



## 30% Club Italia

## **CONTENUTI**

1. Introduzione al 30% Club
2. La visione
3. Il rationale
4. Il 30% Club in Italia
5. Il manifesto
6. Le linee guida
7. Gli Elementi distintivi
8. Il programma
9. Contatti

Appendice 1: Manifesto

Appendice 2: Linee Guida

Appendice 2: FAQ

## **Il 30% Club Italia in sintesi**

### **IL 30% CLUB**

È una campagna globale, senza fini di lucro, condotta da persone in posizioni apicali che si mobilitano, utilizzando il proprio potere di influenzamento personale, per promuovere una più alta partecipazione femminile (almeno il 30%, da cui il nome) nella leadership di organizzazioni private e pubbliche.

Il Club, che è apolitico e indipendente, non vende prodotti né servizi, non chiede quote associative e si sostiene grazie al contributo professionale pro-bono dei suoi membri e di coloro che lo supportano.

### **VISIONE**

Chi aderisce al 30% Club ritiene che una maggiore presenza femminile nella leadership sia un'opportunità rilevante per migliorare la performance organizzativa, per crescere e per innovare. Ritiene inoltre che serva un segnale forte e un impegno da parte delle persone in posizione di responsabilità per cogliere rapidamente questa opportunità.

### **MISSIONE**

Il 30% Club in Italia si propone di accelerare significativamente la partecipazione delle donne nella leadership delle organizzazioni portandola ad almeno il 30%.

### **MEMBRI**

Possono diventare membri del 30% Club CEO, Presidenti e figure equivalenti di organizzazioni pubbliche e private che si impegnino a promuovere una più alta partecipazione delle donne nella leadership, applicando volontariamente le migliori pratiche a supporto della leadership pipeline femminile.

A livello internazionale, il 30% Club ha già raccolto l'adesione di centinaia di importanti figure leader appartenenti sia al mondo aziendale (es. Ana Botin, Warren Buffett, David de Rothschild e Sheryl Sandberg), sia a quello accademico (es. Leszek Borysiewicz e Andrew Hamilton) ed è in continua crescita.

### **MANIFESTO**

Per assicurare l'allineamento rispetto alla visione e per poterla comunicare chiaramente verso l'esterno, ai membri è chiesto di sottoscrivere il Manifesto del 30% Club (riportato in appendice).

### **AZIONI**

Le azioni del 30% Club si estrinsecano nella capacità d'influenza dei suoi membri, nella coerenza dei loro comportamenti, nella concretezza delle azioni poste in essere, nella misurabilità dei risultati prodotti per cambiare le pratiche e la cultura organizzativa. Il Club si avvale del supporto di uno Steering Committee, composto da accademici ed esperti nelle rispettive aree di competenza che provvederanno a elaborare e diffondere la conoscenza sulle migliori pratiche e linee guida a supporto della leadership femminile.

## 1. Introduzione al 30% Club

Il 30% Club (<http://30percentclub.org/>) è una campagna globale, senza fini di lucro, condotta da **persone in posizioni apicali** che si mobilitano, utilizzando il proprio **potere di influenzamento personale** per promuovere una più alta partecipazione femminile (almeno il 30%, da cui il nome) nella leadership **organizzazioni**<sup>1</sup> private e pubbliche.

Il convincimento alla base del nostro impegno è che **un bilanciamento di genere nella leadership sia condizione indispensabile per la crescita e l'ottimizzazione della performance organizzativa ed economica delle organizzazioni.**

I membri del Club 30%, CEO e presidenti di organizzazioni private e pubbliche, si impegnano personalmente nel promuovere la leadership femminile perché sono consapevoli che questa richieda **un cambiamento culturale e nelle pratiche organizzative e riconoscono di avere un ruolo centrale nell'influenzare queste variabili.**

Fra le molte valide motivazioni a favore di un bilanciamento di genere nella leadership, il 30% Club **pone l'accento su quelle organizzative ed economiche, presidio diretto dei propri membri.**

Il Club 30% **non promuove automatismi come le quote di genere, bensì iniziative volontarie.**

Il Club non vende prodotti né servizi.

## 2. La visione

**Le donne sono un'opportunità qualitativamente e quantitativamente molto rilevante per la crescita e l'innovazione.** Per coglierne i vantaggi economici e organizzativi, **serve un segnale forte e un impegno da parte delle persone in posizione di responsabilità.**

Preso atto delle sfide che presenta il futuro, il 30% Club ritiene che chi si trova in posizioni di responsabilità debba chiaramente **esprimere l'importanza e l'urgenza di utilizzare maggiormente la risorsa femminile.**

## 3. Il razionale

Fra le varie tipologie di diversità che possono supportare la crescita e migliorare la qualità della leadership in Italia, il gruppo più numeroso e qualificato, quindi a maggiore potenziale, è quello femminile. Le donne, da anni la maggioranza dei laureati, possiedono talenti facilmente e rapidamente fruibili ma, per ora, sottoutilizzati.

Gli argomenti a supporto di un incremento delle donne nella leadership sono numerosi:

- **La meritocrazia, diventata condizione di sopravvivenza per le organizzazioni, richiede di attingere a bacini ampi di risorse qualificate.** Le donne sono un'ottima **fonte di quelle risorse umane qualificate di cui è noto che vi sarà crescente scarsità** (varie fonti prevedono una carenza di 30-40 milioni di lavoratori qualificati nel 2030). Inoltre, l'"asticella" della leadership si è alzata: i leader devono gestire situazioni più complesse e con maggiori vincoli rispetto al passato. **Una delle principali sfide competitive future sarà il reperimento leader**, oltre che di

---

<sup>1</sup> Posizioni executive (N-1 e N-2); CdA; collegi sindacali

lavoratori qualificati e talenti. Impensabile, in questo contesto, che l'Italia sottoutilizzi un serbatoio come quello femminile;

- **Il bilanciamento di genere nella leadership delle organizzazioni è un mezzo per migliorarne la qualità organizzativa.** Anche il migliore talento, se troppo omogeneo, non basta a sostenere vantaggi competitivi. In Italia le donne sono una fonte di diversità facilmente reperibile e rapidamente utilizzabile;
- **Le donne sono attualmente portatrici di uno stile di leadership collaborativo e trasformatore** considerato particolarmente utile nel contesto in cui ci troviamo (volatile, incerto, complesso e ambiguo);
- **Le donne sono responsabili dell'85% delle decisioni d'acquisto.** La loro assenza o sotto rappresentazione nella leadership non permette di comprendere adeguatamente il mercato;
- Per essere credibili e rispettate dai clienti, **le organizzazioni devono rappresentare il mercato più fedelmente.** Una leadership con un numero insufficiente di donne non rispecchia la composizione del mercato, rischiando di essere per questo penalizzata dai clienti nelle loro decisioni di acquisto;
- **I clienti sempre più giudicano la qualità della leadership e prendono decisioni d'acquisto di conseguenza.** Le organizzazioni hanno interesse ad avere una leadership di cui i clienti riconoscano il valore e per molti di questi la diversità è un attributo importante nel determinarlo;
- **L'incremento di donne nella leadership delle organizzazioni, aumentando la diversità, aumenta l'innovazione.** E' dimostrato che la capacità dei gruppi misti di captare bisogni non espressi e/o non soddisfatti del mercato è molto maggiore rispetto a quella di gruppi omogenei;
- **La presenza bilanciata di uomini e donne nella leadership è un tassello della reputazione come datore di lavoro** e contribuisce sostanzialmente nel determinare l'*employer branding*. I lavoratori, in particolare i *millennial*, sempre più scelgono le aziende in cui lavorare sulla base di criteri come la qualità della leadership e l'inclusione;
- **La presenza di donne leader migliora le prospettive di carriera reali** (per esempio attraverso maggiori opportunità di cooptazione e mentoring informale) delle donne, **contribuendo a far emergere i talenti femminili.** Inoltre, **cambia la percezione delle opportunità di carriera** da parte delle donne, variabile considerata molto importante perché le donne si auto-candidano e si "facciano avanti", di nuovo con un risvolto positivo sull'emersione dei talenti femminili;
- **L'aumento di diversità di genere nella leadership predispone a un aumento della diversità in altre dimensioni.**

#### 4. Il 30% Club in Italia

Il 30% Club Italy è il capitolo italiano del 30% Club. Nasce nel 2015 per accelerare il bilanciamento di genere nella leadership delle organizzazioni italiane.

##### 4.1 La situazione di riferimento

**In Italia i talenti femminili sono sotto-utilizzati:**

- la partecipazione delle donne alla forza lavoro in Italia è il 48%;
- nel settore privato le donne sono il 38% dei dirigenti e quadri e solo il 16% dei dirigenti. Le donne amministratrici delegate sono il 4% nelle aziende il cui fatturato supera i 200 ML di euro

(la percentuale arriva al 10% in quelle sotto i 50 ML). Si stima che le donne in posizioni executive (i primi due livelli di riporto dell'AD) siano circa il 10% ma il dato finora non è stato rilevato in modo sistematico;

- nel settore pubblico la presenza femminile tra i dirigenti è maggiore rispetto al privato: in Magistratura è il 46%; nei Ministeri è il 36%; in Banca d'Italia è il 22%; nella Sanità è il 18%;
- Nelle Università le donne sono il 20% dei professori ordinari e il 34% dei professori associati.

La legge 120/2011, così detta "Golfo-Mosca", ha introdotto in Italia le quote di genere negli organi sociali (un terzo dei seggi va al genere meno rappresentato, a partire dal 2015) per le società quotate e a partecipazione pubblica. Le società soggette alla legge si stanno avvicinando al 30% di presenza femminile (attualmente intorno al 26%). A livello complessivo le organizzazioni italiane registrano una presenza femminile del 22% nei CdA, mentre in quelle di grandi dimensioni questa percentuale scende al 15%.

Indipendentemente dalla posizione e dal giudizio soggettivi, positivi o meno alle quote nei CdA, vi è ampio consenso sul fatto che queste ultime non siano un meccanismo praticabile per aumentare la presenza delle donne nelle posizioni esecutive delle organizzazioni. Inoltre, le organizzazioni che rientrano nella legge, per quanto importanti, sono un numero limitato. Infine, le donne per ora ricoprono in gran parte ruoli non esecutivi all'interno dei CdA.

**La bassa partecipazione delle donne alla forza lavoro e la insufficiente partecipazione femminile alla leadership rimangono quindi problemi non risolti.** Il 30% Club ritiene che essi vadano affrontati con decisione, **imprimendo un'accelerazione ai tempi "fisiologici" di bilanciamento previsti (si ritiene ci vorrebbero alcune decadi in assenza di interventi) in modo da cogliere al più presto questa opportunità.**

#### 4.2 La missione

Il 30% Club in Italia si propone di **accelerare significativamente la partecipazione delle donne nella leadership delle organizzazioni** portandola ad almeno il 30%.

Misureremo il successo dell'iniziativa primariamente sulla base dei risultati raggiunti dalle aziende i cui leader hanno aderito. Secondariamente, misureremo l'impatto sulle organizzazioni italiane in generale sulle quali speriamo di riuscire ad esercitare influenza indiretta.

#### 4.3 Il ruolo dei leader

**Gli esempi positivi da parte dei leader sono gli strumenti più adatti per cambiare le pratiche e la cultura organizzative** indispensabili per aumentare il coinvolgimento delle donne. Per contro, **l'assenza di una presa di posizione, equivale, di fatto, a supportare lo status quo.**

I membri del Club possono essere **agenti di cambiamento** necessario a bilanciare il genere nella leadership in vari modi:

- **Role-modeling.** I membri diventano **testimonial con le proprie azioni** di un comportamento proattivo nel bilanciare i generi e di una mentalità aperta alla diversità, anzitutto di genere.
- **Capacità di articolare e comunicare una visione.** I membri contribuiscono a **forgiare e a diffondere la visione di una leadership inclusiva.**

- **Influenzamento.** I membri utilizzano la propria **autorevolezza** per imprimere un'accelerazione al cambiamento culturale necessario e per orientare le politiche che riguardano il governo e la leadership delle organizzazioni.
- **Trascinamento.** I membri utilizzano la propria **capacità di coinvolgere gli altri e a catalizzare le energie** per diffondere il cambiamento necessario nei comportamenti e nella cultura.
- **Potere mediatico.** I membri contribuiscono a mantenere i **riflettori accesi** sulla situazione dell'inclusione e della leadership femminile.

#### 4.4 Le azioni

Il Club incoraggia e supporta il coinvolgimento dei membri in iniziative (organizzate in proprio, in collaborazione con altre organizzazioni o da terzi ) che favoriscono il bilanciamento dei generi, ad esempio:

- Impegno, all'interno dell'organizzazione di cui sono legali rappresentanti o presidenti, perché vengano adottate le Linee Guida del 30% Club (riportate nell'appendice 2) e promozione delle stesse anche al di fuori della propria organizzazione;
- Condivisione e diffusione di benchmark, best practices e know-how su bilanciamento di genere e inclusione;
- Approvazione di codici di condotta nell'executive search per raggiungere almeno il 30% di candidature femminili nelle long list nella selezione di membri di CdA e per posizioni executive e nei piani di successione;
- Approvazione di codici di condotta per investitori affinché esercitino pressione per raggiungere almeno il 30% di presenza femminile nella governo delle organizzazioni in cui investono;
- Partecipazione a tavole rotonde, convegni, ecc. in cui, per esempio:
  - Comunicare la nuova visione delle organizzazioni con leadership bilanciate nel genere e in altre dimensioni;
  - Trattare la diversità come opportunità economica e organizzativa.

#### 4.5 Le adesioni

- Possono aderire al 30% Club CEOs, presidenti o equivalenti funzionali che:
  - condividono la missione e la visione di società del Club 30%
  - sottoscrivono il Manifesto del 30% Club Italy (riportato in appendice)
  - sono credibili come modelli di comportamento dal punto di vista dell'inclusione e del supporto alla leadership femminile
- Non è richiesta una membership fee né alcun contributo per aderire al 30% Club
- L'impegno da parte dei membri è pro-bono
- Non è richiesto che al momento dell'adesione al Club, le organizzazioni che i membri guidano abbiano una presenza femminile del 30%
- Il club coopta i propri membri
- I membri sono invitati a segnalare altri membri
- Il numero di membri del Club non è limitato.

## **4.6 Il governo e le regole di funzionamento**

### Il Club

- Il Club è presieduto da una persona designata dal 30% Club che resta in carica per 12 mesi e può essere riconfermata nell'incarico;
- Il presidente è coadiuvato da un advisory board;
- Il Club si riunisce in plenaria almeno in occasione di due eventi l'anno. La prima parte dell'evento, non aperta al pubblico, serve a avanzare proposte, definire obiettivi, condividere azioni e valutare lo stato di avanzamento rispetto agli obiettivi;
- I membri del Club possono venire interpellati, consultati e coinvolti in eventi esterni sulla base della disponibilità che forniranno allo Steering Committee.

### Lo Steering Committee

- Lo Steering Committee è un comitato composto da individui, esperti nelle rispettive aree di competenza, che supportano il 30% Club nei contenuti e nell'organizzazione
- Lo Steering Committee è presieduto da una persona designata dal 30% Club, resta in carica per 12 mesi e può essere riconfermata nell'incarico
- I membri dello Steering Committee prestano la propria opera pro bono
- Lo Steering Committee si riunisce in plenaria almeno tre volte l'anno
- Lo Steering Committee include un Comitato Scientifico composto da accademici esperti della materia e verrà coordinato da uno di essi
- Lo Steering Committee verrà organizzato in gruppi di lavoro tematici e settoriali
- Il numero di partecipanti allo Steering Committee verrà limitato per poterne consentire il funzionamento
- Ogni AD/presidente può designare al massimo una rappresentanza per la partecipazione nello Steering Committee.

### L'Advisory Board

- L'Advisory Board è composto da un piccolo gruppo di Membri del 30% Club (2-6) che supportano il presidente, valutano le proposte dello dello Steering Committee e lo consigliano nella definizione delle iniziative;
- L'Advisory Board viene designato dal 30% Club e resta in carica per 12 mesi. I membri possono essere riconfermati.

## **5. Il Manifesto**

Per assicurare l'allineamento dei propri membri e per comunicare la propria visione all'esterno, il 30% Club Italia ha messo a punto un Manifesto. Il Manifesto riportato nell'Appendice 1, deve essere sottoscritto dagli aderenti al Club.

## **6. Le linee guida**

Partendo dal presupposto che è indispensabile misurare i fenomeni per comprenderli e poter avviare azioni correttive, il 30% Club ha messo a punto alcune Linee Guida destinate alle organizzazioni che



vogliono bilanciare la leadership (riportate nell'Appendice 2). Si tratta di un insieme di buone pratiche, che riguardano la rilevazione di dati di genere nelle organizzazioni e la loro trasparente comunicazione, di cui il 30% Club si farà promotore, partendo dalle organizzazioni di cui i membri sono AD/legali rappresentanti, cercando di coinvolgere il maggior numero di organizzazioni possibile.

Il 30% Club è consapevole che:

- per alcune organizzazioni l'adozione di queste linee guida richiede uno sforzo maggiore perché i dati richiesti non sono attualmente rilevati;
- le organizzazioni partono da livelli diversi riguardo alla leadership pipeline femminile, in funzione di variabili legate al settore di appartenenza, alla propria storia e alla cultura di provenienza;
- il differente punto di partenza pone sfide differenti ma ugualmente importanti. Le organizzazioni che al momento dell'adesione registrano un buon livello di partenza avranno un maggiore incentivo a aderire e a rendere pubblici i propri risultati, ma potrebbero andare incontro a sfide più difficili per ottenere ulteriori miglioramenti; quelle che invece hanno un punto di partenza inferiore, potrebbero trovarsi nella situazione opposta. Quello che importa è che le sfide siano lucidamente comprese e affrontate con decisione e determinazione.

In considerazione di questo, il 30% Club:

- raccomanda l'adozione di tutte le linee guida da parte delle organizzazioni i cui CEO/presidenti aderiscono al 30% Club, ma non richiede che sia fatto immediatamente. In altre parole, il 30% Club permette alle organizzazioni di aderire alle linee guida per gradi (es. adottando inizialmente solo alcune delle raccomandazioni);
- pubblicherà l'elenco delle organizzazioni che decidono di aderire alle linee guida, specificando la percentuale di migliori pratiche adottate e i risultati raggiunti, sia in assoluto sia come variazione rispetto all'anno precedente;
- premierà annualmente i risultati raggiunti con tre criteri diversi:
  - numero di linee guida adottate
  - miglioramenti ottenuti (variazione rispetto ad anno precedente)
  - risultati raggiunti (livello assoluto di supporto alla leadership pipeline femminile e ruolo di guida nei confronti delle altre organizzazioni);
- incoraggia e supporta la collaborazione e la condivisione di buone pratiche a supporto della leadership pipeline femminile tra organizzazioni.

## 7. Gli elementi distintivi

Il 30% Club, che intende collaborare con le altre iniziative esistenti aventi finalità simili, si differenzia per alcuni elementi chiave:

1. **E' un movimento di opinione.** Si tratta di una campagna per raggiungere il 30% di presenza femminile nella leadership organizzativa, non di un'associazione;
2. **E' guidato da chi occupa posizioni apicali nella leadership delle organizzazioni.** Gli attivisti sono le persone che, per la posizione ricoperta, possono maggiormente accelerare il cambiamento. Essi si avvalgono del supporto tecnico di Responsabili delle Risorse Umane, della Diversity, della CSR, di accademici ed esperti di materia, ma restano i principali "evangelisti" della campagna;

3. **È un’iniziativa strategica da supportare indipendentemente dal genere di appartenenza.** Non è una iniziativa “di genere” o “per un genere”. Il Club chiede la collaborazione di tutti i generi perché non ritiene che il proprio obiettivo sia una battaglia solo delle donne;
4. **La partecipazione è individuale e selettiva.** Non è prevista l’adesione da parte di aziende, ma solo di individui. La partecipazione alla campagna è selettiva (da qui la denominazione di “Club”) sulla base del ruolo e della reputazione nel supporto della diversità, in particolare di genere;
5. **Ha un obiettivo chiaramente definito e misurabile.** Il Club sceglie di concentrarsi sull’aumento delle donne in posizione executive e nel governo delle organizzazioni perché raggiungere questo obiettivo permette di bilanciare la *CEO pipeline*, di creare opportunità al di fuori delle aree funzionali dove tradizionalmente le donne sono più rappresentate e di innescare un meccanismo positivo di traino nei confronti dei livelli manageriali sottostanti;
6. **Vuole esercitare influenza su tutta la società.** L’impegno del Club è di aumentare la presenza delle donne nella leadership in Italia, non solo nelle organizzazioni di appartenenza dei membri aderenti. Le migliori pratiche, linee guida e qualsiasi altro materiale verranno sempre resi pubblici e divulgati quanto più possibile;
7. **E’ focalizzata sulla leadership pipeline.** Per raggiungere il proprio scopo, il Club intende concentrarsi sui cambiamenti culturali e di pratiche organizzative che influenzano la leadership pipeline femminile;
8. **Esclude l’attività commerciale.** Il Club non vende prodotti né servizi;
9. **La partecipazione è gratuita.** Il Club non prevede una quota associativa;
10. **L’impegno è pro bono.** I membri del Club e dello Steering Committee e tutti coloro che supportano l’iniziativa conferiscono il proprio tempo e la propria opera volontariamente e senza la retribuzione di alcuna somma.

## 8. Il programma del 30% Club Italia

Il Club prevede di presentare l’iniziativa e dibattere l’impatto positivo sul business del bilanciamento di genere nella leadership e nella governance in varie occasioni per raccogliere adesioni.

Lo Steering Committee rilascerà pubblicazioni destinate alle organizzazioni contenente linee guida e suggerimenti pratici per attuare il bilanciamento di genere nelle organizzazioni, oltre a alcune informazioni chiave che si ritiene utile riunire insieme per aumentarne la fruibilità e favorirne la diffusione (es. sulle principali sfide e opportunità nel promuovere la leadership femminile in Italia, sul razionale alla base, sui miti e sulle realtà che riguardano le donne e le loro carriere nelle organizzazioni).

Ulteriori iniziative verranno decise dallo Steering Committee.

## 9. Contatti

Per informazioni, scrivere a [odile.robotti@learningedge.it](mailto:odile.robotti@learningedge.it)

## Appendice 1 - Manifesto del 30% Club Italia

### UNA INTENZIONE

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

### **UN APPELLO ALLE PERSONE IN POSIZIONI DI RESPONSABILITA'**

Assumere una posizione esplicita e fattiva a favore di una maggiore partecipazione delle donne nella leadership e indicarla come obiettivo prioritario, da perseguire con determinazione e urgenza, firmando questo manifesto.

### **CINQUE CONVINZIONI**

1. La maggiore presenza delle donne nella leadership e nel governo delle organizzazioni è un'opportunità.
2. Serve un cambiamento culturale per coglierla.
3. Il ruolo dei leader è fondamentale nei processi di cambiamento culturale.
4. Non prendere una posizione a favore del bilanciamento di genere equivale di fatto supportare lo status quo, sottovalutando uno dei fattori di crescita e innovazione più importanti della nostra economia.
5. I leader possono imprimere una significativa accelerazione al bilanciamento di genere nella leadership esercitando il loro potere di influenza sulle organizzazioni che guidano, sulle relative catene del valore e sulla società in generale.

### **TRE IMPEGNI CONCRETI**

1. Sostenere pubblicamente e privatamente la necessità di aumentare la presenza femminile nella leadership in quanto opportunità di business e priorità per la crescita.
2. Testimoniare, ovunque e sempre, attraverso le proprie parole e azioni una convinzione fattiva volta a utilizzare tutto il pool di talenti per ricoprire posizioni di leadership:
  - a. combattere in sé e negli altri pregiudizi impliciti e espliciti;
  - b. agire comportamenti inclusivi e aperti a differenti stili di comunicazione e pensiero;
  - c. spiegare che pregiudizi di genere e comportamenti non inclusivi sono anti-meritocratici e disfunzionali per l'organizzazione;
  - d. essere informati sulla composizione e il grado di diversità della leadership pipeline della propria organizzazione e di quelle con cui si interagisce;
  - e. conoscere i passaggi critici durante i quali le popolazioni meno rappresentate nella leadership fuoriescono dalla leadership pipeline, capire come porvi rimedio e adoperarsi per farlo.
3. Promuovere, sia dentro la propria organizzazione, sia fuori (nelle reti frequentate, nella business community e nella società) comportamenti inclusivi basati sulle migliori pratiche e linee guida a sostegno della leadership femminile per:
  - a. includere persone qualificate e diverse nella leadership;
  - b. ricercare in modo attivo talenti appartenenti a popolazioni diverse da quella predominante da considerare per posizioni di rilievo e incarichi a livello nazionale e internazionale;
  - c. rendere visibili e conosciuti i modelli di ruolo positivi di persone qualificate e diverse in posizioni di leadership.

## **Appendice 2 - Linee guida**

Le seguenti linee guida hanno due finalità:

- indirizzare i comportamenti organizzativi nella direzione di una maggiore inclusione
- far emergere aree di criticità nella leadership pipeline femminile e nella cultura aziendale in modo che possano essere affrontate e risolte
- rendere misurabile e trasparente il progresso verso l'obiettivo di bilanciamento di genere.

### **Linee guida**

Le seguenti linee guida hanno due finalità:

- indirizzare i comportamenti organizzativi nella direzione di una maggiore inclusione
- far emergere aree di criticità nella leadership pipeline femminile e nella cultura aziendale in modo che possano essere affrontate e risolte
- rendere misurabile e trasparente il progresso verso l'obiettivo di bilanciamento di genere.

### Linee guida

1. Rilevare le seguenti misure con cadenza annuale e condividere con il 30% Club:

#### Rappresentanza femminile nei vari livelli e ruoli

- a. **% donne nell'organizzazione a tutti i livelli evidenziando staff vs line;**
- b. **% donne nel CdA**, evidenziando i ruoli esecutivi/non-esecutivi e i comitati di appartenenza
- c. **% di donne in posizioni a diretto riporto dell'AD (C-level) evidenziando le percentuali di line vs staff**
- d. **% donne nei successivi livelli di riporto dall'AD, evidenziando le percentuali di line vs staff**
- e. % donne a tutti i livelli di inquadramento dell'organizzazione<sup>2</sup>;
- f. % donne nei programmi di mentoring aziendale a tutti i livelli dell'organizzazione
- g. % donne in tutti i programmi di training offerti, divisi tra: competenze comportamentali generali, leadership, vendita/negoziazione, business skills e formazione tecnica
- h. Numero e tipologia di programmi e politiche family friendly offerte dall'organizzazione ai dipendenti (es. flex-time; smart-work, ecc.)

#### Supporto alla leadership pipeline

- a. Presenza di piani di successione formalizzati e % rappresentanza femminile negli stessi
- b. Grado di formalizzazione del processo per accedere al pool degli alti potenziali o HiPos (es. assessment center, in-depth interviews, ecc.) e % di rappresentanza femminile nel gruppo degli Alti Potenziali o HiPos
- c. % rappresentanza femminile nei progetti strategici dell'organizzazione, negli assegnamenti internazionali e nelle posizioni ad alta visibilità
- d. Esistenza di programmi di supporto alle transizioni di ruolo e % di rappresentanza femminile negli stessi;

---

<sup>2</sup> Ogni organizzazione fornirà i dati secondo le qualifiche da essa adottate

2. Approfondire le risultanze dalle misurazioni con indagini anonime ed eventualmente focus group, interviste o altri strumenti che permettano di evidenziare le cause organizzative specifiche alla base dei fenomeni.
3. Stabilire degli obiettivi (non quote) di rappresentanza femminile ai vari livelli organizzativi e nel CdA e a uno, tre e cinque anni con relative milestones;
4. Definire una strategia per fare emergere i talenti femminili e supportare il bilanciamento di genere nella propria organizzazione;
5. Inserire nell'MBO e nella Balanced Scorecard dell'organizzazione misure di leadership inclusiva;
6. Promuovere l'ingresso di donne in tutte le funzioni aziendali, in particolar modo in quelle dove sono meno rappresentate con iniziative *ad hoc* e rendere pubbliche quali iniziative sono state adottate;
7. Inserire nella relazione di bilancio e rendere pubbliche e sul sito web dell'organizzazione le misure di rappresentanza femminile (quelle al punto 1 ed eventuali altre);
8. Inserire la descrizione dei criteri e del processo attraverso cui il Comitato Nomine abbia selezionato i candidati e sia arrivato alla nomine effettuate per quanto riguarda il CdA.

### **Appendice 3 - FAQ**

#### **Perché il Club persegue il bilanciamento come opportunità?**

Riteniamo che, per quanto giusto, perseguire il bilanciamento solo per ragioni di equità rischi di polarizzare il dibattito (uomini vs donne) e di creare malintesi (per esempio riguardo alla posizione del Club sulla meritocrazia). Siamo anche convinti che i membri del Club siano molto credibili nel proporre il bilanciamento visto come opportunità.

#### **Perché si parla del 30% come soglia minima?**

Oltre il 30% le donne non verrebbero percepite e non si auto-percepirebbero come una minoranza. Le minoranze fanno più fatica a sviluppare la propria leadership perché si sentono "corpi estranei", chi potrebbe sostenerle fa più fatica a farlo perché sono scommesse più rischiose e le minoranze stesse possono agire alcuni comportamenti disfunzionali.

#### **Si può aderire al Club se nella propria organizzazione vi sono meno del 30% di donne in posizione di leadership?**

Inevitabilmente molte organizzazioni hanno una percentuale di donne inferiore al 30%. Il Club nasce proprio per raggiungere questo obiettivo di partecipazione, ben sapendo che attualmente la percentuale è più bassa. Una bassa presenza femminile nella leadership della propria organizzazione non è una preclusione alla partecipazione al Club, purché chi aderisce si impegni attivamente al bilanciamento.

#### **Si può aderire al Club se la propria organizzazione non rileva tutte le misure richieste?**

Il 30% Club considera l'anno di adesione del CEO/presidente come l'"anno zero". Da quel momento in poi misura il progresso e la velocità a cui lo si raggiunge. Molte organizzazioni non rilevano i dati di genere, di leadership pipeline femminile e non hanno misure di leadership inclusiva nel proprio MBO. L'obiettivo del 30% Club è di accoglierle e supportarle nella direzione del cambiamento desiderato.

**Che posizione assume il Club nei confronti delle cosiddette quote rosa?**

I membri del Club hanno una opinione soggettiva riguardo alle quote di genere. Il Club in quanto tale non agisce promuovendo le quote di genere, bensì spingendo le organizzazioni e la società affinché perseguano volontariamente il bilanciamento.

**Perché la presenza delle donne nella leadership stenta ad aumentare nonostante se ne parli da tempo?**

Il fenomeno è complesso e ha varie cause, molte delle quali culturali. Certamente le discriminazioni di genere “di seconda generazione”, compenstrate nelle pratiche e nella cultura organizzativa, si sono rivelate un ostacolo difficile da superare anche perché eludono norme e quote. Un modo efficace di contrastarle è il supporto al cambiamento dato dalla leadership.