
Wise Growth

Strategy for Personal and Organizational Development

Ricerca:

“Passport diversity” nei consigli di amministrazione italiani

Primo rapporto

© 2008 Wise Growth SRL
PIVA: 06040760966
www.wise-growth.it

Premessa

I fondatori di Wise Growth, Maria Cristina Bombelli ed Edgar Klein Obbink, si occupano da anni di *diversity* in ambito organizzativo, soprattutto aziendale, convinti che da un lato fenomeni esterni (globalizzazione, femminilizzazione, emancipazione minoranze, *corporate social responsibility* ecc.) costringono ad una sua gestione e dall'altro che una composizione eterogenea delle organizzazioni possa creare – se ben gestita – grandi vantaggi, anche economici.

Fra le sei direttrici che si usa distinguere in ambito di *diversity* (genere, età, cultura, abilità, razza e orientamento sessuale), quella di cultura è probabilmente la più difficile da definire e misurare. Fra un trentino ed un lucano ci sono sicuramente differenze culturali importanti, come fra un agiato borghese ed uno studente squattrinato, oppure fra un protestante valdese ed un cattolico romano. Tuttavia, il criterio più comunemente condiviso per indicare una differenza di cultura che incide preponderantemente sull'interazione fra le persone, è quello di nazionalità, soprattutto in un mondo dove gli stati tendono a rappresentare sempre più una nazione con un certo grado di omogeneità culturale.

Non c'è dubbio che all'interno di un'organizzazione, persone di nazionalità diversa generano sia le difficoltà di gestione, sia i vantaggi che la *diversity* può portare alle aziende, quali:

- maggiore creatività
- eliminazione del *group thinking*
- migliore sensibilità al mercato
- capacità di cogliere bisogni diversificati
- accesso ad un bacino di talenti allargato

Paradossalmente, questi vantaggi sono meno percepiti ai livelli organizzativi dove siamo sicuri di trovare una forte rappresentazione straniera in Italia: quelli della manovalanza non qualificata. Più si sale nella gerarchia organizzativa, più i vantaggi elencati della *diversity* assumono rilevanza. Pertanto, dopo molte analisi sulla partecipazione femminile alle decisioni aziendali, abbiamo voluto fare una ricerca sulla presenza di stranieri nei consigli di amministrazione delle aziende italiane.

A titolo personale si aggiunge che l'autore della presente ricerca è straniero (nato e cresciuto in Olanda, con la sola nazionalità olandese, seppur residente in Italia da 20 anni) ed è stato amministratore delegato e presidente del consiglio di amministrazione in Italia per 6 anni. Si è trattata di una filiale di multinazionale americana, quindi con un livello di decisionalità degli organi sociali piuttosto ridotto rispetto ad una società capogruppo, ma l'esperienza ha comunque permesso di verificare *on the field* i vantaggi dell'interculturalità, permettendo un'osmosi culturale che spesso ha permesso di arrivare a soluzioni e decisioni migliori rispetto ad una situazione "monoculturale".

Metodo e criteri

Chi è straniero?

Il primo e fondamentale criterio è di definizione assai ardua, a tal punto da forse rappresentare il motivo per una sostanziale assenza di studi già svolti: chi è straniero?

Innanzitutto stabiliamo di non usare la nuova definizione burocratica europea che considera straniero solo chi proviene da fuori della comunità europea: è evidente che un

cittadino finlandese (comunitario) rappresenta una diversità culturale quanto meno equivalente a quella di un cittadino svizzero (extra-comunitario).

Ai fini di questa ricerca abbiamo stabilito di definire “straniero” chiunque abbia una nazionalità diversa da quella italiana (testimoniata dal passaporto, nelle multinazionali americane infatti si usa parlare di “*passport diversity*”).

Con questo accettiamo una inevitabile semplificazione: assumiamo che chi abbia un passaporto non italiano sia nato e cresciuto fuori dall'Italia in una cultura sostanzialmente diversa da quella italiana e presumibilmente con una lingua madre diversa dall'italiano. Possono però essere inclusi i nati all'estero da genitori italiani (che indubbiamente avranno trasmesso molta “cultura italiana”, attenuando quindi la diversità) od anche i nati in Italia senza nazionalità italiana (anche se in questo caso il fenomeno sembra avere una rilevanza statistica solo molto recente).

Se il passaporto è il criterio, ovviamente si pone la questione di chi ne ha più di uno. In questo caso, laddove verificabile, abbiamo optato per classificare come straniero chi è cresciuto, negli anni della formazione scolastica ed universitaria, per la maggior parte fuori dall'Italia, assumendo – arbitrariamente - che quello fosse il periodo che più incide sulla formazione culturale. Applicando questo criterio, ad esempio, John Elkann (di madre italiana e padre italo-ebraico-francese, nato a New York e cresciuto principalmente fra Stati Uniti, Francia e Italia) è stato classificato come straniero.

Un ultimo chiarimento è d'obbligo: non di tutti gli amministratori si reperiscono agevolmente dati inerenti alla vita privata (nazionalità, luogo di nascita o di educazione). Laddove tali dati non sono stati riscontrati, ci si è limitati ad un'analisi linguistica del nome: se sia nome sia cognome sono linguisticamente italiani, l'amministratore è stato classificato come italiano. Ne consegue che riteniamo che i dati dell'incidenza degli stranieri possano al limite essere sotto-valutati, non comprendendo p.es. il nato e cresciuto in Argentina con nome e cognome italiani.

Le società

Nel campione delle società ci si è limitati alle società quotate alla Borsa Italiana, offrendo loro la maggiore trasparenza e pubblicità sulla composizione degli organi sociali e sui dati per i quali abbiamo voluto misurare un'eventuale correlazione (azionariato estero, fatturato estero).

Su un totale di 295 società quotate alla data del 16 luglio 2008, si è scelto un campione di 30 società (vedi allegato A) ritenute rappresentative del tessuto economico italiano, provenienti da variegati settori, con dimensioni variabili (seppur tendendo verso il grande).

Le fonti

I nominativi degli amministratori sono stati tratti dal *database* della Consob, consultabile on-line, tutti aggiornati alla data del 16 luglio 2008.

Laddove la società applica il modello dualistico, si è preso in considerazione il solo consiglio di gestione, non quello di sorveglianza.

La incidenza di un azionariato non italiano è stata tratta sempre dal *database* Consob, sommando le percentuali delle quote detenute da soggetti non italiani. Laddove il soggetto non italiano risulta controllato a sua volta da un soggetto italiano, la quota non è stata conteggiata. Tale misura considera dunque la provenienza dei soli azionisti che abbiano superata la soglia di denuncia presso la Consob, e non include quindi partecipazioni da parte di soggetti stranieri più polverizzate.

I dati riguardo all'incidenza del fatturato estero sono stati tratti dai bilanci 2007 delle società analizzate (per un unico caso il riferimento è al 2006). Laddove presente, si è fatto riferimento al bilancio consolidato, non quello della sola società quotata. In pochi casi il bilancio non distingue il mercato italiano da quello europeo, in tal caso si è presa la

percentuale di fatturato extra-europeo come base minima, facendo un aggiustamento stimato sulla base della conoscenza del business della società.

Infine, per i dati biografici delle persone, si è usata una varietà di fonti, tutte on-line, che includono Wikipedia, Reuters, Yahoo, Financial Times, Economist.

I risultati

Sui 361 consiglieri di amministrazione delle 30 società prese in considerazione, 47 risultano stranieri, con un'incidenza del 13 %.

La distribuzione di questa incidenza è piuttosto iniqua: 13 società non hanno alcun consigliere straniero; mentre 7 hanno un'incidenza che va dal 30 al 45 %. Le restanti 10 fanno vedere un'incidenza fra il 5 % ed il 14 %, in tutti i casi comunque rappresentando un solo componente straniero (vedi tabella A)

Cercando una correlazione fra alcune caratteristiche delle società e tale incidenza, si osserva quanto segue:

- non sembra esserci alcuna correlazione con il settore di business
- non sembra esserci alcuna correlazione con le dimensioni della società (vero è che fra le società con un'alta incidenza vi sono i gruppi più grandi, ma altrettanto è vero che società come ENEL ed ENI – fra i *big* della borsa – hanno invece un'incidenza zero e società più piccole – in relazione al campione – un'incidenza alta (p.es. Prysmian e Edison).
- La correlazione con la quota di fatturato realizzato al di fuori dell'Italia è piuttosto debole: vero è che alcune società con oltre il 50 % del business all'estero hanno un'ampia rappresentanza straniera nel CdA (Fiat, Generali) e molti fra quelli con business preponderantemente italiano non ne hanno (MPS, Il Sole 24 Ore, Mediobanca), ma si trovano anche le eccezioni: Fastweb ed Edison hanno business sostanzialmente italiani, ma un'alta incidenza di stranieri; più frequenti ancora le società operanti soprattutto all'estero senza consiglieri stranieri. Vedi tabella B
- Più forte la correlazione fra azionariato straniero e consiglieri stranieri: 3 delle 7 società con alta incidenza sono a controllo straniero (anche se le altre 4 non hanno invece un azionista di riferimento non italiano). 12 delle 13 società senza consigliere straniero non hanno un azionista forte straniero. Nel gruppo intermedio, c'è un azionista straniero con quote basse (< 10 %) o nessuno. Vedi tabella C
- Infine si è misurata la correlazione fra incidenza dei consiglieri stranieri ed un'altra misura di apertura alla *diversity* facilmente misurabile: l'incidenza di consiglieri donna. Nel totale del campione si sono riscontrate 21 consiglieri donna, con un'incidenza del 6 % circa, molto simile alla media nazionale rilevata da alcuni studi recenti. Non vi sembra essere comunque alcuna correlazione con l'altro indicatore di *diversity*: molti consigli con donne non presentano alcuno straniero e viceversa. Vedi grafico A.

Commenti sui risultati e conclusione

Lo straniero entra in consiglio d'amministrazione italiano se è azionista: prima conclusione evidente ed ovvia della ricerca. In funzione quindi delle spinte della globalizzazione e della liberalizzazione dei mercati finanziari, lo straniero non è affatto una rarità nei CdA italiani.

Tuttavia non è l'unico motivo per cui lo straniero è ben accetto nella stanza dei bottoni: in particolare dal campione spiccano 4 società che evidentemente hanno aperto le porte non perché bussava l'azionista: Fiat, Generali, Unicredito, Telecom. Si rileva a proposito che

per tutte e quattro l'estero rappresenta una fetta significativa del business: più della metà per Fiat e Generali, circa il 40 % per Unicredito e circa il 30 % per Telecom. Tuttavia, solo in alcuni casi risulta chiaramente che i vantaggi della *diversity* come elencati in premessa abbiano giocato un ruolo in questa apertura, come nel caso di Sergio Marchionne (classificato come straniero in funzione della nazionalità canadese e della formazione scolastica ed universitaria interamente in Canada), nominato in seguito ad una ricerca in un *talent pool* che valicasse i confini nazionali. Per molti consiglieri stranieri non è dato sapere quali sono i motivi che abbiano portato alla loro nomina: nel caso Unicredit si può pensare che i componenti stranieri del *board* riflettono una volontà a rispecchiare i mercati serviti, ma è altrettanto lecito credere che invece siano il risultato di complesse negoziazioni in sede delle recenti acquisizioni di società straniere.

Che la presenza degli stranieri non sia univocamente il risultato di una vocazione alla *diversity* diffusa, emerge chiaramente dalla totale assenza di correlazione con la presenza femminile nei consigli: almeno nel campione, evidentemente nessuna società ha fin qui perseguita una politica di attiva creazione di eterogeneità all'interno dei suoi organi amministrativi, come invece si riscontra in molte grandi aziende statunitensi.

Anche il vantaggio di *diversity* – fra quelli citati – forse più direttamente collegabile ai risultati di business, vale a dire una migliore rappresentazione dei mercati serviti, non convince molto, evidentemente: nel campione 5 società che traggono più della metà (fino al 87 % nel caso di Bulgari) dei ricavi dall'estero, non hanno rappresentanza straniera nel *board*.

Sembra di poter concludere che la *passport diversity* nei CdA italiani esiste e che almeno in alcuni casi viene praticata per i motivi della *diversity* citati in premessa: allargamento del bacino dei talenti, migliore sensibilità al mercato diversificato, eliminazione del *group thinking*.

La conclusione più significativa tuttavia forse può venire dal confronto con l'altro elemento di *diversity* misurato: presenza femminile. Non solo gli stranieri incidono per più del doppio rispetto alle donne nel CdA, anche se togliamo i 13 consiglieri evidentemente espressione dell'azionista di riferimento (e quindi di sicuro non inseriti per le motivazioni di *diversity* di cui prima), ci sono più stranieri che donne. A proposito delle donne, peraltro, va fatto presente che delle 21 presenza riscontrate, 11 sono espressione della famiglia di un azionista di riferimento, e senza mettere in alcun dubbio le loro capacità professionali c'è da chiedersi se fossero riuscite a sfondare il soffitto di vetro senza l'evidente facilitazione della parentela. Almeno dai risultati di questa breve ricerca, e senza addentrarci in questa sede nelle ragioni sottostanti, sembra che la globalizzazione abbia fatta più passi in avanti dell'integrazione dei sessi...

Edgar Klein Obbink
Wise Growth SRL

Allegati:

Tabella A: società campione; numero di consiglieri; numero di consiglieri stranieri; numero di consiglieri donna; incidenza fatturato estero; incidenza azionariato estero

Società	di cui:			di cui:		Fatt. est.	Az. Est.
	Consiglieri	Stranieri	%	Donne	%		
Alleanza Assicurazioni SpA	12	1	8%	0	0%	irrelevante	1
Amplifon SpA	7	1	14%	2	29%	50%	3
Arnoldo Mondadori Editore SpA	11	1	9%	2	18%	25%	1
Assicurazioni Generali SpA	20	7	35%	1	5%	60%	0
Autogrill SpA	12	1	8%	0	0%	74%	0
Banca Monte dei Paschi di Siena SpA	10	0	0%	1	10%	irrelevante	0
Benetton Group SpA	11	1	9%	1	9%	51%	0
Beghelli SpA	9	0	0%	0	0%	33%	0
Brembo SpA	11	0	0%	2	18%	76%	0
Bulgari SpA	7	0	0%	0	0%	87%	0
Cremonini SpA	7	0	0%	0	0%	36%	0
De Longhi SpA	9	0	0%	1	11%	76%	0
Edison SpA	13	4	31%	0	0%	irrelevante	3
ENEL SpA	9	0	0%	0	0%	24%	0
ENI SpA	9	0	0%	0	0%	57%	0
Fastweb SpA	11	5	45%	1	9%	irrelevante	3
Fiat SpA	15	5	33%	0	0%	74%	0
Finmeccanica SpA	12	1	8%	0	0%	40%	0
Il Sole 24 Ore SpA	15	0	0%	1	7%	irrelevante	0
Indesit Company Spa	13	1	8%	3	23%	60%	0
Luxottica Group SpA	14	1	7%	1	7%	80%	0
Mediobanca SpA	6	0	0%	0	0%	irrelevante	0
Parmalat SpA	11	1	9%	0	0%	70%	1
Prysmian SpA	9	3	33%	0	0%	50%	3
Pirelli & C. SpA	20	0	0%	1	5%	74%	0
RCS Mediagroup SpA	20	1	5%	1	5%	47%	0
Stefanel SpA	8	0	0%	2	25%	30%	0
Telecom Italia SpA	15	5	33%	0	0%	29%	0
Tod's SpA	12	0	0%	0	0%	49%	1
Unicredito Italiano SpA	23	8	35%	1	4%	39%	0
Totali:							
	30	361	47	13%	21	6%	

Legenda:

Fatt. est. Fatturato estero da bilancio consolidato
 indica dato stimato

Az. Est. Azionariato estero:

- 0 nessuna presenza o minima (< 10 %)
- 1 presenza rilevante (10-30 %)
- 2 controllo di fatto (30-50 %)
- 3 maggioranza (> 50 %)

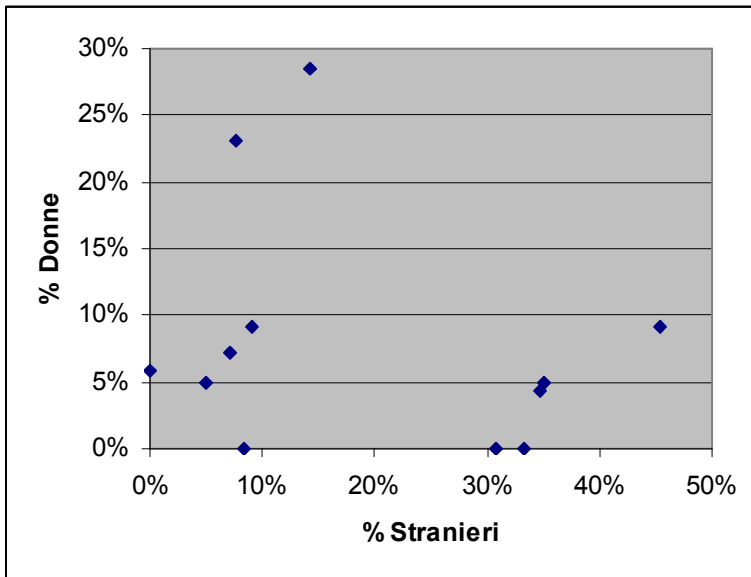
Tabella B: campione ordinato per Indice di Azionariato Estero poi per Incidenza Consiglieri Stranieri

Società	Stranieri	%	Az. Est.
Fastweb SpA	5	45%	3
Prysmian SpA	3	33%	3
Edison SpA	4	31%	3
Amplifon SpA	1	14%	3
Arnoldo Mondadori Editore SpA	1	9%	1
Parmalat SpA	1	9%	1
Alleanza Assicurazioni SpA	1	8%	1
Tod's SpA	0	0%	1
Assicurazioni Generali SpA	7	35%	0
Unicredito Italiano SpA	8	35%	0
Fiat SpA	5	33%	0
Telecom Italia SpA	5	33%	0
Benetton Group SpA	1	9%	0
Autogrill SpA	1	8%	0
Finmeccanica SpA	1	8%	0
Indesit Company Spa	1	8%	0
Luxottica Group SpA	1	7%	0
RCS Mediagroup SpA	1	5%	0
Stefanel SpA	0	0%	0
Brembo SpA	0	0%	0
De Longhi SpA	0	0%	0
Banca Monte dei Paschi di Siena SpA	0	0%	0
Il Sole 24 Ore SpA	0	0%	0
Pirelli & C. SpA	0	0%	0
Beghelli SpA	0	0%	0
Bulgari SpA	0	0%	0
Cremonini SpA	0	0%	0
ENEL SpA	0	0%	0
ENI SpA	0	0%	0
Mediobanca SpA	0	0%	0

Tabella C: campione ordinato per Incidenza Fatturato Estero poi per Incidenza Consiglieri Stranieri

Società	Stranieri	%	Fatt. est.
Bulgari SpA	0	0%	87%
Luxottica Group SpA	1	7%	80%
Brembo SpA	0	0%	76%
De Longhi SpA	0	0%	76%
Fiat SpA	5	33%	74%
Autogrill SpA	1	8%	74%
Pirelli & C. SpA	0	0%	74%
Parmalat SpA	1	9%	70%
Assicurazioni Generali SpA	7	35%	60%
Indesit Company SpA	1	8%	60%
ENI SpA	0	0%	57%
Benetton Group SpA	1	9%	51%
Prysmian SpA	3	33%	50%
Amplifon SpA	1	14%	50%
Tod's SpA	0	0%	49%
RCS Mediagroup SpA	1	5%	47%
Finmeccanica SpA	1	8%	40%
Unicredito Italiano SpA	8	35%	39%
Cremonini SpA	0	0%	36%
Beghelli SpA	0	0%	33%
Stefanel SpA	0	0%	30%
Telecom Italia SpA	5	33%	29%
Arnoldo Mondadori Editore SpA	1	9%	25%
ENEL SpA	0	0%	24%
Fastweb SpA	5	45%	0%
Edison SpA	4	31%	0%
Alleanza Assicurazioni SpA	1	8%	0%
Banca Monte dei Paschi di Siena SpA	0	0%	0%
Il Sole 24 Ore SpA	0	0%	0%
Mediobanca SpA	0	0%	0%

Grafico A: correlazione fra Incidenza Femminile ed Incidenza Straniera nei CdA



Il grafico dimostra chiaramente che non vi è alcuna correlazione fra percentuale consiglieri stranieri e percentuale consiglieri donna all'interno dello stesso consiglio di amministrazione: la distribuzione dei punti è completamente casuale. Un'alta incidenza di consiglieri stranieri non corrisponde ad un'alta incidenza di consiglieri donna e viceversa.