

# Introduzione

di *Simona Cuomo e Adele Mapelli*

“La vera chiave per risolvere i problemi del mondo è una leadership che riconosca la diversità come molla potente e positiva e accetti il concetto di responsabilità universale che nasce dall’interdipendenza” (tratto dal Dalai Lama).

**28 giugno 2011**

A due anni dalla presentazione della prima proposta di legge a firma Golfo-Mosca si è concluso l'iter parlamentare sull'introduzione delle quote di genere nella composizione dei consigli di amministrazione e dei collegi sindacali delle società quotate e pubbliche. Il testo di legge prevede che, al primo rinnovo dopo dodici mesi dall'entrata in vigore della legge, un quinto dei posti dei consigli di amministrazione e dei collegi sindacali sia riservato al genere meno rappresentato. Al secondo e al terzo rinnovo, invece, si sale ad una quota pari ad un terzo dei membri dei consigli. La sanzione per le società quotate inadempienti sarà un richiamo della Consob con tempo di quattro mesi per adeguarsi.

La legge si pone come una misura transitoria: alla fine dei 9 anni, termine della legge, si avranno 700 donne in più nei consigli di amministrazione rispetto ai numeri attuali e 200 donne in più nei collegi sindacali.

**Ma era proprio necessaria una legge?**

Difficile rispondere alla domanda. Sicuramente tutti, donne comprese, avrebbero preferito non ricorrere ad un intervento legislativo per ottenere una partecipazione paritaria ai vertici delle società; ma, nonostante il tema sia diventato di grande attualità, con un fiorire di convegni, dibattiti, iniziative, la situazione sembra evolversi molto lentamente. Si è quindi reso necessario un provvedimento di rottura per scardinare una situazione consolidata e poco incline al cambiamento; un'azione positiva, probabilmente temporanea, che impone

alle aziende di garantire una democrazia paritaria: “non si tratta di riservare spazi immeritati, ma di aprire il mercato a una competizione meno distorta” (Casarico, Profeta, 2010). Se guardiamo ai dati relativi alla governance, al management aziendale ed alla loro evoluzione storica, emerge che i cambiamenti avvenuti sono stati molto lenti e non hanno portato ad un equilibrio nella rappresentanza di genere nelle posizioni decisionali (Cuomo, Mapelli, 2011).

Numerose ricerche e studi sia a livello macroeconomico che organizzativo, testimoniano che il ruolo attivo delle donne nell’economia, nella politica e nella società è un fattore che agevola lo sviluppo economico ed i risultati di business; la presenza di donne nei consigli di amministrazione organizzativi e istituzionali, è associata a migliori performance misurate dagli indicatori finanziari e di business. Si è quindi arricchito di nuovi significati il tema della partecipazione femminile in funzioni direttive: congiuntamente ad un tema di pari opportunità e di giustizia sociale cardini di un sistema politico che si definisce democratico nella sua costituzione, si introduce un tema di sviluppo economico che genera un’opportunità di crescita al di là degli interessi delle parti in gioco.

Eppure l’Italia continua ad essere in una situazione preoccupante: i dati sulla presenza femminile nella governance e nel management delineano un quadro deprimente. Le organizzazioni danno spazio alle donne nelle fasce degli impiegati e dei quadri eppure l’ascesa ai vertici aziendali per le donne è ancora lontana.

## **Il progetto «Ready for Board Women»**

Il progetto «Ready for Board Women» nasce su iniziativa della Professional Women’s Association of Milan, chapter Italiano della European PWN, e si propone di dare un contributo significativo e concreto per cambiare la situazione e aiutare ad adottare consapevolmente la prassi di allargare i consigli di amministrazione a donne eccellenti.

Lo scopo che il progetto si propone è quello di pubblicare periodicamente un dossier di profili femminili che per ruolo, esperienza, competenza e reputazione possano essere nominate nei consigli di amministrazione dei diversi settori dell’economia privata, della politica, delle amministrazioni pubbliche.

La convinzione di fondo è che ci siano moltissime donne preparate e disponibili ad entrare nei consigli, ma che non siano sufficientemente visibili ai soggetti decisori e perciò non vengano “chiamate”.

Il progetto si pone inoltre come strumento educativo e di riflessione per le donne che aspirano ad un percorso di carriera manageriale: la raccolta dei profili per la redazione del Dossier ha difatti offerto la possibilità di analizzare, grazie ad una ricerca condotta dall’Osservatorio sul Diversity Management della SDA Bocconi, Corporate Sponsor di PWA Milano, quali sono i legami forti (in termini di titolo di studio, età, funzione aziendale, settore, percorso

professionale, ...) che potenzialmente consentono ad una donna di raggiungere il profilo ideale per l'accesso ai consigli di amministrazione aziendali e istituzionali.

L'accesso ai sistemi di governance non è mai stato proposto nel dibattito pubblico e scientifico come un tema di costruzione e quindi ricerca di coerenza tra profili di competenza richiesti e disponibili sul mercato del lavoro funzionali ad una "buona" governance.

Difficilmente quindi gli attori organizzativi e, a maggior ragione, le donne intrappolate in un percorso di carriera faticoso ed incerto, costruiscono il proprio sistema di carriera e quindi il proprio portfolio di competenze avendo come obiettivo la partecipazione ad un consiglio di amministrazione. È noto e ratificato nelle esperienze che l'accesso ai consigli di amministrazione avviene per cooptazione; quindi non si partecipa volontariamente ad una gara le cui possibilità di successo non sono definite con degli standard razionalmente codificati.

## Struttura del libro

Questo libro vuole riflettere sul tema della partecipazione ai sistemi di Corporate Governance; è nostro obiettivo condividere con il lettore come la scarsa rappresentanza femminile non sia un tema di discriminazione voluto, ma un tema di esclusione di sistemi di competenze codificati.

L'obiettivo quindi di questo contributo è spingere la comunità manageriale a vario titolo coinvolta nei consigli di amministrazione organizzativi a spostare l'attenzione nella scelta dei board member dalle persone che "contano" alle persone che presentano un profilo di competenze funzionali ad un miglior funzionamento del proprio consiglio di amministrazione, in relazione al mercato, settore, ciclo di vita organizzativo, obiettivi strategici, risorse disponibili. Tutti fattori che sono specifici dell'azienda e storicamente situabili.

Per avere una visione complessiva del tema, il **primo capitolo** del libro analizza il ruolo del consiglio di amministrazione nelle società per azioni (soprattutto quotate), esaminandone le attribuzioni, le caratteristiche, il funzionamento, la composizione ed i rapporti con gli altri organi sociali; l'obiettivo è quello di offrire una panoramica di sintesi del governo societario e delle norme che lo disciplinano. Un focus particolare viene posto sulla figura dell'amministratore che deve aspirare a una formazione tecnica specifica e dotarsi non soltanto di competenze manageriali strutturate, ma anche di conoscenze in altre materie, in particolare, finanziarie, economiche e giuridiche.

Il **secondo capitolo** descrive brevemente la storia della presenza femminile nei consigli di società quotate italiane e la fotografia numerica e funzionale della donna nei consigli di amministrazione, con alcuni spunti di confronto internazionale. Viene inoltre presentata una panoramica sulle azioni che a livello

nazionale ed internazionale sono state messe in atto per ovviare alla sottorappresentanza femminile, e le evidenze numeriche della loro efficacia. Infine il capitolo si conclude con la presentazione della Legge Golfo-Mosca per la parità di accesso, della quale ne viene data una breve illustrazione e una possibile analisi dei risultati.

Il **terzo capitolo** si sofferma sul tema della selezione e della qualificazione dei consiglieri di amministrazione dal punto di vista delle competenze necessarie a rivestire il loro ruolo in modo efficace. Gli interventi e gli studi a riguardo si sono prevalentemente concentrati sul tema dell'indipendenza degli amministratori, mentre è stato poco esplorato il tema del portfolio di competenze necessario per accedere a tale carica. Quali sono dunque le competenze distintive e qualificanti di un consigliere di amministrazione? È possibile rintracciare core competencies trasversali ai differenti consigli di amministrazione e competenze più specialistiche e distintive afferenti al tipo di mercato, settore, fase del ciclo di vita organizzativo e sistema societario dell'impresa? E quali sono i meccanismi di selezione e ingresso nei consigli, reali e auspicati?

L'idea di fondo è che il consiglio di amministrazione, inteso come il principale organismo di governo aziendale, laddove presente in maniera formale o meno, non costituisce esclusivamente un meccanismo di governance per ridurre i costi di agenzia, bensì rappresenta un organo di governo che, attraverso l'adempimento dei ruoli assegnatigli in maniera efficace e funzionale agli obiettivi da raggiungere, garantisce il successo dell'impresa.

Il **quarto capitolo** offre una carrellata dei filoni d'indagine e dei più significativi contributi in letteratura che si sono focalizzati sulla presenza (o, meglio, assenza) di consiglieri donne e sulla ricerca delle possibili cause di questa sbilanciata composizione per genere.

Dopo un'analisi del tema della correlazione tra presenza femminile nel consiglio di amministrazione e performance dell'impresa vengono presentati obiettivi, metodologia e risultati di una ricerca in due fasi condotta in prima battuta sui profili dei componenti dei consigli di amministrazione delle società quotate in Borsa Italiana. Lo scopo di questa ricerca è quello di individuare le dimensioni che aumentano le probabilità per un individuo di sedersi in un consiglio di amministrazione. In una seconda fase, la ricerca ha messo a confronto le caratteristiche così individuate come requisiti del consigliere di amministrazione e quelle delle donne selezionate dal Progetto «Ready for Board Women» in quanto 'pronte', dal punto di vista delle competenze e delle esperienze professionali, per entrare in un consiglio di amministrazione.

Il **quinto capitolo** presenta il progetto "Ready for Board Women" chiarendone gli obiettivi, le tappe, i criteri e le modalità di selezione adottati e le prospettive future. Grazie alla Legge Golfo-Mosca oggi il focus si è spostato dal perché (non ci sono donne nei consigli di amministrazione) al come portare le donne giuste nei consigli di amministrazione: il lavoro da fare è dunque

quello di spingere le aziende italiane affinché cerchino nel consigliere di amministrazione competenze, qualità ed esperienza e affinché le donne eccellenti e preparate si rendano più visibili e raggiungibili. L’iniziativa ha cercato di lavorare su entrambi i fronti, mantenendo alto il focus sui temi del merito, che deve essere la chiave di lettura di questa incredibile opportunità rappresentata dalla legge sulle “quote di genere”.

Il **sesto capitolo** prende in considerazione i fattori intangibili e le regole non scritte che facilitano l’ingresso delle donne nei consigli di amministrazione; una riflessione che sottolinea quanto la voglia di vedere applicata la propria visione, l’impegno e l’inclusione degli altri, la capacità di relazione, la visibilità, la complicità dei media e le alleanze con gli influenti giochino un ruolo altrettanto fondamentale.

## **Ringraziamenti**

Un ringraziamento a Chiara Paolino, Martina Raffaglio e Zenia Simonella di SDA Bocconi per l’aiuto dato nella realizzazione della ricerca fin dalla sua genesi; a PWA e Monica Pesce perché il lavoro fatto insieme fino ad oggi è stato un lavoro di team a tutti gli effetti senza interessi personali o personalismi da difendere; a Romina Guglielmetti per il suo entusiasmo, lo stimolo costante a proseguire e la sua indiscussa professionalità; a Livia Aliberti Amidani per la sua estrema competenza e rigosità in materia; a Rosanna D’Antona per aver creduto in questo progetto ed aver contribuito alla sensibilizzazione di importanti stakeholders; alle aziende aderenti all’Osservatorio Diversity Management della SDA Bocconi che credono nel valore dei nostri progetti di ricerca, ci supportano anno dopo anno preferendo la rigosità e la concretezza del nostro lavoro a cocktail e paillettes; ad Alessia Uslenghi per i preziosi consigli nell’organizzazione di questo testo; ai manager e rappresentanti dei consigli di amministrazione (donne e uomini) che hanno accettato di farsi intervistare e raccontare le loro storie e biografie con passione e onestà.

Un ringraziamento particolare a tutte le persone che ci hanno sostenuto emotivamente nella realizzazione della ricerca su un tema così caldo e critico e che ha suscitato non poche controversie; un ringraziamento anche a chi, attraverso le sue critiche, ci ha dato inconsapevolmente il coraggio per andare avanti e ci ha consentito di migliorare in fieri il lavoro che presentiamo in questo libro.

Infine, ringraziamo tutti coloro che riusciranno a dare un contributo ricco e sostanziale alla presenza delle donne nei consigli di amministrazione, evitando di banalizzare e trasformare la questione in un tema puramente mediatico senza cogliere il valore di questa opportunità.