



Co-funded by the
Rights, Equality &
Citizenship Programme
of the European Union

GET-UP

Gender Equality Training to overcome Unfair
discrimination Practices in education and labour market



#GETUP

ETUCE Training Workshop
Education Trade Unions Addressing Gender Equality
Through Social Dialogue
Rome, 15 January 2019



FORMA.Azione srl

Sylvia Liuti – Expert in Gender Equality in the Labour Market

GOALS

- Address gender stereotyping of educational and career choices
- Promote gender equality in education, training, career guidance and at the work place
- Strengthen the skills and competences of professionals involved in transition phases of the education-training-labour market chain



**Malta Union
of Teachers**



Co-funded by the Rights, Equality
and Citizenship (REC) Programme
of the European Union

OUTPUT

1. *EMSC* (European Minimum Standard of Competences in GE)

1. *Training curriculum*

1. *Online learning platform*

1. *Awareness-raising tools: Posters, Videos, Serious Game*

KEY ELEMENTS

**Gender Equality
(GE) is
about
professionalism**

No discrimination

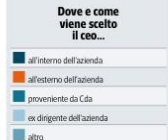
**Valuing gender
differences**

**Decision making
based on
gender-disaggregated
data**

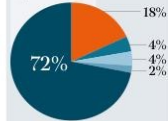
Imprese I CAMPIONI NASCOSTI

Il ceo del secolo digitale deve perdere definitivamente i tratti della figura del gestore-esecutore, attento soprattutto all'efficienza e ai costi, mentre deve assumere sempre più spesso quelli di un innovatore, una sorta di ibrido con l'imprenditore. Chi riuscirà a formare questa nuova generazione di professionisti (e chi li assumerà), godrà di un evidente vantaggio competitivo

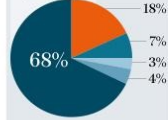
di **Gianmarco Verona***



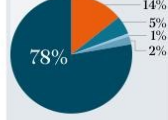
2006-2009
Campione: 218 aziende



2020-2013
Campione: 182 aziende



2014-2017
Campione: 220 aziende



Fonte: Spencer Stuart US BoardIndex; Spencer Stuart CEO Transition 2017



CERCASI MANAGER (E CAPITANO D'INDUSTRIA)

La trasformazione digitale che sta attraversando tutte le industrie e la società nel suo complesso, cambia anche i tratti distintivi della figura cardine dell'azienda moderna: il manager. Nell'immaginario collettivo del secolo scorso, l'idea di manager coincideva con il grande capitano di industria, efficientemente rappresentato a livello globale da Jack Welch di General Electric. Il manager era il capo indiscusso di una multinazionale caratterizzata da articolati organigrammi, mutati dal settore militare. Era forte di una gerarchia verticale e con la sua leadership imponeva scelte efficienti alla sua organizzazione. Cresceva prevalentemente a livello geografico, ogni tanto diversificava in settori atti-



gui o correlati, ma in generale il suo manito era la gestione, come etimologicamente richiamano i sostantivi «manager» e «management». I programmi che lo formavano, fossero essi i corsi di laurea di Economia e commercio in Italia o i quonati Master in Business Administration a livello internazionale, erano difatti volti ad analizzare e comprendere la gestione d'impresa secondo le logiche più sovrappresentative. **Metamorfosi** Nelle C-sulle il valore di questa figura è stata messa in discussione dall'ondata imprenditoriale che abbiamo visto negli ultimi vent'anni. Steve Jobs di Apple, Jeff Bezos di Amazon, Mark



Analisi
Gianmarco Verona, dal primo novembre 2016 è il Rettore dell'Università Bocconi: le cinque qualità che deve possedere il manager nell'era digitale

Zuckerberg di Facebook, Elon Musk di Tesla e Space X con le innovazioni da loro ideate e i loro stili manageriali sono diventati oggetto di attenzione dei media, di studio di business school e di culto di studenti di tutto il mondo. Il peccato originale di questa invasione di campo, potrebbero asserire gli osservatori più attenti, è che questa generazione di capi d'azienda sono gli imprenditori stessi che hanno fatto nascere le aziende che oggi tuttora controllano. Essi pensano provengono tutti da realtà che hanno creato il digitale e che sono marchiate Silicon Valley, un contesto che abbiamo imparato nel corso degli anni essere in sé e per sé in-esportabile. E quindi bene domandarsi quale sia il significato più generale che questi nuovi leader hanno per il manager del futuro. Il manager nel secolo digitale perde definitivamente i tratti della figura del gestore-esecutore del passato e deve sempre più diventare un innovatore.

Informazioni e dati abbondano: la capacità critica di saperli elaborare diventa centrale per battere la concorrenza

Indipendentemente dall'essere effettivamente un imprenditore di una start up. Il manager del futuro (di aziende grandi, medie e piccole e indipendentemente dal contesto geografico e industriale di appartenenza) sarà cioè sempre più un innovatore e quindi un ibrido con la figura dell'imprenditore e dovrà presentare nuove qualità di cui almeno cinque tratti distintivi rispetto al suo predecessore.

Primo: crescere

anzitutto un forte gusto per la crescita è stata messa in discussione dall'ondata imprenditoriale che abbiamo visto negli ultimi vent'anni. Steve Jobs di Apple, Jeff Bezos di Amazon, Mark



Yves Saint Laurent
Francesca Belletini, 47 anni, amministratore delegato



Gucci
Marco Bizzari, 55 anni, presidente e amministratore delegato



Bristol Myers Squibb
Giovanni Caforio, 52 anni, presidente e amministratore delegato



Vodafone
Vittorio Colao, 56 anni, amministratore delegato



Apple
Tim Cook, 57 anni, amministratore delegato



Netflix
Reed Hastings, 57 anni, cofondatore e amministratore delegato



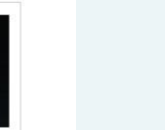
Zara-Inditex
Pablo Isla, 54 anni, presidente e amministratore delegato



Microsoft
Satya Nadella, 50 anni, amministratore delegato



Adidas
Kasper Rørsted, 56 anni, amministratore delegato



GlaxoSmithKline
Emma Walmsley, 48 anni, amministratore delegato

nuovi mercati, di nuovi prodotti e di nuovi processi di produzione e distribuzione. Lo può fare perché il digitale permette di identificare nuove opportunità inimmaginabili in ogni angolo di business. Lo deve fare perché la misurazione del valore è oggi più che mai legata alla crescita della sua impresa. Non a caso le espressioni «business development» e «market creation» sono già entrate nel vocabolario aziendale e saranno sempre più la cartina tornasole dei piani strategici aziendali.

Competenza analitica

Questo gusto per la crescita deve però essere combinato a una forte competenza analitica. Le sfide legate alla crescita cui le aziende devono trovare soluzione hanno raramente una risposta evidente e, oltre all'esperienza sul campo, solo la logica, la capacità di ragionamento, il pensiero critico possono aiutare. Il secolo digitale è sinonimo di accesso ai dati e alle informazioni: la capacità critica di elaborazione di queste informazioni risulta centrale per un manager che voglia presentarsi preparato ai tempi che ci attendono.

Bisogna immergersi nei valori identitari e nel Dna dell'azienda, come se si fosse il fondatore

Finanza

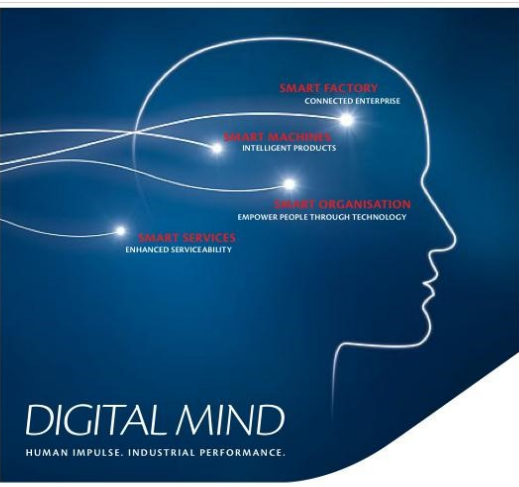
A queste capacità analitiche deve essere affiancata la competenza economico-finanziaria. In un mondo globale in cui l'impatto dei mercati finanziari è divenuto determinante, la conoscenza finanziaria diventa cruciale. A ciò si aggiunge che una moderna crescita comporta oltre all'equity anche il debito, e sapersi destreggiare rispetto alla crescente dose di private

equity, venture capital e banche di investimento che favoriscono, ma anche delimitano i percorsi di crescita di qualsiasi azienda rende necessario dominare la materia per poter dialogare con chi detiene le risorse finanziarie.

Risorse umane

Un quarto tratto distintivo è il mettersi in gioco nella ricerca e assunzione delle risorse umane coerenti con il progetto aziendale, proprio come fa un imprenditore quando crea e con-

solida la sua start up. Il capitale umano è difatti la risorsa più preziosa in contesti complessi e mai come oggi e in futuro sarà cruciale aggregare una squadra di valore. Ma giocatori di valore si muovono solo di fronte a un progetto coerente e a un sistema di in-



Digital innovation is human energy, strategic opportunities, power to outperform. Thinking digital, the way we do, is the impulse for better work, better business, better life.

centivi che solo un manager imprenditore è in grado di smobilizzare. Ciò peraltro significa leadership democratica, quella che nasce dalle qualità del capo che sa mettersi in gioco e sa orchestrare la squadra. Il manager che sa creare empatia, che valorizza il capitale umano e che lo aiuta a superare i momenti di difficoltà con la sua umanità è in grado di gestire il percorso di crescita in aziende sempre più piatte, snelle e organizzate per processi.

Identità

Un ultimo fondamentale tratto distintivo del manager imprenditore è la sua capacità di immergersi nei valori identitari e nel Dna dell'azienda e di cui ne deve diventare una sorta di sacerdote. A differenza del manager opportunista, il manager del futuro deve costruire legami profondi con essa, indipendentemente dall'averla vista

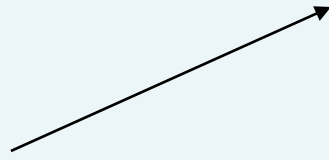
Una leadership democratica, che nasce dalle qualità del capo che sa mettersi in gioco e sa orchestrare la squadra

nascere. Solo così può diventare regista e sceneggiatore di uno storytelling sincero, che non è figlio di soli incentivi economici, ma di energia pura e di passione. Crescita, spirito analitico, competenza finanziaria, focus sul capitale umano e simbolici con l'impresa sono gli ingredienti che porteranno a una nuova generazione di manager-imprenditori che cominciano a intravedere in alcune aziende dei più disparati settori. Chi riuscirà a formare questa nuova generazione di manager e chi li riuscirà ad assumere potrà godere di un vantaggio competitivo nel secolo digitale. *** Rettore dell'Università Bocconi** © RIPRODUZIONE RISERVATA

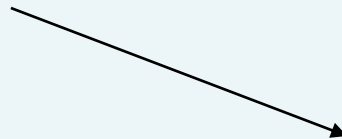
Language Symbology Images

KEY ELEMENTS

**Focus on
Transition
phases**

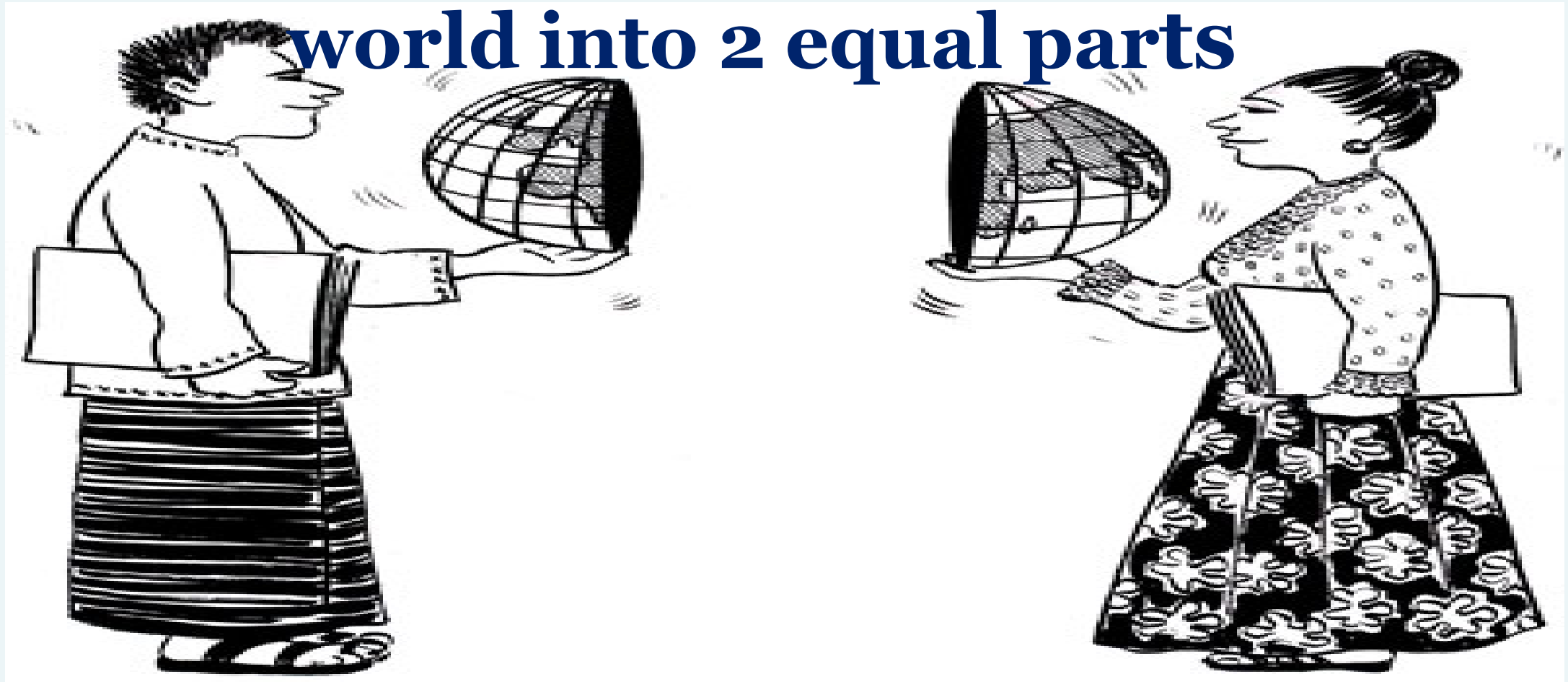


**Improvement –
increasing of
professionals’ strategic
competences**



**Empowerment of
beneficiaries/users**

It's not about dividing the world into 2 equal parts

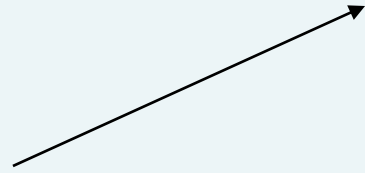


It's not about competition between men and women

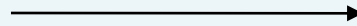


KEY ELEMENTS

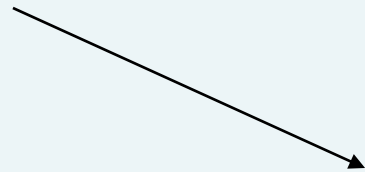
**What to expect
when entering
the labour market ?**



Waste of Talent



Gender Pay-gap



**Lack of work-life
balance**

Figure 5: Reasons businesses introduced gender equality policies and practices



“Any business that doesn’t take gender diversity seriously or just ticks the boxes is doing itself a disservice as it’s limiting itself to half the talent pool.”

Jennifer Thorpe-Moscon, senior director of research,

White men in Europe and the United States
are the beneficiaries of the single
greatest affirmative action program in the
history of the world. It is called "the history of
the world."

Michel Kimmel



Co-funded by the
Rights, Equality &
Citizenship Programme
of the European Union

GET-UP

Gender Equality Training to overcome Unfair
discrimination Practices in education and labour market



#GETUP

Thank you !

liuti@azione.com



FORMA.Azione srl