



di Flavia
Caroppo

C'è un Paese in cui le donne occupano quasi la metà dei posti nei consigli di amministrazione delle grandi società quotate in borsa: la percentuale più alta d'Europa. E c'è un Paese in cui quasi una donna su due non lavora, il dato peggiore tra i ventisette Stati dell'Unione europea. Sono lo stesso Paese. È il nostro.

È da qui che parte ogni ragionamento onesto sul «girl power» all'italiana. In cima alla piramide, le donne sono arrivate. Alla base - dove si decide se una vita può davvero cambiare - molto meno.

A spingerle in alto è stata una legge. Nel 2011 la Golfo-Mosca obbligò le società quotate in borsa ad avere una percentuale minima di donne nei consigli di amministrazione: prima un terzo, poi, dal 2020, il 40 per cento. Ha funzionato oltre le attese. Prima le donne ai "piani alti" erano circa il 7 per cento; oggi sfiorano la metà. In poco più di dieci anni l'Italia è passata dal fondo alla testa della classifica europea.

Poi c'è l'altra faccia. Nella classifica mondiale del World Economic Forum, che misura la parità tra uomini e donne su lavoro e reddito, l'edizione 2025 colloca l'Italia al 117° posto su 148 Paesi. Sull'occupazione va anche peggio. Le donne che lavorano sono il 54,1 per cento (Istat, 2025): sembra un buon dato, è invece il più basso di tutta l'Unione. In Europa, peggio di noi, solo Macedonia del Nord e Turchia.

Tradotto: una donna entra nel consiglio di amministrazione per legge, ma fuori da quei palazzi, una su due un lavoro non ce l'ha. Il soffitto di cri-



La proprietà intellettuale "A" riconducibile alla fonte specificata in testa alla pagina. Il ritaglio stampa "A" da intendersi per uso privato

Girl Power

Ma fino a un certo piano

IN ITALIA LE DONNE HANNO CONQUISTATO I CONSIGLI DI AMMINISTRAZIONE DELLE GRANDI AZIENDE. IL POTERE VERO, QUELLO OPERATIVO, È UN'ALTRA STORIA. EPPURE C'È CHI IN CIMA CI È ARRIVATA COSTRUIENDO TUTTO DA SOLA. NUMERI E VOCI DELL'IMPRENDITORIA FEMMINILE

stallo è stato scalfito in alto. Il pavimento è rimasto intatto.

Il quadro globale non consola. Di questo passo, calcola il World Economic Forum, serviranno 135 anni per arrivare alla parità economica tra uomini e donne. E più si sale, più le donne spariscono: tra le 500 aziende più grandi del pianeta, soltanto il 6,6 per cento ha un'amministratrice delegata.

Anche dove nei consigli ci sono, comandare è un'altra cosa. In tutta l'Unione europea solo il 21 per cento dei ruoli dirigenziali di vertice è in mani femminili. E le quote pesano: dove sono obbligatorie, le donne nei consigli arrivano al 40 per cento; dove ci si affida alle buo-

ne intenzioni, si fermano al 17 per cento. Quando mettere una donna al comando è una scelta libera, le aziende non la fanno.

Chi sono, allora, le poche che ce l'hanno fatta? La classifica delle donne più potenti del business mondiale, pubblicata da *Fortune* nel maggio 2026, racconta una storia precisa: **sono quasi tutte a capo di colossi americani, o in finanza, tecnologia o industria pesante. Donne assunte, che hanno scalato.**

Le italiane raccontano un'altra storia. Margherita Della Valle guida Vodafone ed è l'unica italiana del mondo degli affari nella classifica globale di *Forbes*. Francesca Bellettini, nata a Cesena da un contabile e da una direttrice di scuola, è amministratrice delegata di Gucci. Poi Miuccia Prada, Marina Berlusconi al vertice di Fininvest e Mondadori, Emma Marcegaglia con l'acciaio di famiglia. Quasi tutte eredi, o manager del lusso e della moda. In Italia, ai vertici, ci si arriva per famiglia o per stile.

«Da noi è ancora molto difficile costruire una leadership femminile partendo da zero, senza un'impresa di famiglia alle spalle», conferma **Claudia Segre**. «Le americane guidano colossi tecnologici e finanziari perché quel sistema, con tutti i suoi difetti, ha investito sul merito e sull'opportunità per chi ha osato rischiare. Da noi la mobilità sociale è bassa per tutti. Per le donne, ancora di più». ►



Claudia Segre (seconda da sinistra), presidente e fondatrice della Global Thinking Foundation, a New York per un evento internazionale su Donne, Lavoro e Pace durante la settimana della Commissione delle Nazioni Unite sullo stato delle donne.



► Segre sa di cosa parla. Per più di trent'anni ha lavorato come trader e dirigente nelle grandi banche, in un mondo di soli uomini. «Negli Anni '90, nelle sale operative, le donne si contavano sulle dita di una mano. Io ero spesso l'unica. Ai piani alti, zero». Quando affrontò la separazione dal primo marito, il suo responsabile la chiamò. Pensava fosse solidarietà. «Invece mi consigliava un passo indietro: una donna divorziata in sala operativa dava nell'occhio. Su ottanta trader, il problema ero io che divorziavo. Ma ci rendiamo conto?».

Nel 2016 Claudia Segre lascia la finanza e fonda la **Global Thinking Foundation**, che si occupa di educazione finanziaria e divario di genere. La spinta arriva da due pugni allo stomaco, uno dietro l'altro: la morte del primo marito in pochi mesi e lo scontro con un capo deciso a imporre i suoi dogmi sessisti. «Mi sono guardata indietro. Avevo imparato tantissimo, avevo viaggiato, non avevo fatto figli per non rischiare la carriera. E adesso ero

sola. Volevo fare qualcosa che avesse una motivazione vera. Nel mio ambiente, le donne erano sempre quelle in maggiore difficoltà. Sono partita da lì».

Ma perché la legge che ha riempito i consigli non ha portato le donne anche al comando operativo? «Entrare in un consiglio richiede una firma», spiega Segre. «Diventare amministratrice delegata richiede vent'anni di percorso, in un sistema che alle donne non spiana la strada». C'è un paradosso, e si vede già al primo colloquio. «Se un uomo si propone per un ruolo nuovo e dice che vuole mettersi alla prova, gli si dà l'opportunità. Se lo fa una donna, no. Perché c'è troppa paura che ce la faccia. La scusa è: "temo che tu non ce la faccia". La verità è il contrario». Lo stesso vale per i soldi: «All'impresa di una donna, pur con conti più solidi, non si concede un'apertura di credito in più».

Le quote rosa, per Segre, restano «uno strumento di avvio, non un

punto d'arrivo». E porta un caso che lo dimostra: «Quando Stellantis è uscita dalla Borsa, le donne dal consiglio di amministrazione sono sparite. Le 4 rimaste (in un gruppo di 11) sono tutte non-executive director (direttore non esecutivo) insomma non hanno potere decisionale». Tolto l'obbligo, il sistema torna quello di sempre. Per sapere quando le quote non serviranno più, dice Segre, basterebbe monitorare i vertici settore per settore: «Quando, nei comparti chiave, ci sarà una presenza paritaria al comando, avremo finito».

Eppure avere più donne che comandano converrebbe a tutti. Mastercard ha calcolato che liberare del tutto l'imprenditoria femminile aggiungerebbe cinquemila miliardi di dollari all'economia mondiale. In Europa, portare più donne al lavoro e alla guida delle aziende varrebbe migliaia di miliardi di euro e milioni di posti in più entro il 2050. Non si toglie niente a nessuno: si aggiunge.

Mariastella Giorlandino, Presidente di Artemisia Lab, una rete di Centri Diagnostici ad alta specializzazione che offrono servizi sanitari di eccellenza. Più a sinistra la foto, scattata a 19 anni, che vinse la mostra "L'arte è la chiave che ti fa sognare il futuro".

Le ricette concrete, Segre le ha in testa da tempo. Sgravi fiscali per chi assume donne nei settori dove sono poche. Premi alle imprese che certificano la parità. E un welfare aziendale vero: orari flessibili, servizi per la famiglia, permessi estesi anche ai padri. Cita la nuova direttiva europea sulla trasparenza degli stipendi, che per la prima volta guarda non solo alla paga base, ma ai premi, ai bonus, all'auto aziendale, al budget per le cene — lì dove la disparità si nasconde. «Conoscevo una dirigente ai vertici che era l'unica, tra i suoi pari, senza auto aziendale. È rimasta zitta, e ha usato la sua automobile privata per anni».

C'è un ritardo, però, che la preoccupa

più di ogni altro: la scuola e l'università. «Nei Paesi anglosassoni e del Nord Europa i programmi si aggiornano di continuo. Da noi si rischia di formare, con competenze vecchie, a lavori che non esisteranno più». Il punto non è temere l'intelligenza artificiale: è saperla usare. Chi non la padroneggia resta indietro. E un esempio brucia più di altri: «In Finlandia un bando per startup femminili nella salute ha raccolto seicento candidature in una settimana, tutte europee. Nemmeno una italiana», racconta con amarezza.

Per **Claudia Segre** la chiave è una sola, e parte da lontano. «L'educazione finanziaria obbligatoria a scuola, fin dalle elementari. Tutto il resto — la carriera, l'impresa, perfino la forza di uscire da una relazione difficile — passa dalla consapevolezza economica. Una donna che sa gestire il denaro, che conosce i propri diritti, che non firma documenti senza capirli, è più autonoma. Non è un tema tecnico. È libertà».

Storie così, del resto, si raccontano poco. «I media si mettono in pace la coscienza intorno all'8 marzo», osserva Segre, «se la cavano con due settimane di ritratti di imprenditrici e la classifica delle donne di Forbes. Ma le imprenditrici di eccellenza, proprio nei settori che attirerebbero nuove ragazze, restano sottovalutate e quasi invisibili». **È un vuoto che pesa. Senza modelli riconoscibili, è più difficile che una ragazza si immagini al loro posto.**

Che in alto ci si possa arrivare costruendo tutto da sole, però, qualcuna lo dimostra. Mariastella Giorlandino si è laureata in architettura a ventun anni, è entrata giovanissima in una piccola società di diagnostica e l'ha scalata fino a possederla. Oggi la sua rete, Artemisia Lab, conta ventisei centri, cresciuti in autofinanziamento, senza soci esterni. «L'impresa era mia», precisa. «Mio marito ha avuto un ruolo di supporto amministrativo. Ma l'azienda l'ho costruita io».

La sanità privata è un mondo di uomini, e il prezzo Giorlandino l'ha pagato. «Di episodi in cui qualcuno mi ha sottovalutata perché donna ne ho avuti tantissimi», ricorda. «Per scalfire quel muro ho fondato un'unione nazionale di categoria che oggi rappresenta migliaia

LE 5 DONNE PIÙ POTENTI NEL BUSINESS NEL MONDO E IN ITALIA

MONDO

Classifica Most Powerful Women in Business 2026 di Fortune (27 maggio 2026)

- 1. Jane Fraser:** a capo di Citigroup. Prima donna a guidare una grande banca di Wall Street
- 2. Mary Barra:** a capo di General Motors (auto)
- 3. Lisa Su:** a capo di AMD (colosso dei microchip)
- 4. Julie Sweet:** a capo di Accenture (consulenza globale)
- 5. Ana Botín:** presidente del Santander (banca spagnola)

ITALIA

- 1. Margherita Della Valle:** amministratrice delegata di Vodafone. Unica italiana nella top 100 globale di Forbes (49ª, dicembre 2025).
- 2. Francesca Bellettini:** dal settembre 2025 è amministratrice delegata di Gucci, oltre che vice numero uno del gruppo Kering. Soprannominata "la manager da un miliardo di dollari", è nata a Cesena, figlia di un contabile e di una direttrice di scuola.
- 3. Miuccia Prada:** ha trasformato il marchio di famiglia in un impero globale della moda.
- 4. Marina Berlusconi:** presidente di Fininvest e Mondadori. Il nome più potente nel mondo dei media e della finanza italiana.
- 5. Emma Marcegaglia:** alla guida del gruppo siderurgico di famiglia, ex presidente di Confindustria.

► ia di strutture sanitarie». Anche al comando, dice, le quote servirebbero. «Ma le donne hanno una vera considerazione nel lavoro solo da una ventina d'anni», spiega. «Ci portiamo ancora dietro le condizioni di trenta, quarant'anni fa. E questo non si cambia per decreto».

Un episodio, su tutti, lo ricorda bene. «Un'udienza importante, durante una causa per un'acquisizione, capitò che ero all'ottavo mese di gravidanza. Per tutta la gravidanza ho coperto la pancia. Non l'ho fatta vedere a nessuno. Perché una donna incinta viene percepita come più debole, e non volevo che mi vedessero così». Il figlio, Fabio Massimo, che lei chiama "la mia freccia per il futuro" è arrivato a quarantatré anni. «Prima dovevo portare avanti il mio progetto di vita. Spesso le due cose non convivono».

L'istinto per gli affari, racconta Giorlandino, ce l'aveva da ragazzina. «Al liceo artistico compravo camicie americane a Porta Portese, le dipingevo e le rivendevo. Al primo anno di università andai a comprare un albero di Natale: contrattai sul prezzo così bene che mi proposero di lavorare per loro. In pochi giorni guadagnai cinquecentomila lire. Non me ne rendevo conto: stavo già facendo impresa».

Alle donne che vogliono mettersi in proprio, oggi, non offre slogan ma istruzioni. «Dovete avere un progetto chiaro, qualunque cosa sia. Due o tre alleati che la pensano come voi. E dovete informarvi sui fondi pubblici: esistono finanziamenti regionali ed europei pensati proprio per le imprese guidate da donne».

Mariastella Giorlandino si dice felice di appartenere a un mondo diverso da quello delle eredi d'industria e dei grandi nomi del lusso: «Mio padre era un emigrato libico. Arrivato in Italia, fece ogni tipo di lavoro, anche il tassista. Quello che mi ha trasmesso è la fiducia in me stessa, il non aver paura, lo sfidare la vita». Quanto al resto, trova sminuente chi esagera con gioielli e borse firmate: «Il valore più grande di ognuno è se stesso».

È questa, alla fine, la storia che i numeri non raccontano. Le quote hanno aperto una porta, e va bene così. **Ma la vera domanda del «girl power» italiano non è quante donne siedono nei consigli perché lo impone una legge. È quante riescono a costruire qualcosa di proprio.** E quante porte restano chiuse a chi parte da zero. Ed è donna. ●