

Dai consigli di amministrazione ai porti: il talento femminile cerca spazio

16 Giugno 2026



La legge Golfo-Mosca ha aumentato la presenza femminile nei CDA italiani migliorando anche qualità e performance delle decisioni. Il cambiamento, però, resta incompleto: le donne sono ancora poche nei ruoli dirigenziali, soprattutto in settori come logistica e shipping. La trasformazione più rilevante ancora da compiere è culturale, con nuovi modelli di leadership e maggiori opportunità per le future generazioni.

di **Alessia Mosca**

La legge Golfo-Mosca ha aumentato la presenza femminile nei CDA italiani migliorando anche qualità e performance delle decisioni. Il cambiamento, però, resta incompleto: le donne sono ancora poche nei ruoli dirigenziali, soprattutto in settori come logistica e shipping. La trasformazione più rilevante ancora da compiere è culturale, con nuovi modelli di leadership e maggiori opportunità per le future generazioni.

Quando nel 2011 lavorammo alla legge 120, poi passata alla storia come Golfo-Mosca, l'Italia era molto più indietro di quanto oggi tendiamo a ricordare. Nei consigli di amministrazione la presenza femminile era intorno al 6%, e non era solo una questione di numeri. Era il segno di un sistema che, semplicemente, cercava sempre negli stessi luoghi, negli stessi percorsi, negli stessi profili. Per questo abbiamo scelto di intervenire proprio lì, nei board, perché è lì che si concentra una parte essenziale del potere, ed è lì che si vede con maggiore chiarezza se un Paese è davvero disposto ad allargare il campo delle opportunità. In quindici anni è cambiato moltissimo: oggi la presenza delle donne nei cda italiani è salita oltre il 40%, e l'Italia è diventata un caso di studio in Europa. Ma continuo a pensare che la cosa più importante non sia stata la crescita numerica in sé. La vera svolta è stata rendere visibili competenze che c'erano già, ma che restavano fuori dai circuiti decisionali per inerzia, per abitudine, per chiusura del mercato del talento.

Su questo le obiezioni, all'epoca, erano molte. Si diceva che le donne non fossero pronte, che non ce ne fossero abbastanza, che mancassero le competenze. Si paventava perfino una disruption capace di mettere in difficoltà l'economia italiana. Non è andata così. Anzi, gli studi pubblicati negli anni successivi hanno mostrato che una maggiore diversità nei board ha migliorato anche le performance, oltre a rafforzare la qualità del lavoro collegiale. E questo non sorprende: un consiglio più diversificato è un consiglio che vede meglio, che controlla meglio, che decide meglio. Meno autoreferenzialità, meno groupthinking, più capacità di sfidare il management. In settori esposti a trasformazioni profonde, come la finanza, le infrastrutture, gli asset regolati, questo fa una differenza enorme.

Vale anche per il mondo dello shipping e della logistica, dove la presenza femminile resta ancora minoritaria, soprattutto nei ruoli di vertice. È significativo che realtà come WISTA Italy lavorino da anni per sostenere le donne nei settori marittimo, commerciale e logistico, proprio perché il divario non riguarda soltanto l'accesso alle professioni, ma soprattutto la leadership e la possibilità di arrivare ai ruoli decisionali. Nei porti, nelle catene del valore, nella logistica e nei trasporti, la trasformazione tecnologica e organizzativa sta aprendo spazi nuovi; ma senza un cambio di cultura, questi spazi rischiano di restare teorici. Anche qui, come nei cda, il punto non è "aggiungere" donne per principio: è allargare il campo delle competenze e delle prospettive, perché i settori che reggono un'economia complessa hanno bisogno di sguardi diversi per funzionare meglio.

La legge, però, non ha potuto fare tutto da sola, e sarebbe ingenuo pensarlo. Ha inciso sui vertici, ma non ha trasformato automaticamente l'intera organizzazione. Oggi, per esempio, la presenza delle donne dirigenti in Italia è ancora ferma intorno al 18%, e questo ci dice che il problema non è stato risolto, ma soltanto affrontato in una sua parte. È qui che si apre la sfida più vera: costruire il percorso verso i consigli di amministrazione, lavorare su percorsi di successione, allargare la pipeline dei talenti, fare in modo che la crescita nei ruoli esecutivi non resti così lenta. Servono altri strumenti, servono altre politiche, servono anche incentivi e obiettivi chiari. In questo senso, l'esperienza francese mostra che un cambiamento più profondo nell'organizzazione è possibile quando la spinta normativa non si ferma ai consigli di amministrazione, ma arriva a coinvolgere anche i livelli dirigenziali.

Se guardo a questi quindici anni, però, la cosa che più mi colpisce è il cambiamento culturale. La vera rivoluzione non è stata soltanto numerica. È stata la nascita di nuovi role model, la normalizzazione della leadership femminile, la possibilità per molte più ragazze di immaginarsi nei luoghi decisionali senza percepirli come spazi estranei. E questo, per me, è il punto più importante: oggi una giovane che entra nel mondo della finanza, della logistica o dello shipping può vedere davanti a sé un orizzonte più aperto rispetto a quello che avevamo noi. Non vuol dire che il cammino sia concluso. Vuol dire, però, che qualcosa si è mosso davvero. E quando una trasformazione riesce a cambiare non solo i numeri ma anche l'immaginario, allora possiamo dire di aver iniziato a cambiare il Paese.