

SORELLE
d'Europa
2013

SORELLE
d'Italia
2013

LE QUOTE ROSA? Funzionano

La presenza delle donne nei Cda è quasi raddoppiata. In meno di un anno e mezzo. Merito di una legge che ha una grande ambizione: usare meglio le risorse già disponibili. Quelle femminili

di ALESSANDRA CASARICO e PAOLA PROFETA

Le donne nei ruoli più importanti sono poche, anzi una rarità, in Italia e in Europa. Se prendiamo in esame i consigli di amministrazione (o di sorveglianza) delle maggiori società quotate dei Paesi dell'Europa dei 15 più la Norvegia, solo in Norvegia la presenza femminile supera il 40 per cento (vedi tabella di lato). La media europea è di circa il 16 per cento, ben lontana dalla parità uomo/donna.

Il primato della Norvegia è facile da spiegare: per prima in Europa ha introdotto le "quote rosa" (rappresentanza minima del 40 per cento nei Cda), per le imprese pubbliche a partire dal 2006 e per quelle private a partire dal 2008. Così, la percentuale di donne è rapidamente aumentata dal 22 per cento del 2004 all'attuale 44 per cento.

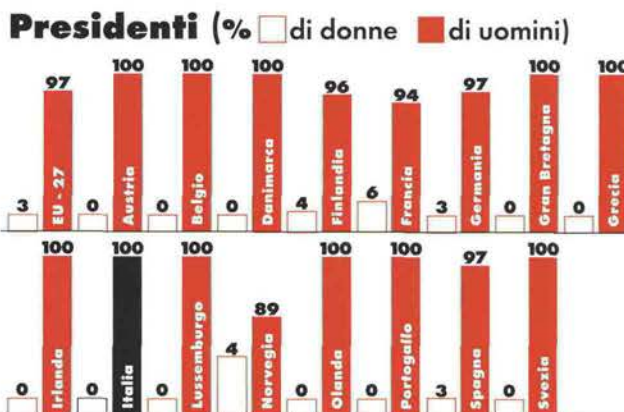
Altri Paesi hanno seguito l'esempio. L'Italia ha introdotto nel 2011 una legge che prevede l'obbligo di quote di rappresentanza di genere, pari al 20 per cento per il primo mandato e al 33 per cento per i successivi due, nei consigli di amministrazione e collegi sindacali delle società quotate e partecipate pubbliche (legge 120/2011, nota come legge Golfo-Mosca dal nome delle sue prime firmatarie). La legge è operativa da agosto 2012. A distanza di poco più di un anno, i risultati sono ben visibili: la percentuale di donne nei consigli di amministrazione di società quotate, che era inferiore al 10 per cento, è balzata in pochi mesi a circa il 17 per cento.

Come è successo in passato per le aziende norvegesi, e come sta accadendo in questi mesi in Italia, l'introduzione di quote è fondamentale per avere una maggiore presenza femminile ai vertici delle aziende. Le quote non sono un regalo o un privilegio concesso alle donne, ma uno strumento per ristabilire la concorrenza tra uomini e donne. Una concorrenza aperta tra uomini e donne si accompagna a una selezione più accurata, in cui tutti i talenti, maschili e femminili, ricevono la stessa considerazione.

Questo non può che garantire il merito e quindi la qualità dei rappresentanti. E in una platea di talenti

Donne al vertice nelle aziende (campione delle società quotate più grandi, anno 2012)

Presenza femminile e maschile nel consiglio di amministrazione o nel consiglio di sorveglianza



Fonte: European Commission, Database on women and men in economic decision-making

elle speciale

allargata è più facile selezionare quello più adeguato.

Se dai vertici delle aziende passiamo a quelli della politica, la situazione europea migliora ma è ancora lontana dalla parità. Anche in questo caso sono i Paesi nordici a guidare la classifica della presenza femminile al vertice delle istituzioni politiche: considerando Camera e Senato insieme (vedi tabella in questa pagina), il primato di rappresentanza femminile va alla Svezia, seguita da Finlandia, Danimarca, Belgio e Norvegia, tutti Paesi con una presenza femminile intorno al 40 per cento. Anche la Spagna ha una buona presenza femminile in Parlamento, pari a circa il 37 per cento, mentre l'Italia resta più indietro, ferma al 31 per cento, nonostante il notevole incremento rispetto al passato. Anche in politica si discute spesso di "quote rosa" per accelerare il raggiungimento della parità, ma l'esperienza insegna che, a livello di governo centrale, si tratta di misure per lo più su base volontaria adottate dai partiti.

Quali sono i benefici di avere più donne ai vertici delle aziende e della politica? In primo luogo, un uso migliore delle risorse disponibili nella società: se le donne sono istruite e competenti tanto quanto gli uomini, un'uguale rappresentanza maschile e femminile ai vertici indica un'utilizzo migliore di tutti i talenti.

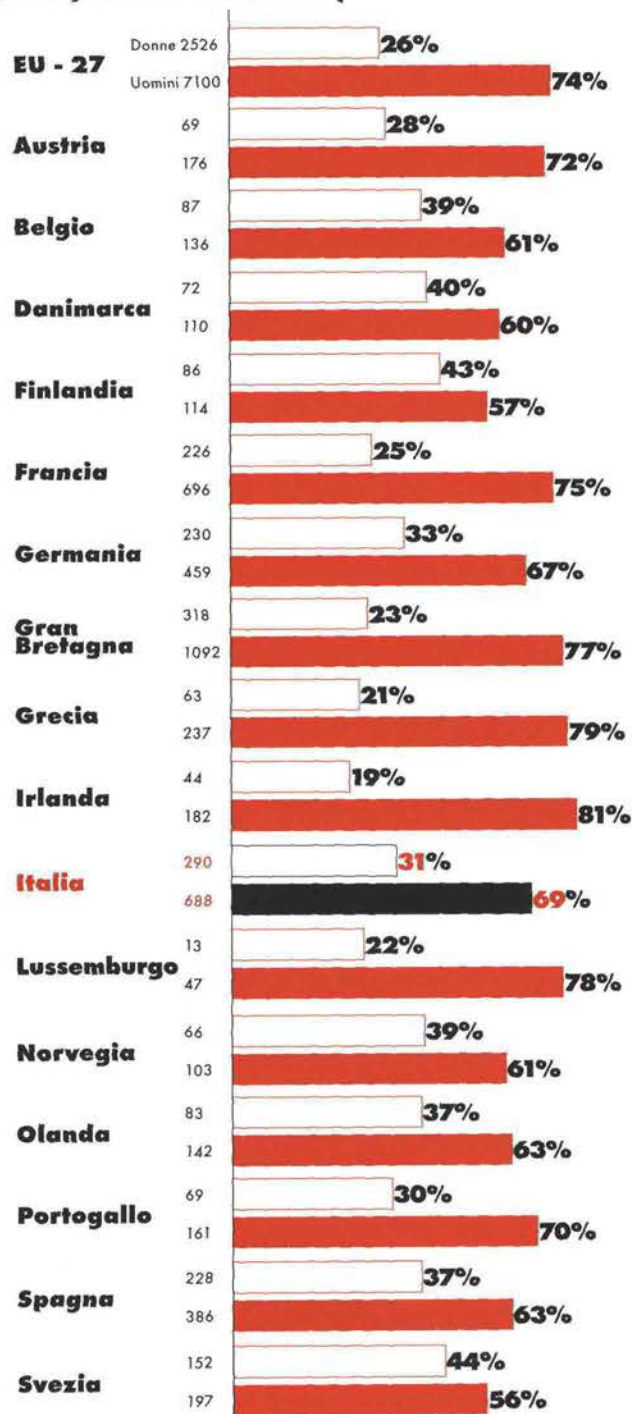
Un'altra possibile conseguenza è legata ai vantaggi della *diversity* che può rivelarsi un ingrediente del successo di un'istituzione o di un Paese. In un contesto eterogeneo aumentano le possibilità di affrontare le scelte con prospettive più ampie e varie, di avere a disposizione una platea di talenti e competenze più diversificati e di rafforzare la rappresentanza di tutti gli azionisti o i cittadini. Questo perché esiste, sia in politica sia nel business, un approccio diverso delle donne alla leadership: nello stile di comportamento, nelle modalità di gestione delle risorse umane, nell'attitudine a prevenire e risolvere i conflitti, nella minor disposizione al rischio.

La relazione positiva tra presenza di donne e performance è tuttavia un risultato controverso e non consolidato nella letteratura economica. In particolare, nel contesto aziendale, la stima di un effetto causale è molto complessa: sono le donne che favoriscono la performance delle imprese oppure sono le imprese con migliori performance che selezionano le donne? Non è facile dare una risposta a questo interrogativo.

Una maggior presenza di donne ai vertici delle aziende o delle istituzioni politiche infine potrebbe avere anche effetti indiretti, come la creazione di nuovi modelli femminili e la crescita di una nuova cultura di genere.

Alessandra Casarico e Paola Profeta, Professoressa Associata di Scienza delle finanze all'Università Bocconi

Al vertice nella politica, in entrambe le Camere Presenza femminile □ e maschile ■ (2013, secondo trimestre)



Fonte: European Commission, Database on women and men in economic decision-making

elle speciale

È il numero delle donne che, da oggi al 2015, dovranno entrare nei Cda delle aziende italiane. La rivoluzione delle manager è solo all'inizio...

di ASSUNTA SARLO

**SORELLE
d'Italia
2013**
SORELLE
d'Europa
2013

LA CARICA DELLE *diecimila*



Alessia Mosca

38 anni, deputata Pd. Insieme a Lella Golfo, è stata la prima firmataria della legge che ha introdotto le quote rosa.

L'Europa ci guarda. E adesso dobbiamo puntare all'Europa. Per una volta l'Italia, spesso fanalino di coda nelle statistiche che riguardano la vita e il lavoro delle donne, si conferma, grazie a una legge bipartisan, come un modello cui ispirarsi e lo sta già facendo la commissaria Vivienne Reding con il suo progetto di quote al 40 per cento che ha suscitato polemiche e dibattiti. Ora sono le manager italiane a doversi dare un nuovo traguardo: la sfida va portata alle grandi aziende europee. Consiglio e speranza, questi, di Alessia Mosca, deputata del Pd e una delle due madri della legge che ha dato una salutare spallata al mondo delle aziende e delle società pubbliche, imponendo dall'agosto 2012 l'obbligo di inserire una quota di almeno 20 per cento di donne nei consigli di amministrazione delle società quotate in Borsa e partecipate pubbliche (dal 2015 dovrà salire al 33 per cento).

I CONTROLLORI VIGILANO

Nei prossimi anni in Italia - la legge prevede infatti un'applicazione graduale - si assisterà a una vera "carica delle diecimila", donne che diventeranno consigliere o membri dei collegi sindacali delle aziende quotate in Borsa e, soprattutto, delle oltre settemila società partecipate dallo Stato o dagli enti locali. Quanto basta per far dire a Monica Parrella, che dal ministero delle Pari opportunità vigila sull'applicazione della norma nel settore pubblico,

"Nei consigli di amministrazione di società di dimensioni più piccole può crescere una classe dirigente più giovane e più femminile"

che siamo di fronte a "una vera rivoluzione". E che c'è un lavoro immane da fare, a cominciare dalla costruzione di un database delle migliaia di società da controllare per finire al monitoraggio qualitativo - il progetto con l'Università Bocconi è in partenza - di questo ingresso massiccio di donne nelle stanze dei bottoni.

Tutto oro ciò che luccica? Vinte anche le residue perplessità che Anna Puccio aveva avanzato nel libro *Le quote di genere nei consigli di amministrazione delle imprese* (FrancoAngeli), di cui è curatrice insieme a Marilisa

PHOTOMASI

www.ecostampa.it

elle speciale

Anna Puccio

49 anni, nata a Udine, ha lavorato all'estero come manager per dieci anni. Insegna alla Statale di Milano e siede nel consiglio di amministrazione di Luxottica.



“Per le nuove entrate c'è da imparare quello che non si apprende sui libri. Stare in un board è un'esperienza umana e relazionale che richiede del tempo”

D'Amico, e che riguardavano appunto la “tempistica” della legge e dunque il rischio di un impatto più diluito sul sistema? Oggi lei, che è anche nel consiglio di amministrazione di Luxottica e insegna al corso “Donne e corporate governance” dell'Università Statale di Milano, dà un giudizio nettamente positivo: «Eravamo un po' pessimiste sulla gradualità della norma, ma stavolta, in un Paese che di certo non valorizza le donne, possiamo parlare di un modello italiano. C'è stato un eccellente lavoro di networking tra le donne dell'azienda e quelle della politica e anche con alcuni uomini convinti che questa fosse la strada giusta. Le donne sono preparate al compito o si preparano, i corsi di formazione sono affollati e talvolta sono le aziende a pagarli. Ovviamente per le nuove entrate c'è da imparare quello che non si apprende sui libri: stare in un board è un'esperienza umana, relazionale e ci vuole del tempo».

LE GRANDI AZIENDE HANNO ADERITO

«Le resistenze che abbiamo incontrato durante la gestazione della legge sono state travolte», concorda Alessia Mosca. «La diga si è rotta, si è aperto un varco di cui si sentiva il bisogno e il cambio di passo è stato immediato. Ora siamo alla fase due: se abbiamo un monitoraggio preciso di ciò che accade nel settore privato, tra le società quotate sulle quali vigila Consob, sul settore pubblico c'è ancora tanto da lavorare. Ho la sensazione che, soprattutto a livello locale, qualche ritardo ci sia».

Insomma, le grandi aziende - ma anche le big tra le società pubbliche - hanno aderito alle disposizioni

di legge (che prevedono peraltro la decadenza dei cda non in regola) e hanno definitivamente archiviato la fotografia delle società quotate che la Consob aveva realizzato nel quaderno del 2011 *Women on board*: allora le donne erano poche - se ne contavano più di due in solo sei cda delle quasi 300 quotate - e spesso cooptate per legami familiari e non per competenze.

Resta, però, da indagare il grande oceano delle società pubbliche, e non parliamo solo di Enel o di Eni, che andranno tra breve al rinnovo dei board, ma di tutte le società - anche piccole - che vengono controllate dagli enti pubblici. Tantissime, visto che in Italia i comuni sono ottomila e i più grandi controllano società che si occupano di gestione dei rifiuti, di mense scolastiche o di trasporto locale e che solo per riequilibrare i board delle società controllate dal ministero dell'Economia “servono” trecento donne.

DIFFIDE IN ARRIVO

Davanti a questo vasto mare si trova appunto Monica Parrella, che si è da subito scontrata con il primo ostacolo: per esercitare attività di controllo devi sapere chi devi controllare. E nessuno lo sapeva. «Non esisteva una mappa, un database, e se si pensa che persino le scuole potrebbero teoricamente controllare una società si comprende il livello di complessità al quale siamo davanti. Poi c'è la fase del controllo: verificiamo la composizione dei board e dei collegi sindacali, in caso di inadempienza mandiamo una diffida e aspettiamo i 60 giorni previsti dalla legge. Nella maggior parte dei casi il risultato è che ci si adegua: l'attività di controllo è agli inizi, ma per adesso abbiamo avviato 15 procedi-

Monica Parrella

42 anni, è direttrice per gli interventi di parità e pari opportunità, al ministero Pari opportunità.

“Verifichiamo la composizione dei board e dei collegi sindacali. In caso di inadempienza mandiamo una diffida. La risposta è per lo più un adeguamento”

elle speciale

Odile Robotti

Titolare della società Learning Edge e docente all'università Vita-Salute San Raffaele di Milano.



“Ci sono pregiudizi più difficili da stanare. Un esempio? Le donne fanno più fatica a prendere la parola in ambienti aggressivi. Così finiscono per sembrare passive”

menti (7 al Nord, 4 al Centro e 4 al Sud) e fatto 10 diffide. Che cosa non ha funzionato finora? Presto detto: la legge affida ai cittadini e alle associazioni la possibilità di segnalare le inadempienze. Ecco, ne abbiamo ricevute solo tre, tra cui una da un consigliere comunale di Sanremo per la composizione del board del Casino e un'altra da una consigliera di parità in Molise. Sono pochissime e invece il controllo sociale è importantissimo e funziona: davanti a una questione che diventa anche di immagine tutti si adeguano. La norma da sola non basta, ci vuole il coinvolgimento della società civile: da qui a tre anni la governance pubblica dovrà cambiare completamente faccia».

Anche perché qualcuno a ostacolare il cambiamento ci sta provando: per esempio riducendo a un solo membro il collegio sindacale, in modo da vanificare la quota di genere. Il prossimo step per il ministero delle Pari opportunità è questo: avviare il progetto di monitoraggio, comunicare e informare sulla legge, sanzioni incluse.

Resta l'annosa questione che si pone in ogni dibattito sul riequilibrio della presenza femminile, nelle aziende come in politica: l'ingresso delle donne produce differenza, cambia qualcosa? E, in ultimo, aiuta anche le altre, quelle che non mirano a entrare nei cda, ma che avrebbero buone carte per fare carriere migliori in azienda e che, per una serie di stereotipi e ostacoli, sono frenate? Mosca e Puccio non hanno dubbi: la diversità, a cominciare da quella di genere, fa bene, migliora anche gli uomini che stanno nei luoghi decisionali, bilancia i tradizionali e forti meccanismi di cooptazione tra ma-

schi ed è la strada giusta che bisogna percorrere puntando ora verso una maggiore internazionalizzazione dei cda o un ingresso di italiane nei board di società europee. E, aggiunge Mosca, c'è un lavoro di mentorship importante: «Nei cda di società più piccole può crescere una classe dirigente più giovane e più femminile».

A mettere una pulce nell'orecchio provvede, con le sue fondate preoccupazioni, Odile Robotti, che di leadership femminile e risorse umane si occupa attraverso la società Learning Edge e di cui ha scritto nel recente *Il talento delle donne* (Sperling & Kupfer). D'accordo su tutto, a cominciare dal fatto che una maggiore diversità significa una maggiore qualità delle decisioni e delle performance aziendali. Però, però... Ben vengano le donne nei cda, le donne al top, ma se si vuole riparare veramente "la tubatura con molti buchi", metafora efficace della dispersione di competenze e talenti che le donne vivono nel mondo del lavoro, occorre muoversi "dall'alto come dal basso".

PREGIUDIZI DA STANARE

«Se le aziende, come alcune multinazionali stanno già facendo, volessero introdurre quote target - per esempio il 30 per cento di donne tra i dirigenti o il 40 tra i manager - ecco che emergerebbero i problemi», argomenta Robotti. «Numeri grandi impongono infatti un investimento massiccio sulla cultura aziendale, per sconfiggere quei pregiudizi di seconda generazione molto più difficili da stanare. Sono quelli che autolimitano le donne o che le penalizzano: talvolta si tratta di comportamenti spiccioli. Qualche esempio? Le donne fanno più fatica ad autopromuoversi e a stare in dinamiche informali, si attengono di più alle regole scritte: un capo avvertito potrebbe tenerne conto e non scambiare, come talvolta succede, per passività o indifferenza la loro difficoltà di stare in ambienti spesso aggressivi e competitivi o di prendere la parola in riunioni che somigliano più a talk show che a meeting professionali. Insomma, il ritardo femminile nel lavoro e nelle carriere è composto di tanti pezzi, e non si riduce alla sola questione di come conciliare lavoro professionale e lavoro di cura che sta diventando una foglia di fico per coprire le altre insidie. Per questo dico: benvenute le donne nei board, ma non fermiamoci lì. E continuiamo la caccia a tutti gli ostacoli che si frappongono al nostro cammino».

Assunta Sarlo 