



ADBI
associazione **donne**
DELLA **BANCA D'ITALIA**

Il job posting non è (sempre) neutro

**Proposte per rendere le ricerche di personale per posizioni funzionali in Banca
d'Italia più “gender neutral”**

(Dicembre 2016)



Il job posting non è (sempre) neutro **Proposte per rendere le ricerche di personale per posizioni funzionali in Banca** **d'Italia più “gender neutral”**

Indice¹

Premessa

1. *Job posting* e parità di genere
2. La situazione in Banca d'Italia
3. Come vanno fatte le ricerche di personale? La letteratura sui problemi di genere e le migliori prassi
4. Come sono fatte le ricerche di personale in Banca d'Italia e come potrebbero essere migliorate per essere più neutre in termini di genere
5. Conclusioni

¹ Il presente lavoro è stato elaborato dal Consiglio Direttivo dell'ADBI con la collaborazione di due socie, Elisabetta Cassese e Lucia Sironi.



Premessa

Il documento si propone di analizzare le modalità con cui sono formulate le ricerche di personale per posizioni funzionali mancanti (*vacancy*) in Banca d'Italia e individuare, anche facendo riferimento alle migliori prassi seguite da altri organismi, elementi migliorativi che rendano il *job posting* il più possibile neutro in termini di genere.

1. *Job posting* e parità di genere

Un'adeguata rappresentanza di donne all'interno della compagine aziendale e nelle posizioni di vertice è un obiettivo che tutte le aziende dovrebbero perseguire; alcuni recenti studi² confermano, infatti, che le organizzazioni che hanno personale più vario in termini di genere e di etnia hanno, in media, risultati migliori rispetto ad aziende similari. Anche se non c'è un rapporto di causalità diretta, poter contare su competenze, attitudini e modalità di lavoro diverse sembra rappresentare un valore aggiunto importante per ogni azienda.

Negli ambienti di lavoro in cui la componente maschile è preponderante, è pertanto interesse delle imprese convincere più donne a entrare, ma, soprattutto, a restare e a progredire nella carriera all'interno dell'organizzazione. Va evitato, in particolare, il permanere di discriminazioni implicite, che impediscono di invertire una situazione di fatto non ottimale.

Come noto, un sistema di retribuzione paritario, politiche di reinserimento dopo la maternità e flessibilità nelle condizioni di lavoro sono elementi essenziali per la parità. Vanno però anche presidiati i meccanismi di valutazione e di promozione che, se non sono neutri in termini di genere, non consentono alla componente femminile di crescere allo stesso modo o con gli stessi tempi della componente maschile. La neutralità, pertanto, è fondamentale per favorire il crearsi di un flusso costante di alimentazione di donne che assicurino, nel tempo, una presenza femminile anche nei gradi più alti.

2. La situazione in Banca d'Italia

Al momento, in Banca d'Italia, le donne costituiscono il 36% della compagine aziendale; viceversa le donne dirigenti sono solo 25%. In questo contesto, le posizioni funzionali sono principalmente allocate a uomini³.

La riforma delle carriere e l'introduzione generalizzata del meccanismo del *job posting* potrebbe contribuire ad invertire questa tendenza. Non sembra però che ciò sia avvenuto sino ad oggi. Infatti, da una analisi delle "*vacancy*" effettuate e concluse dal 2014 in poi,

² Si veda, ad esempio, McKinsey Report "*Diversity matters*", Febbraio 2015, <http://www.mckinsey.com/business-functions/organization/our-insights/why-diversity-matters>.

³ Si confronti sul punto l'analisi svolta dalla Commissione Pari Opportunità nell'ultimo rapporto (2016).



risulta che le posizioni funzionali assegnate a donne rappresentano poco meno di un quarto del totale (23,7%). La distribuzione tra centro e periferia non è omogenea: ad esempio, in Amministrazione centrale, nella posizione di Vice Capo Servizio, le donne selezionate rappresentano il 15,4%, mentre in Filiale (tra Capo e Vice) la percentuale si attesta al 26,7% (vedi Tabella A, con la situazione aggiornata al 7/12/2016).

In mancanza di dati di genere sulle candidature, non è stato possibile capire se poche donne si sono candidate o se la valutazione di merito ha portato più spesso a scartare candidature femminili che maschili; sarebbe pertanto utile conoscere, in futuro, anche questa informazione. Sicuramente, avere più candidature femminili aumenta la probabilità delle donne di essere scelte e consente all'amministrazione non solo di invertire la tendenza, ma anche di avere una più ampia rosa di candidati.

Tabella A

Posizioni ricercate	Posizioni assegnate UOMINI	Posizioni assegnate DONNE	Posizioni non assegnate	Posizioni totali assegnate	Candidature
Vice Capo Servizio	11	2	-	13	89
Capo della Filiale	7	2	-	9	84
Vice Capo di Sede	1	-	-	1	16
Vice Capo della Filiale	3	2	9	5	19
Capo Divisione	23	8	-	31	116
Totali	45	14	9	59	324

Per incentivare le donne che hanno le caratteristiche richieste a presentare la propria candidatura e quindi, a lungo termine, per invertire la tendenza per la quale alla progressione nel grado corrisponde una diminuzione percentuale delle donne, possono assumere rilievo, tra le altre cose, le caratteristiche e la formulazione delle ricerche di personale. Anche il linguaggio, ad esempio, porta con sé connotazioni di vario tipo: il modo in cui le ricerche di personale sono scritte può essere discriminatorio oppure può aumentare il senso di appartenenza delle donne; in altri termini, un certo tipo di formulazione può scoraggiare le donne o favorirne invece le candidature.

Quali sono le *best practices* cui le aziende si ispirano per assicurare il raggiungimento della parità di genere collegata al merito all'interno dell'azienda a tutti i livelli?

3. Come vanno fatte le ricerche di personale? La letteratura sui problemi di genere e le migliori prassi

Come per altri aspetti relativi alla selezione e alla gestione del personale, anche la formulazione di ricerche per posizioni aperte è ormai oggetto di studi di settore, che forniscono utili spunti e indicazioni alle aziende per un'azione più efficace.



Normalmente gli annunci con cui sono formulate le ricerche di personale sono composti di tre parti:

- a) una **descrizione dei compiti** collegati all'incarico o alla posizione che si intende coprire (cosa devi fare);
- b) i **titoli di studio**, le **qualifiche professionali** e le pregresse **esperienze** (cosa devi sapere/saper fare/avere già fatto);
- c) i **soft skills**, ossia quelle competenze c.d. "trasversali", che fanno riferimento alle qualità personali, all'atteggiamento in ambito lavorativo e alle capacità di relazione interpersonale (chi devi essere).

Questo schema è utilizzato non soltanto nel settore privato, ma anche per le ricerche di personale nelle istituzioni internazionali; tra queste, la BCE che dà rilievo nelle proprie *vacancies* soprattutto ai *soft skills*.

All'interno di una ricerca di personale, la **descrizione dei compiti** è sicuramente cruciale. Studi di psicologia comportamentale⁴ suggeriscono che il modo in cui vengono descritte le caratteristiche di un incarico o di una posizione lavorativa influenza la composizione di genere della rosa dei candidati che concorrono per quel posto. In tali studi viene dimostrato mediante un'analisi empirica che, anche a fronte di posizioni, incarichi o mestieri *gender-neutral*, una descrizione meno prototipicamente maschile attira più donne; viceversa *job descriptions* anche molto femminili, non fanno diminuire le candidature da parte degli uomini, che si sentono comunque "adeguati" alla posizione pubblicizzata. In altre parole, gli uomini fanno comunque domanda; le donne, invece, forse perché più avverse al rischio (al rischio di essere rifiutate) fanno domanda solo per posizioni di lavoro per le quali si sentono di essere davvero "chiamate in causa".

Pertanto, la descrizione di una posizione di lavoro può essere redatta in modo tale da attirare più (o meno) candidature di donne e la letteratura fornisce anche suggerimenti alle aziende che desiderano favorire la presenza femminile. Due paiono essere le indicazioni ricorrenti. In primo luogo, è consigliato l'uso di una terminologia più "neutra", ossia non inconsciamente associata al maschile (ad es. meglio "guidare" che "comandare"; "verificare" che "controllare"). In secondo luogo, va preferita una descrizione delle posizioni vacanti in termini di "comportamenti desiderati" usando, quindi, predicati verbali piuttosto che aggettivi e sostantivi (ad esempio: "coordinare" è meglio di "coordinamento", "indirizzare" meglio di "indirizzo").

Circa il secondo punto, ossia la parte delle ricerche di personale dove si richiedono - per un determinato incarico - certi **titoli di studio**, **qualifiche professionali** e pregresse **esperienze**, si pongono problemi minori. I titoli di studio (ad es. Laurea) sono, per

⁴ Si veda, fra l'altro, *On Gender Specificity of Person Characteristics in Personnel Advertisements: A Study Among Future Applicants*, Toon W. Taris; Inge A. Bok; *Journal of Psychology*, 1998 Nov, 593-610; *Evidence that gendered wording in job advertisements exists and sustains gender inequality*. *Journal of Personality and Social Psychology*, 2011, Vol.101, 109-128, Gaucher Daniel/Friesen Justin; Kay Aaron C; *The impact of the wording of employment advertisements on students' inclination to apply for a job*, *Journal of Social Psychology*, 2010, Sep-Oct; 485-502. Marise Ph. Born/ Toon W. Taris). La letteratura citata è solo esplicativa e non esaurisce i numerosi studi esistenti sul tema.



definizione, *gender neutral*. Quanto alle **qualifiche professionali**, per aumentare il coinvolgimento delle donne è preferibile, in lingue come l'italiano che non hanno il genere neutro, la declinazione del termine al maschile e al femminile (avvocato/a; capo/a). Le pregresse **esperienze**, sebbene in teoria non influenzate dal genere, lo possono diventare in contesti di lavoro tipicamente maschili. Ora, se qualifiche ed esperienze richieste sono appannaggio prevalente della componente maschile, ossia se principalmente (o solo) gli uomini le hanno potute acquisire nel corso degli anni passati, pretenderle discrimina le donne. In ogni caso, se obiettivo dell'azienda è invertire una tendenza, è necessario porre attenzione anche a questo profilo.

L'attenzione al terzo punto, quello dei **soft skills** (competenze trasversali), è invece un aspetto fondamentale per formulare ricerche di personale che siano neutre in termini di genere. Capacità come quelle di lavorare bene in gruppo, di creare consenso, di motivare, di avere una visione d'insieme, sono fondamentali per le aziende a prescindere dal genere; sono peraltro sicuramente elementi non "respingenti" per la componente femminile.

Infine, costituisce una prassi da tutti accettata a livello internazionale l'introduzione di una frase che espliciti le intenzioni non discriminatorie della ricerca di personale. La BCE, ad esempio, appone a tutte le ricerche di personale la frase "*to further enhance the diversity of its workforce, the ECB particularly encourages applications from female candidates*".

4. Come sono fatte le ricerche di personale in Banca d'Italia e come potrebbero essere migliorate per essere più neutre in termini di genere

Se si svolge una analisi trasversale delle ricerche di personale per posizioni funzionali in Banca d'Italia si può osservare, che, rispetto alle migliori prassi, esse presentano differenze rilevanti. Infatti, dall'analisi svolta, è emerso che la formulazione standard utilizzata in Banca è, ad un tempo, eccedente per alcune parti e lacunosa per altre. Ciò impatta anche sul genere (ma, come vedremo, non solo).

Per quanto riguarda la ricerca di posizioni di Titolare di Divisione o di Sostituto Capo Servizio, l'eccedenza va ravvisata nel fatto che si descrivono troppo diffusamente i compiti della struttura, piuttosto che le qualità che deve avere la persona che la dirigerà; l'impressione è che non si sappia bene che tipo di candidata/o si desidera, ma che si conosca quasi esclusivamente quello che l'unità organizzativa deve fare; in questo modo, peraltro, il candidato ideale sembra non poter provenire che dall'unità organizzativa stessa. Per altro verso, invece, le ricerche di personale per posizioni funzionali sono lacunose perché non descrivono a sufficienza titoli, qualifiche e pregresse esperienze; ignorano inoltre totalmente le competenze trasversali (*soft skills*) che si richiedono per quella determinata posizione.



Per quanto riguarda, più specificamente, il genere, si utilizzano troppo spesso sostantivi maschili (“direzione” e “controllo”) e, anche quando se ne preferiscono altri più *gender-neutral* (“coordinamento”, “indirizzo”), vengono comunque utilizzati come sostantivi auto-consistenti e non come verbi senza, quindi, veramente spiegare il contenuto dell’attività richiesta.

Inoltre, si usa troppo spesso per indicare la posizione funzionale una terminologia che non è neutra in termini di caratterizzazione di genere; ciò, peraltro, non riguarda solo le ricerche di personale, ma costituisce un problema più generalizzato. Termini come “Vice – Direttore”, “Direttore”, “Capo”, “Vice – Capo”, evocano subito candidati di genere maschile. Molto meglio “Responsabile”, che viene invece correttamente utilizzato per la direzione di una Divisione. Così anche sono declinati sempre al maschile termini quali “il candidato” (laddove si dice del “contributo che il candidato intenda apportare” o della “individuazione del candidato cui conferire l’incarico”) o il “diretto collaboratore” (laddove si dice “Il Vice – Capo Servizio è diretto collaboratore del Capo Servizio”). In questi casi l’utilizzo di espressioni quali “la persona selezionata” oppure l’aggiunta dell’alternativa femminile (“il/la dipendente selezionato/a”) appaiono più corretti, anche se più lunghi⁵.

Infine, sarebbe consigliabile inserire la clausola che ricorda che la posizione è aperta a uomini e donne e che le candidature femminili sono particolarmente incoraggiate.

Quanto alle qualificazioni, le ricerche di personale finora fatte in Banca d’Italia si concentrano su tre aspetti: grado, conoscenze e percorso professionale, dimenticando del tutto i *soft skills*. In un contesto lavorativo dove incarichi e posizioni funzionali sono ancora prevalentemente allocati a dipendenti di genere maschile, concentrare l’attenzione quasi esclusivamente sulle passate esperienze lavorative, rischia di perpetrare, nei fatti, una disparità di genere senza indurre una positiva inversione di tendenza⁶.

⁵ Con specifica attenzione alle nuove qualifiche utilizzate nella riforma delle carriere si segnala, ad esempio, che il termine “*expert*” appare più neutro sotto il profilo del genere rispetto a “consigliere” e “direttore”.

⁶ Le ricerche di personale per la copertura di posizioni all’estero della Banca (addetti finanziari, responsabili di delegazioni, *senior advisors* presso FMI e Banca Mondiale) sono più neutre nella formulazione rispetto alle ricerche di personale per posizioni funzionali. Il motivo è da ravvisarsi in una serie di requisiti che hanno una maggiore oggettività e che, pertanto, sono meno discriminanti per la presentazione di candidature femminili come, ad esempio, la conoscenza delle lingue straniere, oppure, in particolare per le posizioni di *attaché* d’ambasciata, il percorso di studi universitari coerente con i compiti da assolvere. Pertanto, circa i requisiti di sostanza, la potenziale discriminazione di genere appare minore. Anche qui sono possibili miglioramenti. In primo luogo, anche in questi casi – come in tutte le ricerche di personale- è bene inserire la clausola per la quale si specifica che la ricerca di personale si intende rivolta al personale di ambo i sessi oppure che la ricerca di personale è rivolta “a tutto il personale in possesso dei requisiti richiesti, indipendentemente dal genere”. In secondo luogo, sono stati identificati nelle *vacancy* per posizioni all’estero una serie di termini per i quali si propongono dei sostitutivi più neutri in termini di caratterizzazione di genere. Ad esempio, per le Delegazioni estere della Banca, “Responsabile della Delegazione” appare formulazione più neutra del termine “Delegato”. Inoltre, nel paragrafo “Durata dell’incarico, posizione giuridica e trattamento economico”, si possono usare termini che non diano per scontato l’appartenenza al sesso maschile della persona selezionata. Infatti, tale paragrafo della ricerca di personale normalmente inizia affermando “Il dipendente selezionato verrà distaccato....”.

5. Conclusioni

Le analisi sin qui svolte confermano l'esistenza di margini di miglioramento nella formulazione delle richieste di personale per posizioni funzionali in Banca d'Italia. Tali miglioramenti potrebbero essere individuati sia nel diverso peso da dare alle singole parti (ad esempio, meno ai compiti della struttura, più ai titoli e alle qualifiche dei candidati, meno alle pregresse esperienze, più ai soft skills) sia nelle modalità di formulazione (linguaggio più *gender neutral*, con un incoraggiamento alle candidature femminili). In questo modo si potrebbe contribuire ad aumentare le candidature femminili.

Favorire una maggiore partecipazione femminile alle candidature innescherebbe un processo vantaggioso per l'intera azienda e potrebbe aumentare l'accesso delle donne alle posizioni funzionali e alla dirigenza, in linea con l'obiettivo della Commissione europea di raggiungere un 40% di donne nel *senior e middle management* entro il 2020 e dell'ONU di raggiungere l'uguaglianza di genere entro il 2030.