



Più
DONNE nei CDA

Donne
Leadership
Pari Opportunità



pari opportunità
management
STEM **carriera**
società quotate
formazione
dirigenza
legge Golfo/Mosca

leadership
percorsi
genere
innovazione
equilibrio
empowerment
welfare

merito
potere

E-BOOK
2019

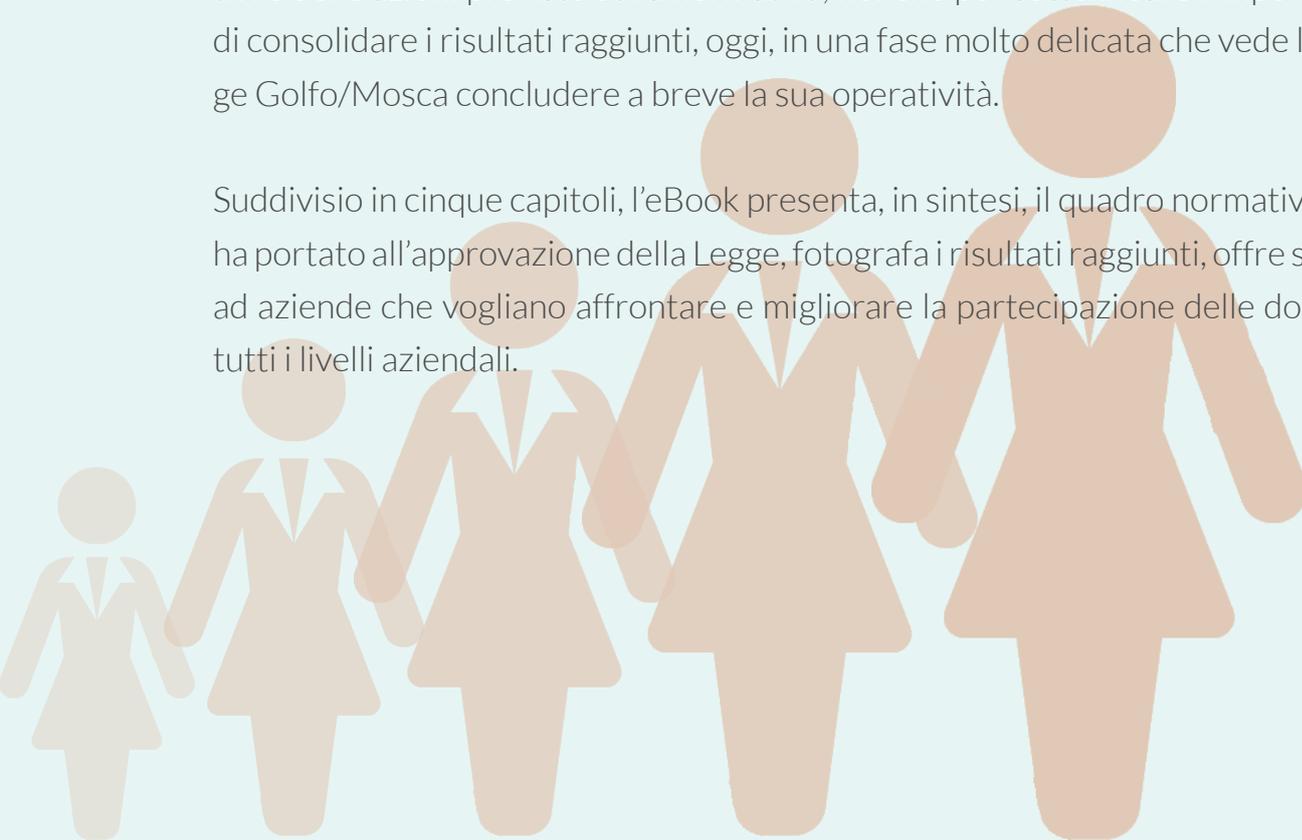
INTRODUZIONE

Sono passati sette anni dall'entrata in vigore della Legge Golfo/Mosca, voluta da un'ampia rappresentanza di donne in Parlamento per infrangere quell'insieme di resistenze e ostacoli, troppo spesso invisibili, che escludono le donne dai ruoli decisionali. L'applicazione ha riguardato i board delle Società quotate in borsa e delle Società Partecipate pubbliche e presenta un bilancio positivo se si considera l'ingresso di più donne nei Consigli di Amministrazione, non ancora soddisfacente se guardiamo alle donne effettivamente giunte al top management.

Con l'idea di evidenziare i passi compiuti e di favorire una conoscenza delle problematiche che si addensano sulla tematica, nasce questo eBook ispirato all'importante attività svolta dal **Tavolo di Lavoro regionale "Più donne nei Consigli di Amministrazione e nelle posizioni apicali"**. Istituzioni di Parità, Associazioni femminili e Ordini Professionali del Piemonte dal 2014 operano insieme con l'intento di rafforzare l'attenzione sui temi della leadership al femminile.

L'eBook è stato voluto per contribuire alla diffusione e comprensione degli obiettivi e delle azioni previste dalla normativa, nonché per sottolineare l'importanza di consolidare i risultati raggiunti, oggi, in una fase molto delicata che vede la legge Golfo/Mosca concludere a breve la sua operatività.

Suddiviso in cinque capitoli, l'eBook presenta, in sintesi, il quadro normativo che ha portato all'approvazione della Legge, fotografa i risultati raggiunti, offre spunti ad aziende che vogliono affrontare e migliorare la partecipazione delle donne a tutti i livelli aziendali.



Una parte è dedicata alla rete al femminile impegnata su questo fronte, per fornire alle donne punti di riferimento sul territorio, per far conoscere le attività formative e promuovere l'utilizzo della banca dati on line per donne e aziende.

Un invito ad approfondire e ad avvicinarsi con maggior consapevolezza a un percorso di crescita professionale che le porti ai ruoli apicali.

Un invito, anche, alla speranza per il futuro, rivolto in particolare alle giovani donne che si affacciano al mercato del lavoro, perchè possano riconoscere i risultati raggiunti e, di qui, procedere con altre donne e uomini verso nuovi e importanti traguardi.

IL TAVOLO DI LAVORO REGIONALE

Consigliera di Parità Regionale e Commissione Regionale Pari Opportunità del Piemonte

Città di Torino

Università degli Studi di Torino

CIRSDE (Centro Interdisciplinare di ricerche e studi delle donne e di genere)

Federmanager - Gruppo Minerva Alessandria, Cuneo, Torino

AIDDA - Associazione Imprenditrici e Donne Dirigenti d'Azienda

Soroptimist International d'Italia club di Cuneo

Ordine degli Avvocati di Torino

Ordine dei Consulenti del Lavoro di Torino

Ordine dei Dottori Commercialisti e degli Esperti Contabili di Torino



UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI TORINO

[cirsde]
centro interdisciplinare di ricerche
e studi delle donne e di genere



Consigliera di Parità
Regionale del Piemonte



AIDDA
FARE IMPRESA AL FEMMINILE
Associazione Imprenditrici e
Donne Dirigenti di Azienda



“ *L'utilizzo efficiente del capitale umano è il fattore più importante della competitività, dello sviluppo e della crescita di un'economia ed è fondamentale per affrontare le sfide demografiche dell'UE, per competere con successo in un'economia globalizzata e per garantire un vantaggio comparativo rispetto ai paesi terzi.*

Il numero di donne dotate di un elevato livello di istruzione e di qualifiche cresce sempre di più, come dimostra il fatto che il 60 % delle persone laureate è di sesso femminile.

Continuare a non attingere a questo vivaio nell'ambito dei procedimenti di nomina per i posti dirigenziali e decisionali delle società, significherebbe rinunciare a sfruttare appieno un capitale umano di grande competenza.

”

Risoluzione legislativa del Parlamento europeo del 20 novembre 2013

INDICE

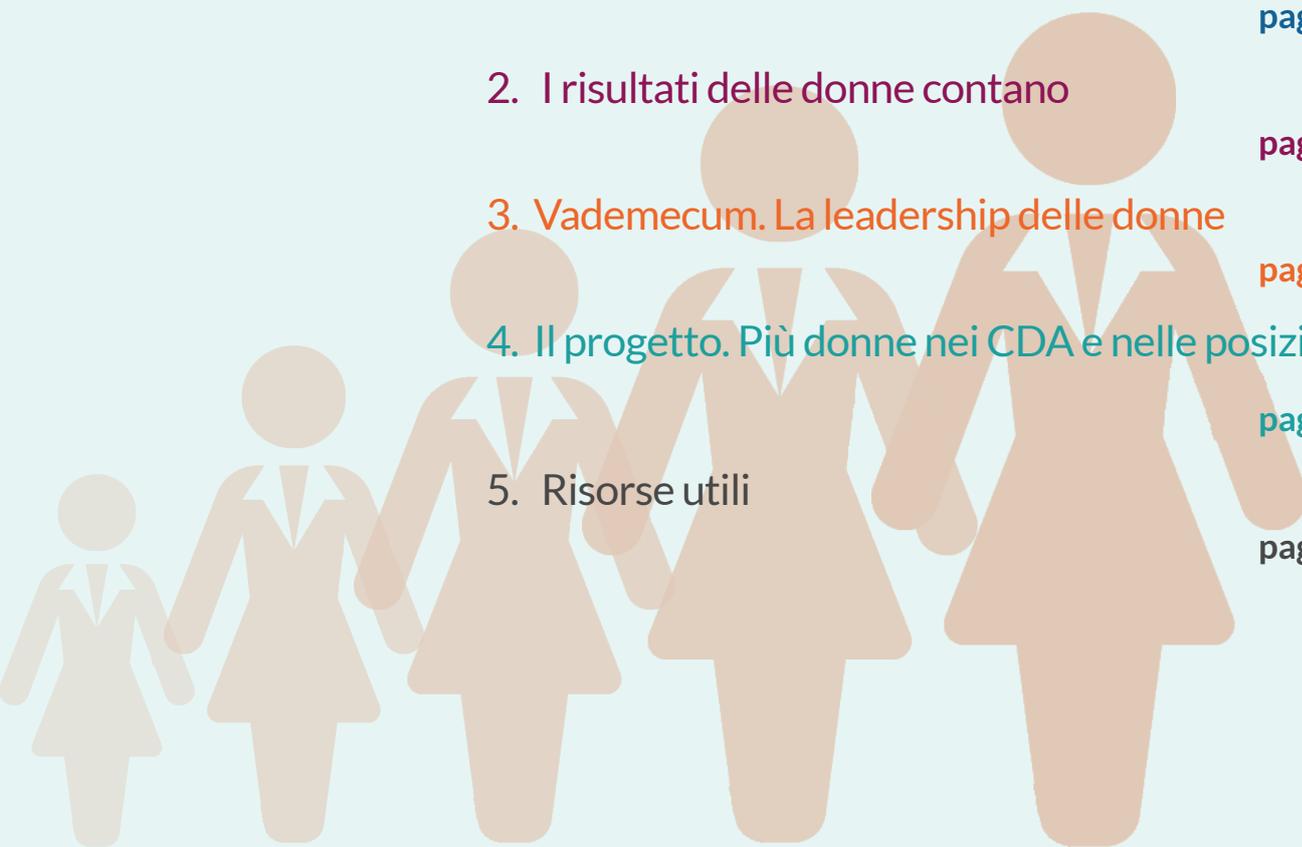
1. Azioni a favore del riequilibrio di genere nei CDA
pag. 4

2. I risultati delle donne contano
pag.10

3. Vademecum. La leadership delle donne
pag.21

4. Il progetto. Più donne nei CDA e nelle posizioni apicali
pag.33

5. Risorse utili
pag.39



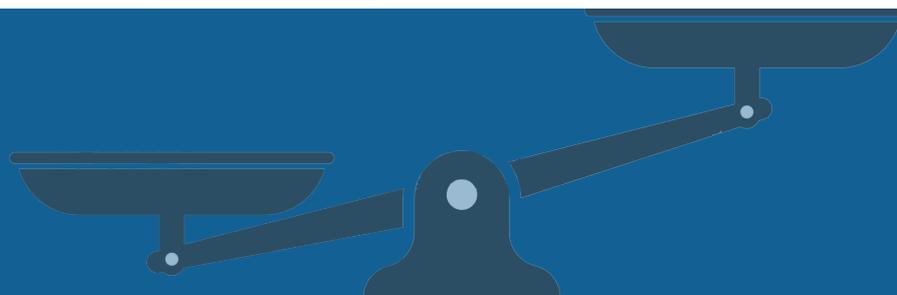
Nell'ultimo decennio il dibattito sulla rappresentanza si è arricchito in Italia, come negli altri paesi europei, di iniziative concrete per garantire il riequilibrio di genere nei ruoli decisionali.

In ambito lavorativo le misure adottate hanno favorito la spinta verso l'inserimento della componente femminile, "più brava a scuola e all'Università" e portatrice di una diversità indispensabile per la competitività delle organizzazioni ma penalizzata nei percorsi di carriera.

Un processo guidato dal «Piano d'azione sulla parità di genere 2016-2020» con cui l'UE ha raccomandato il riconoscimento "pieno e paritario, di tutti i diritti umani e delle libertà fondamentali da parte delle donne e delle ragazze, il conseguimento della loro emancipazione e della parità di genere", indicando l'obiettivo prioritario della parità tra donne e uomini nel processo decisionale, insieme all'aumento della partecipazione delle donne al mercato del lavoro, alla riduzione del divario di genere in materia di retribuzioni, salari e pensioni.

1. AZIONI A FAVORE DEL RIEQUILIBRIO DI **GENERE NEI CDA**

LE PRINCIPALI TAPPE DEL PERCORSO UE



Il Parlamento europeo

Risoluzione del 6 luglio 2011 sulle donne e la direzione delle imprese.

Richiede alla Commissione di proporre entro il 2012 un intervento legislativo, temporaneo, che preveda riforme per eliminare le disparità e gli stereotipi di genere nel processo decisionale in ambito economico.



INSERIRE

entro il 2020 almeno il 40% di amministratori **senza incarichi esecutivi** del sesso sottorappresentato nelle **società europee quotate in borsa**;

entro il 2018 almeno il 40% di amministratori **senza incarichi esecutivi** del sesso sottorappresentato nelle **società pubbliche**;

Per gli **incarichi esecutivi** prevede una "quota di flessibilità" attraverso obiettivi di autoregolamentazione che le società dovranno fissare.

Scadenza: 2028

Il Parlamento europeo

Risoluzione legislativa 20 nov. 2013

Proposta di direttiva riguardante il miglioramento dell'equilibrio di genere fra gli amministratori senza incarichi esecutivi delle società quotate in borsa.

EVIDENZIA:

- la necessità che le società quotate elaborino una **politica di genere** volta a equilibrare la rappresentanza di genere al loro interno.
- l'importanza di **procedure** di nomina a membri dei consigli di amministrazione **chiaro e trasparenti**; che i candidati siano valutati in modo oggettivo sulla base dei loro **meriti individuali, indipendentemente dal genere**.



Ciascuna società può scegliere le politiche più adeguate alle sue attività e dovrebbe adottare **misure attive per aumentare la quota di appartenenti al sesso sotto-rappresentato ai livelli direttivi**.

INDICAZIONI

Può includere:

- una descrizione delle misure attuate, ad es. la nomina di un candidato e di una candidata ai posti più importanti,
 - sistemi di tutoraggio e consulenza sullo sviluppo professionale per le donne,
 - strategie nel settore delle risorse umane per promuovere assunzioni diversificate.
- Inoltre: offerta di condizioni di lavoro flessibili per tutti, es. assistenza in materia di congedo parentale, servizi di assistenza al lavoro domestico e all'infanzia.

Commissione Europea

Direttiva 2014/95/UE

Prevede che le società quotate forniscano informazioni sulla politica in materia di board diversity eventualmente adottata.

LE PRINCIPALI TAPPE DEL PERCORSO UE



I Paesi dell'UE hanno individuato interventi basati su differenti strategie:

Legislazione vincolante con meccanismi per il riequilibrio di genere nei CdA. Previste sanzioni per inadempienze.

Italia, Francia, Spagna, Norvegia* e Germania

FRANCIA Legge "Copé-Zimmermann" n.103 del 2011 prevede il 40% del genere meno rappresentato nei CdA delle quotate entro il 2017, con adeguamento graduale. Sanzioni previste: annullamento delle nomine e sospensione della remunerazione.

SPAGNA "The Effective Equality Act 2007" prevede il tetto del 40%. La società non conforme alle disposizioni non potrà stipulare contratti con la Pubblica Amministrazione.

Codici di auto-regolamentazione

Non sono previste sanzioni.

Regno Unito, Svezia, Finlandia, Paesi Bassi, Svezia, Polonia e Lituania

FINLANDIA nel 1997 raccomandazione basata sul "comply or explain": l'impresa inadempiente deve dare spiegazioni esaustive agli azionisti sul mancato rispetto che potrebbe comprometterne la credibilità verso investitori. Non sono previste sanzioni.

INGHILTERRA nel 2012 prevede tetto del 25% entro il 2015 nei CdA delle società nell'indice borsistico FTSE-100. Per le altre prevede obiettivi autonomi e un'opera di moral suasion. Non sono previste sanzioni.

Non adozione di misure specifiche viene fatto appello alla trasparenza e al merito nel processo di selezione.

A META'

Austria e Danimarca

hanno adottato misure vincolanti solo per le imprese a controllo pubblico

PIONIERI

Norvegia* è stato il primo Paese a introdurre nel 2006 una legislazione vincolante, istituendo un sistema di quote nei CdA per il genere sottorappresentato. I risultati sono stati importanti e hanno aperto la strada alle riforme negli altri paesi.

*Paese extra UE

Le misure adottate sono **azioni positive** volte, cioè, a raggiungere condizioni di uguaglianza, intervenendo a favore delle categorie che si trovano in situazione di svantaggio.

Hanno natura: • temporanea • flessibile
• adattata al caso specifico

Le azioni positive hanno come riferimento il "modello statunitense" che prevede interventi di natura compensativa, prioritariamente legislativi e giurisprudenziali, a favore di minoranze discriminate.

Nell'ordinamento italiano le **azioni positive** sono legittimate dall'art. 3 della Costituzione, che considera donne e uomini uguali senza distinzioni - **uguaglianza formale** - e prevede l'eliminazione degli ostacoli che si frappongono alla parità - **uguaglianza sostanziale**.

LA NORMATIVA AZIONI POSITIVE PER SOCIETA' QUOTATE E PARTECIPATE PUBBLICHE

Nel 2011 la normativa italiana introduce le regole per garantire la parità d'accesso agli organi di amministrazione delle **Società quotate** e delle Società **a controllo pubblico**.

Il principio

Introdurre azioni positive per il tempo ritenuto sufficiente a generare un cambiamento culturale.

La finalità

Assicurare l'equilibrio di genere negli organi collegiali delle Società quotate e a controllo pubblico.

La normativa

LEGGE 12 luglio 2011, n. 120
(Legge Golfo/Mosca)

DECRETO del Presidente della
Repubblica 30 novembre 2012, n. 251



A chi si rivolge

Società quotate in borsa.
Società a controllo pubblico, in cui una o più P.A. detiene una partecipazione superiore al 50%.



Criterio dell'equilibrio tra i generi

Prevede che almeno un terzo degli amministratori eletti nei CdA, senza ruolo esecutivo, e nei collegi sindacali appartengano al genere meno rappresentato.



Come

La composizione dei CdA il genere sotto-rappresentato dovrà raggiungere la quota di almeno:

- 20% al primo rinnovo
- 33% al secondo e al terzo rinnovo



Vigenza

Dal 1° rinnovo degli organi di amministrazione e controllo successivo al 12 agosto 2012 per tre mandati consecutivi.



Controllo per le Società quotate

La vigilanza sulla corretta applicazione della legge da parte delle società quotate spetta alla CONSOB.



Controllo per le Partecipate pubbliche

Il Presidente del Consiglio dei Ministri o il Ministro delegato per le pari opportunità vigila sul rispetto e presenta al Parlamento una relazione triennale sull'applicazione.

LA NORMATIVA AZIONI POSITIVE PER SOCIETÀ QUOTATE E PARTECIPATE PUBBLICHE

Totale Società quotate 228 società

Primo rinnovo 31 società

- le amministratrici sono il 35%, superano la soglia minima prevista

Secondo rinnovo 156 società

- le amministratrici sono il 36,5%, superano il 33% previsto per il secondo rinnovo

Terzo rinnovo 24 società

- la quota di donne nominate è del 36%

Fonte: elaborazioni su dati Consob.
Fine giugno 2018

Totale Società pubbliche 3.300

A febbraio 2017, ossia a **quattro anni dall'entrata in vigore degli obblighi**, le donne rappresentano quasi il 29% dei componenti degli organi collegiali di amministrazione e controllo delle società pubbliche.

Fonte: Dipartimento Pari Opportunità
Febbraio 2017



E' necessario infrangere il "**Soffitto di vetro**", cioè l'ostacolo **invisibile** ma consistente, che impedisce alle donne di raggiungere le cariche più alte.

Il *Glass-ceiling* è dovuto a un insieme di fattori che frenano la partecipazione delle donne all'istruzione superiore, alla forza

lavoro, condizionano il livello di stipendi, le posizioni ai vertici d'impresa, nella politica.

Ostacoli culturali

- discriminazioni di genere (unita ad altre forme)
- scarsa valorizzazione del merito
- maternità intesa come un limite

Ostacoli strutturali

- carenza di misure e servizi per conciliare vita e lavoro
- scarsa flessibilità organizzativa

LA NORMATIVA LE NOVITA' E LE PROSPETTIVE



La Legge Golfo/Mosca trova attuazione anche prevedendo nuove modalità operative, dai codici di autodisciplina alle attività di monitoraggio, mentre si riapre il dibattito sull'opportunità di consolidare e implementare i risultati raggiunti, anche attraverso una proroga della normativa.

Codice di autodisciplina delle società quotate in Borsa

luglio 2018

Il Comitato per la Corporate Governance ha inserito nel **Codice di autodisciplina delle società quotate in Borsa** - cui aderisce circa il 90% delle società quotate italiane - le norme sulla diversità di genere volte a mantenere e rafforzare gli effetti della Legge Golfo Mosca anche dopo la sua scadenza.

Invita le Società a **individuare lo strumento più idoneo**, con clausole statutarie e/o politiche di diversità e/o orientamenti agli azionisti; richiede a chi **presenta una lista** per la nomina del CdA di fornire un'adeguata informativa sulla sua rispondenza all'obiettivo di diversità di genere. Auspica, inoltre, che le Società adottino **misure per promuovere la parità di trattamento** e di opportunità tra i generi nell'organizzazione, monitorandone l'attuazione.

Proposta di proroga della legge Golfo/Mosca

gennaio 2019

In vista della scadenza della Legge n. 120/2011 - Golfo/Mosca, valutando che il tempo dei tre mandati non sia stato sufficiente per raggiungere appieno e a consolidate lo

Osservatorio inter-istituzionale sulla presenza femminile al vertice delle società.

La firma del **Protocollo d'intesa sottoscritto dal Dipartimento della Presidenza del Consiglio dei ministri per le Pari Opportunità, Consob e Banca d'Italia** rende più efficace, coordinata e incisiva l'azione a sostegno della presenza delle donne negli organi societari delle imprese quotate e non quotate, sia a controllo privato che pubblico. Consob e Banca d'Italia forniranno al Dipartimento per le Pari Opportunità i **dati raccolti attraverso le proprie attività di monitoraggio**.

Il patrimonio informativo servirà come base comune a fini di ricerca e per individuare le aree critiche su cui formulare proposte di intervento. Il protocollo resterà in vigore **cinque anni dal gennaio 2019**.

scopo della legge è stato presentato il **Disegno di legge n. 1095**.

Propone la **proroga per ulteriori tre mandati** delle disposizioni della legge n. 120/2011. Sono in fase di valutazione anche altri meccanismi quali l'introduzione nel codice di autodisciplina, le clausole statutarie.

Un primo passo è compiuto. L'entrata in vigore della Legge Golfo-Mosca nel 2011 ha prodotto i risultati attesi con il superamento del 30% di donne nei Consigli di Amministrazione di Società quotate e di Partecipate pubbliche. Nelle quotate erano appena il 7,4% prima della norma.

L'ingresso delle donne nei board ha determinato cambiamenti qualitativi, incidendo sulla maggior diversificazione - in quanto a età e istruzione, competenze e stili gestionali - e a favore di migliori performance aziendali. Risultati importanti che pongono le basi verso nuovi obiettivi: per consolidare la presenza delle donne nelle aziende e nei ruoli apicali, per far da "traino" per l'ingresso della componente femminile nel management di tutto il comparto produttivo.

Se vincono competenza e merito, le donne hanno le "carte in regola" per giocare un ruolo di primo piano nei gruppi dirigenziali.

2. I RISULTATI DELLE DONNE CONTANO

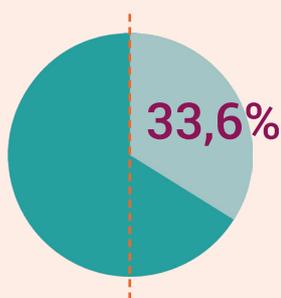
I RISULTATI DELLE DONNE CONTANO



I dati e le analisi condotte sull'applicazione della normativa per il **riequilibrio di genere nelle società quotate e pubbliche** confermano il raggiungimento di una significativa rappresentanza di donne nei board e nella dirigenza e sottolineano i benefici nelle performance aziendali.

La **Legge Golfo-Mosca** si è rivelata un'importante opportunità di cambiamento per il miglioramento delle aziende, del mercato del lavoro e delle politiche nei confronti delle donne e degli uomini.

Nel 2017 superato il 30% di presenze femminili nei board

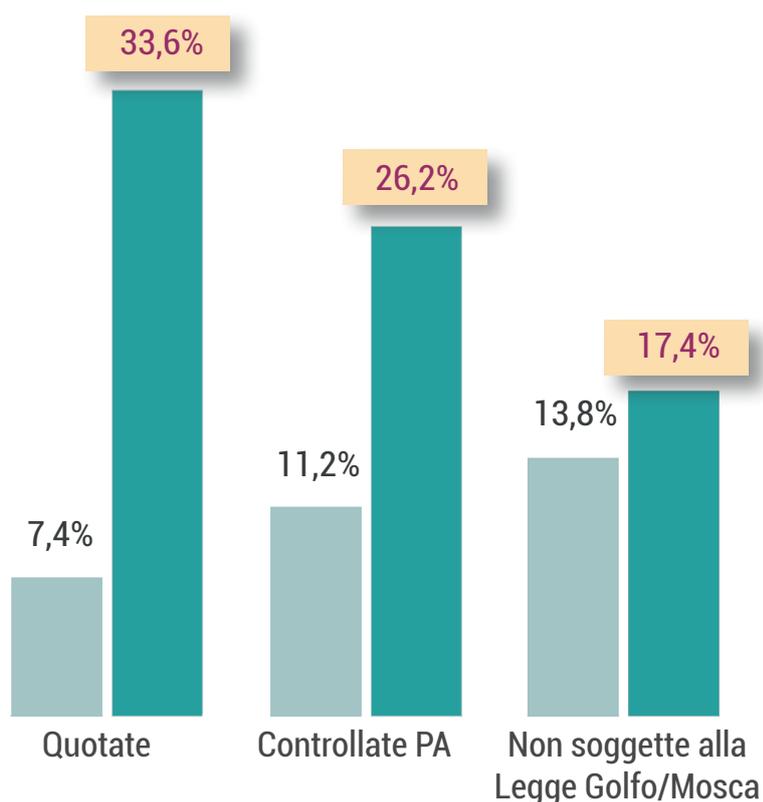


Per la prima volta, nel 2017, le donne che siedono nei board delle 227 **società quotate** alla Borsa di Milano è maggiore di un terzo rispetto al totale dei 2.244 membri dei CdA di queste aziende.

Rappresentanza femminile + 578 unità nelle società quotate in borsa
+ 660 unità nelle controllate pubbliche

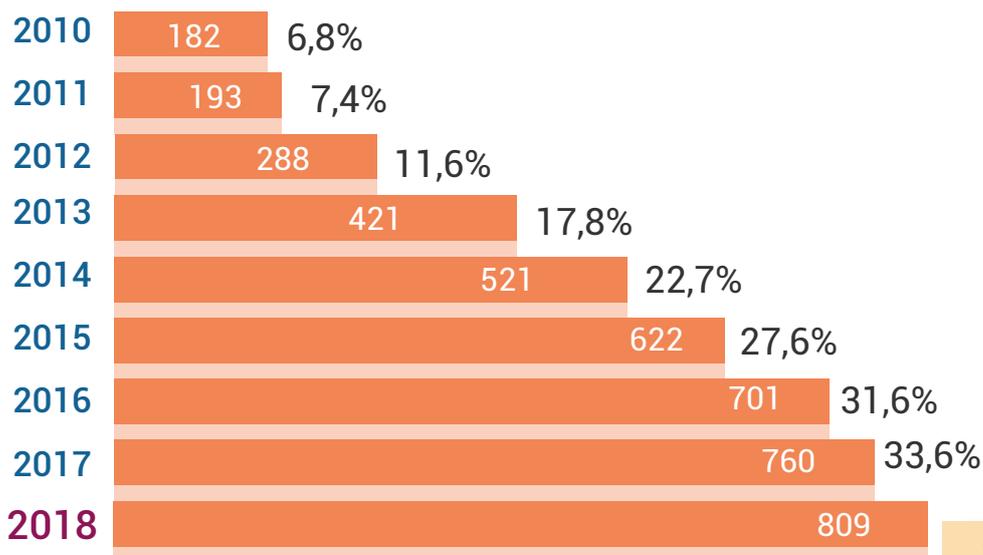
Effetto della Legge Golfo-Mosca su Società Quotate e controllate Pubbliche a confronto con le principali Società italiane non soggette alle norme.

Donne in % al totale dei
membri del board

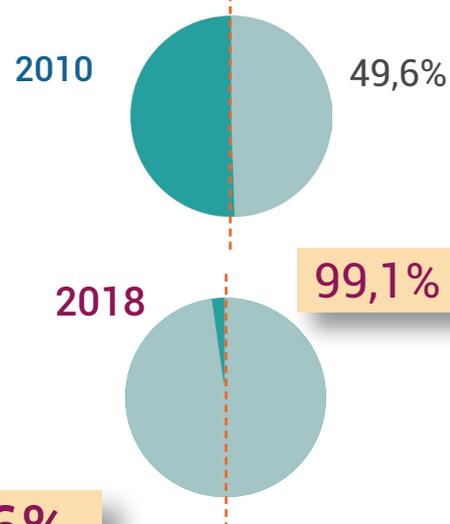


LE DONNE nei CONSIGLI di AMMINISTRAZIONE delle SOCIETÀ QUOTATE

Presenza delle donne nei C.d.A.



Società con almeno una donna nel board



Fonte: Consob - Rapporto annuale sulle società italiane quotate in borsa

marzo 2019

Cambiamenti nella composizione del Board con l'ingresso delle donne

I dati indicano che sia da attribuire **prevalentemente all'ingresso delle nuove amministratrici la positiva variazione** di alcune caratteristiche dei board:



- è cresciuta la **percentuale degli amministratori/trici laureati/e e con titolo post laurea**
- è aumentata la **diversificazione del profilo professionale**
- è aumentata lievemente la **presenza degli amministratori/trici stranieri/e**
- si è **ridotta l'età media**

Fonte: studio Consob, analizza l'efficacia della legge del 2011 nelle società italiane quotate nel periodo 2008-2016.

settembre 2018

LE DONNE nei CONSIGLI di AMMINISTRAZIONE delle SOCIETÀ QUOTATE

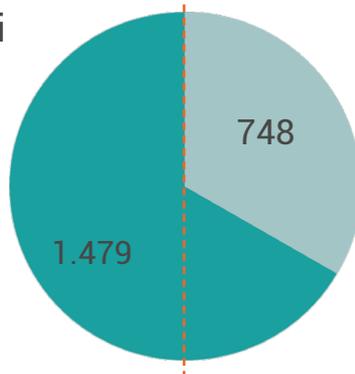
Caratteristiche degli amministratori
delle società quotate italiane per
genere



2.227



1.479



Il numero di **donne titolari di incarichi in più Cda** (interlockers) è salito al 34,%, nel 2018. Sono 279 contro le 76 del 2013 (18,6%).

I dati della recente rilevazione annuale Consob segnalano un **abbassamento dell'età**, soprattutto nelle società più piccole e nel settore dei servizi rispetto a quello finanziario.

Inoltre, è scesa all'11% la presenza di donne legate alla società da vincoli di parentela. Le **donne non-family** sono mediamente più istruite e hanno un background professionale più diversificato.

Età media per genere - ANNI



56,5



52



58,7

Laurea - %



87,9



91,6



86,1

Master post laurea - %



23,1



30,2



19,2

La **presenza di persone straniere** rimane bassa, sia tra le donne che tra gli uomini, con un massimo del 10% nelle grandi aziende e il minimo nel settore finanziario (meno del 5%).

Fonte: Consob - Rapporto annuale sulle società italiane quotate in borsa

marzo 2019

LE DONNE nei CONSIGLI di AMMINISTRAZIONE delle SOCIETA' QUOTATE

L'importanza di fare "massa critica"

Analizzando l'impatto sui livelli di performance delle società italiane quotate (ROE, ROS, ROIC e ROA), lo studio evidenzia come sia determinante la **presenza di una massa critica di donne** perché queste riescano ad **impattare positivamente sui risultati d'impresa**.

“ Quando la **percentuale di donne** supera una determinata soglia, che varia **tra il 17% e il 20% del board**, le stime evidenziano un **effetto positivo e significativo** su tutte le misure di performance utilizzate. ”

Fonte: studio Consob, analizza l'efficacia della legge del 2011 nelle società italiane quotate nel periodo 2008-2016.

settembre 2018

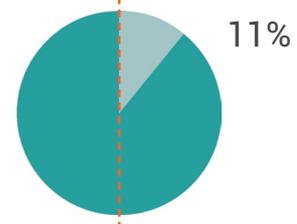
Cambiamenti nella **composizione del Board** con l'ingresso delle donne



Le donne continuano a ricoprire prevalentemente cariche non esecutive

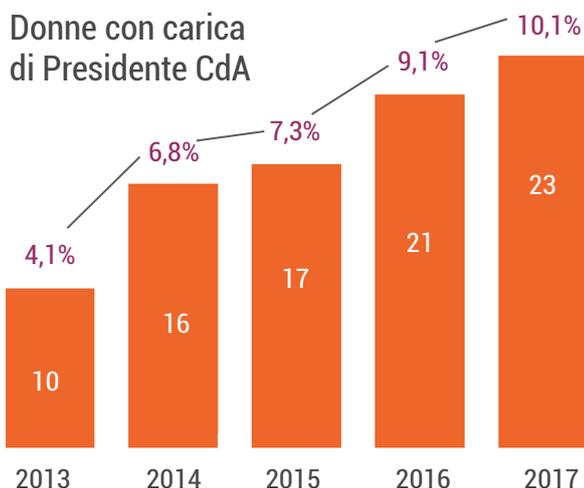
SOCIETA' QUOTATE in cui il numero di donne che siedono nei board supera il minimo richiesto dalla legge (33%).

26 società quotate (su 230)

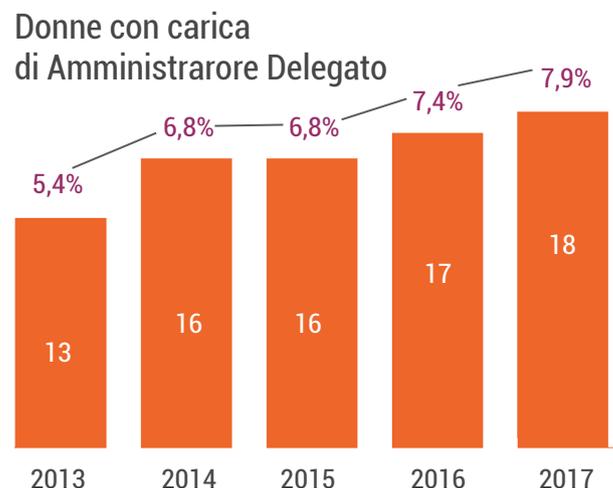


Il numero di donne che ricopre la carica di AD o di Presidente del CdA rimane marginale e lontano dalla soglia di 1/3 prevista dalle norme.

Donne con carica di Presidente CdA



Donne con carica di Amministratore Delegato



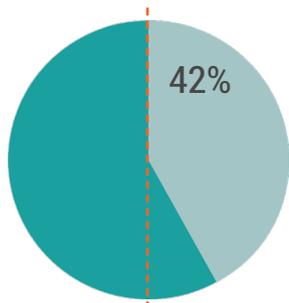
Donne Presidente del collegio sindacale: **20% nel 2017**

Fonte: elaborazioni su dati Consob e Cerved

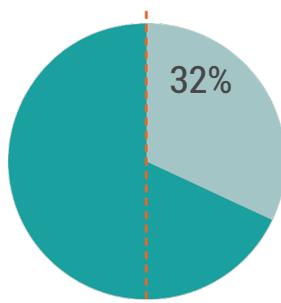
FOCUS DONNE NELLA DIRIGENZA DELLE AZIENDE ITALIANE

Uno studio realizzato su un campione di **34 realtà industriali e istituzioni finanziarie**, che impiegano più di mezzo milione di dipendenti (dati del 2018), evidenzia che nelle aziende italiane:

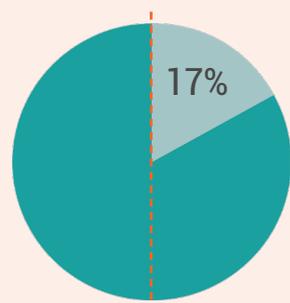
Donne occupate



Donne nei quadri



Donne dirigente



in aumento di due punti rispetto al 15% del 2015.

Soprattutto nelle aree: **marketing 43% del totale - legale 41% - controlli interni 33% - risorse umane 31%**. Sono quasi del tutto assenti in ambiti quali **le operations, il business development, l'IT, l'area finanziaria**. Assenti tra i **direttori generali**.

Donne al vertice

Nelle aziende analizzate solo 11% ha una donna in posizioni dirigenziali.

Nel 13% dei casi una donna è presidente del CdA ma nessuna donna occupa la posizione ceo-amministratore delegato.



Differenze retributive

Il pay gap, che penalizza le donne, aumenta con il progredire della carriera:

- impiegati	-7%	pari a 2.700 euro
- quadri	-6%	pari a 3.000 euro
- dirigenti	-14%	pari a 19.500 euro



Percorsi nelle aziende



delle aziende sta lavorando a **percorsi di sviluppo, formazione, mentoring, coaching dedicati alle donne.**



negli ultimi cinque anni ha definito piani di welfare:

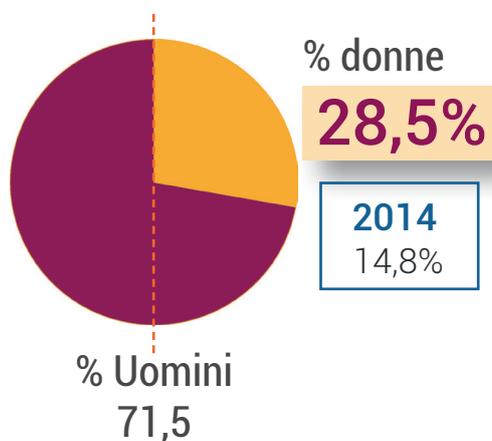
- il **30%** ha istituito **orari di lavoro più flessibili**
- il **24%** ha creato un **asilo aziendale** o eroga sussidi per gli asili privati.

LE DONNE nei CONSIGLI di AMMINISTRAZIONE delle PARTECIPATE PUBBLICHE

Tra il 2014 e il 2018 il **numero di donne nei CdA e nei collegi sindacali** di 1.789 Società controllate da P.A. è aumentato passando, in termini relativi, dal **18,3% al 32,6%**.

Nei C.d.A. su un totale di 7.484 presenze, le donne sono 2.188, gli uomini sono 5.296.

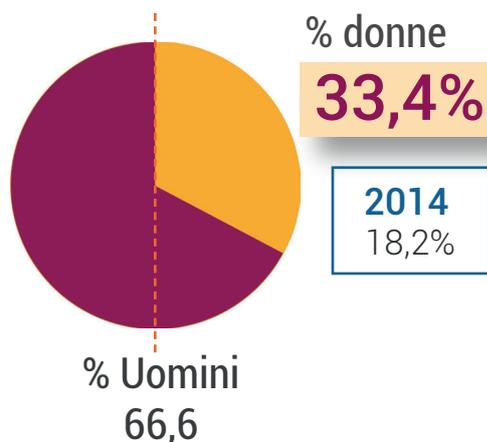
Consiglio di Amministrazione



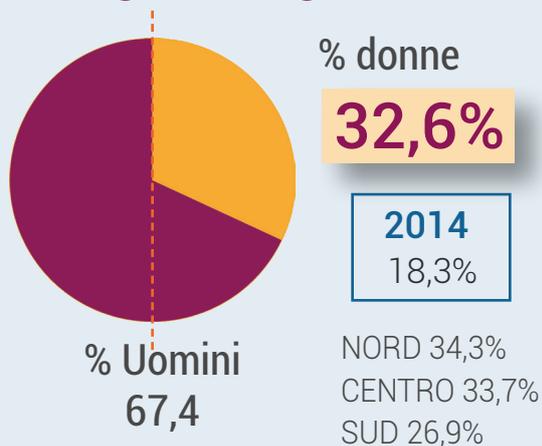
Nel ruolo di **Amministratrice Unica** (in 1551 società) la percentuale di donne scende al **12,3%** (sono 191 su 1551).

Distribuzione per tipologia di organo amministrativo e genere dei componenti delle Società controllate da P.A.

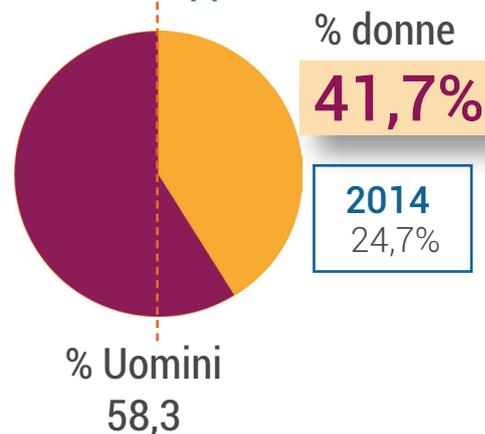
Collegio Sindacale Sindaci effettivi



Totale organi collegiali



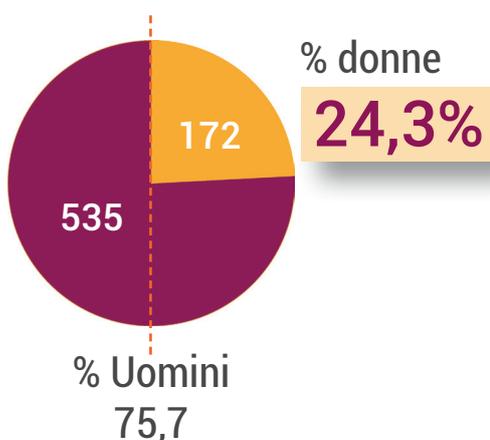
Collegio Sindacale Sindaci supplenti



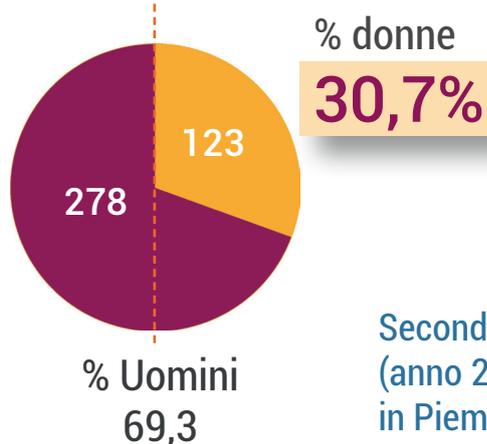
LE DONNE nei CONSIGLI di AMMINISTRAZIONE delle SOCIETA' PARTECIPATE in PIEMONTE

Numero di donne negli organi di amministrazione e controllo delle Società Pubbliche per Regione.

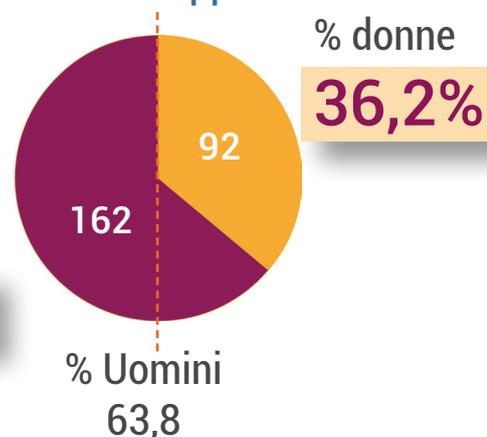
Consiglio di Amministrazione



Collegio Sindacale Sindaci effettivi

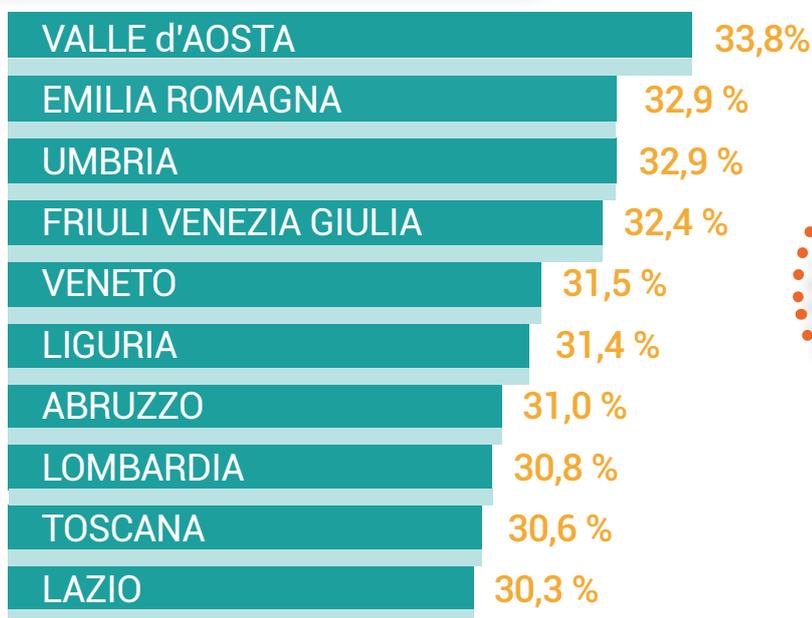


Collegio Sindacale Sindaci supplenti



Secondo i più recenti dati ISTAT (anno 2016) le società partecipate in Piemonte sono 412.

Regioni con migliori risultati



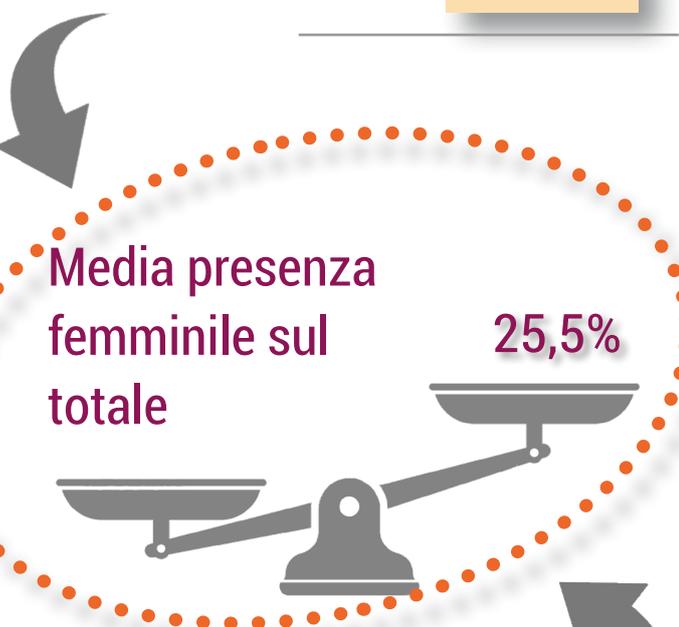
Fonte: Dipartimento Pari Opportunità

febbraio 2017

LE DONNE nei CONSIGLI di
AMMINISTRAZIONE delle SOCIETA'
PARTECIPATE della REGIONE PIEMONTE

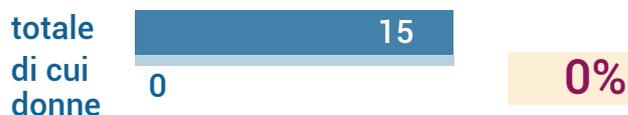
Partecipate dirette

Componenti nei C.d.A.



Totale partecipate dirette
53 (di cui in liquidazione 17)

Presidenti nei C.d.A.



Amministratori Delegati nei C.d.A.



Direttori nei C.d.A.



Enti strumentali

Componenti nei C.d.A.



Totale: 90 di cui 65 partecipate dirette e indirette + 25 Enti Pubblici

Presidenti nei C.d.A.



Direttori nei C.d.A.



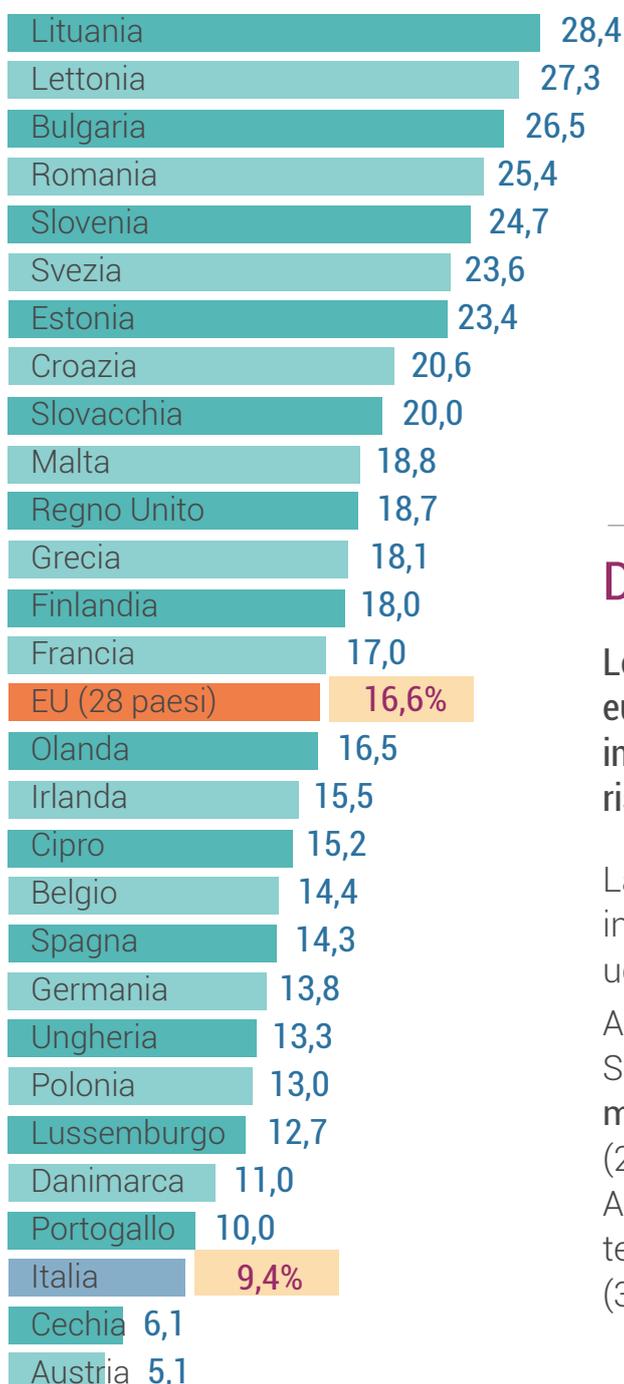
Fonte: Regione Piemonte

novembre 2017

UNO SGUARDO ALL'EUROPA

In Europa si contano 9,4 milioni di manager: 6 milioni sono uomini e 3,4 milioni sono donne.

% Donne dirigenti in posizioni apicali (2018)



Manager in Europa



Europa
Donne
36%

Consigli di amministrazione delle società quotate in Borsa



Donne
27%

Dirigenti delle società quotate in Borsa



Donne
17%

Divario retributivo

Le donne dirigenti europee guadagnano in media il 23,4% in meno rispetto agli uomini.



La **Romania** è la migliore in Europa, con solo il 5% in meno tra lo stipendio di una donna e quello di un uomo in questo tipo di occupazioni.

A seguire, la **Slovenia** (12,4%) e il **Belgio** (13,6%).
Sopra la media europea anche: **Austria** (26,9%), **Germania** (26,8%), **Portogallo** (25,9%) e **Regno Unito** (25,1%).

Al contrario, una donna manager guadagna circa un terzo in meno rispetto in **Ungheria** (33,7%) e in **Italia** (33,5%).

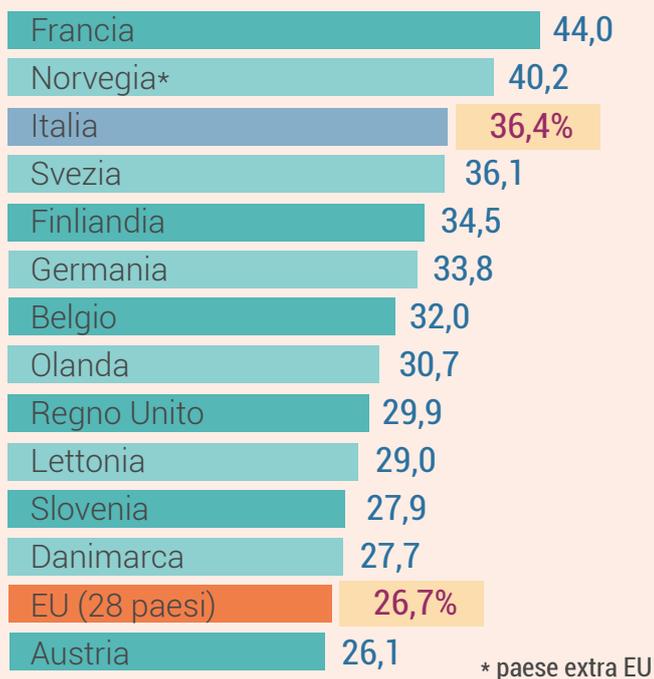
Fonte: dati Eurostat

marzo 2019

UNO SGUARDO ALL'EUROPA

I numeri nei CdA

% Donne nei CdA nel 2018



La nostra posizione in graduatoria è decisamente più favorevole se si guarda alla presenza delle donne nei CdA. Con 36 poltrone ogni 100 occupate dalle donne, siamo secondi solo alla Francia.

“ *I numeri delle donne nei board dimostrano che la legge Golfo-Mosca ha avuto un effetto determinante e positivo rispetto agli ostacoli culturali ma non ancora tale da incidere sulla presenza femminile nella dirigenza e nel management delle aziende.* ”

Fonte: dati Eurostat

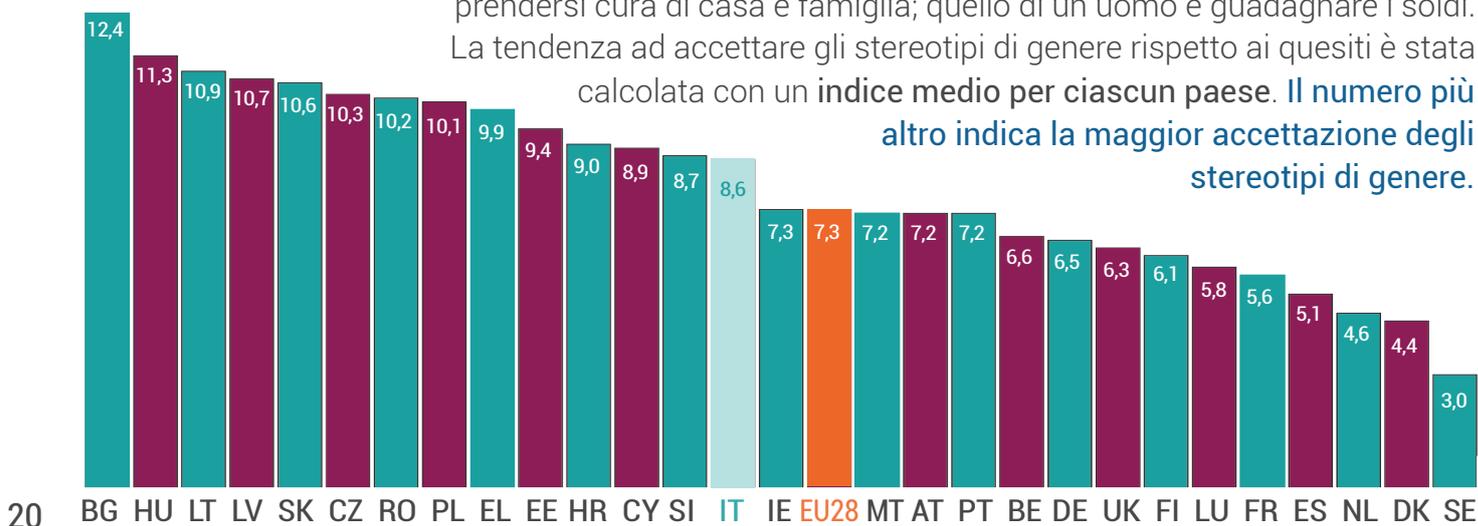
marzo 2019

Gli stereotipi di genere nei paesi EU

Fonte: Special Eurobarometer 465

Il rapporto **Gender Equality 2017** ha rivolto a un campione molto ampio di donne e uomini nei 28 paesi EU domande relative alla percezione di alcuni stereotipi, quali: le donne sono più propense degli uomini a prendere decisioni basate sulle loro emozioni; il ruolo più importante di una donna è prendersi cura di casa e famiglia; quello di un uomo è guadagnare i soldi. La tendenza ad accettare gli stereotipi di genere rispetto ai quesiti è stata

calcolata con un **indice medio per ciascun paese. Il numero più alto indica la maggior accettazione degli stereotipi di genere.**



La scarsa presenza di donne negli incarichi esecutivi (Presidente e AD) delle società quotate e pubbliche, getta un'ombra sui brillanti risultati raggiunti dalle Legge Golfo/Mosca.

Il cambiamento culturale atteso non è ancora consolidato e la riflessione si amplia su quali tempi ed azioni siano da prevedere per vedere riconosciuto il merito delle donne, un patrimonio di competenze, ad oggi, non pienamente affermato.

Nelle pagine seguenti sono indicati alcuni percorsi che possono incidere favorevolmente sulla crescita delle carriere femminili, insieme a strategie attente alla valorizzazione della risorsa umana.

Una questione di pari opportunità e di diritti formalmente riconosciuti ma non del tutto acquisiti, certamente, ma anche di opportunità di crescita e sviluppo, cui è indispensabile porre attenzione.

3. VADEMECUM LA LEADERSHIP DELLE DONNE

BENEFICI MISURATI CON PIU' DONNE NEI RUOLI DECISIONALI



“

In Italia sempre più donne frequentano l'università o corsi di istruzione terziaria, è più probabile che si laureino con ottimi risultati, eppure siamo al 118 posto su 149 - i peggiori in Europa - per partecipazione delle donne alla vita economica del Paese. Il costo complessivo della sotto-utilizzazione del capitale umano femminile è pari a 88 miliardi di euro, cioè al 5.7 del Pil.

”

Fonte: agenzia europea Eurofound

Le aziende con più donne nei ruoli apicali ottengono risultati migliori

Un campione di oltre 1.000 società analizzato dalla ricerca sui dati 2017, ha rilevato la relazione positiva tra la presenza di donne nei team esecutivi e le performance finanziarie.

Le società con un alto livello di donne nella dirigenza hanno una probabilità del 21% di generare un maggior reddito operativo e del 27% di creare più valore nel lungo periodo.

Nella sua attuale esperienza di lavoro, percepisce una disparità tra uomo e donna?

Valori %



Secondo lei quanto è grave questa problematica?

Valori %



Fonte: studio L'Altra dimensione del management. Il valore aggiunto delle donne tra impresa, famiglia e società" - Federmanager 2018

La diversità di genere è correlata sia alla redditività sia alla creazione di valore. Se le donne avessero gli stessi tassi di occupazione degli uomini il PIL annuo globale aumenterebbe di 28 mila miliardi nel 2025, cioè del 26%, quello italiano del 15%.

Fonte: Report Women in the Workplace 2018
McKinsey & Company

BENEFICI MISURATI CON PIU' DONNE NEI RUOLI DECISIONALI



Le aziende interpellate dal progetto "She decides, you succeed" hanno valorizzato gli aspetti dovuti alla presenza femminile nei ruoli apicali, che possono "accelerare" la crescita aziendale.



Miglior qualità del processo decisionale

perché la diversità di genere porta nuove idee e prospettive, stimola il dibattito.



Miglioramento nella gestione societaria

Board con alcune donne performano meglio di board solo maschili. Le donne hanno un'influenza positiva sulla regia: migliore partecipazione e preparazione delle riunioni e riduzione dei conflitti. Il lavoro del team migliora, anche grazie a uno stile di leadership più collaborativo che influisce positivamente sul management della società.



Rispecchiare il mercato

Le donne prendono l'80% delle decisioni negli acquisti familiari. La loro presenza, a tutti i livelli dell'organizzazione, apporta conoscenze specifiche e consente alle aziende di progettare al meglio i nuovi prodotti e servizi o di adattare quelli esistenti alle esigenze delle donne e per la soddisfazione, in generale, dei clienti.



Aumenta il tasso di crescita

Esiste un rapporto positivo tra la percentuale relativamente alta di donne nei board e la performance finanziaria. La crescita si misura del 14% contro il 10% delle aziende senza donne nei board. La diversità favorisce l'innovazione e migliora la competitività.



Migliorare la produttività

Migliori risultati delle donne nel board si traducono con +26% di produttività nelle grandi aziende, +17% nelle piccole. Tra gli elementi positivi: la miglior gestione organizzativa in cui le donne tendono a preferire stili partecipativi finalizzati all'empowerment dei dipendenti.



Etica e reputazione

La presenza di donne nei board contribuisce all'immagine positiva della società. Essere vista come rispettosa delle pari opportunità, socialmente ed eticamente responsabile è un valore, favorisce l'accesso dei talenti e migliora i vantaggi competitivi.



Miglior gestione del rischio

Le aziende con donne ai vertici presentano miglior gestione del rischio, maggiore produttività e una probabilità del 20% inferiore di finire in bancarotta.

Fonte: progetto "She decides, you succeed". Ha monitorato la partecipazione e il ruolo delle donne nei processi produttivi e nei ruoli dirigenziali di imprese medio-grandi in Italia, Romania, Spagna, Gran Bretagna e Lituania.

QUALI STRATEGIE PER PIU' DONNE NEI RUOLI DECISIONALI



“ *Includere le donne a tutti i livelli nelle aziende è sempre e semplicemente meglio per il **business** e è una **scelta vincente per tutti**: per le **persone** che sono più motivate, per la **società**, in generale, perché le aspettative pubbliche sono corrisposte.* ”

Una sfida che richiede nuove forme di governance, in cui il valore della **diversità** sia riconosciuto quale vantaggio competitivo per lo sviluppo aziendale.

Il diversity management

propone l'adozione di forme organizzative che valorizzino l'apporto di ciascuno/a e delle differenze di cui è portatore/trice.

Le azioni **migliorano il benessere organizzativo e la motivazione delle persone** e, in ottica di business, apportano vantaggi in:

attrazione dei talenti: in particolare per le iniziative strutturate di bilanciamento famiglia lavoro;

performance: aiutano i/le dipendenti a concentrarsi sul posto di lavoro, a migliorare le prestazioni, la produttività e possono ridurre il divario retributivo di genere.



Diversity Management e nuove generazioni.

Il **16,8% dei millennials** valuta le aziende in cui lavorare e le opportunità di carriera in base all'intensità di politiche di equilibrio lavoro-vita privata, l'**11%** sulla flessibilità lavorativa offerta.

Valorizzare le differenze

La **differenza di genere, di origine, di cultura, di religione, di potenzialità di azione** offre l'accesso a conoscenze multiple che favoriscono un ambiente organizzativo più incline a far emergere soluzioni originali e innovative.

Per esprimersi in termini di **vantaggio organizzativo** la ricchezza di visioni differenti deve, però, essere coordinata e alimentata con percorsi di **miglioramento delle competenze, anche relazionali e comunicative**.

E' necessario intervenire sulla cultura dell'organizzazione promuovendo:

- **azioni per contrastare le discriminazioni sul posto di lavoro;**
- **percorsi di formazione e sensibilizzazione per il management e per i lavoratori;**
- **un'efficace comunicazione interna e organizzativa in grado di incentivare la circolazione di idee.**

QUALI STRATEGIE PER PIU' DONNE NEI RUOLI DECISIONALI



Diversity & Inclusion un veicolo di innovazione sociale e imprenditoriale >>>

L'indagine condotta da Istud Business School e Wise Growth in 55 aziende di grandi dimensioni (media di 7.400 dipendenti), in diversi settori industriali, in prevalenza (70%), sedi di multinazionali straniere, ha individuato quali leve possono agire a favore dell'adozione di politiche di D&I.

Obiettivi interni

I risultati

- **migliorare il clima aziendale** 95%
- **promuovere la diversità in tutti i livelli gerarchici** 84%
- **promuovere la diversità di pensiero e nei processi decisionali** 71%
- **diminuire i costi associati a turnover, assenteismo e bassa produttività** 61%
- **diminuire ricorsi e contenziosi con i/le dipendenti** 17%

obiettivi esterni

- **attrarre e trattenere una forza lavoro plurale** 80%
- **migliorare l'immagine pubblica** 69%
- **migliorare le performance economico-finanziarie** 67%
- **aumentare la competitività** 53%
- **raggiungere una clientela plurale** 53%

La gestione della diversità in azienda è divenuta una necessità imprescindibile in un mondo sempre più complesso, globalizzato, interconnesso.

I destinatari

Le azioni di diversity management hanno come gruppi di interesse:

donne per l'82% delle aziende

la percentuale sale al 93% per le multinazionali

Giovani under 30 - 55%

Persone con disabilità - 53%

Nonostante il sostanziale invecchiamento della forza lavoro, poca attenzione è invece rivolta agli over 55 anni.

Le pratiche adottate per favorire un contesto inclusivo

- **Flessibilità/smart working** 76%
- **networking finalizzato a fare knowledge sharing** 58%
- **programmi di empowerment** 55%
- **programmi di mentoring** 53%
- **interventi di supporto alla maternità** 53%

Per i manager:

- **formazione per sensibilizzare alle tematiche di Diversity & Inclusion** 73%
- **creazione di modelli di leadership plurale** 55%

QUALI STRATEGIE PER PIU' DONNE NEI RUOLI DECISIONALI



Le sfide più importanti del Diversity Management nei prossimi 5 anni:

età/ generazioni

- valorizzare i giovani,
- ingaggiare i senior,
- favorire lo scambio intergenerazionale;

strumenti di work and life balance

- implementare le misure di Smart working,
- sostegno alla genitorialità;

le questioni di genere

- raggiungimento dei vertici aziendali da parte delle donne, superamento del cosiddetto "soffitto di vetro",
- eliminazione del gender pay gap.



Per potenziare l'effetto promozionale delle misure è indispensabile la **volontà del top management**, da affiancare con il coinvolgimento attivo dei manager di seconda linea.



Nel 42% delle imprese vengono utilizzati target numerici o KPI (Key Performance Indicators) per accelerare il cambiamento.



Solo nell'11% dei casi alla formazione dei manager segue la valutazione formale rispetto al raggiungimento dell'obiettivo di creare un ambiente inclusivo.

Sistemi di welfare aziendale che migliorino le condizioni di vita di lavoratori e lavoratrici, offrano servizi per la promozione della salute, facilitino la gestione dei carichi familiari, la qualità dei consumi personali e familiari;

Gli interventi di Diversity Management possono prevedere:



Attività centrate su processi di valutazione e su sistemi di incentivi che tengano conto delle diversità e della loro differenziazione in base a bisogno e prestazioni;

Strategie di reclutamento, volte a garantire una maggiore eterogeneità nella composizione della forza lavoro;

Attività di conciliazione tra tempi di vita e tempi di lavoro che rendano flessibile l'organizzazione del lavoro nei tempi e negli spazi, per andare incontro alle esigenze di lavoratori e lavoratrici;

Strumenti di comunicazione rivolti sia all'interno sia all'esterno dell'azienda per promuovere i temi;

Programmi di formazione per accrescere la consapevolezza sui temi della diversity, aumentare le competenze su ambiente di lavoro inclusivo e valorizzazione delle diversità;

Attività centrate sulle dinamiche relazionali quali i programmi di mentoring o di networking, finalizzate ad aumentare la densità e la qualità delle reti interne e dei processi;

QUALI STRATEGIE PER PIU' DONNE NEI RUOLI DECISIONALI



Sempre più welfare in azienda

Il welfare aziendale riscuote attenzione e consensi nelle aziende sull'onda gli incentivi fiscali introdotti dalla legge di stabilità del 2016.

I dati - novembre 2018

Aumentano le misure di welfare concordate, in più aziende e con più lavoratori coinvolti:
presenti nel 46,1% dei 16.367 contratti attivi
+15,4% rispetto ad agosto 2017

Nella contrattazione di secondo livello su 2.196 accordi (1.078 aziende e 928.260 lavoratori - 2016-17), il **32% prevede interventi sul welfare.**

+14% rispetto al 2014-2015

Misure di welfare nei contratti collettivi servizi aziendali e convenzioni **63%**

Sostegno affitti, assicurazioni agevolate, permessi per cure parentali, convenzioni, maggiordomo aziendale, benessere e tempo libero, permessi per visite/rimborsi mense scolastiche, mensa, carrello spesa, trasporti, asilo infanzia, borse studio, doposcuola.

fondi integrativi **49%**

Previdenza complementare, assistenza sanitaria integrativa, ecc.

supporto a persona e famiglia **23%**

Congedo parentale, sostegno maternità e paternità, accordi per malattia e infortuni, permessi aggiuntivi, conciliazione vita-lavoro, tutela dell'handicap, part-time reversibile.

“ Sono presenti le condizioni per fare del **welfare aziendale la leva con cui coinvolgere i collaboratori, molto al di là dei risparmi fiscali e puntare dritti a più produttività e più benessere.** ”

Fonte: 2° Rapporto Censis-Eudaimon sul welfare aziendale



esprime un giudizio
positivo sul welfare
aziendale

(7.000 lavoratori/trici)

57% parla in modo positivo dell'azienda

51% ha minor propensione a cambiare azienda;

45% esprime maggior senso di appartenenza;

76% afferma l'impatto positivo del welfare sulla vita aziendale di tutti i giorni.

Il 68,7% è favorevole a scambiare qualche incremento retributivo con servizi di welfare

Dirigenti (74,3%), operai (70,3%) impiegati (67,8%).

Ambiti in cui i lavoratori vorrebbero più supporto attraverso il welfare aziendale (%)

	dirigenti	impiegati	operai
salute ass.sanitaria, visite mediche in azienda, seminari	42,9	41,1	49,2
famiglia cura e istruz. figli, assistenza sanitaria familiari, ecc.	28,6	35,4	54,0
potere d'acquisto e risparmio convenzioni, buoni acquisto, carrello spesa, ecc.	20,0	35,4	54,0
tempo libero viaggi, box office, volontariato d'impresa, banca ore, ecc	14,3	28,8	27,0
time-saving disbrigo pratiche ammin, commissioni, servizi per auto e casa, consulenza personale, mobilità, ecc	37,1	27,5	15,9
smart working	45,7	24,8	3,2
cultura abbonamenti teatro, cinema, musei, eventi, libri	20,0	19,5	23,8
benessere, fitness convenzioni palestre, piscine, corsi, attività ludiche	14,3	15,2	19,0

QUALI STRATEGIE PER PIU' DONNE NEI RUOLI DECISIONALI



L'esempio del Family Audit



La sperimentazione dello standard "Family Audit", avviata nel 2008 a livello regionale, è stata estesa nel 2016 su scala nazionale, con l'Intesa tra lo Stato, le Regioni e le Province autonome di Trento e Bolzano.

LE MISURE ATTIVATE

Sono 213 le organizzazioni coinvolte prevalentemente nel settore privato, di dimensioni medio-grandi.

- telelavoro
- Flessibilità in entrata-uscita
- Misure a favore dell'intercambiabilità del personale
- accesso a strumenti di lavoro da remoto
- banca delle ore
- revisione processi di lavoro



Mira ad accrescere il benessere aziendale, creando valore economico per le organizzazioni.

Il Family Audit è uno **strumento di management** mirato ad attivare **politiche innovative di gestione delle risorse umane** a favore del cambiamento culturale nelle organizzazioni.

E' una **certificazione** che supporta la realizzazione di un adeguato bilanciamento tra gli interessi ed i bisogni dell'organizzazione e dei lavoratori.



Benefici per l'azienda

- Incremento della produttività, meno assenteismo, diminuzione del turnover
- Vantaggi Fiscali (defiscalizzazione)
- Vantaggi competitivi in gare e appalti
- Crescita professionale del management
- Fidelizzazione dei dipendenti, preserva il know-how aziendale, migliora la capacità di attrarre talenti
- Rafforzamento della responsabilità sociale d'impresa
- Visibilità dell'azienda in Italia e all'estero



Benefici per i lavoratori

- Incremento del benessere organizzativo
- Diminuzione dello stress psico-fisico e prevenzione del burn out
- Ottimale conciliazione vita-lavoro
- Riduzione della disegualianza di genere
- Migliore fruizione di servizi di welfare aziendale
- Minore disparità tra uomini e donne e tra persone che hanno diversi carichi di cura
- Miglioramento delle relazioni familiari

QUALI STRATEGIE PER PIU' DONNE NEI RUOLI DECISIONALI



Smart working il lavoro agile



Il Parlamento Europeo (*Risoluzione del 13/9/2016*) evidenzia i benefici sociali del **lavoro agile** nel contesto dell'equilibrio tra vita e lavoro.

Legge n.81 del 22 maggio 2017 (*Legge sul Lavoro Agile*) definisce gli aspetti giuridici: i diritti dello smart worker, il controllo da parte del datore di lavoro, gli strumenti tecnologici e le modalità dell'attività da remoto.

Smart Working = modalità di lavoro subordinato, stabilita mediante accordo tra le parti, anche con forme di organizzazione per fasi e obiettivi e senza precisi vincoli di orario o di luogo di lavoro, con il possibile utilizzo di strumenti tecnologici per lo svolgimento dell'attività lavorativa.

Comporta un nuovo modo di lavorare e collaborare all'interno dell'azienda basato su:

Secondo l'Osservatorio Smart Working, cresce il numero dei lavoratori agili:



I benefici si individuano in:

- + **soddisfazione per il proprio lavoro,**
- + **padronanza di competenze digitali,**
- + **produttività**
- **assenteismo e costi per spazi fisici**

Per l'azienda: si stima un incremento di produttività pari a circa il 15% per lavoratore;

Per dipendenti: una giornata a settimana di remote working può far risparmiare in media 40 ore/anno di spostamenti;

Per l'ambiente: determina una riduzione di emissioni pari a 135 kg di CO2 l'anno.

revisione della cultura organizzativa e degli stili manageriali con una definizione del lavoro per obiettivi e non per ore lavorate. Un rapporto basato su flessibilità e autonomia a fronte di maggiore responsabilità sui risultati;

flessibilità di orari e di luoghi di lavoro con l'esecuzione della prestazione lavorativa fuori dai locali aziendali. Garantisce: parità di trattamento economico e normativo, diritto all'apprendimento permanente, salute e sicurezza;

scrivania sempre più virtuale grazie alla dotazione tecnologica che supporta forme di flessibilità attraverso il cloud, i device portatili e gli strumenti che supportano la collaborazione.



Non è telelavoro

Il telelavoro consiste nello spostamento della sede di lavoro ma non si fonda sui principi di flessibilità, autonomia e responsabilità che ispirano lo Smart Working. Ha una specifica normativa e non è una vera e propria forma contrattuale.

QUALI STRATEGIE PER PIU' DONNE NEI RUOLI DECISIONALI



Cambiare il management richiede un mutamento culturale in cui le donne diventino protagoniste, contribuendo ad affermare valori e modalità organizzative innovative quando raggiungono posizioni di responsabilità.



ALCUNI SPUNTI PER APPROFONDIRE

Abbattere le resistenze culturali, se è vero che solo il 38% delle donne si definisce ambiziosa, contro il 51% degli uomini.

Politiche aziendali che affrontino e superino le barriere organizzative, influiscono nel rendere le donne più consapevoli delle loro ambizioni e delle possibilità di affrontare gli ostacoli sul percorso.

- >> **Prevedere una formazione continua** sui temi dell'armonizzazione dei tempi vita e lavoro e sulla condivisione delle responsabilità, a iniziare dal management
- >> **Intendere la maternità quale responsabilità e valore condiviso**, ricercando soluzioni innovative a favore la conciliazione che non penalizzino le donne.

Un percorso di empowerment femminile, in cui poter affermarsi e favorire la crescita di altre donne.

Le donne si candidano a nuove posizioni solo se ritengono di avere il 100% delle caratteristiche richieste, gli uomini se pensano di averne il 60%.

Politiche aziendali che considerino la gestione e la valorizzazione dei talenti promuovendo la responsabilità e il merito, favoriscono la parità di genere in azienda.

- >> **Creare una figura di riferimento per il genere femminile all'interno delle aziende** con il duplice ruolo di sensibilizzare il management per fare crescere le donne nelle carriere; di avviare un'azione di coaching a favore delle dirigenti aiutandole a essere un punto di riferimento e un esempio positivo per la carriera di altre donne. Valorizzare donne che hanno saputo trascinare altre donne è invece opportuno per avviare processi partecipativi a favore di azienda e persone.



AZIONI che potrebbero favorire il cambiamento

- Sgravo contributivo per aziende che investono in parità.
- Benefici per la partecipazione a bandi, ecc. alle aziende con Codice Etico e con percorsi di certificazione di genere.

UNA BUSSOLA PER LE DONNE MANAGER



Quali elementi sono più utili per conseguire la qualifica dirigenziale?

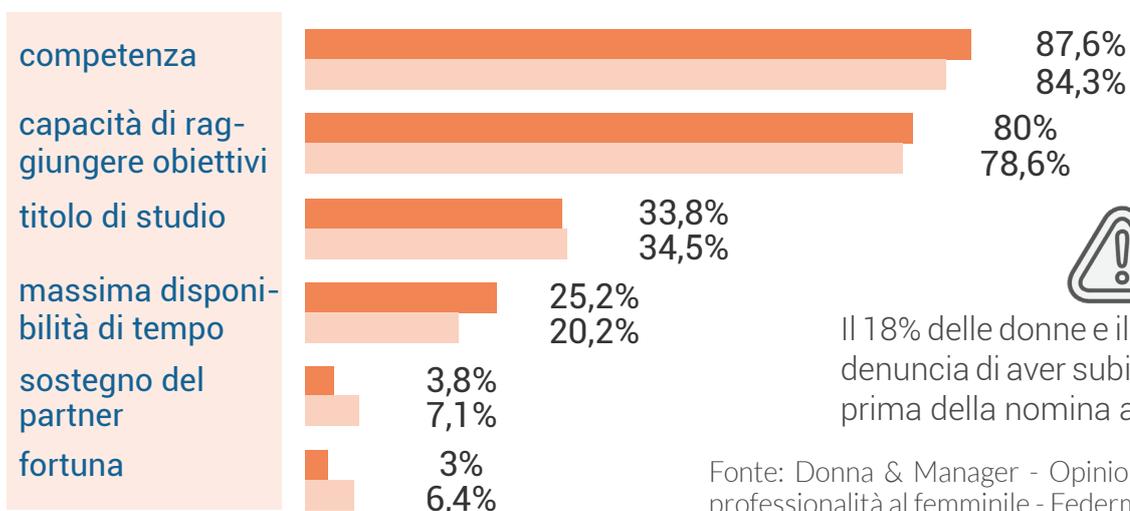
L'opinione di:



DONNE



UOMINI



Mobbing

Il 18% delle donne e il 13,5% per gli uomini denuncia di aver subito azioni di mobbing prima della nomina a dirigente.

Fonte: Donna & Manager - Opinioni a confronto sulle alte professionalità al femminile - Federmanager (2009)

Quale contributo può dare una donna manager all'organizzazione per cui lavora, quale valore aggiunto può offrire?

Somma % delle risposte "molto" più "abbastanza"

« Delle donne si sottolineano spesso le **soft skills**, a fronte di una diffusa percezione di scarsa adeguatezza di una leadership dai forti tratti maschili nell'attuale scenario di mercato. Più studi sottolineano, infatti, l'**efficacia degli stili di leadership al femminile e polimorfici**, più adatti a gestire alcuni fenomeni economici in atto ma anche il **cambiamento nei ruoli e negli atteggiamenti degli uomini verso il lavoro, la vita familiare e i consumi**. »

Determinazione/tenacia	98%
Intuito	98%
Organizz. pratica/concretezza	98%
Laboriosità	97%
Multitasking	97%
Sensibilità/ascolto	96%
Scrupolosità/precisione	95%
Creatività/innovaz.	95%
Dinamismo	91%
Visione	90%
Solarità/allegria	82%

Fonte: studio L'Altra dimensione del management. Il valore aggiunto delle donne tra impresa, famiglia e società" - Federmanager 2018

UNA BUSSOLA PER LE DONNE MANAGER



ALCUNI SPUNTI PER APPROFONDIRE

La formazione continua è un'asset fondamentale per fare il salto di qualità

La formazione continua, svolta anche in modo autonomo, è l'investimento strategico per andare oltre il cosiddetto "soffitto di cristallo" che separa spesso le top manager donne dal raggiungimento degli stessi riconoscimenti di carriera dei colleghi. E' importante anche per mantenere lo sguardo attento ai mercati e ai trend emergenti.

➤➤ **Non abbiate paura di provarci! e preparatevi al grande passo.**

Il mentoring per imparare dalle esperienze di altre donne

L'azione di mentoring al femminile tra donne senior e giovani favorisce lo scambio di esperienze e informazioni, nonché l'alleanza tra generazioni.

➤➤ **Lasciatevi ispirare dalla condivisione di percorsi e esperienze.**

Fare rete, costruendo nuove relazioni con altre donne, sviluppando le capacità e il networking.

La creazione di una rete di contatti professionali a supporto della propria carriera è un'attività strategica e intenzionale; per essere efficace, e non rimanere pura socializzazione, richiede la messa a fuoco gli obiettivi professionali.

➤➤ **Se gli obiettivi sono chiari a voi, sarà più facile comunicarli agli altri e ottenere supporto o consigli.**

I percorsi di coaching manageriale per educare l'ambizione.

Il coaching manageriale per imparare a gestire i conflitti, a esplicitare i propri desideri trasformandoli in progetti (senza "aspettare" le esigenze delle aziende), a trarre vantaggio dall'esempio di altre donne che, in ruoli decisionali, hanno saputo mantenere i propri valori (*role model*). Facilita l'attivazione e la valorizzazione delle abilità acquisite, la pianificazione delle priorità e la gestione del tempo tra vita e lavoro, attivando in modo favorevole le azioni di delega, importanti nei processi organizzativi.

➤➤ **Abbiate fiducia in voi stesse e nella possibilità di affermare nuovi stili manageriali**

“Una rete di donne per le donne a favore del riconoscimento del merito e per una società paritaria”.

La sinergia tra esponenti delle Istituzioni, delle Associazioni e degli Ordini professionali nasce per agire sugli ostacoli che ancora frenano l'accesso delle donne nei luoghi decisionali.

A livello culturale si propongono di affermare nuovi modelli di leadership nelle aziende, la premialità del merito contro i meccanismi di cooptazione e per rendere visibili le esperte e le professioniste in Piemonte, un patrimonio da cui attingere per i CdA e la dirigenza delle Società.

Promuovono l'empowerment delle donne con iniziative per rafforzare le loro competenze manageriali, dai momenti di incontro e confronto, alla cura di rapporti istituzionali volti a mantenere alta l'attenzione sull'importanza di favorire l'accesso di più donne nei luoghi di potere, in tutti gli ambiti.

4. IL PROGETTO.

PIU' DONNE NEI CDA E NELLE POSIZIONI APICALI

IL PROGETTO
PIU' DONNE NEI CDA
E NELLE POSIZIONI APICALI



OBIETTIVO

“ *Migliorare la visibilità delle professionalità femminili e favorire pari opportunità di accesso a ruoli di responsabilità delle società pubbliche e private, soggette all'applicazione della normativa a favore del riequilibrio della rappresentanza tra i generi (Legge 12 luglio 2011, n. 120 nota come Legge Golfo/Mosca).* ”

Rendere visibile la competenza femminile, evitando il rischio che pochissime donne vengano prese in considerazione;

Creare un networking propulsivo per le donne

Dare continuità al lavoro dalle Istituzioni di parità regionali per valorizzare le aziende che investono su organici bilanciati in base al genere e nella dirigenza



Consolidare e migliorare i risultati raggiunti a favore del riequilibrio dei CDA attraverso l'inserimento di donne;

Divulgare l'esperienza ed estenderla al territorio regionale e nazionale

LE ATTIVITA'



Propone **cicli formativi** finalizzati a rafforzare le competenze, promuovere informazioni e soluzioni utili per l'accesso alle posizioni apicali nelle organizzazioni;



Ha costituito la **banca dati delle professionalità femminili**, quale "canale" privilegiato per permettere alle donne con alta professionalità ed esperienze professionali qualificate di valorizzare le loro competenze professionali.



Realizza **iniziative informative e di sensibilizzazione** sull'intero territorio regionale



Monitora i CDA per raccogliere indicazioni utili a promuovere le donne nei ruoli apicali.

PERCORSI PER INFORMARE E PER RAFFORZARE LE COMPETENZE

materiali disponibili: www.donneneicda.regione.piemonte.it



I seminari e gli incontri formativi sono stati proposti per rafforzare le competenze delle donne e, più in generale, per creare un contesto favorevole all'accesso delle donne ai ruoli di responsabilità nei Consigli di Amministrazione di Società pubbliche e private piemontesi. Le iniziative sono curate dalle **componenti del Tavolo di lavoro "Più donne nei CDA e nelle posizioni apicali"**.

2018 **Seminari informativi sul territorio regionale**

Asti – 28 maggio
Cuneo – 5 giugno
Vercelli – 11 giugno

2015 **Seminario "Si aprono le porte dei C.d.A. alle donne !?!?"**

8 maggio • ore 9.30 - 13.00
Palazzo Lascaris, Torino

Percorso formativo

2018 Temi affrontati: **valorizzazione delle risorse umane nel welfare aziendale, bilancio aziendale, riforme legate al Piano nazionale Impresa 4.0** per rafforzare le competenze utili all'accesso delle donne ai ruoli di responsabilità e nei CdA di Società pubbliche e private.

Terza edizione

3 – 10 – 17 ottobre
• ore 14.00 - 18.00
Aula Magna Palazzo di Giustizia
Bruno Caccia di Torino

2017 **Governance al femminile: opportunità al vertice** dedicato alle strategie d'innovazione, alle pratiche della trasparenza ed etica nella gestione delle imprese, ai flussi informativi nelle società quotate e partecipate pubbliche.

Seconda edizione

8 - 15 – 22 marzo
• ore 14.00 – 17.30
Campus Universitario Luigi
Einaudi di Torino

2014 **La governance nelle società private e a controllo pubblico. Connotazione e competenze dei ruoli apicali nelle società.** Il percorso ha approfondito i differenti modelli di governance, i ruoli di leadership e l'applicazione delle recenti normative.

Prima edizione

2 – 9 – 16 aprile
• ore 14.00 – 18.30
"Centro Incontri"
Regione Piemonte
Corso Stati Uniti 23, Torino

LE PROFESSIONISTE ISCRITTE ALLA BANCA DATI aggiornamento marzo 2017

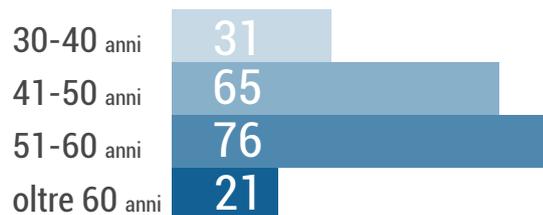


Tutte le iscritte possiedono una significativa esperienza professionale e molte hanno ricoperto ruoli di responsabilità.

iscritte
di cui:



età



diplomate con corsi
di specializzazione



residenza



Distribuzione per corsi di laurea



Molte e varie le aree di competenze:

Area giuridica	239
Economico-finanziaria	156
Project Management	66
Gestionale	52
Relazioni esterne e rap. istituz.	47
Marketing e comunicazione	44
Gestione delle Risorse umane	42
Scientifico-tecnica	34
Servizi al cliente/vendita	29
Logistica, produzione, qualità	29
Diversity management	24
Ricerca	22
Culturale e artistica	20

Tutte possiedono una significativa esperienza professionale e molte hanno svolto ruoli di responsabilità.

59 hanno già esperienza nei CDA
o nei collegi sindacali.

NASCE LA BANCA DATI ON-LINE



L'EVIDENZA

“
La banca dati evidenzia la presenza in Piemonte di una componente femminile attiva, motivata e competente. Una risorsa su cui investire in un momento di cambiamenti importanti per il nostro paese e per un Piemonte in transizione verso il terziario avanzato e la riconversione industriale.
”

Da giugno 2019
on line la banca
dati “Più donne
nei CdA”

La seconda fase del progetto - avviata a fine 2017 con finanziamento della Consigliera di Parità Regionale e della Commissione Regionale Pari Opportunità del Piemonte - ha permesso l'informatizzazione della banca dati, per rendere visibili le competenze femminili e facilitare l'incontro con le Aziende soggette all'applicazione della Legge.

La banca dati informatizzata è accessibile dal sito:
www.donneneicda.regione.piemonte.it
è rivolta a donne e società che ne richiedano l'iscrizione.

Alle DONNE

offre l'opportunità di:

- inserire e gestire il proprio profilo professionale
- ricevere aggiornamenti sui bandi attivi e inviare la candidatura in occasione del rinnovo di CdA di Società pubbliche e private del Piemonte
- rimanere aggiornate sulle attività formative e del Tavolo di Lavoro.

Alle SOCIETÀ

offre l'opportunità di:

- accedere al patrimonio di competenze femminili che potrebbero diventare risorse per il CdA aziendale
- segnalare i bandi in scadenza
- accedere a aggiornamenti tematici e avere un ruolo attivo nello sviluppo delle carriere femminili in azienda, in sinergia con la rete di sostegno al progetto.

La banca dati è un **punto di riferimento** per conoscere i bandi attivi, le azioni avviate a livello regionale, le novità e i risultati raggiunti dall'applicazione della normativa, per far crescere sinergie in rete con chi opera a favore della leadership al femminile.

RISORSE UTILI NORMATIVA

materiali disponibili: www.donneneicda.regione.piemonte.it

Normativa Europea

- Direttiva 2006/54/CE riguardante l'attuazione del principio delle Pari Opportunità e della parità di trattamento fra uomini e donne in materia di occupazione e impiego (rifusione)
- ◆ Dichiarazione Commissione Europea 2010 "Accrescere l'impegno per la parità tra uomini e donne: una carta per le donne [Com. (2010) 78]"
- Risoluzione del Parlamento europeo del 6 luglio 2011 sulle donne e la direzione delle imprese (2010/2115(INI))
- ◆ "Women on boards" - Direttiva del Parlamento europeo e del Consiglio riguardante il miglioramento dell'equilibrio di genere fra gli amministratori senza incarichi esecutivi delle società quotate in Borsa e relative misure (14/11/2012)
- Risoluzione legislativa del Parlamento europeo del 20 novembre 2013 sulla proposta di direttiva del Parlamento europeo e del Consiglio riguardante il miglioramento dell'equilibrio di genere fra gli amministratori senza incarichi esecutivi delle società quotate in borsa e relative misure
- ◆ Direttiva 2014/95/UE del Parlamento europeo e del Consiglio del 22 ottobre 2014 recante modifica della direttiva 2013/34/UE (artt. 19bis e 20) per quanto riguarda la comunicazione di informazioni di carattere non finanziario e di informazioni sulla diversità da parte di talune imprese e di taluni gruppi di grandi dimensioni
- Risoluzione del Parlamento europeo del 13 settembre 2016 sulla creazione di condizioni del mercato del lavoro favorevoli all'equilibrio tra vita privata e vita professionale
- ◆ Risoluzione del Parlamento europeo del 14 giugno 2017 sulla necessità di una strategia dell'Unione europea per eliminare e prevenire il divario tra le pensioni degli uomini e delle donne
- Risoluzione del Parlamento europeo del 3 ottobre 2017 sull'emancipazione economica delle donne nel settore pubblico e privato nell'UE
- ◆ Risoluzione del Parlamento europeo del 17 aprile 2018 sulla parità di genere nel settore dei media nell'Unione europea



RISORSE UTILI NORMATIVA

materiali disponibili: www.donneneicda.regione.piemonte.it

Normativa nazionale

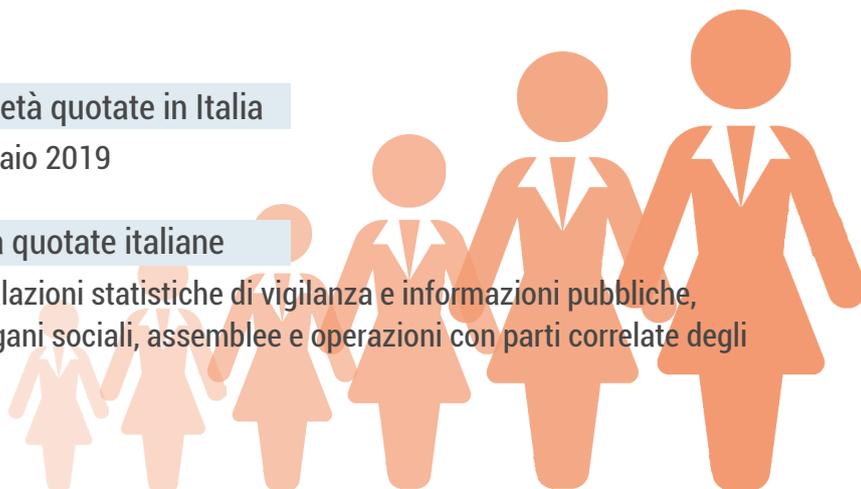
- ◆ Codice delle Pari Opportunità tra uomo e donna – d.lgs. 198 del 2006
- Direttiva del Presidente Consiglio dei Ministri – Dipartimento Funzione Pubblica sulle misure per attuare parità e pari opportunità tra uomini e donne nelle amministrazioni pubbliche - 23 maggio 2007
- ◆ LEGGE 12 luglio 2011, n. 120 - Legge Golfo-Mosca
Modifiche al testo unico delle disposizioni in materia di intermediazione finanziaria, di cui al decreto legislativo 24 febbraio 1998, n.58, concernenti la parità di accesso agli organi di amministrazione e di controllo delle Società quotate in mercati regolamentati. Vigente dal 12 agosto 2011
- Regolamento CONSOB che consente l'attuazione della legge sulla presenza delle donne nei Consigli di Amministrazione delle Società quotate.
Commissione Nazionale per le Società e la Borsa - Deliberazione 8 febbraio 2012
Modifiche al regolamento di attuazione del decreto legislativo 24 febbraio 1998, n. 58, concernente la disciplina degli emittenti, adottato con delibera n. 11971 del 14 maggio 1999 e successive modifiche.
- ◆ Decreto del Presidente della Repubblica 30 novembre 2012 , n. 251
Regolamento concernente la parità di accesso agli organi di amministrazione e di controllo nelle società, costituite in Italia, controllate da pubbliche amministrazioni, ai sensi dell'articolo 2359, commi primo e secondo, del codice civile, non quotate in mercati regolamentati, in attuazione dell'articolo 3, comma 2, della legge 12 luglio 2011, n.120 - Vigente al 28/01/2013
- Codice di autodisciplina del Comitato per la Corporate Governance
luglio 2018
- ◆ PROTOCOLLO D'INTESA per l'istituzione di un Osservatorio interistituzionale sulla partecipazione femminile negli organi di amministrazione e controllo delle società italiane tra Presidenza del Consiglio dei Ministri – Dipartimento per le Pari Opportunità, Consob e Banca d'Italia - Gennaio 2019
- Disegno di legge n. 1095 - Modifiche al testo unico delle disposizioni in materia di intermediazione finanziaria, di cui al decreto legislativo 24 febbraio 1998, n. 58, per l'equilibrio tra i generi negli organi delle Società quotate - Gennaio 2019



RISORSE UTILI DATI, STUDI E RICERCHE

materiali disponibili: www.donneneicda.regione.piemonte.it

- La presenza delle donne nelle società controllate da Pubbliche Amministrazioni.
La situazione per Regione
Presidenza del Consiglio dei Ministri - Dipartimento per le pari opportunità
febbraio 2017
- ◆ Gli sviluppi nella governance tra impulsi normativi e attivismo degli investitori istituzionali:
le evidenze del Rapporto Consob
Consob - febbraio 2017
- Le donne al vertice delle società italiane
Cerved - gennaio 2018
- ◆ Bravi manager Bravi. Uno studio sul management italiano
Fermanager - luglio 2018
- Boardroom gender diversity and performance of listed companies in Italy
Quaderni di finanza - Consob - settembre 2018
- ◆ Società controllate da P.A. - distribuzione per tipologia di organo amministrativo e genere
dei componenti
Presidenza del Consiglio dei Ministri - Dipartimento per le Pari Opportunità
Elaborazione su dati Cerved - settembre 2018
- Working conditions Women in management: Underrepresented and overstretched?
Eurofound
- ◆ L'altra dimensione del management
Federmanager - 2018
- La "smartness" dei board delle società quotate in Italia
Politecnico di Milano e ValoreD - gennaio 2019
- ◆ Corporate Governance delle società quotate italiane
Il Rapporto annuale è basato su segnalazioni statistiche di vigilanza e informazioni pubbliche,
contiene dati su assetti proprietari, organi sociali, assemblee e operazioni con parti correlate degli
emittenti quotati italiani.
Consob - marzo 2019



RIFERIMENTI UTILI

IL TAVOLO DI LAVORO REGIONALE

CONSIGLIERA DI PARITÀ REGIONALE è nominata - ai sensi del decreto legislativo 198/06 - con decreto del Ministro del Lavoro e della Previdenza Sociale, di concerto con il Ministro per le Pari Opportunità; ha il compito istituzionale di promuovere l'occupazione femminile, lo sviluppo e la valorizzazione delle carriere e la tutela contro le discriminazioni sui luoghi di lavoro.



Sede: Via Magenta, 12 - 10128 Torino
tel. 011/4325961 - e-mail: SegreteriaCP@regione.piemonte.it
sito: www.regione.piemonte.it/lavoro/pari/cons_parita.htm

COMMISSIONE PARI E OPPORTUNITÀ UOMO DONNA DEL PIEMONTE istituita con L.R. 12 novembre 1986 n° 46, ha come fine la rimozione di tutti gli ostacoli che possono discriminare, direttamente o indirettamente, le donne per l'effettiva attuazione dei principi di uguaglianza e di parità sanciti dalla Costituzione e dallo Statuto regionale. Organismo autonomo, si raccorda con l'Assessorato Regionale alle Pari Opportunità e per la sua attività si avvale della Direzione Regionale Istruzione, Formazione Professionale e Lavoro.



Sede: Via Magenta, 12 - 10128 Torino
tel. 011.432.4877 - e-mail: crpo@regione.piemonte.it
sito: www.regione.piemonte.it/diritti/web/pariopportunita

CITTÀ DI TORINO è impegnata da anni nell'attuazione di politiche atte a supportare e favorire le pari opportunità nei diversi ambiti della società. Nel maggio 2013, con deliberazione del Consiglio comunale, la Città ha approvato l'adeguamento degli statuti sociali delle società controllate dal Comune di Torino, al fine di adeguarli alle nuove norme introdotte dalla legge 120/2011.



Sede: Ufficio Pari Opportunità - Via Corte d'Appello, 16 - 10122 Torino
Tel. 011.011.32537 - e-mail: politichedigenere@comune.torino.it
sito: www.comune.torino.it/politichedigenere - www.irma-torino.it/it/

UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI TORINO - CIRSEDE (Centro Interdisciplinare di ricerche e studi delle donne e di genere) fondato nel 1991 presso l'Università di Torino ha il compito di adottare e promuovere l'approccio di genere nell'attività scientifica. Vi aderiscono studiose/i di discipline in un'ottica che predilige metodi di ricerca e di studio interdisciplinari, collabora con centri di ricerca analoghi a livello locale, nazionale e internazionale e si occupa di ricerca e formazione.



Sede: Lungo Dora Siena, 100 A - 10153 Torino
Tel. 011.670.3129 - e-mail: cirsde@unito.it
sito: www.cirsde.unito.it/it

FEDERMANAGER - GRUPPO MINERVA ALESSANDRIA, CUNEO, TORINO rappresenta e tutela dirigenti e alte professionalità dell'industria e dei servizi. La particolare attenzione alla componente femminile ha portato nel 2009 alla nascita del Gruppo Federmanager Minerva (Manager d'Impresa, NETWORK per la VALorizzazione delle eccellenze) che raccoglie le donne Dirigenti, Quadri o Alte Professionalità, iscritte a Federmanager e ad altre associazioni legate da patti associativi.



Torino -Sede: via San Francesco da Paola, 20
tel. 011.562.5588 - e-mail: minerva@fpmto.it
sito: www.torino.federmanager.it/gruppo-minerva
Alessandria - Sede: Via Legnano, 33
tel. 0131/442131 e-mail: fg_bergamaschi@hotmail.it
Cuneo - Sede: Via Vittorio Amedeo II, 13
tel. 0171/435675 e-mail: anna.lozzi@alice.it

RIFERIMENTI UTILI

IL TAVOLO DI LAVORO REGIONALE

AIDDA -Associazione Imprenditrici e Donne Dirigenti d'Azienda - è un punto di riferimento per le donne che rivestono ruoli di responsabilità nelle imprese italiane. AIDDA valorizza la realtà dell'imprenditoria al femminile, fin dalla sua fondazione a Torino nel 1961, anche in collegamento con l'associazione internazionale FCEM -Femmes Chefs d'Entreprises Mondiales, la grande rete di donne imprenditrici e manager nel mondo, diffusa in 70 paesi nei 5 continenti.



Sede: c/o Unione Industriale di Torino - Via M. Fanti 17 - 10128 Torino
Tel. 011.571.8349 - e-mail: delegazionepiemonte@aidda.org
sito: www.aidda.org

SOROPTIMIST INTERNATIONAL D'ITALIA CLUB DI CUNEO è un'organizzazione senza fini di lucro che riunisce donne con elevata qualificazione in ambito lavorativo e opera attraverso progetti volti all'emancipazione della condizione femminile, la promozione dei diritti umani, l'accettazione delle diversità, lo sviluppo e la pace. Attualmente le socie sono circa 90.000, distribuite in oltre 3.000 Club presenti in 125 Paesi.



Sede: Via Busca 17 - 12025 Dronero (CN)
Tel. 347. 111.6179 - e-mail : soroptimist.cuneo@libero.it

CONSIGLIO ORDINE DEGLI AVVOCATI DI TORINO è l'istituzione di autogoverno degli Avvocati torinesi per la garanzia della qualità della professione forense e la tutela degli iscritti e delle iscritte, che rappresenta nei rapporti con le istituzioni. Il suo Comitato Pari Opportunità, di cui fanno parte 15 avvocati e avvocate, con compiti di promozione della parità e contro le discriminazioni di genere e/o determinate da altri fattori, promuove azioni positive rivolte alle iscritte e agli iscritti, organizza convegni e/o corsi di formazione nelle materie di competenza, anche in collaborazione con altre Commissioni del Consiglio dell'Ordine e con altri Enti e Istituzioni di parità.



Sede: c.so Vittorio Emanuele II 130 - 10138 Torino
Tel. 011.433.0446 - e-mail: cpo@pec.ordineavvocatitorino.it
sito: www.ordineavvocatitorino.it/ordine/elezioni-com-pari-opp

CONSIGLIO ORDINE DEI DOTTORI COMMERCIALISTI E DEGLI ESPERTI CONTABILI DI TORINO raccoglie i professionisti esercenti attività contabile, fiscale, amministrativa, gestionale e di controllo. Le figure professionali femminili (alla data del 31/12/2017) sono 1556 su 3788 iscritti. Il Comitato Pari Opportunità raggruppa una novantina di professioniste già formate alle problematiche societarie, con particolare attenzione a quelle che investono le società quotate e le partecipate pubbliche, tramite percorsi di studio ed approfondimento specifici.



Sede: Via Carlo Alberto 59 - 10123 Torino
Tel. 011.812.1873 (r.a.) - e-mail: segreteria@odcec.torino.it
sito: www.odcec.torino.it

ORDINE DEI CONSULENTI DEL LAVORO DI TORINO Professionisti dell'area giuridico economica, i consulenti del lavoro esplicano le proprie funzioni prevalentemente nell'ambito di realtà imprenditoriali di media o piccola dimensione, favorendo lo sviluppo dei processi economici aziendali e la gestione delle risorse umane. L'attività del consulente del lavoro si colloca in posizione centrale tra impresa, istituzioni pubbliche e lavoratori.



Sede: via Pietro Giannone, 10 - 10121 Torino
Tel: 011.521.6426 - e-mail: segreteria@cdltorino.it
sito: www.cdltorino.it



Più DONNE nei CDA

Progetto “Più donne nei CdA e nelle posizioni apicali 2”

Promosso da Regione Piemonte
Settore Politiche per le Pari Opportunità, Diritti e Inclusione
Tel. 011/4325961
e-mail: donneneicda@regione.piemonte.it

www.regione.piemonte.it/lavoro
www.regione.piemonte.it/diritti

www.donneneicda.regione.piemonte.it

EBOOK 2019 Donne, Leadership, Pari Opportunità

Progetto editoriale e realizzazione
KAMI comunicazione

Giugno 2019



UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI TORINO

[cirsde]
centro interdisciplinare di ricerche
e studi delle donne e di genere



CITTA' DI TORINO



Consigliera di Parità
Regionale del Piemonte



AIDDA
FARE IMPRESA AL FEMMINILE
Associazione Imprenditrici e
Donne Dirigenti di Azienda

