

In Norvegia il 44% dei manager è donna. Viaggio nel Paese dove l'altra metà del cielo fa bene i bilanci. Anche grazie a una legge

# Gonne d'oro

## Nella fabbrica delle superdonne

**La norma varata nel 2005 dal governo di Oslo all'inizio fu molto criticata**

**Un provvedimento analogo in Spagna ha portato al 6 per cento le "capitane" d'industria**

**Il nostro Paese è ottantaquattresimo nell'indice Ggg che misura la discriminazione**

DAL NOSTRO INVIATO  
**ANAIS GINORI**

“**P**STOCCOLMA residente, vorrei fare una donna”. Quando Grace Reksten Skaugen ha interrotto per la prima volta il cda della Statoil, una delle più grandi compagnie petrolifere norvegesi, gli altri consiglieri pensavano di cavarsela con poche battute e passare al punto successivo. Ma “Calamity Grace”, come qualcuno l’ha ovviamente ribattezzata, non ha più smesso di pretendere risposte e alla fine ha scoperchiato un affare di tangenti che ha portato alle dimissioni dell’amministratore delegato e del presidente della Statoil. «Siamo più anticonformiste degli uomini e non ci vergogniamo di domandare cose apparentemente stupide o di fare la figura delle principianti ingenuie». Skaugen, in realtà, è tutto fuorché sprovvista. E non potrebbe essere altrimenti, data la sua carriera “marziale” — così la definisce lei — come manager di istituti finanziari e ospite fisso del salotto buono dell’economia norvegese.

**N**on è solo merito suo, questo va detto. Grace è una delle “gonne d’oro”, come ha scritto il *Financial Times*, beneficiata dalla legge norvegese che nel 2005 ha reso obbligatoria la presenza delle donne nei *board* delle società quotate in borsa. «Si celebra il funerale del diritto degli investitori» titolò allora il *Wall Street Journal* davanti a un diktat sulle pari opportunità unico al mondo. Eppure, in meno di cinque anni, il 44% dei cda è diventato “rosa” e nessuno si sognerebbe più di rinunciare all’altra metà del cielo, neppure nel chiuso di una riunione aziendale. In Spagna, dove il governo Zapatero ha fatto una scelta simile, la presenza femminile nei cda è cresciuta fino al 6%, meglio di niente. In Italia, ad esempio, la percentuale iberica ce la sogniamo. Il 57,1% delle società quotate in borsa non ha nessuna donna nella propria *governance* e soltanto lo 0,7% ne ha più di tre. «Dano invece un equilibrio di discriminazione in termini di posizione e salari», sintetizza Paola Profeta, professoressa in Scienze delle finanze alla Bocconi e specialista in studi di genere. Siamo all’ottantaquattresimo posto nell’indice del

Global Gender Gap, che misura la discriminazione tra i due sessi. L’occupazione femminile stenta a crescere, e solo il 20% di donne occupa il Parlamento. «La situazione italiana è talmente arretrata — continua Profeta — che l’unico modo di ribaltarla sarebbe adottare un sistema coercitivo come quello delle quote norvegesi».

Anne Breiby, che adesso siede in sette cda e ne presiede tre, ricorda quando a Oslo tutti pronosticavano l’impossibilità di reclutare le centinaia di donne che avrebbero dovuto sostituire i consiglieri uomini, rimossi per legge. «Dicevano che non eravamo abbastanza brave e competenti. Invece, eccoci qui. Bastava cercarci» dice Breiby. L’ex ministro dell’Energia, Thorhild Widvey, è stata chiamata in ben nove collegi mentre l’avvocata Mimi Berdal è già in dodici cda e ha contato fino a 500 richieste di candidatura nell’ultimo anno. È il primo limite della riforma norvegese. «I nomi che circolano sono sempre gli stessi e non c’è reale apertura» obietta Marit Hoel, del Center for Corporate Diversity di Oslo. L’altro problema è la mancanza di potere delle “gonne d’oro”. Casi come quello di Grace Reksten Skaugen,

che hanno cambiato il corso di una compagnia, sono rari. Più spesso — anche a queste latitudini decisamente alte — si tratta di comparse, con o senza gonna.

«Se questo è davvero il bilancio delle quote rosa norvegesi allora è tutto molto triste». Marisa Montegiove, responsabile del gruppo Donne Manager Italia, è laconica. «Essere nominata per far numero? No, grazie». Le uniche quote che vorrebbe sono quelle in politica. «Ma non per favorire le veline, dovrebbe essere fatto con un minimo di esperienza». Anche Serena Romano, dirigente Telecom e presidente di Corrente Rosa, pensa che il “ritardo” italiano si possa colmare solo tramite il ricambio politico. «I pregiudizi e gli stereotipi si perpetuano nei media e nel parlamento», dice Romano che nelle aziende non vuole quote ma *best practices* all’americana: buone pratiche aziendali per un’apertura alle donne. «Per



ogni posto vacante dovrebbe essere normale avere almeno una donna nella lista ristretta dei candidati».

Al netto dei difetti del modello norvegese, il paragone con i paesi scandinavi, in effetti, rimane imbarazzante per noi. Gro Harlem Brundtland era primo ministro già nel 1981, e ha governato per così tanto tempo che i bambini norvegesi sono cresciuti pensando che il suo fosse un lavoro per "sole donne". Racconta Massimo Miletto, cacciatore di teste per Eric Salmon: «Rispetto ai maschi, la manager ha una maggiore intelligenza sociale che le permette di capire gli altri e quindi di muoversi meglio». A guardare dal suo osservatorio di "reclutatore", la tendenza italiana non va certo a migliorare. «Anzi, c'è un deciso peggioramento, visto che le multinazionali, più culturalmente avanzate sui temi femminili, stanno investendo meno in Italia. Più ci ripieghiamo sul nazionale, più la carriera delle donne è penalizzata».

Pochi sanno che la legge norvegese sulle pari opportunità nei board è stata firmata da un uomo, il conservatore Ansgar Gabrielsen. «Sarà una bomba atomica» aveva previsto l'allora ministro dell'Industria. E aveva ragione. I suoi argomenti di fronte allo Storting, il parlamento, furono sostanzialmente due. Le donne si

laureano più degli uomini e rappresentano dunque un investimento pubblico in istruzione che è doveroso far fruttare nel mondo del lavoro. Le compagnie con maggiore "diversità" di genere hanno più successo, anche perché all'interno delle famiglie sono le donne a fare le scelte di consumo. A chi gli obietta che la sua è stata una legge liberticida, Ansgar risponde con una fragorosa risata. «Nella maggior parte dei casi i membri sono nominati tra uomini che si sono conosciuti all'università oppure giocando a golf. E questo sarebbe libero mercato?». Guardando i dati delle imprese italiane, anche l'economista del Cerved Guido Romano ha concluso che le quote rosa potrebbero giovare al nostro Pil. «Le aziende guidate dalle donne hanno accresciuto più velocemente i ricavi, generato più margini lordi, chiuso più frequentemente l'esercizio in utile. E inoltre denotano un livello di rischio non certo superiore a quello delle aziende maschili». La conclusione è che le donne d'oro fanno bene non solo alla parità dei sessi, ma anche ai bilanci. Da noi, l'ultimo tentativo di introdurre le quote rosa in politica finì con le lacrime di Stefania Prestigiacomo, allora ministro delle Pari opportunità. Visti i tempi, sarebbe il caso di tornare a parlarne. Con più convinzione.

**Erano rare, oggi sono molte e sempre più richieste perché fanno lievitare i guadagni. Le manager in Norvegia occupano il 44% dei vertici aziendali. Merito di una legge per la parità nei Cda. In Italia non è così: qui più della metà delle società quotate in Borsa ha solo consiglieri maschi**

**Egitto, in parlamento arrivano i seggi rosa**

Il parlamento egiziano ha adottato una legge che fissa a 64 il numero di seggi riservati alle donne nell'assemblea del popolo. La nuova legge assegna alle donne più del 12% dei seggi nel parlamento allargato in vista delle elezioni del 2010. Il numero totale dei seggi passa da 454 a 518. Nel 2005 le donne elette in parlamento sono state nove.

Al top



**ANGELA MERKEL**  
 Il cancelliere tedesco, per *Forbes*, è la donna più potente del mondo. Ricopre l'incarico politico più importante della Germania dal 2005



**SHEILA C. BAIR**  
 La "regina" mondiale della finanza è il presidente dell'autorità americana Federal Deposit Insurance Corporation (Fdic)



**INDRA NOOYI**  
 Il presidente della Pepsi Cola, multinazionale di cui è pure amministratore delegato, è un'indiana di 54 anni. È terza nella classifica 2008 di *Forbes*



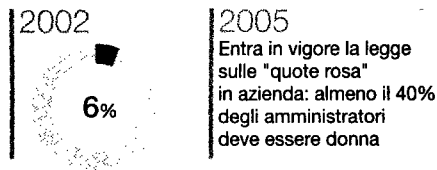
**EMMA MARCEGAGLIA**  
 Per il *Wall Street Journal Europe* il presidente di Confindustria figura tra le 50 donne del mondo che si distinguono nel settore economico e finanziario

# Gonne d'oro

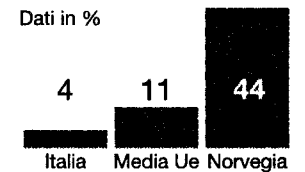
Il commento

## Quella "quota femminile" che favorisce anche l'uomo

### Donne manager in Norvegia % nel settore privato



### Donne nei Cda aziendali



CHIARA SARACENO

**I**l problema non è l'opportunità o meno di stabilire una quota femminile per le posizioni che comportano potere decisionale e prestigio — in economia come in politica, nelle istituzioni culturali come nella Corte costituzionale. Il problema è com'eridurre ed evitare che si produca una quota maschile che si avvicina al monopolio. Un monopolio così dato per scontato che nessun uomo si sognerebbe mai di ritenersi offeso, o sminuito nel riconoscimento delle proprie competenze, se assunto, promosso, designato proprio perché innanzitutto appartiene al "sesso giusto". Viceversa l'introduzione di una "quota femminile" che intacchi minimamente quel monopolio è percepita come una ingiustizia degli uomini, che vedono ridursi le proprie possibilità. Spesso è anche percepita come un'offesa, o una diminuzione, da parte delle donne, che si sentono dequalificate se promosse anche in quanto tali.

**P**er questo è importante pensare alle quote innanzitutto in termini di rottura di un monopolio che, di fatto, attraverso i meccanismi di cooptazione, ha ristretto ai soli uomini l'accesso alle posizioni più alte. È questa constatazione che ha mosso il legislatore norvegese: nonostante la retorica della parità, nonostante una uguaglianza sostanziale nei percorsi formativi, nella partecipazione al mercato del lavoro e negli stessi luoghi di decisione politica, là

dove il potere decisionale rimane nelle mani di un gruppo ristretto di uomini questi tendono a mantenerlo al proprio interno e a scegliere solo chi è più simile a loro: altri uomini innanzitutto, con le stesse caratteristiche culturali, di classe sociale, di etnia e così via.

Ciò, per altro, non ha effetto solo nelle posizioni di vertice, ma lungo tutta la filiera delle posizioni e nei comportamenti sia dei decisori che delle donne stesse in tutte le fasi cruciali in cui si decide un investimento in capitale umano e in una carriera. Se l'accesso al vertice è bloccato, non si investirà in persone potenzialmente promettenti per le loro capacità ma, appunto, del "sesso sbagliato". E molte giovani donne possono essere scoraggiate dall'intraprendere strade che produrranno loro frustrazioni. Con una perdita complessiva per tutti. Ci si dovrebbe chiedere a chi giova, al di fuori dei diretti interessati, ovvero del ristretto gruppo di uomini che aspirano a un posto di vertice, restringere la ricerca delle persone più adatte e competenti alla metà del capitale umano disponibile. Tanto più che non sempre la scelta è stata così saggia, la competenza così chiara, gli esiti così positivi. Vi è certo il timore che donne poco competenti vengano assunte al posto di uomini competenti solo per "riempire la quota". Ma questo avviene più facilmente quando si pensa, appunto, in termini di quota femminile e non invece di rottura di un monopolio che vincola le possibilità e gli stessi criteri di scelta.

Non è detto che la via norvegese alla rottura del monopolio maschile sia esportabile facilmente.

Ma il problema che pone lo è certamente, specie in un paese come l'Italia in cui la quota maschile è altissima in tutte le posizioni importanti in tutti i settori. Una ricerca Istat-Ministero delle Pari opportunità del 2004 segnalava che nelle 50 imprese più grandi del Paese solo l'1,3% dei consiglieri di amministrazione è rappresentato da donne. Bassissima anche la presenza negli organi decisionali delle organizzazioni imprenditoriali, anche se ora sia la Confindustria che i giovani imprenditori hanno a capo una donna. Tra i sindacati la situazione è migliore (23,6%). In Banca d'Italia solo con l'arrivo di Draghi qualche donna ha avuto una chance. Le magistrato sono ormai il 52% di tutti i magistrati. Ma, considerando i magistrati di Cassazione con funzioni superiori, la presenza femminile, pur in aumento, si colloca al 7,4%. Nessuna donna ha ancora raggiunto i livelli apicali di presidente della Corte di Cassazione o di Procuratore generale. Nella Corte dei Conti, nessuna donna ricopre il ruolo di Presidente di sezione. Non si tratta solo di ritardo fisiologico, dato che la femminilizzazione della magistratura è in atto ormai da diverso tempo. C'è una sola donna alla Corte Costituzionale. Nei ministeri le donne sono il 48% dei dipendenti, ma il 16,6% dei dirigenti. Tra i medici dirigenti di una struttura complessa la quota di donne è pari al 10%. Nell'Università, la percentuale di donne tra i professori ordinari è attorno al 16% e gli uomini superano le donne anche in settori, quelli letterari, ove le laureate sono la stragrande maggioranza. Nella scuola, le donne, pur essendo il 68% dei



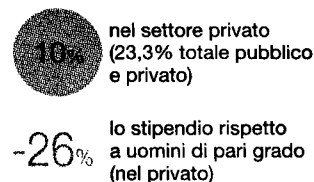
docenti laureati e il 90,9% di quelli diplomati, sono il 39,2% dei dirigenti. Se non sbaglio, vi è una sola donna direttore di quotidiano. E non parliamo della presenza nei luoghi decisionali della politica. Difficile spiegare questi dati con l'incompetenza femminile, o con la necessità di attendere che le leve di donne entrano in massa nella formazione e nelle professioni negli ultimi trent'anni percorrano tutta la filiera. Perché vengono fermate prima, non solo dalla necessità di fare fronte a un carico di lavoro familiare di cui continuano a detenere il non invidiabile monopolio, ma da chi ha il potere di riconoscere e promuovere.

**Restringere la ricerca delle persone più adatte alla metà del capitale umano non è un vantaggio per nessuno**

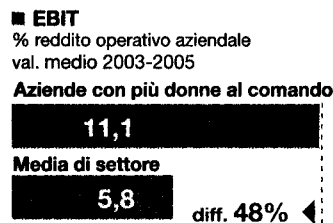
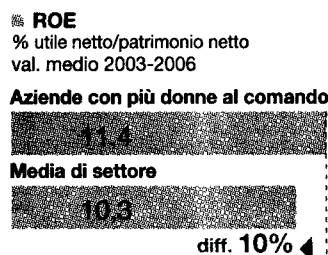
**Donne manager in Europa**



**Donne manager in Italia**



**Performance economica**



*In Italia le aziende quotate con presenza femminile nel Cda registrano un Ebit medio superiore del 21% rispetto alle altre*

Fonti: Egon Zehnder International, Manageritalia su dati Eurostat; Valore D