



CONSIGLIO DELLA PROVINCIA AUTONOMA DI TRENTO

## **Commissione Provinciale Pari Opportunità tra donna e uomo**



# **BANCA DEI SAPERI**

**Innovare i processi di selezione  
per un riequilibrio di genere nei luoghi decisionali**



## **LE ALTRE PUBBLICAZIONI** **della Commissione provinciale Pari Opportunità**

*Genere e precarietà: la situazione del Trentino tra le prospettive europee e il contesto nazionale*

Giunta Provincia autonoma di Trento, 2010

*Il Comitato Unico di Garanzia nella pubblica amministrazione - Guida pratica per la rete dei Comitati di Pari Opportunità e Comitati Unici di Garanzia (in collaborazione con Consiglieria di Parità della Provincia autonoma di Trento)*

Giunta Provincia autonoma di Trento, 2013

*Le differenze di trattamento delle lavoratrici durante il congedo di maternità*

Consiglio della Provincia autonoma di Trento, 2015

*Una finestra sul mondo: Interventi educativi della Commissione Pari Opportunità nelle scuole - Triennio 2011-2014*

Consiglio della Provincia autonoma di Trento, 2015

*Per una cittadinanza condivisa: affetti e differenze. Presentazione, materiali, pratiche - a.s. 2014-2015*

Consiglio della Provincia autonoma di Trento, 2015

*Libere e sovrane. Le ventuno donne che hanno fatto la Costituzione*  
Consiglio della Provincia autonoma di Trento, 2016

*Per una cittadinanza condivisa: affetti e differenze. Presentazione, materiali, pratiche - a.s. 2015-2016*

Consiglio della Provincia autonoma di Trento, 2017



CONSIGLIO DELLA PROVINCIA AUTONOMA DI TRENTO

**Commissione Provinciale Pari Opportunità tra donna e uomo**

# **BANCA DEI SAPERI**

**Innovare i processi di selezione  
per un riequilibrio di genere nei luoghi decisionali**

**A cura di Daniela Ferri ed Elisa Bellè**

Centro di Studi Interdisciplinari di Genere  
Dipartimento di Sociologia e Ricerca Sociale dell'Università di Trento



UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI TRENTO  
DIPARTIMENTO DI SOCIOLOGIA E RICERCA SOCIALE  
Centro Studi Interdisciplinari di Genere (CSG)



commissione  
provinciale **PARI**  
**OPPORTUNITÀ**  
tra donna e uomo



**Centro**  
**Studi**  
interdisciplinari  
**genere**

**A cura di:**

Daniela Ferri ed Elisa Bellè

Centro di Studi Interdisciplinari di Genere

Dipartimento di Sociologia e Ricerca Sociale dell'Università di Trento

**Progettazione e Coordinamento:**

dott.a Simonetta Fedrizzi - prof.a Anna Simonati

Commissione provinciale Pari Opportunità

**Stampa:**

Nuove Arti Grafiche - Trento



<b>Premessa</b>	5
<b>Introduzione</b>	7
<b>CAPITOLO I</b>	11
<b>Equità di genere nella rappresentanza del mondo economico: dibattito, dati e politiche</b>	
1.1. I processi di selezione e la loro equità: una questione ancora aperta	11
1.2. Una fotografia dell'Europa: quadro normativo e dati	13
1.2.1. Il contesto internazionale: disposizioni normative e prime sperimentazioni di Banche dei saperi	13
1.2.2. Il contesto nazionale: l'introduzione della legge Golfo-Mosca e il suo impatto	18
1.3. Accanto alla norma, oltre la norma: la Banca dei Saperi (BdS)	20
1.3.1. Prime sperimentazioni in Italia: il caso della Regione Toscana e della Provincia di Bolzano	22
<b>CAPITOLO II</b>	27
<b>Dal globale al locale: il contesto della provincia di Trento</b>	
2.1. La provincia di Trento: quadro normativo e dati	27
2.2. La metodologia e il disegno della ricerca	32

<b>CAPITOLO III</b>	37
<b>Per una Banca dei saperi locale</b>	
3.1. Alla radice del problema: la costruzione della disparità	37
3.1.1. Viaggiare in terra straniera, (non) diventare simboli	38
3.1.2. La trappola del merito	39
3.2. Il contesto locale, tra stereotipi e cambiamenti	40
3.1.1. Le differenze tra settori e contesti: un elemento da non sottovalutare	43
3.2.1. L'importanza del network informale	44
3.3. Preparare il terreno: comunicazione, ascolto e legittimazione istituzionale	46
3.4. Dalle radici ai rami: come far crescere il progetto	48
3.4.1. Uno strumento che non invecchi: tecnica e interfaccia	49
3.4.2. La raccolta dei dati e le competenze da valorizzare	50
3.4.3. Mantenimento e gestione nel corso del tempo	53
3.5. Interrogativo finale: la banca dei saperi, femminile o mista?	56
<b>Conclusioni</b>	59
<b>Appendice</b>	63
<b>Bibliografia</b>	71





## Premessa

Perché avventurarsi nell'ambiziosa impresa di dare vita ad una Banca dei Saperi? Per una questione di giustizia e di democrazia, prima di tutto. Perché i dati fotografano una situazione ancora sbilanciata in termini di equa partecipazione di donne e uomini ai processi decisionali del nostro territorio. In questo senso, lo vedremo esaminando i dati europei e nazionali, l'introduzione di vincoli normativi ha agito efficacemente, innescando processi di ribilanciamento importanti (Commissione europea, 2015). Tuttavia, gli studi concordano nel dirci che i numeri da soli non bastano: se le misure di riequilibrio quantitativo non vengono accompagnate da processi di mutamento culturale e di pratiche organizzative il cambiamento rischia di rimanere "cosmetico". Se al ribilanciamento quantitativo non si intreccia un mutamento anche qualitativo rimane intatta la struttura profonda dei meccanismi discriminatori e omosociali che costruiscono tra l'altro l'imprenditoria, ancora oggi, nel cuore dell'Europa del XXI secolo, come una storia per soli uomini (Bruni, Gherardi e Poggio, 2000). O meglio, come un old boys network (Leighton, Thain, 1993), che sorveglia attentamente i propri cancelli di accesso, attraverso pratiche di ingaggio escludenti ed esclusive.

Tuttavia, non si tratta "solo" di una questione di giustizia, ma anche di ricerca della qualità e valorizzazione della competenza. Gli studi mostrano una resa migliore dei board ben bilanciati dal punto di vista della composizione di genere, che evidenziano migliori performance in quanto a capacità di gestione dell'imprevisto e di adattamento al cambiamento (Lee et al., 2015).

Inoltre, vi è un'altra questione dirimente, che attiene alla mancata valorizzazione di risorse: le donne nel contesto europeo studiano e si preparano, più a lungo e con migliori risultati rispetto agli uomini, raggiungono risultati brillanti ai più alti livelli della formazione (SheFigures, 2015; ISTAT, 2015), eppure spesso di queste competenze e intelligenze il tessuto socio-economico delle nostre imprese sembra non sappia che farsene. Dunque, è anche una questione di spreco di talenti e occasioni per crescere e innovare.

Se le ragioni per incentivare l'uso di una Banca dei Saperi delle donne non mancano, quindi, dobbiamo passare alla seconda domanda: come? Come costruire al meglio tale strumento? Come renderlo il più possibile efficace, radicato, rispondente alle esigenze del contesto? Da sempre la Commissione provinciale Pari Opportunità si è posta tali domande, che rappresentano un'esigenza più

volte manifestata in vario modo, e in più occasioni, nella comunità trentina. Domande a cui la Commissione ha voluto rispondere con questo lavoro, offrendo elementi utili ai decisori politici per l'introduzione di uno strumento al servizio dell'innovazione economico sociale del nostro territorio.

*Simonetta Fedrizzi*  
*Presidente Commissione provinciale Pari Opportunità*



## Introduzione

Il presente lavoro consiste in uno studio di fattibilità, termine con cui generalmente si indica una ricerca pilota, a carattere esplorativo, volta a verificare la realizzabilità di uno specifico progetto, di un intervento di policy o simili. Nel nostro caso, obiettivo del lavoro è verificare la realizzabilità di una Banca dei saperi (in sigla, BdS) delle donne nel contesto specifico della provincia di Trento. Nel condurre tale studio, abbiamo posto una particolare attenzione ai metodi e agli approcci da scegliere, ponendoci come obiettivo ideale la realizzazione del migliore degli interventi possibili in termini di efficacia, qualità dello strumento finale, capacità di rispondere alle concrete esigenze del contesto, coinvolgendo un ampio insieme di attori sociali, istituzionali e soprattutto economici.

Il rapporto di ricerca si struttura in tre capitoli. Nel primo, ci occupiamo di una generale disamina di dati e letteratura scientifica sul tema della rappresentanza all'interno degli organi di gestione economica (Consigli di amministrazione e collegi sindacali), strutturalmente caratterizzata da un severo squilibrio di genere. Una disparità di partecipazione che, come vedremo, la letteratura scientifica sull'argomento attribuisce in larga misura a meccanismi viziati nei processi di reclutamento (spesso decisamente informali, quando non opachi), regolati da meccanismi di riproduzione e mantenimento delle reti – maschili – già esistenti, con un effetto di rinsaldamento dell'esclusione di partenza.

Vengono poi forniti alcuni dati di sfondo relativi al contesto europeo e viene ricostruito il quadro dei principali interventi di riequilibrio, normativi e non (per una sintesi delle politiche attuate a livello dei singoli paesi, si rimanda all'allegato I, in appendice al presente testo). Come si vedrà, la forza di propulsione dell'Unione europea è stata negli ultimi anni decisiva per il riequilibrio della composizione dei CdA di molti paesi membri. Nel 2011, la Commissione europea ha infatti sollecitato le imprese ad una auto-regolamentazione di genere, da includere nei propri regolamenti interni. Nel novembre 2012, la Commissione ha poi presentato una legge volta ad accelerare il processo e a rendere più cogenti le misure. Il risultato di tale impegno è stato il complessivo incremento della quota di donne nei *board* europei, aumentata in ben 24 dei 28 Stati membri, con una crescita media di 2 punti percentuali all'anno, a dimostrazione dell'indiscutibile efficacia degli interventi normativi in materia.

Tuttavia, come vedremo sempre nel corso del primo capitolo, i meccanismi di corezione legislativa che agiscono sui numeri da soli non bastano, per due ordini prin-



cipali di ragioni. In primo luogo, non è scontato che la legge giunga a stabilizzare il cambiamento, che può avere effetti fuggevoli, se non accompagnato da un parallelo processo di rinnovamento culturale. In secondo luogo, perché gli interventi normativi sui numeri incidono relativamente sui processi di formazione dei network, di selezione e reclutamento che, come la letteratura ci indica, sono a loro volta cruciali affinché il cambiamento sia strutturale e di lungo termine. E a questo punto entra in gioco lo strumento della Banca dei Saperi, di cui nel primo capitolo viene ricostruita l'origine (la prima realizzazione è stata norvegese) e le prime sperimentazioni in due casi italiani (la Regione Toscana e la Provincia di Bolzano). Due esperienze, quelle italiane, che hanno visto alternarsi luci e ombre e che vengono analizzate con cura (a partire dalla testimonianza delle protagoniste), in modo da valutare attentamente i principali punti di forza e le criticità emerse.

Il secondo capitolo entra invece nel vivo del contesto locale, accennando sinteticamente al quadro normativo e fornendo alcuni dati sul rispetto delle vigenti norme (non sempre garantito dalle società locali) da parte dei CdA delle partecipate dirette e indirette della PAT. A tale proposito, appare utile segnalare come non vi sia una sistematica, completa e aggiornata banca dati che monitori la composizione degli organismi decisionali e rappresentativi delle partecipate pubbliche. Un aspetto particolarmente problematico ai fini del presente lavoro, che abbiamo gestito cercando di raccogliere quanti più dati possibile, senza tuttavia poter ricostruire un quadro completo (per il dettaglio della composizione dei CdA delle partecipate dirette e di un campione di quelle indirette si rimanda agli allegati I e II, in appendice al presente testo).

Il capitolo illustra poi il disegno della ricerca e la metodologia impiegata per realizzare il presente studio esplorativo. Si è proceduto alla realizzazione di dieci interviste semi-strutturate con 7 donne e 3 uomini, selezionate/i sulla base di due principali ruoli: i) attori del tessuto socio-economico trentino, selezionati per la loro rappresentatività dell'insieme del mondo produttivo e per la loro diversificazione all'interno dei diversi settori; ii) testimoni privilegiati in grado di fornire importanti informazioni per via delle competenze specifiche sul tema (istituzionali, legislative, economiche, tecniche ecc.). La traccia d'intervista ha riguardato diverse aree tematiche, alcune comuni, altre specificatamente pensate sulla base di ogni singola persona selezionata. La prima sezione della traccia è volta a comprendere il portato



esperienziale dei/le intervistati/e, nonché il ruolo ricoperto nel contesto socio-economico, istituzionale e/o associativo. La seconda sezione è dedicata a domande più specifiche e tecniche, basate sul tipo di informazioni che volevamo recepire da ogni specifico intervistato: ad esempio, nel caso di imprenditrici/tori in un determinato settore economico, le specifiche esigenze e criticità del settore stesso e così via. La terza sezione è invece volta a indagare gli aspetti organizzativi e di gestione utili ad una ottimale costruzione della BdS. Nello specifico, sono stati indagati i processi politici, istituzionali e organizzativi da mettere in atto per una ottimale costruzione dello strumento.

Il materiale raccolto è stato analizzato attraverso una prima attività di lettura e rilettura di tutti i testi di intervista raccolti, per poi passare ad una fase di codifica degli stessi, mediante un processo di *labelling* (etichettamento) aperto, impostato secondo una prospettiva flessibile e induttiva, in grado di giungere a considerazioni generali senza una griglia interpretativa preesistente.

Il terzo capitolo entra nel vivo dei risultati emersi dall'analisi delle interviste e costituisce quindi il cuore del rapporto di ricerca, poiché si concentra, come da obiettivo iniziale, sulla eventuale realizzazione di una Banca dei saperi delle donne in provincia di Trento. L'esposizione dei risultati di ricerca indaga con accuratezza il contesto locale, le sue specifiche esigenze, le criticità e le opportunità di un simile progetto. Più nello specifico, il capitolo è organizzato attorno alle principali categorie interpretative emerse dall'analisi delle interviste ed è suddiviso in tre parti, tra loro correlate. In primo luogo, l'identificazione del "problema", ovvero quell'ampio e variegato insieme di aspetti culturali e dinamiche di contesto che concorre al mantenimento dello squilibrio di genere negli organismi di gestione e rappresentanza. In secondo luogo, viene affrontato il tema della "preparazione del terreno", ovvero l'identificazione di strategie allo scopo di pianificare e avviare il progetto al meglio, organizzandone l'effettivo radicamento sul territorio. In terzo luogo, l'analisi si focalizza su un aspetto emerso con forza dall'analisi delle interviste, vale a dire l'attenzione al consolidamento e al mantenimento della Banca dei saperi: processi e accorgimenti volti a strutturare e mantenere attivo lo strumento, garantendone la fruibilità, la diffusione e la longevità, in modo tale da dare vita ad un progetto partecipato, radicato e capace di rinnovarsi autonomamente nel tempo, nel del tessuto produttivo locale e delle sue esigenze.







# Equità di genere nella rappresentanza I. del mondo economico: dibattito, dati e politiche

## 1. I processi di selezione e la loro equità: una questione ancora aperta

Nel corso dell'ultimo mezzo secolo, nel contesto delle democrazie occidentali, le donne hanno fatto un massiccio e stabile ingresso nel mondo dell'istruzione e dell'alta formazione (She Figures, 2015), nel mercato del lavoro e nelle professioni (ILO, 2010), così come nell'attivismo politico e sociale (Norris, Inglehart, 2010). Tuttavia, tale incremento di partecipazione non si è tradotto in un corrispondente e proporzionale incremento della presenza femminile negli organismi di rappresentanza istituzionali (Wängnerud, 2010.), così come in quelli legati al mondo produttivo ed economico (Consigli di amministrazione, enti bilaterali e simili) (Armstrong, Walby, 2012). La diseguaglianza di genere nei luoghi e nei processi decisionali non è un problema di e per donne – o quantomeno, non solo – ma una più vasta e generale questione di maturità dei sistemi democratici. Inoltre, è bene tenere presente che le donne, dal punto di vista dell'istruzione e della formazione, sono ormai preparate quanto e sovente più degli uomini e raggiungono risultati spesso migliori (Micali, 2001; ISTAT, 2015): la loro stentata inclusione nei ruoli decisionali rappresenta dunque anche una significativa (e costosa) dispersione di intelligenza, competenze e saperi.

Focalizzando l'attenzione sull'ambito qui di specifico interesse, vale a dire il settore economico-produttivo, un tema che viene affrontato in molte recenti ricerche che si occupano di determinare quali aspetti influenzino la maggiore o minore efficacia di un consiglio di amministrazione è proprio l'analisi della presenza (o, meglio, assenza) di consigliere donne. In tal senso, la letteratura ci mostra come una composizione bilanciata dal punto di vista di genere all'interno di tali organismi migliori la loro resa in termini di risultati (Dobbin, Jung, 2011)<sup>1</sup>. Ciononostante, il quadro che le ricerche e i dati ci restituiscono è quello di uno sbilanciamento ancora piuttosto netto, benché diversificato a seconda dei differenti contesti nazionali (Commissione europea, 2012, 2015).

---

<sup>1</sup> <https://www.msci.com/documents/10199/04b6f646-d638-4878-9c61-4eb91748a82b> (ultimo accesso in data 01/12/2016).



Una delle più ricorrenti cause di tale disegualianza è da rintracciare nel fenomeno del cosiddetto old boys network (Leighton, Thain, 1993). Con questa espressione si fa riferimento a quell'insieme di processi di (auto)selezione che fa sì che i membri dei consigli di amministrazione in vigore spesso si avvalgano delle reti relazionali e di selezione già esistenti, costituite nella maggior parte dei casi da soli uomini. In tal modo, si viene a creare un meccanismo di riproduzione e rafforzamento della segregazione di genere iniziale e, per l'appunto, un controllo maschile degli organismi di gestione economica. Dunque, una ragione comunemente citata per la scarsa presenza delle donne nei CdA è da rintracciare proprio nel mancato accesso di potenziali candidate a quel sistema di network informale che sovente si rivela centrale nella costruzione dei percorsi di carriera (Janiak, 2003; Fairfax, 2006; Davies, 2011).

Il meccanismo dell'old boys network sovente genera, all'interno di un consiglio, processi di cooptazione e di dipendenza dei consiglieri dallo stesso network iniziale. A questa considerazione critica si aggiunga che i processi di selezione dei consigli avvengono spesso in modo parzialmente o del tutto informale, in assenza di regole codificate e soprattutto senza una chiara definizione di competenze necessarie a garantire un buon livello di funzionamento del board. Il consiglio di amministrazione, per tutte queste motivazioni, assume sovente i tratti di una sorta di club, in cui si entra solo se si appartiene a una stretta cerchia di "Lord" (Cuomo, Mapelli, 2011). È chiaro quindi che le azioni di chi "abita il club" siano espressione delle relazioni del gruppo, che evidentemente non intravede un vantaggio a estendere l'accesso ad un più ampio ventaglio di persone, tra cui le donne.

Un'importante ricerca in materia (Burke, Mattis, 2000) sottolinea inoltre che il ruolo degli amministratori delegati e del presidente del CdA sono fondamentali per incentivare una più equa composizione di genere. In tal senso, però, le figure con ruoli di leadership da sole non bastano: di pari importanza è il network di contatti informali che esprime e rappresenta l'organo decisionale stesso. L'inserimento in un adeguato network, che a sua volta genera cooptazione, è condizione necessaria per accedere ai consigli. Tuttavia, è evidente che nel network si entri solo se si è già in una certa misura parte di quella rete di relazioni: si innesta quindi un circolo vizioso il quale difficilmente permette che i sistemi di reclutamento possano autoriformarsi dall'interno e tende al contrario alla loro stabilizzazione nel tempo.

Un'ulteriore, ricorrente giustificazione che viene addotta per motivare l'esiguità del numero di consigliere donne fa riferimento alla riluttanza nello scegliere donne senza un'antecedente esperienza nei consigli, nonché ad una supposta difficoltà a reperire nominativi di donne qualificate per ricoprire tali ruoli (Burke, 1994). Il tema di una minor qualificazione delle donne, tuttavia, non è evidentemente riconducibile a evidenze empiriche concrete. Alcontrario, come accennato, i dati in tema di istruzione e formazione confermano la preparazione e la competenza femminile come un trend in crescita. Il tema della scarsa qualificazione è purtroppo legato alla permanenza di una serie di stereotipi di genere, che a loro volta nascono da un sistema di interazioni ristretto all'interno dei CdA, intesi appunto come network o "club" in cui relazioni omosociali si cristallizzano in pratiche di selezione improntate alla cooptazione (Cuomo, Mapelli, 2011).

Emerge dunque una difficoltà nel raggiungere un bilanciamento di genere nelle posizioni più elevate della scala gerarchica del settore economico, il quale - come esplicitato - ha le sue peculiarità. Infatti, se da un lato entrano in gioco meccanismi basati su pratiche di reclutamento informale, dall'altro viene giustificata la scarsa presenza femminile nei CdA con la difficoltà a reperirne i profili professionali. Quest'ultima motivazione è stata il traino per diverse iniziative nate con il fine di colmare tale divario di genere. Prima fra tutte, l'implementazione nel resto d'Europa di banche dei saperi femminili, di cui discuteremo nel prossimo paragrafo.

## **1.2. Una fotografia dell'Europa: quadro normativo e dati**

In questa sezione del capitolo verranno forniti dati e informazioni di sfondo sulle principali azioni intraprese a livello internazionale, nazionale e provinciale per incrementare la presenza femminile nelle posizioni decisionali nei CdA e nei Collegi sindacali.

### **1.2.1. Il contesto internazionale: disposizioni normative e prime sperimentazioni di Banche dei saperi**

La Norvegia è stato il primo paese al mondo ad approvare una legge specifica sulla rappresentanza di genere nei consigli e nei collegi delle società (Sweigart, 2012; Teigen, 2012). Nel dicembre 2003, il Parlamento norvegese ha introdotto un emendamento alla legge sulle società che include il regolamento sulle cosiddette quote, secondo cui almeno il 40% dei membri dei CdA deve appartenere al genere meno rappresentato. L'obiettivo della legge era quello di creare maggiore parità negli organi decisionali e di aumentare la redditività delle imprese (Storvik, 2011). La legge ha stabilito che le aziende avessero cinque anni di tempo per adeguarsi (sino al gennaio del 2008) e, qualora al termine della scadenza non l'avessero rispettata, sarebbero state soggette ad una sanzione finale che prevedeva lo scioglimento della società (Storvik, Teigen, 2010). Nel gennaio 2008, 77 imprese (su circa 450) che eludevano la normativa hanno ricevuto una lettera di avvertimento dal Registration Center Bronnoysund<sup>2</sup>, il quale dava loro quattro settimane per conformarsi alla normativa; nel febbraio del medesimo anno, 12 aziende ricevettero una seconda lettera di richiamo e, nell'aprile del 2008, tutte le aziende si erano conformate alla legge vigente (Storvik, Teigen, 2010). Dall'introduzione di tale legge, nel 2003, il numero di donne nei CdA norvegesi ha raggiunto il 40%, come previsto dalla normativa stessa (Storvik, 2011).

Nell'acceso dibattito pubblico sorto attorno al provvedimento, i rappresentanti delle imprese obiettarono la difficoltà a reperire donne competenti e disposte a partecipare nel numero tale per cui si arrivasse a rispettare la quota indicata per legge (Teigen, 2002; Cvijanovic, 2009). Il successo dell'attuazione della norma è da rin-

<sup>2</sup> Brønnøysund Register Centre è un'agenzia del governo norvegese che è responsabile della gestione di numerosi registri pubblici norvegesi e di sistemi di governo per lo scambio di informazioni digitali.

tracciare principalmente nelle sanzioni, piuttosto dure, messe in campo in caso di inadempienza. Inoltre, tra le motivazioni che hanno portato alla riuscita dell'intervento troviamo anche l'ampio sostegno politico, trasversale ai vari schieramenti, dalla coalizione di governo conservatrice al partito socialista (Storvik, Teigen, 2010).

La sperimentazione della Norvegia ha dato il via ad un dibattito ampio in tutta l'Unione Europea e molti Paesi hanno iniziato a discutere di quote a livello nazionale (Storvik, Teigen, 2010). Infatti, dopo la pionieristica legge norvegese, diversi Stati membri hanno varato leggi per introdurre quote di genere nei consigli di amministrazione delle società, tra cui: Spagna, Francia, Paesi Bassi, Italia, e Belgio (CE Network, 2011; Davies, 2011; Lombardo, 2012; Clark, 2012; Pande, Forde, 2011; Visser, 2011; ).

Per ragioni di sintesi, riportiamo qui di seguito alcune delle caratteristiche fondamentali di tali interventi normativi, che variano fra loro sotto alcuni aspetti importanti, tra cui, in estrema sintesi:

- il tipo di sanzioni in caso di mancato rispetto (chiusura delle aziende, per esempio in Norvegia; il principio del “comply or explain”<sup>3</sup>, per esempio nei Paesi Bassi);
- il tipo di legge utilizzata (ad esempio, la Norvegia ha utilizzato una legge sul diritto societario, ma aveva precedentemente valutato di utilizzare la legge sull'uguaglianza);
- la durata e la natura della tempistica per il raggiungimento dell'obiettivo (immediata; diversi anni per l'implementazione; implementazione di parti diverse della normativa; nessuna data di destinazione);
- gli incentivi dati a società che rispettano il bilanciamento di genere (ad esempio, in Spagna le aziende che hanno un bilanciamento di genere tra gli organismi di amministrazione e controllo accedono prioritariamente ai contratti pubblici);
- la temporaneità o meno (ad esempio, nei Paesi Bassi e in Italia la legge prevede una durata limitata di sperimentazione, tre anni, conclusi i quali decade);
- soglie dimensionali per l'inclusione delle società di diritto (ad esempio, in Spagna sono comprese le imprese con più di 250 dipendenti e le società quotate, mentre le aziende più piccole possono essere esentate);
- la struttura proprietaria delle imprese (di proprietà pubblica, a responsabilità limitata, quotata in borsa; privata).

Più nello specifico, tra i paesi che hanno istituito le quote di genere con sanzioni vincolanti troviamo Francia, Italia<sup>4</sup> e Belgio. Nel 2011, la Francia ha varato la legge sulle quote obbligatorie nei Consigli di Amministrazione la quale prevedeva che, entro il 2004 il 20% dei seggi fosse ricoperto dal genere meno rappresentato e,

<sup>3</sup> L'espressione “comply or explain”, traducibile come “realizza o giustifica”, è il principio secondo il quale le società hanno introdotto quote non vincolanti di genere nei loro codici di governo societario. Si tratta di raccomandazioni per raggiungere l'equilibrio di genere e, qualora non fosse rispettato tale principio, le società sono tenute a spiegare le ragioni di eventuali non conformità alle direttive.

<sup>4</sup> Per un'analisi dettagliata sull'introduzione delle quote di genere nei CdA e nei Collegi sindacali in Italia si rimanda al paragrafo 1.2.2 del presente rapporto.

entro il 2017, dal 40% (Rosenblum, 2014). La normativa del Belgio, introdotta nel 2011, prevede che entro il 2018 il 33% dei membri dei CdA appartenga al genere attualmente meno rappresentato (Teigen, 2012).

Le quote di genere senza sanzioni sono state invece emanate in Spagna, Islanda, Paesi Bassi, Germania<sup>5</sup>. Nel 2007, la Spagna ha incoraggiato le grandi società quotate a raggiungere nei CdA una quota del 40% di donne entro il 2015 (Giovino, 2014). Anche l'Islanda nel 2010 ha raccomandato che, entro il 2013, nei consigli di amministrazione di tutte le società quotate in borsa e delle società con più di 50 dipendenti fosse raggiunta una presenza pari almeno al 40% per il genere meno rappresentato (Teigen, 2012). A partire dal 2011, i Paesi Bassi hanno richiesto alle imprese con più di 250 dipendenti, sia pubbliche che private, che i membri dei loro organismi esecutivi e di vigilanza fossero rappresentati con il 30% di ogni genere (Teigen, 2012). Nel 2015, la Germania ha fissato per le società quotate in borsa l'obiettivo di una soglia minima del 30% di posti assegnati alle donne entro il 2016, percentuale che dovrebbe salire al 50% entro il 2018 (Zeldin, 2015).

Oltre alle misure legislative è stata utilizzata anche un'ampia gamma di meccanismi volontari (Visser, 2011; Walby, Armstrong, 2012). Visser (2011) divide le misure volontarie in tre categorie:

buone pratiche nelle aziende, le quali includono programmi di formazione e mentoring, o programmi di supporto per l'attuazione delle quote di genere volontarie a livello aziendale (Commissione europea, 2007; Davidson, Burke, 2011);

iniziative cross-aziendali o settoriali, che includono: i) premi per incoraggiare le pratiche innovative nelle aziende che puntano all'avanzamento di carriera delle donne<sup>6</sup>; ii) banche dati contenenti profili professionali di donne interessate a diventare membri dei CdA, con l'intento di facilitare la loro nomina nelle aziende (Storvik, Teigen, 2011); iii) creazione di network (ad esempio, European Professional Women's Network); iv) iniziative di mentoring (ad esempio, il Programma Mentoring FTSE 100 Cross-Company<sup>7</sup>);

forme di autoregolamentazione aziendale, tra cui l'esempio più diffuso è rappresentato dai codici di Corporate Governance, linee guida (e non misure vincolanti), che sottostanno al principio 'comply or explain', traducibile come 'realizza o giustifica', secondo il quale le società sono tenute a spiegare le ragioni di eventuali non conformità alle direttive aziendali (le quali includono anche spesso un'equa rappresentanza di genere nei CdA) (Visser, 2011).

In Svezia, l'ipotesi di introdurre un intervento obbligatorio per legge è stata da più parti ritenuta una delle ragioni del successo del regime volontario, che ha portato ad un consistente aumento del numero delle donne nei consigli (dal 6% del 2002 al 22% nel 2010) (The Local, 2012). Anche nel Regno Unito sono state accolte delle iniziative volontarie per il bilanciamento di genere. Nel 2011, il governo inglese ha condotto una ricerca sul modo in cui possono essere rimossi gli ostacoli, affinché

<sup>5</sup> [www.catalyst.org/legislative-board-diversity#footnote1\\_k692yzn](http://www.catalyst.org/legislative-board-diversity#footnote1_k692yzn) (ultimo accesso in data 2 dicembre 2016).

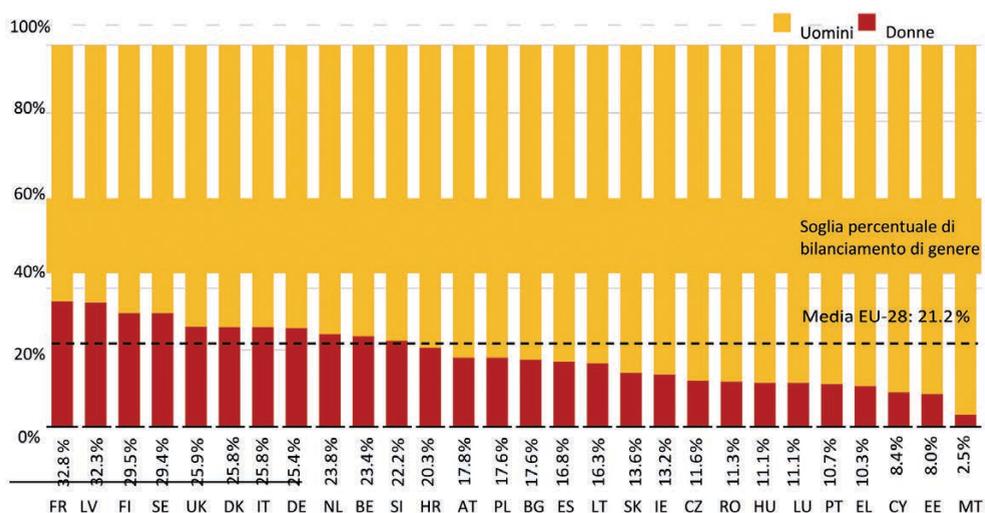
<sup>6</sup> <http://www.catalyst.org/page/54/catalyst-award> (ultimo accesso in data 2 dicembre 2016).

<sup>7</sup> <http://www.mentoringfoundation.co.uk/ftse-100-cross-company-mentoring-executive-programme/> (ultimo accesso in data 2 dicembre 2016).

si garantisca una maggiore partecipazione delle donne, riservandosi il diritto di introdurre alternative più prescrittive se le misure volontarie non dovessero portare a cambiamenti significativi (Davis, 2011).

Per quanto riguarda l'Europa a 28, come si può vedere dal sottostante grafico, nel mese di aprile 2015 la quota media di donne nei consigli di amministrazione delle più grandi compagnie dell'EU ha raggiunto il 21,2%<sup>8</sup>. Tale dato rappresenta un leggero aumento della presenza femminile nei CdA delle grandi società rispetto ai dati del 2014 (presenza femminile al 20,3%<sup>9</sup>). Inoltre, in otto paesi – Francia, Lettonia, Finlandia, Svezia, Regno Unito, Danimarca, Italia e Germania – le donne rappresentano almeno un quarto dei membri degli organi amministrativi e di controllo delle società.

**Grafico 1:** Donne e uomini nei board delle più grandi compagnie in EU (aprile 2015)



Fonte: European Commission, Database on women and men in decision-making<sup>10</sup>.

Tale incremento è da ricondurre anche e non secondariamente alle misure singolarmente adottate dai diversi stati membri per raggiungere un equilibrio di genere. Infatti, come si può vedere dalla figura 2, la Commissione Europea ha portato alla ribalta la questione della sotto-rappresentazione delle donne nei CdA delle grandi società sin dal 2010, quando ha inaugurato la sua strategia per la parità di genere<sup>11</sup>. Nel 2011,

<sup>8</sup> I dati, raccolti nel mese di aprile 2015, coprono 619 delle più grandi società quotate in borsa dei 28 Stati membri dell'UE. Maggiori informazioni sulla metodologia utilizzata per la raccolta dati sono disponibili all'indirizzo: [http://ec.europa.eu/justice/gender-equality/gender-decision-making/database/index\\_en.htm](http://ec.europa.eu/justice/gender-equality/gender-decision-making/database/index_en.htm) (ultimo accesso in data 06/12/2016).

<sup>9</sup> Egon Zehnder, European Board Diversity Analysis, <http://www.egonzehnder.com/EBDA-2014-map> (ultimo accesso in data 28/11/2016).

<sup>10</sup> [http://ec.europa.eu/justice/gender-equality/link/index\\_en.htm](http://ec.europa.eu/justice/gender-equality/link/index_en.htm) (ultimo accesso in data 06/12/2016).

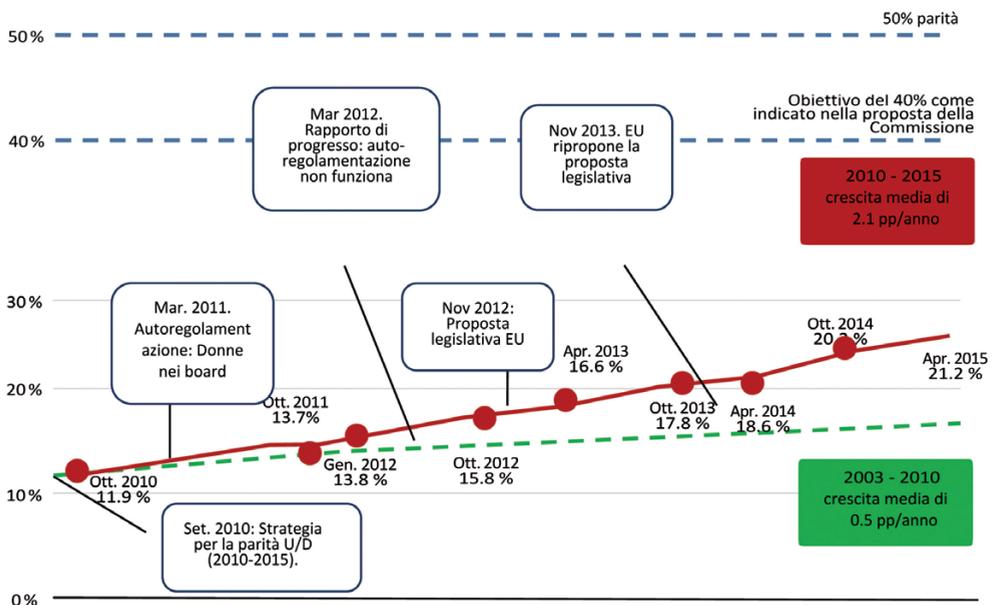
<sup>11</sup> [http://ec.europa.eu/justice/gender-equality/files/strategy\\_equality\\_women\\_men\\_en.pdf](http://ec.europa.eu/justice/gender-equality/files/strategy_equality_women_men_en.pdf) (consultato in data 28/11/2016).



la Commissione europea ha sollecitato le imprese ad una auto-regolamentazione di genere, da includere nei propri regolamenti interni, al fine di garantire un migliore equilibrio di genere nelle aziende. Ad un anno di distanza, i dati non mostravano alcun significativo risultato<sup>12</sup>, motivo per cui, nel novembre 2012, la Commissione ha presentato una legge volta ad accelerare il processo e a rendere più cogenti le misure<sup>13</sup>.

Dal 2003 al 2010, la quota delle donne nei consigli è passata dal 8,5% al 11,9%, con un incremento di 3,4 punti percentuali e una media di 0,5 pp/anno. Come si evince dal grafico 2, dall'introduzione della norma, nel 2010, al 2015 la quota è invece salita di ben 9,3 punti percentuali (pp), con una crescita media di 2 pp/anno: ben quattro volte il precedente tasso di cambiamento<sup>14</sup>. Da ottobre 2010 ad aprile 2015 la quota delle donne nei CdA è complessivamente aumentata in ben 24 dei 28 Stati membri. Il più grande incremento percentuale si registra in Italia (+21,2 pp), Francia (+20,5 pp), Belgio (+12,9 pp), Germania (+12,8 pp), Regno Unito (+12,6 pp) e Slovenia (+12,4 pp)<sup>15</sup>, a dimostrazione dell'indiscutibile efficacia (per quanto non testata sul lungo termine), degli interventi normativi in materia.

### Grafico 2: Impatto delle azioni intraprese. Quote legislative e volontarie.



Fonte: European Commission, Database on women and men in decision making.<sup>16</sup>

<sup>12</sup> [http://ec.europa.eu/justice/newsroom/gender-equality/opinion/files/120528/women\\_on\\_board\\_progress\\_report\\_en.pdf](http://ec.europa.eu/justice/newsroom/gender-equality/opinion/files/120528/women_on_board_progress_report_en.pdf), p.15 (consultato in data 28/11/2016).

<sup>13</sup> Press pack: [http://ec.europa.eu/justice/newsroom/gender-equality/news/121114\\_en.htm](http://ec.europa.eu/justice/newsroom/gender-equality/news/121114_en.htm) (consultato in data 28/11/2016).

<sup>14</sup> [http://ec.europa.eu/justice/gender-equality/files/womenonboards/factsheet\\_women\\_on\\_boards\\_web\\_2015-10\\_en.pdf](http://ec.europa.eu/justice/gender-equality/files/womenonboards/factsheet_women_on_boards_web_2015-10_en.pdf) (consultato in data 28/11/2016).

<sup>15</sup> [http://ec.europa.eu/justice/gender-equality/files/womenonboards/factsheet\\_women\\_on\\_boards\\_web\\_2015-10\\_en.pdf](http://ec.europa.eu/justice/gender-equality/files/womenonboards/factsheet_women_on_boards_web_2015-10_en.pdf) (consultato in data 28/11/2016).

<sup>16</sup> [http://ec.europa.eu/justice/gender-equality/link/index\\_en.htm](http://ec.europa.eu/justice/gender-equality/link/index_en.htm) (ultimo accesso in data 06/12/2016).

La maggior parte dei miglioramenti più significativi ha quindi avuto luogo nei Paesi che hanno preso in considerazione un'azione legislativa. Infatti, come accennato precedentemente, molti stati membri hanno adottato iniziative volontarie per stabilire un equilibrio di genere nelle proprie aziende, ma tale azione è risultata essere poco incisiva e spesso disattesa<sup>17</sup>. Infine, a fronte di risultati decisamente positivi, va segnalata una criticità non trascurabile.

La percentuale di donne al top management rimane ancora minima: solo il 3,6% delle maggiorisocietà quotate in Europa ha un amministratore delegato donna e questa cifra è rimasta invariata negli ultimi tre anni e mezzo<sup>18</sup>.

### **1.2.2. Il contesto nazionale: l'introduzione della legge Golfo-Mosca e il suo impatto**

Anche l'Italia, sulla spinta del contesto europeo, ha tentato di fare fronte al deficit democratico dato dallo squilibrio di genere nei contesti di rappresentanza economico-produttiva. In particolare, si è cercato di colmare la sotto-rappresentazione delle donne nei consigli di amministrazione e nei collegi sindacali con l'introduzione della Legge n. 120 del 2011 (meglio nota come legge Golfo-Mosca). Tale legge prevede un riequilibrio di genere nella composizione degli organi sociali delle società quotate nei mercati regolamentati e delle società controllate dalla pubblica amministrazione. La normativa prescrive che gli organi di amministrazione e controllo delle società quotate e delle società a controllo pubblico debbano rispettare l'equilibrio di genere per tre mandati consecutivi. Le società quotate devono adeguarsi a decorrere dal primo rinnovo successivo ad un anno dalla data di entrata in vigore della legge (avvenuta il 12 agosto 2011). Per le società a controllo pubblico tali obblighi sono invece decorsi dal primo rinnovo degli organi collegiali successivo all'entrata in vigore del D.P.R. del 30 novembre 2012, n. 251, avvenuto il 12 febbraio 2013, che regola la parità di accesso agli organi di amministrazione e controllo nelle società controllate da pubbliche amministrazioni, sia direttamente che indirettamente<sup>19</sup>. Le società, sia quotate che sotto controllo pubblico, devono assicurare l'equilibrio di genere nella composizione degli organi collegiali. Al primo rinnovo degli organi, un quinto dei posti dei CdA e dei collegi sindacali deve essere riservato al genere meno rappresentato (per giungere ad un riequilibrio che assegni a tale genere circa il 20% dei posti). Al secondo e al terzo rinnovo, invece, si sale a una quota pari a un terzo dei membri dei CdA, giungendo quindi a ri-attribuire al genere meno rappresentato circa il 33% dei posti.

<sup>17</sup> Per una visione dettagliata degli stati membri che hanno messo in campo iniziative volontarie si rimanda all'allegato I in appendice.

<sup>18</sup> [http://ec.europa.eu/justice/gender-equality/files/womenonboards/factsheet\\_women\\_on\\_boards\\_web\\_2015-10\\_en.pdf](http://ec.europa.eu/justice/gender-equality/files/womenonboards/factsheet_women_on_boards_web_2015-10_en.pdf) (ultimo accesso in data 06/12/2016).

<sup>19</sup> Il Decreto del Presidente della Repubblica del 30 novembre 2012, n. 251 sancisce il "Regolamento concernente la parità di accesso agli organi di amministrazione e di controllo nelle società, costituite in Italia, controllate da pubbliche amministrazioni, ai sensi dell'articolo 2359, commi primo e secondo, del codice civile, non quotate in mercati regolamentati, in attuazione dell'articolo 3, comma 2, della legge 12 luglio 2011, n. 120 (13G00022) <http://www.gazzettaufficiale.it/eli/id/2013/01/28/13G00022/sg> (ultimo accesso in data 2 dicembre 2016).



Per le società quotate che non rispettano la normativa, la sanzione prevede un richiamo della Consob (Commissione Nazionale per le Società e la Borsa, organo di controllo del mercato finanziario italiano), la quale dà un tempo massimo di quattro mesi per adeguarsi. Al termine del periodo, qualora la società non abbia provveduto all'adeguamento, è previsto un secondo richiamo e una multa pecuniaria che arriva fino a un milione di euro. Se la quota non viene rispettata entro i successivi tre mesi, il CdA o il collegio sindacale decade.

Per quanto riguarda invece le società non quotate, i poteri di monitoraggio e vigilanza sulla corretta applicazione delle quote nelle società pubbliche - e quindi anche l'istruttoria finalizzata alle sanzioni - sono attribuiti alla Presidenza del Consiglio dei Ministri, in particolare al Dipartimento Pari Opportunità. Nel caso di accertata inadempienza, il Presidente del Consiglio dei Ministri o il Ministro delegato per le Pari Opportunità procede a diffidare la società, la quale deve provvedere a ripristinare l'equilibrio entro 60 giorni dalla diffida. In caso di inottemperanza, dopo un secondo monitoraggio con cui fissa un ulteriore termine di 60 giorni; se la società non provvede ad adeguarsi, l'organismo in questione decade. Chiunque può segnalare la mancata osservazione della normativa all'apposita Commissione, insediata presso la presidenza del Consiglio dei Ministri<sup>20</sup>.

È inoltre da tenere in considerazione che la legge ha validità temporanea: si applica per tre mandati consecutivi, al termine dei quali l'obbligo decade, ristabilendo le normative che precedevano l'introduzione della legge 120/2011 (Cuomo, Mapelli, 2011). La previsione, all'interno dell'impianto legislativo della L. 120/2011, di un monitoraggio ad hoc per verificare l'adempimento della legge ha permesso di valutare fin da subito l'efficacia di questa nuova azione. Tale intervento legislativo si è configurato come un vero e proprio shock normativo nel panorama della rappresentanza di genere italiana, capace di modificare rapidamente l'assetto degli organi decisionali di impresa ma, al tempo stesso, di scatenare reazioni adattive e difensive da parte degli attori minacciati dal cambiamento (Dagnes, 2014).

Per quanto riguarda le società non quotate in mercati regolamentati e controllate dalle pubbliche amministrazioni, i dati forniti dal Dipartimento per le Pari Opportunità (2016) permettono di effettuare un confronto tra l'aprile 2014 (anno della prima acquisizione di dati) e il febbraio 2016. Nell'intervallo considerato, si registra un incremento di otto punti percentuali nella partecipazione femminile - da 17,5 al 25,7 - grazie all'accesso di circa 900 nuove componenti negli organi collegiali delle predette società. Inoltre, nella quasi totalità delle imprese, almeno una donna siede nel board (Dipartimento Pari Opportunità, 2016)<sup>21</sup>. È evidente dall'andamento di tali dati che l'introduzione della normativa abbia cambiato in maniera significativa i precedenti assetti e abbia dunque colto nel segno degli obiettivi di riequilibrio con i quali era stata concepita. La distribuzione della presenza evidenzia tuttavia notevoli

<sup>20</sup> Il Dipartimento per le Pari Opportunità ha attivato la casella di posta elettronica certificata a cui segnalare la mancata osservanza della legge: [segreteria.interventipariop@pec.governo.it](mailto:segreteria.interventipariop@pec.governo.it).

<sup>21</sup> Il riferimento, più nello specifico, è alla Relazione triennale sullo stato di applicazione della normativa, presentata al Parlamento dal Dipartimento pari opportunità nel febbraio 2016 e disponibile on line [http://www.pariopportunita.gov.it/media/2786/relazione\\_-triennio-appl-dpr-251\\_2012-inviata-a-parlamento.pdf](http://www.pariopportunita.gov.it/media/2786/relazione_-triennio-appl-dpr-251_2012-inviata-a-parlamento.pdf) (ultimo accesso in data 30 novembre 2016).

differenze regionali: si registrano valori particolarmente elevati nel Nord Italia, dove la percentuale di donne negli organi collegiali si avvicina o raggiunge il 30% in diverse regioni (come in Emilia Romagna, Piemonte, Liguria e Valle D'Aosta); nel Sud dell'Italia le donne non raggiungono la soglia del 15% dei componenti degli organi collegiali sia in Basilicata (13,2%) che in Calabria (14,9%) e, in generale, non raggiungono il 20%, fatta eccezione per l'Abruzzo, in cui la percentuale si attesta al 24,8%.

A tali positivi risultati fanno però da contraltare alcuni rischi, sottolineati dal Commissario Consob Luca Enriques (Andreozzi, 2015). Il primo è che i consigli di amministrazione si riducano di numero giacché, evidenzia il Commissario, le società ridurrebbero il numero dei componenti del genere meno rappresentato da eleggere, allo scopo principale di ridurre il numero di volti nuovi in consiglio e i correlati rischi: una persistenza del meccanismo del già menzionato old boys network (Leighton, Thain, 1993) che, come abbiamo avuto modo di sottolineare, rappresenta uno degli ostacoli principali al cambiamento.

Tale dinamica di aggiramento normativo sembra essere parzialmente confermata dai dati forniti dal Dipartimento per le Pari Opportunità (2016), sempre relativi alle nomine negli organi delle società non quotate nei mercati regolamentati e controllate dalle pubbliche amministrazioni. Nell'ultimo biennio si osserva infatti una preoccupante tendenza all'incremento delle nomine di Amministratori unici: a febbraio 2016, 35 società su 100 risultano dirette da un Amministratore unico, mentre ad aprile 2014 la percentuale era inferiore a 30. Inoltre, soltanto una percentuale decisamente irrisoria degli Amministratori unici nominati è di genere femminile: il 3%.

Il secondo possibile effetto indesiderato o perverso della norma è che la durata dei consigli di amministrazione venga ridotta da tre ad un anno. La nuova legge si applica infatti solo per tre mandati consecutivi. Per prassi in Italia la durata degli organi sociali è di tre anni, ma Enriques evidenzia come possano essere previste durate inferiori (Andreozzi, 2015).

In conclusione di questo rapido sunto della situazione nazionale, una prima analisi di contesto mette in luce come l'intervento normativo si stia rivelando uno strumento assai utile rispetto all'obiettivo di aumentare la presenza delle donne in posizioni apicali all'interno del settore economico-produttivo. Tuttavia, come evidenziato dagli elementi di criticità che si intrecciano al cambiamento e come confermato dalla letteratura sul tema (Hetland, 2007; Moe, 2009; Storvik, Teigen, 2010; Storvik, 2011; Teigen, 2012), un riequilibrio numerico da solo non basta. È infatti indispensabile, affinché al riassetto quantitativo si accompagni un cambiamento qualitativo - dirimente in termini di significatività e persistenza del mutamento - anche un processo di tipo culturale nei contesti aziendali e nelle reti interaziendali.

### **1.3. Accanto alla norma, oltre la norma: la Banca dei Saperi (BdS)**

A proposito di mutamento culturale, uno degli aspetti fondamentali per attivare forme persistenti nel tempo di ribilanciamento di genere è rappresenta, come abbiamo visto in apertura, dalla riforma dei processi di reclutamento. Quel fenomeno di riproduzione delle reti informali preesistenti che spesso si configura come un

escludente old boys network. Una delle azioni più significative messe in campo, accanto alle quote, per incrementare la presenza femminile nei CdA è da rintracciare nella costruzione delle cosiddette Banche dei Saperi femminili (BdS). Con tale termine si intende una banca dati informatizzata che raccoglie al suo interno profili professionali di donne; uno strumento progettato allo scopo di favorire una più equa partecipazione di genere nelle istituzioni sociali, politiche, ma soprattutto economiche. Tale banca dati è organizzata generalmente in base al curriculum vitae delle professioniste, nell'ottica di valorizzare le competenze professionali e di semplificare la scelta di consigliere donne per le nomine in posizioni gestionali e in organismi di rappresentanza.

Anche in questo caso, come per la legge sulle quote nei CdA, la Norvegia è stata pioniera nella costruzione di tali strumenti, introdotti già da fine anni novanta, ed è stata l'unico esempio significativo di Paese ad averne costruito diverse tipologie a livello nazionale, regionale e settoriale (Storvik, Teigen, 2010). Il processo è iniziato nel 1998 ed è proseguito fino al 2005, con l'implementazione di diversi database che includevano profili di donne interessate ad essere nominate nei CdA (Ahern, Dittmar, 2012). A livello nazionale, quattro sono le banche dati maggiormente conosciute in Norvegia, due delle quali sono state istituite con direttive statali; una si è appoggiata invece all'albo degli avvocati e una quarta è stata istituita dalle maggiori rappresentanze delle associazioni di categoria (Storvik, Teigen, 2010).

Entrando nello specifico, le due banche dati nate da direttive statali sono state costituite nel 1998 e nel 1999. Il loro obiettivo era quello di aumentare il numero delle donne nelle posizioni di leadership a livello generale e, nello specifico, all'interno dei consigli di amministrazione. In uno di questi due database potevano iscriversi tutte le donne, mentre nell'altro l'accesso era consentito alle sole donne che avevano svolto uno specifico corso di formazione, oppure a coloro che avevano avuto già esperienze precedenti in consigli di amministrazione; in questo secondo database l'accesso era previsto anche per candidati uomini (Storvik, Teigen, 2010). Il terzo database è stato fondato dall'associazione degli avvocati nel 2004 ed era parte di un programma che prevedeva l'affiancamento del database a corsi di formazione per la gestione dei CdA. L'iscrizione in questa banca dati è riservata alle sole avvocate. La quarta banca dati, istituita dalle maggiori associazioni di categoria, è leggermente diversa dalle altre. Quest'ultima nasce in seno ad un progetto – della durata di due anni, dal 2003 al 2005 – avviato da diverse associazioni di categoria e chiamato “Female Future - training programme”. Il programma si basava sull'idea che i/le manager aziendali – e di rimando le aziende stesse – costituissero una forza trainante per aumentare il numero di donne all'interno dei CdA. In virtù di tale presupposto, il progetto prevedeva che le aziende dovessero identificare le donne di talento, motivandole ad assumere posizioni di leadership nei CdA. Le aziende interessate sottoscrivevano una dichiarazione di intenti, vincolante sia per l'azienda sia per le donne in questione, e nell'ambito di questo progetto era l'impresa che selezionava le donne dal proprio interno. Per poter essere registrate nel database, queste avevano l'obbligo di frequentare corsi di formazione, i quali avevano anche l'intento di creare network. Tale programma rimane tutt'oggi attivo, ma solo due aziende vi partecipano ed è interessante sottolineare che se da un lato i/le partecipanti si ritenevano soddisfatti/e dei corsi attuati e dei network informali che via via si andavano solidificando, dall'altro risultavano totalmente scettici sull'effetto

e l'efficacia (limitata) delle banche dati (Storvik, Teigen, 2010). Vari contributi in letteratura (Hetland, 2007; Moe, 2009) giungono a conclusioni simili e spiegano il disinteresse per i database come una forma di resistenza da parte delle aziende nel reclutare membri dei CdA non direttamente noti, che non possono considerare a priori come alleati (Hetland, 2007), secondo quella dinamica di riproduzione dei network esistenti che abbiamo già evidenziato in apertura del presente capitolo.

La creazione di banche dati esclusivamente femminili e di corsi di formazione per le donne ha assunto un ruolo controverso nel dibattito pubblico norvegese. È stato infatti sostenuto da più parti che tali programmi nascessero da un presupposto in sé problematico, vale a dire che le donne non avessero le competenze necessarie per divenire parte dei CdA. Infatti, la maggiore critica mossa a tali programmi – sia da uomini, sia da donne – riguarda il fatto che gli uomini da sempre ricoprono tali posizioni senza aver dovuto frequentare corsi di qualificazione e senza aver mai dovuto inserire il proprio profilo professionale in un database (Storvik, Teigen, 2010).

### **1.3.1. Prime sperimentazioni in Italia: il caso della Regione Toscana e della Provincia di Bolzano**

In Italia lo strumento della Banca dei saperi è ancora relativamente poco conosciuto. Tuttavia, vi sono stati due casi pionieristici di sperimentazione dello stesso, non a caso in due contesti tendenzialmente all'avanguardia nella promozione di politiche di equità di genere: la regione Toscana e la provincia di Bolzano, contesti che hanno fornito delle soluzioni, o meglio degli strumenti, per far sì che la legge istituita potesse trovare piena e più radicata applicazione.

Si è ritenuto opportuno, dunque, intervistare due referenti che hanno seguito il percorso di sperimentazione in prima persona: la Presidente del comitato per le Pari Opportunità della regione Toscana e la Vice-Presidente della Commissione Provinciale per le Pari Opportunità per le donne della provincia di Bolzano. Le interviste fanno parte del complesso della ricerca, che verrà presentata nel successivo capitolo. Tuttavia appare qui opportuno anticipare alcuni dei contenuti emersi, in relazione specifica a queste due esperienze, che ci aiutano a tratteggiare un più preciso quadro del contesto nazionale, prima di focalizzarci sui dati raccolti con le interviste in relazione al territorio trentino.

In modo differente, entrambe le realtà in questione hanno gettato le basi di una sperimentazione in risposta ad un'esigenza territoriale, emersa a seguito dell'introduzione della legge Golfo-Mosca:

Diciamo che nonostante ci fosse una legge, si è sentita proprio l'esigenza territoriale delle donne che volevano essere maggiormente incluse nella vita pubblica e di rimando anche di entrare a far parte di organi decisionali come i CdA e i collegi sindacali. *[Presidente CPO Toscana]*

La banca dati ha avuto un processo articolato perché affonda le radici nella volontà delle donne stesse di essere maggiormente presenti nei CdA [...]. Noi abbiamo fatto tanti incontri sul territorio, per noi era proprio un'azione su tutto il territorio di incontri, formazione in modo che anche le donne che si fossero sentite inadeguate per iscriversi alla banca dati vedessero che le competenze le avevano. È partita proprio da una richiesta territoriale. *[Vice-presidente CPO Bolzano]*



La nascita del progetto ha seguito percorsi diversificati nei due contesti. Per quanto riguarda la regione Toscana, la sua costruzione nasce in seguito all'applicazione di diverse normative regionali, che riguardano l'incentivo alle nomine femminili, tra cui la legge regionale n. 5 del 8 febbraio 2008 "Norme in materia di nomine e designazioni e di rinnovo degli organi amministrativi di competenza della Regione"<sup>22</sup>. La norma prevede una pari rappresentanza di genere nelle nomine effettuate dalla Regione - sia dal Consiglio Regionale che dalla Giunta Regionale. A fianco di tale normativa, risulta essere di primaria importanza la legge regionale del 2 aprile 2009, n. 16 "Cittadinanza di genere"<sup>23</sup>. Quest'ultima legge rappresenta il riferimento normativo per la Banca dei saperi, in quanto prevede che "al fine di facilitare l'attuazione del principio di parità nelle nomine regionali risulta opportuno istituire un'apposita Banca dati dei saperi delle donne, come strumento di promozione della rappresentanza delle figure femminili, affidandone la gestione alla Commissione regionale per le Pari Opportunità tra uomo e donna, istituita presso il Consiglio regionale". È infine con la legge regionale del 15 dicembre 2009 n. 76, la quale disciplina le modalità di costituzione e i compiti della Commissione regionale per le Pari Opportunità, che la gestione della BdS passa in mano alla Commissione Pari Opportunità (d'ora in avanti CPO) della Regione<sup>24</sup>.

Già dall'introduzione, nel 2008, di norme che favoriscono un'equilibrata rappresentanza di genere in tutte le nomine di propria competenza, la Regione Toscana ha dunque concretizzato il passaggio dall'idea astratta di parità con la costruzione della Banca dei saperi delle donne. Un portale a cui gli organi di rappresentanza, così come qualunque altro ente pubblico o ente partecipato della Regione, possono facilmente accedere per ricercare i profili che rispondono ai requisiti richiesti per eventuali designazioni. Tale necessità, come afferma la Presidente della CPO Toscana, nasce dalla persistente sotto rappresentazione delle donne nelle nomine dei consigli di amministrazione:

L'idea nasce perché nelle nomine che via via andavamo a fare, nonostante in quegli anni avessimo fatto una legge apposita [...] poi questa possibilità non veniva tenuta in considerazione e una delle motivazioni per giustificare il fatto che non si usassero personalità femminili era che in realtà era complicato recuperare le stesse professionalità. Allora è venuto in mente che, prevedendo una Banca dei saperi e delle professionalità femminili al cui interno si potessero trovare varie professionalità, fosse più semplice per i soggetti che intendessero tener conto anche nelle nomine di presenze femminili avere un database che le raggruppasse. Quindi poter vedere già nella banca dati, attraverso i vari cv che erano inclusi nella banca, professionalità femminili e non solo quelle maschili. [*Presidente Commissione Pari Opportunità Regione Toscana*]

Nonostante fosse entrata a regime la legge n. 5 del 2008, una delle argomentazioni utilizzate per motivare (o giustificare) il mancato rispetto della legge ha riguardato la difficoltà a reperire profili professionali femminili. Per colmare tale divario è stato

<sup>22</sup> <http://raccoltanormativa.consiglio.regione.toscana.it/articolo?urndoc=urn:nir:regione.toscana:legge:2008-02-08;5> (ultimo accesso in data 02/12/2016).

<sup>23</sup> <http://raccoltanormativa.consiglio.regione.toscana.it/articolo?urndoc=urn:nir:regione.toscana:legge:2009-04-02;16> (ultimo accesso in data 30/11/2016).

<sup>24</sup> <http://raccoltanormativa.consiglio.regione.toscana.it/articolo?urndoc=urn:nir:regione.toscana:legge:2009-12-15;76> (ultimo accesso in data 30/11/2016).

dunque offerto uno strumento di supporto, dal quale poter ricavare i profili professionali confacenti alle diverse nomine da occupare.

La Banca dati dei saperi delle donne ([www.saperidelledonnetoscane.it](http://www.saperidelledonnetoscane.it)), è stata attivata nella regione Toscana nel 2009 e gestita, dal 2012, dalla Commissione Regionale per le Pari Opportunità. Più specificatamente, si tratta di un data base che contiene i curricula delle donne con comprovate esperienze di carattere scientifico, culturale, artistico, professionale, economico, politico, che lavorano e che risiedono in Toscana. Gli organi di rappresentanza, così come qualunque ente pubblico o ente partecipato della Regione Toscana, possono facilmente accedervi per ricercare i profili che rispondono ai requisiti richiesti per eventuali designazioni.

Dal 2009 ad oggi si sono succedute varie modifiche alla Banca dati inizialmente ideata, sia per trasformarla in uno strumento più agile e maggiormente fruibile, sia per migliorarne le potenzialità. Nonostante tale strumento abbia riscosso un particolare interesse da parte delle donne - ogni anno si iscrivono alla Banca tra le 250 e le 300 nuove professionalità femminili<sup>25</sup> - non sembra che a tale interesse sia conseguito un uguale successo in termini di utilizzo da parte dei soggetti deputati al reclutamento:

Da parte degli enti, abbiamo solo due o tre iscritti ad oggi alla Banca dati [26 agosto 2016] e un totale non utilizzo delle professionalità da parte sia del Consiglio che della Giunta Regionale, sia delle istituzioni locali, che della nostra Regione. Noi abbiamo la banca dati ma nessun ente, né regionale né locale, ha mai usato quelle professionalità per fare le nomine, quindi il risultato sotto questo aspetto è del tutto non soddisfacente. [Presidente Commissione Pari Opportunità Regione Toscana]

Nonostante tali difficoltà, tutt'oggi lo strumento continua ad essere attivo e la Commissione Pari Opportunità ha chiesto al Consiglio Regionale, ottenendolo, il mantenimento della Banca, ritenuta uno strumento innovativo e capace di favorire un'adeguata presenza di donne in ruoli fondamentali della vita regionale<sup>26</sup>.

Per quanto riguarda invece il caso della Provincia di Bolzano, la costruzione della banca dati ha avuto un iter più articolato, che ha preso avvio nel maggio 2006, quando la Rete Donne-Lavoro/Frauen-Arbeit<sup>27</sup> ha proposto la costruzione di una lista di donne interessate a entrare a far parte della vita attiva delle istituzioni. Tale idea è stata accolta dall'Assessorato delle politiche sociali e delle Pari Opportunità del Comune di Bolzano che, insieme all'associazione, ha progettato e costruito la banca dati "Esserci"<sup>28</sup>:

Otto anni fa il comune di Bolzano e l'assessorato Pari Opportunità ci aveva chiesto di costruire una banca dati dei saperi femminili come associazione [Rete Donne-Lavoro/Frauen-Arbeit], per organizzare i saperi e le competenze delle donne sul territorio e

<sup>25</sup> [www.saperidelledonnetoscane.it](http://www.saperidelledonnetoscane.it) (ultimo accesso in data 30/11/2016).

<sup>26</sup> <http://www.consiglio.regione.toscana.it/cpo/comunicatiCrtdettaglio.aspx?id=23181> (ultimo accesso in data 02/12/2016).

<sup>27</sup> La rete Donne-Lavoro/Frauen-Arbeit è un'associazione presente sul territorio provinciale di Bolzano, che si occupa della diffusione di una cultura di genere paritaria e di realizzare azioni specifiche per il raggiungimento delle pari opportunità fra uomini e donne ([www.donne-lavoro.bz.it](http://www.donne-lavoro.bz.it)) (ultimo accesso in data 02/12/2016).

<sup>28</sup> <http://www.donne-lavoro.bz.it/282d4402.html> (ultimo accesso in data 03/12/2016).



da questa richiesta avevamo ideato la banca dati a livello comunale che si chiamava “Esserci”. Per noi era proprio un’azione su tutto il territorio: di incontri, formazione, in modo che anche le donne che si fossero sentite inadeguate per iscriversi alla banca dati vedessero che le competenze le avevano. Il disastro è stato che poi si è arenato tutto. Non abbiamo capito bene quale era stato il problema, se era davvero un problema informatico del Comune o se c’era qualche blocco dietro, perché questa banca dati era sul sito del Comune e lì si è arenata. *[Vice-presidente Commissione Pari Opportunità Bolzano]*

Come si evince dallo stralcio, nonostante l’idea iniziale avesse riscosso un grande interesse da parte delle donne – rafforzato anche dai numerosi incontri di informazione tenuti sul territorio – tale strumento non ha avuto il successo auspicato, incontrando degli ostacoli burocratici che hanno portato al suo totale inutilizzo. La Banca dei saperi è stata poi riproposta, in versione modificata, all’interno del progetto Interreg IV “Donne che decidono - Frauen entscheiden”<sup>29</sup>, avviato nel 2011 e terminato nel 2013, che aveva come referente per la Provincia di Bolzano il Servizio Donna<sup>30</sup>. Tuttavia, una volta terminato il progetto, l’utilizzo della Banca dei saperi è andato via via diminuendo, fino al suo attuale inutilizzo:

*[La Banca dei saperi]* fatta per il progetto interregionale esiste ancora come sito ma non ci sono aggiornamenti. Non è che viene usata, nel senso tu ti puoi iscrivere però... le iscrizioni si sono bloccate, anche perché non c’è stata più comunicazione su questo. È una mia opinione ma non ci sono neanche i finanziamenti per portarlo avanti. *[Vice-presidente Commissione Pari Opportunità Bolzano]*

Al di là delle differenze sinora evidenziate, lo sviluppo della Banca dei saperi nei due contesti sembra avere anche delle caratteristiche comuni. Entrambe le realtà hanno ad esempio incontrato problemi dal punto di vista informatico, sia nella costruzione che nella gestione dello strumento:

Il capofila del progetto, che si è assunto l’onere di questa banca dati, ha avuto problemi. Dal punto di vista informatico sembrava che nessuno riuscisse a farla e quando finalmente sono riusciti... Intanto era macchinosissima e non è fatta bene dal punto di vista della veste informatica, perché siamo in un mondo che è andato avanti, siamo nel mondo dei social, di piattaforme più agili... Fatta così non funziona, ha limiti strutturali. *[Vice-presidente Commissione Pari Opportunità Bolzano]*

La scelta fatta della Commissione e dal Consiglio Regionale precedente, per la gestione tecnica della Banca, è stata quella di appoggiarsi ad una società esterna. Noi vorremmo riportare all’interno la gestione tecnica di tutto questo, perché le donne che si iscrivevano ci hanno segnalato un po’ di complicazioni nella gestione esterna. Ad esempio, per accedere noi dobbiamo comunicarlo a nostra volta al settore informatico della Regione e loro devono comunicarlo alla società esterna e perdiamo anche qualche giorno. Quindi per velocizzare anche queste dinamiche vorremmo riportare la gestione del tutto all’interno. *[Presidente Commissione Pari Opportunità Regione Toscana]*

Uno degli aspetti molto positivi in entrambe le esperienze è da rintracciare nelle campagne di sensibilizzazione e nei corsi di formazione svolti sul territorio, che hanno avuto l’obiettivo di far conoscere e affrontare la problematica. Sia nel contesto

<sup>29</sup> <http://www.donne-eu.net/> (ultimo accesso in data 03/12/2016): i partner territoriali di progetto sono Carinzia, Salisburgo, Tirolo, Alto Adige, Udine, Friuli Venezia Giulia.

<sup>30</sup> <http://www.provincia.bz.it/pariopportunita/593.asp> (ultimo accesso in data 02/12/2016).

toscana, sia in quello bolzanino, tali incontri sono stati considerati fondamentali, poiché si sono configurati come azioni di sensibilizzazione e formazione per le donne stesse.

Il tema cruciale della conoscenza e del dialogo con il contesto di riferimento verrà maggiormente approfondito nel III capitolo, in cui verranno illustrati nel dettaglio i risultati emersi dalle interviste svolte con testimoni privilegiati, attori del tessuto socio-economico trentino. Conclusa questa sintetica panoramica internazionale e nazionale sui dati e sulle norme, così come sulle iniziative di maggior interesse sinora realizzate in contesti paragonabili a quello locale, è ora opportuno stringere lo zoom della nostra ricerca proprio sul territorio di riferimento. Oggetto di trattazione del prossimo capitolo sarà infatti la situazione attuale della provincia di Trento, in termini di dati e normative. Procederemo inoltre a presentare brevemente le domande, gli obiettivi e il disegno della ricerca.



## Dal globale al locale: il contesto II. della Provincia di Trento

### 2.1 La provincia di Trento: quadro normativo e dati

Dopo aver analizzato il quadro nazionale e le sue modifiche, a seguito dell'introduzione della Legge n. 120/2011, passiamo ora a delineare il quadro – normativo e relativo al bilanciamento di genere – nello specifico contesto di interesse, vale a dire la provincia di Trento.

In primo luogo, appare opportuno focalizzare l'attenzione sul quadro normativo, aspetto strettamente connesso al tema del presente lavoro. In tal senso, occorre innanzitutto menzionare la legge provinciale del 9 giugno 2010, n. 10, "Disciplina delle nomine e delle designazioni di competenza della Provincia autonoma di Trento e modificazione della legge provinciale 12 febbraio 1996, n. 3 (Disposizioni sulla proroga degli organi amministrativi)"<sup>1</sup>. Tale legge provinciale disciplina le nomine e le designazioni di competenza della Provincia autonoma di Trento e della Giunta provinciale per l'affidamento delle cariche di presidente o di componente di organi di amministrazione o di controllo negli enti strumentali e nelle agenzie della Provincia; nelle società controllate direttamente o indirettamente dalla Provincia; nelle fondazioni o associazioni in cui la Provincia riveste una posizione dominante o ha la qualità di socio fondatore; negli altri enti per i quali è prevista una nomina o una designazione da parte della Provincia. Questa legge si applica anche alle relative designazioni di competenza del Consiglio provinciale.

Risulta necessario specificare che cosa si intenda per società controllate dalle pubbliche amministrazioni: si tratta di società di capitali (ad esempio, società per azioni, società a responsabilità limitata, società in accomandita per azioni) in cui le pubbliche amministrazioni:

- I. dispongono della maggioranza dei voti esercitabili nell'assemblea ordinaria della società (il cosiddetto controllo di diritto);

<sup>1</sup> Il testo integrale della legge è consultabile sul sito del Consiglio della PAT [http://www.consiglio.provincia.tn.it/leggiearchivi/codiceprovinciale/archivio/Pages/Legge%20provinciale%209%20giugno%202010,%20n.%2010\\_21631.aspx](http://www.consiglio.provincia.tn.it/leggiearchivi/codiceprovinciale/archivio/Pages/Legge%20provinciale%209%20giugno%202010,%20n.%2010_21631.aspx) (ultimo accesso in data 1/12/2016).

- II. dispongono di voti sufficienti per esercitare un'influenza dominante nell'assemblea ordinaria di una società (il cosiddetto controllo di fatto) che sussiste quando un socio, anche se privo della maggioranza dei voti in assemblea, è comunque in grado di far prevalere la propria volontà all'interno dell'assemblea stessa in maniera tendenzialmente stabile;
- III. esercitano un'influenza dominante, in virtù di particolari vincoli contrattuali (il cosiddetto controllo contrattuale).

Come precisato, sono incluse nelle società controllate dalle pubbliche amministrazioni anche le controllate indirette, e cioè le società controllate da una pubblica amministrazione per tramite di un'altra società. Infatti, la legge n. 120/2011 include nel proprio ambito di applicazione anche il cosiddetto "controllo indiretto". Dunque la società X, controllata al 100% dalla società Y, il cui capitale, a sua volta, è detenuto al 60% da una pubblica amministrazione, è soggetta al rispetto delle norme sull'equilibrio di genere negli organi di amministrazione e di controllo.

Nell'ambito delle procedure che vengono delineate dalla legge n. 10/2010, l'articolo 13 prescrive il rispetto di una quota e un adeguato bilanciamento della rappresentanza di genere per quanto riguarda le nomine e le designazioni di competenza provinciale. Inoltre, se le nomine o le designazioni di spettanza della Giunta provinciale o del Consiglio provinciale riguardano almeno tre componenti dello stesso organismo, essi devono essere di genere diverso. Se le designazioni sono fatte dal Consiglio provinciale, questo comma si applica con le modalità stabilite dal regolamento interno del Consiglio provinciale.

È proprio dalla legge n. 10/2010 sulle nomine che nasce la necessità, per diversi comitati, associazioni di categoria, enti bilaterali e organizzazioni per la promozione dell'equa partecipazione di genere nell'ambito sociale ed economico, di pianificare percorsi specifici rivolti ad un target di donne interessate a entrare nei CdA e prendere così parte ai processi decisionali. Un esempio particolarmente significativo in tal senso è il corso intitolato "Più donne nella stanza dei bottoni"<sup>2</sup>. Tale corso, che ha avuto una durata di tre giornate e si è svolto nel 2016, è stato tenuto rispettivamente da tre docenti: il dott. Carlo Matassoni, docente nell'area economico-finanziaria; la dott.ssa Enrica Tomasi, Sociologa e Communication Trainer; la prof. ssa Silvia Gherardi, studiosa dei processi organizzativi, analizzati anche in ottica di genere. Il corso, che ha riscosso un significativo interesse, tanto da essere proposto nuovamente nel 2017<sup>3</sup>, ha l'obiettivo di accompagnare le donne nell'acquisizione o nel consolidamento di competenze comunicative e psico-attitudinali volte a sostenere forme di empowerment per donne che sono parte di gruppi decisionali e ambiscono a ricoprire ruoli istituzionali, in considerazione della spesso non equa cultura organizzativa di genere che in tali contesti può manifestarsi.

Come avremo modo di approfondire nel capitolo successivo, dedicato all'analisi delle interviste, il ruolo di queste attività è spesso assai significativo, in termini

---

<sup>2</sup> <https://www.accademiadimpresa.it/fare-impresa-al-femminile-pi%C3%B9-donne-nelle-stanze-dei-bottoni> (ultimo accesso in data 03/12/2016).

<sup>3</sup> <https://www.accademiadimpresa.it/imprenditoria-femminile-pi%C3%B9-donne-nella-stanza-dei-bottoni> (ultimo accesso in data 03/12/2016).

di mutamento culturale e organizzativo, così come di diffusione di buone pratiche, informazioni e consolidamento di competenze, individuali e di rete, anche se da solo non basta a riequilibrare le asimmetrie esistenti. L'approvazione della legge n. 10/2010 ha dato infatti avvio ad un iniziale monitoraggio delle partecipate dirette e indirette della Provincia di Trento. Nel presente studio il monitoraggio della composizione di genere nei ruoli decisionali delle partecipate della Provincia è sembrato significativo per fornire una fotografia della situazione attuale trentina. È opportuno precisare però che l'analisi da noi effettuata si basa esclusivamente sulla composizione del consiglio di amministrazione delle società selezionate e non sul collegio sindacale. Il problema principale rilevato a tale proposito riguarda l'assenza, per molte società, di informazioni circa la composizione degli organi di valutazione le quali, nella maggior parte dei casi, citano tra gli organi di indirizzo politico-amministrativo del sito istituzionale la sola composizione dei consigli di amministrazione.

Nonostante tale problematica, si è cercato di delineare un quadro generale delle partecipate dirette e indirette della Provincia circa il rispetto della l. p. n. 10/2010 e dei processi concreti di applicazione della norma. Non esiste una forma di monitoraggio prevista in tale legge, né sanzioni da applicare qualora la normativa venga elusa; sono invece previste, come illustrato nel precedente capitolo a proposito del quadro normativo, forme di monitoraggio e sanzioni dalla legge Golfo-Mosca. Nel caso trentino, le due leggi vanno di pari passo e, ad oggi, sono state fatte segnalazioni alle società non in regola – sia da parte del Comitato per la promozione dell'imprenditoria femminile (CIF), sia della Commissione Pari Opportunità (CPO) – per portarle a raggiungere un riequilibrio – prima di avviare le azioni e le sanzioni previste dalla Golfo-Mosca.

Attualmente le Società Partecipate della Provincia di Trento sono 21, delle quali 13 risultano direttamente controllate dalla Provincia<sup>4</sup>; da una prima analisi effettuata sul monitoraggio e la vigilanza di tali partecipate pubbliche è emerso che nella maggior parte dei casi sono rispettate le disposizioni normative. Alcuni casi significativi di partecipate pubbliche, che riportiamo a titolo esemplificativo per la loro rilevanza nel contesto di riferimento, sono rappresentati da Patrimonio del Trentino S.p.A. e da ITEA S.p.A. La prima ha nominato l'attuale CdA il 12 maggio 2014, che rimarrà in carica fino all'approvazione del bilancio dell'esercizio del 2016. Si trova dunque al primo rinnovo degli organi di indirizzo politico-amministrativo dall'entrata in vigore della legge 120/2011, la quale prevede per il primo rinnovo che un quinto dei membri del consiglio (il 20%) sia del genere meno rappresentato. Dei cinque membri del CdA, due sono donne<sup>5</sup>. Per quanto riguarda ITEA S.p.A., l'attuale CdA è entrato in carica nel maggio 2015 e si trova attualmente al primo rinnovo dopo l'entrata in vigore della legge; coerentemente con quanto prescritto dalla legge, conta attualmente tre donne e due uomini<sup>6</sup>.

<sup>4</sup> Si riporta in appendice – allegato II – l'elenco completo delle società partecipate direttamente dalla provincia di Trento con relativa composizione dei membri del CdA.

<sup>5</sup> <http://www.patrimoniotn.it/def/content.asp?ItemType=pages&ItemID=41&MenuLevel=1&bdn=5,24> (ultimo accesso in data 02/12/2016).

<sup>6</sup> [http://www.itea.tn.it/societa/chi\\_siamo/organi\\_statutari](http://www.itea.tn.it/societa/chi_siamo/organi_statutari) (ultimo accesso in data 02/12/2016).

Sul totale, vi è una società partecipata che non rispetta la normativa vigente, la Cassa Centrale Banca - Credito Cooperativo del Nord Est S.p.A.. Tale società è al secondo rinnovo del mandato degli organi collegiali successivo all'entrata in vigore del D.P.R 251/2012 e dunque la composizione interna del CdA dovrebbe essere rappresentata da 1/3 di donne (il 33% del totale dei membri). Come risulta dall'analisi effettuata, tale proporzione non è attualmente mantenuta ed il consiglio di amministrazione, rinnovato in toto in data 18 maggio 2016, è composto da tredici membri, di cui solo una donna (contro le cinque che in realtà dovrebbe avere) (si sottolinea che tali considerazioni sono valide in relazione al periodo di stesura del presente report, chiuso nel dicembre 2016). È inoltre opportuno precisare che nel CdA della partecipata Trentino Sviluppo manca attualmente una donna per rispettare l'equilibrio imposto dalla legge. Tale elusione è da ricondurre alle dimissioni di una consiglieria (in data 24 ottobre 2016): dovrà a breve essere effettuata una nuova nomina.

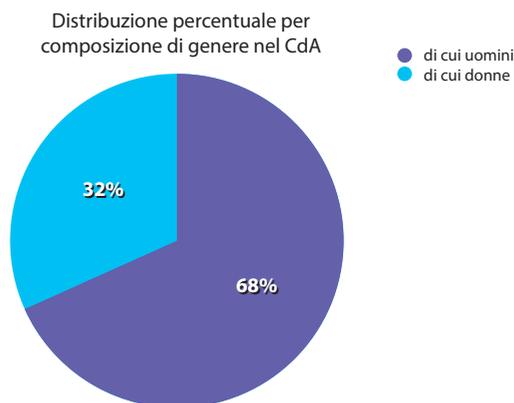
Più in generale, la maggior parte delle partecipate pubbliche rispetta la normativa vigente, nonostante la percentuale delle donne tra i membri degli organi di indirizzo politico-amministrativo risulti ancora troppo esigua per poter innescare un cambiamento culturale rispetto all'equa rappresentanza di genere in tali posizioni. È noto infatti in letteratura come la soglia di "massa critica" sia pari almeno al 40% (Huse, 2011). Infatti, come si può vedere dalla distribuzione grafica nelle partecipate dirette (grafico 3), le donne ricoprono il 32% delle posizioni, contro il 68% degli uomini.

**Tabella 1:** *Composizione CdA partecipate pubbliche dirette, totale e ripartizione di genere (valori assoluti)*

Totale degli esponenti dei CdA partecipate pubbliche dirette	105
Uomini	71
Donne	34

Fonte: nostra disamina delle informazioni disponibili sulle pagine web delle partecipate.

**Grafico 3:** *Composizione di genere dei CdA delle partecipate pubbliche dirette (valori percentuali)*



Fonte: nostra disamina delle informazioni disponibili sulle pagine web delle partecipate.

La situazione muta se si considerano le partecipate indirette della Provincia. Sembra infatti che un numero più consistente di quest'ultime eluda la normativa<sup>7</sup>. Attualmente non sembra essere disponibile un elenco completo, unificato e aggiornato delle partecipate indirette dalla Provincia, utile per fornire un quadro dettagliato della situazione e per attivare l'attività di vigilanza. Per tale ragione si è ritenuto opportuno effettuare un monitoraggio analizzando un campione di società, quelle di maggiori dimensioni, e cercando di ricostruire i dati attraverso le singole pagine web (per maggiori dettagli si veda l'appendice al presente contributo, allegato II). Un esempio esplicativo può essere quello di Trentino sviluppo, partecipata al 100% dalla Provincia. Il suo CdA rispetta la normativa, ma tale società detiene quote societarie in altre 38 imprese trentine, che sono a loro volta partecipate da Trentino Sviluppo<sup>8</sup>, risultando dunque partecipate indirette della Provincia di Trento, le quali dovrebbero a loro volta sottostare alla legge Golfo-Mosca e alla legge provinciale n. 10/2010. Delle 7 partecipate indirette analizzate dettagliatamente in appendice, ben 4 non rispettano la normativa vigente: un dato preoccupante, anche in considerazione del fatto che stiamo considerando una piccola porzione del totale e che non disponiamo di dati completi e aggiornati. Alcuni esempi di società partecipate indirettamente dalla Provincia che non hanno tenuto conto della normativa nella nomina dei membri dei CdA sono Holding Dolomiti Energia e Distretto Tecnologico Trentino. La prima ha un CdA composto da dodici membri, dove solo tre sono donne, mentre il numero prescritto per legge sarebbe quattro; la seconda ha un CdA composto da sette membri, di cui una sola donna, quando le consigliere dovrebbero essere almeno tre. Esempi particolarmente positivi sono da rintracciare invece in Banca popolare etica, che conta al suo interno tredici membri del CdA, di cui cinque donne e da CSC- Centro servizi condivisi, che ha un CdA composto da cinque membri, di cui due donne. Considerando il nostro campione, risulta evidente come solo il 29% del totale dei membri del CdA è donna, contro il 71% di uomini, nonostante la maggior parte delle società analizzate eludano la normativa<sup>9</sup>.

**Tabella 2:** *Composizione CdA di un campione di partecipate pubbliche indirette, totale e ripartizione di genere (valori assoluti)*

Numero totale degli esponenti dei CdA del campione delle Partecipate pubbliche indirette	64
Uomini	47
Donne	17

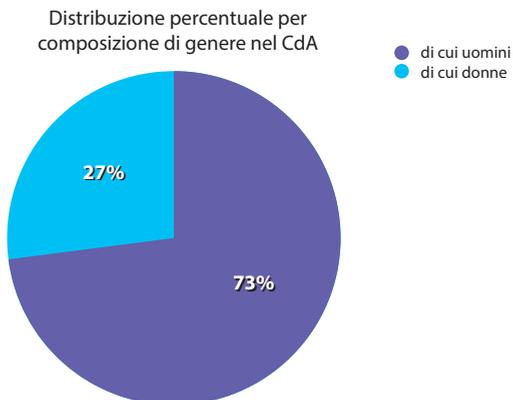
Fonte: nostra disamina delle informazioni disponibili sulle pagine web delle partecipate dirette.

<sup>7</sup> Onde evitare di appesantire la trattazione, per un elenco dettagliato del campione delle società monitorate si rimanda all'allegato II in appendice al presente testo.

<sup>8</sup> [http://www.trentinosviluppo.it/it/Istituzionale/Societ%C3%A0\\_Trasparente/Enti\\_controllati/Societ%C3%A0\\_partecipate/Societ%C3%A0\\_partecipate.aspx](http://www.trentinosviluppo.it/it/Istituzionale/Societ%C3%A0_Trasparente/Enti_controllati/Societ%C3%A0_partecipate/Societ%C3%A0_partecipate.aspx) (ultimo accesso in data 6/12/2016).

<sup>9</sup> Per una visione dettagliata del campione analizzato delle società partecipate indirette dalla Provincia di Trento si rimanda all'allegato II dell'appendice.

**Grafico 4:** *Composizione di genere dei CdA di un campione di partecipate pubbliche indirette (valori percentuali)*



Fonte: Nostra disamina delle informazioni disponibili sulle pagine web delle partecipate indirette

Oltre alle società indirettamente partecipate dalla Provincia, sarebbe utile puntare l'attenzione anche sugli enti di diritto privato a controllo pubblico, in quanto anche questi ultimi devono sottostare alle vigenti leggi. Ci sembra doveroso riportare in questa sede due esempi esplicativi: la Fondazione Bruno Kessler e la Fondazione Edmund Mach. La Fondazione Bruno Kessler, che si trova al primo rinnovo dei membri dopo l'applicazione della legge (deve avere il 20% dei membri del genere meno rappresentato), rappresenta un esempio positivo in quanto, dei nove membri del CdA, tre sono donne. La situazione cambia radicalmente se consideriamo la Fondazione Edmund Mach, che ha un Consiglio di Amministrazione composto interamente da uomini.

## 2.2 La metodologia e il disegno della ricerca

Entriamo ora nello specifico dello studio di fattibilità effettuato, dando informazioni dettagliate sul disegno della ricerca e la metodologia utilizzata. La necessità di dare avvio a questo studio nasce in primo luogo dalla presente situazione di sotto-rappresentazione del genere femminile nelle posizioni di leadership e decisionali. Una delle motivazioni spesso ricorrenti per giustificare tale sbilanciata presenza, si rifà alla difficoltà di reperire professionalità femminili che vogliano (o siano titolate) a ricoprire queste posizioni. A tale motivazione il più delle volte si aggiunge – in termini più o meno espliciti – la retorica secondo la quale le donne sarebbero meno interessate ad occuparsi della cosa pubblica e ad assumere ruoli di responsabilità.

Sulla base di queste considerazioni, si è reso necessario individuare modalità efficaci e adeguate di risoluzione del problema, che agiscano tanto sul piano numerico (dunque, di mero rispetto delle norme), quanto (e forse soprattutto) in termini di mutamento delle pratiche di reclutamento, a loro volta sorrette da precise culture



e prassi proprie dei diversi settori economici. L'obiettivo principale del presente rapporto, come precisato, è quello di verificare l'effettiva e concreta fattibilità dello strumento.

La Banca dei saperi può costituire uno strumento utile a connettere tra di loro competenze, esperienze e saperi delle donne, favorendo così una più bilanciata composizione degli organismi a partecipazione pubblica. Affinché tale strumento abbia una effettiva utilità, deve tuttavia essere concepito in maniera accurata, evitando di incappare in errori di strutturazione e gestione che possano invalidarne la funzionalità. A tale scopo, si è ritenuto utile, in termini tanto di riduzione dei costi di creazione, quanto di miglioramento degli standard di efficacia, condurre un agile lavoro di ricognizione preventiva, allo scopo di progettare l'intervento nella maniera più adeguata ed efficace possibile.

Partendo dall'iniziale analisi della situazione – internazionale, nazionale e provinciale trentina – si è proceduto alla realizzazione di dieci interviste (7 donne e 3 uomini), selezionate sulla base di due principali ruoli: i) attori del tessuto socio-economico, selezionati per la loro rappresentatività dell'insieme del mondo produttivo locale e per la loro diversificazione all'interno dei diversi settori (allo scopo di individuare le differenti dinamiche, problematiche ed esigenze degli stessi); ii) testimoni privilegiati in grado di fornire importanti informazioni per via delle competenze specifiche sul tema (personale che, a vario titolo, ricopre ruoli istituzionali, sia nel contesto della provincia di Trento, sia nelle due specifiche realtà in cui la Banca dei saperi è stata già avviata – Regione Toscana e Provincia di Bolzano). Non vengono forniti maggiori dettagli circa il campione di intervistate/i, al chiaro scopo di non rendere i soggetti riconoscibili, tutelandone il diritto alla riservatezza e all'anonimato. Tutte/i le/i intervistate/i selezionate/i hanno accettato di partecipare al nostro studio una volta essere stati pienamente informati degli obiettivi di ricerca e della metodologia utilizzata. Si riporta di seguito una tabella riassuntiva delle persone intervistate, suddivisa tra attori del tessuto socio-economico (sigla I) e testimoni privilegiate/i con competenze e saperi esperti sul tema (sigla TP).

**Tabella 3:** Le/gli intervistate/i

<b>Sigla</b>	<b>U/D</b>	<b>Ruolo</b>
TPD1	Donna	Presidente della Commissione Pari Opportunità della Regione Toscana
TPD2	Donna	Vice-presidente della Commissione Pari Opportunità della Provincia Autonoma di Bolzano
TPD3	Donna	Funzionaria sindacale con competenze in materia di Pari Opportunità
TPD4	Donna	Dirigente della Provincia Autonoma di Trento in settore inerente alla ricerca
TPU5	Uomo	Dirigente della Provincia Autonoma di Trento in settore inerente alla ricerca

IU1	Uomo	Imprenditore agricolo, ricopre un ruolo dirigenziale presso un ente di settore
IU2	Uomo	Artigiano, ricopre un ruolo dirigenziale presso un ente di settore
ID3	Donna	Titolare di azienda, ha ricoperto un ruolo dirigenziale presso un ente del settore industriale
ID4	Donna	Titolare di azienda, ricopre un ruolo dirigenziale nella rappresentanza dell'imprenditoria femminile
ID5	Donna	Componente di CdA con competenze in tema di Pari Opportunità

Legenda delle sigle: TP= Testimone privilegiata/o; I= Intervistata/o; U=Uomo; D=Donna

Come accennato in precedenza, sono state effettuate delle interviste semi-strutturate: si tratta di una tecnica di raccolta dati che prevede una griglia di domande, concernente le tematiche e le questioni che devono essere affrontate durante il colloquio (Cardano, 2003). Sebbene sia prevista una traccia fissa, che include le principali dimensioni di interesse per lo studio, la conduzione dell'intervista può adattarsi sulla base delle risposte date dagli/le intervistati/e, mescolando flessibilità e orientamento agli obiettivi in maniera ottimale. In virtù di tale duttilità, si è scelta tale tecnica come la più adatta al recupero di informazioni utili e comparabili tra le varie interviste, ma anche allo sviluppo di argomenti e considerazioni che avrebbero potuto sorgere spontaneamente nel corso dell'incontro (come in effetti è poi avvenuto).

La traccia d'intervista ha riguardato diverse aree tematiche, alcune comuni a tutte le interviste, altre specificatamente pensate sulla base di ogni singola persona selezionata per il colloquio. La traccia è stata articolata come segue:

- nella prima sezione si è voluto comprendere il portato esperienziale dei/le intervistati/e; il ruolo ricoperto nel contesto socio-economico e/o istituzionale e associativo; il personale punto di vista sulla partecipazione nei processi decisionali e simili. Sono state incluse domande specifiche sulla normativa e sulla Banca dei saperi, nonché sull'effetto che – dal punto di vista delle persone intervistate– tali strumenti possono avere sul contesto.
- La seconda sezione è stata dedicata a domande più specifiche e tecniche, basate sul tipo di informazioni che volevamo recepire da ogni specifico intervistato: ad esempio, nel caso di testimoni privilegiati con ruoli istituzionali, la prospettiva e le opinioni maturate a partire dal loro posizionamento; nel caso di imprenditrici/tori in un determinato settore economico, le specifiche esigenze e criticità del settore stesso e così via. Per alcune figure istituzionali specifiche, che si sono occupate di introdurre tale misura in altri contesti nazionali, ci siamo focalizzate sul processo e sulle difficoltà incontrate, allo scopo di ottenere un quadro chiaro delle esperienze sin qui in via di svolgimento.
- La terza sezione era volta a indagare gli aspetti organizzativi e di gestione utili ad una ottimale costruzione della BdS. Nello specifico, sono stati indagati i processi



politici, istituzionali e organizzativi da mettere in atto – nell’opinione delle/gli intervistate/i – per una ottimale costruzione dello strumento. Ad esempio: che tipo di resistenze o criticità potrebbe incontrare la BdS una volta implementata; come costruire concretamente lo strumento, sia dal punto di vista tecnico che di contenuto; quali caratteristiche dovrebbe avere alla BdS per funzionare efficacemente.

Per quanto riguarda la richiesta iniziale di intervista, ogni partecipante è stata/o contattata/o tramite e-mail dall’intervistatrice; solo in due casi si è proceduto all’invio di una e-mail della referente del progetto (dott.ssa Simonetta Fedrizzi). Nel testo della e-mail sono stati esplicitati gli obiettivi dello studio e le domande di ricerca alle quali, con l’intervista, avremmo cercato di dare risposta per poi chiedere la loro disponibilità a partecipare. Quasi la totalità delle interviste sono state effettuate nella sede di lavoro delle persone selezionate per lo studio e, solo in due casi, si è proceduto ad organizzare il setting in contesti diversi. I colloqui hanno avuto una durata variabile, tra i 40 minuti a 1,5 ore e sono stati interamente audio-registrati e trascritti.

Il materiale raccolto è stato analizzato utilizzando il software Atlas.ti. Si è proceduto ad una prima attività di lettura e rilettura di tutti i testi di intervista raccolti, per poi passare ad una fase di codifica degli stessi, mediante un processo di labelling (etichettamento) aperto, impostato secondo una prospettiva flessibile e induttiva, altrimenti detta top-down, ovvero in grado di giungere a considerazioni generali senza una griglia interpretativa preesistente. A seguito di tale operazione minuta sui testi, le due ricercatrici si sono confrontate e hanno individuato congiuntamente una serie di categorie di analisi più ampie, che vedremo illustrate nel dettaglio nel corso del prossimo capitolo, in cui vengono riportati i principali risultati di ricerca.





## Per una Banca dei Saperi locale

III.

La nostra attenzione, come anticipato, si concentrerà ora sui principali risultati emersi dalla conduzione delle interviste con attrici/tori del tessuto socio-economico locale, così come con testimoni privilegiate/i, scelte/i per le loro competenze ed esperienze sul tema. Obiettivo del presente capitolo è indagare con accuratezza il contesto, le sue specifiche esigenze, le criticità e le opportunità legate ad una eventuale costruzione della Banca dei saperi. Uno studio di fattibilità, volto a identificare i migliori approcci, in termini di costruzione del processo, di organizzazione dei contenuti, di comunicazione e promozione dello strumento.

Il capitolo è organizzato attorno alle principali categorie interpretative emerse dall'analisi delle interviste ed è suddiviso in tre parti, tra loro correlate:

- identificazione del “problema”: aspetti culturali e dinamiche di contesto che concorrono al mantenimento dello squilibrio di genere negli organismi di gestione e rappresentanza (CdA e collegi sindacali), tra mutamento e resistenze allo stesso;
- preparazione del “terreno”: strategie e tematiche da tenere in considerazione allo scopo di pianificare e avviare il progetto al meglio, organizzandone il radicamento sul territorio;
- consolidamento e mantenimento dello strumento: modi, processi e accorgimenti per strutturare e mantenere attivo nel tempo lo strumento, garantendone la fruibilità, la diffusione e la longevità.

### **3.1 Alla radice del problema: la costruzione della disparità**

Al fine di comprendere al meglio il fenomeno e il suo contesto, sembra opportuno cominciare da alcuni aspetti culturali fondanti: la costruzione di ruoli, compiti e modelli di carriera di uomini e donne nel tessuto socio-economico in questione. I dati numerici, infatti, non possono essere adeguatamente compresi senza fare riferimento a valori, norme sociali e modi di costruire la maschilità e la femminilità, dunque al complesso della cultura di genere caratteristica del contesto nel quale ci si propone di operare.

### 3.1.1 Viaggiare in terra straniera, (non) diventare simboli

Il capo del filo dal quale partire ci conduce a interrogare il ruolo, le mansioni e le esperienze professionali delle/gli intervistate/i, che fanno parte di diversi settori economici e istituzionali. Inoltre, come abbiamo visto nel precedente capitolo, una cospicua parte di loro ha fatto o fa parte di organi decisionali, di gestione e rappresentanza del tessuto imprenditoriale locale: siamo quindi di fonte a percorsi per certi aspetti di particolare successo e competenza, utili a tratteggiare un quadro vivido e approfondito del territorio.

Quando ho iniziato il problema maggiore era il fatto che ero donna. E siccome ero donna, trovavi sempre la persona che diceva “Ah sì, ma questa è donna, che vuoi che ne capisce”. Adesso le cose sono un po’ cambiate, però ancora gli uomini fanno fatica a vedere la donna come partner lavorativa. [ID3, Titolare di azienda, ha ricoperto un ruolo dirigenziale presso ente del settore industriale]<sup>1</sup>

Purtroppo il mondo dell’imprenditoria è guidato da uomini. Io ad esempio sono rappresentante di \*\*\*, che ha un CdA costituito interamente da uomini. Abbiamo notevoli difficoltà a muoverci in questo ambiente e anche all’interno di altre associazioni di categoria ci sono pochissime donne [...]. Questo perché ancora oggi è molto vivida l’idea che le donne non sono adatte per ruoli istituzionali. [ID4, titolare di azienda con ruolo dirigenziale nella rappresentanza dell’imprenditoria femminile]

Nel mio settore di donne ce ne sono molto poche. Ma questo non perché siano meno portate o altro ma è proprio una differenza di soci iscritti perché nel mio settore l’attività è svolta principalmente dell’uomo. Le maggiori difficoltà per la scarsa presenza di donne sono queste. [IU1 imprenditore agricolo con ruolo dirigenziale presso ente di settore agricolo]

Come si evince dagli stralci sopra riportati, numerose interviste fanno riferimento alla scarsa presenza di donne nel settore dell’imprenditoria, tradizionalmente una roccaforte maschile non solo in termini numerici, ma anche simbolici. La figura dell’imprenditore può essere infatti annoverata tra i più radicati archetipi di maschilità (Bruni, Gherardi e Poggio, 2000): il mercato come conquista, esplorazione di frontiere economiche sempre nuove, avventura virile, associato in maniera stereotipata ad una dimensione per soli uomini. Le imprenditrici vengono così a trovarsi nella condizione di “viaggiatrici in terra straniera” (Gherardi e Poggio, 2003), donne in un mondo lavorativo prevalentemente abitato (e presidiato) da uomini. Una condizione non semplice, particolarmente in relazione al fenomeno – ben noto in letteratura – del cosiddetto tokenism (Kanter, 1977). Nelle dinamiche di gruppo gli/le appartenenti al gruppo minoritario diventano simboli (*token*) della minoranza (quale che sia) e tendono ad essere i) associati alle caratteristiche stereotipicamente attribuite al gruppo minoritario (ad esempio: incarnare tutte le donne, tutti gli stranieri, tutti gli omosessuali, intesi come categoria omogenea e non in quanto individualità); ii) sottoposti alla costante pressione di un giudizio e di aspettative che riconfermino la loro inadeguatezza. Ad esempio, se in quanto donna incappi in un errore o in un insuccesso, ciò non viene considerato un incidente di percorso, ma la conferma che si tratta di un mondo non adatto a te, in quanto rappresentante

<sup>1</sup> Come già anticipato nella sezione metodologica, per ogni stralcio di intervista viene riportata la sigla, l’attuale posizione lavorativa e se gli/le intervistati/e ricoprono (o hanno ricoperto in passato) ruoli dirigenziali in enti istituzionali. Non viene riportato nello specifico il nome dell’ente per garantire l’anonimato. Legenda delle sigle: TP= Testimone privilegiata/o; I= Intervistata/o; U=Uomo; D=Donna.

e simbolo di tutte le donne. Si tratta, in sintesi, di una dinamica di riproduzione di forme di pensiero stereotipate e pregiudiziali, che finiscono con l'attribuire alle persone discriminate la responsabilità della discriminazione stessa.

### **3.1.2. La trappola del merito**

Emerge poi una questione annosa e rilevante quando si affronta il tema delle cosiddette “quote” di genere (come abbiamo visto nel precedente capitolo stabilite per legge, sia nazionale, sia provinciale), relativa a quella che potremmo definire come “la trappola del merito”:

Ho deciso di dare le dimissioni. Il presidente è venuto, era un CdA composto da parecchie persone e io ero l'unica donna e mi fa “Eh, te eri anche una donna, adesso dovremmo trovare un'altra donna per sostituire te”. Quindi gli ho detto “Ma io ero lì perché ero una donna o perché le mie competenze servivano?”. Questo è lo scenario. Purtroppo c'è ancora il pensiero che noi ricopriamo determinati ruoli perché ci sono dovuti in quanto genere e non è così. Noi dovremmo ricoprire quei ruoli perché abbiamo competenze e capacità. *[ID3, Titolare di azienda, ha ricoperto un ruolo dirigenziale presso un ente del settore industriale]*

Io nel mio CdA ho nominato tutte persone capaci, che abbiano qualcosa da dire per fare proposte non per non dire niente. Qualcun altro magari ha messo cinque persone, di cui due donne di cui non sappiamo nemmeno se sono mute o no, perché non hanno mai parlato, sembra quasi che stiano lì perché devono e non perché vogliono. Questo dunque è un altro degli aspetti. Faccio fatica a pensare a queste cose e quando ragiono anche con le mie dipendenti noto che il concetto delle quote non è particolarmente apprezzato, perché nessuna vuole essere riconosciuta [...] in funzione di una spettanza di legge. Una vuole essere messa lì perché vuole che le vengano riconosciute le sue capacità. *[IU2, Artigiano con ruolo dirigenziale presso un ente di settore]*

I due stralci sopra riportati evidenziano la medesima criticità, vista dal punto di vista di un uomo in posizione apicale e di una donna che ha anch'essa rivestito ruoli dirigenziali nel settore di competenza. L'introduzione di quote di genere per via normativa – pur indispensabile per dare una spinta e una legittimità a processi di cambiamento evidentemente non spontanei – rischia di schiacciare le donne in una sorta di area riservata, gettando sulla loro presenza l'ombra dell'illegittimità, del mancato merito. Sulla base di tale dinamica, che potremmo definire come “trappola del merito”, si profila il rischio che le donne che hanno fatto ingresso negli organismi decisionali in virtù di interventi normativi di riequilibrio siano sospinte ai margini dei processi decisionali e delegittimate, poiché più o meno apertamente accusate di essere presenti solo in quanto “quota” e non per meriti propri.

Tale dinamica è ben nota in letteratura (Storvik, 2011; Armstrong, Walby, 2012; Lombardo, 2012; Teigen, 2012) e mette in evidenza una questione cruciale: se al riequilibrio numerico degli organismi di rappresentanza non si accompagna un contemporaneo lavoro culturale di decostruzione di stereotipi e pregiudizi, il pericolo è quello di non innescare processi di cambiamento effettivi, ma solo di mero riequilibrio quantitativo. Addirittura, nella peggiore delle ipotesi, l'esistenza di quote di genere può essere utilizzata come strumento di marginalizzazione, basato appunto sulla delegittimazione in chiave meritocratica, che porta a obliterare completamente la questione dello sbilanciamento di genere e del carattere gendered dei processi di reclutamento. Tradotto in termini di costruzione di una narrazione giustificatoria:

se non ci sono donne, è perché non si interessano alla questione, giacché i nostri organismi agiscono solo per processi meritocratici.

Per uscire da tale circolo vizioso, o trappola, è di cruciale rilevanza che ogni intervento normativo/regolativo sia accompagnato e tradotto anche in termini di azione culturale. Come sottolineato dalla letteratura (Rosenblum, 2014) e dai dati (Commissione europea, 2012, 2015), senza provvedimenti normativi il cambiamento non avviene, oppure è stentato, lento e poco significativo. L'introduzione di norme che obbligano ad un ribilanciamento sembra aver funzionato piuttosto efficacemente in termini di ricomposizione numerica, come abbiamo visto nel I capitolo del presente report, che dà conto dei vari casi nazionali dell'Europa a 28. Tuttavia, le stesse fonti sottolineano la cruciale rilevanza di accompagnare al cambiamento quantitativo un lavoro di riforma culturale, di pratiche organizzative e di reclutamento, indispensabili per stabilizzare i progressi fatti sinora dal punto di vista numerico.

### **Per riassumere**

*La disparità numerica e le sue implicazioni di genere*

*Il mondo imprenditoriale si costruisce ancora, spesso come un settore maschile, in cui le donne vengono ancora percepite (e spesso si percepiscono) come straniere in terra straniera.*

*Le donne (come qualsiasi gruppo numericamente minoritario) rischiano di diventare simboli (token) del gruppo a cui appartengono, invece di poter essere semplicemente se stesse, con le loro differenze individuali.*

## **3.2. Il contesto locale, tra stereotipi e cambiamenti**

Se il cambiamento culturale è dunque un aspetto indispensabile, viene al contempo descritto dalle/gli intervistate/i come un processo lento e complesso, che spesso deve far fronte a numerose resistenze:

È stato molto difficile istituire il \*\*\* [*rappresentanza di donne di settore*], sia perché non abbiamo dei modelli, sia perché è stato imposto e, non essendo stato voluto, si è fatto fatica a capirne il ruolo. Ho cercato di mediare con gli esterni perché, nonostante noi li avessimo chiari – cioè costruire sul territorio quello che mancava – gli altri non capivano gli obiettivi, la mission del nostro comitato. È stato molto difficile farlo conoscere e portarlo fuori, ma alla fine ce l'abbiamo fatta [*ID4, Titolare di azienda, svolge un ruolo dirigenziale nella rappresentanza dell'imprenditoria femminile*]

La prima cosa da fare è mettere in evidenza che questa non è un'isola felice, come molti pensano da questo punto di vista. Lo è se ci fermiamo alla superficie, ma se si guarda intorno non è così. Qui in Trentino c'è una mentalità ancora molto chiusa sulla questione di genere, anche la legge Golfo-Mosca [*legge che disciplina il riequilibrio di genere nella composizione degli organi sociali delle società*] non è molto riconosciuta e a volte è disattesa. [*ID5, componente di CdA con competenze in tema di Pari Opportunità*]

Tutto il mondo trentino è estremamente conservatore, è un mondo che l'innovazione la dichiara e la declina esclusivamente nei convegni, in realtà di innovazione... ma neanche lontanamente. Non intendo innovazione solo in senso lato, ma innovazione declinata al cambiamento, al ragionare su qualcosa di diverso. [*IU2, Artigiano, ricopre un ruolo dirigenziale presso un ente di settore*]

Gli stralci mettono in luce, da più punti di vista, come non sia semplice sradicare alcuni aspetti di resistenza culturale all'innovazione, che frenano il cambiamento. Non stupisce dunque che gli interventi sul piano legislativo o di policy che introducono elementi di novità diano spesso adito a giudizi contrastanti, a forme di resistenza, quando non di aperta contrarietà. Le testimonianze concorrono inoltre a mettere in luce una certa distanza tra il piano del cambiamento formale o di superficie (la legge, l'introduzione di organismi paritetici) e la persistenza di aspetti più profondi di conservatorismo (di pratiche e assunti culturali spesso impliciti, dunque più complessi da sradicare, proprio perché non esplicitati).

Altro aspetto che sembra ostacolare la maggiore presenza di donne nei CdA, ma soprattutto un mutamento sostantivo in termini di cultura, è legato al perpetuarsi di stereotipi che, di fatto, fanno da contrappeso e depotenziano l'innovazione e il cambiamento. Tra questi, emerge ripetutamente dalle interviste l'idea diffusa che "le donne non votano le donne":

Credo che si debba trovare un modo per incrementare la presenza delle donne nei consigli di amministrazione, dove possibile ovviamente. Poi son convinto che il problema principale sia che le donne non si votano fra di loro, credo. *[IU1, imprenditore agricolo con ruolo dirigenziale presso ente di settore]*

Io anche dopo l'entrata in vigore della legge non ho visto un così grande cambiamento, non ho visto nulla. È avvilente anche perché una delle cose che vedo io è che le donne non votano le donne e c'è proprio quella sorta di invidia che gli uomini non hanno. Se una donna non vota una donna perché non la reputa idonea a ricoprire quel ruolo, tradizionalmente maschile, le cose non possono migliorare. È la mentalità che deve cambiare e per farlo ci vuole tempo. *[ID3, titolare di azienda, ha ricoperto un ruolo dirigenziale presso ente di settore]*

La questione della "competizione" o "invidia femminile" ricorre nelle argomentazioni e nei repertori discorsivi in tema di riequilibrio della rappresentanza di genere, anche in ambiti differenti, come ad esempio quello - più diffusamente indagato - della rappresentanza politica (per una ricerca dai risultati analoghi condotta sul territorio locale in tema di politica e genere si veda Bellè, 2010). Le donne sembrano rimanere schiacciate nelle morsa di una tenaglia, o di un'aporìa apparentemente insolubile: o sono presenti solo in quanto "quota" da rispettare - con la conseguente messa in dubbio della loro adeguatezza/merito - oppure sono dipinte come poco solidali, incapaci di fare gruppo.

Inoltre, gli stralci qui selezionati, che lasciano emergere una significativa concordanza di punti di vista tra uomini e donne, hanno il pregio di mettere in luce un aspetto problematico e importante. La scarsa presenza di donne al livello degli organismi di rappresentanza, evidenzia una delle più significative contraddizioni che un gruppo minoritario si trova ad affrontare: tendenza alla divisione e al riassorbimento all'interno della sfera di controllo del gruppo maggioritario. È infatti noto in letteratura (prima ancora che sullo specifico tema dei CdA, nei contributi politologici), come la percentuale minima per raggiungere un effetto di "massa critica" sufficiente entro un organismo decisionale sia il 40% (Fornengo e Guadagnini, 1999; House, 2011).

Le interviste individuano chiaramente tale aspetto problematico, che viene tuttavia attribuito - stereotipicamente - ad una responsabilità delle donne stesse, anziché ad un comprensibile effetto collaterale dell'essere collocate entro un gruppo mino-



ritario, con effetti prevedibili e accostabili ad altri tipi di composizione sbilanciata tra gruppi di iper-visibilità e rischio di isolamento:

Poi c'è questa mentalità [...]: me lo sono sentito dire da uno dei miei lavoratori, che mi ha detto che parliamo bene noi donne, ma dobbiamo stare a casa a fare i figli. Anche da parte delle donne stesse c'è questa mentalità, quindi tra le azioni necessarie c'è sicuramente una sensibilizzazione. Anche se sono anni che noi facciamo convegni, seminari, ma è difficile cambiare questa mentalità, perché ci vuole tempo. Purtroppo è guidata da uomini e si perde valore aggiunto delle donne. Le aziende migliori sono quelle a conduzione mista, perché la donna sa che c'è bisogno di conciliare la sfera lavorativa con quella privata. *[ID4, Titolare di azienda con un ruolo dirigenziale nella rappresentanza dell'imprenditoria femminile]*

È all'inizio il problema perché poi quando le donne entrano nei CDA vengono apprezzate, una volta dentro non esiste il problema. [...] All'inizio però c'è un po' di difficoltà. *[ID5, Componente di CdA con competenze in tema di Pari Opportunità]*

Le interviste mettono in luce dati ambivalenti, sospesi tra mutamento e persistenza. Da una parte, l'idea che le donne imprenditrici "non siano al loro posto" continua ad aleggiare, in maniera più o meno evidente, a partire dai singoli contesti aziendali. Addirittura, da parte dei dipendenti stessi, che delegittimano le proprie datrici di lavoro. Dall'altra, viene descritto un processo di trasformazione, che nasce grazie all'esperienza, alla conoscenza diretta, al processo concreto di ingresso delle donne nei CdA. Come confermano anche i dati internazionali (Lee et al., 2015), quando le donne entrano a far parte dei contesti decisionali, spesso il clima cambia abbastanza velocemente e le diffidenze iniziali tendono a scomparire con il tempo.

Inoltre, se molte/i ritengono che svolgere attività culturali e formative sull'argomento sia auspicabile e che possa portare a degli effettivi miglioramenti, vengono d'altra parte sottolineati i limiti di tali interventi, per via di una certa difficoltà ad affiancare alla chiave in/formativa l'azione concreta:

Mi piacerebbe vedere azioni forti da parte delle donne, e non convegni che si sono belli ma finiscono là. Manca qualcosa in più, il passo successivo. Bisogna fare qualcosa di concreto e non solo chiacchiere... il fatto è che ci fermiamo dopo i convegni invece è proprio da lì che bisognerebbe agire con il passo successivo. *[ID3, Titolare d'azienda, ha ricoperto un ruolo dirigenziale presso ente di settore]*

E poi quando si faranno d'ora in poi incontri è importante invitare sempre anche gli uomini. A marzo ad esempio abbiamo fatto un incontro su questo tema e la cosa che mi ha fatto piacere è che c'erano tanti uomini in sala, e dopo tre anni e mezzo anche in Camera di commercio c'è questa sensibilità. È fondamentale coinvolgere anche gli uomini. *[ID4, Titolare di azienda, ricopre un ruolo nella rappresentanza dell'imprenditoria femminile]*

Sarebbe importante da subito sensibilizzare, trovare qualche uomo che sin da subito si adoperi. Prima di tutto per conoscere il problema, e poi per fare in modo che abbia la possibilità di far entrare effettivamente nei CdA una presenza cospicua di donne *[ID5, componente di CdA con competenze in tema di Pari Opportunità]*

Le campagne di sensibilizzazione e i programmi di formazione per le donne vengono identificati come azioni importanti, come vediamo dagli stralci. Tuttavia, emerge al contempo una certa insofferenza per le difficoltà a tradurre le diverse iniziative in forme di mutamento effettivo e stabile delle dinamiche e delle disparità. In questo senso, due aspetti sembrano essere particolarmente rilevanti. Da un lato, un mag-

giore coinvolgimento della componente maschile, affinché si faccia promotrice del cambiamento. Si tratta di un aspetto fondamentale: riequilibrare lo sbilanciamento nella gestione del potere tra un gruppo maggioritario ed uno minoritario non è possibile senza agire anche (e non secondariamente) sul gruppo maggioritario stesso. Non va dimenticato, infatti, che è quest'ultimo a detenere il potere e a gestirne la distribuzione interna. È dunque indispensabile agire anche su e con gli uomini, creando un sistema di alleanze trasversali, che mescoli i gruppi, depotenziando l'effetto "fronti contrapposti", che tende a cristallizzare i conflitti e le dinamiche. Dall'altro lato, viste le difficoltà di traduzione in pratica, potrebbe essere utile puntare su iniziative di formazione e culturali sempre più legate ad aspetti tecnici e di messa in pratica dei contenuti stessi. Una sorta di passo successivo, dalla formazione alla vera e propria attività di pressione, finalizzata al mutamento del quadro di regolazione e delle pratiche. Un aspetto che esige però una certa capacità di alleanze tra settori economico-produttivi differenti, al fine di moltiplicare le reti e le sinergie, innescando processi di contaminazione.

### **3.2.1. Le differenze tra settori e contesti: un elemento da non sottovalutare**

A proposito dell'esigenza di creare sinergie fra settori produttivi differenti, le interviste lasciano però emergere disomogeneità e differenze tra questi ultimi, entro un contesto territoriale che si caratterizza per processi di partecipazione e reclutamento (non solo di genere) tra loro assai differenti.

Il mio è un mondo importante, fatto di 13.000 imprese. Tra queste abbiamo molte aziende al femminile: sono circa un 30% [...]. Abbiamo avuto una vice-presidente donna nel mandato prima del mio, poi qualche altra presidente donna, eletta senza nessun problema, riconosciuta tutt'ora perché persona capace, volitiva e attaccata all'associazione... Anche nel mio CdA, in \*\*\*, ci sono due donne e un uomo e ho una direttrice donna. [IU2, Artigiano, ricopre un ruolo dirigenziale presso un ente di settore]

Nel settore \*\*\* [settore agricolo] il problema è di base perché la proprietà è del capo famiglia. Nella base sociale non ci sono donne. Il numero di donne è limitato e generalmente è riferito a persone avanti con l'età, vedove del capo famiglia deceduto, che subentrano alla proprietà del marito quando la cosa non passa direttamente ai figli. Per cui ci sono proprio poche donne, diventa impossibile avere donne nel CdA, perché l'attività \*\*\* è del capo famiglia. Io nell's.p.a. che controllo ho voluto portare una donna nel CdA, perché ritengo che questa integrazione dei generi sia indispensabile. [IU1, Imprenditore agricolo, ricopre un ruolo dirigenziale presso ente di settore]

Come si vede, il primo intervistato valorizza la partecipazione femminile nel proprio settore di riferimento – l'artigianato – a dimostrazione di un mutamento in atto già da diverso tempo in tema di ribilanciamento di genere. Nel secondo caso emergono invece maggiori difficoltà, all'interno di un settore – un ramo specifico della produzione agricola – in cui la proprietà e la responsabilità produttiva tende a tramandarsi ancora per via patrilineare, escludendo le donne da posizioni di responsabilità e rappresentanza già a livello delle singole aziende.

Nonostante dunque il bilanciamento di genere nei CdA e nei Collegi sindacali venga vissuto come un obiettivo da perseguire in maniera tendenzialmente unanime, le persone intervistate tratteggiano un quadro disomogeneo tra i vari comparti produttivi, caratterizzati da peculiarità e caratteristiche che è importante tenere in conside-

razione sul piano delle politiche. I due settori qui confrontati costituiscono in questo senso un ottimo esempio del differente stato dell'arte in termini di parità di genere, prima che sul piano della rappresentanza, su quello della presenza di donne all'interno del settore produttivo stesso.

Di tali differenze è indispensabile tenere conto, allo scopo di adattare gli strumenti e gli interventi di regolazione ai differenti contesti, comprendendoli adeguatamente ed evitando forzature eccessive. Se nel primo caso, infatti, ci troviamo di fronte ad un settore già caratterizzato da una buona presenza di donne a capo di aziende (fatto che si traduce poi sul piano della rappresentanza), nel secondo siamo di fronte ad una situazione in cui è necessario fare un lavoro a monte, di stimolo e riconoscimento del protagonismo femminile in agricoltura, per concentrarsi solo in un secondo momento sul piano dell'equità della rappresentanza.

### **3.2.2. L'importanza del network informale**

Infine, un aspetto citato in maniera assai ricorrente nelle interviste è legato alla questione del network informale. Si tratta di una dimensione cruciale: la questione, infatti, è ben nota in letteratura e, come abbiamo visto nel precedente capitolo, costituisce uno degli ostacoli più complessi, sfaccettati e radicati al riequilibrio di genere della rappresentanza nei CdA.

All'interno di tale problematica emergono dimensioni svariate, che procederemo ora a esaminare puntualmente. Il primo elemento da considerare si rifà al processo di reclutamento per le nomine nei CdA e nei collegi sindacali. La maggior parte delle opinioni degli intervistati converge sul fatto che la procedura formale sia affiancata da un processo informale, tramite cui i possibili candidati vengono proposti e votati:

In pratica, per le nomine avviene che qualcuno propone possibili candidati e gli altri li votano. Poi è anche vero che girano sempre le stesse persone, perché qualcuno se li sceglie, perché qualcuno li indica, perché qualcuno sgomita per fare quel lavoro [...]. Ho visto persone che hanno cambiato il CV da un lavoro all'altro solo per entrare nei CdA. Tu presenti il tuo CV per una cosa, quella più consona alle tue competenze, non per tutte. *[Artigiano, ricopre un ruolo dirigenziale presso un ente di settore]*

Sono sempre le solite persone ad essere nominate. Alcuni che si reputano bravissimi appaiono ovunque perché fanno parte dei vari cerchi, ma poi ci sono anche donne che sono bravissime ma non vengono considerate, né riconosciute [...]. La cosa fondamentale è poter dare spazio a tutti, perché non è che se siamo in CdA diversi, una volta finito il mandato, ci scambiamo azienda [...]. Per le nomine io ho visto girare sempre gli stessi nomi. A me dispiace perché o sei di quel giro o sei tagliato fuori. È brutto dirlo, ma purtroppo è così". *[13, titolare di azienda, ha ricoperto un ruolo dirigenziale presso ente del settore industriale]*

Se contemporaneamente si fanno diverse nomine di commissari, vengono nominati di un genere e dell'altro. Non da moltissimo tempo, c'è da dire, perché finora si andava avanti più per conoscenza, perché comunque i commissari erano prevalentemente maschi, però adesso iniziano ad esserci anche commissari di genere femminile. *[TPD4, dirigente della Provincia Autonoma di Trento in settore inerente alla ricerca]*

Come gli stralci riportati evidenziano, sovente le persone nominate nei CdA e nei collegi sindacali fanno parte di reti informali solide, le quali difficilmente si aprono alla possibilità di inserimento di nuovi candidati – scevri da conoscenze interne



pregresse. È sottolineata dunque la rilevanza delle reti stesse, proprio perché chi è meglio inserito nella comunità, chi dispone delle conoscenze “giuste” ed intrattiene relazioni sia formali sia, soprattutto, informali è più visibile a coloro che partecipano al processo decisionale nelle selezioni. Si fa strada inoltre il tema dei “professionisti dei CdA”, ovvero della migrazione di consiglieri da un Consiglio ad un altro, a detrimento non solo del bilanciamento di genere ma, più in generale, dell’innovazione del ricambio indispensabile alla vitalità di un settore economico. Tuttavia, come sottolineato nel terzo stralcio, siamo di fronte ad un quadro in lento cambiamento, nel quale a vecchie prassi se ne affiancano di nuove, da mettere in relazione soprattutto alla coerenza degli interventi normativi, che sulla prassi consolidata delle reti informali innesta elementi di cambiamento, per quanto non spontaneo.

La questione delle reti e della loro apertura è, d’altra parte, un tema di per sé ambivalente e ricco di significati differenti:

Bisognerebbe dare spazio a più donne e soprattutto, se fosse possibile, anche giovani. Perché è difficile che una giovane possa pensare di potere fare parte dei CdA, però sarebbe importante perché così le si dà modo di crescere. Bisogna trovare il modo di includere anche persone nuove, sennò si rimane in un circolo che non porta a niente. *[ID3, titolare di azienda, ha ricoperto un ruolo dirigenziale presso ente del settore industriale]*

Nel mio settore i soci li conosciamo tutti e non conosciamo solo il CV, ma conosciamo la famiglia, il vissuto, il taglio caratteriale. Da noi ci sono 1600 soci, ma si conoscono tutti e se deve entrare un socio si va a parlare a quelli della zona, per chiedere informazioni sulla persona. Ti informi da chi li conosce da più tempo. Non ti basi solo sul CV ma anche su altri aspetti. Devi leggere nella persona le caratteristiche che cerchi, che ti danno fiducia. *[IU1, imprenditore agricolo, ricopre un ruolo dirigenziale presso ente di settore]*

Le interviste mettono in luce la necessità di includere nel network – prevalentemente maschile – non soltanto un numero maggiore di donne, ma anche di persone giovani (donne e uomini), che possano rappresentare una risorsa per il cambiamento strutturale e culturale dei luoghi decisionali. La questione dei meccanismi di riproduzione delle reti, infatti, non produce soltanto un disequilibrio di genere, ma spesso anche una sorta di “tappo” generazionale, che non aiuta il ricambio delle persone e, soprattutto, delle partiche organizzative (di reclutamento in primis ma, più in generale di gestione).

Se le interviste lasciano emergere aspetti di tossicità del network informale, inteso come un elemento che limita l’effettivo bilanciamento di genere nelle nomine, i dati raccolti evidenziano al contempo i vantaggi di assumere personale qualificato, che si conosce, limitando di rimando l’effetto inaspettato dell’ignoto e alimentando un clima di fiducia.

Questa considerazione, che può di primo acchito sembrare contraddittoria rispetto alla precedente, è invece a parere di chi scrive perfettamente coniugabile. Il network informale infatti, non sempre e non necessariamente assume connotazioni negative. La presenza di reti territoriali e produttive solide può essere infatti anche indice di coesione sociale all’interno di un dato ambito produttivo, di scambio e prossimità, di un clima di fiducia. In sostanza, non è la presenza di una rete informale, in sé, a costituire il problema, ma la gestione e i processi di riproduzione della rete stessa. Non sono le relazioni preesistenti che vanno messe in questione o

cancellate: il lavoro, più complesso ma senz'altro più fruttuoso, è quello di rendere tali reti il più possibile trasparenti, permeabili al cambiamento, orizzontali, migliorandone così la capacità inclusiva, l'apertura al nuovo e la qualità.

Va infatti tenuto presente che un network capace di produrre processi di selezione equi dal punto di vista di genere (così come generazionale) non è soltanto un network più attento alle diversità dei suoi componenti interni, dunque più giusto, ma anche più agile e capace di interpretare i mutamenti. In ultima analisi, un network migliore, anche in termini di qualità dei risultati.

#### **Per riassumere**

1. *Il contesto locale risulta sospeso tra:*

- ✓ *innovazione (accesso più bilanciato e attività di formazione di successo);*
- ✓ *persistenza di stereotipi e discriminazioni.*

*Necessità di:*

- ✓ *intessere alleanze anche con gli uomini in posizione strategica nei diversi settori;*
- ✓ *affiancare ai programmi di formazione ed empowerment per le donne azioni di tipo tecnico e di pressione.*

2. *Le differenze fra settori sono un aspetto importante, di cui tenere conto con attenzione nel momento in cui si programmano azioni e interventi.*

3. *La rilevanza dei network informali nei processi di selezione è cruciale:*

- ✓ *cerchi ristretti che tendono a preservarsi e a riprodursi;*
- ✓ *i "professionisti dei CdA", che migrano da un Consiglio ad un altro;*
- ✓ *risorse relazionali e di fiducia non necessariamente solo negative;*
- ✓ *il problema non è il network in sé, ma la sua apertura, trasparenza e permeabilità al nuovo.*

### **3.3. Preparare il terreno: comunicazione, ascolto e legittimazione istituzionale**

Dopo aver descritto il contesto, le sue criticità e gli aspetti di mutamento, in questa sezione ci concentreremo sui processi ritenuti più proficui al fine di radicare lo strumento della Banca dei saperi nel contesto locale, affinché possa trovare effettivo impiego, sostegno e diffusione da parte degli attori sociali chiamati in causa

Ogni forma di intervento o politica di promozione delle pari opportunità deve svilupparsi a partire da una approfondita conoscenza del contesto di applicazione e delle sue peculiarità. È in questo senso utile ricordare un aspetto apparentemente banale, ma non sempre di facile realizzazione. Il cambiamento sociale e culturale passa attraverso le persone – intese individualmente e nelle loro relazioni entro uno specifico contesto. Il presupposto indispensabile per l'introduzione e la stabilizzazione di un'innovazione è, quindi, che siano le persone stesse a cambiare e a innovare/innovarsi (in termini di punto di vista e pratiche). Per raggiungere tale obiettivo il radicamento di una politica è dirimente.

Le interviste mettono in luce come un'azione indispensabile per attivare il processo di costruzione dello strumento sia collegata ad una buona e capillare comunicazione. Una comunicazione intesa non tanto come campagna pubblicitaria (di questo



aspetto si parlerà in chiusura del capitolo), bensì come campagna di ascolto attento dei bisogni. Sono soprattutto le testimonianze delle persone le quali hanno avuto già esperienze di progettazione analoghe a mettere in luce l'importanza della comunicazione, intesa soprattutto come presenza diretta sul territorio:

Quello che ha funzionato, più che la banca dati singola, son stati gli incontri territoriali. In questa banca dati ci sono molte più iscritte altoatesine che delle altre regioni, perché qua c'è stata una presenza fisica importante, un coinvolgimento fisico con convegni, presentazioni... E i contatti si sono creati effettivamente. Il lavoro di rete, non virtuale ma fisica, ha funzionato bene. Abbiamo fatto corsi frequentatissimi, perché c'era un canale immediato e diretto [...]. È più facile e produttivo creare incontri sul territorio, cosicché ci siano momenti per creare relazioni tra le persone. [TPD2, Vice-presidente della Commissione Pari Opportunità della Provincia Autonoma di Bolzano, presidente di un'associazione Pari Opportunità]

Anche noi come Comitato \*\*\* già dall'anno scorso abbiamo iniziato a fare percorsi proprio per le donne che vogliono entrare nei CdA, che si chiama "La stanza dei bottoni". [...]. Quindi è sicuramente importante andare a contattare queste donne e [...] Il passaparola è il metodo più efficace: quindi fare incontri sul territorio è fondamentale. [ID4, titolare di azienda, svolge un ruolo dirigenziale nella rappresentanza dell'imprenditoria femminile]

Come si evince dagli stralci sopra proposti, non si tratta semplicemente di scegliere le strategie più adeguate per pubblicizzare uno strumento esistente (la comunicazione/pubblicizzazione ex post), bensì di compiere un lavoro di preparazione ex ante, rispetto alla realizzazione dello strumento. Tale lavoro passa sostanzialmente per la messa in rete di saperi, attività, competenze innanzitutto femminili, allo scopo, per utilizzare una metafora, di "preparare il terreno" affinché il progetto possa mettere radici profonde. La fase preparatoria può inoltre essere proficuamente utilizzata per entrare in contatto con le diverse realtà del tessuto economico-produttivo, carpando bisogni, punti di vista e specificità che, come abbiamo visto al paragrafo 3.2.1. sono spesso significative e non devono essere sottovalutate.

Accanto alla comunicazione/diffusione preliminare, un aspetto fondamentale è conferire piena legittimità politica e istituzionale allo strumento:

Il Consiglio regionale dell'epoca e l'Assessora alle Pari Opportunità hanno pensato di inserire [la Banca dei saperi] all'interno di una normativa sulla cittadinanza di genere. Abbiamo approvato una legge sulla cittadinanza di genere e al suo interno abbiamo pensato di prevedere l'istituzione della Banca dei saperi delle donne. L'istituzionalizzazione nella legge è stata una cosa positiva, perché in questo modo si dà legittimità allo strumento, altrimenti nessuno o pochi lo utilizzano. [TPD1, Presidente della Commissione Pari Opportunità della Regione Toscana]

Per avere efficacia lo strumento dovrebbe essere istituzionalizzato nella legge, ad esempio dentro la legge 10 [legge provinciale n.10/2010 che disciplina le nomine e le designazioni di competenza della Provincia Autonoma di Trento]. In questo modo obblighi per legge ad utilizzarlo, altrimenti si rischia di fare uno strumento che ha in sé delle belle idee, ma che non viene recepito o, ancor peggio, non utilizzato. Ci vuole dunque una legge che vada a modificare la legge 10 per le nomine o che vada a istituzionalizzare la Banca dei saperi e che dica di attingere alla Banca dei saperi. [ID5, componente di CdA con competenze in tema di Pari Opportunità]

La legge 10 prevede procedure molto puntuali e dettagliate, quindi è indispensabile, almeno per gli organi degli enti - supponiamo i CdA delle società - che siano presentate

delle candidature. Non potremmo attingere da quella bypassando la procedura prescritta, quindi sarebbe utile modificare queste procedure... Dovrebbero essere due modalità che si guardano, perché anche se c'è questo strumento che raccoglie i profili, ma poi la persona non presenta la candidatura nella modalità prescritta per legge, rimane solo uno strumento indicativo. [TPD4, dirigente della Provincia Autonoma di Trento in settore inerente alla ricerca]

Le/gli intervistate/i mettono in relazione l'effettivo utilizzo dello strumento con la prassi istituzionale vigente. Da un lato, è sottolineata l'importanza di dare forza allo strumento, inserendolo nel quadro normativo vigente; dall'altro, tale inserimento deve essere fatto in modo da rendere coerente l'esistenza della Banca con le procedure di selezione attualmente previste.

Si tratta di un punto decisamente importante, per svariati ordini di ragioni. In primo luogo, perché la messa a sistema dei vari strumenti e interventi di promozione delle pari opportunità permette di non disperderne l'efficacia in vari rivoli, innescando un circolo virtuoso di reciproco rafforzamento tra livelli di intervento differenti. In secondo luogo, perché l'inserimento in legge, evidentemente, delinea un livello di coerenza e di rilevanza sistemica dell'intervento stesso, non relegandolo al rango di strumento ad uso volontario e, per così dire, "a macchia di leopardo" (che a sua volta rischierebbe di creare nicchie di eccellenza e sacche di malfunzionamento, con effetti disgreganti per la tenuta complessiva del tessuto socio-economico). In terzo luogo, perché l'inserimento in legge dello strumento implicherebbe un lavoro preparatorio di conoscenza dello stesso da parte di coloro che ricoprono incarichi istituzionali: in tal modo, la realizzazione della Banca dei saperi sarebbe preceduta e accompagnata da un mutamento culturale della dimensione politico-istituzionale stessa, che certamente contribuirebbe a dare al progetto un respiro più ampio, una maggiore legittimità e, verosimilmente, un impatto più incisivo.

#### **Per riassumere**

*Preparare il terreno alla costruzione della BdS è necessario:*

1. *Comunicare e ascoltare:*
  - ✓ *creare o potenziare i network territoriali, valorizzando esperienze pregresse;*
  - ✓ *ascoltare i bisogni e comprendere le specificità fra settori*
2. *Legittimare istituzionalmente la BdS, per esempio attraverso l'inserimento dello strumento nel quadro normativo vigente.*
3. *Lavorare sulla consapevolezza e su una chiara presa in carico della BdS sul piano istituzionale (comunicazione e mutua influenza tra tessuto socio-economico e tessuto istituzionale).*
4. *Affidare la gestione della BdS ad un soggetto istituzionale che ne sia responsabile (preferibilmente la Commissione Pari Opportunità).*

### **3.4. Dalle radici ai rami: come far crescere il progetto**

Abbiamo sinora analizzato quali siano gli aspetti dirimenti per preparare adeguatamente "il terreno" e per affondare al meglio "le radici" del progetto Banca dei saperi. In questa sezione ci occuperemo invece del passo successivo, vale a dire di come – secondo le/gli intervistate/i – lo strumento dovrebbe essere organizzato.

### 3.4.1 Uno strumento che non invecchi: tecnica e interfaccia

Le informazioni tecniche e organizzative raccolte attraverso le interviste hanno riguardato molte sfaccettature. Il primo focus rilevante ha a che fare con l'aspetto e l'interfaccia con cui lo strumento dovrebbe presentarsi:

Per prima cosa quello che mi immagino io è un database suddiviso per aree di competenza: non so avvocati, ingegneri... In base alla figura che serve, filtri le competenze. *[ID5, componente di CdA con competenze in tema di Pari Opportunità]*

Se lo dovessi costruire oggi io lo farei come se fosse un sito istituzionale, con all'interno tutta una serie di voci: quella per l'accesso e l'iscrizione per le professionalità femminili, prevedere un accesso anche da parte di privati e prevedere voci che possono dare anche informazioni istituzionali. Come dal sito del Consiglio si può entrare alla Banca dei saperi, fare anche il contrario, prevedere nella pagina iniziale le news... *[TPD1, Presidente della Commissione Pari Opportunità della Regione Toscana]*

Non può essere solo una banca dati, perché si rischia che sia uno strumento sterile. Deve essere con un corpo, mettere ad esempio una sezione news... Deve essere uno strumento agile, dal punto di vista informatico deve essere semplice e anche riuscire a fare iscrivere le persone facilmente. *[TPD2, Vice-presidente della Commissione Pari Opportunità Bolzano, presidente di associazione Pari Opportunità]*

L'esperienza di chi ha già lavorato alla realizzazione della BdS mette in luce la necessità di progettare uno strumento dinamico e versatile, che non sia utilizzato solo per il fine ultimo di raccogliere curricula e profili, ma che venga consultato anche per i) accedere a informazioni; ii) mettere in rete competenze; iii) creare e/o consolidare network territoriali; iv) supportare iniziative attinenti.

Inoltre, da più parti viene sottolineata l'esigenza di creare dei collegamenti tra lo strumento e varie pagine istituzionali aventi attinenza con lo stesso. Questo elemento risulta particolarmente rilevante per due ordini di motivi: da una parte, contribuisce a rendere visibile e istituzionalmente legittimato il progetto; dall'altra, favorisce un'economia di scala e lo stabilirsi di una sinergia fra attori e strumenti differenti, che sono parte di un medesimo processo di rafforzamento delle politiche di equità e pari opportunità (così come più in generale, dei meccanismi di partecipazione alla vita pubblica).

Un aspetto interessante da considerare riguarda inoltre la necessità di costruire lo strumento in modo tecnicamente "agile", sia per permettere una maggiore e più facile fruizione da parte dell'utenza, sia per restare al passo con lo sviluppo tecnologico.

È proprio sull'interfaccia grafica e la progettazione informatica che chi ha già sperimentato lo strumento punta l'attenzione:

Oggi l'informatica ha fatto passi da gigante e quando l'abbiamo fatto noi cinque anni fa tante cose non c'erano... I cambiamenti sono fortissimi, quindi per poterci accedere con i nuovi strumenti oggi diventa complicato. Quindi un'altra criticità è quella di tenere sempre lo strumento nell'attualità dei progressi tecnologici che sono nel settore informatico. *[TPD1, Presidente della Commissione Pari Opportunità Regione Toscana]*

Il disastro è stato che si è arenato tutto [...]. Dal punto di vista informatico sembrava che nessuno riuscisse a farla... Intanto era macchinosissima e non è fatta bene dal punto di vista della veste informatica, perché siamo in un mondo che è andato avanti,



siamo nel mondo dei social, di piattaforme più agili fatta così non funziona, ha limiti strutturali [...]. Magari collegarlo anche a LinkedIn potrebbe essere una buona idea, perché è una banca dati con i profili professionali per cui potrebbe essere molto utile. *[TPD2, Vice-presidente della Commissione Pari Opportunità Bolzano e Presidente di un'associazione Pari Opportunità]*

I dati raccolti attraverso le interviste tendono a sottolineare – in maniera tendenzialmente condivisa – due aspetti in particolare. In primo luogo, l'importanza di concepire lo strumento, nella fase di progettazione informatica, in termini il più possibile aperti e adattabili al cambiamento tecnologico, che nel settore in questione è del resto particolarmente rapido. In secondo luogo (e in relazione con il punto precedente), l'importanza di rendere la banca una piattaforma in grado di interagire con social network diversi e soprattutto con quelli a carattere professionale. Tale elemento di comunicazione faciliterebbe infatti la fruibilità dello strumento, potenziandolo in termini di visibilità, diffusione, passaggio di dati, maggiore accessibilità. In linea più generale, le interviste hanno messo in luce la rilevanza fondamentale di una progettazione attenta dal punto di vista informatico, ma anche della fruibilità sociale, in una prospettiva di sviluppo e rafforzamento reciproco.

### **3.4.2. La raccolta dei dati e le competenze da valorizzare**

Un'altra questione che le interviste delineano come centrale è, prevedibilmente, legata ai modi attraverso i quali è possibile alimentare la Banca dei saperi. In tal senso, il punto dirimente è il reperimento dei curricula delle candidate:

Noi abbiamo raccolto i CV su base volontaria, non ci sono elementi che possono forzare l'iscrizione e non ci sono all'interno delle norme. Questo vale sia per le singole cittadine, sia per gli enti e le istituzioni. Infatti, ragionavamo un pochino rispetto a questo: capire se non ci sia un qualche strumento che impegni le istituzioni almeno all'iscrizione. Poi il fatto di poter decidere sulle nomine è un altro aspetto, ma almeno potere iscriversi, avere l'accesso e vedere le professionalità. Il fatto che l'adesione sia su base volontaria è stata molto limitante, soprattutto per gli enti. *[TPD1, Presidente della Commissione Pari Opportunità della Regione]*

È probabilmente iniziando a raccogliere i curriculum che già sono presenti sui siti, con l'amministrazione trasparente pubblica tutti i CV dei dirigenti provinciali. Oppure fare una semplice ricognizione all'interno dell'amministrazione. *[TPD4, Dirigente provinciale in settore inerente alla ricerca]*

Potrebbe essere che le associazioni di categoria e gli ordini mi danno l'elenco di tutte le associate con i ruoli che hanno all'interno dell'azienda... Da lì la Provincia avrà tutto l'elenco e se c'è da nominare per qualsiasi CdA attinge lì. Quindi in questo modo si può veicolare la cosa e tirare su molti CV *[ID5, componente di CdA con competenze in tema di Pari Opportunità]*

Le esperienze fatte in altre realtà territoriali hanno mostrato che il sistema dell'iscrizione volontaria da parte delle donne nella BdS non ha sempre portato ad un'affluenza considerevole. Ciò che viene proposto, invece, è da un lato la possibilità di reperire i CV dai siti internet della Provincia e, dall'altro, di sollecitare le associazioni di categoria e gli ordini professionali a condividere la lista delle iscritte sulla Banca dei saperi, nonché di aprirne l'accesso ai privati. È evidente, da questo punto di vista, che il ruolo istituzionale, già citato a proposito della preparazione

del terreno, torna ad essere dirimente: tanto in termini di intervento legislativo che risolve una serie di questioni complesse (quali il trattamento dei dati), quanto dal punto di vista del ruolo propulsore nella raccolta e nella messa a sistema dei dati stessi (di cui una parte potrebbe essere già disponibile, come sottolineato nel secondo stralcio).

Il reperimento dei dati implica anche altri aspetti importanti, quali la facilità di fruizione dell'informazione. In base a ciò ad esempio nella provincia di Trento sarebbe importante avere un elenco unificato dei dati delle società indirette della provincia al fine di effettuare un monitoraggio continuo sull'effettivo rispetto della normativa, permettendo anche una più facile attività di vigilanza delle nomine:

Ho scritto ad [esponente politico] facendo presente il problema delle partecipate indirette ed ha risposto che non ha l'elenco delle partecipate indirette. Secondo me si deve mandare una comunicazione a tutte le partecipate pubbliche dirette e indirette, che a catena controllino questa cosa, così puoi monitorarle bene. [ID5, componente di CdA con competenze in tema di Pari Opportunità]

Il tema della raccolta dei dati e dei profili non è soltanto una questione di quantità, ma anche di qualità. Non è infatti assolutamente un dettaglio il modo in cui i profili vengono raccolti, archiviati e, dunque, messi a disposizione. Si tratta di un aspetto su cui è bene porre una certa attenzione in fase di progettazione, poiché riveste una certa rilevanza tanto in termini di agilità tecnica dello strumento, quanto di virtuosità del suo uso.

Una considerazione interessante che è stata proposta concerne i modi in cui operare la selezione dei diversi curricula:

Una cosa che si potrebbe fare è mettere sulla banca dati i cv senza indicare il nome e cognome e senza indicarne il sesso. E lì qualcuno li filtra sulla base di tutta una serie di competenze. Li filtra, li seleziona e poi a questo punto fanno il colloquio personale. Viene uno bravo e a quel punto lo sceglie. Ma il primo filtro, quello che depura la maggior parte dei cv deve essere fatto indipendentemente dal cognome, dall'età o dal sesso, una cosa al neutro. [ID2, artigiano con ruolo dirigenziale in ente di settore]

Magari sarebbe comodo fare uno standard di cv, così da avere più facilità nella comparazione e riportare le varie voci in modo che vengano poste in luce le competenze delle persone, non il nome. [ID5, componente di CdA con competenze in tema di Pari Opportunità]

Raccogliere i profili dei candidati e delle candidate senza riportarne le informazioni sensibili potrebbe rappresentare un modo per aggirare l'effetto dello stereotipo, che spesso porta a considerare gli uomini più adatti delle donne a ricoprire ruoli istituzionali. Si tratta di una soluzione che avrebbe particolarmente senso operare nel caso in cui la BdS diventasse uno strumento atto a gestire l'intero sistema delle nomine, sia per gli uomini, sia per le donne. Il tema della costruzione di una banca dati mista, ipotesi avanzata da più persone intervistate, verrà in ogni caso trattato più specificatamente nella parte finale del presente capitolo, poiché necessita di una considerazione a se stante, viste le sue rilevanti implicazioni. In tutti i casi, il lavoro di anonimizzazione dei curricula potrebbe risultare utile anche a rafforzare la trasparenza dei processi di selezione, consentendo a chi seleziona di focalizzare l'attenzione solo sul profilo e sulle competenze, a prescindere anche da altre variabili, quali l'età e la provenienza.

Anche sul tipo di competenze richieste troviamo pareri differenti, soprattutto per quanto riguarda l'inserimento delle cosiddette competenze trasversali, un criterio che ha assunto una crescente rilevanza nel contesto delle economie altamente terziarizzate<sup>2</sup>:

Inserire anche competenze trasversali potrebbe essere molto utile. Affiancare l'esperienza lavorativa/professionale a quella extra, anche perché credo che l'interdisciplinarietà è sempre molto positiva e interessante, fonte di dinamismo. Poi, come riconoscere e formalizzare queste esperienze trasversali non so se si possa fare. [IU1, *Imprenditore agricolo con ruolo dirigenziale presso ente di settore*]

Poi c'è anche un discorso di non riconoscimento delle competenze. Nel senso, in Inghilterra ad esempio se tu hai 3 figli ti vengono riconosciute delle competenze organizzative di alto profilo. Perché vuol dire che hai una capacità organizzativa importantissima. In Italia no. Per cui dei saperi femminili, quelli che ti vengono riconosciuti sono quelli soliti: esperienze lavorative, cv, studi... non c'è un riconoscimento di competenze trasversali [...]. La prima cosa che bisognerebbe fare è riconoscere le competenze trasversali, ma come fai? Qui non vengono supportate. [TPD2, *Vice-presidente della Commissione Pari Opportunità Bolzano, Presidente di un'associazione di Pari opportunità*]

Secondo me sarebbe importantissimo da inserire anche tutta una serie di competenze trasversali. Per la stesura del registro del co-manager<sup>3</sup> c'è una stesura del CV che mette in luce competenze trasversali non formalizzate da un attestato, perché non è detto che per entrare nei CdA si debbano avere solo competenze certificate. Quelli del co-manager si sono rivolti alla Fondazione Demarchi per certificare le competenze trasversali e vedo che ha funzionato. [ID4, *Titolare di azienda, svolge un ruolo dirigenziale nella rappresentanza dell'imprenditoria femminile*]

Le competenze trasversali sono dunque considerate da tutti gli intervistati elementi fondamentali da tenere in considerazione nel momento della nomina del/la candidato/a, in quanto possono rappresentare un'importante risorsa. Le opinioni però divergono sul come formalizzare tali competenze e sull'effettiva possibilità di farlo.

Al di là delle difficoltà gestionali – che possono essere affrontate in sede di organizzazione dello strumento – risulta assai rilevante che il campione, nel suo insieme, sottolinei questo aspetto, anche per le implicazioni di tale considerazione in ottica di genere. È infatti noto come la diseguale distribuzione dei carichi di cura e domestici tra uomini e donne (Naldini e Saraceno, 2011), implichi un forte svantaggio in termini di sviluppo di carriera per queste ultime. A tale iniqua

<sup>2</sup> Con l'espressione competenze trasversali si fa riferimento a una serie di caratteristiche e attitudini individuali che giocano un ruolo rilevante quando, in ambito lavorativo, è necessario trasformare le conoscenze professionali in comportamenti utili all'attività lavorativa e all'ambiente organizzativo. Il termine indica svariate capacità ad ampio spettro, non specifiche di una professione o di un ambiente organizzativo ed applicabili a compiti e contesti diversi, quali ad esempio capacità di diagnosi, relazionali comunicative, di lavoro di gruppo, di problem solving, di organizzazione del lavoro per obiettivi, di gestione del tempo, di gestione dello stress, di visione d'insieme.

<sup>3</sup> Il registro co-Manager è uno strumento ideato delle Pari Opportunità della Provincia di Trento. Si tratta di un servizio che l'imprenditrice o la libera professionista che desidera essere sostituita può utilizzare volontariamente. È composto da una lista di nominativi di persone con esperienza nella gestione d'impresa o nella libera professione, che intendano sostituire imprenditrici o libere professioniste che, per vari motivi abbiano necessità di essere sostituite, parzialmente o totalmente, nella propria attività per un determinato periodo di tempo. Si rimanda al sito per maggiori dettagli: [http://www.pariopportunita.provincia.tn.it/italy/SC/1106/Registro\\_Co-Manager.html](http://www.pariopportunita.provincia.tn.it/italy/SC/1106/Registro_Co-Manager.html) (ultimo accesso in data 06/12/2016).



distribuzione si somma inoltre una cultura organizzativa che spesso, nei contesti di lavoro, tende a premiare maggiormente il cosiddetto “tempo di facciata”, vale a dire il tempo trascorso sul luogo di lavoro, piuttosto che il raggiungimento di obiettivi e risultati (Gherardi e Poggio, 2003). Questi aspetti, sommati, tendono a sviluppare modelli premianti di professionalità che rinforzano l’asimmetria di genere di partenza, penalizzando ulteriormente le donne, in una dinamica di circolo vizioso. Lo sviluppo di una riflessione e poi di una metodologia in grado di valorizzare le competenze trasversali, spesso legate alla capacità di gestione del tempo, di lavorare per obiettivi e di ottimizzare le risorse attraverso la capacità di visione di insieme potrebbe rappresentare un interessante forma di correzione (quantomeno parziale) di tale situazione asimmetrica. Inoltre, al di là e accanto alle considerazioni strettamente legate all’equità di genere, una simile scelta potrebbe condurre ad un rinnovamento culturale più ampio, in grado di apportare nuova linfa ai settori interessati, con implicazioni vantaggiose per la qualità del lavoro e degli obiettivi raggiunti.

#### **Per riassumere**

*Uno strumento che non invecchi:*

- ✓ progettare una piattaforma dinamica e versatile, finalizzata non solo alla raccolta di cv, ma consultabile anche per accedere a informazioni, mettere in rete competenze, creare e/o consolidare network territoriali, supportare iniziative attinenti;
- ✓ creare dei collegamenti tra lo strumento e altre pagine (istituzionali e non) aventi attinenza;
- ✓ la piattaforma dovrebbe ospitare anche banche dati e monitoraggio sull’effettivo rispetto della normativa, facilitando così la vigilanza sulle nomine;
- ✓ concepire lo strumento in termini il più possibile aperti e adattabili al cambiamento tecnologico;
- ✓ rendere la banca dati in grado di interagire con social network, soprattutto con quelli a carattere professionale.

*Il reperimento e l’archiviazione dei dati, un aspetto importante, in cui il ruolo istituzionale è fondamentale:*

- ✓ mettere a sistema le informazioni già disponibili (ad esempio presso Provincia, associazioni di categoria e ordini professionali);
- ✓ aprire l’accesso ai privati;
- ✓ creare un database unificato;
- ✓ anonimizzare i curricula per rafforzare la trasparenza dei processi di selezione;
- ✓ valorizzare le competenze trasversali, considerate elementi fondamentali, non solo in un’ottica di valorizzazione dei profili femminili, ma anche di innovazione e qualità.

#### **3.4.3. Mantenimento e gestione nel corso del tempo**

Un’attenzione particolare è stata posta sulle modalità più efficaci per rendere operativo e mantenere attivo nel tempo lo strumento della Banca dei saperi, una volta progettato e avviato. Si tratta di un aspetto particolarmente critico, soprattutto alla luce di quanto avvenuto nei pochi casi di sperimentazione del progetto. Anche in questo caso sono state proposte diverse soluzioni:

In un primo momento la banca dati si è appoggiata alla Giunta regionale. Il meccanismo però è stato piuttosto complesso e dal 2012 è stata presa la decisione di dare la gestione della banca alla Commissione Pari Opportunità del Consiglio regionale e devo dire che ha funzionato. [TPD1, Presidente della Commissione Pari Opportunità della Regione Toscana]

È proprio la Commissione Pari Opportunità che dovrebbe individuare i canali più adeguati per garantire il successo dell'iniziativa e forse la cosa migliore sarebbe farlo gestire direttamente alla Commissione, sarebbero sicuramente i più legittimati. [TPD4, dirigente della Provincia Autonoma di Trento in settore inerente alla ricerca]

Io vedo lo strumento gestito da qualcuno che sia un po' fuori a tutti i giochi politici. Qualcuno super partes e sicuramente, dal mio punto di vista, l'Università potrebbe essere la più adatta a gestirlo, perché è avulsa da tutto il resto e vede da due passi indietro tutta la faccenda. [IU2, artigiano e dirigente di un ente di settore]

La maggioranza delle persone intervistate converge sull'opinione secondo cui la Commissione Pari Opportunità potrebbe essere il soggetto istituzionalmente più legittimato a gestire lo strumento; anche le esperienze di chi ha avviato il progetto concretamente sostengono questa soluzione. Viene inoltre suggerito di affiancare alla gestione istituzionale – che attribuisce legittimità e garantisce trasparenza – anche delle competenze specifiche (esemplificate nello stralcio dall'accademia, ma in tal senso si potrebbero valutare altre soluzioni affini, quali centri di ricerca e simili), che possano mettere al servizio del progetto competenze specifiche e saperi esperti (di gestione di sistemi informativi e data set, di comunicazione e marketing, sociologici e organizzativi, inerenti agli studi di genere e alla promozione delle politiche di equità e diversità). Le due opzioni, proposte dalle persone intervistate in maniera separata, non sono mutualmente esclusive, anzi, andrebbero di fatto messe in relazione tra loro.

Un'enfasi particolare viene posta sull'aspetto finanziario della gestione dello strumento:

Secondo me non vanno create troppe sovrastrutture. Bisogna però creare un ufficio come punto di riferimento. Le Pari Opportunità sarebbero il luogo ideale, con una persona fissa che si dedichi alla raccolta dei cv, al monitoraggio... [ID5, componente di CdA con competenze in tema di Pari Opportunità]

Le banche dati [...] hanno bisogno di qualcuno che le segua. Tant'è vero che questa qui [la Banca dei saperi realizzata dalla Regione Toscana] esiste ancora come sito, ma non ci sono aggiornamenti. Non è che viene usata, nel senso, tu ti puoi iscrivere, però... Quindi come prima cosa ci vogliono le risorse, sia economiche, che il personale, perché senza quelle è inutile farlo [...]. Da tenere presente veramente tanto è l'aspetto del finanziamento, perché qualsiasi banca dati richiede una manutenzione informatica e una persona che ci stia dietro. [TPD1, Presidente della Commissione Pari Opportunità della Regione Toscana]

L'aspetto finanziario dello strumento risulta di notevole rilevanza per quanto concerne tutte le fasi che accompagnano il processo di costruzione e mantenimento. A tal proposito, possono essere di interesse anche le informazioni sui costi iniziali sostenuti dalla regione Toscana, pari a 7 mila euro per la costruzione del server della banca dei saperi e a 4 mila euro all'anno per la gestione e la manutenzione tecnica. Più in generale, la questione del mantenimento in attività dello strumento, a sua volta legata al sostegno economico dello stesso, chiama nuovamente in cau-



sa l'aspetto istituzionale. Senza una volontà (ed un budget) istituzionale il progetto è destinato alla caducità. In questo senso, la sua articolazione all'interno del vigente quadro normativo potrebbe fornire maggiori garanzie, anche se, osservando i dati sulla composizione dei CdA delle partecipate indirette (illustrati nel precedente capitolo e in appendice) appare chiaro che nemmeno l'esistenza di una norma, da sola, basta a garantire l'effettiva implementazione dei processi. Ancora una volta, è bene ribadire che la parola chiave in questo senso è sinergia: tra livelli di azione differenti (istituzionale, sociale), tra attori differenti (istituzionali, del mondo economico-produttivo, legati a saperi esperti e capaci di coinvolgere gli uomini e le donne nei contesti di riferimento).

L'ultimo aspetto, che chiude il cerchio sul possibile radicamento della banca dei saperi, chiama in causa i processi legati alla diffusione dello strumento. La comunicazione risulta essere l'ultimo tassello del mosaico affinché venga legittimato, recepito e poi effettivamente utilizzato:

L'aspetto fondamentale da tenere in considerazione è il diffondere lo strumento una volta costruito. Da noi è stato fatto un lavoro di comunicazione capillare, informazione a tappeto [...] fatta all'interno della società e presso tante istituzioni, per dare la possibilità a tutti di conoscerlo, di sponsorizzarlo e di rimando per far capire l'importanza del suo utilizzo e poterlo usare. Poi l'informazione è continuata negli anni successivi e, secondo me, deve essere ripetuta ogni anno. La presidente della Commissione Pari Opportunità è stata invitata in convegni e iniziative per parlare dello strumento e di quali erano le possibilità dell'accesso. *[TPD1, Presidente della Commissione Pari Opportunità della Regione Toscana]*

L'ultimo step, una volta costruito lo strumento, riguarda la comunicazione e il farlo conoscere alla società. Quello che ci deve essere una volta costruito sarà una perfetta comunicazione, non solo alla classica maniera di parlarne in seminari dove non va quasi nessuno, ma una comunicazione forte. Deve essere venduta alla grande. La domanda da fare poi è: se fosse un prodotto come lo venderei? È strategia di marketing questa. *[ID3, Titolare di azienda, ha ricoperto un ruolo dirigenziale presso ente del settore industriale]*

Come si evince dalle interviste, la comunicazione risulta centrale nella riuscita del progetto, con un andamento circolare. Abbiamo infatti visto come gli aspetti di messa in rete, comunicazione, ascolto delle esigenze e delle specificità territoriali e di settore siano il primo tassello, indispensabile alla "preparazione del terreno" (si veda il paragrafo 3.3. del presente capitolo). Giunti al termine del nostro ideale viaggio nella progettazione di una Banca dei saperi locale, vediamo come l'aspetto comunicativo ritorni nuovamente, in due diverse accezioni. In primo luogo, in termini di diffusione e conoscenza dello strumento. È indispensabile che l'esistenza della Banca dei saperi sia nota e sostenuta, attraverso un'adeguata campagna di promozione, che andrebbe ripetuta nel tempo e legata anche ad attività di monitoraggio (in modo da tenere insieme entrambi gli aspetti, risparmiando quindi sui costi di gestione). In secondo luogo, la comunicazione deve caratterizzarsi per alcuni aspetti legati più strettamente al marketing, dunque al vantaggio competitivo: trattandosi di uno strumento pensato per rendere migliori, più efficienti e innovativi i diversi comparti economico-produttivi del territorio, deve essere rappresentato e comunicato alle aziende come tale, dunque come un servizio utile a migliorare la qualità della propria realtà imprenditoriale.

**Per riassumere**

*Un ottimale mantenimento nel corso del tempo passa attraverso quattro nodi:*

1. *Responsabilità chiare di gestione dello strumento, affidate a soggetti legittimati (es.: la Commissione Pari Opportunità), eventualmente coadiuvati da esperti con competenze specifiche (es.: Università e centri di ricerca).*
2. *Risorse finanziarie e di personale: è indispensabile che vi sia un budget per il mantenimento e l'aggiornamento della BdS, che deve essere seguita almeno da una figura addetta.*
3. *Sinergia: tra livelli di azione differenti (istituzionale, sociale), tra attori differenti (istituzionali, del mondo economico-produttivo, legati a saperi esperti e capaci di coinvolgere gli uomini e le donne nei contesti di riferimento).*
4. *Comunicazione, in due diverse accezioni:*
  - ✓ *diffusione e conoscenza dello strumento. È indispensabile che la BdS sia nota e sostenuta (campagne di promozione ripetute nel tempo e legate anche ad attività di monitoraggio);*
  - ✓ *marketing e vantaggio competitivo: la BdS deve essere promossa come uno strumento utile a migliorare la qualità della propria realtà imprenditoriale.*

**3.5. Interrogativo finale: la Banca dei saperi, femminile o mista?**

Al termine della trattazione abbiamo scelto di riservare uno spazio a se stante ad un quesito emerso da più parti durante la fase di conduzione delle interviste, che necessita di una riflessione attenta e soprattutto di una valutazione di tipo politico e istituzionale. Si tratta di una questione che interroga la natura stessa del progetto, i suoi presupposti e gli sviluppi futuri che esso potrà prendere:

Lo stato finale dell'arte dovrebbe essere una banca dati che contiene profili sia maschili che femminili. La parità dovrebbe essere questa: raggiungere l'obiettivo di avere accesso al 50% dei dati. Adesso secondo me è urgente avere una banca dati di donne che sono disponibili e che hanno le competenze. Quindi partirei da una banca dati di donne, che poi però contenga in maniera graduale anche gli uomini, in modo da raggiungere la parità, con tutti i nomi delle persone competenti. *[ID4, titolare di azienda con un ruolo dirigenziale nella rappresentanza dell'imprenditoria femminile]*

Secondo me dovrebbe contenere tutte e due i sessi. Chi ha i saperi, sia donne che uomini. Sulla base di quei saperi si scelgono le persone da nominare. Per me come vengono valutate le persone al femminile, vanno valutati anche al maschile. *[IU2, artigiano con ruolo dirigenziale presso un ente di settore]*

Fare una banca dati solo femminile è un rischio. Ormai secondo me siamo andate un po' oltre, c'è stato un momento in cui le donne erano totalmente invisibili. Era bene fare delle iniziative di supporto e aiuto alle donne allora. Adesso è cambiata un po' la percezione e bisogna fare i conti con la sensibilità maggiore che c'è al giorno d'oggi sul tema perché l'auto-ghettizzazione è un rischio reale. [...] Una banca dati di persone qualificate - donne e uomini - è più facile che venga consultata, piuttosto che una banca dati solo di donne. Perché adesso rischi proprio il senso opposto, un percorso auto-escludente. *[TPD2, Vice-presidente della Commissione Pari Opportunità della Provincia Autonoma di Bolzano, presidente di un'associazione Pari Opportunità]*



Alcune delle persone intervistate esprimono una certa perplessità di fronte all'ipotesi di costruire uno strumento che raccolga i soli profili femminili. Da un lato, la BdS viene percepita come uno strumento utile a sgomberare il campo da ogni mancato utilizzo di profili di donne competenti con la scusa della scarsa reperibilità dei loro nominativi. D'altra parte, costruire una banca dati esclusivamente al femminile, a parere di alcune/i intervistate/i, potrebbe comportare il rischio di riprodurre una condizione di "perenni apprendiste": le donne come anello debole, come categoria sempre tenuta a dimostrare la propria competenza, anche quando non ve ne sarebbe alcuna necessità. Inoltre, le/i sostenitrici/tori di una banca dati mista evidenziano l'esigenza di riformare complessivamente le pratiche di nomina, rafforzando la trasparenza, il merito e la permeabilità delle reti di reclutamento.

In questo senso, promuovono l'idea ambiziosa di spingere i confini del progetto un po' più in là, costruendo una banca dati che funga da perno per tutte le nomine. Le/gli intervistate/i sono consapevoli della portata della sfida e, per tale ragione, suggeriscono che la banca dati possa diventare mista con l'andare del tempo, attraverso una costruzione graduale, che passi da una prima sperimentazione per le nomine delle donne, per poi estendersi.

In tal modo non solo si potenzierebbe il bilanciamento di genere, primo, indispensabile passo verso la direzione di una maggiore equità e qualità degli organi collegiali ma, attraverso la graduale trasformazione della BdS in uno strumento misto, si potrebbe giungere all'ambizioso obiettivo di ripensare il sistema delle nomine. In tal senso, sarebbe opportuno immaginare una costruzione della BdS il più possibile diffusa e dal basso, in modo da evitare il rischio di farla apparire come una sorta di imposizione verticistica. Sarebbe invece auspicabile costruire un percorso di progettazione capillare, che parta dalla responsabilizzazione delle diverse realtà economico-produttive, in una prospettiva di democrazia partecipata.





## Conclusioni

Al termine del presente lavoro risulta opportuno richiamare brevemente le considerazioni e gli aspetti più salienti emersi, tanto dalla disamina della letteratura, quanto e soprattutto dall'analisi delle interviste condotte con testimoni privilegiate/i e attori del tessuto socio-economico locale.

Come abbiamo avuto modo di constatare, le interviste restituiscono una fotografia del tessuto socio-economico fatta di luci e ombre, facendo emergere un quadro conteso tra slanci di cambiamento e forme di conservatorismo. Le luci di un contesto nel quale le donne assumono una sempre maggiore consapevolezza del proprio talento, delle capacità gestionali e imprenditoriali, entrando “nel gioco” con crescenti competenze. Un contesto attivo, nel quale le iniziative formative, le campagne informative, le reti di imprenditrici si moltiplicano, con positivi effetti di empowerment e, soprattutto, di arricchimento del tessuto produttivo nel suo insieme. Le ombre, tuttavia, di un contesto in cui lo sbilanciamento nella composizione numerica di CdA e collegi sindacali è ancora piuttosto forte; in cui emerge una certa fatica al rispetto delle norme; in cui manca una raccolta sistematica e un monitoraggio dei dati stessi. Un contesto nel quale le donne sono ancora troppo spesso viaggiatrici straniere in terra straniera, ospiti più o meno gradite dentro un gioco per old boys, in cui il rischio di dover sempre dimostrare il proprio valore per sentirsi legittimate è concreto.

In questo contesto, con le sue complessità – e le sue talvolta anche profonde differenze fra settori – una Banca dei Saperi potrebbe avere una non trascurabile utilità, sotto molti punti di vista. In primo luogo, per rafforzare quel processo di riequilibrio numerico che le normative hanno già avviato, ma che rischia di interrompersi, se non accompagnato da un cambiamento di tipo culturale, in termini di pratiche e processi di reclutamento.

In secondo luogo, per dare al sistema socio-economico nel suo insieme una sferzata di vitalità, un impulso all'innovazione, al rinnovamento, all'apertura. Perché la letteratura ce lo dice in maniera chiara: dove le gestioni aziendali sono improntate al mescolarsi di differenti identità, percorsi e punti di vista la risposta complessiva è migliore. Le imprese sanno gestire meglio l'incertezza, sanno interpretare più efficacemente il cambiamento, sanno crescere. Dunque, la sfida di un Banca dei Saperi sarebbe positiva non solo per le donne già presenti e attive nei diversi contesti imprenditoriali trentini (e per quelle che verranno), ma anche per l'imprenditoria stessa.

In chiusura, è opportuno ricordare sinteticamente quanto emerso dall'analisi dei dati a proposito dei modi in cui costruire una Banca dei Saperi. Nei modi, infatti, sta tutta la sostanza che costruisce la differenza fra un progetto debole ed uno solido. Innanzitutto, è necessario avviare un percorso di ascolto. Ascoltare il territorio, conoscendolo e imparando a tenere conto delle diverse storie di sviluppo, dei bisogni e delle criticità differenti che fanno del tessuto produttivo locale una trama composita, la cui complessità deve essere attentamente interpretata.

In secondo luogo, un progetto solido si costruisce mettendo in rete esperienze, percorsi, soggetti e relazioni che già esistono: un patrimonio importante, dal quale partire per progettare con, per pensare insieme, per disegnare uno strumento con lo sguardo rivolto al futuro, ma con le radici ben piantate per terra.

In terzo luogo, è necessario fare di questa sfida un'impresa di donne, ma anche di uomini: le interviste restituiscono infatti la fondamentale importanza di stringere alleanze con gli esponenti del tessuto produttivo disponibili e aperti al mutamento, evitando sterili contrapposizioni e promuovendo invece la collaborazione.

Infine, in estrema sintesi, un richiamo al profilo che una Banca dei Saperi ben costruita dovrebbe presentare. Dovrebbe essere una banca dati, certo, ma anche molto altro. Andrebbe immaginato e progettato uno strumento versatile, poliedrico e dinamico, che non invecchi nel rapidissimo mutare dei sistemi informativi. Uno strumento capace di raccogliere innanzitutto dati e profili, ma anche di mettere a sistema informazioni utili, far dialogare realtà ed esperienze – istituzionali e non – provenienti da altri contesti. Una piattaforma che permetta anche di raccogliere e monitorare quei dati sulla composizione degli organismi di gestione delle imprese che al momento sono ancora di non immediata reperibilità. Una piazza virtuale improntata alla trasparenza, che avvicini il mondo delle imprese, mettendole in rete fra loro e con la cittadinanza.

Qualche considerazione aggiuntiva sul tema della legittimazione istituzionale. Senza troppi giri di parole: si tratta di un progetto che può funzionare solo se adeguatamente sostenuto e promosso, solo se assunto come una sfida e un'opportunità da parte delle istituzioni nel loro complesso. È necessaria una spinta propulsiva di carattere istituzionale, anche in termini di risorse economiche e di competenze professionali che facciano vivere il progetto, una volta avviato.

Istituzioni e non solo. In questo senso, rimane fondamentale quanto già affermato a proposito dell'importanza di valorizzare le reti e i percorsi esistenti. La Banca dei saperi potrà rivelarsi uno strumento prezioso solo se, a fianco della spinta istituzionale, si intesserà una rete di attori che, nei diversi contesti produttivi, sinergicamente, sarà coinvolta nel progetto. E a questo punto subentra un'ulteriore, cruciale questione: la Banca dei Saperi, per avere una lunga durata e non rimanere un intervento episodico, deve essere concepita anche e soprattutto come uno strumento utile alle imprese stesse. Come un sostegno valido alla loro capacità di innovazione e al mantenimento di alti livelli di competenza.

Infine, i dati raccolti attraverso le interviste lanciano una sfida ambiziosa, da valutarci e realizzarsi magari in una fase di implementazione successiva: non limitare la Banca dei Saperi alla raccolta di competenze femminili, concependola invece



come una banca dati mista, che raccolga anche i profili degli uomini. Insomma, come un'occasione per ripensare, complessivamente, i sistemi di reclutamento. Ripensarli insieme, tra attori del contesto e istituzioni, per renderli più equi, trasparenti e soprattutto efficaci. Per rafforzare l'equità, la coesione e la qualità del tessuto socio-economico, in una prospettiva di valorizzazione dell'esistente e di crescita.





# Appendice

## ALLEGATO I Quote e misure volontarie negli Stati membri dell'EU

Stati membri	Percentuale di donne nei CdA(*), EU-28 Media: 21.2%	Quote	Altre misure nazionali
Austria	17.8%	Si: solo le società di proprietà statale (35% dei membri dei CdA entro il 2018).	Autoregolamentazione: il Codice di Autodisciplina del 2009 raccomanda la rappresentanza di entrambi i generi nelle nomine dei CdA e degli organi di vigilanza.
Belgio	23.4%	Si: 33% per le società quotate e le aziende di proprietà statale entro il 2017 per le prime e entro il 2019 per le seconde	L'autoregolamentazione: il Codice di Autodisciplina del 2009 raccomanda che la composizione del CdA sia determinata sulla base della diversità di genere.
Bulgaria	17.6%	No	No
Croazia	20.3%	No	No
Cipro	8.4%	No	No
Repubblica Ceca	11.6%	No	No
Danimarca	25.8%	No	I board delle aziende statali dovrebbero 'per quanto possibile' avere un equilibrio tra i generi; un uomo e una donna nominato per ogni posto vacante (dirigenti e non dirigenti). Dal 2013 c'è l'obbligo per tutte le società (quotate e non quotate) di autoregolarsi e fissare i propri obiettivi. Una società può essere multata se non ha fissato alcuna una soglia di rappresentanza o se non ha presentato alcuna segnalazione.
Estonia	8.0%	No	No
Finlandia	29.5%	No	Le aziende statali sono tenute ad avere una 'quota equa di donne e uomini'. Il Codice di Autodisciplina delle società quotate contiene raccomandazione affinché i board siano costituiti da entrambi i sessi.
Francia	32.8%	Si: dal 2011 raggiungere il 40% entro il 2017. Applicabile agli amministratori non esecutivi nelle grandi società quotate e non.	Nell'AFEP-MEDEF Codice di Autodisciplina vi sono inserite raccomandazioni contenenti le stesse quote come nella legge del 2011, applicabili a tutti i membri del consiglio.



Germania	25.4%	Sì: 2016 -30% per CdA delle società quotate che vengono sottoposti a parità di co-determinazione (circa le 110 più grandi società quotate).	Altre aziende che sono elencati o rientrano nella parità di co-determinazione devono impostare i singoli obiettivi quantitativi delle donne nei consigli e darsi delle scadenze per raggiungerli.
Grecia	10.3%	Sì, 33% - solo le imprese in tutto o in parte di proprietà dello Stato. Applicabile a tutte le posizioni di board (dirigenti e non dirigenti).	Misure di azione positiva soft nel settore pubblico.
Ungheria	11.1%	No	Misure di azione positiva soft nel settore pubblico.
Irlanda	13.2%	No	Un obiettivo della politica del 40% di partecipazione femminile in tutti i board statali. Misure di azione positiva soft nel pubblico impiego.
Italia	25.8%	Sì: 33% entro il 2015 per le società quotate e le società di proprietà dello Stato. Applicabile a consigli di amministrazione e di vigilanza (cioè dirigenti e non dirigenti).	Sì
Latvia	32.3%	No	Misure di azione positiva soft nel settore pubblico.
Lituania		No	No
Lussemburgo		No	Misure di azione positiva soft nel settore pubblico Il Codice di Autodisciplina del 2009 raccomanda al CdA di avere un'adeguata rappresentanza di entrambi i sessi. La regola è applicabile a tutti i membri del consiglio.
Malta	2.5%	No	No
Paesi Bassi	23.8%	Obiettivo del 30% nei consigli esecutivi e consigli di sorveglianza delle grandi aziende – meccanismo “comply or explain”, nessuna sanzione. Misura scade nel 2016.	Autoregolamentazione: nel Codice di Autodisciplina olandese del 2009 sono presenti clausole sulla diversità di genere, applicabili sia ai dirigenti sia ai non dirigenti. Disciplina volontaria che ha l'obiettivo di avere più donne nella gestione delle società.

Polonia	17.6%	No	L'ordinanza esecutiva di ministro di Stato del Tesoro obbliga le aziende statali a 'scegliere i membri adeguatamente preparati dei CdA, tenendo conto della partecipazione equilibrata di donne e uomini. Il Codice di buone pratiche collegate a quella ordinanza stabilisce un obiettivo del 30% per il 2015 e una regola di priorità per le donne altrettanto qualificate. Non sono previste sanzioni.
Portogallo	10.7%	No	Una risoluzione del governo del 2015 incoraggia le società quotate a raggiungere il 30% del sesso meno rappresentato all'interno degli organi amministrativi entro il 2018.
Romania	11.3%	No	Misure di azione positiva soft nel pubblico impiego.
Slovacchia	13.6%	No	No
Slovenia	22.2%	No	Regolamento sulle aziende statali: Un principio di rappresentanza il 40% di ciascun sesso si applica alla nomina o la designazione dei rappresentanti del governo per la gestione e consigli di sorveglianza delle imprese statali (dirigenti e non dirigenti). Nessuna sanzione si applica se il principio non è rispettato.
Spagna	16.8%	Sì: 40% (sia dirigenti sia non dirigenti) entro il 2015 (ma non sanzioni, quindi piuttosto una raccomandazione per natura) a aziende statali con 250 o più dipendenti. Sono in discussione nuovi modelli possibili	Misure di azione positiva soft nel pubblico impiego
Svezia	29.4%	No	Autoregolamentazione: il Codice di Autodisciplina del 2004 ha un obiettivo volontario di parità per le società quotate – meccanismo "comply or explain"
Regno Unito	25.9%	No	Autoregolamentazione - a partire dal 2012 sulla base dei principi del Codice di Autodisciplina del Regno Unito (in seguito la raccomandazione del Signore Davies). Il target consigliato per le società quotate in FTSE 100 del 25% entro il 2015 si applica a tutti i membri del consiglio. FTSE 350 Imprese sono state raccomandate di fissare i propri obiettivi da raggiungere entro il 2013 e il 2015.

Fonte: European Commission, Database on women and men in decision-making<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> [http://ec.europa.eu/justice/gender-equality/link/index\\_en.htm](http://ec.europa.eu/justice/gender-equality/link/index_en.htm) (ultimo accesso in data 06/12/2016).

**ALLEGATO II<sup>2</sup> Monitoraggio delle società partecipate direttamente dalla Provincia Autonoma di Trento**

SOCIETA' PARTECIPATE DIRETTAMENTE DALLA PROVINCIA	MEMBRI CDA	DONNE	UOMINI	ESITO (rispetto della norma)
AEROGEST SRL	GIUSEPPE RIELLO		1	//
AEROPORTO CAPRONI SPA	LEONARDI DAVIDE		1	//
AUTOSTRADA DEL BRENNERO SPA	GIRARDI ANDREA SACCHETTO FAUSTO ROSATTI PAOLO DE BENI CARLA PARDATSCHER WALTER ESPOSITO ANGELA FINK GASSEL ANNA MARIA OLIVIERI LUIGI PASQUALI MARIA CHIARA AUSSERHOFFER THOMAS PALAZZI MATTIA SANTAGATA GIULIO MAIA MAURO TEZZA MARIA LUISA	5	9	POSITIVO
CASSA CENTRALE BANCA – CREDITO COOPERATIVO DEL NORD EST SPA	FRACALOSSO GIORGIO ANTIGA CARLO MIAN LINO ZAMPICCOLI ENZO BOGONI LELIO DE LUCA LUCA ECCHER DIEGO MUCCHI SILVIO NOACCO GILBERTO SANDINI GIORGIO SARTORI MARIO SASUDELLI WILMA SENESI FRANCO	1	12	NEGATIVO
CASSA DEL TRENTO	NICASTRO ROBERTO ANDREAS MICHELE CERA GIANFRANCO DEANESI FILVIA IAMICELI PAOLA	2	3	POSITIVO
FINEST	ANGELI FLAVIA	1		//
INFORMATICA TRENTINA SPA	BOSCHINI PAOLO SARTORI MICHELE ROSSI SONIA GIRARDI CATERINA CIMMINO FRANCESCO	2	3	POSITIVO

<sup>2</sup> Le fonti dei nominativi dei membri del CdA delle Società partecipate direttamente e indirettamente dalla provincia di Trento inseriti negli allegati sono i siti istituzionali delle società.

INTERBRENNERO SPA	DUIELLA PAOLO GARBARI MASSIMO PEDOT ELDA LUCIA ANDREATTA RUGGERO HOFER ANGELICA	2	3	POSITIVO
ITEA SPA	GHIRARDINI SALVATORE CHIOGNA MICHELA PIFFER LORENZA POJER GIOVANNA MARGONI FACIO	3	2	POSITIVO
MEDIOCREDITO TRENINO ALTO ADIGE	MENGONI STEFANO SARTORI FILIPPO DALLABONA RITA	1	2	POSITIVO
PATRIMONIO DEL TRENINO	BORTOLOTTI GIOVANNI PAOLO DOSSI MONICA AGOSTINI MARIO GIOVANNINI ROBERTO FURLAN PAOLA	2	3	POSITIVO
PENSPLAN CENTRUM SPA	COSTA LAURA STEGER RAINER TONINA ALESSANDRO	1	2	POSITIVO
SET DISTRIBUZIONI SPA	PERONI AGOSTINO CESCHI ALESSANDRO QUAGLINO STEFANO CONT DEBORA SERAGLIO FORTI MANUELA CREAZZI MARINO DALMONEGO LUIGI NADALINI GIOVANNA	3	5	POSITIVO
TECNOFIN TRENINA SPA	GIACOMINI MAURO		1	//
TRENINO NETWORK SRL	ZORER ALESSANDRO BERTUOLO ANDREA SERAGLIO FORTI MANUELA	1	2	POSITIVO
TRENINO RISCOSSIONI SPA	ANESI SERGIO POSTAL MAURO PALTRINIERI MARIA LETIZIA TRENTO SANDRO PEDROTTI DEBORA	2	3	POSITIVO
TRENINO SVILUPPO SPA	TOSI FLAVIO RIGOTTI FULVIO ANZELINI SERGIO CARRELLA TIZIANA GIOVANNA FLOR-DIMESSASI IN DATA 24/10/16	1	3	NEGATIVO
TRENINO TRASPORTI SPA	BAGGIA MONICA LEONARDI DAVIDE ARNOLDI EDOARDO CATTANI MARCO BOSIN MARIA	2	3	POSITIVO

TRENTINO SCHOOL OF MANAGEMENT SCARL	DALPEZ ADRIANO OLIVO ALBERTO BORZ PAOLA BRAMERINI ENRICO ANICHINI GIOVANNI	1	4	POSITIVO
TRENTINO TRASPORTI ESERCIZIO SPA	BAGGIA MONICA CATTANI MARCO FACCHIN EZIO LEONARDI DAVIDE ARNOLDI EDOARDO BOSIN MARIA	2	4	POSITIVO
TUNNEL FERROVIARIO DEL BRENNERO SRL	GENTILE MAURIZIO AUSSERDORFER MARTIN BATTISTA TERESA FIORANI VERA MARTORANO LUCIANO MAZZON MAURIZIO SICA VINCENZO	2	5	POSITIVO

Al sottostante link della Provincia Autonoma di Trento possono essere visionati i mandati in scadenza delle società controllate direttamente dalla Provincia al 31/12/2016 e 31/12/2017: [http://www.scadenzamandati.provincia.tn.it/SegreteriaGiunta/GestScadenzeMandati.nsf/\\$\\$ViewTemplateDefault1?OpenForm](http://www.scadenzamandati.provincia.tn.it/SegreteriaGiunta/GestScadenzeMandati.nsf/$$ViewTemplateDefault1?OpenForm)

**ALLEGATO III** Monitoraggio di un campione delle società partecipate indirettamente dalla Provincia Autonoma di Trento<sup>3</sup>

SOCIETA' DI RIFERIMENTO	PARTECIPATA INDIRETTA	MEMBRI DEL CONSIGLIO DI AMMINISTRAZIONE	UOMINI	DONNE	ESITO (rispetto della norma)
PROVINCIA DI TRENTO	CSC-CENTRO SERVIZI CONDIVISI	BAGGIA MONICA ZORER ALESSANDRO ROBOL STEFANO MARCON DANIELA LIBRERA SILVANO	3	2	POSITIVO
PROVINCIA DI TRENTO	AZIENDA PER IL TURISMO TRENTO, MONTE BONDONE, VALLE DEI LAGHI SOC. CONS. ARL	BERTAGNOLLI FRANCO ALDO DALLA PELLEGRINA ALBERTO MAESTRANZI DARIO VILARDI ANDREA POLONIOLI BATTISTA ANTONIOLLI FRANCESCO DE GRANDI GIORGIO LANZINGER MARIA TERESA BERTAGNA GLORIA RIGOTTI FULVIO FACCHINELLI CLAUDIO LINARDI VALERIO PRADA PAOLO PISONI ALESSANDRA PISETTA ELEONORA BRESSA GIANNI BRESSAN MATTEO	13	4	NEGATIVO
TRENTINO SVILUPPO SPA	DISTRETTO TECNOLOGICO TRENTO S.CON.S.A.R.L.	PEDRI MARCO MAGLIONE ALFREDO ORLER MELCHIORRE LINO BENATTI GIULIA GIGLIOLI MATTEO FERRARIO FABIO OSS EMER LUCA	6	1	NEGATIVO
PATRIMONIO DEL TRENTO	TRENTO FIERE	POLONIOLI BATTISTA PEDERZOLLI ARMANDO MONTI PAOLO	3	0	NEGATIVO
TRENTINO SVILUPPO	HUB	GERVASONI ANNA CASOTTO MAURO DELFLORIAN FULVIO MENAPACE SERGIO O'CONNELL TIMOTHY ROVERSI SARA SIMONI ANDREA	5	2	POSITIVO

<sup>3</sup> Come anticipato nel paragrafo 2.1 del capitolo II si riporta il monitoraggio effettuato su un campione di 7 società partecipate indirettamente dalla Provincia Autonoma di Trento. Sono stati inseriti gli esempi maggiormente esplicativi di rispetto ed elusione della normativa, delle società di maggiori dimensioni, al fine di fornire un esempio esplicativo che non ha validità rappresentativa.



CASSA DEL TRENTINO SPA	BANCA POPOLARE ETICA	BIGGERI UGO FASANO ANNA CARLIZZI MARCO DI FRANCESCO GIUSEPPE BIANCHI MARCO SINISCALCHI SABINA PALLADINO GIACINTO LAMBERTO FLORISTAN ADRIANA BIANCHETTI MAURIZIO BARANES ANDREA SASIA SANTOS PEDRO MANUEL RUGGIERO MARIA TERESA DENTICO NICOLETTA	8	5	POSITIVO
---------------------------	----------------------------	--	---	---	----------



## Bibliografia

- Ackers, H.L. (2010). «Internationalisation and equality. The contribution of short stay mobility to progression in science careers». *Recherches sociologiques et anthropologiques*, 41(1):55-76.
- Ahern, K. R., Dittmar, A. K. (2012). «The changing of the boards: The impact on firm valuation of mandated female board representation». *Quarterly Journal of Economics*, 127(1):137–197.
- Armstrong, J., Walby, S. (2012). «Gender quotas in management boards». European Parliament.
- Bellè, E. (2010). *Genere della politica, politica del genere. Percorsi politici di donne e uomini all'interno di quattro partiti del Trentino*. Scriptaweb, Napoli.
- Blau J. (2011). «Smaller boards with more women perform better». Study Says, Deutsche Welle. Disponibile on-line: <http://www.dw-world.de/dw/article/0,,14896495,00.html> (consultato in data 27/11/2016).
- Bøhren Ø, Staubo S. (2015). «Mandatory gender balance & board independence». *European Financial Management*, disponibile on line a: [http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract\\_id=2543871](http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=2543871) (consultato in data 29/11/2016).
- Bruni, A., Gherardi, S., Poggio, B. (2000). *All'ombra della maschilità: storie di imprese e di genere*. Guerini e associati, Milano.
- Burke R.J., Mattis, M. (2000). «Women on Corporate Boards of Directors: Where Do We Go from Here?». *Women on Corporate Boards: International Challenges and Opportunities*, Kluwer, Dordrecht, 3-10.
- Burke, R.J. (1994). «Women on Corporate Boards of Directors: Views of Canadian Chief Executive Officers». *Women in Management Review*, 9(5):3-10.
- Catalyst (2013). *Legislative board diversity*. Disponibile online: [http://www.catalyst.org/legislative-board-diversity#footnote1\\_k692yzn](http://www.catalyst.org/legislative-board-diversity#footnote1_k692yzn) (consultato in data 23/10/2016)
- Cuomo, S., Mapelli, A. (2011). «Gender diversity e corporate governance dopo la legge Golfo-Mosca». *Economia & management: la rivista della Scuola di Direzione Aziendale dell'Università L. Bocconi*, 6:41-48.



- Cvijanovic, A.I. (2009). «Rettferdig og rimelig? – Om kjønnskvotering til styrene i allmennaksjeselskap, mastergradsoppgave i politikk og samfunnsendring». Høgskolen i Bodø, 2:6-18.
- Dagnes, J. (2014). «Ci metteremo i tacchi a spillo. La (difficile) regolazione della rappresentanza di genere nei CdA delle imprese italiane». *Sociologia del lavoro*, 135:73-88.
- Davidson, M.J., Burke, R.J. (2011). «Women in management world-wide: facts, figures and analysis – an overview». *Women in management worldwide: Facts, figures and analysis*, 1:1-15.
- Davis (of Abersoch), L. (2011). «Women on boards. The Davies report». London, UK Government. Disponibile online: [https://www.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment\\_data/file/31480/11-745-women-on-boards.pdf](https://www.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/31480/11-745-women-on-boards.pdf) (consultato in data 27/11/2016).
- Dipartimento per le Pari Opportunità, (2016). «Relazione triennale sullo stato di applicazione della normativa» Disponibile online: [http://www.pariopportunita.gov.it/media/2786/relazione\\_triennio-appl-dpr-251\\_2012-inviata-a-parlamento.pdf](http://www.pariopportunita.gov.it/media/2786/relazione_triennio-appl-dpr-251_2012-inviata-a-parlamento.pdf) (consultata in data 30/11/2016).
- Dobbin, F., Jung, J. (2012). «Corporate board gender diversity and stock performance: The competence gap or institutional investor bias?». *North Carolina Law Review*, 89, 200-211. Disponibile online: <http://ssrn.com/abstract=2410911> (consultato in data 27/11/2016).
- Elder, S., Smith, A. (2010). «Women in labour markets: measuring progress and identifying challenges». International Labour Office. Disponibile online: [http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed\\_emp/---emp\\_elm/---trends/documents/publication/wcms\\_123835.pdf](http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_emp/---emp_elm/---trends/documents/publication/wcms_123835.pdf) (consultato in data 27/11/2016).
- European Commission, (2011). *The Quota-instrument: Different approaches across Europe*. European Union, Luxembourg. Disponibile on line : [http://ec.europa.eu/justice/gender-equality/files/quota-working\\_paper\\_en.pdf](http://ec.europa.eu/justice/gender-equality/files/quota-working_paper_en.pdf) (consultato in data 15/11/2016).
- European Commission, (2012). *Women in economic decision-making in the EU: Progress report*. European Union, Luxembourg. Disponibile on line: [http://ec.europa.eu/justice/gender-equality/files/women-on-boards\\_en.pdf](http://ec.europa.eu/justice/gender-equality/files/women-on-boards_en.pdf) (consultato in data 20/11/2016)
- European Commission, (2015). *Gender balance on corporate boards. Europe is cracking the glass ceiling*. European Union, Luxembourg. Disponibile on line:[http://ec.europa.eu/justice/genderequality/files/womenonboards/fact-sheet\\_women\\_on\\_boards\\_web\\_2015-10\\_en.pdf](http://ec.europa.eu/justice/genderequality/files/womenonboards/fact-sheet_women_on_boards_web_2015-10_en.pdf)
- Farrell, K A., Hersch, P.L. (2005). «Additions to corporate boards: the effect of gender». *Journal of Corporate finance*, 11(1):85-106.
- Fornengo, G.P., Guadagnini, M. (1999). *Un soffitto di cristallo? le donne nelle posizioni decisionali in Europa*. Fondazione Adriano Olivetti, Roma (vol. 45).
- Gherardi, S., Poggio, B. (2003). *Donna per fortuna, uomo per destino. Il lavoro raccontato da lei e da lui*. RCS, Milano.



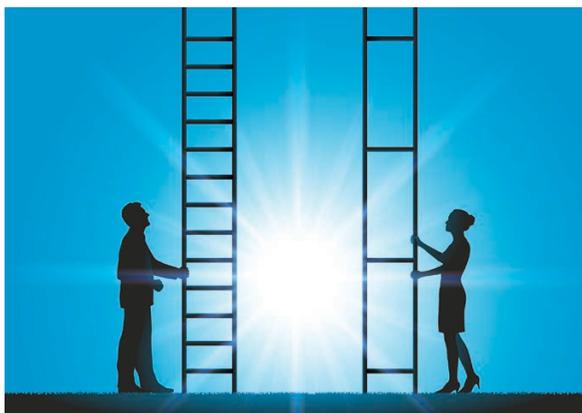
- Giovinco, A. (2014). «Gender diversity in the boardroom. Context and Spanish case». *Corporate Board: Role, Duties & Composition* 10(3):60-76.
- Huse, M. (2011). «Donne nei Cda, il caso norvegese». Disponibile online: <http://www.ingenerere.it/articoli/donne-nei-cda-il-caso-norvegese> (consultato in data 7/12/2016).
- Inglehart, R., Norris, P. (2000). «The developmental theory of the gender gap: Women's and men's voting behavior in global perspective». *International Political Science Review*, 21(4):441-463.
- ISTAT (2015). «Istruzione e formazione» Rapporto BES: il benessere equo e sostenibile in Italia. Disponibile on line: <http://www.istat.it/it/files/2015/12/02-Istruzione-formazione-Bes2015.pdf> (consultato in data 7/12/2016).
- Kanter, R. M. (1977). «Some effects of proportions on group life: Skewed sex ratios and responses to token women». *American journal of Sociology*, 7:965-990.
- Lee, L.-E., Marshall, R., Rallis, D., Moscardi, M. (2015). Women on boards. Global trends in gender diversity corporate, MSCI. Disponibile on line: <https://www.msci.com/documents/10199/04b6f646-d638-4878-9c61-4eb91748a82b> (consultato in data 7/12/2016).
- Leighton D., Thain D. (1993). «Selecting New Directors». *Business Quarterly*, 57:16-25.
- Lombardo, E. (2012). «Gender quotas in corporate boards: Italy and Spain». Note for research team.
- Micali, A. (2001). *Donne all'università*. Il Mulino, Bologna.
- Moe, H. (2009): Hvis databaser er svaret hva er da spørsmålet? En studie av fire organisasjoners prosjekter for å bedre rekrutteringen av kvinner til styrer og ledelse. Mastergradsoppgave ved Institutt for sosiologi og samfunnsgeografi, Universitetet i Oslo, våren. Oslo.
- Naldini, M., Saraceno, C. (2011). *Conciliare famiglia e lavoro: vecchi e nuovi patti tra sessi e generazioni*. Il Mulino, Bologna.
- Pande, R., Ford, D. (2011). «Gender Quotas and Female Leadership. World Development Report». *Gender Equality and Development, Background Paper*. World Bank. Disponibile online: <http://siteresources.worldbank.org/INTWDR2012/Resources/7778105-1299699968583/7786210-1322671773271/Pande-Gender-Quotas-April-2011.pdf> (consultato in data 12/10/2016).
- Rosenblum D., (2014). *Equality regimes compared: France's political and corporate quotas*. Robert Schuman Centre for Advanced Studies Research. Disponibile online: [http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract\\_id=2535216](http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=2535216) (consultato in data 02/10/2016).
- She Figures, (2015). *Gender in Research and innovation*. European Commission, Directorate general for research, Disponibile online: [https://ec.europa.eu/research/swafs/pdf/pub\\_gender\\_equality/she\\_figures\\_2015-leafletweb.pdf](https://ec.europa.eu/research/swafs/pdf/pub_gender_equality/she_figures_2015-leafletweb.pdf) [https://ec.europa.eu/research/swafs/pdf/pub\\_gender\\_equality/she\\_figures\\_2015-leaflet-web.pdf](https://ec.europa.eu/research/swafs/pdf/pub_gender_equality/she_figures_2015-leaflet-web.pdf) (consultato in data 02/12/2016).

- Storvik, A., (2011). «Women on boards-experience from the Norwegian quota reform». DICE Report, 9(1):35-41.
- Storvik, A., Teigen M., (2010). Women on board: The Norwegian experience. Friedrich-Ebert-Foundation, Berlin.
- Storvik, A., Teigen, M. (2011). «Das Norwegische Experiment–eine Frauenquote für Aufsichtsräte». Internationale Politikanalyse, 5:66-83.
- Swiegart, A., (2012), «Women on board for change: the Norway model of boardroom quotas as a tool for progress in the United States and Canada». North-western Journal of International Law & Business, 32(4): 81-105. Disponibile online: <http://scholarlycommons.law.northwestern.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1007&context=njilb> (consultato in data 02/10/2016).
- Teigen, M. (2002), «Kvotering til styreverv – mellom offentlig regulering og privat handlefrihet», Tidsskrift for samfunnsforskning, 1:73-104.
- Teigen, M. (2012). «Gender quotas on corporate boards: On the diffusion of a distinct national policy reform». Firms, boards and gender quotas: Comparative perspectives, 29:115-146.
- Terjesen, S., Aguilera, R. V., Lorenz, R. (2015). «Legislating a woman's seat on the board: Institutional factors driving gender quotas for boards of directors». Journal of Business Ethics, 128(2):233-251.
- The Local (2012). «Gender quotas would benefit Sweden's corporate boards». The Local: Sweden's News in English. Disponibile online: <http://www.thelocal.se/32466/20110308/> (consultato in data 21/09/2016).
- Visser, M. (2011). Advancing gender equality in economic decision-making. European conference on equality between women and men, European Commission, DG Justice, Brussels, 19-20 settembre. Disponibile online: [http://ec.europa.eu/justice/gender-equality/files/conference\\_sept\\_2011/background-paper-decision-making\\_en.pdf](http://ec.europa.eu/justice/gender-equality/files/conference_sept_2011/background-paper-decision-making_en.pdf) (consultato in data 11/11/2016).
- Walby, S. (2013). Legal instruments for gender quotas in management boards. European Union, Directorate-General for Internal Policy. Disponibile online: [http://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/workshop/join/2013/474413/IP-OL-FEMM\\_AT\(2013\)474413\\_EN.pdf](http://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/workshop/join/2013/474413/IP-OL-FEMM_AT(2013)474413_EN.pdf) (consultato in data 13/09/2016).
- Wängnerud, L. (2010). «Women in parliaments: Descriptive and substantive representation». Annual Review of Political Science, 12:51-69.
- Zeldin, W. (2015). Germany: Gender quotas for large companies and for federal bodies. Library of Congress. Disponibile online: <http://www.loc.gov/law/foreign-news/article/germany-gender-quotas-for-large-companies-and-for-federal-bodies/> (consultato in data 22/11/2016).



Finito di stampare  
nel mese di aprile 2017  
Nuove Arti Grafiche - Trento





**Commissione Provinciale  
Pari Opportunità tra donna e uomo**

Via delle Orme, 32  
38122 TRENTO

tel. 0461 213285-86 fax. 0461 213284

mail: [pariopportunita@consiglio.provincia.tn.it](mailto:pariopportunita@consiglio.provincia.tn.it)

[http://www.consiglio.provincia.tn.it/istituzione/pari\\_opportunita/Pages/presentazione.aspx](http://www.consiglio.provincia.tn.it/istituzione/pari_opportunita/Pages/presentazione.aspx)