



CHIARA GALGANI,
VALERIA SANTORO

LEADERSHIP FEMMINILE. ESISTE DAVVERO?

Storie di donne imprenditrici e manager
che hanno rotto il soffitto di cristallo

Prefazione a cura di Lella Golfo

FRANCOANGELI

Informazioni per il lettore

Questo file PDF è una versione gratuita di sole 20 pagine ed è leggibile con **Adobe Acrobat Reader**



La versione completa dell'e-book (a pagamento) è leggibile **con Adobe Digital Editions**.

Per tutte le informazioni sulle condizioni dei nostri e-book (con quali dispositivi leggerli e quali funzioni sono consentite) consulta [cliccando qui](#) le nostre F.A.Q.

LA SOCIETÀ

Saggi sugli aspetti rilevanti della contemporaneità

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

LEADERSHIP FEMMINILE. ESISTE DAVVERO?

Storie di donne imprenditrici e manager
che hanno rotto il soffitto di cristallo

Prefazione a cura di Lella Golfo

FRANCOANGELI

Copyright © 2023 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy.

*L'opera, comprese tutte le sue parti, è tutelata dalla legge sul diritto d'autore.
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 Lella Golfo pag. 7

Introduzione

La presenza femminile nelle aziende. La situazione in Italia e nel mondo » 13

Interviste

Pina Amarelli, Presidente di Amarelli e di Banca Regionale di Sviluppo

Una vita, tante vite. Lady Liquirizia, docente universitaria, cavaliere del lavoro: sempre alla continua ricerca dell'equilibrio tra famiglia e professione. La chiave del successo? Studio, preparazione e determinazione » 25

Patrizia Grieco, Presidente Banca Monte dei Paschi di Siena e Assonime

Una manager poliedrica, protagonista da 45 anni dell'industria italiana. Competenza, sacrificio e impegno, fondamentali per raggiungere l'obiettivo. Il vero sesso forte? Le donne » 35

Albiera Antinori, Presidente Marchesi Antinori

Una successione tutta al femminile per entrare nella modernità: "L'azienda viene prima di chi la guida, a prescindere che sia uomo o donna". Terra, identità, valori: le pietre miliari di una storia secolare » 45

Elena Goitini, Ceo Bnl Bnp Paribas e Responsabile Gruppo Bnp Paribas in Italia

Autenticità e formazione continua: le parole d'ordine di una "banchiera con la valigia". Le donne devono essere "grace under pressure". Gli stereotipi? Prenderne consapevolezza, cercando di superarli dotandosi di nuovi sguardi » 55

Mara Panajia, Presidente e Ad di Henkel Italia

Calabrese, milanese, un po' francese. Una manager emancipata e internazionale, guidata dalla caparbità e dai sogni. Donne avvantaggiate sulle soft skill. Ma imparino ad aiutarsi e a fare network tra di loro. E anche con gli uomini

pag. 66

Silvia Candiani, Country General Manager Microsoft Italia

Una manager volitiva dallo stile pacato e con la passione per l'umanesimo. In Italia è necessario un cambiamento culturale: "la difficoltà presunta delle donne è solo negli occhi di chi guarda". Alle giovani dico: "siate più coraggiose, perché pensare che è possibile è già un primo passo"

» 77

Cristina Scocchia, Amministratrice Delegata di Illy Caffè

Una manager "brillante" che non si arrende mai. Provateci sempre, non vi fate condizionare dal punto di partenza. E ricordate che "La fortuna non esiste, esiste il momento in cui il talento incontra l'opportunità"

» 88

Antonella Mansi, Industriale, Presidente del Centro di Firenze della Moda Italiana, Presidente UniCredit Leasing

Combattente, determinata, indipendente. Un'industriale appassionata con il pallino della managerialità. Un consiglio per le donne? "Siate libere"

» 99

Daniela Fatarella, Direttrice Generale Save the Children Italia

Una manager dalla forza gentile e coraggiosa. Le donne hanno in sé l'essenza del cambiamento. Il loro successo? Sta nella doppia E: empatia ed empowerment

» 110

Sara Riffeser Monti, Presidente Speed e Componente del Consiglio di Amministrazione Monrif Spa

Avanti con coraggio, senza essere ostaggio del gender. Con un avvertimento: donne e uomini devono collaborare e lavorare insieme, perché "non comanderemo mai il mondo da sole"

» 120

Conclusioni

Considerazioni sulla leadership femminile

» 133

Bibliografia

» 169

Prefazione

di Lella Golfo*

Alla domanda da cui parte il bel libro scritto da Chiara Galgani e Valeria Santoro rispondo senza esitazioni che sì, la leadership femminile esiste. Storicamente, fattualmente e come stile che si sta affermando con sempre maggiore decisione, in Italia, in Europa e nel mondo.

Per far chiarezza sulla leadership femminile dobbiamo prima di tutto parlare delle sue origini e dell'evoluzione che sta conoscendo. Perché è innegabile che il concetto di leadership femminile non è assolutamente dato, anzi è in fase di lenta e faticosa costruzione. I motivi sono presto detti: la presenza femminile in economia, in politica, nelle professioni è ormai radicata alla base, ma si dirada ai vertici. Anche in ambiti fortemente femminilizzati come la sanità – dove le donne sono il 67% della forza lavoro – salendo la scala gerarchica, le dirigenti nella fascia apicale si fermano al 25%. Stessa cosa accade nell'istruzione dove sono in grandissima maggioranza, ma poi in cattedra sono meno di 3mila le ordinarie contro oltre 12mila uomini, 10 rettrici contro 76 rettori. Più della metà dei magistrati italiani sono donne ma il 70% delle posizioni a carattere di vertice, dal Consiglio superiore della magistratura in giù, sono in mano maschile. E potrei continuare all'infinito, fino ad arrivare alle aziende: in Italia ci sono circa 6 milioni di imprese, di cui solo 1,3 milioni amministrate da donne.

È stata l'analisi di questi dati, forte del laboratorio della Fondazione Marisa Bellisario che presiedo, a convincermi nel 2009 a presentare la proposta di legge sulle quote di genere nei Cda delle società quotate e partecipate. Diventata legge nel 2012, in 10 anni quella norma ha letteralmente stravolto il sistema economico italiano: se nel 2011 le donne nei Cda era il 5,9% oggi hanno superato il 40%, facendo dell'Italia l'avamposto d'Europa. Una

* Presidente Fondazione Marisa Bellisario.

“rivoluzione gentile” i cui effetti positivi hanno impresso una forte accelerazione alla leadership femminile in ogni ambito. Partendo dall’esperienza concreta delle aziende “costrette” a includere le donne e che oggi possono contare su board più giovani e istruiti, su risultati migliori, in termini di ritorno sul capitale e margine netto di profitto, e su un valore azionario crescente correlato alla parità. Un modello di governance di successo che ha convinto il legislatore a reiterare la norma, alzando l’asticella al 40%, e che recentemente è stato recepito dall’Europa con la direttiva “Women on boards” (approvata, dopo dieci anni di accese discussioni quando alla guida del Parlamento e della Commissione europea ci sono due donne...).

Al di là dei numeri, la legge sulle quote – che mi onoro di aver pensato, elaborato e portato all’approvazione – ha animato un dibattito sopito da decenni sull’importanza del contributo femminile ai vertici. E ha avuto il grande merito di introdurre il tema delle quote – e quindi di un meccanismo che forzi un sistema inceppato che non riconosce i talenti femminili – in tutti gli ambiti e settori. Dalla politica alle professioni, le quote si sono affermate come uno strumento fondamentale per accelerare un cambiamento necessario. Perché tener fuori le donne dai luoghi in cui le decisioni vengono prese significa rinunciare al contributo della metà dei talenti e intelligenze del Paese. Uno spreco di risorse ed energie che non possiamo più permetterci. Della leadership delle donne c’è sempre più bisogno. E non è una questione di mera equità ma, come dimostra l’esempio delle società quotate e partecipate, di modernità, produttività, sostenibilità. E lo è per una lunga serie di ragioni.

Partiamo dalle caratteristiche della leadership femminile che, a detta di molti studi, sarebbe la migliore per gestire la complessità del presente. Le sfide della modernità, infatti, richiedono il passaggio dalla leadership trasazionale a una trasformativa. Oggi, in ogni ambito e settore, la chiave è un tipo di leadership che incentivi la creatività e le idee innovative, che consenta di bilanciare visione e obiettivi sia di lungo sia di breve termine senza perdere di vista l’importanza delle relazioni. Un leader trasformativo sa individuare la giusta strada per motivare le persone e permettere loro di abbracciare quei cambiamenti che oggi sono all’ordine del giorno. Questo tipo di leadership richiede prima di tutto empatia: dalla comprensione degli altri alla capacità di comunicare, coinvolgere, motivare, far stare bene, collaborare, fare squadra. E oggi sappiamo che la velocità e la complessità del lavoro, l’ibridazione tra vita e professione, lo stesso lavoro da remoto hanno rotto gli argini che pretendevano di differenziare la persona dal suo ruolo professionale: la scarsità di comprensione della persona nella sua interezza è tra le cause all’origine di quella tossicità che spinge sempre più persone a lasciare il posto di lavoro. E fa scappare soprattutto (e prima) le persone che possono scegliere, quei talenti che l’azienda non può permet-

tersi di perdere. La seconda caratteristica di questo tipo di leadership è la visione, una peculiarità che distingue addirittura a livello biologico uomini e donne: i primi vedono meglio da lontano e gli oggetti in movimento, le donne colgono meglio i dettagli intorno a loro e le cose più vicine. È il cosiddetto multitasking, un “talento” femminile che in un contesto complesso, disordinato e in continuo cambiamento come quello attuale, che richiede capacità di adattamento e collegamento, risulta indispensabile. E infine la leadership trasformazionale richiede la capacità di far lavorare bene gli altri, di ispirarli e motivarli, doti molto simili a quelle genitoriali.

Ora, assodato che la leadership femminile si configura come il modello del futuro, resta un punto cruciale: come insegnarla? Come far cadere gli stereotipi che ancora circondano una leader donna? Come aiutare le donne a trasformare il loro naturale potenziale in uno stile di comando senza rincorrere modelli maschili sorpassati? Perché è innegabile che, ancora oggi, l'uomo che si fa valere è “deciso”, la donna che comanda “prepotente”; il dirigente che alza la voce è “autorevole”, la sua pari grado è “isterica”. Stereotipi che si “attaccano” alle leader: una donna al vertice è sempre “aggettivata” in modo poco lusinghiero. Stereotipi potenti che rendono il cammino femminile verso la leadership, sia individuale sia collettivo, pieno di ostacoli.

In conclusione, credo che due siano i temi dirimenti, le azioni da mettere in atto per creare i presupposti di una leadership femminile matura e diffusa. Da una parte, c'è bisogno di *role models*: dobbiamo dare alle nostre figlie modelli positivi a cui ispirarsi. Avete mai fatto caso che i corsi di leadership al femminile sono tantissimi e quelli dedicati agli uomini praticamente quasi non esistono? I leader maschi imparano per emulazione, mentre le donne non hanno abbastanza modelli da imitare. In questo senso, certamente la prima Presidente del Consiglio donna rappresenta un potente fattore di cambiamento.

Poi, dobbiamo certamente lavorare su noi stesse. C'è un interessante studio dell'Università Bocconi che parla di investimento necessario nel capitale psicologico della donna. Un elemento rilevato anche nei concorsi pubblici: le donne che pur arrivano molto preparate, nel momento in cui i test mettono una penalità per ogni risposta sbagliata, tendono a non rispondere più frequentemente degli uomini che invece si buttano, rischiano. Siamo spesso più competenti, siamo le persone giuste per occupare un ruolo di vertice, ma tendiamo a non proporci perché ci manca la consapevolezza delle nostre enormi potenzialità. Dobbiamo uscire dallo schema delle donne *influencers* e reclamare il ruolo che ci spetta al tavolo dei decisori, rompendo schemi e stereotipi. Le sfide del presente e del futuro hanno bisogno del nostro paradigma di leadership.

Introduzione

La presenza femminile nelle aziende. La situazione in Italia e nel mondo

I dati del Rapporto Consob

Raggiunto il 41% della presenza femminile nei Cda. Massimo storico. Anche grazie all'applicazione della legge Golfo-Mosca...

La presenza femminile nei consigli di amministrazione delle società italiane quotate continua progressivamente ad aumentare. Nel 2021 si è raggiunto il massimo storico per la presenza delle donne nei board delle aziende presenti in Borsa, ma è ancora significativamente basso il numero di quelle che riescono a raggiungere il vertice della piramide. Per molte è ancora difficile rompere il soffitto di cristallo. Secondo i dati contenuti nel Rapporto Consob 2022 sulla corporate governance, alla fine del 2021 il 41% degli incarichi di amministrazione nelle società quotate è esercitato da una donna¹. Un salto di 2,4 punti percentuali rispetto al 2020 e sopra l'obiettivo indicato dalla legge Golfo-Mosca sulle quote di genere, più conosciuta come legge sulle "quote rosa" perché ha affrontato la sotto-rappresentazione delle donne nelle posizioni apicali delle imprese in Italia². Il dato del 2021 fa registrare un vero e proprio balzo in avanti rispetto al 2011, anno in cui è entrata in vigore la legge³

¹ N. Linciano (a cura di) (2022), *Rapporto Consob sulla corporate governance delle società quotate italiane 2021*, Roma, p. 7, <https://www.consob.it/documents/46180/46181/rcg2021.pdf/47b754d2-16e3-4c3e-8ea1-5add239444e0>.

² Consob, Banca d'Italia (2021), *La partecipazione femminile negli organi di amministrazione e controllo delle società italiane, Rapporto dell'Osservatorio interistituzionale sulla partecipazione femminile negli organi di amministrazione e controllo delle società italiane*, https://www.consob.it/documents/46180/46181/20210308_Ossevatorio.pdf/7f31b28d-b53b-4cdb-9309-d30a7ddb7bcc.

³ Legge n. 120 del 12 luglio 2011, "Parità di accesso agli organi delle società quotate", <https://leg16.camera.it/522?tema=345&Parit%C3%A0+di+accesso+agli+organi+delle+societ%C3%A0+quotate>.

che fissava la quota di genere al 20% nei Cda e nei collegi sindacali delle società quotate, poi portata al 30% nel 2015. A dicembre 2019, un emendamento alla legge di bilancio 2020 ha prorogato le disposizioni previste dalla Golfo-Mosca, che sarebbe altrimenti scaduta nel 2022, e innalzato la quota di genere al 40%⁴. Prima dell'introduzione delle "quote rosa", la presenza femminile nei board delle società quotate era appena il 7%. La normativa sulle quote di genere ha permesso all'Italia di fare passi da gigante verso la parità. Consentendo inoltre di svecchiare i consigli di amministrazione, abbassando l'età media dei componenti, e innalzando allo stesso tempo i livelli medi di istruzione e la diversificazione delle competenze professionali.

... ma l'Italia è ancora indietro nei ruoli executive: solo il 2% delle società quotate ha un Ceo donna

Se l'Italia è molto vicina all'obiettivo di avere il 45% di donne nei Cda delle società quotate entro il 2026, come fissato dalla Strategia nazionale per la parità di genere⁵, ancora molto lunga è la strada da percorrere verso l'obiettivo del 35% per i ruoli dirigenziali. Un dato, quest'ultimo, che dimostra ancora una volta come la legge Golfo-Mosca stia funzionando principalmente laddove la quota di genere è imposta, mentre il cambiamento è più lento se il sistema non viene forzato. Nei ruoli esecutivi delle società, l'obiettivo della parità è un traguardo molto lontano. La quota di donne che ricoprono posizioni dirigenziali e intermedie rimane stabile al 23%, ma nei board delle 410 aziende quotate in Borsa⁶ si contano solo 16 amministratori delegati e 30 presidenti⁷ donne. Un dato simile a quello registrato nel 2021. Le società con un Ceo donna sono rappresentative di poco più del 2% del valore totale di mercato, mentre quelle che hanno una presidente rappresentano il 20,7% della capitalizzazione complessiva di piazza Affari⁸. La percentuale scende ancora di più nelle banche che

⁴ Openpolis, *Come funzionano le quote rosa nelle società quotate e a controllo pubblico*, <https://www.openpolis.it/parole/come-funzionano-le-quote-rosa-nelle-societa-quotate-e-a-controllo-pubblico/>.

⁵ Camera dei deputati (2022), *La partecipazione delle donne alla vita politica e istituzionale*, http://documenti.camera.it/leg18/dossier/pdf/AC0340.pdf?_1669609_861397.

⁶ Borsa Italiana, *Borsa Italia per le Pmi*, <https://www.borsaitaliana.it/azioni/mercati/mercati-landingpage/slidedoc.pdf>.

⁷ Consob (2022), *Rapporto sulla corporate governance delle società quotate italiane*, https://www.consob.it/web/area-pubblica/abs-rcg/-/asset_publisher/D4UvV7Ug51WY/content/report-corporate-governance-2021/11973.

⁸ *Ibid.*

restano quasi esclusivamente a guida maschile: la quota di amministratrici delegate rappresenta solo l'1%⁹.

Secondo i dati dell'European Women on Boards, la percentuale di donne Ceo in Italia è scesa nel 2021 al 3%, dal 4% del 2020.

Italia, seconda in Europa per numero di donne nei board

Alla fine del 2021, la maggior parte delle società ha applicato la quota di genere dei due quinti: in particolare, si contano 131 società nel cui organo amministrativo siedono in media 4 donne che rappresentano quasi il 44% del board¹⁰. Anche in questo caso, i risultati positivi sono stati favoriti dall'applicazione della legge Golfo-Mosca. Per rendersi conto del cambiamento che le quote rose hanno impresso in poco più di 10 anni, basta considerare che nel giugno 2011, quando venne approvata la legge, le società quotate erano 272, con un totale di 2.815 consiglieri, di cui 2.646 uomini e soltanto 169 donne. I collegi sindacali delle quotate contavano 817 sindaci, di cui 762 uomini e soltanto 55 donne. È grazie alla legge Golfo-Mosca che adesso l'Italia si colloca al secondo posto in Europa per il numero di donne nei Cda, pur rimanendo ancora molto indietro per la leadership femminile nelle posizioni direttive apicali: solo il 17% contro il 33% della Norvegia e il 25% del Regno Unito¹¹. Fra il 2011 e il 2019, secondo dati Consob e Banca d'Italia, la presenza femminile nelle posizioni di vertice delle imprese italiane è rimasta nel complesso limitata, nonostante si siano registrati progressi significativi soprattutto nelle società sottoposte all'obbligo delle quote di genere. La percentuale delle donne nei consigli di amministrazione nel 2011 era il 22% nelle società di capitali e significativamente inferiore nelle società quotate e nelle banche, dove si attestava rispettivamente al 7 e al 6%¹². Nel corso di questo decennio, la quota delle donne con incarichi negli organi di amministrazione e di controllo è risultata in costante crescita fino a portare la presenza femminile ai massimi storici.

⁹ *Ibid.*

¹⁰ *Ibid.*

¹¹ European Women on Boards (EWoB)-Valore D (2021), *Enwob gender diversity index 2020: la leadership femminile in europa e in italia*, <https://valored.it/news/consob-crescono-le-donne-nei-cda-ma-le-amministratrici-delegate-sono-appena-il-2/>.

¹² Consob, Banca d'Italia (2021), *La partecipazione femminile negli organi di amministrazione e controllo delle società italiane, Rapporto dell'Osservatorio interistituzionale sulla partecipazione femminile negli organi di amministrazione e controllo delle società italiane*, https://www.consob.it/documents/46180/46181/20210308_Ossevatorio.pdf/7f31b28d-b53b-4cdb-9309-d30a7ddb7bcc.

La moltiplicazione degli incarichi e l'interlocking

La presenza delle donne nei Cda si caratterizza per la carica di amministratore indipendente. Le donne ricoprono questo ruolo in tre casi su quattro¹³. Una volta entrate nelle stanze dei bottoni, poi, moltiplicano gli incarichi: nel 30% dei casi le donne sono titolari di più di una funzione di amministrazione (*interlockers*), circostanza che si verifica con maggiore frequenza rispetto agli uomini. Un dato in flessione sia rispetto all'anno precedente sia al massimo raggiunto nel 2019, quando il 34,9% di donne aveva contemporaneamente un incarico, a seguito di una crescita significativa nel periodo 2013-2018. L'interlocking non è considerato un fenomeno positivo perché le donne titolari di più di incarichi di amministrazione non riescono a fare esperienza di tipo executive.

Nei Cda aumentano le donne laureate in materie Stem

Un'indicazione che fa ben sperare per il futuro emerge dall'analisi dei curricula degli amministratori. Secondo dati Consob rielaborati da Valore D¹⁴, le donne rappresentano il 20% dei consiglieri in possesso di una laurea in discipline Stem (Science, Technology, Engineering, Mathematics). Un trend che, se confermato, potrà contribuire a eliminare le distorsioni di genere che ancora vedono una sotto-rappresentazione delle donne nello studio di discipline scientifiche e tecnologiche, una minore occupazione e una retribuzione inferiore rispetto agli uomini anche a fronte di un rendimento scolastico migliore.

Dirigenti: nel 2020 le donne guidano la crescita

Nel 2020, in controtendenza con il resto dei lavoratori dipendenti, il numero dei manager è cresciuto seppure in misura lieve. A guidare l'incremento dei dirigenti, secondo un'analisi realizzata da Manageritalia su dati Inps¹⁵, sono state le donne (+1.031 pari a +4,9%), confermando una

¹³ Consob (2022), *Rapporto sulla corporate governance delle società quotate*, https://www.consob.it/web/area-pubblica/abs-rcg/-/asset_publisher/D4UvV7Ug51WY/content/report-corporate-governance-2021/11973.

¹⁴ Valore D, *Consob: crescono le donne nei cda, ma le amministratrici delegate sono appena il 2%*, <https://valored.it/news/consob-crescono-le-donne-nei-cda-ma-le-amministratrici-delegate-sono-appena-il-2/>.

¹⁵ *Rapporto donne Manageritalia*, marzo 2021, <https://www.manageritalia.it/resources/manageritalia-rapporto-donne-manager-2020-marzo-2021.pdf>.

corsa in atto già da alcuni anni e che la pandemia non ha assolutamente fermato. Corsa che le ha portate a essere il 19% del totale. Infatti, dal 2008 al 2020, a fronte di un calo dei dirigenti del 2,4%, le donne sono cresciute del 56,3% e gli uomini sono diminuiti del 10,3%. Un fenomeno spiegabile con il maggior peso che le donne hanno nei gruppi di dirigenti più giovani (33% tra gli under 35 e 27% tra gli under 40) rispetto al totale (19%) e tra i quadri, e quindi nel peso che assumono nel ricambio che vede uscire soprattutto manager in fasce d'età più alta ed entrare quelle più giovani.

A livello territoriale, le donne dirigenti sono cresciute in tutte le regioni tranne che in Valle d'Aosta, Friuli Venezia-Giulia e Molise. Tra le province più rosa spicca Milano con 8.705 donne dirigenti, seguita da Roma (4.405) e Torino (1.132) a chiudere il podio. Nei primi dieci posti ci sono solo province del Nord.

Se invece si considera il peso percentuale delle donne dirigenti, prevalgono alcune province del Sud, spesso caratterizzate da un bassissimo numero di dirigenti in assoluto e quindi facilmente influenzabili da vari fattori. In questo caso, al primo posto c'è Enna con le donne dirigenti (56,7%) che superano addirittura gli uomini.

I dati nel mondo. Il rapporto del World Economic Forum

L'effetto Covid sul lavoro femminile: l'Italia a metà classifica dopo Uganda e Zambia

Il percorso per il raggiungimento della parità ha subito uno choc pesantissimo a causa del Covid che ha avuto ripercussioni negative soprattutto sulle donne: la stima degli anni necessari per colmare il divario di genere si è allungata passando da 100 a 132 anni. Secondo i dati del *Global Gender Gap Report 2022* del World Economic Forum¹⁶, il rapporto che esamina le condizioni di parità tra uomini e donne a livello globale, nel 2021 solo il 68,1% del gender gap è stato colmato.

L'Italia si colloca al 63° posto su 156 Paesi, risalendo di tredici posizioni rispetto al 2020, quando si era fermata al 76° posto, e di 21 punti rispetto all'84° posto del 2007¹⁷. Ma comunque in una posizione che la vede sotto Uganda e Zambia e solo un po' più su della Tanzania. L'indice

¹⁶ World Economic Forum, *Global Gender Gap Report 2022*, https://www3.weforum.org/docs/WEF_GGGR_2022.pdf.

¹⁷ Camera dei deputati (2022), *La partecipazione delle donne alla vita politica e istituzionale*, http://documenti.camera.it/leg18/dossier/pdf/AC0340.pdf?_16696098_61397.

tiene conto delle disparità di genere esistenti nel campo della politica, dell'economia, dell'istruzione e della salute. A penalizzare l'Italia in questa statistica è principalmente la difficoltà a raggiungere la parità di genere nel mercato del lavoro.

Dal rapporto sulla competitività globale redatto dal World Economic Forum emerge una correlazione tra il gender gap di un Paese e la sua competitività nazionale. Dal momento che le donne rappresentano la metà del talento potenziale di un Paese, la competitività dipende in modo significativo dal modo in cui si utilizza la componente femminile. Come emerge dai dati sul tasso di occupazione femminile quasi una donna su due nel nostro Paese non lavora. In vetta alla classifica del Global Gender Gap Report 2022 del World Economic Forum ci sono Islanda, Finlandia, Norvegia. L'Italia è anche molto lontana dalle posizioni dei principali Paesi europei che vedono la Germania all'11° posto, la Spagna al 14° e la Francia al 16° posto.

L'evoluzione della normativa UE sulla parità di genere: entro il 2026 le donne al 40% nei Cda delle aziende quotate

Anche l'Unione europea si è mossa per promuovere la parità di genere. Nel novembre 2022, il Parlamento UE ha dato il via libera alla direttiva sulle donne nei consigli di amministrazione. La norma prevede che entro la fine di giugno 2026, tutte le grandi società quotate dell'UE riservino al genere femminile almeno il 40% dei posti di amministratore senza incarichi esecutivi e il 33% del totale dei posti di amministratore¹⁸. Un risultato definito "storico" dalla presidente della Commissione europea, Ursula von der Leyen. "Dopo 10 anni dalla proposta della Commissione europea, ora avremo una legge europea sulla parità di genere nei consigli di amministrazione delle società. Il soffitto di vetro che impediva alle donne di accedere alle posizioni di vertice delle aziende è stato infranto. È un momento davvero storico e commovente", ha sottolineato la presidente della Commissione UE. Nella direttiva si mette in evidenza come "il merito rimarrà il criterio principale durante le procedure di selezione", che dovranno essere trasparenti. In capo alle società quotate l'obbligo di fornire annualmente alle autorità competenti le informazioni sulla rappresentazione di genere nei loro consigli di amministrazione. Nel caso in cui gli obiettivi non venissero raggiunti, le imprese dovranno indicare le soluzioni per porvi

¹⁸ Parlamento UE, *Parità di genere nei cda: il Parlamento europeo approva la direttiva*, <https://www.europarl.europa.eu/italy/it/succede-al-pe/parit%C3%A0-di-genere-nei-c-d-a-il-parlamento-approva-i-nuovi-obblighi-ue>.

rimedio. Ogni Paese europeo dovrà stabilire sanzioni proporzionate, in grado di dissuadere eventuali inadempienti.

La nuova direttiva non cambia nulla per l'Italia perché, come già detto, grazie alla legge Golfo-Mosca la presenza delle donne nei board ha già superato il 41%. Per molti altri Paesi europei si tratta invece di una novità alla quale adeguarsi rapidamente. Le nuove regole sono state varate dal Parlamento UE per contribuire a rimuovere gli ostacoli che le donne spesso incontrano nella loro carriera. Dopo il via libera di Strasburgo, la direttiva dovrà essere recepita negli ordinamenti nazionali entro due anni. È una delle (purtroppo) rare occasioni in cui l'Italia ha anticipato i tempi, e in questo caso di oltre 10 anni, rispetto al resto d'Europa.

Le iniziative italiane per ridurre il gender gap

La strategia nazionale 2021/2026

La disparità di genere è diventata un tema centrale nelle agende dei governi, sia a livello nazionale sia internazionale, e sta portando all'attuazione di politiche volte al raggiungimento di una reale gender equality.

Per contrastare le discriminazioni che limitano la partecipazione delle donne alla vita politica e istituzionale, il governo ha adottato, all'interno del Pnrr, la Strategia nazionale per la parità di genere 2021-2026, redatta dal Ministero delle Pari opportunità al termine di un processo di consultazione con amministrazioni centrali, Regioni, enti territoriali, parti sociali e principali realtà associative attive nella promozione della parità di genere¹⁹. Un documento programmatico che, in coerenza con la Strategia per la parità di genere 2020-2025 adottata dalla Commissione europea a marzo 2020, definisce un sistema di azioni politiche integrate nell'ambito delle quali sono adottate iniziative concrete, definite e misurabili²⁰. Come obiettivo di lungo periodo, la Strategia si propone di guadagnare 5 punti nella classifica del Gender Equality Index dell'European Institute for Gender Equality-Eige nei prossimi 5 anni, per raggiungere un posizionamento migliore rispetto alla media europea entro il 2026, con l'obiettivo di rientrare tra i primi 10 Paesi europei in 10 anni. Per ciascuna delle priorità, il documento definisce gli interventi da adottare, gli indicatori volti a misurare i principali aspetti del fenomeno della disparità di genere e gli obiettivi specifici da raggiungere.

¹⁹ Presidenza del Consiglio dei ministri, Dipartimento per le Pari opportunità, *Strategia nazionale per la parità di genere*, https://politichecoesione.governo.it/media/2966/strategia-nazionale-per-la-parita-di-genero_2021-2026.pdf.

²⁰ Camera dei deputati, *La partecipazione delle donne alla vita politica e istituzionale*, http://documenti.camera.it/leg18/dossier/pdf/AC0340.pdf?_1669609861397.

Dal Pnrr 38,5 miliardi per azioni a sostegno della parità

Anche dal Piano nazionale di ripresa e resilienza (Pnrr) ci si aspetta una spinta per il raggiungimento della parità di genere. Partendo dall'aumento dell'occupazione femminile che, nell'arco del Pnrr, e cioè entro il 2026, dovrebbe essere pari a quattro punti percentuali. Il Piano non prevede il superamento del gender gap con interventi specifici, ma punta a raggiungere quest'obiettivo trasversalmente, in tutte le sei missioni²¹.

Per favorire la parità di genere, con il Pnrr sono state stanziati ingenti risorse, oltre 38,5 miliardi di euro. Le due priorità a cui sono indirizzati gli stanziamenti più alti sono il tasso di mancata partecipazione femminile al lavoro, 26,3 miliardi, di cui solo due diretti. E l'asimmetria nel lavoro familiare nelle coppie con donna di età tra i 25 e i 44 anni: 17,2 miliardi di risorse indirette.

Le misure in grado di generare un impatto immediato sono quelle proprie della missione Inclusione e coesione legate all'incentivazione dell'imprenditoria femminile, tra cui rientra il Fondo impresa donna²².

Gli interventi indiretti sono quelli che agiscono sui meccanismi alla base delle disuguaglianze di genere con strumenti e servizi che producono un impatto maggiore sul benessere delle donne. Sono le misure che prevedono l'implementazione delle infrastrutture sociali e dei servizi di quella che viene definita "economia della cura". Strutture e servizi in grado di ridurre i carichi famigliari che gravano quasi esclusivamente sulle donne, impedendone la partecipazione al mercato del lavoro.

Certificazione di genere per le aziende, un passo avanti ulteriore verso la parità

Per favorire l'occupazione femminile e stimolare le imprese ad assumere donne è stata istituita la certificazione di genere²³. Alle imprese con più di 50 dipendenti è stata data la possibilità di dotarsi di una certificazione della parità di genere che attesta le politiche e le misure concrete adottate per ridurre il divario uomo-donna in relazione alle opportunità di crescita in azienda, alla parità salariale a parità di mansioni, alle politiche di gestione delle differenze di genere e alla tutela della maternità. Il documento, da trasmettere ogni due anni, permette di scattare una foto-

²¹ Adapt, *Pnrr e parità di genere: le principali misure e l'attuale livello di implementazione*, <https://www.bollettinoadapt.it/pnrr-e-parita-di-genero-le-principali-misure-e-lattuale-livello-di-implementazione/>.

²² *Ibid.*

²³ *Ibid.*

grafia del posizionamento concreto di un'azienda rispetto alla Diversity equity & Inclusion.

Pur essendo una certificazione non obbligatoria ha portato dei vantaggi alle aziende che hanno deciso di compilarla. Alle imprese private che ne erano in possesso è stata riconosciuta nel 2022 la concessione, nel limite di 50 milioni di euro, di un esonero dal versamento dei contributi previdenziali complessivi a carico del datore di lavoro. Inoltre, alle stesse aziende che alla data del 31 dicembre dell'anno precedente a quello di riferimento risultavano essere in possesso della certificazione, è stato riconosciuto anche un punteggio premiale per la valutazione da parte di autorità titolari di fondi europei nazionali e regionali, di proposte progettuali ai fini della concessione di aiuti di Stato a cofinanziamento degli investimenti sostenuti. Nell'ottica della spinta che potrebbe dare all'occupazione femminile, la certificazione è ritenuta uno strumento strategico per la ripresa e lo sviluppo economico dell'Italia.

Perché questo libro

I dati presi in esame mettono in luce alcune caratteristiche del rapporto tra mondo femminile e managerialità. Per approfondire questi aspetti abbiamo chiesto a dieci donne imprenditrici e manager, protagoniste dell'economia italiana, di raccontarci come nel corso della loro carriera si siano approcciate a casi aziendali impegnativi e come l'utilizzo dell'empatia, dell'ascolto e delle soft skill le abbia aiutato a gestire le difficoltà e a creare storie vincenti.

Un viaggio lungo tutta la penisola, un racconto attraverso generazioni diverse che riesce a tratteggiare la storia del Paese, la trasformazione del contesto socio-economico e l'evoluzione della managerialità di successo. Con l'obiettivo di ri-creare un affresco nitido e puntuale della leadership al femminile. Indicando i punti irrinunciabili da considerare nella messa a punto di ogni strategia.

Interviste

Pina Amarelli, Presidente di Amarelli e di Banca Regionale di Sviluppo

Una vita, tante vite. Lady Liquirizia, docente universitaria, cavaliere del lavoro: sempre alla continua ricerca dell'equilibrio tra famiglia e professione.

La chiave del successo? Studio, preparazione e determinazione.

“Ho dovuto imparare presto a conciliare famiglia e aspirazioni personali, senza farmi mai travolgere da niente. Alla ricerca continua dell'equilibrio”. Napoletana di origine, calabrese di adozione. Laurea in Giurisprudenza nel 1967 all'Università Federico II di Napoli dove ha insegnato dal 1969 al 2005. Una voce sulla Treccani, un francobollo di Poste Italiane per celebrare il Museo della Liquirizia “Giorgio Amarelli” e un libro pubblicato nel 2021 per raccontare l'antica storia della famiglia. Pina Mengano Amarelli, classe 1945, per tutti è Lady Liquirizia. Nel 1969 sposa Francesco Amarelli, uno degli eredi della storica azienda calabrese, conosciuto mentre frequentava l'università. Il marito non vuole occuparsi dell'azienda della sua famiglia e, a condizione di rimanere a vivere a Napoli, decide di occuparsene lei. È il 1975 quando inizia il suo percorso in azienda svolgendo funzioni di strategia della comunicazione e di responsabile delle relazioni istituzionali. “Io non sapevo che facesse parte di un'importante azienda calabrese perché all'università faceva vita staccata dalla Calabria. Dell'azienda si occupavano il padre e il fratello maggiore Giorgio. Mio marito era un po' più libero, voleva fare il professore universitario e così ha fatto”. Pina e Francesco si sono sposati molto giovani. “Come si faceva nell'onda travolgente del '68 quando ci si sposava presto anche per emanciparsi dalla famiglia”. Sposando un Amarelli, Pina Mengano sposa l'azienda e anche la Calabria. Lei non avrebbe mai pensato di cambiare professione e fare l'imprenditrice in una regione che ha conosciuto solo dopo il matrimonio.

Formazione e studi

Una famiglia molto femminile e l'“utopia” di diventare magistrato

Da ragazza Pina sognava di diventare magistrato, anche se alle donne era ancora negato questo diritto quando si è iscritta all'università. Per un motivo che a leggerlo adesso provoca un'istintiva orticaria: avendo il ciclo, non potevano garantire l'equilibrio nelle decisioni. La legge cambia solo quando Pina frequenta il secondo anno. “Mi sono iscritta a Giurisprudenza senza esitazione, con l'idea di diventare magistrato e quasi in polemica con mio padre che già mi immaginava a lavorare nel suo studio di avvocato solo perché le donne non potevano ancora entrare in magistratura”. Pina è una ragazza molto emancipata per il suo tempo grazie a una famiglia “molto femminile” in cui le donne hanno da sempre studiato e coltivato una pluralità di interessi. Non ha mai vissuto come un problema il fatto di essere donna. Né il genere ha mai rappresentato per lei un ostacolo per la sua realizzazione professionale. “Mia mamma, classe 1910, era fiorentina, discendeva dalla nobile famiglia dei Corsi. Andava a caccia ed era una donna di cultura, dipingeva e parlava le lingue straniere, il francese in particolare”. Da Firenze la famiglia si trasferisce a Napoli per motivi di lavoro del nonno che però muore prematuramente. La nonna sceglie comunque di rimanere a Napoli perché “nel frattempo mia madre e sua sorella si erano fidanzate”. Pina frequenta il liceo classico. Ama viaggiare e a soli 18 anni parte per il suo primo viaggio da sola. È il 1963, molto prima della rivoluzione culturale del 1968. Decisamente un'eccezione. Ma è abituata a vivere una vita non comune a molte ragazze della sua età. Quando si iscrive a Giurisprudenza, la facoltà è frequentata solo da una ventina di ragazzi a fronte di qualche centinaio di iscritti. Sono gli anni in cui le (ancora poche) ragazze che studiano si iscrivono per lo più a Lettere. Anche quando studiava, non ricorda di aver avuto problemi con i colleghi uomini. “Eravamo percepite con molto rispetto, fin troppo. Forse considerate un po' al di là delle loro mire”. I colleghi di Giurisprudenza, scherza Pina, tendevano a cercare la compagnia delle ragazze iscritte a Lettere, un po' meno concentrate sullo studio e più propense a cercare marito.

La scelta universitaria per inseguire l'equilibrio familiare

Intanto si apre la carriera in magistratura. “Appena laureata presentai la domanda, ma mia madre mancò e nel frattempo mi chiesero di rimanere all'università. Allora si andava a Milano a fare il magistrato, non c'erano tanti posti al Sud. Mi interrogai su quale fosse la scelta giusta da fare. Pensai alle mie sorelle. Io ero la più grande. La più piccola aveva 6 anni

meno di me e frequentava il liceo. Aveva bisogno di essere ancora seguita. Non ero sicura che mio padre fosse in grado di prendersi cura da solo d'un colpo di tre figlie". Pina decide di accettare l'incarico all'università. Una scelta di responsabilità verso la famiglia senza sacrificare troppo le sue aspirazioni personali. Sempre alla ricerca di un bilanciamento tra il dovere e i propri desideri. Lo fa anche ora, a 78 anni, da nonna in carriera. "Mentre vi aspettavo", ci racconta nel giardino del Museo Amarelli mentre i visitatori assaggiano le delizie alla liquirizia, "la mia nipotina più piccola mi ha fatto vedere dei biscotti al cioccolato a forma di cuore e mi ha chiesto di accompagnarla a nasconderli perché temeva che li avrebbe mangiati tutti il nonno! Siamo sempre alla ricerca dell'equilibrio tra l'impegno per la famiglia e quello lavorativo. Poi le ho detto che avevo da lavorare, dovevo incontrare voi e anche lei ha preso il suo pc giocattolo e ha detto che si metteva a lavorare". L'importanza dell'esempio. D'altronde le sue nipoti sono abituate a vederla lavorare. L'hanno sempre guardata in TV e sui giornali e hanno persino chiamato la "Barbie della nonna" la statuetta che ha rappresentato la Calabria all'Expo 2015 di Milano. La formazione di Pina è stata favorita dall'essere nata in una famiglia in cui l'istruzione e la voglia di indipendenza erano naturali. "Per me istruzione e indipendenza sono sempre stati normali. Non ho avuto alcuna spinta particolare né particolari difficoltà. Mia madre e sua sorella avevano l'hobby della pittura. Una zia paterna, nata nel 1909, si era laureata in scienze e aveva insegnato all'università. Siamo una famiglia con molte donne forti che hanno tutte fatto scelte di lavoro molto importanti".

Sempre determinata, la prima promessa che riesce a strappare a suo marito è che avrebbero vissuto a Napoli. Un accordo fatto senza conoscere la Calabria. "Non c'ero mai stata. Quando sono arrivata nel 1969 sono rimasta stupita. La differenza tra Rossano e Napoli era abissale". Le donne uscivano solo per andare in chiesa o per recarsi a fare qualche visita nel pomeriggio. "Per molti anni in Calabria la condizione delle donne è rimasta questa. Le cose sono cambiate quando ha aperto l'università a Cosenza. Un campus all'avanguardia che ha consentito a molte ragazze di frequentare l'università perché potevano studiare rimanendo a casa. Non le avrebbero mai mandate fuori a studiare. Questo dimostra quanto sia importante l'istruzione, lo studio. È il motore che può cambiare la società". Pina non ha mai avuto il problema di dover superare delle barriere. Il problema lo ha incontrato solo in Calabria. Il primo impatto è stato di apprezzamento solo limitatamente al periodo estivo. Quando le chiediamo com'era il rapporto con sua suocera, vista la condizione delle donne in Calabria, ci spiega che era una donna molto generosa e capace di ritagliarsi i suoi spazi di indipendenza. "Ha ereditato un importante patrimonio e sposato mio suocero quando aveva 18 anni. Tra di loro c'era una grande differenza

d'età. Anche mia suocera ha una storia molto particolare. Forse un giorno mio marito la racconterà in un libro”, sorride Pina mentre continua ad aprire sempre nuovi capitoli di questa antica famiglia che affonda le sue radici intorno all'anno 1000, discende da templari e crociati e ha trovato la propria ragione di vita secolare nella lavorazione di un'antica pianta, la *Glycyrrhiza Glabra*, dal greco “radice dolce”. Liquirizia che l'*Enciclopedia britannica* definisce la migliore del mondo.

Percorso professionale

Una vita, tante vite, oltre la liquirizia c'è di più...

Dopo Pina, un'altra sorella Mengano sposa un Amarelli. La sorella più piccola sposa il cognato che guidava l'azienda negli anni Settanta. “Giorgio era di idee molto avanzate anche grazie alle esperienze maturate in altre imprese. Riesce a dare un impulso nuovo all'azienda. Mio suocero aveva fatto la rivoluzione tecnologica perché aveva una passione per le macchine. Avrebbe voluto studiare ingegneria, ma ha dovuto rinunciare per occuparsi presto dell'azienda dopo la prematura morte del padre. Pur non avendo studiato, sapeva tutto delle macchine. E spiegava lui agli ingegneri come voleva che venissero costruite dato che i macchinari per lavorare la liquirizia non esistono già fabbricati, come è per quelli con cui si lavora il cioccolato. Mio cognato ha invece dato un impulso al marketing, anche se la liquirizia veniva venduta in scatoline di cartone che a me non piacevano e li convinsi a cambiare”. È qui che inizia la carriera di Lady Liquirizia. L'innovazione che Pina propone è in realtà un ritorno al passato. All'idea di un'altra Giuseppina Amarelli che aveva guidato la fabbrica di liquirizia quasi cento anni prima. Giuseppina era figlia del barone Fortunato. Nel 1894, alla morte del fratello Giuseppe, inizia a occuparsi dell'azienda. Giuseppina era una donna molto all'avanguardia, aveva studiato Giurisprudenza a Napoli e sotto la sua direzione la Amarelli divenne famosa in tutto il mondo. Nello stemma di famiglia le donne venivano già idealizzate con delle stelle che rappresentavano l'intelligenza femminile. Pina si ispira a Giuseppina. “Abbiamo riprodotto un esemplare delle scatoline in metallo e visto il successo l'abbiamo mantenuta”. Negli anni, le scatoline di metallo hanno conquistato il mondo e sono diventate un oggetto da collezione tanto che una scatolina è esposta nello store del Moma di New York. “Inizio a lavorare in azienda, ma mantenendo sempre il mio lavoro a Napoli. Do un contributo esterno. Mi interessa dell'immagine e della comunicazione del prodotto e poi comincio a rappresentare il gruppo in tutti gli appuntamenti fieristici nazionali e internazionali. Divento l'immagine della società”. Il cognome Amarelli

Pina lo usava già. “L’ho preso da subito perché noi ci siamo sposati quando era obbligatorio per una donna prendere il cognome del marito. Non esisteva la scelta. Iniziando a occuparmi dell’azienda aver usato il cognome di mio marito mi è tornato utile”. Quando il cognato muore prematuramente, a soli 48 anni, “mio suocero fa sempre più affidamento su di me. Occupandomi della comunicazione conoscevo più degli altri l’azienda. A oltre 80 anni, il barone si è trovato naturalmente una donna al proprio fianco e fu una scelta dirimpante e di successo. Due condizioni apparentemente svantaggiose, essere donna e in Calabria, divennero il motivo per catturare l’attenzione della stampa insieme all’innovazione in azienda”. Pina entra nei meccanismi dell’azienda a tutto tondo. Ma non è ancora pronta a trasferirsi in Calabria. Il problema, ora come allora, è il bilanciamento tra il suo lavoro – al quale non vuole rinunciare – e la cura dei figli.

... Professoressa, giornalista, cavaliere del lavoro, ambasciatrice italiana di Chanel, assessora, banchiera, ambasciatrice del made in Italy nel mondo

Mentre racconta tutte le sue esperienze professionali, Pina ci confessa che le sembra di aver vissuto tante vite. E mentre la ascoltiamo, anche a noi sembra impossibile che una sola persona abbia potuto fare tutto quello che ha fatto Pina Amarelli. Oltre all’attività di docenza a Napoli e all’impegno con l’azienda, si iscrive all’albo dei giornalisti pubblicisti collaborando con *Il Gambero Rosso* “quando ancora era un foglietto del *Manifesto*”. Scrive anche su *Il Corriere del Mezzogiorno*, *la Repubblica* edizione Napoli e Sud e *Il Quotidiano della Calabria*. Mai di tematiche femminili perché “superfluo”: “Reputavo normale che le donne dovessero fare una vita normale, portare avanti i loro progetti e i loro sogni professionali. Non ho mai avuto difficoltà per il fatto di essere una donna”. Pina si impegna anche in politica. Nel 1993-94, quando Antonio Bassolino era sindaco di Napoli “mi hanno chiesto di candidarmi come capolista al consiglio comunale in una lista del Partito Popolare. La prima scelta come capogruppo è stata quella di affidare a un uomo le politiche sociali, che di solito venivano affidate alle donne. Io ho voluto fare una scelta diversa”.

Il suo prestigio varca i confini nazionali. Nel 1996 rappresenta la Amarelli presso Les Hénokiens, un’associazione internazionale con sede a Parigi che raccoglie le aziende familiari almeno bicentinarie di tutto il mondo, di cui è stata presidente – prima e unica donna – dal 2002 al 2006. Dal 2007 ne è presidente emerito internazionale.

Essendo una donna bellissima e molto elegante è stata scelta da Chanel tra le 12 ambasciatrici italiane della maison francese. Un’esperienza di cui è

molto orgogliosa perché la famosa casa di moda cercava donne lavoratrici che non vivessero solo di bellezza e che si erano realizzate professionalmente come aveva fatto Coco. Un riconoscimento di cui Amarelli è fiera perché convinta che una donna non debba rinunciare alla sua femminilità per imporsi in un mondo (ancora per lo più) guidato dagli uomini.

Negli anni, gli impegni di Pina si moltiplicano. Viene cooptata nell'Associazione italiana delle aziende familiari (Aidaf) fondata da Alberto Falck. Nel 2003 viene nominata cavaliere ufficiale dell'Ordine al merito della Repubblica Italiana dal presidente Carlo Azeglio Ciampi.

Bassolino la chiama anche nel consiglio di amministrazione di ANM e di Metronapoli, società di trasporto del Comune. "Ero in partenza per New York. Mi chiama Bassolino e mi dice di avere bisogno di persone al di sopra di ogni sospetto". Nel consiglio di amministrazione è l'unica donna. Fa subito capire ai suoi colleghi che non avrebbero dovuto considerarla una signora di buona famiglia con qualche passatempo prestigioso. Rimane 11 anni a gestire le relazioni sindacali della società, riuscendo anche a bandire il primo concorso per autisti donne.

Nel 2006 il presidente della Repubblica, Giorgio Napolitano, la nomina cavaliere del lavoro per aver portato l'industria alimentare familiare al ruolo di leader mondiale nel settore della liquirizia. È la prima donna insignita di questa onorificenza in Calabria ed è stata componente del consiglio direttivo del gruppo Mezzogiorno dei Cavalieri del Lavoro.

Nel 2012 entra nel board della Banca Popolare dell'Emilia Romagna, allora il sesto gruppo bancario d'Italia. "Ero socia della Popolare del Mezzogiorno. Si apre la possibilità di fare una lista unica di minoranza. E io mi presento come capolista. A propormelo fu Franco Lucifero, 85 anni, presidente della Banca, nobiluomo di antico lignaggio ed esperto banchiere. In quell'occasione si dimostrò molto moderno. Mi spiegò che voleva dare un segnale dal Sud. 'Da Crotone dobbiamo mandare te al Nord, non dobbiamo mandare un uomo', mi disse. In Bper allora eravamo tre donne. Quando arrivarono le quote rosa ci chiamò il presidente e ci chiese aiuto per trovare delle donne da far entrare nel Cda. Si faceva fatica a trovare donne che potessero entrare in un consiglio di amministrazione". Molte banche, sottolinea, sono ancora appannaggio degli uomini. E adesso che la Banca d'Italia ha inasprito i requisiti richiesti per entrare nei consigli di amministrazione è diventato ancora più difficile. "L'ultima normativa è molto stringente. Adesso sono presidente della Banca Regionale dello Sviluppo e ho 7 consiglieri tutti uomini. Non ho trovato una donna. È difficile trovare donne con il curriculum giusto per le banche. Io mi trovai in questa banca perché ero stata in Bper. Sono entrata in qualità di consigliere e subito sono diventata vicepresidente. Dopo un paio di mesi il presidente si è dimesso e sono diventata presidente". La prima presidente di una ban-