

Martedì 10 Novembre 2026
Notizie mercati esteri [1]

Donne al vertice: cosa può imparare l'Italia dal modello svedese

Dalla parità incorporata nelle decisioni pubbliche alla crescita delle CFO: la Svezia mostra che valorizzare il talento femminile non è soltanto una questione di equità, ma una leva di competitività, qualità delle decisioni e successione manageriale.

La vera differenza non sta in una singola quota, ma nella continuità: obiettivi pubblici, dati disaggregati, verifiche salariali, responsabilità diffuse e percorsi visibili verso i ruoli che controllano capitale e strategia.

La parità come metodo di governo, non come progetto isolato

In Svezia la parità di genere è trattata come una componente ordinaria del modo in cui lo Stato decide, assegna risorse e valuta i risultati. L'obiettivo generale è che donne e uomini abbiano lo stesso potere di influenzare la società e la propria vita. Da qui discendono sei priorità: potere e influenza, indipendenza economica, istruzione, lavoro domestico e di cura, salute e servizi sociali, contrasto alla violenza maschile contro le donne.

Lo strumento centrale è il gender mainstreaming: ogni politica pubblica deve essere letta anche attraverso il suo diverso impatto su donne e uomini. La prospettiva di genere entra quindi nella preparazione delle leggi, nei bilanci, nel controllo delle agenzie statali e nel lavoro europeo e internazionale. Non è una delega confinata alle risorse umane: è un criterio di governo.

L'architettura istituzionale riflette questa impostazione. La Divisione per la parità di genere elabora e coordina la politica governativa; l'Agenzia svedese per la parità di genere, attiva dal 2018, ne segue l'attuazione e sostiene autorità, università, regioni e società civile; il Difensore civico per l'uguaglianza (Diskrimineringsombudsmannen, DO) vigila sulle discriminazioni e può assistere le vittime sul piano legale. Anche le 21 regioni, le amministrazioni delle contee e i 290 comuni partecipano all'attuazione.

Sul lavoro, la logica è concreta: le differenze retributive devono essere analizzate ogni anno; gli obblighi di documentazione aumentano con la dimensione dell'organizzazione. Il valore di questo sistema è soprattutto organizzativo: costringe istituzioni e imprese a passare dalle intenzioni alle evidenze, rendendo visibili divari che altrimenti resterebbero nascosti.

La situazione svedese: leadership europea, ma nessun traguardo è definitivo

Nel Gender Equality Index 2025 dell'EIGE, costruito in larga parte su dati 2024 e con una metodologia aggiornata, la Svezia registra 73,7 punti su 100, il valore più alto dell'Unione europea. L'Italia si ferma a 61,9, sotto la media UE di 63,4. Nel solo dominio del lavoro il contrasto è ancora più netto: 80,4 punti per la Svezia contro 61 per l'Italia.

Questi risultati confermano la forza del modello svedese, ma non autorizzano l'autocompiacimento. La stessa EIGE osserva che i meccanismi istituzionali svedesi restano sopra la media europea, pur mostrando un arretramento rispetto al 2021. Inoltre, diversi piani d'azione fissano obiettivi senza indicare target numerici o scadenze: un limite che rende meno immediata la valutazione dei progressi.

La distanza tra reputazione e realtà emerge soprattutto quando si guarda al potere esecutivo nelle imprese. Secondo i dati riportati da Dagens Industri, una donna occupa il ruolo di CFO nel 27% delle società small e large cap della Borsa di Stoccolma; tra le mid cap la quota sale al 30%. Numeri importanti, ma ancora lontani dalla parità e meno dinamici di quanto l'immagine internazionale della Svezia potrebbe suggerire.

Perché il ruolo di CFO è diventato decisivo

L'articolo di Dagens Industri coglie un cambiamento strutturale. Il CFO non è più soltanto il custode della contabilità e del controllo: partecipa alle scelte di investimento, all'allocazione del capitale, alla trasformazione tecnologica, alla crescita e al dialogo con consiglio di amministrazione e investitori. In molte aziende è ormai il principale partner strategico del CEO.

Questa trasformazione contribuisce ad ampliare il bacino dei profili adatti al ruolo. Grant Thornton rileva che il 44,6% delle imprese mid-market analizzate a livello globale ha una CFO donna: è la seconda funzione dirigenziale a superare il 40%, dopo le risorse umane. Il dato non è direttamente confrontabile con quello delle società quotate svedesi, perché universo e metodologia sono differenti, ma segnala una direzione chiara.

I vantaggi derivano dall'allargamento del bacino di talenti e dalla riduzione dell'omogeneità nei luoghi in cui si prendono decisioni complesse. Più esperienze e prospettive possono migliorare la capacità di individuare rischi, mettere in discussione assunzioni consolidate e leggere clienti, dipendenti e mercati in modo più completo.

C'è poi un effetto di filiera. Il CFO è sempre più spesso un candidato naturale alla guida dell'azienda: conosce capitale, investimenti, performance e rischi. Aumentare la presenza femminile nella funzione finanziaria significa quindi ampliare anche il futuro bacino di CEO e componenti dei consigli di amministrazione. I percorsi di Anna Borg, passata da CFO a CEO di Vattenfall, e Helena Saxon, già CFO di Investor e oggi CEO di Kinnevik, rendono visibile questa traiettoria.

Dagens Industri sottolinea anche il valore delle reti professionali. Women in Finance offre alle dirigenti uno spazio per confrontarsi su sfide che, ai vertici, possono diventare solitarie. Mentoring, sponsorship e visibilità non sostituiscono il merito: aiutano il merito a essere riconosciuto e trasformato nel passaggio successivo.

Italia: più donne nei consigli, molte meno al comando

Il quadro italiano è fatto di progressi reali ma anche di un forte squilibrio tra presenza nei consigli e potere esecutivo. Secondo il Rapporto Consob sulla corporate governance, a fine 2025 le donne occupavano quasi il 44% degli incarichi nei consigli delle società quotate, superando la soglia minima del 40% prevista dalla legge. In circa una società su cinque il genere femminile era rappresentato in misura uguale o superiore a quello maschile, contro il 15,2% del 2023.

Il salto ai ruoli apicali resta però difficile: nel 2025 le presidenti erano 21, in calo rispetto alle 28 dell'anno precedente, mentre le amministratrici delegate erano 17, una in meno rispetto al 2024. La fotografia è coerente con l'Index EIGE: l'Italia ha fatto progressi nel lungo periodo, ma resta sotto la media europea e mostra una debolezza particolare nell'accesso delle donne ai ruoli manageriali e meglio retribuiti.

Anche la funzione finanziaria conserva un divario marcato. Una ricerca di Spencer Stuart sulle società del MIB rilevava soltanto quattro CFO donne, pari all'11% del campione. È un dato da leggere con la cautela dovuta alla

data e al perimetro dell'analisi, ma il messaggio resta attuale: le quote hanno accelerato l'ingresso nei consigli, senza produrre automaticamente la stessa velocità nelle posizioni esecutive.

Alcuni profili da osservare

E' utile osservare poche figure che incarnano il nuovo peso strategico della finanza aziendale.

Anna Wijkander – CFO di Saab. Entrata nel gruppo nel 2015 dopo una lunga esperienza finanziaria in Ericsson, dal 2024 siede nel management della società svedese della difesa e sicurezza. Il suo ruolo è particolarmente rilevante in una fase di forte crescita degli ordini e degli investimenti industriali.

Jenny Ashman Haquinius – CFO di Investor AB. Membro dell'executive leadership team dal 2024, rappresenta un caso significativo perché opera nel cuore dell'allocazione del capitale di uno dei gruppi di investimento più influenti della Svezia.

Natalie Jelveh – CFO di Oneflow. Oltre al ruolo nella società software quotata, è una delle voci di Women in Finance. Il suo profilo unisce finanza, tecnologia e costruzione di reti professionali, tre elementi centrali nella trasformazione contemporanea della funzione.

Anna Tanganelli – Chief Financial & IT Officer di Iveco Group. Con una carriera internazionale tra investment banking, automotive, M&A e utility, è stata nominata CFO di Prysmian con ingresso previsto il 2 novembre 2026. Il passaggio verso un altro grande gruppo quotato mostra quanto le competenze finanziarie femminili possano essere decisive nelle fasi di trasformazione e crescita.

Cosa possono imparare le aziende italiane

La lezione svedese non consiste nel copiare un modello amministrativo, ma nel rendere la parità parte della gestione ordinaria. Per le aziende italiane questo significa agire contemporaneamente su misurazione, accesso alle responsabilità e continuità dei percorsi.

- **Misurare la pipeline, non solo il consiglio.** Seguire per genere assunzioni, promozioni, retribuzioni, abbandoni e accesso ai ruoli con responsabilità di budget o conto economico.
- **Assegnare esperienze che preparano al vertice.** M&A, investor relations, trasformazione digitale, tesoreria, operazioni internazionali e guida di business unit sono passaggi che costruiscono candidature credibili a CFO e CEO.
- **Rendere trasparenti criteri e successioni.** Short list equilibrate, criteri pubblici e piani di successione riducono la tendenza a scegliere profili simili a chi è già al comando.
- **Affiancare mentoring e sponsorship.** Il mentoring offre consiglio; la sponsorship porta il nome di una candidata nei luoghi in cui si decidono incarichi, progetti e promozioni.
- **Valutare i manager sui risultati.** Obiettivi misurabili e responsabilità chiare evitano che la parità resti una dichiarazione separata dalla performance aziendale.
- **Dare visibilità ai modelli di ruolo.** Mostrare percorsi reali amplia le aspettative delle professioniste più giovani e rafforza l'attrattività dell'impresa verso talenti e investitori.

La parità diventa un vantaggio competitivo quando modifica chi riceve opportunità, chi controlla risorse e chi viene considerato pronto per il vertice. La Svezia dimostra la forza della continuità; l'Italia può trasformare la presenza femminile nei board in una vera pipeline di potere esecutivo.

Fonti essenziali

- European Institute for Gender Equality (EIGE), Gender Mainstreaming Approach – Sweden, aggiornamento giugno 2025: https://eige.europa.eu/gender-mainstreaming/countries/sweden
- EIGE, Gender Equality Index 2025 e rapporto metodologico: https://eige.europa.eu/gender-equality-index
- Dagens Industri, "Allt fler kvinnor blir finanschefer: Det är en konkurrensfråga", 1 settembre 2026: https://www.di.se/nyheter/allt-fler-kvinnor-blir-finanschefer-det-ar-en-konkurrensfraga/
- Grant Thornton International, CFO success: Inspiring change in female mid-market leadership, 11 agosto

2025: https://www.grantthornton.global/en/insights/women-in-business/cfo-success/
- Grant Thornton International, Women in Business 2026: The value of visibility: https://www.grantthornton.global/en/insights/women-in-business/women-in-business-2026/
- Consob, Rapporto 2025 sulla corporate governance delle società quotate italiane: https://www.consob.it/web/area-pubblica/abs-rcg/-/asset_publisher/D4UvV7Ug51WY/content/report-corporate-governance-2025/11973
- Spencer Stuart, Italy CFO: Route to the Top: https://www.spencerstuart.com/research-and-insight/italy-cfo-route-to-the-top
- Profili societari ufficiali: Saab, Investor AB, Oneflow, Iveco Group e Prysmian, consultati il 1 settembre 2026.

(Contributo editoriale a cura della Camera di Commercio Italiana per la Svezia **[2]**)
Ultima modifica: Martedì 10 Novembre 2026

Condividi

Reti Sociali

ARGOMENTI

Informazione economica [3]

Source URL: https://www.assocamerestero.com/notizie/donne-al-vertice-cosa-puo-imparare-litalia-dal-modello-svedese

Collegamenti
[1] https://www.assocamerestero.com/notizie/%3Ffield_notizia_categoria_tid%3D1122
[2] https://www.assocamerestero.it/ccie/camera-commercio-italiana-svezia
[3] https://www.assocamerestero.com/ricerca-per-argomenti/%3Ftid%3D1266