

AL CENTRO DI W LEADERSHIP DI CLASS CNBC E CLASS EDITORI IL GAP NEL MONDO DEL LAVORO

# Cosa manca alla parità di genere

Nel 2026 le aziende dovranno recepire la direttiva europea sulla trasparenza salariale. In Italia le donne manager sono il 22% e guadagnano meno dei colleghi. A Piazza Affari solo 18 amministratrici delegate

PAGINA A CURA DI SARA BICHICCHI

«La partecipazione delle donne al mondo del lavoro in posizioni dirigenziali si attesta al 30% a livello globale, in crescita del 2,4% dal 2015 al 2023. Di questo passo, occorrono circa 70 anni per raggiungere la parità». Questo è uno dei numeri, ricordato da Maria Luisa Gota, responsabile della di-



visione Asset Management di Intesa Sanpaolo e amministratore delegato di Eurizon Capital sgr, che certificano il divario tra uomini e donne nel mondo del lavoro, tema del summit W Leadership organizzato da Class Cnbc e Class Editori all'Istituto dei Ciechi di Milano.

Tuttavia, le aziende più diversificate, con un mix di figure maschili e femminili in ruoli di leadership, sembrano più efficienti. «Dalla nostra prospettiva di investitori rileviamo una maggiore performance tra le aziende quotate più virtuose dal punto di vista della governance rispetto a quelle con le pratiche più deboli», ha aggiunto Gota in occasione della kermesse. Nel 2011 l'Italia ha introdotto la legge Golfo-Mosca, obbligando le società quotate a riservare almeno un terzo dei posti in cda al genere meno rappresentato. Ovvero le donne. E nel 2026 le aziende do-

## Il ministro Calderone: creare le condizioni per avere donne a tutti i livelli

«Sono molti i tetti di cristallo che ho dovuto infrangere per raggiungere i miei risultati da professionista. Come molte donne immagineranno per esperienza personale, lo sforzo individuale, familiare e professionale è stato notevole. Questa consapevolezza del percorso mi fa guardare all'incarico di ministro del Lavoro e delle Politiche sociali sentendo fortemente la responsabilità del mio ruolo. Sono ministro donna in un governo che per la prima volta nella storia italiana è presieduto da una donna. È un cambiamento storico e anche segno dei tempi. Il ritardo strutturale dell'occupazione femminile, che ha radici profonde e di lungo corso, ha ancora ampi riflessi sulla nostra società nonostante una curva positiva per quanto riguarda l'uguaglianza di genere». Con queste parole Marina Calderone, ministro del Lavoro e delle Politiche sociali, ha inaugurato il summit W Leadership, evento organizzato da Class Cnbc all'istituto dei ciechi di Milano.

«È un progresso lento che ha uno dei suoi punti cardine, per fare un esempio, nella

Legge Golfo-Mosca del 2011 dopo la quale la presenza delle donne nei consigli di amministrazione è via via cresciuta da quel 7% registrato nell'anno dell'approvazione della norma. Non è un percorso lineare né scontato ma esiste, per fortuna, perché creare le condizioni in cui le donne possano lavorare e farlo a qualunque livello è un atto di giustizia sociale», ha aggiunto la ministra. «La disoccupazione femminile in Italia è più ampia rispetto alla media europea e anche per questo motivo la Commissione europea ha dato il via libera alla nostra misura di decontribuzione in favore delle donne, potenziata al Sud e allargata anche ai settori Stem, dove il gender gap è considerevole».

Se la strada è giusta, il percorso sembra però ancora lungo. «C'è ancora moltissimo lavoro da fare» per superare la discriminazione di genere nel mondo del lavoro, ha sotto-

lineato Calderone. «Ci sono ostacoli culturali e sociali che vanno affrontati e superati. Con le norme non si risolvono tutti i problemi, ma delle misure di promozione possono aiutare a combattere le discriminazioni che affliggono molte donne. E quello che abbiamo fatto con il decreto Coesione e con il Bonus donne e quello che cerchiamo di fare con un investimento strutturale in formazione. Vogliamo fare sempre di più per garantire un work-life balance che metta al centro la condivisione dei carichi di cura e che può fare la differenza. Iniziativa come quella di Class Cnbc servono al legislatore per dare spunti e contenuti su cui lavorare per far crescere la partecipazione femminile al mondo del lavoro, anche in posizioni apicali. Più donne leader ci sono, più cresce l'Italia» ha concluso la ministra. (riproduzione riservata)



Marina Calderone



Marilisa D'Amico  
Università di Milano



Maria Luisa Gota  
Intesa Sanpaolo



Ilaria Fornari  
Euromobiliare Advisory Sim

vanno fare un ulteriore passo avanti e recepire la direttiva europea sulla differenza salariale. «La legge Golfo-Mosca è stata importantissima ma aveva un limite: si rivolgeva al mondo economico apicale», ha sottolineato Marilisa D'Amico, avvocatessa e ordinaria di Diritto Costituzionale all'Università di Milano, «invece la direttiva eu-

ropea potrà avere un impatto più forte perché si rivolge a tutti i datori di lavoro», diventando «uno strumento molto importante e potente per la parità». Le imprese, infatti, dal prossimo anno saranno obbligate a fornire informazioni trasparenti sulle retribuzioni del personale, giustificando eventuali gap tra i generi. Al momento, però, la discol-

sure è ancora limitata, anche tra le aziende con un più alto livello di trasparenza, ovvero le quotate. «Solo il 47% rende nota la differenza salariale e le donne percepiscono in media l'88% della retribuzione dei colleghi», ha fatto notare Barbara Lunghi, responsabile mercati primari azionari di Borsa Italiana. In più, le donne ai vertici rimangono

poche: «Il numero di ceo donne nelle quotate è di 18, grazie soprattutto alle società più piccole» quotate sull'Egm, ha detto Lunghi. E anche nelle posizioni manageriali la presenza femminile è contenuta. «Siamo intorno al 22% di donne manager, con il terziario al 26% e l'industria al 20%», ha detto Luisa Quarta, coordinatrice del Gruppo Donne Manager di Manageritalia. Negli anni un miglioramento c'è stato - Quarta ha evidenziato un aumento del 101% delle donne manager dal 2008 - ma il cambiamento è lento, anche perché il tessuto produttivo italiano è fatto di aziende familiari. Per questo «non ci possiamo confrontare con aziende con un continuo ricambio di manager», ha osservato Alessandra Gritti, ceo di Tamburi Investment Partners.

Eppure, a livello normativo, l'Europa risulta più tutelata di altri contesti, a partire dagli Stati Uniti. Il concetto alla base delle norme sulla parità di genere è «favorire la partecipazione del genere che altrimenti sarebbe sotto-rappresentato», ha ribadito Ilaria Fornari, strategist di Euromobiliare Advisory Sim. «Tuttavia, negli Stati Uniti il presidente Trump ha istillato il dubbio che così ci sia una discriminazione al contrario e che si vada in contrasto con il principio americano delle pari opportunità». Perciò alcune aziende americane hanno fatto marcia indietro sui temi legati a diversità e inclusione. «Faccio solo un esempio: Mark Zuckerberg (il fondatore di Meta, ndr) qualche tempo fa ha detto che sul posto di lavoro manca un po' di masculine energy», ha aggiunto Fornari. (riproduzione riservata)

## La leadership femminile? Diffusa, empatica e favorita dall'uso dell'AI

Le donne si propongono di meno per ruoli di responsabilità e faticano ad arrivare al vertice, ma quando ci riescono portano uno stile di leadership diverso. Questa è una delle tendenze emerse dal dibattito di W Leadership, l'evento di Class Cnbc e Class Editori dedicato alla disuguaglianza di genere nel mondo del lavoro. «Bisogna dare alle donne la possibilità di esercitare la cosiddetta leadership diffusa», ha commentato Ilaria Fornari, strategist di Euromobiliare Advisory Sim. «Per questo abbiamo creato gruppi di lavoro orizzontali, con un team leader che idealmente si candida. Però, purtroppo, le dipendenti si candidano poco». Le donne «si propongono di meno anche in occasione delle selezioni e tendono a fare più spesso un passo indietro, oppure a porre l'attenzione sulle competenze che non hanno piuttosto che su quelle che hanno», ha aggiunto Anna Nozza,

country chief people & organization officer di Generali Italia. Per questo «da anni Generali ha scelto di investire in una strategia di diversità e inclusione strutturata, pienamente integrata nella cultura aziendale e nella strategia di business».



Anna Nozza  
Generali Italia



Angelica Pelizzari  
Immobiliare.it

L'Italia rimane, però, più ancorata di altri Paesi a un modello tradizionale. «Ho iniziato a lavorare a Londra alla fine degli anni '90 e lì la leadership si esprimeva solo

in base al merito», ha raccontato Anna Tavano, head of banking di Hsbc Continental Europe. «Rientrando in Italia mi sono trovata a confrontarmi con una leadership tradizionale dove l'età conta». Tuttavia, questo modello sembra destinato a cambiare, anche grazie all'AI. «Il futuro richiederà una leadership rotonda ed eclettica», ha detto Angelica Pelizzari, executive board member di Immobiliare.it. «Credo che questa sarà un'opportunità per le donne: l'AI aprirà le porte a una leadership più femminile ed emozionale». L'AI avrà un impatto disruptive su tutti i settori. Ad esempio «nel mondo legale è una sfida», ha confermato Alessia Allegretti, co-founder e co-managing partner di Boies Schiller Flexner in Italia. «Lo studio ha reagito in maniera proattiva e costituito un comitato per sperimentare i nuovi tool». (riproduzione riservata)