

TITOLO CONTRIBUTO:

GOVERNANCE FEMMINILE E SVILUPPO DEL TERRITORIO: UN BINOMIO VINCENTE

M. Andriolo¹

SOMMARIO

Un sistema produttivo e aziendale strutturato e governato equamente dal punto di vista di genere e generazionale consente l'evolversi di uno sviluppo più bilanciato, in cui le donne possono essere più libere di accedere e permanere nel lavoro perché meno gravate da vincoli che consentono loro l'accesso solo a spazi (fisici e sociali) limitati e che inibiscono l'accesso ad altri spazi (del lavoro, della politica, della rappresentanza) di realizzazione e crescita personale, professionale, sociale. Un'attenzione specifica è da porre alla presenza femminile nelle posizioni apicali e in questa direzione è essenziale la valutazione dell'applicazione della Legge 120/2011 che impone le quote nella composizione dei Consigli di Amministrazione delle società quotate e partecipate, ma, affinché le prescrizioni normative siano non solo applicate (cosa che sta avvenendo, con successo), ma perdurino, è necessario aumentare il riconoscimento della capacità delle donne di "governare" e sostenere nelle donne stesse l'autovalorizzazione delle proprie capacità, la piena conoscenza della realtà nella quale si pongono e degli spazi di rappresentanza che si possono aprire, la consapevolezza dell'impegno che la carriera richiede. È necessario ma non sufficiente monitorare il numero delle donne presenti nei CdA e, insieme, è indispensabile valutare, cogliere e valorizzare la capacità femminile e la qualità dell'apporto delle donne nei luoghi in cui si prendono decisioni. Insieme, è fondamentale dare visibilità ai casi di diminuzione del gender gap e alle esperienze femminili di particolare efficacia, affinché "casi di successo" non restino fenomeni isolati, ma inneschino meccanismi positivi di miglioramento.

¹ S.&T. società cooperativa, via Po 40, 10123, Torino, e-mail: m.andriolo@setinweb.it

1. Introduzione

Se l'attenzione al valore delle risorse umane rappresenta un sfida essenziale per garantire una buona *governance* aziendale, la dimensione di genere è fattore di speciale arricchimento, poiché chiama a riconoscere anche nelle posizioni decisionali la ricchezza del contributo proveniente da più sensibilità (quella femminile e quella maschile), con un apporto femminile che ha, in più, il vantaggio di potersi avvalere non solo dell'esperienza personale di ciascuna donna, ma anche dell'evoluzione della "storia delle donne".

Bisogna cogliere e utilizzare al meglio le diverse capacità, partendo dai vantaggi in termini di *performance* economica che possono derivare dalla promozione di una più ampia e più diffusa presenza delle donne in tutti i gradi del lavoro e dell'impresa, anche e soprattutto ai vertici aziendali, dove una situazione di equilibrio di genere incide in misura positiva sui profitti e, più in generale, sulla competitività.

Le donne, dunque, come soggetti chiave, attribuendo loro la responsabilità e la possibilità di decidere, riconoscendo e premiando le loro capacità, sollecitandole ad accrescere la propria autostima, partendo dall'assunto che il "potere delle donne", ovvero la possibilità di avere autonomia e voce in qualsiasi ambito costituisce un valore in sé stesso e, insieme, è strumento indispensabile per realizzare uno sviluppo economico e sociale più competitivo, oltreché più equo: l'*empowerment* diventa allora strumento di *marketing*, giacché tutte le azioni mirate a perseguirlo rappresentano occasioni per creare consenso e dare visibilità a quel soggetto (impresa, economia, territorio) che pone in atto strategie positive di parità.

Condizioni economiche e di sviluppo più precarie non solo non escludono, ma, al contrario, rafforzano l'impegno a valorizzare le donne, tesaurizzando quanto esse hanno acquisito e immettendole appieno nelle dinamiche occupazionali ed economiche, comprese quelle che vengono decise ai livelli dirigenziali, cosicché esse riescano finalmente a infrangere il tetto di cristallo, nonché quell'insieme di ostacoli e difficoltà (labirinto di cristallo, precipizio di cristallo, tetto di amianto) che ancora le stringono in determinati ruoli e non danno loro spazio di vera espressione.

In questo ricco e sfaccettato contesto, l'organizzazione imprenditoriale e la *governance* aziendale rappresentano campi di attenzione fondamentale e, in questa direzione, la Legge 120/2011, che ha imposto le quote di genere nelle procedure di nomina dei CdA e degli organi decisionali delle società quotate e di quelle partecipate pubbliche, rappresenta un punto di svolta di particolare rilevanza e di forte impatto, che è riuscito ad accrescere in modo sostanziale la presenza femminile nelle posizioni di *governance*, con un rinnovamento della classe dirigente positivo non solo per le aziende, ma per la società intera, nonché per l'economia nel suo insieme.

2. La relazione tra economia e parità

Proiezioni dell'Organizzazione per la Cooperazione e lo Sviluppo Economico (OECD, 2012) riconoscono che una paritaria presenza di donne e uomini nel mercato del lavoro porterebbe a una crescita del PIL del 12,4% entro il 2030, oltre a un aumento del 7% dello tasso di occupazione. Un numero maggiore di lavoratrici contribuirebbe, infatti, a diminuire il rischio di povertà, a produrre un più alto introito alla massa fiscale e previdenziale, ad attivare servizi, a creare lavoro. In termini monetari, l'incremento del PIL mondiale potrebbe raggiungere 12 trilioni di dollari nel 2025 (McKinsey Global Institute, 2015).

Le ricadute positive sull'economia derivanti dalla riduzione del differenziale di genere si spiegano grazie a diversi fattori: in particolare, la partecipazione al lavoro delle donne porta a una maggiore domanda di servizi da parte delle lavoratrici, a un loro contributo reale alla massa fiscale e previdenziale, a un minore rischio di povertà (specie per le famiglie monoparentali), nonché, su scala imprenditoriale, a una migliore *governance* delle società, a una gestione meno "rischiosa" delle imprese, a debiti di qualità migliore (Bianco, 2012).

Il riferimento concettuale è alla teoria economica nota come "*womenomics*", teoria economica inaugurata nel 1999 dalla analista della *Goldman Sachs* Kathy Matsui che individua nel lavoro delle donne il più importante motore dello sviluppo e, legando le tematiche delle pari opportunità agli indicatori di crescita economici (lavoro, economia, fecondità), sostiene come solo grazie a un maggior apporto femminile alla produzione l'economia possa crescere sufficientemente. Sul tema si è sviluppata un'ampia letteratura, che ha portato in modo specifico a focalizzare l'attenzione sui talenti femminili come fattori determinanti sui quali agire per condizioni non solo paritarie, ma anche di migliore sviluppo economico (Whittenberg-Cox, 2011).

Dunque, è indispensabile e urgente riconoscere appieno che "valorizzare le donne conviene" (Del Boca, Mencarini, Pasqua, 2012) e, a questo scopo, non è più derogabile l'impegno a cogliere e utilizzare al meglio le capacità delle donne, immettendole appieno nelle dinamiche occupazionali ed economiche, adottando strategie che vadano a intervenire su una pluralità di aspetti, in particolare il miglioramento del capitale umano, la collaborazione tra diversità (anche ricorrendo a gruppi di lavoro "misti" con donne e uomini), la declinazione delle politiche di conciliazione secondo modalità "*gender neutral*", la rivisitazione dei modelli di carriera ancora troppo ed esclusivamente rispondenti a parametri maschili.

Se ciò significa applicare concretamente il *gender mainstreaming* (senza escludere, quando necessario, il ricorso alle azioni positive), fattore di successo è anche l'*empowerment*, ovvero l'attribuzione di potere e responsabilità alle donne, offrendo loro la possibilità di essere presenti nei luoghi decisionali della vita sociale, politica, economica e promuovendo un'ampia valorizzazione e comunicazione del loro contributo allo sviluppo sociale, economico, aziendale. L'*empowerment* diventa allora strumento di *marketing*, giacché tutte le azioni mirate a perseguirlo rappresentano occasioni per creare consenso e dare visibilità a quel territorio che pone in atto strategie in questa direzione.

La valorizzazione delle risorse femminili e di quelle maschili deve procedere parallelamente e senza contrasti, in una visione di reale e paritaria condivisione di competenze fra i generi, secondo quel principio di "creazione di valore condiviso" sostenuto da Michel Porter, esperto di *strategic management* che propone di reinventare il modello del capitalismo riconciliando aziende e società attraverso modelli di business capaci di generare valore non solo per l'impresa, ma anche per la società e per la comunità (Kramer, Porter, 2011).

La differenza di genere come risorsa positiva, da declinare all'interno di strategie innovative che non invitino le donne ad adeguarsi passivamente al modello maschile, ma, al contrario, diano loro la possibilità e gli strumenti per acquisire e sviluppare una propria capacità di scelta e di gestione della vita e del lavoro.

Si tratta di riconoscere, rispettare e valorizzare le differenze e, insieme, di risolvere le disuguaglianze, tenendo conto delle aspettative e delle attese espresse da tutti i soggetti, adottando strategie, politiche, azioni nonché comportamenti anche di tipo aziendale che promuovano l'equità tra donne e uomini (Pulejo, 2011).

3. La presenza femminile nei CdA come elemento di crescita

La presenza delle donne negli organismi amministrativi e decisionali delle società è fattore che incide in misura reale e positiva sul quadro economico, oltretutto, più in specifico, sui profitti delle aziende e sulla competitività del territorio nel quale esse operano.

Approfondimenti effettuati dal Dipartimento Pari Opportunità della Presidenza del Consiglio dei Ministri in partnership con l'Università Bocconi di Milano (Conde-Ruiz, Profeta, 2014)² mostrano come, a seguito dell'entrata in vigore della Legge 120/2011, insieme al numero di donne in posizioni di vertice, sia anche migliorata la governance delle società.

La ricerca ha analizzato i profili (attraverso curricula) di un totale di 3.170 Consiglieri di Amministrazione e Sindaci (donne e uomini) che siedono in società quotate italiane. La raccolta dati ha preso come riferimento temporale il 30 giugno 2013 e ha comparato qualitativamente la composizione degli organi delle società nei successivi rinnovi: prima della legge di imposizione delle quote di genere (entro agosto 2011); quando la legge, pur approvata, non era ancora in vigore (tra agosto 2011 e agosto 2012); con la legge in vigore (dopo agosto 2012). Nel complesso, l'analisi condotta evidenzia come il cambiamento apportato dalla norma abbia avuto come conseguenze un ringiovanimento e un miglioramento della qualità dei consiglieri, di entrambi i generi: le donne sono mediamente più istruite degli uomini, ma, nei CdA rinnovati con le quote, anche gli uomini hanno un livello di istruzione superiore rispetto a quelli che hanno rinnovato senza l'obbligo normativo. Inoltre, sono diminuite le posizioni multiple, specie tra le donne (dal 25,4% al 18,6%), segnalando un allargamento della platea di candidature e sono più che dimezzate le donne legate da rapporti di parentela con altri componenti degli organi societari, passando dal 16,2% al 7,9%. Ciò significa che l'introduzione di quote non si è associata con il paventato fenomeno delle “golden skirts” (poche donne in molti Consigli), né con quello, altrettanto temuto, di un aumento di Consigliere scelte all'interno della cerchia familiare.

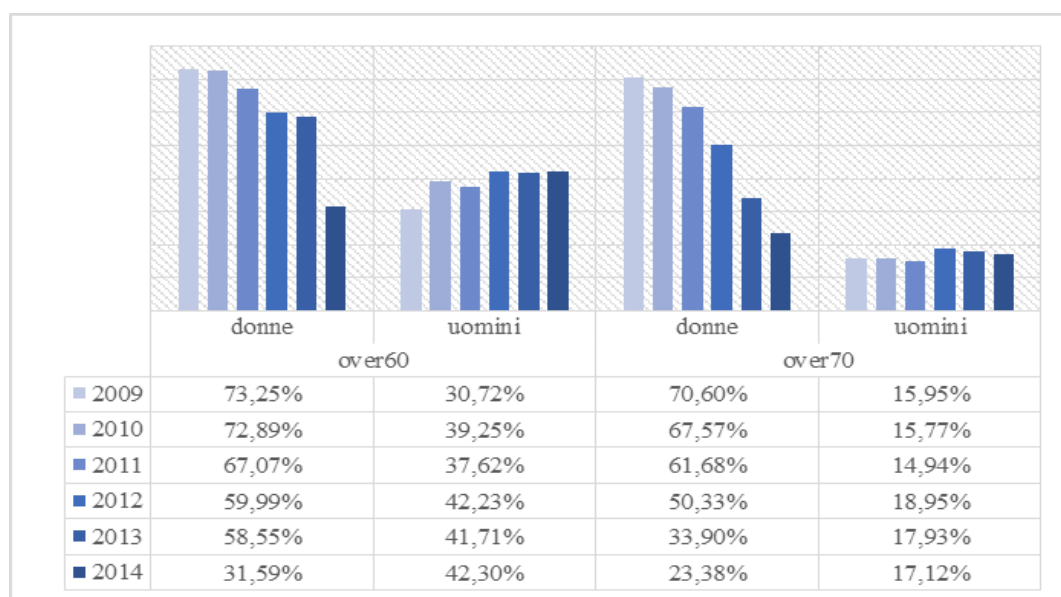
Un ulteriore approfondimento condotto dal Centro di Ricerca “Dondena” dall'Università Bocconi nell'ambito del progetto “*Women mean business and economic growth*” (Centro Dondena, 2016), analizzando la composizione degli organi delle società quotate italiane tra il 2007 e il 2014, ha confermato come una maggiore presenza femminile porti un modificarsi delle caratteristiche degli organismi stessi.

Dal punto di vista quantitativo, l'aumento percentuale delle donne nei CdA è stato molto rilevante: 15,45 punti percentuali tra il 2009 e il 2014 (dal 6,67% al 22,12%), che diventano 9,7 quando si guardi alla quota femminile superiore a un quinto del totale (che raggiunge l'11,24% dei CdA nel 2014 a fronte di una quota solo dell'1,52% nel 2009). Crescono anche le donne con carica di Amministratore Delegato (in media 6,53 nel 2009 e 8,70 nel 2014), mentre diminuiscono le donne Presidenti (da 3,55 a 1,19).

Rispetto alle caratteristiche di tipo qualitativo, la diminuzione dei Consiglieri anziani, soprattutto e in misura decisamente più rilevante tra le donne, rappresenta un fattore molto interessante, perché segnala quanto l'introduzione delle quote stia promuovendo un ringiovanimento degli organi decisionali, con una minore prevalenza di over60 e over70 proprio in quella fascia (le donne) di più recente ingresso.

² Il lavoro è stato condotto nell'ambito del progetto “*Women mean business and economic growth*” realizzato tra il 2013 e il 2015 a valere sul cofinanziamento del Programma Comunitario “Progress” con il coordinamento del Dipartimento per le Pari Opportunità della Presidenza del Consiglio dei Ministri in partenariato con l'Università Luigi Bocconi di Milano – Centro “Carlo F. Dondena”. Informazioni e materiali sono reperibili sul sito del progetto: www.womenmean-business.it.

Fig. 1 Donne e uomini negli organi delle società quotate per età, anni 2009-2014 (valori percentuali).

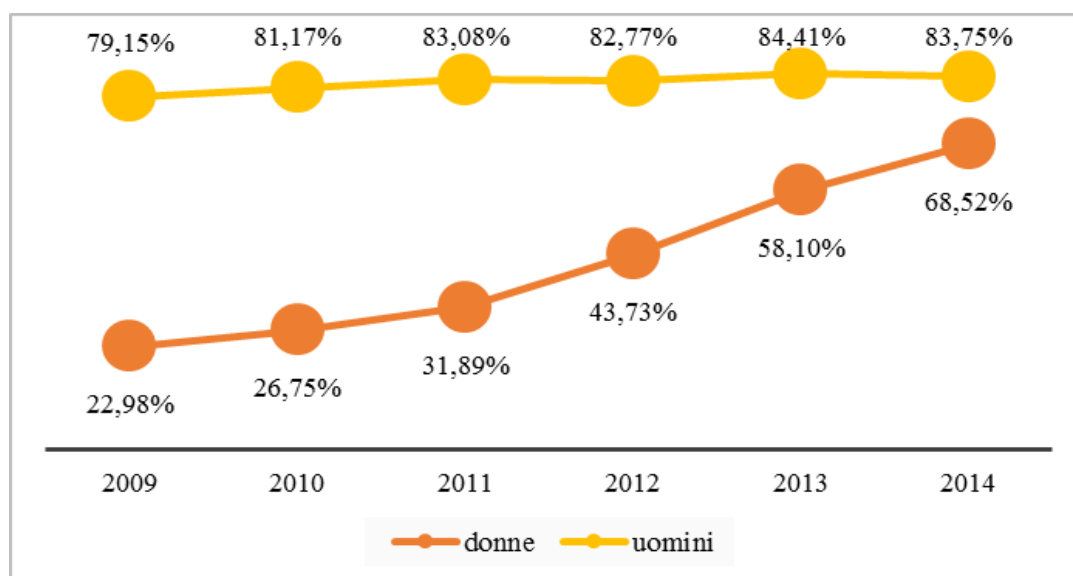


Fonte: Centro Dondena Università Bocconi, 2016

Inoltre, aumenta la formazione universitaria dei nominati, tanto per le donne quanto per gli uomini.

Il dato forse non è disgiunto da quello precedente relativo all'età (è costante l'innalzamento del livello di istruzione tra i 30-34enni: avevano titolo di studio universitario il 23% delle donne e il 15% degli uomini nel 2009, rispettivamente il 29,1% e il 18,8% nel 2014, per divenire il 30,8% e il 20% nel 2015: ISTAT, 2015), ma è particolarmente interessante non solo perché è indicatore di un innalzamento della competenza, ma anche perché è evidentemente trainato dalla maggiore presenza femminile nei CdA: infatti, il confronto tra titoli aumenta la meritocrazia e quindi la necessità possedere una formazione di sempre più alto livello per poter accedere e sedere nelle posizioni di governance aziendale, aumentando le opportunità per le donne.

Fig.2 Donne e uomini laureato negli organi delle società quotate, anni 2009-2014 (valori percentuali)



Fonte: Centro Dondena Università Bocconi, 2016

Si tratta di rilevazioni molto interessanti, assolutamente coerenti con i dati CONSOB che evidenziano come gli amministratori nominati dopo l'entrata in vigore della Legge 120/2011 (donne e uomini, ma soprattutto le prime) siano più giovani, più istruiti, più raramente legati all'azionista di controllo e più spesso professionisti/consulenti.

Questa più equa e qualitativamente ricca partecipazione delle donne ai ruoli decisionali sta portando effetti positivi anche sull'insieme delle prestazioni aziendali e un forte stimolo alla competitività: emerge, in particolare, come una più elevata partecipazione femminile alle posizioni decisionali e ai CdA conduca a un governo più efficace delle aziende e una gestione meno rischiosa, con debiti di qualità migliore, grazie alla maggiore capacità femminile, da un lato, di comprendere i comportamenti del mercato e, dall'altro, di modificare in positivo le interazioni aziendali e la presa di decisioni (Bianco, 2012).

In questa direzione, un ampio quadro di analisi è proposto dallo studio "*Credit Suisse Gender 3000*" (2016), che rileva come la rappresentanza femminile in posizioni apicali abbia una ricaduta diretta sulla *sovraperformance* aziendale, tanto è vero che quest'ultima cresce in misura proporzionale al crescere della presenza di donne: così, nel triennio 2013-2016, il tasso medio di crescita (CAGR) delle aziende con una quota femminile nel top management pari almeno al 25% è stato del 2,8%, per salire al 4,7% quando la quota raggiunge il 33% e al 10,3% con una partecipazione di donne nelle posizioni decisionali superiore al 50%.

La stessa analisi evidenzia che questo insieme di dati così positivi risulta ancora più interessante se comparato all'andamento in calo dell'1% del MSCI ACWI, indice di mercato azionario usato come metro di misura per i fondi azionari di tipo "*world*" o "*global*" e che include una raccolta di titoli azionari di tutti i mercati (compresi quelli dei Paesi emergenti).

Inoltre, nelle aziende con Amministratore Delegato donna, più indicatori di performance sono migliori rispetto alla media: le vendite crescono di 8 punti percentuali all'anno; la crescita media degli utili per azione (EPS) è del 12% (contro il 9% medio); la redditività relativa al capitale investito o all'attività svolta (ROA) si attesta al 5,7% (contro il 4,7% per il MSCI ACWI); il rapporto tra il reddito netto e il valore del capitale proprio (ROE) è più alto del 19% rispetto alla media; la proporzione degli utili pagati come dividendi agli azionisti (tasso di payout) è superiore di 9 punti; il quoziente di indebitamento che misura il rapporto tra debiti finanziari netti e il patrimonio netto relativo all'ultimo bilancio disponibile (rapporto *debt/equity*) è inferiore di 4 punti percentuali rispetto alla media e quindi indica una struttura finanziaria equilibrata; il rapporto tra il prezzo di mercato (quotazione) di un'azione e il valore del capitale proprio della società per azione (Price/Book Value - P/B) è maggiore del 19%.

È da aggiungere anche la riflessione che lo studio della CSG 3000 affronta rispetto alla cosiddetta "sindrome dell'ape regina" ("*queen bee*"), secondo cui le donne che abbiano raggiunto posizioni di rilievo tendono ad escludere le altre donne e a bloccare la carriera. Lo stereotipo viene smentito, dal momento che i risultati dell'analisi mostrano come le donne con ruolo di Amministratore Delegato abbiano una probabilità del 50% maggiore rispetto agli uomini di scegliere una donna come CFO (Chief Financial Officer) e del 55% in più di affidare a una donna anche la gestione dell'area strategica dell'azienda (Business Unit).

Si tratta di dinamiche diffuse a livello internazionale, come dimostra una ricerca su circa 400 Consigli di Amministrazione e Comitati di un campione di imprese israeliane (Schwartz-Ziv, 2015): le aziende che presentano una massa critica nel CdA di almeno tre persone dello stesso sesso (in particolare donne) dimostrano, infatti, un andamento migliore delle altre, una maggiore probabilità di cambiare l'Amministratore Delegato in caso di bassa performance, un'attività del 79% superiore. A livello individuale, inoltre, non solo le donne, ma anche gli uomini con carica di Consigliere risultano più attivi quando ci siano almeno tre donne nel Consiglio stesso.

Un ulteriore elemento di riflessione riguarda i potenziali cambiamenti nello "stile manageriale" apportati da un importante ingresso nei CdA di donne (Bertrand et al., 2012): essendo meno caratterizzate da un legame di parentela con il controllante e con una più lunga e continuativa esperienza di lavoro, mostrano mediamente maggiore considerazione per il welfare degli impiegati, che in esperienze straniere si dimostra, per esempio, con una propensione *stakeholder-oriented* piuttosto che *shareholder-oriented* (in Svezia) e minore propensione a licenziare i lavoratori (in Norvegia).

L'aumento della presenza femminile in posizioni di vertice e di governance aziendale assume un rilievo particolare per il probabile effetto di traino su tutta la *leadership pipeline* femminile, grazie all'aumento di *role-model* femminili, al miglioramento delle aspettative delle donne nei confronti della carriera e al cambiamento culturale che le donne in posizione di *leadership* possono portare, se presenti in numeri sufficienti, con una percentuale minima di presenza femminile da raggiungere o superare per attivare meccanismi positivi almeno del 30%, soglia oltre la quale, secondo la sociologia, una minoranza non è più percepita, né si auto-percepisce, come tale e possiede la massa critica sufficiente per portare un cambiamento

Inoltre, conseguenza ipotizzabile è anche un beneficio sul tasso di occupazione femminile giacché probabilmente la percezione di migliori prospettive di carriera avrebbe l'effetto di trattenere nel mercato del lavoro molte delle donne che lo lasciano per sfiducia (Lanzillotta, 2016).

4. Alcuni ostacoli che le donne incontrano e possibili soluzioni

Nonostante le potenzialità del contributo femminile alle dinamiche aziendali, l'accesso alle posizioni di vertice presenta comunque disparità e condizioni di svantaggio per le donne fin dalla fase di selezione: un'analisi al riguardo (Ferrari et al., 2014)³ dimostra, infatti, l'esistenza di una discriminazione statistica che impedisce un trattamento equo di donne e uomini nel processo di selezione. In media, le donne non sono svantaggiate rispetto agli uomini nella probabilità di essere assunte in quanto tali; tuttavia, i selezionatori attribuiscono un'importanza diversa alle caratteristiche fornite nei curricula: così, le donne risultano sistematicamente più svantaggiate sulla base dell'esperienza di lavoro, la posizione attuale e "altri motivi".

Inoltre, i risultati dello studio indicano che la discriminazione di genere presente nel processo di assunzione ha anche un effetto indiretto (attraverso le caratteristiche dei candidati) sulla retribuzione offerta: infatti, l'importo offerto dipende non solo dal livello di certezza di assunzione (con importi superiori offerti a coloro che sarebbero certamente assunti), ma anche dai criteri utilizzati dai selezionatori nel loro processo decisionale, con una tendenza a svantaggiare le donne in termini di proposta retributiva.

Infine, emergerebbe una tendenziale preferenza maschile per i maschi, che, pur non troppo misurabile (data la scarsità di dati e la rilevazione statisticamente poco significativa), rappresenta un importante richiamo all'importanza di quei *networks* di potere (interni ed esterni alle aziende), in cui gli uomini non solo sono più presenti, ma acquisiscono anche una più agevole capacità di partecipare alle dinamiche verticali del lavoro: si tratta dei cosiddetti "*old boys network*" (Leighton, Thain, 1993), gruppi di uomini che, provenendo dai medesimi ambienti (scuole, università, luoghi di lavoro, ma anche luoghi informali di incontro), creano comunità chiuse, in cui chi sceglie tende a cooptare propri simili: pertanto, stante il fatto che ai vertici si trovano quasi esclusivamente uomini, essi tendono a cooptare persone dello stesso sesso (Sala, 2008).

Oltre a ciò, non mancano meccanismi di autoesclusione da parte delle donne stesse e difficoltà ad attuare strategie adeguate ai contesti aziendali, elementi che richiamano l'importanza di operare per un *empowerment* che lavori non solo per destrutturare gli elementi segreganti, ma anche per migliorare l'autorappresentazione, la autoconsapevolezza e la autodeterminazione femminili (Grecchi, 2003; Di Mauro, 2010).

La sfida di genere potrebbe pertanto diventare una vera e propria leva di differenziazione sul mercato: le donne, infatti, hanno la possibilità di iniettare all'interno della struttura organizzativa aziendale delle competenze di genere, tipicamente femminili, in grado di arricchire in maniera complementare quelle maschili.

I principali beneficiari di una maggiore presenza di donne nelle organizzazioni potrebbero essere proprio gli uomini in quanto la diversità permette di sviluppare una prospettiva più ampia nell'affrontare le sfide interne ed esterne delle organizzazioni e questo comporta la capacità di competere con maggiore successo.

³ Attraverso la somministrazione di un questionario, è stato chiesto a 250 selezionatori di valutare 16 differenti curricula di candidati per posizioni di livello superiore, le cui caratteristiche in termini di genere, istruzione, posizione attuale ed esperienza lavorativa erano assegnate in modo casuale. In seguito, è stato chiesto ai selezionatori di indicare con quale livello di certezza avrebbero o non avrebbero assunto ciascuno dei candidati, quale fosse stata la caratteristica più influente sulla loro decisione e quale retribuzione (entro un intervallo specificato) avrebbero loro offerto in caso di assunzione.

Partendo dalla consapevolezza che “valorizzare le donne conviene” (Del Boca, Mencarini, Pasqua, 2012), l’impegno di tutti gli attori deve allora essere quello di saper cogliere le capacità femminili in tutti gli ambiti offrendo condizioni in grado di creare continuità e contaminazione e tutto questo può avvenire creando maggiori occasioni che diano a più donne la possibilità di partecipare e contribuire alle diverse dinamiche di crescita, economiche, occupazionali, sociali, politiche, diventandone parte integrante e determinante.

È necessario, inoltre, considerare e utilizzare tutte le proprie risorse umane (donne e uomini) secondo criteri di efficacia ed equità e senza contrapposizione; al fine, però, di evitare una sterile neutralità o situazioni di “discriminazione implicita”, deve essere più fortemente riconosciuta come fattore positivo la valutazione delle differenze, declinandola in modo esplicito all’interno di strategie che devono dare alle donne la possibilità e gli strumenti per acquisire e sviluppare una propria capacità di scelta e di gestione della vita e del lavoro, valorizzando una progettualità che le donne dimostrano di possedere.

Procedendo in tal modo si genereranno benefici per l’intera comunità: la presenza di un sistema economico, sociale, produttivo, politico e culturale equamente strutturato e governato condurrà ad un contesto più equilibrato in cui le donne riescono ad accedere agevolmente sia agli spazi (sociali e familiari) in cui già sono presenti, sia a quelli (del lavoro, della politica, della rappresentanza) in cui sono a oggi sono sottorappresentate e favorirà anche uno sviluppo più solido e la riduzione di costi economici e sociali.

Il processo verso le pari opportunità nelle posizioni di vertice procede comunque inesorabile e il genere più debole si sta “attrezzando”. Molti rapporti sulle carriere delle donne indicano che, pur esistendo ancora un “gender gap”, le donne sono più preparate a livello di titolo di studio rispetto al passato (e rispetto agli uomini), si laureano prima, sono maggiormente innovative e, soprattutto, sono portatrici di un mix di competenze non solo tecniche ma anche relazionali che offrono vantaggi competitivi importanti nell’economia delle reti.

Anche l’evoluzione del contesto competitivo sembra giocare a favore del genere femminile. Le competenze e le sensibilità femminili tenderanno a divenire sempre più attrattive in un mondo in cui saranno sempre più preziose le connessioni, l’interdisciplinarietà, la trasmissione di conoscenze, ovvero in un mondo in cui è vitale una logica inclusiva, aperta al contesto.

La struttura del potere femminile che presumibilmente si verrà a creare presenterà caratteristiche molto differenti rispetto a quella maschile poiché sarà innovativa, in quanto più reticolare che gerarchica.

Il passo da compiere dal punto di vista socio-economico è però duplice: da un lato, occorre ridurre la discriminazione delle donne nel momento dell’assunzione, dall’altro occorre favorire la conciliazione tra i tempi di vita e di lavoro anche attraverso una maggior condivisione delle responsabilità e dei ruoli genitoriali (Borlini, Crosta, Zajckzyc, 2011).

Le imprese che avranno successo nell’incoraggiare la *leadership*, sostenuta da una diversità di pratiche e di genere, avranno pertanto l’opportunità unica di sviluppare un vantaggio che sarà difficile da raggiungere da parte dei ritardatari (McKinsey & Company, 2008).

Per un quadro di sintesi, si può rilevare che fattori che concorrono a ostacolare le dinamiche di lavoro e carriera delle donne fanno capo ad almeno tre livelli (sociale, organizzativo, individuale), a cui corrispondono altrettante strategie di intervento, che, opportunamente applicate nelle organizzazioni aziendali, possono innescare meccanismi positivi di carriera femminile sia all’interno dell’impresa, sia a ruoli di *governance* affidati per nomina (Lanzillotta, 2016⁴).

⁴ Si fa riferimento al Report “Più donne nel management, più opportunità per il Paese” curato da Lanzillotta con il supporto della sezione italiana del “Club 30%” iniziativa internazionale che ha definito l’obiettivo minimo del 30% di donne nelle posizioni executive entro il 2020 e a questo scopo opera per creare un movimento di opinione e di intenti (www.30ptclub.org).

1) LIVELLO SOCIALE

OSTACOLI

La società non crea condizioni paritetiche per le donne e continua a rappresentarle come subordinate o comunque meno adatte degli uomini a posizioni di leadership

- Mancanza di strutture a supporto delle famiglie
- Ineguale ripartizione dei carichi domestici e familiari
- Norme sociali perpetuate dai mezzi di comunicazione

OPPORTUNITÀ

Le organizzazioni (anche in un'ottica di Responsabilità Sociale d'Impresa) possono contribuire in modo importante alla risoluzione dei problemi incontrati dalle donne a livello sociale

BILANCIAMENTO TRA VITA E LAVORO

- Offrire servizi di welfare aziendale
- Supportare nella gestione delle emergenze familiari
- Promuovere il lavoro "agile"
- Promuovere il congedo parentale

COMUNICAZIONE

- Diffondere modelli di ruolo femminili
- Promuovere campagne che indirizzino le donne verso settori e funzioni organizzative considerati tipicamente maschili
- Indirizzare iniziative specifiche a donne che ancora non sono nel circuito lavorativo e professionale

2) LIVELLO ORGANIZZATIVO

OSTACOLI

Nonostante le discriminazioni di genere esplicite siano pressoché scomparse, permangono (perché meno visibili e quindi più difficili da sanzionare e da eliminare) quelle compenstrate nelle pratiche aziendali, nei modelli di leadership e nella cultura delle organizzazioni

- Modello di leadership dominante maschile
- Stile di comunicazione dominante maschile
- Pregiudizi (talvolta anche non consapevoli)
- Problemi di conciliazione
- Contesti aziendali che premiano il presenzialismo
- Difficile accesso delle donne ai network informali, mentor e sponsor
- Mancanza di role-model femminili
- Minore accesso delle donne a responsabilità e incarichi che permettano di dimostrare e sviluppare il proprio potenziale professionale
- Richiesta alle donne di standard di performance più elevati e assegnazione di responsabilità a maggiore rischio di fallimento
- Differenziale retributivo di genere
- Scarso supporto da parte degli uomini sul lavoro
- Scarsa conoscenza da parte dei responsabili delle organizzazioni e dei decisori degli ostacoli alle carriere femminili
- Insufficiente capacità di gestire la diversità e l'inclusione da parte delle società (anche nei livelli di governance)

OPPORTUNITÀ

Alcuni interventi possono essere di diretta responsabilità delle organizzazioni e quindi da queste essere esplicitamente adottati

MISURAZIONE E COMPrensIONE

- Monitorare con indicatori quantitativi le carriere femminili identificando anche i “punti di uscita” dal percorso e i differenziali di genere
- Approfondire le risultanze delle misurazioni

STRATEGIA E OBIETTIVI

- Definire una strategia mirata per far emergere i talenti femminili
- Stabilire degli obiettivi (alternativi alle quote) di presenza femminile ai vari livelli organizzativi e nei CdA
- Inserire nel MBO (Management By Objectives) e nelle balanced scorecard dell’organizzazione misure di leadership inclusiva
- Affrontare in modo oggettivo la definizione di talento organizzativo

UGUALI OPPORTUNITÀ

- Assicurare che i processi HR siano liberi da pregiudizi
- Supportare il passaggio da posizioni dirigenziali a executive con meccanismi formalizzati (per esempio stage formativi)
- Pretendere candidature bilanciate nel genere per le posizioni executive
- Combattere la segregazione funzionale supportando l’ingresso/passaggio di donne in tutte le funzioni aziendali

COMUNICAZIONE

- Essere trasparenti riguardo alla situazione delle carriere femminili
- De-polarizzare il dibattito sul bilanciamento di genere
- Far conoscere i modelli femminili sia all’interno che all’esterno dell’organizzazione
- Comunicare la discontinuità con il passato

FORMAZIONE

- Offrire corsi sulla gestione della diversità e dell’inclusione
- Offrire corsi per superare i pregiudizi

3) LIVELLO INDIVIDUALE

OSTACOLI

Le donne stesse possono agire comportamenti auto-limitanti e non funzionali alla carriera, anche per scarsa consapevolezza del problema

- Poca fiducia nel sistema
- Previsione di futuri problemi di conciliazione
- Attribuzione a sé stesse degli insuccessi (e non dei successi)
- Minori auto-promozioni e auto-candidature
- Minore assertività
- Limitata predisposizione a negoziare a proprio favore
- Disagio nelle situazioni molto competitive
- Costruzione di un networking più ristretto

OPPORTUNITÀ

Le organizzazioni possono intervenire anche sui comportamenti auto-limitanti delle donne

FORMAZIONE

- Seminari di sensibilizzazione su stereotipi di genere e sulla loro influenza sulle carriere femminili
- Corsi di empowerment e di leadership femminile

COMUNICAZIONE

- Far sentire le donne accolte nell'organizzazione

Più in specifico, per affrontare il problema della sottorappresentanza femminile, esistono diverse iniziative, di tipo indiretto o diretto, in cui obiettivi possono essere così sintetizzati (Cuomo, Mapelli, 2012):

AWARENESS
Dare visibilità al tema
Creare momentum
Diffondere ricerche e dati
WOMEN VISIBILITY
Dare visibilità alle professioniste
Sviluppare il network (social capital)
Promuovere lobbying mirata attraverso azioni collettive
TRAINING, MENTORING
Coltivare la competenze (human capital)
Facilitare l'inserimento nei CdA
Reputational capital
QUOTE
Promuovere iniziative legislative e regolamentari (hard and soft law)
Promuovere iniziative a livello di singola azienda o gruppi di aziende
MAKE CHANGE HAPPEN
Facilitare il processo di cambiamento
Definire metriche interne
Garantire trasparenza nei risultati

Si tratta di iniziative non necessariamente alternative, ma che possono completarsi, in particolare per preparare il mercato e gli operatori a un efficace reperimento di risorse umane indispensabili per una corretta applicazione delle quote, quando, come per l'Italia, siano previste dalla norma.

In questo ampio e complesso quadro, l'elemento primario resta, allora, non tanto e non solo la scelta del metodo o dello strumento di volta in volta utili, ma soprattutto la capacità di individuare percorsi che sappiano riconoscere e promuovere il contributo femminile allo sviluppo, dando valore e voce alle donne in quelle posizioni di decisione e di rappresentanza in cui la governance aziendale trova compimento.

Ciò che occorre è puntare sulla competenza, per adattare le politiche e i relativi strumenti all'obiettivo delle pari opportunità attraverso un corretto e sapiente utilizzo del *mainstreaming* e, quando ancora necessario, delle azioni positive, anche ingegnerizzando modelli e rendendoli trasferibili e valutabili.

5. Un esempio di progetto dedicato alle donne in posizioni di governance

Promuovere maggiore partecipazione femminile alla crescita superando lo squilibrio di genere nei luoghi di decisione e nei CdA significa non solo contrastare la disparità, ma soprattutto proporre le donne come protagoniste del cambiamento e consapevoli fautrici di dinamiche di sviluppo.

In questa logica, tra le numerose esperienze progettuali che si stanno attivando soprattutto dopo l'entrata in vigore della Legge 120/2011 che introduce le quote di genere nei CdA, si propone di seguito l'esperienza del progetto "*Il rosa e il grigio. Donne, invecchiamento attivo e presenza nei luoghi di decisione*" (realizzato grazie al finanziamento del Dipartimento Politiche per la Famiglia della Presidenza del Consiglio dei Ministri nell'ambito delle "Iniziative di promozione dell'invecchiamento attivo e della solidarietà tra generazioni" - Bando 2012), che, tra il 2014-2016 ha proposto un passaggio intergenerazionale di qualità tra donne senior già impegnate in posizioni di governance e donne giovani, attivando un articolato percorso di *empowerment*, *diversity management* e *age management*⁵ (Andriolo, Pasquero, 2016) e che, nel 2017, ha portato alla nascita di una Associazione che vuole mettere a sistema i risultati raggiunti e proseguire sulla strada intrapresa.

Il progetto ha focalizzato alcuni "indicatori" relativi alla presenza e alla specificità femminile nei CdA e alle dinamiche della carriera, la cui conoscenza e diffusione possa dare visibilità e valore alle caratteristiche di governo delle donne. A questo scopo, un'attività centrale nel progetto è stato il coinvolgimento di donne senior componenti di CdA, imprenditrici, manager, o comunque con ruoli di spicco⁶, coinvolte non solo in momenti seminariali o di formazione, ma in larga misura anche raccogliendone la voce e la testimonianza diretta⁷.

Il progetto ha dimostrato come, per garantire il raggiungimento di una presenza egualitaria nelle posizioni di vertice, sia necessario ma non sufficiente monitorare costantemente il numero delle donne presenti nei CdA e come, insieme, sia indispensabile valutare, ovvero cogliere e valorizzare la capacità femminile e la qualità dell'apporto delle donne nei luoghi in cui si prendono decisioni. Insieme, fondamentale è dare visibilità, da un lato, ai casi di diminuzione del *gender gap* misurati; dall'altro (e soprattutto) alle esperienze femminili di particolare efficacia, affinché "casi di successo" non restino fenomeni isolati e situazioni di "privilegio", ma, al contrario, inneschino meccanismi di miglioramento, dando voce sia alle donne già giunte in posizioni apicali e portatrici di un'esperienza significativa per la competenza acquisita (e spesso anche per l'anticipazione del ruolo, in cui esse sono ancora presenza minoritaria e pioniera), sia alle donne che, ancora junior per età e per esperienza, sono portatrici di freschezza non solo in relazione a desideri e valori, ma anche a prospettive innovative e individuazione di soluzioni e strategie di sviluppo più efficaci perché proiettate al rinnovamento.

Emerge la centralità dell'esperienza, ovvero di una analisi che, attribuendo valore anche all'educazione "non istituzionale" oltreché a quella intellettuale, intenda l'apprendimento secondo la teoria costruttivista, ovvero come fenomeno che avviene lungo tutto l'arco della vita in quanto processo di attribuzione di significati alle proprie esperienze (Spaltro, 2004) e, insieme, richiami l'attenzione sulla motivazione e sull'autonomia di chi apprende (*self-directed learning*: Knowles, 2014), sul suo bisogno di realizzarsi appieno (Oggero, 1998).

⁵ Il progetto ha attivato un sito internet www.ilrosaeilgrigio.it e profili social facebook (ilrosaeilgrigio), twitter (@rosaeilgrigio) e you tube (ilrosaeilgrigio), tuttora attivi, su cui è possibile reperire tutte le informazioni e i materiali prodotti.

⁶ Le donne senior coinvolte sono state individuate ciascuna per la carica ricoperta a livello individuale; tuttavia è da rilevare come molte di loro hanno anche ruoli importanti di rappresentanza nelle associazioni di categoria o all'interno di reti femminili di rilievo: ciò ha rappresentato un elemento di valore aggiunto per la ricerca, in quanto testimonianza della capacità delle donne di farsi portatrici di un impegno concreto per il riconoscimento femminile sul lavoro e per la piena realizzazione della parità e dell'uguaglianza di opportunità anche attraverso dinamiche di rete. Le donne sono state individuate prioritariamente sul territorio piemontese, ma senza escludere il coinvolgimento di donne anche al di fuori della regione (nonché oltre i confini nazionali), sia per l'azione di ricerca con le senior, sia per le attività realizzate con le junior.

⁷ Da un punto di vista metodologico, la raccolta delle testimonianze è stata condotta attraverso somministrazione di 30 interviste e 10 video-interviste. Le interviste sono state verbalizzate in forma sintetica secondo una batteria fissa di domande (le stesse utilizzate per le videointerviste, in modo da dare unitarietà alla lettura dei risultati) e, previa validazione, sono state pubblicate sul sito del progetto al fine di essere rese disponibili nella loro originalità. Le videointerviste sono visibili sul canale You Tube del progetto. Inoltre, gli elementi emersi dalle interviste, sintetizzati in parole chiave, sono stati il punto di partenza di incontri tra alcune delle senior e gruppi di giovani donne, attivati in più incontri sul territorio e, soprattutto, in una *summer school* di tre giorni nell'estate 2015, insieme anche a diversi eventi di comunicazione.

Ciò significa che il consolidamento dei saperi e delle competenze professionali attraverso processi di trasferimento di expertise nel ricambio intergenerazionale e la formazione e l'aggiornamento continui (*lifelong learning*) non solo possono vicendevolmente rafforzarsi, recuperando la sapienza e la conoscenza derivanti dall'esperienza lavorativa e promuovendo l'inserimento e la partecipazione al lavoro della fascia più giovane (Baschiera, 2015), ma possono anche porre nella giusta evidenza il contributo di quelle donne senior che, soprattutto quando giunte in posizioni di vertice o di governance, sono portatrici di un'esperienza particolarmente ricca per le giovani donne in quanto "lascito" anche di più egualitarie condizioni di lavoro e di carriera, oltretutto di competenze e contenuti professionali.

Nasce, allora, una nuova esigenza: quella di dare pieno spazio e appoggio a tutte le donne disponibili a ricoprire posizioni di decisione, valorizzando la capacità di ciascuna di apportare nuovi contributi, legati non solo all'esperienza acquisita, ma anche alla "novità" di una presenza femminile ancora troppo ristretta: le donne, infatti, proprio perché non avvezze a logiche di potere, sono portatrici di nuovo slancio (particolarmente importante nella diffusa situazione di stagnazione anche di tipo psicologico portata dalla crisi) e, in questa direzione, è importante superare diffidenze da parte delle senior e impulsi di "rottamazione" da parte delle junior, preferendo attivare meccanismi positivi fondati sul dialogo tra generi e sull'alleanza femminile tra generazioni.

6. Bibliografia

- Andriolo M., Viassone M. (2016), *Donne e management: una questione di opportunità*, Milano: Franco Angeli
- Baschiera B. (2015), Apprendere in contesti intergenerazionali: un nuovo impegno per la ricerca pedagogica, *Prisma*, 3, Milano: Franco Angeli
- Bianco M. (2012), Il genere entra nell'economia: una minaccia per la leadership maschile o una opportunità anche per loro?, Relazione al convegno *La competenza delle donne per lo sviluppo delle aziende e il rilancio dell'economia: manager, istituzioni, cultura e università a confronto*, Roma: 16.02.2012
- Borlini B., Crosta F. (2011), Zajckzyc F., *La Sfida delle Giovani Donne. I Numeri di un Percorso ad Ostacoli*, Milano: Franco Angeli
- Centro Dondena (2016), Esiste una discriminazione di genere nella scelta dei candidati? Evidenze sperimentali in Italia, *Work-Pachage 3 Analisi dei processi di selezione*
- Conde-Ruiz J. I., Profeta P. (2015), "Quote italiane, un modello che funziona", www.lavoce.info
- Credit Suisse Reserach Institute (2016), *The CS Gender 3000: The Reward for Change*, Zurich, 09/2016
- Cuomo S., Mapelli A. (2012), *Un posto in CDA. Costruire valore attraverso la diversità di genere*, Milano: EGEA
- Del Boca D., Mencarini L., Pasqua S. (2012), *Valorizzare le donne conviene. Ruoli di genere nell'economia italiana*, Bologna: Il Mulino
- Di Mauro M. (2010), *Organizzazioni e differenze. Pratiche, strumenti e percorsi formativi*, Milano: Franco Angeli
- Grecchi A. (2003) a cura, *Donne e comunicazione*, Milano: Franco Angeli
- ISTAT (2015), *NoiItalia*, 2015, Roma: <http://noi-italia.istat.it/>
- Knowles M. (2014), *Self-Directed Learning. Strumenti e strategie per promuoverlo*, Milano: Franco Angeli
- Kramer M., Porter, M. (2011), "Creating Shared Value: How to Reinvent Capitalism and Unleash a Wave of Innovation and Growth", *Harvard Business Review*, gen-feb 2011
- Lanzillotta L. (2016), "Più donne nel management Più opportunità per il Paese", Milano: www.30ptclub.org
- Leighton D., Thain D. (1993), "Selecting new directors", *Business Quarterly*, 57: 16-25
- McKinsey Global Institute (2015), *Delivering the power of parity: how advancing women's equality can add \$ 12 trillion to global growth*, Milano
- McKinsey & Company (2008), *Female Leadership, a Competitive Edge for the Future*, McKinsey & Company, *Women Matter* 2: 1-23.
- Oggero L. (1998), *Alla ricerca di nuove rotte manageriali. L'azienda tra apprendimento e desiderio*, Milano: Franco Angeli
- OECD (2012), *Closing the gender gap. Act now*, Paris
- Pulejo L. (2011), *La gender equality nell'economia dell'azienda. Strategie e strumenti di mainstreaming di genere per lo sviluppo sostenibile*, Milano: Franco Angeli
- Sala E. (2008), *Donne, uomini e potere, diseguaglianze di genere in azienda, politica, accademia*, Milano: Franco Angeli
- Schwartz-Ziv M. (2017), "Gender and Board Activeness: The Role of a Critical Mass", *Journal of Financial and Quantitative Analysis*, 52, 2: 751-780
- Spaltro E. (2004), *Il clima lavorativo. Manuale di meteorologia organizzativa*, Milano: Franco Angeli
- Wittenberg-Cox A. e Maitland A. (2010), *Rivoluzione womenomics. Perché le donne sono il motore dell'economia*, Milano: Il Sole24Ore Libri

ABSTRACT

A productive and corporate system structured and governed equally from the gender and generational point of view allows the development of a more balanced development, in which women can be freer to access and remain in work because they are less burdened by constraints that allow them to 'access only to limited (physical and social) spaces and which inhibit access to other spaces (of work, politics, representation) of personal and professional development and growth.

Specific attention should be paid to the presence of women in top positions and in this direction the assessment of the application of Law 120/2011 that imposes the shares in the composition of the Board of Directors of listed and investee companies is essential, but, since regulations are not only applied (which is happening successfully), but persist, it is necessary to increase the recognition of women's ability to "govern" and support in women themselves the self-assessment of their abilities, the full knowledge of the reality in which they arise and the spaces of representation that can be opened, the awareness of the commitment that the career requires.

It is necessary, but not sufficient, to monitor the number of women present in the Boards and, together, it is essential to evaluate, grasp and enhance the female capacity and the quality of the contribution of women in places where decisions are made. Together, it is essential to give visibility to cases of diminution of the gender gap and to women's experiences of particular effectiveness, so that "successful cases" do not remain isolated phenomena, but trigger positive mechanisms of improvement.