

**Monica Andriolo  
Milena Viassone**

**DONNE E MANAGEMENT:  
UNA QUESTIONE  
DI OPPORTUNITÀ**

**FrancoAngeli**

## Informazioni per il lettore

Questo file PDF è una versione gratuita di sole 20 pagine ed è leggibile con



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.





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

**Monica Andriolo  
Milena Viassone**

**DONNE E MANAGEMENT:  
UNA QUESTIONE  
DI OPPORTUNITÀ**

**FrancoAngeli**

Copyright © 2016 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](http://www.francoangeli.it).*

*Ai miei genitori, Ilca e Andrea, con  
amore e riconoscenza*

Monica Andriolo

*Ad una grande donna, che per tanti anni  
è stata la mia cara nonna e da due anni  
è diventata il mio angelo custode*

Milena Viassone



# INDICE

<b>Presentazione</b>	pag.	11
<b>Introduzione</b> , di <i>Monica Andriolo e Milena Viassone</i>	»	17
<b>1. Le pari opportunità tra donne e uomini: un concetto di evoluzione</b> , di <i>Monica Andriolo</i>	»	23
1.1. Il percorso concettuale	»	23
1.2. La prospettiva di genere	»	26
1.3. Le azioni positive	»	27
1.4. Le quote	»	30
1.5. Il gender mainstreaming	»	30
1.6. Il diversity management	»	32
1.7. La carriera	»	33
1.8. L'empowerment	»	35
1.9. L'agency	»	36
1.10. La conciliazione	»	37
<b>2. Le indicazioni legislative e strategiche per la parità di genere e l'uguaglianza di opportunità: una breve sintesi</b> , di <i>Monica Andriolo</i>	»	43
2.1. Livello internazionale	»	43
2.2. Livello europeo	»	50
2.3. Livello nazionale	»	55
<b>3. Le caratteristiche della leadership al femminile</b> , di <i>Milena Viassone</i>	»	65
3.1. Esiste una leadership femminile e una leadership maschile?	»	65

3.2. Le caratteristiche della leadership femminile	pag.	67
3.3. Leadership femminile e performance	»	72
3.4. La leadership femminile in Italia	»	76
<b>4. Le imprese in rosa: uno sguardo insieme</b> , di <i>Milena Viassone</i>	»	82
4.1. L'imprenditoria femminile: principali caratteristiche	»	82
4.2. L'imprenditoria femminile nel mondo	»	84
4.3. Uno sguardo all'imprenditoria in rosa in Italia	»	89
4.4. Il supporto all'imprenditoria femminile	»	92
4.5. Le imprenditrici straniere in Italia	»	95
<b>5. Donne e parità di genere nei consigli di amministrazione e nei luoghi di decisione: dati e dinamiche di cambiamento</b> , di <i>Monica Andriolo</i>	»	100
5.1. La normativa internazionale ed europea	»	100
5.2. La legislazione italiana	»	103
5.3. Dati sulla presenza femminile nei C.d.A. in Europa	»	104
5.4. Le donne nei C.d.A. delle società quotate italiane	»	109
5.5. Le donne nei C.d.A. delle società controllate pubbliche italiane	»	116
<b>6. Il ruolo delle donne nelle posizioni di governance</b> , di <i>Milena Viassone</i>	»	123
6.1. I rischi della discrezionalità manageriale	»	123
6.2. La Corporate Governance e i suoi strumenti	»	124
6.3. Composizione dei C.d.A. in Italia e presenza delle donne in posizioni di potere a livello mondiale	»	126
6.4. Donne in posizioni di potere: un confronto Europeo	»	133
<b>7. Spezzare il tetto di cristallo: le buone ragioni per agire e con quali strumenti</b> , di <i>Monica Andriolo</i>	»	140
7.1. La relazione tra economia e parità	»	140
7.2. La presenza femminile nei C.d.A. come elemento di crescita	»	142
7.3. Il ruolo delle donne nella crisi	»	147
7.4. Alcuni ostacoli che le donne incontrano		151
<b>8. Donne e potere: un binomio possibile?</b> , di <i>Milena Viassone</i>	»	159
8.1. Le cause della minor presenza delle donne nelle posizioni di potere	»	159

8.2. Le risposte delle donne alle barriere imposte	pag.	164
8.3. Quali soluzioni per infrangere il soffitto di cristallo?	»	167
8.4. Come preparare un piano di carriera di successo	»	168
<b>Appendice: esperienze di donne nei C.d.A. e con ruoli di vertice</b> , di <i>Monica Andriolo</i>	»	173
1. Un progetto dedicato alle donne in posizioni di governance	»	173
2. L'esperienza delle donne senior	»	174
3. Conclusioni	»	181
<b>Conclusioni</b> , di <i>Milena Viassone e Monica Andriolo</i>	»	185



## PRESENTAZIONE

La ricca produzione normativa dell'Unione Europea in tema di pari opportunità ha conosciuto una vistosa accelerazione negli anni Duemila quando in modo più incisivo e concreto le indicazioni, raccomandazioni, linee guida comunitarie hanno incluso le pari opportunità tra gli obiettivi dell'Unione, con particolare evidenza nel settore occupazionale. Tuttavia è proprio in questo ambito che ancora restano alcuni degli stereotipi sull'appropriatezza di genere in certi ruoli, o si nascondono sotto mentite spoglie e altri elementi di discriminazione tanto più subdola quanto più occulta.

Il punto cruciale di un approccio normativo fondato sulle pari opportunità risiede nell'equilibrio, complesso e controverso, tra azioni di uguaglianza nel trattamento (retributivo, in Europa fin dal 1957 e sancito dalla sentenza Defrenne del 1976; previdenziale, del 1978; nell'esercizio di un'attività autonoma, dal 2010 ecc.) e azioni cosiddette "positive" ossia volte ad introdurre correttivi che impediscano la disparità di genere, di cui un esempio è in Italia la legge Golfo Mosca sulle quote riservate alle donne al momento del rinnovo dei Consigli di Amministrazione delle società quotate e partecipate pubbliche, nonché l'attuale legge elettorale n. 56/2014, cosiddetta legge Delrio. Lo stesso impegno strategico per l'uguaglianza di genere 2016-2019 dell'Unione Europea si fonda su cinque settori prioritari verso cui gli stati membri devono agire: occupazione femminile con incremento del tasso di partecipazione delle donne e pari indipendenza economica; riduzione del divario di genere sul piano salariale con contenimento del rischio povertà nella terza età; promozione della parità di genere all'interno dei processi decisionali del settore pubblico e privato; lotta alla violenza di genere; promozione della parità di genere e dei diritti delle donne non soltanto nell'Unione ma nel mondo.

In questo scenario l'Italia mostra sia un persistente divario tra piano culturale e normativo, sia tra aree del Paese: leggi innovative come la già citata

Golfo Mosca da una parte ma fenomeni di glass ceiling resistenti nella maggior parte delle organizzazioni dall'altra; incremento di partecipazione al mercato del lavoro da parte delle donne nel nord e nel centro del paese, ma forte aderenza a stereotipi di ruolo nel sud del paese (con occupazione femminile che non soltanto non sale ma anzi mostra segnali di ulteriore arretramento anche per effetti di scoraggiamento da parte delle giovani generazioni). Se sono infranti gran parte degli stereotipi al momento dell'ingresso del mercato e anche all'interno delle carriere fino ai livelli medio alti, il problema delle pari opportunità si ripresenta in tutta la sua evidenza quando si guarda al top management, che si traduce in uno scarso presidio delle posizioni apicali in assenza di norme cogenti (in tutto il settore privato) e complessa gestione dei ruoli dirigenziali, quando raggiunti, a causa dell'assenza di modelli di leadership al femminile.

Poco si insiste ancora sui vantaggi competitivi che l'equilibrio di genere all'interno delle organizzazioni porta con sé; scarsa attenzione viene riservata alle imprese soprattutto del settore privato e di dimensioni medio piccole (per altro sono queste imprese l'ossatura del tessuto imprenditoriale italiano) e al ritorno positivo derivante da misure di flessibilità e di welfare aziendale; una resistenza ancora fortissima aleggia intorno all'evento maternità come vero e proprio turning point nelle biografie occupazionali delle lavoratrici e come danno economico e organizzativo per le imprese, con in questo scenario i tentativi di innescare procedure di selezione e valutazione del personale agganciate agli obiettivi ed al suo raggiungimento piuttosto che al modello presenzialista che ancora una volta premia gli uomini e rallenta, quando non blocca del tutto, le progressioni di carriera delle donne.

Eppure serie interminabili di dati di fonte istituzionale nazionale ed europea confermano il sorpasso delle donne nell'istruzione, per livelli di credenziali educative raggiunte, per votazioni, per formazione continua. Innumerevoli ricerche, che trovano spazio nelle aule dell'accademia o nei convegni frequentati dalle solite note e assai poco dai capitani di industria, evidenziano il vantaggio derivante dalla presenza di donne nei board, apprezzabile in termine di minore corruzione, minore spreco, maggior benessere organizzativo che si propaga a cascata dai livelli gerarchici superiori fino alla base. Le difficoltà legate allo squilibrio di genere si osservano a tutti i livelli della piramide aziendale: gli interessi non sono del tutto paritari tra uomini e donne, e il fenomeno della segregazione occupazionale orizzontale non è ancora risolto; le donne in occupazioni ritenute maschili scontano un caro prezzo fatto di climi aziendali complessi e poco amichevoli; le carriere, già perturbate da fattori macro e meso derivanti da contesti economici recessivi e con scarsi segnali di ripresa, mo-

strano interferenze, intermittenze e deviazioni tanto più accentuate se appartengono a donne e, tra di esse, a donne che includono nella propria biografia l'esperienza della maternità, come esperienza unica o più raramente reiterata; le posizioni di vertice sembrano essere consegnate a coloro che o appartengono al sesso giusto o sanno distrarre l'attenzione dal proprio sesso "sbagliato" attraverso peripezie, tempi illimitati consacrati all'impresa, assunzione stereotipa del ruolo di leader secondo logiche maschili.

Sarebbe però scorretto dire che nulla si è mosso in quest'ultimo ventennio. Molte tappe sono state raggiunte, il soffitto di cristallo si è spostato in alto di diversi piani, tra le giovani generazioni il compito di cura si ripartisce con maggior naturalezza tra i componenti la coppia e i confini tra professioni da uomini e da donne cedono il passo a professioni per chi ha le credenziali giuste. Ma la "catena rosa" ancora non ha innescato la sua forza dirompente: è attraverso il riconoscimento del merito in primo luogo che le donne potranno occupare in modo quantitativamente più pervasivo tutte le posizioni all'interno delle organizzazioni, nonché attraverso l'introduzione di stili di leadership e di governance che siano radicalmente altri rispetto a quelli prevalenti. Il processo che sta conducendo verso una piena parità delle opportunità passa attraverso il riconoscimento del valore di genere, senza scorciatoie e riserve protette, ma esclusivamente sulla base delle capacità, delle conoscenze e delle esperienze.

In questo contesto di riferimento la monografia di Milena Viassone e Monica Andriolo si pone come importante punto di riferimento per rispondere a due domande di grande interesse e attualità: qual è il ruolo dell'universo femminile nella società contemporanea e quali strumenti di supporto possono incentivare la crescita e lo sviluppo dell'imprenditoria femminile?

Le donne sono protagoniste autorevoli e responsabili dello sviluppo sociale, ma quante di loro hanno un ruolo importante nella vita politica? Quante si impegnano attivamente? Decisamente troppo poche, è l'opinione delle coautrici.

Nella società contemporanea il posto ed il ruolo della donna nella vita politica sono ancora limitati.

È difficile superare una storia millenaria che ha visto la donna in una posizione di subalternità.

Eppure le donne, come evidenzia il capitolo 3 della monografia, hanno in sé una grande potenzialità che, ancora oggi, per ragioni storiche e sociali non viene completamente valorizzata.

In quest'ottica è importante promuovere iniziative che garantiscano dignità, autonomia e partecipazione. Il tema è sviluppato nel capitolo 5 con un

ampio *excursus* sulla normativa in materia, punto di partenza per successivi approfondimenti e interpretazioni.

A partire dagli anni Sessanta, in conseguenza dell'emarginazione femminile e dell'affermazione del welfare state, il rapporto, donna-famiglia e donna-contesto lavorativo, si è notevolmente evoluto.

Permangono tuttavia forti squilibri nel campo occupazionale.

Ne è prova il fatto che in Italia, il tasso di occupazione femminile è nettamente inferiore a quello maschile, risultando occupate, nel 2015, 57 donne su 100, contro una percentuale del 67% degli uomini. Dato inferiore alla media europea, che è superiore al 50% con punte del 77% in Islanda, 75% in Svizzera, 72% in Norvegia e 70% in Germania.

Nella Pubblica Amministrazione, le lavoratrici donne sono poco più della metà del totale, grazie alla preponderanza femminile tra gli insegnanti, soprattutto nelle scuole di base. Si nota tuttavia una netta prevalenza maschile nelle qualifiche più elevate: ogni 100 dirigenti generali, si contano solo 15 donne.

Occorre dunque spezzare il “tetto di cristallo”, affermano Monica e Milena, che finora ha impedito l'accesso delle donne alla carriera dirigenziale.

Sulla base delle risultanze emerse è stata avviata una ricerca per rispondere alla domanda: “Donne e potere: un binomio impossibile?”.

La ricerca, al riguardo, ha inteso sfatare alcuni luoghi comuni relativi ai problemi riscontrati dalle donne imprenditrici. Certo, è vero che il sovraccarico di responsabilità e di compiti derivanti dallo svolgere il doppio ruolo di madre e moglie all'interno della famiglia e di donna-imprenditore sul luogo di lavoro costituisce una peculiarità delle donne imprenditrici ma, di fatto una volta creata l'impresa, esse si omologano, in termini di problematiche, agli imprenditori e a qualunque altra azienda già presente sul mercato: cosicché l'accesso al credito, la formazione, l'innovazione, la commercializzazione, la gestione della crescita economica e finanziaria dell'impresa diventano problemi comuni ad entrambi i generi.

Proprio i temi dell'informazione e della formazione al ruolo imprenditoriale in relazione alle criticità espresse dalle imprenditrici sono state oggetto di approfondimento nel paragrafo “Quali soluzioni per infrangere il soffitto di cristallo?”. In quest'ottica assumono un'importanza particolare sia l'attività di indirizzo, di orientamento e assistenza tecnica ad ampio spettro svolta da organismi quali gli Sportelli imprenditoriali, gli Incubatori, i Poli Tecnologici sia i risultati conseguiti da alcuni progetti promossi in ambito comunitario.

I primi assolvono l'importante funzione di favorire la cultura d'impresa (del suo funzionamento e delle sue regole) mediante corsi formativi finaliz-

zati all'acquisizione di conoscenze teoriche e pratiche necessarie ad intraprendere attività nonché quella di divulgazione delle informazioni sulle concrete opportunità (giuridiche, finanziarie e di mercato) connesse al mondo dell'imprenditoria femminile e attivabili sul territorio di appartenenza. I secondi dimostrano come le azioni strettamente improntate alla valorizzazione delle risorse economico-produttive già presenti sul territorio di appartenenza possano trasformarsi in iniziative ad elevata intensità di innovazione sociale e territoriale, nel pieno rispetto delle regole di funzionamento dell'impresa, attraverso soprattutto una qualificata ed attenta attività di assistenza e di tutoraggio nella fase di sviluppo e attuazione della business idea.

A conclusione del volume, le coautrici propongono chiavi interpretative e spunti di riflessione che presentano interessanti approcci innovativi.

Essi potranno costituire un chiaro e significativo contributo al dibattito di sempre più grande attualità sulla parità di genere e sul ruolo propositivo dell'imprenditoria femminile in Italia e in Europa.

Questa presentazione potrebbe concludersi qui. Tuttavia resta ancora un importante aspetto da sottolineare: i risultati a cui le coautrici giungono, aprono il dibattito a nuovi interrogativi e a possibilità di analisi.

Quale sarà, ad esempio, nell'immediato futuro il ruolo dell'imprenditoria femminile nel contesto competitivo dell'impresa e quale impatto avranno le donne dei paesi emergenti, in primo luogo India, Corea, Cina e Brasile, nel ridisegno dell'economia globale?

La sfida è avvincente e dà adito alla speranza, ma occorre giocarla da protagonisti e non limitarsi a subirla.

*Giuseppe Tardivo*  
Ordinario di Economia  
e gestione delle imprese  
Università di Torino

*Giulia Maria Cavaletto*  
Consigliera di Parità  
della Regione Piemonte



# INTRODUZIONE

di *Monica Andriolo e Milena Viassone*

Il percorso della parità e dell'uguaglianza di opportunità tra donne e uomini riguarda diversi ambiti: il lavoro, l'impresa, la carriera, la rappresentanza amministrativa e politica, oltreché la vita civile e l'accesso e il godimento dei diritti sociali.

Si tratta di un processo fortemente dinamico, che è andato sviluppandosi nel XX secolo su più ambiti (concettuale, normativo, strategico, attuativo) e per tappe successive, che, nei tempi più recenti, hanno condotto a riconoscere la differenza di genere come elemento da valorizzare, consentendo alle donne di avere paritariamente a propria disposizione tutti gli strumenti per acquisire e sviluppare capacità e opportunità di scelta e di gestione in ogni ambito della vita e del lavoro.

L'approccio attuale può essere sintetizzato: a livello internazionale, nel considerare le donne attive protagoniste dello sviluppo, valorizzandone il contributo sulla base di criteri di agency (capacità soggettive); a livello europeo, nel giudicare le politiche di pari opportunità come vitali per la crescita economica, la prosperità e la competitività dell'Unione Europea (nonostante e soprattutto nella fase di crisi); a livello nazionale, valorizzando la cultura di parità come principio trasversale delle politiche e come parte delle strategie di sviluppo che interessano tutta la società.

Porre attenzione al valore delle risorse umane rappresenta un sfida importante, in cui la dimensione di genere rappresenta fattore di speciale arricchimento, poiché chiama a riconoscere anche nel lavoro, nella realtà imprenditoriale, nella governance aziendale la ricchezza del contributo proveniente da più sensibilità (quella femminile e quella maschile, appunto), con un apporto delle donne che ha il vantaggio di potersi avvalere non solo dell'esperienza personale di ciascuna donna, ma anche dell'evoluzione della "storia delle donne".

Rafforzare le donne significa agire sull'empowerment, affinché esse riescano finalmente a infrangere quel tetto di cristallo che ancora incombe su di loro, non attraverso la contrapposizione con gli uomini, bensì con un percorso di pieno riconoscimento e di valorizzazione delle loro capacità e caratteristiche, in una visione di reale e paritaria condivisione di competenze fra i generi (Kramer, Porter, 2011).

La presenza di un sistema produttivo e aziendale strutturato e governato in modo equo consente non solo la creazione di un contesto più equilibrato, ma anche l'evolversi di uno sviluppo più bilanciato. Pertanto, bisogna riuscire a cogliere e utilizzare al meglio le diverse capacità e le possibili soluzioni vanno a toccare molteplici aspetti: la valorizzazione del capitale umano, il ricorso a gruppi di lavoro "misti" con compresenza di donne e di uomini, la declinazione delle politiche di conciliazione secondo modalità "gender neutral" e, insieme, la rivisitazione dei percorsi di carriera secondo schemi innovativi e non esclusivamente rispondenti a modelli maschili (Del Boca *et al.*, 2011). In questa direzione opera in particolare la teoria economica conosciuta come "womenomics" che considera il lavoro delle donne come il più importante motore dello sviluppo e, pertanto, lega le tematiche delle pari opportunità agli indicatori di crescita (lavoro, economia, fecondità), sostenendo che solo grazie ad un maggior apporto alla produzione da parte delle donne l'economia mondiale può crescere sufficientemente (Wittenberg-Cox, 2011).

Autorevoli ricerche (OECD, 2012; Credit Suisse, 2016; Noland *et al.*, 2016; solo per citarne alcune) dimostrano i 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, oltretutto 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, tesau-

rizzando 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 n. 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: ad aprile 2016, le donne sono arrivate a rappresentare il 30% negli organi decisionali delle società quotate di grandi dimensioni, con una crescita di 19 punti dal 2012, rispetto a una quota media del 23% (+7%) dell'Unione Europea (Banca Dati della Commissione Europea).

È innegabile come si stia incrinando un potere concentrato nelle mani degli uomini, con un rinnovamento della classe dirigente positivo non solo per le aziende, ma per la società intera, nonché per l'economia nel suo insieme (Conde Ruiz, Profeta, 2014).

La presente monografia interviene su questi temi, proponendo la presenza femminile negli organi di amministrazione e controllo delle aziende come opportunità non solo di un pieno riconoscimento per le donne delle loro capacità e competenze, ma anche di una migliore performance per le imprese, grazie alla possibilità di contare su dinamiche di diversity nella propria governance.

Data l'ampiezza dell'argomento, il volume si sviluppa in otto capitoli e un approfondimento, oltre a un capitolo introduttivo e alle conclusioni.

Il Capitolo 1 inquadra lo studio nell'ambito delle teorie e delle strategie di parità e di pari opportunità tra donne e uomini, evidenziandone il processo di maturazione e focalizzando l'attenzione su alcuni termini di particolare rilevanza, che hanno segnato tappe significative nell'evoluzione concettuale, ma anche propositiva e attuativa di condizioni egualitarie per le donne e che, a tutt'oggi, rappresentano riferimenti essenziali per una declinazione gender sensitive della crescita economica e imprenditoriale e, più in generale, dello sviluppo, oltretutto, naturalmente, di condizioni sociali eque e democratiche.

Il fondamento normativo di questi riferimenti è oggetto del Capitolo 2, in cui si propone una sintesi delle leggi relative all'uguaglianza e alla parità,