

Andrea Bassi, Paola Miolano

Leadership al femminile e cooperazione

Un binomio virtuoso



Sociologia

FrancoAngeli

OPEN ACCESS





Il presente volume è pubblicato in open access, ossia il file dell'intero lavoro è liberamente scaricabile dalla piattaforma **FrancoAngeli Open Access** (<http://bit.ly/francoangeli-oa>).

FrancoAngeli Open Access è la piattaforma per pubblicare articoli e monografie, rispettando gli standard etici e qualitativi e la messa a disposizione dei contenuti ad accesso aperto. Oltre a garantire il deposito nei maggiori archivi e repository internazionali OA, la sua integrazione con tutto il ricco catalogo di riviste e collane FrancoAngeli massimizza la visibilità, favorisce facilità di ricerca per l'utente e possibilità di impatto per l'autore.

Per saperne di più:

http://www.francoangeli.it/come_publicare/publicare_19.asp

I lettori che desiderano informarsi sui libri e le riviste da noi pubblicati possono consultare il nostro sito Internet: www.francoangeli.it e iscriversi nella home page al servizio "Informatemi" per ricevere via e-mail le segnalazioni delle novità.

Andrea Bassi, Paola Miolano

Leadership al femminile e cooperazione

Un binomio virtuoso



Sociologia

FrancoAngeli

OPEN ACCESS

Il volume è stato pubblicato con il contributo della Fondazione Alma Mater di Bologna

Copyright © 2020 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy.

Pubblicato con licenza *Creative Commons Attribuzione-Non Commerciale-Non opere derivate 4.0 Internazionale* (CC-BY-NC-ND 4.0)

L'opera, comprese tutte le sue parti, è tutelata dalla legge sul diritto d'autore. L'Utente nel momento in cui effettua il download dell'opera accetta tutte le condizioni della licenza d'uso dell'opera previste e comunicate sul sito
<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/deed.it>

Indice

Prefazione , di <i>Andrea Bassi</i>	pag.	7
Introduzione , di <i>Andrea Bassi</i>	»	11
1. Leadership al femminile e contesto italiano , di <i>Paola Miolano</i>	»	15
1.1 Fotografia delle donne al lavoro	»	15
1.2 Il soffitto di cristallo	»	26
1.3 Le politiche di genere e i valori cooperativi	»	31
2. Emilia-Romagna: donne e cooperazione , di <i>Paola Miolano</i>	»	37
2.1 Le cooperative nel sistema produttivo regionale	»	37
2.2 La Regione in “rosa”	»	45
2.3 Focus su donne e <i>governance</i> cooperativa	»	53
3. Storie di vita e biografie di donne leader nelle imprese cooperative romagnole , di <i>Paola Miolano</i>	»	61
3.1 L’indagine qualitativa: il questionario e il campione	»	62
3.2 Risultati emersi dalle interviste approfondite	»	70
3.3 Analisi delle interviste	»	86
Considerazioni conclusive , di <i>Andrea Bassi</i>	»	91
Nota metodologia , di <i>Andrea Bassi</i>	»	95
Allegato 1	»	97
Riferimenti bibliografici	»	101

Prefazione

di *Andrea Bassi*

Il volume che qui si presenta costituisce il prodotto finale di una borsa di ricerca della Fondazione Giovanni dalle Fabbriche di faenza (RA)¹ sul tema: “Principi culturali ed educativi che costituiscono le fondamenta della cooperazione, quale esperienza sociale ed economica, per un esame delle capacità di produrre valore di una esperienza che si basa sui principi del dono, della reciprocità e della mutualità”².

Le due ricercatrici coinvolte, la dr.ssa Paola Miolano e la dr.ssa Maria Lamorgese³, hanno scelto di declinare la tematica summenzionata analizzando una dimensione poco nota negli studi cooperativi: la presenza delle donne ai vertici del movimento cooperativo e delle imprese cooperative.

La ricerca realizzata dalle due giovani ricercatrici⁴, con la supervisione scientifica dello scrivente, risulta particolarmente meritoria per una serie di motivi che andrò tra poco ad illustrare.

In primo luogo, la scarsità di indagini e studi rivolti al tema in oggetto⁵ ovvero la tematica della *disparità di genere* osservata ai vertici del mondo aziendale e nello specifico di quello cooperativo. Il focus principale infatti concerne la seguente questione: in che misura il mondo cooperativo sia in

¹ <https://www.fondazionealdefabbriche.it/>

² Si coglie l’occasione per ringraziare il Prof. Everardo Minardi – già Presidente della Fondazione Giovanni dalle Fabbriche – per la puntuale revisione del testo e per i numerosi suggerimenti fornitici.

³ La borsa è stata assegnata alla Dr.ssa Lamorgese la quale in seguito ha dovuto ritirarsi per ragioni personali e a cui è subentrata la Dr.ssa Miolano.

⁴ Le quali collaborano da anni alle attività di studio e ricerca legate alla cattedra di “Sociologia delle Organizzazioni Nonprofit” (oggi Sociologia del Terzo Settore) presso il Corso di Laurea Magistrale in “Management dell’Economia Sociale” – Università di Bologna – Forlì Campus.

⁵ Se si eccettua il recente breve saggio di Francesca Picciaia, *Impresa sociale e gender gap: un’analisi sulle cooperative sociali italiane*, in “Impresa Sociale”, N. 9, 2017, frutto di una indagine qualitativa condotta sostanzialmente “in parallelo” a quella di Lamorgese e Miolano.

grado di valorizzare e promuovere la specificità femminile sino ai livelli più elevati delle posizioni apicali (politiche e gestionali).

In secondo luogo, la ricerca fornisce uno spaccato aggiornato e dettagliato sull'occupazione femminile nel nostro paese, evidenziando le caratteristiche del fenomeno e il suo mutamento nel tempo, anche tenendo conto degli impatti prodotti dalla crisi economico-finanziaria su scala planetaria. Nonché la situazione attuale, con riferimento al contesto nazionale, circa la presenza delle donne nelle posizioni di rappresentanza e potere, tenendo conto degli studi più recenti che mettono in luce la correlazione tra “management femminile” e miglioramento delle “performance aziendali”.

In terzo luogo, viene proposto un focus specifico sulla Regione Emilia-Romagna che mette in rilievo quanto le imprese cooperative costituiscano l'ossatura principale del tessuto produttivo regionale⁶ nonché la loro composizione di genere della base associativa e della struttura occupazionale.

Infine, ma non da ultimo, è stata realizzata un'*indagine qualitativa* attraverso la tecnica dell'*intervista semi-strutturata non direttiva* al fine far emergere le storie di vita, i percorsi di carriera, le difficoltà e le opportunità che il mondo cooperativo ha presentato loro, che ha coinvolto otto donne che ricoprono ruoli di massima responsabilità, a livello politico (Presidente/Vicepresidente) o manageriale (Direttore generale) in altrettante cooperative romagnole (quattro sociali e quattro di produzione-lavoro).

L'immersione nelle vite reali di otto dirigenti cooperatrici ai livelli apicali più elevati, fornisce al lettore un quadro ricco e variegato che mette in luce la specificità dello “stile dirigenziale” femminile⁷, e fa emergere in modo indiscutibile il valore aggiunto distintivo dell'apporto del management femminile al processo decisionale aziendale.

Il lavoro si sviluppa lungo un percorso di studio e riflessione che si snoda in tre tappe principali, che costituiscono altrettanti capitoli della presente pubblicazione.

La ricerca realizzata da Miolano e Lamorgese ha seguito le modalità classiche di una indagine qualitativa attraversando le seguenti *fasi metodologiche*:

- 1- Raccolta di informazioni generali relative al movimento cooperativo e alla presenza delle donne nel mercato del lavoro;

⁶ Su questo argomento si veda Bassi A. (a cura di) (2017), *Lavoro, imprenditorialità e cooperazione, Indagine sugli orientamenti degli studenti di Scuola secondaria di secondo grado nel Comune di Forlì*, FrancoAngeli, Milano.

⁷ Sul tema della leadership nel Terzo Settore si veda: Bassi A., Fabbri A. (forthcoming), *Associazionismo sportivo e leadership. Identità e valori della dirigenza di un'associazione sportivo-dilettantistica in Emilia-Romagna*, «Sociologia Italiana» in corso di stampa, pp. 1-24.

- 2- Individuazione del tema centrale oggetto dell'analisi: la componente femminile ai vertici della cooperazione;
- 3- Raccolta e analisi di dati di secondo livello sulla tematica oggetto di studio;
- 4- Predisposizione di una traccia semi-strutturata per le interviste alle dirigenti cooperative;
- 5- Individuazione delle dirigenti da intervistare;
- 6- Realizzazione delle interviste semi-strutturate;
- 7- Analisi e commento delle interviste ai testimoni privilegiati.

La ricerca, mirabilmente svolta da Miolano e Lamorgese, apre una pista di lavoro – che ci auguriamo foriera di numerosi e promettenti sviluppi – sul contributo specifico che il *management femminile*⁸ può apportare al mondo imprenditoriale nel complesso e a quello cooperativo in particolare, non solo negli ambiti notoriamente caratterizzati da una forte presenza di donne nella compagine sociale, quali: i settori socio-assistenziale, sanitario ed educativo, ma anche sempre più in quello bancario, assicurativo e dei servizi in generale.

La sfida che il *movimento cooperativo* si trova davanti è quella di mostrare (e dimostrare) se, al di là degli obblighi di legge (in merito alla presenza delle donne nei CdA), è in grado di saper cogliere e valorizzare l'apporto che la compagine femminile (in diversi settori di attività ormai ampiamente prevalente) può fornire in termini di linee strategiche e di uno sguardo “diverso” al mondo economico ed imprenditoriale, rispetto alla componente maschile (che in molti casi non è stata all'altezza del compito assunto finendo per adottare stili gestionali e pratiche di *governance* simili a quelle del mondo *forprofit tout court*)⁹.

Per rompere il *circolo vizioso* di questo “isomorfismo istituzionale” la promozione delle donne ai massimi vertici aziendali può costituire per il movimento cooperativo una grande opportunità di ri-attualizzare alcuni dei propri principi guida, quali: la promozione dell'uguaglianza, della parità dei

⁸ Sul tema di come il capitale culturale e il capitale sociale influiscano sulle scelte scolastiche e quindi sulla costruzione di carriere e percorsi professionali, si veda: Bassi A., “Capitale sociale, struttura sociale e achievement scolastico. Alcune riflessioni a partire dai risultati di una indagine sugli studenti di scuola secondaria di secondo grado in Emilia-Romagna”, in Bassi A. (2019), *Questioni di metodo 2.0. Elementi di epistemologia, metodologia e tecniche di ricerca per le scienze sociali*, FrancoAngeli, Milano, p. 106-140.

⁹ Sul tema della successione (ricambio) delle figure apicali (politico-strategiche e dirigenziali) nel Terzo Settore in un'ottica generazionale, si veda: Bassi A. (2020), *Le sfide dell'impresa sociale nel terzo millennio. Il tramonto dei baby-boomers: è il tempo dei millennials*, «Impresa Sociale» – Forum, <https://www.rivistaimpresasociale.it/forum/articolo/l-impresa-sociale-dei-millennials>

diritti e della piena partecipazione di tutti alla vita produttiva del territorio di appartenenza – in una fase storica caratterizzata da forti spinte di de-localizzazione e concorrenza fiscale su scala globale.

Introduzione

di *Andrea Bassi*

La relazione tra le donne e l'occupazione ha seguito un andamento di crescita costante ed esponenziale dagli anni Cinquanta ad oggi. Tale rapporto è sempre stato legato alla progressiva emancipazione del genere femminile – rispetto al dominante modello patriarcale – nella società moderna, prima, e in quella contemporanea oggi.

È però difficile stabilire se l'ingresso nel mercato del lavoro sia stato volano di indipendenza o se invece, viceversa, sia stato il bisogno delle donne di affrancarsi dal modello prevalente che le vedeva “angeli del focolare”, a spingerle verso una maggiore ricerca di autorealizzazione e di indipendenza economica.

Ciò a cui oggi si pone l'attenzione non è più se le donne siano o meno a pieno titolo integrate nel mercato del lavoro, ma come questo fenomeno già radicato, si stia sviluppando e se ancora sopravvivono alcuni pregiudizi di genere. In sostanza, se esiste completa parità tra uomo e donna rispetto alle possibilità di accesso a posizioni lavorative, alle opportunità di carriera e ai livelli retributivi.

La presente ricerca parte da questa riflessione ed è orientata ad approfondire il tema della *disparità di genere* osservata ai vertici del mondo aziendale. Vale la pena chiedersi se l'ingresso nel mondo del lavoro di milioni di donne ogni anno, vada di pari passo con la loro possibilità di occupare posizioni apicali e decisionali di rilievo. Quale sia il loro attuale contributo alla *creazione di valore* non solo economico, ma anche culturale e sociale nel percorso di continua conquista di diritti e di partecipazione attiva nella comunità.

L'ambito di indagine concerne lo sviluppo di tale fenomeno in Italia e in Emilia-Romagna in particolare. Il *focus* principale riguarda la questione se il mondo cooperativo sia stato e possa essere in futuro, un luogo ove le specificità femminili e il loro apporto nel mondo del lavoro siano valorizzati e promossi.

Il settore cooperativo, infatti, è l'unico comparto in Italia che presenta una maggioranza di addetti donna. Per tale ragione ha senso indagare se qui la parità di genere si realizzi, partendo dal confronto tra la presenza femminile nella base sociale e quella osservata nei livelli decisionali più alti. Partendo dalla considerazione che nei principi guida del cooperare rientra la promozione dell'uguaglianza, della parità dei diritti e della piena partecipazione di tutti alla vita produttiva del territorio di appartenenza.

Al fine di valutare se questi valori siano praticati e messi in atto nelle imprese cooperative, la ricerca si avvale di interviste dirette somministrate a un piccolo gruppo di dirigenti donne. L'obiettivo è quello di raccontare le loro storie, i percorsi di carriera affrontati, le difficoltà o le opportunità che hanno vissuto in quanto cooperatici e le possibili politiche da adottare per sostenere al meglio la partecipazione delle donne nel mondo del lavoro.

Inoltre, si cercherà di far emergere le opinioni sul loro stile dirigenziale, per cercare di approfondire meglio quale possa essere il valore aggiunto distintivo dell'apporto del *management* femminile al processo decisionale aziendale.

Nel corso del primo capitolo l'analisi si concentrerà sull'ambito nazionale, presentando i dati disponibili sull'occupazione femminile, delineando inoltre, le caratteristiche del fenomeno e del suo mutamento nel tempo, anche alla luce della recente crisi economica, che ha in parte influito su questa particolare tematica.

Verranno poi introdotti i temi che riguardano la possibilità delle donne di raggiungere posizioni di rappresentanza e potere all'interno dei luoghi decisionali, attraverso una rassegna della lettura più recente, che indaga la correlazione tra il *management* femminile e le *performance* aziendali.

Nell'ultima parte del capitolo, si passerà ad analizzare, da un lato, l'occupazione nel settore cooperativo, presentando – dove possibile – dati disaggregati per genere e, dall'altro, quale sia stato l'approccio del movimento alla questione della parità di genere.

Il secondo capitolo pone l'attenzione sull'Emilia-Romagna; nei vari paragrafi, specularmente al primo capitolo, si fornirà una fotografia di quanto le cooperative siano parte importante del tessuto produttivo regionale e quale sia la loro condizione occupazionale. Lo sguardo dell'indagine passerà poi alle politiche adottate sul territorio per incentivare la partecipazione femminile, anche attraverso il contributo del "Bilancio di genere" regionale.

Il capitolo si conclude con l'analisi del rapporto della Commissione Pari Opportunità della sezione regionale dell'*Alleanza delle Cooperative Italiane*, che ha raccolto i dati sulle donne in posizioni apicali: Presidentesse, Vice-presidentesse e Consigliere di Amministrazione. Qui si valuterà se il divario

tra base sociale e *management* in ottica di genere è un fenomeno che riguarda anche le cooperative dell'Emilia-Romagna.

Il terzo ed ultimo capitolo restituirà i risultati dell'indagine sul campo svolta nell'ottica di arricchire i dati con osservazioni e valutazioni dirette e personali da parte delle testimoni privilegiate. Nonostante il ristretto numero di dirigenti coinvolte, i loro contributi forniscono un apporto rilevante al fine di metter in luce aspetti comuni dei loro percorsi di carriera, con particolare attenzione alle difficoltà affrontate, con un *focus* specifico alla relazione con il settore cooperativo di cui fanno parte.

1. Leadership al femminile e contesto italiano

di *Paola Miolano*

Nel primo capitolo è presentata una panoramica dei maggiori aspetti che influiscono sulla condizione lavorativa femminile in Italia oggi. Partendo da un'analisi del contesto internazionale che vede l'Italia in una posizione critica, si è tentato di indagare quali siano le cause, le attuali condizioni e i recenti cambiamenti positivi che hanno investito le donne e la loro condizione di disparità storica rispetto al sesso maschile in ambito educativo, lavorativo e di accesso al potere decisionale. Qual è la direzione che l'Italia segue in tema di parità di genere?

L'indagine si avvale dei dati resi disponibili dai maggiori organi di ricerca italiani e internazionali e in particolar modo dei rapporti statistici più autorevoli, privilegiando dossier di istituzioni pubbliche, ma arricchendo anche l'analisi di studi tematici di tipo qualitativo e accademico.

1.1 Fotografia delle donne al lavoro

Il fenomeno dell'integrazione femminile nel mercato del lavoro si caratterizza per tassi di partecipazione via via maggiori dagli anni Cinquanta ad oggi. In tutti i Paesi europei le donne sono sempre più presenti in ogni settore delle attività lavorative, dal dipendente all'autonomo e perfino nel settore imprenditoriale.

Questa permeabilizzazione del mondo del lavoro non è dovuta soltanto alla maggiore emancipazione della donna e al continuo e progressivo mutamento dell'idea femminile nell'immaginario collettivo, ma anche e soprattutto al modificarsi delle necessità sociali, economiche e politiche rispetto al tema della parità di genere e all'uguaglianza dei cittadini.

Uno sguardo alla prospettiva comparativa tra l'Italia e altri Paesi del mondo ci può fornire un'immagine globale su quale sia la nostra attuale

situazione in termini di parità uomo-donna e quali siano i passi da intraprendere ancora necessari per raggiungere l'obiettivo di equità sociale di genere.

A tale scopo, ogni anno, il *World Economic Forum* dal 2006 pubblica il Report che presenta l'analisi sul *Global Gender Gap Index*¹⁰, ovvero un indice che tenta di misurare la discriminazione esistente tra uomini e donne e la sua evoluzione nel tempo, relativamente a quattro aree selezionate: salute, educazione, partecipazione alla vita economica e lavorativa e inclusione politica. Il *gap* risulta compreso fra 0 e 1 e viene definito come livello raggiunto dalle donne rispetto ad 1, che esprime la situazione di totale parità con gli uomini.

La metodologia dell'analisi si basa sulla capacità di far emergere quali siano le distanze ancora da colmare nelle quattro aree in un'ottica comparativa rispetto alle opportunità offerte agli uomini e alle donne; questo permette di sottolineare le aree di intervento più critiche per singoli Paesi e rendere l'indice completamente comparativo per i 144 Stati analizzati nell'ultimo Report 2016.

Per quanto riguarda l'Italia, la nostra posizione nella classifica globale si attesta al 50° posto, con un indice di 0,719 punti rispetto alla media del campione di 0,680.

Se restringiamo, invece, la comparazione alla sola Europa Occidentale, si nota che l'Italia è al 16° posto su 20 Stati inclusi, poco prima di Austria, Cipro, Grecia e Malta.

L'Italia, perciò, non emerge come esempio positivo di parità di genere, ma un'analisi più approfondita dei singoli indici ci permette di capire meglio quali aree rendono la nostra posizione così critica. Infatti, per quanto riguarda sia lo stato di salute generale delle donne nel nostro Paese e la capacità di accesso alle cure, sia anche la partecipazione scolastica e il livello di educazione femminile, il *gap* da colmare per raggiungere la piena parità rimane esiguo.

Anche per ciò che riguarda l'*empowerment* politico femminile, l'Italia si colloca in 25° posizione, ma il punteggio raggiunto è di 0,331, questo vuol dire che il divario resta ampio, ma l'alto *ranking* è dovuto per lo più al fatto che la maggior parte del campione non raggiunge *performance* accettabili in termini di partecipazione delle donne alla vita politica dei propri Paesi, affermazione valida anche su scala globale.

La vera criticità è osservabile nelle *opportunità di lavoro e partecipazione economica* delle donne in Italia; la posizione relativa di questo sub-indice ci

¹⁰ I dati e il Rapporto integrale 2016 sono consultabili al sito <http://reports.weforum.org/global-gender-gap-report-2016/>, data di consultazione luglio 2017

classifica come 117° paese su 144, con un punteggio di 0,574. Le variabili che compongono il punteggio sono basate sull'analisi del “tasso di occupazione femminile”, “parità di stipendio medio tra uomini e donne” in posizioni simili, “reddito femminile”, “tasso di donne in posizioni apicali” e “tasso di lavoratrici in posizioni tecniche e professionali”, comparati ai rispettivi tassi maschili, in modo da ottenere il divario percentuale dalla comparazione dei due.

Fig. 1.1 – Gender Gap Index 2016 per l'Europa Occidentale

PAESE	POSIZIONE	PUNTEGGIO
ISLANDA	1	0,874
FINLANDIA	2	0,845
NORVEGIA	3	0,842
SVEZIA	4	0,815
IRLANDA	6	0,797
SVIZZERA	11	0,776
GERMANIA	13	0,766
OLANDA	16	0,756
FRANCIA	17	0,755
DANIMARCA	19	0,754
REGNO UNITO	20	0,752
BELGIO	24	0,745
SPAGNA	29	0,738
PORTOGALLO	31	0,737
LUSSEMBURGO	34	0,734
ITALIA	50	0,719
AUSTRIA	52	0,716
CIPRO	84	0,684
GRECIA	98	0,680
MALTA	108	0,664

Fonte: Elaborazione dati e grafica WEF, Global Gender Gap Report 2016.

Da questi dati emerge che il vero fattore di disparità di genere continua ad essere la partecipazione economica e la capacità delle donne di entrare nel mondo del lavoro e accedere ad opportunità di avanzamento di carriera, nonostante la partecipazione alla vita scolastica e i livelli di istruzione raggiunta siano sostanzialmente simili.

Analizzando più in profondità l'ambito dell'occupazione femminile italiana, emerge che il *tasso di attività* delle donne si attesta attualmente al

47,2%; esso indica il numero di donne occupate sul totale della popolazione femminile in età da lavoro (15-64 anni), di cui l'ultima osservazione disponibile è resa dall'Istat nel 2015.

Se paragonato allo stesso tasso sulla media femminile europea del 60,4% o il tasso di occupazione maschile in Italia del 65,5%, si può dedurre che nel nostro Paese il livello di donne che lavorano è ancora decisamente inferiore rispetto ad altri Paesi del continente e rispetto alla controparte maschile; anche se bisogna ricordare che in tutti gli Stati dell'UE-28 i tassi di occupazione maschili sono superiori a quelli femminili.

Indubbiamente, esistono ancora grandi differenze tra Paesi esemplari, quali Finlandia, Svezia e Lituania in cui la disparità di impiego per genere si differenzia di soli 2 punti percentuali, e Paesi come Malta, Italia, Grecia e Repubblica Ceca dove si osservano divari di genere per i tassi di occupazione di 16-18 punti percentuali (Eurostat, 2015).

Da questa comparazione si deduce, infatti, che, per quanto in Italia il tasso di attività sia in costante crescita negli ultimi 20 anni (vedi figura 1.2), non è sufficiente a compensare la crescita più sostenuta a livello europeo. Ciò sta ad indicare che le donne italiane fanno più fatica delle colleghe europee a entrare e rimanere saldamente nel mercato del lavoro.

Per analizzare più nel dettaglio l'evoluzione della partecipazione lavorativa femminile in Italia negli ultimi vent'anni, bisogna prendere in considerazione diversi aspetti del *mercato del lavoro* in cui queste trasformazioni hanno avuto luogo.

Il nostro Paese, come ben noto, infatti, risente fortemente di diverse disparità; esse affliggono non solo la condizione di parità tra uomo e donna, ma più in generale l'offerta di lavoro, in termini di tassi di occupazione, e le caratteristiche della domanda, in base a variabili quali l'istruzione, l'età, la posizione geografica di appartenenza.

Osservare, quindi, l'andamento dei *titoli di studio* delle donne lavoratrici o i settori di attività in cui esse sono maggiormente impiegate, nonché le disparità di impiego nelle varie zone di Italia, può fornirci una fotografia più definita e dare importanti indicazioni su come meglio promuovere politiche di occupazione femminile per il futuro.

A tal proposito, il Consorzio Interuniversitario *AlmaLaurea*¹¹ fornisce ogni anno diversi rapporti sullo stato dell'istruzione e dell'ingresso nel mercato del lavoro dei giovani studenti italiani. Secondo il *Rapporto 2016 sul*

¹¹ *AlmaLaurea* è un Consorzio Interuniversitario fondato nel 1994 a cui ad oggi aderiscono 74 Atenei (è in corso di deliberazione l'adesione di altri 3 Atenei) e che rappresenta circa il 90% dei laureati italiani, più informazioni al sito <http://www.almalaurea.it/info/chiamo>.

profilo dei diplomati, già dai primi livelli di istruzione, medie inferiori e superiori, le ragazze si distinguono dai colleghi maschi per votazioni migliori agli esami finali, per numero di certificazioni extrascolastiche raggiunte, per attività di valore sociale e culturale intraprese volontariamente.

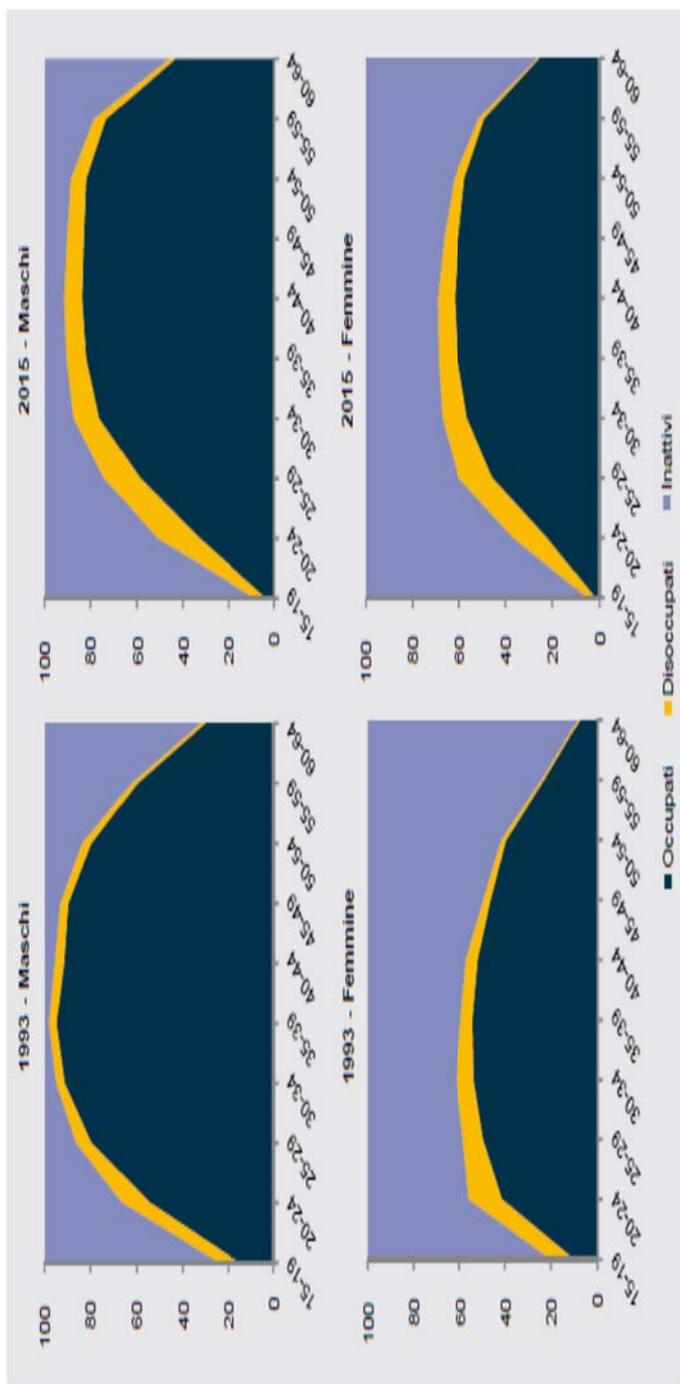
Questi dati sono confermati anche per quanto riguarda l'istruzione superiore universitaria; stando alle indagini del *Rapporto 2016 sul profilo dei laureati*, gli studenti universitari sono maggiormente donne (60%), e anche in questo caso, mediamente raggiungono *performance* migliori in termini di voti e velocità del conseguimento della laurea; inoltre, il 48% delle laureate è in corso rispetto al 44% dei colleghi maschi. Infine, il 59% di studentesse svolge tirocini e stage riconosciuti, rispetto al 51% degli studenti.

Nonostante queste evidenze, il *Rapporto 2016 sulla condizione occupazionale dei laureati* parla di persistenti differenze di genere al momento dell'ingresso nel mercato del lavoro. Prendendo in considerazione i laureati magistrali,

le differenze di genere si confermano significative e pari a 10 punti percentuali: lavorano 80 donne e 90 uomini su cento. E a un lustro dal titolo, il lavoro stabile diventa una prerogativa tutta maschile: può contare su un posto sicuro, infatti, il 78% degli occupati e il 67% delle occupate. In particolare, ha un contratto a tempo indeterminato il 48% delle donne rispetto al 58% degli uomini (Almalaurea, 2017).

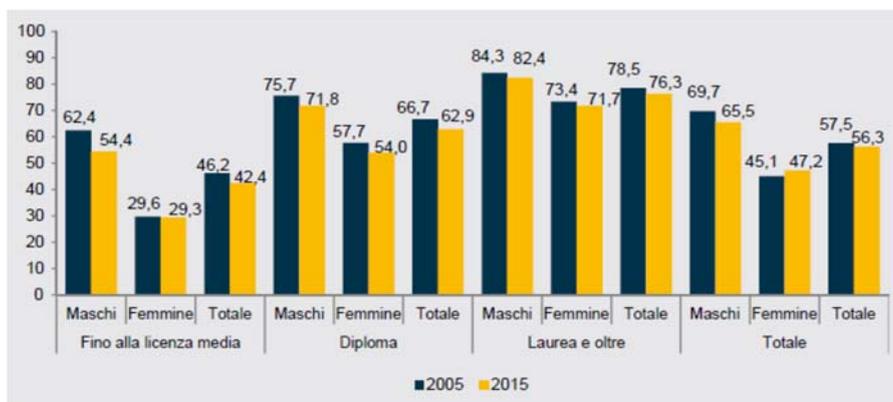
Le discriminazioni persistono anche sui *livelli retributivi*; il divario registrato mediamente è del 20% tra laureate e laureati magistrali; in più il 56% di uomini a 10 anni dalla laurea occupa posizioni apicali rispetto al 46% delle donne.

Fig. 1.2 — Popolazione di 15-64 anni per sesso, classe di età e condizione occupazionale – Anni 1993-2015 (valori percentuali)



Fonte ed elaborazione dati: Istat, 2016

Fig. 1.3 – Tasso di occupazione 15-64 per titolo di studio e sesso - Anni 2005 e 2015 (valori percentuali)



Pare evidente che la penalizzazione di genere avvenga al momento della scelta lavorativa, poiché per quanto riguarda i vari livelli scolastici le donne sono maggiormente presenti e mediamente più preparate.

Come si può osservare nella figura 1.3, i livelli di occupazione femminili sono sempre inferiori rispetto a quelli maschili, indipendentemente dai livelli di istruzione; anche se è importante notare il divario occupazionale che esiste tra donne con titoli inferiori e quelle che, invece, proseguono gli studi post-diploma.

Un altro importante fattore che influenza i livelli di occupazione femminile è il *settore di impiego*. In Italia la crescita della partecipazione femminile è un fenomeno che va di pari passo con la terziarizzazione delle attività economiche nazionali. Esso è stato particolarmente evidente negli ultimi vent'anni; se l'occupazione maschile è aumentata di 130 mila unità (1995-2015) e quella femminile di 2,3 milioni di posti di lavoro, emerge chiaro come l'occupazione in calo nei settori tradizionali di agricoltura e industria sia stata più che compensata dall'aumento dell'offerta di impiego nel settore terziario (Pavolini, 2017).

Se si osservano poi più nel dettaglio quali sono i *settori di occupazione* in cui la presenza della forza lavoro femminile è cresciuta, le attività meglio presidiate dalle donne sono sanità, servizi alla persona, servizi professionali e turismo.

In particolare, le donne rappresentano la quota maggiore degli occupati negli ambiti dei “servizi educativi e scolastici”, “attività di *welfare*”, quali assistenza e sanità, o ancora dei “servizi personali” (lavoro domestico). Mentre tutti gli altri settori, per quanto in percentuale più o meno equilibrata,

vedono sempre la preponderanza di occupati uomini, soprattutto nei settori agricoli e industriali.

In parte questo spiega anche perché negli anni della crisi economica recente, i posti di lavoro femminili in termini assoluti siano aumentati più di quelli maschili, che hanno subito, invece, una forte battuta d'arresto proprio per quanto riguarda i settori di impiego più tradizionali in cui forma la maggior parte della forza lavoro (Istat 2015).

Certo, i fattori che influiscono su queste trasformazioni sono molti e differenti, ma se osservato in un'ottica di genere, il minor calo dell'occupazione femminile durante l'arco della recessione può essere interpretato come il risultato di tre fenomeni che insistono sul mercato del lavoro:

a) *l'effetto segregazione*, quello appena illustrato che riguarda i settori di impiego;

b) *l'effetto di sostituzione*: ovvero preferire lavoratori donne a uomini per via delle retribuzioni inferiori;

c) *l'effetto tampone*: assumere più lavoratori precari e part-time in tempo di crisi, ambito in cui le donne sono sovra rappresentate.

Va anche ricordato, che la tenuta dell'occupazione femminile in tempi di crisi economica ha riguardato per lo più donne di 45 anni e oltre; alcune di loro sono entrate nel mondo del lavoro nel periodo citato (640 mila donne dal 2008 al 2013). Ciò indica un altro effetto derivante dall'aumento della disoccupazione maschile, ovvero la necessità di garantire più fonti di reddito nel nucleo familiare in tempi di lavoro incerto, per cui in risposta alla disoccupazione del partner molte donne prima non attive, sono tornate sul mercato del lavoro.

Nel complesso, perciò, l'analisi del contributo di questi effetti derivanti dalla recessione economica, sembra confermare la tesi secondo la quale la crisi avrebbe in parte accelerato il peso delle donne nel mercato del lavoro, facendo diventare il lavoro femminile elemento strutturale di produzione di reddito delle famiglie.

Come emerge dai dati riportati nella figura 1.4, anche se durante la crisi l'occupazione ha subito un calo nella maggior parte delle Regioni italiane, l'occupazione femminile ne ha risentito in maniera minore rispetto a quella maschile.

Altra variabile che influisce sulla concentrazione per genere in alcuni settori lavorativi, è data dalla disponibilità a poter usufruire di contratti e tempi di lavoro più concilianti o pratiche di lavoro da casa, che sono indubbiamente soluzioni più facilmente applicabili ad un lavoro di tipo più impiegatizio rispetto a occupazioni di tipo manuale.

Se analizziamo, invece, la *distribuzione geografica* dell'occupazione femminile, notiamo che la nota disparità Nord-Centro-Sud persiste anche in questo ambito.

La crescita dell'occupazione femminile trattata finora riguarda, infatti, per lo più le zone del Nord (+1,8%) e del Centro (+3,1%), mentre il saldo del Mezzogiorno rimane negativo (-0,6%); anche se come altrove, qui le donne hanno risentito in termini numerici più contenuti della crisi degli ultimi anni.

Va specificato, però, che le dinamiche del lavoro al Sud sono il risultato di una difficoltà storica dell'occupazione, che ha visto aumentare di molto quello che viene definito il *lavoro potenziale*¹². Questo, indifferentemente dal genere, rappresenta persone che smettono di cercar lavoro attivamente perché scoraggiati o a causa di persistenti vincoli familiari.

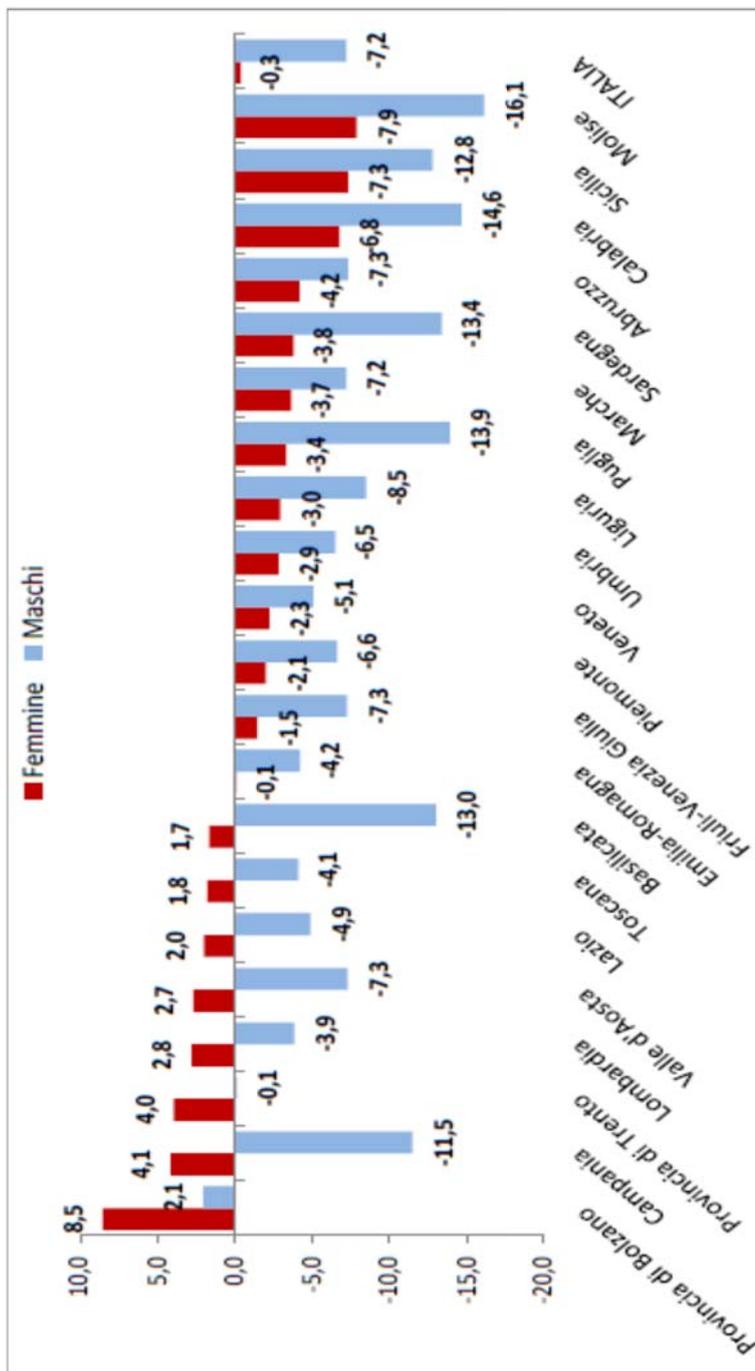
In questi casi, le dinamiche congiunturali hanno avuto poca influenza, per cui il divario esistente in tempi pre-crisi è rimasto pressoché invariato.

Un dato molto chiaro è quello del 40,8% di donne meridionali che non hanno mai lavorato, con una concentrazione massima nelle fasce di età giovanili e anziane, contro il 20,4% al Centro e il 16,7% al Nord. I *livelli di inattività* diminuiscono all'aumentare del livello di istruzione, ma anche qui le fasce d'età più giovani sono più penalizzate a causa di una stagnazione persistente dell'offerta di lavoro.

Le dinamiche dell'occupazione femminile sono, dunque, complesse e risentono di più fattori, ma generalmente si può dire che la partecipazione continua a crescere in Italia, soprattutto per quel che riguarda determinati settori più affini al lavoro impiegatizio; tutto ciò con le dovute differenze geografiche e per livelli di istruzione, dove migliori titoli, anche se in misura decrescente, tendono a garantire posizioni più prestigiose.

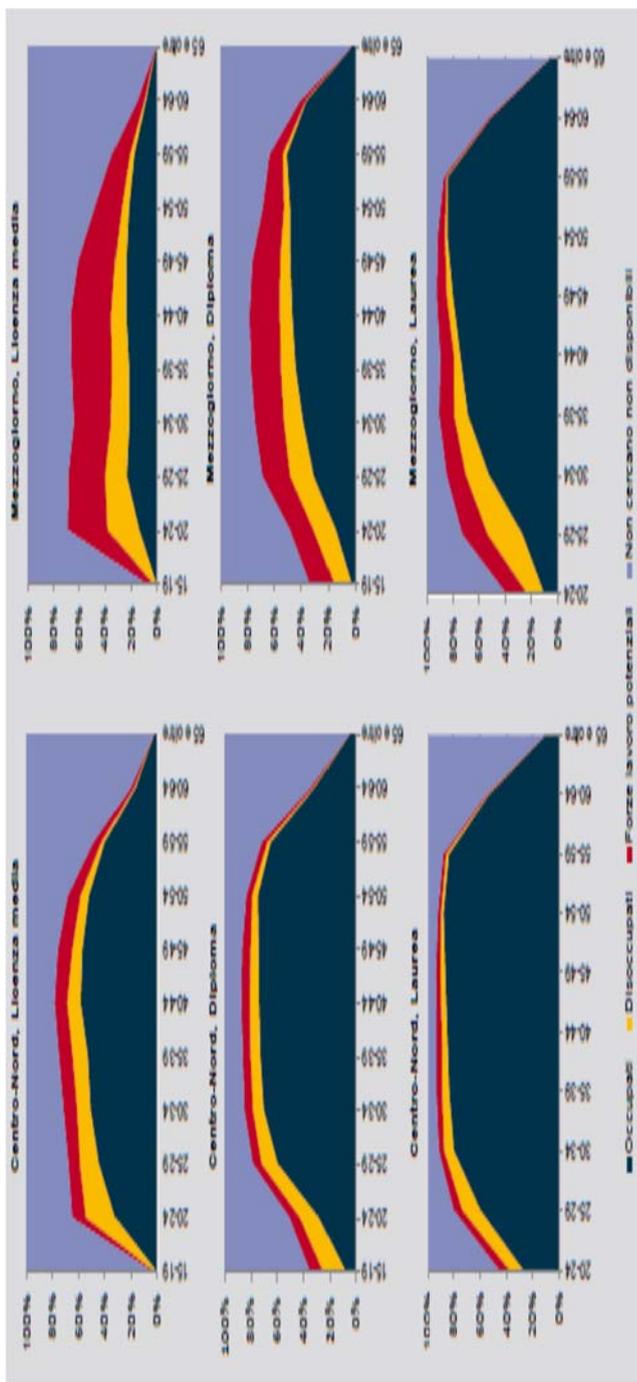
¹² Sono considerati lavoratori potenziali quanti vorrebbero lavorare ma non hanno svolto un'azione di ricerca attiva nell'ultimo mese oppure non sono subito disponibili a lavorare (Istat).

Fig. 1.4 – Variazione 2008-20013 degli occupati (15-74 anni) per Regione e genere (valori percentuali)



Fonte dati: Istat 2014

Fig. 1.5 – Donne 15-74 anni per ripartizione territoriale, titolo di studio, età e condizione professionale, 2014 (per 100 donne)



Fonte e elaborazione Istat, 2015

1.2 Il soffitto di cristallo

Un aspetto spesso sottovalutato quando si parla di parità di genere ed equità nel mondo del lavoro, è rappresentato dalla capacità delle donne di usufruire allo stesso modo dei colleghi maschi delle opportunità di *avanzamento di carriera*.

Il “soffitto di cristallo”, derivante dall’espressione anglosassone *glass ceiling*, fu coniato dai movimenti femministi alla metà degli anni ’80 proprio per indicare il fenomeno della scarsa presenza femminile ai livelli dirigenziali e apicali, nonostante l’aumento della loro partecipazione al mercato del lavoro.

Essa fa, perciò, riferimento ad una barriera invisibile che sembra ostacolare la piena realizzazione della parità di genere a tutti i livelli.

L’espressione “soffitto di cristallo” è poi passata a descrivere diversi tipi di discriminazioni che riguardano tutte le minoranze, in relazione alla loro capacità di veder pienamente realizzata l’equità dei diritti civili e di inclusione economica.

Infatti, quando si indaga il valore aggiunto della presenza femminile in posizioni decisionali di *management* e rappresentanza, si fa riferimento a tutte quelle teorie e ricerche che appartengono al filone del *diversity management*, il cui obiettivo è rilevare l’importanza e l’influenza sulle *performance* aziendali di ambienti e *team* lavorativi inclusivi e misti, all’interno del quale è stato inserito il concetto di *womenomics*.

Esso si focalizza sui benefici specifici che la crescita della presenza femminile ha portato in economia, concentrandosi prevalentemente sui ruoli in cui le donne influiscono sul processo decisionale; ruoli quali *senior manager*, presidenti, amministratori delegati e membri di consigli di amministrazione.

A tal proposito, una recente ricerca del *Peterson Institute for International Economics* del febbraio 2016 (Nolan M. *et alt.*, 2016) ha esaminato in maniera approfondita, tramite l’utilizzo di un ampio *database* di quasi 22 mila aziende in 91 Paesi per l’anno 2014, vari fattori e la loro correlazione per esaminare se sia vero che più donne in ruoli decisionali producano migliori *performance* aziendali.

Il campione sottolinea la scarsa presenza femminile; soltanto nel 40% delle aziende analizzate siedono nel *board* consiglieri di amministrazione donna, meno del 50% presenta donne a livelli manageriali di governo e meno del 5% è guidata da amministratori (CEO) donna.

I risultati dell’indagine sottolineano come esista una possibile correlazione positiva tra *leadership* femminile e *performance*. Tale correlazione è per lo più attribuibile alle aziende che hanno donne nelle posizioni di

decision-making, quindi, nelle posizioni di *executive*, seguite per livello di *performance* da quelle che hanno quote maggiori di donne nei consigli di amministrazione; mentre nessuna relazione evidente è stata trovata tra migliori risultati economici e presenza di CEO donne.

Per i ricercatori, questo indica prevalentemente che l'impatto positivo non è da attribuire unicamente alla presenza femminile, ma piuttosto allo *skill diversity*; ovvero le aziende che sono meno discriminanti e più inclusive si avvalgono di competenze diverse – maggiore innovazione e creatività – parti delle quali è apportata dalle donne.

Inoltre, un altro aspetto emerso dalla ricerca in esame afferma che esiste una forte relazione tra la presenza di donne nei *board* delle aziende e la maggior presenza di donne nei ruoli *executive*.

Infatti, consigli di amministrazione più bilanciati per genere sembrano incentivare anche *team* di *manager* misti, perciò, più performanti.

Da qui l'importanza di creare un ambiente che globalmente, e non individualmente, favorisca le carriere e la selezione di donne in ruoli apicali e di *management* (Nolan *et alt.*, 2016).

Altri fattori studiati in relazione alla presenza femminile in posizioni di vertice, sono i livelli di istruzione delle donne e la partecipazione femminile alla forza lavoro; questi due fattori non sembrano influire in maniera significativa. Mentre le variabili più influenti risultano essere: la dimensione dell'azienda, per quel che riguarda l'ambiente interno, e la presenza di congedi di paternità, per ciò che riguarda le politiche nazionali.

Quest'ultimo dato è interessante; infatti, in Paesi dove il congedo paterno, anche rispetto al permesso di maternità, è più utilizzato, sono anche quelli in cui più facilmente possiamo trovare donne al vertice di aziende quotate.

In tutte le indagini che esaminano la disparità di genere nel mondo del lavoro, tra le prime cause, infatti, si ritrova la necessità per le donne di dover farsi carico della cura dei figli e dei familiari in situazione di bisogno; questo a volte determina la necessità di accettare lavori part-time o addirittura di non poter rientrare nel mercato del lavoro (Istat, 2015).

Pertanto, le politiche che risultano essere più efficaci rispetto alla riduzione del gap esistente dovrebbero puntare, da un lato, a migliorare la distribuzione del carico di lavoro domestico, fornire più servizi pubblici o privati convenzionati sostitutivi della dimensione familiare (quali ad esempio asili nido o centri di cura per anziani), dall'altro a favorire pratiche aziendali di conciliazione vita-lavoro effettivamente eque per uomini e donne.

Ovviamente, è molto complicato far emergere la relazione causale tra la presenza di donne e la *performance* aziendale a partire da queste analisi, in cui è sempre presente il rischio che altri fattori non inclusi nello studio

determino dei risultati fuorvianti. Tuttavia, la presenza di una correlazione positiva tra la rappresentanza femminile e la *performance* aziendale ha facilmente spinto negli ultimi anni verso l'adozione di politiche e azioni attive per incoraggiare l'inclusione delle donne, ed è stata utilizzata come una delle motivazioni principali per l'introduzione di quote di genere all'interno dei consigli di amministrazione (Noland *et alt.*, 2016).

Inoltre, diverse ricerche¹³ hanno dimostrato come il raggiungimento di una massa critica di donne porterebbe a effetti desiderati a cascata anche nelle posizioni dal *middle* al *top management* nelle aziende, e nell'affrontare la situazione delle donne lavoratrici più in generale. A riprova di ciò, uno dei fattori più critici per le donne nell'accesso al mercato del lavoro e alle posizioni più ambite, risulta essere il *processo di selezione* non neutrale; con tale affermazione si intende sostenere che i valutatori potrebbero non essere indifferenti al sesso del candidato/a, ma anzi favorire candidati dello stesso genere di appartenenza (*Women Mean Business and Economic Growth Report*, 2015).

In tutti i Paesi Europei il riequilibrio della rappresentanza femminile si è focalizzato sulle aziende pubbliche e su quelle quotate in borsa; per vari livelli di obbligo sono state introdotte politiche o leggi specifiche volte ad incentivare la presenza di donne tra i consiglieri di amministrazione.

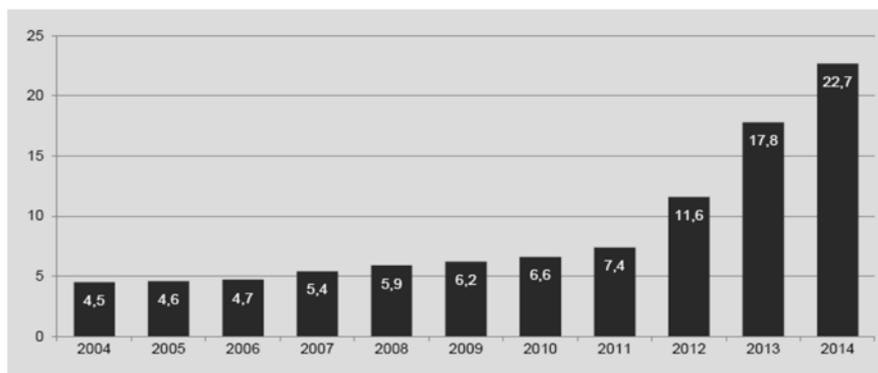
In Italia, vi è stata l'approvazione della legge n. 120/2011 (chiamata anche legge Golfo-Mosca dai nomi delle due proponenti). Essa richiede un aumento di rappresentanza di donne nei Consigli delle imprese pubbliche e di quelle quotate in borsa. Il provvedimento prevede una presenza di almeno il 33% per entrambi i generi entro il 2015 e introduce un target del 20% per il periodo di transizione. Nel caso in cui questa prescrizione non fosse adempiuta, è previsto un sistema di avvisi progressivi, che può culminare con lo scioglimento del Consiglio. Quali sono stati gli effetti della legge 120/11 finora?

I dati sulle quote femminili sono migliorati moltissimo e ad oggi con un 30,5% di donne nei Consigli di amministrazione, l'Italia rappresenta un buon esempio a livello europeo in cui la media è del 20%. Questo ha fatto sì che ci fosse un generale aumento del livello di istruzione dei consiglieri, poiché le donne elette sono in possesso di titoli di studio più elevati; allo stesso tempo l'età media è diminuita ed è aumentato il livello di diversità nei *background* dei consiglieri (Consob, 2016).

¹³ Per una rassegna esaustiva dei temi trattati si veda il rapporto "*Women mean business and economic growth*", Capitolo 3. *Leadership femminile, business e crescita economica, Una review della letteratura*, di Dondena Research Center On Social Dynamics, Università Bocconi, 2016.

Purtroppo, forse come risultato di una scarsa attenzione al tema, è difficile trovare in Italia dati completi ed esaustivi per le posizioni professionali suddivise per genere, ed è, quindi, molto rischioso stimare quale sia l'attuale situazione delle donne a livelli dirigenziali e apicali. L'indagine più recente, ma anche limitata per portata del campione, è stata presentata da *Manageritalia* con riferimento all'anno 2014 (*Rapporto donne*, 2014).

Fig. 1.6 – Donne nei consigli di amministrazione delle società italiane quotate in borsa - Anni 2004-2014 (per 100 consiglieri di amministrazione)



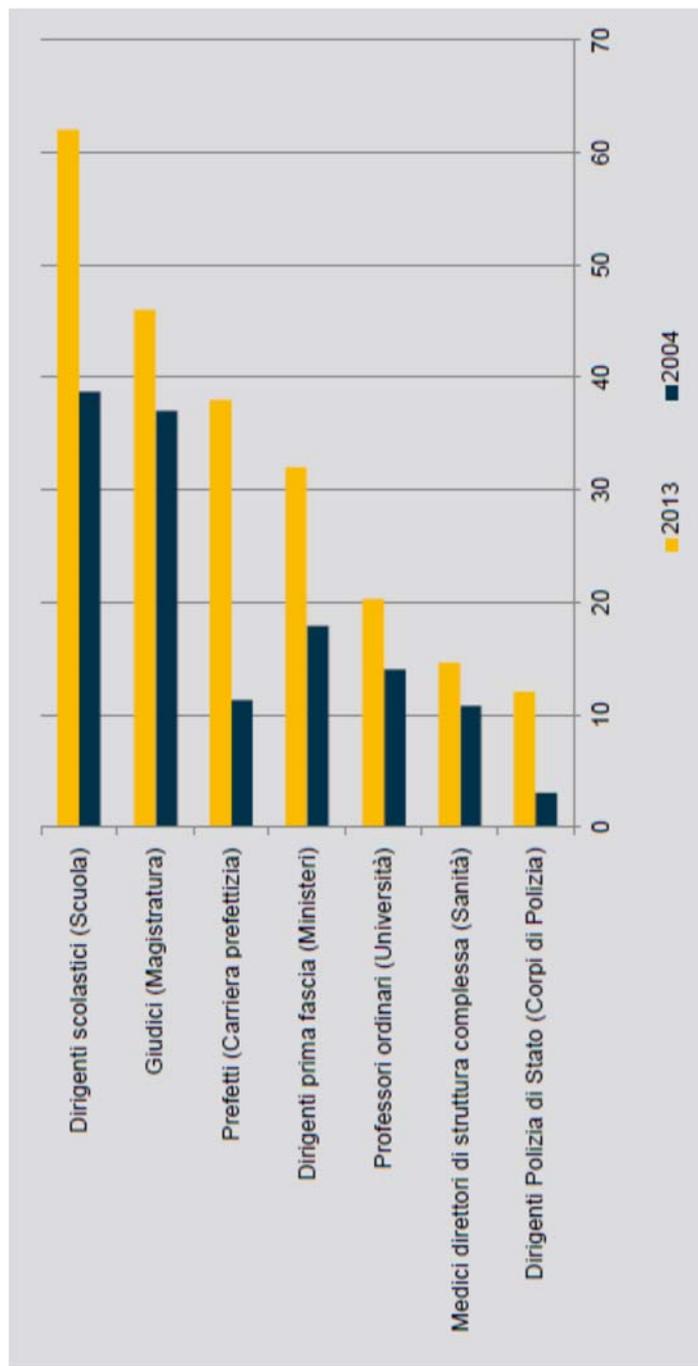
Fonte dati Consob ed elaborazione Istat, 2015

Nel settore privato le donne dirigenti sono cresciute del 20% negli ultimi 5 anni, mentre gli uomini sono calati del 6%, variazione relativa al probabile ricambio generazionale, che vede più donne istruite e disponibili al lavoro. Nonostante ciò, le donne sono ancora solo il 16% dei dirigenti privati.

A livello di attività economiche quelle più “rosa” per i dirigenti sono i servizi (Sanità e assistenza sociale 44% e Istruzione 39%) e parliamo del solo settore privato. Seguono le attività professionali scientifiche e tecniche (22%) e i servizi alle imprese (noleggio, agenzie di viaggio, servizi di supporto alle imprese 19%)¹⁴.

¹⁴ L'indagine è realizzata impiegando il patrimonio di informazioni di Cerved Group sugli organi amministrativi delle società e di Manageritalia (Federazione nazionale manager del terziario privato) sui dirigenti delle imprese dei servizi – affronta il tema del peso femminile nelle posizioni di vertice delle aziende italiane distinguendo tra amministratori, AD (o, più in generale, tra i ‘capi’) e dirigenti. I dati Manageritalia sono relativi a circa 21 mila dirigenti (in carica al momento dell'analisi) in oltre 8 mila società.

Fig. 1.7 – Donne dipendenti della Pubblica Amministrazione per comparto e qualifica - Anni 2004 e 2012 (per 100 occupati nella stessa qualifica)



Fonte ed elaborazione dati Istat, 2015

Per quanto riguarda il *settore pubblico*, i ruoli dirigenziali e di responsabilità hanno anch'essi visto una crescita sostenuta delle quote femminili negli ultimi 10 anni, come documentato dal *Rapporto Istat 2015* sulla situazione delle donne in Italia.

A titolo esemplificativo, all'interno dei Ministeri, dove si registra fra il personale una cospicua presenza femminile, pari al 52,8 per cento del totale, la percentuale di donne con ruolo di: “Capo Dipartimento”, “Segretario generale” o “Dirigente di I^ fascia” è aumentata di oltre il 14% dal 2004; infatti, la quota di donne con incarico dirigenziale è ora pari al 32,3%.

Per quanto le critiche alle politiche di quote rosa siano accese e diffuse, esse si basano spesso su considerazioni relative alla selezione di merito, che nel nostro Paese è purtroppo in ogni caso sottoposta a pregiudizi persistenti nei confronti del ruolo delle donne nei livelli dirigenziali. Mentre l'incentivo alla partecipazione femminile, se anche non dovesse dimostrare nel breve periodo cambiamenti significativi nelle *performance* aziendali influirà sicuramente in maniera positiva sulla percezione di “capacità” e “sicurezza” delle donne stesse nelle proprie aspirazioni lavorative ed in generale sul progresso sociale e culturale di lungo periodo (*Women Mean Business and Economic Growth Report*, 2015).

1.3 Le politiche di genere e i valori cooperativi

In controtendenza con il resto del Paese risulta essere il mondo della cooperazione, in termini di occupazione femminile, infatti, i dati parlano di una chiara predominanza di donne addette ai lavori.

L'ultima analisi relativa alla presenza di donne in questo ambito è quella promossa dall'Alleanza delle Cooperative Italiane (ACI), formata dalle tre maggiori centrali di rappresentanza del settore: Legacoop, Confcooperative e AGCI. Essa è stata presentata nel Giungo 2016, in occasione della prima Assemblea Costituente della “Commissione Donne e Parità” dell'Alleanza.

I dati relativi all'anno 2013 mettono a confronto il numero complessivo di addette per macro-settore. L'insieme rappresentato da “industria”, “costruzioni”, “commercio, logistica e ristorazione” ed “altri servizi” vede il 37,8% dei propri lavoratori donna. Per quanto riguarda invece le cooperative, per gli stessi settori, la percentuale sale al 52,1%, un dato molto positivo rispetto alla media nazionale. Risulta infatti che in Italia, quasi una donna su 10 (9,4%) lavora per una cooperativa, per la maggior parte la concentrazione femminile si riscontra nei settori dei “servizi” e, in misura minore, in quello del “commercio, logistica e ricettivo”. Una menzione particolare va al settore

della *cooperazione sociale*, dove la media del numero delle occupate rispetto al totale degli addetti sale al 74%.

Fig. 1.8 – Confronto occupati per genere e nel settore cooperativo, escluse le imprese individuali, 2013

Settori	Totale Occupati (escluse imprese individuali)	di cui donne	% donne	Totale Occupati nelle cooperative italiane	di cui donne	% donne
totale industria escluse costruzioni	3.773.319	1.015.164	26,9	78.862	24.212	30,7
costruzioni	937.740	107.923	11,5	37.319	5.158	13,8
commercio, trasporto e magazzinaggio, alloggio e ristorazione	4.232.897	1.738.289	41,1	326.766	120.711	36,9
altri servizi	3.847.764	1.973.769	51,3	708.356	449.870	63,5
Totale	12.791.720	4.835.146	37,8	1.151.303	599.951	52,1

Fonte dati Asia (Archivio statistico delle imprese attive) e Istat, elaborazione dati Studio ACI

Fig. 1.9 – Confronto occupati per genere e distribuzione geografica, 2013

AREE GEOGRAFICHE	totale Donne Occupate	Donne occupate società cooperative	%
NORD OVEST	2.193.151	175.116	8,0
NORD EST	1.570.700	204.866	13,0
CENTRO	1.441.455	124.089	8,6
SUD	795.646	59.857	7,5
ISOLE	348.034	36.024	10,4
TOTALE	6.348.986	599.951	9,4

Fonte dati Asia (Archivio statistico delle imprese attive) e Istat, elaborazione dati Studio ACI

Se si osserva la *distribuzione geografica* delle cooperative, si nota anche qui un non allineamento con il resto dell'occupazione femminile italiana, per cui troviamo più donne impiegate in società cooperative in ordine decrescente al Nord-Est (13%), nelle Isole (10,4%), al Centro (8,6%) e in misura più contenuta al Nord-Ovest e al Sud.

Questi dati sono influenzati però dalla densità delle cooperative presenti nelle aree riportate; notoriamente, infatti, il Nord-Est e il Centro hanno una storia di sviluppo cooperativo più forte, soprattutto in tempi passati.

Emerge complessivamente dalla ricerca, che le donne formano poco più della metà della base sociale (50,8%) e più della metà degli occupati (59,8%) nelle cooperative aderenti all'ACI, che può essere a buon titolo considerata un campione rappresentativo a livello nazionale.

Se si vanno ad osservare i dati relativi alle *posizioni di rappresentanza* nei Consigli di Amministrazione, emerge mediamente una fotografia simile a quella valida per le società quotate e pubbliche nazionali.

Infatti nonostante la forte presenza femminile alla base, il totale delle consigliere è del 24%, una quota comunque incoraggiante, tenendo conto che per i Consigli delle cooperative, per lo più non quotate, non sussistono obblighi di legge. Le posizioni apicali (Presidente e Vicepresidente) a livello nazionale sono occupate per il 23,9% da donne, mentre le amministratrici uniche, per le circa 7.000 imprese che non hanno una rappresentanza multipla, risultano essere il 28,8% del totale. Per entrambi i dati, una rilevante concentrazione di donne al vertice si osserva nella cooperazione sociale, quasi la metà (circa 44%).

Un altro dato molto interessante per il movimento cooperativo nel suo complesso è fornito dall'*Osservatorio sull'imprenditoria femminile di Unioncamere*. Nell'anno 2015, la forma cooperativa rappresenta la scelta aziendale del 2,3% del totale delle imprese femminili¹⁵, molto simile alla quota maschile. Come c'era d'aspettarsi, questo vale in particolar modo per i settori ad alto valore sociale: sanità, istruzione, servizi alla persona e assistenza di vario genere. Anche nell'ambito delle attività culturali e di

¹⁵ Si definisce femminile un'impresa la cui partecipazione di genere "rosa" risulta superiore al 50%. In particolare, tenendo conto sia delle precedenti definizioni normative sia delle elaborazioni di *Unioncamere*, prevede che siano qualificate femminili:

- le imprese individuali di cui siano titolari donne ovvero gestite da donne;
- le società di persone in cui la maggioranza dei soci è di genere femminile;
- le società di capitali in cui la maggioranza delle quote di partecipazione sia nella titolarità di donne, ovvero in cui la maggioranza delle cariche sia attribuita a donne, ovvero le imprese in cui la media tra le quote di partecipazione nella titolarità di donne e le quote delle cariche attribuite a donne risulti superiore al 50%;
- le imprese cooperative in cui la maggioranza dei soci sia di genere femminile.

intrattenimento, la quota delle imprese cooperative sul totale imprenditoriale “rosa” del settore è non solo più elevata della media (6,6 contro 2,3%), ma è anche superiore alla corrispondente quota relativa alle imprese maschili (5,4%).

Fig. 1.10 – Confronto cooperative maschili e femminili per settore di attività, 2014

	Imprese cooperative			
	Femminili	% su totale imprese femminili	Maschili	% su totale imprese maschili
Agricoltura, silvicoltura e pesca	1.415	0,6	10.875	2,0
Industria	4.379	2,9	30.689	2,3
Industria in senso stretto	1.755	1,8	7.781	1,5
Industria manifatturiera	1.614	1,7	6.916	1,4
Alimentare, bevande e tabacco	233	1,6	2.436	4,5
Tessile, abbigliamento, pelli e calzature	552	1,5	564	0,9
Legno e mobilio	98	1,7	583	0,9
Carta e stampa	119	2,6	486	2,1
Chimica, farmaceutica e petrolifero	62	1,8	221	1,1
Prodotti lavorazione di minerali non metalliferi	83	1,9	371	1,4
Metalmecanica	262	1,8	1.531	1,0
Elettrotecnica e strumentazione di precisione	68	1,8	273	1,1
Altre industrie manifatturiere	137	1,4	451	0,7
Altre industrie in senso stretto	141	5,1	865	3,7
Costruzioni	2.624	5,1	22.908	2,8
Servizi	23.777	2,6	71.965	2,5
Commercio	1.239	0,3	6.045	0,5
Trasporto, logistica e magazzinaggio	1.824	11,2	11.465	7,3
Alloggio, ristorazione e servizi turistici	1.148	0,9	2.934	1,0
Media e comunicazione	228	5,7	1.097	4,8
Informatica e telecomunicazioni	752	3,8	1.915	2,3
Servizi finanziari e assicurativi	44	0,2	1.203	1,3
Servizi operativi	3.147	3,2	11.378	3,3
Attività professionali, scientifiche e tecniche	1.054	3,0	4.081	2,5
Sanità e assistenza sociale	5.212	36,4	5.252	22,8
Istruzione	1.247	15,2	1.445	7,4
Cultura e intrattenimento	1.097	6,6	2.884	5,4
Altre attività di servizi alla persona	492	0,4	1.289	1,6
Altri servizi	72	1,5	346	0,9
TOTALE*	29.571	2,3	113.529	2,4

* Il totale comprende anche le imprese non classificate.

Fonte dati Unioncamere-Infocamere, Osservatorio dell'Imprenditoria Femminile

Inoltre, controcorrente, una concentrazione di cooperative femminili proprio in questi ambiti, si riscontra al Sud, dove le cooperative femminili sono mediamente il 3,3% rispetto al totale delle imprese a maggioranza “rosa”,

contro il 2,3% della media nazionale, per lo più concentrate in Sicilia, Sardegna, Puglia e Basilicata.

Secondo la lettura di Unioncamere, il fatto che i settori di maggiore impegno femminili siano quelli a più alto impatto sociale identifica un tratto distintivo dell'economia femminile, più orientata alla comunità, alla solidarietà e alla cura in generale.

Inoltre, il fatto che la concentrazione di cooperative femminili sia in zone dove la difficoltà di essere donna e lavoratrice è maggiore in Italia oggi, può indicare che proprio la scelta di questa forma specifica abbia reso:

gli ostacoli più facilmente superabili attraverso la mutualità e lo spirito solidaristico che contraddistinguono lo svolgere un'attività sotto forma di cooperativa. (Rapporto impresa in Genere, 2015)

A questo proposito, l'*International Co-operative Alliance (ICA)*¹⁶ riconosce nei sette valori di *democrazia, eguaglianza, equità, solidarietà, onestà, responsabilità, auto-aiuto*, i pilastri portanti dell'agire cooperativo e proprio per rafforzare la valenza anche operativa di tali imperativi, già nel 1995, all'indomani della IV Conferenza Mondiale delle Donne di Pechino, ha adottato una risoluzione per la promozione della parità di genere, che viene definita una priorità globale, e creato un *Gender Equality Committee*.

Il Comitato negli anni si è impegnato a promuovere la presenza femminile negli organi decisionali dell'Alleanza, a contrastare il fenomeno del “soffitto di cristallo” e a migliorare le possibilità di carriera femminili.

Allo stesso modo, l'Alleanza Cooperativa Italiana, di recente costituzione, si è dotata della “Commissione Donne e Parità” che mira a promuovere la buona occupazione delle donne nel settore e a diffondere le politiche di pari opportunità per favorire lo sviluppo del Paese (sito Alleanzacooperative.it):

- a) Attraverso lo stimolo alla maggiore diffusione possibile delle buone pratiche per garantire l'equilibrio dei tempi di vita e di lavoro delle socie e dipendenti;
- b) Attraverso la promozione di modelli organizzativi aziendali in grado di favorire la crescita professionale delle donne;
- c) Attraverso il supporto all'imprenditoria femminile cooperativa;
- d) Attraverso l'appoggio a progetti di rete di cooperative di servizi sociali per affrontare la carenza di politiche di welfare aziendale per la conciliazione che si rileva nella maggior parte delle imprese italiane;

¹⁶ Per la dichiarazione dettagliata vedere il link <https://ica.coop/en/media/library/newsletters/ica-statement-womens-day-2014> (Luglio 2017).

e) Attraverso il sostegno a progetti di inclusione lavorativa di donne vittime di violenza, con particolare attenzione a situazioni che riguardano donne migranti.

D'altronde, è indubbio come i valori universali che hanno fondato e devono continuare ad animare il movimento cooperativo, promuovano solidarietà, equità e mutualità tra le persone, indifferentemente dalle proprie appartenenze, compresa la differenza di genere. Nonostante ciò, identificare azioni concrete e applicare politiche mirate e misurate ad un effettivo miglioramento dell'occupazione e della rappresentanza femminile è un passo che ad oggi non è stato ancora compiuto dall'insieme della Cooperazione.

2. Emilia-Romagna: donne e cooperazione

di Paola Miolano

Al fine di valutare le caratteristiche del rapporto tra il territorio regionale e la partecipazione femminile nel settore, è necessario *in primis* dare breve resoconto di quali peculiarità appartengono a ognuno dei due ambiti, con specifico riferimento alla realtà regionale.

Quali sono le caratteristiche degli addetti e dei soci, e quale la struttura delle *governance* nelle cooperative locali?

Qual è la fotografia dell'occupazione femminile in Emilia-Romagna, esistono peculiarità ascrivibili a questo territorio rispetto alla situazione italiana?

Inoltre, tramite i dati del primo rapporto dell'Alleanza delle Cooperative della sezione Emilia-Romagna a tema *Occupazione femminile e mondo cooperativo*, si approfondisce la presenza "rosa" a tutti i livelli di impiego del settore, con particolare riguardo alle posizioni dirigenziali e apicali.

In questo capitolo si cercherà, tramite i dati disponibili, di far luce sullo stato di salute generale della condizione lavorativa femminile in Regione, e nello specifico della relazione tra donne lavoratrici e cooperative.

2.1 Le cooperative nel sistema produttivo regionale

L'Emilia-Romagna sin dal dopoguerra si è distinta per una forte presenza di cooperative sul territorio; nonostante la recente crisi economica e le difficoltà che ne sono derivate per il sistema produttivo nazionale e regionale, i dati sulle imprese a scopo mutualistico confermano che ancora oggi questo comparto continua a essere traino del motore economico e sociale del tessuto regionale.

Ciò è confermato dall'ultimo *Rapporto sulla cooperazione in Emilia-Romagna*, curato dall'Alleanza regionale per l'anno 2016, in totale le imprese cooperative operanti in questo territorio sono 5.151, con 264.831 addetti

(pari al 14,7% dell'intera forza lavoro regionale) e un valore della produzione di 37 miliardi di euro (corrispondente al 16,5% del valore della produzione totale dell'Emilia-Romagna).

Se manteniamo uno sguardo comparativo nazionale, tramite i dati forniti dall'Istat sui censimenti delle attività produttive in ottica storica, si nota come il numero di imprese cooperative complessivo regionale sia cresciuto progressivamente negli ultimi 60 anni. Nel 2011 la regione risultava essere al sesto posto in Italia mentre al 2016 – sebbene la contrazione che aveva dato segnali già nel decennio precedente sia continuata – la Regione si attesta al 13° posto per diffusione di cooperative (Unioncamere Emilia-Romagna 2016).

Fig. 2.1 – Totale delle imprese cooperative censite da Istat per Regioni italiane, 1951-2011

	1951	1961	1971	1981	1991	2001	2011
Piemonte	780	804	557	1.148	1.879	2.708	2.414
Valle d'Aosta	32	38	22	40	120	156	163
Lombardia	2.568	2.728	1.802	2.619	4.891	6.759	7.060
Trentino-A.A.	586	798	829	757	1.029	1.190	999
Veneto	957	1.217	1.138	1.696	2.516	2.523	2.427
Friuli-V.G.	513	543	552	840	1.054	905	693
Liguria	365	289	247	466	739	1.114	942
Emilia-R.	1.489	2.296	2.089	3.507	3.966	4.035	3.831
Toscana	1.148	1.096	873	1.523	2.544	3.105	2.794
Umbria	181	164	145	341	581	604	545
Marche	343	222	179	600	987	1.163	1.135
Lazio	474	360	421	1.171	2.944	5.417	7.160
Abruzzo	168	150	146	391	808	1.059	1.005
Molise			54	103	236	271	261
Campania	349	291	278	1.039	2.561	4.261	5.069
Puglia	332	324	372	1.197	2.704	4.038	4.523
Basilicata	64	83	83	261	706	727	728
Calabria	166	119	103	318	838	1.051	1.419
Sicilia	343	288	364	1.329	3.425	5.086	5.287
Sardegna	144	219	330	554	1.138	1.547	1.677
TOTALE	10.782	12.229	10.744	19.900	35.646	47.719	50.134

Fig. 2.2 – Totale degli addetti alle cooperative censite da Istat per Regioni italiane, 1951-2011

	1951	1961	1971	1981	1991	2001	2011
Piemonte	10.412	15.082	10.725	20.047	35.205	56.086	45.785
Valle d'Aosta	242	252	106	552	1.544	1.099	1.822
Lombardia	25.536	27.795	25.111	44.965	81.994	142.226	148.735
Trentino-A.A.	3.430	6.414	6.848	8.973	15.882	18.601	21.754
Veneto	9.284	14.486	16.159	26.119	47.068	72.422	76.105
Friuli-V.G.	6.889	6.055	6.592	9.546	17.236	18.262	17.666
Liguria	9.085	5.452	15.581	9.250	11.728	18.540	13.270
Emilia-R.	26.152	48.517	55.780	94.957	116.005	144.480	152.095
Toscana	15.950	19.513	16.838	26.186	44.215	51.689	56.270
Umbria	1.544	1.889	2.264	6.546	10.502	15.119	12.695
Marche	5.796	5.552	2.969	7.981	14.913	14.865	11.557
Lazio	7.189	10.657	12.406	25.750	35.685	71.950	92.072
Abruzzo	1.127	1.854	2.111	4.867	10.675	10.411	9.194
Molise			549	1.252	2.545	2.716	2.224
Campania	3.959	7.295	8.545	16.986	34.669	40.536	59.641
Puglia	4.905	11.669	11.272	22.822	34.186	45.579	41.149
Basilicata	852	878	1.545	5.057	6.814	5.726	5.800
Calabria	1.005	2.555	2.515	3.948	9.565	8.119	12.012
Sicilia	6.581	6.251	8.757	22.672	40.678	35.545	32.157
Sardegna	2.567	4.504	5.608	8.479	15.419	16.945	13.555
TOTALE	137.885	192.008	207.477	362.455	584.522	786.092	805.294

Fonte ISTAT, Censimento generale dell'industria e del commercio (poi dell'industria e dei servizi), 1951, 1961, 1971, 1981, 1991, 2001, 2011, elaborazione Legacoop Emilia-Romagna

Ancora più rilevante è l'analisi rispetto al numero di addetti del settore; infatti, in questa categoria l'incidenza di operatori e lavoratori di cooperative sul totale nazionale posizionava nel 2011 l'Emilia-Romagna al primo posto; ora, cinque anni dopo, risulta invece seconda, dopo la Puglia.

Si deduce, quindi, che nonostante il numero inferiore di cooperative in regione rispetto a: Lazio (7.160), Lombardia (7.060), Sicilia (5.287), Campania (5.069) e Puglia (4.525), esse siano ad alta intensità di lavoratori.

Il settore, perciò, si contraddistingue per una forte creazione di occupazione a livello territoriale: ogni 100 lavoratori, 15 sono assunti da cooperative (Unioncamere Emilia-Romagna, 2016).

Se si analizza poi la produzione di valore, risulta che il 16,5% del totale creato in Regione è da attribuire alle cooperative, quest'immagine complessiva del peso del settore dà l'idea di quanto sia rilevante. Con riferimento al livello nazionale risulta che dei 101 miliardi prodotti dal comparto, il 35% viene fatturato da cooperative con sede in Emilia-Romagna.

Secondo il *Rapporto sull'Economia Regionale 2016*, prodotto da Unioncamere Emilia-Romagna, altri due aspetti che riguardano le cooperative rendono la loro presenza sul territorio una ricchezza per la comunità. *In primis*, il tasso di cessazione di attività a 5 anni dalla fondazione, vede queste imprese ultime in classifica, rispetto ad altre forme giuridiche aziendali, incluse le imprese individuali, le società di persone e le società di capitali.

In secondo luogo, le imprese controllate da una compagine a prevalenza giovane, femminile e straniera (secondo le definizioni utilizzate da Unioncamere) scelgono come propria forma organizzativa le cooperative in numero maggiore rispetto ad altre forme disponibili, ad eccezione del caso delle imprese individuali. Questo ultimo dato è di grande incoraggiamento per tutto il settore, che ha la responsabilità di sostenere e promuovere determinati segmenti di aziende, confermando i principi e/o valori che il movimento rappresenta.

Anche per ciò che riguarda la tenuta economica a fronte della recente recessione, sul territorio regionale le cooperative, pur risentendo di un calo di fatturato tra il 2008 e il 2014 del -4,5%, lo hanno sopportato meglio che altre imprese, per le quali la media di perdita si attesta intorno al -11,5%.

Va qui evidenziato, come già per il livello nazionale, che le cooperative hanno dimostrato una *resilienza*¹ maggiore anche perché operanti prevalentemente in settori meno colpiti dalla crisi.

Per ragioni simili, in tale senso si può leggere anche l'aumento degli addetti (maggiormente non soci), che nel settore cooperativo ha visto crescere del 11,5% i lavoratori assunti rispetto al 3,1% delle società di capitali.

L'immagine che emerge dalle analisi macroeconomiche regionali è di conseguenza positiva per il settore cooperativo e per la sua salda presenza sul territorio.

¹ In psicologia: la capacità di reagire di fronte a traumi e difficoltà. Sta ad indicare la capacità di qualsiasi sistema di reagire a degli shock, adattandosi alle nuove condizioni ambientali.

Fig. 2.3 – Totale cooperative attive in Emilia-Romagna e relativi addetti per provincia, 2014

	Cooperative attive in regione		Addetti (*)		di cui:	
			Dipendenti	Indipendenti		
PIACENZA	354	10.017	9.736	281		
PARMA	633	16.852	16.316	536		
REGGIO EMILIA	729	19.806	19.294	512		
MODENA	824	32.091	31.441	650		
BOLOGNA	1.091	41.511	40.710	801		
FERRARA	384	9.586	9.264	322		
RAVENNA	495	22.252	21.946	306		
FORLÌ-CESENA	580	20.700	20.356	344		
RIMINI	363	10.657	10.418	239		
TOTALE	5.453	183.472	179.481	3.991		

Fonte ed elaborazione Smail- Approfondimento sulla cooperazione

Attraverso il sistema di monitoraggio annuale delle imprese e del lavoro, codificato SMAIL¹, la Regione può raccogliere informazioni relative all'occupazione incrociando il Registro delle Imprese con i dati dell'INPS, per ottenere una fotografia più dettagliata a livello locale. Questi dati, riferiti al 2014, sono utili per vedere più da vicino qual è la distribuzione delle cooperative e dei loro addetti per provincia.

Per l'anno 2014, ultimo aggiornamento disponibile dei dati SMAIL per le Cooperative, le informazioni complessive indicano un totale di 5.453 imprese cooperative e 183.472 addetti, di cui dipendenti 179.481.

Da un primo sguardo complessivo emerge che le Province a più alta densità di cooperative sono Bologna, Modena e Reggio-Emilia, ma se guardiamo al numero di addetti, la distribuzione mostra che dopo Bologna e Modena, le province con cooperative a più alta densità di lavoratori risultano essere Forlì-Cesena e Ravenna. Secondo i dati di anzianità delle imprese (numero di anni in attività), le cooperative più longeve sono localizzate nelle province di Bologna, Modena, Reggio-Emilia e Parma, mentre la Romagna presenta cooperative più giovani.

Per quanto riguarda la forma giuridica, le forme più diffuse sul totale regionale, sono nettamente la coop. a responsabilità limitata (3.358) e la coop. a responsabilità limitata per azioni (1029), seguite dalle cooperative sociali (970). Decisamente più contenuti appaiono, invece, i dati relativi ai Consorzi e alle piccole società cooperative (rispettivamente 84 e 12). Quelle che hanno un numero medio di dipendenti maggiori sono le coop. a responsabilità limitata per azioni, seguite dalle società consortili e dalle cooperative sociali. La stragrande maggioranza è "a mutualità prevalente" o "prevalente di diritto"; pochissime le cooperative che si dichiarano "diverse".

Per quanto riguarda *il settore di attività*, si può dire che la *densità* per provincia e per settore appare equamente distribuita; sembra che il numero di cooperative dipenda maggiormente dalla grandezza della Provincia, e non appare esserci un settore prevalente in determinati territori rispetto ad altri.

¹ Il dossier presenta una selezione dei principali risultati regionali dell'attività di aggiornamento a giugno 2014 dell'approfondimento sul sistema cooperativo regionale. L'approfondimento riguarda le cooperative incluse nel sistema informativo SMAIL Emilia-Romagna - Sistema di Monitoraggio Annuale delle cooperative e del Lavoro - realizzato da Gruppo CLAS per conto di Unioncamere Emilia-Romagna.

Fig. 2.4 – Cooperative attive in Regione per Provincia e per settore, 2014

	PC	PR	RE	MO	BO	FE	RA	FC	RN	TOTALE
Agricoltura e pesca	582	390	1.010	1.014	1.865	666	2.508	3.134	140	11.309
Industria	568	1.537	2.782	3.833	5.469	1.808	4.408	6.658	310	27.373
Costruzioni	91	264	1.584	1.654	1.765	189	1.837	580	382	8.346
Commercio e turismo	904	1.865	3.236	4.996	8.042	2.044	2.785	1.730	1.396	26.998
Trasporti e logistica	3.197	2.917	1.886	6.498	6.432	210	2.461	822	1.135	25.558
Servizi operativi	987	3.321	3.012	4.655	4.275	1.860	1.920	2.305	2.124	24.459
Sanità e assistenza sociale	1.943	4.472	3.361	3.453	7.189	1.851	3.415	2.716	2.545	30.945
Altri servizi	1.464	1.550	2.423	5.338	5.673	636	2.612	2.411	2.386	24.493
TOTALE	9.736	16.316	19.294	31.441	40.710	9.264	21.946	20.356	10.418	179.481

Fonte ed elaborazione Smail- Approfondimento sulla cooperazione

Fig. 2.5 – Dipendenti delle cooperative in Emilia-Romagna per categoria di iscrizione all'albo, 2014

	PC	PR	RE	MO	BO	FE	RA	FC	RN	TOTALE	% su totale dipendenti
COOPERATIVE DI PRODUZIONE E LAVORO	4.386	7.741	8.039	13.112	19.219	2.535	8.357	3.799	3.533	70.721	39,4%
COOPERATIVE SOCIALI	2.552	5.318	4.203	5.739	9.061	2.196	3.982	4.359	3.689	41.099	22,9%
COOP. DI CONFERIMENTO PRODOTTI AGRICOLI	573	884	2.365	3.228	1.827	2.044	4.385	8.681	123	24.110	13,4%
ALTRE COOPERATIVE	458	821	1.913	5.314	3.126	431	1.858	1.437	1.263	16.621	9,3%
COOPERATIVE DI CONSUMO	473	684	1.377	2.821	4.137	1.240	1.452	378	640	13.202	7,4%
BANCHE DI CREDITO COOPERATIVO	75	93	299	66	974	131	555	815	601	3.609	2,0%
COOPERATIVE DI LAVORO AGRICOLO	30	93	104	58	253	248	805	203	45	1.839	1,0%
COOPERATIVE DI TRASPORTO	107	167	106	194	471	83	224	78	51	1.481	0,8%
COOPERATIVE DETTAGLIANTI	5	18	325	126	18	1	34	239	15	781	0,4%
CONSORZI COOPERATIVI	15	8	1	13	538	18	45	40	0	678	0,4%
CONSORZI AGRARI	65	78	86	39	85	26	115	59	5	558	0,3%
COOPERATIVE DI PESCA	0	0	0	0	1	159	33	12	37	242	0,1%
CONSORZI E COOP. DI GARANZIA E FIDI	14	21	9	8	115	6	19	21	18	231	0,1%
COOPERATIVE EDILIZIE DI ABITAZIONE	2	19	28	34	99	8	16	3	5	214	0,1%
non iscritta in regione	981	371	439	689	786	138	66	232	393	4.095	2,3%
TOTALE	9.736	16.316	19.294	31.441	40.710	9.264	21.946	20.356	10.418	179.481	100%

Fonte ed elaborazione Smail- Approfondimento sulla cooperazione

Analizzando il numero di cooperative per settore, comparato al totale delle imprese attive per settore, si nota come le cooperative nell'ambito *socio-assistenziale* in tutte le province, sono nettamente la tipologia di coop. con più incidenza nel sistema produttivo locale, con una media di circa 25% di coop. sanità e assistenza sul totale delle imprese della categoria; e ciò rispetto a percentuali che in tutti gli altri settori non superano al massimo il 5% del totale delle imprese.

Un'ultima analisi riguarda la suddivisione delle cooperative per *categoria di iscrizione* all'albo, che identifica la natura della relazione tra la cooperativa e i soci e l'attività operativa che svolge. Utilizzando come variabile il *numero di dipendenti*, la tipologia più diffusa risulta essere quella di: "Produzione e lavoro", seguita da "Sociale", "Conferimento di prodotti agricoli" e "Consumo"; le altre categorie presentano tassi di occupazione molto minori (cfr. fig. 2.5).

2.2 La Regione in "rosa"

Ci sono ottime ragioni per considerare l'Emilia-Romagna un territorio estremamente fertile in ambito di *gender mainstream*¹, non solo in Italia, ma anche nel contesto europeo. Evidentemente per ragioni varie, che partono da considerazioni di influenza socio-culturale favorevole e dalla presenza di istituzioni e politiche pubbliche locali che vanno nella direzione della promozione della parità tra i sessi in tutti gli ambiti, dalla condizione occupazionale a quella politica.

Scopo di questo paragrafo è fornire una panoramica – in ottica di genere – dell'attuale situazione femminile sul territorio regionale tramite l'ausilio dei dati più recenti disponibili.

L'istruzione è senza dubbio uno dei mezzi migliori per combattere la segregazione occupazionale e la disparità di genere, poiché essa permette a lungo termine migliori possibilità di ingresso nel mercato del lavoro, nonché standard di vita qualitativi migliori, influenzando sull'indipendenza delle donne.

Per tutti i livelli di istruzione, si riscontrano in Emilia-Romagna le medesime tendenze rilevate a livello nazionale; i dati infatti mostrano che già dai livelli secondari le ragazze ottengono voti più alti e hanno meno probabilità di ripetere l'anno rispetto ai ragazzi.

¹ Secondo la definizione del Consiglio d'Europa (1998): "Il Mainstreaming, in una prospettiva di genere, è il processo di valutazione delle implicazioni per uomini e donne di ogni azione pianificata, compresa la legislazione, le politiche o programmi, in tutti i settori e a tutti i livelli."

Per quanto riguarda *l'istruzione terziaria*, in Emilia-Romagna nel 2014, le donne hanno superato il numero di colleghi maschi; infatti, le donne tra i “25 e i 64 anni” in possesso di titolo di laurea sono il 23% contro il 17,5% degli uomini. Questo dato pone la regione in seconda posizione dopo il Lazio per numero di laureate e nettamente al di sopra della media nazionale, che si attesta al 19,8%. Nei quattro atenei regionali più della metà degli iscritti sono donne.

Fig. 2.6 – Numero di studenti iscritti per sesso e ateneo, anno accademico 2013/14

	ISCRITTI			%		
	Uomini	Donne	TOTALI	Uomini	Donne	TOTALI
Università degli studi di Parma	10.853	14.167	25.020	43,4	56,6	100,0
Università degli studi di Ferrara	6.983	8.501	15.484	45,1	54,9	100,0
Università degli studi di Modena e Reggio Emilia	8.932	10.582	19.514	45,8	54,2	100,0
Università degli studi di Bologna	33.963	43.342	77.305	43,9	56,1	100,0

Fonte dati MIUR, 2015

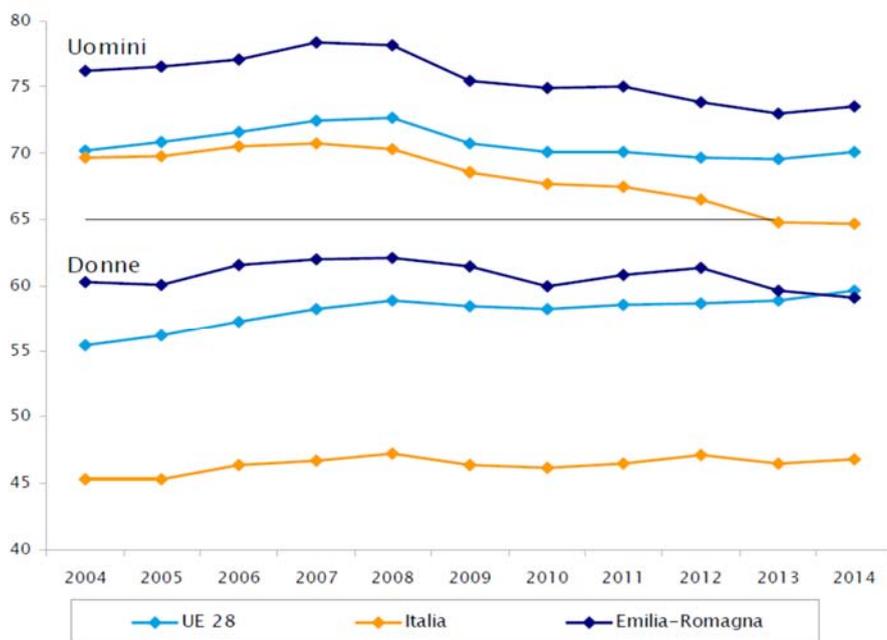
Se si guarda ai dati occupazionali femminili, incrociati con quelli occupazionali totali, è chiaro come una maggiore formazione finisca per significare una maggiore partecipazione nel mondo del lavoro. Infatti, in Regione lavora il 43,9% delle donne con al massimo la licenza media inferiore contro il 77,1% delle laureate.

Il problema della segregazione, però, pare manifestarsi nella differenza dei percorsi di studio scelti; in tale caso le donne preferiscono materie di tipo umanistico-sociali rispetto a materie tecnico-scientifiche (fatta eccezione per le lauree in “medicina”, “geo-biologia” e “chimico-farmaceutica”), che sono ancora a predominanza maschile, e questo influisce sulla stabilità e livello retributivo dei futuri contratti di lavoro. I tassi di iscrizione risultano, invece, simili per entrambi i sessi nei settori “economico” e “giuridico” (*Bilancio di genere*, Emilia-Romagna, 2016).

L'occupazione femminile è una parte implicita della *Strategia Horizon2020* dell'Unione europea per la crescita, che prevede di raggiungere l'obiettivo di un tasso di occupazione del 75% per le persone di età compresa tra “20 e 64 anni”. Tuttavia, in tutta l'UE, il tasso di occupazione femminile

rimane ben al di sotto dell'obiettivo del 75%; in particolare, come abbiamo visto nel capitolo precedente, per l'Italia esso si ferma al di sotto del 50%, mentre l'Emilia-Romagna ha storicamente registrato tassi di occupazione femminili (oltre il 60%) superiori alla media nazionale ed anche alla media europea, nonostante un leggero calo nell'ultimo anno.

Fig. 2.7 – Serie storica del tasso di occupazione 15-64 anni per genere in Italia, Europa 28 e Emilia-Romagna



Fonte Eurostat, elaborazione Ufficio statistico Regione Emilia-Romagna

La disoccupazione femminile territoriale segue una dinamica anche qui più simile all'andamento medio dell'Europa28; rispetto alla media italiana, nel 2014 il tasso si attestava al 9,5%, contro il 13,8% italiano, mentre il tasso regionale di disoccupazione maschile è del 7,3%. Negli ultimi dieci anni si registra un andamento del tutto simile tra uomini e donne, seppure con qualche punto percentuale di differenza.

Le donne nel nostro Paese continuano ad essere le principali *care givers* nei confronti dei bambini e dei familiari a carico. Di conseguenza, un numero elevato di donne deve adattare le proprie esigenze lavorative alle necessità domestiche, per cui decide spesso di lavorare a tempo parziale, se non addirittura di uscire dal mercato del lavoro; questo si ripercuote negativamente

sulle loro risorse economiche e finanziarie, compresi i salari e le pensioni della componente delle lavoratrici nel complesso.

Ed è proprio nel campo della *stabilità dei contratti* e del *differenziale salariale* che si può notare la discriminazione nelle sue forme operative. In Emilia-Romagna nel 2014 hanno fatto ricorso al *part-time* il 30,5% delle donne occupate, rispetto al 7,9% di uomini; percentuali che comparate alle medie italiana (32,2%) ed europea (33%) risultano comunque leggermente inferiori.

A livello europeo risultano, invece, decisamente più sostenuti i tassi dei contratti *part-time* per gli uomini (10%), rispetto a quelli nazionali e regionali nel nostro Paese.

In Europa si riscontra un significativo ricorso a questo strumento di conciliazione vita-lavoro. Il forte utilizzo dei contratti non a tempo pieno, può essere visto come una possibilità che le aziende concedono ai propri lavoratori che hanno necessità di coniugare impegni personali e lavorativi altrimenti inconciliabili. Motivo per cui la percentuale di utilizzo femminile di questa tipologia contrattuale è sempre stata maggiore rispetto a quella maschile.

D'altro canto, però, negli ultimi tempi si è iniziato a parlare anche di *part-time involontario*, ovvero un fenomeno che vede il moltiplicarsi di questa tipologia contrattuale non come opportunità, ma come forma più instabile e meno sicura che le aziende preferiscono in tempo di crisi, visto il calo dei tassi di produttività e profitti. Per cui, quando si valuta il tasso di contratti *part-time*, è sempre opportuno accompagnare l'analisi con un'indagine qualitativa rispetto alle motivazioni che spingono donne o uomini a scegliere o accettare diverse forme di lavoro dipendente.

In Emilia-Romagna nel 2014, il 47% delle occupate *part-time* dichiara di aver scelto proprio un orario ridotto per prendersi cura dei figli e/o di altre persone, il 20% per problemi familiari. Il 45% degli uomini che fa ricorso al *part-time* invece dichiara di volere più tempo libero, il 12% di avere problemi di salute (*Bilancio di genere*, Emilia-Romagna, 2016).

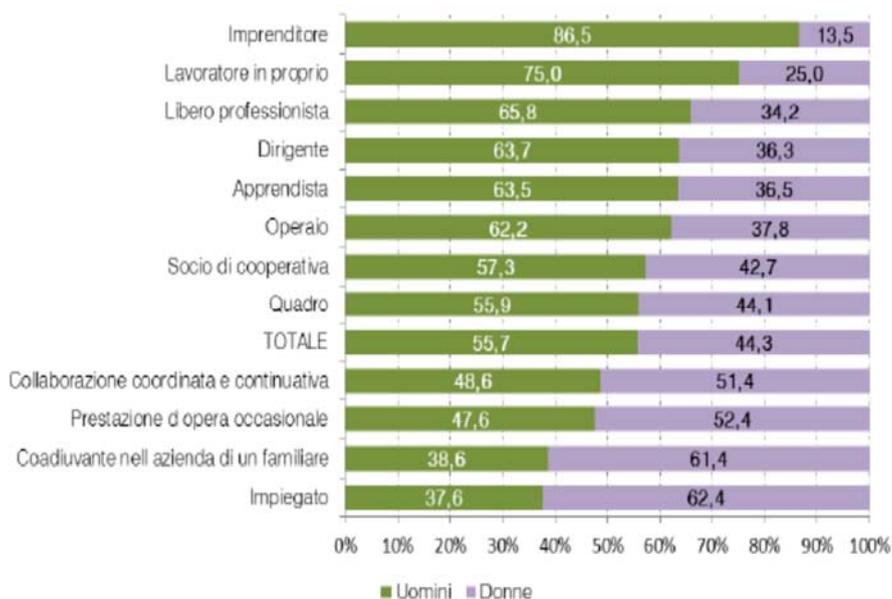
In sintesi, si può osservare che la conciliazione, intesa come opportunità, dovrebbe anche permettere la “non segregazione” nel mondo del lavoro; tuttavia, è difficile che una donna possa avere le stesse possibilità di carriera di un uomo che lavora in media più ore settimanali.

In questo contesto, la cura familiare, che ancora è un fenomeno che riguarda maggiormente le donne, può essere considerata una delle cause principali per cui le donne sono meno presenti in posizioni decisionali e rappresentative, dove è richiesta una continuità e una dedizione lavorativa maggiore.

Non sorprende, infatti, che l'evento della *maternità* rappresenti ancora uno scoglio rilevante per la media delle donne italiane. I dati Istat evidenziano come nella fascia d'età tra "25 e 49 anni", in cui l'attività riproduttiva interagisce con la presenza delle donne sul mercato del lavoro, l'occupazione femminile è più elevata tra le donne single (78,2%), quelle in coppia, ma senza figli (68,1%) o in altra condizione (60,0%); invece, tra le madri di "25-49 anni" il tasso di occupazione è pari al 55,2% (*Rapporto annuale* Istat, cap. 3, 2016).

Tornando all'analisi a livello regionale, sono disponibili i dati sulle tipologie di occupazione, che consentono di rilevare un altro fenomeno comune: la componente femminile è fortemente discriminata anche nella posizione professionale, con forti ripercussioni a livello salariale.

Fig. 2.8 – Occupati per professione e sesso, Emilia-Romagna, 2014



Fonte EELL ISTAT, elaborazione Ufficio Statistico Emilia-Romagna

La componente femminile, nel 2014, ha superato la metà degli occupati nei "contratti di collaborazione occasionale", nei "coadiuvanti" e fra "gli impiegati" (62,4%). Mentre risulta essere minoritaria fra i dirigenti (36,3%), i liberi professionisti (34,2%) e gli imprenditori (13,2%).

Un altro fattore di valutazione della parità di genere in ambito lavorativo è costituito dal *differenziale di retribuzione* tra uomini e donne; per questo dato, però, non esistono informazioni a livello regionale, per cui allo scopo della presente analisi si farà riferimento al dato nazionale.

Nel nostro Paese il fenomeno è rilevato dall'Eurostat; l'indicatore ufficiale dell'Unione Europea è il *gender pay gap*, misurato sulla base della differenza della paga oraria tra uomini e donne. Stando a questo indice, nel 2015 l'Italia pare essere un Paese virtuoso; infatti, il gap corrisponde al 5,5%, contro la media europea del 16,5%. Se poi si scorporano i dati per "datore di lavoro", si nota una differenza abissale tra il 3,3% di gap nel settore della PA e un corrispondente 19,6% nel settore privato (*Eurofund*, 2016).

Va tenuto in considerazione però, che questo dato può essere fuorviato dal fatto che non tiene conto dei dati sull'occupazione femminile e sulla retribuzione media totale. Per cui il fatto che molte donne lavorino part-time, spesso involontariamente, o che ci siano meno donne sul mercato del lavoro e per lo più questa componente riguardi donne meno qualificate, paradossalmente fa sì che il differenziale salariale scenda a fronte di un maggiore differenziale di tasso di occupazione per genere.

In conclusione, è difficile stabilire con i dati attuali quali sia la reale discriminazione salariale oggi, tenendo conto di più variabili influenti.

Un dato, invece, disponibile per il livello regionale è quello relativo al *reddito disponibile* per le persone sopra i 16 anni, che tiene conto di tutte le tipologie di reddito, da lavoro, capitale, pensioni e trasferimenti pubblici e privati, raccolto tramite l'indagine dell'UE sul reddito e condizioni di vita (EU-SILC). Tramite questo dato è possibile avere un quadro complessivo del reale potere d'acquisto delle famiglie e degli individui; l'ultima rilevazione risale al 2013.

In generale, gli individui residenti in Emilia-Romagna dispongono di *redditi medi* tra i più alti registrati in Italia e superiori alla media delle regioni del Nord-Est. In particolare, in termini di livelli medi di reddito detenuti dalle donne, l'Emilia-Romagna si colloca al terzo posto nella graduatoria delle regioni italiane, dopo Lombardia e Trentino-Alto Adige. Le donne residenti in regione hanno a disposizione un reddito medio equivalente pari a 20.600 euro annui, oltre un terzo in più di quello a disposizione delle donne siciliane (12.570 euro).

Analizzando la differenza di genere tra uomini e donne della stessa regione, essa è maggiore, invece, nelle regioni del Nord, ed anche l'Emilia-Romagna presenta un gap del 6,5%, più alto della media nazionale pari al 5,6% (*Le Donne in Emilia-Romagna*, 2016).

Fig. 2.9 – Tempo della settimana dedicato mediamente al lavoro domestico dalla popolazione far 20 e 74 anni di età, per classe di età, regione di residenza e sesso. Anno 2013

	Classi di età												Totale	
	20 - 29		30 - 39		40 - 59		60 - 74							
	u	d	u	d	u	d	u	d	u	d	u	d		
Piemonte - Valle d'Aosta	4.16	13.04	6.03	22.14	7.26	25.43	9.47	27.45	7.22	23.56	7.22	23.56		
Lombardia	2.21	9.01	6.12	23.54	7.02	25.00	10.22	30.52	7.01	24.09	7.01	24.09		
Trentino Alto-Adige	4.50	14.41	8.47	26.46	7.32	28.11	10.14	29.42	7.52	26.32	7.52	26.32		
Veneto	3.54	12.54	7.27	27.34	8.25	27.51	13.02	33.07	8.36	26.53	8.36	26.53		
Friuli Venezia Giulia	4.32	10.47	9.29	26.23	7.20	26.50	9.00	29.52	7.48	25.55	7.48	25.55		
Liguria	3.48	11.35	6.25	19.15	6.40	22.40	8.03	24.58	6.39	21.31	6.39	21.31		
Emilia-Romagna	3.33	14.12	7.55	24.43	6.50	25.16	8.37	28.22	6.58	24.25	6.58	24.25		
Toscana	3.07	13.56	8.10	20.45	8.18	25.41	9.38	28.31	7.52	24.18	7.52	24.18		
Umbria	4.48	14.14	7.16	22.12	8.55	27.11	11.52	32.06	8.41	25.35	8.41	25.35		
Marche	3.09	10.16	5.13	23.58	7.33	27.27	8.53	31.45	6.46	25.23	6.46	25.23		
Lazio	3.34	15.37	6.05	23.05	8.19	26.49	8.29	29.56	7.15	25.16	7.15	25.16		
Abruzzo	3.39	15.20	7.28	28.32	7.41	29.36	8.28	27.58	7.08	26.40	7.08	26.40		
Molise	4.28	14.44	6.44	30.15	7.24	33.58	7.45	33.29	6.53	29.54	6.53	29.54		
Campania	2.34	15.18	4.27	27.57	5.23	31.39	7.04	28.53	5.03	27.25	5.03	27.25		
Puglia	3.37	19.20	6.50	32.06	6.51	33.46	8.23	32.09	6.39	30.57	6.39	30.57		
Basilicata	4.02	14.27	5.48	29.26	6.56	34.43	7.20	28.36	6.19	29.07	6.19	29.07		
Calabria	3.33	13.15	5.38	29.39	6.16	30.38	5.09	26.23	5.24	26.40	5.24	26.40		
Sicilia	2.37	16.00	4.47	31.12	5.52	29.58	5.07	25.44	4.57	26.54	4.57	26.54		
Sardegna	4.20	15.02	8.12	30.46	9.07	32.46	10.55	33.15	8.34	29.50	8.34	29.50		
Italia	3.19	13.46	6.24	26.01	7.13	27.48	9.06	29.37	6.37	26.22	6.37	26.22		

Fonte: elaborazioni Regione Emilia-Romagna su dati Istat, Indagine Multiscopo. Aspetti della vita Quotidiana., anno 2013

Come abbiamo detto in precedenza però questi dati vanno considerati in una prospettiva più articolata che include la condizione complessiva sull'occupazione e sui redditi. Si può ipotizzare che, anche qui, il differenziale più alto sia in parte il risultato del maggiore tasso di occupazione femminile a tutti i livelli di retribuzioni e redditi disponibili.

Una rappresentazione più chiara circa la divisione dei ruoli tra uomini e donne e del relativo impegno in termini di tempo dedicato alla vita domestica, è fornita dall'indagine *Multiscopo sulle famiglie*, condotta annualmente dall'Istat (2013).

I dati regionali del 2013 mostrano la fotografia di un Paese dove ancora la responsabilizzazione dell'uomo rispetto alla presa in carico del *lavoro di cura*, è molto lenta e fortemente asimmetrica rispetto alla componente femminile.

Il numero di ore impegnate settimanalmente dalle donne per il lavoro familiare, tuttavia, presenta delle differenze regionali: Liguria, Piemonte, Toscana, Lombardia ed Emilia-Romagna registrano i valori più bassi, mentre in Puglia, Sardegna, Molise e Basilicata si rileva il numero maggiore di ore.

Vale la pena chiedersi, perciò, se, a fronte di questa situazione, esistano strumenti messi in campo dalla politica regionale e locale per facilitare la conciliazione di vita e lavoro per le donne.

Secondo gli obiettivi fissati dalla *Strategia di Lisbona* nel 2000 da raggiungere per tutti i Paesi firmatari nel 2010, i servizi educativi della prima infanzia dovevano garantire una copertura pari al 33% della richiesta. Questa tipologia di servizi ha una influenza rilevante sulla capacità delle madri di migliorare la propria situazione per quanto riguarda la conciliazione tra il carico familiare e quello lavorativo.

Risulta, perciò, positivo il risultato raggiunto dall'Emilia-Romagna in questo ambito; nell'ultimo decennio, infatti, la regione ha investito molto per aumentare la disponibilità di posti per l'educazione dei bambini già dall'asilo nido. Essa presenta un tasso di copertura dei servizi socio-educativi della prima infanzia del 27,3%, risultando la prima Regione in Italia, rispetto ad una media nazionale del 13,5%; nello specifico pesa molto l'indicatore relativo agli asili nido, che vede un grado di copertura del 25% sul territorio.

Parimenti importante risulta essere la quota di risorse destinate alla copertura della cura verso *gli anziani e disabili*, dati i fenomeni di forte invecchiamento della popolazione e il tempo dedicato all'accudimento dei familiari in stato di bisogno da parte delle donne. Anche per quanto riguarda i servizi di supporto alle famiglie in questo comparto risulta che l'Emilia-Romagna si trova ai primi posti in Italia.

Un indicatore significativo è rappresentato dalla quota di "Assistenza Domiciliare Integrata" (ADI), che è in aumento sulla spesa per assistenza

pubblica in tutte le Regioni, e in particolare la percentuale di copertura regionale è del 11,8%, comparato al 4,3% della media italiana (*Le Donne in Emilia-Romagna*, 2016).

In risposta alle questioni poste ad inizio capitolo, si può, quindi, affermare che l'Emilia-Romagna può essere considerata un terreno fertile per quanto riguarda la condizione occupazionale delle donne, poiché presenta tassi più alti rispetto alla media nazionale.

Inoltre, le misure adottate negli ultimi anni in materia di pratiche che favoriscano la conciliazione vita-lavoro, quali per esempio il potenziamento dei servizi all'infanzia, dà speranza per un ulteriore futuro miglioramento per la qualità di vita delle donne lavoratrici della Regione.

2.3 Focus su donne e *governance* cooperativa

L'immagine emersa dall'approfondimento svolto nei due paragrafi precedenti è quella di una Regione in cui il connubio tra cooperative e occupazione femminile ha un alto potenziale.

Da una parte, il settore cooperativo, che seppur in fase di riduzione del numero di imprese, mostra dati positivi per quanto riguarda la crescita occupazionale, soprattutto per le cooperative di grandi dimensioni.

Dall'altra, si riscontrano ottimi dati sulla partecipazione femminile al mercato del lavoro, uniti a politiche di incentivo mirate ad evitare l'abbandono lavorativo da parte delle donne nelle fasi più critiche della vita personale-lavorativa.

In questo ultimo paragrafo cercheremo, quindi, di capire, se questi due macro-fattori trovano riscontro anche nei dati dell'occupazione femminile nelle cooperative regionali; soprattutto ci si focalizzerà sullo studio, tramite le fonti disponibili, della presenza femminile nelle posizioni direttive e apicali del mondo cooperativo locale. In quanto la parità deve manifestarsi soprattutto nell'accesso alle "possibilità di carriera", nei "livelli retributivi" e nell'opportunità di "prendere parte al processo decisionale".

Fig. 2.10 – Dipendenti delle cooperative regionali per tipo di contratto, genere e Provincia, 2014

	Dipendenti										
	PC	PR	RE	MO	BO	FE	RA	FC	RN	TOTALE	
Dipendenti	9.736	16.316	19.294	31.438	40.707	9.261	21.940	20.340	10.418	179.450	
Tempo determinato (*)	1.209	1.789	2.039	3.532	4.324	1.902	3.227	4.710	1.739	24.471	
Tempo indeterminato (*)	7.945	14.137	16.245	26.892	34.518	6.693	16.210	12.512	8.539	143.691	
Part-time (*)	2.852	6.083	6.264	9.390	12.989	3.671	5.599	3.980	3.411	54.239	
Full-time (*)	6.302	9.843	12.020	21.034	25.853	4.924	13.838	13.242	6.867	113.923	
Maschi	4.467	6.864	8.820	15.700	20.085	3.597	10.327	9.234	5.260	84.354	
Femmine	5.269	9.452	10.474	15.738	20.622	5.664	11.613	11.106	5.158	95.096	

Fonte ed elaborazione Smail. Approfondimento sulla cooperazione

Ad una prima analisi, quanto rilevato a livello nazionale in merito alla rilevante presenza femminile nella cooperazione, essa si ripresenta anche in Emilia-Romagna. Ancora una volta, grazie ai dati riportati dal sistema di raccolta SMAIL, gestito da Unioncamere E-R, si nota come in tutte le province la quota di lavoratrici superi quella dei colleghi maschi. Dei 179.450 dipendenti complessivi le donne sono, in termini di unità, 95.065, corrispondente al 53% dei dipendenti, a fronte del 47% di uomini.

L'unico altro dato disponibile nell'indagine SMAIL in ottica di genere è la suddivisione per classi di età dei cooperatori. Emerge che la distribuzione per classi di età è pressoché omogenea per uomini e donne. La maggior parte dei dipendenti di cooperative appartengono alla fascia tra i "35 e i 49 anni", siano essi uomini o donne. Mentre per quanto riguarda le fasce giovani, si osserva un calo di assunzioni rilevante rispetto al 2009, nella fascia dai "24 ai 34 anni". Questo può essere dovuto in parte alla recessione o all'innalzamento dell'età lavorativa di chi entra nel mondo del lavoro.

Fig. 2.11 – Dipendenti delle cooperative regionali per classi di età a genere, 2014

variazioni %			Giugno 2014		Freq. Cum. (%)	
2013/14	2009/14		Maschi	Femmine	Maschi	Femmine
-9,5%	-31,7%	fino a 24 anni	3.197	2.598	3,8%	2,7%
-6,0%	-18,4%	25 - 29 anni	6.441	7.238	11,4%	10,3%
-6,0%	-21,3%	30 - 34 anni	9.443	10.811	22,6%	21,7%
-5,9%	-8,1%	35 - 39 anni	12.434	14.650	37,4%	37,1%
-0,6%	5,5%	40 - 44 anni	13.611	16.885	53,5%	54,9%
0,3%	12,6%	45 - 49 anni	13.375	16.268	69,4%	72,0%
4,3%	25,5%	50 - 54 anni	12.175	13.907	83,8%	86,6%
7,3%	53,5%	55 - 59 anni	9.315	9.375	94,8%	96,5%
23,2%	119,1%	60 anni e oltre	4.363	3.364	100%	100%
-0,4%	4,2%	TOTALE	84.354	95.096		

Fonte ed elaborazione Smail- Approfondimento sulla cooperazione

L'Osservatorio della cooperazione dell'Emilia-Romagna traccia l'identikit del dipendente medio e quello del cooperatore medio che ricopre cariche elettive. Se nel primo caso chiaramente il dipendente medio è donna, con contratto a tempo determinato (nel 33% dei casi un part-time) e intorno ai 35 anni di età; nel secondo caso, invece, il profilo cambia radicalmente, uomo e con un'età media di 52 anni. Con riferimento all'anno 2014, infatti, "solo" un quinto (il 21%) circa delle cariche elettive era in capo a donne.

Perciò, nonostante la base sociale e lavorativa nel mondo cooperativo sia a maggioranza femminile, in Italia come in Emilia-Romagna, le donne non sono ancora adeguatamente rappresentate ai livelli più alti sia delle posizioni dirigenziali, sia di quelle di rappresentanza o apicali (Presidenti e Vicepresidenti).

Fig. 2.12 – *Suddivisione per genere delle cariche elettive ed organi di controllo nelle cooperative in Emilia-Romagna, 2009¹*

	Carica ricoperta	Totale	donne	% donne	uomini	% uomini
Cariche elettive	Amministratore unico	1.176	287	24,4%	889	75,6%
	Amministratore delegato	3	1	33,3%	2	66,7%
	Amministratore	183	44	24,0%	139	76,0%
	Presidente Consiglio di amministrazione	749	149	19,9%	600	80,1%
	Vice Presidente Consiglio di amministrazione	537	123	22,9%	414	77,1%
	Presidente	166	20	12,0%	146	88,0%
	Vice Presidente	84	19	22,6%	65	77,4%
	<i>Totale cariche elettive nelle cooperative attive in Emilia-Romagna</i>	2.898	643	22,2%	2.255	77,8%
Organi di controllo	Presidente del Collegio sindacale	671	102	15,2%	569	84,8%
	Revisore dei conti	338	80	23,7%	258	76,3%
	Revisore unico	155	43	27,7%	112	72,3%
	Sindaco effettivo	1.520	329	21,6%	1.191	78,4%
	Sindaco supplente	1.383	1.023	74,0%	360	26,0%
	<i>Totale cariche in organi di controllo nelle cooperative</i>	4.067	1.577	38,8%	2.490	61,2%

I dati complessivi sulle cariche elettive e sugli organi di controllo suddivisi per genere del settore cooperativo regionale sono disponibili per l'anno 2009; si tratta della ultima analisi sul tema presentata da Unioncamere, con l'ausilio dei dati del Registro delle Imprese delle Camere di Commercio.

Fonte ed elaborazione centro studi Unioncamere ER su dati del Registro delle Imprese

¹ In questo conteggio vengono considerate una sola volte le cariche elettive, anche se una persona può sedere in più consigli, mentre se ricopre una carica elettiva ed una di controllo contemporaneamente, il soggetto viene conteggiato due volte.

Perciò, anche nel movimento cooperativo sembra persistere il fenomeno del “soffitto di cristallo”.

In questo ultimo paragrafo e tramite l’indagine presentata nel prossimo capitolo, cercheremo di capire l’entità e le possibili variabili che incidono su tale situazione.

Nonostante i dati siano di qualche anno fa, notiamo come le percentuali di rappresentanza della quota femminile siano moderatamente buone, rispetto al settore privato quotato in borsa².

Nel 2014 le quote “rosa” nei Consigli di Amministrazione delle aziende sottoposte alla legge 120/2011, erano del 24% a livello nazionale, mentre nel settore cooperativo regionale la presenza femminile si attesta attorno al 18,3% nel 2009 (dato non riportato in tabella).

Più elevata la componente di donne nel ruolo di Amministratore semplice, Unico e Delegato; inferiori risultano essere le quote nei vertici politici e di rappresentanza: Presidente e Presidente del Consiglio di Amministrazione. Per quanto riguarda gli organi di controllo, si nota che le percentuali aumentano molto, ma soprattutto per ruoli sostitutivi o di supporto.

Purtroppo, non esistono, a livello regionale, studi o *database* più recenti da cui poter attingere dati certi riguardo alla natura del lavoro delle cooperative, ai ruoli ricoperti e alla distribuzione sul territorio.

Uno studio recente, seppur limitato alle sole cooperative aderenti alla centrale Legacoop³, ci fornisce dati interessanti. L’analisi è stata svolta su un campione (di 155 unità) rappresentativo delle cooperative regionali selezionate per dimensione, a cui è stato inviato un questionario suddiviso in più sezioni tematiche.

Il campione di imprese è stato suddiviso nei settori: agroalimentare, produzione e lavoro insieme a costruzioni, distribuzione, logistica e trasporti, servizi, socio-assistenziali e culturali-ricreative. La loro dimensione occupazionale è medio-piccola, con circa il 62% di cooperative che si collocano nella fascia “da 1 a 49 addetti”.

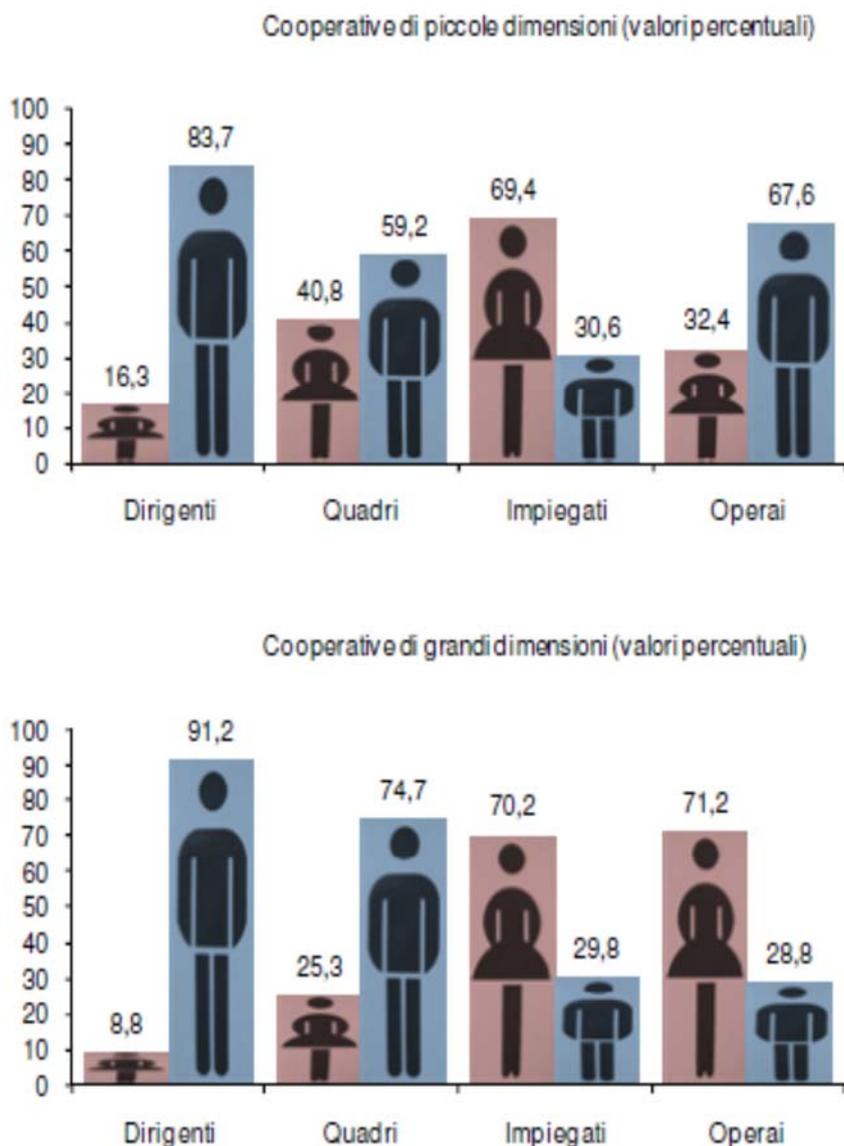
In queste cooperative le lavoratrici rappresentano il 61%, mentre la quota regionale di cooperative donna si attesta attorno al 53% (nel 2014), quindi esse sono in questo studio leggermente sovra-rappresentate. L’analisi della distribuzione occupazionale per genere rispetta tutti i fattori osservati a livello regionale; ossia i settori di impiego a maggior presenza femminile sono

² A questo proposito si vedano i dati di confronto indicati nel capitolo 1, paragrafo 2.

³ Si tratta dell’indagine denominata “*Rapporto sull’occupazione femminile nell’impresa cooperativa in Emilia-Romagna*” concernente il capitale umano in ottica di genere delle associate Legacoop, voluto dalla Commissione Pari Opportunità regionale.

il “sociale”, “servizi e distribuzione”; infine una concentrazione più alta si riscontra in aziende di dimensioni maggiori.

Fig. 2.13 – Qualifica dei dipendenti del campione in Emilia-Romagna per genere



Fonte ed elaborazione dati Econag, spin off Unibo per Legacoop ER, 2015

Una prima immagine che emerge chiaramente dalla ricerca Legacoop, riguarda la suddivisione complessiva delle qualifiche dei dipendenti delle cooperative censite.

Le donne sono la maggior parte degli “impiegati” e “operai” – sia per quel che riguarda le piccole che le grandi aziende (fatta eccezione per la categoria operai delle piccole cooperative) – e raggiungono picchi di occupazione oltre il 70% (cfr. fig. 2.13). Il rapporto si inverte quando si analizzano i “quadri” e “dirigenti”; in questa ultima categoria le donne non superano la quota del 16% di presenze, e la situazione peggiora nel caso delle cooperative di maggiori dimensioni.

Nei ruoli di direzione operativa, cioè quelle posizioni che afferiscono al ruolo di *manager executive*, nelle grandi cooperative le donne sono in media il 14%, con le uniche eccezioni rappresentate dai settori sociale e socio-assistenziale in cui le dirigenti superano il 61%. La percentuale sale al 31% nelle cooperative minori, con una presenza di *manager* donna maggiore, anche qui, nei settori “sociale”, “servizi” e “distribuzione”.

Un discorso simile si può osservare in merito alle quote nei Consigli di Amministrazione, dove le consigliere sono sempre inferiori agli uomini, tranne che nelle cooperative di grandi dimensioni dei settori “sociale” e “socio-assistenziale”, dove raggiungono quote del 78%.

Nel settore “logistica e trasporti” le donne non sono presenti affatto a questi livelli, mentre nei settori “servizi” e “distribuzione” sono rispettivamente del 30% e 15%, mediamente per le cooperative di tutte le fasce dimensionali.

Gli ultimi dati disponibili contenuti nella ricerca fanno luce anche sulle posizioni di vertice. Le Presidentesse di cooperative variano tra il 14% per le coop. maggiori e il 17% delle coop. minori, le Vice-presidentesse sono leggermente superiori, rispettivamente il 17% e il 20%. Dai dati sin qui analizzati è possibile affermare che anche nel settore cooperativo regionale si riscontra un gap di genere per ciò che riguarda l’invisibile barriera all’avanzamento di carriera. Resta difficile capire quali siano le motivazioni di tale assetto rappresentativo e se le barriere siano di tipo culturale e storico.

Quindi ci possiamo aspettare che con il passare del tempo, questi differenziali vadano sempre più assottigliandosi verso una piena parità. Oppure, gli ostacoli in campo lavorativo femminile, siano da attribuire ancora ad una scarsa attenzione verso il duplice ruolo femminile, che vede persistere la donna come “lavoratrice” domestica e familiare, oltre che dipendente, imprenditrice e dirigente in azienda. In questo caso, una soluzione auspicabile va nella direzione di una più equa distribuzione dei ruoli di cura tra uomo e donna e nel garantire alle donne maggiori servizi assistenziali, al fine di facilitare le scelte di carriera.

3. Storie di vita e biografie di donne leader nelle imprese cooperative romagnole

di Paola Miolano

Nei precedenti capitoli è stata esposta l'analisi dei dati disponibili sull'occupazione femminile italiana e regionale e si sono introdotte ed approfondite alcune questioni salienti che riguardano il rapporto tra le donne e il mercato del lavoro, con particolare riguardo alle opportunità di carriera delle lavoratrici.

In questo ultimo capitolo verranno, invece, restituiti i risultati della *ricerca sul campo* legata al presente progetto.

Partendo dall'osservazione dell'ampia base sociale femminile che compone il tessuto dei cooperatori, si è visto come tale rappresentazione di genere non superi le barriere dei più alti livelli decisionali nello stesso settore. Per quanto la percentuale di donne leader nel mondo cooperativo sia in aumento, essa non rispecchia la consistenza della base sociale.

Per indagare questo fenomeno, difficilmente spiegabile con i soli dati scarsamente disponibili, abbiamo ritenuto interessante arricchire la presente ricerca con un'indagine qualitativa sulle opinioni e le esperienze di alcune donne protagoniste della cooperazione romagnola.

In termini introduttivi, il fine dell'analisi sul campo è quello di rintracciare dei tratti comuni tra le esperienze professionali delle intervistate, e, ove possibile, valutare la loro prospettiva sulla propria condizione di donne e lavoratrici; infine, capire quanto l'appartenenza al mondo cooperativo possa aver influito sui loro percorsi.

Per quanto riguarda il contesto geografico di applicazione della ricerca si sono selezionate le tre Province della Romagna, Forlì-Cesena, Ravenna e Rimini, quindi, un ambito territoriale ristretto.

Inoltre, i soggetti intervistati sono tutte donne in posizioni apicali, ovvero Presidenti, Vicepresidenti e membri di Consigli di Amministrazione.

Nei prossimi paragrafi si presenterà *in primis* il questionario utilizzato, in quanto strumento fondamentale dell'analisi; in seguito si presenteranno i dati

sulla tipologia di cooperative coinvolte e sui profili socio-demografici delle rispondenti, in modo da definire il campione in esame.

L'ultima parte sarà dedicata interamente alla restituzione delle storie ed opinioni raccolte durante le interviste, in modo da dare spazio alla voce delle intervistate.

3.1 L'indagine qualitativa: il questionario e il campione

La richiesta di intervista è stata sottoposta a dieci (10) cooperative, che attualmente o recentemente hanno ricoperto cariche apicali in altrettante aziende cooperative della Romagna. L'iniziale suddivisione ideale del campione ricercato si proponeva di somministrare il questionario a tre cooperative per ognuna delle tre Province selezionate ($3 \times 3 = 9$), più una cooperativa per la Provincia di Forlì-Cesena, sulla base della mera osservazione di una maggiore presenza registrata di cooperative in quel territorio rispetto alle altre due Province, come si evince dalla figura 3.1.

Fig. 3.1 – Distribuzione delle Cooperative nella Provincia di Rimini, Ravenna e Forlì-Cesena

COOPERATIVE RIMINI	
COOPERATIVE SOCIALI	130
COOPERATIVE EDILIZIE DI ABITAZIONE	34
COOPERATIVE DI TRASPORTO	10
COOPERATIVE DI PRODUZIONE E LAVORO	150
COOPERATIVE DI LAVORO AGRICOLO	5
COOPERATIVE DI DETTAGLIANTI	1
COOPERATIVE DI CONSUMO	12
COOPERATIVE DI CONFERIMENTO PRODOTTI AGRICOLI E ALLEVAMENTO	13
COOPERATIVE DELLA PESCA	12
CONSORZI E COOPERATIVE DI GARANZIA E FIDI	3
BANCHE DI CREDITO COOPERATIVO	2
ALTRE COOPERATIVE	79
VUOTE	3
TOT	454

Fonte dati: Albo Nazionale delle Cooperative, Ministero dello Sviluppo Economico

Altro requisito nella selezione è il mantenimento della varietà del campione per ciò che riguarda i settori di attività in cui operano le cooperative censite.

Per questioni di riservatezza si è deciso di non rendere pubblici né le aziende né i nominativi delle donne intervistate, in maniera da poter garantire il totale anonimato e la conseguente libertà d'espressione alle rispondenti.

COOPERATIVE RAVENNA	
COOPERATIVE SOCIALI	82
COOPERATIVE EDILIZIE DI ABITAZIONE	11
COOPERATIVE DI TRASPORTO	14
COOPERATIVE DI PRODUZIONE E LAVORO	181
COOPERATIVE DI LAVORO AGRICOLO	34
COOPERATIVE DI DETTAGLIANTI	1
COOPERATIVE DI CONSUMO	4
COOPERATIVE DI CONFERIMENTO PRODOTTI AGRICOLI E ALLEVAMENTO	37
COOPERATIVE DELLA PESCA	5
CONSORZI COOPERATIVI	5
CONSORZI AGRARI	1
BANCHE DI CREDITO COOPERATIVO	2
ALTRE COOPERATIVE	171
VUOTE	1
SOCIETÀ DI MUTUO SOCCORSO	2
TOT	551

COOPERATIVE FORLÌ - CESENA	
COOPERATIVE SOCIALI	127
COOPERATIVE EDILIZIE DI ABITAZIONE	28
COOPERATIVE DI TRASPORTO	11
COOPERATIVE DI PRODUZIONE E LAVORO	234
COOPERATIVE DI LAVORO AGRICOLO	18
COOPERATIVE DI DETTAGLIANTI	3
COOPERATIVE DI CONSUMO	3
COOPERATIVE DI CONFERIMENTO PRODOTTI AGRICOLI E ALLEVAMENTO	52
COOPERATIVE DELLA PESCA	5
CONSORZI COOPERATIVI	5
CONSORZI E COOPERATIVE DI GARANZIA E FIDI	6
CONSORZI AGRARI	1
BANCHE DI CREDITO COOPERATIVO	6
ALTRE COOPERATIVE	164
VUOTE	1
TOT	664

3.1.1 Lo strumento di raccolta dati

L'indagine si è basata su interviste somministrate personalmente al campione selezionato di donne in posizioni apicali delle cooperative, che sono state scelte in base alla distribuzione geografica e per settore di attività.

Si rende inizialmente necessario sottolineare che i risultati emersi dalla elaborazione dei questionari, non debbano ritenersi rappresentativi della intera popolazione di donne ai vertici delle cooperative nelle Province interessate dalla ricerca. Né si vogliono esprimere opinioni o letture che vadano oltre il semplice scopo del presente lavoro; infatti, obiettivo principale è rendere una immagine del campione di donne intervistate e valutarne eventuali punti di incontro o divergenza riguardo le loro opinioni, in quanto testimoni privilegiate della condizione occupazionale femminile ai vertici delle cooperative.

Come già accennato, il mezzo di raccolta dei dati quantitativi e qualitativi è stato un questionario, composto da domande anagrafiche e simili per la raccolta dei dati descrittivi e domande aperte per gli approfondimenti delle Sezioni 2 e 3.

Nello specifico il corpo dell'intervista è stato suddiviso in tre aree principali¹:

- a) La *prima parte* relativa alla raccolta dei dati identificativi e anagrafici dell'intervistata e ulteriori dati riguardanti la cooperativa di appartenenza e il ruolo svolto nella stessa;
- b) La *seconda parte*, composta da domande aperte, relativa al percorso di studio prima e di carriera poi, mirata a individuare caratteristiche personali della rispondente e il rapporto con il mondo cooperativo;
- c) L'*ultima sezione*, composta anch'essa da domande aperte, dedicata a far emergere opinioni sullo stile manageriale e sulla osservazione di tematiche legate alla differenza di genere nei percorsi professionali delle intervistate.

La necessità di utilizzare le domande aperte è dovuta all'oggetto di ricerca. Il questionario fornisce, infatti, una traccia libera che permette di avere una base metodologica unica che si può però adattare ai singoli casi intervistati.

L'utilità risiede nella possibilità di poter disporre di un'uniformità di risposte da valutare e comparare tra loro, ma allo stesso tempo poter lasciare i rispondenti liberi di arricchire l'indagine qualitativa con proprie osservazioni e opinioni sui temi trattati, anche andando oltre le specifiche domande poste.

3.1.2 Breve profilo delle cooperative incluse nella ricerca

Al termine della fase di raccolta dati, otto donne su dieci hanno risposto alla somministrazione. Le cooperative di appartenenza operano nei settori di attività "sociale", "produzione e lavoro", "consumo".

In particolare, le tre cooperative sociali sono sia di tipo A che B: una nel campo dei servizi all'infanzia, una nel settore socio-sanitario, la terza mista in quanto svolge servizi per l'infanzia, in ambito socio-sanitario e nell'assistenza domiciliare. Mentre le cooperative di produzione e lavoro presentano attività varie: una culturale, una di produzione industriale, una di installazioni idrauliche e una nell'ambito dei multiservizi.

La suddivisione territoriale risulta pressoché equa per le tre Province: 3 aziende hanno sede operativa nell'area di Forlì-Cesena, 3 a Ravenna e 2 a Rimini.

¹ Per una descrizione più approfondita del questionario, si veda "Traccia interviste" nella sezione Allegati.

Tab. 1 – Distribuzione delle intervistate per Provincia

Provincia	N. Intervistate
Forlì-Cesena	3
Ravenna	3
Rimini	2
Totale	8

Tab. 2 – Distribuzione delle intervistate per tipologia di Cooperativa

Tipologia cooperativa	N. Intervistate
Sociale	3
Produzione e lavoro	4
Consumo	1
Totale	8

Tutte le cooperative selezionate hanno una lunga storia di attività alle spalle, la maggior parte fondate tra gli anni Settanta e Novanta; fatta eccezione per una cooperativa sociale che a seguito di un'acquisizione e successiva rifondazione dovuta al cambio di ragione sociale, risulta essere più "giovane", nonostante in realtà la stessa cooperativa con altra denominazione e proprietà operi anch'essa dai primi anni Novanta.

Tab. 3 – Distribuzione delle intervistate per data di costituzione della Cooperativa

Data fondazione cooperativa	N. Intervistate
1970-1985	3
1986-1999	4
dal 2000	1
Totale	8

Un aspetto analizzato ai fini della ricerca, inoltre, è la composizione della base sociale per genere. Le cooperative femminili, infatti, secondo la definizione fornita da Unioncamere qui adottata, sono quelle che presentano una quota di socie donne superiore al 50%.

Nel nostro campione, su sei cooperative che ci hanno fornito i dati al riguardo aggiornati al 2016, quattro sono composte per oltre il 75% da donne; le percentuali maggiori si riscontrano nelle tre cooperative sociali. Le restanti due, invece, presentano una quota di socie inferiore al 20%, ed entrambe appartengono alla categoria produzione e lavoro, attività che per loro natura sono a vocazione tecnica e industriale.

Altro dato interessante per valutare gli aspetti di genere delle cooperative indagate è la percentuale di “quote rosa” nei loro Consigli di Amministrazione. Attraverso l’analisi della presenza di donne ai vertici delle sedi decisionali si può capire se vi sia una relazione equa nelle rappresentanze apicali rispetto alla composizione della base sociale, ossia se le aziende che sono caratterizzate da forte presenza femminile tra i soci e lavoratori, sono anche quelle che vedono sedere nei CDA una quota similmente consistente di donne, dunque, di partecipazione ai ruoli apicali.

Tab. 4 – Distribuzione delle intervistate per presenza di donne nel CdA della Cooperativa (classi percentuali)

% Donne nel CDA	Numero di cooperative
14-33%	2
34-50%	3
51-80%	2
Totale	7²

Dalla tabella qui riportata, questa relazione sembra verificarsi. In prima analisi, è da notare che tutti i consigli censiti vedono almeno una donna tra gli amministratori; inoltre, le due aziende che presentano una percentuale inferiore al 33% sono le stesse che non rientrano nella definizione di “cooperative femminili”, cioè che hanno una quota di donne nella base sociale inferiore al 50%.

Le due cooperative che, invece, sono composte per la maggioranza da donne nel CDA, rispettivamente dal 67% e dal 80%, rientrano tra quelle composte per oltre l’80% da addetti donna alla base, e sono entrambe cooperative sociali.

Con il questionario si è voluto sondare anche un ultimo aspetto di carattere normativo che è legato al sostegno e alla promozione di una cultura aziendale paritaria. Abbiamo, perciò, chiesto se e quali politiche di pari opportunità fossero presenti nelle cooperative prese in esame, allo scopo di far emergere la presenza o assenza di attenzione nei confronti delle necessità di conciliazione vita-lavoro, che troppo spesso sono il vero ostacolo all’avanzamento della carriera femminile.

Per quattro casi su otto, non si ravvisano particolari regolamenti interni, oltre gli standard richiesti dalla legge italiana in tema di pari opportunità; da

² Relativamente a questa variabile è stato possibile analizzare i dati per sette cooperative, poiché una donna intervistata attualmente non siede più in nessun Consiglio di amministrazione.

segnalare però che alcune intervistate hanno chiaramente fatto riferimento alla presenza di pratiche informali tra l'azienda e i dipendenti nell'eventualità di richieste valutate caso per caso, in cui si cerca sempre di conciliare gli interessi personali ed aziendali.

In altre tre aziende, invece, è stato fatto riferimento soprattutto a regolamenti interni in tema di maternità e congedi parentali: propensione a concedere orari di lavoro part-time, flessibilità in entrata ed uscita; in un caso, è stata citata una sperimentazione di *smart-work* da casa, per gli impiegati amministrativi, non andata però a buon fine.

Soltanto un'azienda del campione ha, invece, segnalato la presenza di una consolidata pratica di concessioni per facilitare la conciliazione vita-lavoro, ben oltre gli standard richiesti per legge: concessione del part-time flessibile, retribuzione al 100% dello stipendio anche per la maternità estesa (cioè oltre i 5 mesi obbligatori per legge), prezzi vantaggiosi per i dipendenti e soci che decidono di usufruire dei servizi per la prima infanzia che la cooperativa gestisce, periodi di aspettativa ulteriori agli obblighi normativi e anticipi sullo stipendio.

Sembra, quindi, che le politiche interne di pari opportunità citate si concentrino pressoché esclusivamente sui casi di maternità e gestione del carico familiare, e che spesso le opportunità fornite ai lavoratori rimangano informali, non esplicite nei regolamenti interni alla cooperativa. Aspetto questo che sembra dimostrare una scarsa tendenza da parte delle aziende alla volontà di consolidare e formalizzare pratiche che spesso però già vengono concesse, soprattutto alle dipendenti donne.

3.1.3 Breve profilo delle cooperative intervistate

Per necessità di ricerca, si è deciso di includere nel campione soltanto donne che ricoprono o hanno recentemente assunto incarichi apicali in cooperativa. Delle otto interviste complessive, tre sono Presidenti di Cooperativa, due Vicepresidenti e tre Consiglieri nei CDA aziendali.

Metà del campione ha un'età compresa tra i 45 e 60 anni, mentre le cooperative restanti sono equamente suddivise in una fascia più giovane, due dai 30 ai 45, e due nella fascia superiore, oltre i 60 anni. Incrociando i due dati precedenti, da notare che i Presidenti appartengono alle due fasce di età oltre i 45 anni, mentre le altre categorie sono equamente distribuite su tutte le fasce d'età.

Tab. 5 – Distribuzione delle intervistate per ruolo ricoperto nella Cooperativa

Ruolo	N. Intervistate
Presidente	3
Vicepresidente	2
Membro CDA	3
Totale	8

Tab 6 – Distribuzione delle intervistate per classi di età

Età	N. Intervistate
30-45	2
45-60	4
oltre 60	2
Totale	8

Tab. 7 – Distribuzione delle intervistate per titolo di studio

Titolo di studio	N. Intervistate
Qualifica professionale	2
Diploma	3
Laurea	1
Alta formazione	2
Totale	8

Il livello di formazione è medio-alto: tutte le intervistate hanno almeno un diploma, un percorso ulteriore di professionalizzazione o, in tre casi, sono in possesso di laurea di II livello e oltre. Vale la pena far presente che le tre donne diplomate appartengono tutte ad una fascia d'età superiore ai 50 anni.

Per quanto riguarda lo *stato civile* delle intervistate, quattro sono coniugate, di cui tre con figli, tre donne sono nubili o separate/divorziate, due di queste con figli, e una convivente, senza figli.

Dal punto di vista lavorativo, sette donne su otto hanno avuto *precedenti esperienze lavorative* prima di esser assunte nelle attuali cooperative di appartenenza. Per tre di queste, gli impieghi precedenti sono stati "affini" per tipologia di azienda: associazioni, settore pubblico o altre cooperative. Le altre intervistate affermano invece di avere avuto esperienze nel settore aziendale for profit e del professionismo privato. Soltanto una ha sempre lavorato nella stessa cooperativa.

Tab. 8 – Distribuzione delle intervistate per presenza di figli a carico

Condizione familiare	N. Intervistate
con figli a carico	5
senza figli a carico	3
Totale	8

Anche se è possibile notare che sette cooperatrici su otto hanno consolidato la loro carriera all'intero della stessa cooperativa, essendo ivi impiegate in tutti questi casi da più di dieci anni. In tutti i casi, invece, le donne intervistate testimoniano di esser state assunte, occupando posizioni di base, quale educatore o impiegato amministrativo, svolgendo poi tutte le tappe della carriera internamente, fino ai vertici aziendali.

Tab. 9 – Distribuzione delle intervistate per esperienze professionali precedenti

Altre esperienze professionali	N. Intervistate
Settore profit	2
Settore pubblico/altre non profit	3
Professionista privato	2
Nessuna	1
Totale	8

Il *contratto di lavoro* a tempo indeterminato *full-time* è la condizione più diffusa, fatta eccezione per la presenza di un'intervistata con contratto *part-time* di recente concessione e un'altra attualmente in aspettativa per impegni in ambito politico.

Ultimo dato sulla *condizione occupazionale*: tutte le intervistate oltre ai ruoli di rappresentanza nei CDA svolgono in cooperativa altre responsabilità e ruoli di tipo operativo, tra cui direttore delle risorse umane, direttore amministrativo, responsabile di controllo di gestione, e altri.

3.2 Risultati emersi dalle interviste approfondite

Con la terza Sezione del questionario si è cercato di tracciare il percorso formativo e lavorativo delle intervistate, per comprendere i loro *background* scolastici, le eventuali attività personali di impegno sociale, cosa le ha spinte a lavorare in cooperativa e qual è stato il loro percorso di crescita professionale.

Sotto il profilo scolastico, il campione si divide in due profili, che si definiscono per coloro che hanno seguito una formazione tecnica-amministrativa e per coloro che si sono specializzate in ambito educativo e sociale, indipendentemente dal titolo di studio conseguito, sia esso diploma o laurea.

Per molte delle intervistate, la formazione professionale è proseguita dopo l'assunzione; soprattutto in ambito sociale, infatti, tutte le donne hanno testimoniato di aver seguito corsi specifici inerenti il proprio settore d'impiego, come corsi di aggiornamento o master tecnici, ed anche scambi internazionali.

Addirittura, una Presidentessa di cooperativa sociale ammette di aver intrapreso una formazione professionale solo dopo l'assunzione:

Nella ricerca del lavoro ho fatto un colloquio con questa cooperativa, che nel '89 era un'associazione. Ho provato...non so se scappo o se mi fermo, e mi sono fermata. Non avevo nessuna esperienza precedente, quindi dal 1991 ho fatto il corso da OSS, poi pian piano sostituii il coordinatore ed educatore della cooperativa, poi ho fatto la riqualifica e la formazione sul lavoro, che ho sempre deciso e organizzato io. [INT. 3]

Per i ruoli amministrativi allo stesso modo, alcune cooperatrici sostengono di essersi impegnate nel tempo a migliorare le proprie competenze tramite corsi di formazione, ivi compresi quelli offerti dalle associazioni di rappresentanza mirati ai consiglieri di cooperative, ad esempio approfondimenti sulla programmazione e controllo dei bilanci aziendali o sulle capacità di *public speaking*.

Altre ancora conseguendo veri e propri titoli di studio ulteriori rispetto alla propria qualifica precedente:

Ho seguito un percorso di formazione continua legata al settore infanzia in cui lavoravo come operatore di base, poi mi hanno offerto una sostituzione in amministrazione, quindi ho iniziato un percorso diverso e mi sono formata sulle risorse umane e sul management, ho conseguito un master MBA. Anche molta formazione personale, allora i operatori erano pionieri per i nuovi servizi che si stavano costituendo, quindi eravamo molto motivati ad imparare e capire quali erano gli strumenti migliori che potessimo applicare in azienda. [INT.7]

C'è anche chi parla di formazione "informale" in azienda, grazie all'affiancamento iniziale a professionisti e operatori di lunga esperienza:

Diploma da ragioniera, poi ho capito che non era la mia strada, ho deciso di cambiare lavoro e ho fatto un corso di animatore e assistenza di base. Poi mi

hanno intercettata dall'allora (nome della cooperativa), però mi hanno dato un ruolo da impiegata. Ma mi sono riconvertita alla scrivania, dopo aver visto come si lavorava in cooperativa.

La mia formazione è stata interna in azienda, per 10 anni ho affiancato due Professionisti volontari allora, uno dei quali era un Professore universitario e l'altro fondatore e ex-Presidente, poi ho fatto tutti i corsi tecnici sulle nuove normative. [INT. 5]

Dal punto di vista della formazione, perciò, nonostante le differenze individuali dei tempi e modalità di approfondimenti scolastici ed extra scolastici, ciò che accomuna queste donne è la volontà di perseguire una crescita continua, sia sul campo, sia intraprendendo percorsi di specializzazione man mano che i ruoli professionali ricoperti cambiavano e richiedevano competenze aggiuntive.

Per cui per alcune delle intervistate è difficile tracciare una linea di separazione tra la storia scolastica e quella lavorativa, soprattutto nei primi anni di lavoro; in particolar modo per le cooperatrici più giovani, queste due sfere si sovrappongono e si influenzano a vicenda:

avevo 24 anni, era il 2003, avevo già iniziato la pratica da commercialista prima della laurea, poi mi è stato offerto un part-time in cooperativa come sostituzione ad una maternità. Erano altri momenti, in cui si potevano avere prospettive diverse rispetto a quelle che può avere un giovane laureato oggi, allora ti chiamavano. Così ho perseguito entrambe i percorsi e ho terminato la pratica e conseguito l'esame da professionista. È vero che io sono stata scelta, ma ho anche scelto la carriera cooperativa. Avendo la possibilità di un paragone, mi gratifica di più la vita aziendale rispetto alla pratica della professione. [INT.4]

Un'altra intervistata sostiene di esser sempre stata vicina al mondo del sociale e questo ha influenzato la sua scelta formativa universitaria, fino a quando non è finalmente approdata nel settore cooperativo per una proposta di lavoro:

Ho iniziato con il volontariato, motivo per cui sono arrivata alle cooperative. Ho insegnato in acqua ai disabili gravi perché ero una nuotatrice, e poi ho scelto un percorso di studio affine, la laurea in Scienze della Formazione. Ho svolto un paio di tirocini curriculari dove ho incontrato delle persone interessate a un nuovo progetto e dopo il secondo mi hanno chiesto di iniziare a lavorare nella cooperativa che si stava formando, inizialmente ho fatto un percorso interno di formazione e poi nel 1996, a 22 anni, sono stata assunta ufficialmente. [INT.6]

Per alcune, di conseguenza, l'ingresso nel settore cooperativo, è stata un'occasione, presentatasi quasi in contemporanea al periodo di studi. Mentre per una buona parte del campione, impegnarsi professionalmente in una cooperativa è stata una scelta ben ponderata, anche per la conoscenza del settore grazie alla presenza di alcuni familiari:

... è stata una scelta, in famiglia c'è stata una vicinanza al mondo cooperativo perché allora c'erano dei familiari operatori, che mi hanno anche suggerito come avvicinarmi a questo mondo. C'era allora una scuola per assunti nel mondo cooperativo, allora era gestita da Federcoop. Le origini familiari... la mia nonna faceva parte di Unione Donne Italiane e mi portava a tutte le manifestazioni, alla festa dell'unità, eravamo legati al partito... [INT.2]

l'ingresso 29 anni fa è stato casuale, ma guidato, perché conoscevo la cooperazione per appartenenza di alcuni familiari, e mi sono orientata in questo settore, perché pensavo fosse un buon modo di entrar nel mondo del lavoro. [INT.7]

Per un'intervistata in particolare, socia fondatrice dell'attuale cooperativa in cui lavora, la scelta della cooperazione si è basata su dei principi e dei valori ben distinti:

Ci sembrava che la forma cooperativa, che per noi non era solo retorica, incarnasse la situazione in cui i compagni si dividono il pane, ossia un luogo in cui ogni socio è tutelato, non si fa accumulo di capitale ma reinvestimento, nessuno si arricchisce. Oggi abbiamo avuto anche degli esempi pessimi nel mondo cooperativo, ma il valore da cui siamo partiti è stata l'equità tra i soci, indipendentemente dalla qualifica. [INT.8]

Per la parte di cooperatrici restante, invece, nonostante l'ingresso in questa tipologia di azienda fosse stata casuale, la volontà di restare e impegnarsi nella crescita del progetto cooperativo è venuta dopo, seppur sempre guidata da considerazioni legate alla presenza di forti valori vicini ai principi che guidano idealmente questo mondo:

Se devo dire di aver scelto la cooperativa in maniera consapevole dico una bugia, però se devo dire perché poi sono rimasta, allora sì. Mi sono avvicinata di più al lavoro che al tipo di impresa. [INT.5]

Mi ha stimolato molto la possibilità di poter con-partecipare, di potersi esprimere, nonostante la struttura gerarchica del primo periodo si sentisse, l'ambiente era inclusivo, c'è effettivamente a tutti i livelli la partecipazione democratica. Penso infatti che la forma cooperativa si adatti anche allo stimolo dei dipendenti nella risoluzione più vivace dei problemi, proprio per la volontà di includere e stimolare la partecipazione. [INT.4]

Ho lavorato come consulente per enti di formazione professionale, in contemporanea mentre lavoravo part-time in cooperativa. Non c'è paragone tra i due settori, la cooperativa è passione, metterci le mani, creare progetti, riguarda gli ideali di sviluppo e uguaglianza, dedicare tempo anche se non può gratificarti economicamente all'inizio. Nel profit, per quanto gratificante professionalmente e economicamente, non c'era il coinvolgimento che senti quando si è accomunati da volari profondi e condivisi, è completamente diverso l'approccio. [INT.6]

Per quanto riguarda le carriere delle intervistate, nonostante le dovute differenze delle singole storie, esse appaiono accomunate da percorsi di crescita molto affini per ciò che riguarda l'evoluzione delle varie tappe che le hanno viste protagoniste. Così tutte raccontano di esser entrate in cooperativa con ruoli di base, quali operatrice o impiegata, e aver poi trovato dentro l'azienda la possibilità di crescere e contribuire secondo le proprie capacità. Ciò è valido sia per le cooperatrici più longeve che per quelle più giovani.

42 anni fa, sono partita come ragioniera, buste paga delle risorse umane in questa realtà piccola...questo è andato avanti per tanti anni. È stata tutta una crescita, con tanto impegno, sono diventata socia come da regolamento dopo due anni, poi sono entrata nel CDA, poi vicepresidenza nel 2007, fino alla elezione a Presidente. [INT.2]

Dal 1991 lavoro qui, ero impiegata tuttotfare all'inizio, l'impresa allora era piccola. Poi piano piano ci siamo allargati, abbiamo creato nuovi servizi, in CDA ci sono sempre stata, anche come segretaria. Non mi ricordo quando sono stata eletta per la prima volta, dopo 2 o 3 anni credo, e non ne sono più uscita. [INT.5]

Sono entrata in cooperativa dopo il diploma magistrale come operatrice, poi mi è stata offerta una posizione in amministrazione, poco dopo nel 1991 sono entrata in CDA per due mandati, poi rientrata nel CDA nel 2012. Nel 2002 abbiamo creato una coop di tipo B e mi hanno delegato la gestione di quella cooperativa, affidandomi la Presidenza, che mi ha visto impegnata fino al 2012. Poi per una serie di pensionamenti mi sono affiancata all'allora presidente fino a quando non l'ho sostituito. [INT.7]

Anche se ero donna, giovane e con meno esperienza, per una necessità interna all'azienda, ero la persona giusta al momento giusto, e mi è stata data fiducia e affidata la responsabilità di direttore amministrativo, con un inquadramento da quadro per ora. Nelle cooperative è difficile che si prenda qualcuno da fuori, perché c'è la convinzione che i valori si acquisiscano nel tempo respirando l'aria aziendale, i ruoli apicali si costruiscono qui dentro. Nel CDA sono entrata nel 2013 per cooptazione e poi quando è stato lasciato il posto

di vicepresidente, mi è stato affidato, poi sono stata rieletta e confermata per due mandati. [INT.4]

Anche per chi è stata fondatrice, lo sviluppo delle competenze e della crescita professionale, al di là del ruolo assunto, si ritrova nell'esperienza acquisita nel tempo:

La prima coop l'abbiamo fondata nel 1983. Da allora in poi sono sempre stata dentro la cooperativa, c'è stata una fusione di due coop che ha dato la nascita alla coop (nome attuale). All'inizio si impara facendo, prima l'organizzazione, poi il coordinamento, poi la gestione e la programmazione del teatro, poi ho preso in mano la direzione, ma è stato un cammino di studio e confronto, una carriera conquistata sul campo. [INT.8]

Soltanto una delle intervistate ha avuto un percorso meno lineare, lavorando sempre per cooperative sociali, ma affiancando a questo una carriera come professionista privata ed anche una parentesi come dipendente pubblico per un breve periodo. Inoltre, nonostante l'impegno in cooperativa come vicepresidente, ha perseguito per anni la strada della rappresentanza volontaria nei consigli di zona in Romagna di una grande cooperativa di consumo, impegnandosi poi nella vita politica locale e nel settore pubblico.

Dalle esperienze che queste donne raccontano emerge che spesso le opportunità di carriera si sono presentate proprio grazie all'impegno continuo e alla presenza costante, in maniera da poter cogliere le opportunità di crescita che l'azienda offriva ed essere così "la persona giusta al momento giusto".

Nonostante la parabola professionale ascendente, abbiamo però chiesto alle cooperatrici se nei loro percorsi hanno incontrato anche difficoltà in quanto donne.

A parere unanime, le intervistate non ricordano o non segnalano esperienze di discriminazione interne all'azienda, anzi affermano che l'ambiente cooperativo che hanno vissuto, ha garantito più opportunità che sacrifici o ostacoli alle loro carriere.

Le opportunità me le ha date questa impresa, di crescere, migliorare, farmi conoscere per quello che valevo, non c'è mai stato qua dentro un non riconoscimento delle capacità, se eri donna o no, se eri capace, si riconosceva che lo eri. Ostacoli no. Nessuna discriminazione, anche perché mi faccio rispettare. [INT.2]

Una sola cooperatrice racconta dell'iniziale insicurezza nell'assumersi un ruolo di importanza nella gestione di altre persone:

Il ricordo che ho, è stata la paura del ruolo, perché non mi sentivo di aver l'esperienza per portarlo avanti. Però l'esperienza nel CDA mi piaceva, ma non avevo l'obiettivo di far il presidente. Poi mi sono trovata nella posizione di esser proposta per una serie di caratteristiche personali mie, di pacatezza, capacità di ragionare con gli altri... e ho accettato nonostante la paura di non aver competenza di gestire tutte quelle persone.

A guardarmi indietro, mi rendo conto che ho una vita molto dedicata al lavoro, mi è più semplice non avendo figli, se c'è un problema la sera tardi non ho ostacoli a esser disponibile, proprio per il ruolo che ho, e questo è stata un fattore facilitante nella mia carriera. [INT.3]

Quindi, le difficoltà riscontrate nel dover coniugare ruoli di responsabilità ed esser donna, si concentrano nelle questioni di conciliazione tra vita privata e lavoro.

Internamente non ho ravvisato particolari difficoltà dal lato aziendale, semmai l'ostacolo è quello che uno può avere sul piano personale e familiare, di madre. Io ho avuto la fortuna di avere un contesto familiare che mi ha aiutato, poi i servizi sul territorio non mancano, però se non avessi avuto la possibilità di pagare qualcuno che badasse alla bimba e soprattutto mia madre disponibile, non so come sarebbe andata, perché non ho usufruito di particolari permessi dal lavoro, ho fatto la maternità obbligatorio e basta. [INT.4]

In particolare, emerge facilmente dalle esperienze delle intervistate che le questioni più delicate da gestire nelle loro carriere sono dovute al tempo disponibile, in particolar modo al fatto di poter esser lavoratrice e madre allo stesso tempo. Perciò, più di ogni altra difficoltà, è la maternità che continua a esser un delicato momento nella vita delle donne che hanno responsabilità in ambito professionale:

Fino a quando non è nata mia figlia avevo tutta la disponibilità del mondo, e questo mi ha sicuramente facilitato nei ruoli che ho assunto. Dopo la sua nascita, le cose sono cambiate, anche per altre necessità in termini di carichi familiari di cura che si sono presentati, ma in questo la cooperativa mi ha sempre sostenuto. [INT.5]

Io avevo a casa qualcuno che poteva darmi una mano, perché altrimenti è più difficile. All'interno dell'azienda non c'era alcun tipo di agevolazione... io non ne ho usufruito perché non ne ho avuto bisogno, anche se avendo problemi a casa dicevo "non vengo" e nessuno mi ha mai fatto problemi. Siamo comunque flessibile verso le donne, tutto va conciliato con le responsabilità...secondo me, in queste cose, ci deve sempre essere un dare e un avere. [INT.1]

Dalle loro esperienze, quindi, sono stati due i fattori importanti durante la necessità di conciliazione. Da un lato, la presenza di familiari, per lo più nonni, in grado di garantire sicurezza e disponibilità di tempo; dall'altro il fatto di lavorare in un ambiente aziendale incline a comprendere le necessità delle proprie dipendenti. Anche se è stato giustamente sottolineato da tutte le madri intervistate, come i ruoli di responsabilità richiedano la capacità personale di capire qual è il giusto equilibrio tra la dedizione alla vita privata e a quella in azienda; equilibrio che non può comunque essere accantonato totalmente anche in un momento così impegnativo per le donne. E questo è stato riscontrato anche da cooperatrici che non hanno vissuto l'esperienza della maternità:

La giovane età inizialmente l'ho percepita come una difficoltà, ma è stata più una questione di come mi percepivano, perché ho iniziato a lavorare molto presto, e avevo già un mio bagaglio di esperienza, è stato un ostacolo in un certo senso, ma anche un vantaggio, perché tanto lavoro va sostenuto con molta energia. Dall'altra parte poi, dopo i 25 anni, c'è lo spettro della maternità che inizia a riguardare tutte le donne in quell'età, anche se solo potenziale, ogni volta che bisogna prendere una decisione, ritorna questo spettro. [INT.6]

Dal punto di vista personale, un'ultima questione legata ai percorsi di carriera su cui le cooperatrici sono state interrogate, riguarda il livello di soddisfazione delle proprie storie professionali.

L'esperienza cooperativa sembra essere per tutte le intervistate estremamente positiva, a riprova di ciò, alla domanda se ci fossero dei fattori di cambiamento che potrebbero migliorare la loro condizione lavorativa, tutte le donne hanno risposto in maniera simile, affermando di esser felici della loro attuale occupazione.

Anche nel momento in cui hanno ricevuto offerte di lavoro da altre aziende, siano esse altre cooperative o no, sostengono di non aver voluto abbandonare la loro posizione, e la motivazione va ritrovata nel senso di dovere verso la cooperativa di appartenenza o per la paura di affrontare cambiamenti che avrebbero potuto significare un peggioramento della qualità di vita e lavoro.

Soltanto tre donne hanno fatto riferimento ad una gratificazione economica che potrebbe esser maggiore, ma che non è in alcun modo motivo di rammarico, soprattutto perché va di pari passo con una scelta etica forte:

Ma certo che sono soddisfatta! Non cambierei nulla...non ho mai pensato a lasciar il mio lavoro. Le offerte ci saranno anche state, ma non ci ho neanche

mai pensato. Non sono mai stata accanita per lo stipendio, è importantissimo ma non faccio richieste di aumento perché ho una mia etica. [INT.2]

Non cambierei nulla, sono assolutamente soddisfatta. Mi muove molto far le cose per bene, e qui posso dirmi motivata nella giusta direzione. Mi sono stati offerti altri lavori, ma non li ho neanche mai presi in considerazione. Anche perché era fuori e avrei dovuto affrontar dei cambiamenti, ma stavo bene qui. [INT.5]

Onestamente sono soddisfatta della mia posizione, a volte mi rendo conto che dedico molto tempo al lavoro, ma è una scelta. Il mondo della cooperazione sociale è relativamente povero, per cui si può migliorare sulla parte economica, però credo ci sia una predisposizione genetica ad accettare determinate responsabilità anche se non correlate a condizioni economiche, che si accettano quando si sceglie di far parte della cooperazione sociale come modello in cui si crede. [INT.3]

Ho avuto altre offerte, era comunque un lavoro di utilità sociale diciamo nel settore delle risorse umane, ci ho pensato, ma poi ho deciso che poteva esser meglio cercar una soddisfazione all'interno di un lavoro che già mi aveva gratificata molto e che aveva ancora tanto da offrirmi, non volevo lasciare un progetto a metà. [INT.7]

La sezione 4 della traccia di intervista a differenza della precedente cerca di far emergere riflessioni e considerazioni approfondite sui temi del *management* femminile, se esiste e quale potrebbe essere uno stile che identifica le donne nel mondo del lavoro.

In questa ultima parte inoltre si interrogano le intervistate rispetto ai rapporti con i colleghi di ambo i sessi, sulla relazione tra il mondo cooperativo e la questione di genere e, infine, su quali passi restano da compiere per raggiungere un'equità professionale completa.

È evidente che le risposte qui riportate relative a domande di opinione personali variano maggiormente in base all'esperienza e al sentire dell'intervistata; si cercherà, quindi, di dare voce ai pareri più diversi e alle osservazioni più stimolanti.

Quando si chiede alle cooperatrici di definire quali siano i tratti distintivi che le donne mostrano sul lavoro e in particolar modo quale approccio caratteristico adottano in ambito decisionale e dirigenziale, i pareri sono stati diversi.

Un'intervistata pensa che le donne al comando di un'azienda non possano che giovare al processo decisionale, grazie al loro apporto di competenze e stile unico rispetto al *mainstreaming* maschile:

Sono convinta che le donne siano molto più intelligenti degli uomini, su questo non ci sono dubbi. E ritengo che le donne sul lavoro abbiano più capacità... gli uomini su questo sono più favoriti perché sono tali... Anche se molti uomini che oggi sono al comando è giusto che ci siano, perché sono competenti. [INT.1]

Altre, invece, si soffermano sulla differenza tra l'apporto femminile e quello maschile, senza però mettere in conflitto i due *modus operandi*, ma rintracciando, invece, nella convivenza delle differenze, un valore aggiunto per il buon funzionamento dell'azienda:

Nell'approccio c'è una differenza, penso che le donne si contraddistinguano per un metodo più inclusivo, di farsi promotore di un cambiamento condiviso. Gli uomini secondo me sono più diretti, incisivi, veloci. Penso che entrambe i tratti debbano coesistere a vantaggio dell'azienda. [INT.4]

Pazienza e sapienza, partendo da una sensibilità diversa e maggiore dei colleghi uomini, vedere lo scontro in maniera costruttiva e avere una capacità di riflessione anche dalle piccole cose, queste sono le forze femminili nella dirigenza. [INT.8]

Il tratto distintivo del management femminile, non so se in positivo o in negativo, è contaminato dalla attitudine materna al gruppo di lavoro, maggiore capacità di entrare in sintonia con i colleghi, minor distinzione gerarchica, nel senso che il riconoscimento di un ruolo non è così formale, come può esser quello maschile. [INT.7]

Per alcune la questione non si basa su una differenza di genere marcata, ma sull'apporto personale e quasi caratteriale che ogni individuo mette al servizio del gruppo nello svolgere il proprio mestiere:

Per me è un problema di donne. Poco importa il genere, se una donna è capace, io ritengo che dentro a una azienda cooperativa, venga riconosciuta, meglio che altrove. Non conosco bene il privato for profit... per me devono venir fuori le donne. Le donne hanno una testa che possono pensare a più cose, risolvere più cose, come in casa. Si sanno adattare a tutte le situazioni, hanno meno rigidità. Con uno spirito anche di economia, trovare il sistema per esser più efficienti. [INT.2]

Ci sono dei tratti femminili preziosi, che quasi tutte le donne presentano, ma anche qualche uomo. Il nostro ex presidente per esempio, sapeva trattare con i numeri ma ci metteva il cuore. Cosa che onestamente in donne presidenti non ho visto sempre. Nella stragrande maggioranza c'è un'attenzione più materna verso l'ascolto questo è vero, mentre gli uomini che hanno questo equilibrio sono più rari. Ci sono dei tratti poi di accoglienza, pazienza, di

intuizione e disponibilità per il cambiamento, dove vedo gli uomini un po' più ingessati. [INT.5]

Infine, ci sono intervistate che sottolineano aspetti più controversi del ruolo manageriale femminile. È stato osservato come a volte le donne tentino di adattarsi alla responsabilità uniformandosi all'universo maschile, che incarna i tratti di comando e potere in maniera più rigida ed autorevole, rispetto alla reinterpretazione del ruolo in chiave propria:

Quello che penso io non è particolarmente bello, penso che noi donne volendo avvicinarci agli uomini esprimiamo il peggio di noi stesse, invece che usar gli aspetti materni e di accoglienza, mettiamo assieme le caratteristiche negative dell'uomo e della donna. Invece di usar l'autorevolezza finiamo ad usar l'autoritarismo. [INT.3]

Le donne ho notato che tendono ad essere più rigide di quanto necessario, forse per forma di difesa. Per affermare la propria posizione nel ruolo di potere in cui si fa fatica a riconoscersi ancora. Gli aspetti positivi invece, la grande cooperazione e l'aiuto che ci si può dare. Capacità che le donne hanno di sviluppare progetti, esser creative e non metterci solo la testa ma dare le gambe alle idee perché si realizzino. Vedo che ai livelli alti le donne un po' abbandonano questo approccio. [INT.6]

Generalmente, gli studi sulle differenze di genere nei comportamenti in ambienti manageriali, che si sono sviluppati dagli anni Cinquanta in poi, soprattutto nel mondo anglosassone, hanno evidenziato che nella media esistono delle attitudini diverse tra uomini e donne. Principalmente, le donne gestiscono i loro ruoli di controllo in modo più partecipativo, collaborativo e meno basato sulla gerarchia d'ordine, mentre gli uomini contrariamente adottano stili di comando definiti *top-down*, cioè più incentrati su rigidità dei ruoli e forme di controllo più stringenti.

Questi stessi studi sottolineano come determinate generalizzazioni vadano affermate con cautela; infatti, molte delle analisi sostenute, confermano che queste differenze di stile sono sottili e che ci sono alcuni contesti lavorativi in cui esse sono più facilmente osservabili, tenendo conto per esempio di variabili quali la dimensione delle aziende o ancora il loro settore di attività.

Tipologie di indagini più interessanti e meno incerte sono quelle che studiano aspetti più psicologici dei leader, in altre parole quali motivazioni e valori guidano le loro scelte. Adottando una prospettiva di genere, gli autori parlano di differenze più marcate tra uomini e donne rispetto a quali sono gli obiettivi da raggiungere e quali sono i valori che sostengono.

Da indagini internazionali è emerso che generalmente le donne in ambito lavorativo tendono a enfatizzare i valori di generosità e universalismo. E questo si dimostra nel sostegno ad azioni o politiche inclini a promuovere il bene pubblico, la responsabilità sociale d'impresa e valori sociali come il benessere della società, o più specificatamente in termini aziendali, tendono a considerare un più ampio spettro di *stakeholder* sui quali influiscono le conseguenze delle loro decisioni (Eagly, 2013).

Queste osservazioni accademiche vengono confermate anche dalla presente indagine. Per quanto alcune sottolineano gli aspetti più positivi, mentre altre pongono l'accento sulle difficoltà di mantenere una specificità femminile anche ai livelli decisionali più alti, tutte fanno riferimento a tratti distintivi vicini all'universo "materno": la capacità di collaborare, una maggiore comprensione delle necessità del gruppo, pazienza e ascolto, ma anche minore rigidità gerarchica e capacità di intraprendere cambiamenti ed essere creative.

A questo punto, diviene perciò di particolare interesse comparare l'opinione che le testimoni danno del loro rapporto sul lavoro con i colleghi uomini e colleghe donne, per verificare se esistono delle differenze marcate nell'approccio al potere decisionale e quale sia la natura della relazione tra i due generi su tale aspetto.

Per la maggior parte delle cooperatrici le differenze sono nette, siano esse positive o negative, ma in generale nessuna donna ha affermato di preferire la collaborazione con un determinato sesso rispetto ad un altro:

Una delle differenze più forti che ho visto, che gli uomini in posizioni apicali riescono bene a valorizzare le competenze che hanno, mentre le donne in generale queste competenze le vedi solo quando le vedi lavorare. [INT.6]

Ho un rapporto di lavoro correttissimo e molto onesto con i colleghi. C'è uno scambio, due teste sono meglio che una sempre... questo vale sia per gli uomini che donne. All'interno del CDA sono tutti uomini (7 totali), ma è aperto, quindi ci sono anche i o le responsabili amministrativi/e. Noto delle differenze caratteriali, se devo generalizzare, mi sembra che le donne siano più precise, più puntuali. Ma anche meno corruttibili, più eticamente rigide. [INT.2]

“Con i dirigenti uomini con cui ho lavorato, non ho mai avuto difficoltà, anzi in alcuni momenti sono fondamentali per determinate relazioni, anche in situazioni di conflittualità. Nel CDA quando si deve prendere una decisione importante, di investimenti di nuovi servizi da creare, dove ci sono dei rischi, vedono gli uomini più propensi a dare sicurezza.

Dove ci sono più donne, vedo che spesso si innescano una serie di dinamiche, non solo professionali, ma anche personali che possono complicare l'ambiente lavorativo, e qui gli uomini fanno da detonatore e da conciliatore spesso. La base per lavorare insieme però è sempre la presenza di sintonia e fiducia con tutti i colleghi. [INT.7]

La tendenza delle donne ad essere meno dirette e, quindi, più inclini a compromettere la trasparenza nelle relazioni con i colleghi, è stata osservata da più di un'intervistata:

Se dovessi generalizzare mi rendo conto che ho un rapporto migliore con gli uomini, sono più allineata, sono più sinceri, a volte con le donne non si dicono le cose, anche solo per paura di offendere e questo rovina i rapporti sul lavoro. Il pregio degli uomini è di essere diretti. [INT.3]

Una cooperatrice sottolinea, invece, che, soprattutto nelle sfere di potere, si nota la persistenza di un certo livello di discriminazione nei confronti delle donne, e questo vale in particolar modo quando la prevalenza del gruppo di lavoro è maschile:

Un po' di maschilismo ben nascosto l'ho visto nelle sedi decisionali, nascosto dall'intelligenza, da grande esperienza, però percepibile. Questo per quanto riguarda la capacità degli uomini di ascoltare e prender in considerazione le opinioni femminili. Tra le donne non ho visto competizione, mi sembrano più collaborative. Secondo me, a un tavolo di pari, donne e uomini, per quanto celatamente, hanno pesi diversi ancora. [INT.5]

È stato richiesto durante le interviste se lavorare in una cooperativa ha in qualche modo influito sulle opportunità di carriera, se esistano effettivamente dei valori cooperativi che possano facilitare la realizzazione della parità proprio in questa specifica forma aziendale. Queste osservazioni sono tanto più importanti, proprio perché è stato osservato che la prevalenza degli addetti alle cooperative, in Italia come in Emilia-Romagna, è donna.

Le opinioni delle intervistate riguardo a questo tema si dividono in un due gruppi distinti. Chi pensa che il mondo cooperativo abbia storicamente, e soprattutto negli ultimi anni, tentato di porre l'accento sulla necessità di una maggiore apertura verso la rappresentanza femminile:

Nel movimento se ne parlerà da 15 anni... Anche perché oggi le ragazze giovani hanno raggiunto livelli di competenze, bravura anche più alti degli uomini, e noto anche la loro presenza nelle posizioni apicali, stanno venendo fuori... il mondo cooperativo mi sembra molto aperto su questo aspetto. [INT. 2]

La cooperativa devi farti portavoce di un'istanza di parità necessaria, storicamente il processo è lento, questa va riconosciuto, ma sta cambiando. La cooperativa deve arrivare prima, per dare un segno di coerenza tra quello che dichiara e quello che fa. Penso che anche nel movimento ora si stia muovendo qualcosa, c'è molta attenzione al genere, anche nei rapporti che vengano presentati, ci sono sempre degli indici di genere. Poi penso che siano le singole aziende a doversi prodigare in questa direzione. [INT.4]

Per me è cambiato. Secondo me quando ho iniziato nel movimento cooperativo c'erano pochissime responsabili donne, ora invece quando vado alle riunioni di donne ce ne sono. Per me comunque vanno abbastanza di pari passo, l'evoluzione dei costumi e il lavoro delle donne. Non ricordo che all'interno del movimento cooperativo ci siano stati dei particolari regolamenti per agevolare le donne. Non se ne parla da tanto. [INT.1]

Ovviamente, è giusto porre l'attenzione anche sui fattori culturali e sociali che influiscono su una macro-variabile come è la questione della partecipazione femminile al mercato del lavoro, non si intende qui sostenere che il settore possa avere delle soluzioni in controtendenza rispetto alla società in cui opera. Va però reso atto della capacità o meno di sostenere certe spinte progressiste e di farsi portavoce di cambiamenti che riguardano la giustizia sociale e il benessere della comunità nel suo complesso.

Su questo aspetto infatti il secondo gruppo di intervistate ha opinioni più critiche nei confronti del mondo cooperativo, inteso soprattutto in riferimento ai suoi organi di rappresentanza. Le cooperatrici affermano di non aver ritrovato un degno alleato nella lotta alla disparità e auspicano una presa di posizione più netta e forte:

Non particolarmente, credo sia più una caratteristica delle persone più che del settore cooperativo. Non credo alla fine che sia il mondo cooperativo che fa la differenza. Certo, chi ha scelto di lavorare in cooperativa si vede che ha dei principi dietro, però chi l'ha scelto per il lavoro, si vede e bisogna che ce lo diciamo. A volte ho l'idea che un po' ce la raccontiamo, quanto siamo belli e bravi, però poi non si rivede nella professione. [INT.3]

La cooperativa può essere un ambiente di maggiore attenzione per la parte femminile, poi ci sono cooperative che assomigliano molto di più a delle aziende, che passano come dei trattori sulle specificità femminili, perché la capacità della donna di generare e metter insieme lavoro e famiglia è molto interessante per la riflessione cooperativa più ampia. [INT.8]

Sicuramente c'è stato un cambiamento nel tempo per le donne. Io non vedo però tutta questa spinta dal movimento cooperativo, secondo me è stata una questione sociale, e aiutata dalle persone pioniere che hanno tracciato la

strada e da quella che hanno dimostrato di saper fare, di gestire le crisi anche meglio degli uomini forti, anche con più stile. [INT.5]

È vero che noi oggi siamo di fronte a un cambiamento. Oggi c'è bisogno di rinnovare, non tanto la mission cooperativa, ma il modello cooperativo, come opera all'interno di un tessuto economico e sociale. C'è un bisogno di trasparenza che diventa sempre più atteso. Mi verrebbe da dire che alcuni organi cooperativi, dovrebbero avere più autorevolezza nel riconoscere la necessità del cambiamento e se ne facciano promotori tra le cooperative e con le istituzioni. Nella rappresentanza cooperativa la presenza femminile potrebbe esser un valore aggiunto, ma proprio perché diverso dall'apporto maschile, una capacità diversa di elaborare i problemi. Credo davvero le donne siano multitasking per competenza di genere, siamo abituate ad avere diverse attività da svolgere durante la giornata. Per l'uomo questo analizzare i problemi da diversi punti di vista è più faticoso, la donna sarebbe facilitante ecco nel cambiare prospettiva. [INT.7]

C'è, invece, chi crede che il problema della rappresentanza sia ormai superato, che quindi ci sia la giusta apertura nella impresa cooperativa, ma sottolinea la differenza semantica tra rappresentanza formale e capacità di decisione sostanziale. Si può, quindi, riconoscere che le donne sono sempre più presenti negli organi apicali, ma il vero nocciolo del cambiamento in tema di genere è la gestione della dimensione del potere, sfera che la maggior parte delle donne deve ancora imparare ad approcciare e conquistare:

Ho visto il mondo cooperativo cambiare nel tempo nei confronti delle donne, adesso quello che un po' fa la differenza, un ostacolo diverso rispetto a prima, è quello che riguarda la dimensione del potere. E su questo siamo ancora un po' indietro, non solo nel mondo cooperativo. Perché nel tempo la disponibilità di ammettere la capacità di competenza e di gestione, quindi una bella fetta di delega per le donne, si è raggiunta, ma un'altra cosa è concedere il potere. Su questo, nei ruoli apicali, credo che attualmente si abbia una grande necessità di innovazione, che però deve passare attraverso l'esperienza e la storia, e nelle cooperative è più difficile perché la nostra storia è antica, e il cambiamento nella dimensione del potere è un obiettivo radicale. [INT. 6]

Come riflessione conclusiva, alle cooperatrici è stato chiesto di spiegare quali siano a loro avviso, i fattori ancora deboli o totalmente assenti per raggiungere una piena equità di genere professionale. Le risposte mettono in luce aspetti diversi, differenti campi su cui poter contemporaneamente lavorare:

- *Un cambiamento necessario dell'immaginario maschile nei confronti delle donne;*

Gli uomini hanno ancora questa mentalità...La donna è meno. La donna deve imparare a lottare, quello che io sono convinta è che non si può avere solo dei diritti, anche dei doveri. Questo è un purtroppo ti dico, secondo me i giovani di oggi sono diversi da noi, vedo che tante volte viene approcciata la cosa in maniera diversa, mia figlia dice spesso "io perché devo far questo o quello" ... per noi era un dovere. [INT.1]

Le donne devono lavorare il doppio per emergere, per dimostrare le loro capacità. Questo è ancora un grosso ostacolo, devono essere non brave, più brave. C'è ancora discriminazione sotto l'aspetto economico in generale, sono sottopagate. [INT.2]

- *La necessità di adottare e sperimentare modelli di conciliazione vita-lavoro che vadano maggiormente incontro alle donne, ivi compresa una redistribuzione più equa del carico familiare tra uomo e donna e il rafforzamento dei servizi territoriali ad hoc;*

Penso che con l'avanzamento dei fattori che possono facilitare le donne siamo un po' indietro in Italia, in altri Paesi europei sono molto più avanti nel fornire mezzi e possibilità di conciliazione. Poi, magari io ti parlo di un ambiente un po' ideale del mio gruppo di lavoro, ma vedo anche padri che si fanno carico del tempo di cura. [INT.8]

Per raggiungere l'equità, il carico familiare è ancora una discriminazione, in particolar modo la maternità, saper di aver un contesto sicuro per i propri figli, rende la donna serena di poter lavorare. I servizi sul territorio dunque sono fondamentali. Serve sicuramente una certa maturità aziendale, che però spesso è tutta in mano a uomini, finché non si riesce a raggiungere una parità completa, queste leve...se abbiamo soggetti illuminati allora si avanza. [INT.4]

- *La presa di coscienza e la responsabilizzazione da parte dei management aziendali e delle istituzioni nel favorire le donne nei loro percorsi di carriera, andando oltre le mere misure formali attualmente adottate;*

Nel nostro settore, vediamo tutte donne nel sociale, anche ad alti livelli. A livello generale e culturale siamo ancora un po' indietro, abbiamo le quote rosa, questo secondo me è svalutante per le donne, perché vuol dire che c'è ancora qualcosa che non va a livello culturale, è una situazione controversa perché poi magari come donna non sono assunta perché potrei rimanere incinta. [INT.7]

Il management fa la differenza, perché è lì che si determinano le politiche, per cui è necessario che nelle aziende si decida di supportare le donne nelle loro carriere. Poi direi che il tempo e il ruolo hanno un grosso peso, l'investimento in tempo delle donne per le proprie carriere è un altro fattore, serve costanza nel mondo cooperativo, dopo di che l'impegno viene premiato. E questo per una donna può essere un ostacolo perché potenziali maternità a volte rischiano di inficiare ancora molto le opportunità delle donne. [INT.3]

- Infine, *una maggiore volontà e caparbia delle donne nell'ottenere anche ciò che a cui aspirano*, senza aspettare che sia loro concesso di diritto.

Sarebbe favolistico che il potere venga concesso, la determinante è la capacità e la competenza nel saperli mantenere i ruoli di potere. Vedo che per le donne sulla dimensione del potere c'è ancora tanto da apprendere, sono sfere con le quali non ci si misura sin da bambine, e quando se ne parla sembra quasi ci sia un rifiuto o paura addirittura, penso invece che le donne questa materia la debbano imparare a gestire, e che possano dare un contributo importante per la società in questo. [INT.6]

3.3 Analisi delle interviste

Dalle interviste in profondità somministrate alle otto cooperatrici selezionate sono emersi diversi temi inerenti i percorsi di carriera delle donne ai vertici del mondo cooperativo.

Principalmente due sono i macro-ambiti di analisi:

- a) da una parte, la questione di genere, le difficoltà e le opportunità incontrate durante l'esperienza lavorativa di queste donne e le caratteristiche che definiscono lo stile dirigenziale femminile;
- b) dall'altra, la relazione tra le intervistate e il settore cooperativo di cui fanno parte.

La percezione delle differenze di genere uomo-donna sembra non esser stata un impedimento per la realizzazione delle ambizioni lavorative delle rispondenti, infatti, non sono stati segnalati particolari episodi di discriminazione personale e, anche per ciò che riguarda l'ambiente aziendale nel complesso, tutte le cooperatrici hanno affermato di aver vissuto esperienze qualitativamente alte, in cui il loro contributo ed il loro merito sono stati riconosciuti e valorizzati al servizio della cooperativa.

Le osservazioni emerse sulla persistenza di una differenza di genere nel mondo del lavoro paiono essere orientate alla situazione esterna rispetto alle aziende di appartenenza, per cui quando si citano episodi di "celato maschilismo" o "potere ancora in mano agli uomini", si fa riferimento a delle realtà

che le intervistate hanno percepito nel confronto con altre realtà aziendali, con le istituzioni o con gli organi di rappresentanza di cui hanno fatto parte.

Questo non significa che non siano state sottolineate delle difficoltà in alcune fasi della carriera professionale, che sono però relative alla conciliazione tra vita personale e lavoro. Questi limiti emergono rispetto alla disponibilità di tempo soprattutto durante la maternità o la necessità di cura dei familiari, due fasi della vita femminile che continuano a influire profondamente sullo sviluppo dei percorsi lavorativi.

Ed è qui che si riscontra la discriminazione di genere maggiore rispetto ai colleghi uomini, per cui verosimilmente ancora persiste una maggiore facilitazione maschile nell'assumersi ruoli di responsabilità proprio perché richiedono dedizione e presenza.

Per le intervistate, i fattori che potrebbero positivamente influire su un cambio di direzione verso un mondo del lavoro più incline a sostenere e includere le donne a tutti i livelli decisionali, risiedono

1. in una maggiore presenza di servizi territoriali dedicati alla prima infanzia,
2. nel riconoscimento formale nei contratti di lavoro delle necessità specifiche delle donne,
3. nell'assunzione di responsabilità da parte delle singole aziende, in questo caso cooperative,
4. nel farsi promotrici da parte delle imprese cooperative di azioni di cambiamento per aumentare e garantire il benessere dei propri soci/dipendenti, siano essi uomo o donna.

Nonostante le difficoltà, però, le intervistate ritengono che la presenza femminile nelle sedi decisionali e di potere sia un fattore positivo per le aziende, in termini di aumento di *diversity management* e della capacità che gruppi di lavoro misti hanno di affrontare momenti critici e decisioni importanti.

Inoltre, una maggiore presenza di donne in posizioni apicali influisce in maniera allargata sulla società nel suo complesso; se più donne ricoprono ruoli di responsabilità e potere, allora sarà probabile che il mercato del lavoro venga modellato sulle loro necessità e che in generale si prosegua nella direzione di abbattere quelle barriere e "soffitti" che ancora oggi persistono in profondità nell'assetto culturale del nostro Paese.

Quando si chiede alle cooperatrici cosa distingue il loro stile da quello maschile, tutte fanno riferimento a caratteristiche appartenenti a determinate capacità che usualmente attribuiamo alla sfera "femminile", senza voler però affermare che ci sia una distinzione netta tra uomo o donna in questo.

Si parla di inclinazione alla collaborazione, all'ascolto, al valorizzare le specificità di ogni collega, alle azioni volte a promuovere la partecipazione, al

sapersi adattare alle situazioni diverse; quindi all'adottare un'attitudine meno rigida nei confronti dei problemi e meno legata alla gerarchia aziendale.

Gli aspetti meno positivi segnalati, invece, riguardano forse l'altro lato della stessa medaglia che afferisce alla dimensione femminile, ossia la mancanza di schiettezza, la troppa attenzione alle relazioni personali oltre che lavorative, e la bassa propensione al rischio.

Ciò che viene a sua volta fortemente criticato dalle rispondenti è la volontà, a volte osservata in alcune colleghe, di imitare lo stile maschile, di appropriarsi di atteggiamenti simulati che riproducono comportamenti più rigidi e autoritari.

Generalizzando, emerge di conseguenza anche la scarsa volontà o la determinazione in alcune donne nel conquistare una propria autonomia per farsi quindi portatrici in prima linea di proprie specificità in ambito lavorativo. Esso appare come un requisito non sufficiente, bensì necessario al fine di raggiungere la piena realizzazione della parità di genere.

Analizzando, invece, le opinioni date dalla esperienza del vissuto nel comparto cooperativo, risulta chiaramente l'inclinazione positiva delle intervistate.

Sia per chi ha scelto volontariamente, sia per coloro le quali l'ingresso nel settore è stato casuale, le testimonianze dopo anni di conoscenza dell'ambiente sono tutte sorprendentemente molto positive; e il grado di soddisfazione nei confronti delle mansioni svolte e della posizione raggiunta indicano una motivazione forte che guida le cooperatrici.

In particolar modo viene posto l'accento sulla possibilità di partecipare, di sentirsi inclusi e di conseguenza valorizzati, oltre al riconoscimento di un clima lavorativo tra colleghi capace di dare sostegno anche in momenti delicati della vita personale.

Su questo aspetto, l'unica critica intuibile è verso una maggiore istituzionalizzazione di alcune prassi che ora si osservano a livello informale; è il caso di modelli di organizzazione del lavoro interno all'azienda più garantisti verso le necessità di chi deve conciliare la propria disponibilità di tempo ed energia tra lavoro e casa.

Non si può, invece, dire che l'opinione in generale sul comparto cooperativo nel suo complesso sia totalmente positiva. Per alcune intervistate, nonostante i progressi in tema di politiche di genere registrati negli ultimi anni, il ruolo del movimento cooperativo, incarnato dalle associazioni di rappresentanza, potrebbe e dovrebbe fare di più per attivare politiche e azioni coerenti ai principi che rappresenta; in particolar modo si fa riferimento a quei valori di equità e partecipazione tra i soci che dovrebbe stare alla base dell'agire cooperativo.

Le dirigenti intervistate vorrebbero ritrovare negli organi istituzionali i valori, non solo declamati, che osservano tutti i giorni nelle loro aziende, e auspicano che questi organi si facciano testimoni del cambiamento più ampio che sta investendo la società e che riguarda la promozione del ruolo della donna in tutti gli ambiti della vita economica, sociale, culturale e politica del nostro Paese.

Considerazioni conclusive

di *Andrea Bassi*

Nel corso dei capitoli precedenti si è cercato di fornire un'immagine il più possibile articolata della *condizione occupazionale femminile* in Italia, con particolare riferimento al tema dell'avanzamento di carriera e della presenza di donne nelle posizioni apicali.

La scelta di approfondire questo aspetto all'interno del mondo cooperativo, è dovuta alla forte presenza di lavoratrici nel comparto, dato che sembrerebbe rendere questo ambiente particolarmente indicato ad essere terreno fertile per il raggiungimento di un buon livello di *parità di genere* sul lavoro.

I dati sull'occupazione in cooperativa ci mostrano un panorama variegato che non sempre conferma l'aspettativa di osservare un'equa distribuzione di donne ai vertici aziendali che rispecchi la percentuale di occupate alla base.

Dai dati disponibili si evince che, in media, gli assunti in cooperativa in Italia sono per il 52% donne, mentre le quote femminili in posizioni apicali o nel CDA si attestano intorno al 24%. A livello regionale la fotografia è molto simile, il 53% dei cooperatori regionali è donna, ma esse siedono in posizioni decisionali soltanto per circa il 18% dei Consiglieri, il 15% dei Presidenti e il 18,5% dei Vicepresidenti.

Da ricordare che i dati variano per settore di attività e dimensione aziendale. L'unico dato estremamente positivo registrato – relativamente all'equa distribuzione di genere in posizioni apicali – riguarda il settore delle *cooperative sociali e socio-assistenziali*, con picchi di addette intorno al 78% in Regione, a cui corrisponde una simile distribuzione anche nei livelli dirigenziali, che si attesta intorno al 61%.

In conclusione, non si può, quindi, affermare che nel settore cooperativo, sia nazionale che regionale, si sia raggiunto un buon livello di parità per quanto riguarda il potere decisionale e la rappresentanza tra uomo e donna, tranne che per il comparto sociale.

Gli ostacoli emersi dalle interviste ci hanno dato l'opportunità di approfondire e far luce su importanti aspetti che influiscono sulla capacità di crescita professionale e di carriera femminile.

In primo luogo, le intervistate non hanno fatto riferimento a nessun episodio di discriminazione, né ad ambienti lavorativi di stampo “maschilista”, ma anzi raccontano tutte esperienze professionali di alto livello e parlano di rapporti con i colleghi e con la dirigenza aziendale positivi.

Questo non vuol dire che esse non abbiano osservato, durante la loro carriera, ambienti o situazioni che hanno giudicato come discriminanti per le donne (anche se questi episodi sono sempre riferiti a luoghi altri rispetto alle proprie cooperative di appartenenza).

Ciò che, in conclusione, continua a porre limiti e barriere ad una piena libertà delle donne nel poter gestire ruoli di grande responsabilità e disponibilità di tempo, pare essere la difficoltà nel *conciliare lavoro e vita familiare*. Le intervistate madri, infatti, ammettono di aver avuto un grosso aiuto da parte della famiglia, in particolar modo dai nonni, mentre per coloro che non hanno avuto la possibilità di usufruire di questo supporto, il rientro in azienda ha comportato diminuzione dell'orario di lavoro e conseguentemente anche di responsabilità aziendali.

Il tema della disponibilità di tempo è il vero nocciolo della *questione di genere* nel contesto lavorativo, almeno per ciò che è stato possibile osservare nell'ambito di questa ricerca. Ricoprire posizioni di vertice richiede spesso totale dedizione e solo chi può permettersi tale “lusso”, può aspirare ad una carriera in continua crescita professionale.

Questo argomento porta a riflettere sul ruolo che gli uomini devono assumere – se si intende realizzare la parità di genere nel nostro Paese – poiché pare inevitabile che la conquista di potere e responsabilità delle donne nel mondo del lavoro vada di pari passo con la ancor più inedita disponibilità maschile a condividere il carico familiare e domestico.

Un altro fattore che influisce sulla capacità di progredire nei livelli professionali, soprattutto nel settore cooperativo, osservato nel corso dell'indagine, è la *longevità* (tasso di permanenza) all'interno della stessa azienda.

Il fatto che la maggior parte delle donne intervistate abbiano dedicato gran parte della loro attività alla stessa azienda, è stato confermato come motivo di *fiducia e riconoscimento* del loro impegno da parte delle cooperative, e il “premio” di tale dedizione diventa poi la proposta di avanzamento di carriera e la delega di responsabilità di rilievo. Possiamo però affermare che questo fattore non riguarda la differenza di genere, ma indica per lo più una tendenza del mondo cooperativo, alla valorizzazione delle risorse interne.

Una questione rimane *in sospeso*, quella riguardante l'eventuale contributo positivo che le donne possono dare nel settore dirigenziale delle cooperative.

Il vero valore aggiunto, osservato tramite le interviste, risiede nella forte *passione* che tutte queste donne investono nelle proprie aziende, sintomo di totale adesione ai principi solidaristici e di uguaglianza che ritrovano nell'agire cooperativo.

Per molte di loro, la motivazione che ogni giorno le guida nei loro ruoli, non risiede solo nell'oggetto del loro lavoro, che varia in base all'azienda e alla posizione assunta, ma spesso è proprio la *forma cooperativa* ad incarnare e realizzare un *modus operandi* in cui rispecchiarsi, sia in quanto professioniste che in quanto donne.

Per cui, il settore cooperativo risulta essere particolarmente adatto ad accogliere e promuovere maggiormente l'occupazione femminile, e la sua presenza anche nelle posizioni apicali, proprio in virtù dell'affinità tra i tratti distintivi che caratterizzano, in media, il management femminile e i valori cooperativi.

Si fa qui riferimento alla "capacità di ascolto"; di "non formalizzare eccessivamente le gerarchie" cercando invece forme di confronto più "paritarie ed orizzontali"; di valorizzare la "creatività" delle persone, nonché alla capacità di "coinvolgere" ed "includere".

Non a caso molte intervistate auspicano una maggior consapevolezza e un conseguente impegno più determinato da parte degli organi di rappresentanza cooperativa affinché la parità di genere non venga solo professata, ma anche praticata, partendo dal presupposto che le donne possono e devono dare un contributo di cui si sente sempre più la necessità, fuori e dentro il mondo della cooperazione.

L'antica questione della disparità di genere è tanto più grave quanto più si perpetua, poiché non riguarda esclusivamente l'obiettivo di ottenere pari dignità e opportunità per metà del genere umano, ma interessa anche molto più da vicino il futuro della nostra società.

Il contributo professionale femminile rappresenta, paradossalmente, uno dei maggiori potenziali inespressi del nostro tempo, poiché le donne possono essere portatrici di quel "cambiamento di prospettiva" che appare sempre più necessario per affrontare in maniera nuova le difficili sfide del presente.

La responsabilità di liberare questo potenziale è di tutti, e sicuramente delle donne *in primis*. Il settore cooperativo su questo fronte può essere il volano del cambiamento e pioniere di una rinnovata uguaglianza.

Nota metodologica

di *Andrea Bassi*

La ricerca qui presentata è stata il frutto di una riflessione maturata dalle ricercatrici, interessate ad analizzare in maniera approfondita la questione di genere all'interno del settore cooperativo.

È evidente che una riflessione di questa portata avrebbe richiesto un lavoro molto più ampio, si è dunque deciso di restringere il campo di indagine ad uno specifico territorio di appartenenza, nonché di adottare una metodologia di tipo qualitativo per quanto riguarda la ricerca empirica.

Il progetto ha avuto avvio a marzo 2017 e si è concluso a ottobre del medesimo anno e si è articolato nelle seguenti fasi:

1. Individuazione degli obiettivi della indagine;
2. Consultazione della principale letteratura scientifica sull'argomento (materiale bibliografico e "materiale grigio");
3. Raccolta di materiale documentale e di dati statistici sull'occupazione femminile e approfondimento delle tematiche da trattare;
4. Ricerca dei contatti per selezionare il campione ideale delle intervistate e individuazione dello strumento di indagine più adeguato;
5. Ricerca sul campo: svolgimento delle interviste semi-strutturate;
6. Elaborazione dei risultati e stesura del rapporto di ricerca.

Si è partiti dalla ricerca di materiale e fonti disponibili in tema di occupazione femminile in Italia e nella Regione di interesse, selezionando i dati più significativi da includere nel rapporto. In questa fase è stato rilevante il contatto con la *Commissione Pari Opportunità* regionale della Emilia-Romagna, che ci ha fornito il rapporto da loro commissionato sull'occupazione femminile territoriale nel comparto cooperativo. Parallelamente si è approfondita la tematica di genere legata al management attraverso lo studio di testi scientifici, per lo più di origine internazionale.

La ricerca bibliografica è stata focalizzata all'analisi di fonti che ci consentissero di definire come sviluppare – nel lavoro successivo – la duplice relazione che intercorre tra l'occupazione femminile e la presenza di donne in ruoli apicali, da un lato, e, dall'altro, come questo tema potesse esser osservato nell'ambito del mondo cooperativo, con le sue specificità.

Dopo questo studio iniziale, a maggio, è seguita la fase di stesura della traccia di intervista da somministrare alle testimoni privilegiate, e al contempo la ricerca di contatti per la selezione del campione ideale.

Si è scelto di raccogliere alcuni dati essenziali che potessero mettere in luce le caratteristiche del campione e delle aziende di appartenenza. Gran parte dell'intervista è dedicata a far emergere, tramite domande aperte, le opinioni e le osservazioni delle intervistate.

Da giugno a settembre 2017, con una pausa durante il periodo estivo per ragioni di disponibilità, si è proceduto con lo svolgimento delle interviste (raccolta dati sul campo).

Le interviste sono state svolte *face to face*, nelle sedi aziendali dove le cooperatrici lavorano, tramite l'ausilio di un registratore, tranne un'intervista avvenuta via Skype. Successivamente si è proceduto alla trascrizione delle tracce audio in forma scritta.

Nonostante la volontà iniziale di poter analizzare un campione ideale di dieci cooperatrici, si è deciso di chiudere la fase di somministrazione per questioni di tempo, avendo raccolto del materiale denso di informazioni rilevanti.

L'ultima fase – tra settembre e fine ottobre – è stata dedicata alla stesura del Rapporto di ricerca e all'elaborazione ragionata delle osservazioni emerse dalle interviste.

Si allega di seguito la traccia di intervista utilizzata per la stesura del terzo capitolo.

ALLEGATO 1 - TRACCIA INTERVISTE

RICERCA “Management al Femminile e Cooperazione”

SEZIONE 1. DATI PERSONALI

NOME E COGNOME	
SESSO	
ETA	
CITTADINANZA	
STATO CIVILE	
TITOLO DI STUDIO	

SEZIONE 2. DATI PROFESSIONALI

NOME DELL'AZIENDA PER CUI LAVORA	
PROVINCIA SEDE AZIENDA	
DATA FONDAZIONE AZIENDA	
Num. OCCUPATI/ di cui DONNNE	
SETTORE DI ATTIVITA	
TIPOLOGIA DI COOPERATIVA (maschile, mista, femminile)	
RUOLO/I ATTUALI	
RUOLI IN ORGANI DI RAPPRESENTANZA (consorzi, fondazioni...)	
PRESENZA POLITICHE DI P.O.	

SEZIONE 3. PERCORSO DI STUDIO E LAVORATIVO

1. Qual è stato il suo percorso di studi? Ha frequentato ulteriori corsi formativi o professionalizzanti da quando ha iniziato a lavorare?
2. Ha avuto esperienze personali di impegno associativo, politico, di volontariato?
3. Il fatto di lavorare nel movimento cooperativo è stato frutto di una scelta, o è stato casuale? Ha un *background* familiare di vicinanza al mondo cooperativo? Qual è stato il suo primo contatto con il movimento cooperativo?
4. Ci può raccontare brevemente quando è iniziata la sua attività all'interno della cooperazione?
 - 4.1. Esperienze precedenti (Da dove proveniva? Profit/ non profit/ studio);
 - 4.2. Il percorso formativo all'interno dell'azienda cooperativa.
5. Da quanto tempo lavora all'interno del mondo cooperativo? Quali sono state le principali tappe del suo percorso professionale (carriera) nella cooperativa (nel movimento cooperativo)?
6. Da quanto tempo ricopre cariche direttive nel movimento cooperativo? Come è riuscita/o a diventare dirigente di cooperativa, quali ostacoli o quali opportunità ha incontrato?

SEZIONE 4. CONSIDERAZIONE SUL MANAGEMENT FEMMINILE E COOPERATIVO

7. È soddisfatta del suo attuale ruolo e posizione professionale?
 - 7.1. Cambierebbe qualcosa della sua posizione per migliorare la sua situazione lavorativa e personale (contratto, sede, ruolo, posizione dirigenziale, capacità di azione)?
 - 7.2. Ci sono stati dei momenti in cui ha pensato (o le è stato offerto) di lasciare il mondo cooperativo per lavorare nel privato forprofit? In caso affermativo perché non ha accettato (colto questa opportunità)?
8. Pensa esistano dei tratti distintivi del management femminile?
 - 8.1. Relativamente all'ambiente cooperativo, pensa esistano delle caratteristiche o valori del settore che facilitino o rendano più difficile la possibilità di far carriera per donne in ruoli dirigenziali/apicali (parità di genere, solidarietà tra colleghi, diversa struttura gerarchica, ecc.)?

- 8.2. Sulla base della sua esperienza quali fattori hanno facilitato o ostacolato il suo avanzamento di carriera (politiche di welfare aziendale, conciliazione vita-lavoro)?
9. Può parlarci del suo rapporto professionale con colleghi uomini e colleghe donne all'interno del consiglio di amministrazione? Quali differenze di approccio al lavoro e alla dirigenza?
10. A suo avviso, pensa ci sia stato un cambiamento nel tempo nel mondo cooperativo rispetto al potenziale delle donne e al loro contributo nel settore? Pensa che esso dipenda dal cambiamento sociale più diffuso o ci siano delle peculiarità cooperative?
- 10.1. Ricorda delle tappe salienti nell'evoluzione storica del movimento cooperativo che abbiano influito positivamente o negativamente sulle opportunità di carriera delle donne?
11. Quali secondo lei, i fattori ancora deboli o mancanti per realizzare una reale o piena equità professionale tra uomini e donne?

Elenco delle persone intervistate

Tipologia di cooperativa	Ruolo svolto	Provincia	Codice
Cooperativa produzione e lavoro	Membro del CDA	Ravenna	INT 1
Cooperativa produzione e lavoro	Presidente	Forlì-Cesena	INT 2
Cooperativa sociale	Presidente	Forlì-Cesena	INT 3
Cooperativa produzione e lavoro	Vicepresidente	Forlì-Cesena	INT 4
Cooperativa sociale	Vicepresidente	Rimini	INT 5
Cooperativa consumo/ sociale	Membro del CDA	Rimini	INT 6
Cooperativa sociale	Presidente	Ravenna	INT 7
Cooperativa produzione e lavoro	Membro del CDA	Ravenna	INT 8

Riferimenti bibliografici

- Almalaurea, *Più brave a scuola e all'università, ma penalizzate sul mercato del lavoro*, Comunicato stampa, 6 marzo 2017, disponibile al link https://www.almalaurea.it/sites/almalaurea.it/files/comunicati/2017/cs_almalaurea_8marzo_donne_lavoro.pdf.
- Assemblea Legislativa dell'Emilia-Romagna, *Bilancio di genere e Piano integrato delle azioni regionali in materia di pari opportunità*, 2016, disponibile al link <http://statistica.regione.emilia-romagna.it/allegati/2016/popolazione-societa/bilancio-di-genere-bologna/view>
- Bassi A. (a cura di) (2017), *Lavoro, imprenditorialità e cooperazione. Indagine sugli orientamenti degli studenti di Scuola secondaria di secondo grado nel Comune di Forlì*, FrancoAngeli, Milano.
- Bassi A (2019), “Capitale sociale, struttura sociale e achievement scolastico. Alcune riflessioni a partire dai risultati di una indagine sugli studenti di scuola secondaria di secondo grado in Emilia-Romagna”, in Bassi A. (2019), *Questioni di metodo 2.0. Elementi di epistemologia, metodologia e tecniche di ricerca per le scienze sociali*, FrancoAngeli, Milano.
- Bassi A. (2020), *Le sfide dell'impresa sociale nel terzo millennio. Il tramonto dei baby-boomers: è il tempo dei millennials*, «Impresa Sociale» – Forum, <https://www.rivistaimpresasociale.it/forum/articolo/l-impresa-sociale-dei-millennials>
- Bassi A., Fabbri A. (forthcoming), *Associazionismo sportivo e leadership. Identità e valori della dirigenza di un'associazione sportivo-dilettantistica in Emilia-Romagna*, «Sociologia Italiana», in corso di stampa, pp. 1-24.
- Brasili C. et al., *Rapporto sull'occupazione femminile nell'impresa cooperativa in Emilia-Romagna. Caratteristiche, ruoli e competenze*, Econag e Legacoop, Bologna, 2016.
- Dondena Research Center on Social Dynamics, *Women mean business and economic growth – promoting gender balance on corporate boards*, Università Bocconi, 2015.
- Eagly Alice H., *Woman as leaders: Leadership style versus Leaders' value and attitudes*, in *Gender and work: challenging conventional wisdom*, Harvard business School, HBS Gender & Work Conference, February, 2013.
- Eurofound, *The gender employment gap: Challenges and solutions*, Publications Office of the European Union, Luxembourg, 2016.

- Fedrizzi S., *Differenze di genere e modello cooperativo*, «I quaderni di gelso», n. 9, 2007.
- Istat, *Indagine Multiscopo ISTAT – Aspetti della vita quotidiana*, UniData - Bicocca Data Archive, Milano 2013.
- Istat, *Le dinamiche nel mercato del lavoro: una lettura per generazione*, cap. 3., Rapporto annuale 2016.
- Quaderni di Statistica a cura del Servizio Statistica e Informazione geografica della Regione Emilia-Romagna, *Le Donne in Emilia-Romagna. Edizione 2016*, Bologna: Centro Stampa Regione Emilia-Romagna, 2016.
- Manageritalia, *Rapporto donne 2014 - Società italiana: l'evoluzione rosa*, marzo 2014.
- Nolan M., Moran T., Kotschwar B., *Is gender diversity profitable? Evidence from a global survey*, Working paper 16-3, Peterson Institute for International Economics, February 2016.
- Picciaia F. (2017), *Impresa sociale e gender gap: un'analisi sulle cooperative sociali italiane*, «Impresa Sociale», N. 9, 2017, p. 64-74.
- Progetto Lafemme, *L'occupazione femminile in tempo di crisi*, Italiavoro, dicembre 2014.
- Studi & Ricerche, *Confcooperative: tratti distintivi della cooperazione femminile*, in Fondo sviluppo Spa, n. 8, ottobre 2015.
- Ufficio Studi AGCI, Area Studi Confcooperative, Centro Studi Legacoop, *La presenza delle donne nella cooperazione*, Alleanza delle Cooperative Italiane, 2016.
- Ufficio Studi AGCI, Area Studi Confcooperative, Centro Studi Legacoop, *Il contributo delle imprese femminili nel sistema dell'Alleanza delle Cooperative Italiane*, Alleanza delle Cooperative Italiane, 2013.
- Unioncamere Emilia-Romagna, *Dossier le Cooperative in Emilia-Romagna*, a cura di Gruppo Clas su dati SMAIL, giugno 2014.
- Unioncamere Emilia-Romagna, *Imprese femminili*, 2016.
- Unioncamere Emilia-Romagna, *Il Rapporto sull'economia Regionale 2016*.
- Unioncamere, *Impresa in Genere: 3° Rapporto Nazionale sull'Imprenditoria Femminile*, Roma 2016.
- World Economic Forum, *The Global Gender Gap Index 2016*, Geneva, 2014.

Sitografia

Biblioteca online della Regione Emilia-Romagna, sezione Pari Opportunità, disponibile al link <http://www.assemblea.emr.it/biblioteca/genere/genere>, in data luglio 2017.

Vi aspettiamo su:

www.francoangeli.it

per scaricare (gratuitamente) i cataloghi delle nostre pubblicazioni

DIVISI PER ARGOMENTI E CENTINAIA DI VOCI: PER FACILITARE
LE VOSTRE RICERCHE.



Management, finanza,
marketing, operations, HR

Psicologia e psicoterapia:
teorie e tecniche

Didattica, scienze
della formazione

Economia,
economia aziendale

Sociologia

Antropologia

Comunicazione e media

Medicina, sanità



Architettura, design,
territorio

Informatica, ingegneria

Scienze

Filosofia, letteratura,
linguistica, storia

Politica, diritto

Psicologia, benessere,
autoaiuto

Efficacia personale

Politiche
e servizi sociali



FrancoAngeli

La passione per le conoscenze

Copyright © 2020 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy. ISBN 9788835104247

Questo 
LIBRO

 ti è piaciuto?

Comunicaci il tuo giudizio su:
www.francoangeli.it/latuaopinione.asp



VUOI RICEVERE GLI AGGIORNAMENTI
SULLE NOSTRE NOVITÀ
NELLE AREE CHE TI INTERESSANO?



ISCRIVITI ALLE NOSTRE NEWSLETTER

SEGUICI SU:



FrancoAngeli

La passione per le conoscenze

Copyright © 2020 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy. ISBN 9788835104247

La relazione tra donne e occupazione ha seguito un andamento di crescita costante ed esponenziale dagli anni Cinquanta ad oggi. Tale rapporto è sempre stato legato alla progressiva emancipazione del genere femminile — rispetto al modello patriarcale dominante — nella società moderna, prima, e in quella contemporanea poi.

La presente ricerca parte da questa riflessione ed è orientata ad approfondire il tema della *disparità di genere* osservata ai vertici del mondo aziendale. Lo studio analizza se e in che misura l'ingresso di milioni di donne nel mondo del lavoro abbia trovato corrispondenza nella possibilità di occupare posizioni apicali e dirigenziali da parte di quest'ultime. Si propone di rilevare quale sia il loro attuale contributo alla *creazione di valore* non solo economico ma anche culturale e sociale nel percorso di continua conquista di diritti e di partecipazione attiva nella comunità.

L'ambito di indagine concerne lo sviluppo di tale fenomeno in Italia con un approfondimento sull'Emilia-Romagna in particolare. Il focus principale riguarda la questione se il mondo cooperativo sia — e possa essere in futuro — un luogo ove le specificità femminili e l'apporto delle donne nel mondo del lavoro siano valorizzati e promossi.

Il volume si articola in tre capitoli. Il primo è dedicato all'analisi dei dati disponibili sull'occupazione femminile a livello nazionale, delineando le caratteristiche del fenomeno e il suo mutamento nel tempo, anche alla luce della recente crisi economica. Il secondo capitolo pone l'attenzione sull'Emilia-Romagna attraverso una fotografia dell'apporto del settore cooperativo al tessuto produttivo regionale e il contributo della componente femminile al suo interno. Il terzo capitolo presenta i risultati di una indagine qualitativa rivolta ad alcune dirigenti cooperative al fine di ricostruire il loro percorso biografico e professionale nonché i passaggi chiave della loro carriera all'interno della cooperazione.

Il volume si rivolge agli/alle studenti/esse universitari/e di ogni ordine e grado fornendo loro un esempio di ricerca empirica svolta con la tecnica dell'intervista biografica; nonché a tutti coloro che operano nel mondo cooperativo a cui offre numerosi spunti per la programmazione e l'implementazione di politiche di sostegno della parità di genere.

Andrea Bassi è professore associato in Sociologia Generale presso il Dipartimento di Scienze Politiche e Sociali dell'Università di Bologna – Campus di Forlì.

Paola Miolano è laureata magistrale in “Management dell'Economia Sociale” presso l'Università di Bologna – Campus di Forlì.