

Maurizio Ferrera

IL FATTORE D

*Perché il lavoro delle donne
farà crescere l'Italia*

In economia «donna conviene»

Womenomics ovvero la nuova «economia delle donne»

Nell'agosto del 1999 Kathy Matsui, brillante ricercatrice e *chief strategist* di Goldman Sachs (una delle più importanti società finanziarie del mondo), scrisse un rapporto sulla crisi dell'economia giapponese. La sua tesi era piuttosto rivoluzionaria: il Giappone è in declino perché non lascia spazio alle donne. Le imprese non reclutano personale femminile, soprattutto nei ruoli direttivi. Le donne istruite che non si sposano subito dopo aver finito gli studi e che non fanno figli sono comunemente definite «parassite senza marito». La cultura politica giapponese è imbevuta di maschilismo, familismo e tradizionalismo. Secondo Kathy Matsui, questo stato di cose era una delle principali cause del ristagno economico del Sol Levante. Limitandosi a «pescare» solo dalla metà maschile della popolazione, il sistema delle imprese si precludeva programmaticamente la possibilità di allargare la platea di talenti e competenze a cui attingere, escludendo, appunto, le competenze femminili. Perciò la qualità media della base occupazionale era più bassa di quella potenziale (nonché di quella di altre economie occidentali più «femminilizzate»), con conseguenze ne-

gative sul prodotto interno lordo e il suo tasso di crescita. La discriminazione delle donne e la sistematica frustrazione delle loro aspirazioni di lavoro e carriera produceva un altro effetto perverso: la caduta del tasso di fecondità, che tutti gli analisti economici (insieme agli scienziati sociali) consideravano ormai una delle sfide più allarmanti per il futuro del Giappone. Nonostante la forte pressione sociale e culturale a fare figli, le giovani giapponesi ne facevano sempre di meno, nell'attesa di poter comunque realizzare le proprie aspirazioni lavorative.

Il rapporto di Goldman Sachs suscitò molto scalpore in seno all'élite nipponica e originò un articolato dibattito. Se i vecchi patriarchi dell'economia e della politica restarono scandalizzati o quanto meno scettici, molti dei leader sotto i sessant'anni reagirono positivamente alla provocazione di Kathy Matsui. Fra questi vi era anche Junichiro Koizumi, che è poi diventato primo ministro fra il 2001 e il 2006. Rompendo con la tradizione, il suo governo prese molte misure concrete per incoraggiare la partecipazione femminile al mercato del lavoro, per valorizzare le donne all'interno di tutte le organizzazioni, dalle imprese ai partiti politici, e per abolire le più vistose forme di differenziazione di genere, anche sotto il profilo simbolico. Nel 2006 per la prima volta nella storia giapponese due donne sono riuscite ad arrivare al vertice di grandi società, la Daiei (un gigante della distribuzione commerciale) e la Sanyo (elettricità e informatica), rompendo un vero e proprio tabù di natura culturale prima ancora che economica. Nelle due ultime elezioni politiche il numero dei deputati donne ha cominciato a salire e alcune neodeputate hanno dato vita a un gruppo per le riforme sociali, ora noto come gruppo delle «madonne riformiste». Il nuovo millennio è iniziato con segnali positivi sia per la condizione femminile sia per l'economia del

Giappone. È ovviamente troppo presto per stabilire se c'è un qualche nesso fra i due fenomeni.

Col suo rapporto del 1999, Kathy Matsui lanciò un sassolino non solo nelle acque del tradizionalismo nipponico, ma anche in quelle del dibattito politico-economico internazionale. A quanto pare, fu proprio lei a coniare un termine che sta diventando sempre più popolare: *womenomics*, una parola che nasce dalla fusione di *women* e *economics* e che noi potremmo tradurre con «economia delle donne». Qual è esattamente il significato di questo neologismo, al quale persino «The Economist» ha dedicato una copertina nella primavera 2006?

Per la *chief strategist* di Goldman Sachs, la nuova parola doveva suggerire essenzialmente una «ricetta», un'agenda di trasformazioni economiche, sociali e culturali da intraprendere all'interno del mondo delle imprese, anche grazie a specifiche misure e incentivi governativi a favore delle donne. Dal contesto giapponese questa ricetta si è rapidamente trasferita al contesto nordamericano, ispirando molte iniziative a sostegno dell'occupazione femminile. Negli Stati Uniti, per esempio, a partire dal 2003 *Womenomics* è il nome di un programma nazionale della Business and Professional Women's Foundation, volto a promuovere partnership locali fra attori pubblici e privati a favore delle donne che lavorano: nel settore dei trasporti, dell'assistenza ai bambini, dei tempi e così via. Nel mondo accademico (soprattutto anglosassone) si è poi sviluppato negli ultimi anni un nuovo filone di studi e ricerche sul ruolo economico delle donne. La parola *womenomics* ha così progressivamente assunto tre diversi significati, interconnessi ma distinti.

Nel primo significato, essa richiama una tendenza strutturale, un «fatto» del mondo reale:

1) le donne si stanno affermando come protagoniste sempre più numerose e rilevanti per il funzionamento dell'economia e dunque per il conseguimento di alti livelli di prosperità.

Il secondo significato richiama la «ricetta», le cose che si dovrebbero fare per assecondare e promuovere la tendenza strutturale:

2) il ruolo economico delle donne deve essere valorizzato il più possibile attraverso politiche di incentivazione e sostegno.

Il terzo significato fa infine riferimento alle cause e alle giustificazioni:

3) la valorizzazione delle donne genera circoli virtuosi per l'occupazione, la produzione, il consumo, l'investimento e dunque produce significativi vantaggi per l'economia nel suo complesso e per le sue dinamiche di sviluppo.

Questo terzo significato è forse il più interessante, soprattutto ai fini del dibattito italiano. Se un paese – e in particolare le sue classi dirigenti – non si convincono che «donna conviene», difficilmente si adotteranno le ricette giuste per femminilizzare l'economia e attivare quei circoli virtuosi che possono alimentare maggiore crescita e prosperità.

Più donne occupate vuol dire più crescita

Le donne hanno sempre «lavorato». Gran parte del loro «lavoro» non è però mai stato né è a tutt'oggi riconosciuto come lavoro, senza virgolette. Le mansioni svolte dentro le mura domestiche (i cosiddetti mestieri di casa e, soprattutto, il lavoro di «cura»: tutte quelle funzioni che i sociologi chiamano di «riproduzione sociale») non sono retribuite se svolte da un componente della famiglia: tipicamente la moglie-madre-figlia. Per le statistiche economiche il lavoro non

retribuito non conta, non è «occupazione» e dunque non è rilevante ai fini della misurazione di ciò che un'economia fa e produce. È una visione miope, non solo da un punto di vista sociale ma anche economico: se non vi fosse il lavoro di riproduzione sociale (dal quale dipendono in gran parte «beni» concreti e fondamentali come la salute, l'educazione, la stabilità emotiva, la stessa sopravvivenza fisica delle persone) non potrebbe esistere nessuna forma di produzione e transazione economica complessa, nessun «mercato» nel senso moderno del termine. Secondo le stime di una nota economista neozelandese, Marilyn Waring, se tutte le attività domestiche tradizionalmente definite come «lavori da donna» (*women's work*) fossero conteggiate usando gli stessi criteri del lavoro retribuito, esse diventerebbero il settore produttivo terziario più rilevante del mondo dal punto di vista economico. A sua volta «The Economist» ha calcolato che nelle società sviluppate le donne occupate già producono circa il 40% del prodotto interno lordo ufficiale. Se il lavoro domestico informale fosse conteggiato (poniamo computando le ore effettivamente impiegate dalle donne per svolgere le loro attività all'interno della famiglia e moltiplicandole per la retribuzione media di una colf o di una baby-sitter), alle donne andrebbe probabilmente attribuito più del 50% del prodotto interno complessivo dei paesi ricchi. Per il caso italiano, un recente studio della Fondazione Rodolfo De Benedetti ha stimato che il lavoro domestico delle donne potrebbe valere più di 300 miliardi di euro, pari a circa ventitré punti di PIL.

Fintanto che le statistiche economiche resteranno cieche rispetto al lavoro domestico non retribuito, dobbiamo tuttora ragionare su crescita e prosperità partendo dalle attuali definizioni e dinamiche del prodotto interno lordo. Il PIL è il valore complessivo di tutti i beni e i servizi prodotti in

un dato paese durante l'anno: beni e servizi che sono oggetto di transazioni in denaro. Il PIL cresce per effetto, grosso modo, di tre dinamiche: più lavoratori occupati, più capitale per occupato, più produttività per occupato o per unità di capitale investito (in genere grazie all'effetto del progresso tecnologico). Qual è la tesi della *womenomics* a proposito di donne e PIL? In che senso possiamo dire che «più donne uguale più crescita e più benessere»?

Se una donna entra nel mercato occupazionale ufficiale, il suo lavoro entra nel PIL: la retribuzione percepita dalla donna sarà una delle grandezze conteggiate dalle statistiche per calcolare il volume, appunto, del prodotto interno. Il primo, elementare nesso fra donne e crescita è proprio questo: una maggiore partecipazione femminile al mercato del lavoro significa più occupati e dunque più PIL. A partire dagli anni Settanta in molti paesi dell'area OCSE la partecipazione femminile è *già* cresciuta a ritmi sostenuti: grosso modo due terzi dei nuovi posti di lavoro è andata alle donne. Ciò è vero soprattutto per i paesi scandinavi. Ricordo che durante il mio primo viaggio in Svezia rimasi fortemente colpito dalla quantità di donne che si vedevano in attività nei luoghi di lavoro: dalle banche agli ospedali, dall'università ai trasporti pubblici. Era la metà degli anni Ottanta, l'occupazione femminile era entrata in una fase di pieno boom. Oggi in Svezia e Danimarca i tassi di occupazione femminile si sono allineati o quasi a quelli maschili: sette donne su dieci hanno un lavoro (per gli uomini il rapporto è otto su dieci). Il contributo che l'aumento dell'occupazione femminile ha dato alla crescita del PIL di questi paesi è stato più importante di quello degli altri due fattori sopra menzionati: l'aumento degli investimenti in capitale o della produttività. Anche gli Stati Uniti hanno registrato un massiccio incremento

dell'occupazione femminile, e un autorevole economista, Richard Freeman, ha dimostrato come l'ulteriore ingresso di donne nel mercato del lavoro sia stato il principale vettore del miracolo economico che questo paese ha registrato negli anni Novanta.

Le indicazioni che emergono dall'esperienza nordeuropea e americana sono particolarmente rilevanti per quei paesi in cui l'occupazione femminile è cresciuta poco. Nei paesi dell'area euro, poco più del 50% delle donne in età lavorativa è effettivamente occupata; fra gli uomini il tasso di occupazione è superiore al 70%. Incentivando il lavoro delle donne, questi paesi hanno oggi la possibilità di effettuare veri e propri balzi in avanti dal punto di vista della crescita economica. Se i paesi dell'area euro innalzassero la loro *produttività per occupato* a livelli USA, il PIL di questi paesi crescerebbe di circa il 7%. Se gli stessi paesi allineassero il tasso di *occupazione femminile* a quello USA (che è pari a circa il 68%), il loro PIL crescerebbe del 13% (stime di Goldman Sachs). Prendiamo il caso italiano. Oggi nel nostro paese lavora circa il 46% delle donne e circa il 70% degli uomini. Immaginiamo di colmare il divario fra uomini e donne, ossia di portare l'occupazione femminile dal 46% al 70%: un incremento di oltre il 50%. Il PIL non aumenterebbe certo nella stessa misura, ma crescerebbe comunque di un bel po': intorno al 20% (la stima è sempre di Goldman Sachs, ma anche l'OCSE ha proposto stime non troppo distanti). Secondo i calcoli di Alessandra Casarico e Paola Profeta, due economiste dell'Università Bocconi, l'ingresso nel mercato del lavoro di sole centomila donne oggi inattive farebbe crescere il nostro PIL di 0,28 punti l'anno, consentendo di finanziare un incremento del 30% della spesa pubblica per le famiglie: un bel circolo virtuoso.

Accrescere in misura davvero significativa l'occupazione femminile è un'operazione complessa e difficoltosa, che sicuramente non si può realizzare con la bacchetta magica. Ma neppure le altre possibili strategie per rilanciare la crescita (più investimenti, più produttività) sono facili. Il punto è: a parità di altri fattori, l'incremento dell'occupazione femminile permetterebbe di effettuare un balzo più lungo. Inoltre, quasi paradossalmente, possiamo dire che il ritardo italiano su questo versante costituisce oggi una sorta di «vantaggio comparato» del nostro paese rispetto a quei paesi che il balzo lo hanno già fatto, come appunto i paesi scandinavi. Loro la carta dell'occupazione femminile l'hanno già giocata, l'unica via per crescere è l'aumento degli investimenti o della produttività. L'Italia può (e deve) invece giocare oggi anche la carta dell'occupazione femminile.

Donne più soddisfatte e meno vulnerabilità per le famiglie

Dunque: più donne che lavorano (senza virgolette) uguale più crescita economica. Possiamo però chiederci: oltre a più crescita ci sarebbe anche più benessere? Ci sarebbero più sicurezza materiale, più soddisfazione personale, più opportunità di scelta? La risposta è sì: su questo la *womenomics* non ha alcun dubbio. Le donne sarebbero più soddisfatte, più sicure e più autonome e lo sarebbero, più in generale, anche le loro famiglie.

Quando le donne scandinave cominciarono a entrare in massa nel mercato del lavoro, fra gli anni Settanta e gli anni Ottanta, iniziarono a circolare vari aneddoti di ispirazione tradizionalista. Ne ricordo in particolare uno:

Karen e Inga prima stavano a casa e si occupavano della famiglia. Ora Karen ha trovato un lavoro in un asilo nido e Inga in una residenza per anziani. Fanno più o meno le stesse cose che

facevano prima in casa. Solo che adesso è Karen che si occupa del figlio di Inga, ed è Inga a occuparsi della madre non autosufficiente di Karen. I loro due mariti pagano tasse molto più elevate e la casa è sempre in disordine. Non era meglio prima?

Me lo raccontò una collega di Stoccolma, che aveva due figli piccoli all'asilo e il padre vedovo in una residenza per anziani. Questi argomenti, mi disse, non tengono conto del fatto che a Karen e Inga piace lavorare fuori casa, si sentono più soddisfatte e gratificate. Inoltre, è molto probabile che anche i loro familiari stiano meglio (il figlio di Inga si diverte all'asilo e impara molte cose, la madre di Karen riceve un'assistenza professionale di cui non potrebbe godere in casa e partecipa a numerose attività ricreative). Pensando alla personale situazione della mia interlocutrice, io aggiunsi che senza i servizi sociali che davano lavoro alle varie Karen e Inga, nessuno avrebbe potuto leggere gli importanti libri che la mia collega era riuscita a realizzare dedicandosi al lavoro scientifico oltre che alla famiglia.

I sondaggi oggi disponibili segnalano che, proprio come Karen e Inga, la stragrande maggioranza delle donne (a cominciare, ovviamente, da quelle più giovani) desiderano lavorare, senza virgolette, cioè fuori dalle mura domestiche. Secondo uno studio dell'OCSE, il 77% delle coppie europee ritiene che il modello ideale di famiglia è quello in cui anche la donna lavora (eventualmente part time). La cosa non sorprende affatto, dato l'impressionante aumento dei tassi di scolarizzazione femminile negli ultimi decenni: nell'Unione Europea le donne rappresentano ormai più della metà degli iscritti ai corsi universitari. Quando ho iniziato a insegnare, verso la fine degli anni Settanta, la maggioranza dei miei studenti (e naturalmente dei miei colleghi) erano maschi. Oggi la maggioranza è costituita da studen-

tesse e nel mio dipartimento metà dei docenti è donna. Sia pure più lentamente, questo fenomeno ha interessato anche facoltà tradizionalmente maschili come Medicina (dove le iscritte femmine sono ormai il 60% in media nazionale) e persino Ingegneria (dove le studentesse sono il 25%: erano solo il 5% trent'anni fa).

Le donne vedono oggi il lavoro retribuito come una condizione di autonomia e di realizzazione personale, oltre che come fonte di reddito e sicurezza materiale. Perseguire la crescita economica per il tramite di una maggiore occupazione delle donne andrebbe quindi incontro alle aspettative e aspirazioni delle dirette interessate. Le famiglie europee in cui la donna ha effettivamente un lavoro (full time o part time) sono il 53%: 25 punti percentuali in meno di quante lo desidererebbero (quel 77% sopra menzionato). Tale dato segnala un forte scostamento fra aspirazioni e realtà. Nel nostro paese lo scostamento è particolarmente ampio: mentre la percentuale di coppie favorevoli alla partecipazione lavorativa di entrambi i partner è più o meno analoga alla media OCSE, la quota di famiglie a doppio reddito è poco più del 40%, sensibilmente al di sotto della media. Dalle indagini Eurostat sappiamo poi che il 42% delle donne inattive fra i 25 e i 49 anni «vorrebbero lavorare» (la media UE è il 20%): un'indicazione chiara che la bassa partecipazione è in molti casi una condizione non scelta, ma subita e che il caso italiano è davvero anomalo in Europa.

Incentivare il lavoro delle donne non sarebbe dunque un atto di paternalismo (lo Stato dice alle donne che cosa devono fare, oppure favorisce un'opzione rispetto a un'altra), ma un modo per ridurre lo scostamento fra ciò che le donne desiderano realizzare e ciò che esse riescono effettivamente a realizzare, a causa di una ineguale distribuzione di opportunità. Naturalmente molto dipende dal tipo di la-

voro e dalle possibilità di conciliare l'occupazione con le altre sfere di vita: ma di questo diremo dopo.

Oltre a una maggiore soddisfazione personale, il lavoro delle donne porterebbe altri notevoli vantaggi alle famiglie: è questa l'indicazione che emerge dai paesi in cui si sono diffuse, nel corso degli ultimi decenni, le cosiddette famiglie a doppio reddito, in cui entrambi i partner hanno un lavoro retribuito. Se anche la donna guadagna, il rischio di povertà cala drasticamente, con grossi benefici per i figli minori (un altro punto su cui torneremo). Con un secondo impiego in famiglia diminuisce anche la vulnerabilità di fronte a molti possibili eventi avversi: dalla malattia al licenziamento, da un incidente a un investimento sbagliato. Il doppio reddito garantisce non solo maggiori entrate economiche e/o più stabilità di entrate, ma anche maggiore sicurezza sociale, grazie al doppio aggancio al mercato del lavoro e ai suoi network: si conoscono più persone, si hanno più informazioni, più competenze relazionali e così via. Insomma si hanno più ancoraggi per non andare alla deriva. Tale sicurezza sta diventando sempre più importante nelle società «postfordiste», incentrate su mercati del lavoro flessibili. Come sappiamo, in queste società la distribuzione dei redditi è diventata più diseguale e meno stabile: benessere e sicurezza non possono più essere dati per scontati dalla stragrande maggioranza delle famiglie. Negli Stati Uniti la probabilità di subire drastici impoverimenti è raddoppiata negli ultimi quindici anni per le famiglie della classe media. In Italia il rischio di mobilità sociale discendente – ovvero il rischio di peggiorare nel tempo il proprio tenore di vita, la propria posizione sociale – è aumentato in modo significativo per le fasce di reddito intermedie. Alcuni sociologi hanno segnalato che l'area della «vulnerabilità», intesa come impossibilità di affrontare un'avversità

improvvisa con le risorse disponibili, si è estesa ben al di sopra delle convenzionali soglie di povertà e interessa ormai quasi la metà delle famiglie italiane. Il doppio reddito è un prezioso argine alla vulnerabilità. È superfluo poi sottolineare che se in casa entrano due stipendi una famiglia dispone di maggiori opportunità di consumo, risparmio e investimento.

È chiaro che un'economia caratterizzata da una maggiore presenza femminile presuppone la disponibilità di servizi sociali ed educativi, nonché di forme di organizzazione (del lavoro, degli orari, del ciclo di vita) che consentano a uomini e donne di conciliare le responsabilità professionali con quelle familiari. Il riferimento a «uomini e donne» è deliberato. All'interno della sfera domestica vi sono ancora marcate asimmetrie di ruoli e carichi di lavoro, tutte a sfavore delle donne: un'economia al femminile richiede una distribuzione più equa e paritetica dei compiti all'interno della famiglia, proprio a cominciare dalla cura dei figli. Tuttavia occorre considerare che molti «mestieri di casa» richiedono oggi meno tempo di una volta, grazie agli elettrodomestici, o alle accresciute opportunità di esternalizzare molti servizi al di fuori delle mura domestiche (portare le camicie in tintoria, acquistare cibi take-away e così via).

Dall'esperienza americana emergono dati molto interessanti riguardo a queste dinamiche. Secondo uno studio dell'Università del Maryland, dal 1965 a oggi il tempo che i genitori dedicano ai figli è nel complesso raddoppiato, nonostante il massiccio ingresso delle donne nel mercato del lavoro. È aumentato molto il tempo medio dei padri, che prima era bassissimo (da 2,5 ore a 9,6 ore la settimana), ma è aumentato anche il tempo delle madri (da 10,2 a 14,1 ore). È invece significativamente diminuito il tempo dedicato ai lavori di casa, in parte perché essi possono essere svolti più

in fretta, in parte perché si può evitare di svolgerli in prima persona. La famiglia può dedicare più attenzione e più energie al suo *core business*: le relazioni sociali e affettive fra i suoi componenti (a cominciare naturalmente da quelle fra genitori e figli), che sono poi anche la sua funzione essenziale; una funzione che non può essere esternalizzata, ossia delegata a soggetti esterni.

L'economia americana è forse quella che ha registrato il maggior grado di penetrazione delle tecnologie elettrodomestiche all'interno delle famiglie, da un lato, e di esternalizzazione di molte funzioni familiari non essenziali dall'altro. Ma anche negli altri paesi a elevati tassi di partecipazione femminile si stanno registrando tendenze simili. Ciò non sorprende affatto: è la logica della famiglia a doppio reddito a spingere in questa direzione. Le dinamiche di esternalizzazione sono particolarmente importanti dal punto di vista economico. La famiglia in cui entrambi i partner lavorano è una grande consumatrice potenziale di servizi. E poiché, come ben sa chi studia i fenomeni del settore terziario (o chi vi opera in prima persona), «i servizi generano altri servizi», la famiglia a doppio reddito agisce come un vero e proprio volano di attività economiche e di posti di lavoro.

Qui arriviamo a un punto centrale, per certi aspetti la chiave di volta della *womenomics*: l'economia al femminile fa crescere la «torta». La valorizzazione del ruolo economico delle donne è come il lievito, espande il volume della torta senza bisogno di aggiungere altri ingredienti. Fuor di metafora, tale valorizzazione genera dei veri e propri «moltiplicatori» che si riverberano positivamente non solo sull'occupazione ma anche sui consumi, sugli investimenti, sull'innovazione: insomma sullo sviluppo, sul dinamismo e sulla competitività dell'intero sistema economico. Quan-

do si propone di «far largo alle donne», di promuovere la loro occupazione, molti rispondono: «Sì, sarebbe bello, ma dove le facciamo lavorare queste donne? Di lavoro ce n'è già poco...». L'argomento più innovativo della *womenomics* risponde proprio a questa domanda: bastano sforzi iniziali relativamente contenuti per attivare un circolo virtuoso capace di autoalimentarsi. Il discorso è importante e merita uno svolgimento preciso e dettagliato.

I moltiplicatori economici delle donne

L'occupazione delle donne crea altra occupazione. Sembra un trucco, ma è così. Come abbiamo appena detto, le famiglie a doppio reddito acquistano molti più servizi delle famiglie monoreddito: perché se lo possono permettere ma anche perché non ne possono fare a meno, vista la minore quantità di tempo a disposizione. Secondo alcune stime (già citate nell'introduzione), per ogni 100 donne che entrano nel mercato del lavoro si possono creare fino a 15 posti aggiuntivi nel settore dei servizi. Una ricerca francese ha calcolato che se ciascuna famiglia comprasse anche solo un paio d'ore di servizi da fornitori esterni alla famiglia (per lavori domestici o altre prestazioni), in Francia si creerebbero un milione di nuovi posti di lavoro, oltre al milione e trecentomila già esistenti nel settore dei servizi alle famiglie. Sappiamo che nelle economie sviluppate, che non a caso spesso si definiscono «post-industriali», le maggiori prospettive di incremento occupazionale si concentrano proprio nei servizi. Grazie alla globalizzazione molti servizi *alle imprese* possono tuttavia essere trasferiti in paesi lontani, dove il lavoro costa meno. I servizi *alle famiglie* hanno invece il grande vantaggio che devono essere prodotti vicino a chi li consuma. Come abbiamo già osservato, i 15 posti

aggiuntivi per ogni 100 donne occupate resterebbero, per esempio, tutti in Italia (tutti al Sud, tutti in Calabria o in Sicilia e così via). Le statistiche segnalano che l'Italia ha un forte deficit di occupati proprio nel settore dei servizi alle famiglie: circa 20% in meno rispetto a paesi come gli Stati Uniti, l'Inghilterra, l'Olanda o la Danimarca. Il nostro paese è come intrappolato in un circolo vizioso, che alcuni autori chiamano la «trappola dell'inattività»: la scarsità di servizi è collegata alla bassa partecipazione femminile, che a sua volta è collegata alla scarsità di servizi.

Ma di quali servizi stiamo parlando, esattamente? Per una famiglia in cui entrambi i partner lavorano e vi sono figli, anziani fragili, persone non autosufficienti, la prima fondamentale esigenza è quella di servizi sociali. Scuola e ospedali non bastano: occorrono servizi di assistenza all'infanzia (compresa la prima infanzia, da uno a tre anni: l'asilo in cui lavora Karen e frequentato dal figlio di Inga) e servizi di assistenza agli anziani, soprattutto se non più autonomi (la residenza in cui lavora Inga, che si prende cura della madre non autosufficiente di Karen). Senza questi servizi la famiglia a doppio reddito non può proprio funzionare.

Oltre ai servizi di assistenza e di «cura», le famiglie a doppio reddito hanno però bisogno (e, di nuovo, possono permetterselo) di una vasta gamma di altri servizi di sostegno al funzionamento domestico. Per fare un esempio elementare pensiamo alla preparazione dei pasti. Se nelle famiglie c'è poco tempo per fare la spesa e per cucinare, servono non solo (e forse non tanto) ristoranti, ma anche negozi dove si possano acquistare cibi pronti, servizi di catering a domicilio, forme di spesa a distanza con consegna rapida e così via. Negli Stati Uniti questi servizi sono già molto sviluppati: basta pensare ai take-away, alle opportunità di *home delivery*, alle catene di *family restaurants*. Questi ultimi sono

calibrati proprio sui bisogni delle *working families* con bimbi piccoli: ci sono menu appositi per i bambini, aree gioco a loro dedicate, ampi parcheggi. I prezzi sono contenuti, le porzioni abbondanti e ciò che avanza può essere portato a casa come *doggie bag* (ufficialmente per il cane), vi sono serate o settimane a tema gastronomico. Molte mie colleghe e colleghi americani portano la famiglia in un *family restaurant* più volte alla settimana, o quanto meno acquistano in tali ristoranti le pietanze da mangiare a casa.

Internet e i computer consentono di razionalizzare, velocizzare e personalizzare sempre di più questo tipo di servizi: la spesa on line con consegna a domicilio si sta ormai diffondendo anche in Italia. E poiché, come si è detto, i servizi generano altri servizi, queste dinamiche (nel nostro esempio: lo sviluppo di servizi di ristorazione lungo tutta la filiera, dalla produzione alla intermediazione) possono incentivare o aumentare sia la domanda che l'offerta di ulteriori servizi, anche in altri campi. Alle famiglie che effettuano acquisti on line farà per esempio comodo utilizzare forme di assistenza informatica a domicilio: per imparare e migliorare il know-how o per risolvere problemi più o meno complessi di hardware e di software. L'incremento di competenze informatiche delle famiglie potrà a sua volta dare un impulso alle varie forme di *e-government* (certificati e pratiche burocratiche per via telematica), *e-banking* (gestione telematica a distanza dei conti correnti e delle operazioni bancarie), telemedicina e così via. Insomma, per tornare al punto principale: trasformando il profilo di reddito e di bisogno delle famiglie, il lavoro delle donne opera come moltiplicatore per l'espansione dei servizi, inclusi molti servizi tipici della nuova «società della conoscenza».

Come vedremo, l'economia al femminile genera anche altri moltiplicatori, tutti di segno positivo. Prima di parlarne,

dobbiamo tuttavia affrontare la «questione dell'accensione», sopra menzionata: come si accende il motore dell'occupazione femminile, come si fa partire il circolo virtuoso dei servizi? A cominciare da un certo momento, da una certa soglia, l'occupazione femminile diventa una torta che può lievitare quasi da sola. Ma come si raggiunge questa soglia, come si esce dalla «trappola dell'inattività» nella quale sono imprigionate molte donne, soprattutto nel nostro paese?

Come accendere il motore? Spunti dalla Francia

Nei paesi scandinavi l'ingresso delle donne nel mercato del lavoro fu attivamente promosso dallo Stato già a partire dalla fine degli anni Sessanta, attraverso investimenti e consumi pubblici: asili, scuole, servizi sanitari e sociali. In parte questa politica rifletteva gli obiettivi del partito socialdemocratico al governo e delle associazioni femminili, storicamente forti in quei paesi. Ma ebbe un ruolo non secondario anche il mondo delle imprese: queste avevano bisogno di manodopera per espandersi ma non potevano assumere lavoratori stranieri (come in Germania) a causa di leggi e di un clima sociale e culturale non tanto favorevoli all'immigrazione su vasta scala. La via scandinava ha consentito a Karen e Inga (ma anche a Kirstin, impiegata all'IKEA) di trovare «buona occupazione», con buoni stipendi e buone garanzie sociali. Tale via è però difficilmente praticabile nel contesto attuale, soprattutto a causa dei vincoli di bilancio. Nelle casse dello Stato italiano i soldi per un massiccio incremento di investimenti e consumi pubblici oggi non ci sono, né è realistico pensare che ci possano essere in futuro. Occorre poi dire che la soluzione scandinava ha offerto, sì, alle donne buona occupazione, ma anche occupazione «segregata», ossia concentrata nel settore del-

la scuola, della sanità e dei servizi sociali. Le donne che, come Kirstin, sono entrate in fabbrica sono dal canto loro rimaste a lungo relegate nei ruoli medio-bassi della gerarchia occupazionale. Nonostante gli sforzi compiuti nell'ultimo quindicennio per accrescere l'eguaglianza e l'equità di genere nel mercato del lavoro, nei paesi nordici gli indici di segregazione occupazionale delle donne e persino quelli di divario retributivo fra uomini e donne sono lievemente superiori alla media europea: in Svezia, per esempio, le donne guadagnano in media il 16% in meno degli uomini (paga oraria lorda), di contro a una media EU25 pari al 15%. Quando la strada è stata imboccata, negli anni Settanta, l'eguaglianza di genere non era ancora un obiettivo prioritario (com'è oggi) nell'agenda politica dei paesi scandinavi; erano più urgenti gli obiettivi di espandere l'occupazione tout court e il welfare state. Una volta consolidatosi, il modello dell'occupazione femminile segregata si è rivelato però piuttosto difficile da smontare, anche se si stanno oggi facendo rapidi progressi.

Nei paesi anglosassoni la scintilla che ha promosso il balzo in termini di partecipazione femminile è stata principalmente la *deregulation* di Reagan e di Margaret Thatcher, ossia la formazione di un mercato del lavoro «a basso costo» (pochi oneri sociali o niente contributi del tutto, basse retribuzioni, estrema flessibilità contrattuale) che ha alimentato la domanda di lavoro (ossia la creazione di impieghi) soprattutto nel settore dei servizi. È in questo comparto che hanno trovato occupazione moltissime donne inglesi o americane. Spesso non si è trattato, però, di «buona» occupazione. I *family restaurants* di cui abbiamo parlato prima sono una risorsa preziosa per le famiglie dei professori universitari. Lo sono assai meno per le cuoche e le cameriere che vi lavorano, soprattutto per quelle che non riescono a trovare do-

po un po' un impiego più gratificante e meglio pagato. Lo stesso discorso vale per i grandi magazzini Wal-Mart negli USA, dove si può acquistare di tutto a prezzi stracciati, ma i cui dipendenti (prevalentemente donne, nei ranghi inferiori) guadagnano stipendi molto bassi e spesso restano privi persino di assicurazione sanitaria. Per molte donne americane, uscire dalla trappola dell'inattività ha purtroppo significato cadere in una nuova trappola: la «trappola della povertà». Questo tratto della via anglosassone alla creazione di impiego (e di impieghi per le donne in particolare) ne riduce ovviamente l'*appeal* rispetto alla via scandinava. Ma come ricordano spesso le mie colleghe femministe americane (che non hanno mai votato per Reagan e non sono a favore di alcun tipo di trappola) il mercato del lavoro statunitense è meno segregato di quello scandinavo, le donne hanno accesso a una gamma più ampia di impieghi, in molti settori, e anche maggiori opportunità di arrivare al top nella carriera. Nel 2007 una donna, la docente di storia Drew Faust, è riuscita a conquistare la presidenza del tempio della cultura accademica americana, l'Harvard University (dove peraltro le studentesse costituiscono ormai il 52% degli iscritti). Questi esiti hanno a che fare sia con la cultura meritocratica americana sia con ordinamenti giuridici e politiche pubbliche che si sono precocemente orientati verso il contrasto delle discriminazioni di genere.

Quanto poi alle trappole della povertà, va detto che sotto i governi Blair la Gran Bretagna ha introdotto molte misure per sostenere il reddito di quanti, pur lavorando, non riescono a tirarsi fuori dalla povertà (i cosiddetti *working poor*) e promuovere percorsi di mobilità professionale ascendente, anche per le donne. L'imprenditoria femminile ha registrato un vero e proprio boom in Gran Bretagna nell'ultimo decennio: le imprese possedute da donne producono ormai

più di un quarto del PIL britannico. E vi sono segnali di rapido progresso anche sul fronte della discriminazione di genere nel mercato del lavoro: secondo una recente inchiesta del «Financial Times», le donne laureate fanno carriera più rapidamente degli uomini. Come vedremo nei prossimi capitoli, il caso inglese offre poi spunti interessanti per quanto riguarda i servizi per l'infanzia.

I paesi che, come l'Italia, presentano un ritardo di sviluppo sul fronte dell'occupazione femminile hanno il vantaggio di poter riflettere sulle esperienze straniere, cercando di trarne qualche lezione. Pensare di trovare una ricetta che abbia solo luci e nessuna ombra sarebbe naturalmente una pia illusione: come in tutte le cose di questo mondo, anche per promuovere l'occupazione femminile occorre pagare qualche prezzo, almeno inizialmente, in termini di qualità (condizioni di lavoro e contrattuali, trattamento retributivo) e/o in termini di segregazione settoriale. In media le donne sono ancora meno specializzate degli uomini e il loro ingresso nel mercato del lavoro avviene nei piani più bassi della gerarchia occupazionale. Quando un paese innalza in tempi rapidi il tasso di partecipazione femminile possono persino verificarsi effetti perversi sul piano della produttività media per occupato o dell'occupazione giovanile: le donne poco specializzate di una certa età (poniamo fra i 30 e i 40 anni) competono con i giovani poco specializzati (poniamo fra i 18 e i 30 anni) per molti posti collocati ai «piani bassi» del mercato del lavoro. Inoltre, come ricorda spesso Chiara Saraceno, le società basate su «tutti gli adulti nel mercato del lavoro» rendono più espliciti i diversi poteri contrattuali dei lavoratori (e delle lavoratrici) e possono almeno inizialmente generare nuove disuguaglianze e segmentazioni a scapito delle fasce più deboli del lavoro, quelle in genere più femminilizzate.

Ciò detto, non si deve neppure eccedere con il pessimismo. La consapevolezza che resterà qualche zona d'ombra non deve farci rinunciare ad accendere le luci. Fuor di metafora, prendere atto che l'aumento dell'occupazione femminile può avere, soprattutto nelle fasi iniziali, delle implicazioni negative non deve scoraggiare né il perseguimento dell'obiettivo generale (più donne nel mercato del lavoro) né la ricerca di percorsi che possano contrastare almeno in parte le sue implicazioni negative, arginarle nella durata e nell'intensità. Ed è per questa ricerca che è utile osservare le esperienze straniere.

Possiamo così chiederci: non c'è una terza strada oltre a quella scandinava (spesa pubblica) e a quella anglosassone (*deregulation* e servizi «poveri») per dare una scossa all'occupazione femminile? O almeno non c'è un terzo ingrediente, che possa combinarsi con i primi due e attenuarne gli effetti negativi, sul bilancio pubblico e/o sulla qualità dell'occupazione e delle condizioni di lavoro? E, già che ci siamo, un ingrediente che attenui anche i rischi di segregazione?

Spunti promettenti per una terza strada stanno arrivando dalla Francia. In questo paese i tassi di occupazione femminile sono da tempo molto più alti rispetto all'Italia (57% rispetto al nostro 46%) grazie a politiche e investimenti pubblici non troppo dissimili da quelli scandinavi. Gli spunti interessanti non vengono però da ciò che i governi francesi hanno fatto negli anni Settanta e Ottanta, ma da quello che hanno cominciato a fare dal 2005 per promuovere la formazione di un «buon» mercato dei servizi alle famiglie. Si badi, un *mercato*, in larga parte finanziato dalle stesse famiglie e non dalle finanze pubbliche. Ma un mercato *buono*, appunto, capace di evitare le degenerazioni del contesto anglosassone.

Nel 2005, dopo un accurato lavoro di analisi economica

e progettazione istituzionale, il governo di Parigi ha deciso di lanciare un Piano per lo sviluppo dei servizi alle persone (anzi «per la costituzione di un polo nazionale d'eccellenza» in questo settore). Gli ingredienti principali di questo Piano (noto anche come Piano Borloo, dal nome del ministro proponente) sono tre. È stato innanzitutto riformato il codice del lavoro, per individuare e riconoscere una vasta gamma di nuovi lavori che potremmo definire di artigianato terziario (in alcuni casi terziario avanzato) rivolto alle famiglie e più in generale alle persone. Questi nuovi lavori sono stati raggruppati in cinque grandi ambiti principali:

1) *servizi alla famiglia*: assistenza all'infanzia, sostegno alle attività scolastiche, servizi domiciliari per persone non autosufficienti e così via;

2) *servizi associati alla promozione del benessere e della salute*: assistenza paramedica a domicilio (comprese forme di «ospedalizzazione» domestica), servizi di consulenza psicologica, servizi di screening, informazione e prevenzione, terapie fisiche, prestazioni estetiche a domicilio ecc.

3) *servizi associati alla qualità della vita*: assistenza informatica e internet, servizi personalizzati di trasporto, consegne a domicilio, preparazione pasti e refezione, gestione del guardaroba ecc.

4) *servizi associati all'abitazione*: gestione e sorveglianza (anche temporanea) della casa, bricolage e piccole riparazioni, lavori di giardinaggio, cura degli animali domestici ecc.

5) *servizi di intermediazione*: assistenza amministrativa a domicilio (certificati, pratiche burocratiche e così via), piccola assistenza legale, progettazione viaggi, assistenza ai consumatori ecc.

Come si vede, molti di questi servizi sono di tipo abbastanza tradizionale, ma altri sono chiaramente servizi di nuova generazione: servizi di cui ci sarebbe un gran biso-

gno, ma che si fa fatica a trovare (come sa bene chi ha provato a cercare in una città come Milano servizi di assistenza informatica a domicilio a un prezzo abbordabile, tanto per fare un esempio).

Il secondo ingrediente del Piano è stata la creazione di una Agenzia nazionale per i servizi alla persona, con funzioni di coordinamento, promozione, formazione professionale per i nuovi «artigiani terziari», valutazione e accreditamento. I prestatori di servizi (individui, cooperative, imprese) devono «accreditarsi» dimostrando di possedere alcuni minimi requisiti professionali. Consultando appositi siti internet, le famiglie francesi possono informarsi su chi fornisce servizi accreditati in questi cinque ambiti funzionali nell'area di residenza, per poi contattarli direttamente via telefono o e-mail.

Il terzo e fondamentale ingrediente del Piano francese è stata la introduzione di incentivi fiscali. Le somme pagate per l'acquisto di prestazioni accreditate possono essere detratte dall'imposta sul reddito nella misura del 50%, e l'IVA sulle somme fatturate è ridotta al 5,5%. Dal gennaio 2006 è stato anche introdotto un nuovo strumento per pagare le transazioni: il CESU (*chèque emploi service universel*). È un buono che si acquista in banca o in posta e che si può utilizzare per pagare chi fornisce il servizio, compresi eventuali lavoratori assunti direttamente dalle famiglie. Il buono incorpora i contributi sociali ed evita a chi se ne serve qualsiasi obbligo di dichiarazione fiscale, contributiva o burocratica. Al tempo stesso il CESU è un efficace strumento anti-evasione: anche in Francia nel settore dei servizi alle famiglie c'è un bel po' di «nero».

Un esempio concreto può servire a capire meglio come funziona il sistema francese. Poniamo che il vostro computer non giri bene, probabilmente a causa di un virus o

di qualche incompatibilità fra il software già esistente e un nuovo programma appena installato o «scaricato» via internet dalla vostra figlia adolescente. Collegandovi al sito www.chez-vous.com (che registra una media di 80.000 contatti al mese) comparirà una tendina con una quindicina circa di categorie di servizi offerti a domicilio, fra cui i servizi di *informatique*. Cliccando su quest'ultima categoria, compare un elenco più specifico dei servizi offerti nel settore: «materiale informatico», «installazione e formazione all'uso di apparecchiature», «trasferimenti materiali e montaggio video» e infine *dépannage informatique*, ossia soluzione di problemi e guasti informatici, proprio il servizio che state cercando voi. Cliccando sopra l'icona di questo servizio, appare una lista dei fornitori accreditati nella vostra zona di residenza (quando ci si collega al sito, si digita subito il proprio codice postale). Ciascun fornitore della lista ha un proprio box nel quale illustra le prestazioni offerte, gli orari di servizio (spesso ventiquattro ore al giorno, sette giorni su sette), i prezzi e così via. Tutti i fornitori dichiarano di accettare il CESU come mezzo di pagamento e confermano che i privati possono dedurre il 50% del costo del servizio dall'imponibile. A questo punto basta scegliere un fornitore, inviare una e-mail o fare una telefonata e il vostro problema è risolto, senza aver perso troppo tempo e denaro. Una gran comodità per voi, una bella opportunità di lavoro per un gruppo di giovani tecnici (e tecniche) informatici preparati e intraprendenti.

Nei dodici mesi successivi al lancio del Piano, in Francia sono nate circa 10.000 nuove piccole società di servizi e sono stati creati quasi 100.000 nuovi posti di lavoro. Nel 2006 la crescita è continuata: altri 160.000 posti (molti a tempo parziale, per un totale equivalente di 40.000 posti a tempo pieno). L'obiettivo è di arrivare a quota 500.000, facendo

emergere anche molte posizioni del sommerso. Buona parte di questi nuovi posti di lavoro sono andati proprio alle donne, così come sono state molte donne a dar vita alle nuove società di artigianato terziario. Nel 2006 il volume d'affari di questo settore ha raggiunto i 12,3 miliardi di euro, registrando una crescita del 12% rispetto all'anno precedente.

Il governo e più in generale il dibattito francesi sono consapevoli che le dinamiche appena descritte possono avere effetti di (ulteriore) segregazione occupazionale. Questi effetti possono però almeno in parte essere mitigati dal fatto che il settore dei (nuovi) servizi alle famiglie apre spazi e dà impulso a forme di imprenditoria femminile, le quali svolgono spesso la funzione di «trampolino» verso altri settori di attività e/o verso la crescita professionale. Nel lavoro autonomo sono meno difficili da superare quegli ostacoli alla carriera delle donne che caratterizzano tipicamente il lavoro dipendente nelle grandi organizzazioni private. Il fenomeno è già in parte osservabile negli Stati Uniti: le piccole imprese a proprietà femminile nel settore dei servizi sono cresciute a un ritmo doppio rispetto alla media nell'ultimo decennio, aprendo nuove e dinamiche traiettorie di crescita professionale. Fra il 1997 e il 2002 le donne americane hanno lanciato una media di 424 iniziative imprenditoriali al giorno; nel 2004 erano censite quasi 7 milioni di piccole e medie imprese intestate a donne. Quasi un terzo degli amministratori delegati nel settore non profit USA sono donne, un quarto nel settore della sanità, ma le percentuali sono in crescita anche nei servizi legali e finanziari (10%), assicurativi e immobiliari (8%). La creazione di piccole imprese è relativamente facile negli USA, grazie all'elevato grado di liberalizzazione del mercato del lavoro, dei prodotti (compresa la distribuzione commerciale) e, appunto, dei servizi. Il fenomeno non riguarda però soltanto gli

Stati Uniti e il mondo anglosassone. Grazie a incisive politiche di liberalizzazione, di recente anche la Danimarca e l'Olanda hanno registrato un significativo aumento di nuove piccole imprese create da donne.

L'esperienza francese fornisce per ora solo degli spunti: occorre infatti attendere qualche anno per tracciare un bilancio dell'iniziativa. Sicuramente non tutti i siti e non tutte le agenzie spuntate come funghi nell'ultimo biennio ce la faranno a sopravvivere. E resta anche da vedere se, dopo gli entusiasmi e gli incentivi fiscali iniziali, le famiglie francesi confermeranno il loro interesse a esternalizzare funzioni e mansioni prima svolte al proprio interno. Ma gli spunti che provengono dalla Francia sembrano particolarmente promettenti per il nostro paese. Converrà prestare la massima attenzione a questa esperienza: potrebbe mostrarci come produrre quell'insieme di «scintille» di cui abbiamo bisogno per accendere e far decollare in Italia l'economia al femminile.

Consumi rosa, donne manager e il moltiplicatore dei talenti

L'impulso all'espansione dei servizi alle famiglie (e ai servizi in generale) è forse il principale moltiplicatore dell'occupazione femminile, ma non è l'unico. Un secondo importante moltiplicatore è quello sui consumi «rosa». Anche se non lavorano, le donne effettuano in prima persona oppure orientano indirettamente una grande quota delle scelte di consumo: alcuni stimano che tale quota sia pari all'80%. Ma le donne che lavorano e guadagnano tendono a spendere una parte significativa del loro reddito in consumi discrezionali di beni e servizi dedicati ai figli e a se stesse: dai cosmetici alla moda, dagli accessori per la casa ai cibi dietetici. Nei paesi ad alta occupazione femminile i consumi

rosa sono fortemente cresciuti negli ultimi due decenni, di pari passo con la crescita dell'occupazione femminile. Alcune società finanziarie hanno già creato fondi di investimento che privilegiano le azioni di società orientate a questo tipo di consumi. Goldman Sachs ha creato un indice azionario basato sulle trenta società mondiali maggiormente specializzate in beni e servizi per le donne: il Women 30 Index. Negli ultimi dieci anni tale indice ha registrato una performance tre volte superiore rispetto a quella del Global Equity Index, basato su un paniere indifferenziato di *blue chips*. E, visto che si parla di investimenti finanziari: quando i fondi di investimento sono gestiti da donne, sembra che vi siano performance più elevate. O almeno questa è la conclusione cui è giunto uno studio su diversità di genere e performance dei fondi di investimento recentemente effettuato da Catalyst, un'importante società canadese. Che il management rosa possa essere anche un moltiplicatore di ricchezza finanziaria?

L'attenzione da parte delle imprese (e dunque le loro strategie di mercato) verso i consumi rosa tende a crescere se nei ruoli direttivi delle imprese ci sono, appunto, delle donne. E qui ci imbattiamo in un ulteriore moltiplicatore (o forse sarebbe corretto dire: un moltiplicatore del moltiplicatore sui consumi). La storia della Nike, la famosa casa produttrice di calzature sportive, è sotto questo profilo esemplare. A dispetto del nome – quello di una divinità greca – fino agli ultimi anni Novanta la strategia di mercato di questa impresa era fortemente incentrata sul consumo maschile. Il design dei prodotti, la pubblicità, gli arredi e lo stile espositivo dei negozi erano tutti tarati sul giovane sportivo maschio, col risultato che le vendite a clienti donne rappresentavano meno del 20% del totale, pur in un contesto di crescenti consumi rosa nel settore dell'abbigliamento sportivo (che

negli Stati Uniti hanno ormai superato il volume di affari generato dai consumi «azzurri»). Agli inizi degli anni 2000 la Nike ha reclutato una nuova squadra di manager donne, che hanno rivoluzionato la strategia di mercato e inaugurato una nuova filiera di prodotti e di negozi denominata Nike Goddess (e ribattezzata nel 2004 Nike Women). Risultato: le vendite a clienti donne sono raddoppiate nel giro di due anni. L'esempio della Nike è stato seguito da moltissime altre imprese, non solo negli Stati Uniti.

In che misura l'affidare alle donne incarichi di responsabilità decisionale può portare a dei vantaggi non solo in termini di attivazione e/o attrazione di consumi femminili, ma anche in termini di efficacia decisionale tout court? Le ricerche di Catalyst (la società canadese sopra citata) hanno trovato una correlazione positiva fra la presenza di donne in posizioni apicali e la performance aziendale delle 500 prime imprese selezionate dalla rivista «Fortune». Che ci sia una correlazione non significa naturalmente che ci sia anche un rapporto di causa/effetto. Ma un tale rapporto di causalità non può essere neppure escluso a priori. Alcuni studi sul comportamento organizzativo hanno messo in rilievo come lo stile decisionale delle donne tenda a essere diverso da quello maschile: negli ultimi anni, soprattutto negli USA, è fiorita una letteratura sul *transformational style* delle donne manager, contrapposto al *transactional style* degli uomini. Le donne in posizione di leadership organizzativa tendono a delegare maggiori poteri ai propri subordinati, a enfatizzare la cooperazione, il lavoro di squadra. Alice Eagly, la psicologa del lavoro americana (insegna alla Northwestern University) forse più citata nel dibattito su genere e leadership organizzativa, riconosce che l'evidenza empirica consente di generalizzare sulle differenze fra stile femminile e stile maschile, ma non di generalizzare sull'efficacia o l'impatto economico di tali differenze.

Si può al massimo dire che alcuni settori lavorativi sono più adatti di altri a valorizzare le caratteristiche dello stile «trasformativo» delle donne rispetto a quello «transattivo» degli uomini: la sanità, la scuola, i servizi sociali. Ma anche qui bisogna fare attenzione: può darsi che gli altri settori siano meno inclini a valorizzare lo stile di leadership femminile non perché questo sia meno adatto, ma a causa di pratiche, aspettative, pregiudizi che privilegiano l'approccio maschile o il genere maschile tout court. Si tratta dei famosi «soffitti di cristallo», che limitano in forme sottili e quasi invisibili le carriere e l'affermazione professionale delle donne. Alcune ricerche empiriche molto mirate su un campione di aziende francesi hanno mostrato che sia la leadership femminile, sia la semplice «diversità» nella leadership (ossia la compresenza di uomini e donne in ruoli guida) tendono a produrre risultati positivi rispetto a una lunga serie di indicatori di performance aziendale.

Un gruppo di ricercatori dell'Università di Exeter ha recentemente identificato una seconda sindrome, oltre ai soffitti di cristallo, che agisce a sfavore delle donne manager. L'hanno battezzata *glass cliff*: letteralmente «scogliera di cristallo», ma in italiano è forse meglio renderla con «precipizio di cristallo». Si tratta di questo: alle donne vengono affidati compiti di leadership organizzativa collegati a un alto rischio di critica, impopolarità e fallimento. Questa sindrome penalizza le donne due volte: rende più difficile i compiti, e dunque il successo, delle donne che accedono a posizioni di leadership; disturba la misurazione dell'impatto economico effettivo della leadership femminile e dunque rinforza i pregiudizi negativi. Alla fine del 2003 il quotidiano «The Times» di Londra pubblicò per esempio un'inchiesta da cui risultava che le imprese britanniche con poltrone rosa nei consigli di amministrazione erano andate peggio nel

corso dell'anno rispetto alle imprese senza consiglieri donne. Analizzando più da vicino gli stessi dati, i ricercatori di Exeter riuscirono però a dimostrare che questa conclusione era del tutto fallace. Nel corso del 2003, molte imprese che *già andavano male* avevano nominato una o più donne nella propria cabina di regia: una promozione, sì, ma a una posizione molto vicina al precipizio. Dopo la nomina, il rendimento della maggior parte di queste società *era migliorato*. Nel caso di nomine effettuate da imprese che andavano bene, non era invece rilevabile nessun impatto, né positivo né negativo. Il «Times» aveva torto: non erano le donne a compromettere la performance delle imprese, ma le imprese con cattiva performance a chiedere aiuto alle donne, affidando loro una missione ad alta probabilità di insuccesso.

Glass Cliff è ora il nome di un programma di ricerche volte a esplorare le dinamiche e le ragioni di tale sindrome. Perché le organizzazioni tendono a rivolgersi alle donne quando si trovano in situazioni difficili? Solo per scaricare il barile in ottica di cinismo maschilista o per qualche dinamica psicologica più profonda? Gli esperimenti sono in corso e siamo tutti curiosi di conoscere la risposta.

Quale che sia l'impatto preciso dello stile di leadership femminile sui risultati d'impresa, sta di fatto che negli Stati Uniti e nei paesi nordici è in aumento la richiesta di manager donne e sono nate società di ricerca del personale specializzate nel reclutamento femminile ad alto livello. Solo il 15% delle poltrone dei consigli di amministrazione americani è occupato da donne; in Europa la media è l'8%. In Italia le percentuali sono ancora più basse: le stime oscillano fra il 3% e il 5%, a seconda dei settori inclusi. Questo fenomeno riflette in parte una trasformazione culturale, ma ha anche a che fare con semplici ragionamenti di convenienza economica. Se è plausibile pensare che talenti (e ormai

anche preparazione professionale, visti i tassi di scolarizzazione delle donne) siano distribuiti in modo più o meno uguale fra la popolazione maschile e quella femminile, fare *headhunting* (andare a caccia di «teste intelligenti», di personale altamente qualificato) all'interno del mondo femminile significa avere maggiori probabilità di imbattersi in talenti non ancora impegnati e valorizzati. Potremmo definire questo meccanismo come un «moltiplicatore del talento». Per i paesi in ritardo, come il nostro, promuovere l'occupazione femminile e valorizzare il ruolo economico delle donne significa avere una carta in più da giocare per rispondere anche alla sfida del *talent shortage*, della carenza di talenti. Una sfida che sta già interessando le economie sviluppate, per effetto delle dinamiche demografiche: secondo i sondaggi di Manpower, il 40% dei datori di lavoro ha avuto nel 2006 difficoltà a reclutare personale con la preparazione richiesta (media OCSE: il valore italiano è più basso, 20%, ma in crescita).

In conclusione

Tiriamo le fila del discorso. Guardando all'esperienza dei paesi anglosassoni, di quelli nordici o anche di un paese a noi più vicino come la Francia, fare largo alle donne «conviene». Nel mercato del lavoro e nel sistema economico in generale si creano una serie di circoli virtuosi che generano più crescita e più benessere. Gli effetti dei vari «moltiplicatori» connessi al lavoro delle donne sono tanto più ampi quanto più estesa è la platea di donne che ancora non lavorano e che possono dunque essere valorizzate da un dato sistema-paese per attivare, appunto, il volano dei servizi, quello dei consumi, quello della performance finanziaria e aziendale, quello dei talenti. L'Italia si trova oggi in que-

sta situazione. La platea di donne da valorizzare (quelle che non lavorano) è più della metà di tutte le donne in età da lavoro: sotto questo profilo il nostro Mezzogiorno può essere considerato una vera e propria miniera di capitale umano inutilizzato. Per l'economia italiana, è tempo di donne, dunque: più precisamente, tempo di più donne occupate, di più famiglie con due percettori di reddito, di più talenti femminili scoperti e valorizzati. L'aumento della partecipazione femminile deve diventare la priorità numero uno della nostra politica economica e sociale: consapevoli delle inevitabili «ombre» che potranno emergere nel breve o medio periodo, ma fiduciosi nei robusti effetti di stimolo e dinamizzazione che le donne possono generare a vantaggio del sistema economico e più in generale del modello sociale italiano.