



Agenda 54 Donne Elettrici 2019-2023

Rappresentanza dei sessi nel consiglio d'amministrazione e nella direzione delle aziende parastatali

Il contesto

Migliori risultati economico-finanziari dei gruppi misti e nesso di causalità

Lavorare all'interno di gruppi misti richiede impegno più elevato e minor *confort*, ma i risultati sono migliori rispetto a quelli dei gruppi omogenei. Recentemente è stata messa in evidenza la superiorità del gruppo *socialmente* misto e il ruolo svolto specificamente dalla diversità di genere.

I risultati economico-finanziari delle aziende con una buona rappresentanza femminile nel management sono oggetto di indagine empirica ormai da decenni (v. compendio bibliografico). A prescindere dall'area geografica e dei ratio di bilancio che si indagano, da chi ha condotto lo studio o dalla grandezza del campione, le conclusioni sono pressoché univoche: la diversità paga, in materia di profitti, di controllo della leva finanziaria, di tasso di innovazione e di produttività.

Le ricerche più recenti ¹ hanno affrontato anche la questione del nesso di causalità, concludendo che è l'aggiunta di diversità ad apportare inequivocabili benefici. Infatti:

-se l'analisi è basata su un modello statico, la conclusione è la stessa di sempre: se un'azienda è ben gestita non possiamo concludere con certezza che dipenda dalle donne; specularmente, se ci sono più donne, forse dipende dal fatto che l'azienda è già ben gestita, è più innovativa e amministra meglio le risorse

¹ IMF, "Unlocking Female Employment Potential in Europe. Drivers and Benefits", March 2016

Peterson Institute for International Economics, "Is Gender Diversity profitable? Evidence from a Global Survey", M.Noland, T.Moran, B.Kotschwar, 2016

MSCI ESG Research Inc., L.Lee, "The Tipping Point: Women on Boards and Financial Performance", December 2016

Quaderni di Finanza CONSOB, "Boardroom gender diversity and performance of listed companies in Italy", G.S.F. Bruno, A. Ciavarella, N. Linciano, 2018

- se invece si analizza, attraverso un modello econometrico dinamico, l'eventuale svolta che la redditività aziendale riceve dall'ingresso delle donne nel management, si evince che tutti gli indici esaminati migliorano drasticamente man mano che aumenta la percentuale di donne, soprattutto a partire dalla soglia di massa critica (che varia tra il 20% e il 30%, a seconda degli studi).

A una conclusione analoga arriva una ricerca del FMI volta a misurare l'impatto macroeconomico dell'inclusione di genere, pubblicata a fine 2018 ². L'aumento della forza lavoro non è indifferente dal punto di vista del genere: la diversità di genere apporta valore di per sé e, stanti le diseguaglianze sul mercato del lavoro oggi esistenti, ridurre la sottoccupazione femminile comporta maggiori benefici di un incremento equivalente della partecipazione maschile.

Le donne sono infatti portatrici di abilità e attitudini complementari a quelle maschili ed è la combinazione di esse a produrre maggiore efficienza, produttività e innovazione.

Il contributo della diversità di genere al funzionamento dei gruppi lavoro

La letteratura concorda nell'individuare almeno tre aree manageriali in cui il contributo della diversità di genere è significativo:

Qualità di Leadership

Delle nove qualità di *leadership* identificate come essenziali dalla più recente letteratura, le donne esercitano in misura superiore l'attenzione allo sviluppo personale dei collaboratori, la predefinizione di obiettivi e compensi, la funzione di rôle model. Riescono leggermente meglio degli uomini ad agire come fonte di ispirazione e a promuovere un modello decisionale partecipativo. Si muovono in modo equivalente agli uomini nell'attività di stimolo intellettuale e di comunicazione efficace. Risultano utilizzare meno il metodo decisionale individualista e l'attività di controllo e correzione. Il conseguente stile di *leadership* femminile risulta migliorare la performance organizzativa dell'azienda rafforzando tre dimensioni: ambiente di lavoro e valori aziendali, meccanismo di attribuzione delle responsabilità, gestione dei gruppi di lavoro. Al contrario, le qualità di *leadership* tipicamente maschili rinforzano le dimensioni del coordinamento/controllo e l'orientamento all'esternalità.

Responsabilità d'Impresa

Rispetto al passato, contestualizzare la qualità, e non solo la quantità degli utili, è divenuto prioritario. Il consenso rispetto all'interpretazione femminile degli obiettivi riconducibili alla CSR (Corporate Social Responsibility) verte principalmente su due punti:

- le donne tendono istintivamente ad includere, tra le variabili da considerare nelle decisioni aziendali, il punto di vista dei clienti, degli azionisti, dei collaboratori e, in senso lato, dell'insieme degli stakeholder dell'azienda
- le donne sono più incisive nell'implementare la cultura di genere all'interno dell'azienda, attraverso politiche family-friendly e fungendo da rôle model; il risultato più eclatante si manifesta nell'aumento di produttività della forza lavoro femminile

² IMF Staff Discussion Note, "Economic Gains from Gender Inclusion: New Mechanisms, New Evidence", Ostry, Alvarez, Espinoza, Papageorgiou, Ottobre 2018

- esiste una relazione inversa tra presenza femminile nei CdA e coinvolgimento dell'azienda in controversie legate alla governance (abusi d'ufficio, corruzione, frodi)

Gestione del Rischio e Orizzonte Strategico

Un filone di studi sui comportamenti dei gruppi misti si concentra, in particolare, sulle differenze con cui uomini e donne giungono a formulare il proprio grado di avversione al rischio. Queste le conclusioni più significative:

- le donne scelgono un approccio riskon/riskoff sulla base di un più solido corredo di informazioni: fanno domande "scomode" e pretendono spiegazioni esaurienti prima di decidere, coerentemente con il già citato senso di responsabilità verso il gruppo di riferimento (stakeholder)
- le donne tendono a favorire decisioni meno rischiose anche perché più proiettate verso gli effetti di lungo termine; sono meno inclini a favorire un risultato, seppur positivo, di breve termine che non offra altrettanto positiva contropartita futura.

Negli ultimi anni, le aziende internazionali con buona rappresentanza di genere nel management e quotate in borsa hanno attratto enorme interesse: i capitali investiti secondo un principio "Gender Lens" sono cresciuti di oltre il 40% e raggiunto USD2.4 miliardi (UBS ha lanciato per esempio dei prodotti specifici nel 2018). Le aziende con buone pratiche in materia di diversità di genere godono anche di migliori indici di sostenibilità finanziaria, altro argomento di punta nelle decisioni di investimento.

Esperienza dei Paesi che hanno adottato quote femminili obbligatorie nei CdA

Nella raccolta delle esperienze dei paesi europei che hanno introdotto un obbligo di quote femminili si notano alcuni vistosi cambiamenti virtuosi nella compagine e nel funzionamento dei Consigli di Amministrazione coinvolti:

- abbassamento dell'età media dei Consiglieri
- aumento del livello medio di formazione dei Consiglieri
- diminuzione del numero di Consiglieri che siede in più di un CdA
- riunioni più frequenti e partecipazione più regolare

Come tutte le azioni positive, le quote obbligatorie pongono aspetti controversi di natura politica, giuridica e, non da ultimo, culturale, ma, oggettivamente, rappresentano uno strumento di facile implementazione e controllo da parte del legislatore per assicurare, *in primis*, che la questione venga rappresentata come obiettivo politico e sociale e che, nella pratica, la variabile di genere venga effettivamente considerata a livello di candidature dei *Boards*.

Massa critica del genere meno rappresentato in CdA

All'interno dei CdA si è osservato che solo a partire da almeno tre donne Consigliere (su un totale di 9-10 membri) l'impatto sulla *governance* aziendale diventa significativo, facendo aumentare:

- la probabilità che le donne siano ascoltate (i colleghi notano il loro contributo più del loro genere)

- la possibilità per le donne di influire sul processo e sulla decisione (l'attenzione al genere scompare perché esse possono essere in disaccordo tra loro, ma non una contro una)
- l'abitudine a chiedere, esigere risposte chiare, portare e ascoltare diversi punti di vista, che diventa progressivamente una *best practice* condivisa da tutti i membri del board
- la velocità di attuazione della cultura di genere in azienda (per es. inclusione di più candidature femminili nei processi di promozione ai livelli C-suite)

Si rileva, a questo proposito, come una donna CEO renda più probabile che la massa critica di tre donne nel Board venga raggiunta o superata. Benchè non esistano studi specifici, le considerazioni dovrebbero poter essere estese, per analogia, al caso in cui ad essere sottorappresentato sia il genere maschile.

La disponibilità di profili con formazione ed esperienza necessaria

Fra i motivi addotti per giustificare la scarsa presenza femminile nei ruoli decisionali, un presunto gap di qualifica, sfavorevole alle donne, è stato quello più a lungo presentato: non una volontà di esclusione dalle fila dei *top-executive*, ma la scarsità di profili femminili adatti.

La Svizzera, rispetto al resto dei paesi OCSE, mostra in effetti un ritardo nella formazione della popolazione femminile più anziana; tale ritardo si va tuttavia velocemente colmando e si osserva, al contrario, il sorpasso delle studentesse rispetto agli studenti, sia nell'iscrizione alla formazione superiore, sia nell'ottenimento dei relativi diplomi. Non può più dipendere dall'insufficiente grado di formazione, quindi, la progressiva perdita di talenti femminili cui si assiste man mano che si sale lungo la scala gerarchica aziendale.

Un altro motivo riguarderebbe la presunta difficoltà di reperire profili femminili con sufficiente esperienza di leadership. Essendo un tema globale, è interessante analizzare la risposta globale di uno studio MSCI: tra i consiglieri con formazione superiore avanzata, le donne sono in maggioranza (33% vs 28%); ma, mentre i consiglieri e le consigliere che hanno maturato un'esperienza di leadership non C-suite (executive vice president, senior vice president o simili) sono pressochè ugualmente rappresentati (43 vs 42%), solo il 50% delle consigliere, rispetto al 58% dei consiglieri, è o è stata attiva in ruoli di COO, CFO, CEO, ecc.: un modo interessante di rappresentare il *Glass Ceiling*.³

Quelli che evidentemente vanno ottimizzati sono, da una parte, il metodo di ricerca dei profili femminili (per esempio affidandosi ad un accompagnamento professionale esterno) e, dall'altra, la procedura di bando e selezione delle candidature⁴

In questo senso, l'obbligo di quota riuscirebbe ad accelerare quei comportamenti virtuosi che non accennano ad essere integrati in modo volontario nelle prassi aziendali.

³ MSCI ESG Research Inc., L.Lee, R.Marschall, D.Rallis, M.Moscardi, "Women on Boards. Global Trends in Gender Diversity on Corporate Boards", November 2015

⁴ Staatssekretariat für Wirtschaft SECO, BHP – Brugger und Partner AG, Zürich, 25.02.2014 (riassunto in francese: https://dievolkswirtschaft.ch/content/uploads/2014/06/Rigassi_f.pdf)

La rappresentanza dei sessi nei CdA e nelle direzioni delle aziende parastatali in Svizzera: un dibattito in corso

Uno studio che raffronta la situazione in Europa e in Svizzera della rappresentanza dei due generi nei CdA in Europa e in Svizzera⁵ ha evidenziato una lenta progressione nel nostro Paese della presenza femminile ancorché a livelli piuttosto bassi. Un ulteriore studio dell'Unione padronale del 2013 rileva come la presenza del genere femminile nei CdA di società quotate in borsa si situi mediamente attorno al 16.2%. In altri settori, come l'industria, questa quota è inferiore, del 6.5%. Questi dati scendono ancor più quando dai CdA si passa alle Direzioni, dove solo il 4.2% delle donne ne sono membri nel 2017. Il Rapporto Schilling 2018⁶ evidenzia addirittura un peggioramento del settore privato nel 2017, dopo anni di progressi, ancorché lentissimi. Il Consiglio federale, in una recente risposta ad un atto⁷, ha ricordato come analogamente alle società anonime dell'economia privata, anche nelle direzioni delle imprese parastatali vi siano meno donne che nei consigli d'amministrazione.

Nel 2013, il Consiglio federale aveva compiuto un timido passo in avanti decidendo di fissare una quota su base volontaria di rappresentanza di entrambi i sessi (pari al 30 per cento), da raggiungere entro il 2020, negli organi direttivi superiori delle aziende e delle istituzioni parastatali. A questo obiettivo si aggiunse la proposta di introdurre, nel quadro della revisione del diritto della società anonima attualmente in corso, una soglia minima indicativa di presenza di ciascun genere (pari al 30 per cento) nei consigli di amministrazione e negli organi direttivi delle società anonime economicamente importanti quotate in borsa. In caso di approvazione del nuovo articolo di legge, le società in questione dovranno adeguarsi al principio entro un termine massimo di cinque anni.

Nel frattempo, alcuni Cantoni (Basilea-Città, Berna...) e città (Berna, Sciaffusa, Zurigo, ...) si sono chinati sul tema e hanno proposto misure per assicurare un'equa rappresentanza tra i generi.

Anche il Ticino potrebbe agganciarsi a quanto approvato, o in corso di approvazione, in altri cantoni, sostenendo la proposta qui di seguito, che si ispira al modello attualmente (*ndr.: stato al 22.01.2019*) al vaglio delle Camere federali, nell'ambito della già citata revisione del diritto delle società anonime.

Per favorire la parità nei consigli di amministrazione e nelle direzioni delle aziende parastatali

Obiettivo

Promuovere un' equa rappresentanza dei sessi nei CdA e nelle direzioni delle aziende parastatali.

⁵ B. Rigassi; U. Büsser, „Frauen in Verwaltungsräten: Situation in Schweizer Unternehmen und Lösungsansätze in Europa“ 2014

⁶ Schilling Report 2018, „Transparenz an der Spitze, Die Führungsgremien der Schweizer Wirtschaft und des öffentlichen Sektors“, Guido Schilling

⁷ <https://www.parlament.ch/it/ratsbetrieb/suche-curia-vista/geschaefft?AffairId=20173643>

Considerati

- la quota risibile di donne che occupa posizioni dirigenziali nel mercato del lavoro
- la necessità per lo Stato di promuovere la parità di genere, per motivi costituzionali, legali, etici e di giustizia sociale
- la sotto rappresentazione delle donne che siedono nei CdA pubblici e parapubblici
- le ricerche ed analisi, di cui si è detto sopra, che dimostrano un miglior funzionamento e migliori risultati delle aziende la cui direzione è mista
- la presa di posizione del Consiglio federale del 2013, e lo spirito della revisione in corso alle Camere federali a favore di una più equa rappresentanza nei CdA e nelle direzioni di società anonime, nel contesto della riforma del diritto di queste ultime
- le diverse misure già adottate in alcuni cantoni e città (Basilea-Città che per primo esige una quota di donne nei CdA delle aziende di cui il cantone detiene la maggioranza; Ginevra ha approvato una mozione analoga il 1. Novembre 2018; Vallese ha deciso di sottoporre per preavviso all'Ufficio della parità ogni rinnovo di commissione esterna legata all'amministrazione cantonale e incoraggia i suoi servizi a ricercare attivamente profili femminili)

Proposta

Introdurre mediante una revisione delle diverse leggi settoriali che regolano il funzionamento dei CdA e organi di direzione e di sorveglianza di enti pubblici cantonali (Azienda elettrica ticinese AET; BancaStato; Ente ospedaliero cantonale, EOC; Ente turistico ticinese, ETT; Azienda cantonale dei rifiuti, ACR; Università della Svizzera italiana, USI; Scuola universitaria professionale della Svizzera italiana, SUPSI), nonché Società presso le quali il Cantone detiene una quota di del capitale azionario >50% (Autolinee bleniesi SA; Società Autolinee Regionali Ticinesi, Fart), una modifica del seguente tenore:

- Ciascun sesso dev'essere rappresentato almeno al 30 per cento nei CdA degli enti parastatali e nelle Società presso le quali il Cantone detiene una quota di capitale azionario >del 50%
- Nella misura in cui ciascun sesso non sia rappresentato almeno al 30 per cento nel rapporto annuale dell'Ente dovranno figurare:
 - a) i motivi per i quali i sessi non sono rappresentati come previsto; e
 - b) i provvedimenti per promuovere la rappresentanza del sesso meno rappresentato.

Bibliografia

Roy D.Adler, Pepperdine University, "Women in the Executive Suite Correlate to High Profits", 2001

Catalyst, "The Bottom Line: Corporate Performance and Women's Representation on Boards", October 2007, March 2011

Dow Jones & C , "Women at the Wheel. Do Female Executives Drive Start-Up Success?", 2012

L.Flabbi, M.Macis, A.Moro, F.Schivani, "How do female CEOs affect their company's gender wage gap?", April 2015

IFC-World Bank Group, "Women-owned SMEs: a business opportunity for financial institutions", 2014

V.Kramer, A.Konrad, S.Erkut, "Critical mass on corporate boards: why three or more women enhance governance", 2006

McKinsey Quarterly, "Is there a payoff from top-team diversity?", T.Barta, M.Kleiner, T.Neumann, April 2012

McKinsey Serie "Women Matter" : Gender diversity, a corporate performance driver (2007), Female Leadership, a competitive edge for the future (2008), Women at the top of corporations: making it happen (2010), Changing companies' minds about women (2011), Making the breakthrough (2012), Moving corporate culture, moving boundaries (2013).

McKinseyQuarterly, "Can women fix capitalism?", J.Barsh, September 2014

McKinsey Global Institute, "The Power of parity: how advancing women's equality can add \$12 trillion to global growth", September 2015

MSCI ESG Research Inc., L.Lee, R.Marschall, D.Rallis, M.Moscardi, "Women on Boards. Global Trends in Gender Diversity on Corporate Boards", November 2015

MSCI ESG Research Inc., L.Lee, "The Tipping Point: Women on Boards and Financial Performance", December 2016

IMF, "Unlocking Female Employment Potential in Europe.Drivers and Benefits", March2016

Peterson Institute for International Economics, "Is Gender Diversity profitable? Evidence from a Global Survey", M.Noland, T.Moran, B.Kotschwar, 2016

IMF Staff Discussion Note, "Economic Gains from Gender Inclusion: New Mechanisms, New Evidence", Ostry, Alvarez, Espinoza, Papageorgiou, Ottobre 2018

Quaderni di Finanza CONSOB, "Boardroom gender diversity and performance of listed companies in Italy",G.S.F. Bruno, A. Ciavarella, N. Linciano, 2018

Deloitte: Only Skin Deep? Re-Examining The Business Case for Diversity, 2011

B. Rigassi; U. Büsser, „Frauen in Verwaltungsräten: Situation in Schweizer Unternehmen und Lösungsansätze in Europa“. Bericht zu Handen von: Ressort Arbeitsmarktanalyse und Sozialpolitik

Staatssekretariat für Wirtschaft SECO, BHP – Brugger und Partner AG, Zürich, 25.02.2014 (riassunto in francese: https://dievolkswirtschaft.ch/content/uploads/2014/06/Rigassi_f.pdf)

Schilling Report 2018, “Transparenz an der Spitze, Die Führungsgremien der Schweizer Wirtschaft und des öffentlichen Sektors“, Guido Schilling

<https://www.bcg.com/publications/2018/how-diverse-leadership-teams-boost-innovation.aspx>

<https://www.bcg.com/careers/working-at/women/gender-diversity-research-by-numbers.aspx>

<https://www.msci.com/www/blog-posts/g-is-just-one-part-of-the-esg/01027687895>