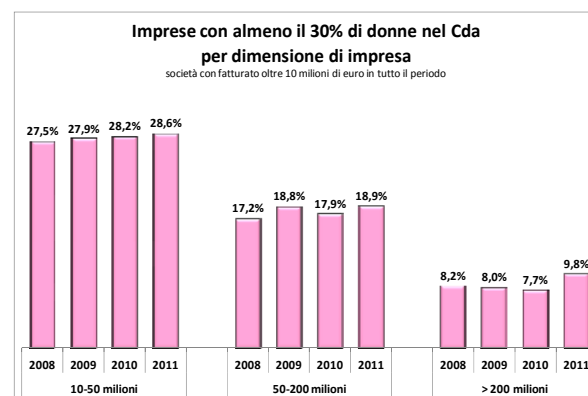
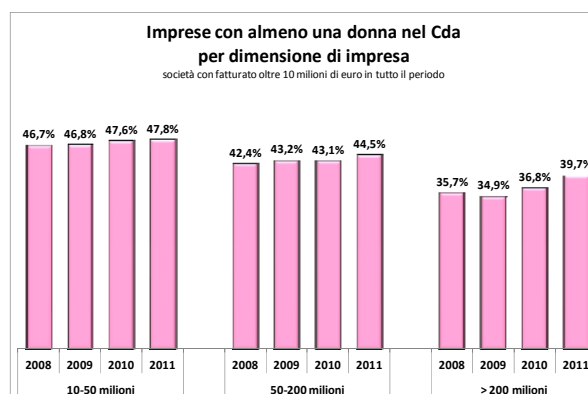
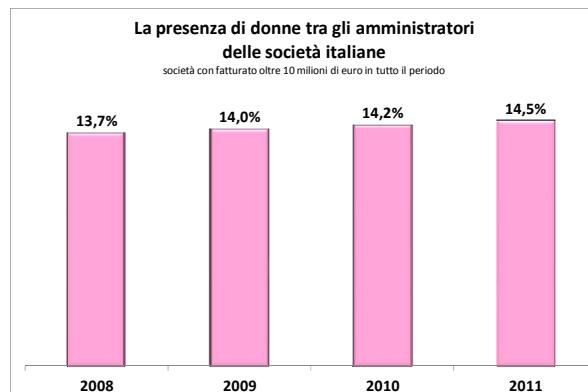




Introduzione e sintesi

Da qualche anno il tema della bassa presenza di donne nei consigli d'amministrazione delle società è fonte di un ampio dibattito in Italia e nel resto d'Europa. Anche il nostro Paese ha introdotto una norma, in vigore dal prossimo agosto, che obbligherà le società quotate in borsa a riservare almeno un terzo delle poltrone dei propri board ad amministratori di sesso femminile. Una maggiore presenza di donne all'interno dei Cda favorirebbe non solo le performance aziendali riducendo il rischio di default, come hanno dimostrato una serie di studi, ma potrebbe incentivare una maggiore presenza di donne nelle posizioni dirigenziali delle aziende e, più in generale, promuovere un maggiore utilizzo della forza lavoro femminile all'interno della nostra economia.

Il Rapporto – realizzato impiegando il patrimonio di informazioni di Cerved Group sugli organi amministrativi delle società e di Manageritalia (Federazione nazionale manager del terziario privato) sui dirigenti delle imprese dei servizi – affronta il tema del peso femminile nelle posizioni di vertice delle aziende italiane, distinguendo tra amministratori, AD (o, più in generale, tra i 'capi') e dirigenti. Alle diverse figure individuate corrispondono diverse responsabilità: tipicamente il Cda, che è il massimo organo decisionale dell'azienda, affida a un suo delegato (generalmente, l'AD) la responsabilità della gestione quotidiana delle scelte aziendali; a sua volta, l'AD affida ai dirigenti specifiche responsabilità su determinate aree di attività aziendale. Il database,

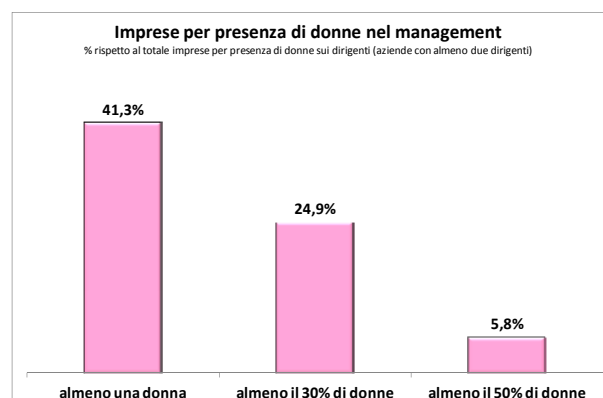
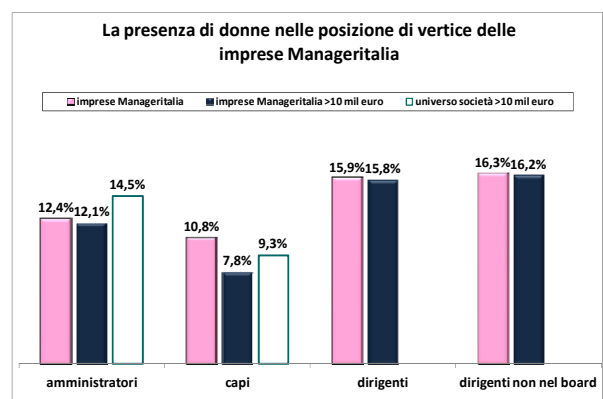
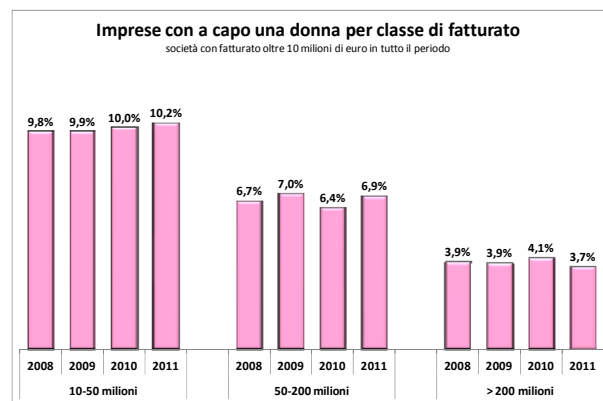




costruito integrando le informazioni delle due fonti, consente quindi anche di studiare l'interdipendenza tra le diverse posizioni considerate: una maggiore presenza femminile nei board delle società italiane favorisce una maggiore presenza di donne anche nel management? Le donne che occupano la posizione di AD, preferiscono dirigenti donne rispetto ai loro colleghi uomini?

La fotografia scattata alla fine dell'anno indica che nel 2011 la presenza di donne nei board delle principali società italiane è aumentata, ma a ritmi molto lenti, confermando le tendenze in atto negli anni precedenti. La presenza femminile rimane più diffusa nei Cda delle PMI, anche se nel corso dell'ultimo anno è cresciuta soprattutto nelle aziende di maggiore dimensione, probabilmente come effetto anticipato della norma sui consigli delle società quotate. Nessun effetto indiretto invece sulla presenza di donne tra i capi delle società italiane: tra la fine del 2011 e del 2010 c'è stato un aumento solo marginale, mentre la presenza di top executive donne si è ridotta proprio tra le società di maggiore dimensione.

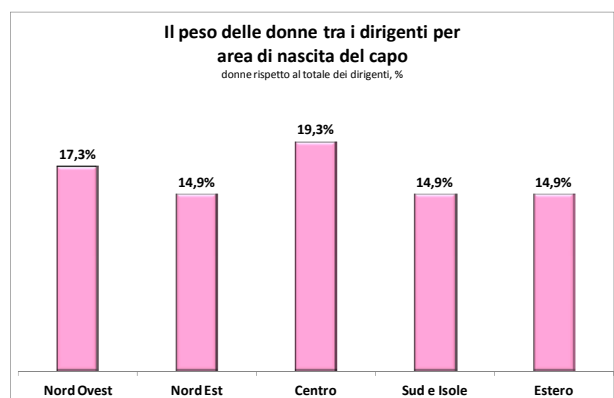
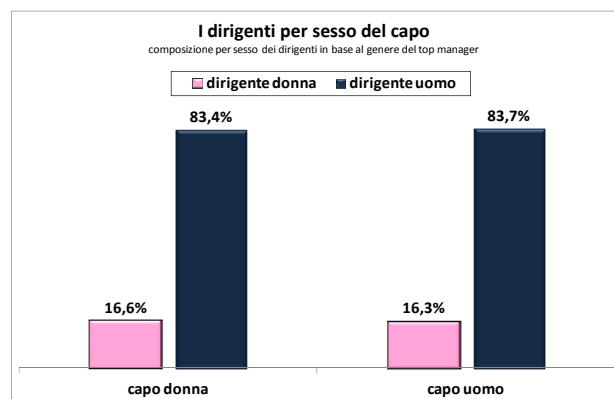
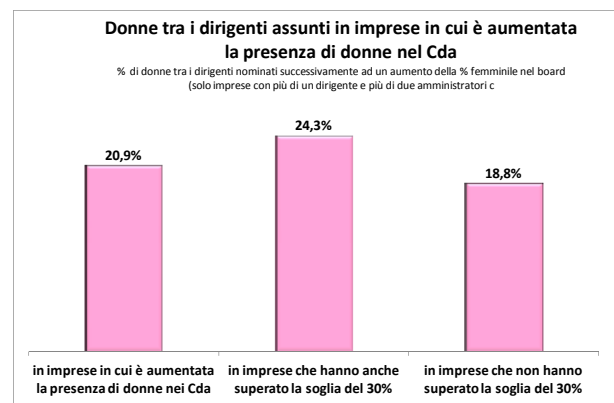
Il quadro che emerge dai dati dei dirigenti di Manageritalia conferma la bassa presenza di donne nei ruoli di vertice delle imprese italiane. Le donne sono solo il 16% dei dirigenti attivi, la maggior parte delle aziende con almeno due dirigenti non ha nemmeno una donna nel proprio management (il 58%), un quarto supera la soglia del 30% e solo il 5,8% ha una dirigenza a maggioranza femminile. Le statistiche evidenziano una correlazione positiva tra presenza femminile nel board e quella di donne tra i





dirigenti delle imprese esaminate. Per verificare se al maggior peso femminile nei board segue un più largo impiego di donne nel management, si è focalizzata l'attenzione sulle sole imprese in cui negli anni passati è aumentata la percentuale di donne nel Cda e sul genere dei dirigenti assunti dopo i cambi nei board. La presenza di donne risulta più alta, anche se l'impatto non è radicale: la quota si è attestata al 20,9%, crescendo a circa un quarto nelle aziende in cui le donne hanno anche superato la soglia del 30% delle poltrone del Cda.

D'altra parte, quando assumono il ruolo di AD, le donne non sembrano comportarsi in modo troppo diverso dai loro colleghi uomini: la percentuale femminile in imprese guidate da donne è praticamente la stessa di quella osservata quando il capo è un uomo. Risultati analoghi se si passa dal totale dei dirigenti al sottoinsieme di quelli assunti dagli amministratori delegati (cioè nominati dirigenti dopo l'entrata in carica dell'AD). Sorprendentemente, nelle aziende di dimensione maggiore, le scelte delle donne penalizzano proprio le dirigenti del loro stesso genere. Sulla scelta del sesso dei dirigenti esercitano uno scarso peso aspetti anagrafici dei capi che potrebbero rifletterne un diverso bagaglio culturale: i giovani non sono meno 'maschilisti' dei loro colleghi più anziani, così come non emergono differenze significative con riguardo alla provenienza dei capi stessi e al titolo di studio dei dirigenti scelti.



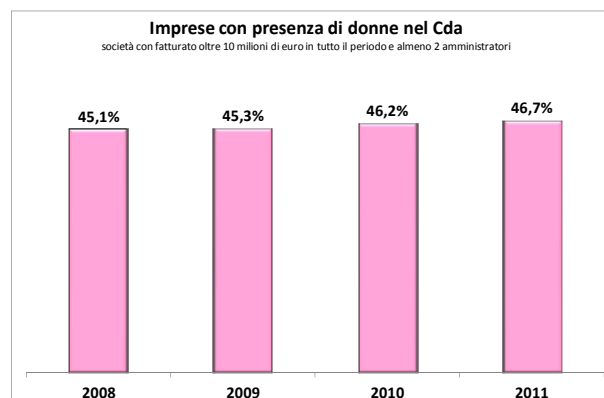
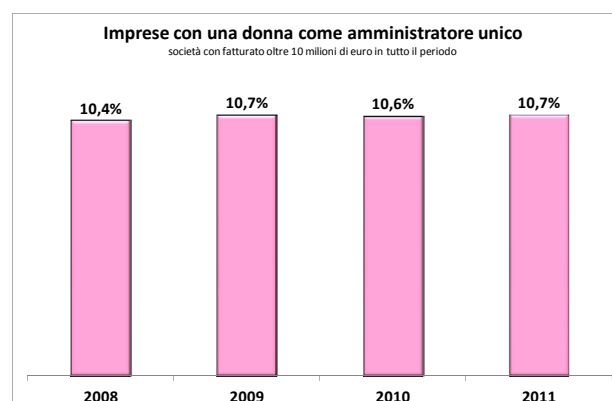
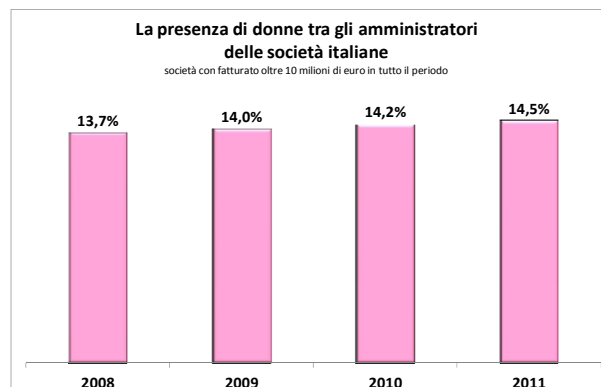


Le donne nei board delle maggiori società italiane

Il numero di donne al vertice delle maggiori imprese italiane continua ad aumentare, ma a ritmi molto lenti. La presenza femminile rimane più diffusa tra i board delle PMI, anche se nel corso dell'ultimo anno è cresciuta soprattutto nei Cda delle aziende di maggiore dimensione, probabilmente come effetto anticipato della nuova norma che, dall'agosto del 2012, obbligherà le società quotate a riservare alle donne almeno un terzo delle poltrone dei loro consigli d'amministrazione.

Secondo gli archivi di Cerved Group, al 31 dicembre 2011, sono donne 15.546 dei 109 mila amministratori che siedono nei consigli d'amministrazione delle circa 28 mila imprese italiane con fatturato superiore ai 10 milioni di euro (in base agli ultimi bilanci disponibili). Si conferma la tendenza a una costante ma lentissima crescita della presenza femminile nelle posizioni di comando delle maggiori società italiane emersa gli scorsi anni. Tra le 19 mila aziende che hanno sempre superato i 10 milioni di fatturato nel periodo 2008-2011, la percentuale di donne è passata dal 13,7% della fine del 2008 al 14,5% del 2011.

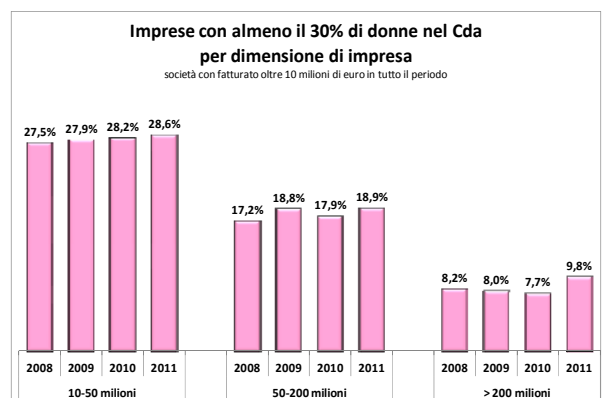
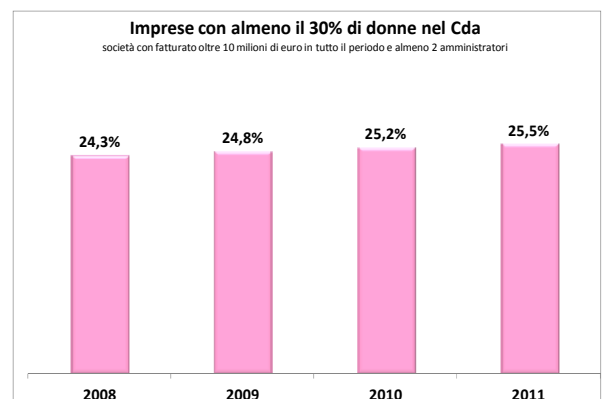
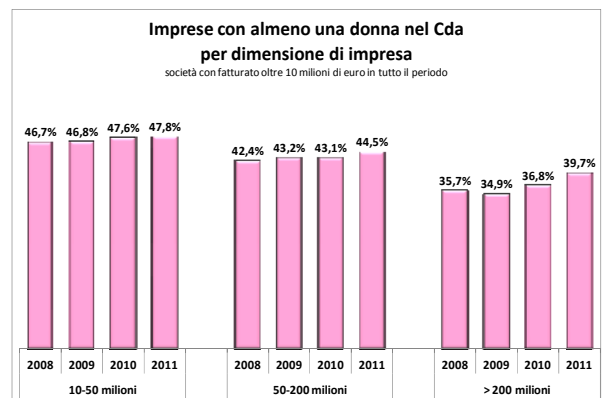
Un incremento troppo lieve per impedire che anche alla fine del 2011 la maggior parte delle principali società italiane (con un board di almeno due componenti) avesse un consiglio d'amministrazione senza nemmeno una presenza femminile. Di fatto, solo il 46,7% delle aziende analizzate (in crescita rispetto al 45,1% del 2008) ha infatti almeno una donna nel proprio board alla fine del 2011. Consigli d'amministrazione eterogenei in termini di genere





sono più diffusi tra le società di minore dimensione: la percentuale di quelli con almeno una donna si attesta infatti al 47,8% tra le PMI con ricavi compresi tra i 10 e i 50 milioni di euro, al 44,5% tra quella con fatturato tra i 50 e i 200 milioni e solo al 39,7% tra quelle che superano i 200 milioni. Proprio in questa ultima fascia, in cui si concentrano le società quotate in borsa, si nota però un forte aumento tra 2010 e 2011 (+2,9%), probabilmente come effetto delle norme citate, che entreranno in vigore il prossimo agosto.

Le tendenze in atto sono simili anche se si alza l'asticella della presenza femminile nei board al 30%: alla fine del 2011, la percentuale di imprese si è attestata al 25,5%, in lieve crescita rispetto all'anno precedente (25,2%). La diffusione di board con una rilevante presenza di donne diminuisce al crescere della dimensione aziendale e del numero di poltrone nei Cda (28,6% per le società con ricavi tra 10 e 50 milioni di euro, 18,9% nella fascia 50-200 milioni e 9,8% per le aziende oltre i 200 milioni). Proprio nella fascia di fatturato maggiore la quota di imprese con una presenza di donne superiore al 30% risulta in forte crescita tra la fine del 2010 e la fine del 2011: dal 7,7% al 9,8%.



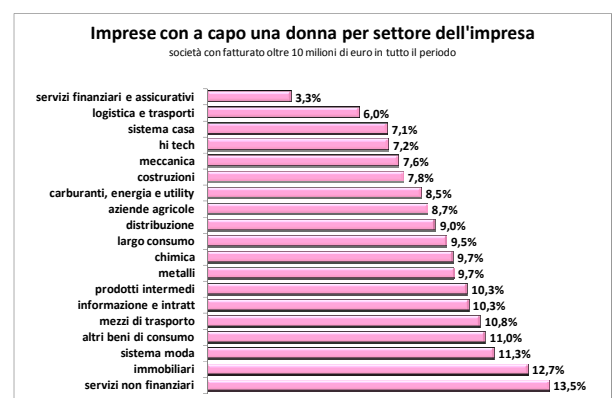
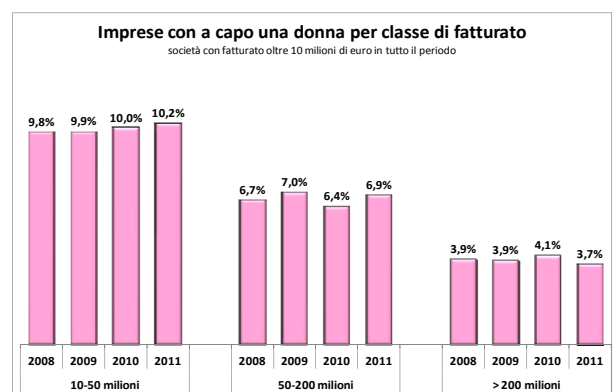
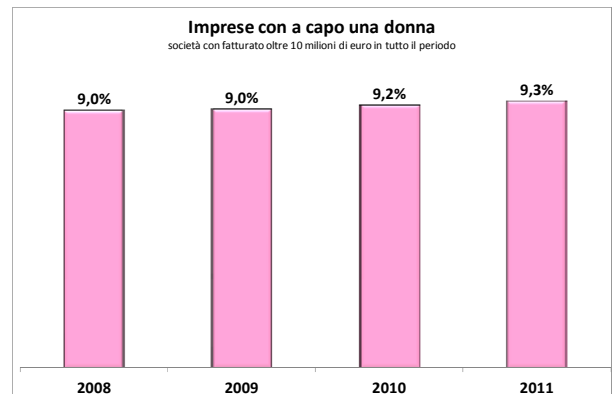


Le donne come top executive

Gli archivi sui soci e sugli amministratori di Cerved Group consentono di definire, per ogni impresa italiana, la figura di vertice dell'azienda, cui compete la responsabilità operativa dell'impresa, identificata come l'amministratore delegato o, in sua assenza, il presidente del Cda, l'amministratore unico per le società con un solo amministratore, o il consigliere più anziano per le società in cui non figura né un AD, né un presidente.

Anche in questo caso il fenomeno è sostanzialmente stabile: la percentuale di aziende che hanno affidato la massima carica operativa a una donna resta intorno al 9%, ma la tendenza del 2011 è negativa proprio nella fascia di fatturato superiore. Sembra quindi che la norma introdotta per le società quotate, pur spingendo molte di queste ad aumentare il numero di amministratrici nel board prima della sua entrata in vigore, non abbia avuto alcun riflesso sul vertice operativo dell'impresa.

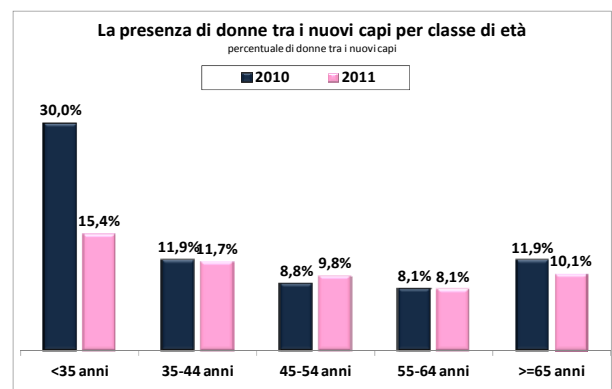
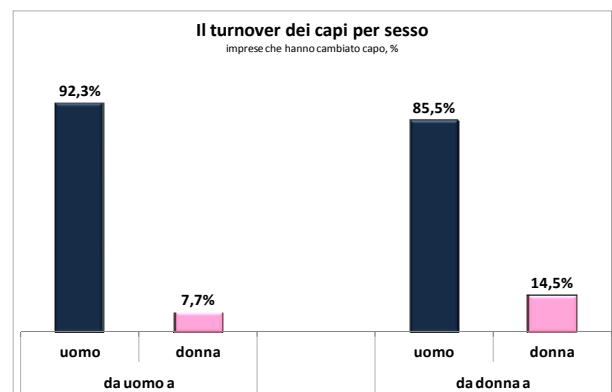
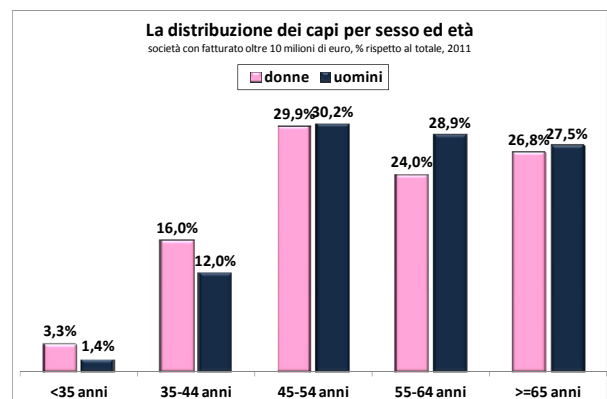
Come nel caso degli amministratori, la presenza di donne tra i top executive è più diffusa nelle società di minore dimensione, attestandosi al 10,2% tra le imprese con ricavi inferiori a 50 milioni di euro, scendendo al 6,9% tra quelle con fatturato compreso tra 50 e 200 milioni e solo al 3,7% tra le società di maggiore dimensione. Il settore dei servizi non finanziari è quello in cui è più frequente trovare una donna a capo dell'impresa, seguito dalle società immobiliari e dal sistema moda. Viceversa, con solo il 3,3% dei capi donna, il ramo dei servizi finanziari è quello con la minore presenza di vertici femminili.





Le donne top executive sono mediamente più giovani dei loro colleghi uomini: il 19,3% ha meno di 45 anni (solo il 13,4% degli uomini) e quasi la metà ha meno di 55 anni (il 49,2%, contro il 43,6% degli uomini). La minore età media delle donne tra i top manager potrebbe suggerire che parte della sottorappresentazione femminile sia un fenomeno generazionale e che con il passare degli anni la presenza di donne nelle aziende italiane aumenterà fisiologicamente. I dati relativi alle aziende in cui c'è stato un cambio del capo non inducono però all'ottimismo: tra le imprese che hanno cambiato il top manager tra il 31 dicembre del 2010 e del 2011 (il 12% delle aziende esaminate), sono ancora una netta minoranza quelle che hanno affidato la responsabilità operativa dell'azienda a una donna (solo l'8,3%). In particolare, tra le società a guida maschile, solo nel 7,7% dei casi il timone dell'impresa è passato a una donna; tra quelle che avevano una donna al comando, la guida è rimasta femminile nel 14,5% delle imprese, mentre nel restante 85,5% dei casi il comando è passato a un uomo.

I dati anagrafici dei nuovi capi confermano che l'aspetto generazionale spiega solo una parte della sottorappresentazione femminile: il peso di donne tra i "nuovi" top manager (quelli che sono subentrati tra 2010 e 2011) è intorno al 10% in tutte le fasce d'età (grafico 10) e cresce sensibilmente solo tra i più giovani (al 29,4% tra gli under 35), rimanendo comunque molto distante da una percentuale del 50%.



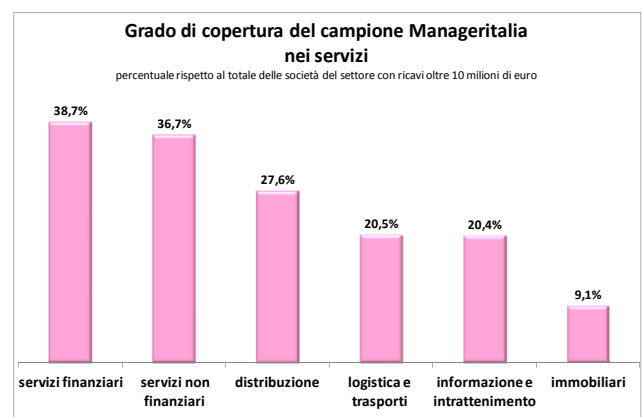
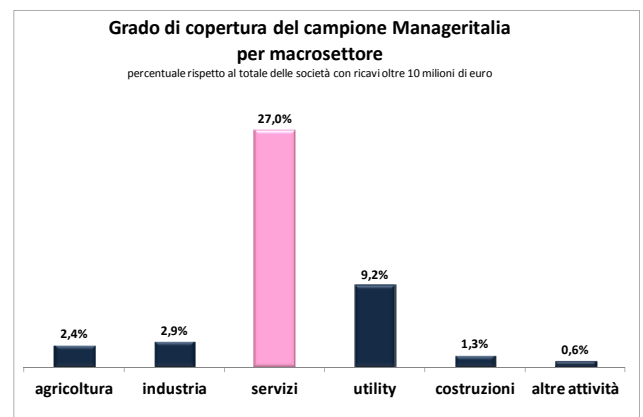
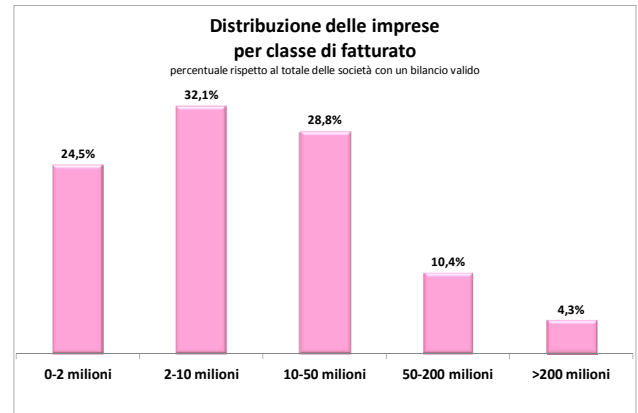


La presenza femminile tra i dirigenti censiti da Manageritalia

Se la presenza delle donne tra gli amministratori e i capi delle società italiane si attesta su livelli bassi, ed è caratterizzata da una dinamica molto lenta, qual è il peso femminile nelle posizioni dirigenziali (il bacino dal quale attingere per rispettare la quota del 30% nei board)?

Tipicamente, la gestione quotidiana delle scelte aziendali non è a carico del consiglio d'amministrazione, ma viene demandata al management: il Cda ha il potere di nominare e licenziare i propri dirigenti, controllarne l'operato e stabilirne la remunerazione. I dati di Manageritalia sugli executive di un consistente numero di imprese italiane, operanti soprattutto nel terziario, rappresentano una preziosa fonte di informazione sul ruolo femminile al vertice delle aziende italiane, che diventa particolarmente rilevante se integrata e incrociata con i dati sugli amministratori, sui capi operativi e sui bilanci delle stesse aziende, di fonte Cerved Group.

I dati Manageritalia sono relativi a circa 21 mila dirigenti (in carica al momento dell'analisi) in oltre 8 mila società. Poco meno di un quarto delle società (con un bilancio valido) ha fatturato meno di 2 milioni di euro, il 32% ha realizzato ricavi compresi tra 2 e 10 milioni di euro, il 29% tra 10 e 50 milioni, il 10% tra 50 e 200 milioni e il restante 4,3% ha superato la soglia dei 200 milioni di euro. Se si considerano le società con ricavi oltre i 10 milioni di euro, il campione di Manageritalia rappresenta più del 12% delle società italiane, con una maggiore

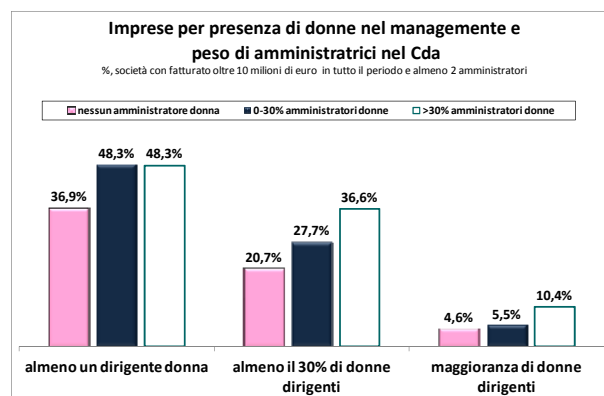
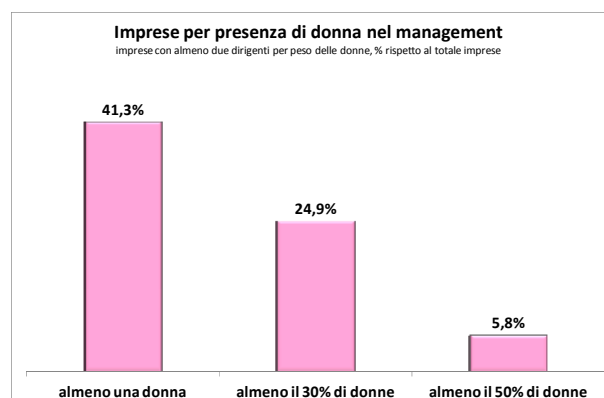
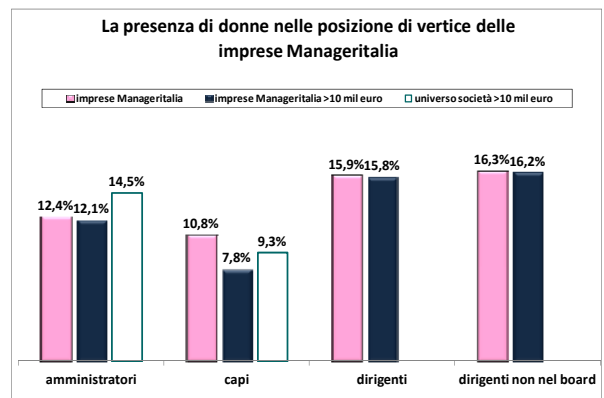




rappresentanza di quelle del terziario, tra cui spicca un'alta copertura nel ramo dei servizi finanziari e assicurativi, dei servizi non finanziari, della distribuzione.

Nelle oltre 8 mila imprese censite da Manageritalia, la presenza di amministratori donne è leggermente inferiore rispetto a quanto riscontrato nell'universo delle imprese (12,4% contro 14,5% alla fine del 2011). Viceversa, la percentuale di top executive è superiore (10,8% contro 9,3%), ma solo per la diversa composizione del campione di Manageritalia (che comprende le società con ricavi inferiori a 10 milioni di euro): se infatti si focalizza l'attenzione sulle sole imprese oltre i 10 milioni di euro, la presenza di donne risulta più bassa rispetto a quella osservata nel resto delle società italiane. Il peso femminile tra i dirigenti è superiore rispetto a quello calcolato tra gli amministratori e tra i top executive: sono donne 3.346 dei 21 mila dirigenti censiti da Manageritalia, per una percentuale pari al 15,9% che cresce al 16,3% se tra i dirigenti si escludono quelli che siedono anche nel Cda.

La maggior parte delle imprese considerate (il 59% di quelle con almeno due dirigenti) non ha nemmeno una donna tra i propri executive, anche se la percentuale scende al di sotto del 50% tra le società con ricavi oltre 50 milioni di euro di fatturato. Sono poco meno di un quarto le imprese in cui le dirigenti pesano oltre il 30% e solo il 5,8% quelle in cui il management è costituito da una maggioranza di donne. Si nota una correlazione positiva: al crescere del peso femminile nel board, aumenta anche la presenza di imprese in cui tra i

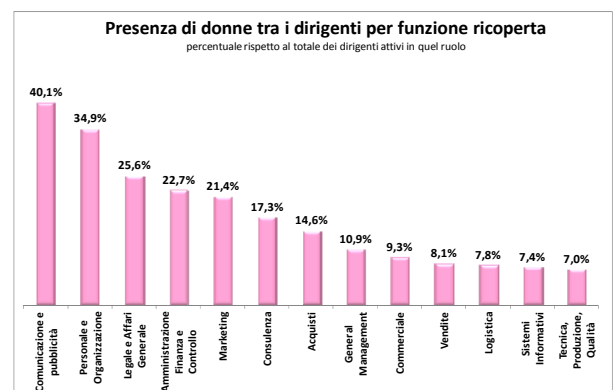
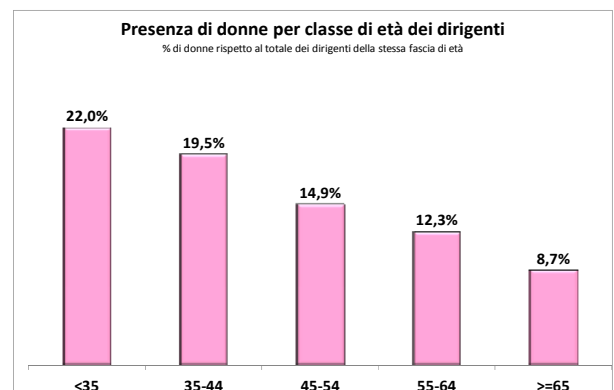
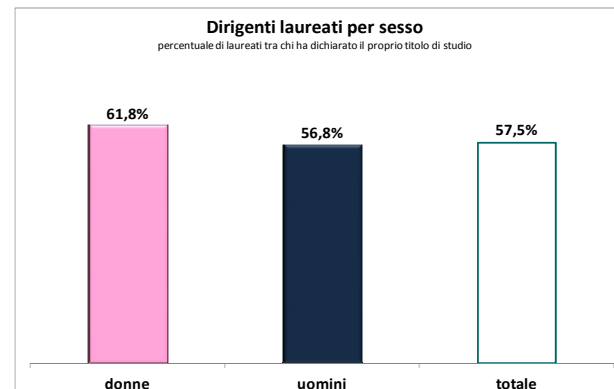
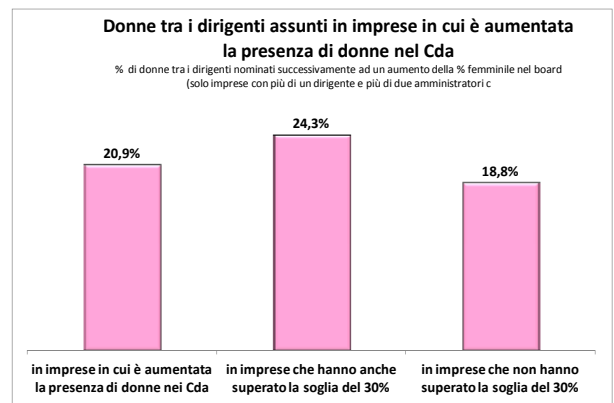




dirigenti c'è almeno una donna, in cui le donne sono più del 30% dei dirigenti o in cui sono in maggioranza. Per capire il possibile impatto delle nuove norme, si è anche focalizzata l'attenzione sul genere dei dirigenti assunti in imprese in cui è aumentato il peso di donne nei board: la percentuale femminile tra gli assunti di queste imprese si attesta al 20,9%, crescendo a circa un quarto in quelle aziende in cui il peso femminile oltre ad essere aumentato ha superato il 30%.

Le dirigenti donne sono più istruite e nettamente più giovani dei loro colleghi uomini. Tuttavia anche tra i dirigenti più giovani, una situazione di parità uomo-donna è ben lontana: il peso femminile tocca un massimo del 22% tra gli executive under 35 e una percentuale del 19% tra quelli nella fascia d'età 35-44 anni, per poi scendere nelle fasce di età superiori, fino all'8,7% tra gli over 65.

Come atteso, la presenza femminile si concentra in alcuni ruoli: nel campo della comunicazione (il 40% degli executive sono donne), nelle risorse umane (il 34,9%) e negli affari legali (il 25,6%). Maggiori della media anche le percentuali calcolate nell'amministrazione e finanza (22,7%), nel marketing (21,4%) e nella consulenza, mentre la quota femminile risulta particolarmente bassa nelle mansioni tecniche (solo il 7% in tecnica, produzione e qualità e solo il 7,4% nei sistemi informativi), nella logistica (7,8%) e tra i venditori (8,1% nelle vendite e 9,3% nel commerciale).



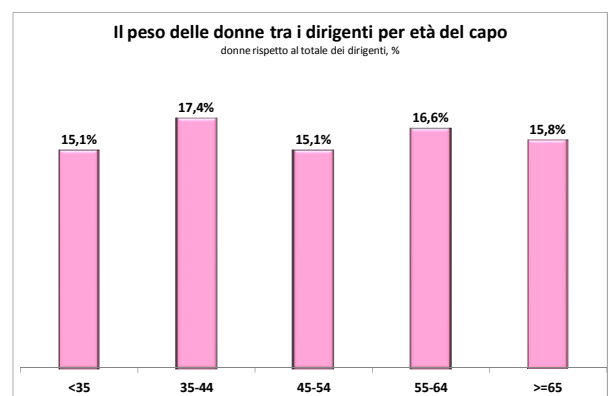
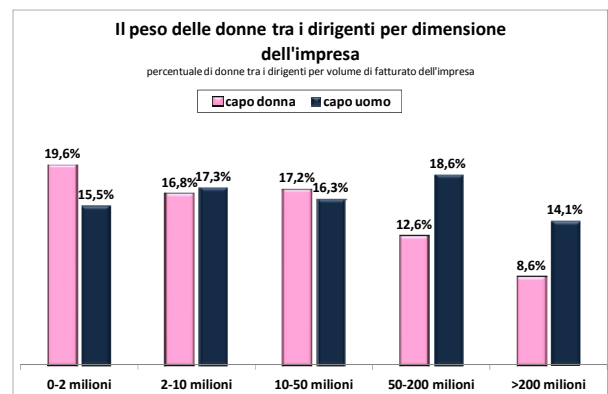
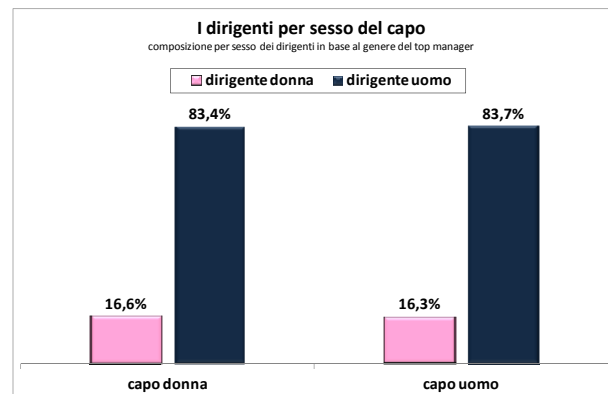


Le scelte delle donne AD e dei loro colleghi uomini

L'incrocio dei dati di Manageritalia relativi ai dirigenti di oltre 8 mila società italiane con le informazioni sugli amministratori e sui bilanci di fonte Cerved Group consente di verificare se le scelte degli amministratori delegati uomini e donne (o delle altre figure individuate come la massima carica operativa dell'impresa) si differenziano in modo apprezzabile riguardo al genere dei dirigenti delle loro aziende.

Nonostante la correlazione esistente tra imprese con alta presenza femminile tra gli amministratori e tra i dirigenti, i dati indicano che quando sono al comando dell'azienda, le donne non sembrano comportarsi in modo troppo diverso dai loro colleghi uomini: la percentuale femminile tra i dirigenti nelle imprese guidate dalle donne (16,6%) è praticamente la stessa di quella calcolata nelle aziende in cui il top manager è un uomo (16,3%). Risultati analoghi se si passa dal totale dei dirigenti al sottoinsieme di quelli assunti dagli amministratori delegati (cioè nominati dirigenti dopo l'entrata in carica dell'AD).

Come si è visto, le donne che hanno la massima responsabilità operativa sono al vertice soprattutto di piccole o medie imprese; i numeri dicono che le poche al timone di aziende di dimensione maggiore si circondano di meno presenze femminili dei loro colleghi uomini: sono donne solo il 12,6% dei dirigenti in imprese a guida femminile con ricavi compresi tra 50 e 200 milioni di euro (il 18,6% quando il capo è un uomo) e solo l'8,6% in aziende

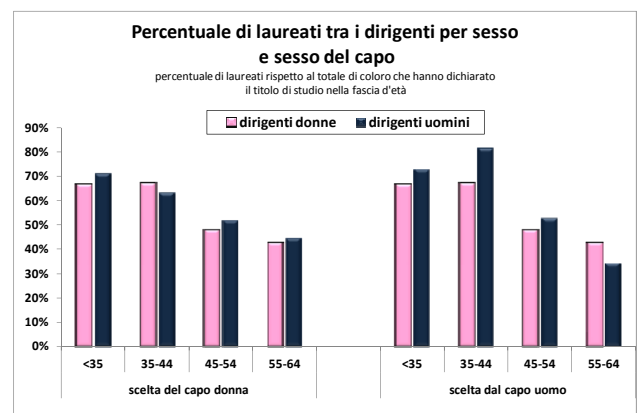
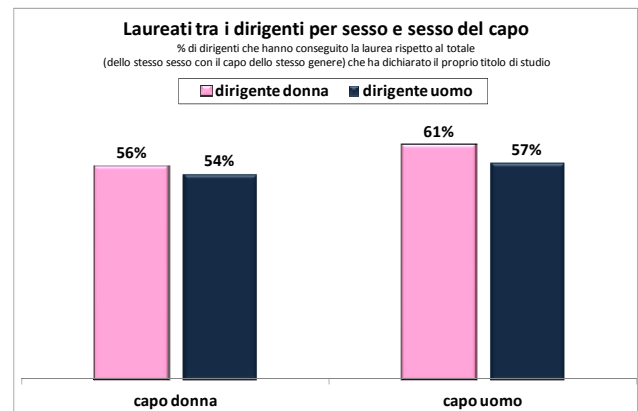
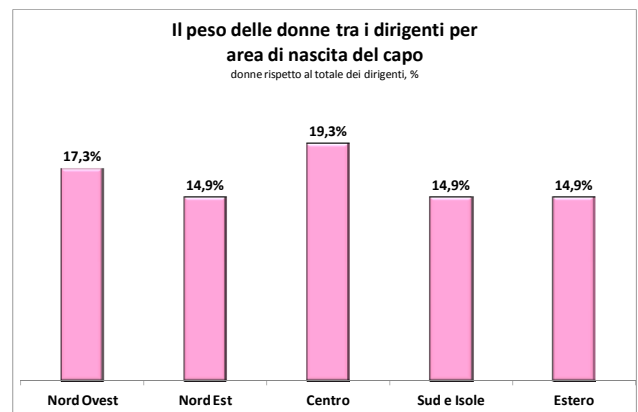




con fatturato oltre i 200 milioni (14,1% se il vertice è un maschio).

Sul genere dei dirigenti sembrano giocare un ruolo marginale aspetti anagrafici del capo dell'impresa, che potrebbero rifletterne un diverso bagaglio culturale. In particolare, top executive più giovani non scelgono più frequentemente dirigenti donne: anzi, la percentuale femminile tra i dirigenti tocca un minimo quando il capo è un under 35 (il 15,1%) e poi oscilla intorno alla media senza una chiara correlazione con l'età del capo. Non si riscontrano marcate differenze nemmeno se si guarda alla provenienza del top manager: i capi meridionali scelgono più dirigenti donne rispetto ai loro colleghi nati nel Nord Est (16,5% contro 15,1%) e a quelli nati all'estero (15,6%), ma meno rispetto ai top executive del Nord Ovest (18%) e a quelli dell'Italia Centrale (19,3%).

In generale, gli uomini – probabilmente perché alla guida di aziende di maggiore dimensione e quindi più strutturate – scelgono più frequentemente dirigenti laureati rispetto ai top executive donna (il 57,4% contro il 54%). In entrambi i casi (sia quando il capo è un maschio che quando è una femmina), però, le donne dirigenti risultano più istruite dei loro colleghi uomini. Questo dato però non è indice di un miglior curriculum che le donne devono presentare per sedere nelle posizioni di vertice delle imprese, quanto piuttosto il riflesso della loro più giovane età media: a parità di età, la percentuale di laureati non si discosta molto né con riferimento al genere dei dirigenti, né con riferimento a quello dei loro capi.





Anche quando si segmentano le statistiche per il ruolo dei dirigenti, non emerge una preferenza dei capi donna per dirigenti del loro stesso sesso: le donne scelgono più frequentemente dirigenti femmine nelle posizioni di marketing o di comunicazione (31,7% contro 28%), negli acquisti e nella logistica (12,5% contro 11%), nelle vendite (11% contro 9,1%) e nell'IT e nel controllo di qualità (8,4% contro 7,4%); viceversa, preferiscono dirigenti del sesso opposto per le posizioni di amministrazione, finanza e controllo, legali o di risorse umane (sono dirigenti il 22,3% delle donne nelle imprese a guida femminile, contro il 25,1% di quelle a guida maschile) e nella consulenza (7,7% contro 17,3%).

