

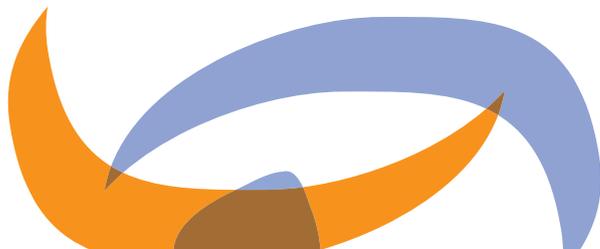


Camera di Commercio
Vicenza

“Heart” of the board

Le donne nel cuore del CDA

Appunti e testimonianze dal percorso formativo “Head of the board”



Sommario

1. Premessa	5
2. Le donne nel mercato del lavoro e nelle posizioni apicali	6
Le differenze di chances tra i generi e il “chilometro rosa”	6
La presenza femminile nel settore pubblico a livello nazionale	9
Le donne nelle aziende private e l’imprenditoria femminile a livello nazionale	9
3. La presenza delle donne nei CDA	13
I ruoli nei CDA e la presenza in più Consigli	14
Una disaggregazione a livello regionale della presenza nei CDA	16
Le evoluzioni di questi mesi per le Società quotate e pubbliche	18
4. La legge 120/2011 Golfo-Mosca - i passaggi chiave	19
5. La “golden list”: lo spirito e le caratteristiche dell’Albo volontario di candidate al ruolo di componenti in CDA con competenze certificate	20
6. Il percorso formativo	21
Appunti di viaggio: tutti i colori del rosa	23
Salpiano? Partecipare al corso per...	23
Ciò che ci siamo “portate a casa”: tra contenuti e relazioni significative	24
Proseguire il viaggio: le prossime mete	26



Premessa

La presenza di un'alta percentuale di consiglieri d'amministrazione donna nei board delle aziende costituisce uno di quei dati che riscuotono l'attenzione degli analisti che si occupano di esaminare lo stato di benessere economico e sociale di nazioni e imprese. Un indice che, non a caso, raggiunge i picchi più alti tra i paesi più avanzati del mondo e tra quelle aziende che, a livello internazionale, hanno resistito meglio delle altre alla recente e complicata congiuntura economica.

Questa pubblicazione si occupa di fornire i numeri che comprovano l'effetto positivo di questo indice sul business delle imprese.

Purtroppo da questo punto di vista l'Italia ha registrato ritardi importanti che si manifestano in un corrispettivo svantaggio competitivo per il sistema-paese. Un'opportunità di recupero viene oggi offerta dalla legge Golfo-Mosca che, per le società quotate e quelle a partecipazione pubblica, prevede sia donna almeno un quinto del numero totale dei consiglieri dal primo mandato dalla applicazione della legge, a salire fino a minimo un terzo dal secondo rinnovo in poi.

Sta ora alla società civile e al mondo delle imprese approfittare di questa occasione per mettere in atto quel cambiamento di cultura d'impresa sempre più invocato nei più prestigiosi consessi, nazionali e internazionale. Segnale importante in questo senso è l'impegno in prima linea di chi ha messo a disposizione esperienza e credibilità progettando e realizzando "Head of the Board", percorso formativo d'eccellenza realizzato da Risorse in Crescita a Vicenza, riservato a 32 donne manager o imprenditrici che hanno intenzione di spendersi in prima persona all'interno dei CdA con la migliore preparazione.

Perché nessun percorso di cambiamento può prescindere dalla qualità e dal merito, perché assieme alle capacità personali e al proprio punto di vista e sensibilità, è necessario abbinare una competenza specialistica di primo livello.

Le donne nel mercato del lavoro e nelle posizioni apicali

Le differenze di chances tra i generi e il “chilometro rosa”

Come segnala un'indagine de Linkiesta.it¹, i percorsi scolastici sono gli ultimi contesti in cui ragazzi e ragazze in Italia vengono valutati, promossi e premiati in base al merito e all'impegno. Poi, improvvisamente, il percorso si fa impari. Le donne, in altri termini, corrono una corsa ostacoli, gli uomini no. Un gruppo di ricercatrici ha anche dato un nome a questa impresa sportiva, “chilometro rosa”, calcolando che quando l'avversario uomo ha già tagliato il traguardo, le donne dovranno ancora percorrere 300 metri. E alla fine il risultato è che in poche arrivano sul “podio”, nei ruoli dirigenziali del settore pubblico o nei consigli di amministrazione delle aziende. Da questi dati emerge l'incapacità di valorizzare le donne, e a preoccupare non sono solo i fatti di cronaca, ma anche i dati e le statistiche, in parte contenute nel presente report, che dimostrano l'intensità di quest'arretratezza.

La discriminazione, successivamente al percorso formativo, spesso si registra già nell'accesso alla professione, e durante tutto il percorso della vita lavorativa le donne sono più sottoutilizzate degli uomini, specialmente se laureate.

Una volta superato lo scoglio dell'accesso, quello che salta subito all'occhio è che le donne vengono pagate meno dei colleghi uomini. È il cosiddetto gender pay gap, la differenza salariale tra uomini e donne. Rispetto alla media europea, del 16% (che significa che una donna dovrebbe lavorare due mesi all'anno in più per eguagliare i colleghi uomini), con il 5,8% l'Italia risulta tra i Paesi virtuosi dell'Europa, registrando inoltre

¹ Lidia Baratta e Allegra Salvadori, Perché le donne italiane non fanno carriera, Linkiesta, 10/04/2014

una riduzione del divario retributivo di genere dello 0,9% tra il 2008 e il 2011. Non è tuttavia così in termini sostanziali, visto che questo dato va letto alla luce del fatto che nel nostro Paese la partecipazione delle donne al mercato del lavoro è tra le più basse d'Europa e diminuisce con l'arrivo dei figli, mentre il tasso di inattività femminile è quasi quattro volte quello europeo. Inoltre, come ricorda la vicepresidente della Commissione con delega alla Giustizia Viviane Reding², queste tendenze "sono in buona parte attribuibili a una diminuzione delle retribuzioni maschili più che a un aumento di quelle femminili".

Un'indagine condotta dalla Regione Veneto sulle differenziazioni retributive di genere³, offre una prospettiva meno ottimistica, anche se basata su dati meno recenti: il differenziale retributivo di genere "reale" nella Regione Veneto è di circa il 40% (e non solo del 19% indicato dalle statistiche UE nel medesimo periodo). Il differenziale retributivo di genere è inferiore nelle province meno sviluppate e meno ricche e ciò è collegato al fatto che in queste aree il reddito medio degli uomini è molto più basso della media regionale. Questi risultati sembrano anche mostrare che lo sviluppo economico di un'area porta ad un differenziale retributivo di genere più alto.

In termini complessivi, l'indagine della Regione Veneto ha individuato alcuni presupposti generali sulle differenze retributive⁴:

- le differenze in termini di redditi tra le donne e gli uomini tendono a crescere durante la fase della vita in cui si concentrano i maggiori problemi di conciliazione tra vita professionale e cure familiari (dai 40 ai 60 anni)
- il differenziale retributivo di genere è inferiore nelle province meno ricche;
- per le donne, il reddito complessivo è più influenzato dai redditi che derivano dall'"occupazione classica";

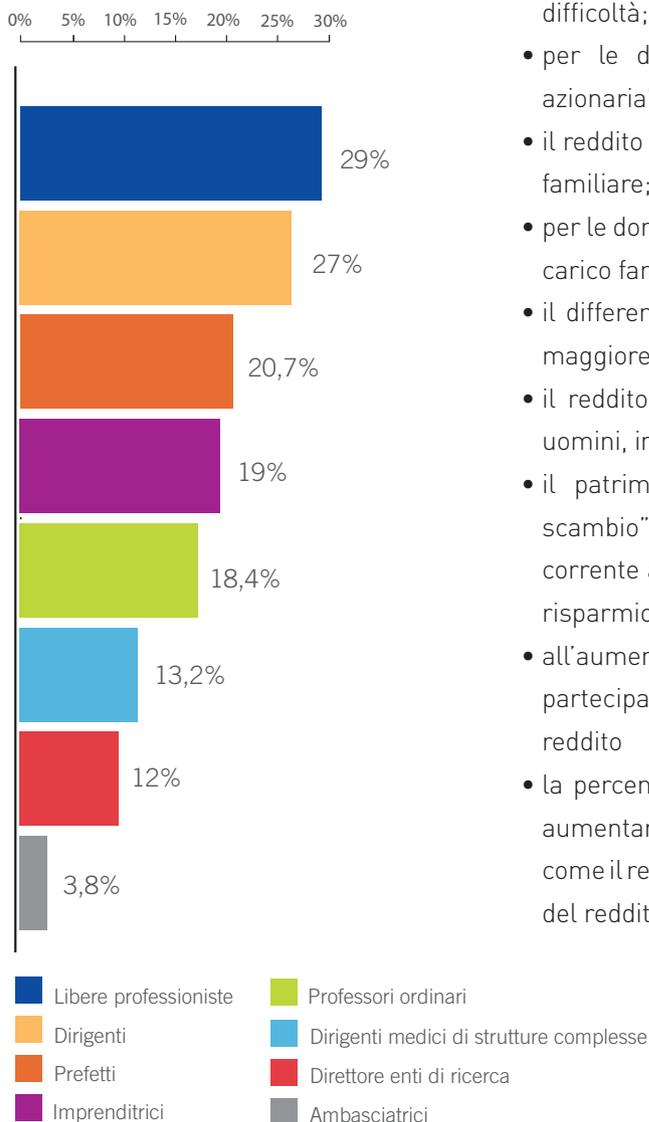
² Il portale di Unioncamere per la promozione dei comitati per l'imprenditoria femminile

³ "I redditi delle donne e degli uomini in Veneto – Quali prospettive per una fiscalità di genere?" - Assessorato Regionale al bilancio della Regione Veneto . L'analisi della Regione Veneto (basata su dati 2000- 2004) ha preso in considerazione l'"ammontare dei redditi dichiarati da donne e uomini" nelle diverse Province del Veneto, includendo indirettamente nei dati anche i/le "disoccupati/e"

⁴ STUDI TEMATICI SULLA PARITÀ DI GENERE - Studio 02: Differenziale retributivo di genere: una prospettiva regionale, Progetto Interreg IV "Gender for Growth" (G4G) - Veneto Region, con il coordinamento scientifico di Veneto Lavoro .

Grafico 1.

Donne nei CDA, cosa è successo due anni dopo la legge (dato in %), Fonte Unioncamere, Osservatorio dell'imprenditoria femminile



- il maggiore differenziale retributivo di genere si riferisce ai redditi da attività imprenditoriali / di lavoro autonomo;
- le donne accedono al mondo imprenditoriale con maggiori difficoltà;
- per le donne, l'incidenza dei "redditi da partecipazione azionaria" è inferiore che per gli uomini;
- il reddito medio delle donne cresce all'aumentare del nucleo familiare;
- per le donne con età compresa tra i 20 e i 39 anni, un maggior carico familiare determina minori redditi;
- il differenziale retributivo di genere per le donne sposate è maggiore se comparato a quello delle donne non sposate;
- il reddito immobiliare è più alto per le donne che per gli uomini, in particolare per le donne non sposate;
- il patrimonio immobiliare rappresenta un "elemento di scambio" tra i generi, attraverso l'attribuzione del reddito corrente agli uomini (procacciatori di reddito familiare) e del risparmio accumulato alle donne;
- all'aumentare del numero dei/delle figli/i e si riduce la partecipazione delle donne sposate alla formazione del reddito
- la percentuale delle donne che non hanno redditi tende ad aumentare al crescere del reddito percepito dal marito, così come il reddito di una donna sposata diminuisce all'aumentare del reddito del marito.

La presenza femminile nel settore pubblico a livello nazionale

Le donne conquistano anche più della metà dei posti in palio nei concorsi pubblici, ma poi ai vertici nella pubblica amministrazione ci vanno gli uomini⁵. Tra i 32 nuovi magistrati referendari dei Tar vincitori di concorso, ad esempio, 19 sono donne. Anche tra gli ultimi test di selezione della magistratura contabile quasi la metà dei vincitori è donna: dieci su 21. Ma nessuna donna in Italia è Procuratore generale in una Corte d'appello e nessuna è presidente di un Tar.

Molto scarsa anche la presenza femminile ai vertici della carriera diplomatica: su 923, le donne sono solo 178 e, tra queste, le donne ambasciatore sono solo due. Nel direttorio della Banca d'Italia, la presenza femminile si attesta al 20 per cento, mentre nelle Authority su 37 membri le donne sono solo sette. La situazione peggiora nel mondo universitario, con una struttura a piramide: in punta le donne rettoresse, che sono solo 5 su 78; seguono le donne docente ordinario (14,6%), poi le associate (27,1%) e alla base troviamo le ricercatrici (58,3%).

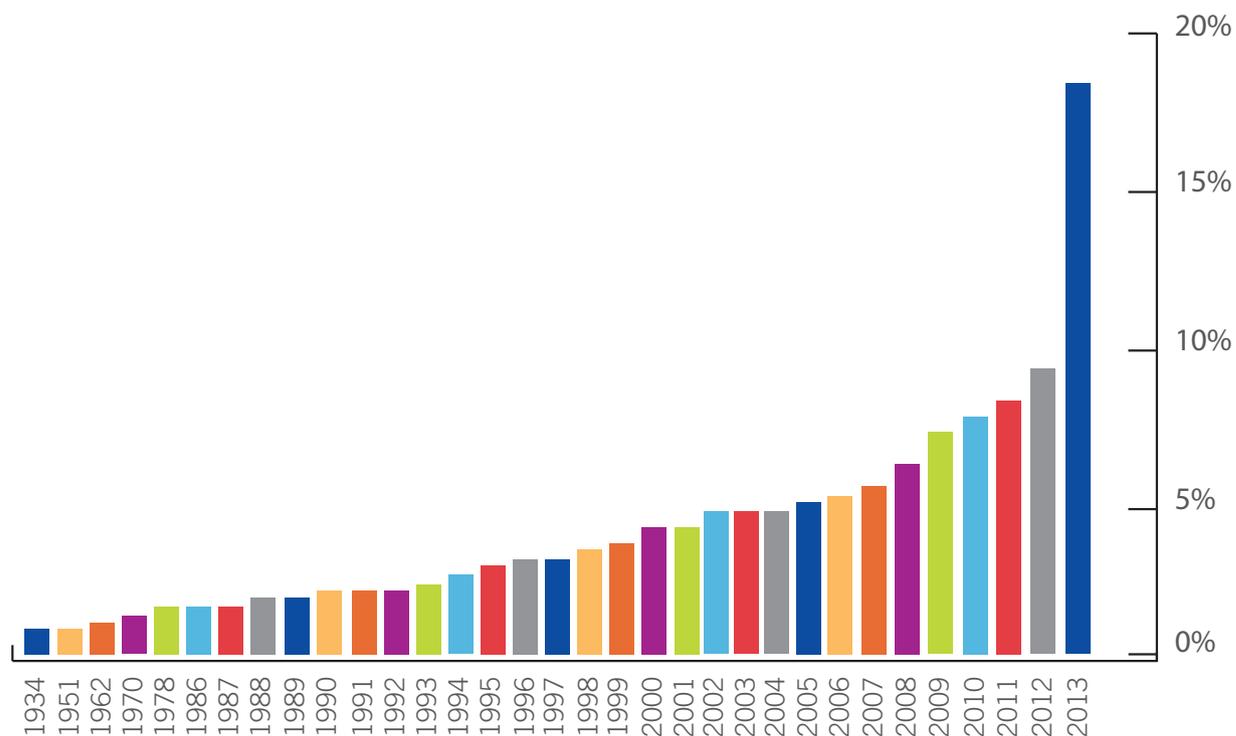
Le donne nelle aziende private e l'imprenditoria femminile a livello nazionale

L'analisi del sito Linkiesta.it si estende anche sul versante dell'impresa privata. Rispetto al settore pubblico, la situazione non è più rosea (nel senso letterale del termine) nelle grandi aziende: le donne in posizione di leader sono il 34,7%, quelle nei consigli di amministrazione delle più importanti società per azioni si riducono al 4 per cento (dati Eurostat). Numeri ancora più bassi nei CDA delle imprese partecipate dal ministero dell'Economia e delle finanze: la percentuale più alta, 40%, solo per Expo; ma ben 16 di queste società su 28 non hanno neanche una donna nel board.

⁵ Indagine, Linkiesta.it, cit

Grafico 2.

Le donne nei consigli di amministrazione delle società quotate (1943-2013) (Valori in %), Fonte ISTAT - Eurostat, Commissione Europea



Diverso dalle grandi aziende è il caso delle piccole e medie imprese a guida femminile, che pare resistano alla crisi più di quelle maschili. A fine dicembre 2013, facendo un bilancio, le imprese rosa hanno trovato comunque le risorse e le energie per crescere di 3.415 unità rispetto allo stesso periodo dell'anno precedente. Meno del passato, certo, «ma con il coraggio, l'ostinazione e la creatività che tante donne hanno saputo dimostrare nel tempo», scrivono da Unioncamere.

Le donne capo d'azienda in Italia sono 1,5 milioni. Poche, il 23,5%, se confrontate con le imprese a guida maschile: meno di un'impresa su quattro. E il più delle volte si tratta di imprese piccole, con dimensioni e fatturato minori rispetto a quelle a conduzione maschile. In diverse realtà provinciali, come Avellino e Benevento, o regionali, come il Molise, la quota delle donne che "fa impresa" sale al 30 per cento. E in alcuni settori, come la sanità e i servizi alla persona, le manager sono quasi la metà.

«Nel fare impresa le donne mostrano un'alta dose di concretezza, avendo scelto nel tempo ambiti che si avvicinano di più alla sensibilità femminile», spiegano da Unioncamere. In termini di settori, si tratta ad esempio del commercio, dell'agricoltura e del turismo. Ma è nei servizi alla persona e nella sanità che la componente femminile arriva a sfiorare il 50 per cento. Sempre in termini settoriali, se nel 2013 il comparto che registra l'aumento più consistente è quello turistico, nel tempo si irrobustisce la presenza di imprese rosa anche in ambiti tradizionalmente maschili: attività finanziarie e assicurative, noleggio, agenzie di viaggio e servizi di supporto alle imprese. Addirittura le costruzioni mettono a segno un incremento di 991 imprese a guida femminile. Sul fronte opposto, invece, l'agricoltura registra una perdita di oltre 10mila unità.

Nonostante siano, in termini comparativi rispetto alla media, più piccole e strutturalmente deboli, le imprese femminili sembrano però proiettate verso un'organizzazione più moderna: nel 2013 sono ben 9.548 le società di capitali in più rispetto all'anno precedente, con un incremento del 4,37 per cento. Consistente anche il saldo attivo delle cooperative (+823 pari al +2,77%). Quelle più colpite dalla crisi, invece, sono soprattutto le ditte individuali, che cedono quest'anno 6.246 posizioni, e le società di persone, ridotte di 1.066 unità.

Grafico 3.

Forme societarie delle imprese femminili (valori assoluti), Fonte UNIONCAMERE, osservatorio dell'imprenditoria femminile

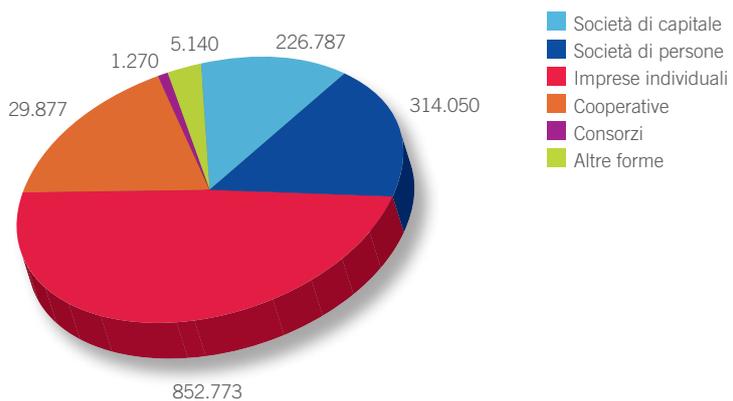
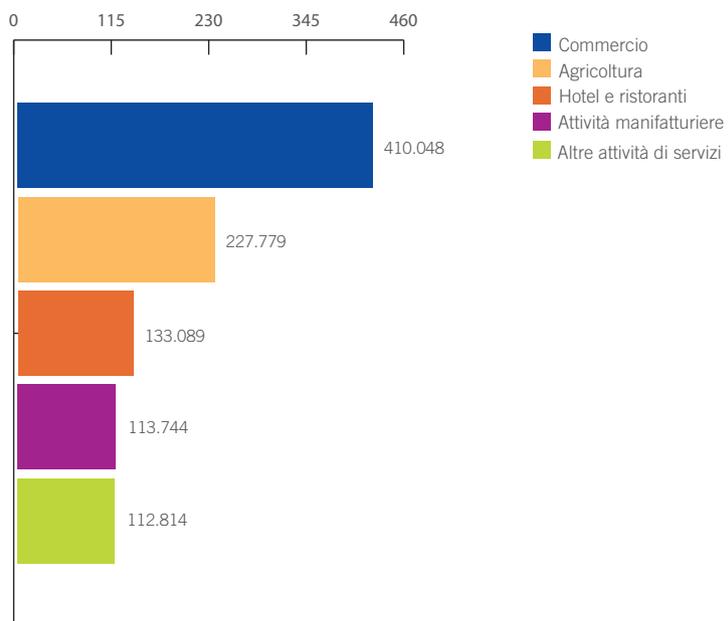


Grafico 4.

Settore in cui le imprese femminili sono più numerose (valori assoluti in migliaia), Fonte UNIONCAMERE, osservatorio dell'imprenditoria femminile



La presenza delle donne nei CDA

La presenza femminile nei CDA fornisce un contributo sostanziale alla qualità della governance, come argomentato anche dalle analisi della Comunità Europea⁶, che ne evidenziano innanzitutto i vantaggi in termini “microeconomici”:

- Aumenta la performance delle società, come dimostrato da letteratura internazionale e ribadito da Christine Lagarde nella rivista del Fondo Monetario “Finance & Development”
- Migliora la qualità del processo decisionale
- Migliora l’etica e la corporate governance
- Migliora l’uso dei talenti.

Ricadute positive, in termini “macroeconomici”, sono le seguenti:

- Le donne creano circoli virtuosi utili all’economia, in termini di crescita sostenibile
- La donna che lavora crea valore aggiunto per la società.

Come indicato dal Sole 24 Ore⁷, rispetto alla presenza femminile nei CDA il nostro Paese resta indietro rispetto non solo al resto d’Europa, ma anche al resto del mondo. Basti pensare che nel vecchio continente la percentuale di donne che siedono nei CDA delle aziende è del 23%, mentre a livello globale addirittura del 24%. Una comparazione relativa alla presenza femminile in 715 grandi società quotate europee (a gennaio 2012)⁸ registra una presenza pari a: 42% come componenti e 11% come presidenti di CDA in Norvegia, percentuale

⁶ Sintesi del Progress report di genere UE – marzo 2012, contenuta nell’intervento “Indirizzo di saluto, prime riflessioni e sondaggio” a cura di Paola Zambon per il Comitato Pari Opportunità dell’ODCEC di Torino.

⁷ “In aumento il numero di donne presenti nei CDA delle aziende. Ma l’Italia resta sotto la media europea”, Il Sole 24 ore, 2014.

⁸ D’Amico M.; Puccio A., Le quote di genere nei consigli di amministrazione delle imprese, Angeli, Milano 2013

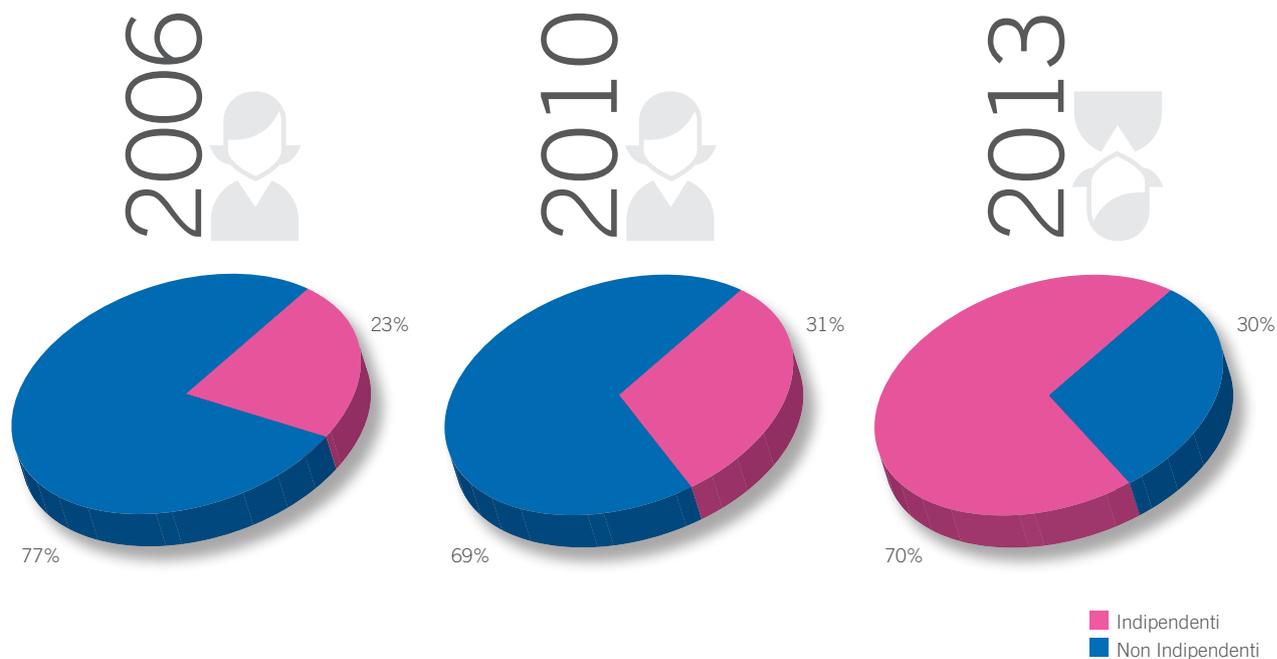
che scende a 22% come componenti e 3% come presidenti in Francia e per quanto attiene la situazione italiana si attesta sul 6% come componenti e 0 come presidenti.

I ruoli nei CDA e la presenza in più Consigli

Interessante anche il dato relativo all'evoluzione del ruolo di consigliere nei CDA, in termini di dicotomia tra consigliere dipendente vs. indipendente. Dal 2006 al 2013 le donne presenti nei consigli di amministrazione sono passate dall'essere in prevalenza consiglieri non indipendenti (di solito componenti della famiglia

Grafico 5.

Settore in cui le imprese femminili sono più numerose (valori assoluti in migliaia) , Fonte Linkiesta.it

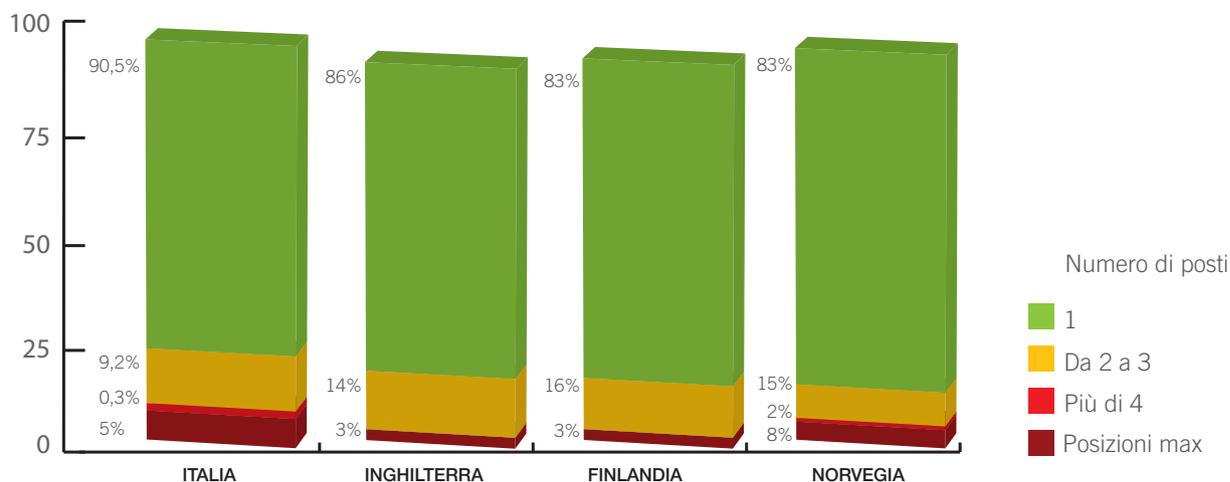


proprietaria, nelle numerose imprese a proprietà familiare) a essere nella stragrande maggioranza dei casi consiglieri indipendenti: dal 23% al 70%. Un ruolo più “scomodo” in un CDA perché ai consiglieri indipendenti è affidato il compito di tutelare soprattutto gli azionisti di minoranza.

Si tratta di un elemento da sottolineare, perché significa porre «grande attenzione sulla scelta delle donne e questo a sua volta attiva un circolo virtuoso anche per gli uomini» è un dato che sfata le paure iniziali della legge Golfo-Mosca. Importante sottolineare che si tratta di prime analisi perché come noto, la legge ha poco più di un anno di vita vera alle spalle, essendo stata approvata a luglio 2012 per diventare vincolante nel 2013. Delle 61 donne entrate per la prima volta in un CDA lo scorso anno, 11 sono non indipendenti, in quanto collegate in modo diretto o indiretto alla proprietà o al management o all'azienda. Si tratta di un dato importante, considerando che la media dei consiglieri non indipendenti sul totale è del 33%. Se si fosse rispettata la percentuale del mercato, dunque, le non indipendenti elette avrebbero dovuto essere 20, non 11.

Un altro aspetto delicato relativo alla presenza femminile nei CDA riguarda la possibilità, o meglio il timore, che le cariche si concentrassero su pochi nomi. Che si affermassero, cioè, quelle che vengono chiamate «*golden skirts*» (gonne d'oro). I numeri dicono che questo, finora, non è avvenuto. Il confronto con Gran Bretagna (Paese nel quale non esistono quote di genere), Finlandia e Norvegia (dove, invece, le quote esistono) mostra, infatti, che nel **90,5% dei casi le donne siedono in un solo consiglio di amministrazione**. Meno del 10% ha da due a tre CDA. Questi numeri sicuramente si modificheranno almeno un po' dopo le nomine di questa primavera, anche se un freno al cumulo di cariche (per donne e uomini) è dato in Italia dall'interlocking (ovvero, il divieto di assumere o esercitare cariche in imprese, o gruppi di imprese, concorrenti, operanti nei mercati del credito, assicurativo e finanziario).

Grafico 6.
 Numero di CDA nei quali siedono le donne , Fonte Linkiesta.it



Una disaggregazione a livello regionale della presenza nei CDA

L'indagine Ria Grant Thornton⁹ rileva un forte squilibrio territoriale a livello nazionale: il 63% delle donne presenti nei CDA si trova nel Nord Italia (in testa la Lombardia, con il 38% del totale, seguita da Emilia Romagna con il 12% e dal Veneto con il 10%), il 30% al centro e appena il 7% nelle regioni del Sud (Molise e Calabria fanalini di coda).

⁹ Dati 2013, Ria Grant Thornton – società indipendente a capitale interamente italiano, leader nella revisione e organizzazione contabile e member firm italiana di Grant Thornton International – su database AIDA-Bureau Van Dijk, su oltre 9.057 aziende italiane con fatturato compreso tra 30 e 500 milioni di Euro.

La tabella che segue descrive la percentuale di presenza nelle diverse Regioni, oltre alla variazione tra 2012 e 2013, facendo registrare in alcuni casi un decremento, come nel caso del Friuli-Venezia Giulia, della Basilicata e di altre regioni del Sud.

Regione	2013	2012	Var %
Abruzzo	13%	11%	2%
Basilicata	4%	11%	-7%
Calabria	15%	15%	0%
Campania	14%	12%	2%
Emilia-Romagna	14%	13%	1%
Friuli-Venezia Giulia	15%	16%	-1%
Lazio	12%	11%	1%
Liguria	14%	10%	4%
Lombardia	14%	12%	2%
Marche	15%	17%	-2%
Molise	5%	2%	3%
Piemonte	15%	13%	2%
Puglia	13%	11%	2%
Sardegna	10%	12%	-2%
Sicilia	11%	13%	-2%
Toscana	16%	16%	0%
Trentino-Alto Adige	7%	6%	1%
Umbria	16%	16%	0%
Valle d'Aosta/Vallée d'Aoste	7%	5%	2%
Veneto	14%	13%	1%

Analizzando gli stessi dati, la distribuzione per dimensione di fatturato, le donne sono presenti in modo particolare nei Consigli di Amministrazione di Aziende con un fatturato compreso tra 30-100 milioni (che rappresentano circa il 64%): la presenza di quote rosa va mano a mano diminuendo con l'aumentare del fatturato delle aziende.

A livello di incarichi, l'11% delle donne in CDA ricopre il ruolo di Amministratore Delegato (era il 10% nel 2012) e l'8% invece ricopre il ruolo di Presidente del Consiglio di Amministrazione, dato invariato rispetto al 2012.

Le evoluzioni di questi mesi per le Società quotate e pubbliche

Aprile e maggio 2014 sono due mesi centrali per **verificare la tenuta della legge**, la cui approvazione si deve alle deputate Lella Golfo, presidente della Fondazione Bellisario, e Alessia Mosca. Si stanno svolgendo, infatti, questa primavera le assemblee che dovranno **rinnovare 65 consigli di amministrazione e 73 collegi sindacali di società quotate in Borsa**, portando - se i consigli manterranno le dimensioni attuali - altre 50 consiglieri di amministrazione e 80 sindache.

La grande scommessa riguarda le società pubbliche. Colossi come Eni, Enel, Finmeccanica, Terna, finora solo maschili, devono necessariamente, **riservare il 20% dei CDA e dei collegi sindacali** al genere meno rappresentato (a partire dal secondo rinnovo la quota salirà al 33%).

Le recenti nomine (Emma Marcegaglia all'Eni, Patrizia Grieco all'Enel, Luisa Todini alle Poste, Catia Bastioli a Terna) mostrano come il governo non si sia limitato, in questi casi, a rispettare la legge sulle quote di genere nei consigli di amministrazione e nei collegi sindacali, ma abbia fatto arrivare le donne al vertice, alla presidenza. È oggetto di dibattito la valutazione sull'ampiezza delle deleghe attribuite alle figure di Presidente di tali grandi società e sulla possibilità di incidere sul processo decisionale, ma il segnale è comunque valutato da più parti come incoraggiante.

Complessivamente (quindi considerando anche le quotate), nel campo pubblico sono in fase di rinnovo i vertici di 14 società controllate direttamente e 35 indirettamente. Il precedente governo aveva affidato a due società di executive search la stesura di una lista unica di tutte le candidature. Sul sito del Tesoro era disponibile anche una casella di posta alla quale far arrivare le proprie candidature. C'è chi dice che in poche si siano candidate. Su questo specifico punto, tre considerazioni: la prima è che la possibilità di autocandidarsi non è stata molto

pubblicizzata; la seconda è che in una selezione così delicata non è facile inviare il proprio curriculum quasi «a caso»; la terza è che chi ci ha provato talvolta è stato rimandato indietro perché la casella era bloccata. Sarà però interessante sapere anche quanti professionisti uomini si saranno auto-candidati.

La legge 120/2011 Golfo-Mosca - i passaggi chiave

Le recenti modifiche al testo unico delle disposizioni in materia di intermediazione finanziaria - la cd. Legge Golfo-Mosca - che impongono alle società quotate in Borsa e alle società a controllo pubblico di includere nei propri Consigli d'Amministrazione un numero crescente di donne, stanno già mostrando le prime ricadute concrete.

Man mano che i consigli di Amministrazione dovranno essere rinnovati, **sarà necessario nominare molte donne al ruolo di Consigliere**. Si tratta di una opportunità importante per contribuire a superare una situazione ancora penalizzante per le donne, che impedisce la piena espressione del potenziale umano e professionale di metà della popolazione nazionale.

La legge prevede infatti che gli organi sociali delle società quotate in scadenza a partire dal 12 agosto 2012 vadano rinnovati riservando una quota pari ad almeno un quinto dei propri membri al genere meno rappresentato: le donne. A partire dal secondo e terzo rinnovo degli organi sociali, le donne in CDA dovranno essere pari ad almeno a un terzo, per arrivare al 2022, data in cui si pone la seconda importante scadenza fissata dalla legge Golfo-Mosca: l'esaurimento della sua efficacia.

Affinché le nuove norme trasformino efficacemente le prassi di governo delle aziende italiane lasciando, alla loro cessazione di efficacia, un contesto nel quale l'equa rappresentazione dei generi avviene spontaneamente e in ragione dell'equo riconoscimento del merito, è essenziale che le donne nominate al ruolo di Consigliere di Amministrazione rispondano **a rigorosi standard di competenze e qualificazione professionale**.

La “golden list”: lo spirito e le caratteristiche dell’Albo volontario di candidate al ruolo di componenti in CDA con competenze certificate

Un **albo** di **donne manager** qualificate e in grado di ricoprire ruoli di vertice nei **Consigli di Amministrazione**, consultabile a livello regionale da enti ed aziende. È il progetto di **Confindustria Veneto** denominato *Albo volontario di candidate al ruolo di componenti in CDA con competenze certificate*. Si tratta di una azione volta a sostenere e promuovere l’innovazione sociale, tema ritenuto prioritario nella futura programmazione dell’Unione Europea. In particolar modo si intende contribuire a colmare una ancora scarsa caratterizzazione di genere che contraddistingue il nostro Paese e la nostra economia.

Il sistema confindustriale del Veneto si è attivato concretamente per il perseguimento di questo obiettivo e ora è in grado di offrire attraverso le proprie agenzie formative provinciali percorsi volti a formare le donne che intendono candidarsi a ricoprire questi ruoli.

I percorsi – realizzati presso le agenzie formative del Sistema Confindustriale veneto, con la supervisione scientifica degli Atenei veneti – si concludono con una certificazione delle competenze delle partecipanti.

Oltre a queste iniziative formative, si è voluto anche istituire presso Confindustria Veneto un albo, istituito su base volontaria.

L’**Albo** ha lo scopo di raccogliere e selezionare curricula di donne che per le loro **competenze documentate** potranno essere segnalate per l’ingresso nei Consigli di Amministrazione di società pubbliche e quotate in Borsa.

Per essere iscritte all’Albo, le candidate devono presentare a Confindustria Veneto, anche tramite le Territoriali, il **curriculum vitae** e l’attestato di partecipazione ad un **corso professionalizzante**, erogato dal Sistema Confindustriale.

Sulla base di un'attenta analisi dei curricula, Confindustria Veneto selezionerà e inserirà nell'Albo i profili più competenti, che potranno essere visionati da tutti gli **Enti pubblici** e **privati**, nonché dalle **aziende** aderenti al Sistema Confindindustriale.

L'iscrizione dura **tre anni**, al termine dei quali la persona, per mantenere lo status di iscritta, dovrà aver frequentato un **percorso formativo di aggiornamento** di almeno 16 ore, organizzato da Confindustria Veneto attraverso le proprie Agenzie formative. L'albo verrà pubblicato sul **sito** di **Confindustria Veneto** e delle Territoriali e verranno effettuate comunicazioni mirate ai soggetti interessati per promuovere l'iniziativa.

Il percorso formativo



Il percorso formativo proposto da Risorse in Crescita rappresenta un corso professionalizzante che si situa nella logica di formazione e certificazione descritta nel precedente paragrafo. Il progetto si è avvalso, grazie all'interesse del Comitato Imprenditoria Femminile, del contributo dalla Camera di Commercio di Vicenza. Il corso per consiglieri di amministrazione "Head of the Board" è stato realizzato in collaborazione con la Challenge School di Venezia.

Il progetto

- risponde ad una esigenza estremamente attuale per le società quotate in borsa e a partecipazione pubblica
- ha avuto una prima sperimentazione a Padova ed è stato successivamente realizzato, oltre che a Vicenza, a Treviso, Rovigo, Venezia e Verona raccogliendo un grande numero di adesioni
- ha un format che viene replicato in altre Province e che consente la comparabilità della formazione nella Golden List Regionale
- rappresenta il primo step per favorire, a livello provinciale prima e regionale poi, lo scambio tra donne nelle posizioni apicali delle imprese.

Il corso per consiglieri di amministrazione "Head of the Board 2013" è stato finalizzato a sostenere l'applicazione della Legge sulla partecipazione delle donne ai ruoli apicali d'impresa, attraverso la **formazione al ruolo di Consigliere di Amministrazione** e, con la predisposizione di una **Lista**, cui si accede previo il **superamento di una prova finale**, di persone con **competenze certificate** per partecipare ai Consigli d'Amministrazione delle società quotate in borsa e a partecipazione pubblica.

Il corso si è svolto in dieci **incontri di aula**, più quattro **giornate di studio** in vista della **prova finale** il cui superamento è il presupposto per l'inclusione nella lista regionale.

Gli incontri sono stati dedicati all'approfondimento dei seguenti argomenti:

- Principi di corporate governance e strategia aziendale
- Le società di capitali
- La società per azioni e la sua organizzazione
- Vicende particolari nell'attività delle società per azioni
- Norme di rilievo per il funzionamento delle società
- Il bilancio d'esercizio: struttura e processo di formazione
- L'analisi di bilancio e la valutazione delle performance d'impresa
- Le valutazioni di bilancio
- L'interpretazione strategica dei dati contabili

Appunti di viaggio: tutti i colori del rosa

Il percorso “Head of the Board” non è stato “solo un corso”. Si è trattato di un’esperienza, “formativa” nel senso più pieno del termine, che si è sviluppata in 6 mesi (iniziata a settembre 2013 e conclusa con l’esame di marzo 2014). In altri termini, è stato a tutti gli effetti un “viaggio”, fatto di apprendimento e di relazioni vissuto con impegno e intensità dalle partecipanti.

Abbiamo raccolto alcune valutazioni informali sull’esperienza e sulla portata di questo viaggio, che ci hanno permesso di cogliere il più possibile l’immediatezza e la soggettività delle valutazioni.

Salpiano? Partecipare al corso per...

Questo racconto inizia dalle premesse del viaggio, ovvero dalla decisione di partecipare al percorso.

L’eterogeneità delle partecipanti (libere professioniste, imprenditrici, manager di realtà private e pubbliche) si riverbera nella differenziazione delle motivazioni che hanno condotto alla partecipazione al corso. Alcune persone hanno partecipato per migliorare la comprensione di alcuni contenuti del loro “job” attuale: *“Ho partecipato al corso perché credo molto nella formazione e, considerando che il mio lavoro è di carattere prevalentemente amministrativo, temo sempre che per me sia molto facile cadere in una situazione di “fossilizzazione” nel mio proprio ambito, senza un’adeguata apertura verso l’esterno, verso altre realtà che comunque ci appartengono”*. Sempre nella prospettiva del miglioramento delle competenze “di mestiere”, alcune partecipanti hanno cercato un percorso che creasse un circolo virtuoso tra l’apprendimento quotidiano nel contesto di lavoro e fonti di conoscenza e di metodo ulteriori ed autorevoli: *“Quando ho ricevuto la mail con la comunicazione del corso ci ho pensato qualche giorno e poi mi sono detta perché no. Visto che nella vita secondo me non si finisce mai di imparare, e visto che la mia formazione, eccetto quella fatta ormai con tanti anni di lavoro sul campo, in settori anche molto diversi tra loro, era ferma agli anni scolastici delle superiori, ho pensato che fosse una cosa bella ed utile ritornare sui “banchi” di studio, con stimoli, consapevolezza e maturità sicuramente diversi da quelli dei 20 anni”*.

Questo arricchimento delle competenze è stato l'obiettivo anche di alcune partecipanti in posizione diverse da ruoli amministrativi e di general management: *“l'obiettivo era di capire meglio le dinamiche aziendali sia in termini di organi che in termini di bilancio (in particolare quali sono gli elementi da evidenziare e da analizzare per avere un primo quadro di analisi sull'andamento aziendale)”*.

Interessante anche il punto di vista di chi svolge il ruolo di leader di un'impresa familiare, nella prospettiva quindi della proprietà e del controllo dell'azienda: *“Ho partecipato al corso per un interesse personale innanzitutto, poiché da alcuni anni gestisco l'impresa “di famiglia” col supporto di un commercialista dal quale ho appreso molto, ma sempre “sul campo” e spesso fingendo di avere chiari concetti che invece non avevo mai affrontato visto il mio percorso di studi e le mie precedenti esperienze. Lo scopo era pertanto di chiarire tali concetti e di mettere insieme i pezzi con il supporto di persone competenti. Confesso che l'idea che tale esperienza mi porti a sedere in un CDA non mi dispiace affatto, ma non è stata la “lista” la mia molla, anche perché temo abbia meno incisività di quanto comunque contiamo e speriamo. Diciamo pure che quando ho letto di tale corso l'ho considerato come un'occasione di ulteriore crescita e la possibilità di una nuova esperienza”*.

Ultima, ma non meno importante, la prospettiva di chi riguarda direttamente il corso rispetto ad un'esigenza di sviluppo professionale che prevede l'ingresso in CDA *“Avevo la necessità di acquisire competenze per ricoprire ruoli di responsabilità”*.

Ciò che ci siamo “portate a casa”: tra contenuti e relazioni significative

Un secondo tema riguarda le cose più importanti che rimangono del corso, non solo in termini di acquisizione di conoscenze di contenuti e strumenti, ma di esperienza complessiva, anche e soprattutto relazionale.

Per quanto riguarda l'apprendimento, come prevedibile, il contributo dei docenti è stato importante ed è stato integrato dal forte arricchimento nato dal confronto tra colleghe: *“In termini di contenuti tutto mi è servito, dall'ascoltare le lezioni dei docenti che ritengo preparati e competenti, fino al rimettermi (con qualche fatica lo ammetto) a leggere e a studiare i vari argomenti proposti, al discutere di aspetti e problematiche contabili, fiscali, ecc che sono via via emerse durante le lezioni dall'esperienza di tutte le partecipanti”*.

Un'altra testimonianza si colloca nella stessa direzione: *"non si finisce mai di imparare", mettersi alla prova su cose nuove, verificare che la forza del gruppo vale sempre, verificare che è sempre molto impegnativo e ci vuole molta intelligenza per creare sintonia soprattutto in presenza di forti personalità"*.

Un aspetto importante del confronto tra colleghe, che tocca in qualche misura una parte dell'identità professionale di alcune partecipanti, riguarda ciò che si potrebbe definire "consapevolezza di genere", esito dei dialoghi e della costruzione congiunta del senso (individuale) e del significato (collettivo) della partecipazione ad un percorso di questo tipo rivolto alle donne: *"Mi sono portata a casa moltissimo, in particolare anche in termini di maggior consapevolezza del potenziale femminile, sia per competenze professionali che per energia vitale"*.

Il gruppo rappresenta non solo una risorsa nel "qui ed ora" degli incontri formativi, come vedremo in seguito, ma in termini più "pragmatici" una grande opportunità di networking professionale: *"Oltre ai contenuti, mi sono portata a casa una rete di conoscenze che può essere utile durante la risoluzione di problemi di gestione giornaliera. La stessa rete che potrebbe essere fucina di nuove occasioni di business"*. E ancora: *"... ci sentiamo quasi tutti i giorni per scherzare ma non solo, anche per consigli e/o opinioni su problemi lavorativi"*.

L'altro contributo importante del gruppo, è stata la sua qualità di coesione e di "motore motivazionale" nell'affrontare un percorso che si è rivelato impegnativo sia durante le giornate di formazione, sia negli incontri di studio e approfondimento in gruppo (voluti fortemente da molte partecipanti), sia nel tempo personale dedicato allo studio e all'approfondimento. I "colori" più accesi del viaggio si colgono in questa dimensione: *"Anche in questo caso la cosa più bella è stata la capacità di creare un gruppo di partecipanti affiatato e complice. Si ha la sensazione di essere all'interno di una rete di professionisti attivabile in ogni momento della tua vita. Sarebbe bello una volta usciti dall'aula ritrovarci a lavorare ancora insieme!"*

E ancora: *“Il gruppo è stato fondamentale, il supporto, l’entusiasmo e la proattività del gruppo, hanno contribuito a rendere piacevoli e quindi più proficue le ore di lezione e le ore di studio la sera, il sabato e la domenica. La voglia di costruire e di crescere che si respirava mi hanno aiutato nell’affrontare le difficoltà che un imprenditore incontra ogni giorno e nel non arrendersi mai”*. Infine *“È bello vedere che comunque il gruppo può fare la differenza nel conseguire i risultati. il gruppo è momento di riflessione, scambio di esperienza, aiuto ...e anche divertimento”*.

Proseguire il viaggio: le prossime mete

Per alcune partecipanti il percorso formativo ha alimentato la professionalità all’interno di una sostanziale continuità di ruolo: *“Intendo usare le competenze acquisite per svolgere meglio il mio lavoro attuale”*.

In altri casi, l’esperienza formativa è percepita in termini di opportunità di empowerment: *“Intendo essere più attenta alle possibilità di un mio inserimento in posizioni in linea con le prerogative del corso fatto e delle mie capacità professionali”*. Talvolta l’appartenenza alla “Golden list” alimenta questa dimensione: *“Far parte della “golden list” (anche se dovrebbe essere pink) sarà per me comunque motivo di orgoglio e, perché no, anche di automotivazione, qualora ce ne fosse bisogno”*, confermata da quest’altra testimonianza *“Programmi veri e propri non ne ho ancora fatti . Intanto attendo di avere il diploma, orgogliosa di poter far parte di una lista di donne che hanno saputo rimettersi in gioco. Poi visto che mi piacciono le sfide sia nella vita che nel lavoro e che finora non mi sono mai tirata indietro rispetto a qualsiasi tipo di responsabilità, sulla base dell’esperienza fatta sarò pronta ad affrontare tutto quello che consegue dall’aver partecipato al corso”*.

Ancora, l’esperienza è un’utile premessa per l’assunzione di un ruolo in CDA: *“Sto già applicando quello che ho imparato per le nuove sfide che mi attendono. l’obiettivo è di contribuire con il mio lavoro a sfondare il “tetto di cristallo”*.

Diversa ancora è la prospettiva di un’imprenditrice che appartiene ad una realtà non coinvolta dalla cogenza della legge Golfo-Mosca: *“Sono soddisfatta nel poter appuntare al petto questa medaglia perché ciò dimostra che la volontà di formazione e miglioramento professionale e personale è costante. Per gli imprenditori non esistono competenze certificate, i risultati parlano per se stessi: quello che li qualifica è*

il fatto che le attività avviate siano redditizie/competitive/eccellenze ...e altri obiettivi quantificabili. La figura dell'imprenditore "puro" può risultare molto scomoda perché va a rompere logiche che esistono dalla notte dei tempi. Speriamo che quest'epoca di "rinnovi" valorizzi queste figure che si vorrebbero mettere in gioco per contribuire al risanamento di realtà disastrose o migliorare con logiche industriali in settori dove queste normalmente non vengono applicate.



