

# #imprendodonna

---

## **Indagine sulla condizione dell'imprenditoria femminile a Modena**

COMITATO PER L'IMPRENDITORIA FEMMINILE DELLA PROVINCIA DI MODENA

CAMERA DI COMMERCIO DI MODENA

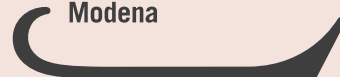


Comitato per la  
Promozione  
Dell'imprenditoria  
Femminile di Modena

più donne imprenditrici



**Camera di Commercio  
Modena**



# #imprendodonna

---

## Indagine sulla condizione dell'imprenditoria femminile a Modena



**Camera di Commercio  
Modena**



CAMERA DI COMMERCIO DI MODENA



Comitato per la  
Promozione  
Dell'imprenditoria  
Femminile di Modena

più donne imprenditrici

COMITATO PER L'IMPRENDITORIA FEMMINILE DELLA PROVINCIA DI MODENA

Indagine realizzata in collaborazione con  
Fondazione Democenter, Università di Modena e Reggio Emilia,  
Centro Documentazione Donna

# Indice

---

<b>Prefazione</b> di Eugenia Bergamaschi	1
<b>Ringraziamenti</b> di Erio Luigi Munari	2
<b>Introduzione</b> di Gianluca Marchi e Francesco Baruffi	3
<b>PARTE 1_ L'impresa femminile: i dati che cambiano</b> di Gianluca Marchi	5
<b>INTERVISTA a Elena Salda</b>	14
<b>PARTE 2_ Il quadro normativo ed esperienze di buone prassi</b> di Vittorina Maestroni	16
<b>INTERVISTA a Maria Cristina Manfredini</b>	23
<b>PARTE 3_ L'indagine sul campo</b> di Gianluca Marchi, Alessandra Cataneo e Giulia Tagliazucchi	25
<b>INFOGRAFICHE</b>	71
<b>INTERVISTA a Barbara Accorsi</b>	76
<b>PARTE 4_ Best practice internazionali</b> una selezione a cura di Fondazione Democenter	78

# Prefazione

---

**Eugenia Bergamaschi**

Presidente del  
Comitato per la Promozione  
dell'Imprenditoria Femminile  
della Provincia di Modena

Questa relazione è ampia, dettagliata e così ricca di contenuti da non richiedere molti commenti di accompagnamento. Nelle pagine che seguono troverete l'analisi di contesto, la sintesi dei problemi ancora attuali e diverse indicazioni per raggiungere un'effettiva parità di genere anche in campo imprenditoriale.

Mi limiterò, quindi, ad alcune rapide osservazioni partendo dalle domande preliminari che ci siamo posti quando è stato il momento di decidere per questa seconda indagine sull'imprenditoria femminile a Modena. La prima, decisiva, è se ne vale ancora la pena?

In 10 anni sono intervenuti cambiamenti importanti: sono attive nuove leggi; c'è stata la crisi e da noi anche il terremoto; una nuova generazione imprenditoriale ha preso in mano le aziende. Con tutto questo, perciò, che fine ha fatto la questione di genere?

Le risposte raccolte ci dicono, semplicemente, che è cambiata, come tutto il resto: ci sono ancora i problemi di differenze di trattamento e vanno superati, ma nelle donne che fanno impresa è cresciuta la consapevolezza del proprio ruolo e sono pronte a metterlo in campo complessivamente.

Quindi la risposta è sì, vale ancora la pena indagare sulle peculiarità dell'impresa femminile. Oggi, però, non solo per trovare nuovi strumenti in grado di far superare le disparità ancora esistenti, ma piuttosto per cominciare a imparare dalle donne imprenditrici.

Più donne brave alla guida delle imprese per una crescita generalizzata delle singole aziende, ma soprattutto per trarre spunti, indicazioni e buone pratiche utili a migliorare tutto il sistema imprenditoriale.

# Ringraziamenti

---

**Erio Luigi Munari**

Presidente della Fondazione Democenter

Abbiamo volentieri accolto la richiesta di contribuire alla realizzazione di una nuova indagine sulla Condizione dell'Imprenditoria Femminile a Modena per diverse ragioni e, credo, non tutte proprio scontate. Certo siamo un centro di innovazione ed è normale che la Fondazione Democenter risponda positivamente a una sollecitazione del sistema economico modenese.

Ma la ragione fondamentale è che siamo davvero convinti che nell'imprenditoria femminile risieda una carica importante di innovazione e di cambiamento, una spinta costante e che nel tempo si è fatta sempre più incisiva. Tutto questo è pienamente in linea con la nostra missione e con lo spirito che mettiamo in tutta l'attività della Fondazione: introdurre costanti elementi di innovazione nel sistema Modena, accelerare i processi, renderli aperti e accessibili a tutti.

Ringrazio, quindi, la Presidente del Comitato per l'Imprenditoria Femminile Dr.ssa Eugenia Bergamaschi per averci coinvolto, quindi chi ha reso possibile questo lavoro, il Prof. Gianluca Marchi e i suo team di ricerca, l'Università di Modena e Reggio Emilia, il Centro Documentazione Donna, i project manager della Fondazione Democenter che hanno collaborato alla realizzazione della ricerca, le Associazioni di Categoria e la Camera di Commercio di Modena ma soprattutto, le donne imprenditrici che fornendo risposte originali e puntuali hanno consentito di definire un quadro d'insieme di grande interesse e di chiara utilità.

# Introduzione

---

**Gianluca Marchi**

Università di Modena e Reggio Emilia

**Francesco Baruffi**

Fondazione Democenter

La ricerca presentata in questo rapporto si pone l'obiettivo di aggiornare il quadro su caratteristiche, condizioni di evoluzione e problematiche dell'imprenditorialità femminile sul territorio modenese a più di dieci anni dalla prima indagine, a suo tempo sempre promossa dal Comitato Imprenditoria Femminile della Camera di Commercio, dell'Industria e dell'Artigianato di Modena

In altre parole, si vuole capire cos'è andato cambiando in questi anni e quali indicazioni è possibile fornire a chi, ai diversi livelli, deve occuparsi di pensare le nuove prospettive di policy e studiare i nuovi interventi da attuare allo scopo di sostenere i processi di crescita e di emancipazione economica e competitiva delle imprese a conduzione femminile.

Gli ultimi dieci anni passati, d'altra parte, non sono stati anni normali per l'economia mondiale, italiana e regionale. Dal 2008 la violenta crisi economica-finanziaria che si è abbattuta sui mercati non ha risparmiato pressoché nessun settore, ramo d'attività, posizionamento competitivo, mercato geografico. Ha messo a dura prova imprese grandi e piccole. Se l'impresa femminile è stata capace di opporre resistenza a questo uragano oppure se ha patito come è più di altri, non è ancora dato sapere in modo chiaro, né questa ricerca ha la pretesa di colmare tale gap conoscitivo in modo esaustivo. Eppure, qua e là, leggendo le testimonianze delle imprenditrici intervistate, qualche spunto per comprendere meglio compare. Ne emerge, in prevalenza, il quadro di un'impresa femminile che resiste e in qualche caso avanza. Mantenendo alcune specificità già messe bene in luce nella ricerca precedente.

Soprattutto, gli ultimi anni non sono stati anni normali per una parte importante delle imprese modenesi. Sono stati gli anni del grande sisma, che nel 2012 ha colpito i comuni dell'area nord della provincia di Modena, di fatto sospendendo la naturale evoluzione della vita economica per settimane, mesi o anni. Anche in questo caso, non abbiamo

voluto fare una ricerca specifica su questo punto, ma segnali di questo evento critico li abbiamo potuti cogliere. In particolare, abbiamo visto come nel 2013, anno post-terremoto, nelle aree colpite sia stato pagato un conto significativo in termini di numerosità di imprese attive ed un prezzo ancor più alto sia toccato proprio dalle imprese femminili, che hanno dovuto chiudere i battenti in percentuale superiore alle imprese a conduzione maschile. Abbiamo anche visto, però, che già dal 2014 la consistenza numerica di imprese femminili si è immediatamente ripresa, riallineandosi al dato medio provinciale. Ancora una volta la dimostrazione concreta di capacità di resistere e, soprattutto, di reagire.

Per cogliere una così alta complessità di temi e successione di eventi, questo rapporto è stato strutturato su quattro parti principali. La prima parte si propone di dar conto, anche su un piano statistico, di alcuni dei principali cambiamenti intervenuti e per molti versi ancora in corso, in relazione al fenomeno dell'imprenditoria femminile a livello internazionale, nazionale e regionale. La seconda parte ripercorre l'evoluzione del quadro normativo in materia di partecipazione femminile al lavoro e all'impresa e sviluppa una riflessione su alcune esperienze di buone prassi a livello locale. La terza parte racchiude i risultati di un'indagine sul campo realizzata presso un campione di imprese femminili modenesi, toccando alcuni temi critici quali l'estensione e le modalità di applicazione delle strategie di conciliazione tra tempo di vita e tempo di lavoro e la valorizzazione della diversità dell'impresa femminile. La quarta parte si compone di diverse schede sintetiche che riassumono esperienze e buone pratiche realizzate in contesti nazionali e internazionali orientati al superamento dei problemi che ancora limitano la piena evoluzione dell'imprenditoria femminile. Infine un breve paragrafo di conclusioni, con lo scopo di restituire in sintesi le indicazioni emerse dall'indagine<sup>2</sup> e aprire la strada ad alcune riflessioni relative alle possibili direzioni di policy future.

PARTE 1

# L'impresa femminile: i dati che cambiano

**Gianluca Marchi**

Università di Modena e Reggio Emilia

## DISUGUAGLIANZA DI GENERE: DOVE STIAMO ANDANDO?

Molte ricerche hanno individuato nella riduzione della disuguaglianza di genere uno dei fattori di potenziale crescita per l'economia mondiale<sup>1</sup>. Una recentissima indagine condotta da ricercatori della Wharton School su un vastissimo campione di imprese statunitensi<sup>2</sup> conferma quanto già rilevato da altre ricerche in passato: la presenza di donne nelle posizioni manageriali di vertice delle imprese porta a miglioramenti nelle performance complessive delle imprese. La dimensione di questi miglioramenti non è banale: ogni 30% in più di donne presenti tra le fila manageriali corrisponde a 15% in più nella profittabilità espressa come margine netto. A livello più macro, il McKinsey Global Institute stima che in uno scenario in cui le donne raggiungessero la completa parità di genere la produzione globale potrebbe salire di un quarto rispetto allo scenario attuale in cui disuguaglianze di genere persistono<sup>3</sup>.

Eppure, nonostante queste evidenze empiriche e nonostante il tema sia entrato stabilmente nelle agende di legislatori e organizzazioni internazionali<sup>4</sup>, è ancora spesso ben evidente il segno della differenza tra uomini e donne nell'accesso al mercato del lavoro e nella qualità dei ruoli assunti nel mondo dell'impresa. Ancora oggi nell'UE il tasso

---

1. Cfr. ad esempio il recente studio di McKinsey Global Institute.

2. "Analysis of a global survey of 21,980 firms from 91 countries suggests that the presence of women in corporate leadership positions may improve firm performance (Noland et al., 2016)."

3. McKinsey & Company. 2015. The Power of Parity: How Advancing Women's Equality Can Add \$12 Trillion to Global Growth. New York.

4. Tra i riferimenti internazionali in materia, si confronti ad esempio quanto richiamato nelle norme UE in materia di discriminazioni e uguaglianza di genere nei posti di lavoro e nelle norme ILO. Vedi anche quanto stabilito nella recente Piattaforma di Pechino [...].



di occupazione femminile rimane ben al di sotto dell'obiettivo del 75% fissato nella strategia UE2020. Poiché il carico di cura della famiglia è ancora fortemente sbilanciato verso la donna, la quota di donne che per amore o per forza scelgono la soluzione di impiego part-time è stabilmente superiore a quella degli uomini, con evidente impatto su salari e pensioni medie. Anche il divario retributivo di genere rimane alto in Europa, nonostante la convergenza degli ultimi anni.

Il quadro non cambia se si osserva le posizioni delle donne ai vertici di imprese. Le donne sono ancora notevolmente sottorappresentate nei consigli d'amministrazione delle aziende: una ricerca internazionale ci dice che solo l'11% dei posti nei board delle principali imprese in 45 paesi sono occupati da donne (dati 201x)<sup>5</sup>. Questa percentuale è sensibilmente più alta in paesi quali Norvegia (36.1%) e Svezia (27.0%), supera il 18% in Francia, ma poi crolla in paesi come Spagna (9,5%) e soprattutto Italia (8,2%). Il divario retributivo tra uomini e donne persiste anche quando si considerano i top manager aziendali: un recentissimo studio sulle imprese quotate britanniche ha evidenziato come le retribuzioni dei manager donna sono circa di un quarto inferiori a quella degli omologhi maschili<sup>6</sup>.

Dove stiamo andando allora? Benché i divari di genere siano più o meno diffusamente in riduzione nel mondo occidentale, la sensazione diffusa è che le donne non riescano a raggiungere mai pienamente il loro possibile potenziale i termini di contributo alla crescita economica. I dati sulle imprese femminili non sfuggono a questa regola. Secondo il Global Entrepreneurship Monitor<sup>7</sup>, anche in un'economia avanzata come quella statunitense, le donne imprenditrici, pur rappresentando il 30% circa del totale delle imprese, impiegano solo il 6% della forza del lavoro del paese e producono solo il 4% dei ricavi. Pur con tante eccezioni, spesso si tratta di piccole imprese o poste ai margini dell'arena competitiva. Molto spesso esito di processi di autoimpiego.

In Italia la mappatura delle imprese femminili non si presta a interpretazioni troppo diverse. La presenza di aziende a conduzione femminile si concentra in settori di piccola impresa, ad alta intensità competitiva e marginalità media bassa, come il commercio al dettaglio o i servizi di assistenza sociale residenziale. Meno folta la presenza nel manifatturiero e nei settori a maggiore valore aggiunto. Così come meno forte è la presenza di imprese femminili nelle regioni ad alta industrializzazione del paese, quali Lombardia, Piemonte o Emilia Romagna.

Eppure, qualcosa si muove. Quello che è successo negli anni della grande crisi dà qualche spunto di riflessione.

---

5. GMI (2013) [...]

6. Geiler and Renneboog (2015) [...]

7. Global Entrepreneurship Monitor, 2015-16 Global Report.

## L'IMPRESA FEMMINILE NEGLI ANNI DELLA GRANDE CRISI IN ITALIA E IN EMILIA ROMAGNA

Come è passata l'imprenditoria femminile italiana attraverso la grande crisi?

I dati complessivi, principalmente raccolti a partire dalla banca dati Infocamere, raccontano che la grande crisi non ha rallentato la crescita relativa delle imprese femminili.<sup>8</sup> Nonostante le sensibili riduzioni nel numero di imprese in settori chiave come il commercio e l'agricoltura, settori nei quali nel solo 2015 si sono perse circa quattromila imprese a conduzione femminile, l'emorragia nei saldi tra imprese nuove e imprese cessate è stata meno grave nelle imprese femminili rispetto al totale delle imprese. La pesante condizione di crisi economica è andata a gravare di più sulla consistenza numerica delle imprese a conduzione maschile. Di conseguenza, il tasso di femminilizzazione, cioè il rapporto tra imprese a conduzione femminile e numero di imprese totali, è continuato a crescere dal 2009 ad oggi in Italia (tab. 1), anche se il numero complessivo di imprese femminili è andato complessivamente calando nel periodo 2009-2013.<sup>9</sup>

Cosa è successo invece in Emilia Romagna? Quale è stato l'effetto della crisi sulla consistenza numerica delle imprese femminili in Emilia Romagna?

Per capire questo impatto, va ricordato prima di tutto che in Emilia Romagna il tasso di femminilizzazione delle imprese è strutturalmente inferiore a quello della maggior parte delle regioni italiane. L'elevata partecipazione femminile al mercato del lavoro, in rapporto sia al resto del paese che alla media europea, si è storicamente tradotta in una minore incidenza di quelle imprese femminili che nascono come ricerca di auto-impiego, magari confinate in segmenti marginali e strutturalmente deboli sul piano competitivo, molto più frequenti invece nelle regioni del Sud-Italia. Inoltre, la composizione strutturale dei settori in Emilia Romagna è fortemente spostata sul manifatturiero, tipicamente un settore a basso tasso di femminilizzazione. Questa specificità del contesto emiliano-romagnolo si è conservata anche nel periodo della lunga crisi. A fine 2015 le imprese femminili attive in regione erano più di 85.000, pari al 20,7% del totale delle imprese attive, ancora ben sotto alla media nazionale del 22,4% (tab. 1).

Tuttavia, la crisi ha innescato nella nostra regione dinamiche un poco diverse rispetto a quelle nazionali. Infatti, la consistenza numerica delle imprese femminili si è mostrata sostanzialmente stabile nel quinquennio 2009-2013, a fronte di un dato nazionale invece cedente. Di conseguenza, il tasso di femminilizzazione è cresciuto molto di più in Emilia Romagna che in Italia.

---

**8.** La banca dati Infocamere definisce le imprese femminili come quelle imprese partecipate in prevalenza da donne, cioè in cui la partecipazione femminile è superiore al 50%; per partecipazione si intende, in base alla natura giuridica dell'impresa, la quota di capitale sociale detenuta da ciascun socio, la percentuale di donne presenti fra gli amministratori, o titolari o soci dell'impresa.

**9.** Poiché, per una discontinuità nelle modalità di rilevazione, i dati Infocamere non consentono di analizzare l'intera serie storica dal 2009 al 2015, analizzeremo separatamente il periodo 2009-2013, che coincide con l'acme della crisi economica, ed il periodo 2014-2015, in cui alcuni primi timidi segnali di ripresa sono visibili.

tab. 1 – Italia, Emilia Romagna, Modena Provincia: Imprese totali, imprese femminili, tasso di femminilizzazione.

Variazione % complessiva	Totale imprese attive			Imprese femminili		Tasso di femminilizzazione
	(var. %) 2009-13	(var. %) 2014-15	.000 2015	(var. %) 2009-13	(var. %) 2014-15	% 2015
Italia	-1,8	-0,1	5.144,4	-1,0	+0,4	22,4
Emilia Romagna	-2,6	-0,6	410,3	+0,0	+0,4	20,7
Modena	-1,4	-0,3	66,3	+0,9	+0,9	21,0

Fonte: Infocamere

La lieve crescita complessiva del numero di imprese femminili si inserisce in un quadro niente affatto omogeneo a livello settoriale (tab. 2).

tab. 2 - Emilia Romagna: Totale imprese e imprese femminili per alcuni principali settori (valori assoluti, variazioni percentuali medie e composizione).

Settori ATECO 2007	Totale imprese			Imprese femminili			
	(var. %) 2009-13	(var. %) 2014-15	v.a. 2015	(var. %) 2009-13	(var. %) 2014-15	v.a. 2015	composizione
A Agricoltura, silvicoltura pesca	-3,1	-1,2	59.908	-3,5	-1,0	13.194	15,5%
C Attività manifatturiere	-1,8	-1,6	44.915	-1,1	-1,2	7.484	8,8%
F Costruzioni	-1,5	-2,2	68.164	+2,3	+1,2	3.094	3,6%
G Commercio all'ingrosso e dettaglio; riparazione...	+0,0	-0,7	93.671	-0,1	-0,6	23.302	27,4%
H Trasporto e magazzinaggio	-2,6	-2,1	14.396	+0,3	+1,4	956	1,1%
I Attività dei servizi alloggio e ristorazione	+1,6	+0,8	29.450	+1,7	+1,8	9.351	11,0%
J Servizi di informazione e comunicazione	+1,7	+0,7	8.471	+1,9	+0,9	1.704	2,0%
K Attività finanziarie e assicurative	+0,5	+1,1	8.708	+1,1	+2,0	1.847	2,2%
L Attività immobiliari	+1,2	-0,2	27.085	+2,1	+1,4	5.552	6,5%
M Attività professionali, scientifiche e tecniche	+1,2	+1,2	15.395	+1,8	+3,1	2.951	3,5%
N Noleggio, agenzie di viaggio, servizi alle imprese	+2,7	+4,5	11.228	+2,0	+3,1	3.307	3,9%
Q Sanità e assistenza sociale	+4,2	+5,4	2.237	+3,9	+7,1	800	0,9%
R Attività artistiche, sportive, intrattenimento...	+1,2	+2,4	5.635	+1,5	+1,4	1.127	1,3%
S Altre attività di servizi	+0,6	+0,9	17.809	+1,0	+1,3	9.772	11,5%
<b>Totale</b>	<b>-0,7</b>	<b>-0,6</b>	<b>410.280</b>	<b>+0,1</b>	<b>+0,4</b>	<b>85.009</b>	<b>100,0</b>

Fonte: Infocamere

Ci sono settori in cui l'imprenditoria femminile emiliano-romagnola ha patito particolarmente nel periodo più acuto della crisi, perdendo peso nei confronti delle imprese a conduzione maschile. Come in agricoltura, ad esempio, settore nel quale le tante ristrutturazioni di azienda e la stretta creditizia hanno inciso parecchio nel calo delle imprese femminili, in modo peraltro non diverso da quanto successo altrove in Italia. Anche nel commercio, settore in cui storicamente è elevata la presenza femminile sia negli addetti che nell'imprenditoria, gli anni della crisi hanno inciso sul tasso di femminilizzazione. Sul settore del commercio gli effetti della crisi si sono scaricati in modo ambivalente: da un lato, le basse barriere all'accesso hanno reso le attività commerciali un tipico settore "rifugio" di nuovo autoimpiego, verso il quale si sono indirizzati un numero significativo di individui fuoriusciti da settori in grave crisi occupazionale, in particolare dal manifatturiero; dall'altro, su alcuni comparti commerciali la crisi dei consumi si è andata abbattendo in modo molto forte, provocando l'espulsione dal mercato di molte imprese marginali, spesso anche a conduzione femminile. Il tasso di femminilizzazione nel commercio pertanto flette in Emilia Romagna, anche se in misura inferiore a quanto accaduto a livello nazionale (tab. 3).

tab. 3 – Italia-Emilia Romagna: Variazione % media di imprese attive e tasso di femminilizzazione.

Variazione % media 2009-15*	ITALIA		EMILIA ROMAGNA	
	Imprese attive totali	Tasso di femminilizzazione	Imprese attive totali	Tasso di femminilizzazione
A Agricoltura, silvicoltura pesca	-2,4	-0,1	-2,7	-0,3
C Attività manifatturiere	-1,6	+0,7	-1,7	+0,6
F Costruzioni	-1,3	+2,6	-1,7	+3,8
G Commercio all'ingrosso e dettaglio; riparazione...	+0,0	-0,6	-0,1	-0,1
H Trasporto e magazzinaggio	-1,6	+2,2	-2,5	+3,2
I Attività dei servizi alloggio e ristorazione	+2,0	+0,0	+1,4	+0,4
J Servizi di informazione e comunicazione	+1,3	-0,7	+1,5	+0,3
K Attività finanziarie e assicurative	+0,8	+0,9	+0,6	+0,7
	+1,0	+0,5	+0,9	+1,1
L Attività immobiliari				
M Attività professionali, scientifiche e tecniche	+1,6	-0,2	+1,2	+0,8
N Noleggio, agenzie di viaggio, servizi alle imprese	+3,3	-1,2	+3,1	-0,8
Q Sanità e assistenza sociale	+3,9	-0,5	+4,5	+0,1
R Attività artistiche, sportive, intrattenimento...	+2,5	-0,5	+1,5	-0,0
S Altre attività di servizi	+0,7	+0,7	+0,7	+0,4
<b>Totale</b>	<b>-0,4</b>	<b>+0,3</b>	<b>-0,6</b>	<b>+0,8</b>

Fonte: Infocamere

\* il dato è calcolato tenendo conto delle variazioni percentuali dei periodi 2009-2013 e 2014-2015, mentre non è contemplata la variazione del periodo 2013-2014 a causa di differenze nella base di dati

In altri settori, un calo nel numero complessivo delle imprese femminili è andato invece abbinandosi ad una maggiore capacità di resistenza. E' questo il caso del manifatturiero, che ha perso imprese femminili in comparti quali il tessile, ma che le ha viste aumentare in comparti a tipica prevalenza maschile quali la meccanica strumentale. Anche nelle costruzioni, settore a chiara prevalenza imprenditoriale maschile, le imprese femminili sono cresciute significativamente di numero, in parte sostituendosi alle imprese a conduzione maschile invece in forte contrazione.

Negli altri settori di servizi, le imprese femminili hanno continuato a crescere dal 2009 ad oggi, talvolta anche in controtendenza col dato totale. Si tratta di un fenomeno che si osserva in Emilia Romagna come anche altrove in Italia. A saldi negativi nel manifatturiero e nell'agricoltura si contrappongono saldi positivi nei servizi. Tale dinamica in parte è certamente frutto di una reazione alla fuoriuscita da altri settori, in parte è anche dovuta al processo di terziarizzazione crescente dell'economia, che non manca di svilupparsi anche in una regione a forte tradizione manifatturiera come l'Emilia Romagna. In termini assoluti, il maggiore numero di nuove imprese femminili si osserva nei servizi di alloggio e ristorazione, che vedono un aumento sia per entità numerica assoluta che per incidenza sul totale. In crescita anche l'aggregato delle altre attività dei servizi, trainato dai servizi alla persona, ed in particolare dall'assistenza sociale e sanitaria residenziale (badanti), settore nel quale la domanda si è mantenuta stabile o addirittura in aumento e dove si sono aperti nuovi spazi per l'iniziativa privata a seguito della riduzione di perimetro del welfare pubblico.

Naturalmente, l'analisi della evoluzione numerica delle imprese femminili non ci può dire tutto della loro competitività. Anzi, spesso dietro ad una maggiore concentrazione di imprese femminili in un settore ci dice poco si cela una crescita dell'intensità competitiva e quindi posizionamenti più precari. Ad esempio, si è visto come negli ultimi anni, grazie alle basse barriere all'entrata, sia incrementato sensibilmente il numero di nuove imprese nel settore immobiliare. Eppure, questo è stato uno dei settori più duramente colpiti dalla crisi di domanda. La sensazione generale è che le imprese femminili siano andate addensandosi non necessariamente nei settori dove la domanda calava meno, ma dove solamente era più facile entrare. E magari da dove era più facile anche uscire senza particolari penalizzazioni in termini di recupero degli investimenti iniziali. Si pensi al caso dei servizi professionali ad alta intensità conoscitiva (consulenti di impresa, studi legali e contabili, studi tecnici) nei quali il peso delle imprese femminili è cresciuto.

## L'IMPRESA FEMMINILE IN PROVINCIA DI MODENA

Negli anni della grande crisi la provincia di Modena non si è sottratta alle tendenze generali già discusse, ma in un contesto di maggior tenuta delle imprese femminili.

La consistenza delle imprese femminili attive in provincia di Modena si è mantenuta costante o in leggera crescita negli ultimi anni (tab. 1). Nel 2015, il tasso di incremento ha superato lo 0,8%, a fronte di un leggero calo nel numero totale di imprese attive. Il tasso di femminilizzazione nella nostra regione, ed anche a Modena, è cresciuto nel periodo

osservato, più di quanto non sia accaduto a livello nazionale. A Modena ha raggiunto il 21% a fine 2015, percentuale superiore a quello regionale (20,7%) ed ancora inferiore al 22,4% nazionale. Restano alcune specificità della impresa femminile nella provincia di Modena.

Intanto, si conferma la vocazione più manifatturiera della imprenditoria femminile in provincia, con una quota percentuale rispetto alle imprese totali superiore al 12% a fine 2015, contro il 7,5% a livello nazionale. Inferiore al dato nazionali, invece, il tasso di femminilizzazione nel commercio, in agricoltura e nella ristorazione.

Le imprese femminili a Modena presentano poi una quota maggiore di presenza nelle società di capitali, rispetto al dato nazionale. Nel periodo 2009-2015 la percentuale di società di capitali cresce sensibilmente, percentuale trainata dalla attrattività della normativa sulle Società a responsabilità limitata a capitale ridotto, introdotta dal "Cresci Italia" del 2012 (tab. 4). Il grado di strutturazione maggiore della impresa femminile modenese trova conferma anche nel dato sulla dimensione di capitale (tab. 5), superiore alla media nazionale.

tab. 4 - Provincia di Modena: imprese femminili attive per forma giuridica

	Imprese femminili (val. ass. dicembre 2015)	Quota % forma su totale (2009)	Quota % forma su totale (2015)
Imprese individuali	8.822	62,7	63,4
Società di persone	2.207	21,0	15,9
Società di capitali	2.668	15,1	19,2
Cooperative	165	1,0	1,2
Altre forme	52	0,2	0,3
<b>Totale Provincia Modena</b>	<b>13.914</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>
Fonte: Infocamere			

tab. 5 - Provincia di Modena: quota % imprese femminili attive per dimensione di capitale

	MODENA		ITALIA	
	2009	2015	2009	2015
<b>(euro)</b>				
Capitale assente	47,0	48,6	61,5	64,3
Fino a 10.000	21,2	20,1	14,4	12,5
10.001 – 100.000	28,8	27,9	21,8	21,0
100.001 – 500.000	2,2	2,6	1,6	1,7
> 500.000	0,8	0,8	0,7	0,5
<b>Totale</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>
Fonte: Infocamere				

L'età media delle donne modenesi impegnate in attività imprenditoriali in forma di soci o amministratori è chiaramente superiore al dato medio nazionale (tab. 6 e 7). Questa tendenza si è accentuata nel corso del tempo. A fine 2015 il 56,2% delle donne con cariche di impresa in provincia di Modena ha più di 50 anni, cinque punti percentuali in più rispetto all'Italia. Decisamente inferiore l'età media delle omologhe donne di nazionalità

estera, prevalentemente extra-comunitarie. In questo caso, in provincia di Modena il 72,8% delle donne con cariche ha meno di 50 anni, anche in ragione della inferiore età media della popolazione straniera residente.

tab. 6 - Italia: quota % cariche femminili\* per classi di età e nazionalità

(età)	Nazionalità italiana			Nazionalità estera		
	2003	2009	2015	2003	2009	2015
Non classificata	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,0
Fino a 29	9,6	6,7	5,5	11,8	10,5	8,9
30 - 49	51,8	50,6	43,3	63,8	64,5	60,7
50 - 69	32,4	43,5	40,1	21,4	21,9	26,6
>70	6,2	8,3	11,0	2,8	3,1	3,7
<b>Totale</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>

Fonte: Infocamere

\* includono soci e amministratori

tab. 7 - Provincia di Modena: quota % cariche femminili\* per classi di età e nazionalità

(età)	Nazionalità italiana			Nazionalità estera		
	2003	2009	2015	2003	2009	2015
Non classificata	0,1	0,1	0,2	0,0	0,0	0,0
Fino a 29	7,6	4,8	4,0	12,6	12,4	10,1
30 - 49	52,1	48,8	39,7	65,0	64,9	62,7
50 - 69	34,7	37,8	44,2	20,8	20,6	24,7
>70	5,4	8,5	12,0	1,7	2,1	2,5
<b>Totale</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>

Fonte: Infocamere

\* includono soci e amministratori

Negli ultimi anni molte imprese della nostra provincia hanno vissuto una doppia crisi: a quella finanziaria globale si è aggiunto lo shock del sisma 2012, che ha certamente avuto qualche effetto sullo stock di imprese femminili. A partire da basi di dati comunali, lo vediamo dalle variazioni nel numero di imprese delle aree colpite dal sisma, nelle quali la flessione è superiore al resto della provincia nel periodo 2011-2013 (tab. 8). Nei comuni del cratere del sisma nel 2013 il saldo negativo nella consistenza delle imprese tocca le 170 unità annue, di cui 53 sono imprese femminili. Si noti come le imprese femminili siano calate nei comuni dell'area nord (a cui ai fini di questa rilevazione si è aggiunto il Comune di Novi di Modena) in misura significativa all'indomani del sisma e per una percentuale di calo superiore a quella del numero totale di imprese attive. Questo a riprova di una probabile fragilità competitiva maggiore dell'impresa femminile. Peggio dei comuni del cratere hanno fatto solo le aree montane che hanno mostrato una continua emorragia di imprese femminili, anche nel biennio 2014-15 nel quale invece le imprese a conduzione femminile aumentano in modo quasi generalizzato.

tab. 8 - Provincia di Modena: Variazioni % e valori assoluti di imprese attive e imprese femminili.

	Imprese attive			Imprese femminili		
	Var. % 2011-13	Var. % 2014-15	v.a. 2015	Var. % 2011-13	Var. % 2014-15	v.a. 2015
<b>Totale Provincia di Modena</b>	<b>-1,6</b>	<b>-0,3</b>	<b>66.348</b>	<b>-0,2</b>	<b>+0,9</b>	<b>13.914</b>
Modena Comune	+0,1	+0,6	16.929	+0,2	+2,2	3.518
Area nord + Novi	-3,5	-0,5	9.426	-3,7	+0,9	2.063
Terre d'Argine (escluso Novi)	-0,4	-0,2	9.679	+2,0	-0,1	2.123
Comuni Sorbara + Castelfranco e S.Cesario	-0,7	-1,3	6.172	+3,9	+1,2	1.194
Terre dei Castelli	-2,6	-0,6	7.895	+0,1	+0,9	1.714
Distretto Ceramico	-1,5	-0,2	10.371	+1,1	+0,2	1.993
Comuni Frignano + Dragone-Dolo-Secchia	-5,1	-1,8	5.876	-4,9	-0,3	1.309

Fonte: Infocamere



# Intervista a Elena Salda

Vice-Presidente Gruppo CMS

**La sua gestione in CMS si caratterizza per aver promosso significative azioni di welfare in azienda. Qual è il plus che voleva introdurre?**

Mio padre ha avuto sempre una certa attenzione a questi temi, pur non parlando mai di welfare aziendale...lo comunque rappresento la seconda generazione di imprenditori e non saprei dire se per me, in quanto donna, sia stato più difficile dimostrare di potercela fare.

Sicuramente essere donna in un ambiente maschile, come quello della meccanica, e molto maschile, come quello di Confindustria, non ha reso le cose semplici. E' come se esistesse un limite: fino a un certo punto nessun problema, oltre diventi un'eccezione. Per superarlo devi dimostrare di essere più brava, più di quanto deve fare un uomo.

Quando ho iniziato io, avevo la necessità di trovare persone competenti, che avessero voglia di lavorare con noi pur essendo un'azienda totalmente sconosciuta. CMS non è un grande brand. Renderlo attrattivo nei confronti di soggetti di talento era uno dei miei obiettivi e credo di esserci riuscita proprio grazie al lavoro fatto a favore delle persone in azienda.

In CMS, inoltre, erano già presenti competenze tecniche e manageriali importanti, e io avevo la consapevolezza di non poterle preservare solo con un aumento di stipendio. Intanto perché la sola monetizzazione incontra inevitabilmente il limite della sostenibilità economica e poi perché sono convinta che si possa ottenere una maggiore fidelizzazione proprio agendo sul welfare e cioè con azioni che puntino a far star bene le persone in azienda e fuori.

Mi ha aiutato una pur breve esperienza nel settore dei servizi alla persona: sapevo che, anche senza spese esagerate, si poteva rispondere a esigenze importanti dei lavoratori.

### **Qual è la spinta in più all'innovazione che può dare una donna?**

Dipende, se si pensa all'innovazione come innovazione di processo e di prodotto credo sia indifferente, se invece si intende un'impostazione più di governance, mi sembra che una donna sia in grado di mettere sul tavolo qualche elemento in più, qualche attenzione in più rispetto a quello che potrebbe fare un uomo. Non significa che sia positivo o negativo in sé, è comunque un valore aggiunto al modello gestionale e di impresa.

### **Come si può favorire una maggiore rappresentanza di donne imprenditrici ai tavoli istituzionali?**

Io sono abbastanza contraria alle quote rosa, penso sia più una questione di merito che di genere. Se noi donne dobbiamo vincere ai tavoli che contano, essere lì solo perché qualcuno ci ha imposto significa aver già perso in partenza. Penso che sia più di valore, per le donne, essere a quel tavolo perché le nostre competenze e le nostre qualità ci hanno portato fino a quel punto.

Certamente ci sono barriere all'ingresso per ragazze brave che vogliono diventare imprenditrici, ma la misura da adottare non è la quota rosa. Non lo ritengo lo strumento giusto, perché poi rischia di diventare anche un alibi per gli uomini. Sei sempre vista come quella messa lì perché sì: "Sono stato obbligati a prenderti, ma in realtà non mi piaci...". Se invece riesci ad arrivare perché hai dimostrato di valere, allora il genere passa in secondo piano.

### **E' difficile cambiare l'approccio culturale di una comunità o di una società, è poco utile pensare alla questione in termini di misure?**

Ci vuole molto tempo. Secondo me si deve partire dalla scuola e dall'educazione, da quello che insegniamo ai nostri figli, da come spieghiamo loro il rispetto dell'altro, da come li aiutiamo a credere nelle proprie capacità. E poi sicuramente con l'esempio, dimostrando come una donna possa lavorare e raggiungere anche risultati importanti, pur avendo una vita familiare serena. Questa è la strada da che dobbiamo percorrere.

# Il quadro normativo ed esperienze di buone prassi

**Vittorina Maestroni**

Centro documentazione donna Modena

Fin dagli anni Cinquanta la legislazione nazionale ha cercato di porre in essere interventi a tutela delle donne nel mondo del lavoro (L.860/1950), contro le discriminazioni (L. 66/1963) e per rafforzare la parità di trattamento tra uomini e donne in materia di lavoro (L.903/1977), cercando di completare la piena realizzazione dei diritti sanciti dalla Costituzione, che stabiliscono che tutti i cittadini hanno pari dignità sociale e sono uguali davanti alla legge, senza distinzione di sesso.

A partire dalla metà degli anni Ottanta, anche sulla spinta dei trattati e delle convenzioni internazionali ed europee, si inizia a comprendere che le disposizioni legislative non bastano ad eliminare le diseguaglianze verso le donne che di fatto continuano ad esistere nonostante un impianto normativo paritario sul piano formale.

Si adottano una serie di provvedimenti specifici (azioni positive) a sostegno delle donne, per consentire loro di competere alla pari nell'inserimento sociale, economico e politico, e contrastare le forme di discriminazione, sia dirette che indirette, di cui sono vittime. Su questo versante si inseriscono la legge 125/1991 "Azioni positive per la realizzazione della parità uomo-donna nel lavoro" e la legge 215/1992 "Azioni positive per l'imprenditoria femminile".

A partire dalla fine degli anni Novanta inizio Duemila, la normativa ha operato nella direzione di un consolidamento della presenza femminile nel mercato del lavoro in posizioni apicali (decreto della Presidenza del Consiglio dei Ministri 1997) e nella promozione di strumenti (lavoro a tempo parziale d.lgs. 61/2000) e disposizioni volti a favorire la conciliazione tra tempi di vita e di lavoro (L. 53/2000 e successive modifiche). Tra i provvedimenti recenti la legge 120/2011, che obbliga le società quotate in borsa e le controllate dalle pubbliche amministrazioni, a riequilibrare i Consigli d'Amministrazione con una maggiore presenza femminile.



La legislazione italiana in una prima fase si occupa di tutelare la donna, in quanto lavoratrice e madre. A vent'anni dalla legge di tutela della maternità si passa alle azioni positive e solo successivamente ad una fase di promozione di pari responsabilità familiari e di conciliazione tra vita lavorativa e sfera personale e familiare.

Questo processo di innovazione risponde ad un diverso atteggiamento culturale del legislatore.

## LEGGE PER L'IMPRENDITORIA FEMMINILE

Nello specifico la legge 215/1992 era diretta a favorire le pari opportunità tra uomini e donne nell'attività economica e imprenditoriale, e, in particolare, a favorire la creazione e lo sviluppo dell'imprenditoria femminile; agevolare l'accesso al credito per le imprese a conduzione o a prevalente partecipazione femminile<sup>10</sup>; promuovere la presenza delle imprese femminili nei comparti più innovativi dei diversi settori produttivi.

La legge prevedeva dei finanziamenti a fondo perduto o agevolazioni per poter implementare e innovare la propria attività.

Nonostante l'innovatività della legge, dal 1992 al 1996, i finanziamenti sono rimasti bloccati.

Tra il 1997 e il 2000 sono state assegnate le risorse<sup>11</sup> e nel corso dei primi due anni sono prenditoriali, creando molte difficoltà nei tempi di risposta.

Con il Dpr 314/2000 si è adottato un nuovo regolamento volto a semplificare il procedimento per l'accesso ai finanziamenti. In seguito i bandi per l'assegnazione di tali fondi, che erano previsti ogni anno dal Ministero delle attività produttive, sono stati pubblicati in modo sporadico e hanno avuto esiti insoddisfacenti per quanto riguarda la selezione e i tempi di risposta. Tali finanziamenti non hanno mai garantito un vero sostegno alle imprese femminili, tanto che nel 2005 sono stati definitivamente sospesi.

A seguito delle disposizioni attuate dal D. Lgs 198/2006 "Codice delle pari opportunità tra uomo e donna", la legge 215/1992 sugli "Aiuti all'imprenditoria femminile" è stata abrogata per la parte dei finanziamenti alle imprese e la stessa legge 215/1992 è stata incorporata nel Codice.

Dal 2014 è attiva una sezione del Fondo di garanzia dedicata alle imprese femminili.

---

**10.** La definizione di impresa femminile è stabilita dall'art.2 della legge 215/1992 e successive modifiche che stabilisce, nel caso di imprese individuali che il titolare deve essere una donna; in società di persone e cooperative, le donne devono costituire almeno il 60% dei soci; in società di capitali, le quote di capitale devono essere per almeno i 2/3 di proprietà di donne e gli organi di amministrazione devono essere costituiti per almeno 2/3 da donne.

**11.** I dati forniti dal Dipartimento Pari opportunità nel 2000, si parla di 43 mld di lire nel 1997, 80 mld nel 1998, 105 mld nel 1999 e 300 mld nel 2000.

## LA CONCILIAZIONE DEI TEMPI

Un ulteriore punto di svolta, dal punto vista normativo e culturale, si è avuto con l'entrata in vigore della Legge 53/2000 "Disposizioni per il sostegno della maternità e della paternità, per il diritto alla cura e alla formazione e per il coordinamento dei tempi delle città". La Legge si pone l'obiettivo di promuovere un equilibrio tra i tempi di lavoro, di cura, di formazione e di relazione, mediante l'istituzione dei congedi parentali e l'estensione del sostegno ai genitori di soggetti portatori di handicap, l'istituzione di misure a sostegno della flessibilità di orario e di norme che dispongono il coordinamento dei tempi di funzionamento delle città.

Mediante tale strumento normativo, il legislatore ha inteso rispondere alle esigenze di conciliazione tra famiglia e vita lavorativa, sostenendo azioni concrete articolate prevalentemente su tre livelli: sul piano culturale, promuove un maggior coinvolgimento dei padri nella gestione familiare; sulle politiche dei tempi delle città affida agli enti locali l'esercizio di funzioni essenziali; in ambito aziendale induce le imprese a sperimentare azioni positive per la conciliazione sul luogo di lavoro.

Riguardo questo ultimo punto, l'articolo 9 della Legge 53/2000 ha stanziato contributi in favore di aziende che intendono realizzare azioni positive orientate alla conciliazione tra vita professionale e vita familiare con l'obiettivo di introdurre nuove modalità organizzative e gestionali dei tempi di lavoro o servizi capaci di fornire un supporto ai propri dipendenti in ottica *family-friendly*. Attraverso la legge finanziaria del 2007 (legge 296/2006) e la legge 69/2009 sono state introdotte modifiche volte ad ampliare la gamma di possibilità e servizi sperimentati per favorire la conciliazione dei tempi e facilitare l'erogazione dei contributi.

Dall'attivazione dell'articolo 9, i finanziamenti erogati hanno subito un incremento costante, ripartito nelle diverse annualità<sup>12</sup>; anche il numero di progetti approvati è costantemente aumentato, così come il tasso di successo.

Tra il 2005 e il 2007 i progetti vengono valutati in un lasso di tempo compreso tra i tre e i quattro mesi in modo che la situazione descritta nella pratica non rischi di cambiare profondamente ma soprattutto assicurando alle aziende una risposta rapida a problemi concreti e spesso urgenti (come la sostituzione per maternità o l'urgente richiesta di part-time).

Dal 2007 la gestione dell'art. 9 della legge 53/2000 passa al Ministro per le Politiche della Famiglia, creando una struttura di missione. Da un lato aumentano le risorse disponibili (nel 2011 vengono stanziati 15 mln di euro) e di conseguenza il numero di progetti presentati, dall'altro iniziano a rallentare le risposte, arrivando a toccare i 14 mesi di istruttoria e quindi rendendo inefficace qualsiasi sperimentazione.

A queste difficoltà operative si aggiungono quelle legate alla crisi economica e così dal 2012 tale bando non viene più finanziato.

---

**12.** Secondo i dati forniti da Isfol nel 2001 i finanziamenti disponibili erano 432mila euro, per passare a 3,9 mln di euro nel 2005, fino ad arrivare a 13 mln nel 2009; i progetti presentati per il finanziamento passano da 34 nel 2001 (approvati 13) a 287 (approvati 224) nel 2008. Per maggiori dettagli si veda "Conciliare famiglia e lavoro: un aiuto dai fondi Articolo 9 della Legge 53/2000", D. Gobbi, Collana Focus/Isfol, n. 2009/2.

## LA PRESENZA DELLE DONNE NEI RUOLI APICALI

La legge 120/2011 "Modifiche al testo unico delle disposizioni in materia di intermediazione finanziaria, concernenti la parità di accesso agli organi di amministrazione e di controllo delle società quotate in mercati regolamentati" obbliga le aziende ad avere negli organi sociali almeno un quinto del genere meno rappresentato. Tale quota, a partire dal secondo e terzo rinnovo degli organi sociali, dovrà essere pari ad almeno a un terzo. La legge ha una validità temporale di soli 10 anni, entro i quali si auspica di raggiungere l'obiettivo di rimuovere quegli ostacoli, prevalentemente culturali, che hanno limitato l'accesso delle donne ai ruoli di vertice. Gli esiti di tale provvedimento si iniziano a vedere se nel 2011 le consigliere erano il 7,4% (193), nel 2013 erano salite al 17,1% (413) e nel 2015 sono diventate il 27,6%.



Sia la legge 215/1992 che l'art.9 della legge 53/2000, pur designando un quadro legislativo avanzato per il nostro paese, perdono qualsiasi efficacia poiché non hanno dotazione finanziaria.

## BUONE PRASSI IN EMILIA ROMAGNA

Tra il 2000 e il 2010 la regione Emilia Romagna risulta tra i contesti più attivi nella promozione di azioni concrete per politiche di conciliazione, i fattori determinanti sono sicuramente da imputarsi ad una tradizione storico-economica in cui il tasso di occupazione femminile è sempre stato elevato, ma anche a un tessuto sociale e politico che ha cercato di sviluppare politiche di pari opportunità, non tanto come un tema "di donne", ma come questione fondante per lo sviluppo dell'intera regione.

La Regione Emilia Romagna ha sostenuto - attraverso interventi normativi<sup>13</sup> e i finanziamenti del Fondo Sociale Europeo e del Programma di Iniziativa Comunitaria Equal<sup>14</sup> - lo sviluppo e la proliferazione di progetti e sperimentazioni volte sia a rimuovere gli ostacoli che le donne incontrano nel mondo del lavoro sia a promuovere soluzioni organizzative per favorire la conciliazione dei tempi.

Numerose sono state anche le iniziative volte a diffondere l'informazione sulle opportunità offerte dalla Legge 53/2000. Tra gli attori maggiormente impegnati nel dare impulso alla diffusione dello strumento vi sono le Consigliere regionali e provinciali di parità, le Camere di Commercio, le Amministrazioni provinciali che hanno promosso delle reti territoriali attive e sensibili, siglato protocolli d'intesa per favorire l'adozione di misure per la

---

**13.** Si vedano la Legge Regionale n.2/2003 "Norme per la promozione della cittadinanza sociale e per la realizzazione del sistema integrato di interventi e servizi sociali" e la Legge Regionale n. 12/2003 "Norme per l'uguaglianza delle opportunità di accesso al sapere, per ognuno e per tutto l'arco della vita, attraverso il rafforzamento dell'istruzione e della formazione professionale, anche in integrazione tra loro".

**14.** Il Programma Equal assume l'integrazione stabile tra politiche del lavoro e politiche sociali come una delle direttrici generali che dovevano caratterizzare in modo trasversale la realizzazione di tutte le iniziative progettuali.

conciliazione<sup>15</sup>.

I progetti messi in campo hanno coinvolto direttamente le aziende<sup>16</sup> che si sono rese disponibili nella sperimentazione di buone pratiche volte a favorire pari opportunità e conciliazione.

Diventa impossibile in questa sede elencare tutte le esperienze realizzate<sup>17</sup>, risulta più opportuno offrire alcuni esempi generali, suddivisi per tipologie d'intervento:

#### **Orientamento alla conciliazione dei tempi:**

- ››› *Organizzazione del lavoro*: si tratta di forme di organizzazione del tempo del lavoro che siano flessibili in funzione non solo delle esigenze produttive ma anche dei lavoratori e delle lavoratrici, come per esempio: orari flessibili in entrata o in uscita, job sharing, telelavoro, banca delle ore.
- ››› *Congedi e permessi*: si tratta di prevedere una gestione dell'articolazione dei tempi di lavoro all'interno del ciclo di vita dei dipendenti (maternità e paternità o altri carichi di cura), come per esempio: part-time reversibile, utilizzo dei congedi parentali, accordi aziendali migliorativi rispetto alle condizioni della normativa vigente, ecc.
- ››› *Servizi alle famiglie*: si tratta di servizi concreti per le diverse tipologie di utenza (infanzia, adolescenza, anziani, ecc.), come per esempio: asili nido aziendali oppure convenzioni o voucher<sup>18</sup> con strutture esterne, centri estivi, elenco di servizi (anche di supporto ad attività burocratiche, domestiche o di manutenzione, ecc.).

#### **Orientamento all'uguaglianza di genere:**

- ››› *Selezione e assunzione del personale*: si tratta di adottare un sistema di parità di trattamento tra uomini e donne sin nelle fasi di *recruitment*, cercando di ridurre fenomeni di segregazione orizzontale, in questo caso si è agito prevalentemente attraverso la formazione del personale che gestisce le risorse umane; oppure promuovendo corsi di formazione volti ad inserire le donne in determinati settori aziendali<sup>19</sup> ;

---

**15.** Nel 2006 è stato siglato un protocollo per la costituzione della "Rete regionale a sostegno della conciliazione dei tempi di vita e di lavoro", promosso dall'associazione Centro documentazione donna e sottoscritto da 7 Amministrazioni provinciali, 14 amministrazioni comunali, le Consigliere di Parità, il Comitato per la promozione dell'Imprenditoria femminile di Modena, sindacati, Università di Modena e Reggio Emilia, in tutto 45 soggetti impegnati a sperimentare e realizzare politiche in materia di conciliazione e scambio di buone prassi.

**16.** Le tipologie di aziende che hanno attivato concretamente esperienze di conciliazione sono molto diverse, sia per dimensione che per forma societarie.

**17.** Per maggiori dettagli sono reperibili in rete i siti connessi ai numerosi progetti realizzati e altresì reperibile il "Catalogo nazionale delle buone pratiche del Fondo sociale europeo e dei Programmi e Iniziative comunitarie realizzate in Italia" che raccoglie gli interventi di maggiore successo realizzati in Italia dall'FSE in materia di politiche del lavoro, formazione, inclusione sociale e pari opportunità nel periodo di programmazione 2000-2006. Per realizzarlo sono stati esaminati e valutati 1800 progetti finanziati, non solo nazionali ma anche transnazionali come per esempio quelli del programma EQUAL.

**18.** Per esempio la sperimentazione dei voucher di cura è stata realizzata con discreto successo in diversi progetti in provincia di Modena, per maggiori dettagli si vedano i report "Analisi della sperimentazione di erogazione di voucher di cura per la conciliazione" a cura del Centro documentazione donna, nell'ambito del progetto *Conciliazione, rete regionale a sostegno della conciliazione dei tempi di vita e di lavoro*, Rif. Pa 801/2004/Rer oppure "Sperimentazione e attivazione di nuovi servizi nelle organizzazioni aziendali", nell'ambito del progetto *Una questione privata. Non tenere al proprio tempo è una questione di spazio*, programma Equal, rif. pa 357/2004/Rer.

**19.** Si veda a questo proposito il progetto "Tempi delle aziende. Tempi delle donne" realizzato da Modena Formazione nel 2000/01, che ha previsto la realizzazione di un corso di formazione professionale, promosso da ATCM di Modena indirizzato prevalentemente a donne che prevedeva l'inserimento lavorativo come conducente di autobus urbano e prevedendo modalità organizzative tali da consentire di integrare nel modo migliore i tempi di lavoro con quelli di vita.

altra esperienza è quella di una figura di esperto/a di organizzazione aziendale e *work life balance* con il compito di proporre soluzioni organizzative per i lavoratori e le lavoratrici con carichi di cura.

- *Sviluppo delle risorse umane*: si tratta di investire sullo sviluppo delle competenze del personale, cercando di prevenire le diseguaglianze di genere, soprattutto in termini di segregazione verticale, in questo caso si è agito attraverso corsi di formazione orientati non solo all'accrescimento delle competenze tecniche ma anche allo sviluppo delle competenze relazionali e di riconoscimento degli stereotipi di genere, un'attenzione particolare è stata prestata anche nell'organizzazione oraria dei corsi di formazione per favorire la partecipazione della componente femminile.
- *Certificazione sociale*: si tratta di marchi o premi<sup>20</sup> che possono essere ottenuti da aziende che operano attivamente in una logica *family-friendly*, attraverso una certificazione sociale simile a quella della certificazione dei sistemi di qualità o per la responsabilità sociale d'impresa, in questa prospettiva, il tema delle pari opportunità e della conciliazione esce da una logica di politica settoriale, ma diventa parte integrante della qualità dell'impresa.

Negli stessi anni, sul versante dell'imprenditoria femminile a Modena si sono realizzate alcune iniziative significative, sia per dare visibilità alla presenza delle donne nel tessuto economico locale, sia per indagare su problematiche e caratteristiche specifiche legati all'essere imprenditrici.

Nel 2002 nasce, per volontà del Comitato per la promozione dell'imprenditoria femminile della Camera di Commercio e della Provincia di Modena il *Premio per l'imprenditoria femminile* con l'intento di valorizzare l'importante presenza delle donne che contribuiscono allo sviluppo economico del territorio. Il premio è stato conferito, ogni 2 anni, dal 2002 al 2010 a donne che con le proprie capacità inventive e la propria determinazione, abbiano contribuito alla creazione e alla crescita di aziende dinamiche, innovative, capaci di misurarsi e di imporsi nel mercato.

Si sono sviluppate indagini per comprendere al meglio le caratteristiche dell'imprenditoria femminile a Modena, individuare le criticità esistenti per il consolidamento e l'espansione di tali aziende, gli stili di leadership<sup>21</sup>, ecc.

Attraverso queste indagini è stato possibile far emergere alcuni bisogni di conciliazione peculiari in relazione a forme di lavoro autonomo e/o attività imprenditoriali femminili in cui le responsabilità e il rapporto fiduciario con la clientela rendono più difficile un distacco prolungato dall'attività lavorativa oppure indicazioni di *policies* per le amministrazioni

---

**20.** Si veda a questo proposito l'esperienza della Provincia e della Camera di Commercio di Modena che all'interno del premio "Responsabilità sociale d'impresa" realizzato tra il 2005 e il 2010, avevano istituito una sezione *Pari opportunità di genere*.

**21.** Si veda la ricerca "L'imprenditoria femminile in Provincia di Modena: analisi statistica e risultati di un'indagine sul campo" a cura di T. Addabbo, V. Borghi e R. Giardino, pubblicata nel 2004 oppure "Essere imprenditrici. Fenomenologia di storie d'impresa" (M. Bassoli, M. Caldaro, Franco Angeli, 2003) nell'ambito del progetto gestito da Carpiformazione rif. Pa 1417/2000/Rer ed infine la ricerca a cura di CNI-ECIPAR di Modena "Lavoro femminile autonomo e imprenditoriale fra conciliazione e opportunità", nell'ambito del progetto *Una questione privata. Non tenere al proprio tempo è una questione di spazio*, programma Equal, rif. pa 357/2004/Rer.



pubbliche che gestiscono i servizi<sup>22</sup>.

Si segnala infine l'esperienza del progetto "Alterego. Professione Co-manager. Laboratorio per lo sviluppo di nuovi strumenti a sostegno della donne in impresa"<sup>23</sup> che ha realizzato un albo di professioniste per la sostituzione, temporanea, di imprenditrici con necessità di conciliare tempi di lavoro e tempi di vita, aprendo la strada ad una nuova occupazione femminile.

---

**22.** Per esempio da un'indagine effettuata da T. Addabbo e F. Olivier nel 2001 si evidenziava la penalizzazione delle lavoratrici autonome nell'accedere ai servizi per l'infanzia del comune di Modena in base ai criteri basati solo sul reddito e la condizione occupazionale dei genitori; a seguito di tale indagine e delle istanze promosse dai diversi *stakeholders* i criteri si sono andati via via modificando. Allo stesso modo sono state effettuate sperimentazioni nel calendario scolastico, per esempio nel 2006 il comune di Modena ha attivato un servizio nido "natalizio" per andare incontro alle esigenze delle famiglie che lavorano nel commercio o nella ristorazione.

**23.** Il progetto è stato realizzato attraverso il programma Equal nel 2006- 2007 da Nuovo Cescot Emilia Romagna, Confesercenti di Modena, Reggio Emilia, Bologna, Imola, Ravenna (territori in cui verrà sperimentato il servizio), Randstad HR Solutions e Centro documentazione donna di Modena.

# Intervista a Maria Cristina Manfredini

Presidente Mediagroup98

## **Come nasce Mediagroup98? Quale è stata la sua personale spinta motivazionale?**

Personalmente ero già orientata verso un certo tipo di attività, che era l'organizzazione di eventi. All'inizio degli anni Ottanta ero turnista al Teatro comunale di Modena e insieme ad altri studenti universitari, nel 1986, abbiamo fondato la cooperativa Eidos, una delle due imprese da cui è nata Mediagroup98. L'altra era la Cooperativa Studio e Lavoro. Grazie alla Lega delle Cooperative queste due realtà si sono incontrate nel 1989: essendoci il rischio di scontrarci sul mercato, inizialmente abbiamo fondato un consorzio e successivamente, nel 1998, abbiamo deciso di fondere le due aziende ed è nata Mediagroup98.

## **La vostra azienda è nota per l'impegno e l'attenzione verso le politiche di conciliazione, da dove ha origine questa cultura aziendale?**

Questa azienda deve il suo essere family-friendly al fatto che tra i fondatori c'erano molte giovani donne, tra i 25 ed i 30 anni, che hanno dovuto in prima persona conciliare le proprie esigenze personali e familiari con l'essere diventate imprenditrici. L'esperienza e le strategie individuali delle donne che fondarono Mediagroup98 con il tempo si sono strutturate in politiche di conciliazione anche grazie alla lungimiranza degli uomini e non solo delle donne in posizione apicale.

Tra il 2000 ed il 2003 ci siamo resi conto che era necessario teorizzare quello che facevamo: se le pratiche non sono trasformate in un modello, quindi in un corpus di regole, non sono trasmissibili! Le politiche di conciliazione, ad esempio, per noi sono consolidate in un accordo sindacale dal 2007.

Oggi gli uomini e le donne di Mediagroup98, anche con ruoli di responsabilità, sono aiutati e coadiuvati nella conciliazione da una serie di strumenti che mettiamo a disposizione, in un corpus di regole e diritti che per loro sono acquisiti.

**Avete da poco concluso l'iter sul progetto realizzato sul bando dell'art.9 legge 53/2000. Qual era nello specifico il progetto e quali i risultati ottenuti?**

Sì, abbiamo presentato un progetto ottenendo un finanziamento di circa 100mila euro che abbiamo completamente speso per le attività, recentemente rendicontate all'interno di un video per presentarle ai nostri soci.

I bimbi sono stati i testimonial di questo progetto, visto che le attività li coinvolgevano. Il progetto prevedeva una serie di azioni per aiutare i soci a coprire i periodi di vacanza scolastica e per aiutarli nella partecipazione attiva durante i momenti salienti della vita aziendale, declinandole secondo le richieste espresse dai genitori stessi. Sono stati quindi attivati dei servizi di attività extra-scolastiche o babysitteraggio in modo che i genitori potessero venire al lavoro, anche nei periodi di più intensa attività o per le persone con più carichi di responsabilità, con la tranquillità di sapere dove fossero i loro bimbi.

La partecipazione è stata elevata e possiamo dire che l'iniziativa ha avuto successo! Proprio quest'anno si è chiuso l'iter con la visita ispettiva da parte del Ministero, hanno analizzato tutto il progetto e si sono complimentati per il modo in cui è stato svolto. Il riscontro in definitiva è stato molto positivo!

# L'indagine sul campo

**Gianluca Marchi**  
**Alessandra Cataneo**  
**Giulia Tagliazucchi**

Università di Modena e Reggio Emilia

## METODOLOGIA

L'indagine sul campo si è basata su un campione ragionato di 26 imprese femminili operanti in provincia di Modena in cui le donne sono titolari, rappresentano la maggioranza dei soci o ricoprono posizioni di vertice. Il campione è stato costruito per garantire una sufficiente varietà di settori, dimensioni, tipologie societarie ed età (tab. 9), tenendo conto di indicazioni offerte dal Comitato per l'Imprenditoria femminile e da ricercatori con esperienze di studio consolidate sui temi dell'imprenditoria femminile e degli studi di genere.<sup>24</sup>

tab. 9 – Imprese intervistate per settore, forma societaria, anno fondazione, addetti e occupazione femminile.

Impresa	Settore	Forma societaria	Anno fondazione	Addetti* 2015	% donne occupate (classi)
IMP 1	abbigliamento	srl	1984	7	100%
IMP 2	prodotti per la casa	soc.coop.	1963	18	50-75%
IMP 3	alimentare	sas	1984	5	50-75%
IMP 4	servizi profess.	soc.coop.	1972	80	25-50%
IMP 5	dettaglio abbigl.	imp.indiv.	1961	4	100%
IMP 6	comunicazione	soc.coop.	1998	240	75-100%
IMP 7	serv. assist./sociali	soc.coop.	1982	1536	75-100%
IMP 8	agricoltura	soc.sempl.	2002	33	1-25%
IMP 9	dettag./serv. telef.	srl	2004	10	50%
IMP 10	meccanica	spa	1975	340	20%
IMP 11	fashion	soc.fam.	1900	4	75-100%
IMP 12	artigianato	imp.indiv.	1983	1	100%
IMP 13	vitivinicolo	srl	1989	13	50-75%
IMP 14	fashion	spa	1995	50	25-50%
IMP 15	abbigliamento	imp.indiv.	2013	1	100%
IMP 16	ICT	srl	2000	13	25-50%
IMP 17	distribuzione	srl	1995	130	75-100%

\* inclusi part-time e atipici

**24.** Un particolare ringraziamento per la preziosa collaborazione va a Tindara Addabbo del Dipartimento di Economia Marco Biagi dell'Università di Modena e Reggio Emilia.

Impresa	Settore	Forma societaria	Anno fondazione	Addetti* 2015	% donne occupate (classi)
IMP 18	dettaglio	imp.indiv.	1996	2	100%
IMP 19	agricoltura	imp.indiv.	1996	13	25-50%
IMP 20	serv. alla persona	imp.indiv.	1992	16	1-25%
IMP 21	catering	imp.indiv.	2015	2	100%
IMP 22	servizi	soc.coop.	2015	7	50-75%
IMP 23	serv./sviluppo app	srl	2014	2	50%
IMP 24	alimentare	snc	2013	2	100%
IMP 25	serv./data science	srl	2014	4	25%
IMP 26	e-commerce	imp.indiv.	2013	1	100%

\* inclusi part-time e atipici

L'indagine sul campo si è concretizzata con la realizzazione di interviste semi-strutturate alle donne che ricoprono posizioni apicali nelle aziende selezionate, della durata media di 90 minuti c.a. ciascuna, per un totale di circa 39 ore di intervista. Lo strumento di rilevazione realizzato assume la forma di un questionario composto di quattro parti in cui domande chiuse si intervallano con domande aperte per promuovere una più ampia ed articolata narrazione da parte delle intervistate. L'obiettivo è quello di raccogliere sia dati tra loro confrontabili, tramite l'utilizzo di uno stesso schema di inserimento delle risposte, sia narrazioni ricche e profonde da analizzare in una logica di analisi dei contenuti.

La prima parte della traccia di intervista intende tratteggiare un quadro sintetico circa le caratteristiche descrittive dell'imprenditrice e della sua azienda, con lo scopo di fungere successivamente da filtro nell'interpretazione delle più articolate domande aperte. In particolare sono state raccolte sotto forma tabellare le seguenti informazioni:

- ››› informazioni socio-demografiche sulle caratteristiche individuali dell'intervistata e del suo nucleo familiare;
- ››› percorso professionale;
- ››› descrizione degli elementi caratterizzanti l'impresa in termini di: anno di fondazione, forma societaria, dimensione in termini di numero di addetti e fatturato per il 2015, grado di internazionalizzazione, composizione dell'organico aziendale, organizzazione interna aziendale in termini di modalità di lavoro con i collaboratori e dipendenti e propensione alla delega.

La prima sezione si completa con alcune domande aperte che raccolgono:

- ››› le esperienze personali circa le strategie di conciliazione individualmente adottate dalle imprenditrici per la conciliazione dei tempi di vita e di lavoro;
- ››› i momenti più significativi delle passate esperienze professionali, che hanno portato alla decisione di entrare nel mondo imprenditoriale;
- ››› le peculiarità dell'idea di business in termini di settore di attività e mercato di riferimento, peculiarità e vantaggi competitivi del prodotto/servizio commercializzato e del processo produttivo/di erogazione.

La seconda sezione della traccia di intervista è incentrata sulla creazione d'impresa ed intende ricostruire la memoria storica sulla nascita del progetto aziendale, raccogliendo informazioni circa:

- le motivazioni personali che hanno spinto l'intervistata a diventare imprenditrice;
- il supporto delle reti esterne, personali ed istituzionali, nella fase di avvio d'impresa;
- l'eventuale accesso al credito nella fase di creazione e la costituzione qualitativa del capitale iniziale necessario alla creazione d'impresa.

La terza sezione pone l'accento sulle strategie family-friendly poste in essere all'interno dell'organizzazione aziendale. Nella rilevazione delle soluzioni organizzative adottate dalle aziende ed offerte ai dipendenti sono state proposte sia domande strutturate, volte ad indagare la conoscenza e l'intensità d'uso di una serie di strumenti che la legislazione offre alle imprese<sup>25</sup>, sia domande aperte che hanno raccolto le impressioni ed il punto di vista dell'imprenditrice circa:

- le questioni più discusse con i dipendenti;
- le soluzioni concretamente adottate all'interno dell'azienda;
- i risultati in termini di efficacia delle soluzioni implementate;
- eventuali vincoli all'implementazione (difficoltà nel riconoscere i problemi, nel bilanciare gli obiettivi dei diversi soggetti operanti in azienda, nel reperire risorse, nell'attuazione organizzativa).

La quarta ed ultima parte della traccia di intervista si compone di tre domande aperte di ampio respiro che interrogano le imprenditrici sulle specificità competitive delle imprese al femminile e le differenze negli stili imprenditoriali tra uomini e donne. La prima domanda richiede alle intervistate di riflettere, come membro della comunità imprenditoriale locale, sulle diversità di approccio nel modo di fare impresa legate a caratteristiche di genere. La seconda domanda, invece, sposta il fulcro dell'attenzione sui competitors del settore d'appartenenza dell'intervistata stesa e va a raccogliere informazioni sulla composizione, maschile e femminile, degli organici, come dei loro vertici aziendali. Infine, la terza domanda si incentra più su più temi sociali e culturali, chiedendo alle intervistate se secondo loro ad oggi essere una imprenditrice donna può sottoporre al rischio di stereotipi e/o discriminazioni.

---

**25.** In particolare, è stata testata grado di conoscenza e intensità d'uso di strumenti legati a:

a) orari e modalità flessibili di organizzazione del lavoro: orario flessibile in entrata ed in uscita, banca delle ore, diffusione di pratiche di gestione flessibile dei permessi e recuperi, job sharing, telelavoro / smartworking, part-time reversibile.

b) congedi e permessi: estensione dei benefici relativi ai congedi, sportelli e servizi di consulenza aziendali per facilitare il rientro dalla maternità, formazione al rientro da lunghi periodi di congedo (per maternità o malattia), misure per la sostituzione di imprenditrici per maternità, congedi e altre misure per valorizzare la paternità, permessi per accudire persone anziane e disabili.

Strumenti legati a servizi alla famiglia: asili nido e servizi per l'infanzia, centri estivi, offerta di informazioni sui servizi esterni, interventi di sostegno economico a lavoratori con familiari anziani a carico, servizi di supporto al lavoro domestico (spesa, preparazione pasti, pulizia e gestione casa), convenzione con servizi esterni, voucher e buoni servizi sotto forma di benefits aziendali.

Le informazioni raccolte sono state successivamente elaborate con modalità differenti a seconda della loro natura. I dati raccolti tramite domande chiuse sono stati sintetizzati in un unico database, che ha fornito interessanti indicazioni circa le peculiarità del campione, le principali motivazioni personali alla creazione d'impresa e l'intensità d'uso degli strumenti di conciliazione offerti dalla legislazione ed adottati all'interno delle aziende. Le narrazioni raccolte dalle domande aperte, invece, sono state analizzate adottando un approccio più qualitativo, volto a far emergere nuovi trend nel fenomeno dell'imprenditoria sulla base dei racconti delle imprenditrici. I contenuti raccolti riguardanti una stessa tematica sono stati etichettati con parole chiave ed elaborati con una logica di astrazione e concettualizzazione, nel tentativo di interpretare e mettere a sistema le riflessioni proposte dalle intervistate.

Dato che il campione non è stato costruito per rispondere ad esigenze di significatività statistica, la scelta che è stata fatta non è stata quella di proporre generalizzazioni del fenomeno osservato: piuttosto quella di trovare modalità di rappresentazione ragionata degli spunti di riflessione offerti e delle opinioni più diffusamente condivise all'interno del campione: L'obiettivo è di fornire qualche una nuova chiave di lettura ad un fenomeno in continua evoluzione, come quello dell'imprenditoria femminile, caratterizzato da confini instabili e trasformazioni emergenti di natura culturale, sociale ed economica.

Mossi da questo intento, i paragrafi successivi analizzeranno tre principali temi:

- i fattori che spiegano, ostacolano o facilitano la creazione di impresa femminile;
- le strategie attuate per gestire la conciliazione tra tempi di vita e tempi di lavoro;
- la valorizzazione della diversità dell'impresa femminile nel contesto economico più ampio.

## LA CREAZIONE D'IMPRESA: TRA IDENTITA', OPPORTUNITA' E MOTIVAZIONI

Dalle interviste raccolte è emerso subito, in ciascuno dei casi considerati, come fare impresa e diventare imprenditrici sia innanzitutto una scelta professionale ed individuale, che richiama tratti caratteriali e aspetti della personalità ben precisi, tra loro coerenti ed in grado di evocare tipi psicologici peculiari.



“Mi è sempre interessata la progressione del sapere, del saper fare, del saper far fare”.

Un filone recente della letteratura sulla creazione d'impresa ha messo in evidenza proprio il ruolo che l'identità dell'imprenditore – dove per identità si intende l'insieme degli aspetti

interiorizzati all'interno dei comportamenti di un individuo<sup>26</sup> – gioca nella nascita stessa dell'azienda e come le dia un'impronta significativa nelle tappe successive del suo sviluppo, fino a segnarne la stessa cultura aziendale.

Le descrizioni che le donne intervistate hanno dato di loro stesse come persone, nel rispondere a domande orientate a ricostruire il momento della fondazione della loro impresa, danno bene l'idea del tema qui richiamato. Le imprenditrici si sono definite donne "determinate", "decise", battagliere, propense alla leadership e innanzitutto curiose:



"La spinta a fondare l'impresa me l'hanno data la curiosità e la predisposizione a costruire qualcosa di nuovo. Ancora oggi, dopo tanti anni di lavoro come "titolare", avrei voglia di mettermi in gioco su altri settori. Vedo cose che mi piacerebbe fare e su cui avrei potenzialità; ma non posso prendere ulteriori impegni. Sono molto curiosa del fare. Mi piaceva la possibilità di decidere, l'idea di farmi seguire da delle persone, di spingere le persone a tirar fuori il meglio di sé, di far emergere il fattore umano nell'impresa, vedo la gestione della risorsa umana come potenzialità del fare".

"Anche se non ci fosse stata l'impresa di mio papà credo che avrei comunque cercato di creare qualcosa di mio, per il carattere che ho che è molto deciso, molto forte. Io ho sempre voglia di raggiungere un obiettivo rispetto a un progetto mio, a un qualcosa che voglio realizzare".

A volte, le donne intervistate hanno espresso un pensiero divergente raccontando il disagio nell'immaginarsi entro sistemi lavorativi chiusi o di tipo tradizionale che volutamente, scegliendo di fare impresa, hanno cercato di evitare, preservando in questo modo la loro libertà individuale e lavorativa.



"Ho una seria difficoltà a inserirmi in sistemi chiusi e gerarchici. E' qualcosa che proprio non potrei affrontare. "

Molte delle intervistate si sono descritte come "donne del fare".



"Fare l'imprenditrice è venuto da sé. Non sarei mai riuscita a fare un lavoro come dipendente, stando ferma 8 ore. Io devo muovermi, devo organizzare e raggiungere un risultato finale. Così, visto che facevo un lavoro movimentatissimo per un'altra persona, mi sono detta: "Forse posso provare a gestire qualcosa per conto mio. "

---

26. Murnieks/Mosakowski (2007). Who am I? Looking inside the "entrepreneurial identity." In A. Zacharakis et al. (Eds.), *Frontiers of entrepreneurship research*. Babson Park, MA: Babson College. (Available online at: [http://www.babson.edu/entrep/fer/2007FER/cv\\_p5.html](http://www.babson.edu/entrep/fer/2007FER/cv_p5.html))



Su questa scia teorica, studi sociologici e di management<sup>27</sup> hanno fatto emergere possibili legami tra tipi psicologici individuati tra gli imprenditori e caratteristiche dimensionali delle loro imprese. Queste prospettive teoriche mettono ben in luce come l'imprenditorialità non esprime in sé solo una componente economica, ma anche una componente sociale e psicologica, in quanto fenomeno legato al comportamento umano e individuale. Considerare questa dimensione specifica è imprescindibile per una migliore comprensione del fenomeno in sé, come pure le leve emotive ed i comportamenti che lo determinano.

In tal senso un altro aspetto di cui tenere conto è certamente quello della motivazione. Questa componente, quasi sempre, travalica gli aspetti economici legati al lavoro imprenditoriale e si anima di istanze anche molto diverse tra loro.

In varie testimonianze è chiaro infatti come per le donne imprenditrici il proprio lavoro rappresenti innanzitutto la possibilità di esprimere la propria personalità e il proprio talento a tutto tondo.



“Volevo essere libera di creare. Per 5 anni ho lavorato in un'azienda meravigliosa, di 200 persone, super stabile. Però nonostante questo, mi veniva detto esattamente quello che dovevo fare. Ecco... io dopo 5 anni non ce l'ho più fatta. Ero un numero. E nonostante l'azienda, i clienti, il contratto fossero meravigliosi, io mi stavo come spegnendo, dentro non c'era creatività. E' stato il primo vero passo verso la concezione del lavorare da sola. Però non ho avuto subito il coraggio di farlo”.

Anche il bisogno di autonomia e di indipendenza sono driver forti verso un percorso professionale orientato alla creazione d'impresa. A volte la creazione d'impresa si realizza sulla spinta di motivazioni etiche, sia professionali, sia di tipo sociale.



“Come dipendente, mi ero fatta una grossa esperienza nella medicina naturale e il farmaco mi era diventato molto stretto. In farmacia era normale in un giorno prescrivere 200 ricette tutte uguali, anche a persone con caratteristiche fisiche molto diverse tra loro. Non lo trovavo etico per il mio modo di concepire il lavoro. Non vedevo la personalizzazione del trattamento”.

“Lavoravo moltissimo, anche in termini di ore. Tutto questo tempo che metto sul lavoro. Mi chiedevo: al di là dei soldi che prendo, a chi faccio del bene? il presidente della cooperativa e il coordinatore della comunità per minori era mio fratello, che aveva creato questa comunità. Da lui ho appreso l'importanza e il valore di fare un lavoro di utilità sociale”.

---

27. Fauchart, Gruber (2011) Darwinians, Communitarians and Missionaries: The Role of Founder Identity in Entrepreneurship, Academy of Management Journal, Vol. 54, No. 5/2011, pp. 935 - 957.

La nascita delle imprese si pone spesso nell'intersezione tra spinte motivazionali individuali e opportunità emergenti<sup>28</sup>. Le motivazioni personali che spingono a creare un'impresa trovano realizzazione e concretezza di volta in volta, in collegamento alle situazioni reali che poi di fatto caratterizzano i singoli percorsi individuali. Anche su questo le interviste hanno offerto spunti interessanti e raccolto una casistica varia ed eterogenea.

A volte si intraprende "per caso", ovvero sulla base di opportunità inaspettate, che hanno messo in luce propensioni e capacità professionali; senza quindi che il divenire imprenditrici fosse un traguardo dato all'interno di un disegno già noto.



"Non ho mai fatto vita da dipendente, anche quando lavoravo per altre realtà, ero comunque un collaboratore, un esterno. Venivo da una famiglia di impiegati e a casa mia non c'era nessun tipo di eredità imprenditoriale. Per me creare questa impresa è stato il frutto della scoperta di una mia spinta personale a voler a tutti i costi realizzare qualcosa di mio. E' una cosa che ho capito pian piano, non è che lo sapessi mentre<sup>27</sup> facevo l'università. Quando vedi che hai l'attitudine, hai la capacità, allora dici "ci provo". La mia esperienza si è sviluppata entro una struttura piccola, fatta solo di collaboratori esterni, molto destrutturata. E in questo contesto che ho scoperto di avere una propensione all'organizzazione e alla gestione. Mi sono trovata così a prendere le redini di qualcosa che era esso stesso ancora in formazione".

Una delle situazioni tipiche che si possono ritrovare nelle storie delle imprenditrici ascoltate è l'essere diventate tali entro imprese di famiglia già avviate, senza che questo rappresentasse un vincolo o un limite per chi stava innestando il proprio iter lavorativo e professionale su un percorso già tracciato.



"Era quello che a me piaceva fare, l'ambito creativo, la vendita, il contatto con il pubblico, lavorare nella moda. Mi ci sono trovata dentro; ma era anche quello che io sapevo fare meglio, quello che io sento. Del lavoro che faccio mi piace ogni aspetto, la persona, la consulenza, l'immagine...".

---

28. Dimov, D. 2007 Beyond the single-person, single-insight attribution in understanding entrepreneurial opportunities. *Entrepreneurship: Theory and Practice* 31(5) 713-731.

La capacità di saper riempire di senso e gestire un'opportunità risulta forse più esemplificativa per le donne imprenditrici per tradizione familiare. In tutti i casi considerati è infatti sempre emerso come il passaggio generazionale nell'azienda avviata dal padre o da entrambi i genitori, sia avvenuto non tanto, o non solo, per necessità e all'insegna della continuità dell'attività di famiglia, quanto piuttosto in nome di un'evoluzione o di un cambiamento spesso sostanziale nel modello di business utilizzato fino a quel momento; ovvero, secondo quanto pensato e voluto da chi era chiamato a prendere il testimone. In tal senso il contributo imprenditoriale dato dalle donne all'impresa fondata dai padri ha generato e continua a generare non solo consolidamento, ma anche crescita e sviluppo.



“Mio padre aveva fatto un grosso investimento in azienda, da lì la necessità di dover vendere per farlo fruttare. Abbiamo quindi ceduto uno dei marchi che avevamo e ci siamo focalizzati sulla produzione di aceto. Ben presto però ci siamo resi conto che il mercato italiano non era ancora maturo e che anche i tempi di quello locale erano troppo lenti per darci sostenibilità. Così ho iniziato a guardare fuori dall'Italia, alla ricerca di mercati esteri. Allora non era normale come adesso... Oggi siamo presenti in 34 paesi nel mondo. Il successo all'estero, più tardi ha decretato anche il successo in Italia. Nel 2000 siamo stati scelti dalla grande distribuzione per entrare, con il nostro prodotto, nei marchi di fascia alta. Mio padre ha saputo creare un ottimo prodotto, ma la struttura industriale ho dovuto metterla su io”.

“Mi piaceva l'attività in agricoltura. La motivazione a prendere in mano l'impresa di famiglia c'è stata quando i miei familiari hanno sostenuto l'idea che avevo. Io cercavo qualcosa di diverso rispetto al modo tradizionale di fare agricoltura”.

Ma mettersi a capo di un'azienda può accadere anche in seguito a necessità legate a cambiamenti, anche repentini, nelle storie di vita.



“Dieci anni fa è stato un momento storico per la nostra attività e la nostra vita. Abbiamo dovuto affrontare un grave lutto in famiglia. Mia figlia è entrata in azienda, ed io e lei insieme ci siamo completamente reinventate, ci siamo rimesse in gioco e abbiamo lavorato per rimettere a posto il negozio e farlo ripartire. È stato un momento difficile, non sapevamo se ce l'avremmo fatta”.

Infine, si può diventare imprenditrici anche per mancanza di alternative occupazionali.



“In parte non c’erano alternative: o così o eravamo tutti disoccupati. Quindi c’era una necessità. Poi ovvio c’era qualcos’altro: io non ho accettato l’idea di chiudere l’azienda e tutti a spasso. Io ho pensato ne valesse la pena e credevo nella sfida. Quindi necessità e sfida, questa è la risposta giusta.”

I casi presi in considerazione e gli esempi riportati attraverso le parole delle imprenditrici, raccontano che, anche affrontando il fenomeno della creazione d’impresa entro una prospettiva d’indagine gender e a un livello di analisi micro, si troverà conferma del fatto che l’imprenditorialità è la risultante di una combinazione tra aspetti psicologici legati all’identità delle fondatrici, le loro motivazioni personali e gli accadimenti e le opportunità che esse si trovano ad affrontare durante i percorsi di vita.

## NETWORK E PARTNERSHIP COME LEVE PER LA CREAZIONE D’IMPRESA

Sulla creazione d’impresa, un altro aspetto emerso è quello dell’importanza delle reti e più in generale delle alleanze – lavorative e non – quali elementi facilitanti e di supporto alla nascita di nuove imprese.

Vi sono *leve esterne* che possono facilitare significativamente, direttamente o indirettamente, la nascita di un’impresa. Introduce bene il tema una delle imprenditrici ascoltate:



“L’importante è non cominciare da soli. E’ molto importante l’inizio; poi, strada facendo le cose possono evolvere diversamente. Ma l’impostazione iniziale in qualche modo dà la direzione. La cosa importante è la forza che è nelle persone che ti supportano all’inizio. Del resto, chi potrebbe fare un’azienda da sola oggi?”

I riferimenti sono vari e possono essere raccontati con le parole delle imprenditrici. La creazione di un’impresa, ad esempio, può essere facilitata dall’incontro con persone che condividono con l’imprenditrice un percorso in un momento particolare, competenze e aspirazioni:



“Prima di diventare imprenditrice il momento più significativo, nel lavoro, è stato certo l’incontro con le persone che poi sarebbero diventate i miei soci. Usciti dallo stesso percorso, insieme abbiamo iniziato a fare qualche demo di progetto, a farla vedere a qualche potenziale cliente, poi qualcuno ci ha dato fiducia. Non eravamo niente, solo un gruppo di giovincelli, e da lì pian piano abbiamo iniziato.”

O da persone che per vicinanza professionale riconoscono nella futura imprenditrice capacità e bravura:



“Le mie cose le vendevo bene. Poi, ho conosciuto una persona che operava nel mio stesso campo, con lei ho definito un programma di vendita. Per farlo però avevo bisogno di creare una struttura commerciale e un ufficio creativo e così ho iniziato.”

Anche quando nascono all'interno di nuclei familiari o entro imprese familiari all'insegna del passaggio del testimone tra padre e figlia, le partnership di lavoro con parenti e congiunti sono decisive e sono le stesse imprenditrici a sottolineare il ruolo centrale che questi hanno avuto nel momento in cui loro stesse hanno preso le redini dell'azienda di famiglia:



“Mio fratello mi ha appoggiato dall'inizio. Senza di lui in quel momento non avrei potuto realizzare il sogno di trasformare l'azienda agricola fondata da mio padre. Lui aveva la mia stessa idea, mi ha appoggiato e insieme abbiamo solo dovuto un po' convincere il babbo. Da sola non sarei mai potuta partire e neanche arrivare dove sono ora”.

Il tema del networking, inteso come rete ampia di conoscenze e relazioni interpersonali e professionali, rappresenta su questa scia, un livello ulteriore rispetto a quello delle partnership e rimanda ad aspetti ambientali del contesto socio-economico di riferimento. Sono state diverse le imprenditrici che hanno dichiarato di aver avuto un beneficio da associazioni di categoria e professionali, da cui hanno ricevuto sostegno in termini di formazione, consulenza aggiornamento sui settori di appartenenza. Alcune startup hanno ad esempio, riconosciuto esplicitamente il supporto offerto loro da Democenter nella sua funzione di incubatore d'impres.

Il contesto insomma gioca un ruolo fondamentale e ricorda che l'espressione di propensioni e motivazioni personali, come di skill professionali, per trovare espressione concreta, necessita di un humus ricco e fecondo, di leve esterne che concretamente le porti ad emersione.

Anche nell'imprenditoria femminile modenese questa tendenza sembra essere del tutto confermata. Il contesto per le imprenditrici ascoltate non è mai un contenitore neutro entro cui fondare la propria azienda e agire in modo asettico e svincolato da ciò che le circonda. C'è anzi una relazione biunivoca tra aziende e contesto socio-culturale entro cui esse operano. Tanto più l'ambiente sarà ricco di reti, di interconnessioni e collaborazioni tra i suoi vari player, imprese incluse, tanto più quest'ultime ne ricaveranno nuova linfa con cui rinnovare e sviluppare i loro business. Al contrario operare entro un contesto povero di relazioni e di spinte endogene rappresenterà naturalmente per le aziende un impoverimento e la mancanza di stimoli importanti alla crescita.

Queste considerazioni riportano quindi l'attenzione sulla dimensione sociale dell'imprenditorialità. Il tema dei network e delle partnership che la favoriscono, la facilitano o la supportano è uno dei più significativi, poiché rimanda alla questione degli aspetti ambientali di cui è corretto tenere conto quando si parla di creazione d'impresa, soprattutto in una prospettiva di genere.

Un successo imprenditoriale non è mai esclusivamente il frutto dell'operato di un singolo individuo, espressione isolata delle sue capacità. La promozione dell'imprenditorialità femminile va quindi concepita entro una logica di insieme e di sinergie, in quanto fenomeno non solo dell'individuo ma della collettività.

## CREAZIONE DI IMPRESA FEMMINILE E PROPOENSIONE ALLA INNOVAZIONE

La fase della genesi, pur nella sua importanza, è comunque un momento che solo in parte può spiegare il successo di un'impresa. Su questo punto il campione d'indagine osservato offre alcuni spunti di riflessione.

Pur nella loro eterogeneità, i casi osservati rimandano ad una comune attenzione delle imprenditrici verso i temi dell'innovazione. Molte imprese femminili sono nate per cercare di innovare.



“Noi abbiamo fame di innovazione! Abbiamo la necessità di controllare i processi produttivi interni, di cambiare il modo di lavorare internamente, di incentivare la formazione del personale. Se vuoi gestire dei processi di innovazione devi cambiare la mentalità, l'approccio deve essere diverso. Vorremmo quindi avere qui, in azienda, startup innovative che abbiano affinità con il business e la realtà produttiva, per migliorarci”.

Le imprenditrici raccontano un modo di concepire il business originale e poco affine a schemi tradizionali, sperimentano un approccio diverso e dimostrano, in certi casi, di essere abili a leggere le potenzialità delle nuove opportunità che si affacciano sul mercato.



“Io cercavo qualcosa di diverso rispetto al modo tradizionale di fare agricoltura. Ovviamente sono state utili anche le varie fiere che abbiamo cominciato a visitare e anche le informazioni che abbiamo preso dai giornali. Da lì è nata piano piano questa idea del bio che abbiamo nel tempo approfondito. Oggi è sulla bocca di tutti, ma vent'anni fa nessuno sapeva ancora cos'era. All'epoca si trattava di fare agricoltura proprio con un altro metodo rispetto a quello che mio padre aveva utilizzato fino a quel momento.”



“Noi siamo sempre cresciuti per innovazione e differenziazione. La prima differenziazione e specializzazione abbiamo iniziato a farla già dal '87; prima in piccolo, poi nel '98 più in grande. Nel 2010 abbiamo fatto una innovazione e differenziazione molto importante [...] ma continuiamo sempre a ragionare su quali possono essere le innovazioni che possono differenziare il servizio...”.

Pur nella specificità dei singoli casi sono diverse le situazioni in cui la propensione all'innovazione emerge già in una fase di pre-fattibilità, quando ancora la possibilità di aprire una propria impresa non è nota o è ancora un progetto chiuso nel cassetto.



“Quindi mi sono licenziata. All'inizio ho fatto consulenza come grafica, ma presentando in alternativa anche un campionario mio, dove proponevo creazioni secondo il mio gusto”.

“Mi sono diplomata e ho iniziato facendo qualche consulenza nel campo dello stile/moda. Ero vivace. Ho aperto subito una boutique. Ho avuto incoscienza. I tempi oggi sono più complicati; ma allora le cose potevano accadere con molta leggerezza. Quindi dai 22 ai 25 anni ho avuto la boutique a Modena. Acquistavo capi firmati, per dare lustro al negozio, ma il gradimento più significativo l'ottenevo con i capi sartoriali in edizione limitata che creavo io stessa, che erano poi quelli che facevano la differenza tra la mia boutique e una boutique classica. Ho avuto molto successo”.

Ma l'innovazione che abbiamo colto dalle interviste non riguarda solo il processo o il prodotto. Anche le storie personali delle stesse imprenditrici sono spesso storie di innovazione, nel momento in cui raccontano di scelte in controtendenza, che le spostano da situazioni sicure verso percorsi di lavoro rischiosi, che devono costruire ex-novo partendo innanzitutto da loro stesse. Proprio in questo loro modo di fare le imprenditrici rivelano una natura di donne e lavoratrici caratterizzate da una predisposizione alla sperimentazione e dalla capacità di cogliere e fronteggiare nuove sfide.



“Quando ho iniziato da sola senza poter far più riferimento alle conoscenze specialistiche usate per 11 anni come dipendente, mi sembrava di perdere una grossa opportunità. Ma ho puntato sull'alternativa. Mi sono rimessa a studiare per conoscere ogni aspetto del settore del benessere. Non è stato semplice. Molte erboristerie aprono, ma poi chiudono. La prima battaglia è stata quella di convincere i clienti a trattare il disagio fisico in modo nuovo. Ho sempre cercato di dare un'offerta originale e di qualità e di trovare canali nuovi per farla conoscere, molti tentativi sono andati a vuoto, altri mi hanno dato invece belle soddisfazioni. Ho anche creato una mia linea di prodotti che vendo attraverso e-commerce e con la promozione sui social”.

Le imprenditrici hanno raccontato anche la difficoltà di far capire il loro prodotto e l'approccio innovativo che hanno sostenuto sin dalla nascita della loro impresa.



“Mi ero data molto da fare per imparare tecniche americane da noi sconosciute. Nel mio campo ho fatto sempre lavorazioni innovative, con lavorazioni particolari; ma erano gradite all'estero, qui da noi la città non era pronta”.

“Avevamo capito che trasformarsi in azienda bio significava cambiare completamente il modo di lavorare, voleva dire stravolgere tutto ciò che c'era, o almeno un buon 80%. Quando siamo partiti come azienda bio, nel 1997, abbiamo avuto molti problemi perché nessuno ci conosceva. Per cui nei primi 6 / 7 anni avevamo molta difficoltà a vendere il nostro prodotto”.

Nonostante le criticità e la difficoltà insite nel portare avanti un modo di fare impresa non tradizionale sembra che il successo dei casi considerati poggi le basi proprio sulla capacità delle imprenditrici ascoltate, di sviluppare le loro idee in modo originale e a seguito di un aggiornamento sistematico, di un lavoro approfondito sui fronti d'avanguardia e nella proposta di un'offerta e di un prodotto in grado perciò di rinnovarsi e di risultare vincente sul mercato.

## CONCILIAZIONE TRA TEMPI DEL LAVORO E TEMPI DI VITA

In questa parte del lavoro si analizzano le strategie messe in campo dalle imprenditrici intervistate per affrontare il problema ineludibile della conciliazione tra tempi di vita e tempi di lavoro. Si tratta di un tema storico di riflessione negli studi sul lavoro, che ha riguardato in particolare l'analisi della condizione occupazionale della donna e dell'imprenditoria femminile. Si tratta, indubbiamente, anche dell'area su cui principalmente si sono concentrati gli interventi dei legislatori e dei policy maker negli ultimi decenni, sia a livello nazionale che regionale.

Le ragioni di questo interesse si spiegano facilmente. Tutte le rilevazioni confermano un quadro di perdurante asimmetria di genere nella divisione del tempo per lo svolgimento di attività assistenziali e sociali nell'ambito della famiglia.



Nel 2012, anno più recente di cui è disponibile il dato da report comunitari<sup>29</sup>, il 55,3% delle lavoratrici italiane dichiara di seguire e istruire i propri figli o nipoti ogni giorno per una o più ore al giorno. La percentuale scende al 36,5% tra gli uomini occupati. Ancora, il 73,4% delle donne italiane occupate dichiara di dedicarsi alle attività di cucina e di esecuzione dei lavori domestici ogni giorno per una o più ore, contro l'11,9% dei lavoratori maschi. L'asimmetria del lavoro familiare riguarda tutte le aree del paese<sup>30</sup>. Una indagine condotta circa dieci anni fa sull'imprenditoria femminile in provincia di Modena riportava dati simili: solo il 21% delle imprenditrici modenesi coniugate o conviventi allora intervistate riceveva un aiuto dal marito o compagno nell'attività di lavoro di cura e domestico<sup>31</sup>. Avere un'occupazione e dei figli per una donna significa quindi dover sopportare un carico complessivo di lavoro giornaliero sensibilmente superiore a quello degli uomini, il che ha un'influenza sul livello di benessere percepito<sup>32</sup>.

L'impresa femminile è un ottimo punto di osservazione delle strategie di conciliazione. Il contributo che l'impresa gestita da donne può dare all'inquadramento del fenomeno e all'analisi delle logiche di intervento attuate appare infatti molto rilevante e stimolante.

Le soluzioni messe in campo dalle imprenditrici intervistate per affrontare il tema della conciliazione, pur nella loro diversità, presentano alcuni tratti comuni che abbiamo cercato di far emergere e discutere. Per una più analitica comprensione del fenomeno, abbiamo suddiviso le soluzioni di conciliazione emerse dalle testimonianze in:

- soluzioni adottate a livello personale dalle imprenditrici stesse, finalizzate a gestire i propri impegni familiari e a rendere compatibile l'impegno in ruoli aziendali di vertice e con la loro funzione familiare e sociale;
- soluzioni adottate a livello aziendale, finalizzate alla gestione delle problematiche di conciliazione dei dipendenti e, più in generale, al miglioramento delle condizioni di welfare aziendale.

Legati ai temi di conciliazione sono anche il ruolo delle nuove tecnologie, come veicolo che può potenzialmente accelerare le politiche di conciliazione e su cui abbiamo deciso di fare un approfondimento in questa sede; il ruolo dei policy maker e delle politiche di welfare, più volte richiamato dalle intervistate come fattore incisivo nelle possibilità di bilanciamento tra i tempi di vita e di lavoro; il ruolo della crisi economica e l'impatto che può avere avuto in tema di conciliazione.

---

**29.** Per approfondimenti sui dati di disuguaglianza di genere nell'Europa a 28 paesi, cfr. EIGE (2015), Gender Equality Index 2015 – Measuring gender equality in the European Union 2005-2012, Publications office of the European Union. Per un quadro più specifico sulla situazione in Emilia Romagna si rimanda all'edizione 2016 del rapporto della regione Emilia Romagna (Le donne in Emilia-Romagna. Edizione 2016, Quaderni di Statistica).

**30.** Uno degli indici analizzati nel rapporto BES <http://www.istat.it/it/misure-del-benessere/le-12-dimensioni-del-benessere/lavoro-e-conciliazione-tempi-di-#link4>

**31.** L'imprenditoria femminile in Provincia di Modena: analisi statistica e risultati di un'indagine sul campo" a cura di T. Addabbo, V. Borghi e R. Giardino, pubblicata nel 2004.

**32.** <http://www.istat.it/it/misure-del-benessere/le-12-dimensioni-del-benessere/lavoro-e-conciliazione-tempi-di-#link1>. L'Istat propone da tre anni un approccio multidimensionale per misurare il "benessere equo e sostenibile". Tra le 12 dimensioni del benessere identificate sono elencati anche temi legati al lavoro e alla conciliazione dei tempi di vita. Per un approfondimento si rimanda al rapporto BES2015 (<http://www.istat.it/it/archivio/175169>)

## LE SOLUZIONI PERSONALI DELLE IMPRENDITRICI

Dall'analisi delle esperienze personali si evidenziano una serie di temi critici e soluzioni ricorrenti. Porremo lo sguardo sulle modalità di organizzazione individuale dei tempi di vita e di lavoro delle imprenditrici, cercando di capire, da un lato, il ruolo d'appoggio alle attività di cura esercitato dalla rete familiare o di conoscenti, dall'altro, il tipo di contributo, o di vincolo, dei servizi scolastici ed extra-scolastici o di assistenza alla terza età offerti sul territorio.

Nelle scelte relative alla gestione dei figli in età scolare e pre-scolare giocano un ruolo particolarmente importante l'efficienza e la diffusione dei servizi all'infanzia e scolastici. Diverse sono state le esperienze personali relativamente alle modalità di utilizzo dei servizi offerti sul territorio provinciale, quanto ad accesso, costo dei servizi, flessibilità d'orario. Si evidenziano elementi di criticità, accanto a valutazioni decisamente più positive. Dalle interviste raccolte i pareri negativi e positivi appaiono bilanciati, segno che la percezione dell'offerta è inevitabilmente filtrata dalle peculiarità del nucleo familiare: accanto a situazioni di servizi percepiti come pienamente soddisfacenti possono esserci situazioni a maggior criticità. In particolare, in alcuni casi è emerso il tema critico della flessibilità d'orario delle strutture pubbliche, a cui le imprenditrici hanno fatto fronte scegliendo strutture private, che sono in grado d'offrire, a fronte di maggiori costi, una maggiore flessibilità d'orario. In generale, per quanto avanzati, i servizi offerti sul territorio non sono sufficienti per assicurare una gestione completamente indipendente dei figli durante gli orari di lavoro. Dalle esperienze delle intervistate si evince come l'appoggio a familiari o a persone di fiducia resti indispensabile. Ma l'accesso a reti familiari o amicali è, per definizione, molto variabile.



“Per quanto riguarda i servizi per l'infanzia e scolastici c'è qualche difficoltà nella flessibilità degli orari e del calendario scolastico per la dipendente donna, che ha una sua famiglia da gestire. Per quanto mi riguarda, invece, i miei genitori sono fondamentali: mi danno un grande supporto nell'aiuto familiare.”

“Sull'accesso ai servizi noi non abbiamo avuto problemi, anche se i costi sono sproporzionati, praticamente si lavora per pagarli. Però sono cose che si fanno, sono scelte limitate nel tempo. Sia la mia socia che io abbiamo usufruito di asili parificati, quindi a gestione privata. La collaboratrice si è creato un network di amiche/personone che la supportano.”

Le esigenze e le peculiarità dell'attività d'impresa, in termini di orari, cicli produttivi, tipo di impegno personale richiesto al lavoratore, inevitabilmente condizionano le scelte di conciliazione. Diverse esperienze sono state raccolte sul tema. In alcuni casi, soprattutto in realtà più strutturate, laddove le caratteristiche organizzative del tipo di impiego non permettono una autonomia di scelta negli orari lavorativi, diventa fondamentale la flessibilità dell'orario scolastico e quindi la possibilità di scelta tra un orario scolastico ridotto o prolungato. In altri casi, l'operare all'interno di una piccola impresa a gestione familiare può recare condizioni di vantaggio alle scelte di conciliazione, grazie alla possibilità di adattare flessibilmente e personalizzare l'orario di lavoro, allineandolo agli orari scolastici.



“Abbiamo deciso di far fare ai bimbi l'orario prolungato e ho fatto in modo che gli orari di scuola, da quattro anni a questa parte, coincidessero con i miei orari di lavoro; quindi porto i bimbi a scuola, vengo qua al lavoro ed alle 4 stacco quando li vado a prendere.”

Poche testimonianze, invece, sono state raccolte circa la cura e la gestione di genitori o nonni anziani, probabilmente per l'età media relativamente bassa delle intervistate. Secondo il parere espresso dalle imprenditrici, tuttavia, i servizi per la terza età sembrano avere più lacune rispetto ai servizi per l'infanzia, soprattutto in riferimento ai servizi pubblici che offrono una sponda non sufficiente alla conciliazione tra tempi di vita e di lavoro.



“Per la terza età tutto è più complicato. Quindi se vuoi un determinato servizio, che concili il tempo di vita con quello di lavoro, ti devi rivolgere al privato e lo devi pagare. Manca un po' il pubblico”

Le soluzioni di conciliazione non si esauriscono nella gestione dei figli o di altri carichi di cura. Esistono una serie di attività non retribuite di cura familiare che influenzano direttamente il benessere e la serenità di una famiglia e che gravano prevalentemente sulle donne. Diverse sono state le testimonianze circa l'importanza di trovare una più equa distribuzione all'interno della coppia di quell'insieme di attività non retribuite necessarie per il buon funzionamento della famiglia.



“Noi abbiamo avuto la fortuna di avere dei partner collaborativi, consci del fatto che stiamo fuori casa 12 ore al giorno e questo è, senza 'se' e senza 'ma'”.

Quando all'interno di imprese a gestione familiare lavorano entrambi i coniugi, la divisione dei compiti può essere più complicata, così come la separazione tra i tempi di vita e di lavoro. In alcune piccole realtà aziendali, infatti, gli spazi personali e lavorativi si innestano su uno stesso asse, in un continuum dove la separazione dei tempi non è mai netta e l'ago della bilancia toglie spazio sul fronte lavorativo a favore dell'ambito familiare e viceversa.



“Il fatto che sia io che mio marito lavoriamo qui ci impegna molto, è un'attività che sentiamo nostra. Diventa difficile per noi ritagliarci degli spazi per poterci prendere una giornata di stacco, creiamo comunque un vuoto in un'azienda di cinque persone totali. Quindi siamo abbastanza vincolati.”

“Lavorando in proprio, per ottenere dei risultati bisogna metterci molto del tempo e del lavoro proprio, sottraendolo alla vita privata.”

Le scelte di conciliazione a livello personale sono, in ultima analisi, certamente condizionate dai diversi percorsi specifici e dalle percezioni delle donne del proprio ruolo all'interno della sfera lavorativa e personale. Da più testimonianze si conferma la tendenza della donna ad essere presente su più fronti, quasi a non voler mai cedere le redini in nessun ambito della vita, sul lavoro come in famiglia. Tuttavia, il segno dell'evoluzione generazionale comincia a evidenziarsi anche su questo fronte. Ci sono segnali dell'emergere di una nuova sensibilità e consapevolezza delle imprenditrici circa il proprio ruolo all'interno della famiglia: una donna può spostare il baricentro della propria azione verso la realtà aziendale senza per questo essere considerata una “cattiva madre” o una “cattiva moglie”. Da questa nuova prospettiva, essere imprenditrici diventa una scelta che arricchisce la persona e la famiglia e che, pensata su larga scala, può produrre un importante riflesso anche sul tessuto sociale e produttivo locale. Come ogni scelta, tuttavia, pone delle condizioni, che possono impattare più o meno fortemente sulla vita personale in base a come si gestiscono le scelte di conciliazione ed a come sono percepite soggettivamente.



“Il limite ma anche la grande risorsa delle donne è di essere attente a tutti gli ambiti della vita, personale e lavorativa. È necessario rendersi conto che non si può essere in grado di fare tutto. Se sei una imprenditrice ti devi far aiutare negli altri ambiti della tua vita, altrimenti non ce la fai. Io ho un aiuto domestico, lavoro molte ore alla settimana compreso il sabato, non riuscirei a dedicarmi anche alla faccende domestiche e tornando a casa tardi non ne avrei le energie. Questa cosa è inconcepibile per mia madre, per le donne della sua generazione tu devi essere in grado di fare tutto da sola.”



“Sul tema della conciliazione mi sento di dire che l’unico tema reale e concreto è ‘come tu lo vivi’. Se sei un’imprenditrice non ci si può fare nulla: tu rinunci al tempo con i tuoi bimbi e marito, anche con tutti i supporti possibili. È una rinuncia imprescindibile se vuoi fare impresa!”

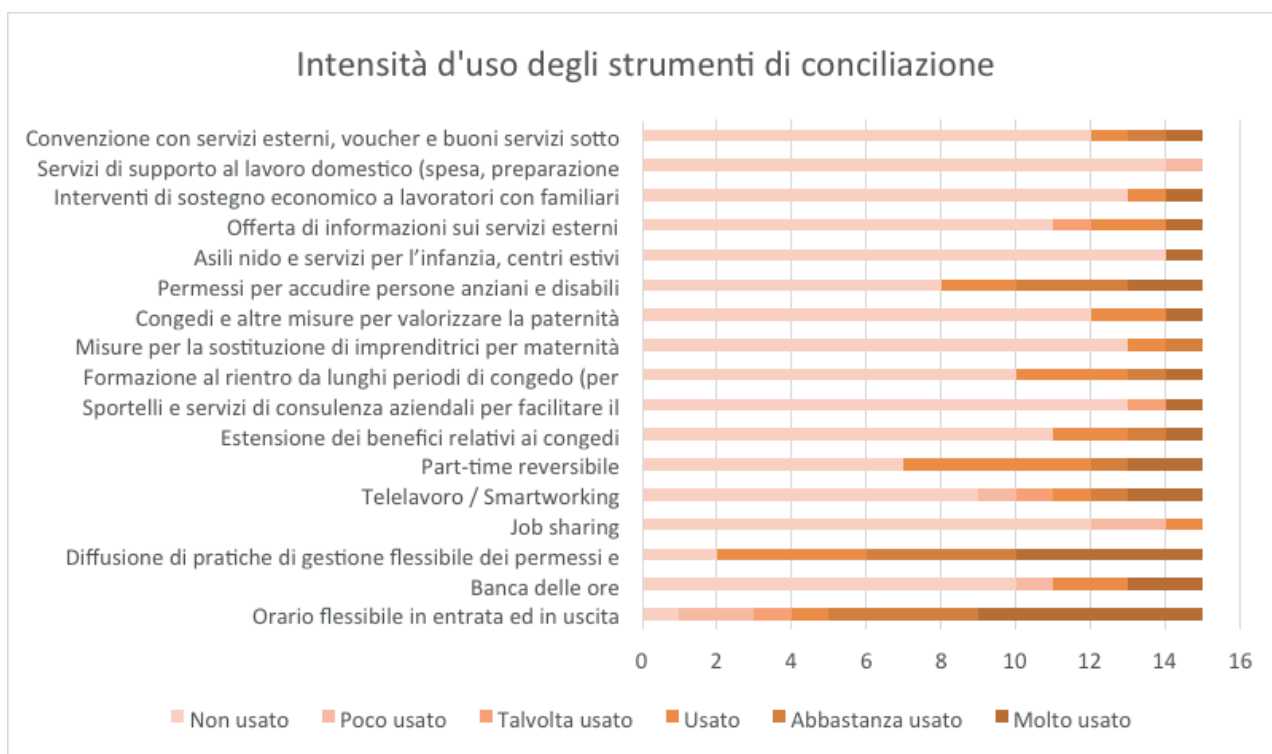
Le soluzioni di conciliazione adottate dalle imprenditrici sono varie e per definizione sono personali, in quanto afferiscono direttamente alla storia di vita ed alle esperienze del singolo individuo. Le testimonianze raccolte raccontano di piccoli successi e di grandi sacrifici. Raccontano anche di quanto sia rilevante la dimensione soggettiva, di quanto differenti siano le modalità con cui l’imprenditrice affronta la quotidianità, di quanto diversamente estesa sia la “delega” che ciascuna donna è disposta a praticare o può anche solo considerare di praticare in rapporto a temi come la cura della famiglia. Al di là di tale dimensione irriducibilmente soggettiva e psicologica, l’analisi delle interviste ci restituisce una serie di spunti di riflessione sul ruolo decisivo dei fattori istituzionali esterni per il supporto alle strategie individuali di conciliazione.

## LE SOLUZIONI ORGANIZZATIVE

Le imprese del campione offrono un paniere abbastanza eterogeneo di soluzioni adottate per la conciliazione (tab. 10).

A livello generale, dal campione emerge come, tra tutti gli strumenti di intervento a disposizione, le imprese abbiano adottato in via preferenziale strumenti legati ad una gestione flessibile dei permessi e dei recuperi e soluzioni per una maggiore flessibilità di orario in entrata ed in uscita. Abbastanza diffuso risulta essere l’uso del part-time reversibile e di permessi per accudire persone anziane e disabili. In alcuni casi gli strumenti di conciliazione prendono la forma di informazioni sui servizi o di attività per facilitare il rientro a seguito di lunghi periodi di congedo. Poco utilizzato appare lo strumento del telelavoro, per il quale si rimanda all’approfondimento sul ruolo delle nuove tecnologie in tema di conciliazione. Più raramente le soluzioni di conciliazione adottate dalle aziende si manifestano come convenzioni, voucher o servizi terzi offerti ai collaboratori, sportelli o altri servizi per facilitare il rientro alla maternità. Scarsamente diffusi – vista anche la natura del campione - sono asili nido e centri estivi interni alla azienda, concretamente realizzati in solo un caso; così come servizi di supporto al lavoro domestico o la divisione dei carichi di lavoro con la forma contrattuale del job sharing.

tab. 10 Intensità d'uso degli strumenti di conciliazione



Leggendo questa eterogeneità attraverso il filtro della dimensione aziendale, sia in termini di organico che di organizzazione interna, si evidenzia in prima battuta come all'interno di realtà aziendali più piccole ci sia una maggiore propensione all'adozione di soluzioni di conciliazione basate sull'uso flessibile di strumenti ordinari di gestione del personale. Tali soluzioni appaiono ritagliate sulla necessità di risolvere singole esigenze quotidiane, più che ispirate da strategie organiche di gestione dei problemi, attraverso il ricorso sistematico a istituti formalizzati. Si prediligono quindi soluzioni di semplice implementazione, che non richiedono particolari vincoli in termini amministrativi e di requisiti aziendali, se non a livello di adattamento organizzativo.



“In caso di necessità dei nostri dipendenti abbiamo sempre dato grande flessibilità e loro hanno sempre recuperato il tempo perso. Non si è mai creato nessun problema per questo.”

“Con i nostri dipendenti abbiamo ottimi rapporti. C'è collaborazione: se una delle ragazze ha un problema va via prima o viceversa se abbiamo bisogno noi fanno loro la chiusura.”

Nelle realtà più strutturate, si evidenzia una maggiore eterogeneità delle soluzioni, pensate sia per andare incontro alle esigenze della famiglia in diversi stadi del ciclo di vita, sia per cogliere le esigenze dei single o dei dipendenti di diversa etnia o cultura. L'implementazione combinata di strumenti richiede una maggior capacità di organizzazione interna e si giustifica in ragione di una maggiore dimensione in termini di organico, in cui la varietà dei bisogni di conciliazione è inevitabilmente più elevata.



“Quando siamo partiti nel 2005, l'età media delle dipendenti era più bassa di quella attuale e il numero di maternità era molto più elevato. L'esigenza allora era quella dell'asilo nido, della palestra interna, a cui non siamo ancora riusciti a rispondere, la mensa interna, a cui abbiamo risposto predisponendo una sala. Negli ultimi anni la richiesta si è spostata sull'assistenza sanitaria, oppure su un aiuto nell'assistenza degli anziani. Abbiamo notato poi che le donne chiedono maggiormente il part-time. In azienda abbiamo anche dato la disponibilità ad adottare un orario personalizzato per esigenze legate ai figli ed è stato esteso anche per esigenze religiose.”

In riferimento alle questioni più discusse in tema di conciliazione dei tempi di vita e di lavoro dei dipendenti, si rileva come siano principalmente legate alla maternità ed alla gestione dei figli. Le imprenditrici hanno attuato diverse soluzioni, in virtù del tipo di lavoro e delle caratteristiche delle realtà aziendali.



“Un tema particolarmente importante per il tipo di lavoro che facciamo è la maternità. Nel corso degli anni ci sono stati diversi progetti in tutela della maternità, promossi dalla Regione o dalla Provincia, e abbiamo sempre partecipato essendo una cooperativa di donne e soprattutto giovani.”

“Tematiche che abbiamo toccato sono quelle della gravidanza, della maternità e della gestione dei figli. Una addetta, in particolare, ha avuto due gravidanze a cui è seguita la richiesta di un part-time che abbiamo accordato. In un altro caso c'è stata chiesta una gestione più flessibile dei giorni di riposo per la cura dei figli.”

Solo un numero limitato di imprese ha previsto ed attivato sul piano organizzativo forme strutturate di sostituzione per dipendenti in malattia, ferie e in permesso e che giocano un ruolo fondamentale anche in caso di maternità. Tali soluzioni sembrano richiedere un maggiore sforzo organizzativo ed economico nell'attuazione, a causa delle problematiche legate all'inserimento di un nuovo membro nel team, soprattutto in ambienti in cui il rapporto con il cliente o utente è molto stretto, e per i costi che l'impresa deve sostenere per la selezione e l'assunzione di nuovo personale.



“Abbiamo una persona in più, un jolly, che va a coprire ferie, malattie, permessi, riposi e altre evenienze nella gestione dei punti vendita. Da un lato quindi come azienda abbiamo impostato questo tipo di organizzazione. Dall’altro lato, nei confronti dei dipendenti si dà flessibilità negli orari e nella gestione delle giornate di permesso, ad esempio, in base alle esigenze personali.”

“Se ci sono più maternità contemporaneamente effettivamente rischiamo di rimanere sotto organico. Appena una persona rimane incinta dobbiamo sostituirla immediatamente con le difficoltà che possono derivare dall’inserimento di un nuovo operatore, per la continuità che si deve dare agli utenti e per le dinamiche del gruppo. Noi ad esempio abbiamo creato una rete di jolly, di persone che fanno già le sostituzioni per malattie e che subentrano immediatamente anche in caso di gravidanza. Dopodiché si avvia il processo di selezione e si fa il contratto per coprire tutto il tempo della maternità.”

In generale, le esperienze osservate ci mostrano che le imprese:

- tendono ad adottare una ridotta varietà di strumenti conciliativi rispetto a quelli messi a disposizione dal legislatore, probabilmente anche in considerazione della ridotta dimensione media del campione;
- privilegiano strumenti di applicazione più semplice, anche a prescindere dalla dimensione di impresa.

Questi risultati suggeriscono la grande importanza che assume, durante il processo di valutazione dei tipi di intervento da adottare, la modalità di implementazione dello strumento. Emergono infatti tre principali barriere all’adozione e all’implementazione di strumenti di conciliazione.

In primo luogo, c’è una barriera legata alla conoscenza dello strumento e del suo funzionamento, sia da parte del management che dei dipendenti. Da un lato, sono gli imprenditori stessi (almeno una parte di loro) a non conoscere l’intero insieme di soluzioni disponibili. Dall’altro lato, la conoscenza degli strumenti non è pienamente sviluppata anche presso i dipendenti, che a volte non richiedono l’uso di particolari strumenti, anche se potenzialmente applicabili per risolvere un determinato problema conciliativo.

In secondo luogo, soprattutto per le imprese di piccola e media dimensione, ci sono le barriere economiche legate all’investimento per l’implementazione. Nelle imprese più piccole anche l’adozione di strumenti semplici, come l’inserimento di nuovo personale in organico, pone problemi di costi, ad esempio legati ai costi diretti ed indiretti per l’assunzione di un nuovo dipendente “jolly”, come spesso citato dalle intervistate.





“Al momento facciamo fatica a dare grande flessibilità di orari. Si parlava con un’impiegata di orari più flessibili per andare a prendere i bimbi a scuola. Però in così pochi si fa fatica. Il vincolo alla piena implementazione di strumenti di conciliazione quindi può essere questo: siamo un po’ sottodimensionati come organico. Al momento purtroppo, però, non riusciamo a permetterci un dipendente in più.”

“Io avrei l’intenzione di ragionare su un discorso di banca ore<sup>33</sup>, perché spesso noi tutti facciamo delle ore in più. Quindi la gestione della banca ore, quando ce la potremo permettere perché comunque ha un costo, sarà uno degli obiettivi. Così sarà possibile regolamentare quello che adesso è lasciato alla sola sensibilità del capo.”

Anche nelle aziende più strutturate l’implementazione di strumenti più complessi pone problemi di costo, come ad esempio la creazione di servizi per l’infanzia o centri estivi interni all’azienda, che pongono anche particolari limiti normativi, oppure l’attivazione di servizi di supporto al lavoro domestico tramite convenzioni da stipulare.

Infine, un terzo tipo di vincolo all’implementazione, emerso dalle esperienze delle intervistate, è legato all’insieme di risorse e competenze organizzative che l’azienda deve mettere in campo nel processo di scelta, adozione e consolidamento di uno strumento di conciliazione.



“Sono comunque soluzioni che costano anche in termini di organizzazione e di formazione del personale. Richiede il fatto che la direzione del personale sappia come funziona lo strumento ma abbia anche una cultura ed una sensibilità verso queste problematiche. Poi ci deve essere anche un meccanismo di solidarietà: se all’interno di un’area c’è un problema di maternità/paternità o cure parentali ci deve essere collaborazione, un dialogo continuo.”

---

**33.** La banca ore è uno strumento per la gestione flessibile dell’orario di lavoro. Il dipendente accumula su una sorta di conto personale le ore supplementari lavorate e può sceglierle se considerarle come straordinario o se accumularle e al conto per la richiesta di riposi compensativi, secondo le modalità contrattuali definite. Inevitabilmente, tale strumento appesantisce la struttura amministrativa ed organizzativa aziendale che deve gestire più modalità di “riscossione”, talvolta con l’implementazione di gestionali ad hoc e con la formazione di personale dedicato.

Oltre alle possibili barriere all'implementazione, importante è il tema dell'accettazione e della condivisione delle soluzioni. In altre parole, gli strumenti di conciliazione non devono solo essere riconosciuti e accettati dal management; ma devono essere condivisi con chi poi li utilizzerà direttamente, negoziati ed eventualmente contrattualizzati. È necessaria quindi una convergenza di intenti ed interessi di tutte le parti coinvolte nell'organizzazione (imprenditori, singoli dipendenti, sindacati) affinché lo strumento di conciliazione trovi piena e proficua applicabilità. Talvolta, questi processi negoziali non hanno un esito scontato.



“All'ultimo rinnovo contrattuale non siamo riusciti ad inserire un pacchetto di benefit come parte del premio variabile, è stata una porta chiusa da parte del sindacato.”

#### MODELLI FORMALI O INFORMALI?

Dalla narrazione delle imprenditrici si rileva come solo in alcune imprese gli strumenti di conciliazione siano formalmente adottati dall'azienda all'interno di un preciso disegno organizzativo, in cui regole e livelli di responsabilità sono precisamente definiti; in molti altri casi le soluzioni adottate non hanno un profilo formale esattamente definito e assumono prevalentemente la forma di prassi aziendali.

La dicotomia tra soluzioni di intervento conciliativo formali e informali<sup>32</sup> appare quindi come una delle principali questione da esplorare. Negli ultimi decenni la legislazione si è posta il problema della conciliazione offrendo alle imprese una varietà di strumenti a gradi più o meno elevati di strutturazione. Minore attenzione è stata posta sulle condizioni economiche ed organizzative di accesso a queste misure, nonché sul diverso approccio agli strumenti di conciliazione che una PMI può avere rispetto ad una grande impresa.

Le barriere cognitive, economiche e organizzative prima analizzate rendono necessaria una certa dimensione di utilizzo per ammortizzare i costi iniziali di adozione di uno strumento. Da qui scaturisce la tendenza di molti a preferire soluzioni più informali, attraverso ad esempio l'uso di forme di flessibilizzazione contingente dell'orario e il ricorso al sistema dei recuperi.



“Ci si accorda di volta in volta, cercando di dare sempre la priorità alla famiglia. Adottiamo soluzioni flessibili. Soluzioni più formali in una realtà piccola così non avrebbero senso.”

“La struttura è troppo piccola per potersi permettere qualsiasi tipo di part-time per chiunque, per qualsiasi tipo di motivo; non siamo in grado di supportarlo come costo e quindi la conciliazione per noi significa piena disponibilità e piena flessibilità.”

Abbiamo visto come abbastanza diffusa sia la predilezione per soluzioni più malleabili e meno vincolanti sul piano organizzativo.



“Sono pratiche che usiamo tra di noi, basta parlarne!”

“Le soluzioni sono sempre state adottate in maniera interna, senza ad esempio il coinvolgimento dei sindacati.”

Nonostante la preferenza rilevata per modelli più informali di formulazione e implementazione di strategie per la conciliazione, in diverse aziende cresce a poco a poco la consapevolezza dell'importanza di affidarsi ad un sistema di regole e soluzioni più formali nella gestione delle politiche di conciliazione, in grado di dare un valore aggiunto in termini di equità e trasparenza, senza inibire i processi organizzativi fondamentali dell'impresa.



“Fino ad ora ci sono state delle gestioni molto dirette, senza regole definite prima. Non è normato ma è dato dal buon senso. Secondo me definire delle regole è sempre una bella cosa. Non sono dei paletti ma degli ambiti entro cui ti puoi muovere, entro cui tu puoi esercitare un tuo diritto ed in contemporanea ho questo dovere e ne tengo conto.”

In aziende più strutturate, che mettono in campo maggiori e più complesse risorse e competenze sia cognitive che organizzative, è ben chiara la necessità di inquadrare le politiche di conciliazione all'interno di una struttura formale, dove tutti benefici di cui il dipendente può godere siano codificati, ad esempio in accordi sindacali o in regolamenti aziendali. Le richieste del singolo si muovono quindi all'interno di diritti che i dipendenti percepiscono come acquisiti, a fronte peraltro di una chiara specificazione dei doveri dei dipendenti in sede di utilizzo degli strumenti di conciliazione. La strutturazione delle soluzioni di conciliazione in norme ben specificate è frutto anche della volontà del management di trasmettere e far crescere la cultura della conciliazione, come istituzionalizzazione di un livello più avanzato di benessere raggiunto dall'intera compagine aziendale.



“Non bisogna mai dare per scontato che le cose siano acquisite una volta per tutte: può succedere che al cambio della dirigenza, ad esempio, si torni indietro. Se non c'è un modello codificato tutto rimane alla sensibilità della dirigenza. Le politiche di conciliazione, per noi, sono consolidate in un accordo sindacale, ad esempio.”

Una formalizzazione maggiore delle soluzioni di conciliazione permette, inoltre, l'utilizzo di modalità di rilevazione più precise circa l'intensità di richiesta degli strumenti, la facilità di applicazione e l'efficacia dei risultati. Tra le esperienze raccolte all'interno del campione, solo una impresa ha impostato una rilevazione sistematica dei risultati di implementazione delle politiche di conciliazione attraverso la costruzione di un indicatore multidimensionale basato su tasso di assenteismo, tasso di turnover in uscita e assenze per malattia.



“In generale, su tutto il pacchetto welfare, teniamo monitorati tre indicatori che sono quello dell'assenteismo, del turnover in uscita e la malattia. Misurare i risultati di questi progetti penso sia molto complicato e questi i sembravano quelli più vicini a questi temi. Ovviamente teniamo monitorata anche la produttività. Però è difficile creare una relazione diretta tra azioni di responsabilità sociale e produttività.”

Negli altri casi l'efficacia dei è misurata percettivamente dall'imprenditrice sulla base della qualità del clima aziendale o della coesione del gruppo di collaboratori; in alcuni casi, con una logica più prossima ad una rilevazione sistematica, sulla base della percezione degli impatti del turnover aziendale sulla produttività.



“Se vogliamo trovare un indicatore è, ad esempio, che anche venerdì sera eravamo qui a cena tutti insieme, come se fossimo una grande famiglia, e queste iniziative partono spesso da loro, dai dipendenti.”

Al di là della formalità o informalità delle soluzioni adottate, le politiche di conciliazione hanno una duplice funzione. Da una parte, andare incontro alle esigenze dei dipendenti, creando un clima favorevole all'espressione delle competenze ed una migliore partecipazione alle attività di impresa, che influiscono sulla produttività e sui risultati d'impresa.



“Se tu puoi attraverso la tua organizzazione rispondere alle esigenze dei singoli perché non farlo, quando come azienda richiedi un grande livello di competenza e sforzi non indifferenti.”

Dall'altra parte possono essere di vantaggio all'impresa stessa, soprattutto all'interno di quei processi che presentano picchi produttivi o caratterizzati da una forte stagionalità.



“Le politiche di conciliazione non vanno solo a vantaggio dei dipendenti e non sono solo un peso per l’azienda. Possono essere un grande vantaggio anche per l’azienda. Ci sono particolari momenti in cui magari una momentanea riduzione dell’orario di lavoro corrisponde ad un’esigenza dell’azienda. La flessibilità non è solo qualcosa di negativo, come a volte viene vista, ma può essere qualcosa di positivo per entrambe le parti.”

La consapevolezza dell’importanza di attuare politiche di conciliazione all’interno delle imprese è frutto anche di una maggior coscienza del ruolo sociale che l’impresa ha per il territorio e per i dipendenti stessi, soprattutto di fronte alla percepita crisi del welfare.



“Negli ultimi anni si vede la difficoltà dello Stato a rispondere alle esigenze di welfare e le aziende tendono a farsi carico di questi aspetti, in un principio di sussidiarietà. Dal punto di vista delle aziende penso sia cambiato il modo in cui siano viste le politiche di welfare: prima magari erano viste come un qualcosa che potevano fare solo le multinazionali; negli ultimi anni credo che la sensibilità sia molto aumentata ed anche le piccole e medie aziende stanno andando in quella direzione.”

Le soluzioni organizzative adottate dalle aziende per andare incontro alle esigenze di conciliazione dei propri dipendenti comportano una molteplicità di scelte in fase di adozione, sia per quel che riguarda il tipo di strumento che per la modalità di implementazione, formale o informale. Se, da una parte, l’informalità alleggerisce la struttura organizzativa e riduce i costi economici di implementazione e gestione di uno strumento di conciliazione, dall’altra l’adozione formale permette di creare e trasmettere una cultura della conciliazione aziendale con impatti positivi sulle performance e sull’attrattività dell’impresa stessa.

Data la complessità del tema e la difficoltà di misurazione è auspicabile un intervento delle policy che tenga più esplicitamente conto dell’importanza della fase di verifica e misurazione dei risultati delle politiche di conciliazione, cercando in questo modo di facilitare la valutazione di trade-off tra costi e benefici attesi nella fase di scelta di uno strumento.

## IL RUOLO DELLE POLICY E DELLE POLITICHE DI WELFARE

Il ruolo delle politiche di welfare e delle soluzioni policy nel favorire le politiche di conciliazione è stato un tema sollevato più volte dalle intervistate, che concordano nell'affermare che gli attori istituzionali inevitabilmente influenzano le modalità di conciliazione dei tempi di vita e dei tempi di lavoro, giocando un ruolo fondamentale.



“È un problema di cultura, che passa attraverso le leggi, i diritti civili. Bisogna agire affinché le leggi favoriscano e vadano incontro alle donne che decidano di diventare madri. Le donne hanno questa grande opportunità di diventare madri e passano un periodo della vita che è piuttosto complicato se lavorano, è indubbio, e allora bisogna creare le leggi e le politiche di conciliazione.”

Tuttavia, le barriere all'implementazione, le difficoltà di stima dei benefici e di conseguenza di valutazione del trade-off tra benefici e costi rendono abbastanza diffusa la sensazione, tra le imprese intervistate, che puntare esclusivamente su politiche incentrate sui soli strumenti aziendali di conciliazione non sia sufficiente per migliorare significativamente l'interazione tra lavoro e vita. Ad essere auspiccate sono soprattutto politiche di sponda al welfare aziendale, quali interventi di tipo economico a favore delle piccole e medie imprese, o investimenti per rafforzare la rete di servizi sul territorio o per ampliare politiche a sostegno delle famiglie.



“Ci dovrebbero essere maggiori aiuti economici alla famiglia! Negli altri paesi, ad esempio in Francia, ci sono aiuti concreti e politiche per le famiglie. Questo è quello che serve, più che discussioni sulla conciliazione: una buona politica di welfare.”

Ad oggi le risposte ai problemi di conciliazione sembrano necessitare di soluzioni più complesse e sfaccettate, in cui la scelta tra i possibili strumenti si interseca con diverse modalità di applicazione, targettizzate in base alle caratteristiche d'impresa. Si supera quindi la dicotomia “applico – non applico” a favore di una risposta più complessa e matriciale, che necessita di una riflessione e di una proposta più articolata da parte delle policy.

## IL RUOLO DELLE NUOVE TECNOLOGIE IN TEMA DI CONCILIAZIONE

Il ruolo delle nuove tecnologie e della digitalizzazione del lavoro in riferimento alle politiche di conciliazione lavoro-famiglia può essere analizzato attraverso diverse chiavi di lettura. Se il dibattito politico e sociale recentemente si è concentrato sulle modalità di implementazione di alcuni strumenti specifici, quali il telelavoro e gli approcci di smartworking, l'ascolto delle imprese del nostro campione ci ha condotto a riflessioni più ampie e sfaccettate.

Il primo e più visibile effetto dell'introduzione dell'ICT consiste nel facilitare l'applicazione degli strumenti di conciliazione, veicolando informazioni circa le politiche attuate o semplificando i passaggi amministrativi necessari per la richiesta da parte del dipendente e, più in generale, favorendo l'attuazione di politiche di comunicazione interna inerenti ai servizi di conciliazione offerti dall'azienda.



“Le nuove tecnologie ci danno la possibilità di comunicare meglio. Noi ad esempio con l'intranet aziendale diamo informazioni precise ed aggiornate. Prima ancora che nascesse l'intranet noi avevamo fatto un sito web dedicato alle politiche di conciliazione. Quindi con la digitalizzazione del lavoro diventa più facile informare e gestire questo tipo di strumenti.”

“Abbiamo una intranet aziendale per la parte amministrativa, le bacheche per la parte operaia, la newsletter ogni tre settimane che viene messa anche nelle buste paga. Poi abbiamo il sito che è un canale importante per tutti i dipendenti e i canali social tramite cui cerchiamo di coinvolgere i dipendenti negli eventi aziendali, ad esempio, nelle due feste all'anno che facciamo. Abbiamo monitor che tengono costantemente aggiornati i dipendenti su tutte le attività di welfare.”

Solo due intervistate hanno riconosciuto l'appoggio ai nuovi strumenti digitali ed informatici come uno strumento di conciliazione per se, che permette di seguire l'attività d'impresa da casa. Si tratta di due imprese a gestione prettamente individuale, concepite dalle imprenditrici fin dalla costituzione come lo strumento ideale per una più facile conciliazione dei tempi di vita e di lavoro.



“Mi occupo di e-commerce, quindi posso lavorare ovunque. Ho deciso di spostare l'ufficio da casa mia a casa dei miei genitori in modo da poter lavorare mentre mia mamma mi tiene il bambino ed in modo da essere pronta al momento dell'allattamento o al momento del bisogno.”



“Nel mio caso le soluzioni di conciliazione adottate sono state principalmente quelle del lavoro da casa, grazie alle tecnologie informatiche.”

Il parere più diffuso tra le intervistate è che il principale beneficio della digitalizzazione del lavoro, ad oggi, si leghi soprattutto alla possibilità di un incremento della produttività e di un miglioramento dell'organizzazione di processo, mentre l'effetto sulle politiche di conciliazione sembra avere un carattere ancora neutro. In alcuni casi è il tipo di lavoro ad impedire l'uso del digitale per integrare meglio tempi di vita e tempi di lavoro, ad esempio per quei lavori che impongono un contatto fisico diretto con il pubblico o con l'utente.



“Nel nostro settore la digitalizzazione non può fare tantissimo per la conciliazione. C'è bisogno della presenza fisica della persona durante il ciclo produttivo quindi non siamo potuti ricorrere a soluzioni di smartworking.”

Tra le cause dello scarso utilizzo delle nuove tecnologie di telelavoro e smartworking nelle politiche di conciliazione vi è certamente un interesse ancora limitato da parte dei dipendenti, che a volte sembrano quasi voler demarcare nettamente il confine tra i luoghi di lavoro e quelli della vita privata, anche laddove il tipo di lavoro consentirebbe soluzioni di smartworking.



“Il nostro lavoro è tutto digitale. Si potrebbe fare anche da casa ma ho visto che le persone preferiscono lavorare fuori casa, nessuno mi chiede il telelavoro.”

Anche la specifica cultura aziendale può influenzare l'adozione delle nuove tecnologie come strumento di supporto alla conciliazione. In alcuni casi è la direzione a prediligere e preferire una prestazione lavorativa ancora in presenza da parte dei propri dipendenti e collaboratori e quindi a incentivare la condivisione di spazi e tempi di lavoro.





“Per noi il senso dell’azienda è venire qui, lavorare con gli altri, socializzare con gli altri, relazionarsi con gli altri e capire i problemi degli altri. Noi siamo profondamente contrari al telelavoro, perché secondo noi l’azienda deve essere vissuta. Se tu stai fuori non senti il profumo dell’azienda. Poi, se dovesse succedere che una persona ha un problema che può essere risolto solo facendola lavorare da casa, prenderemo in considerazione la questione. Come principio riteniamo che tu devi essere qua per capire le dinamiche e le criticità.”

Infine, lo specifico stile direzionale adottato dal vertice può fraporsi ad un uso maturo di soluzioni di telelavoro o smartworking, che inevitabilmente presuppongono il passaggio da un controllo di processo ad un controllo di risultato.



“Secondo me non siamo ancora arrivati ad adottare a pieno questo tipo di soluzioni per una questione di cultura e di organizzazione. Servono un rapporto di fiducia molto alto e la consapevolezza di dover lavorare per obiettivi piuttosto che per ore lavorate. Forse non abbiamo ancora la maturità che serve, ci vuole una maggiore consapevolezza del risultato e dell’obiettivo rispetto alla necessità della presenza, e questo da entrambe le parti.”

Gli effetti della digitalizzazione del lavoro sulle politiche di conciliazione, in ultima analisi, non sono ancora quelli attesi. Limiti culturali, necessità di modifica dei parametri con cui si è soliti valutare le performance di lavoro, non conoscenza specifica degli strumenti sono tutti fattori che inibiscono una piena accelerazione per via digitale degli interventi conciliativi.

## LA CRISI ECONOMICA E L'IMPATTO SULLA CONCILIAZIONE VITA-LAVORO

La crisi economica iniziata nel 2008 non ha mancato di colpire molte delle imprese indagate in questa ricerca. Meno chiaro, invece, è il legame che vi è stato tra crisi e politiche di conciliazione. Tuttavia, dalle narrazioni delle intervistate sono emersi alcuni interessanti spunti di riflessione.

In primo luogo, è stato evidenziato come la crisi economica e finanziaria abbia portato le imprenditrici a destinare maggiori energie alla gestione aziendale, per far fronte alle grandi difficoltà competitive, sottraendole di fatto a quelle dedicabili alla famiglia. Tali dinamiche si sono manifestate in modo particolarmente accentuato nelle imprese di minori dimensioni ed a gestione familiare.



“La crisi ha avuto effetto sull’equilibrio vita-lavoro nel senso che l’ago della bilancia si è spostato sul lavoro, riducendo gli spazi per la gestione della famiglia. Quando non riesci a gestire bene la famiglia va però a discapito del lavoro, sei più nervosa e meno tranquilla. Poi questa è un’impresa familiare, 3 su 5 vengono dalla stessa famiglia, io e mio marito lavoriamo qui, quindi inevitabilmente un momento di crisi dell’azienda lo porti a casa.”

Inoltre, in queste piccole aziende, il bilancio di impresa e quello familiare si influenzano vicendevolmente: in base ad un principio di vasi comunicanti un momento di crisi economica aziendale direttamente intacca ed influenza le abitudini di spesa familiari.



“È stato un momento molto difficile, all’improvviso c’è stato un blocco totale del lavoro. Ci siamo accorti che c’è stato un rallentamento delle vendite con una difficile ripresa. Di conseguenza siamo stati molto attenti negli acquisti, li abbiamo dovuti ponderare. La stessa cosa per la vita privata: grande attenzione alle spese e alla gestione del patrimonio e dell’economia familiare.”

In secondo luogo, dopo la spinta di metà del decennio scorso, anche sull’onda dell’innovazione legislativa, la crisi ha finito per rallentare l’atteso ulteriore sviluppo delle politiche di conciliazione. Le energie dedicate al mantenimento della posizione competitiva ed al rafforzamento delle relazioni con i clienti, la crescente attenzione ai processi di mercato e alla ricerca di maggiore efficienza nell’organizzazione, in alcuni casi hanno ridotto attenzione e investimenti sul tema della conciliazione. Non vi è dubbio, poi, che la mancata evoluzione delle politiche di conciliazione va inserita entro un generale indebolimento delle politiche di welfare pubblico, a cui, solo episodicamente, pratiche formalizzate di welfare aziendale si sono poste come valide alternative.



“Molte energie dell’impresa sono state dedicate a tenerla a galla nel periodo della crisi. Forse, se non ci fosse stata la crisi, avremmo potuto fare molto di più in tema di conciliazione, di sicuro non abbiamo fatto niente in meno rispetto a quello che facevamo prima del 2008.”

Tuttavia, nella maggior parte dei casi le intervistate hanno dichiarato che l’effetto della crisi economica del 2008 sulle politiche di conciliazione è stato neutro, indipendentemente dal fatto che la crisi abbia o meno impattato in modo forte sulle performance di impresa.



“Diciamo che la crisi c’è stata, ma mi sono sempre data molto da fare per trovare qualcosa per rimpiazzare l’ordine perso o cose simili. Anche a livello produttivo non si è fatta molto sentire. E sulle politiche di conciliazione, di conseguenza, non ha avuto alcun effetto.”

“La crisi ha avuto effetto sulla impresa, ma non sulle politiche di conciliazione.”

Infine, la crisi, in alcune circostanze, ha dato un rilievo maggiore al ruolo delle donne come *breadwinners* in un momento di crisi del mercato del lavoro, che talvolta ha penalizzato più pesantemente comparti, come il manifatturiero, a prevalente occupazione maschile. Tale evidenza si rispecchia nelle statistiche nazionali e locali sulla maggiore tenuta delle imprese femminili e sul ruolo della donna come attore pienamente attivo anche nella composizione del reddito familiare. Anche alcune imprenditrici intervistate hanno ben colto questo effetto indotto dalla crisi.



“Ci si è resi conto che per effetto della crisi molte persone hanno perso il lavoro ed il socio-dipendente donna della cooperativa era l’unica che portava a casa uno stipendio. Quindi abbiamo posto attenzione alla tutela del posto di lavoro ed ai bisogni della persona. Ad esempio il ristoro che viene dato a maggio è una parte importante per l’operatore che magari porta a casa solo uno stipendio e ha dei figli. Si è capita l’importanza della donna in questa situazione di crisi del lavoro.”

## IMPRENDITORIA FEMMINILE: CONCEPIRE E VALORIZZARE LA DIVERSITA’

Parlare di imprenditoria femminile vuol dire anche riflettere sull’importanza di valorizzare identità, comportamenti e competenze di genere diversi. E’ il tema, sempre più dibattuto, del diversity management<sup>34</sup>, che si fonda sul presupposto che nelle società complesse, alla luce dei conflitti sociali e culturali che le animano, “concepire e valorizzare le diversità”, iniziando da quelle tra uomo e donna, sia prima di tutto una formidabile opportunità di sviluppo sociale ed economico.

---

**34.** Per diversity management si intende, in generale, l’impegno sistematico e pianificato delle organizzazioni nel reclutare e trattenere personale con diversi background e capacità. Si veda Cox, T. (1994), *Cultural diversity in organizations: Theory, research, and practice*. San Francisco: Berrett-Koehler.

In questo paragrafo, si parlerà degli stereotipi sulla donna nei luoghi di lavoro e delle differenze tra uomo e donna ancora oggi percepite nei contesti professionali. Nel secondo paragrafo, le differenze di genere nel modo di fare impresa saranno lette nell'ottica del diversity management, alla ricerca di nuove prospettive di creazione di valore. Infine, saranno proposte alcune riflessioni di più ampio respiro sulla cultura della differenze che, almeno in parte, sembra ancora oggi persistere in Italia e sul ruolo delle istituzioni e delle nuove generazioni nell'affrancamento da schemi tradizionali che di fatto non favoriscono uno sviluppo reale.

### LE DONNE CHE LAVORANO: STEREOTIPI E PROBLEMI AUTO-PERCETTIVI

Nonostante le rivoluzioni sociali dei decenni scorsi ed i grandi movimenti di massa che hanno segnato, seppur gradualmente, l'accesso delle donne all'istruzione, ai luoghi di potere e ad ambiti professionali prima appannaggio di soli uomini, permangono ancora oggi molte differenze tra uomini e donne. In tema di imprenditoria femminile si può trovare traccia di tali differenze innanzitutto nella bassa rappresentanza delle donne all'interno di tavoli decisionali, quelli in cui siedono le posizioni apicali e di vertice.

Questa tendenza è stata confermata dalla maggior parte delle donne ascoltate. Interrogate sulle caratteristiche dei loro settori di riferimento, infatti, quasi nella totalità dei casi le intervistate hanno dichiarato di operare in settori dominati per la maggior parte da competitor uomini, facendo notare che essere un'imprenditrice donna richiama un fatto di per sé speciale, non ordinario e per questo "maggiormente apprezzato".

Il riferimento delle intervistate non va tanto alla presenza di atteggiamenti discriminatori in ambito lavorativo – le imprenditrici intervistate hanno quasi tutte affermato di non aver avuto esperienze dirette al riguardo – quanto piuttosto alla persistenza di stereotipi negativi ancora diffusi un po' in tutti i settori e luoghi di lavoro. Tuttavia, anche la sola persistenza di stereotipi rende di fatto più difficile il percorso di un'imprenditrice, su vari fronti.

In primo luogo, persiste un problema di immagine, per la donna sembra essere più difficile, o in media meno rapido, appropriarsi dell'immagine di imprenditrice nel proprio contesto di riferimento. Un'imprenditrice donna sul luogo di lavoro deve sempre "dimostrare più di un uomo", soprattutto in settori considerati appannaggio di professionalità maschili, come l'informatica o la meccanica ad esempio.



Ad esempio, in alcuni tavoli soprattutto molto tecnologici, la stessa cosa detta dall'ingegnere maschio e detta da me, donna e per giunta con una formazione umanistica, poteva avere una valenza diversa. Adesso per fortuna dalla mia giocano l'esperienza e l'età!

Le imprenditrici concordano, inoltre, nell'affermare che ci siano una maggiore facilità e maggiori opportunità per gli uomini nel fare impresa rispetto alle donne. Soprattutto in certi settori il senso comune riportato da molte delle intervistate è che la figura maschile ricopra un posizione più solida, maggiormente riconosciuta e accreditata, ad esempio nei rapporti con gli stakeholder, che per abitudine o per cultura preferiscono interfacciarsi con un uomo.



“Nel fare impresa la donna ha le stesse capacità di un uomo, ma non le stesse opportunità. Nella mia carriera, se avessi avuto un uomo di fianco a me, avrei probabilmente fatto di più, le mie difficoltà sono dovute al fatto che io sono sola e sono donna. Difficoltà in tutti i sensi: dalla banca, ai rapporti commerciali, ai rapporti con i clienti che mi chiedono se per favore si può parlare con un uomo. Perché la figura dell'uomo dà sicurezza, così mi è stato detto”.

Una donna, è stato detto, è spesso identificata primariamente come “figlia” o “moglie”, fuori e dentro dal mercato del lavoro; fare impresa al fianco di un uomo, inoltre, rende la vita di una donna imprenditrice molto più semplice per ammissione delle stesse imprenditrici.



“Spesso viene sottolineato il mio ruolo di figlia e di donna che collabora attivamente in azienda. I fornitori quando vedono una giovane donna automaticamente pensano alla sua inesperienza, e in questo senso dico che la donna deve dimostrare di più le sue capacità. Poi sicuramente un fattore di età incide, l'essere giovane e l'essere donna si sommano come fattori potenzialmente negativi, per un uomo il difetto sarebbe uno solo: l'essere giovane...”.

“All'inizio spesso mi veniva chiesto di chi ero la moglie o la figlia, come se una donna fosse identificata solo nel ruolo di figlia o di moglie. E questo ricordo è andato avanti per tanto tempo, ad esempio quando trattavamo con ambienti lavorativi più strutturati, con la casa madre o con le banche”.

Emergono anche stereotipi che fanno riferimento ai contesti di lavoro e alle concezioni che inquadrano le donne in certi ruoli e tipi di attività, tradizionalmente associate alla figura femminile. Sono diverse le imprenditrici che raccontano, anche scherzosamente, di situazioni “tipiche” in fiere o meeting, dove clienti e agenti si avvicinano a stand e corner aziendali chiedendo immancabilmente di un “titolare” uomo e dando indirettamente per scontato che le donne con cui si stavano interfacciando in quel momento non fossero altro che le addette all'accoglienza e al customer care.



“In un’occasione a una fiera, un cliente si è seduto e mi ha chiesto di portargli un caffè, cosa che ho fatto. Poi mi sono seduta e gli ho detto che doveva trattare con me. Ho notato in lui un po’ di imbarazzo”.

Quando il mondo imprenditoriale locale si interfaccia con noi, ci “chiedono sempre di poter parlare con un titolare uomo. Anche nel rapporto con clienti o con i fornitori spesso ci dicono: “ci chiama il titolare?”.

In altri casi, sono stati riportati episodi in cui gli stereotipi affiorano in situazioni di lavoro di gruppo tra manager. Ad esempio, nella preparazione di proposte di finanziamento per istituti bancari o enti pubblici, alle donne manager viene sovente proposta dai loro pari uomini una ripartizione dei compiti in cui le donne sono deputate a predisporre la documentazione e a verificare la correttezza formale della procedura, mentre agli uomini viene assegnata la formalizzazione del budget e tutte le questioni finanziarie connesse alla progettazione. Il luogo comune è che le donne sono più competenti sulle questioni di “ordinaria amministrazione” e meno su quelle di gestione strategica e finanziaria. Questo atteggiamento è stato riscontrato anche in casi di pari scolarizzazione tra uomo e donna.

Ma stereotipi e atteggiamenti discriminanti possono toccare le lavoratrici anche in riferimento alla loro appartenenza di genere o al loro ruolo di madre. Per una donna, sia essa dipendente o manager, che richiede in modo sistematico precisione e impegno a colleghi o dipendenti, sarà facile evocare lo stigma della donna “isterica”, incapace di equilibrio. Gli stessi atteggiamenti in un manager uomo, legati appunto a fermezza, severità, disciplina nel lavoro, tendono ad essere valutati più positivamente come espressione di leadership e determinazione. Ancora, di donne molto impegnate nel lavoro o che dimostrano attaccamento al proprio lavoro si potrà invece dire con facilità che sono “pessime madri”, donne incapaci di crescere i loro figli in modo adeguato, che con la loro assenza li costringono a gravi lacune affettive. Racconta bene una delle imprenditrici ascoltate:



“Mio marito era farmacista, aveva un’altra mentalità...lo ho faticato per avere il mio spazio. Se facevi l’insegnante ok, ma il creativo non lo puoi fare in 2 o 5 ore. Ha un tempo di lavoro indefinito: può servire un’ora o 2 giorni, ci sono prove infinite da fare. Io ho lavorato in una famiglia in cui il lavoro di una donna non era stimato, non vedevano la ragione del perché una donna dovesse lavorare. Una donna andava bene come insegnante. Perciò non potevano capire quale era il mio vero impegno, per loro io avrei dovuto portare avanti la famiglia, con le regole che ciò imponeva”.

Questi stereotipi certo non fanno bene alle donne sui luoghi di lavoro, in termini non solo di immagine, ma anche di performance, a causa dell'effetto negativo indotto da mancanza di fiducia e da atteggiamenti fondati sul pregiudizio. La loro esistenza denota la permanenza di retaggi culturali evidentemente ancora in essere.

A questa dimensione si ricollegano le questioni contingenti alla diversa divisione del peso dei compiti di cura e dei compiti domestici nelle famiglie, che grava ancora prevalentemente sulle donne, nonostante, come detto precedentemente, si registri su questo una significativa inversione di rotta. Anche questo dato va senza dubbio considerato come una delle cause della minore presenza di donne nel mondo imprenditoriale.

Tuttavia l'indagine ha messo in evidenza anche un possibile altro livello di analisi, che per rilevanza e significatività sembra opportuno restituire in questa sede. Chiamate a fare considerazioni sulla minore presenza di donne imprenditrici rispetto a uomini imprenditori, le professioniste intervistate hanno fornito letture e possibili interpretazioni che mettono sul tavolo ulteriori elementi.

Si è affacciato talvolta nelle interviste un problema di auto-percezione della donna in ambito professionale, quindi non solo rispetto ai ruoli sociali di moglie e madre come già messo in luce, ma anche rispetto al suo ruolo nel mondo del lavoro e quindi di riflesso nel mondo imprenditoriale:



"Io vedo nell'approccio femminile questa titubanza a intraprendere, a tanti livelli."

"Prima di incominciare, ho temporeggiato, ho usato molta prudenza. Ho sempre avuto un po' paura... "

Le donne a volte sembrano esprimere una difficoltà nel concepirsi entro ruoli professionali alti, al vertice di istituzioni e aziende, quelli in cui - per i canoni attualmente accettati - è necessario essere direttivi, dimostrare di avere leadership, senso del comando, autorevolezza, di essere competitivi e se necessario, come evocato dalle imprenditrici ascoltate, persino aggressivi. In effetti questi connotati sembrano stridere con i tratti identitari che per natura, storia e cultura occidentale vengono associati alla donna.

A tal proposito è interessante riportare quello che un'imprenditrice riferisce, per sua esperienza nei mercati asiatici, sull'atteggiamento delle donne cinesi in contrapposizione alla percezione della donna diffusa nei paesi di tradizione occidentale:



"In Cina ho notato che la forza delle donne è maggiore rispetto a quella degli uomini. Non so se viene da voglia di riscatto rispetto al passato; ma le donne cinesi sono molto aggressive, agguerrite sul lavoro. Le donne cinesi hanno molta voglia di potere, molta predisposizione a fare carriera, a raggiungere posizioni apicali. La forma è molto importante, sono disposte a fare di tutto pur di arrivare a una posizione importante e sgomitano parecchio."

Questa divergenza o poca affinità tra i tratti identitari comunemente associati alla donna e i requisiti tipici che caratterizzano le figure decisionali in ambito lavorativo sembrano generare una contraddizione non solo nell'immaginario femminile delle donne, ma anche a livello sociale generando un senso comune che tende a respingere la figura della "donna di potere".



"Discriminazioni non lo so, stereotipi sicuramente! A me è capitato di essere considerata brava, bella e buona finché non assumi un atteggiamento che non ti aspetti da una donna, che può essere un atteggiamento di comando o di sicurezza, allora non viene accettato. Atteggiamenti che in un uomo sarebbero lodati e questo è uno stereotipo."

E creando banalmente nelle donne paura e sfiducia:



"Ho condito il tutto con incoscienza; ho inserito la famiglia, l'amore, i figli; ma non avevo fatto grossi programmi, in quel caso mi sarei spaventata e non avrei agito così... "

I due livelli di auto-percezione della donna, la donna sul lavoro e la donna nella società, sono tra loro interconnessi e si influenzano a vicenda:



"Le donne hanno paura di non riuscire a fronteggiare soprattutto i problemi di conciliazione, anche quando non esistono ancora. Come paura pregressa e derivante da un retaggio culturale. Oggi c'è una grande emancipazione a livello professionale nelle donne, mi riferisco a tante ragazze sempre con la valigia in mano, brave a livello di carriera che però rinunciano ad avere una famiglia. Anche lì, sono scelte. Anche io e la mia socia che abbiamo ritardato la maternità più possibile. Oggi non la ritengo più una strategia sensata. "

Sembra quindi esserci uno scollamento tra le istanze che le donne esprimono nella dimensione privata, nel bisogno di essere madri e mogli, e quelle che le donne esprimono in ambito lavorativo, dove faticano ad avere posizioni di responsabilità, come se dimensione privata e dimensione pubblica fossero tra loro inconciliabili.



## MANAGEMENT DELLE DIFFERENZE

Le donne che raccolgono la sfida di fondare un'impresa o di condurre una propria attività e che lo fanno con risultati positivi, come nei casi considerati da questa indagine, che contributo specifico danno in termini strategici e di management rispetto all'approccio dato da una conduzione d'impresa maschile? Questa domanda si muove lungo una linea d'indagine che vuole capire se il fenomeno dell'imprenditorialità e le capacità utili affinché si realizzi, possano essere comprese e promosse anche entro una prospettiva di genere.

Possiamo introdurre la riflessione con la lettura data da una neo-imprenditrice under 30, compagna nella vita di un coetaneo anch'esso titolare d'azienda. L'opinione che esprime è frutto della sua esperienza quotidiana e ben esemplifica il tema oggetto d'indagine.



*“Io vedo che negli affari, mio marito si butta più di me, quando ha un'idea ha più fretta di concludere, di realizzarla, io invece faccio impresa con i piedi di piombo. E ho notato che le donne a volte sono più concrete, come se avessero più i piedi per terra, le donne pensano di più alle conseguenze. Mentre gli uomini sono più istintivi. Le conseguenze le valutano, ma dopo, quando sono in corso. Io invece, sento che a volte indugio eccessivamente, penso troppo prima di agire”*

Queste differenze nel modo di fare impresa si riconducono, secondo alcune intervistate, ad una sensibilità tipicamente femminile, ad una flessibilità e capacità di problem solving che le donne acquisiscono nel privato, in quanto principali responsabili dei compiti di familiari.



*“Noi donne abbiamo nel DNA il fatto di essere mamme ed in questo senso gli utenti diventano un prolungamento dei figli naturali. Le donne sono in genere più disponibili, gli uomini calcolano di più. Il fatto di essere più sensibili, crea più responsabilità e collaborazione. Le donne, infine, sanno essere flessibili.”*

*“Anche se sono un po' luoghi comuni, gli aspetti femminili di praticità, buon senso, capacità di mediazione di fronte ai problemi incidono sul modo di fare impresa. Gli uomini hanno una maggiore rigidità di approccio, di affrontare gli argomenti. Le donne sono più flessibili e pragmatiche.”*

Un altro aspetto che connota lo stile femminile di imprenditorialità sembra essere, secondo le imprenditrici, una maggiore capacità nella gestione delle relazioni, sia quando questa si traduce in capacità negoziali, sia quando invece si esprime nella capacità di intessere relazioni e costruire partnership. Questo si può riflettere anche in ambito di governance aziendale.



“Pensando alla mia vita professionale la cosa che ho notato è che in situazioni conflittuali, spesso e volentieri – dico mediamente – la donna ha un approccio meno aggressivo, meno determinato rispetto a quello maschile nel momento di conflitto. E’ capace di mediare, di trovare un compromesso, noi troviamo soluzioni, strade alternative. Nell’approccio maschile vedo la tendenza a creare conflitti anche quando non ce ne è bisogno”

Questa differenza di comportamento manageriale può portare ad una diversa attitudine nella gestione al vertice, che è stata sottolineata spesso dalle intervistate utilizzando diverse metafore e portando diversi esempi. In prima battuta, tali differenze si possono esprimere in maniera sintetica affermando che “le donne governano” e “gli uomini comandano”.



“Le donne governano, gli uomini comandano. Le donne hanno un approccio al governo, il che non vuol dire non saper comandare, ma vuol dire che hanno un approccio più complesso alla realtà, più strategico. L’approccio al comando a volte paga; ma vuol dire anche tagliare fuori diversi aspetti, diverse cose.”

Dalle esperienze delle intervistate si evince quindi una diversità di approccio alla direzione d’impresa che deriva da una diversa natura, più riflessiva e strategica quella donna, con soluzioni più complesse e sfaccettate ad un problema, proiettate nel lungo periodo; più razionale e focalizzato l’approccio dell’uomo, con soluzioni più finalizzate al breve periodo.



“I nostri principali competitor sono governati al vertice da uomini ed i loro organici sono composti prevalentemente da uomini. E credo che questo possa avere ripercussioni nel nostro settore perché in generale gli uomini sono meno capaci di leggere la complessità.”

Ciò che segna un'evoluzione della riflessione sulle tematiche di genere legate all'imprenditorialità è la dimensione della tutela delle differenze, unita a quella dell'integrazione delle capacità specifiche di uomini e donne. È parere diffuso tra le imprenditrici, infatti, che entrambe queste diverse modalità di approccio possono portare a benefici e le intervistate sembrano essere concordi sul fatto che la sintesi dei due approcci porterebbe il giusto equilibrio nella gestione d'impresa, confermando quanto proposto dai più recenti studi di diversity management.



“Per me ci sono pregi e difetti in entrambi, come nella vita quotidiana. Nel senso che la donna riesce a gestire più cose contemporaneamente, ma è più ansiosa. L'uomo si focalizza di più su una attività alla volta ed è meno suscettibile verso certe cose. Nel mio immaginario l'ideale è un mix.”

“L'uomo è meno sensibile nella lettura del mercato, poi magari sono più razionali. Il giusto equilibrio sarebbe un uomo ed una donna, che si relazionano.”

La diversità di uomo e donna deve quindi essere valorizzata e messa a sistema.



“Questa cosa per cui uno deve essere più bravo dell'altro non è vero. Così come non è vero che siamo uguali, siamo diversi per natura e la diversità è un valore, quindi bisogna mettere a sistema questa diversità, ognuno deve rimanere all'interno della propria natura.”

“Ci sono eccellenze sia negli uomini che nelle donne. Quindi adoro mischiare entrambi i generi perché ognuno ha qualcosa da dare.”

In alcune realtà si esprime una grande consapevolezza circa l'importanza di sistematizzare tale ricchezza di approccio all'interno della struttura apicale stessa, ponendo al vertice sia un uomo che una donna. Ne è un esempio una cooperativa femminile, fondata dalle donne per dare lavoro alle donne in un periodo di difficoltà economica ma gestita al vertice da un uomo.



“L'uomo e la donna hanno un diverso modo di vedere le cose, per le caratteristiche di essere uomo o donna, al di là della formazione che si può avere. È importante combinare queste due visioni, non differenti ma diverse, che vanno a completarsi mettendosi insieme. È un punto di forza! Il presidente uomo dà quella sicurezza e quell'affidabilità in un ambiente tutto femminile che è importante, senza per questo screditare le donne. Come dice lui stesso, il vicepresidente deve però essere donna per poter vedere tutte le sfaccettature di ogni situazione, il punto di vista di un uomo e il punto di vista della donna che si completano a vicenda.”

## CULTURA, ISTITUZIONI E NUOVE GENERAZIONI

Cosa resta della differenza di genere oggi? Le interviste ci restituiscono sul tema l'idea di un problema culturale che persiste, ma all'interno di un quadro sociale in movimento.

La differenza di genere tuttora è percepita come un problema che, in diverse forme, si manifesta e influenza la vita della donna in impresa. Tali opinioni sono comuni tra le imprenditrici, sia di imprese consolidate che di start-up. In parte la differenza di genere si lega alle differenze radicate nei ruoli familiari e nei carichi di cura. In parte a caratteristiche di genere che le donne in primis ritengono connaturate alla loro stessa natura e che di fatto determinano una minor propensione ad associare la donna a posizioni apicali in azienda. Tali differenze, secondo alcune, si manifestano ancora spesso in forma di galanteria e paternalismo.



“Siamo condizionati e ancora legati ad una cultura in cui la donna può sì andare a lavorare ma ad un certo orario deve andare a casa. Soprattutto nei paesi più piccoli è facile che se la donna rientra più tardi dal lavoro ciò appaia strano.”

“Ad esempio alle riunioni io vengo sempre chiamata per nome mentre gli uomini per cognome. C'è sempre un aspetto un po' paternalistico. Oppure la parolaccia che scappa e ti chiedono scusa. Ambienti molto maschili dove comunque ti fanno sempre il complimento. Non è ingestibile ma è un problema assolutamente e prevalentemente italiano. C'è un tema che viene vissuto come galanteria ed è questa la tristezza: la galanteria che nasconde differenze di genere”

Stereotipi, differenze di approccio, difficoltà nell'appropriarsi di una immagine da imprenditrice, ostacoli nella creazione d'impresa sono il minimo comun denominatore di una cultura della differenza in voga soprattutto nelle generazioni passate e che di fatto ha impedito sino ad oggi la pratica di una seria e alternativa cultura dell'inclusione.



“Mi sono sposata e ho avuto 2 figli in 14 mesi. Mio marito all'epoca insisteva che io smettessi e per come era solito fare allora sembrava normale smettere. Quindi ho venduto la boutique.”

Il “giro di boa”, oltre al quale la parità di genere è raggiunta e pienamente assimilata, a tutti livelli generazionali ed istituzionali, non è ancora stato realizzato.



“Io credo che il divario ancora ci sia. Probabilmente ci sono anche ragioni biologiche, che derivano dalla natura umana. Ci sono spinte inconsce, sono abbastanza convinta di questo. Così come sono convinta che la cultura possa scendere a compromessi con la natura e trovare le giuste politiche di conciliazione. Non credo che abbiamo ancora fatto il giro di boa, ci siamo vicini, ma ci vuole ancora forse una generazione perché questo accada.”

Il divario persiste, ma lo scenario attuale è dinamico. La spinta al cambiamento la danno soprattutto le nuove generazioni. Secondo la maggior parte delle intervistate, all'interno delle nuove generazioni le distanze tra uomini e donne, sia a livello sociale che lavorativo, si accorciano; gli uomini partecipano più attivamente ai compiti di cura necessari per il benessere familiare, le mutate condizioni economiche e sociali inoltre fanno sì che la necessità di più entrate nel bilancio familiare rendano naturale e indiscussa la partecipazione delle giovani donne al mercato del lavoro. Questi nuovi comportamenti sociali uniti alle nuove consapevolezze sulla parità di genere portano ad affermare che la cultura della differenza di genere può essere stemperata innanzitutto con l'esempio di giovani donne che consapevoli di poter concorrere ad armi pari per guadagnare ruoli di vertice e capaci di concepirla in modo nuovo nella famiglia e nella società, si mettono in gioco senza remore dimostrando le proprie capacità.



“Il giro di boa secondo me non è stato fatto, però rispetto al passato la donna ha iniziato e sta riuscendo a dimostrare quanto vale e di conseguenza può avere più possibilità lavorative, per essere considerata alla pari di un uomo. Ma serve ancora tempo e delle donne capaci, che dimostrino di essere in grado di gestire una casa, una famiglia ed una carriera come se fossero un uomo, o anche di più, visto che sempre per aspetti culturali ci sono diversi carichi di cura tra uomo e donna all'interno della famiglia. Questa immagine di famiglia rimane tutt'oggi, ma credo che nelle nuove famiglie giovani c'è più consapevolezza che se si lavora entrambi ci si deve aiutare.”

“Il classico <<sei bella o brava>> è figlio di una cultura che non c'è più e di una generazione che sta passando la mano. Non ho mai sentito dire ad un uomo <<sei bello e bravo>>. Secondo me questi problemi non ci saranno più. Sui quarantenni è già stato fatto molto lavoro: dai 40 in giù hanno mogli diverse, molte che lavorano, difficilmente hanno rinunciato a lavorare per la famiglia.”

La nuova parola d'ordine sembra quindi essere inclusione: inclusione delle donne nel mondo del lavoro, inclusione degli uomini nella gestione familiare, inclusione del diverso in un sistema sociale e culturale che si arricchisce dalla diversità di opinioni, visioni e modi di essere.



“Una cultura democratica di inclusione, di accettazione e valorizzazione della diversità, con delle leggi e dei programmi che aiutano, favorisce il tema della parità: inclusione è la parola chiave, io la andrei quasi a sostituire a parità, inclusione è la parola giusta. Ciascuno nel suo piccolo faccia quello che può: la scuola deve favorire, la famiglia deve favorire, lo Stato in particolare deve favorire.”

In tema di conciliazione l'evoluzione sembra quindi andare nella direzione di una maggiore e più coerente interconnessione tra pratica quotidiana di conciliazione e politiche di conciliazione. Mentre la formulazione di politiche di conciliazione è cosa di pochi attori, la pratica di conciliazione è un processo in cui si intersecano diversi livelli di azione, sociale, aziendale e personale, e che chiama all'azione attori pubblici e privati, imprenditori e singoli individui.

## AMBIVALENZA DELLE QUOTE ROSA

Il tema delle quote rosa è emerso spesso spontaneamente nelle interviste. Strumento ideato per favorire l'inserimento delle donne in ambienti prevalentemente maschili, è stato percepito in modo ambivalente dalle intervistate. Se, da una parte, può essere visto come uno strumento forzoso ma necessario per dare il via ad un cambiamento altrimenti di difficile realizzazione.



"In questo momento, le quote rosa ti permettono di superare difficoltà di visibilità, in aziende e associazioni, che un collega maschio non avrebbe. È il pezzettino finale di gestione vera del potere che non ti lasciano in mano. Le donne per natura non sono legate al potere. Il tetto di cristallo c'è ma per ruoli che forse alle donne non interessano nemmeno più di tanto."

In molti altri casi, l'effetto delle quote rosa è visto come ambiguo perché il merito rischia di essere subordinato alla rappresentanza.



"Non trovo che le quote rosa siano la giusta soluzione: non è che solo perché sei donna "ci deve essere". Ci devi essere se te lo meriti, altrimenti no! Credo sia più importante dare la possibilità a tutti di dimostrare quello che possono fare e le proprie capacità. Alla fine rischi di avere l'effetto opposto, quasi di perpetuare lo stereotipo."

"Per me sarebbero altre le questioni da discutere. Oggi secondo me il tema della differenza di genere. Secondo me non permea così tanto la società come si vorrebbe pensare dalle discussioni che si fanno. Io sarei molto più per un discorso meritocratico. Quando vai a parlare di quote rosa rischi di creare la discriminazione. Poi è ovvio che c'è una fascia generazionale che fa fatica a cambiare."

---

**35.** In Italia la logica delle "quote rosa" è stata adottata nella legge 120/2011, che impone una maggiore presenza femminile nei Consigli di Amministrazione di società quotate in borsa e controllate dalle pubbliche amministrazioni.

## CONCLUSIONI: QUALCHE RIFLESSIONE PER LE POLITICHE FUTURE

Il fenomeno dell'imprenditoria femminile è un tema denso di complessità in cui si intrecciano istanze proprie del progresso collettivo – quindi legate ad aspetti di emancipazione di parti del tessuto sociale, di pari opportunità tra generi, di equità ed di eguaglianza tra pari – e temi propri dello sviluppo economico di un territorio, legati alla sua capacità produttiva, alla sostenibilità economica di imprese consolidate, ma anche alla sua capacità generativa di imprese nuove, in grado di rinnovare il tessuto produttivo e ridare nuova linfa competitiva. Quello dell'imprenditoria femminile è quindi uno di quei temi cardine su cui un territorio misura la sua capacità di progettare adeguate politiche di sviluppo economico e sociale.

Tutti i dati disponibili ci dicono che gli spazi di crescita per l'impresa femminile sono ancora molto elevati. In un contesto socio-economico evoluto quale quello emiliano-romagnolo e modenese solo due imprenditori su dieci sono donne. Ci sono molte cause, anche strutturali, che possono spiegare questo. E' evidente, tuttavia, come questi dati stiano a testimoniare di una valorizzazione solo parziale del capitale umano presente nel territorio. Non tutte le leve disponibili per lo sviluppo e il benessere sostenibile del territorio sono pienamente agite. Il sostegno e la valorizzazione dell'imprenditorialità femminile merita pertanto una costante attenzione e un rinnovato interesse dei policy maker, anche e soprattutto a livello locale.

Questa indagine ha provato a ripercorrere alcuni dei principali temi che connotano un fenomeno complesso come quello dell'imprenditoria femminile. Sebbene diverso fosse il focus dell'analisi, i risultati offrono qualche spunto di riflessione per i policy maker.

1. Le condizioni di accesso agli strumenti disponibili per la conciliazione tra tempi di lavoro e tempi di vita possono essere migliorate.

La legislazione ha offerto negli anni una ampia varietà di strumenti che possono aiutare le imprese nella soluzione di problemi di conciliazione. Meno costante è stata la capacità di finanziare in modo continuativo le misure. Soprattutto, minore attenzione è stata posta sulle condizioni economiche ed organizzative di accesso a queste misure, nonché sul diverso approccio agli strumenti di conciliazione che una PMI può avere rispetto ad una grande impresa. Le barriere cognitive, economiche e organizzative che ancora si frappongono ad una piena utilizzazione degli strumenti di conciliazione in contesti aziendali portano molte imprese a preferire soluzioni parziali e informali, basate più sull'uso flessibile di pochi strumenti ordinari di gestione del personale (orari, permessi) che non ispirate a strategie organiche di gestione dei problemi attraverso il ricorso sistematico alla più ampia varietà disponibile di interventi formalizzati. Resta pertanto ancora un grande spazio per una rinnovata attenzione dei policy-maker verso l'individuazione di strumenti di conciliazione più flessibili, più adattabili alle diverse tipologie di organizzazione, cultura e risorse aziendali.

2. L'impatto delle nuove tecnologie di digitalizzazione del lavoro può essere fortemente accresciuto.

I potenziali effetti positivi della digitalizzazione del lavoro (telelavoro, smartworking) sulle politiche di conciliazione sono ancora ben lontani da quelli attesi. L'indagine ha messo in luce limiti di varia natura, culturali, organizzativi, manageriali, che hanno ridotto la portata dei potenziali benefici apportabili dalle nuove tecnologie digitali alle tematiche conciliative. Spazi di intervento sono disponibili per interventi in grado sia di accrescere la conoscenza specifica degli strumenti presso imprese e lavoratori, sia di favorire la creazione di condizioni favorevoli in impresa per la loro adozione, ad esempio attraverso una maggiore diffusione delle pratiche di gestione per processi.

3. Nuovi interventi per rafforzare la rete di servizi sul territorio o per ampliare politiche a sostegno delle famiglie possono dare impulso alle politiche aziendali di conciliazione.

I risultati dell'indagine hanno messo in luce come il tema della conciliazione non possa essere affrontato dalle imprese da sole. Si avverte la necessità di "politiche di sponda", sia a livello di sostegno alla piccola impresa, sia di welfare del territorio, che possano affiancare gli investimenti delle imprese finalizzati al migliorare della qualità di vita di imprenditori e dipendenti. Vi è quindi spazio per nuovi interventi per rafforzare la rete di servizi pubblici o privati disponibili nel territorio. Si colgono anche segnali di come l'ambito di riferimento delle politiche di conciliazione vada sempre più estendendosi oltre il perimetro della tutela della condizione femminile o del sostegno alla famiglia nelle sue forme tradizionali. Sarebbe utile ragionare sulla conciliazione anche per nuove reti, per network di promozione sociale, di mutuo aiuto o di collaborazione, che travalicano l'ambito chiuso del nucleo familiare e che sulla scia di spinte dal basso della società, possono proporre alternative nuove ai problemi "sempreverdi" propri del connubio tra vita di lavoro e vita privata.

4. Un ambiente favorevole alla nascita e alla crescita delle imprese femminili è un ambiente che aiuta la crescita economica del territorio nel suo complesso.

Il contesto per le imprenditrici non è mai un contenitore neutro entro cui fondare la propria azienda e agire in modo asettico e svincolato da ciò che le circonda. C'è una relazione biunivoca tra imprese femminili e contesto socio-culturale entro cui esse operano. Tanto più l'ambiente sarà ricco di reti, di interconnessioni e collaborazioni tra i suoi vari player, a livello di imprese, associazioni e attori istituzionali, tanto più la possibilità di sviluppo per l'impresa femminile sarà maggiore. La creazione di un humus favorevole all'imprenditoria femminile parte da lontano. Non implica solo un lavoro attento in termini di politiche di welfare, di pari opportunità o di quote rosa. Il lavoro da fare è non di meno un lavoro di tipo culturale ed educativo. Un lavoro che parte dalla scuola per poi coinvolgere poi da vicino molti altri soggetti pubblici e privati all'interno di una comunità. Le esperienze di best practices contenute nel rapporto fanno capire quanto possa essere importante il ruolo svolto da comunità e network specializzati a sostegno alla imprenditorialità femminile.



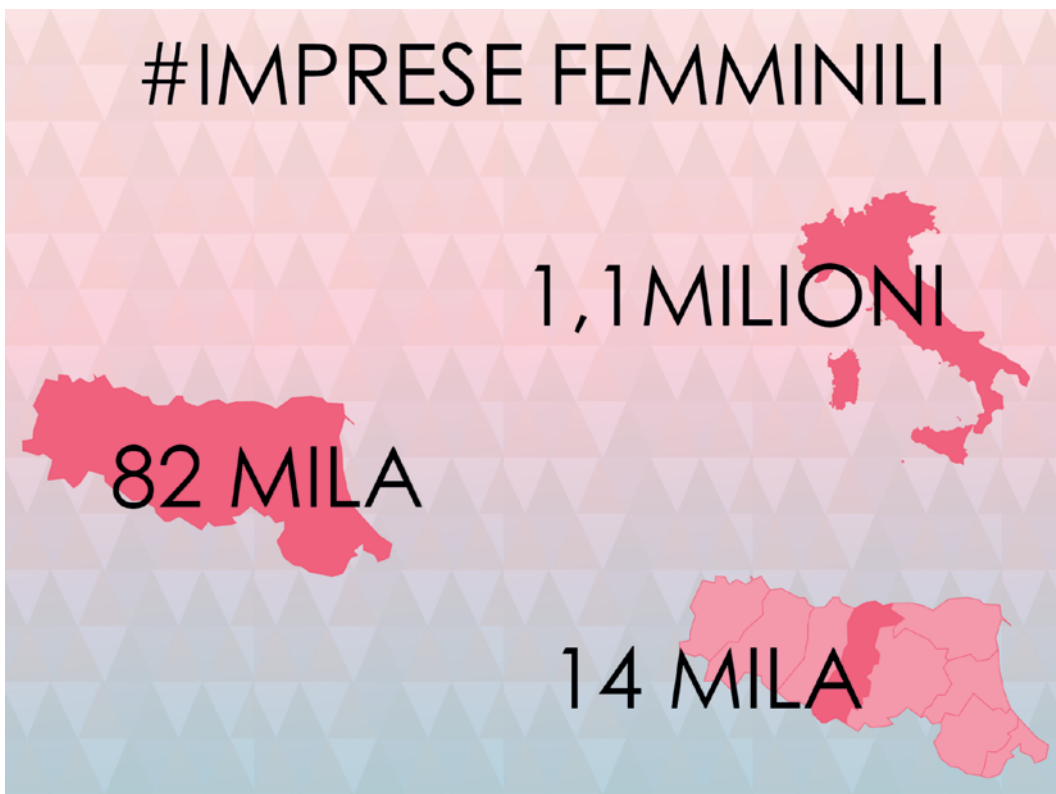


# Infografiche

## #IMPRESE



## #IMPRESE FEMMINILI



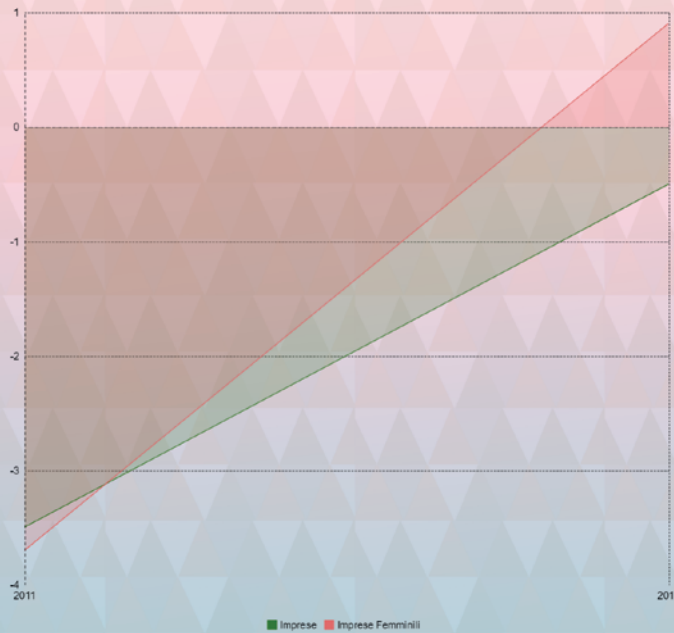
# ITALIA 2009-2015



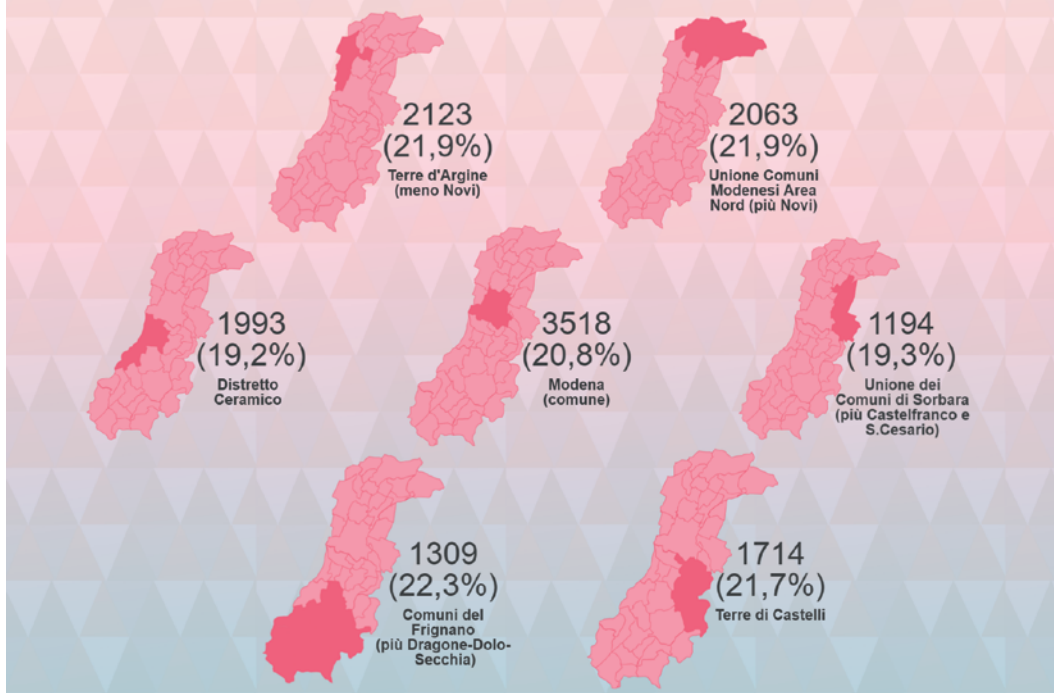
# EMILIA ROMAGNA 2009-2015



## VARIAZIONE % SU AREA NORD + NOVI



## # IMPRESE FEMMINILI IN PROVINCIA DI MODENA



## VARIAZIONE % SULLA PROVINCIA DI MODENA



## INTENSITÀ D'USO 2005-2015



# Intervista a Barbara Accorsi

Stars and Cows

## **Come nasce Stars and Cows e quali le motivazioni personali che l'hanno spinto a entrare nel mondo imprenditoriale?**

Il desiderio di realizzazione personale, la volontà di lasciare un segno e l'aspirazione a una maggiore libertà: credo siano sostanzialmente queste le motivazioni che mi hanno spinto verso la creazione di una nuova attività imprenditoriale.

Dopo una decina di anni in un'azienda, infatti, ho sentito la necessità di mettere a fattor comune tutte le mie esperienze, in qualche modo restituirle alla società e al tempo stesso mettermi in gioco con un'impresa e una iniziativa personale. In più, le costanti ristrutturazioni aziendali nell'impresa in cui lavoravo precedentemente hanno fatto nascere in me diversi interrogativi sui temi importanti da affrontare. Alla fine ho trovato la risposta nella nuova impresa.

## **Quali sono i temi che volete affrontare e qual è il tratto innovativo e originale?**

La situazione odierna del mercato del lavoro presenta tre principali criticità: la distanza tra il sistema d'istruzione e le necessità d'impresa; il paradosso tra l'allungamento dell'età pensionabile e l'espulsione precoce dalle aziende; la scarsità d'offerta di servizi di active aging.

Tramite l'offerta di servizi per la trasmissione generazionale del sapere d'impresa, quindi, vogliamo provare a dare risposte originali a problemi quali la disoccupazione giovanile, la mancanza di ponti cross-generazionali e la mancanza di politiche attive per il lavoro dei senior over 50.

La nostra offerta abbraccia, in modo non convenzionale, diversi aspetti della selezione e della gestione delle risorse umane, mantenendo costantemente il focus sullo sviluppo professionale, sulla mutua collaborazione fra figure dai diversi livelli di esperienza e sulla

condivisione di conoscenze e competenze. Acceleriamo il talento di giovani neolaureati e profili junior attraverso l'affiancamento di una figura Senior dedicata, azione che consente una crescita più rapida e una maggiore produttività una volta perfezionato l'inserimento nel contesto lavorativo.

Inoltre, offriamo consulenze aziendali, mettendo a disposizione delle imprese il bagaglio di conoscenze professionali acquisite dai senior manager che fanno parte del nostro team e organizziamo eventi aziendali focalizzati sull'apprendimento.

**Ci sono delle specificità nel modo di fare impresa che derivano da caratteristiche di genere? Quali influenze possono avere sulle performance d'impresa?**

Molti dei nostri competitor hanno al vertice donne, altri uomini, non credo che questo debba avere o abbia, di per se, un'influenza sui risultati d'impresa. Il problema, piuttosto, è il numero esiguo di donne in posizioni apicali: questo genera una mancanza di consuetudine a relazionarsi con le donne su certi temi. Io credo che il valore dell'imprenditore non derivi dal genere, ma da ciò in cui crede e dalla capacità di far accadere le cose. Ritengo che le donne possano dare tanto, così come gli uomini, e penso sia importante lavorare per raggiungere realmente pari opportunità.



PARTE 4

# Best practice --- internazionali ---

Una selezione  
a cura di Fondazione Democenter



## AFAEMME Association of Organisations of Mediterranean Businesswomen

### PROMOTORI

Ministerio de Sanidad, Servicios Sociales e Igualdad, Unione Europea, Generalitat de Catalunya

### NAZIONE

Spagna

### LOCATION

Barcellona

### OBIETTIVI

- >>> Rafforzare l'uguaglianza tra i generi
- >>> Migliorare le condizioni economiche delle donne
- >>> Promuovere l'imprenditoria femminile
- >>> Facilitare l'accesso delle donne a posizioni dirigenziali

### DESCRIZIONE

Afaemme é uno dei coordinatori dei progetti di business e gender equality europeo e mediterraneo. Consiste in una piattaforma di networking per businesswomen e imprenditrici, volta alla creazione di una lobby Euro Mediterranea.

Dopo avere realizzato numerosi incontri in molti paesi del Mediterraneo l'organizzazione si è costituita come Associazione delle Organizzazioni di Imprenditrici del Mediterraneo.

L'associazione vanta il primato per numero di partecipanti nell'area mediterranea, è Coordinatrice delle associazioni di categoria femminili Europee e Mediterranee e infine è l'associazione organizzatrice di workshop tecnici, seminari, conferenze che coinvolgono donne imprenditrici e giovani imprenditrici nonché la promotrice di importanti progetti come *Young Women as Job Creators*.

### BEST PRACTICE PUBBLICA/PRIVATA

Privata

### ANNO DI FONDAZIONE

Luglio 2002

### SITO WEB

[www.afaemme.org](http://www.afaemme.org)



Il progetto *Young Women as Job Creators*, promosso da AFAEMME e approvato dai 43 Stati membri dell' UfM (Union for the Mediterranean). E' stato lanciato ufficialmente il 30 aprile 2013 a Barcellona. Obiettivo del progetto è promuovere il lavoro autonomo e l'imprenditorialità tra le giovani studentesse universitarie in procinto di laurearsi ed implementare una serie di attività.

Nel 2013 è stata implementata la prima fase del progetto. Attraverso una serie di " Women Entrepreneurship Days " e l'offerta di attività di consulenza gratuita, sono state supportate circa 800 giovani donne provenienti da 32 università a diventare future imprenditrici e manager di successo.

Alcuni risultati di questa prima fase del progetto sono stati presentati come buone pratiche durante la conferenza dell'UfM sull' Empowerment socio-economico delle donne che ha avuto luogo a Barcellona a marzo 2014 e in cui è stata lanciata la seconda fase del progetto. [www.afaemme.org/young-women-as-job-creators](http://www.afaemme.org/young-women-as-job-creators)



Balkan Women Coalition B-WCo



Lifelong Learning Programme

## B-WCO - Balkan Women Coalition

### PROMOTORI

S.E.G.E. (Greek Association Of Women Entrepreneurs), U.C.E.E.M.-N.S.Z. (University College of Economics, Entrepreneurship and Management "Nikola Subic Zrinski"), SELENA (Association of Women Entrepreneurs in Bulgaria), R.C.O.M. (Regional Center for Organization Management), KAGIDER (Women Entrepreneurs Association of Turkey), EVE (Association of Business Women, Valjevo), A.B.W. Skopje (Association of Business women, Skopje)

### NAZIONE

Area dei Balcani

### LOCATION

Grecia, Croazia, Bulgaria, Romania, Serbia, Albania, Turchia, FYROM

### OBIETTIVI

- >>> Lo scambio di esperienze, pratiche e metodi per l'accrescimento delle competenze manageriali delle donne
- >>> La stipulazione di accordi di placement bi- e multilaterali per promuovere l'implementazione di elevati standard qualitativi nel management
- >>> La formazione di una coalizione di imprenditrici, volta all'accrescimento delle skills e del know-how delle aderenti
- >>> L'identificazione dei bisogni a breve, medio, e lungo termine delle donne manager a livello europeo al fine di individuare policy in ambito europeo idonee a soddisfarli

### DESCRIZIONE

Il Progetto "Balkan Women Coalition for Professional Qualification and Training in the field of Business and Economic Science" (B-WCo) vede come partners 8 paesi della regione balcanica e si basa sulla cooperazione tra le organizzazioni partecipanti animate dall'intento comune di supportare le attività di business condotte da imprenditrici donne.

L'idea principale è quella di costruire una coalizione tra associazioni e ONG provenienti dai paesi balcanici, che avrà come compito lo sviluppo di contenuti e linee guida comuni di attività di formazione, l'integrazione degli skills richiesti dal mercato del lavoro e il rafforzamento dei rapporti tra mondo del lavoro e mondo della formazione.

### BEST PRACTICE PUBBLICA/PRIVATA

Pubblica – Progetto europeo

### ANNO DI FONDAZIONE

2012

### SITO WEB

[www.balkancoalition.com](http://www.balkancoalition.com)



## DIGITAL LEADERSHIP INSTITUTE INTERNATIONAL

### PROMOTORI

VHTO, TRAVIS FOUNDATION, DIGITALEUROPE, European Centre for Women and Technology, European SchoolNet

### NAZIONE

Belgio

### LOCATION

Bruxelles

### OBIETTIVI

Il Digital Leadership Institute ha come unico obiettivo l'incremento della partecipazione femminile di ragazze e donne verso lo studio, le carriere, e la leadership negli ambiti ESTEAM in tutto il mondo.

### DESCRIZIONE

Il Digital Leadership Institute International é l'ente leader a livello mondiale nella promozione della partecipazione strategica femminile nei settori innovativi ESTEAM (entrepreneurship, science, technology, engineering, arts and mathematics): l'ente fornisce accesso diretto a figure esperte e tools per favorire l'imprenditoria femminile e l'empowerment.

Il DLII promuove la formazione finalizzata allo sviluppo di skills personali, professionali e di leadership favorendo l'innovazione e il supporto all'imprenditoria, costruendo un ambiente favorevole alla crescita della propensione femminile verso le discipline ESTEAM

La formazione e il mentoring costituiscono per il DLII strumenti per potere favorire l'interesse e per accrescere le competenze femminili nell'ambito ESTEAM.

Il DLII fornisce inoltre consulenze e svolge attività di ricerca per individuare modelli innovativi che favoriscano il knowledge transfer e incremento la leadership femminile.

### BEST PRACTICE PUBBLICA/PRIVATA

Privata

### ANNO DI FONDAZIONE

1999

### SITO WEB

[www.dlii.org](http://www.dlii.org)



## ECWT - European Centre for Women and Technology

### PROMOTORI

International Taskforce of Women in ICT (ITF)

### NAZIONE

Norvegia

### LOCATION

Drammen

### OBIETTIVI

L' European Centre for Women and Technology è stato istituito come il primo dei 10 centri regionali in tutto il mondo basato su un quadro globale comune per offrire servizi unici al fine di misurare l'impatto delle donne nell'ambito della tecnologia.

La mission dell'ECWT è garantire, sulla base di una partnership multi-stakeholder (MSP) di rappresentanti del settore imprenditoriale, delle istituzioni governative e del mondo accademico, un importante break-through ed un aumento significativo nella partecipazione in Europa delle donne in materia di istruzione, imprenditorialità, occupazione e leadership nel settore delle Information and Communication Technology e nei settori connessi fino al 2020. Il ECWT è animato dal desiderio di collaborare e dare un valore aggiunto alle strutture e alle organizzazioni già esistenti, per condividere conoscenze e buone pratiche e creare sinergie, facendo leva sulla ricerca e sulla fiducia nel progresso.

### DESCRIZIONE

L' European Centre for Women and Technology (ECWT) è stato fondato su iniziativa dell' International Taskforce of Women in ICT (ITF) costituito nel corso del convegno organizzato il 15-18 Giugno 2005 da Claudia Morrell, Direttore del Center for Women in Technology (CWIT) dell'Università di Baltimora, negli Stati Uniti d'America. L'ITF è riconosciuto come una Comunità di Expertise (CoE) dalla Global Alliance delle Nazioni Unite per l'ICT e lo Sviluppo (GAID delle Nazioni Unite).

L'ECWT è un partenariato europeo multi-stakeholder composto da più di 130 organizzazioni e soggetti provenienti dai settori non-profit, dal governo, dal mondo imprenditoriale e da quello accademico che rappresentano competenze di alto livello nello sviluppo tecnologico e nel mondo femminile. Lo scopo è lavorare insieme per accrescere significativamente l'interesse delle donne negli ambiti ICT e high-tech.

L' European Centre for Women and Technology è la piattaforma più importante a livello europeo per favorire la dissemination delle discipline STEM tra le donne (Science, Technology, Engineering and Mathematics); per accrescere il loro interesse in particolare per l'informatica; per favorire la costruzione di una lobby dotata di massa critica comprendente donne nell'ambito della progettazione, ricerca, innovazione e utilizzo dell'ICT tra il 2010 e il 2020.

L'ECWT supporta le organizzazioni a trovare i talenti migliori e aiuta le ragazze e le donne a combinare la propria carriera con le esigenze del mondo industriale, offrendo l'accesso a comunità di eccellenze e di talenti, facendo leva sulla risorse, presentando best practices, servizi innovativi e analisi di benchmarking e misurando infine l'impatto delle policies adottate. I cinque key tools dell' ECWT sono: Policy and Practice, Research and impacts metrics, Resources and Services, Dissemination and Communication, Context and Culture.

### BEST PRACTICE PUBBLICA/PRIVATA

Misto pubblico-privata; Organizzazione non-profit

### ANNO DI FONDAZIONE

2008

### SITO WEB

[www.ecwt.eu](http://www.ecwt.eu)



## LE FEMMES CHEFS D'ENTREPRISES MONDIALES (F.C.E.M.)

### PROMOTORI

Rappresentanza presso: Unione Europea, UNCTAD, UNIDO, UNDP, OCSE e International Labor Organization, OIT

### NAZIONE

Francia

### LOCATION

Parigi

### OBIETTIVI

FCEM è organizzazione senza scopo di lucro, non governativa, apolitica e non settaria, le cui attività svolte a livello nazionale ed internazionale sono finalizzate a promuovere l'iniziativa imprenditoriale delle donne e rafforzare le associazioni nazionali di business women attraverso i seguenti obiettivi:

- >>> Creare consapevolezza e rafforzare la visibilità delle donne imprenditrici;
- >>> Attività di lobbying e sostegno ad istituzioni pubbliche e private, policymakers e governi, su tematiche che ostacolano il potenziale imprenditoriale delle donne;
- >>> Promuovere la solidarietà, la comprensione culturale e lo scambio di esperienze e di idee;
- >>> Facilitare lo sviluppo del business e partnership;
- >>> Promuovere la crescita professionale e il perfezionamento delle competenze di business;
- >>> Incoraggiare le giovani donne alla creazione d'impresa.

### DESCRIZIONE

FCEM è l'associazione pioniera che unisce donne imprenditrici da tutto il mondo.

Fondata in Francia nel 1945 alla fine della seconda guerra mondiale da Yvonne Foinant, l'Associazione si diffuse rapidamente negli altri paesi europei e nei 5 continenti.

FCEM riunisce "in amicizia" gruppi di donne che condividono un interesse comune: quello di imprenditorialità.

Oggi la rete della FCEM include più di 120 paesi e 5 milioni di membri provenienti dai cinque continenti. L'adesione all'Associazione è in crescita, con nuove richieste di membership ogni anno.

Nel 1961 anche l'Italia entrò a far parte del network mondiale FCEM con AIDDA (Associazione Imprenditrici e Donne Dirigenti d'Azienda) la prima associazione italiana nata con lo specifico obiettivo di valorizzare e sostenere l'imprenditoria femminile, il ruolo delle donne manager e delle professioniste e fondata a Torino.

Ogni FCE è parte integrante e attiva del tessuto economico del paese di appartenenza che sia industrializzato od emergente; l'associazione si manifesta senza retaggio culturale o politico, con uno spirito di cambiamento e condivisione del sapere. Inoltre, difende le imprese a lei affiliate promuovendo lo spirito imprenditoriale e la ricerca che sono il motore e la chiave della crescita.

### BEST PRACTICE PUBBLICA/PRIVATA

Privata

### ANNO DI FONDAZIONE

1945

### SITO WEB

[www.fcem.org](http://www.fcem.org)

## BIDSNET

BIDSNET è una piattaforma on line per favorire la costruzione di partnership tra imprese a guida femminile oppure femminili. La piattaforma on line è accessibile liberamente tra tutti gli aderenti all'organizzazione F.C.E.M. Gli obiettivi del BIDSNET sono: creare un'economia solidale favorendo l'e-business; condividere informazioni ed esperienze; creare un network di formazione continua basato sullo scambio di buone pratiche in tema di accordi e partnership tra imprese.

BIDSNET può essere definito come un mercato business-to-business che promuovere l'impresa a livello locale, nazionale e internazionale. Inoltre è una banca dati di esperti in tutte le tipologie di settori. Diventa pertanto una risorsa per la formazione e la consulenza delle società affiliate. È anche una piattaforma che crea partenariati finanziari, essendo una banca dati di progetti aziendali che realizza un incontro tra domanda e offerta di investimenti. [www.bidsnet.org](http://www.bidsnet.org)



## GIRLS IN TECH

### PROMOTORI

Adriana Gascoigne

### NAZIONE

U.S.A.

### LOCATION

Silicon Valley - San Francisco

### OBIETTIVI

Obiettivo dell'associazione è creare un network di donne che condividono idee ad alto contenuto tecnologico, organizzare eventi, workshop, corsi e lectures per la formazione e la crescita personale e professionale delle donne in ambito tecnologico e per favorire la disseminazione di cultura imprenditoriale nelle donne. Girls In Tech (GIT) è una no-profit globale focalizzata su:

- >>> *engagement*: aumentare gli skills in ambito imprenditoriale attraverso l'ispirazione finalizzata a favorire la cultura dell'innovare, a condividere e ad acquisire "voce" all'interno dei settori hi-tech;
- >>> *education*: utilizzare le potenzialità della tecnologia per portare insieme le donne a modellare il loro futuro;
- >>> *empowerment*: facilitare l'apprendimento e lo sviluppo di competenze attraverso programmi avanzati nell'ambito dei settori STEM (Science, Technology, Engineering and Mathematics).

Gli obiettivi sono di accelerare la crescita di profili di donne innovative che stanno entrando nel settore delle imprese high-tech e di favorire la nascita e lo sviluppo di start-up di successo guidate da donne.

### DESCRIZIONE

GiT è un social network enterprise globale focalizzato sull'empowerment, l'impegno e l'offerta di opportunità di formazione per le donne che operano in settori hi-tech o nel mondo delle startup; è il luogo per coltivare e condividere idee ad alto contenuto tecnologico, per confrontarsi e crescere professionalmente e personalmente.

Fondato nel 2007 da Adriana Gascoigne in Silicon Valley, il network ad oggi comprende 37 chapters attivi in tutto il mondo per un totale di 17.000 membri. Oltre ad avere una forte presenza in US (San Francisco, NYC, Boston, Las Vegas..etc.) GiT conta diversi chapter in Europa, Asia, Africa e Sud America.

L'Associazione a tal fine si propone di attuare e sostenere la realizzazione di progetti per promuovere la crescita e il successo nel settore della tecnologia, offrendo una varietà di risorse e strumenti (quali, a titolo esemplificativo e non esaustivo, seminari, eventi di networking, tavole rotonde, conferenze, momenti di social engagement ed eventi di recruitment, scuole di impresa - "entrepreneurship schools"- , percorsi di mentoring che vedono protagoniste donne manager che si affiancano a giovani donne) per integrare e rafforzare ulteriormente la carriera professionale e le aspirazioni nel mondo della tecnologia delle donne.

### BEST PRACTICE PUBBLICA/PRIVATA

Privata, Non-Profit

### ANNO DI FONDAZIONE

2007

### SITO WEB

[www.girlsintech.org](http://www.girlsintech.org)



La Girls in Tech Lady Pitch Night (LPN) è una 'must-attend' startup competition per imprenditori, investitori, ingegneri e designer che esplorano le prossime tendenze in materia di innovazione, tecnologia e, soprattutto, mette in mostra le migliori e più brillanti imprenditrici tech della regione.

Nel corso della competition, le imprenditrici presentano le loro idee d'impresa o le loro startup in un pitch realizzato davanti a un panel di investitori e di esperti di tecnologici per essere valutate sul livello di innovatività e di sostenibilità del prodotto o servizio. I vincitori della pitch competition ricevono un premio in denaro insieme a risorse aggiuntive, come spazi per ufficio arredati per la loro startup.

Nel corso dell'evento vengono realizzati inoltre "inspirational speech" di imprenditrici di successo o opinion leader scelti tra diplomatici, dirigenti d'impresa di aziende che operano nei settori ad alto contenuto tecnologico e di conoscenza e di alcune fra le fondatrici di startup al femminile che hanno avuto successo. [www.girlsintech.org/programs/lady-pitch-night-competition/](http://www.girlsintech.org/programs/lady-pitch-night-competition/)



## GOING FOR GROWTH

### PROMOTORI

Enterprise Ireland (organizzazione governativa responsabile per lo sviluppo e la crescita delle imprese irlandesi sui mercati mondiali); KPMG (società leader di servizi di consulenza professionale in Irlanda).

### NAZIONE

Irlanda

### LOCATION

Malahide, Dublin

### OBIETTIVI

Going for Growth è un progetto designato per supportare le imprenditrici che hanno a cuore il tema dell'innovazione e sono proprietarie o manager di imprese attive da almeno 2 anni.

Il progetto, permette alle donne imprenditrici di accedere a percorsi di formazione continua.

### DESCRIZIONE

Going for Growth è stato fondato da Paula Fitzsimons in risposta ad una iniziativa sulle donne e l'imprenditorialità proposto dal NDP Gender Equality Unit del Dipartimento di Giustizia, della Parità e delle Riforme legislative.

Il progetto, permette alle donne imprenditrici di aggiornarsi e di formarsi in modo continuativo. Le attività formative sono basate su una continua attività di advisory che coinvolge tutti i membri e sulla realizzazione di tavole rotonde i cui facilitatori sono imprenditrici di successo. La maggior parte dei partecipanti all'ultimo ciclo di eventi (82%) ha incrementato il turnover del 30% nei sei mesi successivi all'evento.

Si è riscontrato un incremento del 25% del numero dei partecipanti con la conseguente assunzione di 94 figure lavorative da parte delle imprese le cui manager partecipavano agli eventi e il coinvolgimento di 734 unità lavorative già impiegate.

### BEST PRACTICE PUBBLICA/PRIVATA

Misto pubblico-privata

### ANNO DI FONDAZIONE

2009

### SITO WEB

[www.goingforgrowth.com](http://www.goingforgrowth.com)





**WE** keep on growing

## **WE KEEP ON GROWING**

### **PROMOTORI**

Unione Europea, Qredits, Syntens

### **NAZIONE**

Olanda

### **LOCATION**

Utrecht

### **OBIETTIVI**

WE keep on growing è un progetto finalizzato a favorire l'imprenditoria femminile in Olanda.

Il progetto ha i seguenti obiettivi:

- >>> mappare le imprese femminili e raccogliere dati sull'imprenditoria femminile;
- >>> supportare le imprese femminili in Olanda;
- >>> creare un network di imprenditrici;
- >>> monitorare il livello di efficienza delle iniziative implementate attraverso analisi dell'impatto delle stesse su profitti aziendali e miglioramento delle skills delle imprenditrici coinvolte.

### **DESCRIZIONE**

WE keep on growing è stato avviato nel settembre 2011 ed è stato terminato nel settembre 2013.

Durante il secondo anno, sono state supportate 30 imprenditrici attraverso attività di coaching ma soprattutto con una intensa attività di mentoring realizzata da 15 imprenditrici senior. Tutte le conoscenze e le raccolte sono state condivise tra i partner del progetto.

Attraverso l'analisi dell'efficacia delle azioni implementate il progetto ha individuato nel coaching effettuato da imprenditrici senior la via migliore per aiutare giovani imprenditrici ad accelerare il percorso di crescita dei loro progetti di business e le senior ad arricchire le loro skills imprenditoriali.

Partendo dai risultati ottenuti nell'ambito del progetto We Keep On Growing la Commissione Europea ha lanciato il Mentoring Scheme.

Il progetto è stato implementato inoltre grazie al contributo del Ministero delle Finanze Olandese (EL& I) attraverso i programmi Qredits e Syntens.

L'obiettivo del programma Qredits è quello di fornire tools per potenziali imprenditrici che intendono avviare piccole e micro-imprese e fornisce supporto attraverso l'erogazione di servizi come il coaching e finanziando le iniziative imprenditoriali attraverso il microcredito ( prestiti fino a € 50,000 ).

Syntens invece è un network che aiuta ogni anno migliaia di piccole imprese ad attivare percorsi di innovazione. Syntens è un ente dotato di 15 uffici e 250 consulenti.

### **BEST PRACTICE PUBBLICA/PRIVATA**

Pubblica, cofinanziata dall'UE

### **ANNO DI FONDAZIONE**

2011

### **SITO WEB**

[www.wekeepongrowing.nl](http://www.wekeepongrowing.nl)



