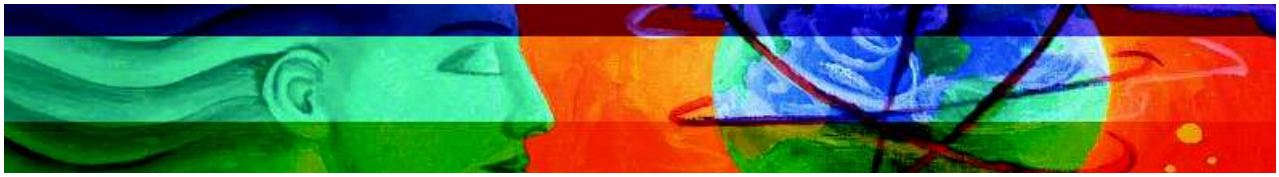
REGIONE DEL VENETO
giunta regionale

STRAORDINARIE IMPRENDITRICI COMUNI

IMPRENDITORIALITÁ E IMPRESE DI DONNE IN VENETO



ABSTRACT

della Ricerca svolta nell'ambito del Programma Regionale per la Promozione dell'Imprenditoria Femminile e Giovanile 2009

2009

FONDAZIONE GIACOMO RUMOR
Centro Produttività Veneto
Formazione & Innovazione

CAMERA DI COMMERCIO
INDUSTRIA ARTIGIANATO AGRICOLTURA
VICENZA

Straordinarie imprenditrici comuni. Imprenditorialità e imprese di donne in Veneto è un titolo assai centrato per questa ricerca, che qualifica l'aspetto tipico dell'essere donna imprenditrice: comunemente straordinaria.
Sì, perché la storia dell'imprenditorialità veneta, in particolare quella femminile, va oltre l'ordinario, anche se non è appariscente.
E' la storia di un percorso che definirei, più che di emancipazione, di affermazione del valore tipico delle donne, che riescono oggi ad applicare le naturali capacità dell'essere "imprenditrice" e "manager" nella gestione della famiglia, al mondo del lavoro.
Concretezza, flessibilità, spirito di adattamento, fantasia e capacità di saper cogliere le occasioni divengono così il fondamento di questa nuova imprenditorialità sempre più radicata ed in espansione.
Donne imprenditrici che possono indicare dunque modelli nuovi di fare impresa, attente alle risorse umane e in forte complementarietà con i legami sociali.
Questi modelli - e i dati raccolti ne danno riscontro - hanno sostenuto e stanno sostenendo meglio di altri la crisi che ha duramente colpito, e in molti casi continua ad affliggere le nostre imprese, anche se sono sempre più numerosi i segnali positivi di ripresa.
Occorre dunque partire da qui per costruire, sulla base di nuovi paradigmi, la realtà economica del futuro della nostra regione, in grado di competere, per creatività, innovazione e capacità di fare sistema, con la globalizzazione, che rappresenta una grande opportunità di crescita.
La ricerca svolta dall'Università di Verona qui presentata, affronta in maniera originale le questioni legate all'imprenditoria femminile e si colloca alla fine di un percorso, iniziato da alcuni anni, di importante attuazione di politiche strutturate e sinergiche per favorire la nascita e la crescita di nuove imprese "in rosa".
Tra le tappe di questo percorso vanno ricordati il Programma di formazione ed informazione per l'imprenditoria femminile, i contributi "a sportello" presso la finanziaria regionale Veneto Sviluppo, il recentissimo bando cofinanziato con fondi europei che ha registrato un'adesione di imprese assolutamente positivo. Tutte iniziative che sono disponibili anche per l'imprenditoria giovanile, nello spirito dello Small Business Act di recente adottato dalla Commissione Europea che ha riconosciuto, così, l'assoluta importanza di quella piccola impresa che rappresenta l'ossatura portante del nostro Veneto.
E' necessario proseguire su questo cammino e guardare al futuro: in questa prospettiva il lavoro qui presentato rappresenta un punto fermo di riflessione, offerto all'analisi ed al contributo di tutti, dal quale partire per prefigurare nuovi scenari di crescita e sviluppo.
Buona lettura!

Marialuisa Coppola
Assessore al Bilancio, all'Imprenditoria Femminile e Giovanile e alle Pari Opportunità

Imprenditorialità e imprese di donne in Veneto.
Le ipotesi della ricerca: tra modelli teorici e chiavi interpretative

di Antonia De Vita

Leggere l'imprenditorialità e le imprese di donne: oltre i paradigmi neutro-maschili

Gli studi sull'imprenditorialità femminile in Italia scontano ancora oggi l'impiego massiccio di paradigmi teorici "neutro-maschili" che impediscono di leggere e rappresentare nella loro giusta potenzialità le differenti modalità attivate e generate dalle donne nell'essere soggetti dell'economico, nell'essere protagoniste di un agire economico e sociale qualificato, nell'essere attrici di cambiamento. Tuttavia nonostante tante letture - comprese alcune di quelle che considerano la differenza di genere -, rimangano "all'ombra della maschilità",[1] da qualche anno la necessità di abbandonare i paradigmi dominanti è più sentita. I tentativi di aprire nuove ipotesi di lettura autonome, capaci di restituire la complessità dell'esperienza imprenditoriale femminile, facendo finalmente parlare la differenza sessuale nell'impresa, è rintracciabile in differenti operazioni culturali. Negli ultimi anni la raccolta di storie di imprenditrici di successo e il tentativo di mostrare in cosa consista la differenza di un management femminile[2] si è diffusa, così pure l'interesse di istituzioni e soggetti (Camere di Commercio, Associazioni di categorie, Osservatori), di professionisti del settore, oltre che di studiose/i di varie discipline, verso i processi imprenditoriali.

La presente ricerca *Straordinarie imprenditrici comuni. Imprenditorialità e imprese di donne in Veneto,* affidata all'Università di Verona, Dipartimento di Scienze dell'Educazione, dalla Regione del Veneto – Assessorato alle Politiche di Bilancio, Imprenditoria femminile e Giovanile, Pari Opportunità e dalla Fondazione Giacomo Rumor di Vicenza - nasce dall'esigenza del committente di disporre di un quadro sufficientemente articolato delle peculiarità delle imprenditrici e delle imprese venete,[3] mettendo in luce le principali qualità e criticità del loro fare impresa allo scopo di poter orientare, più precisamente, le politiche di sostegno alle imprese di donne. L'indagine ha tentato di raccogliere - a partire dalla sua impostazione teorica e poi, concretamente attraverso le azioni di ricerca - elementi teorici capaci di far emergere le imprese e le imprenditrici in una luce propria, assumendo la differenza sessuale come un significante capace di aprire e riaprire significati nuovi che all'ombra della maschilità sono destinati a perdersi o, ancor più, ad essere male-intesi.
Degli esempi in tal senso possono illuminare la posta in gioco teorica. Nella letteratura organizzativa e di settore le figure più importanti sui quali viene

---

[1] Silvia Gherardi, Attila Bruni, Barbara Poggio, *All'ombra della maschilità. Storie di imprese e di genere*, Guerini e Associati, Milano 2000.
[2] Francesca Pompa, Mariangela Gritta Grainer, *Donne al timone. Il management nell'impresa femminile. 30 storie di successo con immagini*, Edizioni Asseforcamere – One Group, Roma 2004.
[3] La presente indagine ha privilegiato le imprenditrici venete. Uno studio a parte meriterebbe l'interessante processo in atto e in crescita di imprenditrici migranti il cui protagonismo e agire sociale sta diventando significativo.

misurata/sminuita l'impresa femminile sono: il rischio d'impresa, le dimensioni dell'impresa, la capacità di far profitto. Le letture neutro-maschili tendono a leggere, dunque, alcuni tratti propri delle imprese femminili come "un di meno": rischiano troppo poco e sarebbe bene che rischiassero di più; sono piccole ma sarebbe bene che fossero grandi; fanno profitto ma senza l'ardire maschile, sarebbe bene osassero di più etc. Queste letture ispirate da un paradigma neutro-maschile, concretamente fanno scomparire le donne,[4] le imprese e le imprenditrici assieme a tutto ciò di cui si fanno portatrici e promotrici: bisogni e desideri che non sono omologabili a quelli degli uomini. Il nostro tentativo è stato quello di capire perché le imprese di donne sono piccole, perché rischiano poco, perché speculano poco. E anche: perché sono più stabili, perché sono più etiche, perché sono così motivate? Abbiamo cercato di portare nell'indagine delle domande reali e soprattutto abbiamo privilegiato un atteggiamento fruttuoso nella ricerca: prendere sul serio la parola delle imprenditrici che generosamente ci hanno raccontato la loro esperienza, coinvolgendole direttamente e facendoci aiutare da loro.

Straordinarie imprenditrici comuni

Il Veneto vanta una tradizione e una vocazione imprenditoriale famosa nel mondo grazie al modello 'nord est', un modello di piccola impresa familiare che già vede le donne impegnate nell'organizzazione aziendale. Di questa importante tradizione ci interessa indagare, tra le altre cose, quanto venga tramandata e quanto venga re-interpretata e innovata dalle imprenditrici venete che si mettono in prima persona al governo delle imprese. I molti dati disponibili e le indagini condotte sul territorio nazionale[5] offrono elementi per comprendere quanto significativa sia la presenza delle imprenditrici in Veneto. I "numeri" delle donne non sta solo per: i dati quantitativi sulle imprese femminili ma, come si può facilmente intendere, per "le qualità" delle imprese di donne.

Il governo femminile delle imprese: tra forme organizzative e interpretazioni dell'economico

Tra gli elementi qualificanti il taglio di questa indagine va sottolineata l'attenzione che è stata data all'*interpretazione dell'economico*, oltre che al più indagato tema riguardante le forme organizzative e gli stili di gestione delle imprenditrici.
Nella letteratura di settore le tematiche maggiormente indagate riguardano i fattori motivazionali, gli stili di gestione, le performance, l'equilibrio lavoro/famiglia, le capacità di networking e l'accesso al credito. Rappresenta dunque un contributo originale l'approfondimento sui significati attribuiti al valore, all'economicità dell'impresa, al profitto, alla produzione di benessere oltre che alle dinamiche dello scambio monetario ed extramonetario e della qualità, pagabile e impagabile. Le donne come 'nuovi' soggetti dell'economico portano nel fare impresa un senso del lavoro, del valore, dello scambio molto differente da quello degli uomini. I loro moventi, desideri e bisogni, trovano radicamento in corpi di donna capaci di generare.

Imprenditrici comuni. Le abbiamo chiamate così le imprenditrici che rappresentano il ricco tessuto produttivo e sociale veneto. Straordinarie nel loro essere Comuni,

---

[4] Marina Terragni, *La scomparsa delle donne. Maschile, femminile e altre cose del genere*, Mondadori, Milano 2007.
[5] *Impresa in genere. Primo Rapporto Nazionale sulle Imprese Femminili*, Ministero delle Attività produttive – Unioncamere, Anno 2004, a cura di Mariangela Gritta Grainer.

perché esse ci permettono di entrare concretamente nelle dinamiche produttive ed economiche e rappresentano il volto reale di un protagonismo femminile del tutto strategico. Le imprenditrici che abbiamo incontrato e che hanno collaborato alla ricerca si mettono alla prova quotidianamente con punti di forza e di debolezza del loro saper-fare impresa e portano tutto il peso della concretezza e della fatica, della materialità della vita accanto a una spiccata carica di passione. Abituate più a imprenditrici stra-ordinarie, al di fuori dell'ordinario, che godono di ingenti patrimoni e di grande visibilità politica e mediatica, le imprenditrici che hanno catturato la nostra attenzione sono meno visibili ma non meno importanti. La loro straordinarietà non è offuscata, ma anzi potenziata, dal loro essere comuni.

Prendere sul serio le imprenditrici: una ricerca collaborativa e partecipativa

L'indagine si è articolata attraverso un piano di ricerca che ha previsto l'impiego di metodologie quantitative e qualitative.
Le azioni di ricerca sono state tre:

1) indagine statistica attraverso la somministrazione di un questionario strutturato
2) realizzazione di focus group
3) realizzazione di interviste narrative individuali

L'elemento di maggior originalità dell'indagine riguarda l'approccio collaborativo e partecipativo che è stato prescelto e che ha previsto il coinvolgimento - con l'aiuto del Centro Produttività Veneto e delle Camere di commercio – di molte imprenditrici che operano nelle città e nelle province del Veneto.

Abbiamo condotto un'indagine demoscopica che ci ha permesso di raccogliere 766 questionari strutturati che hanno interpellato le donne al governo dell'impresa (vd. Parte seconda, *Le risultanze maggiormente significative dell'indagine statistica*) su diverse tematiche che sono state riproposte anche nelle azioni di ricerca qualitativa: le motivazioni all'impresa, gli stili organizzativi, lavoro/famiglia e vita quotidiana, l'interpretazione dell'economico. L'ottima rappresentatività raggiunta ci ha permesso di poter fare ipotesi di lettura attendibili, che hanno peraltro trovato un ampio riscontro negli approfondimenti che sono stati fatti attraverso le azioni qualitative.
Nel corso delle azioni di ricerca qualitativa abbiamo intervistato 56 imprenditrici, sull'intero territorio regionale, proponendo domande che riguardavano: la motivazione, la formazione, il governo e l'organizzazione dell'impresa, le criticità, la conciliazione e il valore dell'impresa (vd. Parte seconda, *Le interviste narrative alle imprenditrici*).
I Focus group con le imprenditrici – 2 per ogni provincia - hanno avuto due tematiche guida: l'interpretazione dell'economico e le forme e gli stili organizzativi (vd. Parte seconda, *Imprese e imprenditrici. Le risultanze dei focus*) e hanno coinvolto da un minino di 5 imprenditrici a un massimo di 16 per ogni focus group.
Ospitati dalle Camere di commercio, preziosa mediazione per entrare in contatto con le imprenditrici, i focus sono stati particolarmente apprezzati sia per l'occasione di scambio che hanno rappresentato, sia per la possibilità di messa a fuoco di suggerimenti da offrire alla Regione Veneto per le politiche di sostegno alle imprese e alle imprenditrici, sia per aver accorciato concretamente le distanze tra le imprenditrici e l'istituzione regionale.
Le tre azioni di ricerca hanno coinvolto, nella misura del possibile, imprenditrici diverse sebbene in alcuni casi si è verificata una parziale sovrapposizione. Tra le

molte imprenditrici a cui è stato sottoposto il questionario, ad esempio, alcune hanno partecipato ai focus o sono state intervistate.

I risultati che ci attendevamo dall'indagine sono stati complessivamente ottenuti. Ci interessava far emergere con chiarezza e precisione i punti di forza, le qualità, delle imprese femminili senza tralasciare l'analisi delle criticità che queste stesse imprese affrontano quotidianamente. Scopo dell'indagine e interesse del committente era infatti ascoltare le reali protagoniste dell'imprenditoria per raccogliere e offrire alla Regione suggerimenti per azioni di sostegno. I suggerimenti che abbiamo raccolto e rielaborato sono leggibili in sintesi nella parte finale del Report (vd. Parte seconda, *Cosa possiamo fare per le imprese e le imprenditrici? Suggerimenti alla Regione Veneto*).

Qualità e criticità delle imprese di donne. I principali risultati
a cura del Gruppo di lavoro e del Comitato scientifico

Le imprese di donne: un tessuto produttivo e sociale da riconoscere e valorizzare

Le imprese di donne e i processi imprenditoriali emergono dalla presente indagine, in particolar modo dalle interviste narrative e dai focus group, come un significativo *tessuto produttivo e sociale* che presenta i caratteri della solidità e della continuità. Un tessuto che sostiene, che regge e che garantisce la tenuta di importanti processi economici e sociali e che tuttavia rimane poco riconosciuto socialmente e resta spesso elemento invisibile.
Le imprenditrici coinvolte nella ricerca si presentano come attori sociali, protagoniste nei contesti macrosociali in cui operano, capaci di costruire sviluppo, crescita, evoluzione, benessere in campo economico e sociale. Interpreti originali di un'economia che intreccia vita e lavoro e che concilia queste dimensioni in maniera non antagonistica, le imprenditrici valorizzano e promuovono legami sociali significativi, collegamenti tra vita lavorativa e contesti di vita familiare, per sé e per altri *ampliando il senso dell'economico*. L'utile d'impresa e il profitto, riconosciuti come fondamentali per l'impresa, non chiudono e non riducono il senso grande dell'economico. Tra economia domestica ed economia di mercato le imprenditrici trovano strategie e modalità per coniugare in modo sensato, umano ed efficace, l'economia delle loro giornate piene e il valore di ciò che fanno.

La preferenza per le piccole dimensioni

Le piccole dimensioni dell'impresa, tradizionalmente lette come il limite femminile del fare impresa poco capace di espandersi e di crescere, risulta essere *una preferenza femminile*. Le imprenditrici amano "esserci" nell'intero processo, avere il controllo del tutto, il gusto dell'intero, poter avere con dipendenti e/o clienti rapporti abbastanza stretti, non perdere il contatto con l'impresa nella sua totalità. Le piccole dimensioni permettono di mantenere viva la loro motivazione e di riuscire a mantenere un'impronta singolare all'impresa.

Nella crisi ascoltate le donne

Nell'attuale momento di crisi le imprese di donne, come già segnalato da Unioncamere[6] tengono più di quelle degli uomini. Dalla presente ricerca si capisce qual è il segreto della tenuta. Le imprenditrici nominano la misura trovata per "reggere" con il detto della sapienza popolare: non fare il passo più lungo della gamba. Questo a indicare che c'è un sapere della gestione economica che viene dall'economia domestica e che è sempre unita al buon senso di chi ha più a cuore far andare avanti le cose piuttosto che giocare sulla pelle degli altri. In controtendenza con i processi di finanziarizzazione che hanno contribuito all'attuale crisi, le donne non sono sensibili a queste tentazioni essendo molto più interessate a forme di economia reale. Questo orientamento è confermato dal loro rapporto di grande diffidenza con gli istituti bancari che non sono più vissuti come mediazione affidabile. A loro le imprenditrici si rivolgono il meno possibile allo scopo di non farsi sbilanciare.

---

[6] Comunicato stampa di Unioncamere, *Piccoli imprenditori: nel 2008 le donne "tengono" più degli uomini*, marzo 2008.

Il comportamento delle donne in tempo di crisi ci fa comprendere in modo nuovo ciò che la letteratura considera un altro limite delle imprese femminili: la poca propensione al rischio. Al modello 'maschile' di rischio, le imprese femminili, che reggono, oppongono una passione per il "mettersi in gioco".

Passione, qualità e credito sociale

Inventando equilibri positivi e interessanti tra tradizione e innovazione, rispetto alla presenza femminile nella sfera pubblica, rispetto all'organizzazione del lavoro e alla gestione dell'impresa etc. le donne governano le imprese con un intenso e qualificato impegno personale, sostanzialmente "singolare". Pur preferendo per tradizione culturale "fare da sé" esse non trovano grandi e decisivi appoggi nelle varie presenze istituzionali - dalle banche, alla formazione professionale di base, alla pubblica amministrazione, alle associazioni di categoria.

La passione che mettono nel loro lavoro, la grande importanza che danno alla qualità e al credito sociale, al "buon nome", sono elementi che denotano che l'impresa è un soggetto nel territorio e contribuisce ad un benessere diffuso che non resta chiuso in azienda. La passione per il proprio territorio è riscontrabile anche dal bassissimo tasso di delocalizzazione delle imprese: un altro modo per dire "cura dei legami".

Molta tradizione, troppa poca innovazione

Un punto di fragilità delle imprese di donne in Veneto risulta essere il basso grado di innovatività. Le imprese risultano molto frenate sia nella sperimentazione organizzativa sia negli investimenti verso l'innovazione. L'impegno a reggere e a fare da sé, la mancanza di relazioni di fiducia e di collaborazione con le istituzioni, fa sì che le principali energie vengano assorbite dal reggere piuttosto che dall'immaginare.

Scommettere e investire sulle donne

Scommettere sulle donne: se non ora quando? Il ruolo delle imprenditrici e l'influenza sociale che esse esercitano e potrebbero esercitare è preziosa per la congiuntura economica e sociale che stiamo vivendo. Investimento a basso rischio, potrebbe essere definito così, quello sulle donne: oneste, affidabili, grandi lavoratrici.

Attraverso supporti formativi e finanziari, attraverso sperimentazioni di percorsi facilitanti rispetto agli adempimenti normativi e all'accesso ad alcune reti produttive e commerciali sarebbe importante sostenere le imprenditrici nello sviluppo di una cultura della piccola e media impresa più viva e vivace, più creativa, che dia continuità alla vitalità economica della regione, ma al tempo stesso la connoti in senso più aperto e innovativo.

Sostenere l'innovazione, il ruolo e la crescita culturale delle imprese femminili

C'è un vissuto di solitudine e di essere private di quella rete di relazioni e di valorizzazione che toglie dalla marginalità e da soggetti dell'economico di seconda classe: un'economia vitale ma senza riconoscimento.

C'è bisogno di innovazione, di maggiore professionalità. Chiaramente da soli non si può fare, e in certe dimensioni non si può fare, cioè se io rimango piccola sono tagliata fuori un po' dalle scelte economiche, dalla cerchia economica, si rimane in un'economia di margine, che non ha potere, cioè ha potere in un senso, ma non ha riconoscimento. (e_06)

Un'intelligenza non solo razionale[7]

Un modo nuovo di leggere le imprese di donne ci viene offerto dalla capacità delle imprenditrici di mettere all'opera, sia nei processi organizzativi che in quelli economici, un'intelligenza che mobilita dimensioni non solo astrattamente razionali: una razionalità permeata di un pensiero del sentire e dell'esserci. Un pensiero di donne.

L'impresa che compone: una figura originale di conciliazione

Le imprenditrici raccontano e mostrano di trovare nel desiderio di governare un'impresa una forma originale di conciliazione tra tempi di lavoro e resto del tempo. L'impresa si presenta come una 'figura nuova' che permette di scardinare la scissione tra vita e lavoro e di togliere la dimensione temporale dalla linearità. L'attività imprenditoriale è vissuta essa stessa come un tempo di vita, capace di attivare modalità non antagonistiche tra tempo di lavoro e tempo dedicato alla cura, agli affetti, ai propri interessi. Un *tempo conciliato* grazie alla capacità di trattare una grande complessità, aggiornare continuamente le priorità, mantenersi costantemente aperte al cambiamento. La scelta imprenditoriale risulta quindi una personale occasione di composizione degli ambiti più importanti nella vita delle imprenditrici, che proprio attraverso l'impresa possono trovare soluzioni con le quali, ad esempio, lavoro e famiglia si rafforzano reciprocamente.

Investire sulle imprenditrici

Soggetti dell'economico e della vita pubblica, le imprenditrici incarnano un protagonismo femminile significativo e singolare di cui prendere coscienza. Iscritte implicitamente in una storia di donne che negli ultimi cinquant'anni le ha portate nel mercato del lavoro e in tutti gli ambiti della vita pubblica, esse rappresentano esempi contemporanei di autonomia, attivazione, partecipazione e sviluppo economico e sociale.

Risulta chiaro dall'indagine che investire sulle imprenditrici e sulle loro modalità imprenditoriali è la politica migliore per questo tempo di cambiamento dei modelli economici. L'affidabilità, la serietà, l'eticità e la capacità di dare continuità all'impresa sono i caratteri propri delle imprenditrici venete che garantiscono la sicurezza di qualsiasi investimento.

---

[7] Antonia De Vita, *Imprese d'amore e di denaro*, Guerini e Associati, Milano 2004.