

Donne nei consigli di amministrazione e nelle direzioni delle medie imprese: soluzioni per una promozione sostenibile

Primi risultati di uno studio sulla situazione attuale in Svizzera

Bassa la quota rosa nei consigli di amministrazione e nelle direzioni delle imprese svizzere

L'Assemblea federale, con il parametro di genere del 30% di donne nei consigli di amministrazione e del 20% nelle direzioni delle società quotate in borsa, punta a un aumento sostenibile della quota di donne (decisione del Consiglio nazionale del Parlamento del 14 giugno 2018; Consiglio degli Stati del 19 giugno 2019). Molti studi segnalano il valore aggiunto che genera l'integrazione delle donne ai massimi livelli del management. Tuttavia, anche senza valore aggiunto rispetto all'impiego degli uomini, la presenza di donne in posizioni influenti dovrebbe essere ormai ovvia. Il vantaggio aggiuntivo offerto da quote più elevate di donne si riflette in decisioni più sostenibili e in una corporate governance migliore (Reguera-Alvarado et al., 2017; Ben-Amar et al., 2017; Francoeur et al., 2017).

Eppure, nella maggior parte dei casi, quando si tratta di conferire i mandati ai membri del consiglio di amministrazione o della direzione, vengono privilegiati gli uomini. Questa problematica si riscontra in misura addirittura maggiore nelle PMI rispetto alle grandi imprese.

Le basse quote di donne si possono attribuire a motivi sia individuali sia aziendali.

A livello individuale:

- Data l'interpretazione troppo restrittiva dei criteri di selezione, tendenzialmente le donne, al contrario degli uomini con pari qualifiche, si candidano solo se soddisfano tutti i requisiti.
- Le donne si concentrano più sull'adempimento dei compiti che non sul management.

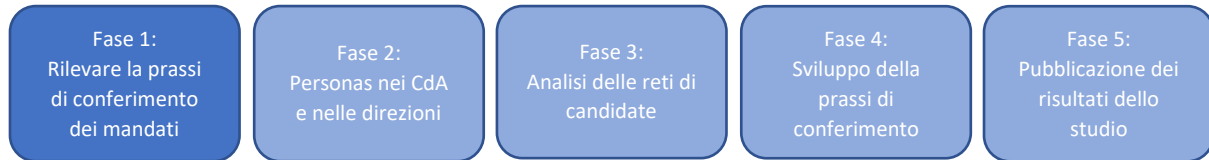
A livello aziendale:

- Nella cultura imprenditoriale, il concetto di leadership è spesso associato alla mascolinità, i profili rispecchiano questa mentalità e inoltre esistono stereotipi negativi riguardo alle donne (WEF 2017).
- Rapporti di potere dominati dagli uomini o strutture a prevalenza maschile costituiscono reti fondamentali per l'assegnazione dei mandati. In queste reti le donne sono assenti.

L'obiettivo principale del progetto consiste nell'aiutare le donne a costruire le reti rilevanti per l'assunzione di un mandato all'interno di un consiglio di amministrazione o di una direzione e nel sostenere le medie imprese nel conferimento dei mandati, mostrando i vantaggi della diversità in questi organi.

Svolgimento del progetto

Il progetto si svolge in cinque fasi nel periodo dal 2019 al 2021.



Risultati della prima fase

Svolgimento del processo di conferimento dei mandati

In generale esistono tre varianti per quanto riguarda l'assegnazione dei mandati in seno al CdA:

- i. Nell'ambito del classico Executive Search Process (ESP) in genere i cacciatori di teste agiscono per conto dell'impresa, basandosi sui profili di requisiti.
- ii. Se i candidati o le candidate vengono ricercati all'interno di una rete personale, si restringe il numero a un breve elenco di circa dieci persone, su cui a seguito dei colloqui viene fatta la scelta.
- iii. La gara pubblica a sua volta segue la procedura del classico ESP.

Assegnazione di mandati in seno alla direzione d'azienda:

- i. Anche per l'assegnazione delle funzioni in seno alla direzione d'azienda si applica il classico ESP con una procedura generalmente più professionale di quella adottata per il CdA.

Nelle medie imprese, il processo di nomina è descritto in generale come più vago e meno strutturato rispetto alle grandi imprese. A seconda delle dimensioni di un'impresa

- si reclutano preferibilmente persone scelte nell'ambiente personale oppure
- si delega il processo a consulenti, i quali di conseguenza si avvalgono delle proprie reti, anche per dare un segnale di professionalità nei confronti degli azionisti e poter accedere a profili di candidati internazionali.

Mentre nella fase di selezione delle grandi imprese, sono le società di Executive Search che coordinano la formazione degli elenchi dei candidati e delle candidate, nelle medie imprese il presidente del consiglio di amministrazione ha un ruolo dominante. Nella fase decisionale, formalmente sono gli azionisti – ma nelle medie imprese di fatto il consiglio di amministrazione o il suo presidente – che prendono la decisione definitiva di scelta dei nuovi membri.

Requisiti posti alle candidate

A livello di *criteri di selezione*, appare evidente il forte accento sulle competenze professionali mentre le abilità (interpersonali) di cui sono dotate in particolare le donne non rientrano tra i requisiti principali. Oltre al pensiero strategico e all'integrità, gli altri fattori importanti sono l'approccio imprenditoriale e un atteggiamento critico.

Come *criterio di selezione* fondamentale emerge quello di un'ampia esperienza di conduzione, sebbene l'interpretazione del termine non sia unanime. Non risulta esservi del resto un'opinione univoca sul fatto se ogni singolo individuo debba soddisfare tale criterio di selezione oppure se lo stesso riguardi l'insieme del consiglio di amministrazione. Si aggiungono inoltre la conoscenza del settore e l'idoneità complementare ovvero le considerazioni in materia di diversità di genere.

La corrispondenza al classico prototipo di top manager e l'esperienza di settore e di direzione contano presumibilmente più che un potenziale di sviluppo futuro, con la conseguenza che le donne capaci vengono facilmente ignorate.

A livello personale, un'insufficiente sicurezza in se stesse, lo scarso uso delle reti e una costruzione poco sistematica della carriera sono i fattori ritenuti responsabili della bassa quota di donne presenti nei board. Inoltre, in virtù dei molteplici ruoli che sono in grado di ricoprire, del fatto che raramente rappresentano il principale sostegno economico della famiglia e di una diversa definizione delle priorità, le donne sono ritenute meno disponibili o meno operative.

I punti di forza femminili, come una maggiore competenza sociale, la capacità di approfondimento o la scarsa propensione a scendere a «scomodi compromessi», raramente sono di aiuto alle donne. In fin dei conti, mostrare un'immagine diversa può rivelarsi piuttosto rischioso.

Le donne si trovano di fronte al dilemma di scegliere tra un adeguamento ai modelli maschili, scarsamente riconosciuti a livello sociale, ma necessari per la propria affermazione, e la femminilità che ci si attende da loro, la quale tuttavia potrebbe non conciliarsi con l'ambiente dell'odierno consiglio di amministrazione.

Le donne generalmente scelte per i mandati in seno ai consigli di amministrazione e alle direzioni si possono suddividere in quattro categorie principali:

- i. «Donne che si muovono sicure di sé in ambienti dominati dagli uomini» adottano modelli di comportamento maschili.
- ii. «Donne in possesso di capacità attestata» si avvalgono di una vasta esperienza e di interessi strategici.
- iii. «Donne con un sostegno esclusivo» sono invece promosse da personaggi di rilievo.
- iv. «Donne in sostituzione di forza lavoro maschile» apportano conoscenze tecniche in materie dove attualmente non esistono abbastanza uomini e nel contempo colgono l'occasione per promuovere una maggiore presenza femminile nelle imprese.

Possibili misure di promozione delle donne

Il valore del fattore di successo «rete» si distingue per la portata e la diversità. A tale proposito occorre ridurre i punti deboli delle donne in tema di networking, migliorare il loro approccio sistematico e aumentarne la visibilità.

Tra le misure proposte si annovera pertanto la formazione mirata nell'ambito della costruzione strategica di reti, del marketing di se stesse e delle competenze personali.

Negli anni passati si sono fatti dei progressi, ma la situazione delle donne è tuttora giudicata insoddisfacente.

L'obiettivo delle successive tappe del progetto è sviluppare un'offerta di servizi di analisi mirata, potenziare la costruzione di reti e migliorare il posizionamento individuale.

Degli approcci più ampi per tenere in considerazione le donne si potrebbero individuare anche in procedure alternative di conferimento dei mandati. Alla luce dell'agilità richiesta dalle imprese e delle crescenti incertezze, da qualche tempo si fa strada un nuovo tipo di conduzione e viene messa in discussione con occhio critico l'idoneità dei prototipi esistenti. Di conseguenza un ulteriore obiettivo del progetto è pensare a «personas» alternative per l'assunzione dei mandati.

Contatto e autori

Alla FHSG, sotto la guida della Prof. Dr. Sibylle Olbert-Bock (sibylle.olbert@ost.ch), vengono sviluppati questo studio e varie raccomandazioni per l'attuazione nell'ambito della prassi aziendale:

Prof. Dr. Sibylle Olbert-Bock – *responsabile di progetto*

Direzione centro di competenza Leadership e Gestione del personale dell'istituto IQB-FHS

Dr. Nicole Bischof

Dr. Lisa Giermindl

Rosella Toscano

Bernhard Oberholzer

L'Ufficio federale per l'uguaglianza fra donna e uomo sostiene il progetto «Donne nei consigli di amministrazione e nei consigli di amministrazione di medie imprese: Soluzioni per promuovere le donne in CdA e direzioni d'azienda» per mezzo degli aiuti finanziari in base alla legge sulla parità dei sessi.