

# Rapporto di minoranza

numero <b>7839 R2</b>	data 18 gennaio 2022	competenza CANCELLERIA DELLO STATO
--------------------------	-------------------------	---------------------------------------

**della Commissione Costituzione e leggi  
sulla mozione 16 settembre 2019 presentata da Raoul Ghisletta e  
cofirmatari "30% almeno! Un passo avanti concreto nella parità tra  
donna e uomo ai vertici delle aziende/enti cantonali,  
dell'Amministrazione cantonale e nelle commissioni"**

(vedi messaggio 1° luglio 2020 n. 7839)

## INDICE

<b>1.</b>	<b>LA MOZIONE .....</b>	<b>2</b>
<b>2.</b>	<b>PRINCIPI, BASI LEGALI .....</b>	<b>2</b>
<b>2.1</b>	<b>Costituzione federale .....</b>	<b>2</b>
<b>2.2</b>	<b>Legge federale sulla parità dei sessi .....</b>	<b>2</b>
<b>2.3</b>	<b>Costituzione della Repubblica e Cantone Ticino .....</b>	<b>2</b>
<b>3.</b>	<b>LA SITUAZIONE IN TICINO .....</b>	<b>3</b>
<b>3.1</b>	<b>L'iter parlamentare .....</b>	<b>3</b>
<b>3.2</b>	<b>Commissione consultiva per le pari opportunità .....</b>	<b>4</b>
<b>4.</b>	<b>LA SITUAZIONE IN SVIZZERA.....</b>	<b>5</b>
<b>4.1</b>	<b>Approfondimento istituzionale.....</b>	<b>5</b>
<b>4.2</b>	<b>Schilling Report 2021.....</b>	<b>5</b>
<b>5.</b>	<b>IL MESSAGGIO GOVERNATIVO DEL 1° LUGLIO 2020 .....</b>	<b>6</b>
<b>5.1</b>	<b>Rappresentanza femminile, lo stato dell'arte in Ticino .....</b>	<b>6</b>
<b>5.2</b>	<b>Conclusioni del Consiglio di Stato .....</b>	<b>7</b>
<b>6.</b>	<b>ANALISI DELLA MINORANZA DELLA COMMISSIONE .....</b>	<b>8</b>
<b>6.1</b>	<b>Promuovere la parità tra donna e uomo conviene.....</b>	<b>8</b>
<b>6.2</b>	<b>Presunti ostacoli a un'equa rappresentanza.....</b>	<b>9</b>
<b>6.3</b>	<b>Le quote: uno strumento controverso per un obiettivo condiviso.....</b>	<b>10</b>
<b>6.4</b>	<b>Ulteriori ambiti di intervento .....</b>	<b>11</b>
<b>6.5</b>	<b>Una carenza da colmare assolutamente .....</b>	<b>11</b>
<b>7.</b>	<b>CONCLUSIONE .....</b>	<b>12</b>

## 1. LA MOZIONE

In Svizzera la parità tra donna e uomo, raggiunta sul piano formale, non esiste ancora nei fatti. Sono soprattutto la suddivisione dei ruoli ereditata dal passato e la ripartizione del lavoro fra donne e uomini a essere all'origine delle discriminazioni che si registrano regolarmente, nonostante l'esistenza di normative in materia. Inoltre donne e uomini che desiderano suddividere fra loro l'attività lavorativa professionale e familiare incontrano ancora molte difficoltà per ottenere posti di lavoro a tempo parziale o per trovare strutture di accoglienza per la prole.

La mozione di Raoul Ghisletta chiede al Consiglio di Stato di presentare al Parlamento un messaggio che *«introduca le necessarie modifiche legislative atte ad assicurare una presenza di almeno il 30% per il sesso svantaggiato»*. Più precisamente le e i mozionanti chiedono che il Consiglio di Stato agisca per raggiungere l'obiettivo di un'equa rappresentanza:

- *«a livello di Consigli di amministrazione e di direzione delle aziende e degli enti cantonali»;*
- *«a livello di Consigli di amministrazione e di direzione di aziende ad importante partecipazione cantonale»;*
- *«a livello di Consigli di amministrazione e di direzione di enti sussidiati in modo importante dal Cantone»;*
- *«a livello di funzionari dirigenti nell'Amministrazione cantonale»;*
- *«nelle Commissioni nominate dal Consiglio di Stato».*

## 2. PRINCIPI, BASI LEGALI

### 2.1 Costituzione federale

La parità fra i sessi è una visione della società nella quale uomini e donne, senza distinzione di sesso, possono sviluppare liberamente le proprie capacità e attitudini, senza pregiudizi, e nella quale l'economia, la famiglia, la cultura, la politica, possono valorizzare le potenzialità delle donne e degli uomini invece di accontentarsi solo di una piccola parte di esse. Il principio della parità e il mandato di realizzarla è stato ancorato nella Costituzione federale nel 1981 (art. 8 cpv. 3):

*«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».*

### 2.2 Legge federale sulla parità dei sessi

La Legge federale sulla parità dei sessi (LPar), entrata in vigore nel 1996, ha per obiettivo la promozione della parità fra donne e uomini nella vita professionale. Con la LPar vi è la possibilità di far valere a livello giudiziario il diritto alla parità nell'ambito professionale. La legge impone ai Cantoni l'istituzione di Uffici di conciliazione con il compito di consigliare le parti e di indurle all'intesa; in Ticino è attivo l'Ufficio di conciliazione in materia di parità dei sessi.

### 2.3 Costituzione della Repubblica e Cantone Ticino

La nostra Costituzione prevede:

- l'art. 4 ("Scopo") cpv. 3, accettato nella votazione popolare del 5 giugno 2011 ed entrato in vigore il 28 giugno 2011: *«Il Cantone promuove le pari opportunità per i cittadini»;*

- l'art. 7 ("Uguaglianza") cpv. 2: «*Donne e uomini sono uguali davanti alla legge*» e cpv. 3: «*Per lavoro di pari valore donne e uomini ricevono retribuzione uguale*».

## **2.4 Regolamento concernente le commissioni, i gruppi di lavoro e le rappresentanze presso enti di nomina del Consiglio di Stato**

In Ticino il principio dell'uguaglianza, per ciò che riguarda l'equa rappresentanza del sesso più svantaggiato ai sensi della mozione in esame, trova applicazione nell'art 4 (Composizione) cpv. 3 del Regolamento concernente le commissioni, i gruppi di lavoro e le rappresentanze presso enti di nomina del Consiglio di Stato:

*«La rappresentanza dell'uno o dell'altro sesso deve essere, nella misura del possibile, di almeno il 30%».*

## **3. LA SITUAZIONE IN TICINO**

### **3.1 L'iter parlamentare**

Il 26 giugno 2007 Monica Duca Widmer ha presentato una mozione in cui faceva notare che *«l'Ordinanza federale sulle commissioni extraparlamentari, nonché gli organi di direzione e i rappresentanti della Confederazione prevede che "[...] la rappresentanza dell'uno o dell'altro sesso non può essere inferiore al 30%". Inoltre la Confederazione in questa Ordinanza specifica che "occorre perseguire a lungo termine una rappresentanza paritetica dei due sessi"»*. La deputata rimarcava poi che, seppure l'art. 18 (Composizione) lett. b del Regolamento cantonale concernente le indennità ai dipendenti dello Stato e agli altri rappresentanti in organi cantonali (5 febbraio 1997) richiedesse un'adeguata rappresentanza femminile, *«nel nostro Cantone la rappresentanza femminile nelle commissioni del Consiglio di Stato è di solo il 12.8%. Negli ultimi vent'anni a più riprese vi sono state richieste di equa rappresentanza presentate dal Parlamento, che però sono sfociate nel nulla»*.

I momenti salienti dell'iter parlamentare, iniziato già nel 1996, e che ha portato alla mozione in oggetto oggi – rinviando all'Approfondimento istituzionale allegato al presente rapporto per rimandi ai singoli documenti e per i dettagli –, sono stati:

- mozione [MO191] del 10 giugno 1996 di Chiara Simoneschi-Cortesi e cofirmatari "Introduzione di una presenza minima (quota) di donne nelle commissioni extraparlamentari" tramite una modifica del decreto esecutivo che stabilisce le indennità delle commissioni nominate dal Consiglio di Stato;
- la mozione [MO191] non è oggetto di una presa di posizione del Governo ed è stralciata nel 2003;
- mozione [MO559] del 26 giugno 2007 di Monica Duca Widmer e cofirmatari "Adeguata rappresentanza femminile?";
- il Consiglio di Stato prende posizione sulla mozione [MO559] con il messaggio n. 6097 del 19 agosto 2008 e domanda al Gran Consiglio di considerarla evasa;
- rapporto di maggioranza (relatore: Francesco Cavalli) del 12 marzo 2009 favorevole (firmato da deputati dei gruppi PS, PLR e PPD) e rapporto di minoranza (relatore: Eros N. Mellini) del 12 marzo 2009 (firmato dai gruppi UDC e Lega);
- l'11 maggio 2009 la mozione è accolta dal Gran Consiglio con 45 voti favorevoli, 36 contrari e 6 astensioni;

**Rapporto di minoranza n. 7839 R2 del 18 gennaio 2022**

- interpellanza (n. 1434) del 19 ottobre 2009 di Monica Duca Widmer, "Adeguata rappresentanza femminile? A 40 anni dal diritto di voto in Ticino auspicata celerità da parte del Consiglio di Stato nella presentazione della modifica di regolamento decisa dal Gran Consiglio";
- interrogazione (n. 81.11) dell'8 marzo 2011 di Francesco Cavalli, "Rappresentanza femminile nelle Commissioni del Consiglio di Stato: a quando il regolamento?";
- il 6 marzo 2012 il Consiglio di Stato emana il nuovo Regolamento concernente le commissioni, i gruppi di lavoro e le rappresentanze presso enti di nomina del Consiglio di Stato.

In seguito sono stati presentati altri 2 atti parlamentari, prima della mozione oggetto del presente rapporto:

- interrogazione (n. 136.12) del 14 maggio 2012 di Francesco Cavalli, "Quote femminili nelle commissioni e nei gruppi di lavoro: il Consiglio di Stato ignora il suo regolamento?";
- interrogazione (n. 27.13) del 29 gennaio 2013 di Francesco Cavalli: "Dal 15% al 17%: forse tra 40 anni il Ticino raggiungerà il 30% di rappresentanza femminile nelle Commissioni".

### **3.2 Commissione consultiva per le pari opportunità**

Dal 1993 è operativa la Commissione consultiva per le pari opportunità, istituita dal Consiglio di Stato. Si tratta di un organo consultivo che ha tra l'altro il compito di elaborare prese di posizione attorno a progetti di modifiche legislative o regolamenti in relazione alla parità fra i sessi nel Cantone Ticino e di curare la relazione con gli attori cantonali che ruotano attorno alle pari opportunità (associazioni femminili, partiti politici, sindacati, imprese, eccetera).

La Commissione ha (tra le altre cose) sottoposto al Governo un documento, datato 8 marzo 2013, dal titolo "Raccomandazioni: migliorare la partecipazione femminile alle commissioni extraparlamentari e ai gruppi di lavoro del Consiglio di Stato". In sintesi le misure proposte sono: sensibilizzazione, esplicitazione degli obiettivi nel rinnovo delle commissioni e visibilità, famiglia e impegni commissionali, condizione per l'entrata in funzione delle commissioni e gruppi di lavoro, piano di carriera nell'Amministrazione cantonale.

Nel dicembre del medesimo anno, rispondendo con la risoluzione governativa n. 6299 all'interrogazione n. 27.13 Francesco Cavalli, il Consiglio di Stato affermava di aver «*in gran parte fatto proprie queste raccomandazioni, emanandole sotto forma di direttive orientate a sensibilizzare e a perseguire in termini più efficaci [...] l'obiettivo citato, sia da parte dell'Amministrazione cantonale, sia da parte di enti e associazioni interessati a delegare i propri rappresentanti in commissioni e gruppi di lavoro*».

Dal 2020 la Commissione consultiva per le pari opportunità collabora al raggiungimento dell'obiettivo 22 del programma di legislatura 2019-2023 che mira a «*rafforzare il coordinamento delle azioni cantonali volte a favorire il raggiungimento della parità effettiva tra i sessi e mettere in evidenza la molteplicità e la trasversalità degli ambiti che hanno un impatto in termini di pari opportunità*».

## 4. LA SITUAZIONE IN SVIZZERA

### 4.1 Approfondimento istituzionale

Nell'ambito dell'esame della mozione, la Commissione Costituzione e Leggi ha conferito al suo segretario, il 15 settembre 2020, il mandato di esaminare quelle realtà che già prevedono l'utilizzo di strumenti di democrazia paritaria. Nella seduta commissionale del 7 luglio 2021 Christian Luchessa ha presentato alla Commissione un approfondimento circa le realtà che già prevedono quote femminili (o di genere) al fine di capire come sono regolate e secondo quali modalità vengono applicate; l'approfondimento è allegato al presente rapporto. Seppure il documento sia, a detta del suo estensore, il risultato di «un'indagine a tappeto su tutti i Cantoni, con un (potenziale) margine di errore o di dimenticanza piuttosto ampio, considerando appunto la portata dell'esame», esso si rivela prezioso per capire lo stato dell'arte in Svizzera.

Sono state analizzate 15 richieste cui hanno fatto seguito iter parlamentari: 3 a livello federale, 9 a livello cantonale e 3 a livello comunale (si tratta di altrettanti grandi città). L'approfondimento presenta, caso per caso, come si è verificata l'adozione del principio di una quota, se e come è avvenuta l'attuazione governativa di tale principio e come funziona il monitoraggio per capire se l'obiettivo sia raggiunto. Si consiglia quindi senz'altro l'attenta lettura dell'approfondimento, con l'auspicio che esso possa essere reso accessibile a chiunque in futuro voglia dedicarsi a questo tema.

Passiamo ora direttamente alla tabella che, a pagina 48, riassume la situazione sui tre livelli federali, per evidenziare che:

- la Confederazione si è mossa dal 1992 e ha raggiunto l'obiettivo prefissato;
- sono 8 i Cantoni ad aver fissato obiettivi e il Ticino è stato il primo a muoversi nel 2009; quelli che li hanno raggiunti sono 3, ma non il Ticino;
- le città ad aver fissato obiettivi prese in esame sono 3, dove solo Berna ha agito anche sul piano cantonale;
- su 3 città, 2 hanno raggiunto l'obiettivo fissato;
- nei livelli cantonale e comunale 7 realtà su 11 hanno fissato una quota del 35% o più;
- in una minoranza dei casi (su 14 sono 4, di cui 2 in attesa) è stata approntata una modifica legislativa o di regolamento;
- nei 3 casi in cui la qualità e la trasparenza del monitoraggio sono insufficienti, l'obiettivo non è raggiunto o non è valutabile.

### 4.2 Schilling Report 2021

Da 16 anni la Guido Schilling AG raccoglie e pubblica<sup>1</sup> i dati sulla composizione delle direzioni e dei consigli di Amministrazione dei 100 maggiori datori di lavoro svizzeri. Da cinque anni la valutazione è stata estesa al settore pubblico, analizzando i quadri/le posizioni di punta in tutti i 26 Cantoni per quanto riguarda le cariche elettive (Consiglio federale e Consigli di Stato) e i quadri nell'Amministrazione federale e cantonale (*Bundeskanzler/in*, *Staatsschreiber/innen*, *Generalsekretäre/Generalsekretärinnen*, *Amtsleiter/innen*).

<sup>1</sup> <https://www.schillingpartners.ch/de/schilling-report/>.

## Frauenanteile in der Gesamtsicht

Stufe	Gender-Diversity-Pipeline	Public Sector
VR-Präsidium	7 %	
Verwaltungsrat/Regierungs- und Bundesrat	20 %	25 %
CEO	6 %	
Geschäftsleitung/Topkader	13 %	21 %
Topmanagement	18 %	29 %
Middle Management	25 %	29 %
Gesamtbelegschaft	36 %	45 %

La percentuale di donne nei consigli di amministrazione delle 145 imprese valutate è del 20%, con un punto di aumento rispetto all'ultima valutazione del 2019; quello delle presidenti è passato dal 3% al 7%. Le donne sono in totale il 36% delle collaboratrici e dei collaboratori, il 25% dei quadri mediani e il 18% del *top management*: si nota il netto e costante calo della rappresentanza femminile a ogni gradino della scala gerarchica. Sul gradino della direzione, la percentuale diminuisce ulteriormente e nettamente attestandosi al 13% delle imprese valutate. In tutti i gradini si nota un aumento rispetto al 2019, tra l'1 e i 3 punti percentuali. Sul gradino dei CEO si trova il 6% di donne. Nel campione analizzato per il settore pubblico, 16 Cantoni e la Confederazione hanno analizzato le percentuali delle donne nei gradini al di sotto del *top management* fornendo un quadro simile a quello delle 145 imprese private, ma con valori più alti. Per il *top management* tutti e i 26 Cantoni, più l'Amministrazione federale hanno analizzato le percentuali: sul totale delle collaboratrici e dei collaboratori il 45% sono donne (47% nel 2019), sul gradino dei quadri mediani il 29% (28% nel 2019) e nel *top management* il 29% (22% nel 2019).

## 5. IL MESSAGGIO GOVERNATIVO DEL 1° LUGLIO 2020

### 5.1 Rappresentanza femminile, lo stato dell'arte in Ticino

Come visto al capitolo 3.1, il Regolamento concernente le commissioni, i gruppi di lavoro e le rappresentanze presso enti di nomina del Consiglio di Stato non sembra essere sufficiente per raggiungere l'obiettivo fissato nella Costituzione svizzera, per ciò che riguarda i consigli di amministrazione degli enti pubblici e parapubblici. È quanto emerge anche dall'esauritivo e informativo messaggio n. 7839 del Consiglio di Stato in risposta alla mozione. Vi è presentato il quadro della situazione che, come si specifica, è monitorata dalla Cancelleria dello Stato. Dal monitoraggio risulta un lento miglioramento, ma che ci posiziona ancora piuttosto distanti dal 30% di donne (il sesso sinora meno rappresentato), ossia la percentuale definita dal già citato Regolamento.

Il seguente succinto riassunto (per i dettagli si rimanda al testo integrale del messaggio) dei dati forniti rende bene lo stato della situazione che Raoul Ghisletta, primo firmatario della mozione in esame, sentito in audizione dalla Commissione il 15 settembre 2020, ha definito «*desolante*»:

- enti di nomina del Consiglio di Stato (associazioni, fondazioni, società e enti in cui il Governo è rappresentato): 172 rappresentanze pari al 15.2%, con 50 donne su un totale di 329 cariche (stato al 1° marzo 2020);

- consigli di amministrazione degli enti e delle aziende cantonali: 23% con 14 donne su un totale di 61 cariche, di cui 11 su 52 di competenza di Consiglio di Stato o Gran Consiglio (stato al 25 giugno 2020);
- Amministrazione cantonale: 20.8% (stato al 2019), ossia 78 donne su 375 funzionarie e funzionari dirigenti.
- commissioni e gruppi di lavoro nominati dal Consiglio di Stato: 26.7% nel periodo 2020-2023 (stato al 1° marzo 2020), ossia 277 donne su 1'037 rappresentanti.
- Il Consiglio di Stato ritiene che le campagne intraprese in questi anni abbiano favorito un miglioramento della presenza femminile: lista esperte, sensibilizzazione e informazione sull'importanza di una diversità di genere all'interno di tali organismi, invito ai coordinatori dipartimentali a considerare la dimensione di genere nelle nuove nomine (nel periodo di nomina 2012-2015 si era al 19%). Per quanto concerne la situazione attuale, è utile sottolineare che in oltre la metà dei consessi considerati (62 su 101) la percentuale di presenza femminile è inferiore al 30% e che fra i dipartimenti rimangono differenze significative.

Nella sua risposta alla mozione il Consiglio di Stato non fornisce dati su:

- consigli di amministrazione e di direzione di aziende a importante partecipazione cantonale;
- consigli di amministrazione e di direzione di enti sussidiati in modo importante dal Cantone.

## 5.2 Conclusioni del Consiglio di Stato

Nelle sue conclusioni il Consiglio di Stato scrive:

**«i dati qui proposti e il posizionamento della Svizzera sul piano internazionale, mostrano che l'equilibrio di genere nelle direzioni e nei consigli di amministrazione non è ancora realizzato».**

Inoltre l'Esecutivo cantonale *«condivide la preoccupazione espressa dai firmatari della mozione in quanto l'equilibrio tra donne e uomini nelle direzioni e nei consigli di amministrazione rappresenta un atout per le aziende stesse e per la società in generale. Esso rappresenta inoltre uno degli elementi che contribuiscono al raggiungimento di una parità effettiva tra uomo e donna previsto dall'articolo 8 capoverso 3 della Costituzione federale [...]. L'attuale base legale prevista nel Regolamento concernente le commissioni, i gruppi di lavoro e le rappresentanze presso enti di nomina del Consiglio di Stato sancisce un valore di riferimento per la presenza di entrambi i sessi, ammettendo sufficiente flessibilità soprattutto in quei settori dove tutt'ora rimane difficile individuare dei profili femminili».*

Per questo motivo il Consiglio di Stato non ritiene necessaria l'adozione di specifiche modifiche legislative. Si ritiene tuttavia indispensabile mettere in atto delle misure di sensibilizzazione volte al miglioramento della presenza femminile, in particolare:

- **rappresentanze presso enti di nomina del Consiglio di Stato:** *«incitare 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 di tali organismi. La designazione delle rappresentanze presso enti di nomina del Consiglio di Stato deve rispettare il principio dell'equità di genere e i Dipartimenti o servizi coinvolti nelle nomine dovranno, a parità di competenze, favorire le candidature femminili. L'obiettivo previsto dalla legge è quello di raggiungere una rappresentanza*

*di entrambi i sessi di almeno il 30%. Il Consiglio di Stato intende peraltro monitorare gli effetti di queste misure di sensibilizzazione e a tal scopo pubblicherà regolarmente la statistica sulla presenza di uomini e donne. La Cancelleria dello Stato è incaricata di svolgere tale analisi su base annuale e di pubblicare i dati sul sito internet del Servizio per le pari opportunità»;*

- **direzioni degli enti cantonali, delle aziende a importante partecipazione cantonale o degli enti sussidiati in modo importante dal Cantone:** *«informare tali organismi sull'importanza della diversità di genere negli organi direttivi e sugli effetti benefici che quest'ultima può apportare agli enti e alle aziende. Sensibilizzare in questo modo gli enti e le aziende a una maggiore equità di genere e a favorire, nelle future nomine, le candidature femminili a parità di competenze. Inoltre, il Governo intende sensibilizzare questi organismi ad inserire nei propri obiettivi strategici anche quello della diversità di genere ai vertici delle relative direzioni e dei consigli di amministrazione, in quanto il raggiungimento di una maggiore equità uomo-donna sarà possibile unicamente se le aziende stesse fanno entrare nella propria cultura organizzativa anche una dimensione legata alla diversità e all'inclusione»;*
- **funzionari e funzionarie dell'Amministrazione cantonale:** *«il Governo non intende adottare specifici provvedimenti in quanto le misure di conciliabilità famiglia-lavoro e di flessibilizzazione delle condizioni lavorative, hanno portato negli anni ad un costante miglioramento della presenza femminile nelle posizioni dirigenziali»;*
- **commissioni e gruppi di lavoro del Consiglio di Stato:** *«il Governo continuerà con il monitoraggio, in atto già da oltre otto anni, e con la sensibilizzazione proattiva alle persone incaricate di nominare i nuovi membri di questi consessi. Il Governo intende inoltre alimentare ulteriormente la "banca dati delle esperte" in modo da disporre di profili femminili, soprattutto in quei settori tradizionalmente considerati maschili».*

## 6. ANALISI DELLA MINORANZA DELLA COMMISSIONE

### 6.1 Promuovere la parità tra donna e uomo conviene

I risultati di indagini empiriche<sup>2</sup> condotte da decenni sui risultati economico-finanziari delle aziende con una buona rappresentanza femminile nel *management* mostrano chiaramente i vantaggi per tutta la società a raggiungere una più equa rappresentanza di donne e uomini. A prescindere dall'area geografica e dei *ratio* di bilancio che s'indagano, da chi ha condotto gli studi o dalla grandezza del campione, le conclusioni sono pressoché univoche: la diversità paga, in materia di profitti, di controllo della leva finanziaria, di tasso d'innovazione e di produttività. Dove si è analizzata la svolta che la redditività aziendale riceve dall'ingresso delle donne nel *management*, si è visto che tutti gli indici esaminati migliorano drasticamente man mano che aumenta la percentuale di donne, soprattutto a

<sup>2</sup> IMF, "Unlocking Female Employment Potential in Europe. Drivers and Benefits", marzo 2016;

Peterson Institute for International Economics, "Is Gender Diversity profitable? Evidence from a Global Survey", M.Noland, T.Moran, B.Kotschwar, 2016;

MSCI ESG Research Inc., L.Lee, "The Tipping Point: Women on Boards and Financial Performance", dicembre 2016;

Quaderni di Finanza CONSOB, "Boardroom gender diversity and performance of listed companies in Italy", G.S.F. Bruno, A. Ciavarella, N. Linciano, 2018;

IMF Staff Discussion Note, "Economic Gains from Gender Inclusion: New Mechanisms, New Evidence", Ostry, Alvarez, Espinoza, Papageorgiou, ottobre 2018.



partire dalla soglia di massa critica, che varia tra il 20% e il 30%. Dove l'analisi è basata su un modello statico, la conclusione è la stessa di sempre: se un'azienda è ben gestita non possiamo concludere con certezza che dipenda dalle donne; specularmente, se ci sono più donne, forse dipende dal fatto che l'azienda è già ben gestita, è più innovativa e amministra meglio le risorse.

Le donne sono portatrici di abilità e attitudini complementari a quelle maschili ed è la combinazione di esse a produrre maggiore efficienza, produttività e innovazione. La letteratura concorda nell'individuare almeno tre aree manageriali in cui il contributo della diversità di genere è significativo: *leadership*, gestione del rischio e responsabilità d'impresa.

Delle qualità di *leadership* identificate come essenziali dalla più recente letteratura, le donne esercitano in misura superiore l'attenzione allo sviluppo personale dei collaboratori, la predefinita di obiettivi e compensi, la funzione di *rôle model*. Il conseguente stile di *leadership* femminile risulta migliorare la *performance* organizzativa dell'azienda rafforzando tre dimensioni: ambiente di lavoro e valori aziendali, meccanismo di attribuzione delle responsabilità, gestione dei gruppi di lavoro.

Un filone di studi sui comportamenti dei gruppi misti si concentra sulle differenze con cui uomini e donne giungono a formulare il proprio grado di avversione al rischio. Le conclusioni più significative sono che le donne scelgono un approccio *risk-on/risk-off* sulla base di un più solido corredo di informazioni. Inoltre tendono a favorire decisioni meno rischiose anche perché più proiettate verso gli effetti di lungo termine. Negli ultimi anni, le aziende internazionali con buona rappresentanza di genere nel *management* e quotate in borsa hanno attratto enorme interesse: i capitali investiti secondo un principio *Gender Lens* sono cresciuti di oltre il 40%. Le aziende con buone pratiche in materia di diversità di genere godono anche di migliori indici di sostenibilità finanziaria.

Il consenso rispetto all'interpretazione femminile degli obiettivi riconducibili alla *Corporate Social Responsibility* verte principalmente su tre punti:

- le donne tendono a includere, tra le variabili da considerare nelle decisioni aziendali, il punto di vista dei clienti, degli azionisti, dei collaboratori e, in senso lato, dell'insieme degli *stakeholder* dell'azienda;
- le donne sono più incisive nell'implementare la cultura di genere all'interno dell'azienda, attraverso politiche *family-friendly* e fungendo da *rôle model*; il risultato più eclatante si manifesta nell'aumento di produttività della forza lavoro femminile;
- esiste una relazione inversa tra presenza femminile nei consigli di amministrazione e coinvolgimento dell'azienda in controversie legate alla *governance* (abusi d'ufficio, corruzione, frodi).

## 6.2 Presunti ostacoli a un'equa rappresentanza

Per giustificare la scarsa presenza femminile nei ruoli decisionali, si adduce spesso a un presunto *gap* di qualifica sfavorevole alle donne. Non ci sarebbe insomma una volontà di esclusione delle donne, ma la scarsità di profili femminili adatti. Il ritardo della Svizzera, rispetto al resto dei Paesi OCSE, nella formazione della popolazione femminile più anziana si sta velocemente colmando. Al contrario si sta verificando il sorpasso delle studentesse rispetto agli studenti, sia nell'iscrizione alla formazione superiore, sia nell'ottenimento dei diplomi. Quindi la progressiva perdita di talenti femminili cui si assiste man mano che si sale lungo la scala gerarchica non può più essere spiegata con l'insufficiente grado di formazione.

Un altro motivo riguarderebbe la presunta difficoltà a trovare profili femminili con sufficiente esperienza di *leadership*. Essendo un tema globale, è interessante analizzare la risposta globale di uno studio MSCI<sup>3</sup>: tra i consiglieri con formazione superiore avanzata, le donne sono in maggioranza (33% vs 28%); ma, mentre i consiglieri e le consigliere che hanno maturato un'esperienza di *leadership executive vice president, senior vice president* o simili sono pressoché ugualmente rappresentati (43% vs 42%), solo il 50% delle consigliere, rispetto al 58% dei consiglieri, è o è stata attiva in ruoli di COO, CFO, CEO, eccetera

Per riassumere: ricerche e analisi dimostrano un miglior funzionamento e migliori risultati delle aziende e dei gremi la cui direzione è mista.

### 6.3 Le quote: uno strumento controverso per un obiettivo condiviso

Come tutte le azioni positive, le quote obbligatorie pongono aspetti controversi non solo di natura politica e giuridica, ma anche culturale. Fermo restando che lo strumento delle quote è possibile giuridicamente solo in presenza di candidati con qualifiche equivalenti, si può dire che la possibile disparità di trattamento discendente da un sistema di quote mira a contrastare una discriminazione oggettiva, avendo quale obiettivo il raggiungimento di una reale parità tra donne e uomini.

Le quote rappresentano uno strumento in mano al legislatore per assicurare che la questione venga rappresentata come obiettivo politico e sociale e che, nella pratica, la variabile di genere sia effettivamente considerata a livello di candidature dei gremi. Va inoltre sottolineato e ricordato che le quote valgono nei due sensi perché è l'equa rappresentanza il valore da difendere, non la presenza maggioritaria dell'uno o dell'altro sesso.

Forse non è ancora chiarito che le quote non sono l'obiettivo, sono uno degli strumenti della democrazia paritaria. Essa, definita come «*la ricostruzione delle istituzioni democratiche attraverso la condivisione del potere pubblico e delle responsabilità private*», presuppone una rivoluzione nella mentalità, nella cultura, nel modo in cui oggi il potere è distribuito e nelle forme in cui il lavoro è organizzato. La democrazia paritaria non è solo un tema di riequilibrio della rappresentanza, ma significa costruire un legame diverso tra le persone. Questo è l'obiettivo da raggiungere.

Interpretiamo infine la recente entrata in vigore, a livello federale, della nuova disposizione riguardante la rappresentanza dei sessi nei consigli di amministrazione e nelle direzioni, lo scorso 1° gennaio 2021, nell'ambito della revisione del Codice delle obbligazioni per quanto concerne il diritto della società anonima quotata in borsa, come una conferma dell'efficacia dello strumento delle quote. «*Le modeste soglie di rappresentanza dei sessi praticamente non limitano la possibilità di diversità tra i quadri superiori delle società*». La nuova normativa prevede che se uno dei sessi non è rappresentato almeno in ragione del 30% nel consiglio d'amministrazione e almeno in ragione del 20% nella direzione di una società, devono essere forniti i motivi per i quali il sesso in questione non è rappresentato come previsto e i provvedimenti per promuoverne la rappresentanza.

---

<sup>3</sup> MSCI ESG Research Inc., L.Lee, R.Marschall, D.Rallis, M.Moscardi, "Women on Boards. Global Trends in Gender Diversity on Corporate Boards", novembre 2015.

## 6.4 Ulteriori ambiti di intervento

Dalla lettura dell'approfondimento istituzionale allegato su quanto in Svizzera Cantoni e Comuni fanno per concretizzare il principio costituzionale delle pari opportunità, la minoranza della Commissione ha ravvisato ulteriori spazi di azione per raggiungere l'obiettivo costituzionale di una vera parità tra i sessi:

- sottoporre al parlamento e al popolo l'introduzione del principio dell'uguaglianza dei sessi nella Costituzione cantonale;
- definire un documento sulla governance dell'ente pubblico sulle società alle quali partecipa che contenga, per ciò che riguarda le sue competenze di nomina, un profilo delle esigenze minime, tra cui figurino l'equa rappresentanza;
- adottare il principio *comply or explain* (applicato dalla Confederazione), ossia l'obbligo, in caso di mancato raggiungimento dell'obiettivo prefissato, di spiegarne i motivi;
- richiedere, per ogni posizione aperta, la presentazione di un candidato donna e uno uomo;
- monitorare la percentuale di donne tra i dipendenti neoassunti;
- fornire raccomandazioni precise alle istituzioni di diritto pubblico indipendenti, per cui il Governo non ha il diritto di impartire indicazioni vincolanti in materia;
- rivedere il processo di selezione delle candidature per i quadri dei Dipartimenti;
- ricercare attivamente figure femminili.

## 6.5 Una carenza da colmare assolutamente

Nel suo messaggio del 1° luglio 2020, in risposta alla mozione, il Governo scrive: «*il Consiglio di Stato intende peraltro monitorare gli effetti di queste misure di sensibilizzazione e a tal scopo pubblicherà regolarmente la statistica sulla presenza di uomini e donne. La Cancelleria dello Stato è incaricata di svolgere tale analisi su base annuale e di pubblicare i dati sul sito internet del Servizio per le pari opportunità*».

Ad oggi questi dati non sono reperibili online; per conoscere i numeri delle rappresentanze femminili del Consiglio di Stato presso enti terzi e nelle commissioni consultive e gruppi di lavoro permanenti, è necessario spulciare pagina per pagina i documenti pubblicati ogni anno<sup>4</sup>. E per ogni altro ente, per esempio BancaStato, Ente ospedaliero cantonale, USI, SUPSI, eccetera bisogna attenersi ai relativi resoconti annuali.

La minoranza della Commissione sottoscrive pertanto l'apprezzamento contenuto nell'analisi istituzionale ossia che «*un sistema di monitoraggio "reso pubblico" possa in qualche modo costituire effettivamente, in assenza di reali sanzioni (peraltro oggettivamente impraticabili), uno strumento per ottenere risultati concreti in materia, spingendo gli enti interessati ad adeguarsi alle disposizioni vigenti*». Infatti, teoria e prassi confermano come solo obiettivi misurabili, ne permettono una trasposizione efficace ed efficiente.

---

<sup>4</sup> Cfr. rappresentanze presso enti di nomina del Consiglio di Stato ([https://www4.ti.ch/fileadmin/POTERI/CdS/co\\_rap\\_cds\\_ent.pdf](https://www4.ti.ch/fileadmin/POTERI/CdS/co_rap_cds_ent.pdf)) e commissioni consultive e gruppi di lavoro permanenti ([https://www4.ti.ch/fileadmin/POTERI/CdS/Commissione\\_cds.pdf](https://www4.ti.ch/fileadmin/POTERI/CdS/Commissione_cds.pdf)).

## 7. CONCLUSIONE

Alla luce di quanto sopraesposto, la minoranza della Commissione Costituzione e leggi è unanime nel vedere per lo Stato evidenti vantaggi a promuovere la parità di genere anche ai vertici delle aziende/enti cantonali, dell'Amministrazione cantonale e nelle commissioni. Inoltre ne rileva la necessità per motivi costituzionali, legali, etici e di giustizia sociale.

Siamo altresì convinti che l'amministrazione pubblica debba fare tutto il possibile per promuovere le pari opportunità, anche perché esercita una funzione esemplare. Inoltre il ruolo dello Stato nel definire delle quote (proporzionate allo scopo) va vista come un modo per rispondere al pubblico interesse; e l'interesse pubblico per l'effettivo raggiungimento dell'uguaglianza tra donne e uomini è indiscutibile.

In conclusione la Commissione Costituzione e leggi invita il Gran Consiglio ad accogliere parzialmente la mozione, ritenendo opportuno che il Consiglio di Stato:

- riformuli l'art. 4 cpv. 3 del Regolamento concernente le commissioni, i gruppi di lavoro e le rappresentanze presso enti di nomina del Consiglio di Stato nel seguente modo: *«la rappresentanza dell'uno o dell'altro non può essere inferiore al 30 per cento. Occorre perseguire a lungo termine una rappresentanza paritetica dei due sessi. Se la proporzione di uomini o di donne è inferiore al 30 per cento, il Consiglio di Stato esige una motivazione scritta»*;
- rilevi e metta a disposizione in maniera facilmente usufruibile i dati sull'evoluzione della rappresentanza femminile nelle commissioni consultive e nei gruppi di lavoro, pubblicandoli sul sito internet del Servizio per le pari opportunità, così da capire in quale misura la mozione del 26 giugno 2007 di Monica Duca Widmer e cofirmatari "Adeguata rappresentanza femminile?" è progressivamente implementata;
- metta in atto, come indicato nelle conclusioni del suo messaggio, misure di sensibilizzazione volte al miglioramento della presenza femminile, in particolare in vista del rinnovo nel 2023 delle commissioni e dei gruppi di lavoro extraparlamentari, dal momento che **la loro istituzione avviene su sua decisione e che nel 2023 dovrà procedere con il loro rinnovo sostituendo i membri uscenti e coloro che hanno accumulato 12 anni di attività**;
- introduca, nell'ambito di future revisioni, nelle diverse leggi che regolano le partecipate del Cantone (Azienda cantonale dei rifiuti, Azienda elettrica ticinese, Banca Stato, Ente ospedaliero cantonale, Ente turistico ticinese, Scuola universitaria professionale della Svizzera italiana e Università della Svizzera italiana), il contenuto dell'art. 4 cpv. 3 del Regolamento concernente le commissioni, i gruppi di lavoro e le rappresentanze presso enti di nomina del Consiglio di Stato.

Per la minoranza della Commissione Costituzione e leggi:

Daria Lepori, relatrice

Corti - Gendotti - Ghisolfi - Imelli - Lepori C. -

Passardi - Stephani (con riserva)

Allegato (consultabile sul sito del Parlamento):

"Approfondimento circa le realtà che già prevedono le quote femminili (o di genere), al fine di capire come sono regolate e secondo quali modalità vengono applicate", giugno 2021