



# Donne dirigenti e CdA: opportunità e sfide

**Silvia Stefani**

Consigliere Indipendente, Socio Nedcommunity, Membro Comitato Direttivo Forum Meritocrazia

**Conclusioni del convegno "Donne Dirigenti: Call for Action" organizzato dal Gruppo Minerva ALDAI-Federmanager nella sede ALDAI il 14 novembre 2019**

Il convegno organizzato il 14 novembre è stato ricco di spunti sull'evoluzione della leadership femminile e sull'opportunità rappresentata da una maggiore diversità per i Consigli di Amministrazione. L'iniziativa parte dai tavoli di lavoro su CdA, Start up e Sharing Opportunities alimentati da un gruppo di donne dirigenti industria, che ha coinvolto esperti di corporate governance (si veda l'articolo pubblicato sul n. 9/2019 di Dirigenti Industria<sup>1</sup>). Le riflessioni emerse dalla tavola rotonda sul tema "Valorizzare le competenze manageriali nei Consigli di Amministrazione", moderata da Maria Cristina Origlia e con la partecipazione di Sandro Catani, Alessia Mosca, Barbara Cominelli e Umberto Ambrosoli, sono state ampie e profonde, toccando i punti chiave del funzionamento dei CdA italiani. In questo articolo sottolineiamo i temi principali che sono stati anche rimarcati dalle testimonianze conclusive di Maurizia Iachino Leto di Priolo e Michele Celada.

## Effetti positivi dalla crescita della presenza femminile

Negli ultimi anni sono stati prodotti molti dati<sup>2</sup> sulle caratteristiche dei Consigli di Amministrazione dopo l'introduzione della legge 120/2011 (nota come Legge Golfo-Mosca) sull'introduzione delle quote di genere nelle società quotate. Le ricerche mostrano effetti positivi collegati con la crescita della presenza femminile (arrivata al 36% nel 2018), che ha prodotto diretta-

Il Gruppo Minerva di Aldai-Federmanager promuove iniziative volte a valorizzare i talenti femminili attraverso tavoli di lavoro, articoli, congresse. Gli obiettivi 2019-2020 del Gruppo includono promuovere la presenza di donne dirigenti nei Consigli di Amministrazione, essere presenti nel mondo delle startup, fare rete per condividere opportunità, essere più presenti nelle situazioni, promuovere merito talento e fare role modeling sulle giovani

**Donne dirigenti Call for Action**  
"Tavoli di lavoro su CdA, Startup e Sharing Opportunities"

**Giovedì 14 novembre 2019 dalle ore 18,00 alle ore 20,00**  
Sala Viscontea Sergio Zeme di ALDAI-Federmanager, Via Larga 31, Milano

Ore 18.00 Saluto di **Bruno Villani** – Presidente di ALDAI-Federmanager

Ore 18.10 Intervento di **Paola Poli** – Coordinatrice Gruppo Minerva ALDAI-Federmanager

**Talenti Femminili in azione: risultati e programmi dei tavoli di lavoro**

Premio Merito e Talento (Paola Poli)  
Sharing opportunities (Alessia Bastianon)  
Start up (Anna Ponticello)  
Donne Dirigenti e CdA (Silvia Stefani)

Ore 18.30 Tavola rotonda:  
**Valorizzare le competenze manageriali nei Consigli di Amministrazione**  
Modera: **Maria Cristina Origlia** – Sole24Ore, Presidente Forum Meritocrazia  
**Umberto Ambrosoli** – Presidente Banca Aletti  
**Sandro Catani** – Director Mercer, autore di "Il segreto del talento"  
**Barbara Cominelli** – Direttore Marketing Microsoft, Consigliere di Amministrazione ERG  
**Alessia Mosca** – Segretario Generale associazione Italia Asean, Vicepresidente Fuori Quota

Ore 19.30 Chiusura dei lavori

Conferme di partecipazione [aldai.it](http://aldai.it)

I partecipanti riceveranno un gentile omaggio da Be Filler nuova linea di Miromed Group.  
Ringraziamo per il contributo all'iniziativa

Logos: CREDIT & FINANCE, KPMG, HEYDRIK & STRUGGLES, RUSSELL REYNOLDS ASSOCIATES, SPENCER STUART

mente e indirettamente un miglioramento della qualità e dinamicità dei CdA in termini di un più elevato livello di istruzione, una maggiore diversificazione dei profili presenti, una riduzione dell'età media e una maggiore rotazione dei membri del Consiglio. Si è inoltre riscontrata una correlazione tra significativa presenza femminile nei Consigli e miglioramento delle performance aziendali, fino ad arrivare a dimostrare che se la componente femminile è maggiore del 30% tutte le misure di redditività migliorano (ROE, ROA, ROIC).

Questo clima positivo nelle società quotate nei confronti della diversità e dell'inclusione è risultato da stimolo per quelle società non quotate che sentono la necessità di accrescere le competenze per fattori diversi, quali ad esempio il passaggio generazionale, la trasformazione digitale, l'internazionalizzazione e la necessità di raccogliere finanziamenti in un mondo sempre più dinamico e incerto. I principali documenti che forniscono linee guida sulla corporate governance delle aziende non quotate (quali *"Principi per il Governo delle Società Non Quotate a Controllo Familiare - Codice di Autodisciplina Aidaf"*, il *"Framework di governo societario"* di Elite Borsa Italiana, così come il *"Position Paper per PMI"* di Nedcommunity e AIDC) includono tra gli elementi cardine la diversità di esperienze dei componenti dei Consigli di Amministrazione unite alla trasparenza dei processi e delle informazioni.

In questo clima di crescente dinamicità e apertura, le competenze manageriali e industriali possono e devono contribuire all'evoluzione della corporate governance portando valore aggiunto nelle discussioni sulla strategia. Oggi si stima che l'80% del tempo durante i Consigli di Amministrazione sia dedicato a temi di compliance e solo il 20% agli aspetti di strategia: situazione che ha spesso privilegiato la pre-



senza in Consiglio di professionisti con formazione legale, finanziaria o contabile. I Consiglieri con esperienza da manager d'azienda tipicamente fanno aumentare la percentuale di dibattito consiliare sui temi quali la sostenibilità a lungo termine, il posizionamento dei prodotti, il razionale industriale dietro alle operazioni straordinarie.

### **Bisogno di cambiamento nelle società non quotate**

Per quanto riguarda la presenza femminile negli organi sociali la vera opportunità è ora nelle società non quotate, dove non si applica la Legge Golfo-Mosca ma è in atto un bisogno di cambiamento e di maggiore dinamicità del governo societario. C'è bisogno di competenze aggiuntive e complementari a quelle esistenti in azienda. Ed è fondamentale avere quelle soft skill che consentono di lavorare insieme alla famiglia, all'imprenditore, all'azionista di riferimento che può essere anche un fondo di private equity: capacità di influenzare e di conciliare interessi diversi, di fare un challenge costruttivo alla proprietà e al management e guadagnarne la fiducia. Si tratta di soft skill spesso associate alle componenti dell'empatia femminile.

### **Bisogno di maggior incisività nelle società quotate**

In riferimento alle società quotate, la sfida per la leadership femminile ha due aspetti: da un lato aumentare l'incidenza nei ruoli apicali quali quelli di Presidente e Amministratore Delegato (ad oggi solo il 3-4% di Presidenti e Amministratori delegati sono donne); dall'altro migliorare la presenza femminile in tutta la struttura aziendale a partire da quadri e dirigenti (oggi sotto al 20%) attraverso la promozione di una cultura della diversità e dell'inclusione. Il Consiglio di Amministrazione deve poter incidere sugli aspetti che costituiscono l'ossatura della cultura aziendale, quali i sistemi di valutazione di performance dei manager, i processi di succession planning e di sviluppo professionale. I Consiglieri possono quindi essere agenti di cambiamento nel momento in cui influenzano l'agenda del CdA. In questo sono aiutati dal contesto internazionale, dove le associazioni di imprese e organizzazioni quali l'ONU e il World Trade Forum hanno spostato l'attenzione dei vertici aziendali su obiettivi molto più ampi. I criteri ESG (Environment, Social, Governance) permeano i




## Obiettivi tavoli di lavoro Minerva – ALDAI-Federmanager

**Tavoli di lavoro per aiutare le donne dirigenti a utilizzare le proprie competenze al di fuori del contesto di provenienza**

- crescita professionale
- nuovi stili di leadership
- modelli di condivisione
- strumenti di confronto e aggiornamento



<https://dirigentiindustria.it/management/donne-dirigenti-avanti-tutta.html>  
<https://dirigentiindustria.it/management/donne-dirigenti-nei-cda-cosa-fare.html>  
<https://dirigentiindustria.it/management/competenze-diversita-e-corporategovernance.html>

**Focus su due aree ritenute particolarmente interessanti dai dirigenti industria: il mondo delle Startup e i Consigli di Amministrazione**

- Investirebbe il suo tempo mettendo a disposizione le sue competenze per aiutare una Startup a crescere?
- Entrerebbe in un Consiglio di Amministrazione?



• SI • NO



• SI • NO




Fonte: Ricerca ALDAI in collaborazione con il Forum della Meritocrazia Questionario on line su 4600 dirigenti - marzo 2019

17 obiettivi promossi dall'ONU<sup>3</sup> e stanno diventando sempre più importanti nelle scelte di investimento dei grandi fondi internazionali. Tali criteri richiedono di accelerare la trasformazione culturale in corso nelle aziende italiane a partire dai Consigli di Amministrazione. Storicamente i CdA italiani hanno ripetuto comportamenti di autoconservazione e autoreferenzialità con nomine fatte all'interno di circoli chiusi, che hanno limitato l'innovazione nel sistema di governo societario e che hanno spesso portato i nuovi Consiglieri e le nuo-

ve Consiglieri ad assimilare i comportamenti dei CdA precedenti. Le quote di genere hanno portato una maggiore diversità di competenze e di bacini di provenienza che hanno generato comportamenti virtuosi e migliori risultati finanziari. Rispetto alle aspettative al momento dell'introduzione della Legge Golfo-Mosca, le quote di genere non hanno però modificato in modo significativo i meccanismi di funzionamento e l'agenda dei Consigli, ad esempio: non ci sono sostanziali differenze nel numero di interlockers tra uomini e donne;

i Consigli rimangono più focalizzati sulla compliance e la validazione delle strategie del management; raramente il Consiglio ha promosso incisive politiche di diversità e inclusione relative all'organizzazione aziendale. Per portare a termine la "rivoluzione incompiuta" della Legge e guidare il cambiamento sono necessarie da parte di tutti i Consiglieri (uomini e donne) una maggiore indipendenza di giudizio e un maggiore coraggio. ■

*Il Convegno è il risultato di un lavoro corale. Un ringraziamento particolare ad Anna Tiberi, Lucia Predolin, Ornella Ragazzo e Paola Poli.*

### I 10 consigli raccolti dal Tavolo Donne Dirigenti e CDA

#### Cosa puoi fare se vuoi entrare in un CdA

1. Sviluppa competenze distintive di processo e/o di strategia
2. Individua quali realtà sono più adatte al tuo background (quotate/non quotate, settori e mercati, tipo di azionisti)
3. Costruisci un percorso di governance per tempo, includendo Consigli di aziende piccole o non profit
4. Rendi visibili le tue competenze attraverso la partecipazione attiva a conferenze e associazioni
5. Sviluppa network di conoscenze allargato e coerente con i tuoi obiettivi

#### Cosa puoi fare se sei in un CdA

6. Studia, leggi, preparati a fondo sulle materie che devi discutere
7. Mostra la tua capacità di giudizio e spirito critico basato su richiesta di informazioni e chiarimenti
8. Identifica all'interno del Consiglio un mentor con cui confrontarti
9. Privilegia i toni assertivi ed evita conflitti diretti
10. Promuovi discussioni sulle strategie sostenibili, sull'innovazione e sulle policy di diversità e inclusione

#### Note

- 1) *Donne dirigenti e CDA: Cosa fare?*, Ornella Ragazzo e Anna Tiberi, Dirigenti Industria, dicembre 2019
- 2) Tra i molteplici studi a disposizione sul tema, si cita in particolare lo studio *Boardroom gender diversity and performance of listed companies in Italy*, G.S.F. Bruno, A. Ciavarella, N. Linciano, Consob, Quaderni di finanza, settembre 2018; e le relazioni annuali del Comitato per la Corporate Governance, tra cui: *Relazione sull'evoluzione della corporate governance delle società quotate, 6° rapporto sull'applicazione del Codice di Autodisciplina*, Comitato Italiano Corporate Governance, 2018.
- 3) L'Assemblea Generale dell'ONU nel settembre 2015 ha approvato l'Agenda 2030 per lo Sviluppo Sostenibile che include 17 obiettivi (Sustainable Development Goals o SDGs) articolati in 169 target. Il raggiungimento degli obiettivi richiede il coinvolgimento di istituzioni, aziende e individui nei paesi che li hanno sottoscritti.