

## Parità di genere nelle Direzioni e nei Consigli d'amministrazione degli enti pubblici

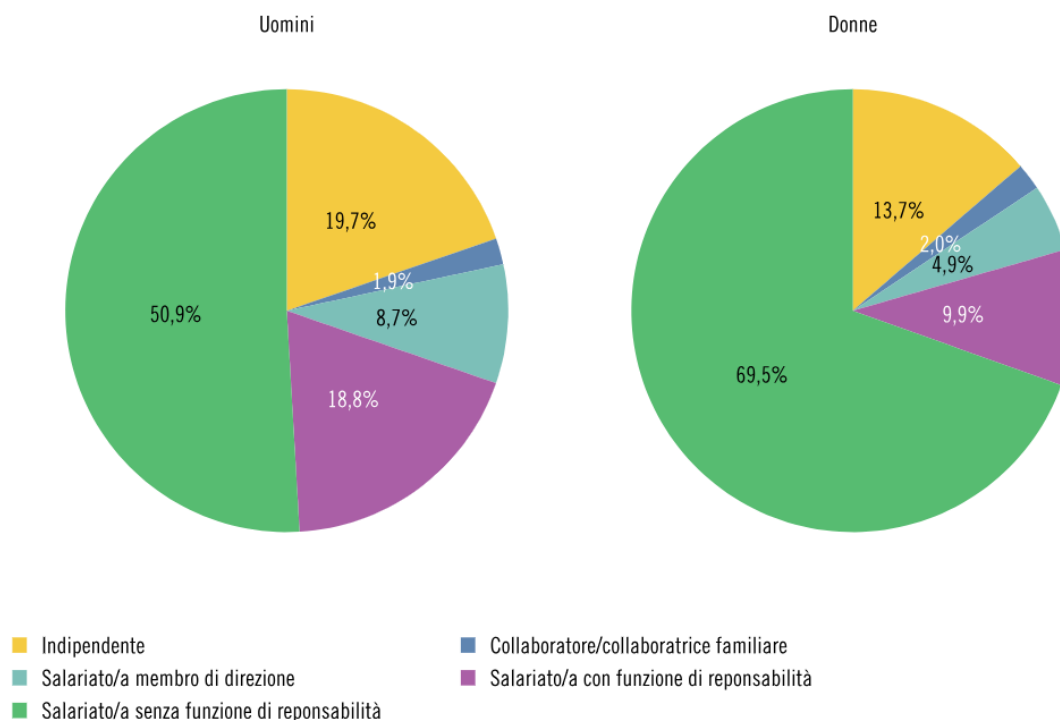
Dal 1981 la Costituzione svizzera proibisce ogni forma di discriminazione basata sul genere. Modificata nel 1991, la legge riporta quanto segue: «Uomo e donna hanno uguali diritti. La legge ne assicura l'uguaglianza, di diritto e di fatto, in particolare per quanto concerne la famiglia, l'istruzione e il lavoro. Uomo e donna hanno diritto a un salario uguale per un lavoro di uguale valore» (art. 8 cpv. 3). Oltre a ciò, nel corso degli anni, sono state adottate diverse misure legali per promuovere l'uguaglianza di genere in tutte le fasi della carriera professionale, come la Legge federale sulla parità dei sessi (LPar) che garantisce un pari trattamento nei rapporti di lavoro, «uomini e donne non devono essere pregiudicati né direttamente né indirettamente a causa del loro sesso» (art. 3 cpv. 1) e vieta, fra le altre, la discriminazione alla promozione (art. 3 cpv. 2).

### Alcuni dati

Tuttavia, i recenti dati statistici dimostrano che la presenza femminile ai vertici delle aziende continua a difettare. In Svizzera, secondo il 18esimo rapporto *Schilling* stilato nel 2024 tra i 100 maggiori datori di lavoro del settore pubblico e di quello privato, le donne rappresentano soltanto il 31% di chi siede nei Consigli di amministrazione, con una crescita di due punti percentili rispetto al 2023 e di cinque rispetto al 2022. Nell'ambito dirigenziale la divergenza è ancora maggiore, nonostante il leggero aumento dell'ultimo anno, dal 19% al 20% (nel 2022 il tasso di donne era del 17%). Malgrado i progressi messi in campo dalle aziende svizzere per garantire una maggiore diversità di genere, per le donne accedere alle posizioni dirigenziali risulta essere ancora molto faticoso.

Per quanto riguarda il Ticino, invece, l'Ufficio di statistica (Ustat) riporta che le donne che ricoprono funzioni di responsabilità sono il 14,8% contro il 27,5% di uomini. Ciò significa che meno di una donna su sei esercita un ruolo decisionale o è membro di direzione, mentre quasi un uomo su tre occupa queste posizioni. La rappresentanza femminile ai vertici è persino in calo rispetto al 2022, quando la percentuale femminile corrispondeva al 15,2% e quella maschile al 26,1%. Mentre a livello nazionale si registra dunque un lento e faticoso aumento delle donne in posizioni dirigenziali, in Ticino non solo la crescita si è arrestata, ma si è sviluppata in controtendenza.

Persone occupate\* (in %), secondo la posizione nella professione, in Ticino, nel 2023



\*Apprendiste/i escluse/i  
Fonte: RIFOS, UST, Neuchâtel

Le donne continuano dunque a occupare più spesso posti senza funzione di responsabilità e lavorano meno come indipendenti. Il “soffitto di cristallo” svizzero, che impedisce una maggiore rappresentanza femminile nelle direzioni, è particolarmente evidente nelle società quotate in borsa, dove solo una dirigente su sei è donna e meno di una su undici è membro del Consiglio di amministrazione. La percentuale più alta di donne si trova invece nei Consigli di amministrazione di aziende molto piccole, sotto i dieci dipendenti. Con l'aumento delle dimensioni dell'azienda cala l'equilibrio di genere.

## I vantaggi di un'azienda inclusiva

Oltre ad essere una questione morale, raggiungere la parità di genere ai vertici apporta numerosi benefici alle aziende. Uno studio condotto dal Credit Suisse Research Institute nel 2021 riporta che le aziende con una leadership diversificata per genere denotano un aumento del rendimento sul capitale proprio, e che le imprese più performanti in termini di prezzo delle azioni mostrano una proporzione più equilibrata sia nel Consiglio di amministrazione che nella Direzione generale. Complessivamente, un maggior numero di donne a livello decisionale incrementa la crescita dell'azienda e contribuisce alla stabilità delle prestazioni. In un altro studio, un'indagine globale condotta da McKinsey & Company nel 2010 su 279 aziende, è emerso che quelle con la più alta percentuale di donne nei loro comitati esecutivi hanno ottenuto un rendimento del capitale proprio superiore del 47% rispetto a quelle che non avevano membri femminili. Nel loro studio *Delivering through diversity* del 2018, condotto su

oltre 1.000 aziende in 12 Paesi, non solo si rivela una correlazione tra l'inclusività a livello dirigenziale e la redditività, ma anche con la creazione di valore. Le aziende posizionate nel primo quartile per la proporzione di genere avevano il 27% in più di probabilità di superare la media del settore nazionale in termini di profitto economico. Infine, le ricerche in psicologia comportamentale hanno dimostrato che le donne tendono a incoraggiare un processo decisionale più partecipativo e ottengono un miglioramento nell'ambiente di lavoro. La diversità all'interno di un team è necessaria per sviluppare una complementarità di prospettive diverse, quella che comunemente si chiama "intelligenza collettiva".

### **Perché ci sono poche donne nei Consigli di Amministrazione?**

La maggiore difficoltà di accesso per le donne alle posizioni di responsabilità è una realtà ben visibile in Svizzera. Gli impedimenti derivano da stereotipi di natura culturale, che hanno portato alla segregazione orizzontale: l'occupazione femminile di ruoli dirigenziali è concentrata maggiormente nei settori tradizionalmente considerati femminili quali la salute e l'istruzione, mentre gli uomini sono maggiormente presenti nei settori tecnici e dell'ingegneria. Il sistema attuale è impostato su ruoli di genere tradizionali che spesso scoraggiano un'inversione di tendenza.

Recenti studi condotti dall'Università di Harvard dimostrano come, ancora oggi, esistano diversi pregiudizi di genere per cui spesso alle donne viene attribuito il dominio sulla sfera privata e domestica e agli uomini quello sulla sfera pubblica. Questi retaggi culturali costituiscono spesso la base dell'esclusione femminile dai vertici e compromettono la loro nomina a posizioni decisionali in vari modi, talvolta minando le aspirazioni delle donne stesse. Inoltre, secondo il rapporto *Women in the Workplace* di McKinsey & Company del 2017, le donne alle prime armi hanno il 18% di probabilità in meno di ricevere promozioni rispetto ai colleghi uomini. Essi tendono a essere valutati in base al loro potenziale mentre la controparte femminile è maggiormente giudicata in base ai risultati ottenuti.

Un'eventuale gravidanza è inoltre spesso matrice di ulteriori preconcetti: le donne intorno ai 30 anni sono considerate una scelta più rischiosa e gli uomini vengono assunti più spesso come "opzione più sicura". Talvolta le donne riducono la loro percentuale di occupazione tra i 31 e i 40 anni poiché si assumono fino al 77% delle responsabilità di cura all'interno della famiglia, ma i ruoli dirigenziali richiedono spesso il tempo pieno. Equamente, gli uomini che lavorano part-time risultano essere discriminati nelle assunzioni. Non si tratta dunque di mancanza d'ambizione o meno spirito d'iniziativa: dal 2008 le imprese create da donne stanno aumentando, indice che lo spirito imprenditoriale femminile è dinamico ed efficiente.

## In leggero aumento

Secondo il *Gender Intelligence Report* del 2022, continuando al ritmo attuale, la parità di genere potrebbe diventare realtà solo tra 100 anni. Una politica attenta e l'impegno dei rappresentanti dello Stato sono di fondamentale importanza per velocizzare questo processo. Seppur lentamente il numero di donne che ricoprono ruoli decisionali sta però aumentando. Questa tendenza può essere associata a una maggiore consapevolezza del problema, ma è anche grazie a legislature sempre più attente all'inclusività che i numeri sono in rialzo. A livello ticinese, attraverso il Messaggio 7839 del 1° luglio 2020, il Consiglio di Stato ha dichiarato il suo impegno nel promuovere la rappresentanza femminile negli enti di nomina governativa attraverso tre misure: innanzitutto esortare i servizi coinvolti nel proporre delle candidature femminili al momento del rinnovo delle cariche inerenti i consigli di amministrazione, di fondazione o i comitati associativi presso gli enti di nomina; in secondo luogo favorire, a parità di competenze, le candidature femminili e infine, pubblicare a scadenza annuale le statistiche aggiornate sulla presenza di uomini e donne, in modo da favorire la trasparenza e monitorare gli effetti delle misure di sensibilizzazione.

A livello legislativo anche la Confederazione ha fatto passi in avanti: dal 1° gennaio 2021 le grandi imprese quotate in borsa con sede in Svizzera devono raggiungere il 30% di donne nei Consigli di amministrazione e il 20% ai livelli dirigenziali. Si tratta dell'articolo 734f che riporta: «Se uno dei sessi non è rappresentato almeno in ragione del 30 per cento nel consiglio d'amministrazione e almeno in ragione del 20 per cento nella direzione di una società che supera i valori soglia di cui all'articolo 727 capoverso 1 numero 2, la relazione sulle retribuzioni indica: 1. i motivi per i quali il sesso in questione non è rappresentato come previsto; e 2. i provvedimenti per promuoverne la rappresentanza».

## Conclusioni

Nonostante gli ampi margini di miglioramento, sembrano dunque sussistere le prerogative adatte per porre un limite alla sotto-rappresentanza femminile e favorire un maggiore equilibrio di genere ai vertici. Le recenti misure legali, gli sforzi delle aziende e la crescente consapevolezza sociale costituiscono una base promettente per il raggiungimento della parità di genere nelle posizioni di responsabilità. Tuttavia, per accelerare questo processo e superare gli ostacoli culturali e strutturali ancora presenti, sarà necessario un impegno continuo e coordinato a livello istituzionale, aziendale e individuale.