



**Gina Rossi**

## **Tempo di donne negli organi di governo delle società: la prospettiva economico-aziendale**

**Riassunto:** La legge Golfo-Mosca n. 120/2011 ha introdotto in Italia le quote di genere nella composizione degli organi di amministrazione e controllo delle società quotate e delle società a controllo pubblico. Non si tratta di una legge 'per le donne' ma le statistiche parlano chiaro: il genere meno rappresentato negli organi societari – e, quindi, da tutelare – è quello femminile. In realtà, le donne entrano nel mercato del lavoro meglio equipaggiate dei maschi ma questo vantaggio non si trasforma, poi, in opportunità di carriera poiché in pochi casi esse accedono ai ruoli decisionali apicali. Questo significa sotto-utilizzare i talenti femminili e compromettere la qualità degli organi di governo i cui membri andrebbero, invece, selezionati fra i migliori candidati di entrambi i sessi disponibili a far parte dei consigli amministrativi e di controllo. Ne consegue un evidente danno alla creazione di valore economico e alla performance societaria. Esperienze, competenze, professionalità e non differenze di genere dovrebbero essere i fattori discriminanti nella scelta dei membri chiamati a comporre gli organi di governo. Coloro ai quali viene affidata la conduzione ed il controllo dell'azienda devono avere requisiti adeguati per il ruolo che sono chiamati a svolgere, indipendentemente dall'essere uomini o donne. Nella complessa ricerca di una quadratura del cerchio alquanto difficile da realizzare, un principio rimane importante: non imporre la presenza delle donne ad ogni costo, bensì dare a coloro che hanno ricevuto dei talenti la possibilità di metterli a frutto.

**Parole chiave:** Legge Golfo-Mosca, Quote di genere, Governance

**Keywords:** Golfo-Mosca law, Gender quotas, Governance

**Contenuto in:** Donne, politica e istituzioni: il tempo delle donne

**Curatori:** Silvana Serafin e Marina Brollo

**Editore:** Forum

**Luogo di pubblicazione:** Udine

**Anno di pubblicazione:** 2013

**Collana:** Donne e società

**ISBN:** 978-88-8420-798-2

**ISBN:** 978-88-8420-798-2 (versione digitale)

**Pagine:** 183-190

**Per citare:** Gina Rossi, «Tempo di donne negli organi di governo delle società: la prospettiva economico-aziendale»,

in Silvana Serafin e Marina Brollo (a cura di), *Donne, politica e istituzioni: il tempo delle donne*, Udine, Forum, 2013, pp. 183-190

**Uri:** <http://www.forumeditrice.it/percorsi/storia-e-societa/donne-e-societa/donne-politica-e-istituzioni-il-tempo-delle-donne/tempo-di-donne-negli-organi-di-governo-delle>

# TEMPO DI DONNE NEGLI ORGANI DI GOVERNO DELLE SOCIETÀ: LA PROSPETTIVA ECONOMICO-AZIENDALE

*Gina Rossi*

*La legge 120/2011 e le quote di genere negli organi societari*

**L**a legge Golfo-Mosca n. 120/2011 ha introdotto in Italia le quote di genere nella composizione degli organi di amministrazione e controllo delle società quotate e delle società a controllo pubblico.

Il nostro Paese si è avviato, così, lungo la strada indicata dall'Unione Europea<sup>1</sup> e già percorsa da altri Paesi che hanno da tempo introdotto per obbligo di legge (Norvegia, Belgio, Spagna, Francia, Olanda...) o attraverso codici di autodisciplina il dovere di rispettare l'equilibrio tra i generi all'interno degli organi societari.

Dopo un lungo dibattito politico, sociale ed economico la legge 120/2011 modifica il diritto societario italiano e riserva in modo imperativo al genere meno rappresentato una parte dei posti nel Consiglio di Amministrazione e nel Collegio Sindacale: almeno un quinto all'atto del primo rinnovo degli organi; almeno un terzo in occasione del secondo e del terzo rinnovo. Dopodiché, è previsto l'esaurimento dell'efficacia del provvedimento nella convinzione che, a distanza di oltre un decennio, la parità fra i generi non abbia più motivo di essere imposta per legge.

La legge Golfo-Mosca non nasce come legge 'per le donne' anche se sono queste che, alla fine, nei fatti essa principalmente tutela. Le statistiche a tale riguardo sono estremamente chiare: il genere meno rappresentato negli organi di amministrazione e controllo è quello femminile.

<sup>1</sup> European Commission, *Strategy for Equality between Women and Men (2010-2015)*, 2010. Una partecipazione più equilibrata di donne e uomini alle posizioni di governo può favorire un ambiente di lavoro più produttivo ed innovativo e migliorare, di conseguenza, le performance aziendali. Ciò, in ultima istanza, si traduce in una maggiore competitività del sistema Europa.

Quali che siano le ragioni<sup>2</sup>, le cifre sono eloquenti. In tutti i Paesi dell'Unione Europea gli uomini superano abbondantemente per numero le donne nei Consigli di Amministrazione delle società quotate di maggiori dimensioni. Sebbene la presenza femminile sia aumentata a seguito dell'introduzione delle quote di genere da parte di diversi governi, la percentuale di donne negli organi societari si attesta nel 2012 mediamente intorno al 13,7%<sup>3</sup>.

Per quanto riguarda più nel dettaglio l'Italia, secondo la Consob<sup>4</sup> la presenza di donne nei Consigli di Amministrazione delle società quotate si attesta intorno al 7% mentre quella nei Consigli Sindacali si posiziona sul 6%. Simile è la situazione nel caso delle società a controllo pubblico.

Eppure, i 'talenti' femminili non mancano.

Le laureate donne superano i maschi, hanno in media un punteggio più alto e concludono prima il percorso di studi<sup>5</sup>. Nonostante questo, l'Italia si colloca al terz'ultimo posto fra i 34 Paesi OECD – davanti solo a Turchia e Messico – per partecipazione femminile al mercato del lavoro<sup>6</sup>. Ed è, parimenti, sotto la media per numerosità di donne nei consigli delle aziende quotate.

Le donne entrano, dunque, nel mercato del lavoro meglio equipaggiate dei maschi ma questo vantaggio non si trasforma, poi, in opportunità di carriera. In pochi casi le donne accedono ai ruoli decisionali: questo significa sotto-utilizzare i talenti femminili e compromettere la qualità degli organi di governo i cui membri andrebbero, invece, selezionati fra i migliori candidati di entrambi i sessi disponibili a far parte dei consigli amministrativi e di controllo<sup>7</sup>.

Per superare questo ostacolo e favorire una crescente presenza di donne negli organi di governo societari, si sono sviluppate di pari passo misure legislative (anche sanzionatorie, come in Italia, Francia e Belgio) ed iniziative volontarie. Tra queste ultime, si segnalano quelle volte a valorizzare e dare evidenza alle professionalità femminili a livello locale, nazionale e internazionale.

Si tratta, nella maggior parte dei casi, di data-base che raccolgono i *curricula* di donne che per ruolo, esperienza e competenze possiedono i requisiti per entrare a far parte degli organi sociali in ottemperanza alla Legge 120/2011<sup>8</sup>.

<sup>2</sup> «Different countries' socio-political beliefs and attitudes to women, work and families affect different opportunities for an individual women's career advancement». A. Virtanen, *Women on the boards of listed companies: Evidence from Finland*, in *Journal of Management and Governance*, 16 (2012), p. 573 (pp. 571-593).

<sup>3</sup> Commissione Europea, *Database on women and men in decision-making*, 2012.

<sup>4</sup> Consob, *Documento di consultazione*, 9 dicembre 2011.

<sup>5</sup> Cfr. dati Almalaurea.

<sup>6</sup> OECD, *Closing the Gender Gap*, 2012.

<sup>7</sup> Commissione Europea, *Women in economic-decision-making in the EU: Progress report*, 2012.

<sup>8</sup> Tra le iniziative, si segnalano quella della Professional Women Association, della Fonda-

Minimo comune denominatore di questi progetti è la volontà di dare visibilità a donne preparate che aspirano ad entrare nei consigli, agevolando nel contempo le società alla ricerca di talenti femminili da inserire nei propri *board*.

*Perché più donne negli organi di governo?*

Una maggiore partecipazione delle donne agli organi di governo societari è desiderabile sotto molteplici punti di vista<sup>9</sup>. Note sono le ragioni di carattere sociale (pari opportunità) e di politica economica, alle quali si affiancano implicazioni di natura più squisitamente economico-aziendale.

Nella prospettiva delle pari opportunità, l'equilibrio dei generi risponde ad un'esigenza di giustizia sociale tipica dei sistemi politici democratici basati sui principi di uguaglianza e di equità.

La parità di accesso ai consigli delle società replica ad una prassi discriminatoria di tipo verticale che vede le donne muoversi con fatica lungo percorsi di carriera spesso incerti e difficoltosi. L'obiettivo ultimo è quello di porre le basi affinché la meritocrazia possa promuovere l'eguaglianza delle opportunità, interrompendo quella sorta di 'meccanismo di auto-riproduzione' per cui gli uomini tendono spesso a scegliere altri uomini per ricoprire incarichi decisionali, provocando uno spreco di talenti che in ultimo nuoce alle stesse società.

Sotto un profilo più tipicamente politico-economico, numerose ricerche hanno dimostrato come la tutela e la promozione delle diversità di genere nella composizione degli organi societari sia fonte di sviluppo economico e produca opportunità di crescita che vanno al di là degli interessi delle parti in gioco<sup>10</sup>.

In particolare, nell'ottica macro-economica distintiva dell'Economia Politica una maggiore presenza di donne nelle posizioni apicali favorisce la crescita di un Paese. La rimozione del 'soffitto di cristallo' che limita le prospettive di carriera e ostacola la partecipazione femminile ai processi decisionali di più alto livello incoraggia le donne a permanere nel modo del lavoro retribuito, con conseguente beneficio tanto per il Pil quanto per la sostenibilità del sistema pensionistico nazionale<sup>11</sup>.

zione Bellisario, del Consiglio Nazionale dei Dottori Commercialisti e degli Esperti Contabili e, tra le più recenti, dell'Università degli Studi di Udine.

<sup>9</sup> In merito alle ragioni che, invece, spiegano l'assenza delle donne negli organi di governo, si rinvia per tutti a S. Cuomo - A. Mapelli, *Gender diversity e corporate governance dopo la legge Golfo-Mosca*, in *Economia & Management*, 6 (2011), pp. 41-48.

<sup>10</sup> Cfr. S. Cuomo - A. Mapelli, *Un posto in CdA*, Milano, Egea, 2012, p. 10.

<sup>11</sup> OECD, *Employment Outlook*, 2008.

Nella prospettiva di studio propria dell'Economia Aziendale, da ultimo, l'ingresso di un maggior numero di donne negli organi di governo contribuisce a creare valore economico per l'impresa e a migliorare la performance societaria<sup>12</sup>.

Le donne, infatti, apportano conoscenze, competenze ed esperienze complementari rispetto a quelle maschili, fondamentali per la sopravvivenza e lo sviluppo delle imprese<sup>13</sup>.

La presenza di donne nei consigli manda, inoltre, un segnale positivo agli *stakeholder* interni ed esterni<sup>14</sup>. Il concretizzarsi di prospettive di carriera ai più alti livelli decisionali facilita la creazione di un ambiente di lavoro *women friendly* all'interno dell'impresa, che incentiva l'impegno e la dedizione delle dipendenti<sup>15</sup>. Nel contempo, politiche di parità tra i generi legittimano l'azienda agli occhi degli interlocutori esterni e ne migliorano la reputazione<sup>16</sup>.

In definitiva, pertanto, la presenza di quote rosa negli organi di governo può contribuire a rafforzare le condizioni per la sopravvivenza duratura e lo sviluppo dell'azienda nel tempo.

### *Gli organi di governo: uno sguardo di sintesi*

Che cosa sono gli organi di governo delle aziende cui alle donne viene chiesto di partecipare? Quali funzioni sono chiamati a svolgere? Da chi sono composti?

Una qualsiasi azienda ha vita attraverso un insieme di operazioni coordinate tra loro a sistema per raggiungere gli obiettivi di fondo che le sono stati assegnati<sup>17</sup>. Nell'Economia Aziendale, il soggetto che ha il compito di guidare

<sup>12</sup> D. A. Carter - B. J. Simkins - W. G. Simpson, *Corporate governance, board diversity, and firm value*, in *Financial Review*, 38 (2003), pp. 33-53; C. Francoeur - R. Labelle - B. Sinclair-Desgagné, *Gender diversity in corporate governance and top management*, in *Journal of Business Ethics*, 81 (2008), 1, pp. 83-95; K. Campbell - A. Minguez-Vera, *Gender diversity in the boardroom and firm financial performance*, in *Journal of Business Ethics*, 81 (2008), 1, pp. 435-451.

<sup>13</sup> D. A. H. Brown - D. L. Brown - V. Anastasopoulos, *Women on boards: Not just the right thing ...but the 'bright' thing*, Ottawa, The Conference Board of Canada, 2002.

<sup>14</sup> C. M. Daily - D. R. Dalton, *Women in the boardroom: A business imperative*, in *Journal of Business Strategy*, 24 (2003), pp. 8-10.

<sup>15</sup> R. A. Bernardi - S. M. Bosco - K. M. Vassil, *Does female representation on boards of directors associate with Fortune's '100 best companies to work for' list?*, in *Business and Society*, 45 (2006), 2, pp. 235-248.

<sup>16</sup> S. Brammer - A. Millington - S. Pavelin, *Corporate reputation and women on the board*, in *British Journal of Management*, 20 (2009), pp. 17-29.

<sup>17</sup> E. Giannessi, *Le aziende di produzione originaria. Le aziende agricole*, Pisa, Corsi, 1960; C. Masini, *L'organizzazione del lavoro nell'impresa*, Milano, Giuffrè, 1960; P. Saraceno, *La*

l'attività aziendale e al quale compete il supremo potere decisionale è definito come soggetto economico<sup>18</sup>. È il soggetto economico, dunque, che deve reggere il timone e condurre l'azienda in modo che essa possa affrontare con successo le sfide che continuamente le si pongono.

Nelle aziende più complesse, il soggetto economico esercita le prerogative di governo attraverso degli organi collegiali con potere decisionale. Quando, in particolare, l'azienda si configura sotto il profilo giuridico come società, il principale organo di governo è costituito dal Consiglio di Amministrazione.

Ad esso competono una molteplicità di responsabilità fondamentali, tra le quali quelle di:

- determinare le linee generali di azione attraverso la strategia ed indirizzare e supervisionare il *management* nella loro implementazione;
- definire un adeguato sistema di gestione e di controllo dei rischi;
- garantire una *governance* capace di integrare i differenti interessi convergenti verso l'azienda;
- valutare la *performance* per verificare la correlazione obiettivi-risultati e redigere il bilancio di esercizio come momento di rendicontazione dell'operato svolto.

Affermare che al Consiglio di Amministrazione spetta il governo economico dell'azienda significa, dunque, riconoscere che esso è chiamato a svolgere i «compiti fondamentali di deliberazione, di direzione e di esecuzione che danno vita all'impresa»<sup>19</sup>.

Poiché il Consiglio determina il modo di essere e di operare di un'azienda, le questioni che riguardano la sua composizione vengono ad assumere una rilevanza del tutto particolare. È, infatti, necessario assicurarsi che i soggetti che lo formano siano dotati di competenze professionali nonché di doti morali adeguate allo svolgimento dei compiti di governo economico loro assegnati.

### *La composizione degli organi di governo: quali le discriminanti?*

Secondo la *Resource dependency theory*, la possibilità per un'impresa di sopravvivere e svilupparsi nel tempo dipende dalla sua capacità di attirare e vincolare a sé un insieme di risorse critiche<sup>20</sup>. Tale capacità si fa ancora più im-

*produzione industriale*, Venezia, Libreria Universitaria, 1966; G. Ferrero, *Istituzioni di economia d'azienda*, Milano, Giuffrè, 1968; P. Onida, *Economia d'azienda*, Torino, Utet, 1971; A. Amaduzzi, *L'azienda nel suo sistema e nei suoi principi*, Torino, Utet, 1991.

<sup>18</sup> C. Masini, *Lavoro e risparmio*, Torino, Utet, 1970.

<sup>19</sup> G. Airolti - G. Brunetti - V. Coda, *Economia Aziendale*, Milano, Il Mulino, 1994, p. 109.

<sup>20</sup> J. Pfeffer - G. Salancik, *The external control of organizations: A resource dependency perspective*, New York, Harper and Row, 1978.

portante quando le risorse da attrarre sono rappresentate da condizioni primarie di produzione come il capitale finanziario e, soprattutto, quello umano.

Gli amministratori apportano all'azienda risorse umane strategiche in termini di *experience, expertise e reputation*<sup>21</sup>.

L'impresa trae il massimo vantaggio economico dalla possibilità di essere governata da individui che hanno esperienza manageriale poiché può accedere alle conoscenze e competenze specialistiche che questi hanno maturato<sup>22</sup>. Allo stesso tempo, l'impresa trae beneficio dal fatto di essere rappresentata da amministratori in grado di legittimarla agli occhi degli investitori e degli altri *stakeholder*. Le risorse critiche appena richiamate sono variamente distribuite fra uomini e donne. Organi sociali con una composizione fortemente sbilanciata verso uno soltanto dei due generi portano latente con sé il rischio di essere meno efficaci nel formulare le strategie e nel predisporre piani e programmi di medio-lungo periodo. La varietà di competenze, la diversità di prospettive e la differenza di vedute fra i membri del *board* – tanto più significative quanto maggiori sono le diversità di genere<sup>23</sup> – sono invece motivo di ricchezza e di vantaggio competitivo per l'azienda<sup>24</sup>. Esperienze, competenze, professionalità e non differenze di genere devono essere i fattori discriminanti nella scelta dei membri chiamati a comporre gli organi di governo. Coloro ai quali viene affidata la conduzione ed il controllo dell'azienda devono avere requisiti adeguati per il ruolo che sono chiamati a svolgere, indipendentemente dall'essere uomini o donne.

La composizione degli organi di governo, pertanto, non può sottrarsi a logiche di convenienza economico-aziendale<sup>25</sup>. Così come le imprese pongono grande attenzione nella ricerca dei vari fattori di produzione (materie, servizi, immobilizzazioni...) al fine di trarre da essi la massima utilità, non vi è motivo per cui la scelta degli amministratori si sottragga a questa logica.

Ne consegue che gli individui devono essere chiamati a far parte degli organi di governo (o esclusi dagli stessi) non sulla base del genere ma, piuttosto,

<sup>21</sup> G. S. Becker, *Human capital: A theoretical and empirical analysis, with special reference to education*, Chicago, University Press, 1993.

<sup>22</sup> D. R. Dalton - C. M. Daily - A. E. Ellstrand - J. L. Johnson, *Meta-analytic reviews of board composition, leader structure, and financial performance*, in *Strategic Management Journal*, 19 (1998), 3, pp. 269-290.

<sup>23</sup> R. J. Burke, *Women on corporate boards of directors: A needed resource*, in *Journal of Business Ethics*, 16 (1997), pp. 909-915.

<sup>24</sup> S. Finkelstein - A. C. Mooney, *Not the usual suspects: How to use board process to make boards better*, in *Academy of Management Executive*, 17 (2003), 2, pp. 101-113.

<sup>25</sup> A. J. Hillman - A. A. Cannella - R. L. Paetzold, *The resource dependency role of corporate directors: Strategic adoption of board composition in response to environmental change*, in *Journal of Management Studies*, 37 (2000), pp. 235-255.



a fronte della capacità di apportare all'impresa una o più risorse critiche di successo. E che le donne siano in grado di farlo è stato dimostrato<sup>26</sup>.

Le risorse critiche che esse possono apportare all'impresa si qualificano, innanzitutto, in termini di esperienze 'tipiche' del genere femminile. Ad esempio, recenti stime<sup>27</sup> mostrano come le donne controllino il 70% della spesa globale per i consumi. Esse possono, quindi, portare in azienda l'esperienza distintiva ed il punto di vista peculiare del consumatore.

Gli amministratori donne possiedono, inoltre, competenze generalmente diverse da quelle degli amministratori uomini, che a queste si integrano e insieme a queste si completano a vicenda. È noto, ad esempio, che le donne sono più predisposte degli uomini alla gestione delle risorse umane grazie all'*expertise* maturato nell'organizzazione e nella gestione quotidiana della vita familiare.

Si è, poi, già in precedenza richiamato come una maggiore presenza di donne negli organi societari svolga un ruolo fondamentale nel veicolare la reputazione dell'azienda e nell'accrescere la sua capacità di attrarre stabilmente a sé le migliori risorse disponibili sul mercato del lavoro per lo svolgimento della propria attività economica.

Nella misura in cui le donne possiedono, dunque, i requisiti necessari per contribuire al buon governo di un'azienda, non vi è motivo per cui – nell'ottica propria dell'Economia Aziendale – ad esse debba essere preclusa la possibilità di accedere ai livelli decisionali apicali. Al contrario, ci si attende invece che le imprese scelgano quella composizione degli organi societari che meglio delle altre permette di coordinare tra loro la domanda (da parte dell'azienda) e l'offerta (da parte dei candidati amministratori, uomini o donne che siano) delle risorse critiche necessarie al successo dell'attività economica.

Proprio come un armatore avveduto ha cura di scegliere il capitano e l'equipaggio della sua nave all'interno della rosa che raccoglie tutti i candidati migliori, così l'azienda deve preoccuparsi di selezionare i propri amministratori facendo attenzione a non escludere a priori, per il solo 'difetto' nel genere, una buona parte di quelli che avrebbero i requisiti necessari a condurla con successo.

### *Alcune considerazioni conclusive*

Una maggiore presenza di donne negli organi di governo societari è senz'altro desiderabile per una questione di pari opportunità e di giustizia sociale e va

<sup>26</sup> P. Dunn, *Breaking the boardroom gender barrier: the human capital of female corporate directors*, in *Journal of Management and Governance*, 16 (2012), pp. 557-570.

<sup>27</sup> Si rinvia al sito: <http://www.bloomberg.com/2011-07-24/women-controlling-70-of-consumer-spending-sparse-in-central-bankers-club.html>.

promossa come strumento di crescita economica di un Paese. Essa, peraltro, costituisce motivo di convenienza economica per le stesse aziende che aspirino ad ottenere la disponibilità delle migliori risorse umane per perdurare nel tempo con successo in un ambiente dominato dalla complessità.

Aprire gli organi di governo delle società ad una maggiore partecipazione femminile significa, infatti, favorire la diversificazione e l'arricchimento delle competenze decisionali a beneficio di una più efficace conduzione dell'azienda.

Precludere la partecipazione di donne competenti ai *board* vuol dire, al contrario, decidere a priori di non attingere ad un cospicuo serbatoio di talenti disponibili ad apportare il loro contributo utile.

Alla luce di simili considerazioni, una maggiore presenza di donne nei Consigli di Amministrazione e negli organi di controllo non dovrebbe essere conseguenza di un'imposizione normativa. Dovrebbe, piuttosto, derivare da un calcolo di convenienza in senso economico-aziendale, basato su una attenta valutazione della qualità del contributo che esse possono apportare.

L'imposizione *de iure* di una quota di genere per accrescere la partecipazione femminile – come quella prevista dalla legge 120/2011 – potrebbe costituire una sorta di 'incoraggiamento' a cambiare la visione del ruolo delle donne nella società. Essa, pertanto, è condivisibile e desiderabile nella misura in cui si fa promotrice di una nuova cultura fondata sull'assunto che la diversità di genere, oltre ad essere un principio fondamentale di eguaglianza della nostra Carta costituzionale, crea valore per la singola azienda e per tutta la società.

Rimane, tuttavia, aperta una questione di fondo: perché fino ad ora le donne non hanno partecipato ai *board*? Sono forse state escluse da comportamenti 'scorretti' e discriminatori posti in essere dagli uomini? Il sistema di tutele attivato nel nostro ordinamento giuridico dovrebbe scongiurare o, quantomeno, ridurre questo rischio.

Si sono, allora, autoescluse perché non desiderano ricoprire ruoli di *leadership* all'interno delle aziende o perché ritengono di non avere le competenze necessarie per farlo? Si è già osservato che i dati dimostrano come statisticamente le donne entrino meglio equipaggiate dei colleghi uomini nel mondo del lavoro. Oppure, a monte, non si sono mai create le condizioni per risolvere un altro 'originario' problema di equità: quello della ripartizione dei carichi di famiglia? Se così fosse, sarebbero forse da immaginare delle quote di genere anche nel lavoro domestico e di cura dei figli, affinché le donne non si trovino più davanti al *trade off* lavoro o famiglia. In questa complessa ricerca di una quadratura del cerchio alquanto difficile da realizzare, un principio rimane importante: non imporre la presenza delle donne ad ogni costo, bensì dare a coloro che hanno ricevuto dei talenti la possibilità di metterli a frutto.