

MANAGEMENT ROSA

LA SITUAZIONE IN ITALIA

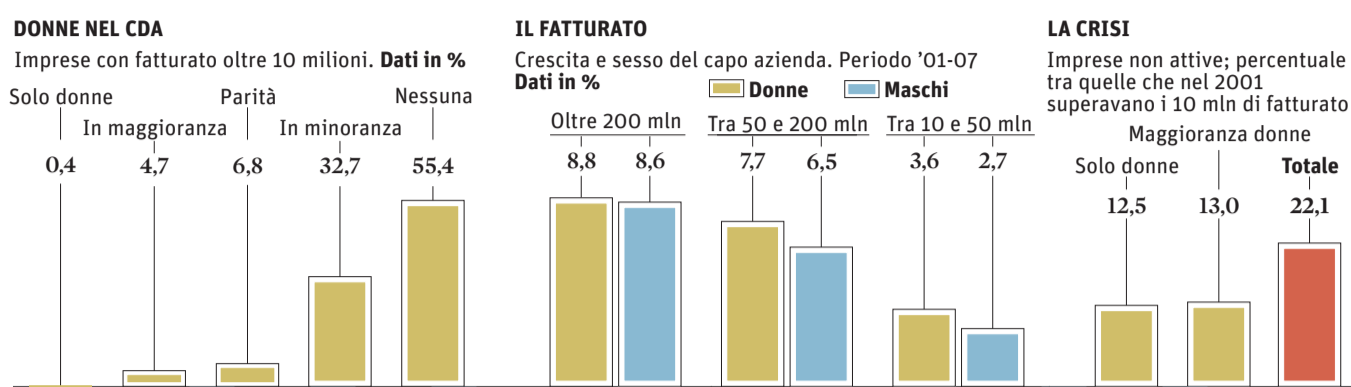
Le società a guida femminile sono il 9,2% del totale e dal 2001 al 2007 hanno generato un Mol del 6,9% contro i 6,5 delle altre

Livello di rischio minore e casi di default inferiori alla media. La possibilità di ottenere un rating basso si riduce del 15%

La rincorsa della parità nel governo dell'economia



L'indagine. Lo studio analizza il ruolo delle donne nelle imprese individuali e nelle società di capitale italiano che hanno realizzato un fatturato superiore ai 10 milioni di euro tra il 2001 e il 2007 (sono escluse le aziende dei settori agricoltura, pesca e finanziario). Il rapporto completo è disponibile sul sito www.cerved.com



Donne al vertice, un guadagno

Ancora poche nelle imprese ma la loro presenza produce ricavi superiori

di Guido Romano *

Le donne al vertice delle imprese italiane sono poche, molto meno della media europea, e questo è un fenomeno noto, di cui da qualche tempo si è iniziato a discutere. La novità che emerge da una ricerca di Cerved sulle donne manager è un'altra: le imprese guidate dalle donne vanno meglio rispetto alle altre, accrescono più velocemente i ricavi, generano più profitti, sono meno rischiose. Secondo le statistiche della Commissione europea, l'Italia è 29ª (su 33 Paesi censiti) per numero di donne presenti nei consigli d'amministrazione delle società quotate in Borsa (con il 4% degli amministratori, contro una media della Ue a 27 dell'11%), seguito solo da Malta, Cipro, Lussemburgo e Portogallo.

Utilizzando gli archivi di Cerved sui soci e sugli amministratori delle società di capitale italiano, è possibile allargare il campo d'osservazione anche alle aziende non quotate: la presenza femminile nei consigli d'amministrazione delle imprese con un fatturato maggiore di 10 milioni risulta pari al 14%, in leggera crescita rispetto al 12% osservato nel 2001.

Le imprese in cui il potere è in mani femminili sono una rarità: i consigli d'amministrazione con una maggioranza femminile, o quelli costituiti da sole donne, rappresentano infatti un'esigua minoranza nel panorama della società di capitale italiano. Rispetto alle oltre 18 mila imprese tut-

te maschili, le società con un board prevalentemente costituito da donne sono solo 1.850, il 6,4% del totale delle imprese con ricavi oltre i 10 milioni; di queste, sono solo 767 quelle in cui il Cda è tutto al femminile. Una quota consistente delle società considerate, il 21,4%, è tuttavia costituita da imprese con un solo amministratore, in cui non esiste un vero e proprio board che discute e decide le strategie aziendali. Escludendo queste imprese dai conteggi, esistono solo 86 aziende con un Cda completamente femminile (complessivamen-

GRANDI AZIENDE E QUOTATE

Tra le prime 15 solo Benetton e Vodafone hanno un cda non completamente maschile. Tra le prime 50, presenze femminili solo in nove realtà

te, le imprese in cui il board è a prevalenza femminile sono 1.169). Le società con un Cda tutto maschile sono invece la maggioranza, circa 13 mila, e quelle dove le donne sono presenti, ma in minoranza, circa 7 mila (un terzo del totale). I consigli d'amministrazione a prevalenza femminile sono diffusi soprattutto tra le imprese attive nel campo dell'istruzione, della sanità o dell'assistenza personale, nel tessile-abbigliamento, nell'industria del mobile, men-

tre quelli in cui è più raro trovare imprese con una maggioranza di donne al comando sono le utility, il recupero e lo smaltimento dei rifiuti, le attività ricreative.

Le statistiche indicano chiaramente che le poche aziende in cui le donne occupano la maggioranza o la totalità delle poltrone di comando sono concentrate tra le imprese minori: solo l'11% delle società a prevalenza femminile supera i 50 milioni di fatturato (contro una percentuale media del 21%). La bassa presenza di donne nei Cda delle imprese maggiori appare in tutta la sua evidenza quando si focalizza l'attenzione sul gotha dell'economia: nei board dei primi dieci gruppi o aziende italiane per fatturato non vi è nemmeno una donna; tra le prime 15, solo il gruppo Benetton e Vodafone hanno un board non completamente maschile (1 donna nel cda Benetton e 2 in quello Vodafone). Considerando i soli bilanci d'esercizio ed escludendo quindi i gruppi dal conteggio, le donne sono presenti solo in 9 delle prime 50 società italiane e la prima impresa in cui il numero di donne non è inferiore a quello degli uomini è la numero 24 del ranking, la Marcegaglia Spa (due uomini e due donne nel Cda); per trovare la prima società con un board composto in maggioranza da donne bisogna scendere addirittura al numero 442 della graduatoria.

Nell'ambito della ricerca, Cerved ha anche individuato la figura di un capo, il top manager dell'azienda cui compete la responsabilità dell'attività operativa dell'impresa. Le società in cui il capo è una donna

sono 2.652 (il 9,2% dell'insieme d'osservazione). Le top manager italiane, mediamente più giovani dei loro colleghi uomini, sono alla guida di imprese più piccole (sono donne solo il 3,8% dei capi tra le società con ricavi oltre i 200 milioni) con un board meno strutturato o del tutto inesistente.

Studi recenti hanno dimostrato che le banche applicano tassi d'interesse maggiori alle imprenditrici, senza che questo sia giustificato da un diverso profilo di rischio delle donne rispetto agli uomini. I dati di Cerved sulle società di capitale confermano che la rischiosità delle imprese a guida femminile non è affatto superiore rispetto alle altre e, anzi, sembrano evidenziare l'esistenza di un vero e proprio "D factor": nonostante siano imprese più piccole (che, in generale, hanno conseguito risultati peggiori rispetto alle società maggiori nel periodo considerato), le aziende con una donna come top manager hanno accresciuto più velocemente i ricavi, generato più margini lordi, chiuso più frequentemente l'esercizio in utile. Evidenze empiriche suggeriscono anche che, quando le donne sono in maggioranza nel Cda, si riduce il rischio di default.

Tra il 2001 e il 2007, le società femminili hanno incrementato i ricavi a un ritmo medio annuo superiore rispetto a quelle maschili in ogni fascia di fatturato considerata (dell'8,8% contro l'8,6% tra quelle con ricavi superiori ai 200 milioni, del 7,7% contro il 6,5% tra quelle con ricavi tra i 50 e i 200



milioni, del 3,6% contro il 2,7% tra quelle con ricavi compresi tra i 10 e 50 milioni).

Le imprese con un capo donna hanno anche evidenziato una migliore capacità di generare profitti nel 2007: in media, le società femminili realizzano 6,9 euro di margini operativi lordi ogni 100 euro di fatturato, contro i 6,5 euro delle aziende maschili. È maggiore anche la quota d'imprese femminili in grado di chiudere l'esercizio in utile: di 3,5 punti per quelle con ricavi oltre i 200 milioni (86,5% contro 83%), di 3,3 per quelle tra 50 e 200 milioni (85,2% contro 81,9%), di 0,3 per quelle con ricavi tra i 10 e 50 milioni.

Nonostante la più marcata concentrazione nelle fasce inferiori di fatturato, la percentuale d'imprese guidate da donne nelle classi più rischiose del sistema di rating del gruppo Cerved-Centrale dei Bilanci (un indice di sintesi del rischio di default di un'impresa) è sostanzialmente allineata con quelle delle aziende con un capo maschile. Un'analisi econometrica su circa 24 mila società consente di isolare e quantificare il "fattore D", il minor rischio associato all'impresa quando nel board vi è una maggioranza di donne. L'analisi indica che, quando il Cda è costituito in prevalenza da donne, la probabilità di rientrare in una classe di rating peggiore si riduce del 15% rispetto ai casi in cui le donne sono in minoranza o assenti dal Cda.

D'altra parte, i dati indicano che la presenza di donne nei Cda è associata a un minor percentuale d'imprese in crisi o che hanno chiuso i battenti. Tra le imprese che nel 2001 superavano i 10 milioni di fatturato con un board composto da almeno due componenti, solo una percentuale del 13% delle società in cui le donne occupavano la maggioranza o la totalità delle poltrone di comando è entrata in crisi finanziaria o non è più attiva: la stessa percentuale calcolata sul complesso delle imprese è pari al 22 per cento.

*Cerved Bi, Ufficio studi

Selezione e carriera. Quattro mosse per eliminare il divario tra generi

La valutazione passa dal merito

di Micol Fornaroli * e Daniela Scaramuccia *

Che la rappresentanza delle donne ai vertici delle imprese italiane sia bassa è un fatto noto: la cosiddetta leadership femminile vale un misero 4% e ci posiziona in coda alla classifica europea, staccati anche da Bulgaria e Romania (12% ciascuna). Un'evidenza come questa non può che aprire una riflessione sul valore effettivo della meritocrazia e su quanto i criteri di valutazione dei talenti femminili nelle imprese siano oggettivi e *gender neutral*.

E proprio al tema del merito - riferito alle lavoratrici, alle imprenditrici, alle operatrici del sociale e in seno alla famiglia - è dedicata la cerimonia di domani al Quirinale per la Giornata internazionale della donna dell'8 marzo (si veda la scheda a destra), con l'atteso discorso del Presidente della Repubblica, Giorgio Napolitano, sulla condizione femminile nel nostro Paese. Una condizione ben lontana, in Italia, dalla realizzazione completa delle pari opportunità nel corso della carriera e in particolare nelle posizioni di vertice nelle istituzioni e nelle imprese.

Ma perché una maggiore rappresentanza di donne ai vertici è importante non solo per i Paesi ma anche per le aziende? La nostra ricerca «Women Matter», condotta su oltre 100 società quotate, dimostra che sostenere la diversità di genere ai vertici è un fattore critico di successo per le aziende, e che tali politiche saranno sempre più necessarie per affrontare le sfide del futuro. Dallo studio emerge infatti che le aziende con una maggiore presenza femminile ai vertici hanno un'organizzazione più efficace e migliore performance. In altre parole, in presenza di un board con almeno il 30% di donne, l'efficacia dell'organizzazione aziendale cresce su tutte le dimensioni: coordinamento e controllo, indirizzamento, leadership, motivazione, innovazione. Non solo, le aziende più aperte alle donne registrano anche risultati superiori alla media di settore in termini gestionali e finanziari (Roe ed Ebit).

Come accrescere quindi la presenza di donne ai vertici delle imprese, considerato il potenziale economico associato? Come assicurare che il valore della diversità di genere sia colto appieno? Quanto conta la meritocrazia in tutto questo?

La soluzione risiede, a nostro parere, in un insieme di fattori. Singoli interventi, seppure importanti, non bastano. Ad

esempio, se c'è una sostanziale correlazione tra le ore lavorate e la presenza di donne nel top management, non è dimostrato che un tasso d'occupazione femminile elevato abbia impatto sulla crescita professionale delle donne. Da sole non bastano nemmeno le politiche di sostegno alla famiglia, se è vero che in Paesi come la Francia la rappresentanza femminile è sotto la media europea. Analogamente, la realtà inglese evidenzia come politiche innovative per la pa-

LA DIVISIONE DEI RUOLI

Il prezzo delle ore sottratte all'ufficio

di Andrea Ichino

Din nuovo 8 marzo. Un anno fa commentavamo pieni di aspettative i programmi dei due schieramenti elettorali: ne avete poi più sentito parlare?

Dalle elezioni a oggi i problemi della partecipazione femminile al mercato del lavoro hanno raggiunto le prime pagine dei giornali solo quando la Ue ci ha ingiunto di equiparare l'età di pensionamento di donne e uomini. Dopo di che, a parte stupri e pubblicità offensive della dignità umana prima ancora che delle donne (chissà perché i cattolici a questo non si ribellano), il fatto che l'Italia sia, tra i Paesi avanzati, uno di quelli con maggiori differenze nel modo in cui donne e uomini partecipano alla vita economica, non sembra colpire nessuno.

Sommando il lavoro a casa e nel mercato, le donne italiane lavorano quasi 2 ore in più rispetto agli uomini. Ma lavorano circa tre volte più degli uomini a casa e la metà degli uomini nel mercato. In conseguenza di queste differenze che originano nella divisione dei compiti nelle famiglie (qui sta il cuore del problema), le donne investono di meno in quello che serve per competere con gli uomini nel mercato del lavoro (tanto ad esse è destinato il lavoro in famiglia), guadagnano di meno dei loro compagni e non raggiungono i livelli più alti delle gerarchie aziendali pubbliche e private (a meno di rinunciare alla famiglia, cosa che gli uomini non sono costretti a fare).

I casi sono due: o va bene così e queste differenze corrispondono a quello che le donne e gli uomini italiani desiderano, oppure finiamolo con la farsa di ricordarci del problema una volta all'anno e iniziamo a parlarne seriamente.

andrea.ichino@unibo.it

ritò non siano di per sé sufficienti.

Aumentare la presenza di donne ai vertici è un percorso che richiede l'attivazione di più leve e la mobilitazione, possibilmente orchestrata, di aziende e istituzioni. Il primo passo è, senza dubbio, l'applicazione di un processo di gestione delle risorse umane strutturato, trasparente, fondato sulla meritocrazia e che consenta ai talenti femminili di partecipare appieno alla vita dell'impresa. Quattro sono, a nostro avviso, gli ingredienti per riuscire.

1. Le aziende dovrebbero dotarsi di sistemi di misura e monitoraggio degli indicatori di *gender diversity*. Tra questi, la rappresentanza femminile nelle diverse funzioni e livelli della struttura (dal Cda in giù), gli avanzamenti di carriera e la retribuzione media per genere, il grado di soddisfazione delle donne. Senza diagnosi e senza bussola è difficile portare avanti un cambiamento.

2. È fondamentale che i sistemi di valutazione delle risorse eliminino eventuali differenze di genere e si concentrino su potenziale e risultati. Quanto incide il genere nell'identificazione dei cosiddetti "alti potenziali"? Quante donne fanno parte dei pool di candidati nei processi di selezione?

3. I programmi di flessibilità e le strutture di supporto. Oggi le donne continuano a svolgere il cosiddetto "doppio lavoro" e in Italia il fenomeno è sconcertante: 5 ore e 20 minuti al giorno (rispetto all'ora e 35 minuti dell'uomo) sono mediamente dedicate a questioni domestiche o familiari. Sebbene lo scarto si riduca a livello europeo (4 ore e 29 minuti le donne, e 2 ore e 18 minuti gli uomini), il risultato è che le donne che riescono ad accedere ai vertici aziendali pagano un prezzo molto elevato: solo l'11% ha figli contro il 53% degli uomini. Per sostenere lo sviluppo della diversità di genere si rende quindi necessario superare il modello aziendale "anytime, anywhere" e introdurre politiche di flessibilità e strutture di supporto (ad esempio asili) che consentano alle aziende di trattenerne e fare crescere i talenti e alle donne di poter partecipare alla vita lavorativa ad armi pari.

4. Bisogna promuovere iniziative che facilitino il superamento delle barriere culturali; *mentorship* e *networking* tra aziende sono programmi che in altri Paesi hanno aiutato le donne ad assumere posizioni di leadership nelle imprese, rafforzandone il "potere negoziale". Iniziative forse ovvie ma ancora diffuse pochissimo nel panorama delle imprese italiane.

*McKinsey & Company



Le iniziative

Al Quirinale premiate scuole e lavoratrici

Domani la cerimonia «Onore al merito»

Domani la cerimonia al Quirinale che celebrerà il giorno della donna sarà intitolata «Onore al Merito». L'obiettivo è incoraggiare il merito nelle sue varie forme, premiando rappresentanti di donne che lavorano in tutti i settori. Saranno premiate anche le scuole vincitrici del concorso sul tema «Il coraggio delle donne», organizzato dal ministero dell'Istruzione. Domenica è giorno di visita al Quirinale: le donne saranno ospiti del Presidente.

Il Forum e un master per manager in ascesa

Un convegno, una community e un master per approfondire le sfide della leadership al femminile. Si chiama Bew 24 - Business education for women l'iniziativa del Sole 24 Ore: all'ormai consueto Forum cultura d'impresa sui talenti femminili (il 30 marzo, con Kathleen Kennedy e Laurence Parisot), si aggiunge un master part-time (a partire dal 21 maggio). Su Radio 24, ogni sabato alle 9 la «Quota Rosa» si occupa di temi legati all'universo femminile.

www.formazione.itsole24ore.com/bew24

Donne, mistero senza fine: dossier online

Nel sito www.itsole24ore.com un dossier dedicato alla Giornata internazionale della donna, con una ricerca in esclusiva di Boston consulting group sulla forza economica delle consumatrici, gli appuntamenti in tutta Italia, gli ultimi libri sulla condizione femminile, i numeri e l'abc del gap occupazionale e retributivo tra uomini e donne, i saggi vincitori del concorso «Il coraggio delle donne» premiati al Quirinale.

www.itsole24ore.com