

# LA LEADERSHIP FEMMINILE

## tra cambiamento culturale e nuove sfide



La leadership femminile si sta affermando sempre di più, grazie anche al dibattito sulla parità di genere e ai cambiamenti che la società nel suo complesso sta affrontando. Anche nel cleaning professionale.

di Chiara Calati

**N**ella pulizia professionale e nei servizi le donne rappresentano la grande maggioranza degli occupati e stanno aumentando anche nel facility management. Abbiamo voluto capire, attraverso il dialogo con 5 donne ai vertici del comparto in realtà diverse per dimensioni, tipologia, struttura e organizzazione, come è supportato il cambiamento e quali sono gli aspetti più rilevanti. Lo abbiamo chiesto a Cristina Bazzini – Presidente Colser e del Gruppo Cooperativo COLSER-Auroradomus, Evelyn Kirchmaier - Direttore Generale Markas Srl, Antonella Conti – Presidente Formula Servizi Soc. Coop., Michela Marguati – dirigente So.tr.a.f. Srl, Silvia Grandi – Presidente Copma Scrl. Ne è emerso un quadro di intenti e sensibilità comuni, ma con percezioni e peculiarità differenti proprie delle varie realtà, delle dimensioni aziendali, degli ambiti operativi, che ha dipinto con puntualità la figura professionale femminile e ne ha sottolineato l'immenso valore e le grandi potenzialità.

**Il dibattito sulla parità di genere è spesso al centro dell'attenzione dell'attualità e dei media. In un settore labour intensive in cui la manodopera è prevalentemente femminile, qual è lo stato dell'arte?**

Ad aprire la riflessione è **Cristina Bazzini, Presidente Colser**: "Il tema del gender gap è sempre più attuale al punto di essere stato contemplato anche nelle misure previste dal

PNRR. L'introduzione, inoltre, della certificazione sulla parità di genere, che prevede anche sgravi contributivi, rappresenta un'occasione di riorganizzazione aziendale sui temi della sostenibilità sociale. In un settore come quello del cleaning, prevalentemente femminile, è fondamentale investire sulla qualità del lavoro, sulla conciliazione, sulla valorizzazione delle competenze e soprattutto agire su un cambiamento culturale che vada oltre agli stereotipi di genere. Senza dubbio tutto ciò comporta anche uno sforzo e un impegno economico-progettuale che coinvolge le aziende a 360°, dalle risorse umane all'area produttiva. Introdurre protocolli e azioni volte a diminuire le disparità implica anche avere una rete di servizi adeguati sul territorio, per andare incontro alle moderne esigenze di work-life balance. E al momento, non tutti gli attori chiamati in campo sono pronti". Più ottimista, parlando della sua realtà aziendale, è **Evelyn Kirchmaier, Direttore Generale Markas**: "Nella nostra azienda e nelle nostre vite, le donne e gli uomini non solo hanno pari opportunità, ma anche il medesimo valore. Come donne siamo presenti a tutti i livelli aziendali, con moltissime giovani, che crescono e possono ricoprire ruoli sempre più sfidanti. Siamo molto sensibili al tema e teniamo costantemente monitorati specifici indicatori. Dall'ultima Indagine di soddisfazione, svolta all'interno della popolazione aziendale Markas, è emerso che uno dei temi più sentiti e che gioca un ruolo fondamentale per i nostri collaboratori è quello della conciliazione vita privata-lavoro. Per questo motivo abbiamo deciso di perseguire la certificazione Family Audit con l'obiettivo di migliorare il benessere individuale dei lavoratori e delle loro famiglie e sono molto orgogliosa di poter condividere che proprio ad aprile abbiamo conseguito la certificazione base". Diversa, per certi aspetti, la posizione di **Antonella Conti, Presidente Formula Servizi**: "Per la mia esperienza se parliamo di servizi e



**Cristina Bazzini**  
Presidente Colser

facility i numeri occupazionali non sono poi così diversi dagli altri settori in termini di bilanciamento tra uomini e donne. Direi anzi che nella logistica e nel movimento terra la prevalenza è maschile. Se guardiamo al cleaning professionale indubbiamente la manodopera è per la maggioranza femminile, forse anche per la sensibilità specifica delle donne verso il tema della cura in generale. Gli uomini in genere sono meno propensi al cleaning professionale in Italia che in altri Paesi". Le fa eco **Michela Marguati, dirigente So.tr.a.f.**, che puntualizza la questione rispetto ai ruoli: " Il nostro resta un settore prevalentemente femminile nelle figure medio-basse, mentre nei ruoli di capi area o ufficio e a salire fino ai livelli apicali, la proporzione si riequilibra e la presenza maschile torna ad essere forte. In questo, come in tutti i settori, il problema della conciliazione dei tempi tra famiglia e lavoro resta ancora un grosso scoglio che pone le donne davanti alla scelta tra carriera e casa per mancanza di servizi e di una rete sociale adeguata. Noi attuiamo politiche di conciliazione per favorire il ritorno dopo la maternità, con part time e supporto alle esigenze di orario, insieme all'utilizzo dello smart working per attrarre generazioni giovani e skillate". Chiu-



**Evelyn Kirchmaier**  
Direttore Generale Markas

de **Silvia Grandi, Presidente Copma**, che evidenzia la necessità di un grande lavoro di percezione del comparto, anche da parte delle stesse addette: "Nel nostro settore l'80% del personale è composto da donne e la percentuale è molto alta anche a livello impiegatizio. In fase iniziale, nel cleaning professionale, viene pensato spesso come un lavoro transitorio dove non fare carriera, poi alcune donne cambiano idea, ma non è così semplice".

**Da donne alla guida di importanti realtà del comparto, che rapporto c'è rispetto a persone di diverso genere in termini di inquadramento, salari, carriera?**

Riprende **Cristina Bazzini**: "Le donne rappresentano il motore trainante dei nostri servizi che va tutelato e incentivato. Tra le caratteristiche nella scelta e nella successiva crescita professionale dei talenti che lavorano per il nostro Gruppo ci sono sempre stati prima di tutto il merito, le competenze e le abilità interpersonali. Raggiungiamo il 76% di occupazione femminile, alla guida delle due cooperative che compongono il gruppo ci sono due donne. Anche scendendo sui ruoli dirigenziali, la prevalenza di donne resiste e rimane al disopra del 50%. Il nostro

resta comunque un lavoro in tandem, senza differenze di genere, dove le professionalità e le sensibilità dell'uno si mescolano a quelle dell'altro al fine di raggiungere un unico obiettivo, la qualità e sostenibilità dei nostri servizi". Segue, questa volta perfettamente in linea, **Evelyn Kirchmaier**: "In Markas le donne rappresentano l'84% della popolazione aziendale e tutte le nostre statistiche più che dettagliate ci restituiscono l'immagine di un gender pay gap di fatto inesistente. Siamo molto orgogliosi di poter affermare che negli ultimi dieci anni l'accesso alla selezione e soprattutto alla crescita verticale ha premiato più il genere femminile di quello maschile. Vorrei comunque sottolineare che da sempre premiamo il merito personale e i nostri numeri ne sono la prova: 18 su 39 persone tra responsabili di funzione e team leader sono donne". Per **Antonella Conti**: "Sul tema salari c'è uniformità alla base, quando si sale di inquadramento invece non si riscontra la stessa coerenza. Anche per la presenza di donne in ruoli di responsabilità dipende dai settori: nella logistica e nella manutenzione le donne hanno raggiunto i livelli di coordinamento più alto, sono laureate e hanno un alto grado di competenze tecniche e di progettazione. In questi casi possiamo affermare che il rapporto uomo/donna è pari al 50% e questo grazie ad un cambiamento culturale decisamente in corso, che vede superate alcune unità di misura applicate finora, come il tempo dedicato al lavoro. Oggi si guarda più alle competenze e alla capacità di assumersi responsabilità, con migliori politiche aziendali di conciliazione dei tempi". **Michela Marguati** amplia l'orizzonte e offre un'interessante prospettiva di valutazione: "In So.tr.a.f. non vi è nessuna differenza di salario perché si considera la professionalità dei dipendenti. Tuttavia si capisce anche solo dai colloqui di assunzione che in generale la disparità di retribuzione tra uomini e donne esiste, perché a parità di posizione vi sono dei RAL completamente diversi. Credo quindi che sarebbe estremamente utile abbinare un salario alla professionalità che dia il valore della RAL, indipendentemente dal settore di provenienza e dalla retribuzione di partenza dei candidati". **Silvia Grandi** sottolinea alcune difficoltà pratiche nella conciliazione dei tempi e la volontà di gestirle al meglio: "C'è sempre un equilibrio di salario



**Antonella Conti**

Presidente Formula Servizi

mentre la conciliazione dei tempi è più difficile nei servizi di pulizia e sanificazione, dove gli orari e i turni sono imposti dai contratti e il margine è minore. A livello impiegatizio è più facile e abbiamo mantenuto anche lo smart working. In generale cerchiamo di venire incontro alle diverse esigenze”.

### **La leadership e l'imprenditoria femminile sono ancora un traguardo a cui solo poche possono aspirare?**

**Cristina Bazzini:** “Sicuramente negli anni le donne hanno compiuto un salto culturale rispetto alle proprie potenzialità di leadership e alla propria consapevolezza, ma conciliare una carriera con la vita privata resta un'impresa impegnativa. Vanno riscritte le regole di un mercato del lavoro che sembra ancora fortemente declinato al maschile. Non è solo una questione di servizi a supporto della famiglia, che sono comunque carenti e andrebbero riprogettati alla luce dei nuovi bisogni, ma anche di mentalità. Talvolta basterebbe la politica dei piccoli gesti, come fissare un incontro alle 15 invece che alle 18 o dividersi i compiti familiari nella gestione non solo dei figli, ma anche nella cura di genitori anziani o familiari disabili, per contribuire ad un concreto cambiamento culturale verso la riduzione delle disparità”. **Evelyn Kirchmaier:** “Sono convinta che si stia generando una cultura positiva e, rispetto al passato, noto rilevanti passi avanti. Essere un'imprenditrice è per me un grande privilegio e alle donne che hanno il desiderio di ricoprire ruoli manageriali consiglio di avere



**Silvia Grandi**

Presidente Copma

soprattutto tanto coraggio. A volte la disparità è dovuta a noi stesse. Se siamo in grado invece di porci in modo più sicuro, possiamo essere davvero in grado di raggiungere gli obiettivi che ci prefissiamo. Dobbiamo credere nelle nostre capacità e soprattutto aiutarci a vicenda”. **Antonella Conti:** “In base all'esperienza personale c'è un grande cambiamento culturale anche a livello di management, storicamente prevalentemente maschile e che ora invece vede le donne protagoniste. Basti pensare che nella nostra realtà 7 membri del CDA su 11 sono donne, così come la Presidente e la Vicepresidente. In parte è dovuto anche all'avvicendamento generazionale con prevalenza femminile nei ruoli apicali, in parte alla formazione specifica per svolgere determinati incarichi. In Italia il progresso si ha su stimolo dell'Europa, ma siamo ancora lontani da alcuni Paesi europei che non hanno lo stesso nostro retaggio culturale. In Italia le donne al vertice fanno ancora troppo notizia. Quando sarà naturale e non bisognerà parlarne allora avremo raggiunto il traguardo”. **Michela Marguati:** “Non possiamo negare che essere donna è più difficile in contesti prevalentemente maschili. Molto spesso su svariati tavoli capita ancora di essere l'unica donna e forse in quel caso ad essere in imbarazzo sono più gli uomini. Indubbiamente però crescono sempre di più le donne in posizioni di leadership. Lo vediamo anche ai tavoli associativi dove rispetto a 10/15 anni fa la consapevolezza dei ruoli è profondamente cambiata. ANIP, la nostra associazione di categoria, su



**Michela Marguati**

Dirigente So.tr.a.f.

questo tema sta svolgendo un importante lavoro, tanto che, in occasione della settimana della cultura d'impresa organizzata da Confindustria, ha voluto dedicare le proprie iniziative alla cultura di impresa femminile proprio per valorizzare i ruoli apicali delle donne, dare spazio e visibilità a queste figure e dimostrare che il settore si sta muovendo in questa direzione”. **Silvia Grandi:** “Il CDA di Copma è composto da 10 donne e 3 uomini, a dimostrazione che la leadership femminile si sta affermando ma c'è ancora molto da fare, soprattutto per uniformarci ad altri Paesi europei, indubbiamente più avanti di noi su questo tema. Il ruolo della rete è fondamentale ma ancora troppo poco sviluppato”.

### **Ci sono azioni che state attuando, magari in rete o sinergia con altre donne leader, per creare spirito di appartenenza tra le lavoratrici? La sensibilità femminile in questi temi ha sempre una marcia in più. Come vi state muovendo?**

Tutte le donne leader hanno lo stesso obiettivo ed esprimono gli stessi intenti. Nelle modalità di azione emergono le differenze tra aziende grandi e multinazionali e realtà di dimensioni medie o piccole. Tutte auspicano un grande lavoro di rete e uno scambio continuo di esperienze, case history e sensibilità per migliorare insieme l'intero comparto. **Cristina Bazzini:** “Il nostro è un settore che negli ultimi anni si è dimostrato strategico per l'economia del Paese e che sta compiendo un'evoluzione sistematica