

# BUSINESSPEOPLE

## Donne, oltre le quote c'è di più

---

Cinzia Meoni

**08/03/2014 10:38**

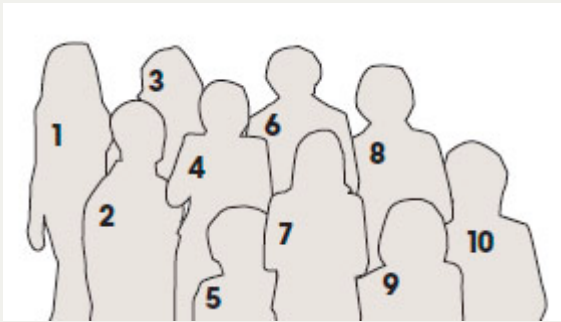


**A un anno e mezzo dall'entrata in vigore della legge che impone la presenza femminile nei cda, una riflessione sulla sua efficacia nell'incoraggiare un cambiamento di mentalità che potrebbe fare "miracoli" per le nostre aziende**

Il 2013 si è chiuso con un casting storico per le donne nell'universo economico e finanziario nazionale e internazionale. Una valanga in rosa che promette di proseguire nei prossimi mesi. La strada da percorrere per distruggere i cosiddetti soffitti di cristallo è ancora lunga, e non solo in Italia. Ma l'essenziale è partire. E, anche grazie alle numerose nomine in ruoli chiave, gli esempi da seguire non mancano. Insomma, ci sono tutte le premesse perché l'eccezionalità dell'anno appena concluso si trasformi, quanto prima, in normalità.

---

**DODICI MESI DA RICORDARE**



Nel 2013 **Janet Yellen** (6) è stata nominata a capo della Federal Reserve, **Danièle Nouy**, (9) alla presidenza del Consiglio di vigilanza della Bce, **Elvira Nabiullina** (3) governatore della banca centrale russa, **Mary Jo White** (5) alla presidenza della Sec (la Consob Usa). Nel settore privato si è assistito a veri e propri terremoti in protettori finora maschili. **Mary Barra** (7) si è vista affidare le chiavi della General Motors, **Inga Beale** (10) quelle di Lloyd's (che fino al 1973 non ammetteva neppure broker donne) e **Angela Ahrendts** (1) ha conquistato la vice presidenza di Apple. A fine anno poi è stata nominata anche la prima donna per il board di Twitter: si tratta di **Marjorie Scardino** (8), ex Ceo della multinazionale editoriale britannica Pearson. Quanto all'Italia, **Donatella Treu** (4) è stata confermata a.d. del Gruppo 24 Ore e **Luisa Delgado** ha assunto la guida di Safilo, mentre **Daniela Riccardi** (2, già a.d. di Diesel) ha rimpiazzato Markus Lampe alla guida del marchio internazionale del lusso Baccarat

## IL FATTORE "D" FA BENE AL BUSINESS

Si tratta di un trend che giova a quelle realtà che decidono di valorizzare il "gender mix", almeno a giudizio di diverse ricerche sul campo, riuscite a tradurre in statistica l'evidenza che punti di vista differenti nei processi decisionali aziendali sono da considerarsi un punto di forza. Uno studio internazionale di **Credit Suisse** nota, per esempio, che **le imprese con almeno una donna in cda hanno presentato risultati migliori del 26%** rispetto a quelle prive di un tocco femminile. **Lella Golfo**, presidente della **Fondazione Bellisario** e cofirmataria della riforma che ha introdotto la quota rosa nel Belpaese, sottolinea a *Business People* come tutto questo valga anche per l'Italia: «Secondo uno studio di **McKinsey-Cerved**, le società con almeno il 20% di donne nel top management hanno ottenuto **una redditività superiore a quelle con una presenza femminile inferiore**: +9% a livello di redditività sul capitale (roe), +37% come redditività sugli investimenti (roi) e +18% nella redditività delle attività aziendali (roa). Le performance sono addirittura migliori se l'amministratore delegato della società è donna: +33% del roe, +73% del roi e +31% del roa». Anche alla luce di questi riscontri concreti, si parla sempre più spesso di "**womenomics**", un termine coniato da Goldman Sachs nel 1999 sulla base di analisi che mettevano in correlazione lo stallo giapponese con la scarsa partecipazione delle donne al mondo del lavoro. Il lavoro femminile e la crescita economica di un Paese sarebbero quindi strettamente connessi. E, infatti, **Paola Sansoni**, presidente nazionale di **Cna Impresa Donna**, rileva come «l'ingresso nel mercato del lavoro di 100 mila donne oggi inattive farebbe crescere il Pil dello 0,28% l'anno». È davvero un peccato allora non fare ricorso al fattore D o non attribuirgli il giusto valore.

## PRESENZA ANCORA MODESTA

Tuttavia, al di là di alcuni casi eclatanti, la presenza di donne in posizioni apicali è ancora modesta. E non solo nella Penisola. **Didier Le Menestrel**, presidente di **Financière de**

**L'Echiquier**, rileva come le donne rappresentino il 24% dei membri dei cda delle principali aziende quotate a Parigi (sul Cac40), Francoforte (Dax30) e Londra (Ftse100) e il 17% del S&P 500. Peraltro solo un terzo di loro ha conquistato ruoli esecutivi e ancora meno, 24 su ben 670 società, hanno raggiunto il gradino più alto, quello di capo azienda. «Il tema della rarefazione femminile nei posti di lavoro chiave è comune a tutti i Paesi, anche se le cause possono essere differenti e le soluzioni dipendono dalla sensibilità locale e dai modelli culturali», dichiara **Livia Aliberti Amidani**, numero uno di **Aliberti Governance Advisors**, società di consulenza nell'ambito della corporate governance e componente del comitato Europeo Women on Board della **European Professional Women Association**. «In Francia le quote rosa sono state previste con una legge permanente, in Gran Bretagna c'è stato l'intervento del Governo che ha avviato una campagna di suasion, supportata dai media, per spingere le cento maggiori società quotate al Ftse ad aumentare la presenza femminile. Ma tra le small e mid cap inglesi le quote rosa sono ancora lontane. Insomma, dobbiamo smettere di pensare che l'Italia sia il fanalino di coda. Il cambiamento è in atto, ma ci vorrà tempo». «La resistenza al cambiamento c'è anche in Paesi molto più aperti alla cultura di genere», interviene **Luisa Bagnoli**, a.d. di **Beyond International**, head hunter impegnata a valorizzare la "diversity", che ricorda come anche in Norvegia si sia rivelata necessaria una legge che rendesse obbligatorie le quote rosa. Per migliorare «serve ammettere che abbiamo un pensiero resistente al cambiamento, che ancora ci fa sembrare strano chiamare una donna "ingegnera". Una volta capito, possiamo anche intervenire su quel pensiero, perché l'abbiamo creato noi», sottolinea Bagnoli. Ma la strada è ancora lunga. E non solo in Italia che non è un Paese per donne. O meglio, non lo è ancora.



**LIVIA ALIBERTI AMIDANI**

Leader Aliberti  
Governance Advisors  
«Il tema è comune a tutti i Paesi, anche se le cause possono essere differenti»



**LUISA BAGNOLI**

A.d. Beyond International  
«Sarebbe auspicabile che non ci fosse solo un pedissequo rispetto degli obblighi»



**LORENA CAPOCCIA**

Presidente Assidai  
«La riforma era necessaria visto che ancora oggi le donne si devono muovere in labirinti di cristallo»



**LELLA GOLFO**

Presidente Fondazione Belisario  
«Le aziende, provati i benefici dall'aver donne ai vertici, non torneranno indietro»



**FLAVIA MINUTILLO**

Partner Simonelli&Associati  
«La legge ha favorito un ripensamento dei meccanismi di selezione per tutti»

## QUOTE PER LEGGE

Anche in Italia c'è stato bisogno di un "incoraggiamento" legislativo che oggi sta accelerando il cambiamento. «La riforma era necessaria visto che, ancora oggi, le donne in Italia si devono muovere in veri e propri labirinti di cristallo, legate da vincoli culturali e da un mondo del lavoro che non sa intravederne le potenzialità. La legge offre delle opportunità», sostiene **Lorena Capoccia**, presidente di **Assidai** (Ente per l'assistenza sanitaria integrativa) e di **Sicme Motori**. E, in effetti, la legge 120/2011 (entrata in vigore nell'agosto del 2012) ha previsto un meccanismo progressivo per assicurare posizioni negli organi di gestione al genere meno rappresentato, di norma quello femminile, nel corso di tre rinnovi successivi dei board (inizialmente 1/5 fino ad arrivare a 1/3). La riforma ha tuttavia precisi limiti temporali (esaurirà la sua efficacia nel 2022) e oggettivi (si rivolge solo alle società quotate e a quelle a

partecipazione pubblica). Golfo si dice comunque fiduciosa anche per il futuro: «Sono certa che, costrette a sperimentare i benefici derivanti dall'aver donne ai vertici, le aziende non torneranno indietro».



**BARBARA POGGIALI**

Vicepresidente  
esecutivo Luiss  
«È bene  
saper valutare  
quando e dove  
entrare e quando  
uscire  
da un board»



**PAOLA SANSONI**

Presidente Cna  
Impresa Donna  
«L'ingresso nel  
mercato del lavoro  
di 100 mila donne  
inattive farebbe  
crescere il Pil  
dello 0,28% l'anno»

## È INIZIATA LA CORSA ALL'AMMINISTRATRICE

Fino al 2022, comunque, tra società quotate e a partecipazione pubblica si registrerà una vera e propria valanga rosa. Già questa primavera dovrebbero esserci circa un centinaio di poltrone aggiuntive rispetto a quelle attualmente già occupate dalle donne che, solo a Piazza Affari, sono 421 (pari al 17,8% degli incarichi, tre volte tanto la percentuale registrata nel 2010). E sarà caccia all'amministratore donna. «Sarà un anno estremamente interessante visto che, a essere rinnovati, sono gli organi di amministrazione di società vere e proprie trend setter come Eni, Enel e Finmeccanica», nota **Aliberti Amidani**. «Si cercheranno persone che portino valore aggiunto. L'obbligo di legge non solo apre all'ingresso di un numero sempre più consistente di donne nei cda, ma richiama i board a una riflessione su come e con chi lavorare per adeguarsi», sostiene Bagnoli, che poi aggiunge: «Mi attendo che questa riflessione porti ogni cda ad aprirsi all'individuazione di profili di qualità e in percentuale sempre minore a selezionare persone tout court nell'ambito del network familiare o di stretta vicinanza». Su questa linea anche **Flavia Minutillo**, partner dello studio **Simonelli&Associati** e membro del consiglio di sorveglianza di **Bpm**, secondo cui «la legge Golfo-Mosca ha reso conveniente un ripensamento dei meccanismi di selezione per tutti, uomini e donne. Per selezionare le migliori professioniste in ingresso, è in corso un'analisi, più accurata rispetto al passato, di tutti i talenti e le competenze».

## CONSIGLIERE IN ROSA

A un anno e mezzo dall'entrata in vigore della legge Golfo-Mosca, il cambio di rotta si sta già avvertendo. «Rispetto a qualche anno fa c'è una maggiore attenzione alla qualità e al bilanciamento del board», dichiara a *Business People* **Barbara Poggiali**, consigliere indipendente nei cda di **Falck Renewables**, **Snai**, **Astm** e vicepresidente esecutivo della **Luiss**. «Le quote rosa hanno portato all'innalzamento della qualità dei cda», ribadisce Aliberti Amidani. Non solo. Di fatto le riforme in ambito di governance e l'introduzione delle quote rosa nei cda stanno creando una nuova figura professionale che, nel tempo, potrebbe essere sempre più declinata al femminile: quella del consigliere indipendente. Un po' come avviene in Norvegia. «Questa figura sta aprendo nuove opportunità alle donne, tanto più che in genere nei cda arrivano le più preparate», sostiene Poggiali, che poi tuttavia ricorda: «Occorre

però tenere presente che, negli ultimi anni, sono aumentate le responsabilità civili e penali per chi fa parte dei consigli d'amministrazione. È bene quindi saper valutare quando e dove entrare e quando uscire».

### **COMPETENZE INDISPENSABILI**

Quanto alle caratteristiche necessarie per approdare nei cda delle società quotate, Golfo sottolinea che «sicuramente alle donne si chiede grande preparazione, perfetta conoscenza di più lingue e un buon profilo di esperienza. Con la Fondazione abbiamo lanciato la campagna "Curricula Eccellenti" e a oggi abbiamo un database di oltre 300 donne "da cda"». Capocchia afferma che doti indispensabili all'ascesa sono «passione, coraggio, capacità di assumersi responsabilità e innovazione». Mentre per Minutillo «oltre alle competenze professionali, legali, finanziarie, di conoscenza del mercato, l'attenzione si sta focalizzando su: orientamento al risultato, team leadership, capacità di collaborare e influenzare e l'orientamento strategico». Negli ultimi anni sono nati diversi progetti per preparare le donne al ruolo: da Ready for Board Women della **Professional Women's Association** di Milano a In the Boardroom di **Valore D**, che vuole formare 270 consigliere entro il 2015, alle iniziative sostenute dalla Fondazione Bellisario. Rispetto al passato, poi, sono numerose le reti e le associazioni al femminile, nazionali e internazionali, che stanno fiorendo con l'obiettivo di sostenere l'ascesa del fattore D: da quelle private (come **Donne e Futuro** dell'avvocato **Cristina Rossello**, che prevede un percorso di tutoraggio per le giovani meritevoli) ai network relazionali di colossi come **Royal Bank of Scotland** (Compass) e di **Latham&Watkins** (Web, Women Enriching Business).