

RECENSIONI

---

P. Profeta, L. Amidani Aliberti, A. Casarico, M. D'Amico, A. Puccio, *Women Directors. The Italian Way and Beyond*, Palgrave Macmillan, Basingstoke 2014, 211 pp.

Il volume *Women Directors*, che racconta il percorso che ha portato all'imposizione di quote di genere nelle società italiane e ne descrive i primi effetti, è ricco di informazioni e argomentazioni assai ben organizzate. Le autrici – tutte esperte di temi di genere – coprono, infatti, per competenze tutti gli aspetti rilevanti del tema: quelli economici, quelli giuridici, quelli organizzativi.

I 10 capitoli ci accompagnano dalle molte evidenze sui divari di genere (sul fronte internazionale e con riferimento specifico al caso italiano) alle loro radici (anche in questo caso nel mondo e poi in particolare in Italia). Tra queste ultime si va dai fattori biologici, che hanno giustificato nei secoli passati una specializzazione nei compiti tra i generi, fino al loro sostanziale superamento grazie alla tecnologia, alla rilevanza di fattori culturali, organizzativi e istituzionali nello spiegarne il persistere oggi.

Nel discutere i possibili strumenti per il superamento dei divari, le autrici si concentrano in particolare su quello delle “quote di genere”, introdotto in misura crescente in diversi paesi e in campi differenti (ma soprattutto in quello della politica e in quello societario), con l’obiettivo di rimuovere alcune delle “frizioni” tuttora presenti nelle possibilità di accesso per le donne e rispondere a quelli che potremmo interpretare in senso lato come “fallimenti di mercato” (la mancata allocazione efficiente delle risorse, dovuta ad ostacoli al funzionamento di meccanismi concorrenziali).

Nel volume si dà conto di come sono state introdotte in Italia le “quote di genere” per i consigli di amministrazione delle società quotate e di quelle a controllo pubblico, di cosa ha reso possibile anche nel nostro paese questo risultato, dei primi effetti.

È interessante, in particolare, l’analisi del percorso seguito per superare le moltissime resistenze a una misura da molti considerata distorsiva. Lo è soprattutto perché nel nostro sistema i divari erano (e restano) elevati nel confronto interazionale e le resistenze al cambiamento significative. Hanno contribuito il dibattito teorico sulla rilevanza e l’utilità delle azioni positive (che mostra come esse possano rimuovere alcuni “fallimenti” nei processi di selezione), l’esame della varietà di strumenti normativi utilizzati nei diversi paesi (dalla *soft law* alle imposizioni legislative), il movimento di opinione sviluppatisi nel 2008-09 in Italia, con un coinvolgimento attivo di associazioni ma anche singoli studiose/i, politiche/i, giornaliste/i ecc. Se pure non accettate ovunque come strumento efficace di intervento

---

(pensiamo ai paesi anglosassoni, dove si continua a preferire un approccio basato sull'autoregolamentazione), le quote di genere hanno in generale acquisito la dignità di strumento di *policy efficace*, anche in ambito sovranazionale (pensiamo alla discussione su una possibile direttiva europea in materia).

Sarebbe a questo punto possibile e interessante iniziare a valutare i primi effetti delle quote di genere per i consigli di amministrazione su vari aspetti del comportamento d'impresa (la *governance*, il *management*, le performance, gli effetti sulla composizione della forza lavoro delle società interessate) confrontando le diverse esperienze internazionali, per verificare l'impatto di diverse tipologie di azioni positive. L'Italia è considerata una "buona prassi" per le caratteristiche dell'intervento (in particolare per la sua gradualità – la quota "target" del 33% va raggiunta entro il secondo rinnovo del Consiglio di amministrazione – e il carattere temporaneo – l'obbligo vale per 3 mandati), che lo rendono meno distorsivo rispetto ad altre esperienze. Sarebbe interessante valutare se anche l'impatto potrà caratterizzarsi come buon esempio.

È forse, invece, ancora troppo presto per valutare l'effetto di questa misura (insieme ad altre adottate negli ultimi anni) sul mercato del lavoro più in generale. Una delle conseguenze attese è infatti nella forma di "esternalità" positiva (in termini anche di equilibrio di genere) sulla selezione del *management*, su misure adeguate di welfare aziendale in grado di ridurre gli "svantaggi competitivi" del personale femminile; in prospettiva, sui tassi di occupazione femminili e sui gap salariali.

I dati, tuttavia, continuano a offrire un quadro senza mutamenti rilevanti per quanto riguarda i divari tra tassi di occupazione maschili e femminili e i gap salariali, anche se in buona parte per effetto di una fase congiunturale negativa. Ma è possibile che molti fattori incidano tuttora e che l'introduzione delle quote resti relativamente poco efficace – a questo fine – se non accompagnata da ulteriori modifiche, culturali e organizzative. Nonostante l'inversione dei divari nei risultati scolastici (oggi a favore delle ragazze nella maggior parte dei paesi), restano infatti differenze nell'accesso al mercato del lavoro anche tra i neolaureati, come le indagini Almalaurea continuano a mostrare per l'Italia.

Non resta, quindi, che impegnarsi sui tanti fronti aperti. Le autrici elencano in conclusione del libro 10 lezioni che spiegano il successo dell'esperienza italiana (tra cui la collaborazione tra pubblico e privato; la valorizzazione dei benefici anche economici della *diversity*; le caratteristiche di equilibrio della soluzione legislativa; l'efficacia nell'implementazione; la valorizzazione delle competenze esistenti e gli incentivi alla formazione specifica; il monitoraggio) e alcuni aree su cui occorre ancora impegnarsi (il possibile ampliamento delle quote ad altre società, le politiche per il mercato del lavoro, le politiche manageriali per la valorizzazione dei talenti), su cui sarà sicuramente utile applicare le 10 lezioni.

Un tassello importante resta quello di (di)mostrare che la combinazione di competenze e attitudini differenti (come sono – ad esempio – quelle di uomini e donne) assicura benefici, nel mercato del lavoro e negli altri contesti, sociali e politici. Perché questa evidenza emerga rapidamente e in modo chiaro, occorre che le donne – in tutti quei contesti – continuino a sentire la responsabilità di dover "fare la differenza".

Magda Bianco