quelle decisioni e sulle modalità con le quali sarebbero state prese. Vi era l'idea che le donne avrebbero saputo incarnare un modello di leadership diversa, inclusiva e attenta al miglioramento del lavoro e delle opportunità per tutti i dipendenti, donne in primis.

Nonostante non esistano dati scientifici al riguardo, è possibile per certo affermare che i risultati non sono stati all'altezza delle aspettative.

Dobbiamo avere il coraggio di sfidare l'esistente, proporre e attuare un nuovo modello di leadership, senza paura di non essere considerate autorevoli o di perdere di credibilità. Tutti i benefici della diversity, del resto, li abbiamo se portiamo al tavolo decisionale tutte le diversità – culturali, di esperienza, di visione – che differenziano le donne dagli uomini. Altrimenti, si rischia di perpetuare un modello che abbiamo preso l'impegno di cambiare.
trasformativa in grado di incidere in modo significativo nei diversi contesti istituzionali.

I panel

SASHA PERUGINI

Syracuse University Florence

Dr. Sasha Perugini has been exposed, either for personal or professional reasons to various nations (Italy, USA, UK, Germany, Former-Yugoslavia, Australia), developing her multilingual and cross-cultural competencies. She holds a Laurea Magistrale in English and Russian Literatures and Languages from the University of Siena, a Master and a Ph.D in History of Theatre from Tufts University. Since 1994 she has worked in teaching and managerial roles in international academic institutions and study abroad programs within American, Italian and Australian universities in both the US and Italy. Her research interests focus on the global dynamics of student and scholars flows around the work for study purposes and on internationalization. She has been in international education since the mid-90s. First at Colorado College then at International Education for Students in Rome and then Monash University. She is currently the Director of Syracuse University in Florence program where she also teaches a course on International Education. She presents regularly at international conferences on International education and is often invited to talk about women leadership. She has published five creative writing books and blogs for The Huffington Post Italia.

Leadership and Heels. Quando la leadership indossa I tacchi

Prendendo spunto dalle riflessioni emerse nel Convegno 'Women in Europe and the World' tenutosi a Firenze a maggio del 2016 la relatrice riporta i dati più manifesti del gender gap a livello di leadership. L'intervento vuole stimolare una discussione attiva, seppure necessariamente sommaria, con la partecipazione del pubblico, sul tema. L'obiettivo è di incentivare domande intorno alle quali instaurare uno scambio. Per esempio:

- Come viene percepito o definito il gender gap?
- Esiste una leadership femminile? E da cosa è caratterizzata?
- Quali sono le caratteristiche della leadership, in genere, secondo la percezione più diffusa?

Le aspettative di performance sono uguali per uomini e donna?

Le opportunità sono le stesse?

Quali sono le caratteristiche che definiscono una "buona" leadership?

ANNA LORETONI

Scuola Superiore Sant'Anna

Anna Loretoni è Professoressa Ordinaria di Filosofia Politica presso la Scuola Superiore di studi universitari e di perfezionamento Sant'Anna di Pisa e Presidente del "Forum per i problem della pace e della guerra" di Firenze. Dopo essersi laureata in Filosofia all'Università di Firenze, ha conseguito un Ph.D in Filosofia Politica presso il Dipartimento di Scienze Politiche dell'Università di Pisa. Ha svolto attività di ricerca e didattiche alla Columbia University di New York, presso la Cardozo Law School di New York, Beijing University e l'Università di Marrakech. È autrice, tra le altre pubblicazioni, di: *Torie della pace. Teorie della Guerra*, (ETS 2005); *Ampliare lo sguardo. Genere e teoria politica* (Donzelli, 2014), *'Questioning Universalism. Western and New Confucianist Conceptions'* (ETS, 2013)

Proposta di una leadership trasformativa

L'intervento si concentrerà sulle diverse declinazioni della leadership, da quella tradizionale a quella democratica e relazionale. In questo contesto verrà analizzato il concetto di potere, sia come 'potere su' che come 'potere con', in connessione con la nozione arendtiana di 'agire di concerto'. Etica della cura ed etica della responsabilità, unitamente alle diverse declinazioni dell'autonomia (rifiuto della mimesi) proposte dagli studi di genere, contribuiranno a definire i connotati di una leadership trasformativa in grado di incidere in modo significativo nei diversi contesti istituzionali.

PATRIZIA TOMIO

Università degli Studi di Trento

Presidente della Conferenza Nazionale degli Organismi di Parità delle Università italiane, dopo la laurea in Giurisprudenza, ha cominciato ad interessarsi delle tematiche di pari opportunità, in particolare sotto il profilo giuridico, occupandosi specialmente dei fenomeni discriminatori, del benessere organizzativo, del ruolo e delle potenzialità degli organismi di pari opportunità negli ambienti di lavoro.

Presidente del Comitato Pari Opportunità dell'Università di Trento per un decennio, ha presentato numerosi interventi in occasione di convegni e iniziative formative, in particolare in ambito universitario, ha pubblicato diversi contributi e collabora attivamente con le Istituzioni di riferimento a livello nazionale, partecipando a Comitati scientifici, progetti e Tavoli di lavoro concernenti la materia dei diritti e delle pari opportunità. Recentemente, ha preso parte alla redazione di Linee guida per il Bilancio di genere nelle Università e Linee guida per Consigliere/i di Fiducia nelle Università.

Tra le sue pubblicazioni: *Saperi di genere e Organismi di parità* (e-book in fase di pubblicazione negli atti del Convegno "Saperi di genere", Università di Trento, 20-21 gennaio 2017); Comitato Pari Opportunità. *Bilancio di mandato 2005-2015*, Università di Trento, 2016; *Lavoro e carriere femminili negli anni della crisi. Gli Organismi di Parità e le sfide per le Università in Lavoro carriere nell'università. Gli organismi di parità e la promozione dell'equità di genere*, a cura di Rita Biancheri e Patrizia Tomio, edizioni ETS, 2015; *Gli organismi di parità universitari, il loro sviluppo e il coordinamento*, Menodizero (rivista on-line) Anno III, Numero 8-9, Gennaio-Giugno 2012; *Autonormazione nell'Università di Trento, in Codici di condotta e consiglieri di fiducia nelle Università italiane*, Aras Edizioni, 2009; *Violenza verso le donne. Quale ruolo per i Comitati Pari Opportunità delle Università italiane?* In *Mi fai male...*, Venezia, Libreria Editrice Cafoscarina S.r.l., 2009.

L'uguaglianza di genere nella scienza può attendere?

La parità di genere nel mondo della ricerca scientifica e nella realtà accademica appare un obiettivo ancora lontano.

Nonostante l'inversione di tendenza, che mostra una sensibile crescita del numero di donne iscritte ai corsi di laurea, laureate, iscritte ad un dottorato di ricerca e in possesso del titolo di dottore di ricerca, il fenomeno della segregazione di genere nell'ambito della conoscenza è ancora diffuso negli Atenei. Esso si esprime, da un lato, nella difficoltà per le ricercatrici nel raggiungere le posizioni apicali e dall'altro nella ripartizione dicotomica tra scienze "soft" di pertinenza femminile e "hard", ritenute più appropriate per la componente maschile.

Tale fenomeno è riconducibile ad una molteplicità di fattori, tra i quali giocano un ruolo rilevante gli stereotipi, anche in materia di leadership.

Le asimmetrie presenti nella realtà universitaria provocano ulteriori ripercussioni, tra le quali l'esclusione da alcune cariche, per l'accesso alle quali è necessario il raggiungimento dei più alti livelli di carriera: una ricerca condotta recentemente dalla Conferenza Nazionale degli Organismi di Parità delle Università italiane ha posto in evidenza una significativa sotto-rappresentazione delle donne nei luoghi decisionali all'interno della realtà universitaria.

Tale esclusione non è priva di conseguenze se, come scriveva Virginia Woolf nel libro "Le tre ghinee", "pur vedendo il medesimo mondo, lo vediamo con occhi diversi. L'aiuto che vi possiamo dare sarà diverso e forse appunto per la sua diversità potrà avere qualche valore".

Superare le asimmetrie esistenti non permette, quindi, di realizzare soltanto una maggiore equità, ma di valorizzare tutte le competenze e di arricchire il panorama scientifico con differenti punti di vista, indispensabili per raggiungere gli obiettivi posti dall'Unione Europea in materia di crescita economica e sociale.

Numerosi studi hanno dimostrato, infatti, come il bilanciamento di genere sia strettamente correlato al miglioramento della performance economico finanziaria.

Anche la recente normativa di riforma degli Organismi di Parità nella Pubblica Amministrazione italiana (Legge 4 novembre 2010, n. 183) evidenzia, ancora una volta¹, lo stretto legame tra ambienti di lavoro caratterizzati da benessere organizzativo e privi di discriminazioni, non solo di genere, ed efficienza.

In questo percorso il genere ha rappresentato una categoria "propedeutica", che ha aperto la strada alla valorizzazione delle differenze e al superamento di quell'universalismo astratto, che prende a riferimento una nozione di individuo generico e apparentemente neutro.

Nella realtà universitaria, pur nella varietà dei contesti e dei risultati conseguiti, gli Organismi di Parità si sono fatti promotori di Piani di azioni positive, dirette a riequilibrare la presenza femminile e a valorizzare le differenze.

Tuttavia, alcune ricerche condotte recentemente con riferimento ai Piani adottati negli Atenei hanno posto in evidenza la necessità di modificarne gli obiettivi. Essi non possono limitarsi al monitoraggio delle carriere, che pure rappresenta un passaggio necessario, o all'introduzione di forme di sostegno alla conciliazione per le esigenze di cura.

Infatti, se la presenza paritaria delle donne nella realtà accademica rappresenta un obiettivo strategico per gli Atenei, si rende necessario ricorrere rapidamente a nuovi e più idonei strumenti, che facciano riferimento ai principi di empowerment e gender mainstreaming e che favoriscano l'affermarsi di una leadership delle donne.

Obiettivi di questa portata, se realmente condivisi, dovrebbero trovare sempre più spazio nella pianificazione strategica degli Atenei, traducendosi anche nell'assegnazione di risorse dedicate

1). La promozione di pari opportunità come strumento per una migliore organizzazione del lavoro e per incrementare l'efficienza e la produttività delle pubbliche amministrazioni aveva già trovato la propria espressione nella Direttiva interministeriale del 23 maggio 2007 e, ancor più, nel Decreto legislativo 27 ottobre 2009, n. 150, che all'art. 8 comma 1 lett. h) la indicava come uno degli ambiti di misurazione e valutazione della performance organizzativa.

FRANCA MARIA ALACEVICH

Università di Firenze

Professore ordinario di Sociologia del lavoro presso la Scuola di Scienze Politiche "Cesare Alfieri" dell'Università di Firenze, di cui è stata Preside dal 2006 al 2012, lavora presso il Dipartimento di Scienze politiche e sociali, di cui è stata Direttore dal 2012 al 2016. Componente del Collegio docenti del Dottorato "Mutamento sociale e politico" dalla sua istituzione nel 2014. Membro del Consiglio di Amministrazione dell'Associazione Artemisia Onlus dal 2011. Componente del Consiglio superiore della Banca d'Italia dal giugno 2012. Ha fondato e a lungo presieduto il Master Europeo in Scienze del lavoro, attivo dal 1995, parte di un network di 15 università europee. Ha fondato e presiede il Laboratorio di ricerca in Scienze del lavoro, LABORIS, nella sede di Prato, PIN, dell'Università di Firenze.

Recenti interessi di ricerca e pubblicazioni: profili e cambiamenti delle professioni liberali (è in corso di pubblicazione per la Firenze University Press il volume *Il caso dell'avvocatura fiorentina. Una professione plurale*); condizione femminile (articoli sul profilo delle casalinghe nelle riviste *AG. About Gender* e *Ingenere.it*), ruolo degli attori sociali nei processi di policy-making, coordinando un progetto di interesse nazionale PRIN (volume per Bruno Mondadori *Cogliere le opportunità. Attori e istituzioni nei processi di policy-making*); ruolo e performance dell'università (co-curatela del volume edito da Il Mulino *Le Facoltà di Scienze politiche in Italia*); welfare aziendale e relazioni industriali (articolo sul *Giornale di diritto del lavoro e di relazioni industriali*)

Donne e lavoro: persistenza dei cleavages tradizionali e nuove opportunità

Una serie di ostacoli continuano a pesare sulla condizione delle donne nel mercato del lavoro con effetti sui loro bassi tassi di attività, sulla loro occupazione in settori e mestieri a basso contenuto professionale, sulla loro ancora scarsa presenza nelle leadership delle imprese e delle istituzioni, e sul divario retributivo che è ancora ben lontano dal venire colmato (si calcola che – a trend invariati, ma resteranno invariati o peggioreranno? – ci vogliono almeno 70 anni per colmare il gap salariale). Con alcuni dati, più e meno noti, l'intervento darà conto di come vecchi e tradizionali cleavages persistano e alimentino la segregazione orizzontale e verticale delle donne nel mondo del lavoro, strettamente correlata alla persistente diseguale distribuzione dei compiti di cura. La lunga crisi iniziata nel 2007, dalla quale l'Italia non si è ancora affrancata, ha forse penalizzato di più gli uomini, almeno in termini di mera occupazione, e promosso un processo di convergenza tra uomini e donne. Tuttavia, la convergenza è frutto del peggioramento della condizione maschile più che del miglioramento di quella femminile. Infatti, sulla scorta dei dati e dei risultati dell'analisi sull'utilizzo del Fondo EGF (European Globalization Adjustments Fund), si può vedere come gli effetti della segregazione restino pesanti e, soprattutto, le politiche si basino su vecchi paradigmi anche quando una maggiore attenzione all'efficacia degli interventi dovrebbe reindirizzarle a favore delle donne.

A fronte di queste disarmanti considerazioni, è però possibile cogliere alcune finestre di opportunità che, mentre possono contribuire a migliorare la situazione delle donne, sono in grado di produrre benefici per la collettività. Tra le altre, ci si soffermerà su tre di queste opportunità. (i) Cambiamenti importanti, anche se non certamente definitivi né tantomeno irreversibili, nei valori e negli orientamenti della popolazione possono costituire un'opportunità, che ha molto bisogno di politiche di accompagnamento perché tali cambiamenti si diffondano e si istituzionalizzino. Un esempio, tra altri, riguarda la divisione dei compiti di cura all'interno delle famiglie e la de-familizzazione di molti di essi. (ii) La crescita significativa dei livelli di istruzione delle donne, e la loro maggiore presenza anche nei segmenti della formazione terziaria più tradizionalmente maschili è una seconda opportunità: con politiche che la sappiano meglio "sfruttare", può portare a un minor spreco di risorse pubbliche e private ma ha anche un secondo effetto che si lega alla terza finestra di opportunità. (iii) La crescita della presenza femminile nella leadership delle imprese e delle istituzioni, decisamente favorita dalla legge Golfo-Mosca, può avere benefici effetti sulle performances, come mostrerà meglio l'intervento di Silvia Del Prete.

SILVIA DEL PRETE

Banca d'Italia

Compie i suoi studi universitari a Pisa, dove nel 1997 si laurea con lode in Economia e Commercio, con indirizzo in Economia Bancaria. Vincitrice nel 1998 di una borsa di dottorato di ricerca in "Istituzioni finanziarie e impresa", presso la Facoltà di Economia di Pisa, svolge attività di ricerca in materia bancaria e finanziaria e consegue il titolo di Dottore di ricerca nel 2001.

Dal 2000 è economista in Banca d'Italia, prima presso il Nucleo per la Ricerca economica della Sede di Genova e, dal 2007, presso la Divisione Analisi e Ricerca Economica Territoriale della Sede di Firenze, dove si occupa di economia regionale e di ricerca su tematiche relative al settore bancario e alla finanza d'impresa.

È autrice di diversi articoli e saggi sul ruolo delle banche e degli intermediari, in particolare sugli effetti delle concentrazioni bancarie, sul processo di internazionalizzazione degli intermediari e sul loro supporto all'attività estera delle imprese, sul trade finance, sui mutamenti nei modelli organizzativi delle banche e sulla conseguente evoluzione dei rapporti con la clientela, sull'evoluzione della concorrenza bancaria, sulla corporate governance nelle banche in termini di diversità di genere ed effetti sui risultati.

Le donne e l'economia italiana: i divari ai vertici delle banche e delle imprese

Confronti internazionali (Global Gender Gap, 2016) mettono in rilievo come l'Italia mostri ancora un elevato gender gap rispetto ai principali paesi europei, soprattutto in termini di partecipazione e opportunità economiche.

Una serie di lavori di ricerca condotti in Banca d'Italia, nell'ambito di un progetto su "Le donne e l'economia italiana", ha evidenziato come il caso italiano presenti un duplice ritardo: sia nella partecipazione delle donne al mercato del lavoro e all'economia, sia soprattutto nei percorsi di carriera.

La legge 120/2011 ha prodotto un innalzamento della presenza femminile ai vertici delle società quotate e lavori condotti sul tema (Bianco, Ciavarella e Signoretti, Banca d'Italia, Questioni di Economia e Finanza, n. 174/2013) mostrano come la presenza di donne nei board sia positivamente correlata con pratiche di buona governance.

Altri lavori (Del Prete e Stefani, Banca d'Italia, Questioni di Economia e Finanza, n. 175/2013) documentano come, alla vigilia della legge 120/2011, il divario tra i generi nelle posizioni apicali fosse più accentuato nel sistema bancario italiano sia rispetto ad altri settori dell'economia sia rispetto ad altri paesi. Nel periodo 1995-2010, la presenza femminile ai vertici delle banche – prevalentemente concentrata negli organi di controllo rispetto a quelli decisionali – è cresciuta ma a un ritmo contenuto (dal 2 al 7 per cento), anche se la situazione si è mostrata in rapida evoluzione negli anni successivi. L'analisi documenta, infatti, come le donne presentino – a parità di altre condizioni – una probabilità più bassa di arrivare a ricoprire posizioni decisionali di rilievo (Presidente, Direttore generale e AD), c.d. "second glass ceiling", per un effetto combinato di "preferenza per l'omogeneità" e di "discriminazione statistica". Inoltre, il numero di donne risultava più alto nelle banche più grandi, con board più giovani e più ampi, ma con una peggiore qualità degli attivi; ciò potrebbe suggerire una più elevata probabilità per le donne di arrivare al vertice quando è necessario un cambiamento, a causa di risultati non pienamente soddisfacenti (c.d. "precipizio di cristallo").

Infine, analisi recenti (Del Prete e Stefani, Banca d'Italia, Temi di discussione, n. 1014/2015) suggeriscono come la presenza femminile nei board bancari possa generare effetti positivi sulla qualità del portafoglio crediti e sulla redditività, risultati compatibili con l'idea che la più elevata avversione al rischio delle donne (documentata in letteratura) porti a un maggior controllo della rischiosità, particolarmente favorevole in tempi di crisi.

Le opinioni espresse sono quelle dell'autore e non impegnano la responsabilità dell'Istituto di appartenenza.

Il panel

LUISA POGLIANA

Donne senza guscio

Ho iniziato l'attività professionale con ricerche sociologiche e relative pubblicazioni (Sud amaro con Gianni Prelicciari, Doppia faccia. Società, maternità e aborto con Laura Frontori).

Sono poi stata per molti anni Direttore Ricerche nel Gruppo Mondadori, e successivamente consulente di ricerca sui mercati internazionali per grandi società editoriali, lavorando in 17 paesi di quattro continenti.

Ho collaborato con organismi internazionali professionali: rappresentante italiana di ESOMAR e EMRO, membro dello steering committee di due commissioni UE sulla Content Industry. Sono membro dell'Insight Committee di FIPP (Federazione Internazionale Editori di Periodici).

In parallelo, svolgo un'attività di impegno personale relativa al management femminile, con scritti e convegni e altre iniziative sui nuovi orientamenti di management portati dalle donne. Con questo scopo ho fondato con altre manager l'associazione Donnesenzaguscio.

Ho pubblicato su questi temi Esplorare I confini. Pratiche di donne che cambiano le aziende (Guerini Next, 2016); Le donne il management la differenza. Un altro modo di governare le aziende (Guerini 2012) (sviluppati con le altre donne dell'associazione) e Donne senza guscio. Percorsi femminili in azienda (Guerini 2009).

Collaboro a riviste professionali (L'Impresa, Persone&Conoscenze, Direzione del Personale, Psicologia e Lavoro, L&M).

Pratiche e pensieri di donne che cambiano le aziende

Finora nel management c'è stato solo un pensiero maschile, ma le donne -arrivate in tempi più recenti- hanno portato un altro punto di vista. Hanno così realizzato nelle aziende coraggiose politiche che vanno oltre convincimenti radicati del management, con risultati imprevisi. Per questo è utile metterne a fuoco i principi, la nuova conoscenza che hanno prodotto, partendo dalla riflessione sulle esperienze fatte: un'organizzazione del lavoro non più fondata sul controllo ma su responsabilizzazione e autonomia diffusa di chi lavora; lavorare in gruppo a responsabilità condivisa in modo cooperativo invece che competitivo; far emergere le potenzialità ignorate di chi lavora; governare il lavoro tenendo conto dell'interezza della vita, separando il tempo dall'orario e valutando per obiettivi...

Dunque non politiche per le donne, non un nuovo 'modello' di management e tanto meno di management 'femminile', ma una proposta che viene dalle donne e riguarda tutti, riguarda il modo di concepire l'azienda e il management: un management orientato a non credere che sia impossibile cambiare, disposto a spostare i confini del noto.

L'intervento si basa sul libro Esplorare i confini dove queste esperienze vengono esaminate per concettualizzarne la pratica. Perché è nella pratica che si evolve il modo di essere manager, senza ridurre il management ad una formula.

BARBARA FALCOMER

Direttore Generale di Valore D

Ha al suo attivo 25 anni di esperienza manageriale in aziende multinazionali, prevalentemente nei settori premium e lusso, di cui 10 come Amministratore Delegato di Montblanc Italia - Richemont Group. Ha lavorato in Mediaset, Beiersdorf e Coty.

Dal 2015 stata consulente senior in medie aziende italiane, mettendo a disposizione la sua esperienza per realizzare progetti che coniugano visione strategica, change management e posizionamento di marca.

E' business angel nei settori lusso, fashion e retail collaborando con Italian Angels for Growth e Fashion Technology Accelerator,

Dal 2016 è membro del CdA di Piquadro Spa.

Dopo la Laurea in Filologia Germanica all'università di Venezia Ca' Foscari Barbara ha completato la propria formazione prima con il Master Publitalia '80 e poi a livello internazionale con un Executive Program presso INSEAD.

Dalla leadership femminile alla leadership inclusiva

L'intervento della Direttrice generale di Valore D si focalizzerà sui seguenti punti:

- Ultime ricerche sulla crescita professionale femminile (McKinsey Women Matter 2017, BCG "Women@the Top, 2017)
- Risultati qualitativi e quantitativi raggiunti sul campo con i programmi di Valore D (CEO Shcool, CLevel School, ITB, mentorship)
- Passaggio dalla leadership al femminile alla leadership inclusiva: cosa stanno facendo le aziende?

"il Manifesto Valore D per l'occupazione femminile "I programmi di formazione (welfare, smart working, genitorialità)

"la Bussola della Felicità®

MARIO PELLIZZARI

Egon Zehnder

Nell'ufficio italiano di Egon Zehnder dal 2007, Mario Pellizzari svolge attività di consulenza sui Consigli di Amministrazione, sui Management Appraisal e sull'Executive Search per clienti nel settore delle Istituzioni Finanziarie (Banking e Asset Management) e Real Estate.

Mario ha iniziato la sua carriera come Internal Auditor nel gruppo siderurgico AFV Beltrame e, successivamente al conseguimento del Master, è stato assunto in The Boston Consulting Group focalizzandosi nei settori dei Servizi e Industriale. Prima di entrare in Egon Zehnder Mario ha trascorso altri quattro anni nella Consulenza Strategica, quale Engagement Manager nell'ambito delle Istituzioni Finanziarie in McKinsey & Company.

Mario Pellizzari ha una Laurea in Economia Aziendale dall'Università di Modena e un MBA da SDA Bocconi.

"Un altro genere di leadership" – la nostra esperienza

Egon Zehnder è attiva e impegnata in ruolo di advisor su molti aspetti di sviluppo del capitale umano, sia in ruoli esecutivi sia di governance. L'esperienza di convince che è fondamentale costruire processi e strumenti che diano contenuto chiaro al modello di leadership "inclusivo", che permetta di valorizzare la diversità in tutti i suoi aspetti.

La diversità si declina in molti modi, spesso inaspettati e l'incertezza e volatilità del mondo nel quale viviamo richiede alcuni punti fermi sui quali costruire organizzazioni prive di limiti dati da ignoranza, paura o pregiudizi.

Egon Zehnder ha sviluppato un modello di competenze per la valutazione della leadership individuale che porta ad osservare in modo "non discriminatorio" il contributo di ciascuno. E' necessario superare i cosiddetti "unconscious bias" e garantire obiettività e trasparenza.

Anche i processi aziendali risultano fondamentali al fine di creare e sviluppare una cultura trasparente e inclusiva; basti pensare agli importanti passi avanti garantiti dall'istituzione e implementazione di piani di sviluppo e di successione per i vertici aziendali al fine di garantire ricambio e stimolare la riflessione su "quale" leadership sia da considerare efficace per il futuro di una specifica azienda.

In sintesi, diverse sono le componenti, prassi e iniziative che alimentano e sviluppano il circolo virtuoso di una leadership inclusiva nei contesti di business ma è soprattutto l'impegno alla trasparenza e alla esplicitazione di criteri e processi che

permette di aprirsi alla diversità, in tutti gli aspetti con i quali si presenta a noi.

Alcune osservazioni basate sull'esperienza:

- Nel corso degli ultimi 10 anni è cresciuto il numero di donne che sono state inserite nei nostri progetti di "assessment": dal 9% del 2006 al 17% del 2016
- La valutazione delle competenze individuale non presenta differenze tra i generi (valori medi database valutazioni Italia 2000-2017)
- La valutazione del potenziale indica solo nel "coinvolgimento" una differenza tra i generi, mantenendo valori allineati su determinazione, acutezza e curiosità.

GRAZIA FIMIANI

Executive Vice Presidente Human Resources and Organization Eni

Nata a Salerno nel 1970, dal 1 ottobre 2014 è Direttore Risorse Umane e Organizzazione di Eni.

Esperienze

Laureata con lode in Economia e Commercio alla Sapienza di Roma, entra in Eni nel 1996, dopo una breve esperienza alla Banca di Roma.

In Eni sviluppa il suo percorso professionale nell'ambito della funzione Risorse Umane, maturando inizialmente un'esperienza trasversale sui processi di Organizzazione, Pianificazione HR e Sviluppo delle Risorse Manageriali.

Successivamente assume ruoli gestionali nell'ambito di Business Internazionale, in particolare nel settore Gas & Power, acquisendo responsabilità crescenti fino a ricoprire il ruolo di HR Business Partner dall' Area Gas & Power.

Durante questa fase coordina gli aspetti di gestione delle Risorse Umane connessi ai progetti di sviluppo del Business, con particolare riferimento all'integrazione di realtà oggetto di acquisizione a livello Europeo e ai processi di reingegnerizzazione del Business, richiesti dalla crescente esposizione del Settore alle dinamiche di mercato.

Nell'Ottobre 2014 assume l'attuale incarico, alle dipendenze del Chief Services & Stakeholder Relations Officer di Eni.

A riporto dell'EVP Risorse Umane ed Organizzazione operano, oltre alle Funzioni Centrali di Organizzazione, Sviluppo e Relazioni Industriali, tutte le attività di HR Business Partner relative alle aree di Business di Eni ed i Centri di Eccellenza in materia di Reclutamento e Formazione, Eni International Resources ed Eni Corporate University.

Dal 2016 rappresenta Eni nel Consiglio Direttivo di Valore D.

Leadership e Diversity a supporto del cambiamento e della crescita

A partire dalla sintetica rappresentazione dei principali cambiamenti di mercato e di scenario in cui si colloca il settore industriale dell' Oil & Gas, l'intervento verte sull'analisi dello sviluppo di un nuovo modello di impresa che ha portato a concentrarsi su differenti sfide e paradigmi, facendo leva sia su decisioni strategiche di investimento di lungo termine, che su una nuova impostazione organizzativa che ha avviato un percorso di integrazione interna con al centro non solo gli azionisti ma tutti gli stakeholder e il proprio capitale umano in primis.

Tale trasformazione vede lo sviluppo di un modello di Leadership distribuita e inclusiva basata sui valori dell'ascolto e feedback, del coinvolgimento, della valorizzazione del contributo e del merito di ciascuno. Si tratta di un cambiamento che sta richiedendo una importante opera di supporto e "accompagnamento" che vede il commitment del CEO in prima persona e della sua squadra di collaboratori e il coinvolgimento di tutti i responsabili di Eni.

Circa 6000 senior e middle manager nel mondo sono stati infatti incontrati dal CEO in un evento in presenza e in collegamento streaming lo scorso luglio, al termine del quale sono state sottoscritte le linee guida di impegno sulla squadra e sul dialogo e supporto ai collaboratori in un'ottica di empowerment personale e di valorizzazione delle relazioni interne quale collante e motore dello sviluppo del business.

In tale quadro ha assunto rinnovato valore la diversità, intesa come risorsa di vantaggio competitivo e sono stati messi a punto

una serie di processi a supporto della Leadership diffusa, a livello di comunicazione (anche con la ridefinizione della Mission aziendale), formazione e gestione e sviluppo delle persone, e a sostegno di un rinnovato impegno sugli aspetti di D&I aziendale e di Gender Management nello specifico.

“Un altro genere di leadership” per Eni ha questo significato; una leadership alimentata dall’impegno di tutti, in grado di intercettare e far crescere, in una strategia di medio/lungo termine, il talento delle generazioni in un’ottica di inclusione e in modo coerente con lo spirito di dei tempi nella consapevolezza che tale evoluzione culturale e identitaria si colloca in un’area di responsabilità che travalica gli obiettivi di crescita aziendale, ponendosi a servizio anche della cultura del lavoro e dello sviluppo sociale dei Paesi in cui Eni opera.

Indice

- 1) Premessa: sintetico excursus sulle caratteristiche del business e società O&G e scenari e trend di mercato/contesto. Le scelte strategiche di Eni
- 2) Il cambiamento: riassetto organizzativo, integrazione, Mission e modello di Leadership, NOI il valore della Squadra
- 3) I processi di gestione e sviluppo a supporto della Leadership diffusa: Performance e feedback, percorsi formativi, comunicazione globale, sistema di sviluppo delle competenze e del merito
- 4) L’impegno di Eni nella D&I aziendale e nel Gender management: Talento femminile, Famiglia e genitorialità, Age e Intergenerazionalità, Internazionalità

