

**QUADERNI DI RICERCA DIPARTIMENTO DI ECONOMIA  
UNIVERSITÀ DELL'INSUBRIA**

**I PROCESSI DI MANAGERIALIZZAZIONE E LA PRESENZA FEMMINILE  
NELLA GOVERNANCE DELLE PMI <sup>1</sup>  
Le aziende della provincia di Varese**

**INDICE**

**1. LA RICERCA**

**1.a. Gli obiettivi della ricerca**

**1.b. Le caratteristiche del campione**

**1.c. La composizione del campione:**

*1.c.1. Numero di dipendenti e classi dimensionali*

*1.c.2. Fatturato e classi dimensionali*

*1.c.3. Settori di attività*

*1.c.4. Altre peculiarità del campione*

**1.d. La struttura del questionario**

**2. LA PRESENZA FEMMINILE NELLA GOVERNANCE DELLE IMPRESE  
VARESINE**

**2.a. Le cariche dirigenziali ricoperte dalle donne**

**2.b. La segregazione di genere**

**2.c. Il coefficiente di rappresentazione femminile (CFR)**

**3. LE PECULIARITÀ STRUTTURALI DELLE IMPRESE “FEMMINILI” NEL  
CAMPIONE OSSERVATO**

**3.a. Peculiarità dimensionali e settoriali**

**3.b. Peculiarità della struttura organizzativa e dell'articolazione strategica**

---

<sup>1</sup> Questa indagine è stata guidata dalla Prof.ssa Anna Arcari utilizzando parte di un questionario predisposto dalla Prof.ssa Lucrezia Songini dell'Università Bocconi di Milano per una ricerca analoga, con opportuni adattamenti per una focalizzazione sul tema della CSR (Corporate Social Responsibility) e avvalendosi della collaborazione della Dott.ssa Anna Maria Caruso, laureanda magistrale della facoltà di economia dell'Università dell'Insubria (Varese, settembre 2013)

#### **4. L'IMPATTO DELLA PRESENZA FEMMINILE NELLA GOVERNANCE SULLE PERFORMANCE AZIENDALI**

##### **4.a. Le performance economico-finanziarie nelle imprese del campione**

*4.a.1. La dinamica del fatturato e del C.I. dal 2004 al 2006*

*4.a.2. Le peculiarità delle imprese femminili*

##### **4.b. La prospettiva gestionale:**

*4.b.1. Le peculiarità delle imprese femminili*

#### **5. IL LIVELLO DI MANAGERIALIZZAZIONE DELLE IMPRESE DEL CAMPIONE**

**5.a. L'importanza assegnata ai meccanismi di gestione strategica e operativa**

**5.b. Il genere nella gestione strategica e operativa**

**5.c. L'importanza assegnata alla pianificazione strategica**

**5.d. La pianificazione strategica e il genere**

**5.e. L'analisi di genere nella redazione di un business plan**

**5.f. I meccanismi di controllo nelle imprese del campione: la rilevanza del genere**

**5.g. La rilevanza delle variabili economico-finanziarie e dei fattori qualitativi nel controllo della gestione: una lettura di genere**

**5.h. I meccanismi di gestione delle H.R.**

**5.i. I meccanismi di valutazione e incentivazione delle H.R.**

#### **6. LE POLITICHE DI RESPONSABILITA' SOCIALE NELLE IMPRESE DEL CAMPIONE**

**6.a. I tre ambiti della CSR**

**6.b. Gli strumenti di responsabilità sociale**

**6.c. La gestione dei rapporti con il personale**

**6.d. La gestione dei rapporti con il personale: una puntualizzazione sul tema delle "pari opportunità"**

**6.g. La gestione dei rapporti con la comunità**

#### **7. SINTESI FINALE: I TRATTI DISTINTIVI DELLE IMPRESE VARESINE CONDOTTE AL FEMMINILE**

**7.a. L'impatto della presenza femminile sui risultati della gestione**

## **7.b. L'impatto della presenza femminile sul livello di managerializzazione delle PMI**

## **7.c. L'impatto della presenza femminile sulle politiche di responsabilità sociale delle PMI.**

### **1. LA RICERCA**

#### **1.a. Gli obiettivi della ricerca**

La presente indagine, inserita in un lavoro di ricerca più ampio avente per oggetto lo studio del *livello di managerializzazione delle PMI italiane*.

Essa, in particolare, è tesa a verificare la presenza femminile negli organi di governo delle imprese operative nella provincia di Varese e la loro capacità di incidere sulle decisioni inerenti l'adozione di moderne tecniche di gestione e l'assunzione di una qualche forma di responsabilità sociale d'impresa.

Più in generale, questo modulo di ricerca contribuirà a meglio definire i tratti distintivi delle imprese condotte al femminile, in contrapposizione a quelli caratterizzanti le imprese guidate da uomini.

#### **1.b. Le caratteristiche del campione**

L'indagine empirica ha riguardato un universo di circa 1.800 imprese che hanno sede nella provincia di Varese, iscritte all'UNIVA (Unione degli Industriali della provincia di Varese) e all'API<sup>2</sup> (Associazione Piccoli e Medie Industrie) di Varese e provincia.

Le aziende che hanno risposto al questionario, somministrato tramite posta elettronica, posta prioritaria e via fax, sono state ben 74, con un tasso di risposta del 4% sul totale dei soggetti contattati.

#### **1.c. La composizione del campione**

L'analisi dei questionari compilati è stata condotta sulla base di un campionamento stratificato dei rispondenti riferito a due caratteri strutturali: *le classi dimensionali* (per numero di dipendenti e per classi di fatturato) e *i macro settori economici di appartenenza*.

---

<sup>2</sup> A tale associazione, in particolare, aderiscono, nei diversi ambiti territoriali, imprese produttrici di beni e di servizi di piccola e media dimensione. Lo scopo dell'associazione è la difesa delle specifiche caratteristiche, nonché la tutela degli interessi generali della categoria, attraverso lo sviluppo di efficaci azioni di rappresentanza politica, economica, sindacale ed istituzionale, che si concretizzano in interventi economici, finanziari e politici a favore delle piccole e medie imprese [Per ulteriori informazioni sull'organizzazione consultare il sito [www.api.varese.it](http://www.api.varese.it) e si veda API Lombardia, *Annuario delle PMI lombarde aderenti alla CONFAPI*, Milano, APIMILANO SERVIZI, 2007].

Riguardo al primo aspetto sono state identificate 4 classi dimensionali d'impresa<sup>3</sup>: Imprese minori (PP), Imprese piccole (P), Imprese medie (M), Imprese grandi (G) ( vedi Tab. 1).

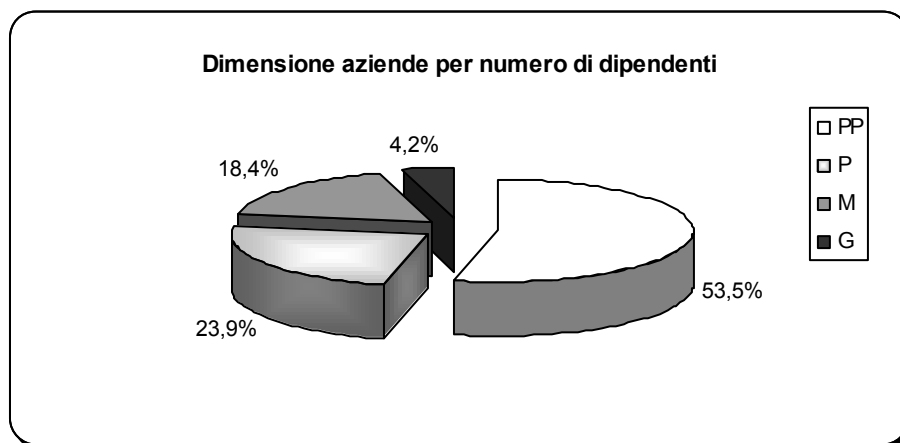
**Tab. 1: Legenda delle dimensioni di aziende per numero dipendenti**

<b>Numero di dipendenti</b>	<b>Dimensione di imprese</b>
Da 1 a 19	Imprese minori (PP)
Da 20 a 49	Imprese piccole (P)
Da 50 a 249	Imprese medie (M)
Oltre 250	Imprese grandi (G)

*1.c.1. Numero di dipendenti e classi dimensionali*

La maggioranza delle imprese rispondenti al questionario sono imprese “minori” o (PP) con una percentuale pari al 52,8%. Il Grafico 1 mostra una relazione inversa tra la dimensione e il numero delle imprese osservate: *al crescere delle dimensioni di imprese, infatti, il numero delle aziende presenti nel nostro campione si riduce.*

**Grafico 1: Composizione del campione per dimensione aziende (riferite al numero di dipendenti)**



*1.c.2. Fatturato e classi dimensionali*

Un'ulteriore indicazione sulle dimensioni delle imprese è fornita dalla Tabella 2 che evidenzia la *distribuzione per classi di fatturato riferita all'anno 2006*. Essa risulta

<sup>3</sup> Fonte della classificazione per numero di dipendenti è l'ISTAT. Si visiti il rispettivo sito internet [www.istat.it](http://www.istat.it).

sufficientemente omogenea rendendo il campione altamente rappresentativo della realtà industriale della provincia di Varese, incentrata, come noto, sulle piccole e medie industrie<sup>4</sup>.

**Tab. 2: Composizione del campione per classi di fatturato (Anno 2006)**

≤5.000.000	7,7%	> 5.000.000 ≤ 10.000.000	15,4%
> 500.000 ≤ 1.000.000	9,2%	> 10.000.000 ≤ 15.000.000	4,6%
> 1.000.000 ≤ 2.000.000	20,0%	> 15.000.000 ≤ 20.000.000	6,2%
> 2.000.000 ≤ 5.000.000	26,2%	> 20.000.000	10,8%

#### *I.c.1. Settori di attività*

Infine, quanto riguarda i *settori economici*, la classificazione delle attività economiche riconosciuta a livello europeo (NACE Rev. 1)<sup>5</sup> è stata adattata al contesto economico locale.

Da una prima lettura della Tabella 3, emerge che la maggior parte delle imprese del campione svolge attività manifatturiere e, principalmente, la fabbricazione di articoli in gomma e materie plastiche (più di un quinto delle imprese del campione); seguono, in ordine decrescente, la fabbricazione di macchine ed apparecchi meccanici, il tessili e l'abbigliamento e, con lo stesso peso percentuale, la metallurgia e la fabbricazione di prodotti in metallo.

Procedendo nell'aggregazione delle diverse attività manifatturiere, si riscontra che il settore merceologico predominante risulta essere quello *metalmeccanico* (supera il 35% del campione complessivo), seguito da quello della *plastica-gomma* e del *tessile - abbigliamento*. Quest'ultimo ha rappresentato, insieme alla plastica e alla gomma, uno dei settori portanti l'economia locale nel passato, mentre oggi soffre una serie di condizioni esterne ed interne al paese che rendono difficile la sopravvivenza delle imprese che in esso operano. Infine, tra gli altri settori di attività, va sottolineata la quota non trascurabile delle imprese che svolgono attività immobiliari, noleggio, informatica, ricerca e servizi, il

<sup>4</sup> Cfr. API Associazione Piccoli Industriali, *Le piccole industrie tengono (faticosamente) le posizioni*, Varese, in "Varese Industria – Andamento economico locale", dicembre 2004, p. 4.

<sup>5</sup> La classificazione delle attività economiche, derivata dalla NACE Rev. 1, è stata tratta da ISTAT (Sistema Statistico Nazionale - Istituto nazionale di statistica), *Classificazione attività economiche per sezioni, sottosezioni, divisioni, gruppi, classi e categorie*, Ateco, 2002.

cosiddetto *terziario avanzato*, dove , tra l'altro sono maggiormente presenti in qualità "protagoniste" le donne.

**Tab. 3: Distribuzione percentuale delle imprese del campione nei settori di attività economica considerati**

SETTORI DI ATTIVITA' ECONOMICA		% sul Tot. imprese
1) ESTRAZIONE DI MINERALI		-
2) ATTIVITÀ MANIFATTURIERE	a) Industrie alimentari e delle bevande	1,4
	b) Industrie tessili e dell'abbigliamento	12,5
	c) Industrie conciarie, fabbricazione di prodotti in cuoio, pelli e similari	-
	d) Industria del legno e dei prodotti in legno	4,2
	e) Fabbricazione della pasta-carta, della carta e del cartone, dei prodotti di carta	4,2
	f) Fabbricazione di prodotti chimici e di fibre sintetiche e artificiali	-
	g) Fabbricazione di articoli in gomma e materie plastiche	20,8
	h) Fabbricazione di prodotti della lavorazione di minerali non metalliferi	1,4
	i) Metallurgia, fabbricazione di prodotti in metallo	12,5
	l) Fabbricazione di macchine ed apparecchi meccanici	15,3
	m) Fabbricazione di macchine elettriche e di apparecchiature elettriche, elettroniche ed ottiche	6,9
n) Fabbricazione di mezzi di trasporto	-	
3) COSTRUZIONI		4,2
4) COMMERCIO ALL'INGROSSO E AL DETTAGLIO; RIPARAZIONE DI AUTOVEICOLI, MOTOCICLI E DI BENI PERSONALI E PER LA CASA		2,8
5) TRASPORTI, MAGAZZINAGGIO E COMUNICAZIONI		2,8
6) ATTIVITÀ FINANZIARIE		-
7) ATTIVITÀ IMMOBILIARI, NOLEGGIO, INFORMATICA, RICERCA, SERVIZI ALLE IMPRESE		8,3
8) PRODUZIONE E DISTRIBUZIONE DI ENERGIA ELETTRICA, GAS E ACQUA		1,4
9) SANITÀ E ASSISTENZA SOCIALE		1,4

Come per le classi di fatturato, la distribuzione per settore di attività economica fornisce un quadro “a campione” sufficientemente rappresentativo della conformazione effettiva dell’apparato produttivo locale (cioè della provincia di Varese), con il giusto “dimensionamento” delle diverse componenti<sup>6</sup>.

#### *1.c.4. Altre peculiarità del campione*

Il campione d’indagine è stato studiato anche con riguardo alla natura giuridica dell’impresa. Si è rilevato che prevalgono le società di capitali: 48 le società a responsabilità limitata e 20 le società per azioni (nessuna delle quali è quotata alla borsa valori). Irrilevante, invece, è la presenza di società di persone: 2 società in nome collettivo e 2 società in accomandita semplice. Inoltre, la maggior parte del campione è composto da aziende indipendenti ad eccezione di cinque, di cui quattro hanno il ruolo di capo-gruppo all’interno di un gruppo<sup>7</sup> italiano, e la restante è una partecipata di un gruppo estero.

Infine, è stata ricostruita anche l’anzianità operativa delle imprese rispondenti, riferendo l’anno di costituzione a tre distinti periodi temporali: *prima del 1991, tra il 1992<sup>8</sup> e 2002 e dopo il 2002*.

L’81,4% delle imprese del campione esisteva già nel 1991. Si tratta, dunque, di aziende presenti sul mercato da oltre trent’anni di cui, una buona parte, nate come piccolissime imprese familiari e cresciute nel tempo sia in termini dimensionali (numero di addetti, fatturato), sia sotto il profilo della complessità gestionale (numerosità ed eterogeneità delle aree d’affari, quota di mercato, ecc..). Il 10% delle imprese del campione sono state fondate tra il 1992 e il 2002, mentre solo l’8,6% negli ultimi cinque anni.

#### **1.d. La struttura del questionario**

La ricerca sul campo è stata realizzata tramite la somministrazione di un questionario da compilarsi a cura dell’imprenditore e/o dell’Amministratore Unico/Delegato oppure del

---

<sup>6</sup> Le stesse considerazioni sono emerse dall’indagine congiunturale di API Varese condotta nel 2004 [Cfr. API Associazione Piccoli Industriali (dicembre 2004), op. cit., p. 4].

<sup>7</sup> Si definisce gruppo un insieme di aziende giuridicamente autonome rette da un unico soggetto economico, inteso come l’insieme dei conferenti di capitale. La concezione di gruppo, oggi, va diffondendosi come forma di aggregazione di aziende di piccole e medie dimensioni, operanti in campi di attività fortemente correlati, e non più operanti in settori e mercati differenti tra loro [Si veda in proposito Depperu Donatella e Varacca Capello Paola, *I gruppi di imprese di dimensioni minori*, Milano, Franco Angeli, 1990].

<sup>8</sup> Il 1992 coincide con l’anno in cui è stata emanata la Legge 215/1992 sulle azioni positive per l’imprenditoria femminile ed è di poco successivo alla Legge 125/1991 sulle azioni positive per la realizzazione delle pari opportunità. Il 1992 è stato volutamente scelto per verificare le conseguenze positive, che sono scaturite dalle precedenti leggi, in termini di nascita di imprese, che considerassero rilevante la presenza femminile tanto da considerarla anche all’interno degli organi direzionali.

Direttore Generale. Il questionario contempla la richiesta di dati sia quantitativi che qualitativi e si articola in quattro sezioni:

- 1) Caratteristiche dell'azienda,
- 2) Peculiarità della strategia,
- 3) Strumenti di pianificazione strategica e meccanismi di controllo di gestione,
- 4) Responsabilità sociale d'impresa (*Corporate Social Responsibility- CSR*).

*La prima sezione* contempla elementi volti a delineare l'evoluzione delle dimensioni dell'azienda in termini di fatturato, numero di dipendenti, il tipo di attività economica svolta, la composizione degli organi di direzione e del Consiglio di Amministrazione (C.d.A.), nonché informazioni sul tipo di struttura organizzativa, sul numero di aree d'affari in cui l'azienda opera, sull'andamento dell'azienda con riferimento a particolari indicatori di performance, quali il fatturato, l'entità del capitale investito, ecc..

*La seconda sezione* raccoglie informazioni sull'Alta Direzione<sup>9</sup> dell'impresa, sulla sua gestione strategica ed operativa.

*La terza sezione* si compone, a sua volta, di tre parti. La prima riguarda la disamina dei meccanismi, laddove esistono, di pianificazione strategica. La seconda parte è volta ad analizzare, in particolare, meccanismi di controllo di gestione e l'importanza loro attribuita. La terza, invece, considera i meccanismi di gestione delle risorse umane con una particolare attenzione ai sistemi di pianificazione delle carriere e di valutazione delle prestazioni.

Infine, *la quarta sezione*, le cui domande sono state distribuite volutamente all'interno del questionario per non creare un disinteresse e rifiuto sull'argomento, raccoglie informazioni sul tema della responsabilità sociale d'impresa (CSR). Nello specifico si è voluto studiare il suo grado di conoscenza e l'adozione, all'interno delle imprese, di politiche socialmente responsabili e di alcuni strumenti connessi alla CSR (codice etico e certificazioni/registrazioni a tutela dell'ambiente). Da ultimo, sono state prese in considerazione le principali tematiche riconducibili alla CSR sulla base del sistema di classificazione delle categorie di *stakeholders*, adottato dal Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali<sup>10</sup>. Nel questionario sono state inserite quelle riguardanti i rapporti con il

---

<sup>9</sup> Per Alta Direzione si intende l'insieme delle seguenti cariche: Presidente e/o Amministratore Delegato o Amministratore Unico e/o Direttore Generale e/o Consiglio di Amministrazione e/o Comitati di direzione e/o management di primo livello. Essa è costituita, cioè, dalle persone alle quali sono affidate le decisioni chiave dell'impresa.

<sup>10</sup> La classificazione del Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali include otto categorie di *stakeholders* (risorse umane, soci/azionisti e comunità finanziaria, clienti, fornitori, partner finanziari, stato, enti locali e



personale (ad esempio, orario più flessibile, sistemi di incentivi e rispetto delle pari opportunità) e con la comunità (ad esempio, donazioni, sponsorizzazioni e partecipazione a iniziative benefiche e solidali). Va sottolineato che il primo aspetto costituisce una delle dimensioni fondanti il comportamento di un'impresa socialmente responsabile le cui variabili, come si analizzerà in seguito, assumono un andamento monotono che cresce con l'aumentare delle dimensioni aziendali.

La struttura complessiva del questionario è stata disegnata in modo tale da soffermarsi, in modo particolare, su quei caratteri strutturali che caratterizzano le imprese condotte da donne e delineare un quadro chiaro e sintetico dei loro profili di managerializzazione.

## **2. LA PRESENZA FEMMINILE NELLA GOVERNANCE DELLE IMPRESE VARESINE**

### **2.a. Le cariche dirigenziali coperte alle donne**

Con il termine di Alta direzione ci si riferisce ai ruoli di Presidente, Amministratore Unico, Amministratore Delegato (AD), Consigliere di Amministrazione, Direttore Generale (DG), Direttore di Divisione, Direttore Amministrativo, Direttore di Produzione, Direttore Commerciale, Direttore Acquisti. Si tratta di profili organizzativi che si identificano in individui che hanno potere decisionale all'interno dell'impresa.

Il fenomeno della *crescente presenza femminile nella governance* delle imprese è un dato di fatto, pur permanendo ancora forti squilibri rispetto agli uomini. Questa tendenza si conferma anche nel nostro campione d'indagine.

L'analisi quantitativa rivela che le donne sono circa un quarto del totale dei dirigenti d'impresa, poco meno di quanto aveva espresso la Commissione europea sulla parità<sup>11</sup> nella relazione annuale riferita all'anno 2006, dove indicava che in Europa i dirigenti donna sono meno di un terzo del totale. Considerando, ora, la distribuzione delle donne nei diversi incarichi dirigenziali, il Grafico 2 sintetizza un quadro complessivo chiaro della ripartizione dei ruoli all'interno dell'Alta direzione delle imprese varesine.

### **2.b. La segregazione di genere**

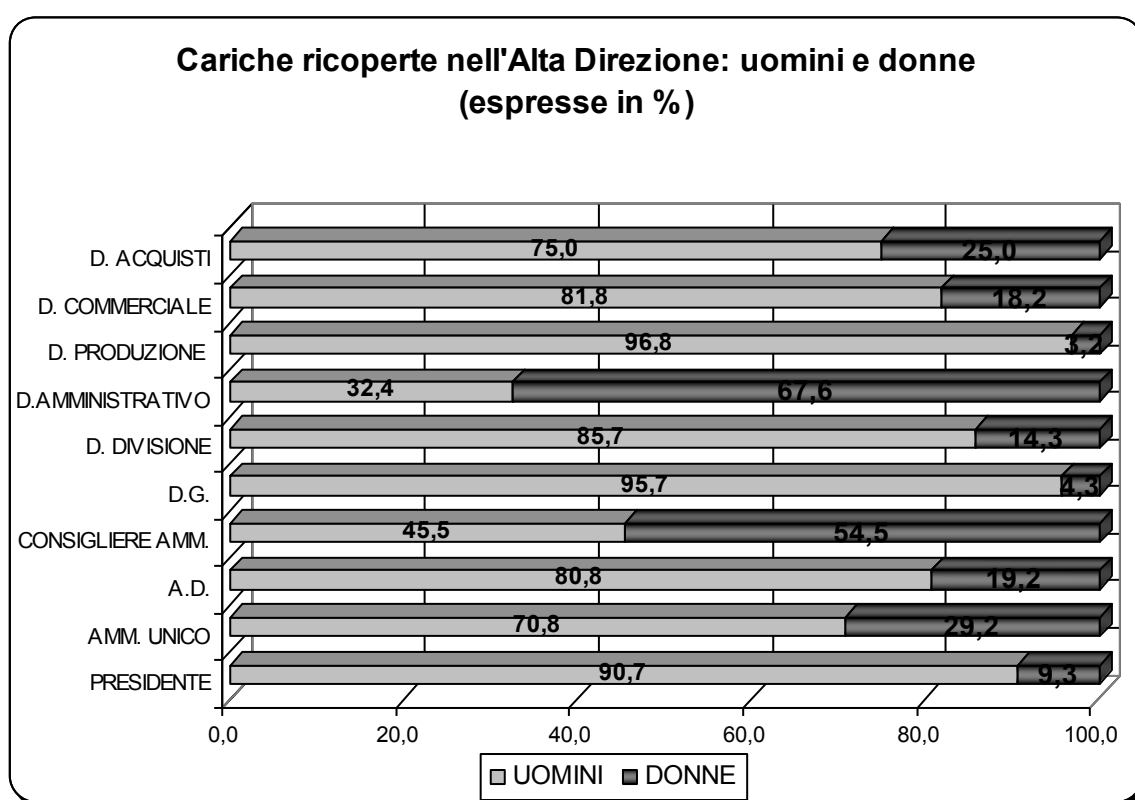
---

pubblica amministrazione, comunità e ambiente) [Cfr. Molteni Mario e Lucchini Mario (2004), op. cit., p. 19].

<sup>11</sup> Cfr. Commissione europea sulla parità (2006), op. cit.

Dalla rappresentazione grafica si evince che le donne sono presenti negli organi di *governance* in qualità, prevalentemente, di *Consigliere d'amministrazione* e di *Direttore Amministrativo*, mentre rimangono ancora oggi in prevalenza maschili gli incarichi ai vertici più alti della direzione tra cui le posizioni di Direttore di produzione, di Direttore

**Grafico 2: Distribuzione percentuale delle cariche ricoperte nell'Alta Direzione: un confronto di genere**



Generale (DG), e di Presidente. Peraltro, il ruolo delle donne in ambito amministrativo era già stato evidenziato anche da altre ricerche condotte a livello nazionale. Più analiticamente, pur in presenza di una interessante diffusione di donne nei CdA, esse non rappresentano quasi mai la maggioranza all'interno di questo importante organo decisionale. Infatti, su 57 imprese che dispongono al proprio interno di un C.d.A., solo nel 24,6% dei casi le donne sono presenti in maggioranza nell'organo amministrativo. L'assenza delle donne in qualità di componenti del Consiglio di Amministrazione (o C.d.A) andrebbe valutata anche in relazione ai contenuti della Legge 215/1992 riguardante

il tema delle azioni positive sull'imprenditoria femminile. La suddetta legge stabilisce i requisiti, diversi a seconda della natura giuridica d'impresa, che rendono le imprese potenziali beneficiarie delle azioni positive. Ad esempio, per le imprese di capitali di piccole dimensioni (inferiori, cioè ai cinquanta dipendenti), è necessario che i membri donna all'interno del Consiglio di Amministrazione siano almeno due terzi del totale dei componenti. Nell'analisi del nostro campione è risultato che solo un'impresa su settantaquattro (numero totale di imprese del campione) rientra nel requisito previsto dalla Legge 215. Alla luce di questi primi rilievi possiamo affermare che ci troviamo di fronte ad una chiara situazione di *segregazione di genere di tipo verticale* (il soffitto di vetro permane!) e *al tempo stesso orizzontale* (concentrazione delle donne nelle funzioni amministrative).

### **2.c. Il coefficiente di rappresentazione femminile (CFR)**

Un buon indice di segregazione occupazionale impiegato per monitorare questa forma di segregazione è il *coefficiente di rappresentazione femminile* (o anche identificato con l'acronimo *CFR*). Esso è stato riadattato allo studio in questione ed è stato, quindi, espresso in termini di rapporto tra la quota di donne presente in una data carica dirigenziale e le quote di donne occupate nell'insieme dei ruoli racchiusi nell'Alta direzione.

La formula analitica dell'indicatore è la seguente:

$$CFR_i = ( F_i/T_i / F/T )$$

con *i* = indice di professione

*F<sub>i</sub>* = numero di donne occupate in una particolare professione "i" nell'Alta direzione

*T<sub>i</sub>* = totale occupati in quella particolare carica dirigenziale "i"

*F* = numero di donne complessivamente impiegate nell'Alta direzione

*T* = totale di occupati nell'Alta direzione

La scala di valori impiegata nella valutazione del coefficiente CFR è così sintetizzata:

= 0    *assenza della componente femminile*

= 1    *perfetto equilibrio tra i sessi*

> 1    *prevalenza donne*

< 1    *maggioranza uomini*

In tabella 4 si riporta il valore calcolato del *coefficiente di rappresentazione femminile nelle varie posizioni dell'AD* (da riferire alla scala qui sopra indicata), che evidenzia la presenza di due ruoli prettamente femminili (il consigliere di amministrazione e il direttore amministrativo) e di altre cariche per le quali persistono, invece, forti resistenze - quasi sempre legate a stereotipi di genere - ad attribuire incarichi di alto livello alle donne. A conferma di ciò, un caso raro, per meglio dire unico nel nostro campione, è la presenza di una donna in posizione di Direttore Generale

**Tab. 4: CFR e cariche dirigenziali ricoperte da donne.**

PRESIDENTE	AMM. UNICO	A.D.	CONSIGLIERE AMM.	D.G.	D. DIVISIONE	D.AMM.	D. PRODUZIONE	D. COMMERCIALE	D. ACQUISTI
0,36	1,13	0,74	2,11	0,17	0,55	2,61	0,12	0,70	0,97

Nel presente studio si è scelto di considerare le imprese con almeno una donna nell'Alta direzione, come oggetto di confronto con quelle in cui nessuna donna occupa ruoli dirigenziali. In questo report, tali imprese, verranno denominate imprese "femminili" o a "conduzione femminile".

### **3. LE PECULIARITÀ STRUTTURALI DELLE IMPRESE "FEMMINILI" NEL CAMPIONE OSSERVATO**

#### **3.a. Peculiarità dimensionali e settoriali**

*Le imprese femminili costituiscono il 64% delle imprese del campione e sono prevalentemente imprese minori (vale a dire, con meno di venti dipendenti). Esse sono concentrate maggiormente nei settori tipici della realtà locale cioè, nel settore della fabbricazione di articoli in gomma e materie plastiche e nel tessile-abbigliamento, seguiti dalla metallurgia e dalla fabbricazione di macchine ed apparecchi metallici. Inoltre, si rileva una quota interessante di imprese condotte da donne nel settore che racchiude le attività immobiliari, il noleggio, l'informatica, la ricerca e i servizi alle imprese. Diversa è la situazione, invece, nei settori che racchiudono le attività di trasporto, magazzinaggio e telecomunicazione e le attività di trasformazione e lavorazione di minerali: dove è completamente inesistente la presenza di imprese condotte da donne, in quanto rientrano in quei settori considerati tradizionalmente maschili.*

In sintesi, attraverso la nostra elaborazione si confermano i risultati di precedenti indagini svolte a livello provinciale, sia in termini di crescente presenza delle donne nelle cariche dirigenziali (anche se ancora troppo spesso le politiche di gestione del personale tendono ad alimentare la segregazione di genere sopra delineata), sia in termini di settori maggiormente rappresentati da donne. In particolare, *il settore dei servizi o del terziario*, è quello che accoglie il numero più elevato di donne nell'alta direzione, anche in ragione del fatto che per potervi operare con successo è importante avere uno stile di direzione particolarmente orientato alla relazione, alla flessibilità, alla personalizzazione del rapporto con il cliente, alla capacità di adattamento, ivi comprendendo la capacità di ascolto, la creatività e la disponibilità ad imparare. Queste ed altri tratti caratteristici vengono spesso attribuiti al genere femminile.

### **3.b. Peculiarità della struttura organizzativa e dell'articolazione strategica**

La prima sezione del questionario contiene alcune domande utili per risalire al tipo di struttura organizzativa (funzionale, divisionale, a matrice o per progetti) e al numero di aree di affari (o di *business*) delle aziende analizzate.

Riguardo al primo aspetto, si è riscontrato che la maggioranza delle imprese (circa l'81%) ha una struttura funzionale<sup>12</sup>, vale a dire caratterizzata da organi direttivi di primo livello specializzati per funzioni (ad esempio: funzione marketing, commerciale, ricerca e sviluppo), oltre che da organi di *staff*<sup>13</sup>. Ciò si giustifica con il fatto che sono per lo più imprese di dimensioni minori e, pertanto, caratterizzate, per loro natura, da una struttura produttiva semplice e facilmente gestibile con strutture organizzative semplici.

Il secondo aspetto analizzato riguarda la complessità strategica delle aziende osservate. Innanzitutto, pur in presenza di aziende *mono business*, la maggior parte di esse opera in almeno tre aree di business. L'aspetto degno di nota riguarda il fatto che le imprese maggiormente diversificate sono prevalentemente quelle guidate da donne, mentre le aziende condotte da uomini sono per lo più *mono-business*.

---

<sup>12</sup> I principali meccanismi operativi della struttura funzionale sono: comunicazione sia verticale che orizzontale, decisioni di rilievo interfunzionale (es. strategiche) accentrate al vertice, decisioni direzionali e operative decentrate tramite budget, controllo con analisi degli scostamenti rispetto ai programmi, coordinamento tramite programmi e relazioni laterali (con uno o più unità organizzative), valutazioni su basi oggettive e controllo quantitativo, formalizzazione, ecc.

<sup>13</sup> Gli organi di *staff* sono organi specialistici, posti nei livelli intermedi della struttura organizzativa (ossia, tra l'Alta Direzione e gli organi direttivi di primo livello). Essi si occupano di programmazione e controllo dei piani esecutivi, di organizzazione, di sistemi informativi e di comunicazione.

#### **4. L'IMPATTO DELLA PRESENZA “ FEMMINILE” NELLA GOVERNANCE SULLE PERFORMACE AZIENDALI**

Lo studio delle *performance* aziendali delle impresa del campione è stato realizzato svolgendo un'analisi multi-dimensionale<sup>14</sup> dell'andamento di alcuni indicatori riconducibili a due distinte dimensioni:

1. *la prospettiva economico-finanziaria*, con specifico riferimento alle dinamiche del fatturato e del capitale investito;
2. *la prospettiva gestionale*, ivi includendo considerazioni riguardanti la numerosità delle aree di business, il dimensionamento degli organici, l'estensione della capacità produttiva, l'entità delle spese di ricerca e sviluppo e il tipo di operazioni straordinarie, quali fusioni e acquisizioni, che possono aver interessato le aziende in questione.

##### **4.a. Le performance economico-finanziarie nelle imprese del campione**

###### *4.a.1. La dinamica de fatturato e del capitale investito dal 2004 al 2006*

Per un apprezzamento delle *dinamiche economico-finanziarie* è stata ricostruita l'evoluzione, negli ultimi tre anni (dal 2004 al 2006), del fatturato e del capitale investito<sup>15</sup> di ciascuna impresa (nonostante sia stato richiesto il valore di alcuni indici di redditività, tra cui ROE,ROI,ROS, queste informazioni non sono state rese disponibili nei questionari compilati).

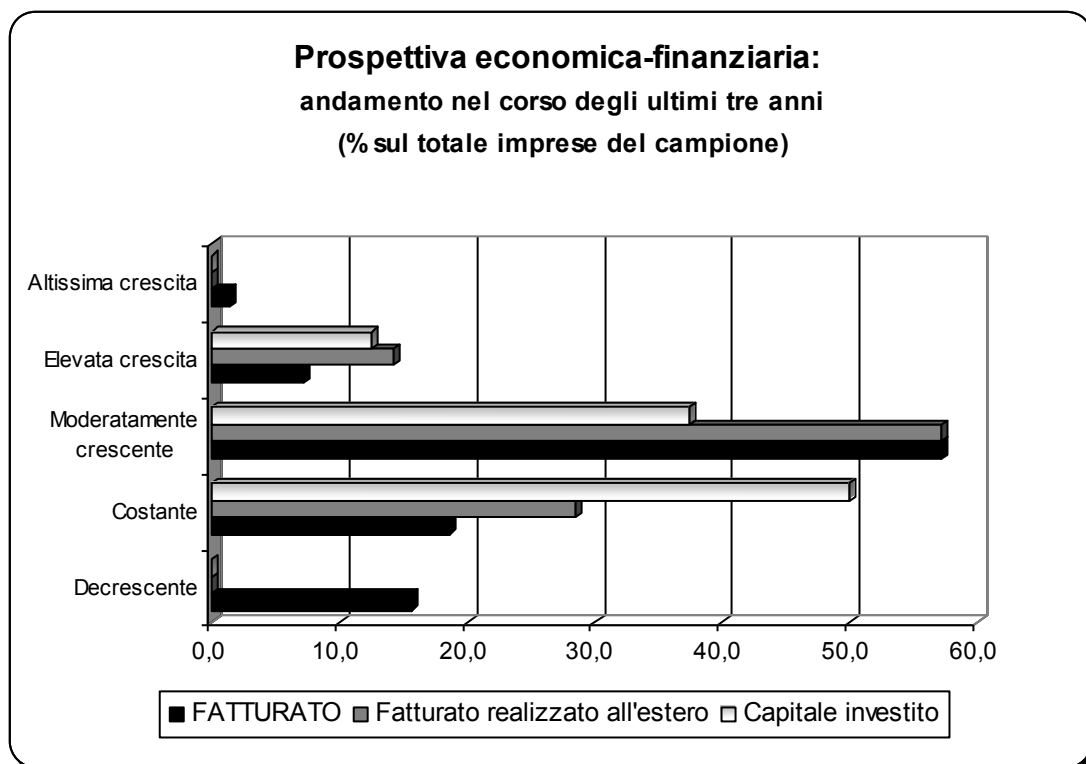
La seguente rappresentazione grafica (Grafico 3.3) dimostra che più della metà delle imprese del campione (nello specifico il 57,1%) ha registrato, nell'ultimo triennio, un andamento crescente in termini di fatturato, sia in Italia, sia all' estero. Da ciò si desume un buon livello di operatività aziendale complessivo.

##### **Grafico 3.3: Prospettiva economico-finanziaria (rilevata dal 2004 al 2006): la dinamica del fatturato**

---

<sup>14</sup> Per condurre questo tipo di analisi si è preso spunto dalla metodologia della *Balanced scored* (o BSC)

<sup>15</sup> Il capitale investito coincide con il totale degli impieghi. Più specificatamente, si esprime come il totale delle attività al netto del capitale di terzi non esplicitamente oneroso (TFR, debiti v/fornitori) o, alternativamente, è pari alla somma algebrica del capitale di terzi e il capitale netto (mezzi propri).



Il capitale investito, invece, ha un andamento costante nel 50% delle imprese analizzate. Per cui, alla luce dell'andamento del fatturato, si calcola, all'interno del campione d'impresе osservato, un tasso di rotazione del capitale investito (o *turnover ratio*<sup>16</sup>) maggiore di 1, ossia un elemento positivo per queste realtà aziendali varesine.

#### 4.a.2. Le peculiarità delle imprese femminili

Rispetto alla dimensione di genere, emerge una correlazione positiva tra la *dinamica del fatturato (sia in senso positivo che negativo)* e la *presenza femminile nel management*. Nel nostro campione, infatti, le aziende che hanno registrato i più elevati tassi di crescita sono proprio quelle in cui le donne sono al centro dei processi decisionali e, il 62,5% delle aziende che hanno realizzato un tasso moderatamente crescente di fatturato nazionale, sono anch'esse realtà guidate da donne. Purtroppo i dati rilevati ci portano ad osservare che le aziende al femminile sono protagoniste anche delle dinamiche più negative. Le imprese condotte al femminile, inoltre, in un quadro di relativa stabilità dei livelli di capitale investito, tendono a mantenere costante questo valore. Questi rilievi è opportuno che vengano messi in relazione con il tipo di cariche prevalentemente ricoperte dalla donne nelle aziende varesine (responsabili amministrativi).

<sup>16</sup> Il *turnover ratio*, espresso in termini di rapporto tra fatturato e il capitale investito, misura quante volte si "muove" il capitale investito nella relazione dei ricavi.

**Tab. 3.5: La dinamica del fatturato nelle imprese del campione:  
le performance delle imprese al “femminile”**

	DECRESCENTE		COSTANTE		MODERATA CRESCITA		ELEVATA CRESCITA		ALTISSIMA CRESCITA	
	tot	f*	tot	f	tot	f	tot	f	tot	f
Fatturato	15,7	54,5	18,6	61,5	57,1	<b>62,5</b>	7,1	60,0	1,4	100,0
Fatturato estero	0,0	-	28,6	50,0	57,1	25,0	14,3	100,0	0,0	-
Capitale investito	0,0	-	50,0	<b>75,0</b>	37,5	0,0	12,5	0,0	0,0	-

Dove f = percentuale di imprese condotte in maggioranza da donne sul imprese “tot” (del campione)

#### 4.b. La prospettiva gestionale

##### 4.b.1. Le peculiarità delle imprese femminili

Riguardo alla *prospettiva gestionale* i diversi elementi considerati mostrano alcune tendenze che vengono sintetizzate nella successiva tabella (Tab. 3.6).

Le imprese femminili si caratterizzano per una politica del personale volta ad incrementare *l’occupazione* (crescita moderata degli addetti) e *la costituzione di alleanze e partecipazioni* con altre imprese. Più difficilmente investono nell’accrescimento della capacità produttiva e sono meno orientate alla diversificazione e all’innovazione (bassa propensione ad investire nella ricerca e sviluppo). Infatti, all’interno di un campione, caratterizzato dalla presenza di imprese che dimostrano una buona capacità di mantenere se non addirittura incrementare gli investimenti in R & S, i dati a nostra disposizione evidenziano che le aziende “maschili” sono più sensibile all’innovazione in quanto più favorevoli a finanziare progetti di ricerca e sviluppo. In termini percentuali, circa il 67% delle imprese che sostiene la ricerca in modo costante o crescente, è al “maschile”, mentre solo poco più del 33% è al “femminile”.

**Tab. 3.6: Prospettiva gestionale e imprese condotte da donne (valori in percentuale)**

	DECRESCENTE		COSTANTE		MODERATA CRESCITA		ELEVATA CRESCITA	
	tot	f	tot	f	tot	f	tot	f
N. aree business	0,0	-	62,5	40,0	37,5	33,3	0,0	-
N. addetti	14,3	0,0	57,1	25,0	28,6	<b>50,0</b>	0,0	-
Estensione capacità produttiva interna	0,0	-	37,5	66,7	50,0	0,0	12,5	100,0
Alleanze e partecipazioni con altre imprese	20,0	100,0	40,0	0,0	40,0	<b>50,0</b>	0,0	-
Fusioni e acquisizioni	0,0	-	100,0	50,0	0,0	-	0,0	-



Spese in R&S (in % sul fatturato)	0,0	-	57,1	50,0	42,9	<b>33,3</b>	0,0	-
-----------------------------------	-----	---	------	------	------	-------------	-----	---

Dove f = percentuale di imprese condotte in maggioranza da donne sulle imprese "tot" (del campione)

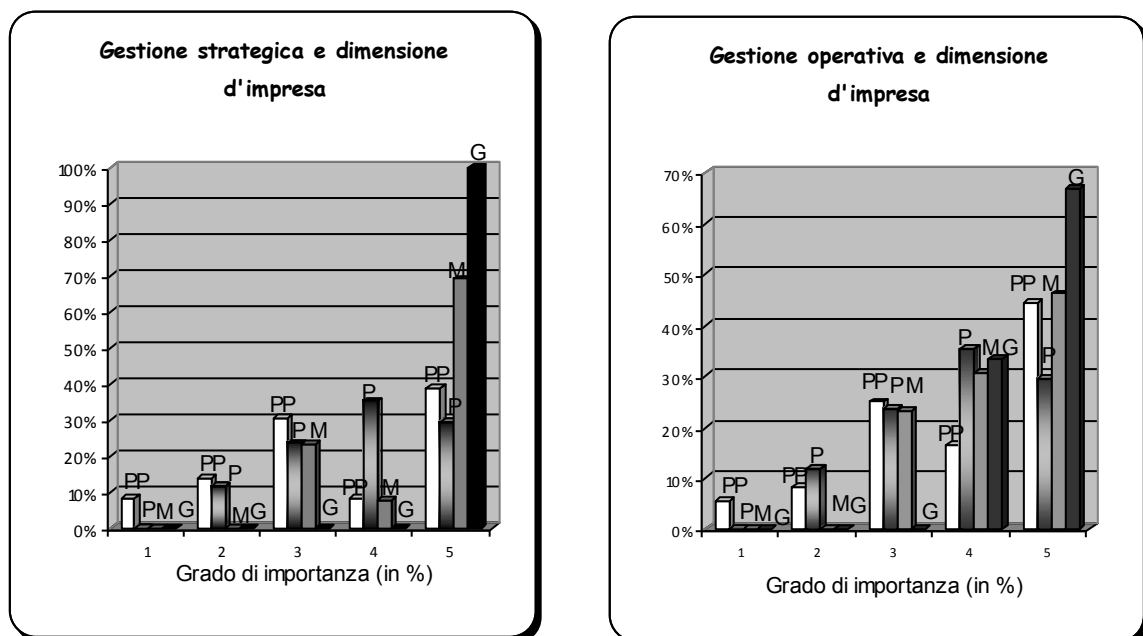
## 5. IL LIVELLO DI MANAGERIALIZZAZIONE DELLE IMPRESE DEL CAMPIONE

### 5.a. L'importanza assegnata ai meccanismi di gestione strategica ed operativa

Nel presente paragrafo si intende analizzare la seconda sezione del questionario somministrato, sia per definire quale importanza viene attribuita ai meccanismi formali di *gestione strategica* e *gestione operativa* dalle imprese del campione, sia per identificare eventuali peculiarità di vedute per quanto riguarda l'Alta direzione femminile.

Il primo rilievo che ci è stato possibile fare riguarda le relazioni che esistono tra le dimensioni dell'azienda e l'importanza riconosciuta dal suo management ai meccanismi formali di gestione: questi ultimi, infatti sono positivamente correlati all'aumento delle dimensioni aziendali (valori di fatturato). (si vedano i Grafici 3.4 e 3.5).

**Grafici 3.4 e 3.5: Gestione strategica e operativa per dimensione d'impresa**



*Legenda*

1	2	3	4	5
<i>Molto poco o nulla</i>	<i>Ridotta</i>	<i>Significativa</i>	<i>Elevata</i>	<i>Molto elevata</i>

### 5.b. Il genere nella gestione strategica e operativa

Le imprese *al femminile*, rispetto a quelle *al maschile*, sono quelle che riconoscono maggior importanza al ruolo svolto dai meccanismi formali di gestione sia operativa sia strategica. La tabella successiva (Tab. 4.4) mette in evidenza come il grado di importanza “3”(significativa) è quello generalmente attribuito dai vertici maschili, mentre i vertici femminili tendono ad assegnare un livello di importanza pari a “5” (molto elevata) al ruolo svolto dai suddetti meccanismi.

**Tabella 4.4: Gestione strategica e operativa per genere d’impresa**

	Gestione strategica		Gestione operativa	
	Imprese		Imprese	
	femminili	maschili	femminili	maschili
1*	2,1%	8,3%	-	8,3%
2	10,6%	8,3%	8,5%	4,2%
3	14,9%	<b>45,8%</b>	17,0%	<b>33,3%</b>
4	14,9%	12,5%	25,5%	25,0%
5	<b>57,4%</b>	25,0%	<b>48,9%</b>	29,2%

\*Si veda legenda riferita al grafico precedente

In un panorama generalizzato di imprese che prediligono nella definizione dei meccanismi di gestione operativa e strategica il coinvolgimento di soggetti interni all’impresa piuttosto che consulenti esterni (considerati meno affidabili in quanto non sconosciuti), le imprese “al femminile” tendono a dare un ruolo di rilievo ai membri interni del consiglio di amministrazione (considerati meno rilevanti dall’Alta direzione maschile) e allo *staff* amministrativo (o di pianificazione e controllo di laddove esiste). Lo *staff* amministrativo è anche quello in cui è maggiormente concentrata a presenza di donne come precedentemente evidenziato.

### 5.c. L’importanza assegnata alla pianificazione strategica

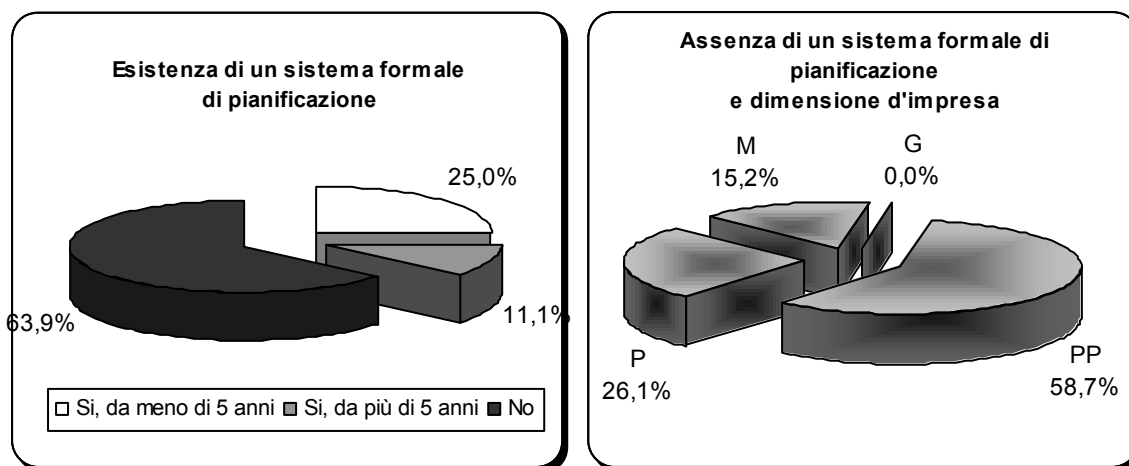
In questo paragrafo si analizza la terza sezione del questionario che fa riferimento alla pianificazione strategica, al fine di cogliere eventuali relazioni con la variabile dimensionale e di genere.

La tendenza molto forte, riscontrata nella maggior parte delle imprese del campione (il 63,9%, si veda Grafico 3.6) costituito per il 60% da imprese minori (Grafico 3.7), è *l'inesistenza di un sistema formale di pianificazione*.

La ragione principale del fenomeno risiede proprio nel fatto dimensionale, spesso accompagnato da strutture organizzative poco articolate e complesse, con un forte orientamento al breve periodo. In queste realtà il sistema formale di pianificazione è considerato inutile e troppo costoso oltre a distogliere dalla gestione operativa.

Le aziende che hanno dichiarato di possedere una pianificazione formalizzata da più di cinque anni sono, infatti, quelle di maggiori dimensioni.

**Grafici 3.6 e 3.7: Esistenza e assenza di un sistema formale di pianificazione strategica**



#### 5.d. La pianificazione strategica e il genere

Considerando la caratteristica di genere, le imprese con Alta direzione femminile (oltre il 60% delle stesse) tendono a non predisporre, come d'altronde le imprese maschili, un sistema formale di pianificazione (si veda Tab. 3.7).

**Tab. 3.7: Esistenza di un sistema formale di pianificazione (%)**

	Alta direzione con almeno una donna	Alta direzione al maschile
Si, da meno di 5 anni	28,3	19,2
Si, da più di 5 anni	8,7	15,4
No	63,0	65,4

Le loro resistenze sono legate alla convinzione che il sistema formale distolga dalla gestione operativa, sia di ostacolo alla creatività e sia troppo complicato per le competenze che loro stesse posseggono. Nonostante ciò, a partire dal 2002 nelle imprese femminili: si registra un'inversione di tendenza: nelle loro realtà iniziano a comparire alcuni sistemi formali di pianificazione. Alla base di questa innovazione c'è la convinzione, per alcune di esse, che la definizione di obiettivi strategici e delle correlate strategie, alla luce di una chiara consapevolezza delle minacce/opportunità cui l'impresa è esposta, sia molto importante per la sopravvivenza dell'impresa nel tempo, più importante rispetto a quanto dichiarato dai colleghi uomini. Inoltre, alcune di esse attribuiscono un'importanza "molto elevata" ai processi di innovazione e di cambiamento, più di quanto non dichiarino gli uomini (che attribuiscono importanza "elevata"): Questo loro orientamento, riscontrato anche da altre ricerche su scala nazionale<sup>17</sup>, sconta comunque un passato recente in cui le aziende pilotate da donne non brillavano affatto per dinamicità ed innovazione nei rapporti col mercato (dato peraltro confermato con quanto rilevato nel paragrafo dedicato all'andamento del capitale investito). A conferma di questa contraddizione, tutt'ora consistente, dall'indagine condotta emerge che, la propensione di alcune donne ad adottare comportamenti fondati sull'attività contingente e la risoluzione di problemi quotidiani<sup>18</sup>, le porta a prediligere processi di pianificazione di breve periodo, mentre, la componente femminile maggiormente sensibile all'innovazione e al cambiamento, tende a riferire la pianificazione ad arco temporale di lungo periodo. Le imprese maschili prediligono una programmazione a medio e lungo periodo.

### **5.e.L'analisi di genere nella redazione di un business plan**

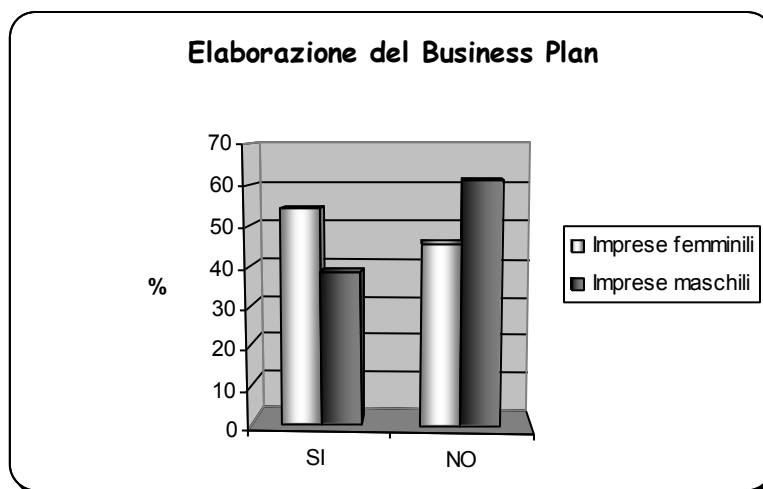
Infine, con specifico riferimento al *Business Plan* (o piano d'impresa), utilizzato sostenere una richiesta di finanziamento in denaro, non solo per nuovi business ma anche

<sup>17</sup> Cfr. IRER Istituto di Ricerca della Lombardia (settembre 2005), op. cit, cap. 5.

<sup>18</sup> Cfr. IRER Istituto di Ricerca della Lombardia (settembre 2005), op. cit., p. 53.

per le attività già in essere,<sup>19</sup>, nel campione analizzato si riscontra un impiego crescente di tale strumento all'aumentare delle dimensioni aziendali (36,8% nelle PP contro 100% nelle G). Quanto all'analisi di genere nella redazione di un piano d'impresa, si rileva che, la quota di imprese femminili che hanno redatto un piano d'impresa, al momento dell'avvio o successivamente, è maggiore di quello registrato nel campione maschile (il 54,3% contro il 35,5%). Il dato (si veda la successiva rappresentazione grafica: Grafico 3.8). è probabilmente l'effetto di una combinazione di diversi fattori tra cui: i percorsi scolastici femminili, notoriamente meno orientati ai temi connessi alla gestione d'impresa e la maggiore frequenza femminile ai corsi di preparazione alla gestione d'impresa, organizzati da Union Camere e nei quali la redazione del *Business Plan* rappresenta l'argomento tipico.<sup>20</sup> Quest'ultima rappresenta una delle politiche di incentivazione realizzate fino ad oggi per le Pari opportunità e per lo sviluppo dell'imprenditoria femminile che hanno, sicuramente, un ruolo importante nella crescita della consapevolezza di ciò che significhi assumersi responsabilità imprenditoriali.

**Grafico 3.8: Elaborazione del *Business Plan* e genere d'impresa**



<sup>19</sup> La presentazione del *Business Plan* è necessaria per ottenere finanziamenti, indispensabili nelle fasi di avvio (o *start up*).

<sup>20</sup> Nel 2000, Union Camere Nazione aveva promosso il progetto "ARTEMIS", le cui destinatarie sono state più di trecento donne di alcune regioni settentrionali che intendevano avviare nuove attività imprenditoriali, sviluppando un percorso di ricerca, formazione e assistenza, cercando di offrire un modello di sviluppo che fosse in grado di coniugare le loro esigenze sociali e familiari [Per ulteriori informazioni sull'argomento si veda Azzariti Ferdinando (2001), op. cit., cap. 1].

Le donne sembrano, dunque, cominciare o continuare il loro percorso imprenditoriale e/o dirigenziale metodologicamente più attrezzate rispetto ai colleghi uomini: a conferma di recenti studi condotti a livello nazionale<sup>21</sup>,

### **5.f. I meccanismi di controllo nelle imprese del campione: la rilevanza del genere**

In questo paragrafo si analizza lo stato di diffusione dei meccanismi di controllo di gestione (contenuti nelle sezione III del questionario), nelle imprese del campione, e il loro utilizzo prevalente (controllo economico vs. valutazione delle prestazioni).

Gli strumenti di controllo più utilizzati dalle imprese del campione sono quelli connessi all'uso di informazioni economiche ottenute attraverso la tenuta della *contabilità generale*, della *contabilità analitica* (in differenti configurazioni), *del budget e del reporting* universalmente riconosciuti indispensabili per supportare adeguatamente i processi decisionali.

Il *budget* è considerato un importante strumento di programmazione, più dagli uomini che non dalle donne, ma la sua diffusione non è ancora totale. Inoltre, questo strumento, oltre ad essere utilizzato per verificare in anticipo la fattibilità economico-finanziaria di una serie di programmi, esso viene impiegato per realizzare un'analisi sistematica degli scostamenti tra gli obiettivi prefissati e i risultati conseguiti; cui ricondurre un eventuale sistema premiante.

Nell'analisi empirica risulta che circa la metà delle imprese del campione predispongono un budget e verificano con regolarità la realizzazione degli obiettivi prefissati mentre, l'85% delle stesse non dispone di alcun sistema di incentivazione.

La seguente tabella (Tab. 3.8) dà una visione chiara di quanto descritto precedentemente.

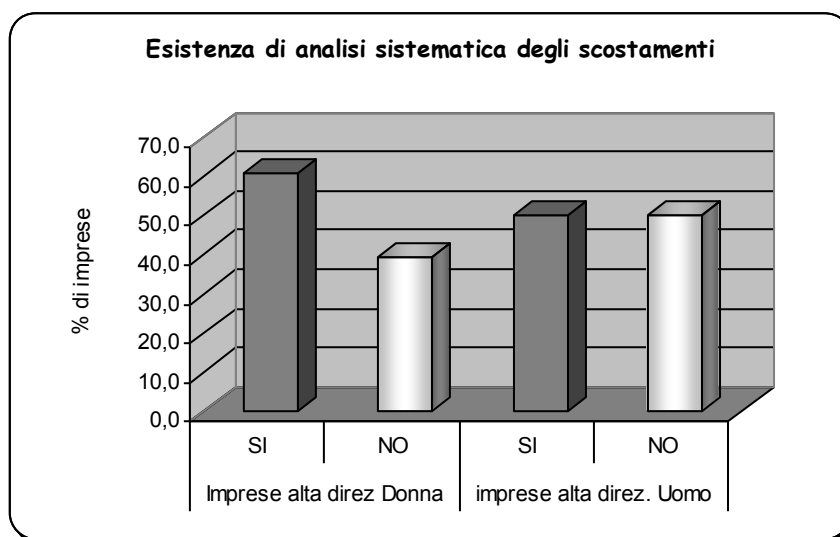
**Tab. 3.8: Budget e imprese del campione**

ESISTENZA DI:	SI	NO
Analisi sistematica degli scostamenti tra ob. di budget e risultati consuntivi	56,9	43,0
Sistema di incentivi collegato al budget	15,3	84,7

Qui di seguito si propone un confronto di genere nel verificare l'esistenza di un'analisi sistematica (si veda in merito il Grafico 3.9).

<sup>21</sup> IRER Istituto di Ricerca della Lombardia (settembre 2005), op. cit, cap. 5.

**Grafico 3.9: Esistenza di analisi sistematica degli scostamenti tra obiettivi di budget e valori consuntivi**



Le imprese con almeno una donna nell'Alta direzione, sono più sistematiche nel controllo di gestione, rispetto a quelle condotte da uomini (60,9% contro 50%), dichiarando di considerare questa attività particolarmente utile per verificare la bontà delle attività intraprese e per migliorare le proprie strategie future.

Un altro strumento solo parzialmente diffuso tra le imprese del campione è la contabilità dei costi a valori standard. Quest'ultima è considerata importante in particolar modo (alta importanza) dalle imprese femminili rispetto a quelle maschili, che la ritengono utile per tenere sotto controllo l'efficienza delle unità produttive.

Inoltre, il fatto che le informazioni prodotte attraverso l'impiego dei vari strumenti di controllo fin qui citati (contabilità generale, analitica, budget, contabilità a valori standard) vengano impiegate dagli operatori interni alle aziende (sia femminili che non), impone alle imprese del campione di disporre anche di un adeguato sistema di *reporting* progettato ad hoc. E con connotati di flessibilità. Anche quest'ultimo strumento è considerato, nelle imprese femminili, più importante rispetto a quanto dichiarato dalle imprese maschili ( il 25,9% delle imprese femminili assegnano importanza "elevata" al reporting, considerato tale solo dal 15,4% delle imprese maschili).

**5.g. La rilevanza delle variabili economico-finanziarie e dei fattori qualitativi nel controllo della gestione: una lettura di genere**

I sistemi di controllo più moderni tendono a monitorare attraverso il reporting, oltre ai tradizionali indicatori di redditività, anche alcuni aspetti qualitativi della gestione (soddisfazione del cliente, capacità di adattamento dell'azienda alle richieste del mercato, qualità dei prodotti, etc.). Ciò che si è riscontrato nelle aziende del campione è una relativa maggior attenzione degli uomini al controllo degli indicatori di redditività e, in modo complementare, una maggior attenzione delle donne al governo degli aspetti connessi alla qualità della gestione (vedi Tab. 3.9).

**Tab. 3.9: Aspetti qualitativi tenuti sotto controllo nel sistema di reporting aziendale**

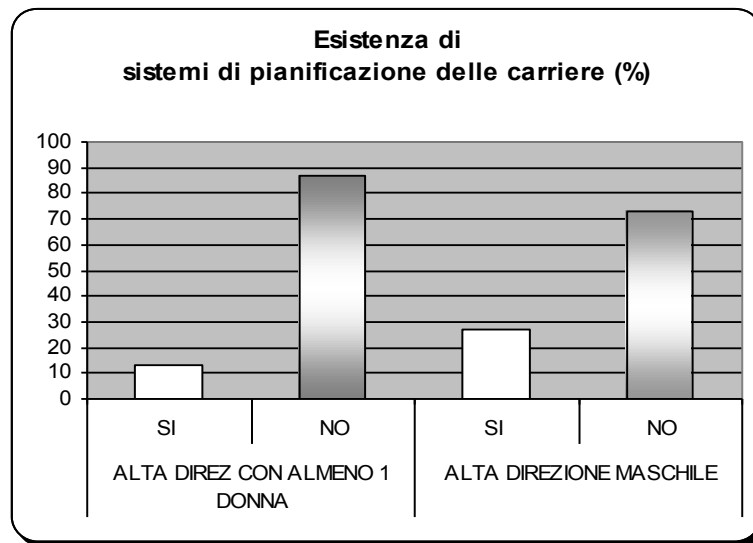
ALTA IMPORTANZA (%)	Imprese femminili	Imprese maschili
Grado di soddisfazione del cliente	28,9	15,8
Flessibilità nel rispondere alle esigenze del cliente	31,6	10,5
Qualità dei prodotti	42,1	31,8

#### **5.h. I meccanismi di gestione delle HR**

Le peculiarità organizzative delle piccole e medie imprese italiane, caratterizzate tradizionalmente da modelli di *Corporate Governance* in cui c'è una pesante commistione tra proprietà e management (quelli nuovi sono basati su una divisione del lavoro manageriale anche nelle imprese medie-piccole e dalla separazione di ruoli tra il management e la proprietà) si ripercuote pesantemente nelle modalità di gestione delle risorse umane. Nuove modalità di gestione del personale possono rivelarsi una potente leva di apertura e di rivalutazione dei sistemi di competenze locali e permettere di superare l'arretratezza e l'informalità dei percorsi di sviluppo delle imprese minori. Tuttavia, come si esprime anche la letteratura specializzata in proposito, nella realtà esiste ancora un modello tradizionale, tipico delle imprese minori, privo della posizione organizzativa del Direzione del Personale. Queste considerazioni spiegano la scarsa diffusione tra le imprese del campione (per lo più di piccole e medie dimensioni) di sistemi di pianificazione delle carriere (solo il 18,1% delle stesse) e di altri meccanismi di gestione delle H.R.. Le imprese al femminile, ancor più di quelle maschili, non fanno ricorso a tale meccanismo (lo adotta solo il 13% delle imprese femminili e il 26,9% delle imprese maschili) Si veda, in merito, la successiva rappresentazione grafica (Grafico 3.10).



**Grafico 3.10: Sistemi di pianificazione delle carriere per genere d'impresa**



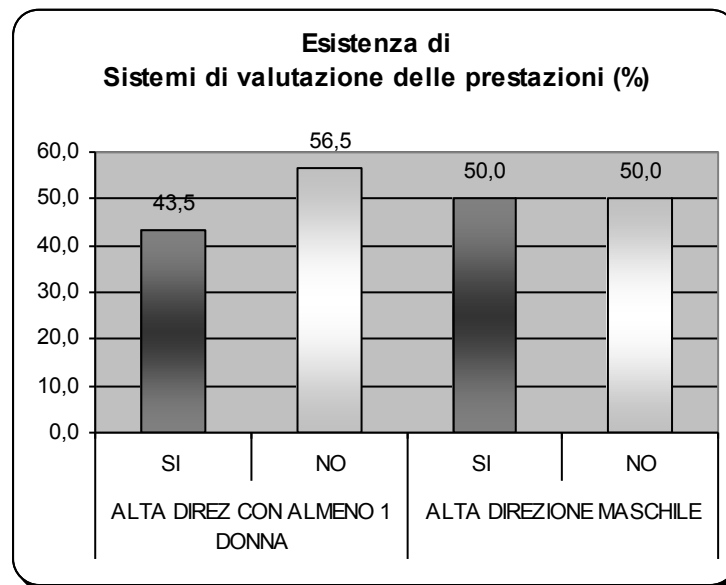
Lo sviluppo di nuove modalità di gestione delle persone implicherebbe, per le imprese, non solo una riconsiderazione dei lavoratori all'interno delle stesse, ma anche la possibilità di formulare una pluralità di politiche del personale capaci di recepire i fattori di differenziazione (*diversity management*).

### **5.i. I meccanismi di valutazione delle prestazioni delle HR**

Pur in assenza di meccanismi formali di gestione delle risorse umani, le aziende del campione dimostrano una particolare attenzione per i processi di valutazione delle prestazioni e il ricorso a meccanismi incentivanti di tipo tradizionale (premi di risultato, che presentano delle affinità e dei legami con le modalità di misurazione del risultato stesso) e non. Le imprese maschili sembrano essere più attente che non quelle femminili all'attivazione di procedure di valutazione delle prestazioni (il 50% contro il 43,5%).

Il Grafico 3.11, mettendo a confronto le due tipologie di imprese (con Alta direzione femminile e maschile), evidenzia la situazione appena descritta.

**Grafico 3.11: Sistemi di valutazione delle prestazioni per genere d'impresa**



Le politiche della gestione del personale rientrano, inoltre, nel vasto tema della responsabilità sociale d'impresa in quanto i lavoratori sono tra i principali *stakeholders* di un'azienda. Esse verranno, pertanto, riprese nel successivo paragrafo 3.10.

## **6. LE POLITICHE DI RESPONSABILITA' SOCIALE (CSR) NELLE IMPRESE DEL CAMPIONE**

Il tema della responsabilità sociale d'impresa (CSR) è stato portato all'attenzione delle imprese costituenti il campione d'indagine. Dai questionari si rileva un aspetto fondamentale: ossia, una scarsa conoscenza della problematica in oggetto da parte delle aziende o, laddove il concetto è noto, una certa indifferenza al tema.

Pertanto, il 69,4% delle imprese (sia minori, piccole, medie e grandi, ma con maggiore intensità nelle ultime) dichiara di adottare politiche di responsabilità sociale; le restanti, purtroppo ancora numerose, sono insensibili a tali politiche<sup>22</sup>. Inoltre, le imprese che adottano comportamenti socialmente responsabili sono anche quelle che hanno le più elevate performance, confermando una tendenza rilevata più generale: circa il 63% delle realtà del nostro campione attive in questa direzione presenta andamenti di fatturato positivi, cioè in moderata, alta o altissima crescita, il 21% a crescita costante e solo circa il 16% hanno un fatturato decrescente.

<sup>22</sup> La letteratura specializzata indica che la responsabilità sociale è più diffusa nei paesi dove le parti di interazione (associazioni di consumatori, sindacati, istituzioni, Organizzazioni Non Governative o ONG, clienti e fornitori) tendono a ricompensare le imprese che esibiscono comportamenti di rispetto della tutela ambientale e naturale [Cfr. Molteni Mario e Lucchini Mario (2004), op. cit., cap. 4].

Le imprese femminili, conoscono e applicano più dei loro colleghi uomini tali politiche all'interno delle loro aziende (70,5% contro 60,4%).<sup>23</sup>.

### 6.a. I tre ambiti della CSR

L'argomento della responsabilità sociale d'impresa è stato proposto alle imprese da tre diverse prospettive:<sup>24</sup>:

- il tipo di *strumenti* riconducibili alla CSR;
- la gestione dei rapporti con *il personale*;
- la gestione dei rapporti con *la comunità*.

### 6.b. Gli strumenti di responsabilità sociale

Riguardo al primo aspetto si è focalizzata l'attenzione sull'adozione del *Codice etico* e delle *Certificazioni e/o registrazioni per la tutela dell'ambiente*, quali EMAS e ISO 14001 (Cfr. Tab. 3.10).

Il Codice etico (o codice di comportamento) è un fenomeno ancora limitato dal punto di vista numerico, anche se impiegato da una percentuale maggiore d'impresie rispetto alle certificazioni EMAS e ISO 14001 (26,4% contro 16,7%). Allo stato attuale delle cose il numero delle imprese femminili che hanno adottato questi strumenti è inferiore a quello delle imprese maschili.

**Tab. 3.10: Adozione di elementi riconducibili alla CSR e genere d'impresa**

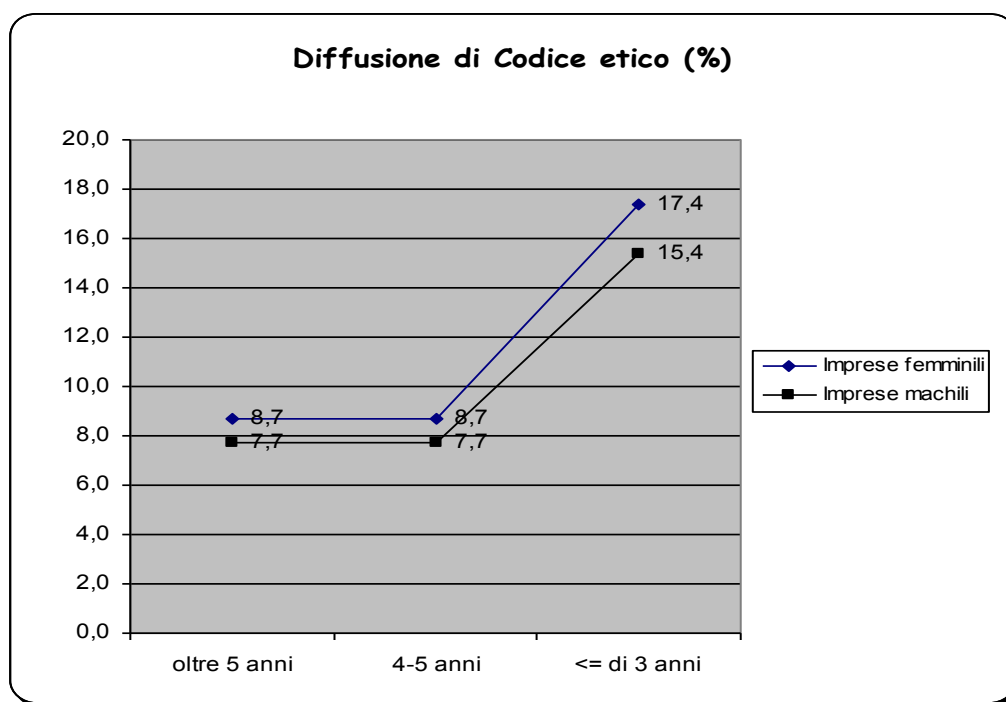
ADOZIONE DI (%)	Imprese femminili		Imprese maschili	
	SI	NO	SI	NO
Codice etico	25,0	75,0	65,4	34,6
Certificazioni e/o registrazioni per la tutela ambientale (EMAS e ISO 14001)	18,2	81,8	26,9	73,1

<sup>23</sup> Si veda Chiaromonte F. (2005), op. cit. p. 11.

<sup>24</sup> Inserite, per altro anche nella classificazione di ORSA, il database italiano sulla RSI (o Responsabilità Sociale d'Impresa) che ne illustra i temi tipici. Per ulteriori informazioni sull'argomento si visiti il sito internet [www.orsadata.it](http://www.orsadata.it).

Ma, osservando la dinamica temporale degli ultimi 5 anni si rileva un'accresciuta sensibilità delle imprese femminili verso questo strumenti, di gran lunga maggiore rispetto alle imprese maschili. La progressiva adozione delle due pratiche connesse alla CSR è sintetizzata nel Grafico 3.12.

**Grafico 3.12: Diffusione del Codice Etico per genere d'impresa**



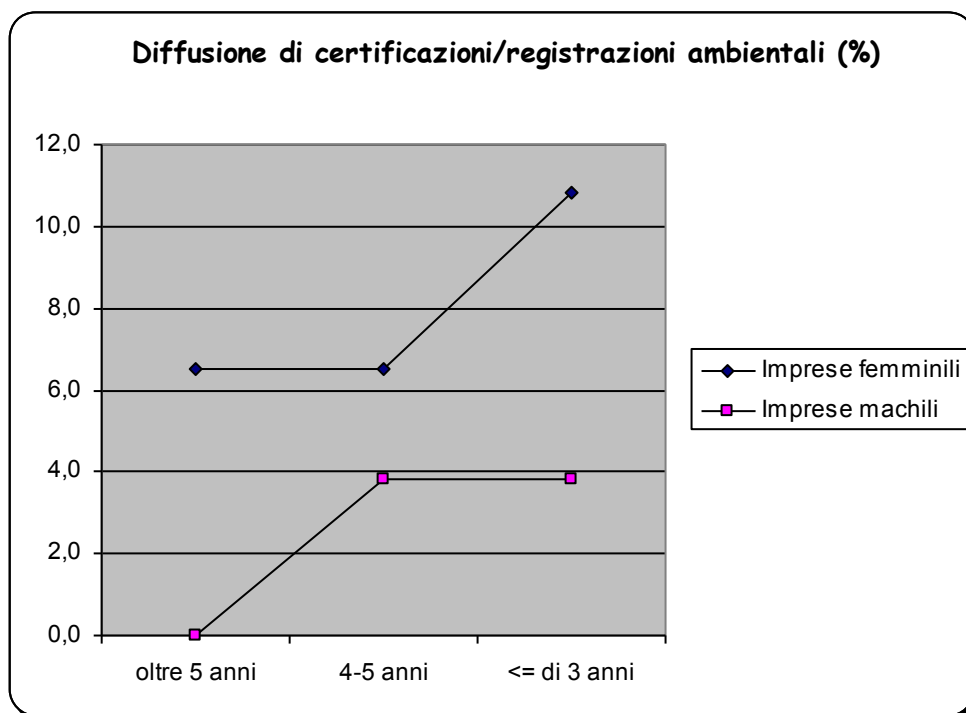
Nonostante il Codice etico sia ad oggi ancora poco adottato dalle imprese femminili, il fenomeno è in costante crescita soprattutto negli ultimi tre anni (raggiungendo il 17,4% del totale delle imprese femminili stesse), con una differenza percentuale rispetto quello delle imprese condotte da uomini più alta (del 2%). In particolare, la considerazione del numero di imprese impegnate nel processo di adozione al momento della somministrazione del questionario mostra che il trend evolutivo pare essere destinato a protrarsi nel prossimo futuro per entrambe le tipologie di imprese (femminili e maschili).

Le certificazioni e registrazioni ambientali mostrano una diffusione crescente, non solo sul piano nazionale<sup>25</sup>, ma anche nel campione d'impresе locali dove, oltre alle aziende di maggiori dimensioni, anche le piccole si accostano a questi strumenti, testimoniando un'aumentata consapevolezza del problema ambientale. Rispetto al genere si è rilevato che, per l'adozione degli strumenti di tutela ambientale si registra, nelle imprese condotte da

<sup>25</sup> Molteni Mario e Lucchini Mario (2004), op. cit., cap. 3.

donne, un *trend* crescente nell'ultimo triennio (2004-2006), mentre il trend è costante nelle imprese maschili (Grafico 3.13).

**Grafico 3.13: Diffusione di certificazioni EMAS o ISO 140012 per genere d'impresa**



Il fatto che le donne si dimostrino più rispettose delle generazioni future (di cui spesso ne sono madri) contribuisce a migliorare i rapporti con la comunità locale, con i dipendenti e i clienti. Tutti questi vantaggi concorrono a sostenere il successo dell'azienda.

### **6.c. La gestione dei rapporti con il personale**

La seconda tematica legata alla CSR trattata nel questionario somministrato riguarda la *gestione dei rapporti con il personale*, considerata una delle dimensioni fondanti del comportamento di un'impresa socialmente responsabile.

Le variabili connesse a questa tematica sono molteplici e, generalmente, quelle più osservate sono:

1. l'attenzione alla salute e alla sicurezza (oltre la norma 626/94) e alla cura dell'ambiente;

2. la tutela della *privacy* e gli obblighi di legge.

La prima è rispettata dalla quasi totalità del campione d'impresе (il 91,7% delle impresе di cui il 95,5 delle impresе femminili e l'80,8% delle impresе maschili, vedi Tab. 3.11) . La peculiarità delle impresе femminili sta nel fatto che spesso esse si spingono anche oltre il rispetto dei requisiti minimi imposti dalla Legge, alla ricerca delle condizioni ideali del luogo di lavoro e del benessere più in generale, dei lavoratori e del contesto esterno, dimostrando una particolare considerazione verso le persone e riconoscenza per il contributo offerto al successo dell'azienda<sup>26</sup>.

Riguardo alla seconda, invece, le impresе tendono a rispettarle (il 6,7% delle impresе di cui il 61,4% delle impresе femminili e il 69,4% delle impresе maschili, vedi Tab. 3.11) ma nei limiti imposti dalla legge.

Nella tabella (Tab. 3.11) vengono inoltre indicate altre buone pratiche connesse alla CSR con l'indicazione del grado di diffusione tra le impresе del campione.

In ordine di importanza si riscontra una particolare attenzione, da parte delle impresе del campione, per le *politiche di tutela contro le forme di discriminazioni* (non necessariamente legate al genere ma riferita a fattori diversi, quali la razza, la religione, le disabilità, ec...), più in generale per il *Diversity Management*, seguono l'interesse per iniziative a favore del tempo libero dei dipendenti, ivi includendo l'attenzione alla flessibilità degli orari di lavoro e alla riduzioni degli straordinari, necessarie per garantire una maggiore conciliazione del rapporto lavoro/famiglia.

**Tab. 3.11: Pratiche di CSR nei confronti del personale per genere d'impresa**

VIENE POSTA ATTENZIONE A: (valori in percentuale)	Totale impresе		Impresе femminili*		Impresе maschili**	
	SI	NO	SI	NO	SI	NO
Iniziative a favore del tempo libero dei dipendenti (orario più flessibile, riduzione degli straordinari)	30,6	69,4	29,5	70,5	30,8	69,2
Attenzione alla salute e sicurezza (oltre alla norma 626/94), cura dell'ambiente di lavoro	<b>91,7</b>	0,3	<b>95,5</b>	4,5	<b>80,8</b>	19,2

<sup>26</sup> Per ulteriori informazioni sui vantaggi e benefici riconosciuti dalla Commissione Europea alle impresе socialmente responsabili nella cura dei rapporti con il personale si veda Commissione europea – Direzione generale Impresе (2005), op. cit., p. 4.

Politiche di tutela contro forme di discriminazione (contro gruppi etnici, disabili, ecc.)	55,6	44,4	52,3	45,5	57,7	42,3
Rispetto delle Pari opportunità (donne in posizione di responsabilità e livelli retributivi pari ai colleghi maschi)	27,8	72,2	64,7	35,3	71,4	28,6
Tutela della privacy oltre agli obblighi di legge	<b>66,7</b>	33,3	<b>61,4</b>	38,6	<b>69,2</b>	30,8
Sistemi di incentivi: facilitazioni per concessioni mutui o prestiti ai suoi dipendenti o disponibilità di strutture locali (asili nido)	23,6	76,4	22,7	77,3	23,1	76,9
Se l'azienda possiede filiali estere, in queste pone in atto comportamenti rispettosi dei fondamentali diritti umani e dei lavoratori (es. nei contratti di lavoro)?	45,5	54,5	71,4	28,6	38,5	61,5

\* percentuali calcolate sul totale delle imprese femminili ad eccezione della variabile Pari opportunità

\*\* percentuali calcolate sul totale delle imprese maschili ad eccezione della variabile Pari opportunità

#### **6.d. La gestione dei rapporti con il personale: una puntualizzazione sul tema delle “pari opportunità”**

Rispetto al tema delle Pari Opportunità il campione osservato appare scarsamente significativo. Le aziende intervistate, infatti, non preoccupandosi di formalizzare politiche di gestione del personale, non considerano neppure prioritario affrontare il tema in questione. Il rispetto delle Pari Opportunità, tutelate dalla Legge da poco più di un ventennio, implica l'assicurazione sul luogo di lavoro di un trattamento eguale delle persone appartenenti ai due sessi in termini di opportunità di assunzione, sviluppo e formazione, responsabilità assunte (o possibilità di carriera) e livelli retributivi.

All'interno della bassa percentuale delle imprese del campione che ha risposto positivamente alla domanda (27,8%), le imprese guidate da donne sono quelle in cui si registra il più elevato grado di indifferenza al tema. Infatti, tra le imprese femminili che hanno risposto al quesito, solo il 64,7% dichiara di essere rispettosa dei principi alla base delle pari opportunità, mentre nel 71,4% delle imprese maschili si dichiara di aver perlomeno affrontato il tema.

Infine, molto poche sono le aziende che hanno investito in servizi volti a creare condizioni reali di pari opportunità, ad esempio in asili nido. (o concedendo mutui o prestiti ai dipendenti per il sostentamento della famiglia). Nonostante la fondamentale importanza di queste ultime pratiche connesse alla CSR, scarsa è l'attivazione nelle imprese (sia femminili che maschili) di tali sussidi (circa un quinto delle stesse).

## **6.g. La gestione dei rapporti con la comunità**

L'ultima tematica legata alla responsabilità sociale d'impresa concerne la *gestione dei rapporti con la comunità* con specifico riferimento alla partecipazione ad iniziative benefiche o solidali e all'offerta di contributi finanziari alle attività o ai progetti della comunità. Il primo punto fa riferimento ad attività non stabili d'impresa, quali la cessione gratuita o a condizione di favore dei propri prodotti e servizi, oppure interventi a favore di gruppi "marginalizzati". Il loro utilizzo è piuttosto diffuso tra le imprese gestite da dirigenti uomini, meno per imprese dell'altro genere.

Il secondo punto riguarda, invece, un insieme di attività che l'impresa compie stabilmente anche al fine di consolidare la reputazione aziendale o migliorare la propria immagine. Si tratta di donazioni o finanziamenti a sostegno di iniziative sportive e/o ricreative, culturali, ecclesiali o di altro genere. Nonostante vi sia la convinzione che non esistono connessioni evidenti tra un'attività imprenditoriale redditizia e il benessere della comunità che la circonda, queste attività di sostegno alla comunità stessa risultano essere particolarmente diffuse tra le aziende del campione (quasi il 60% del totale) e, con particolare intensità, tra nelle aziende maschili, che superano quelle femminili anche se di pochi punti percentuali (61,5% contro 54,5%). Caratteristica comune di queste azioni riguarda il fatto che in generale sono tutte attività in linea con gli obiettivi aziendali, rilevanti per la comunità locale, che coinvolgono le risorse umane e che, in buona sostanza, rientrano nelle possibilità effettive dell'azienda.

## **7. SINTESI FINALE : I TRATTI DISTINTIVI DELLE IMPRESE CONDOTTE AL FEMMINILE**

I dati elaborati nel corso della ricerca ci permettono di trarre conclusioni a tre livelli:

- a. l'impatto che la presenza femminile ai vertice dell'impresa ha avuto sui risultati della gestione,
- b. il livello di managerializzazione nelle imprese gestite al "femminile"
- c. l'attenzione alle politiche di responsabilità sociale dimostrate dalle aziende governate da donne.

Sinteticamente il profilo rilevato è il seguente.

### **7.a. L'impatto della presenza femminile sui risultati della gestione**

L'analisi delle correlazioni tra la presenza femminile nella governance e i risultati della gestione delle PMI ha rilevato:



- una correlazione positiva tra la *dinamica del fatturato* (sia in senso positivo che negativo) e la *presenza femminile nel management*;
- un tendenza, nelle imprese condotte al femminile, a mantenere *costante il valore del C.I.*,
- una tendenza ad *incrementare moderatamente l'occupazione*,
- un orientamento alla *costituzione di alleanze e partecipazioni* con altre imprese,
- una *bassa propensione all'accrescimento della capacità produttiva*,
- una *bassa propensione alla diversificazione*,
- una *bassa propensione all'innovazione* (circa il 67% delle imprese che sostiene la ricerca in modo costante o crescente, è al “maschile”, mentre solo poco più del 33% è al “femminile”).

Questi rilievi, però, sono da mettere in relazione al “tipo di cariche “prevalentemente ricoperte dalle donne nelle imprese varesine (direttore amministrativo e componente del CdA in un organo dove la maggioranza è comunque maschile). Ci troviamo, infatti, di fronte ad una palese situazione di *segregazione di genere di tipo verticale* (il soffitto di vetro permane per le cariche a più elevato contenuto decisionale!) e al tempo stesso *orizzontale* (concentrazione delle donne nelle funzioni amministrative). Ciò significa che i reali ambiti di influenza delle donne “al potere” nelle aziende varesine sono molto contenuti sollevandole in gran parte delle responsabilità sui risultati della gestione.

## **7.b. L’impatto della presenza femminile sul livello di managerializzazione delle PMI**

### **2° Conclusione**

L’analisi delle correlazioni tra la presenza femminile nella governance e il livello di managerializzazione delle PMI ha consentito di rilevare che:

- le imprese *al femminile*, rispetto a quelle *al maschile*, riconoscono maggior importanza al ruolo svolto dai *meccanismi formali di gestione sia operativa sia strategica*.
- le imprese con alta direzione femminile (oltre il 60% delle stesse) *tendono a non predisporre*, come d’altronde le imprese maschili, un *sistema formale di pianificazione*;
- *a partire dal 2002*, nelle imprese femminili, si registra *un’inversione di tendenza* e nelle loro realtà iniziano a comparire alcuni sistemi formali di pianificazione;

- la quota di imprese femminili che hanno redatto un *business plan*, al momento dell'avvio, o successivamente, è maggiore di quello registrato nel campione maschile (il 54,3% contro il 35,5%);
- le imprese con almeno una donna nell'Alta direzione sono più *sistematiche nel controllo di gestione* rispetto a quelle condotte da uomini (60,9% contro 50%), dichiarando di considerare questa attività particolarmente utile per verificare la bontà delle attività intraprese e per migliorare le azioni future;
- si verifica una relativa maggior attenzione degli uomini al controllo degli indicatori di "redditività" e una *maggior attenzione delle donne* al governo degli aspetti connessi alla "qualità";
- le imprese maschili sembrano essere più attente, rispetto a quelle femminili, all'attivazione di *procedure di valutazione delle prestazioni del personale* (il 50% contro il 43,5%).

In termini generali potremmo affermare che le donne sembrano affrontare il loro percorso imprenditoriale e/o dirigenziale *metodologicamente più attrezzate* rispetto ai colleghi uomini e quindi favoriscono implicitamente l'adozione di strumenti manageriale nelle imprese che gestiscono in prima persona.

### **7.c. L'impatto della presenza femminile sulle politiche di responsabilità sociale delle PMI**

L'analisi delle correlazioni tra la presenza femminile nella governance e l'attenzione alle politiche di responsabilità sociale (CSR) ha rilevato che:

- il numero delle imprese femminili che *nel passato* hanno adottato strumenti di CSR è inferiore a quello delle imprese maschili;
- osservando la *dinamica temporale degli ultimi 3 anni* si rileva un'*accresciuta sensibilità* delle imprese femminili verso questi strumenti, in misura maggiore rispetto alle imprese maschili. In particolare, nell'ultimo triennio (2004-2006), il *codice etico* è stato introdotto in molte imprese femminili raggiungendo il 17,4% delle imprese totali, con una differenza di 2 punti percentuali in più rispetto quello delle imprese condotte da uomini; l'adozione degli *strumenti di tutela ambientale* ha fatto registrare, inoltre, un *trend crescente* nelle imprese condotte da donne, e un *trend costante* nelle imprese maschili;
- il numero delle imprese che adottano *politiche di pari opportunità* è molto contenuto e, all'interno di questa bassa percentuale (27,8%), le imprese guidate da

donne sono quelle in cui si registra il *più elevato grado di indifferenza al tema*. Solo il 64,7% delle imprese femminili dichiara di essere rispettosa dei principi alla base delle pari opportunità, mentre nel 71,4% delle imprese maschili si dichiara di aver perlomeno affrontato il tema.

- i *meccanismi di gestione del personale* sono relativamente più diffusi tra le imprese gestite da dirigenti uomini, meno nelle imprese dell'altro genere;
- le *attività di sostegno alla comunità* risultano essere particolarmente diffuse tra le aziende del campione (quasi il 60% del totale), con particolare intensità nelle aziende maschili, che superano quelle femminili anche se di pochi punti percentuali (61,5% contro 54,5%).

In conclusione, le imprese “femminili” della provincia di Varese appaiono *più arretrate* rispetto a quelle maschili sul fronte delle politiche di responsabilità sociale dell'impresa.

Paradossalmente, le imprese guidate da donne sono quelle meno sensibili alla gestione dei rapporti col personale, con la comunità locale è quelle in cui si registra il più elevato grado di indifferenza al tema delle pari opportunità. Fortunatamente, si tratta di un ritardo temporale che si sta progressivamente colmando.