



SCHWEIZERISCHER ARBEITGEBERVERBAND  
UNION PATRONALE SUISSE  
UNIONE SVIZZERA DEGLI IMPRENDITORI



economiesuisse

# Donne dirigenti: obiettivi invece di quote fisse!

## dossierpolitica

17 dicembre 2012 Numero 26

**Quote femminili** Il tema delle quote delle donne nel mondo del lavoro è di scottante attualità in Svizzera e in Europa. Diversi rappresentanti politici ed organizzazioni chiedono l'introduzione di una percentuale femminile fissa per i Consigli d'Amministrazione delle imprese quotate in borsa. Con un tasso dell'11%, la Svizzera è in coda alla classifica europea, che denota una quota media del 15%. Gli ambienti economici lo deplorano, ma non vedono comunque di buon occhio una quota legale fissa. Ciò che occorre, sono invece obiettivi propri ad ogni impresa e pari opportunità per gli uomini e le donne, nonché strutture che permettano di conciliare il lavoro con la famiglia. Soltanto un approccio globale a vari livelli avrebbe effetti positivi durevoli. Desideriamo qui mostrare una visione globale della discussione e spiegare per quale motivo, secondo noi, le quote femminili fisse non raggiungono lo scopo.

### La posizione di economiesuisse e dell'Unione svizzera degli imprenditori

- ▶ Le imprese non possono economicamente rinunciare alle donne nelle posizioni dirigenziali.
- ▶ Bisogna respingere le quote legali per i Consigli d'Amministrazione, poiché esse non fanno che combattere i sintomi ma non le cause. I datori di lavoro possono decidere più liberamente del legislatore quali donne possono accedere ai posti dirigenziali.
- ▶ Per agire sul lungo termine, bisogna optare per le pari opportunità, ad esempio mediante obiettivi interni a livello delle imprese.
- ▶ Occorre imperativamente introdurre misure che aiutino a conciliare il lavoro e la famiglia e sopprimere gli incitamenti negativi.



## Cresce la pressione a favore di un maggior numero di donne dirigenti

### Da tempo la quota delle donne nelle alte sfere preoccupa

Bisogna fare in modo che la percentuale di donne dirigenti aumenti. Questa preoccupazione, molto presente in Svizzera e in Europa, non risale a ieri. Nel 1971, le donne ottenevano il diritto di voto a livello federale. Nel 2000, il popolo si pronunciava sulla sotto-rappresentanza delle donne nelle autorità federali e nelle amministrazioni pubbliche, rifiutando in misura massiccia l'iniziativa popolare «Per un'equa rappresentanza delle donne nelle autorità federali» con l'82% di «no».<sup>1</sup> Nel 2010, l'elezione in Consiglio federale segna una svolta: per la prima volta, il governo svizzero (per 15 mesi) conta più donne che uomini.

► Finora, tutti gli interventi politici a livello federale sono falliti

Tra il 1990 e oggi, il Parlamento si è visto sottoporre oltre venti progetti sul tema della rappresentanza femminile in politica e in economia. Essi non hanno avuto nessuna chance. Gli sforzi intrapresi non si sono limitati all'ambito politico. Anche nel contesto della società e delle imprese, si è tentato di porre rimedio alla sotto-rappresentanza delle donne negli organi direttivi. I progressi sono sfortunatamente molto lenti. E' tempo di ricorrere maggiormente al potenziale delle donne dirigenti, ma non mediante quote fisse, bensì attraverso obiettivi precisi.

► Dal momento che la percentuale delle donne non è affatto aumentata negli scorsi anni, gli interventi politici si susseguono

### Discussione attuale sulle quote in Svizzera

Vari giornali e riviste quali il Blick o Annabelle chiedono già da tempo l'introduzione di una quota femminile legale per i Consigli d'Amministrazione<sup>2</sup>. Organizzazioni come Business and Professional Women (BWP Switzerland) o Donne PLR sostengono questa esigenza. Nella città di Berna, il consiglio municipale ha approvato, nonostante l'opposizione del consiglio comunale, una mozione che chiede una quota femminile di almeno il 35% per i posti dirigenziali.

In un'intervista rilasciata dopo la sua visita in Norvegia all'inizio di agosto, la consigliera federale Simonetta Sommaruga ha affrontato la discussione sulle quote e preteso dagli ambienti economici un segnale forte e chiaro a favore di una migliore rappresentanza delle donne nell'ambito dei Consigli d'Amministrazione. Il 26 settembre 2012, la consigliera nazionale Susanne Leutenegger-Oberholzer (PS/BL) ha chiesto attraverso un'iniziativa parlamentare che, entro il 2017, si imponga una quota di almeno il 40% di presenza femminile nelle imprese quotate in borsa. Le imprese che non la raggiungono si vedrebbero ritirare la loro ammissione in borsa<sup>3</sup>. Un postulato della consigliera nazionale Yvonne Feri (PS/AG) va nella stessa direzione. Esso chiede una quota del 40% in tutte le amministrazioni federali o nelle imprese quotate in borsa.<sup>4</sup>

<sup>1</sup> Iniziativa popolare federale «Per un'equa rappresentanza delle donne nelle autorità federali» del 12 marzo 2000: <http://www.admin.ch/ch/f/pore/va/20000312/index.html>

<sup>2</sup> Cf. Barbara Achermann, 30 Prozent, Annabelle del 10 ottobre 2012, p. 52.

<sup>3</sup> lv.pa. 12.469 Leutenegger Oberholzer «Equa rappresentanza dei sessi nei consigli d'amministrazione delle aziende quotate in borsa. Modifica della legge sulle borse».

<sup>4</sup> Po. 12.3802 «Quote rosa nell'Amministrazione federale. Misure d'appoggio per la realizzazione della parità».

► La Commissione europea esige una quota di donne del 40% nei Consigli d'Amministrazione delle aziende quotate in borsa

### Il progetto di direttiva europea auspica il 40% di presenza femminile

Questa tendenza si conferma a livello europeo. La Commissione europea insiste sul carattere pressante della questione. Il 14 novembre, essa ha accettato un progetto di direttiva europea affinché, entro il 2020, ogni sesso sia rappresentato in ragione di almeno il 40% nei Consigli d'Amministrazione di una certa importanza. Le imprese che mancherebbero di applicare questo concetto entro i termini prestabiliti sarebbero sanzionate secondo il diritto dello Stato membro interessato. Vari Stati membri dell'UE hanno già annunciato di opporsi a questo progetto di direttiva, che deve ancora essere adottato dal Consiglio e dal Parlamento europeo. E' dunque difficile valutare le sue chance di successo.

► Pioniera in materia, la Norvegia ha integrato nella legge la quota delle donne già nel 2003

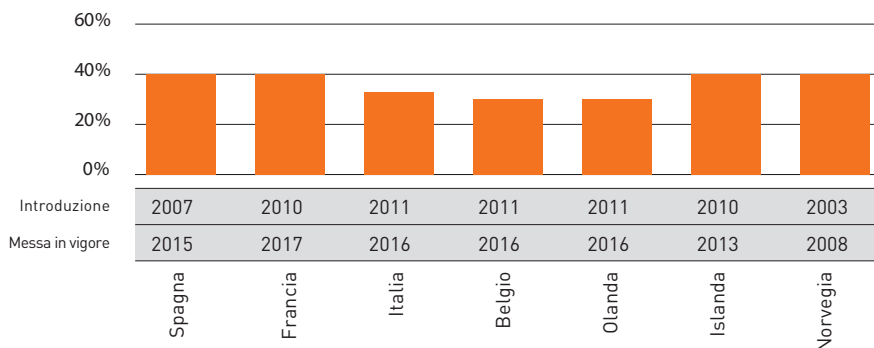
### Le varie regolamentazioni in Europa

Mentre la Svizzera e il suo vicino tedesco discutono ancora aspramente di quote femminili da integrare nella legge in materia di Consigli d'Amministrazione e di vigilanza, altri paesi europei hanno già adottato regolamentazioni legali a tal proposito. In questi ultimi anni, la Francia, il Belgio, l'Olanda, la Spagna e l'Italia hanno introdotto regolamentazioni fisse sulle quote (figura 1). La Norvegia è pioniera in materia di quote. Già nel 2003, essa ha adottato una quota femminile del 40% per i Consigli d'Amministrazione, da mettere in atto fino al 2008 nell'ambito delle sue imprese quotate in borsa.

#### Grafico 1

► Il grafico 1 mostra che le quote femminili integrate nella legge sono già state introdotte da diversi paesi europei.

#### Quote femminili nei paesi europei



Fonte: Cancelleria federale d'Austria, presentazione economiesuisse.<sup>5</sup>

► Le quote migliorano le cifre. In altri settori i progressi si fanno attendere

Le esperienze registrate in Norvegia rivelano alcuni degli effetti delle quote femminili fissate nella legge. A parte l'aumento della proporzione di donne nell'ambito dei Consigli d'Amministrazione, è cambiato molto poco. La gerarchia basata sui sessi si è mantenuta, soltanto il 5% dei presidenti dei Consigli d'Amministrazione sono donne. L'introduzione (troppo) rapida della quota di donne ha inoltre fatto esplodere il cumulo dei mandati. Soltanto poche donne siedono nei vari Consigli d'Amministrazione. In Norvegia, su 300 mandati nei Consigli d'Amministrazione, 70 sono occupati da donne.<sup>6</sup> Anche se la prescrizione del legislatore viene seguita formalmente, essa non favorisce comunque una vasta presenza di donne. La partecipazione ad un numero eccessivo di seggi nei

<sup>5</sup> Bundeskanzleramt Österreich, Modelle: Von Norwegen lernen?, abrufbar unter: <http://www.frauen.bka.gv.at/site/6869/default.aspx>.

<sup>6</sup> Ingomar Stupar, Verpflichtende Frauenquoten verfehlen ihr Ziel, Newsletter Abteilung Sozialpolitik und Gesundheit vom 13. September 2012, abrufbar unter: [http://portal.wko.at/wk/format\\_detail.wk?angid=1&stid=694283&dstid=29](http://portal.wko.at/wk/format_detail.wk?angid=1&stid=694283&dstid=29).

Consigli d'Amministrazione è contrario alle regole di una «good corporate governance».<sup>7</sup>

► L'esempio della Svezia mostra l'efficienza delle misure facoltative

**Possibili anche altre vie – l'esempio svedese**

La Svezia mostra che esistono anche altre strade rispetto alle quote rigide imposte dallo Stato. L'approccio svedese applica un codice detto di Corporate Governance per regolare l'equilibrio uomini-donne nei Consigli d'Amministrazione delle società quotate in borsa. Le imprese si impegnano, su base volontaria, ad agire secondo le disposizioni di questa direttiva e non sono oggetto di alcuna sanzione in caso di mancato rispetto del codice. Questo principio di autoregolamentazione conferisce d'altronde il diritto agli azionisti e ai media di chiedere delle risposte alle imprese che non rispettano tale principio. E le cifre provano che ciò funziona: nel 2012, il 24,6% di tutti gli amministratori di società erano donne<sup>8</sup>, contro il 15,6% soltanto secondo la media europea.

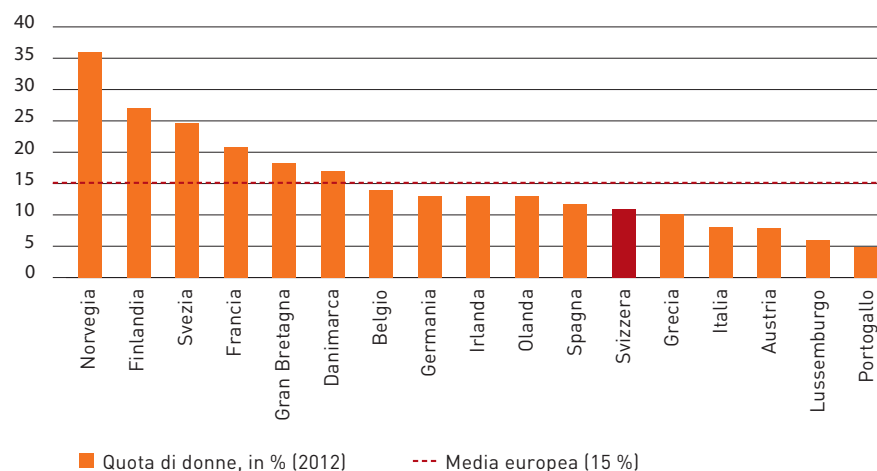
**La Svizzera al disotto della media europea**

Un confronto a livello europeo mostra che la Svizzera deve agire, poiché la proporzione delle donne nei Consigli d'Amministrazione delle imprese quotate in borsa (e in generale nei posti dirigenziali) raggiunge appena l'11%. Il nostro paese è il fanalino di coda, come illustra il grafico seguente:

**Grafico 2**

► In Europa, il 15,6% degli amministratori di società sono in media delle donne, contro l'11,6% in Svizzera.

**Quota delle donne nei Consigli d'Amministrazione di imprese europee**



Fonte: Egon Zehnder International (2012), European Board Diversity Analysis 2012, presentazione economiesuisse.<sup>9</sup>

<sup>7</sup> Principi di Corporate Governance dell'OCSE, 2004, p. 83 ss: <http://www.oecd.org/fr/daf/affairesentreprises/principesdegouvernementdentreprise/31652074.PDF>  
<sup>8</sup> Egon Zehnder International, European Board Diversity Analysis 2012: <http://www.egonzehnder.com/global/clientservice/boardconsulting/publications/publication/id/17500785>  
<sup>9</sup> Egon Zehnder International, European Board Diversity Analysis 2012, p. 5: <http://www.egonzehnder.com/global/clientservice/boardconsulting/publications/publication/id/17500785>

La Norvegia supera di gran lunga gli altri paesi, con una quota di donne di quasi il 40%, seguita dalla Finlandia (27,1%) e dalla Svezia (24,6%). In media, il 15,6% dei seggi nei Consigli d'Amministrazione delle società anonime europee sono occupati da donne.

## Ragioni contro le quote fisse

Ecco i motivi per cui le quote fissate nella legge non costituiscono la giusta risposta al problema della sotto-rappresentanza delle donne negli organi direttivi:

### ► Ostacoli e rigidità

Per ragioni di gestione economica, le imprese private devono essere libere di scegliere i loro dirigenti. Ogni quota imposta dal legislatore rimette in discussione le basi stesse della Corporate Governance e limita i diritti degli azionisti. Anche la libertà di scelta degli azionisti risulta limitata dalle quote fisse. Nella misura in cui essi sono i reali proprietari delle imprese e ne assumono dunque una parte di responsabilità, il loro diritto d'opzione non dovrebbe essere ostacolato da prescrizioni statali.

Le esigenze nei confronti degli amministratori di società non hanno cessato di aumentare in questi ultimi anni. Con la loro nomina, è dunque essenziale potersi concentrare sulle migliori candidature, un principio compromesso dall'introduzione di quote legali fisse. Bisogna lasciare agli azionisti la libertà necessaria per scegliere i candidati che preferiscono e questo comporta il fatto di poter anche eleggere se del caso unicamente degli uomini, con la consapevolezza che l'anno successivo la situazione potrebbe anche rovesciarsi. Le quote fissate nella legge limitano questa flessibilità.

Gli imprenditori sono fondamentalmente meglio in grado rispetto al legislatore di decidere di attribuire alle donne dei posti dirigenziali, indipendentemente dai livelli gerarchici, tenendo conto dei bisogni specifici delle imprese. Nei settori tecnici, ad esempio, si trovano nettamente meno donne rispetto all'industria dei beni di consumo, ciò che riduce di conseguenza il numero di candidati disponibili.

Tra i diplomati in ingegneria meccanica, soltanto il 7% sono donne, mentre nell'informatica esse sono il 13%<sup>10</sup>. Queste cifre sono deplorabili. Occorre dunque aumentare la quota delle donne nel settore delle materie tecniche (matematica, informatica, scienze naturali e tecnica – MINT), ma questo non avverrà senza un cambiamento di paradigma nella nostra società.

► Le quote integrate nella legge limitano la flessibilità

► La rappresentanza delle donne è particolarmente debole nei settori tecnici

<sup>10</sup> Cf. rapporto del Consiglio federale, Penuria di specialisti MINT in Svizzera, del 1o settembre 2010: <http://www.bbt.admin.ch/aktuell/medien/00483/00594/index.html?lang=fr&msgid=34877>.



► «Sono contraria alle quote femminili. Dobbiamo combattere le cause, non i sintomi» Michèle Bergkvist, membro della Direzione di Mobiliar

► Le donne oggi attive sono molto ben formate. Questo potenziale deve essere messo meglio a profitto

### ► Effetto puntuale

Le quote femminili fisse nelle amministrazioni possono contribuire ad aumentare formalmente la quota delle donne nei Consigli d'Amministrazione, ma esse non hanno effetti positivi sulla rappresentanza delle donne, né ai livelli direttivi, né tra i quadri intermedi e superiori. Le esperienze registrate in Norvegia lo confermano: mentre la quota delle donne nei Consigli d'Amministrazione sfiora il 40%, queste ultime restano fortemente sotto-rappresentate a livello del management. L'introduzione di una quota non ha causato un aumento sistematico e durevole del numero di donne quadro o dirigenti.<sup>11</sup>

### ► Nessun miglioramento per conciliare lavoro e famiglia

Le quote femminili legali per i Consigli d'Amministrazione non realizzano nessun progresso per quanto concerne la conciliazione tra lavoro e famiglia. Esse non incitano a promuovere condizioni di lavoro flessibili. Il datore di lavoro è più idoneo del legislatore a coniugare, nelle migliori condizioni possibili, le esigenze dell'impresa e i bisogni familiari dei suoi dipendenti. Per non penalizzare le donne, non bisogna attivare il fattore quote, bensì creare le condizioni generali che offrano alle donne e agli uomini una migliore compatibilità lavoro-famiglia. La conciliazione lavoro-famiglia permette di utilizzare al meglio le risorse in manodopera qualificata. A questo proposito, essa è anche nell'interesse dell'economia.

## L'economia vuole più donne ai vertici

Non vi è alcun dubbio che la quota delle donne ai vertici nell'economia deve aumentare sia nei Consigli d'Amministrazione, sia nelle direzioni operative.<sup>12</sup> Questo risponde al principio della parità dei diritti, ma anche a considerazioni di redditività economica e di politica imprenditoriale:

### ► Mettere a profitto il potenziale delle donne altamente qualificate

Il livello di formazione delle donne non è mai stato così elevato come oggi e da tempo queste ultime sono presenti in maggior numero nelle università. Investire in un'eccellente formazione per poi non sfruttarne in seguito il potenziale non ha economicamente senso. Per la Svizzera, molto forte nel terziario ma povera di materie prime, un utilizzo efficace delle conoscenze disponibili è assolutamente essenziale. Questo argomento è ulteriormente rafforzato dall'evoluzione demografica e dal dibattito sull'immigrazione. In alcuni settori la penuria di personale qualificato rischia di raggiungere proporzioni allarmanti.<sup>13</sup>

<sup>11</sup> Aagoth Storvik et Mari Teigen, Das norwegische Experiment – eine Frauenquote für Aufsichtsräte, Friedrich-Ebert Stiftung, Berlin 2010, p. 3: <http://library.fes.de/pdf-files/id/ipa/07310.pdf>.

<sup>12</sup> Ruth Derrer Ballardore e Silvia Oppliger, «Plus de femmes dirigeantes: des actes et non des quotas», Employeur Suisse 3 / 2011 : [http://www.arbeitgeber.ch/files/Arbeitsmarkt/Derrer\\_Oppliger\\_Directrices1%5B1%5D.pdf](http://www.arbeitgeber.ch/files/Arbeitsmarkt/Derrer_Oppliger_Directrices1%5B1%5D.pdf).

<sup>13</sup> Rapporto del Consiglio federale, Penuria di specialisti MINT in Svizzera, agosto 2010 : [http://www.sbf.admin.ch/htm/dokumentation/publikationen/uni/Bericht\\_Fachkraeftemangel\\_fr.pdf](http://www.sbf.admin.ch/htm/dokumentation/publikationen/uni/Bericht_Fachkraeftemangel_fr.pdf).

► Le imprese con donne dirigenti hanno un vantaggio concorrenziale sul mercato del lavoro

► Le squadre miste riescono meglio a lungo termine



► «Basta con i bei discorsi! Ciò che occorre sono condizioni concrete, ma anche un cambiamento di cultura in ogni impresa.» Joanne Burgener, Partner PwC

### ► Posizionamento quale datore di lavoro attrattivo

Un impegno chiaro a favore di pari opportunità per le donne e gli uomini e di una pianificazione flessibile dell'orario di lavoro permetterebbe alle imprese di posizionarsi vantaggiosamente nella competizione sempre più intensa per la manodopera qualificata ("war for talents"). Le donne che occupano posti direttivi sono la miglior prova che le imprese passano dalle parole ai fatti. Le imprese con una rappresentanza equilibrata dei due sessi nei team di dirigenti hanno un valore di esempio per tutta l'economia e confermano la credibilità della loro direzione. Esse guadagnano così un vantaggio concorrenziale non trascurabile sul mercato dell'impiego.

### ► Miglioramento della prestazione e della cultura d'impresa

Vari studi hanno già provato che una proporzione equilibrata di donne nei comitati direttivi ha un effetto positivo sul clima di lavoro. Sembra inoltre esistere un legame diretto tra la quota delle donne alla direzione e la prestazione di un'impresa,<sup>14</sup> poiché le squadre miste sono più efficienti a lungo termine dei comitati composti unicamente da uomini.

## Migliori condizioni per una conciliazione lavoro/famiglia più flessibile

Se si vuole aumentare il numero delle donne dirigenti, bisogna creare condizioni favorevoli. Sia le donne, sia gli uomini si vedono offrire la possibilità di svolgere un'attività lucrativa coniugando carriera e vita familiare.

Strutture giornaliere come quelle che si trovano da tempo all'estero vanno nella giusta direzione poiché permettono ad entrambi i genitori di lavorare. Una buona offerta di strutture diurne che si occupino dei figli è di grande aiuto in questo contesto. Gli impiegati che possono ricorrervi hanno più possibilità di partecipare alla vita professionale e di concretizzare il loro piano di carriera. In Svizzera, diversi cantoni hanno introdotto gli orari a blocco al momento di aderire al concordato HarmoS, ciò che può aiutare le donne con figli in età scolastica che desiderano lavorare. Sfortunatamente, l'offerta di simili strutture diurne con un insegnamento organizzato in orari a blocco o ininterrotti è insufficiente in Svizzera. Considerata la maniera con cui evolve la nostra società, sarebbe opportuno che i cantoni e i comuni si impegnino attivamente a pro-muovere le strutture diurne e l'accesso a queste strutture. La loro attrattività non può che approfittarne<sup>15</sup>. A seguito del principio di sussidiarietà, bisogna per contro rinunciare ad una regolamentazione federale o a sovvenzioni federali.

La mancanza di posti per la custodia extrafamiliare dei bambini è un altro problema. L'offerta di simili misure non può essere attuata se non si risolvono gli ostacoli amministrativi esistenti. E' inaccettabile che le iniziative private per creare e gestire delle strutture per bambini falliscano a causa di prescrizioni legali sul numero dei servizi, degli impianti d'aerazione, ecc. Anche qui, sempre a causa del principio di sussidiarietà, occorre rinunciare ad una regolamentazione federale o a sovvenzioni federali.

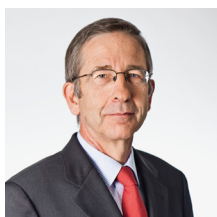
<sup>14</sup> Cf. Credit Suisse Research Institute, Gender Diversity and the Impact on Corporate Performance: <https://infocus.credit-suisse.com/app/article/index.cfm?fuseaction=OpenArticle&aoid=360157&lang=FR>

<sup>15</sup> Christian Aeberli e Hans-Martin Binder, «L'école à journée continue, Fil rouge d'Avenir Suisse», luglio 2005: <http://www.avenir-suisse.ch/fr/3453/lecole-a-journee-continue/>.



► Gli incentivi negativi devono diminuire se si vogliono integrare le donne nel mercato del lavoro

- Le seguenti misure sono efficaci:
- Pari opportunità e non risultati
  - Autoregolamentazione nello Swiss Code
  - Obiettivi a livello dell'impresa
  - Miglioramenti strutturali
  - Presa di coscienza pubblica



► «Per permettere ad un maggior numero di donne di accedere ai quadri superiori, le direzioni delle imprese devono dar prova di un impegno mirato e procedere a cambiamenti fondamentali a livello della cultura d'impresa e delle riflessioni strategiche.» Thomas Daum, Direttore dell'Unione svizzera degli imprenditori

Occorre imperativamente ridurre gli incentivi fiscali negativi che rendono il reddito secondario più attrattivo. Se entrambi i genitori lavorano, pagano più imposte sul reddito e diminuisce la possibilità di ricevere sovvenzioni correlate al reddito. Di fronte ad un tasso d'imposizione più elevato e ai costi ingenti per la cura dei figli, il genitore che potrebbe guadagnare un secondo reddito spesso vi rinuncia (effetto detto di soglia). Per sopprimere questa anomalia, bisognerebbe ridurre le sovvenzioni e, nel contempo, diminuire l'imposta sul reddito per la classe media. Queste misure favorirebbero non solo le famiglie, bensì anche tutta l'economia,<sup>16</sup> motivo per cui gli ambienti economici sostengono gli interventi politici che vanno in questo senso e che seguono le linee direttive stabilite.

## Misure dell'economia: privilegiare gli obiettivi alle quote

L'economia deve imperativamente promuovere una migliore rappresentanza delle donne ai vertici delle imprese. Da una parte, essa ha tutto da guadagnare e, dall'altra parte, la pressione politica continua a crescere. Sono auspicabili le seguenti misure per far progredire la quota delle donne nell'ambito dei Consigli d'Amministrazione nonché nei ranghi dei quadri medi e superiori.

### ► Pari opportunità e non risultati

Occorre privilegiare le pari opportunità per il perseguimento di risultati mediante una quota legale di donne – limitata al Consiglio d'Amministrazione. Gli uomini e le donne devono beneficiare delle stesse opportunità per accedere a un posto direttivo nell'impresa. L'economia deve meglio integrare le donne, indipendentemente dalla scala gerarchica, e permettere loro di accedere ai ranghi dei quadri medi e superiori. Misure come sistemi di promozione non discriminatori svolgono i loro effetti a più lungo termine rispetto alle quote fisse di donne e devono dunque essere privilegiate. Mentre le quote fisse tentano di risolvere la questione della composizione dei Consigli d'Amministrazione unicamente sul piano legale, altre misure devono rivolgersi alle imprese stesse, ciò che presenta vantaggi decisivi. Le imprese hanno l'abitudine di fissare degli obiettivi interni e di adottare misure adeguate per raggiungere questi ultimi. Esse sono dunque meglio in grado del legislatore di determinare gli obiettivi e le misure grazie alle quali esse potranno permettere alle donne di avere accesso a tutti i gradini della gerarchia.

Beninteso, le pari opportunità devono andare di pari passo con la parità salariale. Anche i datori di lavoro devono versare agli uomini e alle donne un salario uguale per un lavoro uguale<sup>17</sup>. Questa parità di trattamento tra uomini e donne deriva dall'articolo sull'uguaglianza della Costituzione federale della Confederazione svizzera.<sup>18</sup> La legge federale sulla parità dei sessi del 1996 obbliga anche i datori di lavoro svizzeri a lottare contro la discriminazione salariale.<sup>19</sup>

<sup>16</sup> Monika Bütler e Christian Marti, Staatliche Steuern und Transfers und ihre Folgen für den Mittelstand, dans : Patrick Schellenbauer et Daniel Müller-Jentsch, Der strapazierte Mittelstand, Avenir Suisse e Verlag Neue Zürcher Zeitung 2012, p. 149 ss

<sup>17</sup> Ruth Derrer Balladore, Parità dei salari, Presa di posizione dell'Unione svizzera degli imprenditori del settembre 2011: [www.arbeitgeber.ch/files/Wahlplattform/Positionspapier\\_Lohn\\_F.pdf](http://www.arbeitgeber.ch/files/Wahlplattform/Positionspapier_Lohn_F.pdf)

<sup>18</sup> Costituzione federale della Confederazione svizzera, art. 8, cpv. 3: <http://www.admin.ch/ch/f/rs/101/a8.html>

<sup>19</sup> Legge federale sulla parità dei sessi, art. 3, cpv. 1: [http://www.admin.ch/ch/f/rs/151\\_1/a3.html](http://www.admin.ch/ch/f/rs/151_1/a3.html)

► Il buon funzionamento dell'autoregolamentazione è un atout per la Svizzera

### ► Autoregolamentazione nello Swiss Code

In questi ultimi anni, lo *Swiss Code of Best Practice for Corporate Governance* (Swiss Code) è riuscito ad imporsi. Il sistema dell'autoregolamentazione funziona bene in Svizzera e lascia alle imprese la necessaria libertà organizzativa. Esso rappresenta così un atout essenziale per la piazza finanziaria svizzera a livello internazionale.

Lo Swiss Code attuale prescrive già una composizione equilibrata del Consiglio d'Amministrazione («diversità»). Esso non si limita alla ripartizione uomini-donne, ma comprende anche altri criteri quali le conoscenze specialistiche, l'esperienza, l'origine e la formazione. Se si intende segnalare in maniera ancora più esplicita il fatto che la diversità passi anche da un'equa rappresentanza delle donne nei Consigli d'Amministrazione, lo Swiss Code dev'essere di conseguenza concretizzato.

La Svezia ha optato per questo genere d'approccio allo scopo di aumentare la percentuale delle donne nei Consigli d'Amministrazione. Lo *Swedish Corporate Governance Code*, che è l'equivalente svedese dello Swiss Code, precisa inoltre la necessità di una composizione equilibrata del Consiglio d'Amministrazione:<sup>20</sup>

► La formulazione dello *Swedish Code* indica espressamente che la Svezia esige la parità nell'ambito dei Consigli d'Amministrazione

*«The board is to have a composition appropriate to the company's operations, phase of holders' meeting are collectively to exhibit diversity and breadth of qualifications, experience and background. The company is to strive for equal gender distribution on the board.»*

Adattare unicamente lo Swiss Code non basterà per aumentare la proporzione delle donne nell'ambito degli organi dirigenti delle imprese. Esso darebbe tuttavia un segnale importante e consoliderebbe gli altri sforzi che l'economia dovrebbe parallelamente svolgere.

### ► Obiettivi a livello dell'impresa

Gli obiettivi interni all'impresa sono un elemento chiave per favorire maggiormente l'accesso delle donne ai posti dirigenziali. Questo approccio presenta un vantaggio decisivo nella misura in cui le imprese e i loro collaboratori sono abituati a dirigere seguendo degli obiettivi e ad orientarsi in funzione di questi ultimi.

► Le imprese definiscono degli obiettivi interni e adottano il principio di gestione «*comply or explain*»

Gli obiettivi concreti definiscono il numero delle donne che devono essere promosse a determinati livelli dirigenziali. Se un superiore non soddisfa gli obiettivi, esso deve spiegare perché non ha trovato candidati («*comply or explain*»). Questo principio è ormai parte integrante della *Corporate Governance* ed è largamente accettato. I quadri hanno inoltre l'abitudine di dirigere secondo questo principio. Inoltre, è ad esempio possibile chiedere ai responsabili del personale di iscrivere imperativamente una donna su ogni lista di preselezione per un posto vacante. Le donne ottengono così migliori opportunità durante la fase delle candidature.

<sup>20</sup>

Swedish Corporate Governance Board, *The Swedish Corporate Governance Code*, Ziffer 4.1., abrufbar unter: <http://www.corporategovernanceboard.se/the-code/current-code>.

► Le pari opportunità sono più appropriate di una quota legale. Procedure di assunzione e di promozione più eque ne sono un esempio

► Esempi di imprese elvetiche sono coscienti della necessità di agire e di fissare degli obiettivi interni



► «Mi impegno personalmente a favore di condizioni quadro che favoriscano la conciliazione tra il lavoro e la famiglia. Se vogliamo attirare le donne a lavorare nelle imprese, è indispensabile proporre forme di lavoro flessibili e modelli di lavoro a tempo parziale a tutti i livelli gerarchici.» Petra Jenner, CEO Microsoft Suisse.

Un miglioramento delle procedure di selezione, di reclutamento e di promozione può sensibilmente contribuire all'uguaglianza delle opportunità tra gli uomini e le donne. Gli esperti raccomandano di ampliare la base decisionale applicabile alle assunzioni e alle promozioni in modo da eliminare gran parte delle distorsioni soggettive nella valutazione del personale femminile. Occorre tener conto delle attitudini speciali che le donne hanno acquisito. L'esperienza mostra che le donne dispongono delle migliori opportunità di carriera nelle strutture risolutamente basate sui risultati. Le offerte d'impiego formulate in maniera neutra contano beninteso nel numero di queste misure.<sup>21</sup>

Numerose imprese hanno preso coscienza della necessità di agire in termini di promozione delle assunzioni di donne e hanno intrapreso misure adeguate.

#### IBM Schweiz

Oggi, un terzo delle promozioni sono riservate alle donne presso IBM Suisse<sup>22</sup>, ciò che dimostra l'esistenza di quote di risultati interni. Inoltre, IBM Suisse ha lanciato una rete interna di donne. Questa piattaforma promuove lo scambio di esperienze tra le collaboratrici.

#### Roche

Nel 2010, la direzione della Roche si è fissata un «gender goal». Entro la fine del 2014, almeno il 20% dei quadri superiori dovranno essere donne. Questa prescrizione fa esplicitamente parte integrante della strategia dell'impresa. Roche ha definito varie misure per raggiungere questo obiettivo, in particolare una concezione più equa dei processi di promozione e di assunzione. Una direttiva prescrive che ogni persona che ambisca ad un posto dirigenziale dev'essere ascoltata e valutata da uomini e da donne.<sup>23</sup>

#### ► Miglioramenti strutturali a livello dell'impresa

Proponendo modelli di lavoro flessibili per le donne e gli uomini – e questo anche per i quadri – le imprese permettono ai loro collaboratori di meglio conciliare la loro vita professionale e familiare. Essi non rispondono così soltanto ad un bisogno di numerose donne quadro, ma anche sempre più al desiderio degli uomini che occupano funzioni direttive. I datori di lavoro dovrebbero stabilire regole chiare che fissino le possibilità di lavoro a tempo parziale nell'impresa. Questo evita le decisioni arbitrarie creando condizioni equivalenti per le donne e gli uomini.<sup>24</sup>

Oltre ad un cambiamento dei modelli di lavoro, le imprese possono anche promuovere misure per la custodia dei figli o concedere aiuti in tal senso ai loro collaboratori.

<sup>21</sup> Ufficio federale per l'uguaglianza tra donna e uomo (UFU). "Darf's auch eine Frau sein? Berufe haben kein Geschlecht. Eine Zusammenfassung der Untersuchung von Stelleninseraten und Empfehlungen": <http://www.ebg.admin.ch/dokumentation/>

<sup>22</sup> Vincenzo Capodici, Frage des Tages: Frauenquote in der Wirtschaft?, Tages Anzeiger Online dell'11 febbraio 2011: [http://www.tagesanzeiger.ch/taplus/standard/Frage-des-Tages-Frauenquote-in-der-Wirtschaft/story/10803973?dossier\\_id=1726](http://www.tagesanzeiger.ch/taplus/standard/Frage-des-Tages-Frauenquote-in-der-Wirtschaft/story/10803973?dossier_id=1726).

<sup>23</sup> SECO, Les femmes dans les fonctions dirigeantes: les clés de la réussite, dicembre 2010, Berne, p. 72 ss: [www.news.admin.ch/NSBSubscriber/message/attachments/22287.pdf](http://www.news.admin.ch/NSBSubscriber/message/attachments/22287.pdf).

<sup>24</sup> Per saperne di più sul lavoro a tempo parziale al maschile: [www.teilzeitmann.ch](http://www.teilzeitmann.ch) (in tedesco).



► «Nessuna impresa può permettersi di rinunciare alle donne. Sono convinto che la diversità contribuisca al successo di un'impresa. Per questo intendiamo abolire tutte le barriere che impediscono alle donne di occupare dei posti di responsabilità.» Klaus-Peter Röhler, CEO Allianz Suisse

### Allianz Suisse

Allianz Suisse intende aumentare maggiormente la quota delle donne nelle funzioni dirigenziali ed ha lanciato a questo proposito numerose iniziative:<sup>25</sup>

- Allianz 100 Sponsoring-Programm: un programma a livello del Gruppo nell'ambito del quale i top manager di Allianz sostengono delle donne ad alto potenziale;
- Programmi di mentorato per le donne;
- Creazione della rete femminile «Women in dialogue – Experience. Ideas. Visions.»;
- Modelli di lavoro flessibili, home office e job sharing a tutti i livelli;
- Creazione di un asilo nella nuova sede di Wallisellen.

### ► Presa di coscienza pubblica dell'economia : le donne sono benvenute nelle funzioni dirigenziali!

Il top management deve manifestare in maniera credibile la propria volontà di far accedere le donne ai posti di direzione. Le imprese hanno tutto l'interesse, senza parlare dei diversi vantaggi economici che vi sono legati. Con le seguenti misure, l'economia può contribuire a sensibilizzare l'opinione pubblica alla tematica delle donne nelle sfere dirigenziali:

- **Programmi di mentoring:** i programmi di mentoring sono delle iniziative che hanno lo scopo di aumentare la percentuale delle donne nell'ambito della direzione di imprese senza influenza dello Stato. Nell'ambito di questi programmi, dei CEO e presidenti dei consigli d'amministrazione sperimentati assumono un ruolo di mentore nei confronti di donne quadro ambiziose e aiutano queste ultime ad accedere ai vertici della gerarchia. In alcuni casi, è l'impresa a prendere l'iniziativa e non i candidati. Le imprese si assegnano degli obiettivi prescritti da un programma di promozione e preparano in maniera mirata le donne talentuose ai loro futuri compiti di dirigenza. Esse sottoscrivono una dichiarazione d'intenti, che ha un carattere vincolante sia per l'impresa, sia per la donna in questione. Le donne seguono dei corsi di perfezionamento obbligatori che le preparano al loro futuro ruolo di quadro.<sup>26</sup>

**Allianz Suisse, PWC e ZKB e hanno adottato dei programmi di mentoring per le donne, allo scopo di sostenere le donne attive nella pianificazione della loro carriera. Inoltre, questi programmi preparano le donne in maniera mirata ai futuri posti dirigenziali.<sup>27</sup>**

- **Organizzazioni e piattaforme:** reti quali il Female Board Pool rafforzano la visibilità delle donne pronte ad assumere una funzione dirigenziale e desiderose di accedere ad un determinato posto.<sup>28</sup> Esse apportano così il loro sostegno alle imprese nella ricerca di candidate adeguate.

<sup>25</sup> Informazioni di Hans-Peter Nehmer, responsabile Comunicazione d'impresa, Allianz Suisse SA

<sup>26</sup> Aagoth Storvik e Mari Teigen, Das norwegische Experiment – eine Frauenquote für Aufsichtsräte, Friedrich-Ebert Stiftung, Berlin 2010, p. 10, accessible sous <http://library.fes.de/pdf-files/id/ipa/07310.pdf>.

<sup>27</sup> SECO, Les femmes dans les fonctions dirigeantes: les clés de la réussite, dicembre 2010, Berna, p. 72 ss : [www.news.admin.ch/NSBSubscriber/message/attachments/22287.pdf](http://www.news.admin.ch/NSBSubscriber/message/attachments/22287.pdf)

<sup>28</sup> Vedere sito internet del Female Board Pool all'indirizzo: <http://www.female-board-pool.com/>.

- **Manifestazioni:** l'economia può anche attirare l'attenzione sulla sotto-rappresentanza delle donne negli organi dirigenziali mediante manifestazioni pubbliche. Gli Stati Uniti offrono esempi di questo tipo: nel giugno 2012, la manifestazione *Moving the needle* è stata organizzata a Wallstreet per presentare al pubblico circa 150 potenziali amministratrici.<sup>29</sup>
- **Visibilità:** le imprese devono mostrare l'esempio e comunicare pubblicamente il loro impegno a favore di un maggior numero di donne nelle alte sfere. Alcune imprese evocano già nei loro rapporti di gestione obiettivi e misure concrete per promuovere l'accesso delle donne ai posti di responsabilità. Questa misura aumenta la sensibilizzazione e mostra gli approcci adottati dalle imprese per aumentare la quota delle donne nelle gerarchie. Il dibattito pubblico ha rafforzato la presa di coscienza sull'importanza della composizione mista negli organi direttivi. Si tratta ora di consolidare questo approccio affinché le regole relative alle quote legali appartengano definitivamente al passato.

► Le imprese svizzere hanno riconosciuto la necessità di agire e hanno introdotto, negli scorsi anni, misure concrete per permettere l'accesso alle donne alle istanze dirigenziali

#### **Banca cantonale di Zurigo (ZKB)**

Grazie a misure mirate, la ZKB è riuscita ad aumentare sistematicamente la quota delle donne a tutti i livelli dell'impresa:

- modelli di lavoro flessibili e posti a tempo parziale a tutti i livelli gerarchici;
- contributi finanziari per la custodia esterna dei figli;
- programmi di formazione per le donne (ad es. programma di mentoring);
- sostegno durante la ripresa del lavoro dopo un congedo maternità.

Nel 2011, la percentuale delle donne quadro presso la ZKB era già del 32%.<sup>30</sup>

<sup>29</sup> Helene Aecherli, *Andere Länder, andere Quoten*, Annabelle del 12 settembre 2012, p. 74 ss.

<sup>30</sup> ZKB Gender Monitoring 2011.

► La quota delle donne nelle funzioni dirigenziali dev'essere aumentata – ma senza quote fisse. Le pari opportunità, gli obiettivi e strutture appropriate hanno un effetto più durevole

## Conclusione: l'economia vuole un numero maggiore di donne ai vertici, ma senza quote!

Nonostante diversi sforzi, le donne sono ancora in minoranza nelle direzioni delle imprese svizzere. E' pertanto necessario agire per permettere anche alle donne di accedere alle sfere dirigenziali economiche. In effetti, l'economia non può permettersi di rinunciare ulteriormente al potenziale di donne qualificate.

L'introduzione di una quota legale di donne non è tuttavia la giusta soluzione per aiutare le donne a conquistare i gradini della gerarchia. Invece di quote legali fisse, sarebbe preferibile che le imprese adottino misure volontarie in questo senso. Le imprese si fissano degli obiettivi interni a tutti i livelli della gerarchia. Esse promuovono così attivamente le pari opportunità, ad esempio adottando procedure di assunzione e di promozione non discriminatorie. Vari esempi mostrano che sempre più imprese prendono coscienza di questa problematica e questo già da diversi anni. Infine, un approccio durevole implica anche condizioni quadro favorevoli alla famiglia. Si tratta in particolare di proporre strutture diurne e un'offerta sufficiente di possibilità di custodia dei figli esterne, di abolire le prescrizioni burocratiche e di eliminare gli incentivi finanziari inadeguati.

### Informazioni:

Ruth Derrer Balladore: [derrer@arbeitgeber.ch](mailto:derrer@arbeitgeber.ch)

Meinrad Vetter: [meinrad.vetter@economiesuisse.ch](mailto:meinrad.vetter@economiesuisse.ch)

### Impressum

Unione svizzera degli imprenditori

Hegibachstrasse 47, Casella postale, CH-8032 Zurigo

[www.arbeitgeber.ch](http://www.arbeitgeber.ch)

economiesuisse, Federazione delle imprese svizzere

Hegibachstrasse 47, Casella postale, CH-8032 Zurigo

[www.economiesuisse.ch](http://www.economiesuisse.ch)