
Chiara Galgani
Valeria Santoro

Denaro al femminile: una sfida possibile

Storie di donne
al vertice della finanza:
un viaggio tra stereotipi,
conquiste e nuove visioni

orizzonti
FrancoAngeli 

orizzonti

FrancoAngeli 

Capire il presente
per immaginare il futuro

I lettori che desiderano informarsi sui libri e le riviste da noi pubblicati
possono consultare il nostro sito Internet: www.francoangeli.it e iscriversi
nella home page al servizio “Informatemi” per ricevere
via e-mail le segnalazioni delle novità.

Chiara Galgani, Valeria Santoro

Denaro al femminile: una sfida possibile

Storie di donne al vertice della finanza:
un viaggio tra stereotipi, conquiste e nuove visioni

orizzonti

FrancoAngeli 

I contenuti del volume sono aggiornati a ottobre 2025

Isbn e-book: 9788835184485

Copyright © 2025 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy.

L'opera, comprese tutte le sue parti, è tutelata dalla legge sul diritto d'autore.

Sono riservati i diritti per Text and Data Mining (IDM), AI training e tutte le tecnologie simili.

L'Utente nel momento in cui effettua il download dell'opera accetta tutte le condizioni della licenza d'uso dell'opera previste e comunicate sul sito *www.francoangeli.it*.

Indice

Prefazione , di <i>Alessandra Perrazzelli</i>	pag. 7
Introduzione. L'indipendenza economica delle donne in Italia. Come l'educazione finanziaria può cambiare il loro destino	» 11
Interviste	
Gabriella Alemanno , Commissaria Consob	» 15
Giovanna Boggio Robutti , Direttrice Feduf (Abi)	» 23
Michaela Castelli , Presidente Sea Aeroporti Milano, Epta Spa e presidente Nexi (fino ad aprile 2025)	» 31
Claudia Cattani , Presidente BNL BNP Paribas	» 38
Liliana Fratini Passi , Direttrice generale Cbi	» 46
Giovanna Paladino , Direttrice generale del Museo del Risparmio	» 54
Silvia Rovere , Presidente Poste Italiane	» 62
Claudia Segre , Presidente e fondatrice di Global Thinking Foundation	» 70

Approfondimenti

Le radici della disuguaglianza economica di genere	pag. 81
Donne e denaro	» 83
Role model femminili in finanza	» 96
Statistiche di genere. Le evidenze numeriche della disuguaglianza	» 107
Ripensare la storia economica. Sguardi femminili sul potere del credito	» 113
Conclusioni. Le donne verso un empowerment consapevole. Il ruolo dell'educazione finanziaria	» 135
Bibliografia	» 141
Repertorio	» 145
Fonti statistiche	» 147

Prefazione

di Alessandra Perrazzelli*

Da cosa nasce – o forse sarebbe meglio dire quando nasce – il cattivo rapporto delle donne con il denaro?

Rispondere a questa domanda non è semplice. Numerose variabili storiche, sociali e culturali influenzano l'attitudine femminile verso la produzione di reddito, la creazione di ricchezza, le decisioni di risparmio e consumo.

In Italia, questo fenomeno ha per anni affondato le proprie radici nell'ambito familiare, prima di tutto in quello d'origine. Tra le nostre madri e nonne, nate tra le due guerre, innumerevoli sono i casi di donne escluse dalla ripartizione delle eredità familiari. Tra le famiglie meno abbienti, erano i figli maschi che potevano proseguire gli studi, privando così le figlie anche della possibilità di accumulare capitale umano.

Alle donne sono stati invece demandati i maggiori oneri connessi con la cura della prole e degli anziani. Ne ha sofferto – e tuttora ne soffre – la partecipazione femminile al mercato del lavoro, che in Italia, soprattutto nel Mezzogiorno, è tra le più basse d'Europa.

Ma il lavoro domestico – di per sé nobilissimo – non è un buon sostituto dell'impiego sul mercato: da un lato, l'assenza di remunerazione non aiuta le donne ad avere un buon rapporto con il denaro; dall'altro, offre minori occasioni di integrazione nel tessuto economico e sociale.

* Già vicedirettrice generale della Banca d'Italia.

La scarsa autonomia economica delle madri e la loro ridotta abitudine a operare scelte finanziarie hanno influenzato negativamente le figlie: le madri sono state “un modello di ruolo” che ha frenato il pieno sviluppo della componente femminile della società.

I fattori culturali sono estremamente rilevanti per spiegare il gender gap anche nelle retribuzioni e nelle progressioni di carriera.

I sintomi di questo problema emergono già tra i banchi di scuola. Oggi che l'accesso all'istruzione è garantito a tutti, indipendentemente dal genere, vediamo che in media le ragazze studiano di più e si diplomano con votazioni più elevate rispetto ai loro coetanei.

Tuttavia, al termine delle scuole superiori, le studentesse tendono a scegliere percorsi universitari il cui sbocco lavorativo è più di frequente associato a professioni meno remunerative. Anche a parità di condizioni socio-economiche, perfino le ragazze più talentuose optano con minore frequenza per le discipline scientifiche.

Probabilmente le giovani donne sanno già – magari inconsciamente – che per loro sarà difficile conciliare vita lavorativa e vita familiare: sommando le ore spese nel lavoro in casa e in quello fuori casa le donne italiane lavorano in media più che negli altri principali Paesi europei.

La logica (ma sub-ottimale) conseguenza di questa attitudine è il minore interesse, se non addirittura il rifiuto, per quei percorsi di studio che in prospettiva offrono una più elevata possibilità di successo professionale e maggiore indipendenza economica.

I divari rispetto agli uomini si ampliano con la nascita dei figli, un evento che purtroppo induce ancora oggi molte donne a preferire impieghi meno gratificanti – se più vicini a casa o con orari ridotti – se non a uscire del tutto dal mercato del lavoro. Si stima che il divario nei tassi di partecipazione femminile tra l'Italia e l'Unione Europea sia quasi interamente determinato dalle donne che lasciano il lavoro dopo la nascita dei figli.

Tra le donne che continuano a lavorare, a quindici anni dalla nascita del primo figlio, i redditi annui sono inferiori del 50% rispetto alle donne senza figli. Questo è l'effetto di scelte di carriera difficili, che mal si conciliano con la possibilità di raggiungere le posizioni apicali: non stupisce pertanto la scarsa presenza delle donne ai vertici delle imprese, sia nel settore privato sia nel pubblico.

Abbandono dell'impiego, lente progressioni di carriera e persistenti differenze nelle retribuzioni si traducono in benefici pensionistici più bassi, che aumentano la probabilità per le donne di trovarsi in condizione di dipendenza economica, acuendo il rischio di prevaricazione e violenza economica.

Le donne che non lavorano sono più vulnerabili, anche perché hanno livelli di alfabetizzazione finanziaria in media più bassi, con il risultato che tendono a delegare la gestione del denaro; spesso non si rendono neppure conto di essere oggetto di violenza economica.

La scelta delle donne di restare al di fuori del mercato del lavoro non può essere interamente imputata a fenomeni culturali e sociali. Lo dimostra l'esperienza di altri Paesi con culture non distanti dalla nostra, come la Spagna, dove negli ultimi trent'anni i divari donna-uomo si sono ridotti più rapidamente di quanto avvenuto in Italia.

Vi è quindi spazio per agire con politiche mirate e comportamenti individuali virtuosi – a cominciare da un maggiore coinvolgimento maschile nella cura degli oneri familiari – che favoriscano un cambiamento dei modelli di ruolo e offrano esempi positivi di donne in grado di gestire con soddisfazione vita familiare, carriera e denaro.

Tali azioni sono rese ancor più necessarie dalle dinamiche demografiche del nostro Paese; l'allineamento dei tassi di partecipazione femminile ai valori europei permetterebbe di compensare – purtroppo solo in parte – la significativa riduzione della forza lavoro attesa entro il 2040.

Alle donne più giovani e istruite – i cui talenti non devono essere sprecati – è necessario garantire moderni strumenti di conciliazione vita/lavoro e adeguati servizi per l'infanzia, più efficaci dei trasferimenti monetari nell'innalzare la partecipazione al mercato del lavoro. Per le donne più mature – che hanno lasciato il proprio impiego da tempo – occorre una capillare azione di formazione e una revisione degli incentivi al lavoro, a cominciare da quelli di natura fiscale.

Anche l'educazione finanziaria in favore delle donne può fornire un contributo per ridurre i divari di genere e la vulnerabilità: si tratta di uno strumento potente, perché aiuta a comprendere i benefici dell'indipendenza economica, incoraggia a gestire il proprio denaro au-

tonomamente, aiuta a riconoscere i primi campanelli di allarme della violenza economica.

Da queste azioni beneficerebbe anche la natalità: nei Paesi più avanzati ed egalitari, a maggiori tassi di partecipazione femminile si associa anche una fecondità mediamente superiore.

Introduzione.

L'indipendenza economica delle donne in Italia.

Come l'educazione finanziaria può cambiare il loro destino

L'indipendenza economica non è solo una conquista personale, ma il fondamento della libertà individuale e dell'empowerment femminile. Eppure, in Italia, il rapporto tra donne e denaro continua a essere ostacolato da barriere culturali, sociali ed economiche.

I numeri parlano chiaro: 7,5 milioni di donne non lavorano e il tasso di occupazione femminile si ferma intorno al 53%, ben al di sotto del 73% registrato in Germania. Una donna su cinque abbandona il lavoro con la nascita del primo figlio, segno di una realtà ancora complessa, in cui anche la carenza di educazione finanziaria gioca un ruolo cruciale. L'Italia, infatti, registra uno dei livelli di alfabetizzazione finanziaria più bassi d'Europa: secondo un'indagine della Banca d'Italia del 2023, il punteggio medio è di appena 10,6 su una scala da 0 a 20. E il divario di genere è evidente: le donne, in particolare quelle con minore istruzione, le casalinghe e le pensionate, mostrano competenze finanziarie inferiori rispetto agli uomini. La situazione è ancora più critica nel Mezzogiorno, dove il tasso di occupazione femminile è tra i più bassi d'Europa.

Ma perché accade tutto questo? L'assenza dell'educazione finanziaria nei programmi scolastici ha costretto le donne a costruire il proprio rapporto con il denaro basandosi solo ed esclusivamente sui modelli appresi in ambito familiare. Questa lacuna si traduce in insicurezza, paura del rischio e una tendenza a delegare la gestione del denaro ad altri. Gli uomini, al contrario, pur senza conoscenze approfondite, si sentono più inclini a investire e sperimentare. A rendere tutto

ancora più difficile è il linguaggio spesso tecnico e poco accessibile del settore finanziario, che alimenta un senso di esclusione e porta molte donne a rinunciare alla gestione delle proprie finanze.

Eppure, quando adeguatamente supportate, le donne dimostrano di essere investitrici razionali e prudenti, con un'eccellente capacità di pianificazione a lungo termine. La buona notizia è che qualcosa sta cambiando: la recente “Legge capitali” del 5 marzo 2024, n. 21, ha introdotto l'educazione finanziaria nei programmi scolastici, un passo fondamentale per accrescere la consapevolezza economica delle nuove generazioni. Insegnare fin da piccoli, soprattutto alle bambine, le basi della finanza è essenziale per costruire una società più equa, in cui uomini e donne abbiano le stesse opportunità.

In questo libro abbiamo voluto dare voce a storie di donne che hanno sfidato il sistema: manager che hanno rotto il soffitto di cristallo nel mondo della finanza. Abbiamo analizzato il ruolo della famiglia e della scuola, interrogandoci su quali siano i fattori chiave per aiutare le donne a superare i pregiudizi che le allontanano dalla gestione delle proprie finanze.

L'obiettivo? Dimostrare che l'educazione finanziaria non è solo una competenza, ma una leva fondamentale per ridurre il divario di genere e favorire l'emancipazione femminile.

Interviste

Gabriella Alemanno

Commissaria Consob

***Le donne devono pretendere il riconoscimento che meritano.
Non ci sono più scuse per non essere pari***

La parità di genere non è una concessione, ma un diritto. Per ottenerla, il primo passo è trovare il coraggio di affrontare il tema dell'indipendenza personale ed economica senza timori o compromessi. È questa determinazione che caratterizza e accompagna il percorso personale e professionale di Gabriella Alemanno. Nata a Bari nel 1955, si laurea con lode in Giurisprudenza alla Sapienza di Roma nel 1979 e dedica tutta la sua carriera all'Amministrazione pubblica. Ricopre ruoli di crescente responsabilità fino ad arrivare, nel 2023, ad assumere l'attuale incarico di commissaria della Consob. Un ruolo di assoluto prestigio, perché "le donne hanno le capacità, il talento e il diritto di aspirare al meglio", sottolinea. Per farlo, però, devono imparare a negoziare, a chiedere ciò che è giusto e a non accontentarsi.

Un'educazione familiare rigorosa e la spinta della madre verso lo studio, per una "libertà nuova"

Gabriella cresce in un contesto tradizionale. Ma il desiderio di autonomia attraversa ogni scelta della sua vita. Il padre, militare, è proiettato sulla carriera, mentre la madre, sebbene laureata in lettere, dedica la sua vita alla gestione e alla cura della famiglia. "Mia madre

era una donna colta, ma ha sacrificato le sue ambizioni professionali per seguire mio padre nei numerosi trasferimenti. Ne abbiamo fatti 15. Questo l'ha portata a dipendere economicamente da lui, un aspetto che lei viveva come un limite. È stata proprio quella consapevolezza a spingermi, fin da giovane, a desiderare una mia autonomia economica”.

Questo esempio è stato per Gabriella una spinta decisiva. Fin dai tempi del liceo matura la convinzione che, come donna, deve costruirsi un futuro autonomo, senza compromessi. L'educazione ricevuta è rigorosa, basata sul rispetto delle regole e degli altri, e su un contesto istituzionale che le fornisce solidi valori. Nella sua famiglia le aspettative per una ragazza sono chiare: studiare quel tanto che basta per affinare modi e cultura e, poi, sposarsi. Suo padre, nato nel 1912, è un uomo di un'altra epoca, ancorato alla convinzione che un buon matrimonio sia il destino più promettente per una donna. La laurea? Un piacevole diversivo, forse un ornamento, ma certamente non una via per costruire un'autonomia reale.

Gabriella, però, ha altri progetti. E trascorre i pomeriggi a studiare, anche quando il papà entrando nella sua stanza le chiede: “Ma chi te lo fa fare?”. Non riceve mai un divieto, ma gli studi sono considerati come una parentesi per condurla verso la vita “vera”, quella di moglie e madre. Gabriella, però, vuole qualcosa in più. A supportarla c'è sua madre, una donna più giovane di suo marito, che ha vissuto sulla propria pelle i limiti di una convenzione sociale che portava le donne a dipendere sempre da un uomo, prima come figlie e poi come mogli. Un destino a cui Gabriella non si arrende. “Studia, laureati, costruisci la tua strada”, le ripete la mamma, non tanto con la promessa di una completa indipendenza economica – un concetto ancora sfumato in quegli anni – ma con l'idea che una laurea e un lavoro le avrebbero garantito piena autonomia, una libertà nuova. È un incoraggiamento determinante per Gabriella.

Dal femminismo tra i banchi di scuola all'indipendenza grazie a Milano

La fine degli anni Settanta è un periodo di fermento culturale e politico. Tra i banchi di scuola si discute di femminismo, di politica, di nuovi orizzonti per le donne. Il matrimonio come unico destino comincia a essere messo in discussione. “Perché non possiamo essere come i nostri compagni maschi? Perché dobbiamo accontentarci di meno?”, sono le domande che rimbalzano tra le ragazze. Eppure, il cambiamento non è uguale per tutte. Una delle sue compagne di classe, una ragazza bellissima e brillante con un futuro da architetta, improvvisamente annuncia il suo matrimonio con un gioielliere molto più grande di lei. Quell'episodio segna uno spartiacque per Gabriella e molte sue amiche, le spinge a puntare con maggiore determinazione sulla laurea per costruire un futuro diverso. La laurea in Giurisprudenza è solo il primo passo. Gabriella si sposa giovane e inizia a studiare per partecipare ai concorsi pubblici. Tra le sue ambizioni c'è la magistratura, ma un'altra opportunità bussa alla sua porta: un concorso per accedere alla Scuola superiore della pubblica amministrazione. Lo vince, aprendo le porte a una carriera nella dirigenza ministeriale – prima destinazione: Milano. È il momento della svolta. Da qui parte la sua personale “rivoluzione”. La notizia scatena una vera sommossa familiare. Suo marito, i genitori, i suoceri: tutti cercano di dissuaderla. “Che vai a fare a Milano da sola? Resta a casa, fai un altro concorso, aspetta qualcosa di più comodo!”. Le pressioni sono enormi, eppure Gabriella non cede. “È stato il momento che ha dato inizio al mio percorso di indipendenza”, ricorda con emozione e orgoglio.

L'inizio della carriera e il nuovo rapporto con il denaro come strumento di libertà

Milano è l'inizio della sua nuova vita. Lontana dalla famiglia e dalle aspettative tradizionali, Alemanno inizia a costruire la sua carriera con determinazione. Non è facile, ma ogni trasferimento – da Milano a Rimini, quindi a Roma – rappresenta una scelta consapevole, guidata

dalla voglia di crescere professionalmente e di dimostrare a sé stessa e agli altri che può farcela.

Nel 1994, il suo approdo definitivo al Ministero delle Finanze segna l'inizio di una crescita professionale e personale che prosegue ancora oggi. Dirigente nel 1998, nel 2000 viene nominata professore stabile presso la Scuola superiore di economia e finanza e nel 2001 esperto SECIT, per diventare poi nel 2003 dirigente generale presso l'Amministrazione autonoma dei Monopoli di Stato dove si occupa attivamente della riforma del mercato dei giochi pubblici in Italia. Nel 2008 viene designata direttrice generale dell'Agenzia del Territorio, una delle 4 agenzie fiscali italiane (13mila dipendenti, 8 direzioni centrali e 137 uffici in tutta Italia) dove realizza importanti riforme nel mercato immobiliare privato italiano. Nel 2013, l'Agenzia del territorio, con l'incorporazione per legge nell'Agenzia delle entrate (35mila dipendenti), ove assume il ruolo di vicedirettrice generale.

La vera conquista non è solo il successo lavorativo, ma l'autonomia: quella sensazione di poter camminare sulle proprie gambe, di poter prendere decisioni senza il bisogno di chiedere il permesso o cercare l'approvazione. Alemanno trasforma le limitazioni iniziali in opportunità. Il rapporto con il denaro, una volta gestito solo come necessità o supporto familiare, diventa uno strumento di libertà. Con il primo stipendio non solo guadagna l'indipendenza economica, ma inizia a costruire qualcosa di ancora più importante: la consapevolezza di poter scrivere la sua storia in prima persona.

La paghetta: uno strumento di educazione finanziaria ante litteram

Alemanno è una fervente sostenitrice dell'autonomia finanziaria, che considera non solo uno strumento di indipendenza economica per le donne, ma anche una via per affermare la propria dignità e libertà. Tuttavia, riconosce che il problema non risiede solo nella mancanza di pari opportunità, ma anche in alcune scelte culturali e personali che limitano il progresso femminile. "La famiglia può influire sensibilmente sull'approccio che ciascuno ha col denaro in età

adulta. L'educazione familiare può costituire un fattore determinante delle scelte economiche e lavorative, capace di influenzare il futuro professionale delle donne”.

Secondo una ricerca Childwise sul Regno Unito, il gender pay gap si manifesta sin dalla tenera età, con la *paghetta* che i genitori elargiscono ai propri figli. Infatti, la paghetta delle bambine risulta essere il 20% inferiore rispetto a quella dei bambini. E tra gli 11 e i 16 anni questo gap, anziché ridursi, si amplia, arrivando al 30%. L'educazione finanziaria è fondamentale e dovrebbe iniziare già in età adolescenziale, proprio con la *paghetta* che, spiega, può essere un metodo educativo potente: i genitori possono stabilire un importo settimanale o mensile, insegnando ai figli a gestire le proprie spese e a risparmiarne una parte.

Alemanno suggerisce di aprire un piccolo conto di risparmio per i ragazzi, spiegando loro concetti come il piano di accumulo, per far comprendere l'importanza di pianificare il futuro. “Questo tipo di educazione può prevenire difficoltà nella gestione del denaro nell'età adulta e promuovere una maggiore consapevolezza economica”, sottolinea.

L'educazione finanziaria nelle scuole: una scelta obbligata per promuovere la parità

In Consob dal 2023, Alemanno è impegnata, tra l'altro, a promuovere l'educazione finanziaria, riconoscendo il suo ruolo cruciale nel colmare il gap di conoscenze che ancora caratterizza molti risparmiatori italiani, in particolare le donne, e a sensibilizzare sull'importanza di una gestione consapevole del denaro e sull'evitare le insidie delle truffe finanziarie.

L'educazione finanziaria ha effetti positivi dimostrabili sulle scelte di investimento e può rappresentare una leva strategica per promuovere l'inclusione finanziaria delle donne, spiega la Commissaria. “La recente introduzione dell'educazione finanziaria nelle scuole italiane, grazie alla ‘Legge capitali’, e il coinvolgimento di autorità come Consob, Banca d'Italia e Ivass, confermano la volontà di dotare le nuove generazioni di competenze che possano promuovere un'effettiva parità di accesso agli strumenti finanziari”.