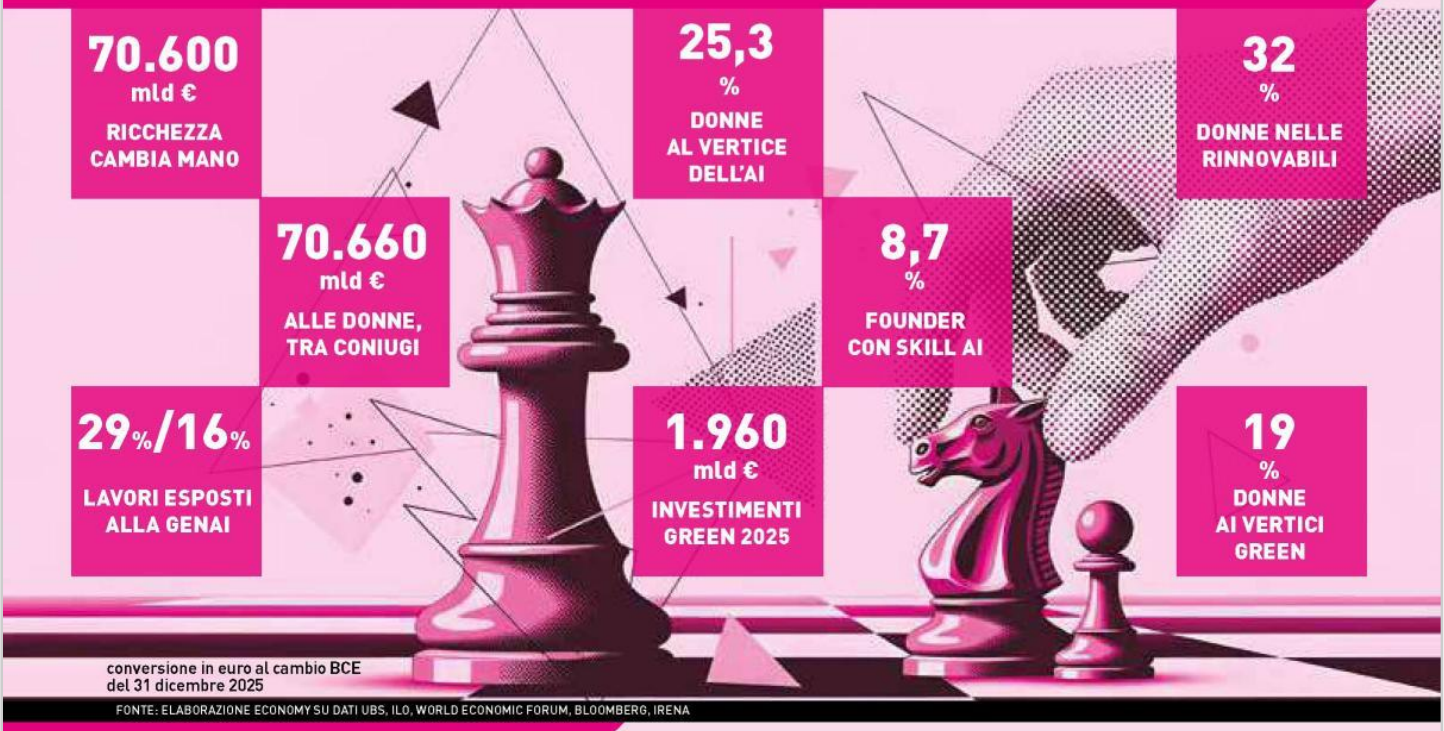
Economy
MODELLI. OPPORTUNITÀ. SOLUZIONI.

COVERSTORY

SCACCO AL DIVARIO IN TRE MOSSE

Patrimoni che cambiano mano, intelligenza artificiale che ridisegna il lavoro, capitali verdi che trasformano industrie e territori: tre passaggi decisivi per portare più donne nei luoghi dove si decide il futuro



conversione in euro al cambio BCE del 31 dicembre 2025

FONTE: ELABORAZIONE ECONOMY SU DATI UBS, ILO, WORLD ECONOMIC FORUM, BLOOMBERG, IRENA

di Marina Marinetti

C'è un errore ricorrente nel modo in cui raccontiamo la parità: continuiamo a misurarla soprattutto da ciò che manca. Più posti, più salario, più potere. Tutto vero, per carità. Ma incompleto. Perché mentre l'intelligenza artificiale riscrive il lavoro, la transizione verde ridisegna le filiere, un'enorme quota di ricchezza che passa di mano, indovinate chi sa accompagnare la trasformazione tenendo insieme crescita e impatto, competenze e relazioni, tecnologia e persone, successione e discontinuità? La risposta non può essere affidata a un genere, eppure le donne arrivano a questa stagione economica con un bagaglio sempre più rilevante: esperienza, professionalità e capacità sviluppate dentro percorsi spesso più accidentati nel negoziare ruoli, organizzare tempi, costruire consenso, far convivere interessi diversi, leggere gli effetti di una decisione oltre il trimestre.

E così, più moderno di empowerment, meno polarizzante di gender gap e più economico di inclusione, il concetto di generatività è il nuovo asse che attraversa tre grandi passaggi di mano: la proprietà della ricchezza, l'architettura dell'intelligenza artificiale, la costruzione delle filiere verdi. Patrimoni, AI e ambiente. Tre transiti che sembrano lontani e invece parlano della stessa cosa: il potere di decidere come sarà organizzato il futuro. Più che una buona notizia per le donne, può essere un vantaggio competitivo per l'intera economia.

LE DONNE HANNO SVILUPPATO ESPERIENZA, PROFESSIONALITÀ E CAPACITÀ IN PERCORSI SPESSO ACCIDENTATI



Fonte: World Economic Forum, Global Gender Gap Report 2026 (scaricato e in cartella)

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

Economy
MODELLI. OPPORTUNITÀ. SOLUZIONI.

UNA SVOLTA STORICA

di Monica Liverani, Chief Sustainability Officer di Azimut Holding


MONICA LIVERANI

Il passaggio generazionale in atto segna una svolta storica: quote crescenti di patrimonio passano nelle mani di donne e giovani. È il Great Wealth Transfer. In questa trasformazione le donne, che beneficiano di una maggiore aspettativa di vita, e le nuove generazioni diventano protagonisti delle decisioni finanziarie. La vera rivoluzione non è solo quantitativa, ma culturale. Cambiano le priorità, il linguaggio e l'idea stessa di valore.
Le donne approcciano la ricchezza con una visione olistica e protettiva. Il rendimento resta fondamentale, ma viene integrato in una pianificazione di vita a lungo termine: sicurezza familiare, impatto sulla comunità e sostegno all'economia reale. Il consulente non è più un semplice gestore di performance, ma un partner di fiducia.
Per Millennials e Gen Z, il capitale è uno strumento di attivismo. Non chiedono solo "quanto rende?", ma "cosa finanzia?". Esigono trasparenza e coerenza etica: un profitto ottenuto a scapito dell'ambiente o dei diritti sociali è inaccettabile. La sostenibilità (ESG) smette di essere un'opzione e diventa la precondizione di ogni investimento. In questo scenario, la consulenza finanziaria deve evolversi in un ponte generazionale, capace di far dialogare le logiche del passato con i valori del futuro. I capitali gestiti da donne e giovani saranno più pazienti, responsabili e orientati all'impatto: per la finanza è l'opportunità di guidare un'economia più equa e sostenibile.


DARYA MAJIDI

IL DENARO FA LA PRIMA MOSSA

La vera discontinuità dei prossimi anni riguarda la proprietà: chi eredita, chi investe, chi fonda, chi alloca capitale, chi decide la successione di un'impresa familiare. «Nei prossimi vent'anni la ricchezza cambierà mano, come mai prima», spiega a Economy **Claudia Segre**, President and Founder **Global Thinking Foundation ETS**, snocciolando i numeri: secondo il Global Wealth Report di **UBS**, oltre 83.000 miliardi di dollari passeranno da una generazione all'altra e 9.000 miliardi si sposteranno prima di tutto "in orizzontale", tra coniugi. I volumi maggiori riguardano gli Stati Uniti, il Brasile e la Cina. Negli USA **Cerulli Associates** stima 124.000 miliardi entro il 2048: 54.000 transiteranno prima dai "coniugi superstiti", per oltre il 95% donne. **McKinsey** prevede che nel 2030 le donne gestiranno circa il 40% della ricchezza investibile globale. L'Italia non fa eccezione: le stime sul passaggio generazionale vanno da 2.000 a oltre 3.000 miliardi di euro nei prossimi decenni. «La domanda ricorrente è: le donne lo fanno meglio? Si citano portafogli più prudenti, orizzonti più lunghi e una filantropia attenta ai bisogni. Credo che la domanda sia sbagliata. Trasforma un tema di potere in un tema di indole e carica le donne di un'altra aspettativa: gestire il denaro "meglio", come se il merito dovesse essere sempre dimostrato due volte, come sul posto di lavoro. Il punto è avere competenze e opportunità per agire consapevolmente e chiudere un divario che altrimenti resterebbe aperto. Il report Own Your Worth di UBS rileva che l'83% delle vedove ha avuto difficoltà a prendere il controllo del patrimonio familiare e che una su quattro non sapeva neanche dove si trovassero tutti i beni del partner. Secondo McKinsey, il 53% degli asset in capo alle donne non è gestito professionalmente. In Italia, secondo la Banca d'Italia, il divario di genere nelle conoscenze finanziarie è del 7,2%, ma quasi si dimezza tra le donne occupate: la competenza segue l'accesso al lavoro e al reddito, non il genere. Ma torna ad essere più elevato quando intervengono situazioni di violenza economica ed abuso finanziario, presenti secondo il WEF **World Economic Forum** nel 90% dei casi di violenza domestica».

I segnali di cambiamento, sottolinea Segre, ci sono, quando l'accesso a risorse finanziarie stabili si allarga: «in Europa, la quota di donne che investono in ETF è passata dal 13% nel 2022 al 21% nel 2025, secondo dati di **BlackRock** e **YouGov**; nei mercati nordici, più maturi, la crescita degli investitori è stata pari tra uomini e donne. **Jacki Zehner** in un suo recente articolo su Linkedin lo sintetizza così: "più denaro nelle mani delle donne è un fatto demografico, cosa farne è una scelta". E avverte: "Se le donne riprodurranno i vecchi modelli, la ricchezza resterà concentrata e le disuguaglianze rimarranno intatte. Il potere economico si esercita in tre modi: come spendiamo, come investiamo, come doniamo".

Secondo Segre, per l'Italia la sfida è doppia. Perché il patrimonio delle famiglie è in gran parte immobiliare e imprenditoriale: «ereditare significa spesso ricevere un'impresa, non un conto titoli. Servono quindi alcuni passaggi principali per tradurre la sfida di una gestione autonoma nel lungo termine in un cambiamento culturale stabile e favorevole per le donne. Prima di tutto, la preparazione, e quindi di parlare di successione in famiglia prima che i giochi siano fatti o peggio, non vi siano i presupposti di partecipazione legittima, e quindi ci si debba impegnare in una battaglia di diritto alla successione. Poi sarebbe auspicabile che nella consulenza finanziaria si smettesse di rivolgersi al marito e si riconoscessero le donne come titolari delle decisioni egualmente».

Per Segre, però, restano due aspetti cruciali che sono rappresentati dalle politiche per l'occupazione femminile, «perché il reddito da lavoro resta la prima "scuola di finanza", visto che a scuola ancora non si fa adeguatamente! E quindi un'educazione finanziaria che accompagni i passaggi della vita: dal primo lavoro, all'autonomia economica per affrontare una piena condivisione di convivenza o genitorialità, sino alla maternità e, in ultimo, alla possibilità di un periodo pensionistico complesso da affrontare se non sorretto da un'adeguata previdenza complementare. Il Great Wealth Transfer non trasferirà automaticamente il potere alle donne, ma consegnerà patrimoni; trasformarli in potere, per sé e per la comunità, dipende da quanto sapremo e da quanto ci sarà permesso di fare in un ruolo sociale profondamente cambiato da quel 1975 che ci ha permesso di aprire

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

Economy
MODELLI. OPPORTUNITÀ. SOLUZIONI.



un conto corrente bancario senza marito o padre al seguito. Non si tratta di farlo meglio degli uomini ma di crescere responsabilmente nella nostra capacità di poterlo davvero fare».

L'AI CAMBIA LE REGOLE

L'intelligenza artificiale è il secondo grande transito. È anche il più rapido. Mentre il dibattito pubblico oscilla fra entusiasmi automatici e apocalissi automatiche, la domanda che attraversa aziende, istituzioni e persone è molto più concreta: quali attività cambieranno, quali competenze acquisteranno valore, chi avrà accesso alla formazione, quali ruoli emergeranno e chi, invece, resterà confinato nelle mansioni più esposte? La transizione tecnologica, del resto, non comincia con un software e non finisce con l'adozione di una piattaforma: comincia quando cambia la distribuzione del potere, cioè chi può progettare, decidere, accedere alle competenze e trasformare una tecnologia in lavoro, impresa, autonomia. È su questo terreno che **Darya Majidi** colloca il potere generativo delle donne: non una formula rassicurante, ma la capacità di immaginare il cambiamento, dargli struttura, metterlo in rete e farlo accadere. «Noi donne sappiamo generare: non solo la vita, ma progetti, lavoro, comunità, futuro». Eppure, avverte l'imprenditrice tech italo-iraniana, CEO e founder di **Daxo Group** e presidente di **UN Women Italy**, il passaggio decisivo è ancora quello fra potenzialità e azione: «Dream it, believe it, achieve it: sognalo, credici, realizzalo». Perché alle donne, dice, non mancano né competenza né cuore; «quello che manca, qualche volta, è il coraggio. E il coraggio è azione».

Non è un richiamo astratto. Il brief Gen AI, Occupational Segregation and Gender Equality in the World of Work, pubblicato dall'**Organizzazione internazionale del lavoro** nel marzo 2026, mostra quanto il tema sia già inscritto nella struttura del lavoro: le occupazioni a prevalenza femminile presentano un'esposizione potenziale alla GenAI del 29%, contro il 16% di quelle a prevalenza maschile; nella fascia di esposizione più elevata, il divario diventa 16% contro 3%. Non significa che l'AI generativa eliminerà automaticamente posti di lavoro: l'ILO chiarisce che trasformerà soprattutto attività e compiti. Ma proprio per questo la questione della formazione, della capacità di usare gli strumenti e del potere di orientarne l'introduzione diventa decisiva. Il Global Gender Gap Report 2026 del World Economic Forum racconta l'altro lato della stessa frattura: nelle imprese AI le donne sono il 36,6% degli individual contributor, il 34,1% del middle management e appena il 25,3% del top management; in computer vision e robotica scendono al 21,8%, nell'hardware AI al 22,7%. Eppure la frontiera si sta muovendo: fra le founder, la quota di donne con competenze di AI engineering è passata dal 2,3% del 2019 all'8,7% del 2026. Non è ancora parità, ma è un segnale importante: la nuova imprenditoria femminile sta entrando più direttamente nei linguaggi tecnici della trasformazione, oltre il semplice uso di strumenti progettati da altri.



Claudia Segre, President and Founder Global Thinking Foundation ETS

Majidi questo percorso lo conosce dall'interno, non da osservatrice. Laureata in Informatica a Pisa e specializzata in intelligenza artificiale, a 28 anni ha fondato la prima spin-off femminile nell'ambito della Scuola Superiore Sant'Anna, sviluppando applicazioni di AI per supportare i medici neurologi. Dal 2005 guida Daxo Group, società di consulenza e formazione strategica che ha accompagnato imprese nella transizione dell'Industria 4.0, coniugando intelligenza artificiale, Internet of Things, processi, competenze e cultura organizzativa. Non ha dunque soltanto raccontato la digitalizzazione: ha contribuito a costruirla nelle aziende, nei territori e negli ecosistemi produttivi. Con Daxolab, coworking e incubatore di startup innovative a Livorno, ha poi creato un luogo di contaminazione fra professionisti, imprese e idee: perché l'innovazione, nella sua visione, non è un prodotto da comprare, ma un ambiente da rendere abitabile, in cui relazioni, apprendimento e sperimentazione producono nuove possibilità. Oggi quella traiettoria incontra la GenAI e una domanda radicale: chi resterà autore del futuro e chi ne sarà soltanto utente? «L'intelligenza artificiale è la nostra automobile», dice Majidi. «Se devo andare da Roma a Milano, ci vado a piedi o uso la macchina? Le nostre madri e le nostre nonne, quando hanno cominciato a usare la lavatrice, stavano forse barando? No: usavano una tecnologia disponibile per recuperare tempo, energia e libertà». Il bersaglio è un freno ancora diffuso, soprattutto tra le donne: l'idea che ricorrere all'AI sia una scorciatoia impropria. Eppure le donne utilizzano l'AI generativa il 22% in meno degli uomini; nel machine learning solo il 20% dei ruoli tecnici è ricoperto da donne, mentre la loro presenza fra i ricercatori di AI si ferma al 12%. «La tecnologia fatta

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

Economy
MODELLI. OPPORTUNITÀ. SOLUZIONI.

EREDITARE E RIGENERARE

di Francesca Cerruti, Ceo ab medica


FRANCESCA CERRUTI

Io ho ereditato un'impresa nella quale lavoravo già da molti anni. Non ho ereditato un'azienda da salvare o da ricostruire, ma una realtà solida, leader nel proprio settore, autosufficiente, matura e ricca di valore. Era un mondo nel quale ero cresciuta anch'io. Per questo il primo sentimento non è stato quello di cambiare tutto, ma di avere rispetto: per la storia, per i valori e soprattutto per le persone che avevano contribuito a costruire quella ricchezza. La vera sfida è stata un'altra: continuare a generare valore mentre intorno il mondo cambiava. Viviamo un tempo di trasformazioni profonde. Cambiano il lavoro, la tecnologia, i mercati, le relazioni tra le persone e il modo stesso in cui immaginiamo il futuro. Non credo che un'impresa possa controllare tutto questo, ma può scegliere come attraversarlo. Ed è qui che, per me, entra in gioco la rigenerazione. Rigenerarsi significa scegliere con consapevolezza quali trasformazioni accogliere, quali investimenti fare, quali competenze costruire e, soprattutto, quali valori continuare a rappresentare. Per questo penso che la rigenerazione di un'impresa sia prima di tutto un'evoluzione culturale. Organizzazioni, processi e tecnologie possono cambiare molto rapidamente e devono essere parte dell'evoluzione aziendale. Ma è la cultura che permette a un'impresa di dare un senso a quei cambiamenti e di trasformarli in valore. È il modo in cui le persone pensano, decidono, collaborano, affrontano un errore, accolgono un'idea nuova, ascoltano chi ha più esperienza e danno spazio a chi porta uno sguardo diverso. Una cultura viva rende un'impresa capace di continuare a imparare, adattarsi e rigenerarsi nel tempo. Ed è forse questa, più di ogni altra, la condizione per rimanere vivi nel futuro. Ci sono valori che appartengono alla nostra storia, ci appartengono ancora oggi e vogliamo portare con noi nel futuro: il

da uomini, e usata soprattutto da uomini, rischia di produrre cose che non funzionano per tutti». Dati, metriche, criteri e priorità non sono mai del tutto neutrali: se chi costruisce i sistemi è troppo omogeneo, anche la realtà che quelle macchine classificano, prevedono e influenzano viene letta attraverso un campo visivo ristretto.

Per questo Majidi non chiede alle donne di diventare tutte programmatrici. Chiede qualcosa di più immediato e, insieme, più trasformativo: usare gli strumenti già disponibili come leve di autonomia. «Non dobbiamo usare ChatGPT solo per dire "scrivimi una mail"». Un sistema generativo può diventare «un mentore, un socio, un coach»: servire a simulare un colloquio, pianificare un cambio di carriera, mettere alla prova un business model, costruire un piano finanziario, esplorare scenari e far emergere le domande difficili di una scelta. «Gli strumenti sono intorno a noi. Non abbiamo più alibi». Non sostituiscono il giudizio umano; ne ampliano, però, la capacità di informarsi, apprendere, pianificare e agire.

Da questa convinzione nascono AIxGirls, StartupHer, AIxHer e AIxAll: iniziative pensate per portare ragazze e donne al centro della tecnologia, non ai suoi margini. AIxGirls interviene sull'immaginario prima ancora che sulle competenze: «Quando una ragazza di 17 anni vive un'esperienza immersiva, anche solo di una settimana, cambia prospettiva». StartupHer sostiene l'imprenditoria tech femminile; AIxHer offre minicorsi e contenuti gratuiti per donne che vogliono usare l'AI nella propria crescita professionale, anche senza un background tecnico. La generatività, però, non può esaurirsi in una conquista individuale. Majidi la definisce "sorellanza digitale": competenze che non vengono trattenute ma restituite, donne che diventano nodi di una rete e moltiplicano accesso, fiducia, opportunità. «Prima ci hanno insegnato a essere leader individuali. Ora dobbiamo ragionare come reti».

Infine, generare cambiamento non può essere un lavoro affidato alle sole donne. È il senso di HeForShe, la campagna globale di UN Women

LE DONNE USANO L'AI GENERATIVA IL 22% IN MENO DEGLI UOMINI PERCHÉ LA RITENGONO UNA SCORCIATOIA IMPROPRIA

che chiama uomini e ragazzi a una responsabilità attiva contro le disuguaglianze di genere: non spettatori benevoli, né alleati per concessione, ma co-autori della trasformazione. «Abbiamo bisogno degli uomini al nostro fianco, esattamente come quando si genera un figlio», dice Majidi. Non è una richiesta di protezione, ma un invito a riconoscere un interesse comune: organizzazioni più paritarie sono anche più capaci di innovare, comprendere mercati e persone, costruire futuro. Nella transizione dell'intelligenza artificiale, questo significa mettere le donne nelle condizioni di diventare non soltanto utilizzatrici di tecnologie, ma progettiste, imprenditrici, decisori e autrici delle regole che governeranno il lavoro e la società di domani.

L'ESG GUADAGNA TERRENO

Se esiste oggi un gigantesco progetto di riallocazione di capitali, competenze, filiere e occupazione, è la transizione climatica. Nel 2025 gli investimenti globali nella transizione energetica hanno raggiunto il record di 2.300 miliardi di dollari, in aumento dell'8% sull'anno precedente: 893 miliardi sono andati alla mobilità elettrificata, 690 miliardi alle energie rinnovabili, 483 miliardi alle reti elettriche. Ai cantieri fisici della decarbonizzazione si aggiunge la massa della finanza sostenibile: secondo **Morningstar**, i fondi sostenibili globali (fondi comuni ed ETF con criteri ESG o di sostenibilità dichiarati) gestiscono qualcosa come 3.700 miliardi di dollari, con l'Europa che concentra l'85% del patrimonio complessivo. Quei capitali devono tradursi in impianti, reti, sistemi di accumulo, mobilità, ricerca sui materiali, rigenerazione urbana, efficienza energetica, agricoltura resiliente, gestione dell'acqua, economia circolare e formazione. «Quando parliamo di transizione ecologica pensiamo spesso a tecnologia, investimenti o innovazione. Ma una parte essenziale del cambiamento passa anche da attività molto concrete legate alla gestione delle risorse naturali, dall'acqua alla terra», osserva **Arianna Magni**, Head of Institutional and International Business Development di **Etica Sgr**, società di gestione del risparmio del Gruppo Banca Etica specializzata in fondi

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

Economy
MODELLI. OPPORTUNITÀ. SOLUZIONI.

rispetto delle persone, la responsabilità, la competenza, la fiducia, la curiosità, il merito, la capacità di ascoltare e di prendersi cura delle conseguenze delle proprie scelte. La tecnologia, in questo percorso, è uno strumento straordinario. Può aumentare l'efficienza, liberare tempo, ampliare le possibilità, aiutarci a leggere meglio la realtà, esprimere il nostro potenziale e cogliere nuove opportunità. Ma anche in un mondo sempre più digitale continuerà ad avere un valore enorme il potere di due persone che si guardano negli occhi. La fiducia, la responsabilità, la comprensione reciproca, la capacità di riconoscersi e di costruire qualcosa insieme non possono essere delegate a una tecnologia. Un'impresa non genera soltanto risultati economici. Attraverso il modo in cui assume, forma, valorizza, ascolta e fa crescere le persone, produce cultura. E quella cultura inevitabilmente supera i confini dell'azienda. Generare futuro significa allora creare le condizioni perché le persone possano crescere, esprimere il proprio talento e partecipare alla costruzione del valore. È anche per questo che considero fondamentale una presenza realmente equilibrata di uomini e donne nei luoghi in cui si prendono le decisioni. In ab medica lavoriamo per costruire pari opportunità, valorizzare il talento e fare in modo che il merito sia una possibilità concreta per tutti. Per questo credo che oggi guidare un'impresa significhi anche interrogarsi sull'impatto delle proprie scelte: non soltanto quanto valore generiamo, ma quale valore; non soltanto quanto cresciamo, ma come; non soltanto cosa lasciamo alle persone che lavorano con noi oggi, ma cosa stiamo preparando per quelle che arriveranno domani. Rigenerare un'impresa significa quindi costruire una cultura capace di evolvere continuamente senza perdere la propria coscienza. Una cultura fondata su valori solidi, responsabilità e attenzione agli impatti, nella quale la tecnologia aiuta le persone a lavorare meglio, non a diventare meno importanti.
Perché il futuro non è soltanto qualcosa a cui dobbiamo adattarci. È qualcosa che, attraverso la nostra cultura, i nostri valori e le nostre scelte di oggi, contribuiamo ogni giorno a generare.

comuni sostenibili e responsabili. «Pensiamo alla gestione dell'acqua, alla selezione e conservazione delle sementi, all'agricoltura di piccola scala, alla tutela degli ecosistemi».
È anche in questo spazio che la capacità generativa delle donne si rivela un fattore economico, industriale e sociale. Non perché esista un modo "femminile" predeterminato di affrontare la crisi climatica, ma perché le donne portano saperi, esperienze e punti di osservazione oggi sottoutilizzati nelle filiere della nuova economia. Lo conferma il divario fra il riconoscimento formale e il potere effettivo. Il 97% dei Piani nazionali di adattamento climatico integra oggi considerazioni di genere, ma solo circa la metà considera le donne come agenti di cambiamento. «Il passo successivo è proprio questo: una maggiore valorizzazione delle competenze e dell'esperienza che le donne possono portare nella ricerca di soluzioni», afferma Magni.
I dati sull'occupazione fanno capire la portata del potenziale non ancora mobilitato. Nello studio **UNDP-OECD** su Europa e Asia centrale, le donne ricoprono in media appena un green job su tre: due su tre restano agli uomini. Il collo di bottiglia è composto da più fattori: percorsi STEM ancora segnati da stereotipi, minore accesso alle reti professionali e ai modelli di ruolo, organizzazione del lavoro, distribuzione diseguale delle responsabilità di cura, selezione e progressione di carriera nei ruoli tecnici. Eppure, proprio perché le filiere verdi sono ancora in fase di costruzione, esiste una finestra di opportunità: academy, apprendistati, riqualificazione, partnership con scuole e università, politiche di permanenza e sviluppo professionale possono decidere ora se restringere o ampliare il bacino del talento disponibile.
La fotografia delle rinnovabili è ancora più eloquente. Nel rapporto Renewable Energy: A Gender Perspective, **IRENA** rileva che le donne costituiscono il 32% dell'occupazione a tempo pieno del settore: una quota più alta di quella rilevata in altri comparti energetici, ma stabile e distante dalla parità. La presenza femminile si assottiglia nei ruoli chiave: 28% nelle funzioni STEM, 22% nei mestieri tecnici e operativi, 26% nel middle management e soltanto 19% nelle posizioni di senior leadership. «È un paradosso», rileva Magni. «Proprio mentre la transizione richiede una gestione

LA CAPACITÀ DI EVOLVERE

Il percorso evolutivo di Tesmec (leader nella progettazione e vendita di soluzioni per le infrastrutture per il trasporto e distribuzione di energia, dati e materiali) intrapreso partendo dalle esigenze dei clienti e dei mercati, le ha permesso di diventare un gruppo internazionale quotato su Euronext STAR Milan. Un'evoluzione guidata dalla capacità di innovare senza perdere continuità di visione: valorizzando le proprie radici imprenditoriali ed abbracciando nuove sfide e opportunità.
Alcuni passaggi sono stati determinanti: l'ingresso sul mercato dei capitali, l'espansione in nuovi mercati e settori sinergici, oltre all'evoluzione verso un modello integrato, dove software, dati e servizi affiancano il prodotto. Parallelamente, l'organizzazione si è aperta a una maggiore managerializzazione, inserendo nuove competenze e processi più strutturati. Continuità ed evoluzione hanno determinato la crescita del modello industriale e della struttura, in risposta a mercati sempre più globali e tecnologicamente avanzati.



«La crescita richiede la capacità di evolvere continuamente, senza perdere ciò che ne definisce l'identità», spiega Caterina Caccia Dominioni, amministratore delegato del Gruppo Tesmec. «Nel nostro percorso, l'apertura ai mercati internazionali, la quotazione, l'ingresso di nuove competenze e l'innovazione tecnologica non hanno rappresentato una discontinuità rispetto alla nostra storia, ma il modo attraverso cui quella storia ha continuato a svilupparsi. Credo che ogni generazione abbia la responsabilità di valorizzare il lavoro di chi l'ha preceduta e di lasciare a chi verrà dopo un'azienda più solida, più aperta e più pronta ad affrontare le sfide future. È questa, in fondo, la forma più concreta di generatività: trasformare esperienza, valori e visione di lungo periodo in nuove opportunità di crescita e creazione di valore».

Caterina Caccia Dominioni

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

Economy
MODELLI. OPPORTUNITÀ. SOLUZIONI.

ORGANIZZARE IL FUTURO

di Francesca Moriani, Ceo di Var Group



FRANCESCA MORIANI

La transizione tecnologica non è soltanto una questione di strumenti: è una scelta su come vogliamo investire, innovare e organizzare il futuro. Per questo conta chi partecipa alle decisioni. Le strutture verticali, dove ogni decisione passa dall'alto, reggono sempre meno un mercato che chiede risposte rapide e complesse. Rispetto al contributo che le donne possono dare a questa dinamica, non credo che esista una sensibilità femminile per natura; credo però che esperienze e punti di vista diversi siano indispensabili per leggere la complessità, porre domande nuove e immaginare soluzioni che un gruppo omogeneo potrebbe non vedere. Non si tratta di aggiungere voci per principio, ma di ampliare la visione di chi decide: la qualità delle scelte dipende anche dalla varietà delle domande che si è in grado di porre.

Per troppo tempo abbiamo misurato il valore soprattutto in termini di produzione, velocità e rendimento. Oggi possiamo allargare lo sguardo: un gruppo ristretto tende a ottimizzare ciò che già conosce; un gruppo più ampio ha più probabilità di porsi domande sul lungo periodo. Fare le cose sempre allo stesso modo difficilmente ci porterà lontano e non è solo una questione di strumenti. Innovare significa anche generare competenze, fiducia e possibilità per le persone. La tecnologia può favorire questo cambiamento, ma non lo decide da sola: sono le organizzazioni, attraverso il modo in cui distribuiscono informazioni, responsabilità e potere, a determinarne la direzione. Il futuro, infatti, non verrà deciso soltanto dalla tecnologia, ma da chi si siederà ai tavoli in cui la si orienta. Più quei tavoli somiglieranno al mondo che servono, più il futuro avrà modo di somigliargli.

La presenza delle donne nei luoghi in cui si orienta la tecnologia non è una rivendicazione né una concessione. È una condizione per costruire un'economia più generativa, capace non solo di crescere, ma di creare valore condiviso e futuro. Significa non rinunciare a una parte del talento.

più attenta delle risorse, le donne restano sottorappresentate nei luoghi in cui se ne decide la direzione».

La lettura utile non è, però, quella dell'ennesimo indicatore di squilibrio. È una domanda di capacità industriale. Se le imprese devono installare nuovi impianti, rafforzare reti, gestire comunità energetiche, innovare processi e materiali, trovare tecnici e formare nuove professionalità, possono davvero permettersi di attingere sempre allo stesso serbatoio di talenti? «Parlare di donne e transizione non significa aggiungere una voce alla lista dei temi ESG», risponde Magni. «Significa riconoscere competenze che esistono già e fare in modo che trovino spazio nelle decisioni e nelle risorse». La parità, nelle filiere verdi, non è dunque una nota laterale dei report di sostenibilità: è una condizione per realizzare la transizione nei tempi e alle scale richieste.

NEL 2025 LE DONNE HANNO RAGGIUNTO LA SOGLIA DEL 49,5% DELLE POSIZIONI NON ESECUTIVE NEI CDA DELLE SOCIETÀ DEL FTSE MIB

Questa connessione riguarda direttamente chi investe. «In Etica Sgr, la parità di genere è tra gli aspetti che prendiamo in considerazione sia nella valutazione delle società sia nel dialogo che portiamo avanti con loro», spiega Magni. L'engagement degli investitori può spostare l'attenzione dal solo conteggio delle emissioni a domande più strutturali: quante donne entrano e restano nei ruoli tecnici? Chi accede alle academy aziendali? Come sono composti i team che decidono investimenti e innovazione? Esistono percorsi di carriera e condizioni di lavoro capaci di rendere praticabili i mestieri della transizione? «Il riconoscimento del ruolo delle donne non può fermarsi alle strategie: deve tradursi anche nelle risorse destinate alla transizione». Una necessità tanto più evidente considerando che meno del 3% degli aiuti internazionali per il clima considera la parità di genere come obiettivo principale.

Perché la transizione ecologica sia davvero generativa, conclude Magni, «le donne non devono solo adattarsi ai suoi effetti, ma poter contribuire a guidarla».

SCACCO MATTO

Nel 2025 le società italiane del Ftse Mib hanno raggiunto una soglia simbolica: il 49,5% delle posizioni non esecutive nei consigli di amministrazione è occupato da donne. Un dato

LA SOGLIA RIGUARDA LA COMUNICAZIONE, NON LA DIFENDIBILITÀ

di Lara Conticello

Il dibattito si è concentrato quasi per intero sulla relazione sul divario retributivo: chi la deve fare, da quando, ogni quanto. È l'adempimento che si vede, ma arriva dopo e riguarda una minoranza di imprese. La parte del decreto legislativo 96/2026 che si applica a tutti è un'altra, è in vigore dal 7 giugno e non ha soglie dimensionali: la retribuzione o la fascia va indicata nell'annuncio di lavoro, al candidato non si può più chiedere quanto guadagnava prima, il lavoratore ha diritto di conoscere i livelli retributivi medi della propria categoria disaggregati per genere, le clausole che vietano di parlare del proprio stipendio non producono effetto. E i criteri con cui le retribuzioni vengono determinate devono essere accessibili a chi le percepisce. Vale per il datore con tre dipendenti come per il gruppo industriale.

Chi la relazione la deve fare, invece, ha meno tempo di quanto il calendario suggerisca. Da 150 dipendenti in su la prima comunicazione cade il 7 giugno 2027: dodici mesi, sulla carta. In realtà poco meno di 8 mesi, perché prima di misurare un divario serve una struttura che dica che cosa è lavoro di pari valore. Criteri di inquadramento, mappatura dei ruoli, pesatura delle posizioni su competenze, responsabilità, condizioni di lavoro: è il lavoro che va fatto davanti, non dietro. Misurare senza quella struttura produce un numero che non significa nulla e che, se qualcuno lo contesta, non si riesce a spiegare.

Ed è qui il punto che pesa più della scadenza. Nel contenzioso sulla parità retributiva l'onere della prova non sta su chi lamenta la discriminazione, ma sull'impresa. Il decreto innesta questo meccanismo sugli obblighi di trasparenza: l'inversione opera quando il lavoratore porta elementi di fatto o dati sta-

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

Economy
MODELLI. OPPORTUNITÀ. SOLUZIONI.

NON BASTA UNA DONNA AL VERTICE


Rossella Sobrero

La sostenibilità non si costruisce soltanto correggendo ciò che non funziona. Richiede di cambiare il modo in cui l'impresa pensa e produce valore. Rossella Sobrero, presidente e cofondatrice di Koinètica e promotrice del Salone della CSR e dell'innovazione sociale, individua qui lo spazio nel quale la leadership femminile può esprimere la propria capacità generativa.
«Quello che noi dobbiamo fare oggi non è porre dei rimedi a dei processi che magari non vanno bene, ma dobbiamo ripensare il business in una logica nuova, rigenerativa», osserva. Per contribuire a questa trasformazione, le donne devono poter incidere sulle scelte strategiche: è nelle posizioni di vertice, sottolinea Sobrero, che diventa possibile modificare concretamente l'approccio al business.
Nella sua esperienza, un contributo importante riguarda la capacità di mediazione. Il conflitto aziendale non coincide necessariamente con uno scontro aperto: può essere una divergenza di opinioni o la difficoltà di confrontarsi serenamente davanti a un problema. Ricomporre queste tensioni significa creare le condizioni perché le persone collaborino e il cambiamento possa avanzare. A questa capacità Sobrero affianca l'intuizione, utile per individuare soluzioni nuove, precisando però che non si tratta di caratteristiche condivise da tutte le donne.
La presenza femminile, dunque, non è una garanzia automatica di trasformazione. «Non è detto che una donna al vertice sia risolutiva», avverte: lo è se sa «coniugare creatività, innovazione e anche capacità di mediazione». E i risultati devono essere verificati. Analisi del clima organizzativo e valutazione degli impatti generati sono, per Sobrero, gli strumenti con cui capire se l'impresa sta andando nella direzione giusta. Il criterio non è soltanto chi occupa la posizione di comando, ma che cosa riesce a cambiare.

che porta l'Italia oltre Regno Unito, fermo al 45,9%, e Germania, al 30,1%, secondo il Board Monitor Europe di **Heidrick & Struggles**. La legge Golfo-Mosca ha dunque modificato in profondità la composizione dei board delle quotate; la prossima partita è trasformare la presenza in effettiva capacità di indirizzo, competenze e rinnovamento.
La fotografia è particolarmente significativa anche sul fronte del ricambio. Tra i consiglieri nominati nel 2025, il 53,7% siede per la prima volta nel board di una quotata, segnale di un allargamento dell'accesso alle stanze decisionali. E il 21,1% dei nuovi consiglieri italiani ha già ricoperto il ruolo di amministratore delegato, contro il 50,1% in Francia e il 41,9% in Germania: un divario che dice quanto sia ancora ristretto, nel nostro Paese, il bacino di manager con esperienza apicale disponibile per le nomine nei consigli.

C'è poi un legame diretto tra qualità del board e risultati aziendali. Il 35% delle società con consigli allineati e solidi sui temi di anticipazione e rinnovamento dichiara una performance finanziaria 2025 superiore alle attese, contro il 24% delle altre. La parità, dunque, non è più un capitolo separato della governance: è una delle condizioni per costruire consigli più plurali, capaci di leggere i cambiamenti e di prendere decisioni migliori.
Un'organizzazione generativa non chiede alle persone di adattarsi a un modello rigido di successo. Costruisce invece le condizioni perché competenze, tempo, responsabilità e opportunità circolino. Generativa è un'impresa che non consuma soltanto capitale umano, naturale e finanziario, ma lo rigenera. Generativa è una finanza che accompagna i passaggi di proprietà e trasforma il risparmio in progettualità. Generativa è un'intelligenza artificiale che amplia capacità e autonomia invece di tagliare soltanto costi. Generativa è una leadership che costruisce persone, competenze, eredi e comunità professionali. Le transizioni hanno bisogno di tecnologia, capitale e consenso. E diventano durature soltanto quando qualcuno sa trasformarle in futuro condiviso.


LARA CONTICELLO

tistici da cui si possa presumere la disparità, e opera comunque quando l'impresa non ha adempiuto agli obblighi informativi, per esempio se non risponde o risponde in modo incompleto nei termini. L'inadempimento informativo non è dunque un'irregolarità a sé: consegna il contenzioso già in salita. Non basta spiegare i differenziali quando arriva la contestazione: bisogna averli documentati prima, con criteri scritti, applicati in modo coerente e tracciabili.
Da qui l'equivoco più diffuso di questi mesi. Le fasce sono tre: dai 250 dipendenti si comunica dal 7 giugno 2027 e poi ogni anno, da 150 a 249 dalla stessa data ma ogni tre anni, da 100 a 149 soltanto dal 2031. E per chi comunica, un divario sopra il cinque per cento che i criteri oggettivi non spiegano apre la valutazione congiunta delle retribuzioni con le rappresentanze dei lavoratori e un piano correttivo. Un'impresa da centoventi dipendenti non comunicherà nulla fino al 2031, ed è esposta da domani mattina alla richiesta di un proprio lavoratore. La dimensione decide che cosa si comunica all'esterno, non la capacità di giustificare le proprie decisioni retributive.
Per questo la trasparenza retributiva è, prima che una materia giuslavoristica, una questione di assetti. Il codice civile chiede assetti organizzativi e amministrativi adeguati alla natura e alle dimensioni dell'impresa, e un sistema retributivo i cui criteri non sono scritti e che non regge una richiesta di accesso ai dati non è un assetto adeguato: è una prassi. Con una differenza rispetto al passato: quei criteri adesso vanno resi leggibili. E le prassi, finché nessuno le mette alla prova, funzionano benissimo.
Il decreto, se applicato sul serio, non chiuderà il divario. Lo renderà leggibile, e sposterà sull'impresa il compito di spiegarlo. È un cambiamento di posizione, non di adempimento: dal dimostrare di aver compilato al dimostrare di aver deciso secondo criteri. Il primo si prepara in qualche settimana, il secondo no.
Una verifica che non richiede un progetto né un budget. Se un vostro collaboratore vi chiedesse domani, per iscritto, il livello retributivo medio della sua categoria diviso per genere, quanto tempo servirebbe per rispondere? E, soprattutto: la risposta sarebbe un dato che avete già, o un dato che dovreste costruire in fretta mentre qualcuno aspetta?

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